

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV IN ZAZNAVANJA  
NEDENARNEGA NAGRAJEVANJA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

NEBOJŠA FURLAN in MIHA BORIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nebojša Furlan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza motivacijskih dejavnikov in zaznavanja nedenarnega nagrajevanja v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Robertom Kašetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Borić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza motivacijskih dejavnikov in zaznavanja nedenarnega nagrajevanja v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Robertom Kašetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_







# KAZALO

## UVOD

<b>1</b>	<b>MOTIVACIJA PRI DELU.....</b>	<b>3</b>
1.1	Motivacijske teorije .....	4
1.1.1	Vsebinske teorije .....	5
1.1.1.1	Maslowa teorija hierarhije potreb.....	5
1.1.1.2	Alderferjeva ERG-teorija .....	5
1.1.1.3	Herzbergova dvofaktorska teorija .....	6
1.1.1.4	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela .....	6
1.1.1.5	McClellandova teorija .....	6
1.1.1.6	Teorija samoodločanja.....	7
1.1.1.7	Teorija ekonomske motivacije .....	7
1.1.2	Procesne teorije .....	8
1.1.2.1	Vroomova teorija pričakovanja .....	8
1.1.2.2	Teorija cilja.....	8
1.1.2.3	Teorija enakosti .....	9
1.1.2.4	Skinnerjeva teorija okrepitve ali teorija učenja .....	9
1.1.2.5	McGregorjeva teorija X in teorija Y .....	10
1.1.2.6	Frommova motivacijska teorija.....	10
1.2	Motivacija za delo .....	11
1.2.1	Pomen in razumevanje delovne motivacije.....	11
1.2.2	Izvor in (ne)uspevanje motivacije za delo.....	12
1.3	Motivacijski dejavniki .....	14
<b>2</b>	<b>NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH .....</b>	<b>16</b>
2.1	Namen in cilji nagrajevalnega sistema .....	17
2.1.1	Značilnosti sodobnih nagrajevalnih sistemov .....	18
2.2	Nagrajevanje po meri posameznika.....	19
2.3	Učinkovitost sistema nagrajevanja .....	20
2.4	Oblike nagrajevanja .....	21
2.4.1	Zunanje vs notranje nagrade .....	24
2.4.2	Denarno vs nedenarno nagrajevanje .....	24
2.4.3	Materialni in nematerialni vidik nagrajevanja .....	25
<b>3</b>	<b>NEDENARNO NAGRAJEVANJE .....</b>	<b>26</b>
3.1	Nedenarno materialno nagrajevanje .....	30
3.2	Nedenarno nematerialno nagrajevanje .....	31
3.2.1	Družbeno nedenarno nematerialno nagrajevanje .....	31
3.2.2	Z delom povezano nedenarno nematerialno nagrajevanje .....	33
<b>4</b>	<b>ZAŽNAVANJE NAGRAD PRI DELU .....</b>	<b>34</b>
4.1	Kognicija .....	34
4.2	Proces zaznavanja.....	35

4.2.1	Proces pozornosti in izbora dražljajev .....	36
4.2.2	Proces organizacije in prepoznavanja dražljajev .....	38
4.2.3	Interpretacija in sklepanje .....	39
4.3	Socialna kognicija .....	39
4.3.1	Zaznavanje ljudi .....	41
4.3.2	Napake pri zaznavanju .....	42
4.3.3	Teorija pripisovanja .....	45
4.4	Zaznavanje posameznih oblik nagrad .....	47
4.4.1	Zaznavanje denarnih nagrad .....	50
4.4.2	Zaznavanje nedenarnih nagrad .....	52
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV IN ZAZNAVANJA NEDENARNIH OBLIK NAGRAJEVANJA.....</b>	<b>55</b>
5.1	Predstavitev izbranega podjetja .....	55
5.2	Kvantitativna raziskava .....	57
5.2.1	Metodologija .....	57
5.2.2	Rezultati .....	58
5.2.2.1	Razlikovanje denarnih in nedenarnih nagrad .....	60
5.2.2.2	Pomembnost motivacijski dejavnikov .....	63
5.2.2.3	Spodbudnost nedenarnih oblik nagrad .....	68
5.3	Kvalitativna raziskava .....	73
5.3.1	Metodologija .....	73
5.3.2	Rezultati in interpretacija .....	75
5.3.2.1	Motivacija za delo .....	75
5.3.2.2	Delovni pogoji .....	77
5.3.2.3	Izobraževanje in usposabljanje .....	78
5.3.2.4	Nagrajevanje pri delu .....	79
5.3.2.5	Plača .....	81
5.3.2.6	Športne ali prostočasne aktivnosti in družabni dogodki .....	81
5.3.2.7	Ustreznost oziroma optimalna oblika nagrade .....	82
5.3.2.8	Preračunavanje nedenarnega v denarno .....	84
5.3.2.9	Pohvala kot oblika nagrade .....	85
<b>6</b>	<b>DISKUSIJA.....</b>	<b>86</b>
6.1	Glavne ugotovitve raziskave .....	86
6.2	Priporočila .....	89
6.3	Vrednotenje raziskave .....	90
	<b>SKLEP .....</b>	<b>91</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>93</b>
	<b>PRILOGE</b>	



## KAZALO TABEL

Tabela 1: Odstotek in frekvenca obkroženih nagrad, prepoznanih kot denarne nagrade.....	60
Tabela 2: Število vseh nagrad, označenih kot denarne nagrade .....	62
Tabela 3: Število označenih denarnih nagrad.....	63
Tabela 4: Merilo ustreznosti razumevanja nagrad in deleži odgovorov.....	63
Tabela 5: Test homogenosti varianc za hipotezo 2a.....	65
Tabela 6: ANOVA – preverjanje hipoteze 2a .....	66
Tabela 7: Potrditev hipoteze 2b (Wilcoxonov test).....	67
Tabela 8: Analiza hipoteze 3a .....	70
Tabela 9: Analiza hipoteze 3b .....	71
Tabela 10: Analiza hipoteze 3c .....	72

## KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine sistema nagrajevanja v širšem smislu .....	22
Slika 2: Sestavine celovitega sistem nagrajevanja .....	23
Slika 3: Oblike nedenarnega nagrajevanja .....	29
Slika 4: Delovna doba zaposlenih .....	58
Slika 5: Stopnja izobrazbe .....	59
Slika 6: Delež zaposlenih po enotah.....	59
Slika 7: Prikaz mesečne bruto plače .....	60
Slika 8: Pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov .....	64
Slika 9: Spodbudnost posameznih oblik nagrad.....	68







## UVOD

Spoznanju, da bi učinkovito motiviranje in ustrezno nagrajevanje zaposlenih morala imeti strateško vlogo v vsaki tržni organizaciji, pritrjujeta tako stroka kot organizacijski menedžment (Bahtijarevič-Šiber, 1999; Armstrong & Murlis, 2007). Vzpostavitev in nadaljnji razvoj sistema motiviranja ter nagrajevanja sta namreč ključnega pomena za pridobitev in dolgoročno zadržanje sposobnih oziroma strateških kadrov. Še več, omenjeni sistem podjetju zagotavlja zeleno zavzetost in storilnost zaposlenih. Da pa sistem motiviranja in nagrajevanja lahko zaživi v polni meri, mora biti ustrezno definiran, transparenten in pravičen, zaposlenim pa predvsem razumljiv in usklajen z njihovimi pričakovanji. Le takšnega bodo zaposleni vzeli za svojega in ga interpretirali kot nekaj pozitivnega, nekaj, kar ima dodano vrednost tako zanje kot za podjetje nasploh.

Predpogoj za vzpostavitev učinkovitega sistema motiviranja zaposlenih je razumevanje njegovih osnovnih vzvodov, tj. motivacijskih dejavnikov, ki tvorijo temelj za zeleno učinkovanje na motivacijo posameznika ali skupin. Skrbna analiza, prepoznavanje in končna selekcija motivacijskih dejavnikov, tako na ravni skupin kot posameznika v okviru organizacije, so ključnega pomena za oblikovanje in implementacijo učinkovitega in stabilnega nagrajevalnega sistema.

V sistem nagrajevanja so integrirane raznolike oblike nagrad, ki jih zaposleni pričakujejo v zameno za opravljeno delo oziroma celosten doprinos organizaciji nasploh. Številne raziskave potrjujejo, da naj bi optimalno nagrajevanje vključevalo tako zunanje, ekstrinzične (angl. *extrinsic*), kot notranje, intrinzične (angl. *intrinsic*) nagrade. Prve na motivacijo zaposlenih vplivajo bolj kratkoročno, učinek drugih pa je veliko bolj dolgoročen (Armstrong, 1999, str. 56). Eden ključnih motivacijskih dejavnikov za delo so vsekakor tudi denarne oblike nagrajevanja. Denarne oblike nagrad nam namreč omogočajo zadovoljitev najrazličnejših potreb, tako osnovnih kot razkošnih oziroma luksuznih. Toda sodobni sistemi nagrajevanja vse večjo pozornost posvečajo nedenarnim oblikam nagrad (Mihalič, 2006). Sistemi denarnega nagrajevanja namreč niso zmožni v celoti zadovoljiti potreb zaposlenih po priznavanju in nagrajevanju njihovih prizadevanj. In prav to vrzel v učinkovitih sistemih nagrajevanja uspešno zapolnjuje nedenarno nagrajevanje, tako materialno kot nematerialno (Zupan, 2001). Za tovrstne oblike nagrad je praviloma značilen izjemno močen motivacijski učinek. Pomemben segment nedenarnega nagrajevanja, a na žalost s strani menedžmenta organizacij in vodij vse prevečkrat pozabljen in zapostavljen, predstavljajo pohvale, priznanja in druge nagrade za delovne dosežke.

Pomanjkanje priznanj, zahval ter možnosti za osebni in karierni razvoj sodijo med ključne razloge za odhod zaposlenih iz podjetja (Ismail & Ahmed, 2015, str. 200). Ko govorimo o nagradah, še zlasti nedenarnih, kot o obliki motivacije, se moramo prav tako vprašati, kako jih pravzaprav zaposleni zaznavajo in razumejo. Pred tem se moramo prepričati, da zaposleni razumejo, kaj so denarne in nedenarne nagrade, ter preveriti, ali se zavedajo ugodnosti, ki jih že

imajo. Če želimo uspešno motivirati zaposlene z nedenarnimi nagradami, morajo zaposleni najprej zaznati denarno nagrado (plačo), primerljivo oz. pravično glede na druge zaposlene.

Zaznavanje je izredno kompleksen in oseben proces, ki je odvisen od več dejavnikov. Naša zaznavanja drugi zaznavajo drugače, zato tudi nagrade zaznavamo različno (Rollinson, Edwards, & Broadfield, 1998). Prejemnik lahko zaznava nedenarno nagrado kot posebno obliko družbenega priznanja, ki mu omogoči, da se lahko razlikuje od drugih zaposlenih. Nekatere teorije socialne in kognitivne psihologije poudarjajo, da nedenarne nagrade zaznavamo bolj pozitivno kot denarno protivrednost nagrade (Jeffrey, 2004, str. 7). Ljudje se radi primerjamo z drugimi, medsebojno primerjamo nagrade in njihovo vrednost, ocenjujemo pravičnost sistema; relativiziramo stvari, kar pomeni, da se poskušamo umeščati v družbo in okolje, da stvari zaznavamo v sociološkem pomenu (Festinger, 1954, str. 117–140). Poleg tega večina ljudi ne ve, kaj si želi, če tega ne vidi v kontekstu, saj na vse gledamo relativno (Ariely, 2010, str. 29). Razloge za to lahko najdemo v naravni želji in potrebi ljudi, da dobivamo priznanja za svoje delo. Družbeno razlikovanje je ljudem prirojeno, večina ljudi ima tudi močno izraženo željo po tem, da so boljši od drugih, iz tega pa izhaja tudi želja po priznanjih (Frey, 2007, str. 7). Nedenarne nagrade imajo zato vrednost »trofeje«, ki je zelo opazna v družinskem okolju, med prijatelji ter sodelavci.

Po pregledu in preučevanju literature (Jeffrey, 2004; Nelson & Spitzer, 2003; Zupan, 2001) lahko vidimo, da so nedenarne nagrade ključne za motivacijo zaposlenih. Pomembno je poznati zaposlene in vedeti, kaj jih motivira za delo. To lahko izvemo tako, da zaposlene o tem povprašamo. Učinkovit in uspešen nagrajevalni sistem je lahko le tisti, ki temelji na ustreznem obsegu in razmerju med denarnimi in nedenarnimi nagradami ter katerega prilagodljivost omogoča hitro prilagoditev spreminjajočim se potrebam in pričakovanjem zaposlenih.

V prvi meri je **namen** magistrskega dela vodstvo izbranega podjetja seznaniti: kako njihovi zaposleni vrednotijo posamezne motivacijske dejavnike oziroma katerim pripisujejo najvišjo vrednost; ali njihovi zaposleni posamezne oblike nagrad razumejo na način, kot jih definira stroka; kakšen vrednostni potencial v očeh posameznih profilov zaposlenih v sebi nosijo različne oblike nedenarnih nagrad in kakšen optimalni nabor le-teh bi veljalo vključiti v nagrajevanje posameznih skupin profilov. Poleg navedenega želiva predstaviti in opozoriti na pomembnost razumevanja zaznavanja in vrednotenja posameznih motivacijskih dejavnikov ter raznolikih oblik nagrad v organizacijskem in širšem družbenem okolju.

Temeljni **cilji** magistrskega dela so torej: analizirati motivacijske dejavnike zaposlenih v okviru organizacijskega okolja izbranega podjetja; na podlagi teoretičnih konceptov in znanstvenih spoznanj o zaznavanju posamičnih oblik nagrad proučiti pomen ustreznega nabora le-teh; med zaposlenimi obravnavanega podjetja proučiti splošno raven vedenja oziroma razlikovanje med različnimi oblikami nagrad, denarnimi in nedenarnimi, in raziskati, kako posamezne oblike nedenarnega nagrajevanja vrednotijo; na podlagi raziskave in zbranih

ugotovitev vodstvu izbranega podjetja v obliki priporočila predlagati optimalen nabor oblik nadenarnega nagrajevanja zaposlenih.

Magistrsko delo sestavljata teoretični in empirično-raziskovalni del. Ta dva sklopa sta sestavljena iz šestih poglavij. Prva štiri poglavja, ki tvorijo teoretični del, obsegajo sintetično predstavitev temeljnih konceptov in znanstvenih dognanj s področja motivacije pri delu, motivacijskih teorij, nagrajevanja zaposlenih in zaznavanja oblik nagrajevanja. Za to sva uporabila razpoložljivo tujo in domačo strokovno oziroma znanstveno literaturo z obravnavanih področij. Drugi del vsebuje empirični del in diskusijo magistrskega dela. Empirični del, ki je zajet v petem poglavju, temelji na dveh raziskavah, kvantitativni in kvalitativni. S prvo, ki sva jo v izbranem podjetju izvedla na podlagi anketnega vprašalnika, sva ugotovila, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene najpomembnejši in katere oblike nadenarnih nagrad nanje učinkujejo najbolj spodbudno, in preverila, ali posamezne oblike nagrad zaposleni razumejo tako, kot jih opredeljuje stroka. Z izsledki druge raziskave, temelječe na skupinskem intervjuju (fokusni skupini) z zaposlenimi izven obravnavanega podjetja pa sva ugotovila, kako različni profili zaposlenih pojmujejo in vrednotijo posamezne oblike nagrad oziroma kakšno je posameznikovo razumevanje in zaznavanje posameznih oblik nagrajevanja.

## **1 MOTIVACIJA PRI DELU**

Termin motivacija izvira iz latinskega izraza »movere«, ki v svoji biti pomeni premikati oziroma gibati se, v psihološkem kontekstu pa obsega tako telesno kot miselno aktivnost posameznika (Hodgetts, 2002). Psihologija uvršča motivacijo med t. i. pojasnjevalne koncepte, ki so v pomoč obrazložitvi in razumevanju posameznikovega vedenja ali delovanja. Sistematična analiza motivacije omogoča vpogled v tri ključne vedenjske komponente, ki definirajo oziroma učinkujejo na posameznikovo delovanje, in sicer v usmerjenost, intenzivnost in trajanje določene oblike vedenja (Rollinson et al., 1998, str. 148). Še več, z navedenim poglobljenim analitičnim pristopom pridobimo odgovore na temeljna vedenjska vprašanja, kako in zakaj osebe delujejo ali se vedejo na določen način. In ker je v ozadju posameznikovega vedenja vselej neki motiv, v okviru stroke pogosto pojmovan tudi kot potreba, želja, spodbuda ali impulz, je za razumevanje določenega delovanja poleg posameznikove aktivnosti vselej treba upoštevati tudi ta vsebinski element (Hodgetts, 2002, str. 37).

Motivacija je rezultat interakcije med posameznikom in situacijo (Robbins & Judge, 2009, str. 209). Gre za psihološko spodbudo, ki posameznika usmerja k določenemu cilju (Hodgetts, 2002, str. 37). Vroom (1967, str. 6) motivacijo opredeljuje kot proces, ki posameznika usmerja v odločitve med alternativnimi možnostmi prostovoljne aktivnosti. Petz (1987, str. 107) v svoje razumevanje motivacije umešča tudi motive, motivacijo namreč oriše kot stanje ali vedenje, ki je spodbujeno z notranjimi potrebami osebe in usmerjeno k določenim ciljem. Slednjo razlago nekoliko bolj slikovito nadgradita Nelson in Spitzer (2003, str. XIX), zanju je

motivacija notranja človeška energija, ki poganja oziroma potiska ljudi v smer zadovoljitve še neizpoljenih želja oziroma potreb. Motivacijo je mogoče razumeti tudi kot zbir procesov, ki sproža, usmerja in ohranja raznolike vedenjske vzorce oziroma delovanja v smeri zelenih ciljev posameznika (Greenberg, 2011, str. 244). Podobno definicijo podajata tudi Robbins in Judge (2009, str.209). Motivacijo namreč pojmujeta kot procese oziroma sile, nastajajoče znotraj posameznika, ki jih opredeljujejo intenzivnost, usmerjenost in trajanje posameznikovega truda za doseg specifičnega cilja. Čeprav se je do dandanes izoblikovala množica najrazličnejših definicij motivacije, ne moremo mimo dejstva, da gre za proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku, a ga pravzaprav, vsaj zaenkrat, ne znamo v celoti pojasniti (Možina et al., 2002, str. 478).

Vse motivacijske teorije temeljijo na bolj ali manj skupnih osnovnih predpostavkah o motivaciji, opredeljujejo jo kot (Rollinson et al., 1998, str. 148):

- individualni fenomen – zaradi edinstvenosti vsakega posameznika se ta edinstvenost reflektira tudi v vsakem izmed vedenj;
- nekaj namernega, ki se odraža v okviru vedenj oziroma delovanj kot rezultat zavedne izbire;
- večplasten koncept, ki vključuje: dejavnike, ki ljudi spodbudijo k aktivnosti; izbor posameznega vedenja; izbiro ravni vztrajanja ter intenzivnost določenega vedenja.

Namen motivacijskih teorij, s katerimi se bomo podrobneje seznanili v nadaljevanju naloge, je predvsem predvideti oziroma napovedati določeno obliko vedenja in obrazložiti, s čim je bilo spodbujeno.

## **1.1 Motivacijske teorije**

Za ustrezno razumevanje ključnih tematik najinega magistrskega dela, tj. motivacijskih dejavnikov in zaznavanja nedenarnih oblik nagrajevanja, in pojasnjevanje bistvenih ugotovitev v nadaljevanju podajava sintetičen pregled temeljnih motivacijskih konceptov. V prvem sklopu sledi pregled t. i. vsebinskih teorij, temelječih na proučevanju potreb oziroma motivov, ki pri ljudeh sprožijo določeno obliko vedenja. Slednje skušajo utemeljiti, kaj pravzaprav motivira posameznikovo delovanje (Henderson, 2003, str. 390). Teorijam potreb sledi predstavitev t. i. procesnih teorij, ki si prizadevajo obrazložiti, kako motivirati posamezno vedenje oziroma kaj je tisto, kar sproža, usmerja, krepi, ohranja, spreminja in nenazadnje povzroči prenehanje določene aktivnosti (Landy, 1989, str. 369).

Ker razumevanje motivacije pri delu predstavlja temelj za vzpostavitev učinkovitega modela motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, je ključnega pomena, da menedžment organizacije bistvena dognanja motivacijskih teorij, vsebinskih in procesnih, vselej upošteva. Tako so namreč možnosti za oblikovanje in implementacijo bodisi pomanjkljivega ali celo neučinkovitega nagrajevalnega sistema veliko manjše, nadejanje uspešnim prijemom



motiviranja zaposlenih pa toliko bolj realno. Poleg navedenega naj bi vodstvo organizacije venomer stremelo k ustvarjanju takšnega organizacijskega okolja, ki bo zaposlenim omogočal zadovoljevati raznolike potrebe, na podlagi česar je posledično mogoče pričakovati tudi optimalnejšo raven njihove motiviranosti (Buchanan & Huczynski, 2004).

### 1.1.1 Vsebinske teorije

#### 1.1.1.1 Maslowa teorija hierarhije potreb

Teorija hierarhije potreb predpostavlja, da posameznikovo vedenje ali delovanje pogojuje težnja po zadovoljitvi določene potrebe. V teorijo sta vpeta dva koncepta, prvega definira hierarhija potreb, drugega pa pomembnost hierarhično razvrščenih potreb. Med človekove potrebe t. i. nižjega reda Maslow uvršča fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in družbene potrebe. Najvišje na hierarhični lestvici pa postavi potrebe po ugledu in samouresničevanju, ki predstavljajo potrebe t. i. višjega reda (Maslow, 1982). Po prepričanju ameriškega psihologa, avtorja obravnavane teorije, naj bi bilo človekovo delovanje vselej usmerjeno navzgor, tj. k zadovoljitvi potreb najvišje na hierarhični lestvici. Zadovoljitev potreb višje ravni pogojuje predhodna zadovoljitev hierarhično nižjih motivov. Šele ko posameznik poteši svoje primarne biološke potrebe (npr. hrana, pijača, počitek), se začnejo oblikovati potrebe višjega ranga, tj. potrebe po varnosti (npr. stabilnost eksistence, zavarovanje pred psihološko in fizično škodo). Motivacijo človekovega delovanja pravzaprav vsakič znova definirajo še nezadovoljene potrebe nižje ravni. Z zadovoljitvijo posamezne ravni potreb motivacijski naboj za potešitev le-teh v posamezniku preneha, sočasno pa se aktivira oziroma vzpostavi nov motivacijski impulz, čigar težnja je zadovoljitev skupine potreb višje v hierarhiji. Na podlagi navedenega lahko sklenemo, da gre sredstva za zadovoljitev potreb nižjega reda iskati predvsem v različnih oblikah neposrednega denarnega nagrajevanja (npr. osnovno plačilo za opravljeno delo, dodatki k plači, regres), pri zadovoljevanju potreb višjega reda pa v ospredje stopijo najrazličnejše oblike nedenarnega nagrajevanja (npr. pohvala, priznanje). Zaradi svoje preprostosti in praktičnosti je predstavljena teorija lahko v pomoč domala vsakemu menedžmentu, še zlasti pri analiziranju motivacijskih dejavnikov in iskanju rešitev za učinkovitejše motiviranje zaposlenih (Maslow, 1982).

#### 1.1.1.2 Alderferjeva ERG-teorija

Podobno kot Maslow tudi Alderfer (Buchanan & Huczynski, 2004, str. 247) v okviru svoje t. i. ERG-teorije motiviranost posameznikovega delovanja razlaga z zadovoljevanjem posameznih ravni potreb, pri čemer jih hierarhično umesti zgolj v tristopenjsko lestvico. Prvo skupino Alderferjevih potreb tvorijo potrebe po obstoju (angl. *existence*), ki združujejo Maslowe fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. V drugo raven razvrsti potrebe po povezovanju (angl. *relatedness*) z drugimi ljudmi, slednje ustrezajo Maslowim družbenim potrebam in tistemu segmentu potreb, ki se nanaša na posameznikovo težnjo oziroma željo po spoštovanju in uveljavitvi. Tretjo skupino potreb pa po ERG teoriji predstavljajo kompleksnejše potrebe po osebni razvoju, med katere Alderfer razvršča zlasti potrebe po

samouresničitvi in osebni rasti (angl. *growth*). Stične točke slednjih so pri snovalcu teorije hierarhije potreb t. i. potrebe višjega reda (Landy, 1989, str. 374–376). Za razliko od Maslowega teoretičnega koncepta ERG-teorija ne predpostavlja absolutne hierarhičnosti posameznih ravni potreb, kar pomeni, da lahko posameznika sočasno motivirajo potrebe različnih ravni in zato je povsem naravno, da se ljudje v okviru procesov zadovoljevanja potreb vseskozi premikajo med posameznimi hierarhično definiranimi ravni tako navzgor kot tudi navzdol (Buchanan & Huczynski, 2004, str. 247).

#### 1.1.1.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Uporabna vrednost teorije dveh faktorjev se kaže v spoznanju, da na posameznikovo zadovoljstvo z delom vplivata dve skupini dejavnikov, higieniki in motivatorji. Prvi so dejavniki okolja, t. i. zunanji, in nimajo motivacijskega učinka. Ne spodbujajo k aktivnosti, marveč odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo razmere za motiviranje. Higieniki namreč, če niso prisotni, pri zaposlenemu povzročajo nezadovoljstvo, njihova prisotnost pa sama po sebi ne tvori zadovoljstva. Med higienike Herzberg uvršča denar, položaj, varnost zaposlitve, delovne razmere, medsebojne odnose ipd. V drugo skupino dejavnikov sodijo t. i. motivatorji. Izvirajo neposredno iz dela, so notranje narave, ljudi spodbujajo k delu in sočasno povečujejo njihovo motivacijo za opravljanje delovnih nalog. Če so motivatorji zadovoljeni, pri zaposlenih povzročajo zadovoljstvo, njihova morebitna odsotnost pa nezadovoljstva ne tvori. V skupino motivatorjev sodijo zlasti dosežki ali uspehi pri delu, priznanja za rezultate, vsebina dela, obseg odgovornosti, napredovanje, strokovna in osebna rast itd. (Drenth, Thierry, & de Wolff, 1998, str. 262–263).

#### 1.1.1.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov teoretični koncept izhaja iz dvofaktorske teorije. Model obogatitve dela temelji na ideji, da je lastnosti dela mogoče oblikovati tako, da zaposlene motivira in hkrati prispeva k višji ravni njihovega zadovoljstva. Po Hackman-Oldhamovih dognanjih na motivacijo učinkujejo predvsem tri psihološke prvine: poznavanje rezultatov dela, občutek osebne odgovornosti za rezultate in občutek pomembnosti dela. Visoko raven motivacije zaposleni doživlja le, če so vse tri navedene komponente na ustrezno visoki ravni. Da posameznik delo razume za smiselno in da v sebi nosi vrednost, mora občutiti pomembnost dela. Občutek osebne odgovornosti pri delu zaposleni pridobi z doživljanjem same odgovornosti, raven svoje delovne uspešnosti pa spozna na podlagi seznanjenosti z rezultati dela. Na raven delavčeve motivacije tako skupno vplivajo zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti (Hackman & Oldham, 1980).

#### 1.1.1.5 McClellandova teorija

Temeljno izhodišče McClellandove motivacijske teorije je, da posamezne potrebe pridobimo v času življenja in so rezultat učenja ter procesa socializacije. Slednje pomeni, da imajo na njihovo izoblikovanje razmeroma močen vpliv tako družina, institucije, mediji ipd. kot družba

nasploh. Po McClellandovem prepričanju naj bi na posameznikovo motivacijo in učinkovitost pri delu vplivale predvsem tri temeljne oblike potreb, in sicer potreba po dosežkih, sodelovanju in moči. Prva, potreba po dosežkih, se v največji meri odraža pri osebah, ki si pri svojem delu želijo odgovornosti, so pripravljene tvegati in izžarevajo samozaupanje. Velik pomen pripisujejo povratnim informacijam o svojem delu, uspešnosti in dosežkih, še zlasti so dovzetni za potrditve v obliki denarnih nagrad. Potrebo po sodelovanju McClelland oriše kot težnjo posameznika po vzpostavljanju in vzdrževanju dobrih medosebnih odnosov ter razreševanju morebitnih konfliktnih situacij. Tovrstna potreba naj bi bila najbolj izražena pri osebah, ki preferirajo timsko delo oziroma delo v skupinah, veliko manj pa pri vodstvenih profilih. Tretjo temeljno obliko potreb predstavlja potreba po moči, ki največkrat obsega željo po ugledu, simbolih moči in nadzoru. Tovrstna potreba je temeljni motivator zlasti vodstvenih kadrov (DuBrin, 2002, str. 92–93).

#### 1.1.1.6 Teorija samoodločanja

Deci in Ryan sta teorijo samoodločanja (angl. *self-determination theory*) razvila na podlagi raziskovanja in preučevanja notranje in zunanje motivacije ter primerjave med njima. Poglobila sta se v razumevanje notranje motivacije ter njenega vpliva na odločanje in obnašanje posameznika. Teorija samoodločanja izhaja tudi iz prepričanja, da smo ljudje vedno pozitivno naravnani, da vztrajamo, se trudimo in smo predani. Torej vedno stremimo k osebnemu razvoju in osebni rasti. Poleg tega imamo ljudje prirojene psihološke potrebe, ki so osnova za motivacijo in osebno integracijo. Deci in Ryan zagovarjata, da so v samoodločanje vključene tri temeljne notranje potrebe, in sicer sposobnost (angl. *competence*), samostojnost (angl. *autonomy*), psihološka in družbena povezanost oziroma navezanost (angl. *psychological and social relatedness and affiliation*). Deci s svojimi študijami dokazuje, da zunanje nagrade znatno vplivajo na notranjo motivacijo. Samostojnost kot ena od notranjih potreb je tako spodkopana, saj smo na posameznika učinkovali z zunanjo nagrado, ki jo ljudje zaznavamo kot zunanji izvor nadzora. Prav tako velja izpostaviti, da ustrezna oziroma pozitivna oblika nagrad izboljšuje motivacijo posameznika za opravljanje določenega dela. Ljudje to zaznavamo kot nekaj, kar potrjuje, da smo sposobni opravljati določene delovne naloge, s čimer zadovoljimo potrebo po občutku sposobnosti. Podobno velja tudi za povezanost oziroma navezanost, saj se notranja motivacija ohranja ali celo povečuje, ko imamo občutek varnosti, povezanosti in splošne družbene sprejemljivosti (Ryan & Deci, 2000, str. 54–65).

#### 1.1.1.7 Teorija ekonomske motivacije

Bistvena predpostavka teorije ekonomske motivacije je, da smo ljudje ekonomska bitja in delo opravljamo zato, da bi zaslužili. Kot primarni motivacijski dejavniki obravnavanega teoretičnega koncepta tako nastopajo denarna sredstva in materialne dobrine. Pri navedenem ne gre zanemariti dejstva, da tovrstne oblike nagrajevanja za opravljeno delovno aktivnost delujejo spodbudno le toliko časa, dokler ne postanejo stalnica. Zaposleni jih namreč začnejo razumeti kot nekaj samoumevnega in običajnega, njihova motivacijska moč pa zato

posledično »ugasne«. Denarne oblike nagrad različno učinkujejo tudi na posamezne strukture zaposlenih. Tistim z nižjimi dohodki pomenijo izjemno veliko in jih temu ustrezno tudi motivirajo, zaposleni z višjimi prejemki, ki jim zadovoljevanje nižjih potreb ne povzroča skrbi, pa večjo vrednost pripisujejo nematerialnim oblikam nagrad. Na podlagi orisanih izsledkov raziskav o delovanju ekonomske motivacije sklepamo, da predstavljen motivacijski teoretični koncept najbolj ustreza osebam z nižjimi prihodki, mlajšim zaposlenim na začetku samostojne življenjske poti in materialistično naravnanim posameznikom (Uhan, 2000, str. 22).

## **1.1.2 Procesne teorije**

### **1.1.2.1 Vroomova teorija pričakovanja**

Kot predstavnica instrumentalnih teorij motivacijo in motivacijske procese utemeljuje kot izbiro vedenja. Delavčeva prizadevanja in dosežki so posledica izbire tistega vedenja, ki je zanj najugodnejše in ki mu zagotavlja največjo korist. Izbira delovanja je rezultat interakcije med privlačnostjo ciljev, t. i. valenco, na eni strani in oceno verjetnosti, da bo določeno vedenje vodilo v realizacijo želenega cilja na drugi strani. Posameznikovo motiviranost tako definira vedenje za dosego zanj privlačnih ciljev. Po Vroomovem prepričanju na motivacijo učinkujejo naslednji dejavniki: valenca, instrumentalnost in pričakovanje. Prvi, valenca, pomeni privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju, npr. k določeni obliki nagrade. Pozitivno vrednost valence beležimo ob za delavca privlačnih ciljih, ničelna vrednost izkazuje posameznikovo ravnodušnost do cilja, valenca z negativnim predznakom pa ustreza ciljem, ki se jim osebe skušajo izogniti. Instrumentalnost opredeljuje vez med dvema ciljema, pojavi se takrat, ko je posameznik prepričan, da (še) z realizacijo določenega cilja, morda tudi manj atraktivnega ali zahtevnejšega, lahko poseže po drugem, zanj privlačnejšem in pomembnejšem, npr. višji plači. Zelo pomemben dejavnik Vroomove teorije pa je pričakovanje. Gre za posameznikovo prepričanje, da mu bo določeno vedenje prineslo želeni cilj. Ker je orisana motivacijska teorija multiplikativna funkcija vseh treh predstavljenih komponent, valence, instrumentalnosti in pričakovanja, ničelna vrednost zgolj ene od komponent na koncu pomeni tudi ničelno motivacijo (Furnham, 2005, str 306–307).

### **1.1.2.2 Teorija cilja**

Motivacijski teoretični koncept avtorjev Locke in Latham (1990) temelji na prepričanju, da posameznikovo vedenje uravnava tako vrednote kot tudi zavedne namere oziroma cilji. Slednji so nekaj, k čemur posameznik stremi, vrednote pa vzbudijo željo, da je vedenje z njimi usklajeno. Po Lockeju in Lathamu (1990) težje uresničljivi cilji vodijo do večje storilnosti oziroma delovne uspešnosti, slednja pa bo verjetneje rezultat jasno definiranih in specifičnih ciljev kot pa poenostavljenih ali posplošenih. Večjo storilnost si lahko obetamo tudi, ko zaposleni verjamejo v realizacijo postavljenih ciljev. Verjetnost slednjega je veliko večja, če zaposleni participirajo v procesih postavitve ciljev. Tako se z njimi lažje poistovetijo, saj jih zaznavajo kot pošteno in razumne. Pomembno vlogo pri motiviranju

zaposlenih v smeri zastavljanja zahtevnejših ciljev in doseganja večje delovne učinkovitosti igra povratna informacija oziroma ocena uspešnosti njihovega dela, predvsem če je ta integrirana v nagrajevalni sistem organizacije (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015, str. 176–180).

### 1.1.2.3 Teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti predpostavlja, da na raven motiviranosti zaposlenih pomembno vpliva delodajalčevo obravnavanje le-teh. Večjo motiviranost torej lahko pričakujemo, če zaposleni menijo, da jih delodajalec obravnava enako, in obratno. Na motivacijo zaposlenega tako neposredno učinkuje njegovo zaznavanje pravičnosti oziroma ustreznosti razmerja med vloženi (npr. trud, znanje, sposobnosti) in iztrženim (npr. plača, nagrada, možnost napredovanja), in sicer v primerjavi z določenim referenčnim okvirjem, ki ga najpogosteje tvorijo sodelavci, lastna pričakovanja in pretekla izkustva. Čeprav zaznavanje pravičnosti oziroma enakosti sodi v subjektivno kategorijo, jo velja pri nagrajevanju za delo vsekakor upoštevati. Občutek neenakosti in nepravičnosti pri posamezniku največkrat sproži reakcijo, ki se kaže kot zmanjšanje delovne storilnosti, težnja po zvišanju lastnih prejemkov (npr. plače), učinkovanje na spremembo bodisi vložkov ali prejemkov referenčne skupine, preoblikovanje zaznavanja same situacije oziroma neenakosti, zamenjava aktualne referenčne skupine z drugo ali pobeg iz situacije (npr. zamenjava zaposlitve). Občutek neenakosti in nepravičnosti je mogoče minimizirati s transparentnim in jasnim sistemom meril nagrajevanja zaposlenih, z nazorno argumentacijo odločitev o distribuciji posameznih oblik nagrad znotraj organizacije, z raziskovanjem mnenj, zaznavanja in zadovoljstva zaposlenih glede vrednotenja dela in sistema nagrajevanja, z odkrito in jasno dvosmerno komunikacijo ter promptnim reševanjem tudi najmanjših vzrokov poslabšanja zadovoljstva zaposlenih (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 585–591).

### 1.1.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve ali teorija učenja

Temeljno sporočilo Skinnerjevega teoretičnega dela je, da posameznikovo delovanje usmerjajo posledice, bodisi nagrade ali kazni. Prve naj bi na želeno vedenje delovale spodbujajoče, druge, tj. kazni, pa naj bi neželene oblike vedenja omejevale oziroma preprečevale. Tako naj bi se ljudje na podlagi posledic nekega vedenja pravzaprav učili, ponavljali vedenja s pozitivno izkušnjo in ognili tistim, ki so imeli v preteklosti za posledico neko neprijetnost. Ponavljanje želenega vedenja je treba motivirati z nagradami. S spreminjanjem posledic je mogoče usmerjati aktivnosti in vedenja zaposlenih v želeno smer. S tehniko pozitivne okrepitve, ki temelji na pozitivnih posledicah (npr. nagrade), želimo doseči ponavljajoče se želeno vedenje, saj prinaša pozitivne učinke za organizacijo. Z negativno okrepitvijo pa zaposlene za želeno vedenje »nagradimo« z izključitvijo negativnih posledic. Tretjo obliko okrepitve predstavlja kaznovanje. Gre za tehniko, s katero skušamo zaposlene z neprijetnimi posledicami (npr. disciplinski postopek) odvrniti od neželenega vedenja. Ugašanje, še zadnja preostala strategija spreminjanja vedenja, pa ne vključuje niti

kazni niti nagrad, prav tako tudi ne druge pozitivne oblike okrepitve. V tem primeru je določeno vedenje (npr. agresivna komunikacija) preprosto prezrto, z namenom, da »ugasne« samo (DuBrin, 2002, str. 96–97).

#### 1.1.2.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Da je za uspešnost organizacije bistvena motivacija prav vseh zaposlenih, predpostavlja McGregorjev teoretični prispevek. Ključno vlogo pri motiviranju zaposlenih naj bi imeli predvsem vodstveni kadri. McGregorjev koncept kot del organizacijske realnosti opredeljuje dve skrajni obliki posameznikovega vedenja, izjemno pasivno delovanje na eni strani in proaktivno na drugi. Značilnosti prvega povzema t. i. teorija X, drugega pa t. i. teorija Y. Temeljna predpostavka teorije X je, da človek v svoji biti delo pravzaprav prezira, zato se mu venomer skuša tudi izogniti. Osebe, ki ustrezajo t. i. tipu X, so vse prej kot ambiciozne, odgovornosti si ne želijo, iščejo varnost, zadovoljujejo pa le nižje potrebe. Zaradi naštetega je treba njihovo delovanje nenehno nadzorovati. In ker bi bili zaposleni tipa X brez posredovanja vodilnih za potrebe organizacije bolj ali manj nezainteresirani, jim morajo nadrejeni določati cilje in jih usmerjati. Poslušnost obravnavane skupine zaposlenih velja nagraditi, neubogljivost pa kaznovati. Nasprotje teoriji X predstavlja teorija Y. Slednja predpostavlja, da so ljudje za delo zainteresirani, ambiciozni in ustrezno motivirani, pri delu kreativni in iznajdljivi, pripravljeni prevzemati odgovornost in tako ob delu doživljati zadovoljstvo. Zaposleni tipa Y stremijo k višjim ciljem, posledično tudi k zadovoljevanju potreb višjega reda, njihovo motivacijo za delo in vloške pa velja stimulirati z nagrajevanjem in ustvarjanjem možnosti za nadaljnji strokovni in osebni razvoj (McGregor, 2006).

#### 1.1.2.6 Frommova motivacijska teorija

Po Frommovem prepričanju naj bi ljudi k delu motiviralo dvoje, bodisi nekaj, kar bi želeli imeti, ali nekaj, kar bi hoteli biti, pri čemer se obe hotenji oziroma cilja med seboj ne izključujeta. Sta zgolj dve skrajnosti na isti lestvici, med katerima se odloča posameznik. Osebe, ki se bolj nagibajo k prvi skrajnosti, tj. imeti, naj bi veliko bolj stremele k materialnemu, druga skupina, ki je veliko bolj usmerjena v »biti«, pa preferira potrditev, uveljavitev ali napredovanje v okviru organizacije, ugled v družbi ipd. Uporabnost Frommove teorije se kaže zlasti v potencialu raznolikih vzvodov motiviranja zaposlenih. Vodstvenemu kadru je namreč lahko v oporo pri izbiri optimalnega motivacijskega dejavnika, bodisi materialnega ali nematerialnega, za vsakega od zaposlenih, pri čemer je pomembno, da je razmerje med materialnimi in moralnimi dejavniki motiviranja vselej preiščeno in ustrezno (Fromm, 1976; Možina et al., 1994).

## 1.2 Motivacija za delo

Z zastavitvijo vprašanja, zakaj ljudje delamo, se pravzaprav sprašujemo po silah oziroma vzvodih, ki posameznika motivirajo, da opravlja določeno delo, se trudi, porablja svojo energijo in pri tem največkrat prenaša tako fizične kot psihološke obremenitve (Lipičnik & Možina, 1993, str. 40).

V najširšem smislu je zato motivacijo za delo mogoče pojmovati kot psihološki proces, ki determinira alokacijo posameznikovega napora oziroma vložkov v delovne aktivnosti, vključujoč usmerjenost, intenzivnost in trajanje le-teh (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008, str. 5). Z umestitvijo v organizacijsko realnost pa gre motivacijo za delo razumeti kot proces, s katerim je določeno delavčevo vedenje spodbujeno, vzdrževano in usmerjeno k doseganju organizacijskih ciljev oziroma k zadovoljtvu pričakovanj in interesov menedžmenta (DuBrin, 2002, str. 88). Ali nekoliko poenostavljeno, gre za investiran vložek v posamezno delovno opravilo ali realizacijo organizacijskega cilja (DuBrin, 1984, str. 105).

### 1.2.1 Pomen in razumevanje delovne motivacije

Čeprav prve systemske teoretične pristope proučevanja motivacije za delo beležimo šele v tridesetih letih preteklega stoletja, je nedvomno, da je navedeni psihološki »fenomen« zanimiv že od pojava prvih oblik človeškega dela. Ključni razlogi zanj so predvsem v spoznanju, da je prav motivacija za delo ta, ki v organizacijskih okoljih v veliki meri odreja raven produktivnosti, učinkovitosti in kreativnosti ter neposredno učinkuje na kakovost delovnega življenja. Še več, nemalokrat se namreč izkaže za ključnega dejavnika krepitve konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 555–556).

Številnim teorijam, raziskavam in študijam navkljub pa motivacija za delo tudi dandanes še vedno v precejšnji meri ostaja enigmatična. K slednjemu namreč botrujejo številni dejavniki, ki za povrh na delovno motivacijo vplivajo v različnih časovnih intervalih in z raznoliko intenzivnostjo. Še več, navedeno se ne odraža zgolj v takojšnjih, neposrednih učinkih, temveč tudi naknadno, kar dela samo proučevanje in razumevanje še kompleksnejše. Med obravnavane dejavnike stroka uvršča socio-kulturološke in ekonomske vplive, socio-tehnični kontekst dela, razlike med vrednotami in interesi posameznikov, osebnost, čustva, motive, sposobnosti in znanje (Kanfer et al., 2008, str. 604–605).

Delovno motivacijo in menedžment danes razumemo kot dva »združena« pojma, pri čemer pristop k motivaciji, načine motiviranja in obliko motivacijskega sistema definirata menedžment in njegova dominantna težnja po doseganju organizacijskih ciljev. Razumevanje motivacije menedžmentu lahko služi kot pomemben instrument za razumevanje organizacijskega vedenja oziroma delovanja, predvidevanje učinkov sprejetih odločitev in delegiranih aktivnosti ter usmerjanje vedenja v smeri realizacije tako organizacijskih kot individualnih ciljev (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 556).

Za učinkovito menedžiranje procesov motiviranja v okviru organizacijskega okolja je pomembno razumeti in upoštevati, da motivacije za delo ne gre enačiti z delovno uspešnostjo in da motiviranosti zaposlenih ne spodbuja zgolj denar. Visoka raven delovne uspešnosti tako še ne pomeni, da je rezultat visoke motiviranosti zaposlenega in obratno. Lahko je namreč zgolj posledica delavčeve (ne)usposobljenosti za določeno delovno opravilo (Greenberg, 2011, str. 245). Zaradi navedenega gre motivacijo nujno razumeti kot le eno od možnih determinant delovne uspešnosti, preostale pa gre brž ko ne iskati v t. i. nemotivacijskih in izkustvenih dejavnikih (npr. sposobnosti, spretnosti, izkušnje), dejavnikih skupine (npr. norme, vrednote) in tehnoloških dejavnikih (npr. delovna orodja in oprema) (DuBrin, 1984, str. 105–106; Ford, 1992, str. 69–70).

Ustrezna poglobitev in razumevanje večplastnosti oziroma razsežnosti delovanja motivacije v organizacijskem okolju omogoča vsaj minimiziranje nastajanja zavajajočih ali napačnih interpretacij posameznih aktivnosti zaposlenih ter potencialnih interesnih konfliktov znotraj organizacije. Delavčevo visoko motivirano delovanje za doseg določenega cilja lahko pri njegovih sodelavcih potencialno sproži tudi neustrezne ali neželene oblike razlag in občutij (npr. ogroženost), zato je sila pomembno, da so procesi oblikovanja interpretacij posameznih motivov in vedenj vselej podprti z učinkovitim komuniciranjem (Greenberg, 2011, str. 245).

### **1.2.2 Izvor in (ne)uspevanje motivacije za delo**

Motivacija za delo se ustvarja na dva način, oba izvora motiviranosti pa se v praksi največkrat nenehno prepletata. Za prvi segment motivacije lahko ljudje poskrbimo sami, in sicer s procesom samomotivacije. Slednji je ključnega pomena za samoaktivacijo v smeri iskanja in kasnejšega opravljanja dela, ki ga razumemo kot priložnost in možnost za doseg lastnih pričakovanj oziroma ciljev. Za kreacijo drugega segmenta delovne motivacije pa je odgovoren menedžment organizacije, ki ima na voljo najrazličnejše oblike in metode motiviranja svoje delovne sile. Te so lahko denarnega ali nedennarnega značaja. S teoretičnega vidika je prvi segment motivacije notranje narave, drugi pa zunanje (Armstrong, 1999, str. 48).

Notranja motivacija izhaja iz notranjih oziroma psiholoških človekovih potreb in se v organizacij manifestira kot delovanje zaposlenega v smeri zadovoljitve potreb po potrditvi, priznanju in pohvali, strokovni in osebni rasti, odgovornosti ipd. Na drugi strani pa t. i. zunanjo motivacijo tvorijo zunanje, s strani menedžmenta ustvarjene spodbude, največkrat materialne oblike, ki v delavcu vzbudijo dodaten motiv za povečanje napora, obsega vložka ali storilnosti pri opravljanju delovnih nalog. Koncept zunanje motivacije vključuje tudi sistem kaznovanja (npr. kritika ali denarna kazen), s katerim vodstvo organizacije svoje zaposlene odvrča od neželenih vedenjskih vzorcev. Čeprav so učinki zunanje motivacije običajno takojšnji in močni, pa največkrat ne trajajo dolgo. Delovanje notranje motivacije je po navadi veliko daljše, njeni učinki pa zaradi notranjega izvora veliko globlji (DuBrin, 2002, str. 101–103).



Razloge za to, da je raven motivacije za delo med posamezniki lahko tako različna oziroma da so posamezni zaposleni za delo bolj motivirani kot drugi, je smiselno iskati v t. i. energetskih silnicah, odgovornih za sprožanje delovne aktivnosti in napora, pri čemer velja upoštevati elemente teoretičnega koncepta pričakovanja, obstoj ali odsotnost specifičnih in težavnejših ciljev, zaznavanje enakosti oziroma pravičnosti in občutenje psihološkega opolnomočenja kot obliko notranje motivacije. Nemotiviranost za delo je zato lahko preprosto posledica bodisi nizke ravni samozavesti zaposlenega, prepričanja o neustreznem ali nepravičnem nagrajevanju opravljenega dela, pomanjkanja delovnih izzivov ali notranjih nagrad. Nizka samozavest je najpogosteje rezultat manjka bodisi pričakovanj bodisi kompetenc ali spoznanja o nedosegljivosti ciljev. Pomanjkanje instrumentalnosti ali valence oziroma občutek neenakosti pri zaposlenemu navadno vzbudijo dvom o pravičnosti aktualnega nagrajevalnega sistema. Lahko dosegljivi ali abstraktni cilji ali vsakršna odsotnost smiselnosti, samodeterminiranosti in vplivnosti vodijo v monotono in nezanimivo delo, ki za zaposlenega ne ustvarja sicer pomembnih notranjih nagrad (Colquitt et al., 2015, str. 187; Denny, 1997, str. 31–42).

Zagotavljanje ustrezno visoke ravni motivacije za delo je za menedžment organizacije vse prej kot lahka naloga. Njena krepitev in ohranjanje sta namreč pogojena z več medsebojno dopolnjujočimi se elementi organizacijskega sistema, med katerimi nedvomno prednjačijo vzpostavitev spodbudnega delovnega in podpornega družbenega okolja, postavitev jasnih in dosegljivih delovnih ciljev, zagotovitev ustreznih delovnih sredstev in pogojev za delo ter skladnosti motivov in vrednot organizacije ter njenih zaposlenih (Furnham, 2005, str. 278). Z navedenim pristopom in ravnanjem menedžment organizacije preventivno poskrbi za preprečitev nastajanja okoliščin, ki zavirajo uspevanje pozitivne in k organizacijskim ciljem naravnane delovne motivacije. Prvo skupino potencialno destruktivnih okoliščin tvorijo ovire, ki so povezane neposredno z delom in na posameznika delujejo demotivirajoče (npr. monotono ali dolgočasno delo), v drugo skupino pa sodijo okoliščine, ki, navkljub motiviranemu delovanju zaposlenega, preprečujejo dosego želenega organizacijskega cilja (npr. nerealna pričakovanja nadrejenega). Slednje se pri zaposlenih odraža v obliki najrazličnejših frustracij (Rollinson et al., 1998, str. 152–153).

Tako stroka kot menedžment sta si edina, da delovna motivacija najbolje uspeva v okolju (Hitt et al., 2011; Robbins & Judge, 2009; Vecchio, 2000):

- v katerem so v nagrajevalni sistem, temelječ na načelu enakosti in pravičnosti, integrirane individualne preference zaposlenih;
- kjer nagrajevanje, v katerega so premišljeno vpete tako denarne kot nedenske oblike nagrad, temelji tudi na rezultatih dela in delovni uspešnosti;
- ki spodbuja procese preoblikovanja delovnih mest v smeri obogatitve posameznikovega dela oziroma t. i. oblikovanja delovnih mest po meri zaposlenega, kar neposredno in pozitivno učinkuje na notranji segment motivacije oziroma zadovoljitev potreb t. i. višjega reda;
- kjer je tok ustrezno posredovanih povratnih informacij o delu in rezultatih stalnica ter s strani zaposlenih zaznavan kot sestavni del procesa izboljšav;

- kjer so pričakovanja in cilji jasni, razumljivi ter dosegljivi in v ustrezni meri tudi personalizirani, pri čemer naj bi bili motivi zaposlenih usklajeni z organizacijskimi cilji;
- ki spodbuja sodelovanje zaposlenih pri odločitvah, katerih učinki nanje vplivajo bodisi neposredno ali posredno (npr. definiranje delovnih ciljev, oblikovanje t. i. personaliziranega nagrajevalnega sistema).

### 1.3 Motivacijski dejavniki

Predpogoj za vzpostavitev učinkovitega sistema motiviranja zaposlenih je vsekakor razumevanje njegovih osnovnih vzvodov, tj. motivacijskih dejavnikov, ki tvorijo temelj za želeno učinkovanje na delovno motivacijo bodisi posameznika ali skupin. Številnim poskusom navkljub vseh dejavnikov motiviranja zaposlenih ni mogoče opredeliti (Petz, 1987, str. 108). Razloge gre iskati zlasti v njihovi izjemni številčnosti in različnosti pri posameznikih. In četudi se ne bi razlikovali, obstaja velika verjetnost, da bi bili njihovi učinki na posameznika bodisi drugačni ali celo popolnoma nasprotni od pričakovanih. Slednje še enkrat potrjuje dejstvo, da razlike v človeških motivih in njihovih manifestacijah v okviru vedenja oziroma delovanja zaposlenih predstavljajo enega osrednjih in kompleksnejših problemov menedžmenta v delovni organizaciji (Tiffin & McCormick, 1965; Petz, 1987).

Motivacijske dejavnike je mogoče pojmovati kot sredstva, ki zaposlene spodbujajo k učinkovitemu opravljanju delovnih zadolžitev na podlagi lastnih odločitev. Tovrstna sredstva lahko delujejo v smeri bodisi t. i. pozitivnega motiviranja, s čimer posameznik zadovolji osebne potrebe ali pričakovanja (npr. potrebo po višjem dohodku, napredovanju, pohvali), ali pa negativnega spodbujanja (npr. z opominom, kaznijo itd.), katerega cilj je osebo odvrniti od neželenih aktivnosti ali vedenja (T. Plut & H. Plut, 1995, str. 67). Motivacijski dejavniki niso statična kategorija, v različnih okoljih in časovnih obdobjih je namreč njihov pomen ali učinek raznolik, raven medsebojnega dopolnjevanja in prepletanja pa spreminjajoča. Zaradi navedenega je v vsakem organizacijskem okolju v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki pravzaprav učinkujejo in kako pomembni so. Zgolj na podlagi takšnih izsledkov je mogoče definirati ustrezne usmeritve in ukrepe, ki bodo zagotovili optimalen nabor in delovanje obravnavanih dejavnikov, s čimer si je mogoče nadejati največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah (Uhan, 2000, str. 31).

Na posameznikovo delovno motivacijo deluje množica dejavnikov, ki jih stroka razvršča v posamezne kategorije. Prvo skupino motivacijskih dejavnikov tvorijo individualne lastnosti zaposlenih, kamor prištevamo tendence pri zaznavanju in oblikovanju pričakovanj, interese, vrednote, stališča, potrebe, aspiracije, preference, demografske in družbene značilnosti ipd. In ker se navedene lastnosti med posamezniki razlikujejo, nas motivirajo tudi različne stvari (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 558).

Značilnosti dela gre umestiti v naslednjo kategorijo dejavnikov. Gre za t. i. dimenzije dela, ki ga opredeljujejo, omejujejo in izzivajo. Omenjene značilnosti obsegajo zahteve po različnih

zmožnostih zaposlenega, določajo pomembne lastnosti dela, raven avtonomije pri delu in vrsto ter širino povratnih informacij, ki jih delavec prejme o uspešnosti opravljenega dela (Lipičnik, 1997, str. 160).

Na motivacijo za delo pomembno vplivajo tudi karakteristike same organizacije. Slednje obsegajo dejavnike, ki izvirajo iz neposrednega delovnega okolja, tj. delovnih pogojev, sloga vodenja, sodelavcev ipd., in iz t. i. organizacijske prakse, kamor uvrščamo organizacijska pravila, kulturo in klimo, splošno politiko, menedžersko prakso in sistem nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 163).

Nabor motivacijskih dejavnikov za delo zaokroža širše družbeno okolje, ki zajema družbeno-ekonomski razvoj in razmere, splošni materialni standard, sistem vrednot ipd. Dejavniki družbenega okolja namreč v veliki meri determinirajo posameznikove materialne težnje, individualne preference glede želenih oblik nagrajevanja in vedenja ter ovrednotenja realiziranega (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 559).

Motivacijski dejavniki so lahko materialne ali nematerialne narave. Prve tvorijo neposredni in posredni materialni prihodki. Med neposredne prištevamo materialne oziroma denarne prihodke, ki jih zaposleni prejmejo v obliki denarja (npr. plača, nagrade, premije, bonusi in dodatki), med posredne pa tiste, ki sicer niso izraženi v denarni obliki, vendar vsekakor prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenega (npr. službeno vozilo, prenosnik, oblačila ipd.) (Černetič, 2007, str. 238). Vodstva sodobnih organizacij se vse bolj zavedajo pomena in učinkov t. i. nematerialnih motivacijskih dejavnikov. Številne študije so namreč potrdile, da je motivacija zaposlenih za delo toliko večja, kolikor več različnih potreb lahko z delom zadovolji posameznik, in sicer ne le eksistenčnih oziroma materialnih, marveč tudi potreb višjega reda, med katerimi prednjačijo individualni razvoj, potrditev lastnih sposobnosti in samostojnost pri delu. Učinkovanje nematerialnih dejavnikov na motivacijo zaposlenih je mogoče pričakovati šele takrat, ko bodo zadovoljni s svojimi materialnimi prihodki, zlasti neposrednimi (Ford, 1992; Furnham, 2005).

Tako neposredni kot posredni materialni prihodki delujejo kot motivacijski dejavnik na vse plasti zaposlenih. Praviloma izraziteje učinkujejo na delavce z relativno nižjo ravno življenjskega standarda, na tiste z relativno višjim življenjskim standardom pa delujejo vzporedno in dopolnjujoče s preostalimi motivacijskimi dejavniki, predvsem nematerialnimi (Furnham, 2005, str. 280–283). Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zaposlenemu zagotavlja večjo kupno moč, posledično pa omogoča tudi premike med ravnmi življenjskega standarda. Plača kot merilo družbenega statusa lahko učinkuje že z majhno količino, in sicer s takšno, kolikor je potrebno, da se delavec s svojim dohodkom bodisi izenači ali celo umesti nad osebo, s katero se v določenem trenutku primerja. Na podlagi navedenega lahko sklenemo: višja kot je raven življenjskega standarda zaposlenih, celoviteje je treba obravnavati motivacijske dejavnike in bolj kompleksno je v okviru delovnih procesov vzpostaviti stanje in vzdušje, ki

zagotavljata ustrezno motiviranost delavcev za usmerjanje njihovih aktivnosti k zastavljenim organizacijskim ciljem (Uhan, 2000, str. 32).

Kompleksnost obravnavanja motivacijskih dejavnikov v posameznem organizacijskem okolju dodatno povečuje tudi sam izvor le-teh. Ta je lahko bodisi notranji ali pa zunanji. Med notranje motivacijske dejavnike prištevamo zanimivost in raznolikost dela, osebni razvoj oziroma napredek, odgovornost in samostojnost pri delu, sodelovanje ipd., med zunanje pa različne oblike materialnih in nematerialnih spodbud (denarne nagrade, status, pohvale). Za doseg želene ravni motiviranosti zaposlenih je uravnotežena in celovita obravnava obeh omenjenih skupin dejavnikov s strani menedžmenta nujna in obveza. Višja ko je raven razumevanja pomembnosti posamezne oblike dejavnika za zaposlenega – notranjega ali zunanjega – optimalnejšo raven motivacije za delo je mogoče pričakovati in obratno (Benabou & Tirole, 2003; Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2005).

V strokovni literaturi in študijah o motiviranju zaposlenih za delo najpogosteje obravnavani ter med zaposlenimi zagotovo med pomembnejšimi so motivacijski dejavniki nagrajevanja, delovnih razmer in osebnostnega ter kariernega razvoja. Gre za dejavnike, ki so bolj ali manj povezani s samim delom in njegovim vrednotenjem. Slednji, navajava jih v nadaljevanju, nama bodo služili kot izhodišče za podrobnejšo analizo njihove pomembnosti med zaposlenimi v izbranem podjetju. Izsledki in sklepi bodo predstavljeni v raziskovalnem delu naloge.

V omenjeno skupino motivacijskih dejavnikov stroka uvršča predvsem naslednje: podoba in ugled podjetja; ugled in status delovnega mesta; varnost (stalnost, zanesljivost) zaposlitve; zanimivo, raznoliko oziroma izzivov polno delo; kreativnost pri opravljanju dela; koristnost dela; samostojnost in odgovornost pri delu; soodločanje o delu oziroma sodelovanje pri pomembnejših odločitvah; možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti; možnosti osebnega in strokovnega razvoja; možnosti strokovnega usposabljanja; možnosti napredovanja; seznanjenost z navodili za delo; poznavanje ciljev in rezultatov svojega dela; povratna informacija o opravljenem delu; delovne razmere oziroma okolje; razporeditev delovnega časa; medsebojni odnosi s sodelavci; spoštovanje s strani sodelavcev; timsko naravnano delovno okolje; tekmovanje s samim seboj in s sodelavci; plača (osebni dohodek, zaslužek) in raznolike oblike denarnih nagrad; pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo; uravnoteženost med delom in prostim časom (angl. *work-life balance*) (Bahtijarevič-Šiber, 1999; Buchanan & Huczynski, 2004; Černetič, 2007; Hodgetts, 2002; Lipičnik, 1998; Nelson & Spitzer, 2003; Uhan, 2000; Vecchio, 2000; Zupan, 2001).

## **2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH**

Skrbna analiza, prepoznavanje in končna selekcija motivacijskih dejavnikov, tako na ravni skupin kot posameznika v okviru organizacije, so ključnega pomena za oblikovanje in implementacijo učinkovitega in stabilnega nagrajevalnega sistema. Slednji pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in praks organizacije, da svoje zaposlene nagradi skladno z

njihovimi vložki, zmožnostmi, pristojnostmi in nenazadnje tudi s tržno ceno (Armstrong, 1999, str. 2). Sistem nagrajevanja je mogoče opredeliti tudi kot procese, ki strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote prevajajo v delo, pri čemer delujejo kot vezivo med organizacijsko strategijo in aktivnostmi za njeno realizacijo (Zupan, 2001, str. 118).

## **2.1 Namen in cilji nagrajevalnega sistema**

Strategija in sistem nagrajevanja izhajata iz organizacijske poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu, pri čemer je namen njunega oblikovanja in nadaljnega razvoja varovati in pospešiti doseganje organizacijskih poslovnih ciljev. Na drugi strani pa nagrajevalni sistem, če je ustrezno oblikovan, zaposlenim signalizira bodisi ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Možina et al., 2002, str. 487). Vzpostavitev sistema opredeljuje, kako bo organizacija svoje zaposlene spodbujala k želenemu delovanju in delu. Sestavine obravnavanega sistema so tudi del zaposlitvene pogodbe, sočasno pa določajo naravo odnosov med delavcem in delodajalcem.

Učinkovit nagrajevalni sistem ne služi zgolj kot orodje za razdeljevanje denarnih sredstev med zaposlene, temveč odraža prispevke posameznikov in spodbuja privrženost organizaciji. Zaposleni praviloma stremijo k takšnemu nagrajevanju, ki jim bo za dobro opravljeno delo omogočalo dober zaslužek in posledično prispevalo k dvigu njihovega življenjskega standarda ter izboljšanju kakovosti življenja. Z vidika organizacije pa je namen ustreznega nagrajevalnega sistema pozitivno učinkovati na uspešnost poslovanja. Slednje lahko udeleženci s tremi pristopi (Svetlik et al., 2009, str. 531–532):

- s povečanjem obsega in kakovosti človeških zmožnosti,
- z učinkovanjem na motivacijo in zavzetost zaposlenih ter
- z nadziranjem stroškov dela s pomočjo učinkovitega nagrajevalnega sistema.

Sistem nagrajevanja na zmožnosti zaposlenih vpliva na tri načine. Višina in sestava posameznih oblik nagrad, bodisi denarnih ali nenedarnih, definirata raven privlačnosti delodajalca in njegovo konkurenčnost na trgu dela. Hkrati lahko služi nagrajevalni sistem menedžmentu organizacije kot učinkovito kadrovsko sito v procesih povpraševanja po ustreznih kadrih in poznejšega zaposlovanja. In nenazadnje, ustrezno oblikovan sistem materialnih in nematerialnih spodbud zagotavlja optimalno raven motiviranosti zaposlenih za nadgrajevanje znanj in nadaljnji razvoj njihovih sposobnosti (Zupan, 2001, str. 118–119).

Temeljni cilj nagrajevanja zaposlenih je torej podpora udeležanju poslovne strategije organizacije in posledično prispevek k uspešnosti ter povečevanju konkurenčnosti na trgu. Za ustrezno podpiranje izvajanja organizacijske strategije pa mora nagrajevalni sistem najprej zadostiti tudi določenim zahtevam: prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih; biti mora pravičen; stroške dela mora zadrževati v še dovoljenih okvirih; ustrezati mora veljavnim zakonskim predpisom (Svetlik et al., 2009, str. 531).

### 2.1.1 Značilnosti sodobnih nagrajevalnih sistemov

Vse večja konkurenčnost, globalizacija poslovanja in uvedba informacijske tehnologije so v preteklih dvajsetih letih botrovali precejšnjim spremembam na področju nagrajevanja zaposlenih. Zaradi navedenega so bile organizacije primorane iskati rešitve v usmerjenosti k strankam, nenehnim spremembam in prilagoditvam ter povečevanju znanja in inovativnosti. V slednjem so uspevale le tiste s strateško naravnanim nagrajevalnim sistemom. Ključne spremembe in novosti pri preoblikovanju sistemov nagrajevanja, kamor gre umestiti tudi povezovanje plač s poslovno in kadrovske strategijo, so bile (Zupan, 2001, str. 129–131; Martocchio, 2001, str. 118–123; Mihalič, 2006, str. 216):

- Povezanost nagrajevanja zaposlenih s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo organizacije. Programi povezovanja nagrajevanja z uspešnostjo, ki temeljijo na uspešnosti skupin, enot ali organizacije, so izpodrinili tiste, ki temeljijo na uspešnosti posameznika. Poleg programov delitve prihrankov in dobička vse bolj v ospredje stopajo programi, pri katerih se merila prilagajajo strategiji in letnim ciljem organizacije.
- Naraščanje pomena dolgoročnih spodbud. Še nedolgo tega so bile dolgoročne spodbude (npr. delniške opcije in delnice) privilegij menedžerjev, danes pa so jih v vse večji meri deležni tudi preostali zaposleni. Posledično tovrstne prakse nagrajevanja prispevajo k postopnemu spreminjanju obstoječe strukture lastništva, praviloma pa jim je naklonjena tudi davčna politika.
- Večji delež nagrade za uspešnost predviden za tiste, ki najbolj vplivajo na poslovanje. Upravičenost do določene oblike ali vrednosti nagrade, ki je rezultat uspešnosti bodisi skupine ali organizacije, navadno temelji na razvrstitvi delovnega mesta v posamezni plačilni razred. Tako so plačilni razredi oziroma delovna mesta, pozicionirana višje na hierarhični lestvici, zaradi večjega vpliva na poslovanje organizacije praviloma deležna nagrad večje vrednosti.
- Povečevanje variabilnega dela plače in prerazdelitev tveganja za uspeh organizacije na vse zaposlene. V zameno za večje končno plačilo ob doseganju zadanih organizacijskih ciljev oziroma želenih rezultatov zaposleni in delodajalci nemalokrat sklenejo dogovor o znižanju osnovnih plač pod trenutno veljavno raven. S tovrstno strategijo organizacije spodbujajo možnosti za povečanje celotnih izplačil, tako ugodnosti kot nagrad, hkrati pa si zaradi višje motiviranosti in angažiranosti zaposlenih obetajo še boljše poslovne izide.
- Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in kompetenc ter inovativnosti. Povečevanje pomena znanja, kompetenc in inovativnosti je organizacije spodbudilo k revidiranju meril za nagrajevanje zaposlenih. Ta naj bi temeljila predvsem na vrednosti posameznika in njegovih zmožnostih. Večjo vrednost za organizacijo tako predstavljajo zaposleni, ki so sposobni opravljati zahtevnejša dela. Merila sodobnih sistemov nagrajevanja upoštevajo tudi rezultate poslovanja, timsko delo, odgovornost za delo s strankami in tržne elemente. Tradicionalne strukture zamenjujejo karierni pasovi, ki odpravljajo ozko opredeljena delovna mesta. Slednje povečuje prožnost organizacije, saj se število plačilnih razredov krči, prehodi med posameznimi delovnimi mesti pa postanejo enostavnejši.

- Raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za sorodne skupine delovnih mest. Enotne sisteme določanja osnovnih plač za vsa delovna mesta zamenjujejo fleksibilnejši in odzivnejši, veliko bolj usklajeni s spreminjajočo se organizacijsko in kadrovske strategijo ter poslovnim okoljem. V okviru slednjih se tako uveljavljajo raznovrstna določanja osnovnih plač oziroma oblik nagrajevanja za posamezne, sicer sorodne skupine delovnih mest, kar posledično povečuje heterogenost in kompleksnost nagrajevalnega sistema.
- Težnja k preprostosti in transparentnosti nagrajevalnega sistema. Na podlagi takšnega nagrajevanja zaposleni jasno vidijo vpliv različnih oblik svojega delovanja na končno izplačilo oziroma nagrado. Sistem namreč lahko le tako prosperira in spodbuja zeleno vedenje zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev.
- Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih. Spoznanje, da vključevanje čim večjega števila zaposlenih v oblikovanje posameznih prvin nagrajevalnega sistema krepi pripadnost organizaciji, je sprožilo proces preoblikovanja oziroma posodobitve t. i. tradicionalnih pristopov, ki so temeljili na izključevalni logiki, tj. kdo izmed zaposlenih do nagrade za uspešnost ni upravičen. Organizacije s t. i. inkluzivnim modelom nagrajevanja veliko pozornosti posvečajo komuniciranju posameznih sestavin nagrajevalnega sistema zaposlenim. Zavedajo se namreč, da le ustrezno razumevanje sistema in zaupanje vanj na zaposlene lahko deluje motivacijsko in jih usmerja proti zadanim organizacijskim ciljem.
- Prenos odgovornosti s sistema na menedžerje. V tovrstnih organizacijah upravljalški kadri samostojno oblikujejo posamezne elemente celovitega sistema nagrajevanja. Največkrat gre za možnost vplivanja na porazdelitev mase plač in nagrad med zaposlene. Tako služi nagrajevalni sistem menedžerjem kot orodje za vodenje.
- Usmerjenost v prihodnost. Sodobni sistemi nagrajevanja so usmerjeni v prihodnost in zato podpirajo prihodnje poslovne načrte, kar organizacije dosežejo tako, da ustrezno spodbujajo in nagrajujejo pridobivanje novih znanj ter zmožnosti, plačila po uspešnosti pa vežejo na dolgoročne oblike spodbud, npr. delnice. Z lastništvom zaposlenih, predvsem menedžerjev, povečujejo njihovo zavzetost za takšno sprejemanje odločitev in vedenje, ki bo prispevalo k dolgoročni uspešnosti organizacije. Orisan model vse bolj izpodriva t. i. tradicionalnega, ki temelji na nagrajevanju preteklih dosežkov.
- Konkurenčno pozicioniranje. Gre za postopke primerjanja obstoječega nagrajevalnega sistema s konkurenčnimi v panogi ali na trgu. S tovrstnimi poizvedbami organizacije na eni strani preverjajo upravičenost svojih izdatkov, namenjenih nagrajevanju zaposlenih, na drugi pa skušajo pridobljene informacije optimalno izrabiti za oblikovanje takšnega sistema nagrajevanja, ki bo čim bolj privlačen za najboljše kadre.

## **2.2 Nagrajevanje po meri posameznika**

Dandanes temeljne kadrovske izzive menedžmentov organizacij predstavljajo pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov ter zagotavljanje njihove učinkovitosti in uspešnosti. Zaradi navedenega so organizacije vse bolj primorane v središče kadrovske strategije in praks postavljati človeka kot posameznika, njegovim potrebam, pričakovanjem in lastnostim pa posvetiti ustrezno mero pozornosti. Raven ujemanja med organizacijo in zaposlenim je ključnega pomena tako za

njegovo motiviranost kot pripadnost, kar pomeni, da posledično postane pomembno tudi za sam nagrajevalni sistem (Svetlik et al., 2009, str. 562).

Nagrajevanje po meri posameznika je koncept, ki zaposlenemu priznava določeno pogajalsko moč pri definiranju višine, obsega ali oblike nagrad. V ta namen mora organizacija sprva oblikovati učinkovit sistem dinamičnega nagrajevanja, ki navedene prilagoditve na ravni posameznika sploh omogoča oziroma podpira. V današnji praksi fleksibilno nagrajevanje praviloma pomeni, da delodajalci zaposlenim nudijo možnost izbire med različnimi nagradami v okviru določenega zneska, ki ga tvori celoten paket, namenjen njihovemu nagrajevanju v določenem časovnem obdobju (npr. na letni ravni). Slednje torej za organizacijo ne pomeni dodatnih finančnih obremenitev, gre namreč zgolj za možnost, da zaposleni določeno denarno vrednost optimalno razporedijo skladno s svojimi potrebami oziroma interesi. Organizacije s fleksibilnim sistemom nagrajevanja uspešnosti tako svojim zaposlenim zagotavljajo širok nabor raznolikih oblik nagrad, npr. gotovino, delnice, izobraževanja, dela proste dneve, svoje proizvode ali storitve, prevozna sredstva in delovno opremo za lastno uporabo ipd. (Drenth et al., 1998, str. 313–314).

Za tovrstne nagrajevalne sisteme je bistvenega pomena jasna in smiselna opredelitev sestavin nagrajevanja in vrednosti ene denarne enote (npr. evra) pri različnih vrstah nagrad, četudi je potem ta denarna enota v očeh posameznika glede na njegove potrebe in želje različno vredna. Čeprav se obravnavani model nagrajevanja v svoji biti osredotoča na posameznika, ne izključuje nagrajevanja timskega dela. Merila, ki določajo znesek nagrade, so namreč lahko individualna ali skupinska (Svetlik et al., 2009, str. 564).

## **2.3 Učinkovitost sistema nagrajevanja**

Da nagrajevalni sistem zaživi v svoji polni meri in doprinese k uresničevanju načrtanih organizacijskih ciljev, za kar naj bi bil tudi vzpostavljen in ustrezno oblikovan, mora zadostiti določenim pogojem (Armstrong, 1999; Armstrong & Stephens, 2005; DeCenzo & Robbins, 2005; Vecchio, 2000):

- Vsebovati mora strateški pristop, usklajen s poslovno in kadrovsko strategijo ter skladen z organizacijsko kulturo. Vsak nagrajevalni proces ali aktivnost mora vselej delovati v sinergiji s poslovno in kadrovsko politiko organizacije.
- Politika in procesi nagrajevanja morajo slediti spreminjajočim se potrebam in zakonitostim poslovanja ter razmeram na trgu.
- Vrednotenje dela zaposlenih mora temeljiti na njihovem vložku, znanjih, veščinah in sposobnostih.
- Biti mora transparenten, pri čemer je vključenost in sodelovanje zaposlenih tako pri oblikovanju sistema kot nadaljnjem razvoju nagrajevalnih procesov nujna.
- Temeljiti mora na enakosti in pravičnosti, upoštevajoč tako interni kot eksterni vidik, dodano vrednost in zaupanje v očeh zaposlenih pa zaokroža njegova konsistentnost.



- Nabor nagrad mora biti takšen, da mu zaposleni pripisujejo določeno smiselno vrednost in ki bo zagotovo spodbujal želeno vedenja. In ker so preference glede nagrad med posamezniki praviloma zelo različne, pogojene s številnimi dejavniki (starost, premoženjsko stanje, položaj v organizaciji itd.), širši in raznolik izbor nagrad jamči toliko večjo učinkovitost nagrajevalnega sistema. Pri tem vsekakor ne gre zanemariti tudi pomena fleksibilnosti nagrajevanja. Preference in uspešnost zaposlenega namreč sodijo v dinamično kategorijo, zato so pravočasne vsebinske korekture in prilagoditve nagrajevalnega koncepta nujne.
- Posamezne oblike oziroma načini nagrajevanja morajo biti zaposlenim vidni. Le tako se jih lahko zavedajo, kar je osnova za sprožanje zelenega motiviranega delovanja.
- Zagotavljati mora ustrezno fleksibilnost nagrad, vključenih v aktualni nagrajevalni model.
- Medsebojno zaupanje in partnerski pristop v okviru organizacijskega okolja sta jamstvo za povečevanje blaginje, ki so je deležni vsi zaposleni in ne zgolj privilegirani posamezniki (npr. vodstveni kader).
- Uveljavljanje sistema nagrajevanja mora biti prepuščeno oziroma v domeni t. i. linijskih menedžerjev, ki so dolžni ravnati skladno s smernicami organizacije in v okviru dogovorjenega obsega sredstev, namenjenih za razdeljevanje različnih oblik nagrad med zaposlene.
- Spodbujati mora maksimiziranje učinkov vsake denarne enote, investirane v nagrajevanje zaposlenih. Z vidika ekonomičnosti je zato opredelitev ustreznih razmerij med stroškom in koristnostjo oziroma učinkovitostjo vsake za nagrajevanje predvidene materialne ali nematerialne spodbude zelo pomembna.

## 2.4 Oblike nagrajevanja

**Sodobni pristopi** razumevanja in obravnavanja **nagrajevanja** zaposlenih pojem nagrajevanja obravnavajo v precej širšem smislu od običajnega. Vanj namreč poleg denarnih in nedenarnih oblik nagrad zunanje narave, tj. sestavin ožjega koncepta nagrajevanja, umeščajo tudi t. i. manj otipljive in veliko bolj posredne oblike nagrajevanja zaposlenih, kamor sodijo osebna rast, spodbudno delovno okolje in razmere ter privlačna prihodnost (glej Sliko 1). Čeprav za delodajalca s finančnega vidika lahko predstavljajo tudi strošek, jih velja razumeti kot naložbo v večjo uspešnost tako zaposlenih kot organizacije nasploh, hkrati pa pozitivno učinkujejo na kakovost življenja delavcev. Tovrstni nagrajevalni model obsega pravzaprav vse, kar organizacija nudi zaposlenemu. Še več, tako opredeljeno nagrajevanje za organizacijo in zaposlenega predstavlja pomembno sestavino zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno učinkovati na konkurenčnost in uspešnost organizacije. In ker so obravnavane posrednejše oblike nagrad vir notranje motivacije, nemalokrat vplivajo na prizadevnost zaposlenih še izraziteje kot sestavine t. i. ožjega koncepta razumevanja nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 116).

Slika 1: Sestavine sistema nagrajevanja v širšem smislu

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

Vir: P. K. Zingheim & J. R. Schuster v Zupan,

*Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 116.*

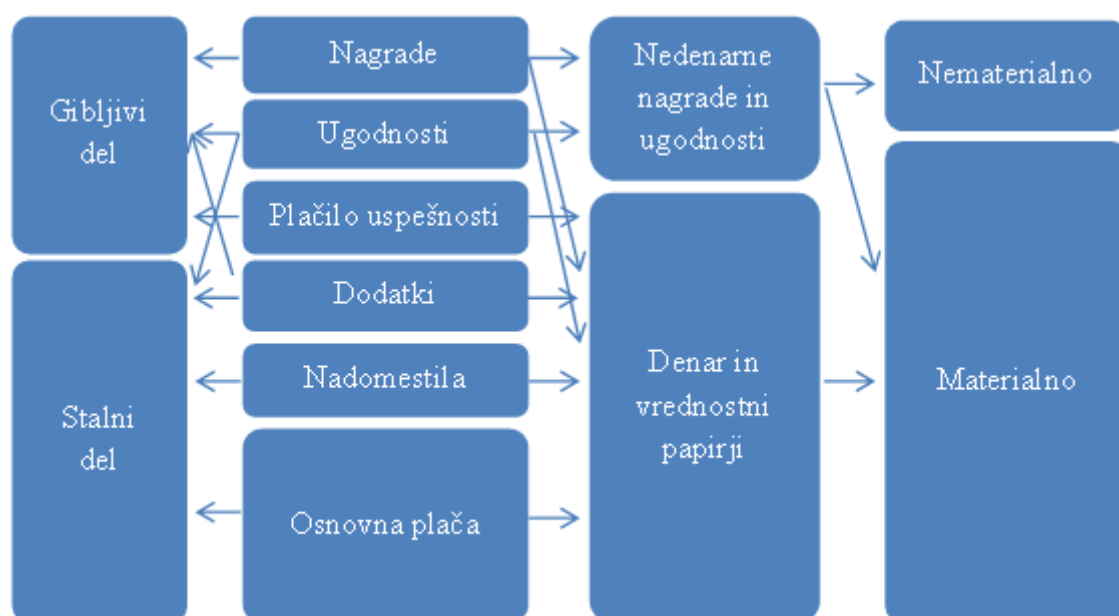
Številne študije prav tako potrjujejo, da zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo oziroma si želijo več kot zgolj plačilo za opravljeno delo. Navedena pričakovanja in želje stroka opredeljuje s pojmom psihološka pogodba, ki obsega tako materialni (npr. plačo, raznolike nagrade ipd.) kot nematerialni (npr. osebno in strokovno rast, varnost zaposlitve ipd.) vidik nagrajevanja oziroma vzvod motiviranja zaposlenih. Pravzaprav gre za skupek prepričanij in pričakovanj, kaj naj bi organizacija zaposlenemu nudila v zameno za njegov delovni vložek. Kot že obrazloženo v poglavju o motivaciji za delo in motivacijskih dejavnikih se vsako pričakovanje razlikuje od posameznika do posameznika. In ker ga vselej determinira množica dejavnikov (npr. vrednote, interesi, potrebe ipd.), je dojemanje izpolnjevanja psihološke pogodbe povsem subjektivne narave in zato posledično t. i. optimalna oziroma vselej delujoča univerzalna formula tudi v tem kontekstu ne more obstajati. Zato je učinkovito uravnavanje in negovanje psiholoških pogodb s strani menedžmenta še toliko pomembnejše (Rousseau, 1995; Zupan, 2001).

Raven občutljivosti obravnavanega koncepta dodatno povečuje dejstvo, da ne obstaja v zavezujoči pisni pravno-formalni obliki. Občutek neizpolnjevanja posameznih elementov psihološke pogodbe ima lahko izjemno negativne in nepredvidljive posledice. Največkrat se odraža v obliki demotiviranosti, nezadovoljstva, absentizma, veliko bolj preračunljivega vedenja na delovnem mestu ipd. V izogib navedenemu je zato še toliko bolj pomembno, da organizacija premišljeno ustvarja okolje, v katerem bodo razhajanja med pričakovanji zaposlenih in nudenim s strani menedžmenta čim bolj razumna in objektivna, tj. še sprejemljiva za obe strani. Učinkovito sredstvo za uravnavanje oziroma usklajevanje

pričakovanj predstavlja ustrezen sistem transparentnega komuniciranja, preko katerega je zaposlene mogoče frekventno seznanjati in ozaveščati o objektivnih zmožnostih in konkurenčnem položaju organizacije ter sestavinah psihološke pogodbe, ki so z vidika nadaljnjega prosperiranja organizacije vitalnega pomena (Armstrong, 1999).

**Celovit sistem nagrajevanja**, podrobneje ga shematsko ponazarjava s Sliko 2, obsega tako stalni kot gibljivi del prejemkov zaposlenih. Prvi temelji na značilnostih dela, ki ga posameznik opravlja, drugi pa je odvisen predvsem od tega, kako dobro ga opravlja. Stalni del organizaciji zagotavlja človeške vire, gibljivi del pa nadpovprečne vložke in dosežke. Povedano drugače, negibljivi delež izplačil je enak za enaka delovna opravila, variabilni pa variira glede na zaposlenčevo uspešnost pri delu (Svetlik et al., 2009, str. 526).

*Slika 2: Sestavine celovitega sistem nagrajevanja*



*Vir: I. Svetlik, Menedžment človeških virov, 2009, str. 526.*

Prevladujoč delež stalnih prejemkov zaposlenega praviloma tvori osnovna plača, prejeta za uspešno realizirano delo določene zahtevnostne ravni in za opravljeno število delovnih ur. Stalni delež izplačil obsega tudi nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti (npr. dopusti, izostanki zdravstvene narave ipd.), dodatke iz naslova delovnih pogojev (npr. dodatek za nočno delo, delovno dobo ipd.) in določene ugodnosti povezane z delovnim mestom (npr. dodatno zdravstveno ali pokojninsko zavarovanje ipd.) (Zupan, 2001, str. 19).

Na drugi strani gibljivi delež prejemkov izhaja iz izplačil za uspešnost pri delu in različnih oblik nagrad ter ugodnosti. Slednje so lahko bodisi denarne ali nedenarne narave, pri čemer se zadnje, torej nedenarne, lahko pojavljajo tako v materialni (npr. uporaba službenega vozila ipd.) kot nematerialni obliki (npr. višji ugled, priznanja ali pohvale ipd.). Bistvena razlika med

nedenarnimi in nematerialnimi nagradami je, da slednje niso povezane z neko oprijemljivejšo vrednostjo, ki bi bila lahko izražena v denarju. Sestavine stalnega dela nagrajevanja (plača, nadomestila in dodatki) in plačilo po uspešnosti so praviloma izplačani v denarju, v določenih primerih pa tudi v vrednostnih papirjih (Svetlik et al., 2009, str. 527).

Na podlagi predstavljenih konceptov in razumevanj nagrajevanja zaposlenih lahko sklenemo, da so v t. i. sodobne sisteme nagrajevanja integrirane raznolike oblike nagrad, ki jih zaposleni pričakujejo v zameno za opravljeno delo oziroma celosten doprinos organizaciji nasploh. Njihov podrobnejši oris in bistvene značilnosti podajava v nadaljevanju.

#### **2.4.1 Zunanje vs notranje nagrade**

Številne raziskave potrjujejo, da naj bi optimalno nagrajevanje zaposlenih vselej temeljilo oziroma vključevalo tako zunanje kot notranje nagrade. Prve na motivacijo zaposlenih vplivajo bolj kratkoročno, učinek drugih pa je veliko bolj dolgoročen. Med zunanje nagrade sodijo denar, materialne nagrade, napredovanje in dodatne ugodnosti, povezane z delom, izhajajo pa iz t. i. zunanjih virov, največkrat menedžmenta. Notranje nagrade, ki izvirajo iz dela samega, pa predstavljajo predvsem zadovoljstvo, ki ga posameznik občuti pri opravljanju svojega dela (Daft & Marcic, 2001). Največkrat gre za občutek prispevka organizaciji, odgovornosti, vplivnosti, pomembnosti, pripadnosti itd. Ker so notranje nagrade posledica posameznikovega vloška, nastopijo bolj ali manj takoj, zunanje nagrade pa so nadzorovane, zato s strani vodstva organizacije zahtevajo dobršno mero pozornosti, smotno menedžiranje in pravočasne korekcije (Hodgetts, 2002).

#### **2.4.2 Denarno vs nedenarno nagrajevanje**

Eden ključnih motivacijskih dejavnikov za delo so vsekakor denarne oblike nagrajevanja. Denarne oblike nagrad nam namreč omogočajo zadovoljitev najrazličnejših potreb, tako osnovnih kot razkošnih, zato je denar mogoče opredeliti kot bazično motivacijsko sredstvo (Furnham & Argyle, 1998). Tovrstne nagrade tako zaposlenim v prvi meri izboljšujejo finančni položaj. Mednje praviloma prištevamo plačo, dodatke, premije ali bonuse oziroma prejemke iz naslova bodisi delovne ali poslovne uspešnosti, soudeležbo pri delitvi dobička, vrednostne papirje ipd. Čeprav so denarne nagrade, tudi zaradi svoje preprostosti in enostavne razumljivosti, med zaposlenimi zelo priljubljene, je priporočljivo, da denarno nagrajevanje izvira iz gibljivega dela plače, torej tistega, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika (Svetlik et al., 2009).

Da je z denarnim nagrajevanjem zaposlenih treba menedžirati tudi premišljeno, pričajo izsledki mnogih raziskav (Furnham, 2005). Očitajo jim zlasti naslednje pomanjkljivosti: neobstojnost, vsakdanjost, težko jih je nadgraditi in lahko postanejo samoumevne. Ker denar običajno hitro potrošimo, navadno enako hitro tudi pozabimo, da smo nagrado sploh prejeli. Običajnost oziroma vsakdanjost denarnih nagrad se kaže v tem, da praviloma ne zahtevajo zahtevnejšega razmisleka. Zaradi navedenega zaposlenim tudi ne prinašajo globlje vrednosti (Zupan, 2001).

Denarne nagrade je izjemno težko nadgrajevati, nagrajenci namreč z vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo tudi višji znesek. Nema lokrat se jih zaposleni tudi hitro privadijo in zato lahko slej ko prej postanejo tudi samoumevne. Ob razdelitvi med zaposlenimi tako ne vzbudijo dolgotrajnejšega in pretiranega navdušenja, njihov morebitni izostanek pa po drugi strani povzroči precejšnje razočaranje (Uhan, 2000).

Zaradi vseh predstavljenih slabosti oziroma pomanjkljivosti denarnega nagrajevanja in vse bolj raznolikih potreb, pričakovanj, preferenc in interesov zaposlenih, ki zadevajo ustrezno nagrajevanje njihovih diverzificiranih vložkov, ter učinkovitejšega upravljanja stroškov dela, tako stroka kot menedžment sodobnih organizacij soglašata, da je učinkovit, dolgoročnejši in uspešen nagrajevalni sistem mogoče doseči zgolj z uravnoteženo politiko denarnega in nedenarnega nagrajevanja. Slednje namreč omogoča premostitev vsega tistega, česar z denarnimi nagradami ne moremo doseči, vključujoč tudi stroškovni vidik (Nelson & Spitzer, 2003). Prav nedenarne oblike nagrad, naj bodo materialne ali nematerialne, zaposlenim nudijo in zagotavljajo nekaj več, nekaj, kar v njihovih očeh predstavlja dodano vrednost oziroma nekaj, kar omogoča potešitev potreb višjega reda in sočasno daje opravljanju dela dodatni smisel (Denny, 1997; Mihalič, 2006). Nedenarno nagrajevanje podrobneje predstavlja v naslednjem poglavju.

### **2.4.3 Materialni in nematerialni vidik nagrajevanja**

Stroka oblike nagrajevanja nema lokrat razvršča po njihovem materialnem ali nematerialnem značaju. Materialne oblike nagrad obsegajo vse tiste prejeme, ki bodisi neposredno ali posredno učinkujejo na zaposlenčevu raven življenjskega standarda. Nagrade materialne narave tvorijo tako denarne kot nedenarne oblike spodbud (npr. plača, bonus za delovno uspešnost, službeno vozilo, mobilni telefon ipd.), praviloma pa izraziteje motivirajo zaposlene z relativno nižjo življenjsko ravno. Nenazadnje lahko prav tovrstne nagrade pomembno prispevajo k premikom posameznikov po socio-ekonomski lestvici navzgor (Uhan, 2000).

V okviru nagrajevalnega sistema vsekakor ne smemo zanemariti pomena oziroma vrednosti nematerialnih oblik nagrad (npr. pohvale, priznanja, napredovanje ipd.). Zlasti pri zadovoljevanju potreb višjega reda (npr. potreb po kariernem razvoju, ugledu, samopotrditvi ipd.) je njihov prispevek toliko bolj nepogrešljiv (Bahtijarevič-Šiber, 1999). Pri oblikovanju in implementaciji nematerialnih konceptov nagrajevanja je treba upoštevati tudi dejstvo, da se njihova dodana vrednost v polni meri manifestira takrat, ko organizacija zadosti materialnim pričakovanjem zaposlenih. Napačno bi bilo tudi sklepati oziroma razumeti, da je kateri od obravnavanih vidikov nagrajevanja, bodisi materialni ali nematerialni, pomembnejši. Za ustrezno motiviranost zaposlenih in doseganje tako individualnih kot organizacijskih ciljev je smiselno vzpostaviti nagrajevalni sistem t. i. dopolnjujočih se oblik nagrad, katerih sinergije bodo prispevale h krepitvi konkurenčnosti organizacije (Furnham, 2005).

Na podlagi navedenega lahko sklenemo, da je učinkovito in uspešno nagrajevanje zaposlenih lahko le tisto, ki temelji na ustreznem obsegu in razmerju med denarnimi in nedenarnimi

nagradami oziroma materialnimi in nematerialnimi oblikami spodbud, upoštevajoč tako notranjo kot zunanjo plat motivacije za delo. Fleksibilnost nagrajevanja omogoča hitro prilagoditev spreminjajočim se potrebam in pričakovanjem zaposlenih, saj je posledica nenehno spreminjajočega se organizacijskega okolja in družbeno-ekonomskih razmer.

### **3 NEDENARNO NAGRAJEVANJE**

Sodobni sistemi nagrajevanja vse večjo pozornost posvečajo nedenarnim oblikam nagrad. Modeli denarnega nagrajevanja namreč niso zmožni v celoti zadovoljiti potreb zaposlenih po priznavanju, odgovornosti, ugledu in samouresničevanju ter po nagrajevanju njihovih prizadevanj, kompetenc in inovativnosti. Prav to vrzel v učinkovitih sistemih nagrajevanja uspešno zapolnjuje nedenarno nagrajevanje, bodisi materialno ali nematerialno, zunanje in notranje, družbeno ali povezano z delom (Nelson, 2005; Zupan, 2001).

Premišljene, skrbno izbrane, pravočasne in po možnosti tudi personalizirane oblike nedenarnih nagrad na posameznikovo motiviranost praviloma, če je sočasno zadoščeno tudi njegovim finančnim pričakovanjem, učinkujejo še izraziteje kot denarno nagrajevanje (Denny, 1997; Gale, 2002). V učinkovitih sistemih nagrajevanja se nedenarne oblike nagrad ponašajo z visoko sporočilno močjo oziroma vrednostjo. Zaposlenim jasno in iskreno signalizirajo, da organizacija ceni njihovo delo, dosežke in prizadevanja. Prav zaradi tega jim veliko pomenijo ter jih dodatno spodbujajo k uspešnemu delu v prihodnosti. Tovrstne nagrade ne delujejo zgolj kot učinkovit motivator za delo, temveč pomembno krepijo privrženost zaposlenih organizaciji (Svetlik et al., 2009, str. 559).

Še več, izsledki številnih raziskav prav tako potrjujejo, da nedenarne oblike nagrajevanja pozitivno učinkujejo na (Nelson & Spitzer, 2003, str. XXIII; Wiscombe, 2002, str. 42–47):

- Moralo zaposlenih – dvig morale zaposlenega velja za enega takojšnjih učinkov oziroma posledic ustrezne in pravočasno dodeljene nedenarne nagrade. Ob nagrajitvi za dobro opravljeno delo zaposlenega navadno prevevajo pozitivni občutki, pri čemer izstopata zlasti sreča in zadovoljstvo.
- Produktivnost – motivirani in zadovoljni zaposleni si praviloma prizadevajo delo opravljati na višji kakovostni ravni, dodatno motivacijo za takšen pristop pa črpajo iz svojih delovnih opravil in dosežkov.
- Konkurenčnost – prepoznavanje in nagrajevanje s cilji organizacije usklajenih delovanj in dosežkov zaposlenih pomembno prispevata k njeni učinkovitosti in uspešnosti, s čimer si svoj konkurenčni položaj na trgu le še dodatno utrjuje.
- Prihodke in dobiček – učinkovito nedenarno nagrajevanje zaposlene še dodatno spodbuja k tršemu delu, večjim vložkom in inovativnejšim pristopom, ki posledično zagotavljajo ustvarjanje večjih prihodkov in dobička organizacije.
- Zmanjševanje stresa – z raznolikimi nedenarnimi nagrajevalnimi prijemi lahko organizacija posameznemu delu doda novo, pred drugačeno dimenzijo, prežeto z ustreznim mero

razburljivosti in zabave v delovnem smislu, s čimer se raven stresnosti opravljanja omenjenega dela občutno zniža oziroma minimizira.

- Zmanjševanje absentizma – občutek zaposlenih, da organizacija spoštuje in ceni njihovo delo, napore in prizadevanja ter da so za to tudi ustrezno nagrajeni, preventivno deluje na zmanjševanje odsotnosti z dela.
- Zmanjševanje fluktuacije in z njo povezanih stroškov – eden od najpomembnejših dejavnikov, ki pogojuje oziroma opredeljuje raven fluktuacije, je kakovost odnosa med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim, k čemur lahko v veliki meri prispevajo prav preišljene in individualizirane oblike nedenarnega nagrajevanja. Kakovostno sodelovanje in pozitivno naravnani medsebojni odnos tako zagotavlja večjo lojalnost zaposlenih organizaciji in zmanjšuje verjetnost njene zapustitve. Posledično se organizacija izogne tudi stroškom fluktuacije, ki so lahko zelo obremenjujoči. Vsak odhod zaposlenega iz organizacije namreč pomeni nov postopek kadrovanja in uvajanja v delo, kar terja dodaten časovni, energijski in finančni vložek ter določeno mero vnovičnega tveganja.

Pravilna in smotrna uporaba nedenarnih oblik nagrajevanja organizacijam služi kot učinkovito orodje vodenja svojih zaposlenih, predvsem takrat, ko je tovrstna nagrada upravičencu podeljena neposredno po realizaciji bodisi pomembnejšega ali celo izjemnega organizacijskega cilja. Tako je namreč vez med prejeto nagrado in delovanjem posameznika toliko bolj jasna. Tudi s finančnega vidika nedenarno nagrajevanje za organizacijo praviloma predstavlja razmeroma majhen strošek, predvsem, če razumemo in se zavedamo celostnega učinka, pomena in posledice vsake (ne)podeljene nedenarne nagrade (Appelbaum & Kamal, 2000).

Uporabo učinkovitih konceptov nedenarnega nagrajevanja v organizacijski praksi največkrat pogojujeta kultura organizacije in ustvarjalnost tistih, ki naj bi jih oblikovali, implementirali, posodabljali in prilagajali. Pri obeh navedenih dejavnikih so torej vajeti v rokah menedžmenta organizacije in vodij na vseh ravneh, zato sta njihova seznanitev in usposabljanje v smeri učinkovite uporabe t. i. mehkejših tehnik vodenja in optimalnejših nagrajevalnih prijemov primarnega pomena. V nasprotnem si je težko nadejati vsakršno pozitivno spremembo (Zupan, 2001).

Kljub nespornemu pozitivnemu učinkovanju nedenarnih oblik nagrajevanja pa njihove dodane vrednosti ne gre jemati za samoumevno. V splošnem in v okviru raznolikih družbeno-ekonomskih sistemov denar še vedno simbolizira moč, status in prestiž, zato je povsem realno pričakovati, da bo vselej obstajal delež zaposlenih, t. i. materialno naravnanih, ki bodo uresničitev svojih želja, pričakovanj in nenazadnje tudi vsesplošnega zadovoljstva pogojevali s prejemanjem denarnih oblik nagrad (Furnham & Argyle, 1998).

Implementacija celovitega sistema nedenarnega nagrajevanja lahko pri posameznih zaposlenih vzbudi tudi bojazen ali naleti celo na odpor, saj tovrstne poteze menedžmenta ne razumejo kot bogatitev obstoječega nagrajevalnega sistema, temveč v njej vidijo grožnjo zoper obstoječi model denarnega nagrajevanja, ki jim je dotlej zagotavljal ustaljen in ustrezen nabor ter obseg

denarnih oblik nagrad. Tako lahko celo prevlada prepričanje, da menedžment organizacije želi zaradi prihrankov posamezne sestavine denarnega nagrajevanja nadomestiti s stroškovno ugodnejšimi nedenarnimi in tako zaposlene materialno prikrajšati oziroma oškodovati. Prav tako ustreznega izkoristka motivacijskega potenciala v prakso nagrajevanja vpetih nedenarnih nagrad ni mogoče pričakovati, če raven denarnega nagrajevanja ne sovpada s potrebami in pričakovanji zaposlenih (Nelson & Spitzer, 2003). Povedano drugače, nikakršna pohvala ali priznanje s strani nadrejenega kot oblika nedenarne nagrade ne more kompenzirati, vsaj dolgoročno ne, mizerno nekonkurenčno plačilo za opravljeno delo.

Na podlagi navedenega lahko sklenemo, da je uspešno oblikovanje oziroma integracija učinkovitega nedenarnega nagrajevanja v celovit nagrajevalni sistem vse prej kot enostaven proces. Kot že omenjeno, brez sodelovanja zaposlenih, učinkovitega komuniciranja in izobraževanja ter osveščanja vseh deležnikov nedenarne oblike nagrajevanja lahko le težka zaživijo in izrazijo ves svoj potencial.

Za nazornejšo predstavbo v okviru Slike 3 shematsko ponazarjava temeljne komponente, vključujoč tudi klasifikacijo in oris posameznih oblik nagrad, obravnavanega koncepta nagrajevanja.



Slika 3: Oblike nedenarnega nagrajevanja

NEDENARNO NAGRAJEVANJE		
MATERIALNO	NEMATERIALNO	
	DRUŽBENO	POVEZANO Z DELOM
Uporaba službenega vozila, prenosnika, mobilnika ipd. (tudi za lastne potrebe) Kritje dodatnega pokojninskega zavarovanja (2. steber) s strani delodajalca Soudeležba pri lastništvu podjetja Plačilo specialističnega zdravniškega pregleda Plačilo prostočasnih aktivnosti (npr. letna karta za plavanje, fitnes, gledališče) Plačilo šolnin (npr. študij MBA) Plačilo kotizacije za strokovno konferenco Plačana naročnina za strokovno literaturo Večdnevni »tim-building« Zlata palica, kovanci z logotipom podjetja Plačilo dopustovanja po lastni izbiri Možnost izbire nagrad(e) v višini določene vrednosti Brezplačni boni za kosilo Možnost uživanja sadja, kave in čaja v podjetju (strošek delodajalca) Dodatni dela prosti dnevi	Iskren nasmeh Prijateljski pozdrav Stisk roke Spodbudna beseda, nasvet Raznolike oblike zahvale, pohvale in priznanja Povratna informacija Pojavljanje v internih glasilih organizacije Dobri odnosi s sodelavci Participacija in sodelovanje	Avtonomnost in odgovornost pri delu Zanimivo, razgibano ali izzivov polno delo Možnost kreiranja lastnega delovnega mesta ali nalog Strokovno izpopolnjevanje Karierni razvoj Napredovanje Možnost dela od doma Obogatitev ali razširitev dela Delovno kroženje

Vir: Povzeto in prirejeno po D. Dickson, C. Saunders, & M. Stringer, *Rewarding People: The Skill of Responding Positively*, 1993; R. Mihalič, *Management človeškega kapitala: priručnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*, 2006; B. Nelson, *1001 Ways to Reward Employees*, 2005; R. M. Steers, & R. T. Mowday, *The Motivational Properties of Tasks*, 1976; N. Zupan, *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, 2001.

### 3.1 Nedenarno materialno nagrajevanje

Materialne oblike nedenarnega nagrajevanja tvorijo eno pomembnejših sestavin nagrajevalnega sistema sodobnih organizacij. Zaradi svojih značilnosti oziroma učinkov ali bolje rečeno svoje narave vplivajo tudi na življenjski standard zaposlenih, zato jih lahko do neke mere postavimo tudi ob bok denarnemu nagrajevanju (Jeffrey, 2004). Njihova dodana vrednost je zlasti v tem, da organizaciji omogočajo zadovoljevati tudi tisto, kar zaposleni želijo ali celo hočejo imeti, oziroma tisto, za kar zaposleni izkazujejo močen interes (npr. vstopnice za ogled finalne tekme evropskega prvenstva v nogometu). S podeljevanjem nedenarnih materialnih nagrad organizacija zaposlenim signalizira, da spoštuje in ceni njihovo delo ter vloške nasploh. Slednje posledično pozitivno učinkuje tako na motiviranost zaposlenih kot na delovno vzdušje in organizacijsko klimo (Nelson & Spitzer, 2003).

Obravnavano nagrajevanje ima še toliko večji učinek na gmotno šibkejše skupine zaposlenih. Nedenarne nagrade materialnega značaja jim namreč lahko v veliki meri pripomorejo k dvigu življenjske ravni, s čimer so, vključujoč tudi njihove družine, potemtakem deležni dostojnejšega življenja. Slednje pomeni, da jim določene dobrine ali storitve (npr. plačilo počitnikovanja za zaposlenega in njegovo družino), ki si jih zaradi relativno nizkih denarnih prejemkov ne bi mogli privoščiti ali zelo težko oziroma zgolj izjemoma, v obliki nagrade dodeli delodajalec, ki je prepoznal njihovo bodisi stisko, potrebo, željo, pričakovanje ali interes (Hill & Pavetti, 2000). Nedenarne materialne nagrade praviloma delujejo kot sredstvo potrditve samemu sebi in okolici, pri čemer v svoji biti vselej nosijo določeno mero dodatnega motivacijskega potenciala, pomena in pomembnosti. Zaradi človekove narave in najrazličnejših prepričanj bodo verjetno vedno deležne vsaj dodatne pozornosti, če ne celo polemiziranja o upravičenosti njihovega dodeljevanja posameznim zaposlenim (Jeffrey, 2004; Spitzer, 1996).

S finančnega vidika nedenarne materialne oblike nagrad organizacijo praviloma bremenijo občutno manj kot denarne nagrade. Cene nedenarnih materialnih nagrad so namreč na trgu, torej v prosti prodaji, najpogosteje višje od tistih, po katerih jih lahko pridobi organizacija. Zaposlenim je vrednost nedenarne materialne oblike nagrad največkrat višja od njihove realne denarne protivrednosti. Skladno s posameznimi raziskavami naj bi bila prav tako emocionalna oziroma psihološka vrednost nedenarnih materialnih nagrad neprimerljivo višja, kot pa je ta pri denarnih oblikah nagrajevanja. Zaposleni namreč denarno spodbudo ovrednotijo zgolj tako, da njeno vrednost opredelijo glede na to, ali je tisto denarno, kar so prejeli oziroma zaslužili, zadovoljivo glede na vloženo, tj. skupek navora in časa, pri čemer čustvena plat sploh ne pride do izraza. Tako se, kot rečeno, veliko izraziteje odraža v okviru nedenarnega nagrajevanja. Na podlagi navedenega lahko sklenemo, da prav prisotnost t. i. emocionalne komponente nedenarnemu materialnemu nagrajevanju daje dodatno dimenzijo, ki jo praviloma zaznava in ceni večina delojemalcev (Alonzo, 1997).

Še več, zaradi navedenega razloga je verjetnost zaznavanja nedenarnih materialnih nagrad v obliki denarne vrednosti veliko manjša, kar posledično pomeni, da jih zaposleni večinoma ne

umeščajo ali prištevajo k denarnim prejemkom, vsaj ne direktno. Zaradi tega naj posameznik prejetja nedenarno-materialnega ne bi tolmačil kot nagrade z denarno vrednostjo ali kot določno obliko denarnega dodatka k plači, kot je to največkrat primer pri podeljevanju denarnih nagrad (Gale, 2002; Jeffrey, 2004). Slednje predstavlja še en dodatni argument, da so nagrajevalni sistemi s heterogenimi oblikami nagrajevanja praviloma tudi učinkovitejši.

Poleg že naštetega nedenarne materialne nagrade v sebi nosijo tudi pomembno družbeno noto, ki se odraža tako v posameznikovem delovnem kot zasebnem okolju. Tako je nagrado mogoče razumeti kot dodatno sredstvo za vzpostavljanje interakcij, krepitev medosebnih odnosov in širjenje pozitivne naravnosti. Z organizacijskega vidika so učinkovite in pravočasne t. i. družbene oblike nedenarnega materialnega nagrajevanja posameznikov ali skupin zaposlenih še toliko pomembnejše. »Tim-buildingi«, skupne proslave najrazličnejših osebnih dogodkov (npr. rojstnodnevna zabava) in poslovnih dosežkov (npr. uspešno realiziran projekt), formalna in neformalna druženja (npr. skupinsko kosilo), finančno podprta s strani organizacije ipd., krepijo raven komunikacije, odnosov, povezanosti, zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi ter spodbujajo pripadnost oziroma identifikacijo bodisi s posameznim oddelkom ali organizacijo nasploh, kar ima potemtakem za posledico možnost zadovoljevanja tudi t. i. višjih potreb, večjo motiviranost delovne sile, zdravo organizacijsko klimo in učinkovitejše doseganje organizacijskih ciljev (Spitzer, 1996).

## **3.2 Nedenarno nematerialno nagrajevanje**

Nedenarne nematerialne nagrade sicer na finančni oziroma materialni položaj zaposlenega ne vplivajo, a so še kako pomembne pri zadovoljevanju posameznikovih t. i. višjih potreb, torej družbenih potreb in potreb po ugledu, statusu, osebnem in strokovnem napredku, samopodreditvi, opolnomočenju ipd. Zato je vsekakor pomembno, da jih organizacija, če k razumevanju konkurenčnosti pristopa celovito, smotno integrira v svoj nagrajevalni sistem (Nelson & Spitzer, 2003). Potencial njihovih učinkov na domala vse aspekte delovanja organizacije je namreč lahko izjemen in v sodobnih tržnih sistemih prepomemben, da bi jih smeli obravnavati kot nekaj sekundarnega. Nemalokrat prav ta vidik oziroma tovrstna poslovna praksa dela razliko med uspešnimi in malo manj uspešnimi organizacijami. Ker gre pri tovrstnem nagrajevanju v veliki meri za t. i. mehki del ravnanja s človeškimi viri, je ustrezna izbira in usposobljenost upravljavcev le-tega ključnega pomena (Svetlik et al., 2009).

### **3.2.1 Družbeno nedenarno nematerialno nagrajevanje**

Pomemben segment nedenarnega nematerialnega nagrajevanja je tesno povezan z družbenimi aktivnostmi znotraj organizacije, njegova učinkovitost in uspešnost pa je največkrat pogojena z razumevanjem načina delovanja zaposlenega in kakovostjo odnosa med nadrejenim in podrejenim. Pomembnost obravnavanega nagrajevanja se odraža predvsem v tem, da zaposlenemu omogoča zadovoljevati potrebe po sprejemanju s strani družbenega okolja, pripadnosti, (samo)spoštovanju, samouresničevanju in potrjevanju (Dickson et al., 1993).

Tako teoretični koncepti kot številne študije vedno znova izpostavljajo, da družbene nedenarne nematerialne nagrade (npr. iskren nasmeh, prijateljski pozdrav, stisk roke, spodbudna beseda, pohvala, zahvala, povratna informacija ipd.) večini zaposlenim veliko pomenijo. Delojemalci jih opisujejo kot odraz spoštovanja sodelavcev, nadrejenih in organizacije zaradi njihovega delovanja in vedenja, obenem pa tudi zato, ker so jim za njihov celostni doprinos pri doseganju ali preseganju organizacijskih ciljev hvaležni. Prepričanje, da odrasla zaposlena oseba tovrstnih oblik spodbud ne potrebuje, je povsem zmotno. Čeprav so v izvedbenem smislu večinoma vse prej kot kompleksne, nanje vodje oziroma nadrejeni vse prevečkrat pozabljajo ali se, kar je še manj sprejemljivo, njihove pomembnosti sploh ne zavedajo (Denny, 1997; Mihalič, 2006).

Zaposleni, katerih predlogi, ideje, mnenja ipd. so slišani ali obravnavani, so praviloma za delo veliko bolj motivirani kot tisti, ki jih nadrejene strukture ne uslišijo. Če organizacija od svoje delovne sile želi tisto, kar jo bo delalo učinkovito, konkurenčno in uspešno, mora poskrbeti za takšno delovno okolje, v katerem se bodo zaposleni čutili dovolj vpeti v zanje pomembne organizacijske procese in mehanizme odločanja, podprte z učinkovitim sistemom internega komuniciranja (Dickson et al., 1993).

Kot že omenjeno, eno najpomembnejših komponent družbenega nedenarnega nematerialnega nagrajevanja predstavljajo aktivnosti oziroma dejanja, ki v sebi nosijo sporočilo, da je delojemalec ustrezno cenjen in spoštovan. Organizacija s tem zaposlenemu sporoča, da soglašajo z njegovim delovanjem in da pozdravlja ter podpira njegova prizadevanja oziroma vloške. Tovrstne povratne informacije posledično menedžmentu in vodjem služijo kot orodje za opredeljevanje želenih standardov opravljanja delovnih nalog in oblik vedenja v okviru organizacije nasploh (Nelson, 2005).

Obravnavan segment nedenarnih nagrad, podprt z učinkovitim krožnim tokom informacij med posameznimi hierarhično opredeljenimi ravni organizacije, tako lahko organizaciji še dodatno pripomore k dvigu kakovosti dela zaposlenih. Pravočasno in ustrezno nedenarno nagrajevanje t. i. družbene narave namreč pozitivno učinkuje na zaposlenčevo samopodobo, krepi njegovo samozavest in spodbuja prepričanje, da je zmožen še večjih del in dosežkov, kar smisel in pomembnost njegovega dela postavlja na višjo raven, organizaciji pa posledično prinaša večjo dodano vrednost (Urchuck, 2015).

Celostni koncept obravnavanega nagrajevanja dopolnjujejo še t. i. aktivne participativne oblike sodelovanja zaposlenih v okviru najrazličnejših organizacijskih procesov in praks. Gre za spodbujanje zaposlenih, da s prispevanjem svojih videnj, razmišljanj, sugestij, idej in rešitev skupaj z menedžmentom ustvarjajo še uspešnejšo prihodnost organizacije kot tudi lastno znotraj nje. Bolj kot oblike sodelovanja, te so namreč številne in raznolike (npr. pogovor z vodjo; sestanek s preostalimi odgovornimi; t. i. zbiralnik idej, v katerega zaposleni odvržejo listič s svojo poslovno zamislijo ipd.), je pomembno, da se delojemalci resnično čutijo vpletene, upoštevane in soudeležene pri bodisi zanje pomembnih ali strateških odločitvah (Dickson et al., 1993).

Z navedenimi spodbudami so deležni vpogleda v celovitejše dogajanje znotraj in izven organizacije, s čimer jim je omogočeno tudi boljše razumevanje njenega delovanja v celoti in tesnejše povezovanje lastnih interesov ter pričakovanj z organizacijskimi. Iz tovrstne oblike nagrajevanja in sodelovanja obenem pridobi tudi organizacija, saj tako stimulira in praviloma ustvarja večje ter predvsem kakovostnejše vložke zaposlenih, kot pa bi jih sicer. In nenazadnje, kot je mogoče razbrati že iz poimenovanja, predstavljen nagrajevalni model za organizacijo ne predstavlja nikakršnih finančnih izdatkov, česar v določenih situacijah ali zahtevnejših gospodarskih razmerah ne gre zanemariti (Nelson & Spitzer, 2003).

### **3.2.2 Z delom povezano nedenarno nematerialno nagrajevanje**

Z delom povezano nedenarno nematerialno nagrajevanje, pregled posameznih oblik sva predstavila v okviru shematskega prikaza Slika 3, v največji meri učinkuje na notranjo motivacijo zaposlenih in posledično povečuje raven zadovoljstva, ki ga ti občutijo pri opravljanju svojega dela. Bolj ko so z delom povezane nagrade učinkovite in oblikovane po meri posameznika (npr. obogatitev ali razširitev dela, delovno kroženje, sodelovanje pri kreiranju lastnega delovnega mesta ipd.), višjo stopnjo motiviranosti in zadovoljstva z opravljanjem delovnih nalog je mogoče pričakovati.

Z implementacijo in učinkovitim menedžiranjem obravnavanega koncepta nagrajevanja si lahko organizacija obeta tudi določene prednosti, ki lahko pomembno vplivajo na njen konkurenčni položaj na trgu. Zaradi uporabe z delom povezanih nedenarnih nematerialnih nagrad lahko občutno zmanjša potrebe po finančno izdatnejših zunanjih oblikah nagrajevanja, s čimer lahko ustvari dodatne prihranke v okviru svojega poslovanja. Zaposleni bodo namreč v prevladujoči meri motivirani že s samim delom, ki jim bo nudilo dodatne izzive in priložnosti za nova potrjevanja ter omogočalo uporabo in nadgrajevanje raznolikih kompetenc, strokovni in osebni razvoj, ustrezen obseg odgovornosti, avtonomnosti, fleksibilnosti in opolnomočenja, zaradi česar bodo tudi njihove potrebe po t. i. zunanjih oblikah nagrajevanja ustrezno manjše (Schermerhorn et al., 2005).

Večji delež obravnavanih oblik nagrad v okviru celovitega nagrajevalnega sistema praviloma zmanjšuje potrebe po nenehnem in poglobljenem nadzoru delovnih procesov in vedenja zaposlenih. Visoka stopnja notranje motiviranosti za opravljanje del na najvišji možni ravni namreč organizaciji že sama po sebi jamči optimalnejša delovanja ali vedenja delovne sile v smeri realizacije načrtanih poslovnih ciljev. Tovrstni nagrajevalni prijemi prav tako zagotavljajo učinkovitejše in celovitejše zadovoljevanje delojemalčevih t. i. višjih potreb. Možnosti strokovnega izpopolnjevanja, kariernega razvoja, napredovanja ipd. predstavljajo pomembno skupino motivatorjev oziroma nagrad, s katerimi posameznik zadovoljuje svoje potrebe in pričakovanja glede kontinuirane osebne in profesionalne rasti, samopotrditve in spoštovanja (Steers & Mowday, 1976).

## 4 ZAZNAVANJE NAGRAD PRI DELU

### 4.1 Kognicija

Kognicija je skupina notranjih procesov, ki sodelujejo pri ustvarjanju pomena okolice in odločanju. Je mentalni proces zbiranja informacij, razumevanja preko razmišljanja, izkušenj in občutkov. Vključuje procese pozornosti, zaznavanja, spomina in delovnega spomina, učenja in uporabe jezika, sklepanja in reševanja problemov ter računanja (Eysenck & Keane, 2005; Sternberg, 2005). S kognicijo se ukvarjajo tudi druge discipline: psihologija, filozofija, računalništvo, kognitivna znanost in druge (Sternberg, 2005).

Človek se razvija z leti, njegove mentalne sposobnosti se gradijo in spreminjajo z rastjo fiziološke zrelosti ter izkušenj. Gre za kvalitativne in kvantitativne spremembe v mišljenju, znanju, sposobnosti, spominu, razumevanju, računanju in reševanju problemov (Eysenck & Keane, 2005; Sternberg, 2005). Večina strokovnjakov se strinja, da so razvojne spremembe posledica odraščanja (vpliv maturacije) in učenja (vpliv okolice). Kljub temu pa nekateri bolj poudarjajo maturacijo, saj menijo, da se razvoj zgodi neodvisno od posebnih izkušenj in je zgolj posledica spremembe mišljenja ali obnašanja posameznika zaradi odraščanja (razvoj od znotraj navzven) (Sternberg, 2005). Drugi poudarjajo pomembnost učenja, ki je posledica spremembe mišljenja ali obnašanja posameznika zaradi pridobivanja izkušenj iz okolice (razvoj od zunaj navznoter) (Sternberg, 2005).

Teorij kognitivnega razvoja je več in nam ponujajo komplementaren pogled na kognitivni razvoj. Ne glede na teoretični pristop velja izpostaviti, da ljudje med razvojem pridobivajo prefinjen nadzor nad mišljenjem in učenjem. Postajamo temeljitejši pri obdelavi informacij ter s starostjo kopičimo vedno več znanja. Sposobni smo razumeti kompleksnejše odnose, relacije in postopke. S starostjo uporabljamo vedno več informacij v različnih kontekstih. Danes se večina znanstvenikov strinja, da na kognicijo vplivata okolica in vzgoja ter da je splošno adaptivna. Na razvoj človeka je treba gledati holistično in upoštevati vse vidike (Drenth et al., 1998; Sternberg, 2005).

Za boljše razumevanje zaznavanja, enega od kognitivnih procesov, bova na kratko opisala nekatere procese, povezane z zaznavanjem. **Pozornost** je sredstvo, s katerim procesiramo omejeno število informacij (dražljajev) in to procesiranje usmerjamo na določene signale. Poteka lahko zavestno ali podzavestno. Pri tem uporabljamo tudi spomin in druge kognitivne procese. Zavestna pozornost poteka prek (Eysenck & Keane, 2005):

- detekcije signala, ta vključuje tudi osredotočenost in iskanje, ko moramo detektirati določeni dražljaj;
- selektivne pozornosti, ko zavestno usmerjamo pozornost na nekatere dražljaje, medtem ko zanemarimo druge;

- distribucije pozornosti, ko smiselno usmerjamo vse razpoložljive vire pozornosti na več dražljajev z namenom, da koordiniramo istočasno reševanje več nalog.

Poleg pozornosti pri zaznavanju uporabljamo tudi **spomin**. S pomočjo osnovnih oblik, ki so shranjene v spominu, prepoznavamo vse druge oblike. Spomin je dinamičen proces, ki nam omogoča, da zadržimo in ponovno najdemo informacije, ki so del naših preteklih izkušenj. Spomin lahko, glede na čas shranjevanja informacij, razdelimo na tri skladišča (Sternberg, 2005):

- senzorno, v katerem shranjujemo relativno omejeno količino informacij za kratek čas;
- kratkoročno, v katerem shranjujemo podobno količino informacij za relativno daljši čas;
- dolgoročno, v katerem shranjujemo veliko količino informacij za dlje časa.

**Senzorično** skladišče je vstopna točka za informacije oziroma dražljaje do kratkoročnega in dolgoročnega spomina. Nekateri verjamejo, da je senzorno skladišče prostor shranjevanja ikon, saj naj bi ljudje informacije shranjevali v obliki vidnih slik (ikon), ki naj bi nekaj pomenile (Sternberg, 2005). Če v istem trenutku ne sprejemamo superiornih informacij oziroma močnejših, bolj zanimivih dražljajev, se bodo informacije posredovale do naslednjih skladišč, sicer pa bodo te informacije izbrisane, saj ni bilo na razpolago dovolj časa, da se prenesejo naprej.

**Kratkoročno** skladišče poleg kratkotrajnega shranjevanja informacij sodeluje tudi v procesu upravljanja posredovanja informacij dolgoročnemu skladišču in iz njega. Za razliko od senzoričnega skladišča lahko informacije v kratkoročnem ostanejo shranjene nekaj sekund, nekaj pa si jih lahko tudi zapomnimo. **Dolgoročno** skladišče pa uporabljamo za shranjevanje informacij na dolg rok. Uporabljamo ga vsakodnevno, saj so tam shranjena imena oseb, mesta nahajališč, situacije, slike, obrazi in prejšnje izkušnje (Sternberg, 2005).

Informacije je treba ponavljati – dražljajem je treba biti večkrat izpostavljen. Tako zagotovimo obstojnost informacij v dolgoročnem spominu. Vse te informacije ljudje tudi smiselno organiziramo in jih ponovno poskušamo najti, ko jih potrebujemo. Toda iskanje ni vedno uspešno. Včasih se ljudje spomnimo določenih stvari, določenih pa ne, kar lahko kaže na probleme pri procesu kodiranja, shranjevanja ali celo iskanja informacij (Sternberg, 2005).

## 4.2 Proces zaznavanja

Vsakodnevno se srečujemo s stvarmi, situacijami, osebami in dogodki, ki so bogati z informacijami, toda vseh ne moremo uspešno oziroma ustrezno obdelovati. Ljudje sprejemamo informacije iz okolja ter na podlagi teh poskušamo tvoriti predpostavke in razumeti okolje okoli sebe. Ta proces poteka s pomočjo kompleksnih procesov prek petih osnovnih čutil za vid, sluh, voh, tip in okus (Hitt et al., 2011). Tako čutilna pot kot čutilni organ imata omejitve, ko govorimo o sposobnosti (ob)čutenja oziroma zaznave dražljajev.

Zato se osredotočamo na le določene informacije (Hitt et al., 2011). Tako lahko iz množice informacij izločimo samo tiste, ki so za nas v tem trenutku pomembne, posebne, močne, zanimive, poudarjene, z eno besedo izstopajoče (angl. *saliency*, *saliency*) (Eysenck & Keane, 2005; Rollinson et al., 1998). Ta proces je izredno osebni, zato lahko dve osebi iste zunanje informacije, situacije, torej dražljaje, doživljata različno (Robbins & Judge, 2009).

Ljudje redko vidimo ali slišimo realnost; sestavljamo svojo, osebno različico realnosti na podlagi dražljajev, ki smo jim izpostavljeni (Buchanan & Huczynski, 2004; Hodgets, 2002). To izhaja iz osnovnih razlik posameznikove osebnosti, značilnosti opazovanega predmeta, situacije in je odvisno tudi od konteksta, v katerem se zgodi zbiranje, organiziranje in oblikovanje informacij (Robbins & Judge, 2009).

Glede na zgoraj povedano je zaznavanje (angl. *perception*) več kot zgolj (ob)čutenje določenih dražljajev. Je aktivni miselni proces, ki vključuje izbor, sprejemanje, organizacijo, strukturiranje in interpretacijo informacij iz okolja z namenom, da iz teh lahko sklepamo in jim dajemo smisel (Buchanan & Huczynski, 2004; Drenth et al., 1998; Eysenck & Keane, 2005; Robbins & Judge, 2009; Rollinson et al.; 1998; Sternberg, 2005). To je osebni pogled na realnost, na katerega vplivajo med drugim tudi vrednotne posameznika (Hodgets, 2002).

Zaznavanje lahko razdelimo na tri osnovne faze:

- proces pozornosti in izbora dražljajev,
- proces organizacije in prepoznavanja dražljajev,
- interpretacijo in sklepanje.

#### **4.2.1 Proces pozornosti in izbora dražljajev**

Ljudje smo izpostavljeni večjemu številu dražljajev, kot jih lahko obdelamo. Določeni dražljaji so izven zaznave čutilnega aparata, določene pa izločimo, da se lahko osredotočimo na druge (Vecchio, 2000). Na izrazitost oziroma izstopanje dražljajev vplivata dva sklopa dejavnikov. Prvi izhaja iz samih karakteristik dražljaja, ki jih registriramo v okviru t. i. procesa od spodaj-navzgor (notranji dejavniki). Drugi vključuje mentalne procese višjega reda, ki predstavljajo procesiranje od zgoraj-navzdol (zunanji dejavniki) (Buchanan & Huczynski, 2004).

**Proces od spodaj-navzgor** temelji na t. i. neposredni zaznavi. To pomeni, da naj bi bila že sam niz informacij ter čutilni kontekst (ozadje čutilnega organa in možganov) dovolj za zaznavanje. Kognitivni procesi višjega reda niso potrebni za posredovanje med čutilno izkušnjo in zaznavanjem. Obstoječa prepričanja ali procesi sklepanja oziroma miselni procesi višjega reda niso nujni za zaznavanje. Vse informacije, potrebne za razumevanje tistega, kar vidimo, so že del dražljajev (Sternberg, 2005).



Poleg neposredne zaznave zgolj na kratko navajava, da obstajajo še štiri teorije procesa od spodaj-navzgor. To so teorija predlog (angl. *template theory*), teorija prototipov (angl. *prototype theory*), teorija lastnosti (angl. *feature/characteristics theory*) in teorija geonov (angl. *recognition-by-components theory*) (Sternberg, 2005). Teorija predlog pravi, da imamo ljudje shranjeno veliko število predlog, na katere primerjamo zaznane strukture. Teorija prototipov se je razvila iz teorije predlog zaradi njene togosti in potrebe po (pre)velikem spominu predlog. Pravi, da ljudje iščemo in smo pozorni na najbolj soroden objekt ali strukturo, tj. na tipične značilnosti neke oblike. Teorija lastnosti pravi, da ljudje poskušamo biti pozorni na lastnosti določene strukture in jih primerjati z lastnostmi strukture, shranjene v spominu, toda ne s celotno strukturo kot pri prvih dveh teorijah. Četrta teorija procesa od spodaj-navzgor pa govori o tem, da imamo ljudje shranjene osnovne geone (geometrijske oblike oziroma ione), na podlagi katerih lahko prepoznamo vse mogoče oblike, ki so sestavljene iz posameznih, osnovnih geonov. Velja pa, da ne moremo razlikovati med različicami (podobnimi oblikami osnovne) iste oblike (Sternberg, 2005).

Pomembno je povedati še, da v procesu od spodaj-navzgor na splošno velja, da novi objekti oziroma dražljaji v domačem okolju pritegnejo človekovo pozornost. Obratno se znani objekti oziroma dražljaji enostavneje procesirajo oziroma zaznavajo nezavedno (Rollinson et al., 1998).

**Proces od zgoraj-navzdol** lahko poimenujemo tudi konstrukcijski proces oziroma konstrukcijsko zaznavanje. Pri tem procesu opazovalec gradi (konstruira) razumevanje dražljaja z uporabo čutilnih informacij, uporablja pa tudi druge izvore informacij, ki so enako pomembne za oblikovanje zaznavanja. To stališče je znano tudi kot inteligentna zaznava, saj daje velik pomen miselnim procesom višjega reda (kognitivno razumevanje dražljajev višjega reda) (Sternberg, 2005). Konstruktivisti, ki zagovarjajo, da konstrukcijski procesi višjega reda sodelujejo pri zaznavanju, svoje mnenje podpirajo s primerom zaznavanja barv. Tudi če predmeta ne bomo ustrezno zaznavali glede na pogoje njegove osvetljenosti oziroma barve, bomo barvo predmeta še vedno ustrezno zaznavali. Tako bomo banane, kljub slabim pogojem med zaznavanjem, še vedno zaznavali kot rumene (Sternberg, 2005).

Pri zaznavanju, glede na proces od zgoraj-navzdol, hitro gradimo različne hipoteze na podlagi čutilnih informacij, na podlagi predhodnega znanja ter izkušenj in na podlagi sklepanja oziroma kognitivnih procesov višjega reda. Prav tako je zaznavanje procesiranje oziroma poglobljen premislek o pričakovanjih, kontekstu in sklepanju na podlagi podatkov (Sternberg, 2005). Glede na mnenja konstruktivistov večinoma izvajamo točne atribucije svojih čutilnih organov, saj izdelamo sklep, tj. proces, pri katerem nezavedno asimiliramo večje število informacij iz več izvorov, da lahko zgradimo zaznavanje. Ključna značilnost konstrukcijskega zaznavanja je, da uspešno zaznavanje lahko dosežemo le s pomočjo inteligence in mišljena v kombinaciji s čutilnimi dražljaji in znanjem, pridobljenim s prejšnjim izkustvom (Sternberg, 2005). Tako vplivamo na pozornost, saj prav predhodno znanje in izkušnje ustvarjajo pričakovanja, ki so nam pomembnejša od drugih. Poleg tega na pozornost veliko vpliva tudi

osebnost opazovalca, saj vsak gleda oziroma izbira le določene dražljaje. Osebne potrebe, ki izhajajo iz osnovnih teorij motivacije, imajo izjemno motivirajoč vpliv na pozornost do dražljajev. Prav zato smo ljudje bolj pozorni in izbiramo dražljaje, ki bodo zadovoljili te potrebe (Rollinson et al., 1998).

V splošnem na stopnjo pozornosti vplivajo predvsem izstopanje dražljaja, kontrast med dražljajem in njegovo okolico ter nenazadnje tudi velikost dražljaja in kontekst. Ljudje tako prej zaznamo objekte v gibanju, enako velja tudi za ponavljajočo izpostavljenost dražljajem (Buchanan & Huczynski, 2004).

#### **4.2.2 Proces organizacije in prepoznavanja dražljajev**

Ko zaznamo določen dražljaj, ga je treba organizirati v obliko, ki ima smisel. Osnovna oblika organizacije dražljajev opisuje, da predmete zaznavamo glede na njihovo ozadje (angl. *figure to (and)ground*). To pa ni preprosto, saj lahko v določenih primerih ozadje izstopa (Sternberg, 2005). Gre za kompleksnost zaznavanja realnosti. Pri takem procesu se lahko odmikamo od čutilne realnosti proti normativni oziroma interpretativni realnosti. Govorimo o interpretativni realnosti, saj dve osebi ne vidita enako. Prav interpretativna realnost oziroma zaznavanje na podlagi te je izjemnega pomena za raziskave zaznavanja ljudi in njihovega obnašanja ter zaznavanje okolja in nagrad (Hodgets, 2002; Nelson & Spitzer, 2003).

Poleg tega ljudje organiziramo dražljaje v skupine in vzorce, ki nam dajejo smisel. V procesu od zgoraj-navzdol ljudje dopolnimo manjkajoče dele dražljaja v smiselno obliko. Ne samo to, zmožni smo razvrstiti določene dražljaje kot med sabo povezane, zgolj zaradi njihove bližine. Ljudje prej zaznamo obliko kot nadaljevanje prejšnje in tvorimo neko kontinuiteto oziroma kontinuirane oblike (Rollinson et al., 1998; Palmer v Sternberg, 2005). Naslednji dejavnik, ki vpliva na našo organizacijo dražljajev, je tudi konstantnost zaznavanja. Predstavljena je na enostavnem primeru zaznavanja velikosti določenega predmeta. Ne glede na to, da se velikost predmeta na očesni mrežnici spreminja s spremembo razdalje do opazovanega predmeta, njegovo dejansko velikost ljudje zaznavamo kot enako, nespremenjeno (Sternberg, 2005). Prav proces od zgoraj-navzdol vključuje miselne procese višjega reda, s katerimi kompenziramo spremembe velikosti predmeta na mrežnici. Pri zaznavanju velikosti in konstantnosti sta pomembna dva dejavnika: zaznavanje razdalje do predmeta in domačnost oziroma poznavanje tega predmeta (Eysenck & Keane, 2005).

Pomemben dejavnik, ki vpliva na organizacijo dražljajev, je tudi kontekst oziroma razmere in lastnosti, ki obdajajo dražljaje v trenutku zaznave. Glede na razmere v okolju lahko enake dražljaje popolnoma drugače zaznamo (Rollinson et al., 1998). Če smo v preteklosti uspešno zgradili zaznavo o nekom ali nečem, bomo težko sprejeli spremembe. Če danes zaznavamo nekoga ali nekaj drugače, bomo s težavo sprejeli nekaj, kar je v nasprotju z že ustvarjenim smislom. Ta proces poimenujemo zaznavna obramba (angl. *perceptual defence*) in združuje različne zaznavne napake oziroma procese, kot so: selektivno zaznavanje, stereotipi in halo-

učinek (DuBrin, 1984; Buchanan & Huczynski, 2004; Rollinson et al., 1998). Podrobno jih bova razložila v nadaljevanju.

### **4.2.3 Interpretacija in sklepanje**

Kot že omenjeno, v prvih dveh fazah določenih dražljajev sploh ne zaznamo, na določene pa smo bolj pozorni, sprejemamo jih in organiziramo v smiselne vzorce. Ta faza pomeni, da zaznavamo več, kot vidimo preko čutilnega organa. Na podlagi interpretacij in predpostavk o manjkajočih delih zaznanega predmeta ali situacije lahko tvorimo sklepe. Ljudje imamo shranjeno veliko število miselnih shem (skupin določenih shem), to so strukturirane miselne predstave o tem, kaj svet okoli nas vsebuje. Sheme uporabljamo, da lahko združujemo zapise ali dokaze, na podlagi teh pa izdelamo sklepe o identiteti opazovanega. Sheme nam pomagajo napovedati, kaj lahko pričakujemo, in so pomemben del v prepoznavanju nemogočega (kar v realnosti ne obstaja). Znanje in pričakovanja, ki smo jih z leti pridobili, so osnova za nastanek shem (Rollinson et al., 1998).

Čutilni organ in nevronska pot torej sestavijo preliminarno predstavo dražljaja glede na njegove osnovne karakteristike in bližino. V tem trenutku se oseba ne posveča neposredno dražljajem, temveč le določenim značilnostim le-teh. Če ima dražljaj potrebno intenzivnost in pomembnost, bo dobil našo pozornost, nato bomo poskušali ugotoviti, kaj dražljaj predstavlja. V naslednjem koraku izberemo pripadajočo shemo in jo primerjamo z zaznanimi dražljaji čutilnega organa. Če se shema ujema z dražljajem, sledi iskanje potrditvenih dokazov. Če pa ujemanja ni, se postavi nova hipoteza oziroma predpostavka, kaj dražljaj predstavlja, to pa izzove novo iskanje. Končna predstava o nečem ali nekom je lahko izkrivljena zaradi napak pri zaznavanju signala ali selektivnega zaznavanja signala, zaznavnih napak prejšnjega znanja, konteksta, v katerem nekaj ali nekoga opazujemo oziroma sprejemamo informacije, ter zaradi osebnih karakteristik (Hodgets, 2002; Rollinson et al., 1998; Vecchio, 2000).

## **4.3 Socialna kognicija**

Zgoraj omenjeni proces zaznavanja stvari oziroma predmetov je osnova pri razumevanju zaznavanja družbenega. Principi, ki opisujejo, kako ljudje zaznavamo predmete, veljajo tudi pri zaznavanju drugih ljudi ter njihovega obnašanja in namer, okolice in samega sebe. Teorije socialne kognicije temeljijo na osnovah kognitivne psihologije oziroma na kognitivnih principih. Kljub temu pa obstajajo osnovne in jasne razlike med obema (Rollinson et al., 1998).

Kognitivna psihologija obravnava procesiranje informacij, pridobljenih z zaznavanjem predmetov brez »življenja«, medtem ko socialna psihologija obravnava procesiranje informacij, pridobljenih z zaznavanjem ljudi in družbenih doživetij oziroma izkušenj. Kognitivni procesi so bili od nekdaj zelo pomembni in priznani znotraj socialne psihologije.

Vzroki za družbene interakcije so večinoma v zaznavanju okoliškega sveta. Rezultati omenjenih interakcij so mišljenja, občutki in vedenje (Fiske & Taylor, 1991).

Raziskovanje socialne kognicije ne temelji samo na eni teoriji. Pri raziskovanju gre za študije zaznavanja ljudi, študije značilnosti in lastnosti, stereotipov, shem. Socialni psihologi zagovarjajo teorijo, da je družbeno obnašanje (vedenje) prej posledica oziroma funkcija človekove holistične zaznave okoliškega sveta kot pa zgolj posledica opazovanega na podlagi dražljajev iz okolice (Fiske & Taylor, 1991). Če ljudje nagrado v obliki denarja ali pohvale zaznajo kot podkupnino ali laskanje, se bodo ob prejemu nagrade obnašali popolnoma drugače, kot če je ne zaznajo kot manipulacijsko namero. Torej je naše obnašanje posledica naše celotne zaznave (dražljaja, njegove okolice in pomena za nas) in ne zgolj nekega zunanjega dražljaja (nagrade). Psihologi socialne psihologije ne spremljajo samo vzrokov, temveč tudi posledice družbenega zaznavanja in interakcij v zelo kognitivnem smislu. Pomemben argument, da je bila socialna psihologija vedno kognitivna, je obravnavanje človeka kot organizma, zmožnega razmišljanja, torej kognitivnih procesov višjega reda (Fiske & Taylor, 1991).

Kot že rečeno, razlike med zaznavanjem predmetov in ljudi temeljijo predvsem na tem, da ljudje zaznavamo in smo hkrati zaznavani. Za razliko od predmetov so ljudje vzrok (angl. *causal agents*) obojega oziroma povzročitelji zaznavanja v obeh smereh. Ljudje in naši postopki, akcije ter odločanja, vedenja in vse, na kar vplivamo (okolica), so izjemno zahtevni elementi za zaznavanje (DuBrin, 1984; Fiske & Taylor, 1991; Hitt et al., 2011). Poleg tega se ljudje spreminjamo glede na to, da smo zaznavani in glede na naše zaznave drugih ljudi in okolice (Rollinson et al., 1998). Izpostaviti je treba, da se ljudje pogosto spreminjamo, zato je zaznavanje izredno kompleksno. Nekatere razlike med zaznavanjem predmetov in zaznavanjem ljudi so dodatno povzete v naslednjih točkah (Fiske & Taylor, 1991; Rollinson et al., 1998):

- Ljudje namenoma vplivamo na okolico, jo poskušamo tudi spreminjati, zato smo, za razliko od predmetov, povzročitelji.
- Pri zaznavanju predmetov se dražljaji ne spreminjajo, medtem ko se pri zaznavanju ljudi dražljaji vedno spreminjajo. Zato je socialna kognicija lahko zastarela in nezanesljiva.
- Ljudje, ki jih zaznavamo, hkrati zaznavajo nas, zato govorimo o obojestranskem zaznavanju (socialna kognicija je medsebojna). Gre za interakcije med ljudmi in naša zaznava vpliva na naše interakcije.
- Pri socialni kogniciji gre za implikacijo sebe. Ker gradimo zaznave o ljudeh, ti pa hkrati gradijo zaznave o nas, se obnašanje obeh spreminja oziroma prilagaja glede na to. Tako dobimo informacije o sebi.
- Pri zaznavanju ljudi se procesira večja količina informacij. Dražljaji se zaznavajo prek različnih čutilnih organov. Veliko teh dražljajev je protislovnih, zato moramo ljudje izvajati številne operacije miselnih procesov višjega reda. Gre za nevidne (nezaznavne) značilnosti ali lastnosti, ki nas pri zaznavanju lahko prevarajo.

- Zanesljivost zaznavanja ljudi ni tako enostavno merljiva oziroma je ne moremo primerjati z zaznavo drugega človeka. Težko se bomo vsi strinjali, da je določena oseba ekstrovertirana, občutljiva ali iskrena. Večinoma pa se bomo strinjali, da je opazovani predmet skodelica.
- Ljudje smo izrazito kompleksni, zato je pri raziskovanju zaznavanja ljudi, socialne kognicije, zaznavanja posledic človekovih dejanj in vedenja vedno treba stvari poenostaviti.

Pri zaznavanju ljudi smo nagnjeni k sklepanju o abstraktnih značilnostih dražljajev. Naredimo slike o duševnih in čustvenih značilnostih, inteligenci, osebnosti ali motivih drugih ljudi. Pri zaznavanju predmetov redko presegamo to, kar predmet je (Hitt et al., 2011).

### 4.3.1 Zaznavanje ljudi

Ljudje se razlikujemo, ko gre za zaznavanje drugih. Razlikujemo se glede na to, kakšne sposobnosti zaznave imamo, ko govorimo o čustvih in osebnostnih značilnostih. Omenila sva, da gre pri zaznavanju predmetov za izstopanje, pomembnost oziroma zanimivost dražljaja. Tudi pri zaznavanju ljudi lahko govorimo o izstopanju, pomembnosti oziroma zanimivosti dražljaja kot ene od človeških značilnosti. Enako kot pri zaznavanju predmetov tudi pri zaznavanju ljudi velja, da je pozornost, ki jo posvečamo določenemu dražljaju, odvisna od dražljaja samega (Vecchio, 2000; Hitt et al., 2011). V prejšnjih poglavjih sva govorila, da smo ljudje kompleksna kognitivna bitja. Zato je pomembno izpostaviti, da imamo ljudje različno široke sposobnosti zaznavanja določenih značilnosti (čustva, inteligenca, obnašanje, sposobnosti). Prav to pa opredeljuje našo zmožnost in prefinjenost v zaznavanju ljudi, njihovih namer, okolice ter samih sebe. Najverjetneje ljudje kompleksnih, širokih zmožnosti oziroma sposobnosti zaznavanja ne bodo naredili določenih (osnovnih) napak pri zaznavanju. Poleg omenjenega je izredno pomemben dejavnik – tako pri zaznavanju predmetov kot tudi pri zaznavanju ljudi – kontekst, v katerem je dražljaj v trenutku zaznave (Colquitt et al., 2015; Hitt et al., 2011; Rollinson et al., 1998; Vecchio, 2000).

V medsebojnih odnosih je zelo uporabno biti sposoben zaznati, kaj drugi čutijo, kakšne karakteristike imajo, kaj skrivajo ter kakšne so njihove namere. Vsi poskušamo razumeti oziroma prebrati čustva drugih ljudi, saj nam to pomaga v vsakdanjem življenju. Najprej poskušamo zaznavati različne izraze na obrazu. Ugotovitve raziskav kažejo, da smo ljudje sposobni zaznati in prepoznati ter povezati izraze na obrazu z določenimi osnovnimi čustvenimi stanji (Vecchio, 2000). Ker gre za sklepe raziskav, ki se izvajajo v nadzorovanem okolju, kjer se vsi obnašajo tako kot čutijo (iskreno), se postavlja vprašanje, kako je vsakdanjem življenju. Ljudje se vsak dan srečujemo z izražanjem čustev drugih ljudi, ki niso vedno resnična (Vecchio, 2000).

Ljudje prikrivajo svoje pravo čustveno stanje in namere. Pomembno je, da ljudje znamo zaznati »prevare«. Na podlagi neverbalnih namigov, ki jih lahko zaznamo pri ljudeh, lahko

sklenemo, da določena oseba ne govori resnice, se ne počuti udobno, jo je strah ter kakšno namero ima. Manjše spremembe izraza na obrazu (mikroekspresija) se po navadi pokažejo, tik preden oseba poskuša nadzorovati izraze na obrazu. Ljudje jih lahko zaznamo ter tako sklepamo o resničnem stanju in nameri osebe. Neverbalni namigi so pomembni, saj jih lahko zaznavamo kot pozitivne in negativne oziroma kot nekaj, kar izzove pozitivno ali negativno zaznavo določene osebe. Med pomembnejše neverbalne namige štejemo videz, očesni stik in nasmeh (Vecchio, 2000).

Nekateri ljudje so zmožni bolj poglobljene, učinkovitejše in širše zaznave. Gre za ljudi, ki so bolj občutljivi, nagnjeni k določenim dražljajem ter tako »ustrezno« (učinkoviteje) gradijo zaznavo o drugih ljudeh. Na splošno pa velja, da ljudje nismo uspešni, ko gre za postavljanje končne ocene osebe oziroma osebnosti ter njenega obnašanja in namer (Vecchio, 2000).

### 4.3.2 Napake pri zaznavanju

Glede na povedano gre pri zaznavanju ljudi večinoma za sklepanja in ne za objektivne reprezentacije realnosti. Ideja o natančnosti zaznavanja namiguje na to, da nekateri ljudje reproducirajo objektivnejše zaznave ljudi. Pa ni ravno tako. Dejstvo, da vsi ljudje zaznavamo drugače, ni povezano z natančnostjo. Nekateri bolje zaznavajo impulzivne ljudi, drugi pa prijazne. Zato je natančnost odvisna od same sodbe, ki jo naredimo na podlagi zaznavanja. Ker se med sabo razlikujemo in smo kompleksna bitja, bomo uporabljali bolj ali manj kompleksne procese sklepanja (Rollinson et al., 1998).

Obstaja veliko bližnjic, ki jih ljudje uporabljamo za zaznavanje ljudi. Te so izredno koristne, saj nam omogočajo hitro reprodukcijo oziroma reprezentacijo pri ljudeh. Po drugi strani pa ovirajo našo natančnost (Robbins & Judge, 2009). Zaznavanje ljudi je izredno zahtevno in predstavlja veliko izzivov. Kot rečeno, na proces zaznavanja vplivajo dejavniki, povezani z osebo, ki zaznava, in s situacijo, v kateri zaznavamo. Natančnost zaznavanja lahko ovirajo: halo-učinek, stereotipi, projekcije in selektivno zaznavanje (Colquitt et al., 2015; Buchanan & Huczynski, 2004; DuBrin, 2002; Hitt et al., 2011; Hodgets, 2002; Robbins & Judge, 2009; Vecchio, 2000).

**Halo-efekt ali halo-učinek** je napaka ocenjevanja. Spada med kognitivne pristranskosti oziroma je del selektivne pozornosti našega zaznavanja ljudi. Na podlagi ene karakterne ali fizične lastnosti, nacionalnosti, govora ali obleke prenesemo sodbo z enega področja na druga, z ene izkušnje na druge – naredimo oceno ljudi na podlagi ene karakteristike. To je naravni človeški odziv, saj večinoma ob prvem stiku ljudi ocenimo (ne dobimo druge priložnosti za prvi vtis) (Buchanan & Huczynski, 2004). Primer halo-učinka je: delavec dobi slabo prvo oceno in nadrejeni ga nato še naprej ocenjuje pod vplivom te ocene ali: vizualno privlačnejšim ljudem pripisujemo bolj pozitivne lastnosti. Halo-učinek se zgodi tudi, ko zaradi ene pozitivne ali negativne namere določeno osebo ocenimo v celoti kot dobronamerno ali slabonamerno. Ni redkost, da se v družbah, ki ne uporabljajo objektivnih meril za

ocenjevanje uspešnosti, zgodijo »napačno« pozitivne ocene delavcev, če so ti lepega videza, če nadrejeni subjektivno zaznava pozitivnost namer le določenih oseb (osebna korist), če so delavci večinoma nasmejani, če so artikulirani in duhoviti, če so v osebnem odnosu z nadrejenim. Gre za splošno mnenje ali oceno glede na splošni vtis ter napačno sklepanje o drugih lastnostih. Na našo celotno oceno nekoga lahko vpliva zgolj ena človekova lastnost (DuBrin, 2002; Buchanan & Huczynski, 2004; Hitt et al., 2011; Robbins & Judge, 2009; Vecchio, 2000;). Vendar pa imajo ljudje redko le pozitivne ali le negativne lastnosti, kar vodi do napak v zaznavanju.

**Stereotipi** so poenostavljeni in priročni, vnaprej sestavljeni bloki teksta, ki jih uporabljajo tiskalniki. Lippmann jih je uporabil pri opisovanju zaznavanja ljudi. Koncept se nanaša na način grupiranja ljudi enakih lastnosti v isto skupino na podlagi miselnih slik določenih skupin oziroma predstavnika te skupine (Buchanan & Huczynski, 2004). Stereotipi so napake v procesu organiziranja kot dela celotnega procesa zaznavanja. Govorimo o bližnjicah pri zaznavanju, saj tako zmanjšujemo količino informacij, ki jih moramo obdelati (DuBrin, 2002; Robbins & Judge, 2009; Vecchio, 2000). To je prekomerno posploševanje, zato so stereotipi v določenih primerih zelo nenatančni (Buchanan & Huczynski, 2004; Rollinson et al., 1998). V vsakdanjem življenju vsi uporabljamo stereotipe. Izgrajene imamo standardne skupine stereotipov. Zanimiv stereotip je, da bo večina ljudi pripisala prebivalcem Nemčije karakteristike, kot so: znanstveni, delavni ter tehnološko napredni. Ali res samo Nemci veljajo za takšne? Stereotip, ki je bil na začetku prejšnjega stoletja v podjetjih zelo močen, počasi blede. Gre za stereotip, da so ženske slabše vodje ter splošno slabše v opravljanju nekega dela kot moški. Raziskave kažejo ravno nasprotno; moški, ki so bodisi podrejeni ali nadrejeni ženski, vedno bolj cenijo prispevke in delo žensk (Hodgets, 2002).

Ta vrsta napake pri zaznavanju je značilna za menedžerje, ki imajo opravka s člani sindikatov, sodelavce, ki imajo težave oziroma so neuspešni v interakcijah z drugim spolom ter drugimi etničnimi skupinami. Če želimo ustrezno zaznavati ljudi, obnašanje ter njihove namere, jih moramo obravnavati kot posameznike in spoštovati njihove značilnosti. Stereotipi so delno točni, delno napačni pripisi določene značilnosti ali lastnosti različnim družbenim skupinam in njihovim pripadnikom. Izpostavljava dva razloga, zakaj so stereotipi tako nenatančni. Predpostavimo, da je stereotip za celotno skupino napačen zaradi več razlogov: strah pred določeno skupino, že ustvarjena podoba v preteklosti, ki ne dovoljuje drugačne zaznave, ali stik zgolj z enim članom te skupine oziroma podskupine. Jasno je, da bo rezultat zaznavanja ene osebe lahko zgolj napaka in ne realnost. Poleg tega velja tudi obratno. Če stereotipi za skupino niso napačni, je velika verjetnost, da bo zaznavanje posameznika, ki mu pripišemo lastnosti te skupine, napačno. Najverjetneje oseba nima vseh lastnosti te skupine (Hitt et al., 2011). Specifična posledica stereotipov je **profiliranje**. To je oblika stereotipa, pri kateri gre za izpostavljanje posameznika na podlagi etnične ali rasne pripadnosti zaradi intenzivnega preiskovanja ali nadzora. Etnično in versko profiliranje je po napadih v Združenih državah Amerike enajstega septembra (angl. *nine eleven*) postalo predmet številnih razprav (Robbins & Judge, 2009).

Velikokrat stremimo k temu, da svoje lastnosti in občutke pripisujemo drugim osebam. Ljudje mislimo, da drugi ljudje čutijo, se obnašajo, mislijo in imajo iste namere in vrednote kot mi (Hitt et al., 2011). Gre za obrambni mehanizem, ki nam pomaga pri resnicah, ki so za nas lahko neprijetne in nesprejemljive. Čustveno stanje osebe lahko vpliva na zaznavanje čustvenega stanja druge osebe in obratno (Vecchio, 2000). Recimo, da bi vodja moral predlagati nekoga iz svoje skupine za opravilo izredno časovno in vsebinsko zahtevne naloge. Tega pa ne naredi, saj domneva, da v njegovi skupini ni nikogar, ki bi lahko opravil določeno nalogo pod pritiskom. V resnici je to slabost vodje, ki jo je projiciral na druge v svoji skupini (DuBrin, 2002). **Projiciranje** lahko predstavlja problem pri nadaljnjih kognitivnih operacijah in pri dejanskem ocenjevanju sogovornika. Prav tako lahko vpliva na vedenje oziroma na ustrezne ocene vedenja drugih. Gre za postavljanje kriterijev, na podlagi katerih temeljijo ti procesi. Ljudje predpostavljamo, da so ti kriteriji pri vseh enaki oziroma enaki našim, kar pomeni, da bodo vsi enako zaznavali določene stvari, se enako obnašali in imeli enake namere (Colquitt et al., 2015). Poseben problem je tudi to, da precenjujemo soglasja, podcenjujemo pomembnost ocene opazovanega in tistih oseb, ki imajo nasprotna mnenja, videnja in poglede (Hitt et al., 2011).

Ena od napak pri zaznavanju izhaja iz tega, da imamo ljudje pričakovanja in zaznavamo okolico tako, kot vpliva na nas. Omenila sva, da ne moremo sprejeti vseh dražljajev, da bi jih ustrezno obdelali, zato posvečamo svojo pozornost določenim dražljajem. Prav tako pozornost posvetimo tistim dražljajem, ki so v določenem trenutku bolj zanimivi, kar pa je odvisno od konteksta, v katerem opazujemo. Torej dražljajev ne zaznavamo slučajno, temveč jih zaznavamo glede na naše interese, ozadja, pričakovanja in lastnosti. Če kupujemo avtomobil, bomo nenadoma določen tip avtomobila na ulicah opazili pogosteje. Ker dejansko ne moremo sprejeti vsega, kar se dogaja okoli nas, se poslužujemo **selektivnega zaznavanja** (Robbins & Judge, 2009; Vecchio, 2000). Vsem se je že zgodilo, da so nam drugi povedali, da vidimo samo tisto, kar želimo; najverjetneje zaradi tega, ker nismo na enak način zaznavali okolice, ljudi, namer in vedenja drugih, kot jih je ta oseba. Selektivno zaznavanje vpliva na našo sposobnost ocenjevanja, identifikacije problemov, neiskrenih namer ljudi, ustvarjanja in ocenjevanja alternativ in presojanja posledic (Colquitt et al., 2015).

Poleg omenjenih napak zaznavanja imajo velik vpliv na zaznavanje tudi karakteristike posameznika (osebnost). Stroka izpostavlja šest značilnosti, ki poglavitno vplivajo na zaznavanje, tako v službenem okolju kot izven (DuBrin, 1984):

- Anatomsko, fiziološko in kemijsko stanje. Zaznavanje dviganja uteži je lahko različno za močno in slabotno osebo. Prav tako bo kadilec večurni sestanek zaznal kot grozno izkušnjo.
- Družinski vplivi. Posameznik bo avtoriteto svojega nadrejenega zaznaval kot normalno, če so imeli njegovi starši močno avtoriteto v družini.



- Kulturni vplivi. Velik vpliv na zaznavanje dražljajev v službenem okolju ima kulturno ozadje posameznika, ki lahko zaznava dodatne naloge kot nekaj negativnega. Vzrok je v tem, da tudi službo oziroma delo v osnovi zaznava kot nujno zlo.
- Motivi, potrebe in cilji. Ko ljudje zaznamo določen dražljaj, ga procesiramo v kognicijo, ki lahko vpliva na naše odzive. Izgradnja kognicije je odvisna tudi od notranjih stanj. Notranja stanja, ki vplivajo na našo kognicijo in s tem tudi na zaznavanje, so motivi, potrebe in cilji. Posledično je glavna determinanta človekovega zaznavanja naša trenutna motivacija glede na predmet, osebo ali izkušnjo, ki naj bi jo zaznavali (dražljaj). Ljudje, katerih družina je nižjega finančnega statusa, bodo denarne nagrade zaznavali pozitivno oziroma zanimanje (motivacija) za takšnega delodajalca in takšne oblike nagrad bo večja kot za podjetje, v katerem tega ni.
- Prejšnje izkušnje. Kako ljudje zaznavamo dražljaj danes, je odvisno tudi od tega, kako nam je bil predstavljen v preteklosti. Prejšnje izkušnje vplivajo na našo kognitivno strukturo. Starejši zaposleni bo mlajšega novega sodelavca zaznal kot grožnjo, saj je imel v preteklosti podobno izkušnjo.
- Razlike v osebnosti. Razlike v zaznavanju so tudi posledica značilnosti posameznika, to je njegove osebnosti. Optimistična oseba, polna delovne energije, bo novega nadrejenega zaznavala kot nekaj pozitivnega, saj ima možnosti, da tudi to vplivno osebo prepriča in navduši s svojimi sposobnostmi.

Osebnost lahko opredelimo kot lastnosti in nagnjena, ki oblikujejo vzorce, po katerih se ena oseba razlikuje od druge (Hodgets, 2002; Vecchio, 2000). S pomočjo osebnosti ocenjujemo ljudi, njihovo obnašanje in namere. Gre za posploševanje o določeni osebi in njeni osebnosti, saj ljudi kategoriziramo z eno ali dvema besedama, vezanima na eno od značilnosti. Dejansko pa osebnost oblikuje več stvari, zato definicija ni enostavna (Vecchio, 2000).

### 4.3.3 Teorija pripisovanja

Pomemben vidik zaznavanja je zaznavanje vzročnosti. Ljudje iščemo vzroke za obnašanje in namere, tako svoje kot drugih (DuBrin, 2002). Naše zaznavanje vzročnosti in posledic v določeni situaciji nas vodi do razumevanja prihodnosti (kognicije o prihodnosti) (DuBrin, 1984). Teorija pripisovanja (angl. *attribution theory*) se ukvarja s tem, kako ljudje uporabljamo informacije z namenom, da razložimo vzročnost določenih dogodkov. Raziskuje, na podlagi katerih informacij ter njihovih kombinacij ljudje tvorimo oziroma iščemo vzročnost (Fiske & Taylor, 1991). Ljudje po navadi povezujemo oziroma pripisujemo (angl. *attribute*) dosežke z dobrimi notranjimi lastnostmi, medtem ko neuspehe pripisujemo zunanjim, neugodnim dejavnikom okolja (DuBrin, 2002; Vecchio, 2000). Tako bo vodja pripisal povišano produktivnost svojim sposobnostim vodenja in nasprotno, zaradi slabe podpore drugih v organizaciji iskal odgovore za znižano produktivnost.

Teorijo pripisovanja je populariziral Heider (v Fiske & Taylor, 1991), ki je verjel, da ljudje želimo nadzorovati in predvideti dogodke v okolju. Meni, da je ljudem naravno, da imamo

potrebo po predvidevanju in vplivanju na to, kar se bo zgodilo. Izhajal je iz osnovne teorije zaznavanja – zaznavanja predmetov, ki ni neposredno, temveč je odvisno od značilnosti oziroma lastnosti opazovanega predmeta, konteksta in načina, kako ga zaznavamo ter od značilnosti opazovalca (angl. *perceiver*). Heider je verjel, da je zaznavanje ljudi podobno zaznavanju predmetov v zgoraj opisanem smislu. Zaznavanje določene osebe je odvisno od njenega obnašanja, konteksta, v katerem se zaznavanje dogaja, značilnosti opazovalca ter v preteklosti oblikovanih mnenj o obnašanju ljudi (Fiske & Taylor, 1991). Dodatno Heider meni, da je posledica določene aktivnosti zaznavana kot rezultat okoljskih in osebnih sil, pa tudi osebnih zmožnosti in npora (Vecchio, 2000).

Kelley (v Fiske & Taylor, 1991) je nadaljeval z razvojem teorije pripisovanja tako, da je podal mnenje, da ljudje pripisujejo vzroke obnašanja določenim dejavnikom, ki se spreminjajo oziroma kovariirajo ozko z opazovanim obnašanjem. Glede na teorijo lahko vzroke obnašanja pripisujemo zunanjim ali notranjim dejavnikom. Ljudje pripisujemo vzroke na podlagi zbranih informacij treh dimenzij. Te so: soglasje (angl. *consensus*), doslednost (angl. *consistency*), razlikovanje (angl. *distinctiveness*). Soglasje je strinjanje v mnenjih oziroma podobno obnašanje posameznika in ostalih. Če se oseba obnaša vedno enako ne glede na čas ali spremembo okolja, se to opisuje kot doslednost. Razlikovanje pa opredeli kot spremembo obnašanja osebe, ki je prilagojeno drugačnim pogojem, nalogam ali situacijam. Kombinacija teh dejavnikov vodi do pripisovanja vzrokov. Ljudje pripisujemo obnašanje zunanjim vzrokom (okoljski), kadar zaznavamo visoko stopnjo soglasja, razlikovanja in nizko stopnjo doslednosti. Nizko soglasje in razlikovanje ter visoka doslednost pa pomenijo obnašanje zaradi izvora notranjega vzroka (osebni) (DuBrin, 2002; Fiske & Taylor, 1991). Če se naš sodelavec pritožuje nad nadrejenim, medtem ko se drugi ne, gre za nizko raven soglasja. Situaciji lahko dodamo še visoko doslednost, če se ta sodelavec vedno pritožuje nad nadrejenim, in nizko razlikovanje, če se ta sodelavec pritožuje tudi nad prejšnjimi nadrejenimi. Gre za primer vzroka notranjega izvora, saj je sodelavec vedno izražal antagonistična mnenja zoper nadrejenega (Vecchio, 2000).

Pomemben prispevek k teoriji pripisovanja je naredil tudi Bem (v Fiske & Taylor, 1991), ki zagovarja, da ljudje o svojih notranjih odzivih pogosto zaključujemo na podlagi zunanjih dejavnikov, ki nam dajejo določene signale o naših prepričanjih. Bemova teorija samozaznavanja (angl. *self-perception*) trdi, da se procesi, ki jih ljudje uporabljamo, da razumemo oziroma sklepamo o svojem vedenju, ne razlikujejo od tistih, s katerimi razumemo oziroma sklepamo o vedenju drugih. Bem razlaga teorijo na primeru motivacije. Predvideva, da ljudje poskušamo razumeti, od kod izhaja nadzor našega obnašanja. Poskušamo jo pripisati bodisi zunanjim silam ali notranjim vzvodom, ki izhajajo iz naših želja. Nadalje teorija predlaga, da ljudje izzovemo obnašanje brez poseganja v notranje kognitivne funkcije in stanja razpoloženja (Fiske & Taylor, 1991). Obnašanju, ki je posledica zunanjih sil, med katere uvrščamo plačilo oziroma denarno nagrado za opravljeno delo, bomo pripisali zunanje attribute. Na drugi strani bomo za enako opravljeno delo, nagrajeno s simbolično nedenarno obliko nagrade, obnašanju pripisali notranje attribute, kar predstavlja notranji (intrinzični)

interes. Ta analiza se naslanja na paradoksalno situacijo (angl. *overjustification effect*); minimalne, tj. simbolične nagrade vodijo do visokega interesa za neko opravilo, medtem ko bodo zunanje nagrade za opravilo, ki nas notranje zadovoljuje, popolnoma spodkopale notranji interes. Celotni učinek ponujene nagrade za predhodno nenagrajeno opravilo je prehod na zunanjo motivacijo in spodkopavanje (pred)obstoječe notranje motivacije. Ko zunanje nagrade ni več na voljo, je zanimanje za opravilo izgubljeno; prejšnja notranja motivacija se ne obnovi, zato je treba nenehno ponujati zunanje nagrade kot motivacijo za ohranitev dejavnosti (Fiske & Taylor, 1991).

V svojih raziskavah je Rotter ugotovil, da so pri zaznavanju vzročnosti vključene različne osebnostne razlike. Rezultat teh raziskav je postavitev teorije lokusa kontrole ali nadzora (angl. *locus of control*) (Dickson et al., 1993). Namen je ugotoviti stopnjo posameznikove povezave dogodkov v okolju z notranjimi dejavniki (sposobnost) ali zunanji (slučaj). Rotter je predlagal, da je verjetnost udeležbe posameznika pri določenem opravilu funkcija pričakovanja te osebe, da bo opravilo obrodilo nagrado in osebna vrednost te nagrade za posameznika. Drugače povedano: Rotter definira lokus kontrole kot prepričanje ljudi, da bodisi sami nadzirajo svoje življenje bodisi je njihovo življenje nadzirano s strani sil iz okolja (Vecchio, 2000). Izpostaviti je treba, da se notranje in zunanje orientirani ljudje razlikujejo glede na to, kakšnih nagrad si želijo. Tisti, ki menijo, da je njihov uspeh posledica vpliva zunanjih sil (zunanji lokus kontrole), si želijo zunanjih (ekstrinzičnih) nagrad, kot sta višja plača in varnost zaposlitve. Ljudje, ki verjamejo, da je njihov uspeh posledica vpliva notranjih sil (notranji lokus kontrole), si želijo notranjih (intrinzičnih) nagrad, kot so občutek doseganja ciljev in zaključevanja naloge (DuBrin, 2002; Vecchio, 2000).

#### **4.4 Zaznavanje posameznih oblik nagrad**

Izstopanje dražljaja izhaja iz kontrasta med predmeti in njihovo okolico ter konteksta, v katerem nekaj opazujemo in posledično zaznavamo. Detekcijo izstopanja sva omenila v okviru zaznavanja vizualnega sistema, vendar podobni mehanizmi delujejo tudi v okviru drugih sistemov čutil. Ko je naša pozornost usmerjena na izstopajoči dražljaj, je lahko to del procesa od spodaj-navzgor, neodvisno od spomina in reaktivno, lahko pa je tudi del procesa od zgoraj-navzdol in odvisno od spomina. Ljudje imamo težave, kadar je naša pozornost usmerjena na več kot samo en dražljaj, tako da se nenehno soočamo z izzivom vključevanja in razvrščanja različnih procesov od spodaj-navzgor in od zgoraj-navzdol. Pojasnila sva tudi pojem dražljaj, ki je pomembna osnova za raziskovanje percepcije in kognicije. Nanaša se na vse oblike spodbud, ki izstopajo od drugih. S tem je povezan tudi pojem izrazitosti oziroma izstopanja dražljaja (angl. *salience*). Izstopanje določenega dražljaja je lahko posledica čustvenih, motivacijskih in kognitivnih dejavnikov, kar ni nujno povezano s fizičnimi dejavniki, kot so intenzivnost, jasnost in velikost.

Podobno kot za zaznavanje predmetov velja tudi za nagrade: zaznavanje je odvisno od konteksta ter ozadja nagrajevanja. Obravnavala sva osnovno zaznavanje oblik oziroma

zaznavanje ozadja in predmeta kot dela vizualne zaznave v prejšnjih poglavjih. Tudi ta teoretični koncept, poleg koncepta signala in šuma, ki je izposojen s področja komunikacije, lahko pomaga razložiti zaznavanje nagrad. Pri zaznavanju predmeta ali ozadja gre za kontrast med njima. Narava ozadja vpliva na naše zaznavanje predmeta. Tako zaznavanje v delovnem okolju lahko predstaviva na naslednjem primeru. Zaposleni, ki prejme 1.000 evrov (v nadaljevanju EUR) bonusa, je lahko navdušen nad tem, vse dokler ne ugotovi, da je njegov sodelavec za enako delo prejel 2.500 EUR bonusa. To pa lahko pripelje do zamer. S tem se zaznava nagrade v očeh zaposlenega popolnoma spremeni. Tu govorimo o skritih pogojih v ozadju delovnega okolja, ki vplivajo na morebitno preoblikovanje (pozitivno ali negativno), kako zaposleni zaznavajo, interpretirajo in čutijo vse v okolici svojega dela. Kadar so v ozadju, tj. v delovnem okolju, pozitivne in motivirajoče karakteristike, tem bolj pozitivna je lahko zaznava ljudi do vsega, kar izhaja iz dela. Seveda velja tudi obratno, več kot je negativnih in demotivirajočih karakteristik ozadja, bolj negativna je lahko zaznava ljudi (Nelson & Spitzer, 2003). Med pozitivne karakteristike ozadja lahko štejemo (Nelson & Spitzer, 2003):

- Aktivnost. Aktivno sodelovanje pri produktivnem delu.
- Zabava. Delovno okolje, ki vsebuje tudi zabavni del, ne samo trdo delo.
- Prispevek. Občutek, da lahko prispevaš, da tvoje mnenje šteje.
- Odgovornost. Možnost sprejetja vloge odločanja in odgovornosti za celoten projekt.
- Druženje. Možnost druženja z drugimi zaposlenimi brez očitka za postopanje.
- Hvaležnost. Pridobitev priznanja za prispevke.
- Napake. Toleriranje napak brez kazni in učenje iz napak z namenom napredovanja.
- Izzivi. Možnost opravljanja zahtevnih nalog brez občutka tesnobe in pritiska.
- Pomembnost. Občutek pripadnosti in pomembnosti pri opravi, ki je pomembno.

Na drugi strani konteksta oziroma ozadja organizacije imamo pa tudi negativne karakteristike, ki so lahko (Nelson & Spitzer, 2003):

- Organizacijska politika. Okolje, v katerem je tekmovanje za položaj, vpliv, vire in napredovanja osnovano na subjektivnih, nepravičnih in skritih merilih.
- Nejasna pričakovanja. Cilji, naloge in standardi, ki so protislovni, nejasni in zmedeni.
- Neiskrenost. Karakteristika, ki je za zaposlene zelo žaljiva, saj ne želijo, da jim o njihovem delu govorijo drugače, kot je v resnici. Poleg tega zaposleni kot laž zaznavajo tudi zadrževanje informacij oziroma njihovo opustitev.
- Hinavščina. Zaposleni ne morejo verjeti ali slediti vodji, ki danes pove eno stvar, jutri pa drugo.
- Kritika. Delovno okolje, v katerem so zaposleni krivi, dokler se jim ne dokaže nedolžnosti.
- Nepravičnost. Delovno okolje, ki je polno nepravičnih politik in praks.
- Toleriranje slabih rezultatov. Že ena oseba, ki ima slabe rezultate, lahko povzroči, da se drugi počutijo slabo oziroma zaznavajo delovno okolje kot slabo.

Že omenjeni primer, v katerem zaposleni prejme 1.000 EUR bonusa, njegov sodelavec pa 2.500 EUR, lahko podpremo z Adamsovo teorijo enakosti. Adams pojasnjuje, da zaznava nepravilnosti izhaja tudi iz zaznave vložkov in rezultatov druge osebe, po navadi sodelavca, s katerim se primerjamo. Torej ne upoštevamo le svojih vložkov in rezultatov (Armstrong & Murlis, 2007; Drenth et al., 1998, str. 268). Prav to je prikazano na prejšnjem primeru, saj se delavčeva zaznava bonusa v višini 1.000 EUR popolnoma spremeni, ko se primerja in ugotovi, da je sodelavec dobil višji bonus. Adams dodatno razlaga, da ljudje nepravilnost zaznavamo relativno, glede na primerjavo z drugimi, ki je lahko ugodna ali neugodna. Stremimo k temu, da smo vsaj malenkostno boljši od drugih (Armstrong & Murlis, 2007; Drenth et al., 1998). Ljudem je pomembnejša primerjava z drugimi zaposlenimi kot pa absolutna vrednost nagrade. Poleg tega večina ljudi ne ve, česa si želi, če tega ne vidi v kontekstu, saj na vse gledamo relativno (Ariely, 2010; Frey, 2007). Stvari in druge ljudi okoli sebe vedno opazujemo primerjalno, vedno jih primerjamo s seboj in s svojim položajem (Festinger, 1945). To ne velja zgolj za fizične stvari, temveč tudi za doživetja, ponujene možnosti, čustva in stališča, z eno besedo neopredmetene stvari.

Morrell (2011) prav tako poudarja ustrezno pravičnost sistema (znotraj podjetja), da bi lahko nederarne nagrade sploh delovale. Zaposleni morajo zaznavati, da so njihove denarne nagrade pošteni v primerjavi z drugimi. Ti dražljaji morajo izstopati kot najbolj močni in pomembni, saj je zaznavanje pravičnosti ozko povezano z zaznavanjem nederarnih nagrad. Dodatno Morrell opisuje, da se bo zaznavanje nederarnih nagrad zaposlenega spremenilo, če ta zaznava, da je neustrezno plačan glede na zaposlene v drugih podjetjih (zunaj podjetja) na podobnih položajih.

Poleg »ozadja«, katerega lastnosti močno vplivajo na zaznavanje nagrad, se moramo pri nagrajevanju oziroma prepoznavanju dobrega dela zaposlenih zavedati, da je zaznavanje zaposlenih odvisno tudi od tega, kako se nagrajevanje in prepoznavanje dobrega dela izvaja. Med pomembnejšimi vidiki Nelson in Spitzer (2003) navajata naslednje:

- Možnost nagrajevanja. Prepoznavanje dobrega dela mora biti vzpostavljeno tako, da zaposleni vedo, da so lahko nagrajeni, in mora biti povezano s posebnim dosežkom sodelavca in ne samoumevno oziroma na zahtevo zaposlenega. Nagrada zaposlenim ob koncu leta v obliki piknika, kjer so dejansko vsi nagrajeni, ne glede na uspeh ali opravljeno delo, je neosebna, ni posebna in ni naključna. Zaposleni tako nagrado zaznavajo kot ustaljeno prakso, ki se bo zgodila v vsakem primeru. Zaznavali bodo, da so bili nagrajeni, ker so lahko, ker so nekaj prosili oziroma pričakujejo, da bodo sčasoma nekaj dobili. Ne bodo pa zaznavali, da je ta nagrada povezana z njihovim uspešnim delom.
- Čas. Če nekoga ne nagradimo kmalu po dobro opravljenem delu, zaposleni lahko to zaznava, kot da vodji ni pomembno, da ni imel časa ali pa ni bil prepričan, da si zasluži priznanje. Časovni zamik pri nagrajevanju lahko odtuji nagrajenca od nagrade in v prihodnje tudi od dela.

- Pogostost in iskrenost. Katerakoli oblika nagrajevanja, priznanja ali beseda zahvale lahko postane rutina, če sistem ni ustrezno postavljen. Rutina sama po sebi ni težava, lahko pa se zgodi, da bodo zaposleni nagrado zaznavali kot avtomatizem oziroma mehanistično akcijo. Nihče si ne želi, da bi bilo njegovo delo prepoznano avtomatično ali da je nagrada del ustaljene prakse vodstva. Menedžer podjetja na primer vsak mesec obišče zaposlene, da se z njimi pogovori, jih vpraša, kako so, in se jim zahvali. Zaposleni pa to zaznavajo kot šalo. En zaposleni navaja, da ga predsednik vsako leto vpraša, kako je njegova družina. On pa že nekaj let odgovarja, da je še nima. Če so namere tistega, ki nagrajuje, iskrene in v najboljšem interesu za zaposlene, ljudje ne bodo zaznavali prevar in manipulacije.
- Formalnost in način (osebno ali javno). Razlika med formalnim in neformalnim načinom nagrajevanja je v izvoru. Formalni način izhaja iz načrtovanega programa nagrajevanja. Recimo nagrade kot so: letne nagrade, nagrade za stalnost, nagrada »uslužbenec meseca« in druge. Neformalno nagrajevanje je zasnovano na spontanosti, fleksibilnosti in je bolj osebno.
- Mesto podelitve. Velika večina (približno 80 % ljudi) lažje zaznava in bolj ceni javno priznanje, čeprav se razveselijo tudi zasebnega. Nekateri ljudje pa zasebni način zaznavajo celo bolj pozitivno in udobno kot javnega, kar je odvisno predvsem od osebnosti posameznika – introvertirana oseba namreč ne bo pozitivno zaznavala izpostavljenosti pred velikim številom ljudi.
- Oseba, ki nagrajuje. Zaposlenim je pomembno, kdo jim preda nagrado. Osebno nagrado bodo zaposleni zaznavali pozitivneje, če jo prejmejo od nekoga, s katerim tesno sodelujejo. Javne nagrade pa ljudje zaznavajo pozitivneje, če jim jih izroči nekdo z višjim družbenim statusom ali z višjim položajem v podjetju.
- Pomen vrednosti nagrade. Zaznavanje nagrade je odvisno tudi od zaznane vrednosti s strani prejemnika. Nekdo bo nagrado, ki je v tesnejši povezavi z njegovim delom, zaznaval pozitivneje (orodja, računalniške programe, izobraževanje). Nekdo drug bo bolj pozitivno zaznaval nagrade, ki so povezane z njegovim osebnim življenjem, družino in prijatelji (vstopnice za predstavo, večerje, komplet za žar itd.).

#### **4.4.1 Zaznavanje denarnih nagrad**

Zaznavanje nagrad je izredno kompleksno, saj vsebuje veliko število elementov in dejavnikov, ki ga oblikujejo. Razložila sva dejavnike, ki izhajajo iz konteksta nagrade, delovnega okolja ter načina predaje nagrade. Drugi dejavniki izhajajo iz samih nagrad oziroma vrste nagrad; denarnih ali nedenarnih.

Velika večina ljudi ne hodi v službo samo zaradi denarja. Kljub temu je denar pomemben za vse nas – kot sredstvo za plačevanje računov, šolnine, hiše ali nepričakovanih stroškov ter kot motivacijski dejavnik. Po teoriji pripisovanja bodo posamezniki, ki so motivirani, da zadovoljijo omenjene potrebe, denarne nagrade zaznavali veliko bolj pozitivno. Tisti, ki menijo, da je njihov uspeh posledica vpliva zunanjih sil (zunanji lokus kontrole), bodo bolj zaznavali oziroma si bolj želeli denarnih nagrad. V organizacijah, kjer ljudje opravljajo

nezanimivo delo, vodstvo ne prepoznava njihovih vložkov in niso nikoli pohvaljeni, bodo denar zaznavali kot stvar, ki kompenzira njihovo slabo počutje. Zaposleni zato zahtevajo dobro plačilo, če že morajo delati v takih razmerah (Nelson & Spitzer, 2003).

Ponekod vodstvo kot zahvalo ali priznanje uporablja samo denar. Tako se ne zaveda, da ljudje denar zaznavajo kot edino sredstvo prepoznavanja dobrega dela. Prav to, nagrajevanje in priznavanje dobrega dela zgolj z denarjem, je največja napaka vodstva, ki misli, da je denar glavni motivator. Če so zaposleni preveč odvisni od denarja, ker so navajeni le denarnih nagrad, bodo to dokaj hitro zaznavali kot pravico in ne kot nagrado (Nelson & Spitzer, 2003).

Študije zaznavanja in vpliva denarnih nagrad na notranjo motivacijo zaposlenih kažejo, da te v določenih primerih nimajo vpliva ali lahko vplivajo celo negativno. Če zaposlenega nagrajujemo le z denarnimi nagradami, to lahko izpodrine njegovo notranjo motivacijo. Aktivnost in prispevek zaposlenega se znižata (Benabou & Tirole, 2003; Rynes & Gerhart, 2000). Gneezy in Rustichini sta, sicer v kontroliranem okolju, sklenila, da v določenih primerih visoka denarna nagrada poveča uspešnost. Po drugi strani pa dejstvo, da ponudimo denarno nagrado za notranje motivirano delo, lahko spremeni zaznavanje ljudi in posledično zmanjša učinkovitost. Po teoriji pripisovanja bodo ljudje takšne nagrade zaznavali kot zunanjo motivacijo in jih ne bodo povezovali z notranjimi motivi (Gneezy & Rustichini, 2000a).

Ugotovljeno je bilo tudi, da previsoke nagrade prinašajo določena tveganja. Ljudje lahko zaznajo slabe namere, ki se lahko skrivajo za visokimi nagradami. Prebivalcem neke skupnosti je bila ponujena zelo visoka denarna kompenzacija za postavitve odlagališča nevarnih odpadkov jedrske elektrarne. Prav višina plačila je bila signal, ki so ga ljudje zaznavali kot negativnega, s tem pa tudi celotno nagrado (Gneezy, Meier, & Rey-Biel, 2011).

Pri eni od študij je bilo ugotovljeno, da je bila v skupini, ki so ji ponudili zelo majhno nagrado za opravljeno nalogo, učinkovitost veliko nižja kot v skupini, kjer nagrade sploh niso ponudili. To lahko pomeni, da ljudje ne želijo opravljati dela, če niso ustrezno plačani, z zelo nizkim plačilom pa celo ponižani. Ne želijo signalizirati drugim, da so pripravljeni delati tudi za takšno plačilo. Plačila ne zaznavajo kot iskreno namero in ne čutijo, da je njihovo delo ustrezno vrednoteno (Gneezy & Rustichini, 2000a; Heyman & Ariely, 2004).

V ločeni, toda vsebinsko povezani raziskavi sta Gneezy in Rustichini ponovno potrdila, da ima višina plačila velik vpliv. Starši, ki so prihajali v vrtec pozno, so bili kaznovani z nizko denarno kaznijo. Število poznih prihodov se ni zmanjšalo, temveč še povečalo. Ko so umaknili denarno kazen, je število poznih prihodov ostalo enako. Nizka denarna kazen je staršem signalizirala, da je zamujanje sprejemljivo (Gneezy & Rustichini, 2000a).

Heyman in Ariely (2004) sta enako pokazala v raziskavi, v kateri so udeleženci morali nekemu pomagati. Pokazala sta, da ob plačilu za tako delo izgubimo možnost zahvale za pomoč, zato plačilo prej zaznavamo kot kompenzacijo za opravljeno delo. Ugotovila sta, da denar spremeni

zaznavanje naloge, saj povzroči, da je ne opravimo zaradi družbenih razlogov (Heyman & Ariely, 2004). Denarne nagrade lahko zaposlenega spremenijo tako, da postane ciljno orientiran in prilagodi svoje delovanje glede na racionalno analizo stroškov in koristi (Gneezy & Rustichini, 2000a).

Denarno nagrajevanje je v določenih državah in družbenih okoljih simbol moči, prestiža in nekateri zaposleni ga zaznavajo kot edino sredstvo za zadovoljevanje svojih potreb in osebnih ciljev. Čedalje bolj se srečujemo z dejstvom, da so plače v določenih organizacijah prenizke. V tem primeru ima denar visoko zaznano vrednost. To potrjujejo tudi nekatere študije o zaznavanju in vplivu nedenarnih nagrad. Nedenarne nagrade ne morejo zamenjati denarja, zato jih ljudje ne zaznavajo tako močno. Ljudje si ne morejo privoščiti, da so premalo plačani (Gneezy & Rustichini, 2000b). Herzbergova dvofaktorska teorija higienikov in motivatorjev denar definira kot higienik, saj ga moramo vsi dobiti, ker opravimo svoje delo. Nedenarne nagrade pa definira kot motivatorje (Lindner, 1998). Enostavna razlika je, da prvi omogočajo, da delo zgolj opravimo, drugi pa omogočajo, da damo vse od sebe, da delo opravljamo dobro, da se pri tem počutimo dobro, da se zabavamo, da se počutimo odgovorne in nenazadnje prejmemo tudi zahvalo.

#### 4.4.2 Zaznavanje nedenarnih nagrad

Nedenarne nagrade so po mnenju mnogih avtorjev zelo pomemben del poslovnega življenja zaposlenih. V določenih primerih je nedenarna nagrada lahko edina motivacija za zaposlenega. Maslow (1982) dodaja, da lahko na veliko večino zaposlenih veliko bolj učinkovito vplivamo z nedenarnimi nagradami. Nekatere teorije socialne in kognitivne psihologije poudarjajo, da so nedenarne nagrade bolj sprejete kot denarna protivrednost nagrade (Jeffrey, 2004). Teorija kognitivne psihologije zagovarja tudi, da večina notranje motiviranih ljudi ne potrebuje nagrade za opravljeno delo, saj sta že sama aktivnost in doseženi cilj zanje nagrada (Ryan & Deci, 2000). To pa še ne pomeni, da si nagrade ne zaslužijo ali ne želijo.

V nadaljevanju podajava nekaj primerov, kako ljudje zaznavamo nedenarne nagrade:

- Nedenarne oblike nagrad zaposleni zaznavajo kot močen občutek **varnosti zaposlitve**. Ko se zaposleni zavedajo, da je njihova služba varna in stabilna, bo njihov prispevek večji, saj se želijo pokazati, želijo, da bo ta prispevek prepoznan. To pa izhaja iz želje po spoštovanju, zahvali in občutku pripadnosti. Pomembno je povedati, da tako zaposleni zaznavajo pozitivno tudi celotno delovno okolje in organizacijo (Heyman & Ariely, 2004). Velja pa izpostaviti, da se zaposleni lahko hitro odločijo za odhod iz podjetja v primeru pomanjkanja priznanj, zahval, možnosti za osebni in karierni razvoj. Slednji so med ključnimi razlogi za odhod zaposlenih iz podjetja (Neckermann & Frey, 2013).
- V Združenih državah Amerike je bilo izvedenih več podobnih raziskav, v katerih so zaposleni in vodstvo ocenjevali pomembnost motivacijskih dejavnikov (motivatorjev) pri delu



(Neckermann & Frey, 2013). Zaposleni so pohvalo ali priznanje zaznavali kot zelo pomembno, vodstvo pa kot manj pomembno. Vodstvo je dobro plačilo postavilo kot najpomembnejši dejavnik. Številne raziskave kažejo, da si ljudje želimo nagrad, v katerih bomo lahko zaznali osebno noto. Bolje bomo zaznavali **nagrade**, ki so **personalizirane**, ki izvirajo iz samega dela oziroma dosežkov in tiste, ki so posledica priznanja dobrega dela s strani vodje in niso le posledica ustaljenega organizacijskega sistema (Nelson & Spitzer, 2003; Ismail & Selim, 2015). Frey (2007) nadalje razlaga, da prejetje takšne nagrade oblikuje **poseben odnos med prejemnikom in darovalcem**. Prejemnik naj bi »dolgoval« darovalcu lojalnost. Obratno pa bi prejemnik lahko zmanjšal zaznavno vrednost nagrade. Nadalje Prendergast in Stole (2001) pravita, da je nedenarna nagrada (darilo) zaznavana kot opredmetena misel, za katero se skriva pripravljenost nekoga, da porabi svoj čas za drugega. V določenih primerih tudi sporoča, da poznamo osebo, ki bo sprejela to darilo, kar še bolj okrepi zaznavo, saj gre za bolj **poglobljen osebni odnos**. Dokaj podobno izpostavljata Nelson in Spitzer (2003), saj pravita, da bodo zaposleni nagrade, ki jih zanimajo, zaznavali bolj pozitivno. Bolj pozitivno bodo zaznavali tudi organizacijo, saj bo s tem sporočala, da jih spoštuje in skrbi za njih. Tako darilo ima močen vpliv na pozitivno zaznavanje organizacije in delovnega okolja (Nelson & Spitzer, 2003).

- Zaposleni močneje zaznavajo nagrado v obliki darila kot denarja. Denar je le del plačila, ki ga redno dobimo, darilo je ločeno in signalizira druge, bolj poglobljene pomene. Denar bomo hitro porabili, darilo pa bo **dolgotrajno zaznavana vrednost**, ki nas bo spet in spet spomnila na dobro opravljeno delo in prejeta nagrado. V raziskavah ljudje navajajo, da je čustvena nota pri darilu zelo močna (Ismail & Ahmed, 2015). Opredmetena nedenarna nagrada zagotavlja zaposlenim **oprijemljiv simbol** dosežka in napora, kar zaznavajo kot **trajen spomin na uspeh**. Taka darila dolgo ostanejo v spominu, saj so fizično prisotna in njihova zaznavana vrednost ne pojenja (Hammermann & Mohnen, 2014). Pohvale in priznanja imajo tudi **vrednost »trofeje«**, te so zelo opazne v družinskem okolju, med prijatelji ter sodelavci. Prav ta opaznost posredno pripelje do pozornosti na izvedeno delo, za katero je posameznik prejel nagrado (Jeffrey & Shaffer, 2007).
- Darila zaposleni zaznavajo kot nekaj, kar ima večjo vrednost kot denar (protivrednost v denarju). V primeru razkošnih daril Fremling in Posner (1999) pojasnjujeta, da prejemnik zaznava to kot možnost, da se izogne negativnim konotacijam v družbenem okolju, ki bi se pojavile, če bi sam kupil isto stvar. Zaposleni bi se lahko počutili krive, če denarne nagrade ne bi porabili za osnovne potrebe. Tako pa lahko brez krivde uživajo v nedenarni nagradi, saj »nimajo« druge izbire.
- Gale (2002) v svojem članku poudarja, da zaposleni že dejstvo, da so dobili nedenarno nagrado, zaznavajo kot razkošje. Ne glede na vrednost taka nagrada sporoča **spoštovanje in pohvalo** za dosežke s strani darovalca. Zaznavajo jo kot nekaj, kar jih loči od prejemnika »navadnega« plačila za opravljeno delo. Neckermann in Frey (2013) povzemata več teoretičnih izhodišč, v katerih zagovarjata, da darila ne zaznavamo kot nekaj, kar nas kontrolira ali celo uničuje močen, pozitiven signal določene naloge. Ne zaznavamo manipulativnih namer vodstva.

- Prejemnik zaznava nedenarno nagrado kot posebno obliko **družbenega priznanja**, ki mu omogoči, da se lahko razlikuje od drugih zaposlenih. Razlog za to lahko najdemo v naravni želji in potrebi ljudi, da se primerjajo z drugimi ter dobivajo priznanja za svoje delo. Družbeno razlikovanje je ljudem prirojeno, večina ljudi ima tudi močno izraženo željo po tem, da so boljši od drugih, iz tega pa izhaja tudi želja po priznanjih (Frey, 2007). Nedenarne nagrade so močen signal okolici in neznancem o sposobnostih in talentih prejemnika. Zato jih zaznavamo kot **širšo družbeno okrepitev** (Frey, 2007; Neckermann & Frey, 2013). Zlasti pohvale in priznanja imajo močen družbeni vpliv.
- Heyman in Ariely (2004) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je nagrajevanje v obliki simboličnega darila (z bomboni) bolj učinkovito od nagrajevanja z denarjem. Ugotovitev sta razložila s tem, da so ljudje zaznavali tako nagrado kot **družbeno nagrado**, kot **zahvalo** za sodelovanje in kot **prijazno gesto**. Hammermann in Mohnen (2014) navajata študijo, v kateri so darila obravnavana kot **prijateljske namere** z vzajemno pozitivnim vplivom. Empirično je bilo potrjeno, da ugodnosti, ki jih zaznavamo kot darila, signalizirajo prijazno dejanje.
- Nagrade pa so tudi psihološko izredno pomembne, tako za organizacijo kot za posameznika. Neckermann, Cueni in Frey (2009) v svoji raziskavi poudarjajo, da podelitve nagrad močno vplivajo na samozaznavanje. S kognitivnega pogleda je javno prejetje nagrade s strani nagrajenca signal organizaciji, da posameznik izboljšuje zaznavo (bolj pozitivno) svojega delovnega okolja. Zagovarjajo tudi, da ljudje zaznavajo nedenarne nagrade kot veliko bolj primerne za opravljena prostovoljna dela. Psihologi to povezujejo s tem, da takšne nagrade ne izpodrivajo notranje motivacije, zato so v očeh zaposlenih zaznavane kot dobre.

Jeffrey (2004) razlaga, v določenih točkah podobno kot drugi, kako ljudje vidimo nedenarne nagrade. Predpostavlja, da nedenarna nagrada poveča zaznavno koristnost nagrade. Pri tem izpostavlja štiri pomembne karakteristike:

- Vrednotenje. Če se zaposleni odloča, ali bo vložil več navora za doseganje razkošne (hedonistične) nagrade, mora najprej oceniti njeno vrednost. Hedonistična narava takšne nagrade sproža čustvene odzive, ki postanejo izjemno izstopajoči dražljaji. Prav tako izstopa tudi značilnost oziroma lastnost nagrade (hedonistična nagrada). To dejstvo vodi ljudi, da uporabijo čustva kot informacije, ko zaznavajo vrednost določene nagrade. Iz kognitivnega stališča se bo vrednost nagrade povečala, če se bo zaposleni bolj trudil, da jo dobi. To pomeni, da bomo lahko miselno povečali ali zmanjšali vrednost nagrade. Pri denarnih nagradah se to ne more zgoditi, saj so manj izpostavljene psihološkim manipulacijam zaznavane vrednosti.
- Segregacija. Zaposleni miselno ločujemo naravo virov dohodka. Ker je bonus v obliki denarja enak zaslužku iz naslova dela, ga bomo ljudje miselno povezovali s preostankom dohodka. Vsak naslednji dohodek bo relativiziran glede na celoto. Študije kažejo, da ima vsak dodatno zaslužen denar manjšo relativno vrednost. Za nedenarne nagrade pa Jeffrey izpostavlja, da jih je treba segregirati in narediti ločen miselni račun. Tako bo denarna nagrada manj izpostavljena miselnemu zmanjšanju celotne koristnosti.

- Upravičenost. Jeffrey zagovarja, da je zaposlenim težko upravičiti nakup določene stvari, tudi če imajo dovolj denarja. Če je stvar nekaj, kar zelo cenimo, vendar je ne bi kupili sami, je nagrada za vloženi napor zaznavana kot izjemna priložnost. Takšna nagrada pa je zaznavana zelo pozitivno.
- Družbena okrepitev. Ena od pomembnejših nagrad za dobro opravljeno delo je priznanje s strani sodelavcev, vodij, družine in prijateljev. Družbena okrepitev izhaja bolj iz zaznavanja, da so drugi informirani o naših dosežkih, kot iz zaznavanja, da smo dobili neko nagrado (kot korist). Takšno obliko nagrade zaznavamo kot možnost, da se z njo pohvalimo, česar pri denarju ne moremo narediti, saj bi bilo to lahko družbeno sporno. Samopohvala tako postane bistvo nagrade, saj je ta pohvala del človeške narave. Takšne nagrade zaznavamo kot nekaj, kar poveča družbeni ugled na enostaven način. Ker so vidne, bodo vsi vedeli za njih in jih zato nagrajencu ni treba dodatno oglaševati. Omogočajo nam bolj poglobljen družbeni odnos, saj se o njih lahko iskreno in neposredno pogovarjamo, o denarju pa to ni mogoče. Jeffrey dodatno razloži, da take oblike družbene okrepitve ljudje ne moremo doseči, če si enako stvar kupimo sami.

Jeffrey (2004) končuje z mislijo, da se lahko zaznavanje nadenarnih nagrad razlikuje glede na organizacijsko in družbeno okolje. Zato je treba sklepe raziskav vedno umerjati ali celo omejiti.

## **5 RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV IN ZAZNAVANJA NEDENARNIH OBLIK NAGRAJEVANJA**

### **5.1 Predstavitev izbranega podjetja**

Podjetje, v katerem sva opravila raziskavo motivacijskih dejavnikov in zaznavanja nadenarnih oblik nagrajevanja med zaposlenimi, je bilo ustanovljeno v začetku devetdesetih let preteklega stoletja. Vizija tedanjih ustanoviteljev oziroma menedžmenta obravnavanega podjetja je bila postati eden od vodilnih graditeljev telekomunikacijske in informacijske infrastrukture tako na domačem kot na posameznih tujih trgih. Uspešna poslovna zgodba vse do danes temelji zlasti na dvojem: znanju, podprtim s timsko naravnostjo in motiviranostjo zaposlenih ter njihovo dovezetnostjo za spremembe in novosti, ter nenehnem nudenju najsodobnejših tehnologij in tehničnih rešitev svojim poslovnim strankam, proizvodnim in storitvenim podjetjem oziroma institucijam, podkrepljenim z dolgoročnim partnerskim sodelovanjem. Tudi po več kot petindvajsetih letih delovanja podjetje še vedno vztrajno zasleduje vizijo svojih ustanoviteljev in udejanja začrtano poslovno strategijo, ki uspešno kljubuje najnovejšim izzivom digitalizacije in mobilnega poslovanja.

Danes portfelj poslovnih dejavnosti podjetja obsega področja: telekomunikacij; raziskovanja in eksperimentalnega razvoja na področju tehnologije; informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), tj. opreme in programskih rešitev, vključujoč izobraževanja in svetovanje poslovnim partnerjem; upravljanja podatkovnih baz; projektiranja in tehničnega svetovanja;

oddajanja pisarniške in IT opreme v najem; oddajanja in upravljanja nepremičnin (Preučevano podjetje, 2016).

Temeljno dejavnost podjetja predstavlja področje systemske integracije, vključujoč razvoj lastnih produktov in rešitev ter nudenje celovite tehnične podpore in svetovanja. V sodelovanju s številnimi partnerskimi podjetji svojim odjemalcem oziroma naročnikom zagotavlja prilagojene rešitve in storitve informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT), ki omogočajo izvajanje ali podporo najrazličnejšim poslovnim procesom. V okviru navedenega področja delovanja tako nudi najsodobnejše rešitve na področju: optičnih transportnih sistemov, jedrnih omrežnih sistemov, sistemov prehoda med TDM (angl. *Time Division Multiplex*) in IP (internetni protokol) tehnologijo, t. i. dostopovnih sistemov, poslovnih in varnostnih omrežnih sistemov, podatkovnih centrov in sistemov za podporo delovanja omrežij ter poslovanja. S predstavljenim naborom rešitev oskrbuje in zadovoljuje naročnike zlasti s področij elektroenergetike in infrastrukturne dejavnosti, telekomunikacij in javne uprave, pomemben segment odjemalcev pa predstavljajo tudi t. i. poslovni uporabniki, kamor gre uvrstiti različna proizvodna in storitvena podjetja zasebnega ali javnega značaja. Svoj konkurenčni položaj na trgu podjetje utrjuje s svojim neodvisnim pristopom, širokim naborom partnerjev, tj. vodilnimi proizvajalci IKT sistemov v svetovnem merilu, lastnim razvojem sistemskih IKT rešitev in storitev, kompetentnostjo in izkušnjami ter servisno-vzdrževalno službo (Preučevano podjetje, 2016).

Obravnavano podjetje s skupno 67 zaposlenimi tvori vodstvo in 5 organizacijskih enot: Tehnika, Storitve, Trženje, Poslovna podpora in Nepremičnine. Prva enota, Tehnika, zagotavlja najsodobnejša znanja o IKT tehnologijah in rešitvah. Poleg lansiranja produktov na trg je zadolžena za razvoj in implementacijo tehnoloških rešitev, specialistično vzdrževanje le-teh in strokovno svetovanje uporabnikom. S predstavljenimi t. i. tehnično enoto podjetja tesno sodeluje organizacijska enota Storitve, ki je odgovorna za zagotavljanje tehnične podpore. Pod njenim okriljem deluje tudi dežurna služba, ki je uporabnikom na voljo in v pomoč štiriindvajset ur na dan. Prodaja in marketing produktov, storitev ter rešitev sta v domeni enote Trženje, podporo nemotenemu delovanju podjetja pa zagotavlja organizacijska enota Poslovna podpora, ki združuje naslednje t. i. podporne službe: Oddelek informatike, kadrovske oddelek, finance in kontroling, pravni oddelek, Oddelek podpore trženju in projektom, operativno nabavo in skladišče. Za področje upravljanja in oddaje nepremičnin v najem zasebnim in poslovnim uporabnikom skrbi organizacijska enota Nepremičnine (Preučevano podjetje, 2015).

Vodenje podjetja je v rokah dveh menedžerjev, za vodenje vsake od predstavljenih organizacijskih področij pa je zadolžen direktor enote. V okviru organizacijske enote Tehnika je tako zaposlenih skupno 28 oseb, Storitve jih štejejo 12, v Trženju jih redno delo opravlja 8, Poslovna podpora obsega 12 zaposlenih, za nepremičninsko dejavnost pa je odgovornih 5 oseb. Največji delež zaposlenih ima 7. stopnjo izobrazbe, in sicer 33, 7 delavcev ima

dokončano vsaj 8. stopnjo izobrazbe, s srednješolsko ali višješolsko pa jih je skupno 25. S poklicno izobrazbo sta v podjetju zaposleni zgolj 2 osebi (Preučevano podjetje, 2015).

Za obravnavo izbranega podjetja sva se odločila predvsem zaradi potrebe menedžmenta po oblikovanju celovitega modela nedenarnega nagrajevanja, ki ga želi integrirati v trenutni nagrajevalni sistem. Za realizacijo navedenega strateškega koraka se je vodstvo podjetja najprej želelo seznaniti z vrednotenjem posameznih motivacijskih dejavnikov in razumevanjem ter zaznavanjem posameznih oblik nagrad med zaposlenimi.

## **5.2 Kvantitativna raziskava**

### **5.2.1 Metodologija**

Za zbiranje podatkov kvantitativne raziskave sva se odločila za spletni vprašalnik, ki sva ga pripravila na spletni strani [www.1ka.si](http://www.1ka.si). Za spletni vprašalnik sva se odločila, ker imajo vsi zaposleni izbranega podjetja dostop do spleta in zato, ker je bil to pogoj lastnikov podjetja. Tako sva zagotovila tudi ustrezno stopnjo anonimnosti anketirancev. Poleg tega je proces izdelave vprašalnika, izvedbe anketiranja in zbiranja podatkov preprost in hiter. Vsi zaposleni izbranega podjetja so po elektronski pošti prejeli internetno povezavo do anketnega vprašalnika. Anketiranje je potekalo približno dva tedna v juniju 2016. V raziskavo sva zajela vse zaposlene v izbranem podjetju. V podjetju je 67 zaposlenih, od tega je anketo reševalo 53 oseb, v celoti pa jo je rešilo 44.

Vprašalnik obsega 11 vprašanj zaprtega tipa. Vprašalnik je vsebinsko sestavljen iz več delov. V prvem delu, v katerega sodijo vprašanja od 1 do 3, sva preverjala, kako anketiranci razlikujejo med nedenarnimi in denarnimi nagradami, kako spodbudne so posamezne oblike nagrad in kako pomembni so določeni motivacijski dejavniki zanje. Spodbudnost nagrad in pomembnost motivacijskih dejavnikov so anketiranci ocenjevali z oceno od 1 do 5. Pri tem je 1 nepomembno oziroma nesposodbudno in 5 zelo pomembno oziroma zelo spodbudno. V drugem delu sva postavila še demografska vprašanja ter vprašanja, vezana na čas zaposlitve, plačilni razred, delovno dobo in položaj v podjetju. V zadnjem vprašanju so anketiranci navedli le, ali so delali v tujini.

Z analizo rešenih anketnih vprašalnikov sva skušala odgovoriti na spodnja raziskovalna vprašanja, in sicer tako, da sva za vsako raziskovalno vprašanje oblikovala ustrezne hipoteze. Sledila je opredelitev raziskovalnih hipotez, ki sva jih statistično preverjala s programom SPSS. Za testiranje hipotez sva uporabila naslednje metode: za razlike med skupinami sva uporabila postopek ANOVA, za testiranje aritmetičnih sredin metodo t-test. Če se spremenljivke niso porazdeljevale normalno, sva v primeru testiranja aritmetičnih sredin uporabila Wilcoxonov test predznačenih rangov (Kanji, 2006). Posamezne uporabljene metode pojasnjujeva pri vsakem raziskovalnem vprašanju posebej.

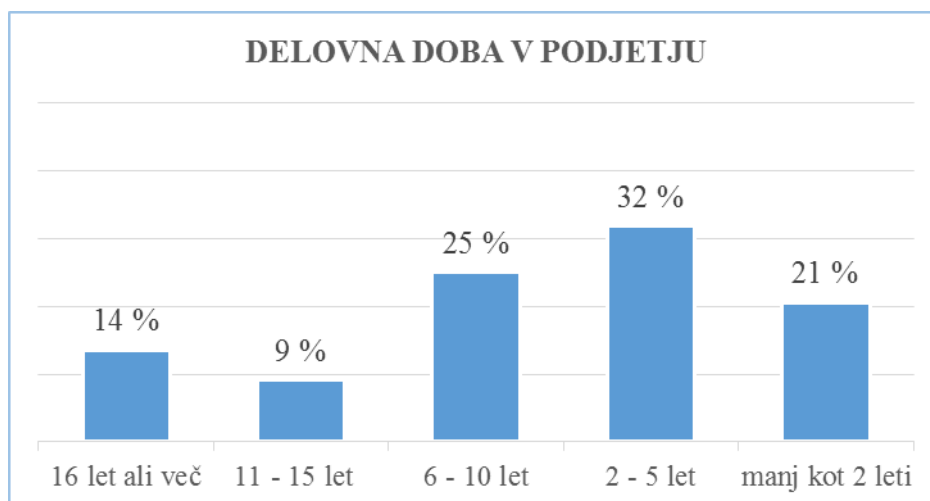
## Oblikovana raziskovalna vprašanja:

- Kako zaposleni razlikujejo med denarnimi in nedenarnimi oblikami nagrad?
- Kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najpomembnejši?
- Kako spodbudne so nedenarne nagrade za zaposlene?

### 5.2.2 Rezultati

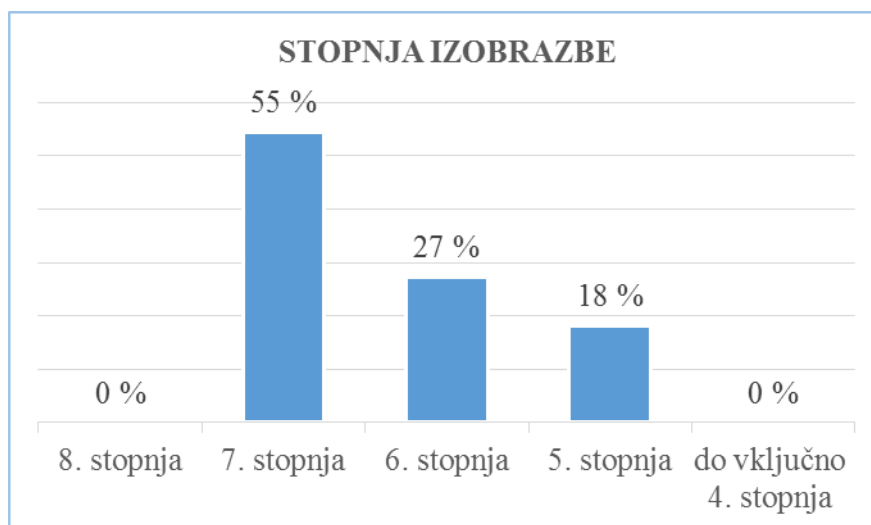
V anketi je sodelovalo 82 % moških in 18 % žensk. Največ je (48 %) zaposlenih v starosti med 31 in 40 leti, sledijo stari med 41 in 50 let (36 %), mladih do 30 let je bilo 14 %. Najmanj je bilo starejših od 51 let (2 %). Dobra polovica sodelujočih (52 %) je v podjetju zaposlena do 5 let, dodatna četrtina (25 %) jih je v podjetju zaposlena med 6 in 10 leti, 9 % je v podjetju zaposlenih med 11 in 15 let, 14 % sodelujočih pa je v podjetju zaposlenih več kot 16 let.

Slika 4: Delovna doba zaposlenih



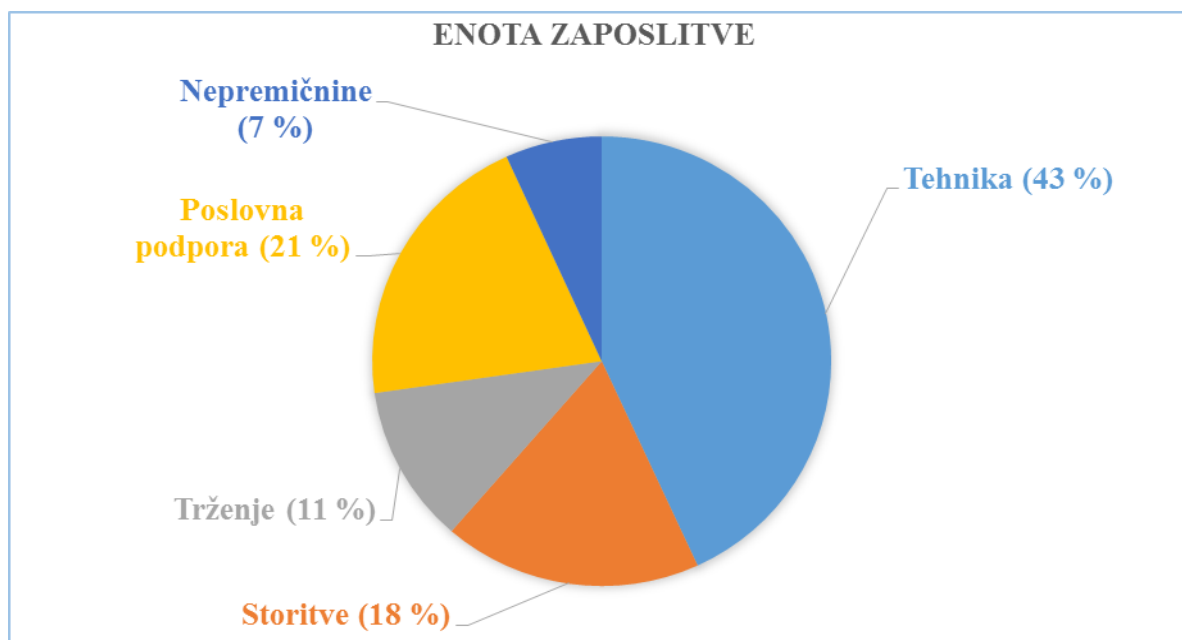
Prevladuje (55 %) višje izobraženi kader z dokončano 7. stopnjo izobrazbe, sledijo (27 %) zaposleni s 6. stopnjo izobrazbe, najmanj (18 %) je tistih z dokončano 5. stopnjo izobrazbe. Najvišje (8. stopnja) in najnižje (do vključno 4. stopnja) izobraženih ni.

Slika 5: Stopnja izobrazbe



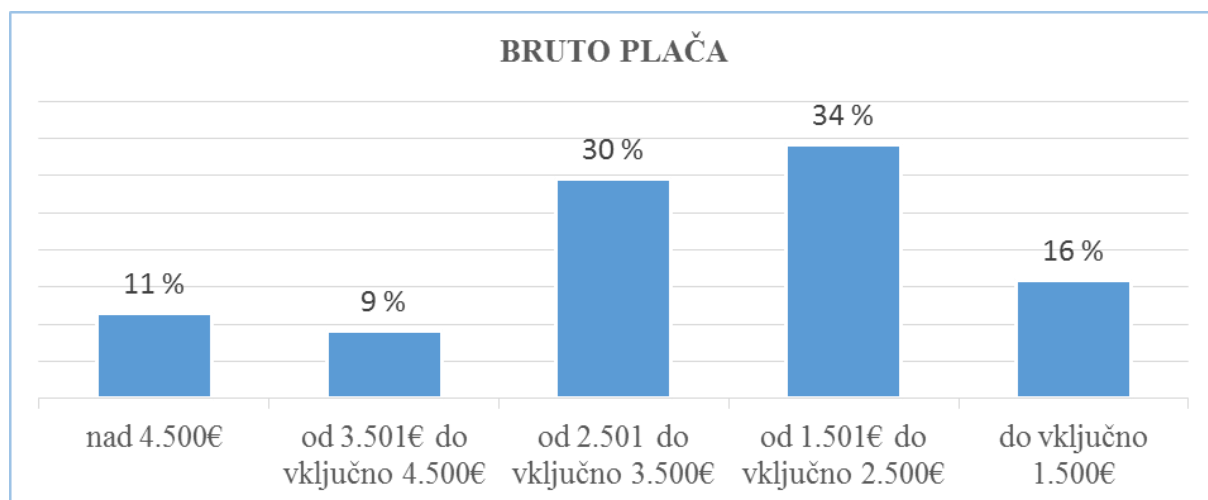
Sodelujoči v raziskavi prihajajo iz vseh organizacijskih enot podjetja. Največ sodelujočih zaposlenih prihaja iz enote »Tehnika« (43 %), sledijo zaposleni v enoti »Poslovna podpora« (21 %), »Storitve« (18 %), »Trženje« (11 %), najmanj sodelujočih pa prihaja iz enote »Nepremičnine« (7 %). Prevladujejo zaposleni, ki niso vodje, in sicer 89 %, direktorjev je 5, kar predstavlja 11 % sodelujočih.

Slika 6: Delež zaposlenih po enotah



Zaposlene sva povprašala tudi o njihovi bruto mesečni plači. Ta se v največji meri giblje med 1.501 EUR in 2.500 EUR (34 %) ter med 2.501 EUR in 3.500 EUR (30 %). Del sodelujočih (16 %) prejema nižjo bruto plačo, in sicer do vključno 1.500 EUR, med 3.501 EUR do 4.500 EUR prejema 9 % zaposlenih, nad 4.500 EUR pa 11 % zaposlenih.

Slika 7: Prikaz mesečne bruto plače



#### 5.2.2.1 Razlikovanje denarnih in nedenarnih nagrad

V prvem sklopu naju je zanimalo razlikovanje med posameznimi oblikami nagrad, torej katere od naštetih zaposleni opredeljujejo kot denarne in katere ne. Sodelujoči so med 23 oblikami nagrad označili tiste, ki jih sami pojmujejo kot denarne, pri čemer ni bilo določeno maksimalno število oblik nagrajevanja, ki ga lahko označijo. Rezultati so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Odstotek in frekvenca obkroženih nagrad, prepoznanih kot denarne nagrade

Oblike nagrajevanja	Odstotek [%]	Frekvenca [/]
Božičnica	93	41
Stimulacija oz. bonus (za delovno uspešnost)	93	41
Vrednostni papirji	77	34
Možnost soudeležbe pri dobičku podjetja	75	33
Zlata palica, kovanci z logotipom podjetja	73	32
Regres	68	30
Kritje dodatnega pokojninskega zavarovanja (2. steber) s strani delodajalca	64	28
Plačilo prostočasnih aktivnosti (npr. letna karta za plavanje, fitness, gledališče)	43	19
Plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA)	36	16
Možnost soudeležbe pri lastništvu podjetja	32	14
Brezplačni boni za kosilo	27	12
Možnost uporabe službenega mobilnega telefona (tudi za lastne potrebe)	25	11
Dodatki za posebne pogoje dela (npr. nočno delo, delo v nedeljo, neugodni vplivi okolja in nevarnosti pri delu)	25	11

se nadaljuje



*Tabela 1: Odstotek in frekvenca obkroženih nagrad, prepoznanih kot denarna oblika nagrade (nad.)*

<b>Oblike nagrajevanja</b>	<b>Odstotek [%]</b>	<b>Frekvenca [/]</b>
Plačilo internega izobraževanja	23	10
Možnost uporabe službenega vozila (tudi za lastne potrebe)	23	10
Plačilo specialističnega zdravniškega pregleda	18	8
Plačana naročnina za strokovno literaturo	16	7
Plačilo kotizacije za strokovno konferenco	16	7
Dodatni dela prosti dnevi	14	6
Možnost uporabe službenega prenosnika (tudi za lastne potrebe)	9	4
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	2	1
Zagotovljen parkirni prostor v garaži	2	1
Pojavljanje v internih glasilih podjetja	0	0

Ugotavlja, da praktično vsako obliko nagrajevanja vsaj en od sodelujočih zaposlenih prepozna kot denarno, razen nagrade v obliki pojavljanja v internih glasilih podjetja. Oblik nagrajevanja, ki jih vsaj polovica sodelujočih označuje kot denarne, je sedem. Največ zaposlenih kot denarno obliko nagrajevanja označuje božičnico in stimulacijo oziroma bonus (za delovno uspešnost) (93 %), sledijo vrednostni papirji (77 %), možnost soudeležbe pri dobičku podjetja (75 %), zlata palica ali kovanci z logotipom podjetja (73 %), regres (68 %) in kritje dodatnega pokojninskega zavarovanja (2. steber) s strani podjetja (64 %).

Raziskovalno vprašanje »**Kako zaposleni razlikujejo med denarnimi in nedenarnimi oblikami nagrad?**« sva statistično preverjala tako, da sva za potrebe analiz oblikovala hipoteze, ki sva jih preverjala z uporabo statističnih testov. V nadaljevanju so predstavljeni postopki obdelave podatkov in testiranje hipotez.

#### **Vidik 1: Zaposleni ne razlikujejo med denarnimi in nedenarnimi oblikami nagrad.**

Pri preštevanju odgovorov so sodelujoči kot denarne nagrade prepoznali vsaj 4 ali več oblik nagrad med vsemi 23 navedenimi. V povprečju so označili 8,5 nagrad kot denarnih. Največ sodelujočih je za denarno obliko opredelilo 6 ponujenih nagrad (23 %).

Tabela 2: Število vseh nagrad, označenih kot denarne nagrade

Število nagrad, označenih kot denarne nagrade	Odstotek [%]	Frekvenca [/]
4	7	3
5	9	4
6	23	10
7	11	5
8	11	5
9	11	5
10	5	2
11	2	1
12	5	2
13	5	2
14	5	2
17	2	1
19	5	2
<b>Povprečje: 8,55</b>		

Kot denarne nagrade sva v vprašalniku uporabila naslednje:

- vrednostni papirji
- božičnica
- dodatki za posebne pogoje dela
- možnost soudeležbe pri dobičku podjetja
- stimulacija oz. bonus (za delovno uspešnost)
- regres

Raziskovalna hipoteza 1: Manj kot 50 % zaposlenih prepozna vseh 6 denarnih nagrad.

Hipotezo sva preverjala s frekvenco vseh 6 pravih odgovorov, tako da sva med 23 nagradami preštela, koliko od 6 denarnih oblik je navedel vsak sodelujoči. Nadalje sva oblikovala ničelno in alternativno hipotezo:

- H0:  $r \leq 50\%$  – delež navedb je manjši ali enak 50 %
- H1:  $r > 50\%$  – delež navedb je večji od 50 %

*Tabela 3: Število označenih denarnih nagrad*

Število označenih denarnih nagrad	Odstotek [%]	Frekvenca [/]
1	2	1
2	5	2
3	11	5
4	34	15
5	36	16
6	11	5
<b>Povprečje: 4,32</b>		

Vseh 6 denarnih nagrad je pravilno prepoznalo le 11 % sodelujočih. Največ anketiranih je pravilno prepoznalo 4 ali 5 denarnih nagrad, skupno 70 %. V povprečju so sodelujoči pravilno prepoznali 4,3 od 6 denarnih nagrad. Ničelno hipotezo lahko sprejmemo.

Raziskovalno hipotezo 1 »Manj kot 50 % zaposlenih prepozna vseh 6 denarnih nagrad« lahko potrdimo.

V zgoraj omenjeni analizi sva bila osredotočena na to, koliko denarnih nagrad zaposleni ustrezno prepoznajo. V naslednjem koraku sva še preverila, koliko zaposlenih tudi posamezne oblike nedenarnih nagrad uvršča med denarne nagrade. Oblikovala sva merilo (glej Tabelo 4), na podlagi katerega sva ocenjevala ustreznost razlikovanja med denarnimi in nedenarnimi nagradami. Ugotovila sva, da, upošteva spodnje merilo, kar 42 anketirancev, tj. 96 % vseh anketiranih, ne razlikuje med denarnimi in nedenarnimi nagradami (glej Tabelo 4).

*Tabela 4: Merilo ustreznosti razumevanja nagrad in deleži odgovorov*

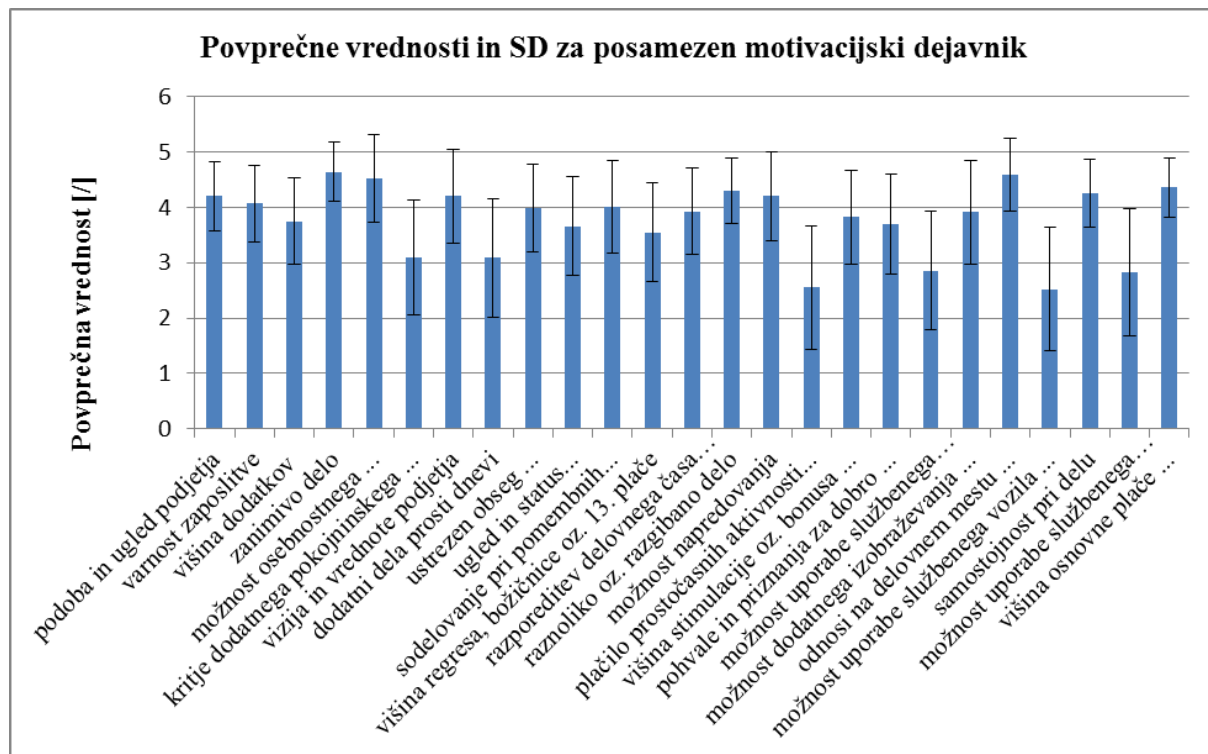
Obkroženo	Odstotek [%]	Frekvenca [/]
Vseh 6 denarnih nagrad in nobena nedenarna	2	1
Vseh 6 denarnih nagrad in največ 1 nedenarna	0	0
Vsaj 5 denarnih nagrad in nobena nedenarna	2	1
Vse ostale možnosti	96	42

#### 5.2.2.2 Pomembnost motivacijski dejavnikov

V drugem sklopu naju je zanimala pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu, tj. kako pomemben je posamezen dejavnik za zaposlene. Na lestvici od 1 do 5 – kjer 1 pomeni, da dejavnik sploh ni pomemben in 5, da je dejavnik zelo pomemben – so anketirani zaposleni ocenjevali, v kolikšni meri jim je posamezen dejavnik pomemben na delovnem mestu. Pomembnost so ocenjevali za 25 dejavnikov. Rezultati so prikazani v

Prilogi 2. Spodaj pa podajava grafični prikaz povprečja in standardnega odklona za vsako posamezno nagrado (glej Sliko 8).

Slika 8: Pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov



Ugotavlja, da se pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu v povprečju giblje okoli 4, kar pomeni, da so v splošnem pomembni za splošno delovno motivacijo. Sodelujoči zaposleni kot najpomembnejša motivacijska dejavnika označujejo zanimivo delo s povprečno vrednostjo 4,64 in odnose na delovnem mestu oziroma v podjetju (s sodelavci, z nadrejenimi, s podrejenimi) s povprečno vrednostjo 4,59. Za najmanj pomembne motivacijske dejavnike anketiranci opredelijo možnost uporabe službenega vozila (za lastne potrebe) s povprečno vrednostjo 2,52, plačilo prostočasnih aktivnosti (npr. letna karta za plavanje, fitnes, gledališče itd.) s povprečno vrednostjo 2,55 in možnost uporabe službenega mobilnega telefona (tudi za lastne potrebe) s povprečno vrednostjo 2,82.

Z namenom, da odgovoriva na raziskovalno vprašanje »**Kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najpomembnejši?**«, sva oblikovala hipoteze, ki sva jih preverjala z uporabo statističnih testov. V nadaljevanju so predstavljeni postopki obdelave podatkov in testiranje hipotez.

**Vidik 2a: Pet najpomembnejših motivacijskih dejavnikov v podjetju zaposleni v različnih organizacijskih enotah razvrščajo po pomembnosti homogeno.**

Pet najpomembnejših dejavnikov v podjetju sva definirala na podlagi aritmetičnih sredin v drugem sklopu vprašalnika, kjer so anketiranci ocenjevali pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh ni pomemben« dejavnik in 5 »zelo pomemben« dejavnik. Rezultati za vseh 25 motivacijskih dejavnikov so prikazani v Prilogi 2. Za grafični prikaz podatkov glej Sliko 8. Pet najpomembnejših z najvišjo aritmetično sredino je:

- zanimivo delo
- odnosi na delovnem mestu oziroma v podjetju (s sodelavci, z nadrejenimi, s podrejenimi)
- možnost osebnostnega in kariernega razvoja
- višina osnovne plače (»fiksni« del)
- raznoliko oz. razgibano delo

Če pogledamo podatke s standardnim odklonom, ugotovimo, da so odgovori glede pomembnosti petih najpomembnejših motivatorjev najbolj razpršeni pri dejavniku »možnost osebnostnega in kariernega razvoja« ( $s = 0,792$ ), najmanj pa pri motivatorjema »zanimivo delo« in »višina osnovne plače (»fiksni« del)« ( $s = 0,532$ ). Do največjih razlik pri vseh motivatorjih prihaja znotraj enote Poslovna podpora (najmanjši standardni odklon je za dejavnik višina osnovne plače (»fiksni« del)  $s = 0,667$ ). Pomembnost za zaposlene pomembnejših motivacijskih dejavnikov v okviru enot sva preverjala s preizkušanjem domnev, pri čemer sva na podlagi rezultatov opisne statistike oblikovala raziskovalno hipotezo, ki se glasi:

Raziskovalna hipoteza 2a: Pri nobenem od petih najpomembnejših dejavnikov ne prihaja do razlik med enotami.

Hipotezo sva preverjala z ANOVO. Predhodno sva naredila test homogenosti varianc.

*Tabela 5: Test homogenosti varianc za hipotezo 2a*

Motivacijski dejavnik	Levenova statistika	Stopnja statistične značilnosti
Zanimivo delo	2,413	0,065
Možnost osebnostnega in kariernega razvoja	1,572	0,201
Raznoliko oz. razgibano delo	0,662	0,622
Odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	1,503	0,220
Višina osnovne plače (»fiksni« del)	4,440	0,055

Varianca vsaj ene skupine se razlikuje, če je p-vrednost večja od 0,05, kar v najinem primeru velja za vse opazovane motivatorje. To pomeni, da lahko nadaljujemo z analizo podatkov

ANOVA za vse motivacijske dejavnike. Nadalje sva oblikovala ničelno in alternativno hipotezo:

- H0: povprečne vrednosti opazovanih motivatorjev se porazdeljujejo podobno med enotami
- H1: vsaj ena od povprečnih vrednosti opazovanih motivatorjev se razlikuje med enotami

*Tabela 6: ANOVA – preverjanje hipoteze 2a*

Motivacijski dejavnik	Izvor variance	Stopnja statistične značilnosti
Zanimivo delo	Med skupinami	0,457
	Znotraj skupin	
	Skupaj	
Možnost osebnostnega in kariernega razvoja	Med skupinami	0,735
	Znotraj skupin	
	Skupaj	
Raznoliko oz. razgibano delo	Med skupinami	0,838
	Znotraj skupin	
	Skupaj	
Odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	Med skupinami	0,460
	Znotraj skupin	
	Skupaj	
Višina osnovne plače (»fiksni« del)	Med skupinami	0,487
	Znotraj skupin	
	Skupaj	

Ničelno hipotezo lahko za vseh pet spremenljivk sprejmeva ( $p = 0,457$ ,  $p = 0,735$ ,  $p = 0,838$ ,  $p = 0,460$  in  $p = 0,487$ ), kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik med enotami v podjetju.

Raziskovalno hipotezo 2a »Pri nobenem od petih najpomembnejših dejavnikov ne prihaja do razlik med enotami.« lahko sprejmemo.

### **Vidik 2b: Notranji motivacijski dejavniki so za zaposlene pomembni.**

Notranje motivacijske dejavnike meriva s šestimi spremenljivkami, kjer sva zaposlene spraševala, naj ocenijo njihovo pomembnost:

- zanimivo delo
- možnost osebnostnega in kariernega razvoja
- ustrezen obseg odgovornosti pri delu
- sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka, podjetja ipd.

- raznoliko oz. razgibano delo
- samostojnost pri delu

Za vsak dejavnik so zaposleni ocenjevali pomembnost na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ni pomemben« dejavnik in 5 »zelo pomemben« dejavnik. Rezultati za vseh 25 motivacijskih dejavnikov so prikazani v Prilogi 2. Za grafični prikaz podatkov glej Sliko 8.

Notranje motivacijske dejavnike sva preverjala s preizkušanjem domnev, pri čemer sva na podlagi rezultatov opisne statistike oblikovala raziskovalno hipotezo, ki se glasi:

Raziskovalna hipoteza 2b: Povprečna stopnja pomembnosti notranjih dejavnikov je večja kot 3.

Hipotezo sva preverjala s t-testom aritmetične sredine. Test predpostavlja, da se spremenljivke porazdeljujejo normalno, zato sva porazdelitev preverila s koeficientom sploščenosti (angl. *Kurtosis*) in asimetrije (angl. *Skewness*). Za normalno porazdelitev se morata koeficienta gibati med - 2 in 2. V najinem primeru temu kriteriju zadosti 5 od 6 dejavnikov; dejavnik »možnost osebnostnega in kariernega razvoja« se ne porazdeljuje normalno tako na nivoju sploščenosti kot asimetrije, zato sva se odločila za neparametrično različico, torej Wilcoxonov test predznačenih rangov, saj je ta bolj primeren, kadar se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno (Kanji, 2006). Nadalje sva oblikovala ničelno in alternativno hipotezo:

- $H_0: \mu \leq 3$  – povprečna stopnja odgovorov je 3 ali manj
- $H_1: \mu > 3$  – povprečna stopnja odgovorov je več kot 3

*Tabela 7: Potrditev hipoteze 2b (Wilcoxonov test)*

Motivacijski dejavnik	Stopnja statistične značilnosti
Zanimivo delo	0,000
Možnost osebnostnega in kariernega razvoja	0,000
Ustrezen obseg odgovornosti pri delu	0,000
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka, podjetja ipd.	0,000
Raznoliko oz. razgibano delo	0,000
Samostojnost pri delu	0,000

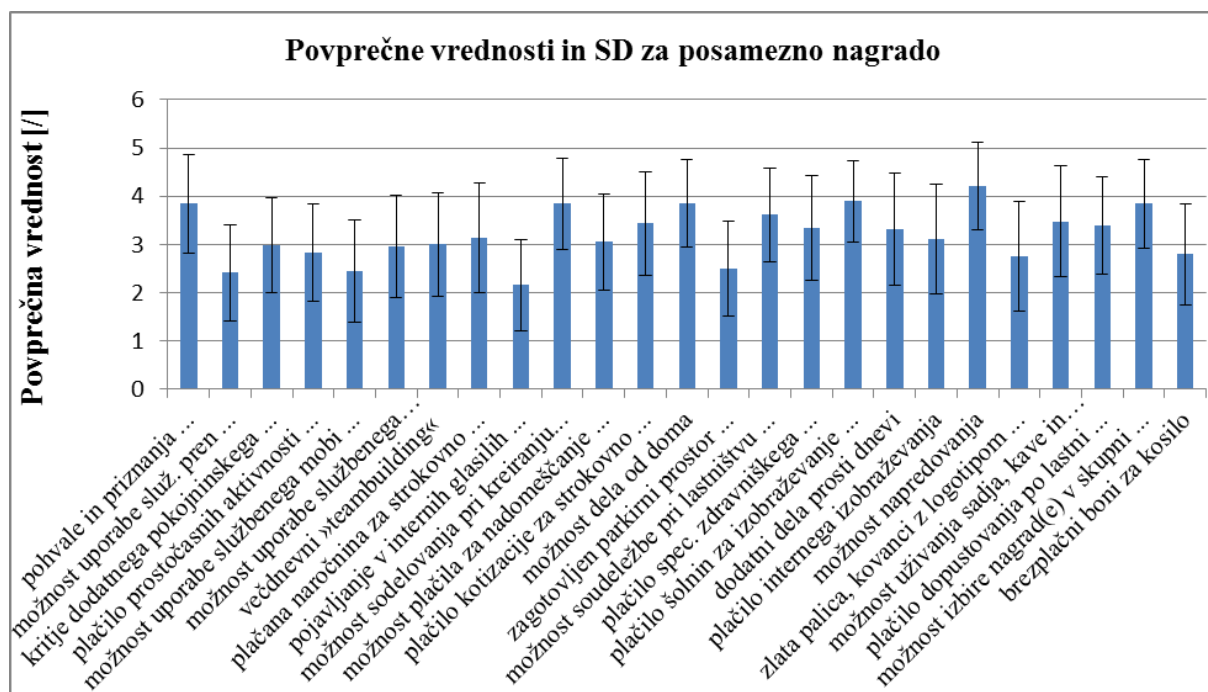
Ničelno hipotezo lahko zavrneva za vseh šest spremenljivk z neznatnim tveganjem ( $p = 0,000$  za vse spremenljivke). Raziskovalno hipotezo 2b »Povprečna stopnja pomembnosti notranjih dejavnikov je več kot 3.« lahko potrdiva.

Če povzameva rezultate, ugotavljava, da so notranji motivacijski dejavniki za zaposlene pomembni. Tudi sicer so trije od šestih notranjih dejavnikov (zanimivo delo, možnost osebnostnega in kariernega razvoja ter raznoliko oziroma razgibano delo) med pet najvišje ocenjenimi dejavniki po pomembnosti za zaposlene. Preostali trije notranji dejavniki (samostojnost pri delu, sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka oziroma podjetja in ustrezen obseg odgovornosti pri delu) pa so prav tako v zgornji polovici navšnje ocenjenih dejavnikov po pomembnosti.

### 5.2.2.3 Spodbudnost nedenarnih oblik nagrad

V tretjem sklopu naju je zanimalo, kako spodbudne so posamezne nagrade, zaradi katerih bi bili zaposleni pripravljeni vložiti dodaten trud oziroma napor pri svojem delu. Anketiranci so nagrade ocenjevali na lestvici od 1 do 5. 1 pomeni, da nagrada sploh ni spodbudna, in 5, da je nagrada zelo spodbudna. Spodbudnost so ocenjevali za 25 oblik nagrad. Rezultati so prikazani v Prilogi 3. Spodaj podajava grafični prikaz povprečja in standardnega odklona za vsako posamezno nagrado (glej Sliko 9).

Slika 9: Spodbudnost posameznih oblik nagrad



Ugotavljava, da se spodbudnost nagrad na delovnem mestu v povprečju giblje okoli 3, kar pomeni, da so zaposleni precej neopredeljeni glede nagrad, ki bi jih spodbudile, da bi vložili več truda pri svojem delu. Nagrad ne ocenjujejo niti kot izrazito spodbudnih niti kot izrazito nespodbudnih. Kot najbolj spodbudno anketiranci ocenjujejo možnost napredovanja, s povprečno vrednostjo 4,2. Kot najmanj spodbudne anketiranci ocenjujejo pojavljanje v internih glasilih podjetja, s povprečno vrednostjo 2,16, možnost uporabe službenega



prenosnika (tudi za lastne potrebe), s povprečno vrednostjo 2,41, in možnost uporabe službenega mobilnega telefona (tudi za lastne potrebe), s povprečno vrednostjo 2,45.

Z namenom, da odgovoriva na raziskovalno vprašanje »**Kako spodbudne so nedenarne nagrade za zaposlene?**«, sva oblikovala hipoteze, ki sva jih preverjala z uporabo statističnih testov. V nadaljevanju so predstavljeni postopki obdelave podatkov in testiranje hipotez.

### **Vidik 3a: Nedenarne nematerialne nagrade na zaposlene delujejo spodbudno.**

Nedenarne nematerialne oblike nagrad sva merila s petimi spremenljivkami, kjer so anketiranci ocenjevali, kako spodbudne so zanje:

- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek
- pojavljanje v internih glasilih podjetja
- možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta
- možnost dela od doma
- možnost napredovanja

Za vsako spremenljivko so anketiranci ocenjevali spodbudnost na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ni spodbudno« in 5 »zelo spodbudno«. Rezultati za vse spremenljivke so prikazani v Prilogi 3. Za grafični prikaz podatkov glej Sliko 9.

Spodbudnost nedenarnih nematerialnih nagrad sva preverjala s preizkušanjem domnev, pri čemer sva na podlagi rezultatov opisne statistike oblikovala raziskovalno hipotezo, ki se glasi:

Raziskovalna hipoteza 3a: Povprečna stopnja spodbudnosti nedenarnih nematerialnih nagrad je večja kot 3.

Hipotezo sva preverjala s t-testom aritmetične sredine. Test predpostavlja, da se spremenljivke porazdeljujejo normalno, zato sva porazdelitev preverila s koeficientom sploščenosti (angl. *Kurtosis*) in asimetrije (angl. *Skewness*). V najinem primeru je bila ta zahteva zadovoljivo izpolnjena, zato sva izvedla t-test. Nadalje sva oblikovala ničelno in alternativno hipotezo:

- $H_0: \mu \leq 3$  – povprečna stopnja odgovorov je 3 ali manj
- $H_1: \mu > 3$  – povprečna stopnja odgovorov je več kot 3

Tabela 8: Analiza hipoteze 3a

Nagrada	T-test	Stopnja statistične zanesljivosti (dvostranski preizkus)
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	5,521	0,000
Pojavljanje v internih glasilih podjetja	-5,942	0,000
Možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	5,942	0,000
Možnost dela od doma	6,333	0,000
Možnost napredovanja	8,836	0,000

Ničelno hipotezo lahko zavrneva za štiri od petih spremenljivk z neznatnim tveganjem ( $p = 0,000$  za vse štiri spremenljivke), razen pri spremenljivki »pojavljanje v internih glasilih podjetja« ne moreva zavrniti ničelne hipoteze, saj je  $\mu$  manjši kot 3 in vrednost t-statistike negativna. Glede na rezultate raziskovalne hipoteze 3a »Povprečna stopnja spodbudnosti nedenarnih nematerialnih nagrad je večja kot 3.« ne moreva v celoti potrditi.

Raziskovalno hipotezo 3a »Povprečna stopnja spodbudnosti nedenarnih nematerialnih nagrad je večja kot 3.« lahko potrdimo samo delno.

Če povzameva rezultate, ugotavljava, da so nedenarne nematerialne nagrade ene bolj spodbudnih oblik nagrad, saj so kar štiri tovrstne nagrade označene za pet najbolj spodbudnih – možnost napredovanja, možnost dela od doma, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek in možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta. Na drugi strani je nagrada v obliki pojavljanja v internih glasilih podjetja ocenjena kot najmanj spodbudna, zato za vse nedenarne nematerialne nagrade ne moremo trditi, da so spodbudne.

### **Vidik 3b: Nedenarne nagrade, usmerjene v izobraževanje zaposlenih, delujejo spodbudno.**

Nedenarne nagrade, usmerjene v izobraževanje zaposlenih, sva merila s štirimi spremenljivkami, kjer so anketiranci ocenjevali, kako spodbudne so zanje:

- plačana naročnina za strokovno literaturo
- plačilo kotizacije za strokovno konferenco
- plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA)
- plačilo internega izobraževanja

Za vsak dejavnik so anketiranci ocenjejevali spodbudnost dejavnikov na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ni spodbudno« in 5 »zelo spodbudno«. Rezultati za vse spremenljivke so prikazani v Prilogi 3. Za grafični prikaz podatkov glej Sliko 9.

Spodbudnost nedenarnih nagrad, usmerjenih v izobraževanje zaposlenih, sva preverjala s preizkušanjem domnev, pri čemer sva na podlagi rezultatov opisne statistike oblikovala raziskovalno hipotezo, ki se glasi:

Raziskovalna hipoteza 3b: Povprečna stopnja spodbudnosti nedenarnih nagrad, usmerjenih v izobraževanje, je večja kot 3.

Za preverjanje hipoteze sva spet uporabila t-test aritmetične sredine, in sicer za vsako spremenljivko posebej. Tako sva dobila skupno 4 t-teste. Ker test predpostavlja, da se spremenljivke porazdeljujejo normalno, sva porazdelitev preverila s koeficientom sploščenosti (angl. *Kurtosis*) in asimetrije (angl. *Skewness*). Ugotavljava, da se koeficienta asimetričnosti in koeficient sploščenosti nahajata znotraj mej - 2 in 2 (Priloga 3). Za preverjanje hipoteze sva oblikovala ničelno in alternativno domnevo:

- H0:  $\mu \leq 3$  – povprečna stopnja odgovorov je 3 ali manj
- H1:  $\mu > 3$  – povprečna stopnja odgovorov je več kot 3

*Tabela 9: Analiza hipoteze 3b*

<b>Nagrada</b>	<b>T-test</b>	<b>Stopnja statistične zanesljivosti (dvostranski preizkus)</b>
Plačana naročnina za strokovno literaturo	0,798	0,429
Plačilo kotizacije za strokovno konferenco	2,689	0,010
Plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA)	6,989	0,000
Plačilo internega izobraževanja	0,658	0,514

Ničelno hipotezo lahko zavrneva samo za spremenljivki »plačilo kotizacije za strokovno konferenco« in »plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA)« ( $p = 0,010$  in  $p = 0,000$ ), pri spremenljivkah »plačana naročnina za strokovno literaturo« in »plačilo internega izobraževanja« ničelne hipoteze ne moreva zavrni. Glede na rezultate raziskovalne hipoteze 3b »Povprečna stopnja spodbudnosti nedenarnih nagrad usmerjenih v izobraževanje je večja kot 3.« ne moreva potrditi. Na podlagi ugotovitve analiz ne moreva potrditi, da nedenarne nagrade, usmerjene v izobraževanje zaposlenih, delujejo spodbudno. Prav tako ne moreva trditi, da nedenarne nagrade, usmerjene v izobraževanje zaposlenih, ne delujejo spodbudno. Nedenarne nagrade, usmerjene v izobraževanje zaposlenih, so vrednotene različno spodbudno.

**Vidik 3c: Nedenarne nagrade, ki omogočajo boljše oziroma kakovostnejše razmerje med delom in življenjem, delujejo spodbudno.**

Nedenarne nagrade, ki omogočajo boljše oziroma kakovostnejše razmerje med delom in življenjem, sva merila s tremi spremenljivkami, kjer so anketiranci ocenjevali, kako spodbudne so zanje:

- možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta
- možnost dela od doma
- dodatni dela prosti dnevi

Za vsako nagrado so anketiranci ocenjevali spodbudnost na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ni spodbudno« in 5 »zelo spodbudno«. Rezultati za vse spremenljivke so prikazani v Prilogi 3. Za grafični prikaz podatkov glej Sliko 9.

Spodbudnost nadenarnih nagrad, ki omogočajo boljše oziroma kakovostnejše razmerje med delom in življenjem, sva preverjala s preizkušanjem domnev, pri čemer sva na podlagi rezultatov opisne statistike oblikovala raziskovalno hipotezo, ki se glasi:

Raziskovalna hipoteza 3c: Povprečna stopnja spodbudnosti nadenarnih nagrad, ki omogočajo boljše oziroma kakovostnejše razmerje med delom in življenjem, je večja kot 3.

Za preverjanje hipoteze sva zopet uporabila t-test aritmetične sredine, in sicer za vsako spremenljivko posebej. Tako sva dobila skupno 3 t-teste. Ker test predpostavlja, da se spremenljivke porazdeljujejo normalno, sva porazdelitev preverila s koeficientom sploščenosti (angl. *Kurtosis*) in asimetrije (angl. *Skewness*). Ugotavljava, da se koeficienta asimetričnosti in koeficient sploščenosti nahajata znotraj mej - 2 in 2 (Priloga 3). Za preverjanje hipoteze sva oblikovala ničelno in alternativno domnevo:

- $H_0: \mu \leq 3$  – povprečna stopnja odgovorov je 3 ali manj
- $H_1: \mu > 3$  – povprečna stopnja odgovorov je več kot 3

*Tabela 10: Analiza hipoteze 3c*

<b>Nagrada</b>	<b>T-test</b>	<b>Stopnja statistične zanesljivosti (dvostranski preizkus)</b>
Možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	5,942	0,000
Možnost dela od doma	6,333	0,000
Dodatni dela prosti dnevi	1,824	0,075

Ničelno hipotezo lahko zavrneva za spremenljivki »možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta« in »možnost dela od doma« ( $p = 0,000$ ), pri spremenljivki »dodatni dela prosti dnevi« pa ničelne hipoteze ne moreva zavrniti. Glede na rezultate raziskovalne hipoteze 3c »Povprečna stopnja spodbudnosti nadenarnih nagrad, ki omogočajo

boljše oziroma kakovostnejše razmerje med delom in življenjem, je večja kot 3.« ne moreva potrditi.

Glede na ugotovitve analiz, ne moreva trditi, da nedenarne nagrade, ki omogočajo boljše oziroma kakovostnejše razmerje med delom in življenjem, delujejo spodbudno, prav tako ne moreva trditi, da taiste nedenarne nagrade ne delujejo spodbudno. Nedenarne nagrade, ki omogočajo boljše oziroma kakovostnejše razmerje med delom in življenjem, so vrednotene različno spodbudno.

## **5.3 Kvalitativna raziskava**

### **5.3.1 Metodologija**

Za izvedbo fokusne skupine sva se odločila, da nama bo v pomoč pri razumevanju zaznavanja in vrednotenja posameznih oblik nagrad med različnimi profili zaposlenih. Fokusne skupine so posebna tehnika kvalitativnega raziskovanja, kjer so udeleženci neformalno intervjuvani v skupini. Namen je poglobljeno razumevanje stališč, mnenj in zaznavanja udeležencev, kar pa ni značilno za kvantitativne raziskave. Vprašanja se postavljajo v interaktivnem okolju skupine, kjer se udeleženci lahko svobodno pogovarjajo z drugimi člani skupine. Rezultati fokusne skupine so subjektivni prispevki udeležencev, ki jih ne obravnavamo tako kot v kvantitativni raziskavi. Pridobljeni rezultati niso izraženi v odstotkih ali absolutnih številkah, niso podani v tabelah in jih ne moremo statistično testirati kot pri kvantitativni raziskavi. Analitske metode kvalitativne raziskave niso povezane in podprte s tehnikami visoke tehnologije, kot so to lahko kvantitativne metode. Fokusne skupine so manj strukturirane kot ankete in druge kvantitativne raziskave (Berg, 2007; Harding, 2013).

Udeleženci fokusnih skupin sledijo toku vprašanj moderatorja in odgovorov vseh v skupini. Pri tem ne gre za pridobivanje kvantificiranih odgovorov na določeno vprašanje (Edmunds, 2000). Berg (2007) navaja, da so žive besede, ki jih tvorijo udeleženci spontano in naravno v svojem jeziku, glavni del kvalitativne raziskave. Raziskovalec je lahko v fokusni skupini tako zunanji opazovalec kot tudi moderator, torej je v neposredni interakciji z udeleženci. Opazuje lahko neverbalno komunikacijo udeležencev, kot so mimika, gestikulacija in izrazi na obrazu. Slednje nadgrajuje informacije iz verbalnih odgovorov.

Fokusne skupine nudijo veliko prostosti, saj se lahko uporabijo za raziskovanje tem z različnim namenom, z različnih področij pod različnimi pogoji. Takšne fleksibilnosti ni možno zagotoviti v drugih strukturiranih vprašalnikih (Greenbaum, 2002). Odprta oblika vprašanj in odgovorov, posledica prav tako ustvarjene dinamike v skupini, zaradi medsebojnih vplivov sodelujočih pri fokusnih skupinah omogoči zajemanje širokega spektra podatkov. Ker je okolje »naravno« (kontrolirano le s strani moderatorja), udeleženci lahko svobodno povedo svoja mnenja in ideje. Ljudje smo družbena bitja, med seboj smo različni in vplivamo drug na drugega. Na nas vplivajo komentarji in mnenja drugih in tako (so)ustvarjajo naše odločitve in posledično mnenja skupine.

Fokusne skupine to dovoljujejo, tako se ljudje odzivamo in plemenitimo odgovore drugih udeležencev v skupini in obratno. To je posebno pomembno, saj tako lahko pridobimo informacije, ki bi drugače lahko ostale skrite (Stewart & Shamdasani, 1990). Fokusna skupina ne da vselej skupnega zaključka. Njen prvi namen je, da dobimo kakovostne, uporabne podatke, ki so ustrezno umeščeni v kontekst. Pomembno je zagotoviti, da oseba, ki uporablja rezultate fokusnih skupin, razume, kako jih pravilno interpretirati (Edmunds, 2000; Neuman, 2006).

Fokusne skupine naj ne bi trajale zelo dolgo – približno eno do dve uri. Po navadi potekajo tako, da raziskovalec hkrati zbere od 6 do 12 ljudi v istem prostoru, nato pod vodstvom moderatorja razpravljajo o določeni temi. Za kompleksne projekte je število udeležencev smiselno omejiti na maksimalno 7. Skupina udeležencev naj bi bila homogena. V najinem primeru je bil osnovni pogoj, da so redno zaposleni. Tako lahko sodelujejo v pogovoru o raziskovani temi (Berg, 2007).

Po kratkem uvodu, predstavitvi moderatorja in udeležencev, predstavitvi pravil fokusne skupine, teme ter njenega pomena se fokusna skupina lahko začne. Udeleženci podajajo svoja mnenja na vprašanja, ki jih postavlja moderator. Pri tem pa moderator skrbi za vzdušje, dinamiko, odprto debato, a hkrati ostaja nepristranski in ne sprašuje direktno. Izkušeni moderator bo lahko izkoristil možnost, da sprašuje veliko več in tudi onkraj osrednje teme, saj tako pridobi različne podatke in poglede na določene stvari iz več virov. Pri tem se udeleženci med seboj poslušajo, dopolnjujejo odgovore z dodatnimi komentarji, sprašujejo, razlagajo, opisujejo svoja izkustva (Berg, 2007). Pomembno je poskrbeti za občutljive teme, ki bi jih udeleženci lahko razumeli kot osebne in žaljive, na močne osebnosti v skupni, ki prevladujejo (vsi znotraj fokusne skupine morajo imeti možnost izraziti svoje mnenje), ohranjanje dinamike in nenazadnje osredotočanje na temo. Priporočljivo je, da ima neizkušeni moderator pripravljen seznam vprašanj (Berg, 2007).

Pridobljene t. i. surove podatke (angl. *raw data*) uporabimo za analitične izjave, ki morajo biti podprte s podatki. Za ustrezno interpretacijo so pomembna tudi druga opažanja, čeprav niso surovi podatki. Podatke je za ustrezno uporabo najprej treba organizirati in zmanjšati. Pri analizi podatkov najprej analiziramo vzorce enakih besed, odgovorov ali mnenj udeležencev v smiselne skupine. Tako lahko poiščemo povezave oziroma vzorce proučevane teme. Ti bodo osnova za končne ugotovitve fokusne skupine (Berg, 2007).

Za udeležence sva izbrala posameznike, ki so skupaj tvorili relativno homogeno skupino. Skupno jim je bilo predvsem to, da so redno zaposleni. Sodelovali so predstavniki obeh spolov – fokusne skupine so se udeležili 2 ženski in 5 moških. Sodelujoči so bili različnih starosti, med 25 in 48 let. Udeleženci prihajajo iz raznolikih organizacijskih okolij in delovnih področij, tako iz zasebnega kot javnega sektorja. Zaposleni so na različno zahtevnih delovnih mestih, v okviru katerih so odgovorni za zahtevnejša in manj zahtevna delovna opravila in naloge. Sodelujoči prihajajo iz vrst proizvodnih delavcev, zaposlenih v t. i. podpornih službah (recepcija, informacijska tehnologija) in samostojnih upravljavcev oziroma vodij projektov (marketing, odvetništvo, zavarovalništvo, poslovne rešitve). Na omenjenih področjih dela so

zaposleni od pol leta do skupno več let. Za tovrsten nabor sodelujočih sva se odločila zato, da bi si zagotovila čim bolj optimalen vpogled v razumevanje in vrednotenje posameznih motivacijskih dejavnikov oziroma oblik nagrajevanja med različnimi profili zaposlenih. Fokusna skupina je trajala približno dve uri. Podlago za v nadaljevanju podano analizo predstavlja transkript oziroma dobesedni zapis, ki je prav tako del priloge magistrskega dela.

V uvodnem delu srečanja sva udeležencem predstavila namen fokusne skupine, raziskovalni pristop in njegova pravila. V želji po pridobitvi čim bolj iskrenih in neobremenjenih razmišljanj, videnj oziroma odgovorov sva sodelujočim zagotovila ustrezno raven anonimnosti. Uvodni del sva sklenila z medsebojno predstavitvijo vseh udeleženi, naju kot moderatorjev fokusne skupine in preostalih sodelujočih. Udeležence fokusne skupine sva pozvala tudi k izpolnitvi »naloge«, v okviru katere so si morali zapisati vse spontane asociacije, ki so jim prišle na misel ob vnaprej določenih pojmi, povezanih z vsako od obravnavanih tematik. Podrobneje jih predstavlja v nadaljevanju analize.

### **5.3.2 Rezultati in interpretacija**

#### **5.3.2.1 Motivacija za delo**

Posamezni sodelujoči imajo izkušnje tudi z zamenjavo zaposlitve. Udeleženci kot glavni motiv, ki jih je ali bi jih lahko (vnovič) spodbudil k menjavi službe, v največji meri navajajo nezmožnost ali onemogočanje nadaljnega osebnega in strokovnega razvoja oziroma napredovanja. V mislih imajo predvsem možnosti pridobivanja novih znanj in izkušenj, zahtevnejše in privlačnejše izzive ter s tem večjo raven odgovornosti. Navedene oblike napredovanja posredno prav tako povezujejo z možnostmi za boljši zaslužek, kar bi njihovo dokončno odločitev glede zamenjave zaposlitve dodatno stimuliralo. Kot dejavnike za odločitev iskanja novih zaposlitvenih priložnosti posamezniki izpostavijo še: pomembnost doživljanja občutenj, da so njihovi naporji oziroma delo s strani organizacije, nadrejenih ipd. opaženi, cenjeni; stalen delovnik; nudenje več prostega časa (uravnoveženost med delom in prostim časom) ipd.

- U4: »Meni je pomembno, da je možnost napredovanja in da je intelektualno zanimivo delo. Da ni monotono.«
- U5: »Meni se zdi pomemben razvoj, v smislu nadgradnje znanja in napredovanja v vseh pogledih. Da ti podjetje omogoča, da se učiš in da se imaš od koga učiti oziroma da te pošlje nekam, da se učiš. Pa tudi, da lahko po funkcijah napreduješ.«
- U1: »Prestopil sem v eno drugo odvetniško pisarno. Razlogi za to so bili boljša priložnost, možnost boljšega zaslužka in tudi bolj zanimivo delovno področje, večja samostojnost. V bistvu nisem jaz aktivno iskal zaposlitve, ampak so kontaktirali mene in mi ponudili boljšo možnost, ki sem jo potem premler in se zanjo odločil.«

- U2: »Pri meni jih je bilo kar nekaj. Nekako sem začutil, da tisto, kar sem jaz delal, ni bilo dovolj cenjeno s strani sodelavcev in nadrejenih. Zdelo se mi je tudi, da nisem denarno dovolj nagrajen oziroma plačan. To sta bila dva glavna razloga.«
- U7: »Ker sem šla s študentskega dela, mi je veliko pomenilo, da je »fiksni« urnik.«

Pojem »pomembno na delovnem mestu« udeleženci v največji meri asociirajo s prijetnim delovnim okoljem, v katerem so obkroženi z dobrim kolektivom, ki jim nudi oziroma omogoča dobro počutje in kjer so lahko sproščeni. Drug vidik prej omenjenega asociativnega pojma predstavljajo ustrezni delovni pogoji. Omenjene navedbe so dokaj podobne tudi pri pojmu »motivacija za delo«. Razliko od asociacij na pojem »pomembno na delovnem mestu« gre iskati predvsem v tem, da sta veliko pogosteje izpostavljena pomembnost dobrega plačila in napredovanja pri delu (novi izzivi, nove zadolžitve in odgovornosti).

Sodelujoči se pri opravljanju svojega dela dobro počutijo predvsem takrat, ko sta njihov trud in vložek opažena ter tudi ustrezno pohvaljena. Pri tem imajo udeleženci v mislih večinoma pohvale, bodisi s strani nadrejenih bodisi s strani sodelavcev ali tudi strank oziroma naročnikov. Pohval so deležni tako v ustni kot pisni obliki, pri čemer slednjo največkrat prejmejo v obliki elektronske pošte. V določenih primerih je z vsebino tovrstnega elektronskega sporočila, torej pohvalo, seznanjen tudi širši kolektiv. Dobro se počutijo tudi takrat, ko so za dobro opravljeno delo ali dodaten trud finančno nagrajeni. Posamezniki obenem navajajo, da dobro počutje pri delu nastaja tudi »samo po sebi«, in sicer takrat, ko npr. po končanju določene naloge sam pri sebi veš, da si jo dobro opravil.

- U4: »Če narediš nekaj dobro, ko te pohvalijo (se počutiš dobro). To je pa ali preko elektronske pošte ali pa pokličejo.«
- U6: »Moja izkušnja je bila taka, da sem izvedela od tretje osebe, da me je direktor pohvalil. Recimo, jaz sem bila srečna na delovnem mestu, ko sem dobila odobravanje ekipe, v kateri delam. Torej od svojega oddelka.«
- U7: »Dobro je tudi to, ko dobiš stimulacijo. Potem se počutiš dobro in si petega, ko pogledaš plačo, še bolj srečen. Pa čeprav ti nobeden ni omenil tega, te presenetijo.«
- U3: »Jaz sem srečen, ne zato, ker me nekdo pohvali, ampak zato, ker vidim izdelek, ki sem ga naredil, in si rečem, to sem pa jaz naredil.«
- U1: »Dobro se počutim tudi, če zaključim z enim večjim projektom in lahko rečem »konec je«.«

Udeleženci prav tako navajajo, da jih slabi občutki prevevajo zlasti takrat, ko njihov trud in vložek nista opažena ali ko se njihov prispevek želi namerno razvrednotiti. Še težje prenašajo situacije, ko se njihove zasluge pripišejo drugim. Navedeno zaznavajo kot zelo demotivirajoče. Sodelujoči tudi dodajajo, da na raven njihove motivacije negativno učinkuje tudi spoznanje, da je njihov nadaljnji razvoj oziroma možnost napredovanja zaviran, bodisi z zaviranjem njihovih idej ali z nespoštovanjem vnaprej sklenjenih dogovorov (npr. glede obljubljenih strokovnih izobraževanj, ki jih potem niso deležni). Kot razloge, ki v negativnem



smislu pomembno učinkujejo na motivacijo in počutje na delovnem mestu, omenjajo tako odnose s sodelavci (npr. nimajo njihove pomoči, ko jo potrebujejo ipd.) kot tiste z nadrejenimi (individualno se kot moteče omeni, da jih nadrejeni kontaktirajo izven delovnega časa).

- U2: »Predvsem osebni stiki. Glede na to, da jaz delam s samimi ženskami, je jasno, kako je. So različna podtikanja in ogovarjanje, ko te ni zraven. Nekako zavirajo tvoje ideje.«
- U5: »Narediš nekaj in potem naredi nekdo isto, samo na primer na drugi lokaciji. Na koncu izgleda tako, kot da je nekdo drugi prvi to naredil, čeprav si sam to naredil že pol leta prej. Ampak nihče sploh ne obrača pozornosti na to.«
- U1: »Najbolj me razočarajo situacije, kjer, recimo, nimaš podpore s strani kolegov. Dobro je, da imaš nekoga, ko imaš neko okoliščino, da ti nekdo pomaga in da se na njega lahko zaneseš.«
- U3: »Jaz niti nimam toliko opravka z nadrejenimi, ampak s sodelavci. Jaz sem tukaj zaposlen pol leta in nekateri sodelavci nočejo priznati, da sem se jaz lahko naučil v pol leta, kar oni delajo že 10 let.«
- U5: »Če dobivaš elektronska sporočila od nadrejenih izven delovnega časa. Če ti onemogočijo osebno rast, če ti ustavijo kakšna izobraževanja. Pri nas je bilo dogovorjeno izobraževanje, ki se je zdaj ustavilo. Trenutno se zaposleni sprašujejo, kako bo naprej. Ne vidiš te motivacije, ne vidiš tega zagona, ki si ga imel pred to situacijo.«
- U4: »Mene poleg vsega, kar je že omenjeno, moti, če se na primer nekoga favorizira brez razloga. Da se ga favorizira, ne zato, ker je sposoben, ampak zato, ker je nekemu simpatičen ali je kakršnakoli druga povezava. Pa čeprav to direktno ne vpliva na mene in na mojo zmožnost napredovanja. Se mi zdi, da to napačen signal pošilja vsem v podjetju.«

### 5.3.2.2 Delovni pogoji

Udeleženci fokusne skupine med osnovne delovne pogoje v najširšem pomenu uvrščajo vse tisto, za kar niso odgovorni izključno sami. Pri tem imajo v mislih popolnoma vse, razen svojega dela. Za pogoje menijo, da morajo biti prilagojeni zahtevnosti in odgovornosti delovnega mesta ter pričakovanjem, ki jih ima delodajalec od zaposlenega. Višja ko so pričakovanja od zaposlenega (npr. odlični rezultati), boljši morajo biti tudi osnovni delovni pogoji.

Kot delovne pogoje v ožjem smislu sodelujoči pojmujejo predvsem ustrezno delovno okolje in sredstva za delo. Primerno delovno okolje zanje pomeni: da imajo glede na delo, ki ga opravljajo, zagotovljeno dovolj veliko delovno površino; da je v delovnem prostoru zagotovljena primerna temperatura in dovoljšna svetloba ipd. Nekateri za ustrezno delovno okolje štejejo tudi to, da so jim pri opravljanju dela v pomoč določene oblike storitev oziroma služb, npr. tajništvo, računovodstvo, informatika ipd. Za najpomembnejše delovno sredstvo večina šteje tisto, za čemer oziroma s čimer preživi največ svojega delovnega časa in od česar je kakovost njihovega dela ali uspešnost nasploh odvisna v največji meri. To je lahko na

primer brezhibno delujoč računalnik z vso potrebno programsko opremo, ustrezen mobilni telefon, varno in udobno vozilo ali sodoben varilni aparat.

- U1: »Od recimo temu osnovnih pogojev – da imaš ustrezno temperaturo in klimo v pisarni, da imaš dovolj prostora za mizo in tako naprej. Do recimo neke birokracije. Da ni tako, da moraš ti sam to urejati.«
- U4: »To je odvisno od vsakega poklica oziroma dela posebej. Telefon »rabim« zaradi tega, ker se moram slišati z vsakim. Avtomobil mora biti dober, ker smo veliko na cesti.«
- U1: »Pri meni mora biti tako, da delodajalec poskrbi čisto za vse, razen za tisto, kar jaz delam. Pri meni konkretno pomeni to, da imam tajništvo urejeno, da imam pripravnike, ki mi pomagajo. Da imaš vse urejeno, če imaš kakršenkoli problem, ki je povezan s službo, ampak se ne tiče tvojega dela. Od tega, da je treba rezervirati hotel, če greš kam službeno, taksi, hrano in podobno.«
- U3: »Kakor so rekli, delovna oprema. Orodje recimo pri nas. Zdaj trenutno naj bi bilo orodje čim bolj sodobno. Mi imamo varilni aparat, kjer jaz za eno žičko porabim pet minut, če bi bilo to nekaj novega, bi po mojem potreboval eno minuto.«
- U5: »Meni se zdi osnovno odvisno tudi od tega, kaj delodajalec pričakuje od tebe. Če pričakuje vrhunske rezultate, potem mora biti tudi okolje vrhunsko, oprema vrhunska, vsa podpora vrhunska, tako kot je bilo prej omenjeno. Če pričakuje podpovprečne rezultate, jaz lahko tudi na podpovprečni opremi to dosežem.«

### 5.3.2.3 Izobraževanje in usposabljanje

Večina udeležencev meni, da so strokovna izobraževanja in usposabljanja nekaj osnovnega oziroma nujnega, kar naj bi delodajalec moral zagotavljati svojim zaposlenim, če želi, da je delo opravljeno kakovostno in skladno z njegovimi pričakovanji. Izobraževanja in usposabljanja veliko bolj kot obliko nagrajevanja, ki bi vsaj v določeni meri izpolnila tudi pričakovanja ali želje zaposlenega, vidijo kot dobro premišljeno delodajalčevo investicijo v delavca, ki se mu bo razmeroma hitro in morda celo večkratno povrnila. Po besedah sodelujočih naj bi bila v ospredju domala vselej delodajalčeva korist. Posamezniki prav tako dodajo, da se o izobraževanjih in usposabljanjih delodajalci z njimi praviloma ne posvetujejo, zato so njihove želje ali preference težko uslišane. Tudi slednje je vsaj del razloga, da obravnavanih aktivnosti skorajda ne tolmačijo kot oblike nagrajevanja.

- U1: »Moj poklic je takšen, da se konstantno spreminja zakonodaja. Moraš biti v stiku s časom in to je osnovno. Da ti omogoča izobraževanje, da si v stiku z aktualnim.«
- U5: »Izobraževanje danes, ko se svet hitro premika in ko se mi zdi, da se vse panoge dejansko še vedno zelo razvijajo, zelo bliskovito razvijajo, je za mene res osnova.«
- U1: »Izobraževanje zame pomeni, da se ti nekih novih stvari naučiš. Edino, kjer jaz vidim nagrado pri izobraževanju, je, da te delodajalec pošlje na izobraževanje nekam, kjer njemu absolutno nič ne bo prišlo prav oziroma mu ne bo koristilo pri tem, kar ti delaš. Potem ni osnovno.«

- U7: »To je po moje odvisno od različnih delovnih mest. Ni zdaj, da jaz ne bom mogla delati brez tega izobraževanja, definitivno mi bo pa olajšalo delo.«
- U1: »Naša odvetniška pisarna pošilja ljudi na tako imenovane »soft skills« seminarje. To ni ekspertno delovno področje, kjer delaš, temveč neke druge kvalitete razvijaš, kot so na primer pogajalske sposobnosti, sposobnosti javnega nastopanja in podobno. Ampak to so vse stvari, ki te naredijo všečnega nasproti strankam. Stranke pa ne gledajo tebe kot osebnost, ampak ti predstavljaš podjetje in je podjetje s tem več vredno. Si gradi svoj »brand«. Zato absolutno mislim, da on vlaga v tebe, ampak on vlaga tudi v sebe.«
- U4: »Se mi zdi, vsaj taka je moja izkušnja, da te na izobraževanja kar pošljejo. Nihče te ne vpraša, kaj si ti želiš. Morda se sliši malo čudno, nikjer tudi ne piše, da morajo biti vsa izobraževanja 100 % povezana z delom. Jaz bi se na primer želel učiti nemščine, meni bi to veliko pomenilo, pa čeprav je za svoje delo sedaj ne potrebujem. Mogoče bi pa čez nekaj časa tudi podjetju prav koristila.«
- U3: »V bistvu nihče tega ni znal delati, zato smo imeli izobraževanje, kako to montirati. Če mi ne boš ti tega pokazal, jaz ne bom naredil, ti ne boš prodal izdelka.«

#### 5.3.2.4 Nagrajevanje pri delu

Pojem »nagrada« udeležence spontano asociira na denarne oblike nagrajevanja, vse prej kot zanemarljiv pa je tudi delež nedenarnih nagrad, ki jih kot asociacije na omenjeni pojem navajajo sodelujoči. Pri slednjih gre za raznolike stvari, ki jih doživljajo kot nagrade pri delu (npr. pohvala, povratna informacija, izobraževanja ali prostočasne oziroma športne aktivnosti, družabni dogodki, službeni mobilnik, osebna rast, spoštovanje zasebnega časa itd.).

- U7: »Jaz sem napisala dodatki k plači, višja plača, druge dobrine, ki ti jih krije podjetje – kot je na primer mobilnik.«
- U6: »Pohvala, izobraževanje, na prvem mestu je bila denarna nagrada oziroma finančni bonus. Samozavest, ampak to je bolj nagrada z moje strani. Pa osebna rast.«
- U5: »Jaz sem dal svoboda, prosti čas, druženje, zadovoljstvo strank, pa zadovoljstvo nadrejenih. To je neka nagrada. Pa dopust, da me pustijo pri miru, da me nihče ne obremenjuje, to je najbolj pomembno, torej da te res nihče ne obremenjuje.«

Na vprašanje, kako so v okviru svojih zaposlitev nagrajeni za dobro opravljeno delo, večina udeležencev navaja predvsem denarne nagrade. Višina in način izplačila tovrstnih nagrad ter pravila oziroma merila za njihovo dodeljevanje se med posameznimi organizacijami, od koder prihajajo sodelujoči, razlikujejo. Denarnih nagrad so tako deležni bodisi na mesečni, polletni ali letni ravni, pri večini pa je zaznati, da so v veliki meri vnaprej pričakovane in predvidene, tako z vidika oblike kot tudi vrednosti. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so udeleženci fokusne skupine priča bolj ali manj ustaljenim vzorcem in kriterijem denarnega nagrajevanja, kar se odraža tudi v njihovem zaznavanju prejetih finančnih spodbud. Prav zaradi velike mere predvidljivosti in ustaljenosti jih večinoma tolmačijo za dokaj samoumevne. Posamezniki jih zaradi navedenega sploh ne zaznavajo kot neko dodatno spodbudo oziroma motivator, temveč

kot vnaprej sprejeto sestavino mesečnega prejemka za opravljeno delo. Da bi jo zaznali kot nagrado, mora vključevati tudi določeno mero nepredvidljivosti ali negotovosti. Nagrada naj bi bila hkrati tudi posledica dodatno vloženega napora zaposlenega, zaznanega s strani delodajalca.

Pri obravnavani obliki nagrajevanja sodelujoči razmeroma velik pomen pripisujejo tudi pravičnemu podeljevanju denarnih spodbud, pri čemer izpostavijo enakost obravnavanja vseh zaposlenih. V nasprotnem lahko sicer povsem ustrezna denarna nagrada izgubi svojo pravo vrednost, namen ali celo smisel. Višino ali vrednost nagrade označujejo za relativno, saj jo pogojuje celoten kontekst. Nagradi v višini 5 EUR lahko posameznik v določenih okoliščinah pripiše celo višjo vrednost kot nagradi, ki znaša 100 EUR. Udeleženci regres, predvsem zato, ker je vsakoletna »stalnica« in tudi zakonsko opredeljen, bolj kot obliko nagrade pojmujejo kot samoumevni dodatek k letnemu zaslužku zaposlenega. Podobno zaznavajo tudi 13. plačo in božičnico, če so ju deležni vsako leto. V nasprotnem ju namreč veliko bolj umeščajo med oblike nagrajevanja.

- U6: »Na mojo mesečno plačo ni vezana nobena stimulacija. Je pa razvidno na listi ob koncu leta, kjer je eksplicitno povedano, da je to nagrada.«
- U4: »Jaz imam en del plače stimulacijo. In potem izgubi pomen, ker dobiš vsak mesec maksimalno. Meni ta stimulacija nič ne pomeni. Meni več pomeni, da mi dajo neko izkušnjo, nekaj, da mi dajo povezano s tem. Mogoče tudi nekaj tako, kar ni denar.«
- U5: »Jaz mislim, da lahko postane nagrada samoumevna, kakor je prej S. rekel. Če ti dosegaš super rezultate, ti je to samoumevno in v bistvu pričakuješ, da jo boš dobil, če se rezultati ne menjajo. Ni ti vseeno, ampak te ne preseneča potem, ko jo dobiš.«
- U2: »Jaz mislim, da je pri stimulaciji zelo relativna stvar. Stimulacija ni absolutna za moj okus. Lahko je 5 EUR, če nisi ti nič ekstra naredil tisti mesec, pa je tudi to v redu. Malo se nasmeješ, pa že to povzroča dobro voljo. Problem je, če je to nek projekt, ki vzame ogromno dodatnega dela, da ti poleg tistih klasičnih osem ur, delaš štiri ure zraven en cel mesec. Potem je pa tudi 50 EUR ali pa 100 EUR smešno pri tem. Ker je to za vložen čas zraven relativno malo. Primerjava s sodelavci. Če nekdo dobi za podoben projekt veliko večjo nagrado ali pa za podobne uspehe veliko večjo nagrado, potem ti v bistvu lahko dobiš zelo veliko nagrado, pa si nezadovoljen.«
- U1: »Vidim malo drugače stimulacijo. To je, ko se ti pogajaš, kako bo za vnaprej. Ker če ti nekaj za nazaj dobiš, to je bilo vsekakor potem že zaslužno. Razlika je takrat, ko tebi nekdo samoiniciativno da, to je neke vrste priznanje in hkrati dodatna nagrada za tvoje delo ter stimulacija za naprej. Če pa se prej dogovoriš, kakšni so kriteriji za to, ki so odvisni od uspeha, potem ni nagrada, ampak je zaslužno.«
- U2: »Mogoče še jaz, ker delam v javni upravi. Pri nas nagrad in stimulacij ni. Nek sistem nagrajevanja je. Če si recimo »priden«, večkrat zapored napreduješ s plačilnim razredom. Kar na koncu postane plača. Mislim pa, da je pa to veliko premalo, da bi bila dejansko neka motivacija. Enostavno si tukaj odvisen, to, kar je prej V. omenil, koliko si ti nekemu simpatičen, poleg recimo še nekih rezultatov dela.«

- U3: »Mi imamo uspešnost podjetja dvakrat na leto. Pred poletnimi počitnicami, pa pred novim letom. Mislim, to ti da podjetje; ob plači dobiš še ta znesek.«
- U5: »Pri nas ni za enkrat še nič od tega. Je pa politika taka, da poleg redne plače obstaja nagrada iz poslovanja, ki se deli na vse. Po tem je še individualna nagrada in pa božičnica.«
- U4: »To je pri nas samoumevno. Mi dobimo 13. plačo, ki ni visoka, je pa nekaj.«

#### 5.3.2.5 Plača

Udeleženci fokusne skupine plačo razumejo kot nekaj osnovnega oziroma samoumevnega, kar jim pripada na podlagi zaposlitvenega razmerja. Bolj ali manj jo zaznavajo kot bazično plačilo za dogovorjeno in opravljeno delo. Ne pripisujejo ji nikakršne dodatne motivacijske vrednosti.

- U4: »Plača je ena taka stvar, ki jo ljudje jemljemo kot samoumevno, ki je samoumevna predpostavka.«
- U6: »Kar se plače tiče, se strinjam, kar je rekel en prej. Če podjetje pričakuje, da zanj delamo, kar je zmenjeno s pogodbo, je logično, da dobim to plačo.«
- U1: »Plača je po moje nekaj osnovnega, kar dobiš za opravljeno delo vsak mesec. Je ne vidim kot nagrado. Mogoče bi zadevo videl drugače, enkrat sem namreč nekaj bral, če bi na primer dva meseca namesto plače v denarju, dobival stvari, ki bi jih v podjetju proizvajali. Torej, da podjetje zaradi nekkih težav ne bi imelo dosti denarja za plače.«

#### 5.3.2.6 Športne ali prostocasne aktivnosti in družabni dogodki

Večina udeležencev kot nagrado izpostavi in hkrati tudi razmeroma visoko vrednoti s strani delodajalca plačano in spodbujano športno udejstvovanje zaposlenih, ki je, po navedbah sodelujočih, v tujini običajna praksa. Poleg tega dodajajo, da podjetja v tujini bolje razumejo delovne procese in pomen motiviranih ter zdravih zaposlenih. V tujini naj bi se tako odgovorni bolje zavedali, da s skrbjo za fizično in psihično zdravje delavcev posledično poskrbijo tudi za njihovo počutje in učinkovitost na delovnem mestu. Dodana vrednost športnih aktivnosti, predvsem kolektivnih, pa je lahko tudi v tem, da še dodatno pozitivno učinkujejo na odnose med zaposlenimi, s čimer se medosebne relacije še bolj utrdijo, timski duh pa okrepi. Udeleženci prav tako menijo, da navedeno pomembno prispeva k prijetnejšemu delovnemu okolju in dobremu vzdušju v samem kolektivu, kar predstavlja enega pomembnejših temeljev za ustrezno motivirane zaposlene. Slednji potem tudi z večjim veseljem prihajajo na delo, njihov doprinos k uspešnosti organizacije pa je temu primerno večji. Sodelujoči na podlagi svojih izkustev in slišane pravijo, da se delodajalci v Sloveniji pozitivnih učinkov nujenih športnih dejavnosti zaposlenim premalo zavedajo, zato se jih veliko niti ne odloči uvrstiti v svoj nagrajevalni sistem, določeni pa so se tovrstne programe odločili celo ukiniti.

- U7: »Športne aktivnosti na račun podjetja, kot so fitness, aerobika. Mi imamo zdaj odbojko plačano. Dosti jih slišim, da imajo »squash« ali badminton.«
- U1: »Ni samoumevno, zelo malo podjetij da te dodatke. Kolikor jaz vem, recimo pri odvetniških pisarnah, so to vsem ukinili. Tisti redki, ki pa imajo, to res vidijo kot neke vrste nagrado. V tujini to čisto drugače gledajo, gledajo kot nekaj res čisto osnovnega. Zato ker je to potrebno, da bi ti bolj zdrav prišel na delovno mesto in da ne boš zbolel.«
- U4: »Da pride človek bolj pripravljen v službo. Ker če si zdrav, imaš več energije, si bolj produktiven in zato bolj uspešen. To se pri nas zelo podpira (tuje podjetje). Jaz zato tega ne razumem kot nagrade. To tako gledam – to gradi mene, da bom jaz bolj uspešen v službi in ni to neka nagrada.«
- U5: »Jaz bi kot podjetje šport in take aktivnosti spodbujal. Zaradi tega, ker se sodelavci med sabo bolj začutijo in povežejo. Se pravi, da tudi po službi imajo neko sprostitvev, da se bolje spoznajo, da bolje skupaj funkcionirajo in podobno.«
- U4: »To se v bistvu dostikrat uporablja kot inštrument za boljšo povezanost.«

T. i. družabne dogodke (npr. »tim-buildinge«, piknike, formalna in neformalna druženja med zaposlenimi ipd.) posamezni udeleženci razumejo kot določeno obliko nagrajevanja zaposlenih, nekaterim pa se zdijo kot nekaj samoumevnega, za kar organizacija mora poskrbeti, če želi spodbujati medosebne odnose in timsko naravnost delavcev ter poskrbeti za ustrezno raven delovnega vzdušja.

- U6: »Meni se zdi »fajn«, če na primer podjetje plača kosilo enemu timu, ki je naredil nekaj dobrega za podjetje. To razumem potem kot neke vrste nagrado.«
- U5: »Tim-building – mi je bolj všeč, da se ga spodbuja s kakšnim pikniki. Ali pa varianta v petek po četrti, če se odpre kaka steklenica na račun »firme« ali pa karkoli podobnega, da se podružimo.«
- U3: »Meni pa se piknik, pa novoletna »žurka« zdita samoumevna. Tako se gradijo odnosi med sodelavci, tim »diha« skupaj, pa še boljše vzdušje je potem v podjetju.«

#### 5.3.2.7 Ustreznost oziroma optimalna oblika nagrade

Čeprav so se denarne oblike nagrad v okviru asociacij večinoma izkazale za prvo izbiro udeležencev, pa le-ti skozi diskusijo pomembno težo nedvomno pripisujejo tudi preostalim oblikam nagrajevanja. Nekaj podkrepitev slednjemu sva v okviru analize že navedla, preostale pa podajava v nadaljevanju.

Udeleženci menijo, da pri nagrajevanju zaposlenih ne gre pozabiti tudi na pomen specifičnih izkustev, simbolike ali česa globljega, atipičnega ali manj običajnega, kar v določenem trenutku spremlja podeljeno nagrado oziroma ji daje še neko dodatno dimenzijo in je zato za posameznika še toliko bolj posebna (npr. adrenalinski šport, obisk posebnega kraja za zaposlenega ipd.). Tovrstne nagrade so, še zlasti, če so plod iskrenosti, premisleka in vloženega napora s strani nadrejenega ali delodajalca, med udeleženci še bolj cenjene kot t. i.

vneprej predvidljive oziroma standardizirane, pa čeprav so na primer denarne. Zaposlenim namreč veliko pomeni občutek, da si je odgovorni za nagrajevanje vzel čas in zanje izbral nekaj, kar si želijo, torej nekaj, kar jih bo še dodatno navdušilo in posledično tudi zelo verjetno nadpovprečno motiviralo. Posamezniki tudi menijo, da so t. i. personalizirane nagrade praviloma tudi najbolj učinkovite.

Glede preferiranja posameznih oblik nagrad je med udeleženci zaznati, da finančno bolje situirani nedenarnemu nagrajevanju pripisujejo nekoliko večji pomen oziroma mu pripisujejo drugačno dodano vrednost kot tisti, katerih mesečni zaslužki so nekoliko nižji. Slednji so bili med udeleženci fokusne skupine med mlajšimi in tudi z manj rednimi delovnimi izkušnjami. Udeležencem z večjimi dohodki tako danes, ko so tudi finančno bolj preskrbljeni, veliko več pomenijo nagrade, ki zagotavljajo boljšo uravnoteženost med delom in prostim časom (npr. dodatni dela prosti dan, delo od doma ipd.), gmotno šibkejši pa se vseeno vsaj nekoliko raje zadovoljijo z materialnim.

- U4: »Meni so izkušnje, ki so vezane na službo. Tudi jaz, ko dajem nagrado nekemu, hočem nek »experience« narediti. Nočem dati denarja. Mu daš »zipline« ali pa »bungee jump«. Karkoli, kjer se bo potem spomnil, to mi je dal pa on. In meni je to bolj pomembno, se pravi neka izkušnja, ki jo dobi človek, kar pač jaz mogoče sicer ne bi šel.«
- U6: »Jaz mislim, da je tudi zelo odvisno od kadra. Kader, ki je izobražen, ki ima dobro plačo, to mu najbrž res več pomeni, dopust in neke take stvari. Tako da nekdo, ki dela na »minimalcu«, mu zagotovo več kakor dva dni dopusta pomeni neka finančna nagrada.«
- U1: »Pri meni je tudi zelo odvisno od situacije. Recimo, par let nazaj bi bila nagrada res samo denarna. Zdaj, recimo, sem zadovoljen s plačilom, pa bi mi, če bi prišla situacija, da sem res veliko delal, bilo boljše, da bi mi dal dodatni dopust ali pa omogočil kakšen dan delati od doma. Se pravi, je to od vsakega posameznika odvisno. Z vidika zaposlenega ti ne moreš generalnega nagradnega sistema narediti, ker smo ljudje čisto različni, v različnih fazah in vse. In po moje se je treba z vsakim posameznikom pogovoriti in ugotoviti, kaj je tisto, kar njemu predstavlja nagrado v tistem danem trenutku, to se po mojem na letnih razgovorih verjetno da.«
- U6: »Pri meni osebno veliko bolj, kakor je M. že omenil, štejejo dodatni dnevi dopusta. Narava službe je taka, da ti nisi tam osem ur, ampak si zmeraj več kot to. Zmeraj deloma svoj prosti čas namenjaš službi. Če ti namenjaš svoj prosti čas, svojo voljo, potem smatram, da nagrada so dodatni dnevi dopusta, ki ti povrnejo ta tvoj »izgubljeni« prosti čas nazaj.«
- U4: »To sem dostikrat slišal od kakšnih privat »firm«, manjših ali večjih. Nek lastnik ima nekje, recimo na Hrvaškem, neke hude apartmaje in reče: »Poglej, »ful« si bil letos priden, ko boš šel na dopust, si lahko v teh apartmajih en teden brezplačno.«
- U7: »Cilj nedenarnega nagrajevanja je, da si ti zadovoljen. Je dostikrat celo bolj, kakor finančno nagrajevanje.«

Sodelujoči izpostavijo, da o ustreznosti nagrade presoja vsak posameznik sam. Nagrada namreč vsakomur pomeni nekaj drugega, pa četudi gre za isto stvar, materialno ali nematerialno. Podobno jim pripisujejo tudi njeno vrednost. Nekateri celo menijo, da o vrednosti nagrade v določeni meri lahko presojamo tudi na podlagi reakcij okolja, torej sodelavcev. Poleg iskrenih in pozitivnih odzivov velja omeniti tudi negativne, pri katerih gre največkrat za nevoščljivost. Prav ta naj bi, po besedah nekaterih, upravičencu še dodatno signalizirala njeno relativno visoko vrednost.

- U4: »Jaz bi videl raje službeni avto, drugi pa izobraževanje.«
- U5: »Glede vrednosti nagrade je po moje zelo podobno. Jaz eno stvar vrednotim visoko, druga oseba verjetno ne.«
- U3: »Po mojem od sodelavcev dobiš občutek. Če so ljubosumni, potem si verjetno res nagrajen.«

#### 5.3.2.8 Preračunavanje nedenarnega v denarno

Večina udeležencev predvidenim ali prejetim nedenarnim nagradam ne pripisuje denarne protivrednosti, na podlagi katere bi presojali bodisi raven njene ustreznosti ali vrednosti. Kot sva v enem od komentarjev že orisala, veliko pomembneje jim je, da je nagrada kar se da »personalizirana«, kar jim sporoča predvsem dvoje. Odgovorni za nagrajevanje so sprva upravičencu nagrade nekako prisluhnili oziroma se vanj in njegove delovne vložke morda tudi dodatno poglobili, v drugem koraku pa v samo spodbudo »vgradili« ustrezno mero nagrajenčevih pričakovanj, želja ali preferenc. Po zagotovilih sodelujočih je takšna nagrada tudi potencialno najbolj učinkovita oziroma v njihovih očeh vsekakor med najvišje vrednotenimi, ne glede na njeno finančno protivrednost. Poleg navedenega prav tako dodajajo, da je nagrado treba obravnavati v okviru posameznega konteksta (npr. način in čas izročitve, razlog in namen podeljevanja ipd.), zato je t. i. preračunavanje največkrat bodisi nesmotrna odločitev ali zgrešen pristop pripisovanja vrednosti. Lahko se namreč dogodi, da določena nagrada v sebi nosi izjemno sporočilno vrednost (npr. zlat kip z logotipom podjetja, podeljen za izjemen dosežek), tako da je kakršnokoli preračunavanje v denarno protivrednost že v osnovi popolnoma nesmiselno oziroma zmotno.

Po drugi strani določeni posamezniki spet opozarjajo, da je določene oblike materialnih nagrad (npr. uporaba službenega vozila v zasebne namene, celoletna vstopnica za fitnes in plavanje ipd.) smiselno preračunati vsaj v okvirno denarno protivrednost, saj tako lahko bolje ovrednotiš, kolikšni so posameznikovi dejanski prejemki oziroma kakšen celostni paket, finančni in materialni, ti v določenem trenutku nudi delodajalec. V nasprotnem namreč rado pride tudi do popačene slike ali zmotnih prepričanj o dejanskih delodajalčevih vložkih v zaposlenega.



- U5: »Čim začneš preračunavati, potem je to konec. Meni je bolj pomembno, da nadrejeni opazi moje delo in rezultate. Še najbolje je, da je nagrada potem takšna, da je meni ok, vseč, ne, da je kar nekaj. Ni važno, ali je realno vredna 50 EUR ali 150 EUR.«
- U4: »Se stinjam. Finančna protivrednost mi ni toliko pomembna. »Ful« pomembno je, da on zadane, ti boš bolj srečen, kakor če bi dobil tisti denar.«
- U3: »Recimo, da za nek dosežek, ki ti že v osnovi veliko pomeni, dobiš zlat kipec z logom »firme« od šefa. To potem nima smisla preračunavati, čeprav lahko daš zlatarju za denar.«
- U1: »Jaz tu in tam tudi kaj preračunavam. Ker od podjetja dobim avto še za »privat«, potem malo preračunam, koliko bi me prišli servisi, »gume«, vinjeta, bencin, registracija ipd. To potem pomeni, da bi določen del plače dal za te zadeve. V bistvu potem poleg plače »zaslužim« še določen znesek, ki je v tem primeru avto od podjetja.«

### 5.3.2.9 Pohvala kot oblika nagrade

Sodelujoči v fokusni skupini skozi »igro« asociacij pohval (npr. za dobro opravljeno delo, dosežek ipd.) niso navajali kot ene izmed možnih oblik nagrajevanja delovne sile. Spontano jih namreč neposredno ne povezujejo z nagradami. Bolj kot to jih opišejo kot nekaj, če so seveda upravičene in predvsem odraz iskrenosti, kar posamezniku posreduje sporočilo o dobro opravljeni nalogi, projektu, delu ipd. Pojmujejo jih kot neke vrste povratno informacijo z dodatno sporočilno močjo oziroma vrednostjo ali kot potrditev o ustreznosti, zlasti nadpovprečni, posameznikovega ravnanja ali delovanja v okviru določenega organizacijskega okolja. Tudi kot tako razumljene jih pri delu pomembno motivirajo in nudijo dodatno zadovoljstvo.

Udeleženci so pohval pri svojem delu deležni tako v ustni kot pisni obliki. Kanalu sporočanja pa ne pripisujejo bodisi manjše ali večje vrednosti oziroma pomembnosti. Nekoliko večjo vrednost posamezni pohvali pripišejo takrat, ko so z njo seznanjeni tudi sodelavci. Za spodbudne opredelijo tudi tiste, s katerimi jih seznanijo t. i. tretje osebe in ne njihovi kreatorji (npr. nadrejeni). V okviru diskusije je bilo mogoče tudi zaznati, da imajo največjo težo pohvale s strani nadrejenih in menedžmenta organizacije, pri slednjih še toliko večjo, če gre za veliko organizacijsko obliko. Udeleženci pohvale s strani nadrejenih in vodstva vrednotijo višje kot tiste, ki jih prejmejo od svojih sodelavcev, zaposlenih na enakem ali podobnem položaju. Kot glavni razlog navajajo večjo kompetentnost in izkušnost, na podlagi česar so tudi njihove sodbe o uspešnosti posameznikovega dela, delovnih rezultatov in vedenja nasploh praviloma veliko bolj objektivne in verodostojne.

- U6: »Pri nas so pohvale kar neposredne, osebni stiki, v glavnem ni teh »e-mailov«. Če je poslano preko »e-maila«, potem je to zato, da pride ta informacija čim širše.«
- U5: »Ljudje smo taki, da se veliko prej pritožimo in pohvale niti ne napišemo niti ne povemo. In je zdaj to zavedanje v podjetju nastalo, da je treba dobre stvari izpostavljati. Iz razloga predvsem, da se širi dobro vzdušje.«
- U1: »Motivacija za druge je to lahko tudi, »benchmark«.«

- U4: »Meni je veliko pomenilo, ko me je lastnik »firme« pohvalil. Zato ker je vprašal za mene. V takem sistemu, kjer je 4.000 zaposlenih, pa še več, 5.000, ko nekdo poimensko ve, kdo si, je po moje velik uspeh v tem podjetju. Glede na to, da sem toliko malo tam, očitno nekaj obetam.«
- U5: »Jaz osebno imam ta občutek, če me nekdo pohvali, da je zato, ker se pač tudi trudim. Meni bi bilo čudno, če bi me nekdo pohvalil, pa se ne bi potrudil. Če pa se trudim, pa me nekdo pohvali, pa mislim, da je to smiselno. Še več mi pa pomeni, ko me nekomu pohvali, ki dejansko ni povezan direktno z nami, potem od tega slišim, da me je pohvalil njemu, potem dejansko veš, da te nekdo res ceni.«
- U1: »Sigurno, neka pohvala pred kolektivom ti daje neko težo, nekim tvojim odločitvam, da je vse v redu.«
- U1: »Odvisno, za kakšen nivo gre, sodelavca ali direktorja. Če je to nekdo, s katerim sva vsak dan v komunikaciji, je meni čisto dovolj, če on meni to pove direktno, kot pa da piše to ostalim.«

Posamezni sodelujoči fokusne skupine prav tako navajajo, da so v svoji delovni karieri že bili deležni ali priča tudi t. i. neiskrenim ali preračunljivim pohvalam. Slednje so največkrat plod t. i. skritih ali celo zahrbtnih motivov nagrajevalca, bodisi sodelavca ali nadrejenega. Določeni na drugi strani omenjajo tudi t. i. pohvale, katerih cilj je pravzaprav zbadanje ali celo norčevanje iz sodelavcev oziroma zaposlenih. Navedene oblike »pohval«, ki pravzaprav to niso, sogovorniki označujejo za demotivirajoče, destruktivne ali celo škodljive, in sicer tako za posameznika kot širši organizacijski kontekst.

- U3: »Pri meni je bil ta problem, da je pohvalil pred kolektivom, mislim, par jih je bilo, in smo vsi vedeli, kdo je koliko naredil. So se skregali in on je nalašč pohvalil B. in ne M.; to je ustvarjanje negativnega okolja.«
- U6: »Konkretno, pri meni je bila nagrada s strani sodelavca v ekipi, enakovrednega meni. Je bila pohvala. Ampak ta, ki me je pohvalil, pa dejansko v tem celotnem procesu ni nič naredil. Oziroma je še oteževal delovni proces. Mi je bilo nesmiselno, zakaj me hvališ, lahko bi mi pomagal.«

## 6 DISKUSIJA

### 6.1 Glavne ugotovitve raziskave

Na podlagi podatkov, pridobljenih s kvantitativno raziskavo, ugotavljava, da so zaposlenim obravnavanega podjetja motivacijski dejavniki, izbrani na podlagi izsledkov dosedanjih študij, upoštevajoč tudi bistvene teoretične koncepte, in za potrebe izvedbe ankete, v splošnem pomembni. Izmed anketnega nabora zaposleni največjo pomembnost pripisujejo t. i. nematerialnim motivacijskim dejavnikom, še zlasti tistim, ki so tesno povezani z delom oziroma delovnim mestom, ki so v veliki meri tudi notranje narave (npr. zanimivo delo, osebni in karierni razvoj, odnosi na delovnem mestu itd.). Naj dodava, da so sodelujoči v

anketi med deset zanje najpomembnejših dejavnikov motivacije za delo umestili zgolj enega materialnega značaja, in sicer višino osnovne plače. Podobna spoznanja, s področja motivacijskih dejavnikov pri delu, predstavljena v teoretičnem delu naloge, navaja tudi strokovna literatura. Dodati je treba, da v izbranem podjetju zaposleni različnih organizacijskih enot motivacijske dejavnike po pomembnosti vrednotijo podobno oziroma homogeno. Slednje pomeni, da med posameznimi enotami podjetja v splošnem ne prihaja do bistvenjših razlik oziroma odstopanj.

Podatki, pridobljeni s kvantitativnim pristopom, kažejo, da zaposleni izbranega podjetja ne razlikujejo med denarnimi in nedenarnimi oblikami nagrad. Anketiranci namreč med denarne ali nedenarne praviloma prištevajo tako ene kot druge in obratno. Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da ja razumevanje posameznih oblik nagrad in njihovega značaja v okviru obravnavanega podjetja na izjemno nizki ravni. Skladno z navedbami strokovne literature, kar podajava v okviru teoretične obravnave predmeta najinega dela, sta ustrezna seznanitev in razumevanje posameznih oblik nagrajevanja ter nagrajevalnega sistema nasploh ena temeljnih predpostavk njegove učinkovitosti in uspešnosti.

Tudi glede nedenarnih oblik nagrajevanja, izhajajoč iz pridobljenih podatkov, lahko sklepamo, da te na zaposlene izbranega podjetja v splošnem učinkujejo spodbudno. Izmed obravnavanih oblik nagrad po spodbudnosti oziroma dodatnem motivirajočem učinku na zaposlenega izstopajo nagrade nematerialnega značaja (npr. napredovanje, delo od doma, sodelovanje pri kreiranju lastnega delovnega mesta itd.). Sodelujoči v raziskavi so jih namreč med pet najbolj spodbudnih uvrstili kar štiri. Z raziskavo sva prav tako ugotovila, da določene nedenarne nagrade, usmerjene v izobraževanje (npr. plačilo šolnine za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu), na zaposlene vsekakor delujejo spodbudno, zato so zaposleni zanje pripravljeni vložiti tudi dodaten napor pri svojem delu. Do podobnega sklepa sva prišla tudi pri analizi nedenarnih oblik nagrad, ki zaposlenim omogočajo boljše oziroma kakovostnejše razmerje med delom in življenjem (npr. možnost dela od doma). Pri navedenem velja tudi dodati, da podobne ugotovitve glede spodbudnosti nedenarnih oblik nagrajevanja navajajo tudi strokovne publikacije, kar sva podrobneje predstavila v prvem delu najinega dela.

Teorija in različne študije kažejo, da ljudje na splošno različno zaznavamo denarne in nedenarne nagrade, obstajajo pa tudi razlike v tem, kako vsak posameznik zaznava določeno obliko nagrade. Z rezultati fokusne skupine ugotavljava, da nedenarne oblike nagrad, ob predpostavki, da so zaposleni ustrezno plačani in opremljeni za svoje delo, zaposleni zaznavajo pozitivno. Seveda velja izpostaviti, da se dobro počutijo tudi takrat, ko so za dobro opravljeno delo ali dodaten trud finančno nagrajeni.

Večina udeležencev navaja, da so deležni predvsem denarnih nagrad, to se odraža tudi v njihovem zaznavanju prejetih finančnih spodbud. Posamezniki jih večinoma sploh ne zaznavajo kot dodatno spodbudo oziroma motivator, temveč kot vnaprej določen del mesečnega prejemka za opravljeno delo. Ugotovila sva, da zaposleni določenih oblik

nagrajevanja ne zaznavajo kot nagrade, čeprav jih stroka tako definira. Zaznavajo jih kot samoumevne sistemske stvari, zato nimajo dodatnega motivacijskega učinka. Ugotovitve so podobne rezultatom ter sklepom različnih študij, omenjenih v prvem delu naloge. Če se torej nagrajevanje izvaja tako, da ne nagrajujemo dosežkov in rezultatov, zaposleni to zaznavajo kot nekaj, kar ni posebno, nekaj, kar se zgodi ne glede na učinek, kot neosebno avtomatizirano akcijo. Prav zaradi predvidljivosti in ustaljenosti tovrstne nagrade zaposleni večinoma razumejo tako.

Sklepamo lahko, da finančno bolj situirani nedenarnim oblikam nagrad pripisujejo nekoliko večji pomen oziroma drugačno dodano vrednost kot zaposleni z nižjimi mesečnimi zaslužki. Udeležencem z večjimi dohodki veliko več pomenijo nagrade t. i. »work-life balance« značaja (npr. dodatni dela prosti dan, delo od doma ipd.), finančno šibkejši pa nekoliko raje prejmejo materialno nagrado. To lahko razložimo z Maslowovo teorijo hierarhije potreb.

Ugotovila sva tudi, da večina udeležencev nedenarnim nagradam ne pripisuje denarne protivrednosti, jih ne preračunavajo. Gre za to, da nagrajenec pozitivno zaznava že dejstvo, da mu je darovalec prisluhnil oziroma opazil njegovo delo. Zaposlenim namreč veliko pomeni občutek, da si je odgovorni za nagrajevanje vzel čas in zanje izbral nekaj, kar si želijo, kar jih bo še dodatno navdušilo. Zanimivo je, da nekateri posamezniki, sicer manjšina, določene oblike materialnih nagrad (npr. uporaba službenega vozila v zasebne namene, celoletna vstopnica za fitnes in plavanje ipd.) preračunavajo zgolj zato, da vsaj okvirno ovrednotijo, kolikšni so njihovi dejanski prejemki oziroma kakšen celostni paket, finančni in materialni, jim nudi delodajalec.

Rezultati fokusne skupine kažejo tudi na to, da zaposleni negativno zaznavajo nezmožnost ali onemogočanje nadaljnega osebnega in strokovnega razvoja oziroma napredovanja, tu imajo v mislih predvsem možnosti pridobivanja novih znanj in izkušenj, zahtevnejše in privlačnejše izzive ter s tem večjo raven odgovornosti. Ugotavlja tudi, da udeleženci negativno zaznavajo (ne)pravičnost sistema, saj jih slabi občutki prevevajo zlasti takrat, ko njihov trud in vložek nista opažena ali ko se njihove zasluge pripišejo drugim. Navedeno zaznavajo kot zelo demotivirajoče. Pri obravnavani obliki nagrajevanja sodelujoči razmeroma velik pomen pripisujejo tudi pravičnemu podeljevanju denarnih spodbud, pri čemer izpostavljajo enakost obravnavanja vseh zaposlenih. V nasprotnem primeru lahko sicer povsem ustrezna denarna nagrada izgubi svojo pravo vrednost, namen in smisel.

Sodelujoči v fokusni skupini v »igri asociacij« pohval (npr. za dobro opravljeno delo, dosežek ipd.) niso navajali kot ene od možnih oblik nagrajevanja delovne sile. Spontano jih namreč ne povezujejo z nagradami. Bolj kot to upravičene in iskrene pohvale opišejo kot nekaj, kar posamezniku posreduje sporočilo o dobro opravljeni nalogi. Pomembno je izpostaviti, da sodelujoči pri opravljanju svojega dela pozitivno zaznavajo, če je njihov trud opažen ter ustrezno pohvaljen. Pohvalo razumejo kot povratno informacijo z dodatno sporočilno vrednostjo ali kot potrditev o ustreznosti ali nadpovprečnosti njihovega ravnanja ali delovanja

v določenem organizacijskem okolju. Prejemniki pohvale s strani vodstva zaznavajo boljše kot tiste, ki jih prejmejo od svojih sodelavcev, zaposlenih na enakem ali podobnem položaju. Prav tako pa ugotavlja, da neiskrene oblike »pohval«, ki pravzaprav niso pohvale, sogovorniki označujejo za demotivirajoče, destruktivne ali celo škodljive, tako za posameznika kot za organizacijo.

## 6.2 Priporočila

Na podlagi dognanj stroke, sintetično sva jih povzela v okviru teoretičnega dela naloge, in izsledkov oziroma ugotovitev raziskave, opravljene v okviru izbranega podjetja in fokusne skupine, v nadaljevanju podajava ključna priporočila vodstvu obravnavanega podjetja, z namenom, da učinkovitost trenutnega nagrajevalnega modela ustrezno nadgradi ter si tako zagotovi optimalnejšo raven motiviranosti svojih zaposlenih, kar posledično lahko generira še uspešnejše poslovanje oziroma poslovne rezultate.

Zaposleni izbranega podjetja relativno visoko raven pomembnosti pripisujejo t. i. nematerialnim motivacijskim dejavnikom, celo višjo kot materialnim, zato je temu v prihodnje smiselno nameniti še večjo pozornost in tako čim več iztržiti iz vsakega od dejavnikov. Večinoma gre za dejavnike povezane z delom ali delovnim mestom, ki v veliki meri odločilno učinkujejo na notranjo motivacijo zaposlenih, zato je še toliko bolj pomembno, da so morebitni posegi v delovna opravila posameznika dobro premišljeni in ustrezno usklajeni s potrebami, pričakovanji, željami ali interesi vsakega zaposlenega.

Tudi ugotovitve kvalitativne raziskave kažejo, da bi se vodstvo lahko v večji meri oprlo na nedenarno kot denarno nagrajevanje. Kot sva ugotovila, večina zaposlenih pozitivno zaznava nedenarne nagrade. Poleg tega takim nagradam pripisujejo večjo vrednost, zato je nagrajevalni sistem smotrno oplemenititi s takšnimi nagradami.

Svetujeva, da vodstvo med zaposlenimi opravi podrobnejšo analizo motivacijskih dejavnikov oziroma spodbudnosti posameznih oblik nagrad, ki naj temelji na poglobljenih pogovorih oziroma intervjujih. Tako je mogoče dobiti najbolj celovite in neposredne informacije o tem, kateri od motivacijskih dejavnikov so relevantni in pomembni za posameznike v določenem obdobju ter kontekstu. Glede na velikost podjetja oziroma število zaposlenih ocenjujeva, da je do navedenih podatkov mogoče priti razmeroma hitro in učinkovito. Z opisanim pristopom lahko vodstvo vzpostavi t. i. sistem nagrajevanja po meri posameznika, ki bi bil usklajen tudi z zmožnostmi in cilji podjetja. To podpirajo tudi ugotovitve kvalitativne raziskave, saj zaposleni veliko bolj pozitivno zaznavajo osebne nagrade. Zelo pomembno je, da vodstvo neposredno nagrajuje rezultate in dosežke, saj s tem prepreči, da bi zaposleni nagrade zaznavali kot samoumevne. Po navedbah stroke so namreč takšni nagrajevalni sistemi praviloma najbolj učinkoviti in dolgoročni. Nenazadnje tudi sodelujoči v fokusni skupini izpostavljajo, da se jih večinoma niti ne vpraša za mnenje, ko gre za definiranje določenih nagrad (npr. izobraževanja, na katera jih podjetje napoti), kar zaznavajo zelo negativno.

Na podlagi rezultatov raziskave, ki kažejo relativno homogeno vrednotenje motivatorjev za delo med zaposlenimi, prav tako ocenjujeva, da navedeno spoznanje vodstvu pri oblikovanju posameznih nagrajevalnih pristopov oziroma oblik nagrajevanja omogoča relativno manjšo kompleksnost in večjo možnost za vzpostavitev optimalnejšega sistema nagrajevanja. Manjša kompleksnost posegov v nagrajevanje praviloma pomeni tudi prihranke tako v obliki porabljenega časa, napora kot sredstev, bodisi materialnih ali nematerialnih. Glede na ugotovitve kvalitativne raziskave je treba posvetiti pozornost tudi ustrezni postavitvi pravičnega sistema nagrajevanja. Vodstvo mora poskrbeti, da bodo zaposleni pravično nagrajeni, najprej denarno, potem pa tudi nedenarno. S tem bodo zaznavane vrednosti nagrad veliko višje.

Glede na dejstvo, da je razlikovanje med denarnimi in nedenarnimi oblikami nagrad v izbranem podjetju vse prej kot ustrezno, vodstvu predlagava, da svoje zaposlene seznanijo in pouči o posameznih sestavinah in oblikah nagrajevanja, s tovrstno edukativno prakso pa prek svojih vodij na vseh ravneh sistematično nadaljuje tudi v prihodnje. Slednje namreč predstavlja enega temeljev učinkovitega in uspešnega sistema nagrajevanja. Vsak zaposleni mora razumeti, kaj in zakaj prejema ter kdaj je do nagrade upravičen, sicer bo učinkovita nadgradnja obstoječega veliko bolj zapletena in težje izvedljiva.

Nenazadnje, zaposlenim je treba signalizirati, da jih spoštujejo, cenijo in vidijo njihove prispevke. To pa lahko vodstvo doseže že zgolj s tem, da kakorkoli pohvali ljudi za dobro opravljeno delo, zagotoviti je treba le, da bo takšno sporočilo iskreno, neposredno in osebno. Kot sva ugotovila, večina zaposlenih zaznava takšne nagrade pozitivno.

Na podlagi teoretičnih spoznanj, predstavljenih v magistrskem delu, in izsledkov opravljene raziskave, kvantitativne in kvalitativne, meniva, da o zgoraj podanih priporočilih in skozi delo predstavljenih ugotovitev obravnavane tematike velja razmisliti tudi v drugih organizacijskih sistemih oziroma širšem družbenem okolju nasploh.

### **6.3 Vrednotenje raziskave**

Navkljub ustrezni izbiri raziskovalnih pristopov sva se v okviru analize soočila tudi s posameznimi omejitvami, ki se jim je v danih okoliščinah in zaradi številnih dejavnikov, bolj ali manj zunanjih, težko izogniti. Prav eksterni značaj omenjenih dejavnikov raven možnega učinkovanja v veliki meri znižuje, nemalokrat pa povsem onemogoči.

V nadaljevanju predstavlja bistvene omejitve, s katerimi sva se soočila pri izdelavi magistrskega dela. Zaradi občutljivosti obravnavanih tematik in vselej nepredvidljivih potencialnih posledic analitično-raziskovalnih pristopov sva bila v okviru kvantitativne raziskave anketni vprašalnik primorana oblikovati v sodelovanju z menedžerjem preučevanega podjetja. Tako je njegova sestava vključevala omejitve v smeri raziskovanja področja zadovoljstva zaposlenih (npr. raven zadovoljstva s trenutno plačo ipd.) oziroma

organizacijske klime in razkrivanja posameznih, z vidika podjetja zaupnih ali »občutljivih« podatkov (npr. višina plače posameznega zaposlenega ipd.).

Naslednjo omejitev je predstavljal obseg anketnega vprašalnika oziroma časovna omejenost izpolnjevanja ankete. V dogovoru z vodstvom izbranega podjetja sva namreč upoštevala pogoj, da pripraviva čim bolj sintetičen, jasno strukturiran in tudi ustrezno obsežen nabor anketnih vprašanj. Zaradi »občutljivosti« predmeta raziskave, tj. raziskovanja področja nagrajevanja, vodstvo izbranega podjetja prav tako ni privolilo v izvedbo skupinskega intervjuja (fokusne skupine), zato je bil ta opravljen s skupino posameznikov, zaposleno pri drugih delodajalcih.

Delno omejitev empirično-raziskovalnega dela magistrske naloge predstavlja tudi relativno majhen vzorec kvantitativne raziskave, tj. ankete. Slednja namreč zajema zaposlene v izbranem podjetju, s čimer je obseg pridobljenih kvantitativnih podatkov relativno omejen, raven reprezentativnosti pa temu primerno nižja.

Za nadaljnje obravnavanje tematike priporočava razširitev študije tudi na nekoliko bolj občutljiva področja (npr. zadovoljstvo zaposlenih). Priložnost prav tako vidiva v implementaciji instrumentov oziroma mehanizmov za merjenje učinkov določenih oblik nagrajevanja pri posameznih profilih zaposlenih. Glede na to, da podjetje zaposluje relativno majhno število ljudi, meniva, da bi bilo zelo smiselno, a hkrati relativno nezahtevno, kot stalno prakso vpeljati intervjuje, bodisi individualne ali skupinske, kot podlago za poznejšo implementacijo nagrajevanja po meri posameznika, ki, kot sva utemeljila v najinem delu, praviloma v največji meri zadosti potrebam, pričakovanjem in željam zaposlenega.

## **SKLEP**

Vzpostavitev sistema motiviranja in nagrajevanja je za vsako podjetje izredno pomembna. Podjetja se ves čas prilagajajo spremembam v okolju, skrbeti morajo za stalno povečevanje znanja svojih zaposlenih in spodbujati njihovo inovativnost. Vzpostavitev in razvoj ustreznega nagrajevalnega sistema lahko bistveno olajša pridobivanje najboljših kadrov in močno prispeva tudi k temu, da ti dlje časa ostanejo v podjetju. Skladno s tem se strategija kadrovanja vedno bolj osredotoča na posameznika ter njegove lastnosti, potrebe in pričakovanja. Priporočljivo je torej, da podjetje oblikuje učinkovit sistem nagrajevanja, ki omogoča določene prilagoditve, s katerimi najbolje zadovolji potrebe in pričakovanja posameznikov. Koncept nagrajevanja po meri posameznika je bolj prilagodljiv glede ustreznosti, obsega, vrednosti in oblike nagrad.

Preglednost in pravičnost sistema motiviranja in nagrajevanja, ki je zaposlenim razumljiv in je hkrati skladen z njihovimi pričakovanji, je osnova za njegovo učinkovitost. Zaposleni bodo tak sistem razumeli in pozitivno sprejemali, saj bodo v njem zaznali dodano vrednost zase in za podjetje. Pri oblikovanju učinkovitega in stabilnega sistema nagrajevanja je treba analizirati, zaznati in izbrati prave motivacijske dejavnike.

Rezultati najine raziskave so potrdili pomembnost motivacijskih dejavnikov nematerialne narave, med temi tudi notranjih motivacijskih dejavnikov. Zaposleni v izbranem podjetju so med deset najpomembnejših motivacijskih dejavnikov uvrstili le enega materialnega, to je višino osnovne plače. Ugotovila sva tudi, da so nematerialne nagrade zelo pomembne, ker jih zaposleni vrednotijo izredno visoko. Zaznavajo jih bolj pozitivno od materialnih nagrad. Nematerialne nagrade zaposleni razumejo kot izraz spoštovanja, dajejo jim občutek, da so del organizacije, da je njihovo delo opaženo in cenjeno, da so sposobni opravljati svoje delo. Take nagrade pozitivno vplivajo na njihovo samopodobo in omogočajo samopotrditev.

Meniva, da bi lahko v izbranem podjetju z obogatitvijo nagrajevalnega sistema z nedenarnimi nematerialnimi nagradami bistveno izboljšali motivacijo zaposlenih. Kot zanimivost lahko izpostavimo tudi to, da nedenarne nematerialne nagrade večinoma ne predstavljajo občutnega finančnega bremena za podjetje, zato je njihova uporaba lahko mnogo pogostejša, morda celo vsakodnevna.



## LITERATURA IN VIRI

1. Alonzo, V. (1997, maj). The Trouble With Money. *Incentive Magazine*. Najdeno 21. julija 2016 na spletnem naslovu <http://safetyincentives.com/the-trouble-with-money/>
2. Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-financial Incentives in Small Business. *Journal of Management Development*, 19(9), 733–763.
3. Ariely, D. (2010). *Predvidljivo nerazumni: skrite sile, ki izoblikujejo naše odločitve* (1. izd.). Ljubljana: Mladinska knjiga.
4. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Institute of Personnel and Development.
5. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of Employee Reward Management and Practice*. London; Sterling (VA): Kogan Page.
6. Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* (Revised 5<sup>th</sup> ed.). London; Philadelphia (PA): Kogan Page.
7. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
8. Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489–520.
9. Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for The Social Sciences* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
10. Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text* (5<sup>th</sup> ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
11. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
12. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Daft, R. L., & Marcic, D. (2001). *Understanding Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Fort Worth: Harcourt College Publisher.
14. DeCenzo, D. A., & Robbins, P. S. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management* (8<sup>th</sup> ed.). Hoboken (NJ): J. Wiley.
15. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Dickson, D., Saunders, C., & Stringer, M. (1993). *Rewarding People: The Skill of Responding Positively*. London, New York: Routledge.
17. Drenth, P. J. D., Thierry, H., & de Wolff, C. J. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Hove: Psychology Press.
18. DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. London: Prentice-Hall International.
19. DuBrin, A. J. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Cincinnati (Ohio): South-Western.

20. Edmunds, H. (2000). *The Focus Group Research Handbook*. Lincolnwood: NTC.
21. Eysenck, M. W., & Keane, M. T. (2005). *Cognitive psychology: A Student's Handbook* (6<sup>th</sup> ed.). Hove, New York: Psychology Press.
22. Festinger, L. (1945). A theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
23. Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
24. Fremling, M. G., & Posner, A. R. (1999). Market Signaling of Personal Characteristics. *John M. Olin Program in Law & Economics Working Paper*, 87, 1–40.
25. Frey, B. S. (2007). Awards as Compensation. *European management review*, 4, 6–14.
26. Fromm, E. (1976). *To Have or To Be?* New York: Harper and Row.
27. Ford, M. E. (1992). *Motivating Humans: Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs*. Newbury Park: Sage.
28. Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the Organization* (2<sup>nd</sup> ed.). Hove, New York: Psychology Press.
29. Furnham, A., & Argyle, M. (1998). *The Psychology of Money*. London; New York: Routledge.
30. Gale, F. S. (2002). Small Rewards Can Push Productivity. *Workforce*, 81, 86–89.
31. Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000a). Pay Enough or Don't Pay at All. *The Quarterly Journal of Economics*, 791–810.
32. Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000b). A Fine is a Price. *Journal of Legal Studies*, XXIX, 1–17.
33. Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (2011). When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behaviour. *Journal of Economic Perspectives*, 5(4), 191–210.
34. Greenbaum, T. L. (2002). *Moderating Focus Groups: A Practical Guide for Group Facilitation*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage
35. Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.
36. Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
37. Harding, J. (2013). *Qualitative Data Analysis From Start to Finish*. London [etc.]: SAGE.
38. Hammermann, A., & Mohnen, A. (2014). The Pric(z)e of Hard Work. Different Incentive Effects of Non-Monetary and Monetary Prizes. *Journal of Economic Psychology*, 43, 1–15.
39. Henderson, R. I. (2003). *Compensation Management in a Knowledge-Based World* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall: Pearson Education.
40. Heyman, J., & Ariely, D. (2004). Effort for Payment, A Tale of Two Markets. *American Psychological Science*, 15(11), 787–793.
41. Hill, H., & Pavetti, L. (2000, 9. maj). Using Incentives to Promote Job Retention and Advancement: Guidance from the Performance Improvement Industry. *Mathematica Policy Research, Inc.* Najdeno 20. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiz7fTp39LOAhVL2xoKHYLEC2wQFggrMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.mathematica->

mpr.com%2F~%2Fmedia%2Fpublications%2FPDFs%2Fincentives.pdf&usg=AFQjCNHqgtpWfu4kgcoUp96w4wLlfy8b5g&sig2=-IQjPaeDYuogH\_Nuca4oCQ

42. Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2011). *Organizational Behavior: A Strategic Approach* (3<sup>rd</sup> ed.). Hoboken (N.J.): J. Wiley.
43. Hodgetts, R. M. (2002). *Modern Human Relations at Work* (8<sup>th</sup> ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
44. Ismail, A. Z., & Ahmed, S. (2015). Employee Perceptions on Reward/Recognition and Motivating Factors: A Comparison between Malaysia and UAE. *American Journal of Economics*, 5(2), 200–207.
45. Jeffrey, A. S. (2004). The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives. *Graduate School of Business, University of Chicago*, 1–32.
46. Jeffrey, A. S., & Shaffer, V. (2007). The Motivational Properties of Tangible Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 39(3), 44–50.
47. Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York; London: Routledge.
48. Kanji, G. K., (2006). *100 Statistical Tests*. London; Thousand Oaks (CA); New Delhi: Sage.
49. Landy, F. (1989). *Psychology of Work Behavior*. Pacific Grove (California): Brooks & Cole.
50. Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 1–8.
51. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi* (4. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
53. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih* (1. izd.). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
54. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
55. Martocchio, J. J. (2001). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
56. Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
57. McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York; London: McGraw-Hill.
58. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
59. Morrell, D. L. (2011). Employee Perception and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43(5), 318–323.
60. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

61. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
62. Neckermann, S., Cueni, R., & Frey, B. S. (2009). What is an Award Worth? An Econometric Assessment of the Impact of Awards on Employee Performance. *CESifo working paper No. 2657, Category 4: Labour Markets*.
63. Neckermann, S., & Frey, B. S. (2013). And the Winner Is...? The Motivational Power of Employee Awards. *The Journal of Socio-Economics*, 46, 66–77.
64. Nelson, B. (2005). *1001 Ways to Reward Employees* (Revised ed.). New York: Workman.
65. Nelson, B., & Spitzer, D. (2003). *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook: The Complete Guide*. New York: Workman.
66. Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson.
67. Petz, B. (1987). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
68. Plut, T., & Plut, H. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
69. Prendergast, C., & Stole, L. (2001). The Non-Monetary Nature of Gifts. *European Economic Review*, 45(10), 1793–1810.
70. Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior* (13<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
71. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
72. Rollinson, D., Edwards, D., & Broadfield, A. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Harlow: Addison-Wesley.
73. Ryan, M. R., & Deci, L. E. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
74. Rynes, S. L., & Gerhart, B. A. (2000). *Compensation in Organizations: Current Research and Practice* (1<sup>st</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
75. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> ed.). New York: Wiley.
76. Preučevano podjetje. (2015). Letno poročilo preučevanega podjetja.
77. Preučevano podjetje. (2016). *Vodič po podjetju* (interno gradivo).
78. Spitzer, D. R. (1996). Power Rewards: Rewards That Really Motivate. *Management Review*, 85(5), 45–50.
79. Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1976, 23. november). The Motivational Properties of Tasks. *Technical Report No. 7*. Najdeno 24. julija 2016 na spletnem naslovu [https://ia801304.us.archive.org/9/items/DTIC\\_ADA032550/DTIC\\_ADA032550.pdf](https://ia801304.us.archive.org/9/items/DTIC_ADA032550/DTIC_ADA032550.pdf).
80. Sternberg, R. J. (2005). *Kognitivna psihologija*. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica.
81. Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus Gropus: Theory and Practice*. Newbury Park: Sage Publications.

82. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov* (1. natis). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
83. Tiffin, J., & McCormick, E. J. (1965). *Industrial psychology* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
84. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
85. Urichuck, B. (2015, 7. maj). Want a Motivated, Productive Workforce? Use Employee Recognition and Praise. Najdeno 24. julija 2016 na spletnem naslovu <http://hr.blr.com/HR-news/HR-Administration/HR-Strategy/Motivate-productive-workforce-employee-recognition/>
86. Vecchio, R. P. (2000). *Organizational Behavior: Core Concepts* (4<sup>th</sup> ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
87. Vroom, V. H. (1967). *Work and Motivation* (3<sup>rd</sup> print). New York, London, Sydney: John Wiley and Sons, Inc.
88. Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1992). *Management and Motivation: Selected Readings* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Penguin Books.
89. Wiscombe, J. (2002). Rewards Get Results. *Workforce-Costa Mesa*, 81(4), 42-49.
90. Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih (1. natis). Ljubljana: GV Založba.









## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v izbranem podjetju .....	1
Priloga 2: Pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov.....	6
Priloga 3: Spodbudnost nagrad .....	8
Priloga 4: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 1 .....	10
Priloga 5: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 2 .....	12
Priloga 6: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 2 .....	18
Priloga 7: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 3 .....	23
Priloga 8: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 3 .....	29
Priloga 9: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 3 .....	34
Priloga 10: Vodič fokusne skupine.....	38
Priloga 11: Zapis pogovora fokusne skupine .....	41







## Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v izbranem podjetju

Pozdravljeni! V okviru magistrskega študija Ekonomske fakultete in v sodelovanju z vodstvom podjetja raziskujeva področje motivacije za delo in nedenarnega nagrajevanja v podjetju. Anonimni anketni vprašalnik je namenjen analizi motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu in pričakovanj, ki zadevajo posamezne oblike nagrajevanja. Reševanje vam bo vzelo približno 10 minut. Za sodelovanje in iskrene odgovore se vam lepo zahvaljujeva, Miha Borić in Nebojša Furlan.

### Vprašanje 1 - Katere izmed spodaj naštetih nagrad sodijo med **DENARNE** nagrade?

Pojasnilo: (ne gre za vaše preference, temveč za razlikovanje med posameznimi oblikami nagrad)

- vrednostni papirji
- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek
- možnost uporabe službenega prenosnika (tudi za lastne potrebe)
- kritje dodatnega pokojninskega zavarovanja (2. steber) s stranidelodajalca
- božičnica
- plačilo prostočasnih aktivnosti (npr. letna karta za plavanje, fitnes, gledališče...)
- plačilo internega izobraževanja
- možnost uporabe službenega mobilnega telefona (tudi za lastne potrebe)
- dodatki za posebne pogoje dela (npr. nočno delo, delo v nedeljo, neugodni vplivi okolja in nevarnosti pri delu)
- plačana naročnina za strokovno literaturo
- pojavljanje v internih glasilih podjetja
- zlata palica, kovanci z logotipom podjetja
- možnost soudeležbe pri dobičku podjetja
- brezplačni boni za kosilo
- plačilo kotizacije za strokovno konferenco
- možnost soudeležbe pri lastništvu podjetja
- stimulacija oz. bonus (za delovno uspešnost)
- zagotovljen parkirni prostor v garaži
- plačilo specialističnega zdravniškega pregleda
- plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA...)
- možnost uporabe službenega vozila (tudi za lastne potrebe)
- regres
- dodatni dela prosti dnevi

**Vprašanje 2** - Opredelite, kako **POMEMBEN** je za vas posamezen motivacijski dejavnik na delovnem mestu.

1 - SPLOH NI pomemben; 2 - MALO pomemben; 3 - SREDNJE pomemben; 4 - POMEMBEN; 5 - ZELO pomemben.

	1 - SPLOH NI pomemben	2	3	4	5 - ZELO pomemben
podoba in ugled podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
varnost zaposlitve (npr. zaposlitev za nedoločen čas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višina dodatkov (za posebne pogoje dela)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zanimivo delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost osebnostnega in kariernega razvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kritje dodatnega pokojninskega zavarovanja (2. steber) s strani delodajalca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vizija in vrednote podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodatni dela prosti dnevi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ustrezen obseg odgovornosti pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka, podjetja ipd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višina regresa, božičnice oz. 13. plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
razporeditev delovnega časa (fleksibilnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
raznoliko oz. razgibano delo	<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"/>
plačilo prostočasnih aktivnosti (npr. letna karta za plavanje, fitnes, gledališče...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višina stimulacije oz. bonusa (za delovno ali poslovno uspešnost -variabilni del plače)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost uporabe službenega prenosnika (tudi za lastne potrebe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost dodatnega izobraževanja oz. strokovnega usposabljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost uporabe službenega vozila (tudi za lastne potrebe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostojnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost uporabe službenega mobilnega telefona (tudi za lastne potrebe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višina osnovne plače ("fiksni" del)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Vprašanje 3** - Označite, kako **SPODBUDNE** so za vas spodaj našete nagrade oz. v kolikšni meri bi bili zaradi njih pripravljene vložiti dodaten napor pri svojem delu.

1 - SPLOH NI spodbudna; 2 - MALO spodbudna; 3 - SREDNJE spodbudna; 4 - SPODBUDNA; 5 - ZELO spodbudna.

	1 - SPLOH NI spodbudna	2	3	4	5 - ZELO spodbudna
pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost uporabe službenega prenosnika (tudi za lastne potrebe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kritje dodatnega pokojninskega zavarovanja (2. steber) s strani delodajalca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plačilo prostočasnih aktivnosti (npr. letna karta za plavanje, fitnes, gledališče...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost uporabe službenega mobilnega telefona (tudi za lastne potrebe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost uporabe službenega vozila (tudi za lastne potrebe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
večdnevni »teambuilding«	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plačana naročnina za strokovno literaturo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pojavljanje v internih glasilih podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost plačila za nadomeščanje odsotnega delavca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plačilo kotizacije za strokovno konferenco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost dela od doma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zagotovljen parkirni prostor v garaži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost soudeležbe pri lastništvu podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plačilo specialističnega zdravniškega pregleda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodatni dela prosti dnevi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plačilo internega izobraževanja	<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"/>
zlata palica, kovanci z logotipom podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost uživanja sadja, kave in čaja v podjetju (strošek delodajalca)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plačilo dopustovanja po lastni izbiri v vrednosti 500 €	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost izbire nagrad(e) v skupni vrednosti 500 € letno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brezplačni boni za kosilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vprašanje 4 - Opredelite vaš SPOL:**

- Moški
- Ženski

**Vprašanje 5 - Opredelite vašo STAROST:**

- do vključno 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 let ali več

**Vprašanje 6 - Opredelite doseženo stopnjo izobrazbe:**

- do vključno 4. stopnja (dokončana: osnovna šola, 2-letna nižja poklicna šola, 3-letna srednja poklicna šola)
- 5. stopnja (dokončana 4-letna srednja šola)
- 6. stopnja (VI/1 in VI/2; dokončan(a): »star« višješolski ali visokošolski (strokovni) program, specializacija po višješolskih programih, visokošolski strokovni ali univerzitetni program po 1. bolonjski stopnji)
- 7. stopnja (dokončan(a): specializacija po »starem« visokošolskem (strokovnem) programu, »star« univerzitetni program, magisterij stroke po 2. bolonjski stopnji)
- 8. stopnja (VIII/1 in VIII/2; dokončan(a): specializacija po »starih« univerzitetnih programih, magisterij znanosti, doktorat znanosti)

**Vprašanje 7 - Opredelite, koliko časa ste zaposleni v podjetju (prosimo, pri odgovoru **upoštevajte vse oblike dela in sodelovanja s podjetjem**: študentsko delo, redna zaposlitev za določen ali nedoločen čas, honorarno delo, delo na podlagi podjemne ali avtorske pogodbe, delo preko s.p. ali d.o.o. ipd.):**

- manj kot 2 leti
- 2 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 let ali več

**Vprašanje 8 - Opredelite, v kateri enoti ste zaposleni (izberite **samo 1** odgovor):**

- Tehnika
- Storitve
- Trženje
- Poslovna podpora
- Nepremičnine

**Vprašanje 9** - Ali ste v podjetju zaposleni kot "**direktor**" ene izmed naslednjih enot: tehnika, storitve, trženje, poslovna podpora, nepremičnine?

- Ne
- Da

**Vprašanje 10** - Koliko znaša vaša mesečna **BRUTO** plača? (izberite **samo 1** odgovor; podatke lahko najdete na zadnji plačilni listi)

- do vključno 1.500 €
- od 1.501 € do vključno 2.500 €
- od 2.501 do vključno 3.500 €
- od 3.501 € do vključno 4.500 €
- nad 4.500 €

**Vprašanje 10** - Ali in koliko časa ste bili v preteklosti redno zaposleni v tujini ter tam opravljali delo za TAMKAJŠNJEGA delodajalca?

- Nisem bil zaposlen v tujini
- Manj kot 1 leto
- Od 1 do 3 leta
- Od 3 do 5 let
- Več kot 5 let

## Priloga 2: Pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov

Tabela 11: Pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov

Motivacijski dejavnik	Skupaj	1 - sploh ni pomemb.	2 - malo pomemb.	3 - srednje pomemb.	4 - pomemb.	5 - zelo pomemb.	Povp. vrednost	Standardni odklon	Koeficient splošč.	Koeficient asimetrije
Podoba in ugled podjetja	44	0	0	5	25	14	4,20	0,632	-0,505	-0,184
Varnost zaposlitve (npr. zaposlitev za nedoločen čas)	44	0	1	6	26	11	4,07	0,695	0,712	-0,526
Višina dodatkov (za posebne pogoje dela)	44	0	2	14	21	7	3,75	0,781	-0,325	-0,134
Zanimivo delo	44	0	0	1	14	29	4,64	0,532	0,102	-1,066
Možnost osebnostnega in kariernega razvoja	44	1	0	2	13	28	4,52	0,792	8,136	-2,431
Kritje dodatnega pokojninskega zavarovanja (2. steber) s strani delodajalca	44	4	6	19	12	3	3,09	1,03	-0,064	-0,323
Vizija in vrednote podjetja	44	1	1	3	22	17	4,20	0,851	4,022	-1,599
Dodatni dela prosti dnevi	44	2	11	18	7	6	3,09	1,074	-0,446	0,283
Ustrezen obseg odgovornosti pri delu	44	0	1	11	20	12	3,98	0,792	-0,609	-0,253
Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	44	0	3	18	14	9	3,66	0,888	-0,835	0,118
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka, podjetja ipd.	44	0	3	6	23	12	4,00	0,835	0,405	-0,753
Višina regresa, božičnice oz. 13. plače	44	0	6	14	18	6	3,55	0,901	-0,661	-0,142
Razporeditev delovnega časa (fleksibilnost)	44	0	3	6	26	9	3,93	0,789	0,774	-0,768
Raznoliko oz. razgibano delo	44	0	0	3	25	16	4,30	0,594	-0,514	-0,183

se nadaljuje

Tabela 11: Pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov (nad.)

Motivacijski dejavnik	Skupaj	1 - sploh ni pomemb.	2 - malo pomemb.	3 - srednje pomemb.	4 - pomemb.	5 - zelo pomemb.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient splošč.	Koeficient asimetrije
Možnost uporabe službenega vozila (tudi za lastne potrebe)	44	8	15	14	4	3	2,52	1,11	-0,105	0,528
Samostojnost pri delu	44	0	0	4	25	15	4,25	0,615	-0,486	-0,197
Možnost uporabe službenega mobilnega telefona (tudi za lastne potrebe)	44	7	9	16	9	3	2,82	1,147	-0,653	-0,014
Višina osnovne plače ("fiksni" del)	44	0	0	1	26	17	4,36	0,532	-0,989	0,096
Plačilo prostočasnih aktivnosti (npr. letna karta za plavanje, fitnes, gledališče)	44	8	14	15	4	3	2,55	1,109	-0,142	0,469
Višina stimulacije oz. bonusa (za delovno ali poslovno uspešnost - variabilni del plače)	44	0	2	14	18	10	3,82	0,843	-0,696	-0,125
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	44	1	2	14	19	8	3,70	0,904	0,639	-0,550
Možnost uporabe službenega prenosnika (tudi za lastne potrebe)	44	6	7	21	7	3	2,86	1,069	-0,146	-0,075
Možnost dodatnega izobraževanja oz. strokovnega usposabljanja	44	1	2	9	20	12	3,91	0,936	1,014	-0,884
Odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	44	0	1	1	13	29	4,59	0,658	4,447	-1,888
Možnost napredovanja	44	0	1	7	18	18	4,20	0,795	-0,165	-0,682

## Priloga 3: Spodbudnost nagrad

Tabela 12: Spodbudnost nagrad

Nagrada	Skupaj	1 - sploh ni spodbudna	2 - malo spodbudna	3 - srednje spodbudna	4 - spodbudna	5 - zelo spodbudna	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient sploščenosti	Koeficient asimetrije
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	44	2	1	11	18	12	3,84	1,01	1,115	-0,942
Možnost uporabe službenega prenosnika (tudi za lastne potrebe)	44	9	14	16	4	1	2,41	0,996	-0,27	0,263
Kritje dodatnega pokojninskega zavarovanja (2. steber) s strani delodajalca	44	2	11	21	6	4	2,98	0,976	0,139	0,361
Plačilo prostočasnih aktivnosti (npr. letna karta za plavanje, fitnes, gledališče)	44	5	9	20	8	2	2,84	1,01	-0,145	-0,092
Možnost uporabe službenega mobilnega telefona (tudi za lastne potrebe)	44	9	15	12	7	1	2,45	1,066	-0,66	0,305
Možnost uporabe službenega vozila (tudi za lastne potrebe)	44	4	9	20	7	4	2,95	1,056	-0,114	0,094
Večdnevni »teambuilding«	44	6	5	18	13	2	3	1,078	-0,334	-0,466
Plačana naročnina za strokovno literaturo	44	3	10	15	10	6	3,14	1,133	-0,67	0,022
Pojavljanje v internih glasilih podjetja	44	11	19	11	2	1	2,16	0,939	0,687	0,729
Možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	44	0	4	11	17	12	3,84	0,939	-0,703	-0,375
Možnost plačila za nadomeščanje odsotnega delavca	44	2	10	20	8	4	3,05	0,987	-0,069	0,21
Plačilo kotizacije za strokovno konferenco	44	1	8	14	13	8	3,43	1,065	-0,754	-0,116
Možnost dela od doma	44	0	4	9	20	11	3,86	0,905	-0,361	-0,51
Zagotovljen parkirni prostor v garaži	44	7	14	19	2	2	2,5	0,976	0,477	0,393

se nadaljuje

Tabela 12: Spodbudnost nagrad (nad.)

<b>Nagrada</b>	<b>Skupaj</b>	<b>1 - sploh ni spodbudna</b>	<b>2 - malo spodbudna</b>	<b>3 - srednje spodbudna</b>	<b>4 - spodbudna</b>	<b>5 - zelo spodbudna</b>	<b>Povprečna vrednost</b>	<b>Standardni odklon</b>	<b>Koeficient sploščenosti</b>	<b>Koeficient asimetrije</b>
Možnost soudeležbe pri lastništvu podjetja	44	1	4	14	17	8	3,61	0,97	-0,024	-0,417
Plačilo specialističnega zdravniškega pregleda	44	2	7	16	12	7	3,34	1,077	-0,475	-0,151
Plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA)	44	0	2	12	19	11	3,89	0,841	-0,57	-0,268
Dodatni dela prosti dnevi	44	3	9	9	17	6	3,32	1,157	-0,749	-0,383
Plačilo internega izobraževanja	44	3	10	17	7	7	3,11	1,146	-0,61	0,157
Možnost napredovanja	44	0	3	5	16	20	4,2	0,904	0,355	-1,02
Zlata palica, kovanci z logotipom podjetja	44	5	15	15	4	5	2,75	1,144	-0,258	0,519
Možnost uživanja sadja, kave in čaja v podjetju (strošek delodajalca)	44	3	4	16	11	10	3,48	1,151	-0,366	-0,373
Plačilo dopustovanja po lastni izbiri v vrednosti 500 €	44	1	8	14	15	6	3,39	1,017	-0,589	-0,163
Možnost izbire nagrad(e) v skupni vrednosti 500 € letno	44	1	3	7	24	9	3,84	0,914	1,361	-1,013
Brezplačni boni za kosilo	44	6	8	22	5	3	2,8	1,047	0,046	0,049

## Priloga 4: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 1

### Hipoteza 1

### Frekvence

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		fre Q1a Q1e Q1i Q1m Q1q Q1v.

Statistics							
N		Katere izmed spodaj naštetih: vrednostni papirji	Katere izmed spodaj naštetih: božičnica	Katere izmed spodaj naštetih: dodatki za posebne pogoje dela (npr. nočno delo, delo v nedeljo, neugodni vplivi okolja in nevarnosti pri delu)	Katere izmed spodaj naštetih: možnost soudeležbe pri dobičku podjetja	Katere izmed spodaj naštetih: stimulacija oz. bonus (za delovno uspešnost)	Katere izmed spodaj naštetih: regres
		Valid	44	44	44	44	44
		Missing	0	0	0	0	0

### Tabele frekvenc

Katere izmed spodaj naštetih: vrednostni papirji					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	10	22,7	22,7	22,7
	izbran	34	77,3	77,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



<b>Katere izmed spodaj naštetih: božičnica</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	3	6,8	6,8	6,8
	izbran	41	93,2	93,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Katere izmed spodaj naštetih: dodatki za posebne pogoje dela (npr. nočno delo, delo v nedeljo, neugodni vplivi okolja in nevarnosti pri delu)</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	33	75,0	75,0	75,0
	izbran	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Katere izmed spodaj naštetih: možnost soudeležbe pri dobičku podjetja</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	11	25,0	25,0	25,0
	izbran	33	75,0	75,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
	izbran	30	68,2	68,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Katere izmed spodaj naštetih: stimulacija oz. bonus (za delovno uspešnost)</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	3	6,8	6,8	6,8
	izbran	41	93,2	93,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Katere izmed spodaj naštetih : regres</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni izbran	14	31,8	31,8	31,8

## Priloga 5: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 2

### Hipoteza 2a

### Povprečja

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	For each dependent variable in a table, user-defined missing values for the dependent and all grouping variables are treated as missing.
	Cases Used	Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
Syntax		MEANS TABLES=Q2d Q2e Q2n Q2u Q2y /CELLS COUNT MEAN STDDEV MEDIAN KURT SKEW MIN MAX VAR.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Opredelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Opredelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Opredelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Opredelite, kako POMEMBEN je z: odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Opredelite, kako POMEMBEN je z: višina osnovne plače ("fiksni" del)	44	100,0	0	0,0	44	100,0

Report					
	Opredelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	Opredelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	Opredelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	Opredelite, kako POMEMBEN je z: odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	Opredelite, kako POMEMBEN je z: višina osnovne plače ("fiksni" del)
N	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000
Mean	4,640	4,520	4,300	4,590	4,360
Std. Deviation	0,532	0,792	0,594	0,658	0,532
Median	5,000	5,000	4,000	5,000	4,000
Kurtosis	0,102	8,136	-0,514	4,447	-0,989
Skewness	-1,066	-2,431	-0,183	-1,888	0,096
Minimum	3	1-NI pomemben	3	2	3
Maximum	5 - ZELO pomemben	5 - ZELO pomemben	5 - ZELO pomemben	5 - ZELO pomemben	5 - ZELO pomemben
Variance	0,283	0,627	0,353	0,433	0,283

## Frekvence

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		fre Q2d Q2e Q2n Q2u Q2y.

Statistics						
		Opređelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	Opređelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	Opređelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	Opređelite, kako POMEMBEN je z: odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	Opređelite, kako POMEMBEN je z: višina osnovne plače ("fiksni" del)
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0

## Tabele frekvenc

Opređelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,3	2,3	2,3
	4	14	31,8	31,8	34,1
	5 - ZELO pomemben	29	65,9	65,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Opređelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - SPLOH NI pomemben	1	2,3	2,3	2,3
	3	2	4,5	4,5	6,8
	4	13	29,5	29,5	36,4
	5 - ZELO pomemben	28	63,6	63,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Opredelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	6,8	6,8	6,8
	4	25	56,8	56,8	63,6
	5 - ZELO pomemben	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Opredelite, kako POMEMBEN je z: odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,3	2,3	2,3
	3	1	2,3	2,3	4,5
	4	13	29,5	29,5	34,1
	5 - ZELO pomemben	29	65,9	65,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Opredelite, kako POMEMBEN je z: višina osnovne plače ("fiksni" del)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,3	2,3	2,3
	4	26	59,1	59,1	61,4
	5 - ZELO pomemben	17	38,6	38,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

## Enostranski

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY Q2d Q2e Q2n Q2u Q2y BY XSTAR2a411 /STATISTICS HOMOGENEITY BROWNFORSYTHE WELCH /MISSING ANALYSIS.	

Opredelite, v kateri enoti ste zaposleni:	Tehnika	Storitve	Trženje	Poslovna podpora	Nepremičnine	Total
Opredelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	4,79	4,63	4,4	4,44	4,67	4,64
Opredelite, kako POMEMBEN je z: odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	4,79	4,5	4,4	4,33	4,67	4,59
Opredelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	4,53	4,75	4,6	4,44	4	4,52
Opredelite, kako POMEMBEN je z: višina osnovne plače ("fiksni" del)	4,37	4,5	4,6	4,22	4	4,36
Opredelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	4,21	4,5	4,2	4,33	4,33	4,3

<b>Test of Homogeneity of Variances</b>				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Opredelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	2,413	4	39	0,065
Opredelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	1,572	4	39	0,201
Opredelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	0,662	4	39	0,622
Opredelite, kako POMEMBEN je z: odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	1,503	4	39	0,220
Opredelite, kako POMEMBEN je z: višina osnovne plače ("fiksni" del)	4,440	4	39	0,055

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Opredelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	Between Groups	1,060	4	0,265	0,929	0,457
	Within Groups	11,122	39	0,285		
	Total	12,182	43			
Opredelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	Between Groups	1,318	4	0,330	0,501	0,735
	Within Groups	25,659	39	0,658		
	Total	26,977	43			
Opredelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	Between Groups	0,535	4	0,134	0,356	0,838
	Within Groups	14,625	39	0,375		
	Total	15,159	43			
Opredelite, kako POMEMBEN je z: odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	Between Groups	1,612	4	0,403	0,923	0,460
	Within Groups	17,025	39	0,437		
	Total	18,636	43			
Opredelite, kako POMEMBEN je z: višina osnovne plače ("fiksni" del)	Between Groups	1,005	4	0,251	0,877	0,487
	Within Groups	11,177	39	0,287		
	Total	12,182	43			

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Opredelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	Welch	0,746	4	9,210	0,584
	Brown-Forsythe	0,806	4	18,139	0,537
Opredelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	Welch	.	.	.	.
	Brown-Forsythe	.	.	.	.
Opredelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	Welch	0,372	4	10,064	0,824
	Brown-Forsythe	0,397	4	20,921	0,808
Opredelite, kako POMEMBEN je z: odnosi na delovnem mestu oz. v podjetju (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi)	Welch	0,795	4	9,626	0,556
	Brown-Forsythe	0,911	4	20,272	0,476
Opredelite, kako POMEMBEN je z: višina osnovne plače ("fiksni" del)	Welch	.	.	.	.
	Brown-Forsythe	.	.	.	.

a. Asymptotically F distributed.

## Priloga 6: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 2

### Hipoteza 2b

### Povprečja

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	For each dependent variable in a table, user-defined missing values for the dependent and all grouping variables are treated as missing.
	Cases Used	Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
Syntax		MEANS TABLES=Q2d Q2e Q2i Q2k Q2n Q2w /CELLS COUNT MEAN STDDEV MEDIAN KURT SKEW MIN MAX VAR.



<b>Case Processing Summary</b>						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Opreelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Opreelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Opreelite, kako POMEMBEN je z: ustrezen obseg odgovornosti pri delu	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Opreelite, kako POMEMBEN je z: sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka, podjetja ipd.	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Opreelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Opreelite, kako POMEMBEN je z: samostojnost pri delu	44	100,0	0	0,0	44	100,0

<b>Report</b>						
	Opreelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	Opreelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	Opreelite, kako POMEMBEN je z: ustrezen obseg odgovornosti pri delu	Opreelite, kako POMEMBEN je z: sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka, podjetja ipd.	Opreelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	Opreelite, kako POMEMBEN je z: samostojnost pri delu
N	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000
Mean	4,640	4,520	3,980	4,000	4,300	4,250
Std. Deviation	0,532	0,792	0,792	0,835	0,594	0,615
Median	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Kurtosis	0,102	8,136	-0,609	0,405	-0,514	-0,486
Skewness	-1,066	-2,431	-0,253	-0,753	-0,183	-0,197
Minimum	3	1 – NI pomembno	2	2	3	3
Maximum	5 - ZELO pomemben	5 - ZELO pomemben	5 - ZELO pomemben	5 - ZELO pomemben	5 - ZELO pomemben	5 - ZELO pomemben
Variance	0,283	0,627	0,627	0,698	0,353	0,378

## Frekvence

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		fre Q2d Q2e Q2i Q2k Q2n Q2w.

Statistics							
		Opredefinite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo	Opredefinite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja	Opredefinite, kako POMEMBEN je z: ustrezen obseg odgovornosti pri delu	Opredefinite, kako POMEMBEN je z: sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka, podjetja ipd.	Opredefinite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo	Opredefinite, kako POMEMBEN je z: samostojnost pri delu
N	Valid	44	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0	0

## Tabele frekvenc

Opredefinite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,3	2,3	2,3
	4	14	31,8	31,8	34,1
	5 - ZELO pomemben	29	65,9	65,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Opredelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - SPLOH NI pomemben	1	2,3	2,3	2,3
	3	2	4,5	4,5	6,8
	4	13	29,5	29,5	36,4
	5 - ZELO pomemben	28	63,6	63,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Opredelite, kako POMEMBEN je z: ustrezen obseg odgovornosti pri delu</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,3	2,3	2,3
	3	11	25,0	25,0	27,3
	4	20	45,5	45,5	72,7
	5 - ZELO pomemben	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Opredelite, kako POMEMBEN je z: sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka, podjetja ipd.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6,8	6,8	6,8
	3	6	13,6	13,6	20,5
	4	23	52,3	52,3	72,7
	5 - ZELO pomemben	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Opredelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	6,8	6,8	6,8
	4	25	56,8	56,8	63,6
	5 - ZELO pomemben	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Opredelite, kako POMEMBEN je z: samostojnost pri delu</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	9,1	9,1	9,1
	4	25	56,8	56,8	65,9
	5 - ZELO pomemben	15	34,1	34,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

## Neparametrični test

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Syntax	NPTESTS /ONESAMPLE TEST (Q2d Q2e Q2i Q2k Q2n Q2w) WILCOXON(TESTVALUE=3) /MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE /CRITERIA ALPHA=0.05 CILEVEL=95.	

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Opredelite, kako POMEMBEN je z: zanimivo delo equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of Opredelite, kako POMEMBEN je z: možnost osebnostnega in kariernega razvoja equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of Opredelite, kako POMEMBEN je z: ustrezen obseg odgovornosti pri delu equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of Opredelite, kako POMEMBEN je z: sodelovanje pri pomembnih odločitvah oddelka, podjetja ipd. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The median of Opredelite, kako POMEMBEN je z: raznoliko oz. razgibano delo equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The median of Opredelite, kako POMEMBEN je z: samostojnost pri delu equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

## Priloga 7: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 3

### Hipoteza 3a

### Povprečja

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	For each dependent variable in a table, user-defined missing values for the dependent and all grouping variables are treated as missing.
	Cases Used	Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
Syntax	MEANS TABLES=Q3a Q3i Q3j Q3m Q3t /CELLS COUNT MEAN STDDEV MEDIAN KURT SKEW MIN MAX VAR.	

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Označite, kako SPODBUDNE so z: pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Označite, kako SPODBUDNE so z: pojavljanje v internih glasilih podjetja	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost napredovanja	44	100,0	0	0,0	44	100,0

Report					
	Označite, kako SPODBUDNE so z: pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	Označite, kako SPODBUDNE so z: pojavljanje v internih glasilih podjetja	Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost napredovanja
N	44,00	44,000	44,000	44,000	44,000
Mean	3,840	2,160	3,840	3,860	4,200
Std. Deviation	1,010	0,939	0,939	0,905	0,904
Median	4,000	2,000	4,000	4,000	4,000
Kurtosis	1,115	0,687	-0,703	-0,361	0,355
Skewness	-0,942	0,729	-0,375	-0,510	-1,020
Minimum	1	1 - NI spodbudna	2	2	2
Maximum	5 - ZELO spodbudna	5 - ZELO spodbudna	5 - ZELO spodbudna	5 - ZELO spodbudna	5 - ZELO spodbudna
Variance	1,021	0,881	0,881	0,818	0,818

## Frekvence

Notes						
Comments						
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV				
	Active Dataset	DataSet1				
	Filter	<none>				
	Weight	<none>				
	Split File	<none>				
	N of Rows in Working Data File	44				
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.				
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.				
Syntax		fre Q3a Q3i Q3j Q3m Q3t.				
Statistics						
		Označite, kako SPODBUDNE so z: pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	Označite, kako SPODBUDNE so z: pojavljanje v internih glasilih podjetja	Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost napredovanja
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0

## Tabele frekvenc

Označite, kako SPODBUDNE so z: pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - SPLOH NI spodbudna	2	4,5	4,5	4,5
	2	1	2,3	2,3	6,8
	3	11	25,0	25,0	31,8
	4	18	40,9	40,9	72,7
	5 - ZELO spodbudna	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Označite, kako SPODBUDNE so z: pojavljanje v internih glasilih podjetja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - SPLOH NI spodbudna	11	25,0	25,0	25,0
	2	19	43,2	43,2	68,2
	3	11	25,0	25,0	93,2
	4	2	4,5	4,5	97,7
	5 - ZELO spodbudna	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	9,1	9,1	9,1
	3	11	25,0	25,0	34,1
	4	17	38,6	38,6	72,7
	5 - ZELO spodbudna	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	9,1	9,1	9,1
	3	9	20,5	20,5	29,5
	4	20	45,5	45,5	75,0
	5 - ZELO spodbudna	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost napredovanja</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6,8	6,8	6,8
	3	5	11,4	11,4	18,2
	4	16	36,4	36,4	54,5
	5 - ZELO spodbudna	20	45,5	45,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



## T-test

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q3a Q3i Q3j Q3m Q3t /CRITERIA=CI(.95).	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Označite, kako SPODBUDNE so z: pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	44	3,84	1,010	0,152
Označite, kako SPODBUDNE so z: pojavljanje v internih glasilih podjetja	44	2,16	0,939	0,142
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	44	3,84	0,939	0,142
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	44	3,86	0,905	0,136
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost napredovanja	44	4,20	0,904	0,136

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Označite, kako SPODBUDNE so z: pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ali dosežek	5,521	43	0,000	0,841	0,53	1,15
Označite, kako SPODBUDNE so z: pojavljanje v internih glasilih podjetja	-5,942	43	0,000	-0,841	-1,13	-0,56
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	5,942	43	0,000	0,841	0,56	1,13
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	6,333	43	0,000	0,864	0,59	1,14
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost napredovanja	8,836	43	0,000	1,205	0,93	1,48

## Priloga 8: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 3

### Hipoteza 3b

#### Povprečja

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	For each dependent variable in a table, user-defined missing values for the dependent and all grouping variables are treated as missing.
	Cases Used	Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
Syntax		MEANS TABLES=Q3h Q3l Q3q Q3s /CELLS COUNT MEAN STDDEV MEDIAN KURT SKEW MIN MAX VAR.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačana naročnina za strokovno literaturo	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo kotizacije za strokovno konferenco	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA...)	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo internega izobraževanja	44	100,0	0	0,0	44	100,0

<b>Report</b>				
	Označite, kako SPODBUDNE so z: plačana naročnina za strokovno literaturo	Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo kotizacije za strokovno konferenco	Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA...)	Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo internega izobraževanja
N	44,000	44,000	44,000	44,000
Mean	3,140	3,430	3,890	3,110
Std. Deviation	1,133	1,065	0,841	1,146
Median	3,000	3,000	4,000	3,000
Kurtosis	-0,670	-0,754	-0,570	-0,610
Skewness	0,022	-0,116	-0,268	0,157
Minimum	1 - SPLOH NI spodbudna	1 - SPLOH NI spodbudna	2	1 - SPLOH NI spodbudna
Maximum	5 - ZELO spodbudna	5 - ZELO spodbudna	5 - ZELO spodbudna	5 - ZELO spodbudna
Variance	1,283	1,135	0,708	1,312

## Frekvence

<b>Notes</b>		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		fre Q3h Q3l Q3q Q3s.

<b>Statistics</b>					
		Označite, kako SPODBUDNE so z: plačana naročnina za strokovno literaturo	Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo kotizacije za strokovno konferenco	Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA...)	Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo internega izobraževanja
N	Valid	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0

## Tabele frekvenc

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: plačana naročnina za strokovno literaturo</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - SPLOH NI spodbudna	3	6,8	6,8	6,8
	2	10	22,7	22,7	29,5
	3	15	34,1	34,1	63,6
	4	10	22,7	22,7	86,4
	5 - ZELO spodbudna	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo kotizacije za strokovno konferenco</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - SPLOH NI spodbudna	1	2,3	2,3	2,3
	2	8	18,2	18,2	20,5
	3	14	31,8	31,8	52,3
	4	13	29,5	29,5	81,8
	5 - ZELO spodbudna	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA...)</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,5	4,5	4,5
	3	12	27,3	27,3	31,8
	4	19	43,2	43,2	75,0
	5 - ZELO spodbudna	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo internega izobraževanja</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - SPLOH NI spodbudna	3	6,8	6,8	6,8
	2	10	22,7	22,7	29,5
	3	17	38,6	38,6	68,2
	4	7	15,9	15,9	84,1
	5 - ZELO spodbudna	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

## T-test

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q3h Q3l Q3q Q3s /CRITERIA=CI(.95).	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačana naročnina za strokovno literaturo	44	3,14	1,133	0,171
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo kotizacije za strokovno konferenco	44	3,43	1,065	0,161
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA...)	44	3,89	0,841	0,127
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo internega izobraževanja	44	3,11	1,146	0,173

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačana naročnina za strokovno literaturo	0,798	43	0,429	0,136	-0,21	0,48
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo kotizacije za strokovno konferenco	2,689	43	0,010	0,432	0,11	0,76
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo šolnin za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu (npr. študij MBA...)	6,989	43	0,000	0,886	0,63	1,14
Označite, kako SPODBUDNE so z: plačilo internega izobraževanja	0,658	43	0,514	0,114	-0,23	0,46

## Priloga 9: Statistično preverjanje raziskovalnega vprašanja 3

### Hipoteza 3c

### Povprečja

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	For each dependent variable in a table, user-defined missing values for the dependent and all grouping variables are treated as missing.
	Cases Used	Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
Syntax	MEANS TABLES=Q3j Q3m Q3r /CELLS COUNT MEAN STDDEV MEDIAN KURT SKEW MIN MAX VAR.	

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	44	100,0	0	0,0	44	100,0
Označite, kako SPODBUDNE so z: dodatni dela prosti dnevi	44	100,0	0	0,0	44	100,0



<b>Report</b>			
	Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	Označite, kako SPODBUDNE so z: dodatni dela prosti dnevi
N	44,000	44,000	44,000
Mean	3,840	3,860	3,320
Std. Deviation	0,939	0,905	1,157
Median	4,000	4,000	4,000
Kurtosis	-0,703	-0,361	-0,749
Skewness	-0,375	-0,510	-0,383
Minimum	2	2	1 - SPLOH NI spodbudna
Maximum	5 - ZELO spodbudna	5 - ZELO spodbudna	5 - ZELO spodbudna
Variance	0,881	0,818	1,338

## Frekvence

<b>Notes</b>		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	fre Q3j Q3m Q3r.	

<b>Statistics</b>				
		Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	Označite, kako SPODBUDNE so z: dodatni dela prosti dnevi
N	Valid	44	44	44
	Missing	0	0	0

## Tabele frekvenc

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	9,1	9,1	9,1
	3	11	25,0	25,0	34,1
	4	17	38,6	38,6	72,7
	5 - ZELO spodbudna	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	9,1	9,1	9,1
	3	9	20,5	20,5	29,5
	4	20	45,5	45,5	75,0
	5 - ZELO spodbudna	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

<b>Označite, kako SPODBUDNE so z: dodatni dela prosti dnevi</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - SPLOH NI spodbudna	3	6,8	6,8	6,8
	2	9	20,5	20,5	27,3
	3	9	20,5	20,5	47,7
	4	17	38,6	38,6	86,4
	5 - ZELO spodbudna	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

## T-test

Notes		
Comments		
Input	Data	Baza_delovna_clean.SAV
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	44
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q3j Q3m Q3r /CRITERIA=CI(.95).	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	44	3,84	0,939	0,142
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	44	3,86	0,905	0,136
Označite, kako SPODBUDNE so z: dodatni dela prosti dnevi	44	3,32	1,157	0,174

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost sodelovanja pri kreiranju lastnega delovnega mesta	5,942	43	0,000	0,841	0,56	1,13
Označite, kako SPODBUDNE so z: možnost dela od doma	6,333	43	0,000	0,864	0,59	1,14
Označite, kako SPODBUDNE so z: dodatni dela prosti dnevi	1,824	43	0,075	0,318	-0,03	0,67

## **Priloga 10: Vodič fokusne skupine**

### **1. UVOD (10 minut)**

*Cilj: predstavitev raziskave, vzpostavljanje sproščene vzdušja*

tema skupine: **motivatorji pri delu**

predstavitev načina raziskave

najina predstavitev, predstavitev udeležencev

### **2. ASOCIACIJE (~5 minut)**

*Cilj: pridobiti spontane asociacije na pojme, povezane z nedenarnim nagrajevanjem*

Na liste papirja, ki vam jih bom razdelil, naprošam, da napišete vse, kar vam pride na misel, ko preberete napisano na listu. Prosim, da to naredite vsak zase in da ne gledate »k sosedom«.

**Pojmi: MOTIVACIJA PRI DELU, NEDENARNO NAGRAJEVANJE, NAGRADA**

### **3. ODNOS DO DELA (~10 minut)**

*Cilj: ugotoviti odnos do službe in opravljanja dela na splošno, kot uvod v ločitev med higieniki in dodatnimi nagradami*

Za začetek vas prosim, da mi poveste, kje ste zaposleni in kakšna je vaša funkcija v podjetju. Kako dolgo ste že zaposleni v tem podjetju? Ste že kdaj menjali službo? Kaj je bil glavni razlog? Kaj bi vas lahko spodbudilo, da bi zamenjali obstoječo službo? Kaj bi vas lahko pripeljalo do tega (razlogi, okoliščine)?

Preden nadaljujemo z našo temo, me zanima, če se spomnite situacije, ko ste se v svoji službi oziroma na delovnem mestu počutili resnično dobro? Kaj se je zgodilo? Zakaj ste se tako počutili?

### **4. NAGRAJEVANJA DELA NA SPLOŠNO (~30 minut)**

*Cilj: Preveriti odnos do nagrajevanja dela na splošno, kdaj je nekdo upravičen do nagrade, kakšna naj bi ta nagrada bila*

Povejte mi prosim, kaj bi rekli, da so osnovne stvari, za katere bi moral po vašem mnenju poskrbeti vsak delodajalec?

**PAZI, če je potrebno spodbujaj:** osnovni delovni pogoji – kaj spada mednje (miza, stol, računalnik – kakšen, telefon da/ne, avto), plača – kakšna, s čim to primerjajo, kako na plači/plačilni listi vedo, kaj je nagrada in kaj osnovna plača?

Kaj pa so že neki dodatki oziroma nagrade? Kaj ste napisali na listih? Kaj vam pomeni pojem NAGRADA? Kaj so nagrade, ki so stvar dobre volje delodajalca?

**PAZI:** »doplačila« – »dodatki«, kakšni; koriščenje nadur, dopust, organizacija izobraževanj, spodbujanje športnih aktivnosti. Zakaj to spada pod dodatke/nagrade?

Kdaj pa naj bi bil zaposleni upravičen do takih »dodatkov«/nagrada?

Iz svojih izkušenj mi povejte, ali ste za svoje delo nagrajeni zato, ker nekaj opravite? Ali imate občutek, da gre za resnično pravo pohvalo? Kdaj je eno in kdaj drugo? Povejte mi prosim svoje konkretne primere.

Kakšne so vaše izkušnje s tem, da ste bili sicer nagrajeni, pa vam nagrada ni veliko pomenila?

Kako ste bili takrat nagrajeni? Zakaj vam ni pomenila veliko?

Kaj pa situacija, ko ste bili po vašem mnenju za svoje delo ustrezno nagrajeni? Kako ste bili takrat nagrajeni? Zakaj vam je nagrada veliko pomenila?

Kakšna je bila razlika v teh dveh primerih? Zakaj je bila ena nagrada »dobra« in druga ne?

Kako to vrednotite? Kako nekdo, ki se šele zaposli, ve, da je ena nagrada »dobra«, druga pa ne?

Predstavljajte si, da ste vi v podjetju odgovorni za nagrajevanje zaposlenih. Kako bi se vi tega lotili?

Kako bi vedeli, koga boste nagrajevali?

Kakšne pogoje bi si določili za nagrado? Kdaj bi bil nekdo upravičen do nagrade?

Kakšne pa bi bile te nagrade? Zakaj take? Še kakšna druga oblika? Zakaj se vam zdi pomembno, da so take nagrade – v taki obliki? Kako bi se zaposleni po vašem mnenju počutili, če bi dobili tako nagrado? Zakaj tako mislite?

Kaj pa se vam zdi popolnoma nepomembno, ko govorimo o nagradah?

Od česa vse je odvisno, kako nekdo vrednoti nagrado za opravljeno delo?

**PAZI:** preveri – delovni staž, izkušnje, višino plače, odnos do nadrejenega, odnos do podjetja na splošno.

## **5. NEDENARNE NAGRADE (~30 minut)**

***Cilj:** izvedeti, kako udeleženci zaznavajo nedenarno nagrajevanje*

Na začetku ste dobili asociacije na pojem NEDENARNO NAGRAJEVANJE. Preden mi poveste, kaj ste napisali, mi prosim povejte, kaj za vas pomeni DENARNA NAGRADA? Zdaj me pa zanima, kaj ste napisali pri NEDENARNI NAGRADI.

Kako bi vi otroku razložili, kaj je nedenarno nagrajevanje? Kaj bi mu povedali?

Predstavljajte si, da ste v podjetju, ki se je odločilo, da bo zaposlene nagrajevalo le še z denarnimi nagradami. Kakšno bi bilo vaše mnenje o tem podjetju/tovrstnem nagrajevalnem sistemu? Zakaj?

Kaj bi vi pričakovali, kako ali s čim vas bo tako podjetje nagrajevalo? Kaj bi lahko dalo zaposlenim?

Kaj pa bi se vam zdelo primerno? Kakšna nedenarna nagrada se vam zdi »dobra«? Za kakšno delo – v kakšnem primeru bi se vam zdela taka nagrada »dobra«, kaj bi morali zaposleni pred tem storiti?

Kako pa bi nek zaposleni lahko vrednotil tako nedenarno nagrado? S čim bi jo lahko primerjal? Zakaj tako? V kakšnih primerih pa se vam zdi, da bi zaposleni pretvarjali oziroma preračunavali take nagrade v finančno protivrednost? Kakšne oblike nagrad bi po vašem mnenju zagotovo preračunali? Zakaj tako mislite?

Kaj pa če bi bili vi odgovorni za nedenarno nagrajevanje v podjetju? Kako bi se vi tega lotili? Prej smo se pogovarjali o nagrajevanju na splošno. Zdaj pa imamo samo nedenarne nagrade. Kako bi to izvedli?

Kako bi sploh prepričali zaposlene o vrednosti teh nagrad? Za kaj bi morali poskrbeti?

## **Priloga 11: Zapis pogovora fokusne skupine**

**M1: Bomo začeli, po navadi je tako, da se na začetku vsak malo predstavi. Torej imamo fokusno skupino za potrebe magistrskega dela, zdaj nas je osem, pride še ena, malo zamuja. Približno uro pa pol se pogovarjamo, nič vam ni treba znati, ni pravih ali napačnih odgovorov. Pač poveste vaše mnenje. Kot smo »zmenjeni«, je zadeva anonimna. Na začetku se po navadi malo predstavimo, pa bova midva začela. Potem pa vi poveste vse, pač kar hočete. Torej moje ime je Nebojša. Star sem 36, zaposlen v farmacevtskem podjetju, v prostem času se ukvarjam s kuhanjem in igram košarko. Jaz sem Miha, star sem 35 in delam za prehrabeno podjetje. Za hobi se najraje ukvarjam s kakšnim športom. M. lahko pri tebi nadaljujemo? Se lahko tikamo?**

U (vsi): Da.

**M1: M. lahko pri tebi nadaljujemo?**

U1: Ja. Moje ime je M., maja sem dopolnil 48 let, sem odvetnik, prihajam iz Ljubljane, v prostem času pa hodim na vodene vadbe, igram košarko, na splošno se rekreiram, pa če je kakšen čas, še kakšno knjigo preberem.

**M1: Ok. B.?**

U2: Moje ime je B. 41 sem praznoval prejšnji teden. V prostem času se ukvarjam z različnimi športnimi aktivnostmi. Sicer pa po izobrazbi informatik in pa zaposlen.

**M1: Aha. I.?**

U3: Moje ime je I. Star sem 33, zaposlen, v prostem času hodim v hribe, gledam TV, rad imam tudi ribolov.

**M1: Ok, to je to. S.?**

U4: Jaz sem S. Sem star 36 let, tudi zaposlen, v prostem času se ukvarjam z različnimi športi, rad se družim s prijatelji, kolegi, to je pa to.

**M1: V.?**

U5: Moje ime je V., letos bom dopolnil 29 let. Delam, imam pa tudi svojo »firmo«, kar je pa prostega časa, se ukvarjam z rekreacijo in pa kakšno knjigo preberem.

**M1: Ok. Dobro, T.?**

U6: Ok, jaz sem T., stara 31 let, redno zaposlena. V prostem času hodim na izlete, rada potujem, ne vem, zadnje čase se ogromno družim s prijatelji, uživam v prostem času.

**M1: Ok. S.?**

U7: Živijo, jaz sem S. Letos sem bila 25 let stara, isto iz Ljubljane. Trenutno še študiram na filozofski fakulteti, ob prostem času plešem in pojem in pa berem. Pa tudi zaposlena sem.

**M1: Ok, super. Zdaj, preden se začnemo pogovarjati o naši temi, bom jaz razdelil liste za asociacije. Na listu je nekaj napisano, vaša naloga bo, da zraven napišete vse, kar vam pride na misel, ko preberete, kar je na listu napisano. Imate štiri različne asociacije, pa tudi vrstni red je zamenjan zato, da ne prepisujete eden od drugega. Saj vem, da niste to imeli v planu. Ampak dajte svoj list gledati, pa svoje izpolniti, ni pomembno, koliko asociacij napišete. Pač, kolikor gre. Ko začnete razmišljati, kaj še lahko napišete, pojdite kar na naslednjo asociacijo. Torej ni pomembno, koliko napišete, imate pa 4 različne. Lahko kar začnete, ko dobite, malo imate prostora, ampak.**

**M1: Ok, zdaj za začetek naj vsak še pove, kje ste zaposleni in pa kaj je vaša funkcija v podjetju. B.?**

U2: Jaz sem sicer na XXX, moje zadolžitve so pa vezane na razvoj e-zdravja. To pa je projekt, ki se tiče zdravstva v Sloveniji. Pač, tukaj so različne rešitve in moja zadolžitev je, da poskušam povečati uporabo teh rešitev oziroma poskrbeti, da bo uporaba čim širša.

**M1: I., kaj pa ti?**

U3: Jaz sem zaposlen v XXX, kot elektrotehnik, elektromehanic, v bistvu »vežem« transformatorje, električna vezava transformatorjev.

**M1: V.?**

U5: Delam v XXX. V bistvu delam na razvoju analitičnih produktov za finančne trge. V svojem podjetju pa skrbim za finančni del vodenja podjetja. V bistvu kar se tiče vse glede financ, poslovanja.

**M1: Ti si tam zaposlen preko svojega podjetja?**

U5: Ne, delam polni delovni čas. Tako da to, v svojem podjetju sem kot solastnik, nisem zaposlen tam še dodatno.

**M1: M.?**

U1: Nič, jaz sem odvetnik, v bistvu formalno samostojni odvetnik. Intenzivno pa sodelujem z mednarodno odvetniško pisarno v Ljubljani. Gre za pisarno, ki me tudi dobro zalaga z delom. Ukvarjam se s korporacijskim pravom, bančništvom in financami. Delam večinoma na transakcijah, se pravi, nisem klasičen odvetnik, da bi hodil po sodiščih, pa se praval, ampak »probam« preprečiti, da bi do tega prišlo.

**M1: S.?**

U7: Jaz sem zaposlena pri podjetju XXX. Moje delovno mesto je receptor. To delo zajema del računovodstva, arhivarstvo in spletno pisarno.

**M1: T.?**

U6: Jaz sem zaposlena v podjetju XXX. Delam kot informatik. Moje zadolžitve so vodenje manjših projektov na področju XXX. Torej predvsem trgovanje in prodaja. Trenutno pokrivam področje upravljanja odnosa s strankami, to pa predstavlja nekakšen 360-stopinjski pogled na stranko, torej, kako bi rekla, ukvarjamo se s stranko od a do ž.

**M1: Ti »not« stvari vnašaš ali skrbiš, da drugi vnašajo?**

U6: Skrbim, da sistem deluje in se razvija, ne vnašam.

**M1: S.?**

U4: Jaz sem zaposlen v XXX. Natančneje, vodja blagovne znamke XXX za področja bivše Jugoslavije. Ukvarjam se z marketingom, in sicer moja vloga je strateško vodenje celotne blagovne znamke. Kam se bo naprej razvijala, pa, se pravi, tudi tekoče stvari in aktivnosti, ki se dogajajo pri sami blagovni znamki.

**M1: Koliko časa ste pa zaposleni, tam kjer ste sedaj?**

U3: Pol leta.

U5: Jaz dve leti in pol.

U4: Štiri leta.

**M1: Ti si dlje?**

U1: Ja, kmalu bo osem.



U7: Tu, kjer smo zdaj?

**M1: Ja.**

U7: Aha, eno leto.

U6: Jaz sem pa dobra tri leta in pol.

U2: Pri meni bo, hm, če se ne motim, skoraj pet let.

**M1: Ali je kdo od vas že menjal službo?**

U1: Jaz sem jo.

**M1: Kaj pa ostali?**

U7: Ne razumem?

**M1: Ali si že kdaj zamenjala kakšno službo?**

U7: Pa ja.

**M1: Ti si zamenjal, ti tudi.**

**M1: Kaj pa so bili glavni razlogi za zamenjavo?**

U2: Pri meni jih je bilo kar nekaj. Nekako sem začutil, da tisto, kar sem jaz delal, ni bilo dovolj cenjeno s strani sodelavcev in nadrejenih. Zdelo se mi je tudi, da nisem denarno dovolj nagrajen oziroma plačan. To sta bila dva glavna razloga.

**M1: Kako pa si vedel, da to ni bilo dovolj cenjeno?**

U2: V bistvu vedno se nekako pogovarjaš oziroma imaš partnerje, takšne ali drugačne, s katerim se pogovarjaš in dobiš občutek, kje se nahajaš oziroma kje bi se mogoče moral nahajati.

**M1: M.?**

U1: Ja, jaz sem zamenjal službo dvakrat. Prvič je bilo v bistvu zato, ker je bila prva, prva služba je bila neke vrste pripravništvo. Druga zamenjava službe je bila, da sem prestopil v eno drugo odvetniško pisarno. Razlogi za to so bili boljša priložnost, možnost boljšega zaslužka in tudi bolj zanimivo delovno področje, večja samostojnost. V bistvu nisem jaz aktivno iskal zaposlitve, ampak so kontaktirali mene in mi ponudili boljšo možnost, ki sem jo potem premler in se zanjo odločil.

**M1: S.?**

U7: Glavni razlog menjave? A ja. Ker sem šla s študentskega dela, mi je veliko pomenilo, da je fiksen urnik. Torej, da je od 8. do 16. ure. Prej sem, pred tem, delala v trgovini in je tam vedno nihalo.

U4: Meni je pomembno, da je možnost napredovanja, da je intelektualno zanimivo delo. Da ni monotono.

**M1: Kaj pa ostali, kaj bi vas lahko spodbudilo, da zamenjate službo?**

U5: Novi izzivi. Bolj zahtevno, bolj samostojno delo. Več odgovornosti.

**M1: Večja odgovornost, bolj zahtevno delo, ok, še kaj?**

U3: Plača.

**M1: Višja plača.**

U6: Prosti čas. Da ga imaš čim več.

U4: Mogoče priznanje?

**M1: S strani koga?**

U4: Okolice ali pa mogoče s strani nadrejenih.

U5: Meni se zdi pomemben razvoj, v smislu nadgradnje znanja in napredovanja v vseh pogledih. Da ti podjetje omogoča, da se učiš in da se imaš od koga učiti oziroma da te pošlje nekam, da se učiš. Pa tudi, da lahko po funkcijah napreduješ.

**M1: Je potem dovolj samo, recimo, »titula«, drugačen naziv, ali še kaj drugega, kar pride s funkcijo?**

U5: Do neke mere tudi titula. Zaradi tega, čisto preprosto, na primer, tukaj, kjer sem zdaj zaposlen, so razponi plačanih delovnih mest ogromni. In dejansko ni nujno, da se ti toliko poveča plača, kakor da dobiš drug naziv, kar ti pa daje možnost pri menjavi službe. Da se poteguješ za drugo delovno mesto. Na primer, ti imaš lahko kot nek zelo izkušen analitik ali pa senior analitik enako plačo kot namestnik vodje analitike, s tem da je čisto drugače, če se prijaviš nekam za vodjo analitike, pa si prej imel funkcijo namestnika vodje analitike.

**M2: Ali so kakšne take situacije, če pomislite, v katerih ste se vi v vaši službi počutili res dobro?**

U4: Ja. Če narediš nekaj dobro, ko te pohvalijo.

**M2: Na kakšen način, ko te pohvalijo?**

U4: Ja, pač, ne vem, ali pride od samega lastnika podjetja ali pride od direktorja, se ti dobro zdi.

**M2: Kako pa ti to povejo, sporočijo?**

U4: Ja. To je pa ali preko elektronske pošte ali pa pokličejo.

**M1: Aha, tebe osebno?**

U4: Ja, osebno. Glede na to, da je veliko podjetje, kjer delamo, je to zelo sistematizirano, hierarhija je. In potem gre navzdol ali pa te direktno kontaktirajo. Tako da to zelo veliko pomeni, če te poznajo.

U6: Jaz bi tudi nekaj dodala. Moja izkušnja je bila taka, da sem izvedela od tretje osebe, da me je direktor pohvalil. Tako posredno, pravzaprav ti doda nek dober občutek.

U1: Meni je precej pomembno, da je v igri kakšna večja zadeva. Dobro se počutim tudi, če zaključim z enim večjim projektom in lahko rečem: »Konec je.«. Še posebej, če je uspešno zaključen.

**M1: Ostali?**

U3: Ma ja, v bistvu. Jaz sem srečen, ne zato, ker me nekdo pohvali, ampak zato, ker vidim izdelek, ki sem ga naredil, in si rečem, to sem pa jaz naredil. Sam pri sebi sem zadovoljen in mi je čisto »kul«, tudi če me nobeden ne pohvali. Jaz vem, da sem dobro naredil, da ta izdelek bo zdaj delal.

U6: Recimo, jaz sem bila srečna na delovnem mestu, ko sem dobila odobravanje ekipe, v kateri delam. Torej od svojega oddelka. Tudi takrat, ko sem imela, ko sem dobro poznala vsebino in imela nadzor nad stvarmi. Mislim, jaz sem »ful« taka, da ko nimam nadzora in stvari ne razumem, postanem živčna. Tako da takrat, recimo, sem rada, veliko raje hodila v službo, ko sem imela nadzor in tudi, kako bi rekla, hkrati pride odobravanje, od ekipe do ne vem. Jaz, recimo, veliko delam z uporabniki, nadrejenimi, kakorkoli, torej, ko imam nadzor nad situacijo.

**M1: Kako pa ti oni to odobravanje pokažejo? Kako to čutiš?**

U6: Posredno ali pa neposredno pohvalijo, predvsem to.

**M1: Kako te pohvalijo? Na kakšen način, mislim tako, kot sem prej S. vprašal?**

U6: Pri nas so pohvale kar neposredne, osebni stiki, v glavnem ni teh »e-mailov«. Če je poslano preko »e-maila«, potem je to zato, da pride ta informacija čim širše. Ta informacija pride do mene tudi osebno, ampak pride na koncu tudi »mail«.

**M1: Zakaj pa je pomembno, recimo, da se tak »mail« razširi tudi med ostale, V.?**

U5: Ljudje smo taki, da se veliko prej pritožimo in pohvale niti ne napišemo niti ne povemo. In je zdaj to zavedanje v podjetju nastalo, da je treba dobre stvari izpostavljati. Iz razloga predvsem, da se širi dobro vzdušje.

U1: Motivacija za druge je to lahko tudi, »benchmark«.

**M2: Ostali, še kakšna taka situacija, ko ste se počutili res dobro? Zakaj?**

U7: Dobro je tudi to, ko dobiš stimulacijo. Potem se počutiš dobro in si petega, ko pogledaš plačo, še bolj srečen. Pa čeprav ti nobeden ni omenil tega, te presenetijo.

**M1: Ali je pomembno, koliko je visoka ta denarna stimulacija?**

U3: Zdaj, v bistvu imamo vsi radi denar, samo jaz sem že prej rekel, da sem zadovoljen že s tem, ko jaz naredim izdelek. V bistvu meni ni spet toliko pomembno. Če pa je večja, sem bolj vesel, »ane«. Bolj srečen pa to.

**M1: Tako te vprašam, recimo, če ti da delodajalec 5 EUR na koncu meseca, pa jih nisi pričakoval?**

U3: Ja, »štekam«.

**M1: Ali je to še zmeraj ta ista denarna stimulacija? Kako to potem vrednotiš?**

U3: Ne vem. Evo, ti povej.

U2: Jaz mislim, da je pri stimulaciji zelo relativna stvar. Stimulacija ni absolutna za moj okus. Lahko je 5 EUR, če nisi ti nič ekstra naredil tisti mesec, pa je tudi to v redu. Malo se nasmeješ, pa že to povzroča dobro voljo. Problem je, če je to nek projekt, ki vzame ogromno dodatnega dela, da ti poleg tistih klasičnih osem ur, delaš štiri ure zraven en cel mesec. Potem je pa tudi 50 EUR ali pa 100 EUR smešno pri tem. Ker je to za vložen čas zraven relativno malo. Pa da rečem, pač, primerjava s sodelavci. Če nekdo dobi za podoben projekt veliko večjo nagrado ali pa za podobne uspehe veliko večjo nagrado, potem ti v bistvu lahko dobiš zelo veliko nagrado, pa si nezadovoljen.

U1: Mislim, ja, deloma se strinjam. Sicer pa vidim malo drugače stimulacijo. To je, ko se ti pogajaš, kako bo za vnaprej. Ker če ti nekaj za nazaj dobiš, to je bilo vsekakor potem že zaslužen. Razlika je takrat, ko tebi nekdo samoiniciativno da, to je neke vrste priznanje in hkrati dodatna nagrada za tvoje delo ter stimulacija za naprej. Če pa se prej dogovoriš, kakšni so kriteriji za to, ki so odvisni od uspeha, potem ni nagrada, ampak je zaslužen.

U4: Saj jaz isto. Jaz imam en del plače stimulacijo. In potem izgubi pomen, ker dobiš vsak mesec maksimalno. Meni ta stimulacija nič ne pomeni. Meni več pomeni, da mi dajo neko izkušnjo, nekaj, da mi dajo povezano s tem. Mogoče tudi nekaj tako, kar ni denar.

**M1: Ok, zdaj sem spraševal po situacijah, ko ste se dobro počutili, kaj pa kakšne situacije, ko ste se pa res slabo počutili?**

U3: Prideš prekrokan.

U5: Če dobivaš elektronska sporočila od nadrejenih izven delovnega časa. Če ti onemogočijo osebno rast, če ti ustavijo kakšna izobraževanja.

**M1: Kako to misliš? Daj, prosim, razloži bolj podrobno.**

U5: Ma tako, pri nas je bilo dogovorjeno izobraževanje, ki se je zdaj ustavilo. Trenutno se zaposleni sprašujejo, kako bo naprej. Ne vidiš te motivacije, ne vidiš tega zagona, ki si ga imel pred to situacijo.

**M2: Ostali?**

U2: Ja. Predvsem osebni stiki. Glede na to, da jaz delam s samimi ženskami, je jasno, kako je. Pa ni samo to. So različna podtikanja in ogovarjanje, ko te ni zraven. Nekako zavirajo tvoje ideje.

**M2: Še kaj takega, da ste se slabo počutili v službi?**

U5: Ja. Na primer. Narediš nekaj in potem naredi nekdo isto, samo na primer na drugi lokaciji. Na koncu izgleda tako, kot da je nekdo drugi prvi to naredil, čeprav si sam to naredil že pol leta prej. Ampak nihče sploh ne obrača pozornosti na to.

U4: V bistvu sem hotel »glih« nekaj podobnega povedati. Se pravi, je tekel nek projekt, ki je v bistvu že zaključen, in je bilo vključenih več ljudi. In potem so zasluge pobrali določeni, ti pa ne, čeprav si bil vsaj toliko vključen kot oni. Kar se tiče drugih razlogov, v bistvu kar sem prej, že na začetku omenil. Kar so bili tudi razlogi za zamenjavo službe.

U1: Ja, recimo, dosti situacij je, ko se lahko počutiš neprijetno. Najbolj me razočarajo situacije, kjer, recimo, nimaš podpore s strani kolegov. Dobro je, da imaš nekoga, ko imaš neko okoliščino, da ti nekdo pomaga in da se na njega lahko zanesesh. V našem poslu je namreč treba določene zadeve zelo hitro »sprocesirati«, torej v zelo kratkem času. Takrat je dobro, da imaš nekoga, ki ti priskoči na pomoč. Zakaj ti ne pomaga, ko ga rabiš, je komplicirano vprašanje. To je ena stvar. Druga stvar je mogoče ta, da si kdaj nezadovoljen, da imaš zaradi službenih zadev malo prostega časa. Potem pa še tisto malo prostega časa, kar ga imaš, moraš žrtvovati zaradi slabe organizacije znotraj pisarne ali pa preprosto zato, kar sem prej rekel, nimaš ustrezne podpore. Določene stvari je očitno treba vzeti v zakup. Tako pač je.

**M1: I., kaj pa pri tebi?**

U3: Jaz niti nimam toliko opravka z nadrejenimi, ampak s sodelavci. Jaz sem tukaj zaposlen pol leta in nekateri sodelavci nočejo priznati, da sem se jaz lahko naučil v pol leta, kar oni delajo že 10 let. Če nekaj dobrega naredim, on to noče priznati. Ampak mene to ne gane. Pač, nadrejeni vidi, da sem jaz to naredil, in tudi če me ne pohvali, jaz se spet vračam na to, da sem jaz pri sebi zadovoljen. Jaz vem, da sem to naredil prav, in to je to. Mislim, če ni pritožb, je dobro, je čisto dobro.

U4: Mene poleg vsega, kar je že omenjeno, moti, če se na primer nekoga favorizira brez razloga. Da se ga favorizira, ne zato, ker je sposoben, ampak zato, ker je nekomu simpatičen ali pa je kakršnakoli druga povezava. Pa čeprav to direktno ne vpliva na mene in na mojo zmožnost napredovanja. Se mi zdi, da to napačen signal pošilja vsem v podjetju.

**M1: Zdaj, če gremo naprej, dajte mi povedati, kaj so tiste neke osnovne stvari, za katere menite, da bi vam jih moral delodajalec zagotavljati?**

U4: Osnovna delovna oprema.

**M1: Kaj to pomeni?**

U4: Računalnik, avto, mobilni telefon.

U1: Neke ustrezne delovne pogoje.

U2: Ampak dober računalnik.

**M2: Se pravi dober računalnik.**

U7: Delovni pogoji.

**M1: Kaj je to? Računalnik?**

U1: Od recimo temu osnovnih pogojev – da imaš ustrezno temperaturo in klimo v pisarni, da imaš dovolj prostora za mizo in tako naprej. Do recimo neke birokracije. Da ni tako, da moraš ti sam to urejati.

U4: To je odvisno od vsakega poklica oziroma dela posebej.

**M1: No, saj ti si rekel telefon in avto?**

U4: Ja. Jaz brez tega ne morem. Zdaj, da bi jaz svoj telefon uporabljal za to.

**M1: Zakaj pa ti rabiš toliko telefon pa avto?**

U4: Ja. Telefon »rabim« zaradi tega, ker se moram slišati z vsakim. Pač iz vseh držav. Dobro, saj se lahko tudi preko »skypa«. Ampak kaj pa, ko si izven pisarne? Avtomobil mora biti dober, ker smo veliko na cesti.

**M2: Kaj je še takega, kar se vam zdi pomembno?**

U1: Pri meni mora biti tako, da delodajalec poskrbi čisto za vse, razen za tisto, kar jaz delam.

**M1: Kaj to pomeni?**

U1: Pri meni konkretno pomeni to, da imam tajništvo urejeno, da imam pripravnike, ki mi pomagajo. Da imaš vse urejeno, če imaš kakršenkoli problem, ki je povezan s službo, ampak se ne tiče tvojega dela. Od tega, da je treba rezervirati hotel, če greš kam službeno, taksi, hrano in podobno. Nekateri znotraj moje pisarne uporabljajo tajništvo tudi, da odnesejo kaj v čistilnico, da grejo kupiti kaj v trgovino. Se pravi vse. Kakršenkoli »support«, ki ga rabiš. Razen tisto, kar ti res delaš za računalnikom. Mora biti poskrbljeno za to, da ti pač najbolj učinkovito porabiš čas za svoje delo.

U2: Pa da si res lahko fokusiram na tisto, ne da te moti petsto drugih stvari.

U5: In ja, definitivno mora to zagotavljati, pa delovna organizacija mora biti jasna. Se pravi do delitve dela, kdo dela kaj, hierarhije, delovnih priprav. Količina pač dela, mislim, morajo biti usklajeni dopusti in tako naprej. Se pravi organizacija delovnega procesa. Ja, pa poskrbeti še mora za vse ostale zadeve, tudi za izobraževanja, za pozitivno atmosfero.

**M1: Sprašujeva po osnovnih stvareh. Se izobraževanje šteje pod osnovne stvari?**

U1: Ja, pri meni »sigurno«. Moj poklic je takšen, da se konstantno spreminja zakonodaja. Moraš biti v stiku s časom in to je osnovno. Da ti omogoča izobraževanje, da si v stiku z aktualnim.

**M1: Kaj pa to pomeni, da ti on omogoča?**

U1: Ja, se pravi, da ti omogoča, da ima za to proračun, ki je namenjen izobraževanju. Pri nas je tako, da določene zadeve on sam organizira, pa se jih ti udeležiš. Določene zadeve pa glede na svojo specializacijo, ti spremljaš, kakšna izobraževanja bi bila najbolj primerna zate in potem pač pristopiš, mislim, prosiš in ti to potem krijejo.

**M1: I., kaj se tebi zdi, katere so osnovne stvari, ki ti jih mora delodajalec zagotavljati?**

U3: Ja, to. Kakor so rekli, delovna oprema. Orodje recimo pri nas. Zdaj trenutno naj bi bilo orodje čim bolj sodobno. Mi imamo varilni aparat, kjer jaz za eno žičko porabim pet minut, če bi bilo to nekaj novega, bi po mojem potreboval eno minuto. Razporeditev dela, kakor je on

rekel. Če imam jaz projekt, ki ga moram končati od ponedeljka do petka, v petih dneh, ga jaz seveda ne morem sam delati, ampak rabim pomočnika. Nekaj takega.

U5: Meni se zdi osnovno odvisno tudi od tega, kaj delodajalec pričakuje od tebe. Če pričakuje vrhunske rezultate, potem mora biti tudi okolje vrhunsko, oprema vrhunska, vsa podpora vrhunska, tako kot je bilo prej omenjeno. Če pričakuje podpovprečne rezultate, jaz lahko tudi na podpovprečni opremi to dosežem.

U1: Kakor je rekel I., če bi delodajalec od njega pričakoval, da on tisto naredi v minuti, potem mora biti osnovna oprema veliko bolj kvalitetna, kakor je zdaj, ko najbrž pričakuje, da bo v petih minutah. Plus tega bi rad še omenil samo, da vzpostavi, da gradi na delovni klimi, da je okolje tako, da se ti lahko na nekoga obrneš notri. Da ko pride do neke stvari, kjer si šibek ali pa kjer ni direktno tvoje področje, ampak za to konkretno situacijo, ki jo rešuješ, rabiš to znanje, da se lahko na nekoga obrneš, da ti pomaga in da je tudi on pripravljen sodelovati. Pač da razume, da je to, to, konec koncev vsi delamo za »firmo«.

### **M2: Nobeden ni omenil plače.**

U3: Pa to nekako gre, ko delaš, zraven.

U4: Plača je ena taka stvar, ki jo ljudje jemljemo kot samoumevno, ki je samoumevna predpostavka.

### **M1: Če hodiš v službo, pač dobiš plačo?**

U5: Ja, sej ti se za plačo že prej zмениš, preden začneš delati.

U2: Plača so prispevki, po moje je to vsaj nekaj, kar. Jaz mislim, da je to prva točka, pač.

U7: Da, nobeden ne dela brez tega.

U5: Ne boš tudi na razgovoru, tudi če te povabijo, kakor je prej M. rekel. Ne boš prišel na razgovor, pa rekel, a ja, imate tukaj računalnike, pa mal gor pa dol. Ampak prvo te zanima dejansko, koliko te bodo plačali. Tako da je to pač logično.

U6: Kar se plače tiče, se strinjam, kar je rekel en prej. Če podjetje pričakuje, da zanj delamo, kar je zmenjeno s pogodbo, je logično, da dobim to plačo.

U4: Mogoče pa nekaj, ker smo že vsi v takih »firmah«, taki državi, da je plača pač tisto, kar recimo temu pripada.

U2: Možno, da je res taka družbena kultura oziroma vzgoja.

U3: Če bi bili v neki drugi državi, nam mogoče to ne bi bilo toliko samoumevno.

### **M1: Je lahko plača tudi neka oblika nagrade oziroma nagrajevanja zaposlenega, M.?**

U1: Plača je po moje nekaj osnovnega, kar dobiš za opravljeno delo vsak mesec. Je ne vidim kot nagrado. Mogoče bi zadevo videl drugače, enkrat sem namreč nekaj bral, če bi na primer 2 meseca namesto plače v denarju dobival stvari, ki bi jih v podjetju proizvajali. Torej, da podjetje zaradi nekih težav ne bi imelo dosti denarja za plače.

### **M1: Kaj pa so potem dodatki oziroma nagrade pri delu? Kaj ste tam na listu pri nagradi napisali?**

U7: Jaz sem napisala dodatki k plači, višja plača, druge dobrine, ki ti jih krije podjetje – kot je na primer mobilni telefon. Športne aktivnosti na račun podjetja, kot so fitnes ali aerobika. Mi imamo zdaj odbojko plačano. Dosti jih slišim, da imajo »squash« ali badminton.

### **M2: Še kaj, T.?**

U6: Pohvala, izobraževanje, na prvem mestu je bila denarna nagrada oziroma finančni bonus. Samozavest, ampak to je bolj nagrada z moje strani. Pa osebna rast.

U3: Jaz sem to malo mogoče narobe dojel. Jaz sem napisal uspeh. Če si uspešen, dobiš nagrado, če si zaslužiš. Za neko zaslugo dobiš nagrado. Potem pa športna nagrada.

U2: Ja, priznanje, stimulacija, denarna nagrada, dopust, udeležba v nagradni igri, igre na srečo.

U5: Jaz sem dal svoboda, prosti čas, druženje, zadovoljstvo strank, pa zadovoljstvo nadrejenih. To je neka nagrada. Pa dopust, da me pustijo pri miru, da me nihče ne obremenjuje, to je najbolj pomembno, torej da te res nihče ne obremenjuje.

U4: Jaz sem dal finančna nagrada, pohvala, napredovanje pa priznanje. Tukaj, kot razliko med pohvalo pa priznanjem sem vzel priznanje kot bolj splošno. Pohvali te lahko šef v pisarni. Priznanje je nekaj bolj splošno.

U7: Kakor da se izkažeš.

**M1: Omenili ste stimulacijo. Imate to ločeno na plačilni listi, kaj je stimulacija in kaj osnovna plača? Veste, kaj je na plačilni listi plača, kaj pa stimulacija?**

U7: Jaz nimam tega.

**M2: Aha, ti nimaš tega.**

U7: Pride pač do dogovora, nekega internega, da bom sodelovala pri nekem projektu. Mi potem zapiše večje število ur in to je posledično več, večje nakazilo. Ni pa to nikjer izpisano, to je naš interni dogovor.

**M1: Ti torej veš?**

U7: Ja, jaz vem, ker na koncu dobim več denarja.

**M1: T., pri tebi?**

U6: Na mojo mesečno plačo ni vezana nobena stimulacija. Je pa razvidno na listi ob koncu leta, kjer je eksplicitno povedano, da je to nagrada.

**M2: Aha, enkrat na leto je nek dodatek?**

U1: Regres.

U5: To vemo, da je »must have«. Ob koncu leta je, ne vem, »parkrat« na leto.

**M1: Aha.**

U3: Mi imamo uspešnost podjetja dvakrat na leto. Pred poletnim počitnicami pa pred novim letom. Mislim, to ti da podjetje; ob plači dobiš še ta znesek.

U5: Pri nas ni za enkrat še nič od tega. Je pa politika taka, da poleg redne plače obstaja nagrada iz poslovanja, ki se deli na vse. Potem je še individualna nagrada in pa božičnica.

**M1: Božičnica se šteje pod nagrado?**

U5: Ja, s tem da božičnica je. V bistvu pri nas imajo dve višini, ki ju izplačujejo. Zdaj višji znesek je namenjen tistim, ki imajo nižjo plačo. Vzamejo povprečno plačo in spodnjih 75 % od tega, v bistvu najnižjih 75 % po plači, in dobijo višji znesek. Tisti z višjo plačo pa tukaj dobijo nižji znesek. Zato ker v bistvu tudi tako je, ti z nižjimi plačami tudi ne morejo biti udeleženi pri nekih individualnih nagradah, zato ker nimajo takega dela, kjer bi se to dalo oceniti. So v bistvu soudeleženi skozi nagrade iz poslovanja. Nimajo pa nekih individualnih nagrad, ker se pač zelo težko ene stvari ocenijo.

**M1: S., ti si pri božičnici naredil takole?**

U4: To je pri nas samoumevno. Mi dobimo 13. plačo, ki ni visoka, je pa nekaj.

**M2: Torej to ni nagrada, je nekaj, kar ti pripada?**

U4: Ne, ampak gre za to, da je do zdaj vsaj v naši »firmi« to vedno bilo in nekako mi smo zelo socialno odgovorni, »socially responsible company« in te stvari »ful« pazijo in to pač nekako vzdržujejo, ljudje so se navadili. 13. plačo oziroma božičnico smo dobili aprila, predlani je pa bilo recimo decembra, letos je bilo pa tri dni pred regresom.

U3: Pri nas je pa ta nagrada, ki sem jo prej omenil pri uspešnosti podjetja, zdaj točno ne vem, samo se mi zdi v bistvu, da so neki procenti povezani s tem, koliko si bil na bolniški čez leto. Do pet dni, če si bil, se ti ne šteje, mislim, »v kosu«. Če si bil pa več kot pet dni, potem se pa odštevajo procenti. Se pravi, če si bil čez leto tri mesece na bolniški, itak da ne boš dobil toliko kot tisti, ki je bil tri dni. Nekaj takega, ne vem točno, ampak je nekaj takega.

U2: Mogoče še jaz, ker delam v javni upravi. Pri nas nagrad in stimulacij ni. Nek sistem nagrajevanja je. Če si recimo »priden«, večkrat zapored napreduješ s plačilnim razredom. Kar na koncu postane plača. Mislim pa, da je pa to veliko premalo, da bi bila dejansko neka motivacija. Enostavno si tukaj odvisen, to, kar je prej S. omenil, koliko si ti nekemu simpatičen, poleg recimo še nekih rezultatov dela. Imajo tudi tak sistem, da imajo neko kvoto točk, ki jih morajo razdeliti. In potem, da so »fer«, recimo nadrejeni te kvotne točke razdelijo enako vsem, zato zelo, zelo dolgo traja, da nekdo napreduje.

**M1: Zdaj ena stvar, ki je zanimiva. S. je prej rekla, da izobraževanje je nagrada, M. pa je rekel, da mu je izobraževanje nekaj osnovnega?**

U7: To je po moje odvisno od različnih delovnih mest, saj on je utemeljil in je res, kar pravi. Ni zdaj, da jaz ne bom mogla delati brez tega izobraževanja, definitivno mi bo pa olajšalo delo, ne vem, boljše poznavanje excela. Pa mi je potem pomagalo pri delu, bi pa tudi pred tem delala, samo bi več časa porabila na določeni nalogi.

**M1: Ti si to izobraževanje razumela kot nagrado?**

U7: Ja, pravzaprav še posebej zato, ker sem mlada, zato ker jaz lahko jutri odidem in oni nimajo nič od tega, da so vložili vame.

U1: Tako kot sem prej omenil, to je pač odvisno, kaj delodajalec tudi hoče. Če on hoče vrhunske rezultate in vse, mora vlagati v to. To je vložek, to ni nagrada. Nagrada je lahko za moj okus neka konferenca, kjer so teme dokaj obdelane in ne »zveš« ti toliko novega, kolikor je sama stvar v »networkingu« in takih stvareh. In to je zame bolj nagrada. Izobraževanje v narekovajih je zame bolj nagrada kot neko strogo izobraževanje, kamor ti greš in se res pripravljáš, vlagáš v to. To je potem zame več kot nujno.

U5: Samo tudi »networking« boš uporabil zaradi delodajalca.

U1: Ja, ja, ampak to je bolj kot nagrada. Jaz vem, da pri nas grejo na konferenco pa pridejo nazaj, pa so bili tri dni v hotelu. Vse plačano, kar je v bistvu dopust, pa ko jih vprašam, kaj so novega izvedeli, rečejo, da nič, so jih pa veliko srečali, to je to.

U7: Samo to je tudi odvisno, kakšna oseba si. Oni so bili pa tri dni stran od družine zaradi podjetja.

U5: Mislim, da glede izobraževanja res. Tukaj pa to, jaz sem »ful« proti tej logiki, mislim, vsak ima pravico do svojega mnenja. Ampak meni je to, ko nekdo reče, da je to nagrada, jaz se s tem absolutno ne strinjam. Imamo slaba in imamo dobra izobraževanja, a je res? Če



delodajalec ne spremlja, kam te pošlje, to je spet njegov problem. Izobraževanje danes, ko se svet hitro premika in ko se mi zdi, da se vse panoge dejansko še vedno zelo razvijajo, zelo bliskovito razvijajo, je za mene res osnova. To je isto, kot da bi ti, ko vlogaš v neke aparate, ki niso ljudje, v smislu da jih posodabljaš ali pa da jih nadgradiš. Potem bi ti tudi lahko rekel, da je to nagrada za aparat.

**M1: Ampak ona je rekla drugače zaradi tega, ker je mlada.**

U5: Nima »veze«, nima »veze«.

**M1: Ker potem ona lahko gre.**

U5: Saj vsak lahko gre.

U1: Izobraževanje zame pomeni, da se ti nekih novih stvari naučiš. Edino, kjer jaz vidim nagrado pri izobraževanju, je, da te delodajalec pošlje na izobraževanje nekam, kjer njemu absolutno nič ne bo prišlo prav oziroma mu ne bo koristilo pri tem, kar ti delaš. Potem ni osnovno. Ampak mislim, da za take primere jaz še nikoli nisem slišal. Naša odvetniška pisarna pošilja ljudi na tako imenovane »soft skills« seminarje. To ni ekspertno delovno področje, kjer delaš, temveč neke druge kvalitete razvijaš, kot so na primer pogajalske sposobnosti, sposobnosti javnega nastopanja in podobno. Ampak to so vse stvari, ki te naredijo všečnega nasproti strankam. Stranke pa ne gledajo tebe kot osebnost, ampak ti predstavljaš podjetje in je podjetje s tem več vredno. Si gradi svoj »brand«. Zato absolutno mislim, da on vlaga v tebe, ampak on vlaga tudi v sebe.

U6: Zakaj pa? Zakaj sta tako ločena pojma, da je izobraževanje nujno zlo? Tebe lahko podjetje pošlje na izobraževanje, ki je tebi zelo všeč, ki je tebi zelo zanimivo in si pravzaprav vesel, da se lahko novih zadev naučiš.

U1: Ja. Ampak kaj, ne razumem?

U6: Iz tega se lahko še zmeraj počutiš, da si nagrajen.

U1: Ne, ne, ne, absolutno mislim, da, lahko se ti tako počutiš, ampak hočem reči, da ti delodajalec ne sme to predstaviti kot nagrado.

U6: A ja, ok, ok.

U1: Mislim, glej. Več situacij je, kjer je tako. Hočem pa reči, da ne smemo tega etiketirati kot nagrade za tvoje delo, to je nekaj čisto drugega, je treba ločeno obravnavati.

U4: Mi imamo v »firmi« obvezno izobraževanje.

U1: Ampak če ti dobro delaš, ne sme biti nagrada izobraževanje.

U3: To je zraven delovne obveznosti.

U4: Se mi zdi, vsaj taka je moja izkušnja, da te na izobraževanja kar pošljejo. Nihče te ne vpraša, kaj si ti želiš. Morda se sliši malo čudno, nikjer tudi ne piše, da morajo biti vsa izobraževanja 100 % povezana z delom. Jaz bi se na primer želel učiti nemščine, meni bi to veliko pomenilo, pa čeprav je za svoje delo sedaj ne potrebujem. Mogoče bi pa čez nekaj časa tudi podjetju prav koristila.

U3: Pri nas je primer, ko smo delali te transformatorje in so gor Švedi hoteli imeti določene »fistrerje«. V bistvu nihče tega ni znal delati, zato smo imeli izobraževanje, kako to montirati. Če mi ne boš ti tega pokazal, jaz ne bom naredil, ti ne boš prodal izdelka. Samo kar je »kul«, če bom jaz enkrat šel gor na Švedsko, bom potem znal delati po njihovem sistemu, kar je mogoče nagrada.

U7: Kaj pa to, če to tebe na primer zanima kot osebo, ni nujno, da delaš.

**M2: Kaj pa recimo športne aktivnosti? Organizacija na primer fitnesa, plavanja ali badmintona?**

U1: Ja, to je, mislim, to bi lahko bila neke vrste nagrada. Mislim, spet odvisno, kako gledaš. Jaz mislim, da v Sloveniji to je nagrada. Zakaj? Ni samoumevno, zelo malo podjetij da te dodatke. Kolikor jaz vem, recimo pri odvetniških pisarnah, so to vsem ukinili. Tisti redki, ki pa imajo, to res vidijo kot neke vrste nagrado. V tujini to čisto drugače gledajo, gledajo kot nekaj res čisto osnovnega. Zato ker je to potrebno, da bi ti bolj zdrav prišel na delovno mesto in da ne boš zbolel. Da si vitalen. Ampak problem je bil recimo, problem, ki sem ga jaz slišal, da je več podjetji imelo probleme s tem. Zakaj? Zato ker so pač plačali, ne vem, neko fitnes »karto«, potem pa ljudje niso hodili. In potem so oni rekli, da ne bodo subvencionirali tam fitnes kluba in so zato, ker nimajo pa mehanizma, da bi zdaj preverjali, ali ljudje res tja hodijo, zadevo ukinili.

U4: Pri nas je to »ful« dobro narejeno. Mi imamo več sekcij, ena je XXX »running team«, kjer čez sto ljudi teče na vseh maratonih. To nam oni plačajo prijave, hotel si moramo pa sami plačati. To je dobra stvar za druženje. To je ena stvar, druga stvar pa je, da imamo znotraj »firme« ekipe za košarko, odbojko itd. Glede na to, da smo v velikih državah, se delajo turnirji, vmes pa se tekmuje, mislim, se igra. Plus, še »squash« imamo zastonj. Pri nas je to, kakor je rekel M., pri nas je to nekaj, da pride človek bolj pripravljen v službo. Ker če si zdrav, imaš več energije, si bolj produktiven in zato bolj uspešen. To se pri nas zelo podpira.

**M1: Ali ti to potem razumeš kot nagrado?**

U4: Ne. Jaz tega ne razumem kot nagrade. To tako gledam – to gradi mene, da bom jaz bolj uspešen v službi, in ni to neka nagrada. Je bolj nek dodatek. Če se lahko, se ukvarjaš. Tukaj pri nas imamo še neko podporo s strani solastnice podjetja, ker je tudi ona zelo aktivna. Kot sem rekel, je to za mene čisto nekaj, vsaj pri nas je to tako, samoumevno. Pač tisti, ki hoče, gre lahko. Je pa dobro biti zraven.

U5: Jaz bi dodal samo to. Vse to se strinjam, kar sta vidva rekla. Se pravi, mogoče bi izpostavil. Sploh to mora biti v ponudbi, če je to pisarniško delo oziroma če delaš v pisarni. Druga stvar je kot dodatek temu, kar je S. že omenil, pa spet neki ekipni športi. Jaz bi kot podjetje šport in take aktivnosti spodbujal. Zaradi tega, ker se sodelavci med sabo bolj začutijo in povežejo. Se pravi, da tudi po službi imajo neko sprostitev, da se bolje spoznajo, da bolje skupaj funkcionirajo in podobno.

U4: Ja. To se v bistvu dostikrat uporablja kot inštrument za boljšo povezanost. Tako kot mi, imamo recimo v pisarni »ping pong« mizo pa, ne vem, ročni »fuzbal«, ob ponedeljkih imamo odbojko pa tako. Ampak, saj pravim, spet tega ne vidimo kot nagrado, ampak kot pač nekaj, kakor je rekel S., mogoče nek tak, nek dodatek, neka posebna sfera, ki se ti mora razvijati, da si pač, da si ok.

U2: Tako kot izobraževanje, meni je to isto, zelo podobno.

U3: Zelo podobno. Ni to nagrada.

**M1: V.?**

U5: Jaz sem hotel samo to povedati, meni je drugače v redu, da so tudi kakšne individualne stvari na voljo, zaradi organizacije pa vseh ostalih stvari. Zdaj sam »tim-building« pa to. Mi je

bolj všeč, da se ga spodbuja s kakšnim pikniki. Ali pa varianta v petek po četrti, če se odpre kaka steklenica na račun »firme« ali pa karkoli podobnega, da se »podružimo«. Ampak drugače mi je pa všeč, da so individualni športi. Jaz osebno smatram to kot neke vrste nagrado, no, ne vem. Je pa tko, ne vem, iskreno mislim manj ljudi, ki grejo zaradi tega, ker imajo to na voljo. Tako, kakor je prej M. rekel, dosti podjetij je ukinilo ravno zaradi tega. Jaz tudi poznam ogromno primerov, ko so v bistvu plačali, pa niso hodili. Ali pa, ko so imeli skupinske športe pa niso mogli ekipe popolniti in take stvari. Mislim, da v bistvu tisti, ki se že drugače ukvarjamo s temi stvarmi, hodimo na to. Tisti pa, ki se drugače ne, mislim, pa da jih tudi to ne spodbudi.

U3: Lahko še jaz nekaj? Meni pa se piknik, pa novoletna »žurka« zdita samoumevna. Tako se gradijo odnosi med sodelavci, tim »diha« skupaj, pa še boljše vzdušje je potem v podjetju.

U6: Dobro, ok, samo, ja. Meni se zdi »fajn«, če na primer podjetje plača kosilo enemu timu, ki je naredil nekaj dobrega za podjetje. To razumem potem kot neke vrste nagrado.

**M1: Kaj pa so sploh, ali so sploh potem kakšne nagrade? Recimo to, kar sem jaz prej omenil oziroma kar so nekateri še potem rekli. Eni pravite, da je to bolj samoumevno. Kaj pa so potem neke nagrade?**

U4: Meni so izkušnje, ki so vezane na službo. Tudi jaz, ko dajem nagrado komu, hočem nek »experience« narediti. Nočem dati denarja. Mu daš »zipline« ali pa »bungee jump«. Karkoli, kjer se bo potem spomnil, to mi je dal pa on. In meni je to bolj pomembno, se pravi neka izkušnja, ki jo dobi človek, kar pač jaz mogoče sicer ne bi šel.

**M2: Kar povej.**

U1: Pri meni je tudi zelo odvisno od situacije. Recimo, par let nazaj bi bila nagrada res samo denarna. Zdaj, recimo, sem zadovoljen s plačilom, pa bi mi, če bi prišla situacija, da sem res veliko delal, bilo boljše, da bi mi dal dodatni dopust ali pa omogočil, kakšen dan delati od doma. Se pravi, je to od vsakega posameznika odvisno. Z vidika zaposlenega ti ne moreš generalnega nagradnega sistem narediti, ker smo ljudje čisto različni, v različnih fazah in vse. In po moje se je treba z vsakim posameznikom pogovoriti in ugotoviti, kaj je tisto, kar njemu predstavlja nagrado v tistem danem trenutku, to se po mojem na letnih razgovorih verjetno da.

U6: Jaz mislim, da je tudi zelo odvisno od kadra. Kader, ki je izobražen, ki ima dobro plačo, to mu najbrž res več pomeni, dopust in neke take stvari. Tako da nekdo, ki dela na »minimalcu«, mu zagotovo več kakor dva dni dopusta pomeni neka finančna nagrada.

U4: Samo spet ne. Vsaj to jaz vem pri sebi tam. Ti ljudje, ki nimajo toliko visoko plačo, več spoštujejo, da mu daš bon za Mercator ali pa karkoli.

U3: To je finančna nagrada.

U5: To ne smatraš kot finance?

**M1: Kaj pa je bon za Mercator?**

U4: Ja, on dobi denar, pa sploh ne bo vedel, da ga je dobil. On pa, ko dobi bon za 200 EUR ali pa za 100 EUR za Mercator, bo pa to čisto drugače gledal kakor pa denar 100 EUR, ker itak je že dolžan denar ali pa karkoli in to bo šlo tako kar nekam. Ko dobi on bon za hrano, kar je pa po moje življenjskega pomena, neke take stvari. Mislim tako, jaz imam take izkušnje recimo. Ko sem hotel vpeljati denarno nagrajevanje za najboljšega potnika, so rekli, da bi raje

bon za nek trgovski center. To jim je več pomenilo, so se bolj potrudili, kot pa če bi jim dal denar.

U7: Zdi se mi, da ko imajo te bone, da potem res čutijo to manj, nimajo slabo vest, da grejo potem kupiti neko neumnost tipa, ne vem.

U2: Jaz pa tukaj ne vem. Poznam ljudi, ki so dobili bone, pa so se pritoževali. Dobro, Mercator je še mogoče, veliko stvari. Ampak za neke druge stvari ljudem, če na primer zamujajo z najemnino, pa to po moje veliko več pomeni, da oni zdaj to lahko direkt z denarjem plačajo, kakor da grejo kupovati stvari.

**M2: T.?**

U6: Saj nimam nič novega za povedati. Mislim. Pri meni osebno veliko bolj, kakor je M. že omenil, štejejo dodatni dnevi dopusta. Narava službe je taka, da ti nisi tam osem ur, ampak si zmeraj več kot to. Zmeraj deloma svoj prosti čas namenjaš službi. Če ti namenjaš svoj prosti čas, svojo voljo, potem smatram, da nagrada so dodatni dnevi dopusta, ki ti povrnejo ta tvoj »izgubljeni« prosti čas nazaj. Da ga izkoristiš, kakor želiš.

U3: Recimo pri meni je bila »ful« dobra gesta, ko nam recimo pred kakšnimi prazniki, kakor je božič, velika noč pa to, delodajalec reče, da gremo lahko na primer v petek ali en dan pred praznikom vsi prej domov, dosti prej kot sicer. In to se mi zdi tako, to je res, mislim, nagrada.

U2: Pri nas je to samoumevno, že dan pred praznikom se ne dela, celi teden pred praznikom se več ne dela.

**M1: Pa to ni rekel B. iz javne uprave? Se ve, kje se dela. Kaj pa zdaj? Dajte mi povedati, imate vi občutek, se pravi, ko vas pohvalijo, da vas res pohvalijo tako zares, ker tako mislijo, ali s kakšnim drugim namenom?**

U5: Jaz osebno imam ta občutek, če me nekdo pohvali, da je zato, ker se pač tudi trudim. Meni bi bilo čudno, če bi me nekdo pohvalil, pa se ne bi potrudil. Če pa se trudim, pa me nekdo pohvali, pa mislim, da je to smiselno. Še več mi pa pomeni, ko me nekomu pohvali, ki dejansko ni povezan direktno z nami, potem od tega slišim, da me je pohvalil njemu. Potem dejansko veš, da te nekdo res ceni.

U3: Po moje recimo te lahko pohvali tudi zato, če delata dva na enem projektu. Bom jaz zdaj tebe pohvalil samo zato, da bo pa on potem žalosten, da ga bom motiviral. Da bo on naslednjič še več naredil, bom še njega. Imel sem tak primer.

U1: Lahko je recimo tudi spodbuda. Recimo to, kar se mi je zdaj zgodilo nekaj časa nazaj. Imel sem en javni nastop, kjer vem, da nisem blestel; vem, da lahko tudi boljše naredim. Ampak šef je prišel najprej, vprašal, kako se mi je zdelo, pa sem rekel v redu. Potem pa on: »Veš kaj, super je bilo, čeprav pač oba veva, da ni bilo.«. Ampak jaz sem to razumel kot gesto, da naj se ne »sekiram« in da tudi drugi vedo, da znam boljše.

**M1: Ali imate kakšne izkušnje, ko so vas nagradili, pa vam nagrada ni veliko pomenila?**

U3: Ma karkoli ti dajo je pač ok.

U7: Ma karkoli je dobro. Jaz sem edino enkrat zaradi smešnice dobila večjo, višjo plačo. Zaradi tega, ker so barvali stopnice v mojem delovnem okolju in sem vdihavala. Dvakrat so jih barvali in potem so mi dali 100 EUR več.

U1: To ni nagrada.

U2: Mene so domov poslali, da od doma delam, ker so lakirali.

U6: To ni nagrada, boš videla potem dolgotrajne posledice.

**M2: Še ostali. Torej, ste bili kdaj nagrajeni, pa vam nagrada vseeno ni veliko pomenila?**

U6: Ja, nagrajeni, mislim, nagrada je recimo pohvala, ok. Konkretno, pri meni je bila nagrada s strani sodelavca v ekipi, enakovrednega meni. Je bila pohvala. Ampak ta, ki me je pohvalil, pa dejansko v tem celotnem procesu ni nič naredil. Oziroma je še oteževal delovni proces. Mi je bilo nesmiselno, zakaj me hvališ, lahko bi mi pomagal. Tako da malo je ironično na koncu.

U5: Jaz mislim, da lahko postane nagrada samoumevna, tako, kakor je tudi prej S. rekel. Sploh če skozi dosegaš super rezultate, ti je to samoumevno in v bistvu pričakuješ, da jo boš dobil. Zato te potem tudi nekako ne preseneča več, ko jo dobiš.

**M1: Kaj pa kakšna situacija, ko ste bili ustrezno nagrajeni za to, kar ste naredili? Saj nekaj ste že omenili. Še morda kakšna nagrada, ki vam je pa res veliko pomenila?**

U7: Meni bi v bistvu veliko pomenilo, če mi dokončno potrdijo, da me zaposlijo za nedoločen čas. To je v bistvu zame neke vrste nagrada. Pri nas je zelo omejeno zaposlovanje za nedoločen čas. Smo sorazmerno majhen sektor in že dolgo niso vzeli nobenega za nedoločen čas. Vsi so na koncu morali iti. Ne vem, sicer rabijo kader, a jim potem, kakor jaz vidim, nobeden ne ustreza. Če me vzamejo, bi mi to bilo dejansko neko priznanje.

U5: Pri meni recimo imajo isto prakso, po pol leta ti podaljšajo za pol leta, potem ti pa spet za pol leta ali za leto podaljšajo. Meni so drugič podaljšali za 18 mesecev, kar je v bistvu izjema. Sedaj, hvala bogu, sem za nedoločen čas. Zdaj ne vem, ali je podaljšanje pogodbe ali pogodba za nedoločen čas lahko tudi neke vrste nagrada?

**M1: Kako si ti to doživljal, da so ti podaljšali oziroma potem dali za nedoločen čas?**

U5: Ma super, bil sem srečen.

**M1: S., ali je bila kakšna taka nagrada, da ti je veliko pomenila?**

U4: Hm. Meni je veliko pomenilo, ko me je lastnik »firme« pohvalil.

**M2: Zakaj ti je to veliko pomenilo?**

U4: Zato ker je vprašal za mene. V takem sistemu, kjer je 4.000 zaposlenih, pa še več, 5.000, ko nekdo poimensko ve, kdo si, je po moje velik uspeh v tem podjetju. Glede na to, da sem toliko malo tam, očitno nekaj obetam.

**M1: Še kakšna taka nagrada, ki vam je veliko pomenila? Ali pa da mogoče po nečem izstopa?**

**M1: Zdaj pa mene zanima, kako en zaposleni ve, ali je nagrada dobra ali ne? Kako to veš?**

U1: Ali ni to stvar lastne presoje?

U4: Po moje tudi. Jaz bi videl raje službeni avto, drugi pa izobraževanje. Odvisno od človeka. Vsak ima neke svoje preference.

**M1: Kako pa potem posameznik dojema vrednost ene nagrade, ki jo je dobil?**

U5: Glede vrednosti nagrade je po moje zelo podobno. Jaz eno stvar vrednotim visoko, druga oseba verjetno ne. Verjetno spet bolj stvar posameznika, ne vem.

**M2: Kako se ob tem počutiš, kako veš, da je prava ali dobra?**

U4: Ja, počutiš se super. Sploh če dobiš tisto, kar si si želel ali pa pričakoval.

U3: Po mojem od sodelavcev dobiš občutek. Če so ljubosumni, potem si verjetno res nagrajen.

**M1: Ok, gremo naprej. »Glavna« tema je denarno nasproti nedenarnemu nagrajevanju. Nekaj smo se o tem že pogovarjali. Kako bi pa vi recimo otroku razložili, kaj je to nedenarno nagrajevanje v podjetju?**

U1: Da se počutiš dobro, ker nekdo prizna tvoje dosežke, ampak s tem se ti nisi nič materialno okoristil. Če je materialna korist sprejemljiva za otroke.

U4: To mu je treba tudi razlagati.

U5: Da greš z veseljem na »šiht«. Da mu daš vedeti, da nekam hodiš z veseljem in ne z muko. In ko prideš domov iz službe, da otroku ne »zamoriš« v stilu: »Usedi se pred tv, ne gremo na igrišče.«.

U2: Otroku? Zdaj odvisno, koliko je star. Jaz bi mu rekel, da je denarna nagrada, da bo dobil še več piškotov, kot jih ima sedaj. Nedenarna pa je, ne vem, da se bo lahko dlje časa igral zunaj na igrišču.

**M2: T.?**

U6: So že vse drugi povedali.

U7: Saj ta primerjava od B. je dobra, v bistvu da se zunaj igraš, je lahko nedenarna nagrada ali pa denarna, da dobiš novo igračo.

**M1: Kaj pa če zdaj recimo to prenesemo na nekega tujca, ki je prišel iz nekega drugega sistema, pa mu moramo razložiti, kaj je razlika med denarnim in nedenarnim nagrajevanjem? Kaj bi rekli, kaj je to nedenarno nagrajevanje?**

U3: Iz kakšnega drugega sistema?

**M1: Nekoga, ki ne razume, kaj je to nedenarno nagrajevanje. Kako bi mu to razložili?**

U3: Saj to je isto, kot če bi otroku razlagal.

U2: Jaz bi rekel, da pri nedenarnem nagrajevanju. Zdaj je spet odvisno, s katere perspektive gledamo, s strani delodajalca ali zaposlenega?

**M2: Z vidika zaposlenega.**

U2: Z vidika zaposlenega. Da upošteva, mislim, da ti da neko zaslugo za tvoje delo.

**M2: V kaki obliki?**

U2: V tisti obliki, ki tebi ustreza.

**M1: Kaj je to za vas?**

U5: Da ti čutiš, da nekaj pravilno delaš, ampak ne boš pa na koncu meseca finančno nagrajen.

**M1: S. je rekel recimo izkušnje.**

U2: Napredovanje recimo.

U4: Mislim, nedenarna nagrada je lahko na milijon načinov, mislim tako, kot smo prej rekli. Lahko je napredovanje samo po tituli, to se dejansko veliko uporablja. Sploh recimo v večjih sistemih, tam so napredovanja po nazivih zelo pogosta. In potem je tudi to neko priznanje.

U1: Recimo pri meni. Pri meni je, kot smo rekli, napredovanje tudi recimo, da jaz vidim, da ko sem delal na enem »casu«, na enem primeru, da bom na naslednjem primeru imel večjo odgovornost, večjo prepoznavnost pri strankah. Da dobiš zaupanje pri svojih šefih.

**M2: Dobro. Bi še kdo kaj dodal?**

U3: A si jaz lahko izmislim.

**M2: Ja.**

U3: Če bi recimo moj nadrejeni poznal kakega športnika, moj »tamali« pa navija za ta klub in potem pripelje tega športnika, da se onadva spoznata, to je nagrada. Ne »rabim« dopusta, ne »rabim« nič. Pač mojega otroka si osrečil, je nagrada.

U6: Jaz tudi mislim, da neko zaupanje in potem večja odgovornost, da je to v bistvu nagrada.

U7: »Prijatelj« z njim.

U5: Da ti da zadovoljstvo, enostavno ti da zadovoljstvo, na kakršenkoli način ga ti v tistem trenutku »rabiš«.

U4: Recimo primer tega. To sem dostikrat slišal od kakšnih privat »firm«, manjših ali večjih. Nek lastnik ima nekje, recimo na Hrvaškem, neke »hude« apartmaje in reče: »Poglej, »ful« si bil letos priden, ko boš šel na dopust, si lahko v teh apartmajih en teden brezplačno. Recimo kaj takega.

**M1: Še kakšna ideja? Kako bi vi, če bi bili na primer delodajalec, kako bi vi nedenarno nagrajevali zaposlene?**

U6: Meni je na primer, ampak tukaj kot zaposlena govorim, mi dostikrat pomeni ta potrditev, da stvari, ki delam. Ker jaz dosti stvari delam po neki lastni presoji in si potem sama določim in izmislim, kako bo kakšna stvar izgledala. In njihova potrditev v tem smislu, da razmišljam v pravo smer, da razmišljam kot XXX.

**M1: Kako pa oni to potrdijo?**

U6: Ja s tem, ko se strinjajo. »Aha, to si tako naredila, to je »ful« dobro.«.

**M2: Tebi osebno to povejo?**

U6: Ja, ja. Ali pa če jaz v naprej povem, da mora biti stvar narejena, jaz pa rečem: »To naj bo tako, tako, tako narejeno.«. Pa on reče: »Ja, to se mi zdi čisto primerno, naredi tako.«

U7: B. je recimo dal en primer ali pa I., ki sta dala nedenarnega. Ali pa S., ko je omenil izkušnjo z »zipline« ali pa nekaj.

U4: Pa saj to je vse izkušnja.

**M1: Saj. Kako pa potem vi vrednotite nagrade? Ali preračunaš, to je bilo vredno toliko in toliko EUR? Dobro, ta primer mogoče malo težje, ampak recimo, en teden v tem apartmaju na taki lokaciji bi mene stal toliko? In on je meni v bistvu zdaj dal 500 EUR, na primer. Ali preračunavate na ta način?**

U5: Čim začneš preračunavati, potem je to konec. Meni je bolj pomembno, da nadrejeni opazi moje delo in rezultate. Še najbolje je, da je nagrada potem takšna, da je meni ok, vseč, ne da je kar nekaj. Ni važno, ali je realno vredna 50 EUR ali 150 EUR.

U2: Meni je to osebno zadovoljstvo.

U5: Ja. Čustveno stanje, ne stanje na računu.

U4: Emocije.

U3: Tega ne znaš, tega ne moreš v valuto pretvoriti.

U7: Cilj nedenarnega nagrajevanja je, da si ti zadovoljen. Je dostikrat celo boljše kakor finančno nagrajevanje. Finančno nagrajevanje ima druge namene. Da si ti kupiš stanovanje, boljši avto.

**M1: Ali potem sploh ni smiselno preračunavati ali kako? Ali finančna protivrednost takšne nagrade zaradi vseh okoliščin ali pa zaradi nekega globljega pomena sploh ni ključna ali kako?**

U5: Točno to.

U4: Tako, ja. Se strinjam. Finančna protivrednost mi ni toliko pomembna. »Ful« pomembno je, da on zadane, ti boš bolj srečen, kakor če bi dobil tisti denar.

U7: Tako, kot je S. prej rekel za bone pri potnikih, če se ne motim.

U2: Vprašanje je, če boš ti ta denar na tak pameten način uporabil, kakor bo on tebe sposoben osrečiti. Ker v bistvu on, on mora po moje res. Nedenarno nagrajevanje je najbolj učinkovito, ko ti res delavca razumeš. Da ga res prepoznaš.

U5: Odnos, a veš? Ti potem njemu zaupaš. In si rečeš, glej, on pa kar malo razmišlja v tej smeri, kaj me veseli, in se je potrudil za to. In potem itak že imaš nek odnos, kar spet moraš spremeniti, ko prideš na »šiht«.

U3: Pa ne samo to. Recimo, da za nek dosežek, ki ti že v osnovi veliko pomeni, dobiš zlat kipec z logom »firme« od šefa. To potem nima smisla preračunavati, čeprav lahko daš zlatarju za denar.

U1: Zdaj ste vsi rekli, da ne preračunavate. Po moje ni čisto tako. Jaz tu in tam tudi kaj preračunavam. Ker od podjetja dobim avto še za »privat«, potem malo preračunam, koliko bi me prišli servisi, gume, vinjeta, bencin, registracija ipd. To potem pomeni, da bi določen del plače dal za te zadeve. V bistvu potem poleg plače »zaslužim« še določen znesek, ki je v tem primeru avto od podjetja.

U5: Ti to delaš ali kaj? Zanimivo.

**M1: Prej je S. na primer izpostavil podjetje s 4.000 oziroma 5.000 zaposlenimi, kaj pa tam? T., ti si tudi v večjem podjetju?**

U6: Ja.

**M2: Kako ti gledaš na to?**

U6: Jaz bi nekaj drugega še rekla, kar sploh še nismo omenili. Meni je ena stvar tudi zelo pomembna. Sploh v večjih podjetjih se mi zdi to »ful« pomembno, da imajo sistem kariernih načrtov. Jasno, takšen, ki se potem tudi izvaja. Dosti podjetij ima to samo na papirju in sploh ne prakticirajo. In v bistvu ti prideš, delaš in po določenem času oni tebe ocenijo, te testirajo še dodatno in vse in v bistvu to je neko priznanje. To je lahko tudi zelo destimulativno, zato ker če se ti ne uvrstiš tako, kot si pričakoval, da se boš ali pa karkoli, se v bistvu tvoja kariera v tem podjetju zaključí. Kar je po drugi strani dosti »fer« pozicija, zato ker ti več nimaš možnosti. Ampak imaš pa možnost iti nekam drugam, ne delaš si utvar, da boš ti tukaj nekaj dosegel. Ampak če pa imaš ti nek karierni načrt, kakorkoli je že postavljen, saj tudi vsak si ne želi zdaj biti generalni direktor. Ampak če pa imaš ti nek karierni načrt, pa v bistvu je tudi to neka nagrada, da se to uresničuje. Da ti oni povejo, da greš v pravo smer in vse te stvari. Ne vem, da ti dobiš na koncu neko pohvalo, oceno za svoje delo in te stvari.

**M1: Tukaj imamo nekaj primerov različnih tipov pohval, ko se pogovarjamo o pohvalah. Pa me samo zanima, kakšna je razlika, če vas, ne vem, ustno pohvali vaš nadrejeni in ste samo vi prisotni ali pa če je zraven cel kolektiv? Ali ima to zdaj različno težo?**

U1: »Sigurno« ima, »sigurno«.

U2: Dobiš odobravanje svojih sodelavcev.



U6: Pri meni osebno nima. Zato ker jaz se dobro razumem s šefico in tudi sodelavci vidijo moj prispevek k delu.

**M2: In ti ni potrebna ta dodatna potrditev?**

U6: Ni mi potrebna.

U5: Jaz mislim, da je drugače ogromna razlika, če drugega, ne vem, tako, kot je prej I. omenil. Pač neka pohvala na 4 oči ali pa tako. Je lahko, da tudi ni toliko iskrena, ko te nekdo pohvali pred kolektivom. In če si ti nesposoben in te on pohvali pred kolektivom, bo on smešno »izpadel«, svoje ime riskira in mislim, da je tukaj več na kocki.

U3: Pri meni je bil ta problem, da je pohvalil pred kolektivom, mislim, par jih je bilo, in smo vsi vedeli, kdo je koliko naredil. So se skregali in on je nalašč pohvalil B. in ne M.; to je ustvarjanje negativnega okolja.

**M2: Drugo ozadje?**

U3: Točno to.

U2: Ni bil cilj pohvala.

U3: Ja, sej to. Neiskrena pohvala, to je bilo takrat vprašanje.

U6: Jaz mislim, da ima to »sigurno« težo, če te pred ostalimi, iz več razlogov. En je to, da v bistvu tudi ostali sodelavci, ki ne delajo s tabo verjetno vsak dan, da vidijo, da dobro delaš. Drugo je tudi to, to se absolutno strinjam, po mojem kakšen zviti delodajalec bi lahko čisto vsakega pohvalil, pa če to naredi pred kolektivom, tega pa ne more z vsakim narediti, ker potem bo vsak rekel. S tem se popolnoma strinjam in je definitivno razlika.

U1: »Sigurno«, neka pohvala pred kolektivom ti daje neko težo, nekim tvojim odločitvam, da je vse v redu.

U4: Pa dober občutek.

**M1: B., kaj pa recimo pisna pohvala po »mailu«? Ali pa pisna pohvala celotnemu kolektivu ali pa nekemu ožjemu krogu sodelavcev?**

U2: Se pravi pisna pohvala po »mailu«?

**M2: Pisna pohvala po »mailu« samo tebi ali pa tako, da jih je več vključenih v »mail«?**

U2: Ja meni je v bistvu pisna pohvala ok, saj verjetno bi mi nekaj pomenila, ampak mislim pa, da če ti to recimo osebno pove, da dosti več šteje.

**M1: A to, da, oprosti, ker te prekinjam. A to, da na primer v »mailu« piše: »Živijo vsi, B. je dobro oddelal!« ali »Živijo vsi, to ste dobro oddelali!«**

U2: »B. je to dobro oddelal.«

U6: Meni se zdi, da tukaj pa ni neke bistvene razlike. Zato ker danes je vsak, mislim, v vsakem primeru se je potrudil in ta »mail«. Pa danes je res že ta komunikacija preko »mailov«.

U1: Čeprav jaz raje vidim, da tukaj potem vse pohvali. Meni to nič ne pomeni, če mene potem pohvali.

**M1: Zakaj? Če v »mailu« napiše tebi ali pa če ti ustno reče?**

U1: Odvisno za kakšen nivo gre, sodelavca ali direktorja. Če je to nekdo, s katerim sva vsak dan v komunikaciji, je meni čisto dovolj, če on meni to pove direktno, kot pa da piše to ostalim. Razen če izpostavi nek »good case«, kako delati naprej. Se pravi v smislu, da pove, da je bil ta primer dobro narejen. Na primer: »Poglejte, kako je bilo narejeno super, to prakso

vzemite za naprej.« Skratka, vsekakor mora biti sporočilo nazorno. Da se izpostavi neka dobra praksa, nek dober primer, kako je dobro naprej delati.

U4: Jaz drugače mislim, da je to pač še ena stopnja višje, če ti postaviš standard na višji nivo. To je meni samo še neka nadgradnja.

**M2: Še kdo? Še kakšno mnenje, razmišljanje?**

U3: Ne, jaz imam res eno vprašanje, recimo za primer. Jaz imam enega nadrejenega, ki me ni še nikoli pohvalil, ampak sem že od nekaj sodelavcev slišal, da jim je povedal, da je I. dober. Zakaj on mene recimo direktno ne pohvali?

U5: Iz principa.

U6: Saj to in meni se zdi, meni to še bolj pomeni, kakor da mi pride in mi reče, da sem dober, zato ker oni vejo, oni vejo.

U3: Res, enostavno me noče pohvaliti »ena na ena«.

U4: Ne komplicirati. Enkrat, ko boste kje bolj tako, mu to omeni. In potem iz prve roke »zveš«.

**M1: Kaj pa to. T., ti si prej recimo omenila pohvalo, prejeto z različnih strani. Kakšna je razlika, če te pohvali sodelavec, ki je na istem položaju kot ti, potem nadrejeni ali pa direktor podjetja?**

U6: Ja, če te pohvali nadrejeni, je, kako bi rekla, to je oseba, ki ima več izkušenj, več znanja. In pač vidi neki potencial v tebi, medtem ko te pohvali enakovreden sodelavec, je to nekdo, ki s tabo preživlja, bi rekla, iste stvari, tako da. Tudi olajšaš si vsakodnevno preživljanje tega delovnega časa. Kar se tiče teh poslovnih procesov, delovnih procesov in tudi nenazadnje kot ekipa. Če se tudi dobro razumeš s sodelavci, lažje preživljaš ta čas, bolj srečen si v tem smislu.

U2: Jaz pa pohvalo od sodelavcev zmeraj bolj doživljam kot: »Skupaj smo v tem, bomo splavali ven.«. Kakor da eden drugega motivira: »Saj bo, saj bo.«

U5: Ja, ampak zna biti od sodelavcev včasih tudi neiskreno, čeprav vsi radi omenjajo, da smo v istem čolnu in podobno.

U4: Ali pa ta: »To »ful« dobro delaš, lahko še meni narediš ta del, ker mi nekaj ne gre«. V bistvu te najprej pohvali, da mu potem ti narediš zadevo. Jasno, če si naiven.

U3: Sej jaz isto v bistvu rečem. Če delava dva in se meni ne da in potem res vidim, da je on naredil, potem mu rečem: »Bravo, pogledaj, naslednjič bom jaz več naredil. Res bravo.«

U1: Po moje je tudi odvisno to, kako ti vidiš to neko osebo. Recimo, kar je T. omenila, da je nadrejeni tisti, ki je bolj sposoben, več ve, več zna in tako naprej. Lahko je pa totalno nasprotje in ti njegova pohvala v bistvu nič ne pomeni. In v tem primeru.

**M2: Te bolj demotivira?**

U1: Mislim, ok, demotivira »glih« ne. Enostavno si s tem nič ne pomagaš oziroma ti nič ne pomeni.

U4: Jaz bi tako rekel. Tu gre dejansko za neko percepcijo. V bistvu za percepcijo tebe v njegovih očeh, kar dejansko lahko vpliva tudi na tvojo kariero, če govorimo o šefu. Zato mislim, da je pomembno, kdo reče.

U5: Meni se pri pohvali »ful« zdi pomembno, kako oziroma koliko ti spoštuješ to osebo, ki te pohvali. Ali te ta oseba na primer zraven še navdihuje. Sploh če je »profi«. V naši »firmi«

imamo tako enega direktorja, ki ga jaz zelo cenim kot osebo in menim, da je genij in vse to. Potem pa imamo še enega, tisto, če bi bili v javni upravi, bi rekli, da je on preko vez prišel notri. Glede na to, kako so ostali prišli do določene pozicije, mi je res fascinantno, kako je on sploh tukaj. In potem, če me ta, ki je kar nekaj, pohvali, mi je skoraj »brez veze«, ko pa me pohvali tisti, ki obvlada, mi pa res nekaj pomeni in se zelo »fajn« počutim.

**M1: To je načeloma to. Mislim, da smo šli bolj ali manj čez vse. Imaš še ti kaj?**

**M2: Hm, a ja, še ena zadeva. Dajva še to. Dajte mi povedati, kako bi v definirali, koga nagraditi, če bi bili v vlogi delodajalca? Kakšni bi bili kriteriji?**

U1: Definitivno moraš biti zadovoljen z njegovim delom, ni pa »treba«, da so neki strogi kriteriji, ker gre za nedenarno. Finančno nagrajevanje mora biti po moje bolj strogo določeno. Če je finančno, mora biti jasno, da za tako in tako delo oziroma za toliko opravljenega dela dobiš tako in tako denarno nagrado. Za nefinančno pa je, jaz mislim, bolj smisel v tem, da ti dejansko vidiš, da se je on potrudil, da je vložil nekaj »ekstra« v to. Da je mogoče naredil več, kot si pričakoval od njega. Ali pa to, da na primer veš, da na nekem področju ni toliko »močan«, pa si je šel pogledat dodatne stvari, zato da je lahko dobro izpeljal nek projekt ali kaj drugega. In potem pohvališ človeka, ker začutiš, da se trudi in da tudi njemu pohvala nekaj pomeni.

**M2: Še kaj?**

U7: Ja to, ko ceniš njegov trud in ti je potem hvaležen.

**M1: Kaj pa v velikem sistemu, kjer je zaposlenih več tisoč ljudi?**

U4: Ja, to pa sem prej hotel reči. V sistemu s 5.000 zaposlenih je ogromno oddelkov, kjer je neka hierarhija. Vsak oddelek ima šefa ali vodjo in ta mora poznati svoje podrejene in, jasno, tudi sistem nagrajevanja in kriterije. Če ne, potem tak sistem težko deluje.

U6: Jaz bi pa to na letnih sestankih določila. Najprej bi tudi ugotovila, kaj si kdo želi, potem bi pa še kriterije za nagrade določila. Verjetno bi postavila neke omejitve v finančnem smislu, kar se nagrad tiče. Na letnih sestankih pa bi se o tem tudi pogovarjali, da najdemo optimalno varianto.

U2: Včasih je tudi dobro, da nagradiš nekoga v nedenarnem smislu, ki mogoče ni dosegel vseh ciljev, ne vem. Sploh če vidiš, da se trudi, da vidiš potencial pri njemu. Dostikrat taki delavci dobijo neko dodatno motivacijo in potem se ti zadeva povrne. Tako da zdaj 100 % držati se kriterijev ni vedno optimalna varianta. Dobro je malo »balansirati«. Po moje potem na koncu veliko več dobiš od delavca.

**M1: Še kaj? Ok, to je potem to. Hvala vsem.**

**M2: Še enkrat hvala, ker ste sodelovali.**