

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV NEFINANČNEGA NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO
ZAPOSLENIH V SLOVENSКИH MALIH IN SREDNJIH PODJETJIH**

Ljubljana, februar 2021

NEJC LETNAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nejc Letnar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv nefinančnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v slovenskih malih in srednjih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	2
1.1 Opredelitev motivacije	3
1.2 Predstavitev teorij motivacije	4
1.2.1 Klasične teorije motivacije	4
1.2.2 Novejše teorije motivacije	9
1.3 Motivacija zaposlenih	10
1.4 Motivacija in demografski dejavniki	14
1.5 Pregled ključnih raziskav na temo motivacija zaposlenih	15
1.6 Motivacija zaposlenih k trajnostnemu vedenju	17
2 Nagrajevanje zaposlenih	18
2.1 Vrste nagrajevanja	20
2.1.1 Notranje in zunanje nagrajevanje	21
2.1.2 Finančno nagrajevanje	22
2.1.3 Nefinančno nagrajevanje	23
2.2 Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih	25
2.3 Pregled raziskav na temo nagrajevanja in motivacije zaposlenih	28
3 EMPIRIČNI DEL	30
3.1 Vzorec	31
3.2 Tehnika zbiranja podatkov	32
3.3 Analiza podatkov	32
3.4 Predstavitev in interpretacija rezultatov	32
4 DISKUSIJA	41
4.1 Teoretični prispevki	41
4.2 Predlogi ukrepov s področja nefinančnega nagrajevanja	44
4.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje	46
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	47
PRILOGA	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev motivacije s strani različnih avtorjev	3
Tabela 2: Vzorec anketiranih glede na spol	32
Tabela 3: Vzorec anketiranih glede na starost	32
Tabela 4: Vzorec anketiranih glede na izobrazbo	33
Tabela 5: Vzorec anketiranih glede na višino mesečnega dohodka	33
Tabela 6: Deskriptivna statistika za spremenljivke, ki merijo motivacijo	34
Tabela 7: Deskriptivna tabela za faktor, ki meri motivacijo	35
Tabela 8: Deskriptivna statistika za spremenljivke, ki merijo notranjo nefinančno motivacijo	35
Tabela 9: Deskriptivna tabela za faktor, ki meri notranjo nefinančno motivacijo	36
Tabela 10: Deskriptivna statistika za spremenljivke, ki merijo zunanjo nefinančno motivacijo	36
Tabela 11: Deskriptivna tabela za faktor, ki meri zunanjo nefinančno motivacijo	37
Tabela 12: Linearna regresija	38
Tabela 13: Linearna regresija	38
Tabela 14: Skupinske statistike	39
Tabela 15: T-test za dva neodvisna vzorca	39
Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev rekordirane spremenljivke starost	40
Tabela 17: Skupinska statistika	40
Tabela 18: T-test za dva neodvisna vzorca	41

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
-------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EIB – (angl. European Investment Bank); Evropska investicijska banka

MSP – mala in srednje velika podjetja

UVOD

Zaposlitev je kraj, kjer ljudje preživijo več kot tretjino svojega življenja. Ponuja jim ne le zaslužek, ampak tudi zadovoljstvo. Če se od ljudi pričakuje, da bodo uspešni in učinkoviti, morajo biti za to močno motivirani. Iz tega razloga bi morala biti vsaka organizacija pri svojem poslovanju še posebej pozorna na motivacijo zaposlenih. Trenutno, v dobi gospodarske globalizacije in tranzicije evropskega trga dela, potekajo različne analize podjetij z različnih vidikov. Splošna navodila, kako delati z ljudmi, vplivati nanje in se z njimi ujemati, zelo pogosto ne uspevajo. Različni dejavniki in pristopi, ki motivirajo zaposlene, lahko nanje vplivajo na različne načine. Če želimo doseči odlične rezultate pri obvladovanju ljudi, pogajanjih ali napovedovanju njihovih reakcij, moramo razmišljati o razlikah med ljudmi in jih spoštovati. Zato je zelo pomembno, da se vsak človek usmeri v dejavnosti in dela, ki jih motivirajo in navdihujejo, zato lahko na tem področju vložijo veliko truda. Ker je vsak posameznik na neki način edinstven in svojevrstno zapleten človek, mora vsaka organizacija razumeti, kaj najbolj motivira zaposlene. Dejavniki notranje motivacije so specifični in za vsakega posameznika različni, zato je vsaka oseba na neki način edinstvena in se na dražljaje odzove na drugačen način (Hitka & Balažova, 2015).

Organizacijski uspeh je zelo odvisen od vložka zaposlenih. V zvezi s tem so se številne študije organizacijskega vodenja osredotočile na vlogo motivacije zaposlenih pri povečanju uspešnosti zaposlenih v določeni organizaciji. Medtem ko ima vsak zaposleni svoje potrebe, je njihov nagon po navadi različen. Na primer, nekatere zaposlene poganja potreba po dosežkih in samoaktualizaciji, druge navdihuje varnost zaposlitve, tretje pa popolnoma druga potreba. Če torej vodilni v podjetjih lahko razumejo, napovedujejo in nadzirajo vedenje zaposlenih, bi morali razumeti tudi, kaj zaposleni pričakujejo od delovnih mest. V tem pogledu morajo vodilni razumeti, kaj zaposleni potrebujejo. Vodilni v podjetjih morajo ugotoviti, kaj motivira zaposlene v organizaciji in oblikovati možnosti, ki povečujejo motivacijo in s tem uspešnost zaposlenih (Okoth & Florah, 2019).

Pomembnost motivacije zaposlenih (notranje in zunanje) za dobro opravljanje nalog je splošno priznana v literaturi. Vendar pa se v raziskavah včasih spregleda dejstvo, da se motivacija zaposlenih lahko kaže v različnih oblikah. Motivacija (notranja in zunanja) je povezana z dejavnostjo ali več dejavnostmi. Obstajajo različne dejavnosti v zvezi z motivacijo zaposlenih, vključno z motivacijo zaposlenega, da se vključi v vedenje organizacijskega tima, motivacijo zaposlenih za skladnost z družbenimi normami in motivacijo zaposlenih za sodelovanje pri postavljanju ciljev. Pomembno je spoznanje, da obstajajo različne oblike motivacije, saj so te povezane z različnimi posledicami (Lau & Roopnarain, 2014). Za zagotovitev operativne uspešnosti vsake organizacije so potrebni motivirani zaposleni, predvsem zaradi, ker ti pomagajo podjetjem do uspeha, saj so bolj produktivni (Muslim, Dean & Cohen, 2016).

Ne glede na velikost ali panogo podjetja se mora to boriti za motivirane delavce, ki delajo učinkovito. Vsako podjetje želi zaposliti take delavce, ki imajo iste cilje kot organizacija. Podjetje lahko takšen cilj doseže, če vzpostavi sistem nagrajevanj zaposlenih v skladu z zahtevami današnjega časa in glede na svoje zaposlene. Nagrada je eden od pomembnih elementov za motiviranje zaposlenih, da prispevajo svoje največje napore za ustvarjanje inovativnih idej, ki vodijo k boljši poslovni funkcionalnosti in nadaljnjemu izboljšanju uspešnosti podjetja, tako finančne kot nefinančne (Rehor & Vrchota, 2018).

Med nefinančno nagrajevanje spadajo tudi nematerialne nagrade, kot so ustne pohvale, pisne pohvale, pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenem gradivu podjetja in druga (Zupan, 2009). Nefinančne nagrade vključujejo občutek dosežka, priznanja, odgovornosti, vpliva in osebne rasti. Nefinančni motivatorji so močni, vendar lahko delujejo še učinkoviteje, če so integrirani s finančnimi nagradami v celotnem sistemu nagrad (Bonsdorff & Moilanen, 2005).

Nefinančno nagrajevanje učinkovito vpliva na moč in usmerjenost delovne motivacije (Blaškova & Blaško, 2014). Pomanjkanje priznanja in cenjenja je glavni razlog, da ljudje odhajajo iz organizacij, poleg tega, da nimajo priložnosti za karierni razvoj (Neckermann & Frey, 2013). Širši elementi finančne nagrade so še vedno pomembni, vendar spremembe v vrstnem redu prednostnih elementov nagrad, ki vključujejo nefinančne nagrade, ustvarjajo premik v tem, kar podjetja ponujajo kot del svojih sistemov nagrad. Optimizacija nagrad postaja naslednji velik izziv upravljavcev prejemkov in od njih bodo morali pripraviti prilagojene sisteme nagrad, ki bodo dosegli optimalno ravnotežje med stroški in doseganje ciljev sistema nagrajevanja (Schlechter, Thompson & Bussin, 2015).

Cilji magistrskega dela so naslednji:

- opredeliti motivacijo in motivacijske dejavnike ter prikazati nekatere izmed motivacijskih teorij;
- opredeliti nagrajevanje zaposlenih, pri tem pa še posebej izpostaviti nefinančno nagrajevanje zaposlenih;
- opredeliti vpliv nagrajevanja na motivacijo in preučiti dosedanje raziskave na to temo;
- s pomočjo raziskave ugotoviti vpliv nefinančnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih in
- oblikovati predloge za motiviranje zaposlenih s pomočjo nefinančnega nagrajevanja v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji.

1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Organizacije si ne glede na panogo in velikost prizadevajo ustvariti močan in pozitiven odnos s svojimi zaposlenimi. Vendar imajo zaposleni, kot že rečeno, različne potrebe, ki

jih poganjajo različni motivatorji. Na primer, nekatere zaposlene motivirajo z nagradami, medtem ko se drugi osredotočajo na dosežke ali varnost. Zato je za organizacijo in njene vodje bistvenega pomena, da razumejo, kaj v resnici motivira njihove zaposlene, če nameravajo povečati uspešnost organizacije (Lee & Raschke, 2016).

Za zagotovitev operativne uspešnosti vsake organizacije so potrebni motivirani zaposleni. To je zato, ker motivirani zaposleni pomagajo podjetjem do uspeha, saj so bolj produktivni in lahko pripomorejo k večji vrednosti in dobičkonosnosti organizacije (Muslim, Dean & Cohen, 2016).

1.1 Opredelitev motivacije

Različni avtorji so motivacijo definirali na več različnih načinov. Motivacijo poenostavljeno lahko razumemo kot nabor sil, ki povzročajo, da se ljudje obnašajo na določen način. Veliko ljudi pozna motivacijo kot gonilno silo neke akcije. To je morda najpreprostejša definicija motivacije. Štejemo jo lahko kot stanje spodbude za nekaj (Jonić, 2018). V tabeli 1 so predstavljene različne definicije motivacij skozi čas, kot so jih oblikovali različni avtorji.

Tabela 1: Opredelitev motivacije s strani različnih avtorjev

Avtor	Definicija
Dobre, 2013	Motivacija pomaga, da organizacija ustvari konkurenčno prednost pred konkurenti, tako da zaposleni delajo za določen cilj.
Robbins, 2010	Motivacija je proces, s katerim se človekova prizadevanja spodbudijo, usmerjajo in vzdržujejo za doseganje agonije.
Akinmayowa, 2006	Motivacija je lahko opredeljena tudi kot naravna težnja osebe, ki je usmerjena k drugim osebi, situaciji ali dogodku, ne da bi bila prisiljena. V okviru dela je motivacija lahko opredeljena kot naravna težnja človeka, da razvije voljo do dela in izboljša produktivnost brez elementov sile ali prisile.
Broussard in Garrison, 2004	Motivacijo opredeljujeta kot atribut, ki nas nekaj počne ali ne delamo.
Kreitner, 1995	Motivacija je psihološki proces, ki daje vedenje, namen in smer.
Bufford, Bedeian in Lindner, 1995	Motivacija je nagnjenost k vedenju za doseganje specifičnih nezadovoljenih potreb.
Herzberg, 1959	Motivacija je kot vodstveni proces, ki ljudi spodbudi k boljšemu delovanju v splošno korist organizacije, tako da jim ponudi motive, ki temeljijo na njihovih neizpoljenih potrebah

Vir: Okoth & Florah (2019, str. 21); Yanuar (2017, str. 487) in Rao & Sudeepta (2018, str. 178).

Teorija in raziskave upravljanja ponujajo bogato dokumentacijo, povezano z motivacijo in njenimi učinki v delovnem okolju. Primeri vključujejo zgodnjo misel vodstva o humanem

ravnanju z delavci, ki vodi do bolj produktivnega delovnega okolja in raziskave motivacij, ki so ustvarile temelje sodobne teorije in raziskav, ki obravnavajo človekovo motivacijo v odnosu do življenja, dela in produktivnost (Worthley, MacNabb, Brislin, Ito & Rose, 2009).

1.2 Predstavitev teorij motivacije

Motivirani zaposleni veljajo za ključni dejavnik konkurenčnosti podjetja, zato je v interesu podjetij, da motivirajo svoje zaposlene. Pomen motivacije zaposlenih je privedel do številnih raziskav, namenjenih tej temi. Vendar pa se je delo na splošno in zlasti delovno okolje v zadnjih nekaj desetletjih močno spremenilo: večja raznolikost, spremembe delovnih mest, nove informacijske tehnologije, inovativne oblike organizacije, spremenjena porazdelitev moči in hierarhije ter vse večja globalizacija so le nekaj značilnosti, ki opisujejo sodobne delovne značilnosti. Zato je treba natančno razmisliti, ali so motivacijske teorije, ki se običajno uporabljajo, vendar izhajajo iz preteklosti, še vedno veljavne. Poleg delovnih okolij je mogoče opaziti spremembe tudi v zvezi z metodološkimi pristopi, ki jih lahko uporabimo za potrditev motivacijske teorije. Sodobne metode ponujajo nove možnosti in lahko pomagajo pri zajetju novih spoznanj o vprašanju podzavestnih motivacijskih procesov in funkcionalnosti nagrad (Rybnicek, Bergner & Gutschelhofer, 2019).

1.2.1 Klasične teorije motivacije

Tradicionalne teorije motivacije se osredotočajo na posebne elemente, ki motivirajo zaposlene pri prizadevanju za organizacijo. Na primer, teorija motivov in potreb navaja, da imajo zaposleni pet ravni potreb (fiziološke, varnostne, socialne, potrebe po ugledu in samoaktualizacijo), medtem ko teorija pravičnosti pravi, da si zaposleni prizadevajo za enakost med seboj in drugimi zaposlenimi (Yanuar, 2017). Pet glavnih teorij motivacije so Maslowova teorija hierarhije potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, Vroomova teorija pričakovanja, Adamova teorija enakosti in Skinnerjeva ojačitvena teorija (Jonić, 2018). K temu pa dodajamo še dve novejši teoriji Deci-ja in Lothe in Lackman.

Maslowova teorija hierarhije potreb (1943). Kot pravi Maslow, imajo zaposleni pet stopenj potreb: fiziološke, varnostne, socialne (potreba po ljubezni), potrebo po ugledu in samoaktualizacijo. Maslow je trdil, da je treba zadovoljiti potrebe na nižji ravni, preden bodo naslednje potrebe višje stopnje motivirale zaposlene (Jonić, 2018).

Maslowova teorija hierarhije potreb torej trdi, da ljudi motivira več potreb in da te potrebe obstajajo po hierarhičnem zaporedju. Noben motiv ne določa vedenja, temveč deluje več motivov hkrati. Potrebe na nižji ravni morajo biti vsaj deloma zadovoljene, preden se pojavijo potrebe višje ravni. Z drugimi besedami, potreba višjega reda ne more postati aktivna motivacijska sila, dokler predhodno nižja potreba v bistvu ni zadovoljena.

Zadovoljena potreba ni motivator, potreba, ki je nezadovoljena, pa po drugi strani aktivira iskalno vedenje. Če je potreba po nižji ravni zadovoljena, se pojavi potreba po višji ravni. Potrebe na višji ravni se lahko zadovoljijo na mnogo več načinov kot potrebe na nižji ravni. Ljudje po navadi iščejo zadovoljevanje potreb višjega reda. Maslowova hierarhija potreb navaja človeške nagone v sorazmernem pomenu. Na dnu hierarhije sedijo močnejše, instinktivne in bolj živalske potrebe. Na vrhu seznama so šibkejše, a bolj napredne človeške potrebe. Maslow pravi, da se ljudje na splošno gibljejo po hierarhiji, saj je napredovanje po seznamu bistvo motivacije. Ko imajo ljudje dovolj hrane, začnejo iskati fizično varnost. Ko dobijo spoštovanje, gredo v smeri samoaktualizacije (Rao & Sudepta, 2018).

Maslow ni podal končnega odgovora glede delovne motivacije. Njegov model je treba v najboljšem primeru obravnavati kot splošni opis povprečnega posameznika v določenem trenutku. Na njegovo teorijo je treba gledati kot na splošno teoretično trditev in hipotetični konstrukt. Teorija je seveda še vedno pomembna, saj so potrebe, ne glede na to, kako so razvrščene, pomembne za razumevanje vedenja (Rao & Sudepta, 2018).

Hertzbergova dvofaktorska motivacijska teorija (1959). Herzbergovo motivacijsko teorijo razdelimo na dva dejavnika: na motivatorje in higienike. Motivatorji ali intrinzični dejavniki, kot sta dosežek in priznanje, ustvarjajo zadovoljstvo pri delu. Higieniki ali zunanji dejavniki, kot sta plača in varnost zaposlitve, povzročajo nezadovoljstvo pri delu (Jonić, 2018). Herzberg je analiziral delovna razmerja 200 računovodij in inženirjev, ki so jih prosili, naj se spomnijo, kdaj so se v službi počutili pozitivno ali negativno, in razloge, zakaj. Iz te raziskave je Herzberg predlagal že omenjeni dvostopenjski pristop k razumevanju motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Rezultati njegove raziskave so pokazali, da so ljudje, ko so govorili o tem, da se počutijo dobro ali zadovoljno, omenili lastnosti, ki so lastne delu, in ko so ljudje govorili o tem, da so nezadovoljni s službo, so govorili o dejavnikih, ki so zunaj delovnega mesta (Rao & Sudepta, 2018). Oboji dejavniki lahko motivirajo delavce, vendar delujejo iz različnih razlogov. Higieniki dejavniki pri delavcih povzročajo le kratkotrajno zadovoljstvo, medtem ko motivatorji najverjetneje povzročajo dolgoročneje zadovoljstvo z delom (Hague, Hague & Islam, 2014).

Higieniki ali zunanji dejavniki so elementi, ki pomagajo odpraviti nezadovoljstvo z delom, ko so prisotni, pa omogočajo odpiranje vrat za dejansko motivacijo. Motivatorji (notranji elementi) povečujejo zadovoljstvo pri delu in so na splošno povezani s samim delom, vendar jih običajno ni mogoče uresničiti pred osnovnimi higienskimi elementi. Herzbergov argument je, da lahko samo notranji dejavniki (npr. izziv dela, osebna rast in pomembnost prispevka) dejansko ustvarijo visoko stopnjo motivacije. Zunanji dejavniki (npr. delovni pogoji, nadomestila in imidž podjetja) dejansko ne motivirajo zaposlenih; vendar pa lahko neupoštevanje teh elementov vodi do neoptimalne predanosti svojemu delu (Worthley, MacNabb, Brislin, Ito & Rose, 2009).

Sprva so raziskovalci menili, da je nezadovoljstvo nasprotje zadovoljstva. Ugotovitve Herzberga pa kažejo, da nezadovoljstvo ni zgolj nasprotje zadovoljstva ali motivacije. Človek ne čuti nezadovoljstva in kljub temu ni zadovoljen. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo se zdita nekoliko neodvisna. Na njiju ne gledamo kot na simetrične predmete v enem samem merilu, temveč na attribute različnih lestvic. Dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, se razlikujejo od tistih, ki povzročajo zadovoljstvo. Na zadovoljstvo vplivajo motivatorji, na nezadovoljstvo pa higienski dejavniki (Rao & Sudeepta, 2018).

V raziskavah na področju upravljanja je bila motivacija opredeljena kot vložki, ki sprožijo, usmerjajo in vzdržujejo gibanje v smeri zelenega delovnega vedenja. Na motivacijo lahko gledamo tudi kot na pripravljenost vložiti visoke napore za doseganje organizacijskih ciljev, ki jo moderira sposobnost zadovoljevanja potreb ali želja. Motivacija je prepoznana kot gonilna sila vznemirjenja, usmerjanja, obsega in vzdrževanja delovnih naporov in je odvisna od kontekstualnih, kulturnih in osebnih vplivov. Herzbergova motivacijsko-higienska ali dvofaktorska teorija pojasnjuje, da so notranji dejavniki povezani z zadovoljstvom in motivacijo pri delu, medtem ko je pomanjkanje zunanjih elementov povezano z nezadovoljstvom pri delu (Worthley, MacNabb, Brislin, Ito & Rose, 2009).

Podobnosti so opažene med Herzbergovo teorijo in Maslowovo hierarhijo potreb. Razume se, da so higieniki v Herzbergovi teoriji podobni potrebam nižje ravni v Maslowovi teoriji, motivacijski dejavniki pa so podobni potrebam zgornje ravni Maslowove teorije. Herzberg tudi meni, podobno kot Maslowove ideje, da se delavci lahko motivirajo tako, da zadovoljijo potrebe na visoki ravni šele, ko ustrezno zadovoljijo svoje potrebe na nižji ravni (Turabik & Baskan, 2015).

Herzbergov model ponuja koristen način za preučevanje skupinskih razlik, povezanih z motivacijo na delovnem mestu, zaradi razmejitve modela med vrstami motivatorjev. Model je usmerjen tako v proces kot v vsebino. Prvi predlaga, da je treba nekatere osnovne elemente (npr. zunanje ali higienike) najprej izpolniti, preden se začne napredovanje do dejanske motivacije, drugi pa predlaga, da je mogoče identificirati in izmeriti podkomponente in večje kategorije (tj. zunanje in notranje) (Brislin, McNab & Bechtold 2004). Znanstveniki sicer podpirajo dvofaktorski motivacijski pristop, vendar ni imun na kritiko. Model ima teoretične trdnosti, merljivosti in predhodne potrditve njegove strukture (Worthley, MacNabb, Brislin, Ito & Rose, 2009).

Vroomova teorija pričakovanja (1964). Teorija pričakovanja je najbolj priljubljena razlaga motivacije in predpostavlja, da moč nagnjenosti k določenemu delovanju temelji na moči pričakovanja, da bo delovanju sledil določen rezultat in privlačnost tega izida za posameznika. Teorija pojasnjuje, da je zaposlene mogoče motivirati za boljše delovanje, če verjamejo, da bo zaradi boljše uspešnosti na koncu prišlo do boljšega ocenjevanja uspešnosti, kar posledično pomeni doseganje njihovih osebnih ciljev v obliki nagrad (Okoth & Florah, 2019). Vroomova teorija temelji na prepričanju, da bo trud zaposlenih privedel do uspešnosti, uspešnost pa bo prinesla koristi. Nagrade so lahko pozitivne ali

negativne. Bolj kot je nadomestilo (nagrada) privlačno, bolj verjetno bo zaposleni motiviran (Yanuar, 2017). Nasprotno pa velja, da bolj kot je nagrada negativna, manjša je verjetnost, da bo zaposleni motiviran (Jonič, 2018).

Motivacija je v tem primeru jasno zaznan in uporaben odnos med uspešnostjo in rezultatom, rezultat pa je viden kot sredstvo za zadovoljevanje potreb. To kaže, da obstajata dva dejavnika, ki določata napor, ki ga ljudje vložijo v svoje delo. Prvi je vrednost nagrad in v kolikšni meri te nagrade zadovoljujejo njihove potrebe po varnosti, družbenem spoštovanju, samostojnosti in samoaktualizaciji. Drugi je verjetnost, da so nagrade odvisne od truda, kot ga zaznavajo posamezniki, ter njihovih pričakovanj glede razmerja med trudom in nagrado. Torej, večja kot je vrednost sklopa nagrad in večja kot je verjetnost, da je prejem vsake od teh nagrad odvisen od truda, večji napor bo v dani situaciji vložil posameznik v delo (Hague, Hague & Islam, 2014).

Teorija pričakovanja, ki jo je razvil Vroom, je teorija, ki razlaga proces, ki ga posamezniki uporabljajo za sprejemanje odločitev o različnih vedenjskih alternativah. Teorijo pričakovanja na splošno podpirajo empirični dokazi in je ena najpogosteje uporabljenih teorij motivacije na delovnem mestu. Teorija pričakovanja ponuja splošen okvir za ocenjevanje, razlago in vrednotenje vedenja zaposlenih pri učenju, odločanju, oblikovanju odnosa in motivaciji (Chiang & Jang, 2008).

Adamsova teorija pravičnosti ali teorija enakosti (1965). Adamsova teorija pravi, da se zaposleni borijo za pravičnost med seboj in drugimi zaposlenimi. Pravičnost je dosežena, ko je razmerje med zaposlenimi in vložki enako ostalim rezultatom zaposlenih nad vložki (Jonič, 2018). Primerjave zaradi nepravičnosti med zaposlenimi povzročijo stanje disonance ali napetosti, ki zaposlenega motivira, da se vključi v vedenje, ki je namenjeno razbremenitvi napetosti (na primer povečati ali zmanjšati delovna prizadevanja za ponovno vzpostavitev pravičnosti, zapustiti situacijo, ki povzroča nepravičnost). Čeprav raziskave, osredotočene na teorijo pravičnosti, doživljajo vzpone in padce priljubljenosti od uvedbe v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, so še danes pomembne (Lee & Raschke, 2015).

Osnovne predpostavke te teorije, ki jih je razvil Adams, so izražene na naslednji način: delavci primerjajo nagrade, ki so jim bile dodeljene, in nagrade, ki jih prejmejo. S tega vidika je razvidno, da je teorija pravičnosti temeljila na konceptih vložkov (prizadevanja posameznika), rezultatov (notranje in zunanje nagrade organizacij) in primerjave z drugimi. Vhodi v teoriji so opredeljeni kot zahtevano delavčevo znanje, ki ga je treba doseči pri delu, izkušnjah, sposobnostih, inteligenci, starosti, spretnostih, delovnih dosežkih ter celo svoji privlačnosti, zdravju in orodjih, ki jih ima v lasti. Vnosi so pojavi, ki jih posameznik zazna, a jih ne definira nujno kot vložek. Za posameznika je pomembno najti njegovo posebnost, ki je za to delo potrebna in zadostna. Rezultati vključujejo dejavnike, kot so plače in zvišanje statusa, premije, dodatki in druge ugodnosti, vodstvena usposobljenost in viri, varnost zaposlitve in izboljšanje delovnih pogojev (Turabik & Baskan, 2015).

Iz omenjene teorije izhaja celotna teorija pravičnosti. Osrednja tema teorije pravičnosti temelji na ideji, da posamezniki vse bolj vplivajo na koncept pravičnosti postopkov in rezultatov, ne pa na to, ali so prejeli najbolj ugoden rezultat. Teorija pravičnosti temelji na literaturi o socialni psihologiji. V literaturi o upravljanju je bila teorija pravičnosti uporabljena za preučevanje številnih vprašanj, povezanih s človeškimi viri, kot so razlike v plačah in lastniški kapital, vplivi na zaposlene, kot so uspešnost in produktivnost. V trženjski literaturi je več raziskav uporabilo teorijo pravičnosti za oceno izkušenj s storitvami in za izgradnjo odnosov s strankami (Ivaturi & Bhagwatwar, 2019).

Skinnerjeva teorija okrepitve (1953). Skinnerjeva teorija preprosto navaja, da se bodo vedenja zaposlenih, ki vodijo do pozitivnih rezultatov, ponovila, vedenja, ki vodijo do negativnih rezultatov, pa ne. Vodstvo mora pozitivno usmeriti vedenje zaposlenih, ki vodi do pozitivnih rezultatov (na primer z zunanjimi nagradami) (Jonić, 2018). Po drugi strani pa bi morali vodje negativno okrepiti vedenje zaposlenih, kar vodi v negativne izide (na primer s povratnimi informacijami o uspešnosti ali kaznovanjem) (Lee & Raschke, 2015).

Decijeva (1971) teorija lastne odločenosti. Teorija lastne odločenosti je zasnovana za razlago učinkov zunanjih posledic na notranjo motivacijo. Lastno motivirani zaposleni vzrok svojega vedenja pripisujejo notranjim potrebam in izvajajo vedenja za notranje nagrade in zadovoljstvo. Vendar lahko zunanji elementi (na primer sistem nagrajevanja) dvomijo o resničnih vzrokih njegovega vedenja. Zato bi morali biti zaposleni najbolj motivirani v delovnih okoljih, ki minimizirajo pripisovanje svojega vedenja nadzoru zunanjih dejavnikov. Večina raziskav, objavljenih na podlagi teorije kognitivnega ocenjevanja, je bila izvedena v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Lee & Raschke, 2015).

Deci in Ryan sta trdila, da si ljudje želijo, da bi bili njihovi notranji nagoni, čustva in potrebe zadovoljeni in so aktivno vključeni v to, da želijo obvladati te sile. Poleg tega so ljudje proaktivni, želijo rasti in se razvijati, vendar se to ne zgodi samodejno, zato je treba vzpostaviti pogoje za optimalni razvoj. Ugotovili so, da lastna motivacija sledi, ko so izpolnjene tri osnovne psihološke potrebe – po kompetentnosti, samostojnosti in sorodnosti. Teorija navaja, da posamezniki potrebujejo zadovoljene vse te tri psihološke potrebe, da so resnično motivirani, in če katera koli od njih ni zadovoljena, ne bo prišlo do optimalne ravni motivacije in nadaljnjega vedenja. Teorija temelji na splošni predstavi, da imajo ljudje prirojeno željo po rasti in razvoju in so na splošno pripravljeni na izziv, da bi uresničili to željo (Kriek, 2019).

Teorija lastne odločenosti je makro teorija človekove motivacije, ki se uspešno uporablja na vseh področjih, vključno s starševstvom, z izobraževanjem, zdravstvom, s športom in telesno dejavnostjo, psihoterapijo in z virtualnimi svetovi, pa tudi na področjih delovne motivacije in upravljanja. Teorija je edinstvena po tem, da je pokazala avtonomno motivacijo zaposlenih, spodbuja kakovostno uspešnost in dobro počutje zaposlenih. Tako je teoriji uspelo olajšati dobičkonosnost in hkrati podpirati blaginjo zaposlenih (Deci,

Olafson & Ryan, 2017). O tej teoriji so razpravljali z različnih zornih kotov, vendar teorija lastnega odločanja še vedno ni pogosto uporabljena v raziskavah (Ain Hina, 2014).

Lothe in Lackman (1990) teorija postavljanja ciljev. Postavitev ciljev je najučinkovitejša, kadar obstajajo povratne informacije, ki kažejo napredek k cilju. Specifični težko dosegljivi cilji dosledno vodijo do boljše uspešnosti kot specifični enostavni cilji ali delovanje brez ciljev. Kot splošna teorija se teorija postavljanja ciljev nadaljuje kot zelo aktivno področje raziskovanja (Lee & Raschke, 2015).

1.2.2 Novejše teorije motivacije

Tradicionalne teorije motivacije se osredotočajo na posebne elemente, ki motivirajo zaposlene pri doseganju organizacijske uspešnosti. Na primer, Maslowova teorija motivov in potreb pravi, da imajo zaposleni pet ravni potreb, medtem ko teorija pravičnosti in nepravičnosti pravi, da si zaposleni prizadevajo za enakost med seboj in drugimi zaposleni. Vendar pa so trenutne raziskave o motivaciji zaposlenih bolj interdisciplinarne in vključujejo področja, kot so nevroznanost, biologija in psihologija. Zdi se, da želijo sedanje raziskave združiti in spremeniti tradicionalne teorije motivacije v bolj celovito teorijo, ki zajema tradicionalne perspektive upravljanja, človeških virov, vedenja organizacije z novimi perspektivami v nevroznanosti, biologiji in psihologiji (Lee & Raschke, 2015).

V poskusih razviti bolj celovito teorijo motivacije zaposlenih raziskovalci iščejo druge discipline za razumevanje. V sintezi meddisciplinarnih raziskav na področjih, kot so nevroznanost, biologija in evolucijska psihologija, Lawrence in Nohria (2002 v Lee & Raschke, 2015) predlagata teorijo »človeških nagonov«, ki navaja, da zaposlene vodijo štiri osnovni čustveni nalogi, ki so produkt običajnega človeka in evolucijska dediščina: prizadevanje za pridobivanje, povezovanje, razumevanje in obrambo. Prizadevanje za pridobitev se nanaša na nakup pomanjkljivega blaga, ki podpira občutek dobrega počutja zaposlenega. To blago vključuje fizične predmete, kot so hrana, oblačila, stanovanje in denar, pa tudi izkušnje, kot so potovanja in zabava. Socialni status, napredovanje, pridobivanje pisarne ali mesta v upravnem odboru prav tako izpolnjuje željo po pridobitvi. Ta nagib je sorazmeren v smislu, da bodo zaposleni vedno primerjali to, kar imajo, z drugimi. Nagon za povezovanje je povezan z močnimi pozitivnimi čustvi, kot je skrb. Ta obveznost predstavlja velik zagon za motivacijo, ko se zaposleni počutijo ponosni, da pripadajo organizaciji, in za izgubo morale, ko jih izda organizacija. Ta nagon pojasnjuje, zakaj se zaposleni navežejo na svoje najbližje sodelavce. Prav tako pojasnjuje sposobnost, da zaposleni oblikujejo navezanosti na večje kolektive in skrbijo bolj za organizacijo kot za svojo lokalno skupino v njej (Lee & Raschke, 2015).

Nagon za razumevanje se osredotoča na potrebo po zadovoljevanju radovednosti zaposlenih in obvladovanju sveta okoli njih. Zaposleni želijo razumno ukrepati in se odzvati na organizacijske dogodke v okviru svoje želje po pomembnem prispevanju. Te

zaposlene motivirajo delovna mesta, ki jim pomenijo izziv in jim omogočajo, da se razvijajo, se učijo, inovirajo in prispevajo k njihovi organizaciji in družbi, po drugi strani pa jih motijo delovna mesta, ki so dolgočasna ali vodijo v slepo ulico. Nadarjeni zaposleni, ki se počutijo ujeti, pogosto zapustijo svoje delo, da bi drugje našli nove izzive. Zadnji nagon, nagon za obrambo, izhaja iz naravne obrambe osebne lastnine, dosežkov, družine in prijateljev, idej in prepričanj pred zunanjimi grožnjami. Rezultat je prizadevanje za ustanovitev institucij, ki spodbujajo pravičnost in imajo jasne cilje in namene ter zaposlenim omogočajo, da izrazijo svoje ideje in mnenja. Zadovoljevanje želje oziroma nagona po obrambi omogoča, da se zaposleni počutijo varne in samozavestne. Brez tega pogoja zaposleni izkazujejo močna negativna čustva, kot sta strah in zamera. Ta nagon pojasnjuje odpor zaposlenih do sprememb in razočaranje, ki ga občutijo pri združitvi ali prevzemu (Lee & Raschke, 2015).

V zadnjih 10 letih je lastna motivacija ali motivacija brez denarja postala zelo obravnavana tema v poslovnih revijah. V tej literaturi avtorji trdijo, da je lastna motivacija povezana z različnimi pozitivnimi rezultati, kot so delovna angažiranost, prepoznavanje opravil, pozitiven vpliv in produktivnost zaposlenih v kontekstu, v katerem so tradicionalni spodbujevalni sistemi navidezno dosegli svoje meje. Zato je treba iz praktičnih razlogov razlikovati med intrinzično in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija je opredeljena kot želja po opravljanju neke dejavnosti zaradi samega sebe, da bi izkusili užitek in zadovoljstvo, ki sta del aktivnosti. V nasprotju s tem je zunanja motivacija običajno opredeljena kot želja po opravljanju dejavnosti z namenom doseganja pozitivnih posledic, kot je spodbuda ali izogibanje negativnim posledicam, kot je kazen. Večina delodajalcev oziroma vodij organizacij želi povečati notranjo motivacijo zaposlenih (na primer z zagotavljanjem avtonomije zaposlitve in konstruktivnimi povratnimi informacijami, s poudarkom na pomembnosti delovnih nalog ali z zagotavljanjem konkurenčne osnovne plače), hkrati pa zagotavlja spodbude za povečanje zunanje motivacije z vidnimi spodbudami, ki so odvisne od uspešnosti ali rezultatov. Čeprav lahko intrinzična in zunanja motivacija delujeta hkrati, pa obstoječe raziskave kažejo, da v praksi prevladuje bodisi intrinzična bodisi zunanja motivacija (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017).

1.3 Motivacija zaposlenih

Osnovna razlaga motivacije je sposobnost spreminjanja vedenja. Motivacija je zagon, ki človeka drži, da deluje, ker je človeško vedenje usmerjeno k nekemu cilju. Grant (v Gungor, 2011) je vzpostavil študijo, v kateri je motivacija spodbujala rezultate zaposlenih, kot so vztrajnost, produktivnost in uspešnost. Poleg tega so raziskovalci ugotovili, da so motivirani zaposleni bolj samostojno usmerjeni kot tisti, ki so manj motivirani, kar kaže na to, da bodo prevzeli več odgovornosti, ko bodo ponujene razvojne možnosti. Motivirani zaposleni so tudi bolj angažirani in se bolj poglobljeno ukvarjajo s svojimi službami, prav tako pa so bolj vključeni v delo svojih kolegov v primerjavi z zaposlenimi z nizko motivacijo.

Motivacija velja za ključno gonilo silo uspešnosti podjetij, saj je povezana s številnimi koristmi pri delu. Motivirani zaposleni so bolj angažirani pri svojem delu in so bolj učinkoviti. Poleg tega so tudi močnejše predani svojemu delu, delajo dlje, izbirajo zahtevnejše cilje in so bolj pripravljeni deliti znanje z drugimi na delovnem mestu. Motivacija ima zaradi svojih pozitivnih posledic osrednjo vlogo na področju menedžmenta tako v teoriji kot v praksi upravljanja (Rybnicek, Bergner & Gutschelhofer, 2019). V vsaki organizaciji je motiviran zaposleni na splošno bolj usmerjen v kakovost. Zelo motivirani zaposleni so bolj produktivni, potrebni so na naših hitro spreminjajočih se delovnih mestih, saj pomagajo organizacijam preživeti. Za učinkovito delovanje mora vodstvo razumeti, kaj motivira zaposlene v kontekstu vlog, ki jih opravljajo (Jonić, 2018). Delovna motivacija se nanaša na psihološke dejavnike, ki delavce nagovarjajo k opravljanju dejavnosti, povezanih z delom. Poglobljeno je bila raziskana s strani organizacijskih raziskovalcev in znanstvenikov, saj je visoko motivirana delovna sila ključna prednost organizacij (Kotera, Adhikari & Van Gordon, 2018).

Za organizacije je potrebna motivacija, ker (Jonić, 2018):

- motivirani zaposleni vedno iščejo boljše načine za opravljanje dela;
- so motivirani zaposleni na splošno bolj usmerjeni v kakovost;
- so motivirani delavci bolj produktivni kot nemotivirani delavci;
- je glavni namen motivacije pritegniti zaposlene ne le, da se pridružijo organizacijam, ampak tudi ostanejo v njih;
- motivirani zaposleni naloge opravljajo na zanesljiv način.

Rao in Sudeepta (2018) k temu dodajata še:

- Sodobne organizacije delujejo preko fizičnih, finančnih in človeških virov. Izkoriščenost fizičnih in finančnih virov je odvisna od pripravljenosti ljudi za delo. Motivacija ljudem omogoča pretvorbo fizičnih in finančnih virov v uporabne izdelke. Vodstvu pomaga, da čim bolje izkoristijo človeške in nečloveške vire.
- Motivacija povzroča usmerjeno vedenje. Ljudem pomaga, da se gibljejo v željeni smeri in zaslužijo nagrade. V organizacijah, kjer vodilni poskušajo razumeti potrebe zaposlenih in vzpostavijo ustrezne sisteme spodbud, je doseganje ciljev dokaj preprosto. Če ljudje niso ustrezno motivirani, načrtovanja, organizacije in kadrovske funkcije ne morejo uporabiti za noben koristni namen.
- Motivacija zaposlenim približa organizacijo. Potrebe zaposlenih so zadovoljene s privlačnimi nagradami, promocijskimi priložnostmi in drugo. Zaposleni se začnejo bolj zanimati za organizacijsko delo in začnejo razmišljati, da podjetje pripada njim in ni nobene razlike med interesi podjetja in njihovimi lastnimi interesi. To pomaga pri razvijanju pristranskih odnosov med poslovoilstvom in delavci.
- Privlačne motivacijske sheme zadovoljujejo potrebe zaposlenih. Posledično se poveča njihova zavezanost za organizacijsko delo. Zaposleni svoje naloge lojalno in z navdušenjem opravljajo. Zaposleni ne razmišljajo o tem, da bi zapustili organizacijo, v

kateri delajo. Poleg tega zadovoljstvo nad delom pomeni manjšo odsotnost z dela. Zaposleni se redno in iskreno udeležujejo svojega dela, da bi si zaslužili nagrade. Organizacija koristi, ker je sposobna vzdrževati stabilno delovno silo.

Tema motivacije zaposlenih zapolnjuje nešteto revij in knjig. In res so osnovni psihološki procesi motivacije zelo zapleteni. Nevroznanstveniki in psihologi nenehno izboljšujejo naše razumevanje, kako delujejo naši možgani. Z vodstvenega vidika je pomembno graditi na teh ugotovitvah, da se razvijejo orodja, ki so smiselna in uporabna pri upravljanju organizacij. Smiselna na način, da se osredotočajo na najpomembnejše dejavnike in da jih je mogoče uporabiti v vsakodnevem poslovnem okolju. Ker motivacija zaposlenih velja za ključno strateško konkurenčno prednost in uspešnosti podjetij, so ta orodja ključnega pomena za podjetja in organizacije. Pravzaprav je motivacija zaposlenih eden najpomembnejših vidikov vodenja (Seemann & Seemann, 2015).

Vodilni v podjetjih motivirajo zaposlene, da bi jih navdihnili in spodbudili k potrebnim ukrepom. To je proces spodbude zaposlenih k ukrepanju za doseganje želenih ciljev. Zelo motivirana oseba bo svoje srce in dušo dala za svojo službo in jo opravljala po svojih najboljših močeh. Bistvena naloga vsakega menedžerja je privabiti in obdržati talent, tako da doseže ravnovesje med tem, kar želi zaposleni, in tistim, kar lahko organizacija ponudi zaposlenemu v smislu spodbudnih možnosti za razvoj, spodbud in nagrad. Za proces motivacije je značilno naslednje (Rao & Sudepta, 2018):

- Motivacija je notranji občutek, so sile znotraj posameznikov, ki jih poganjajo, da se vedejo na določen način, in okoljske sile, ki te nagone sprožijo.
- Motivacija proizvaja ciljno usmerjeno vedenje, saj močno vplivala na posameznikovo vedenje, človeško energijo izkorišča za organizacijske potrebe.
- Motivacija je lahko pozitivna ali negativna: pozitivna motivacija ali pristop korenčka človeku ponuja nekaj dragocenega v obliki dodatnega plačila, spodbud, pohvale in drugega. Negativno motiviranje ali palični pristop poudarja kazni, medtem ko se nadzoruje uspešnost.
- Motivacija pogajanja človekovo delovanje: vedenje je tisto, kar počnejo ljudje. Motivacija je razlog, zakaj to počnejo.
- Motivacija je drugačna od zadovoljstva z delom: motivacija je prizadevanje za uresničitev želje ali cilja. Skrbi za ciljno usmerjeno vedenje.
- Motivacija je stalen proces. Ko se ena potreba zadovolji, se pojavi druga potreba, zaradi katere človek išče zadovoljstvo. Zato različne potrebe vplivajo na ljudi v različnih obdobjih. Zato morajo vodilni sprožiti korake za njihovo vsakodnevno izpolnjevanje. Motivacija je neskončen proces.

Rao in Sudepta (2018) v svojem delu dajeta odgovor, kako motivirati zaposlene glede na različne teorije motivacij. Pomembno je, da vodilni prepoznajo razlike med zaposlenimi. Zavedati se morajo, da zaposleni niso homogeni in imajo različne potrebe. Razlikujejo se tudi glede stališč, osebnosti in drugih pomembnih spremenljivk. Pomembno je, da pravim

ljudem zagotovijo ustrezna delovna mesta. Ljudje z visokimi potrebami rasti uspešneje opravljajo zahtevna delovna mesta. Ti se bodo najboljše odrezali, ko bo delo nudilo priložnosti za participativno postavljanje ciljev in ko bo obstajala avtonomija in povratne informacije. Ob tem pa se morajo vodilni zavedati, da niso vsi motivirani za delovna mesta s povečano samostojnostjo, raznolikostjo in odgovornostjo. Kadar je pravo mesto dano pravi osebi, takrat bo organizacija delovala v pravo smer.

Zelo je pomembno, da vodilni postavijo cilje, saj bo tako zaposleni vedel, kaj počne. Prav tako morajo zaposleni vedeti, kaj od njih vodilni pričakujejo. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da lahko cilje dosežejo brez težav. Nagrajevanje mora biti selektivno, pri čemer je treba upoštevati posamezne zahteve. Nekateri zaposleni imajo različne potrebe, kar je motivator za enega, za drugega ni. Torej je treba uporabiti nagrade, kot so plača, napredovanje, samostojnost, zahtevna delovna mesta, participativno upravljanje in druge nagrade. Zaposleni bi morali biti nagrajeni takoj po doseganju zastavljenih ciljev. Hkrati pa bi morali vodilni iskati načine za povečanje prepoznavnosti nagrad. Zaposleni morajo videti pravičnost med nagradami, ki jih prejmejo, in napor, ki jih vložijo v svoje delo. Nenazadnje pa se morajo vodilni zavedati, da je denar glavni razlog, zakaj večina ljudi dela. Denar ni samo sredstvo za zadovoljevanje gospodarskih potreb, ampak tudi merilo moči, prestiža, neodvisnosti, sreče in drugega. Z denarjem lahko kupimo marsikaj. Zadovoljijo se lahko biološke potrebe (hrana, zavetišče, spolnost, rekreacija ...), pa tudi potrebe po varnosti, družbi in dobrem počutju (Rao & Sudeepta, 2018).

Študije o razmerju med motivacijo in uspešnostjo zaposlenih so jasno pokazale, da motivacija vpliva na uspešnost in poveča učinkovitost zaposlenega. Ključno je poudariti, da večina zaposlenih priznava, da obstaja veliko spremenljivk, ki spodbujajo motivacijo. Medtem ko obstajajo študije, ki nasprotujejo vlogi motivacije za uspešnost, večina študij na področju upravljanja s človeškimi viri priznava, da je uspešnost težko doseči z malo motivacije ali brez nje. Zato je vez med uspešnostjo in motivacijo simbiotična (Okoth & Florah, 2019).

Ljudje imajo prirojeno težnjo po iskanju novosti in izzivov, po uveljavljanju in povečevanju svojih sposobnosti ter raziskovanju in učenju. Ryan in Deci (2000) sta takšno težnjo označila kot notranjo motivacijo. Notranjo motivirana oseba se naloge loti izključno zaradi zanimanja, zabave in užitka, ki so vključeni v nalogo. Tako so čustvena doživetja veselja, navdušenja in užitka zakoreninjena v notranje motivirano vedenje. Raziskovalci to točko že dolgo prepoznajo. Guay, Vallerand in Blanchard (2000) so združili ocene zanimanja, užitka in zabave za merjenje stopnje notranje motivacije. Notranja motivacija je dragocen konstrukt za študij na delovnem mestu, ker ima pomemben vpliv na različna delovna vedenja. Alge in sodelavci (2006) so poročali, da je notranja motivacija zaposlenih pozitivno povezana z njihovim vedenjem organizacijske pripadnosti. Zapata-Phelan, Colquitt, Scott in Livingston (2009) so poročali, da notranja motivacija zaposlenih deloma posreduje razmerje med njihovim dožemanjem procesne pravičnosti in izvajanjem nalog.

Zhang in Bartol (2010) sta poročala, da je notranja motivacija pozitivno povezana z ustvarjalnostjo zaposlenih.

1.4 Motivacija in demografski dejavniki

V številnih evropskih in drugih razvitih državah se delovna sila stara. V državah članicah Evropske unije je v naslednjih 10 letih napovedano povprečno povečanje deleža starostne skupine 50–59 za 12 % (Taylor, 2006). Prevladujoč stereotip je, da so starejši zaposleni manj motivirani. Tako na primer zaznavajo, da jim primanjkuje energije in da jih manj zanima usposabljanje (Noack & Staudinger, 2009). Ti stereotipi bi se lahko odražali v dejstvu, da je starostna diskriminacija v poklicnem izobraževanju zelo razširjena in da stopnja brezposelnosti starejših delavcev v številnih državah EU presega stopnjo brezposelnosti vseh delavcev (Taylor, 2006). Kanfer in Ackerman (2004) poudarjata, da raziskave kažejo, da imajo starostne spremembe motivacijskih spremenljivk, ne pa kronološka starost ali kognitivne sposobnosti same po sebi, ključno vlogo pri uspešnih delovnih rezultatih za delavce srednjih in starejših let.

Upad sposobnosti lahko vpliva tudi na motivacijo starejših delavcev za sodelovanje v tekočih razvojnih dejavnostih. Starejši manj verjetno sodelujejo v izobraževalnih pobudah (npr. sodelovanje v nadaljevalnem izobraževanju, prihodnji namen samorazvoja), kar avtorji pripisujejo potencialno večji zaskrbljenosti zaradi učnih težav. Pogosto opaženi upad učnih dejavnosti pri starejših zaposlenih lahko pripišemo tudi nižji samozavesti (samoučinkovitosti) pri učenju (Maurer, 2001). Kot poročajo Maurer, Weiss in Barbeite (2003), so starejši delavci bolj verjetno verjeli, da je njihovo kognitivno delovanje manj učinkovito kot nekoč in da nimajo lastnosti, potrebnih za učenje.

S starostjo se regulacija čustev izboljša: pozitivna čustvenost se poveča, negativna pa zmanjša. S tem povezani čustvena stabilnost, stopnje ugodnosti, pozitivni odnosi z drugimi, avtonomija in samozadostnost ter delovni odnosi (Ng & Feldman, 2010;) so v povprečju višji pri starejših odraslih. V pri starejših raziskovalci opažajo spremembe v ciljni usmerjenosti, ki so tesno povezane z uporabo različnih strategij nadzora. Mlajši se navadno bolj zanašajo na strategije primarnega nadzora, ki jih opredeljujejo tako, da okolje uskladijo z lastnimi željami, medtem ko starejši pogosteje uporabljajo sekundarne strategije nadzora v skladu z okoljem. Premik v ciljni usmerjenosti torej odraža prilagodljivi mehanizem za upravljanje spreminjajočih se priložnosti in omejitev v odrasli dobi, ki je povezan tudi s spremembami razpoložljivih osebnih virov in valenco ciljev, kot smo že omenili. Starejši odrasli imajo močnejšo usmerjenost k vzdrževanju in preprečevanju izgub, mlajši pa v svojih ciljih poudarjajo usmerjenost k rasti (Ebner, Freund in Baltes, 2006).

Inceoglu, Segers in Bartram (2012) v svojem prispevku ugotavljajo razlike v motivacijah za delo: posamezniki, ki jih motivirajo značilnosti in rezultati dela, ki vključujejo visoko raven osebnih virov (npr. konkurenca, moč), in tisti, ki so pretežno zunanje motivirani

(npr. napredovanje v karieri in materialne nagrade), se pri starejših starostnih skupinah dojemajo kot manj motivirajoče, medtem ko so notranji motivatorji (npr. avtonomija, osebni principi) pri starejših posameznikih bolj cenjeni. Notranji motivatorji se s starostjo povečujejo in nadomeščajo zunanje. Zato lahko sklepamo, da starejši zaposleni niso manj motivirani, ampak – v povprečju – motivirani zaradi različnih delovnih značilnosti. Premiki v vzorcih motivatorjev bi lahko imeli posledice za uspešnost, kar lahko delno pojasni nekatere starostne razlike glede določenih dimenzij delovne uspešnosti.

Raziskave o motiviranju za delo med zaposlenimi na odprtem trgu dela so pokazale, da je delo v spodbudnem delovnem okolju bolj motivirajoče za ženske kot moške. Glede nordijskih držav pa niso ugotovili razlike med ženskami in moškimi glede notranje delovne motivacije. Raziskave splošne populacije so dejansko pokazale, da je delovna motivacija pomemben dejavnik za prihodnjo zaposlitev (Ecklund & Ecklund, 2016).

Ebrahimi (1999) je spol opredelil kot pomemben vidik na področju motivacije na delovnem mestu. Osterakerjev (1999) model dinamičnega trikotnika motivacije postavlja odnos med kulturo, organizacijsko kulturo in posameznimi značilnostmi pri oblikovanju perspektiv motivacije. Ker je spol pomembna osebna značilnost, je ta model teoretična platforma za proučevanje motivacijskih vprašanj, povezanih s spolom (Worthley, MacNabb, Brislin, Ito & Rose, 2009).

Študija Worthley, MacNabb, Brislin, Ito in Rose (2009) je preučila vprašanja, povezana z motivacijo delovne sile glede na spol na Japonskem, z uporabo Herzbergovega dvofaktorskega modela za motivacijo. Nadalje so preučili percepcijo japonskega vodstva glede motivacije ženske delovne sile. Poleg podpore za uporabnost Herzbergovega modela za neameriški kontekst njihovi rezultati kažejo na nekatere razlike glede motivacije delovne sile na Japonskem, povezane s spolom. Analiza kaže, da je mogoče izboljšati natančnost vodstvenih pogledov na to, kaj motivira japonske zaposlene zlasti v zvezi z zunanjimi elementi. Medtem ko zaposleni moški po navadi poudarjajo bolj notranje elemente kot zunanje, ženske ne razlikujejo bistveno med obema vrstama. Vendar pa so ženskam v vzorcu v povprečju bolj pomembni zunanji elementi kot moškim. Zunanji elementi, ki se zdijo anketirankam posebej zanimivi, so odnosi z drugimi, pravičnost, varnost zaposlitve in kakovost nadzora. Zdi se, da sta varnost in poštenost nadzora zelo pomembna za ženske na Japonskem, ki poleg stresa, povezanega z zaposlitvijo, občutijo pritisk uravnoteženja kariere in družine. Medtem ko pri večini od 16 motivacijskih elementov ne najdemo pomembnih razlik, so najbolj očitne neusklajenosti na področju medosebnih odnosov, varnosti zaposlitve in poštenosti ocenjevanja, čemur zaposlene ženske pripisujejo večji pomen kot menedžerjem.

1.5 Pregled ključnih raziskav na temo motivacije zaposlenih

Študija avtorjev Okoth in Florah (2019) je ovrednotila motivacijo in uspešnost zaposlenih v podjetju Avenue Hospital v Kisumu. Ugotovitve so pokazale, da na motivacijo

zaposlenih v podjetju vplivajo izobraževanje in razvoj, varnost zaposlitve, plače in zaslužki, zadovoljstvo z delom in spoštovanje zaposlenih. Ugotovitve so pokazale, da ima spoštovanje oziroma priznavanje (upoštevanje) zaposlenih najvišjo pozitivno in pomembno korelacijo z uspešnostjo zaposlenih, temu je sledila varnost zaposlitve, nato pa še usposabljanje in razvoj zaposlenih, plače in ugodnosti in nazadnje zadovoljstvo z delovnim mestom, ki je imelo majhno korelacijo z uspešnostjo zaposlenih.

Yanuar (2017) po drugi strani v svoji raziskavi med zaposlenimi v restavraciji hitre prehrane v Indoneziji ugotavlja, da če povečamo nadomestila za delo, povečamo motivacijo zaposlenih pri delu za doseganje organizacijskih ciljev. Prav tako ugotavlja, da med motivacijo zaposlenih in uspešnostjo ni bistvenega razmerja. Povečana nadomestila povečujejo motiviranost zaposlenih, vendar povečana motivacija ne izboljša uspešnosti zaposlenih, hkrati pa ugotavlja, da povečana nadomestila povečujejo motivacijo zaposlenih, vendar povečana motivacija ne izboljša uspešnosti zaposlenih, pomeni, da motivacija ne more posredovati v razmerju med nadomestilom in uspešnostjo zaposlenega.

Namen zanimive raziskave, ki jo je opravil Jonić (2018), je bil raziskati odnos zaposlenih do motivacije in odkriti razloge, zakaj so se delavci odločili za delo v hotelu Patria v Srbiji. Poleg tega je bil cilj tudi pomagati vodstvu hotelov, zlasti kadrovskim menedžerjem, da bolje razumejo motivacijske dejavnike zaposlenih. Rezultati raziskave kažejo, da je bil glavni razlog, da so se ljudje odločili za kariero v hotelu Patria, ocena hotela, ki mu je sledilo dejstvo, da je šlo za zanimivo delo. Tretji razlog je bila plača, saj hotel Patria zagotavlja višje plače kot drugi hoteli v mestu. Eden izmed ciljev raziskave je bil tudi ugotoviti, kaj motivira zaposlene v hotelu Patria, da opravljajo svoje delo najbolje, kar zmorejo. Rezultati so pokazali, da je bil največji motivacijski dejavnik za delavce, da so dali vse od sebe, plača, drugi varnost zaposlitve in tretji zanimivo delo.

Tudi raziskava Hitka in Balažova (2015) je s področja turizma. V svojem prispevku sta primerjala stopnjo motiviranosti zaposlenih v podjetjih v storitvenem sektorju na Slovaškem in v Avstriji, in sicer v hotelu Franko v Zvolenu in v Grand hotelu v Kizbühelu. Hotelska industrija kot del potovalne trgovine spada med delovno intenzivne panoge, v katerih delovne sile ni mogoče odpraviti z nobenim napredkom tehnologije. To kaže, da je vloga zaposlenih v hotelirstvu prav tako pomembna kot vloga kupcev. Zato sta mnenja, da bi moral vsak hotel ustvariti prilagojen motivacijski program za svoje zaposlene. Iz tega razloga je treba poznati motivacijske dejavnike, ki najbolj vplivajo na uspešnost zaposlenih. V prispevku sta ugotavljala, ali obstajajo razlike v motivacijskih preferencah zaposlenih na Slovaškem in v Avstriji. S pomočjo vprašalnikov sta v raziskavi ugotovila pomen posameznih motivacijskih dejavnikov. Pomembne razlike so bile ugotovljene v naslednjih motivacijskih dejavnikih: možnost uveljavljanja lastnih sposobnosti, informacije o doseženih rezultatih uspešnosti, premik po korporativni lestvici, prestiž, samoaktualizacija, družbene koristi, poslanstvo podjetja, razvoj regije, izobraževanje in osebna rast, odnos do okolja, priznanje in osnovna plača. Ugotovila sta tudi, da je bil na ozemlju Slovaške in v Avstriji potreben pogoj motivacije zaposlenih skoraj enak, zato je

bil predlog za izboljšanje področja motivacije zaposlenih enak v obeh regijah. Plača, sestavljena iz več sestavnih delov, spada med omenjene predloge za izboljšanje, pri čemer je osnovna plača glavna sestavina zajamčenih plač, dodatki pa so drugi del nadomestila zaposlenim. Večjo motivacijo v hotelih lahko dosežemo tudi z večjimi ugodnostmi, ki jih ponujajo zaposleni. Močna ideja, kako motivirati zaposlene, je, da jih pohvalijo za doseganje določenih ciljev. Ustvarjanje celovitega izobraževalnega programa za posamezne skupine zaposlenih lahko hotelom pomaga ohraniti in podpirati delovna mesta ter zagotoviti nenehno izboljševanje kakovosti. Ocenjevanje osebne uspešnosti zaposlenih v hotelih je način za izboljšanje sodelovanja in odnosov na delovnem mestu. Priložnost za kariero in osebno rast je še en bistveni motivacijski dejavnik za zaposlene. Poleg tega lahko aktivnosti za oblikovanje ekipe za motivacijo zaposlenih uporabimo tudi za izboljšanje ozračja na delovnem mestu in uspešnosti tima.

Najpomembnejši praktični pomen ugotovitev Kuvaasa, Bucha, Weibela, Dysvika & Nerstada (2017) je, da bi morale organizacije intrinzične in zunanje dejavnike motivacije obravnavati ločeno. Glede rezultatov med zaposlenimi, ki so jih raziskovali, bi se morale organizacije osredotočiti na povečanje lastne motivacije zaposlenih. Kljub temu pa njihove ugotovitve ne pomenijo, da je večja zunanja motivacija ugodna za posameznike ali organizacije. Poleg tega ugotavljajo, da je pomembno, da so zaposleni povabljeni k sodelovanju pri sprejemanju odločitev, da jih vodje poslušajo, da se zaposlenim ponuja možnost izbire znotraj struktur in da dobijo tako pozitivne povratne informacije, ko prevzamejo pobudo, in tudi, ko imajo težave.

1.6 Motivacija zaposlenih k trajnostnemu vedenju

V sodobnem svetu se zvišuje pritisk na organizacije, da bi zmanjšali njihov negativni vpliv na okolje. Izkazalo se je, da uspešno upravljanje okolja ne le omogoča trajnostne dosežke, temveč podpira tudi splošno uspešnost podjetja in inovacije v organizacijah. Posledično vse več organizacij koncept okoljske trajnosti vključi v svoje poslovne strategije ali uvaja tako imenovano zeleno tehnologijo. Ta uvedba zelene tehnologije se lahko ukvarja samo z določenim delom težave. Vendar ta pristop zanemarja ključno vlogo, ki jo ima človeško vedenje v procesu bolj trajnostnega delovanja podjetij. V skladu s tem morajo organizacije spoznati, da je okoljsko vedenje zaposlenih ključni del rešitve, ko gre za organizacije, ki se ukvarjajo z njihovimi vplivi na okolje. Kljub številnim raziskavam, ki opredeljujejo motivacijske gonilnike, na katerih temelji posameznikovo vključevanje v vedenje v delovnem okolju (Ozaki, 2011), manjka tako literature kot prakse, ki upošteva vključenost zaposlenih v okolju in odgovorno vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Raziskave takšnega vedenja na delovnem mestu poročajo, da so nagrade, napredovanja ali kazni delavci dojemali kot najmanj učinkovite tehnike spodbujanja zaposlenih k bolj okolju prijaznemu vedenju (Zibarras & Ballinger, 2011).

Tako se zdi, da primanjkuje ustreznih vedenjskih pristopov, ki bi organizacijam pomagali spodbujati sodelovanje zaposlenih v okolju prijaznejšem procesu, ki je posebej namenjen spodbujanju sprejemanja trajnostnega vedenja med zaposlenimi na delovnem mestu. Eden od načinov, kako pristopiti k tej problematiki, je preučiti dejavnike trajnostnega vedenja zaposlenih s teoretičnega vidika, imenovanega organizacijsko vedenje. Takšno vedenje je lahko od opravljanja dodatnih nalog brez pritožb do pomoči drugim zaposlenim v organizaciji. Izkazalo se je, da okvir vedenja organizacijskega okolja pomembno vpliva na organizacijske rezultate, kot sta organizacijska uspešnost in učinkovitost. Recikliranje odpadkov, ugašanje luči in omejevanje uporabe zasebnih vozil v korist javnih načinov prevoza večinoma temeljijo na prostovoljni zavezi. Ker so organizacije pod vedno večjim pritiskom, da bi zmanjšale porabo svojih virov, je zdaj bolj kot kdaj koli prej treba obravnavati načine, kako lahko organizacije in zaposleni v njih pomagajo zmanjšati vpliv na okolje. Študija Temminck, Mearns in Fruhen (2015) ponuja vpogled v dejavnike, ki lahko spodbujajo sodelovanje zaposlenih pri majhnih, prostovoljnih okoljskih akcijah pri delu. Ugotovitve kažejo, da so takšni ukrepi delno povezani s skrbjo za okolje, z zaznano organizacijsko podporo za okoljska prizadevanja zaposlenih in s čustveno organizacijsko zavzetostjo. Poleg tega je bil vpliv zaznane organizacijske podpore okoljskim prizadevanjem zaposlenih na vedenje organizacijskega kolektiva, usmerjenega v okolje, izkazan z afektivno organizacijsko zavzetostjo, kar kaže na zavzetost kot ključni mehanizem tega vpliva. Če organizacije ugotavljajo, v kolikšni meri so zaposleni zaskrbljeni zaradi okolja, zavezani organizaciji in dojemajo organizacijo kot podporo njihovim okoljskim prizadevanjem, bodo lahko premagale ovire, povezane s trajnostjo (Temminck, Mearns & Fruhen, 2015).

2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Motivacija združuje in organizira celotno duševno in telesno aktivnost posameznika glede na zasledovani cilj, da bi dosegel oziroma izpolnil ambicijo in cel sklop lastnih prizadevanj. Manifestira se v obliki izbire in aktiviranja določenih oblik vedenja. Vendar je treba biti pri motiviranju previden, ker se ljudje ne strinjajo vedno s tem, kar se samo po sebi zdi motivacijsko. Ljudje z različnimi izobrazbami, ozadji, težnjami ali referenčnimi skupinami lahko vsebino, kvalifikacije in nagrade dela vidijo drugače od drugih (Blaškova & Blaško, 2014).

Nedvomno je človek najpomembnejši dejavnik v organizacijah. Ena glavnih strategij upravljanja organizacij je vlaganje v zaposlene. Organizacije želijo razviti, motivirati in povečati uspešnost svojih zaposlenih. Zato je bil sistem upravljanja nagrad v preteklosti najpomembnejša praksa sistema upravljanja s človeškimi viri. Barber in Bretz (v Gungor, 2011) sta omenila, da imajo sistemi upravljanja nagrajevanja velik vpliv na sposobnost organizacij, da pridobijo, zadržijo in motivirajo zaposlene z visokim potencialom in posledično dosežejo visoko raven uspešnosti (Gungor, 2011).

Sistem upravljanja nagrad vsebuje politike, procese in prakse organizacije za nagrajevanje zaposlenih v skladu z njihovim prispevkom, sposobnostmi in zmernostjo. Napreduje v okviru filozofije, strategij in politik nagrajevanja organizacije in vključuje sporazume v obliki procesov, praks, struktur in postopkov, ki bodo zagotavljali ustrezne vrste in ravni plač, ugodnosti in druge oblike nagrajevanja. Uspešnost zaposlenih bi lahko vključevala: količino proizvodnje, kakovost proizvodnje, pravočasnost proizvodnje, prisotnost na delu, kooperativnost in drugo (Armstrong, 2003)

Nagrajevanje je torej nekaj, kar večina učenjakov s širokega področja upravljanja s človeškimi viri sprejema kot eno od temeljnih funkcij v upravljanju podjetij. Nagrajevanje ne zadeva samo vodstvenih delavcev, temveč vse zaposlene ne glede na izobrazbo, spol, delovne izkušnje in starost. Poleg tega nagrajevanje nesporno vpliva na motivacijo in produktivnost dela zaposlenih. Upravljanje nagrad je zato zahtevna vodstvena naloga (Bonsdorff & Moilanen, 2005).

Zasnova nagrajevanja in priznanja je v današnjem času dobila veliko pozornost in je pritegnila pozornost vodilnih v podjetjih in raziskovalcev. V različnih podjetjih po vsem svetu se nagrajevanje in priznanje uporabljata kot motivacijski tehniki za boljše delovanje zaposlenih. Te nagrade in priznanja so zagotovljeni v denarnih in nedenarnih oblikah za določena zaželena vedenja (Zeb, Rehman, Saeed & Ullah, 2014). Bowen (v Zeb, Rehman, Saeed & Ullah, 2014) opisuje, da je nagrada nekaj, kar dobijo ali prejmejo zaposleni v zameno za uspeh ali dosežek. Z drugimi besedami, nagrada se uporablja kot spoštovanje določenega vedenja v obliki denarnih ali nedenarnih spodbud po določenih dosežkih ali uspehu.

Nagrajevanje je del motivacijskega sistema. Nagrada za opravljeno delo določa količino in kakovost prihodnjega dela. Zaposleni morajo biti za svoje delovno prizadevanje nagrajeni. Prejemki pa, kot že rečeno, ne vključujejo samo plač, temveč tudi druge motivatorje. Negativno izkušnjo pri tej temi predstavlja nesposobnost vodstvenih delavcev, da motivirajo, navdušijo in navdihnejo zaposlene, kar je ena izmed najpomembnejših in najbolj zapletenih nalog, pri katerih žal pogosto vodilni delajo veliko napak, zlasti v sistemih nagrajevanja in pristopa do zaposlenih (Blaškova & Blaško, 2014).

Po mnenju Yazicija (2008) učinkovitost delovanja organizacije in upravljanja z nagradami vpliva na moralnost in produktivnost. Številne organizacije so ugotovile, da njihovi sistemi uspešnosti in nagrajevanja še zdaleč niso dopolnjevali navedenih ciljev podjetja, kar je vodilo v kontraproduktivno vedenje.

Po drugi strani pa je ključnega pomena vlaganje v razvoj zaposlenih za povečanje veščin in sposobnosti zaposlenih in organizacije. Poleg tega teorija socialne izmenjave kaže, da se zaposleni vedejo pozitivno, ko organizacije vlagajo zanje. Organizacijska spodbuda je dejavnik motivacije zaposlenih in prosocialno motivirani zaposleni si zelo prizadevajo, da bi koristili organizaciji (Van Herpen, Van Praag & Cools, 2005).

2.1 Vrste nagrajevanja

Na splošno bi morala biti politika nagrajevanja zaposlenih v vsakem podjetju drugačna, po drugi strani pa je treba temu področju nameniti dovolj pozornosti in skrbi v vseh podjetjih. Nastavljene parametre sistema nagrad je treba redno prilagajati spremembam. Pravilno zasnovana politika prejemkov pomembno vpliva na sposobnost podjetij, da pritegnejo in obdržijo kakovostne in ključne zaposlene, ki so nujni za konkurenčnost podjetja na trgu. Nagrajevanje zaposlenih je zahtevno področje upravljanja s človeškimi viri, ki mora slediti trendom. Sistem nagrajevanja prikazuje koristi, ki jih lahko dobi zaposleni v zameno za opravljanje svojega dela. Prav tako igra kritično vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih. Ustrezen sistem nagrajevanja je ključnega pomena za motivacijo zaposlenih in zadovoljstvo pri delu (Zeb, Rehman, Saeed & Ullah, 2014).

Za podjetje je treba skrbno postaviti sistem nagrajevanja, ki pošteno ocenjuje uspešnost zaposlenih na vseh ravneh in jim v zameno zagotavlja nagrade v skladu z njihovimi potrebami in pričakovanji. Glavni cilj nagrad je pritegniti in obdržati zaposlene, tako da jih motivirajo za doseganje višjih stopenj uspešnosti. Nagrada je nadomestilo, ki ga zaposleni prejme od podjetja kot zamenjavo za storitev, ki jo nudi zaposleni, ali kot povračilo za opravljeno delo (Rehor & Vrchota, 2018).

V zadnjih letih so različni raziskovalci z različnih področij raziskovali vlogo fiksnih prejemkov in zlasti vlogo različnih spodbud zaposlenih. Raziskovalci korporativnega upravljanja se na primer zanimajo za preučitev vpliva prejemkov ključnih vodstvenih delavcev na organizacijsko uspešnost. Raziskovalce človeških virov in psihologije zanima prepoznavanje dejavnikov, ki motivirajo delavce. V sociologiji so odnosi med delodajalci in sindikati zanimiva tema raziskovalnega programa. Na pravnem področju vse več raziskovalcev razpravlja o predpisih, povezanih z zaposlovanjem (Mendes, Lunkes, Flach & Dalmutt Kruger, 2017).

Nagrade so torej vse oblike finančnega donosa, oprijemljive storitve in ugodnosti, ki jih dobi zaposleni v okviru delovnega razmerja. Učinkovit sistem nagrajevanja in ustrezno priznavanje uspešnosti v podjetju ustvarjata ugodne delovne pogoje za zaposlene in zaposlenim predstavljata ključni motivator za povečanje produktivnosti (Rehor & Vrchota, 2018). Bolj kot je delo intelektualno, večja je odgovornost za krepitev motivacije, ki jo delita tako vodja kot tudi zaposleni. Pristop z vidika celotnega nagrajevanja poudarja razumevanje vseh vidikov plačila kot logične enote, povezane z drugimi osebnimi dejavnostmi, ustvarjenimi z namenom, da prinese motivacijo, predanost, zavzetost in razvoj zaposlenih (Blaškova & Blaško, 2014).

Poznamo različne vrste nagrajevanja. Osnovno nagrajevanje je osnovna plača, kamor spadajo tudi nadomestila za plače v času dopustov, praznikov in bolezenskih izostankov. Večinoma stalne nagrade so tudi dodatki in ugodnosti, ki so povezani z delovnim mestom. To so dodatki za težke delovne razmere, dodatki za nočno delo in dodatek za delovno

dobro. Ugodnosti pa so naslednje: dodatno zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje, uporaba službenega vozila in drugo. Plačila za uspešnost in nagrade so v celoti gibljivi del nagrajevanja zaposlenih. Nagrade so lahko denarne ali nedenarne. Med nedenarne ugodnosti štejemo vse oblike prejemkov v naravi in druge nematerialne ugodnosti, kot je ugled, med nematerialne nagrade pa štejemo priznanja in pohvale (Zupan, 2009).

Z ustreznim plačevanjem in nagrajevanjem zaposlenih lahko podjetje vpliva na uspešnost svojega podjetja na različne načine (Zupan, 2009):

- lahko se povečata obseg in kakovost človeških sposobnosti znotraj podjetja;
- vpliva na zavzetost zaposlenih za delo, kar je še posebej prisotno, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti;
- učinkovit nadzor nad stroški dela.

Prejemki in ugodnosti so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo z delovnim mestom in delom, ki ga opravlja zaposleni. Gre za pomemben odnos med sistemom nagrajevanja in prepoznavanjem uspešnosti, pa tudi z motivacijo in zadovoljstvom z delovnim mestom ter hkrati odnos med nagradami in uspešnostjo zaposlenih ter odnos med zunanjimi in notranjimi nagradami (Rehor & Vrchota, 2018).

2.1.1 Notranje in zunanje nagrajevanje

Teorija v zvezi z notranjimi nagradami temelji na delih Herzberga, Hackmana in Oldhama ter Ryana in Deci, ki vsi poudarjajo, da je zasnovana delovna vsebina sama po sebi koristna in vodi k lastni motivaciji in zadovoljstvu. Herzbergova dvofaktorska teorija, ki smo jo že omenili, navaja, da je dobro, da so dejavniki, povezani z delom, ki ustvarjajo zadovoljstvo z delovnim mestom (motivatorji), ločeni od tistih dejavnikov, ki vodijo do nezadovoljstva pri delu (higieniki). Po tej teoriji visoko plačilo zaposlenim ne bo povzročilo njihove lastne motiviranosti, ampak bo preprosto preprečilo nezadovoljstvo, saj ima glede na njegovo teorijo samo delo, ki ga zaposleni opravljajo, potencial, da jih motivira. Glede na Decijevo teorijo zunanje nagrade v obliki denarja delujejo kot spodbuda, zaradi katere posamezniki kognitivno ponovno ocenjujejo svoje motivacije za opravljanje dejavnosti. Ko se denar uvede kot zunanja oblika motivacije za izvajanje dejavnosti, se posameznikovo zaznavanje spremeni tako, da začne opravljati delo za denar. Zunanja nagrada tako postane razlog za opravljanje določene dejavnosti (Renard & Snelgar, 2016).

Da bi izboljšali moč podjetij preko svojih zaposlenih, bi morala podjetja razviti sisteme nagrajevanja, ki poudarjajo tako zunanje kot notranje nagrade. Zunanje nagrade so oprijemljive transakcijske nagrade zaposlenim za opravljanje dela v okviru zaposlitve, kot so plače, bonitete in ugodnosti. Po drugi strani so lastne ali notranje nagrade osebni, notranji, psihološki odzivi na neko delo, ki jih zaposleni prejmejo zaradi smiselnega in

dobro opravljenega dela. To so nagrade, ki so povezane s samim delovnim mestom. Notranje nagrade vključujejo priložnosti za izvajanje raznolikih dejavnosti, kot so: delati zanimivo delo, uživati v priložnostih za osebno rast, prevzemati večje odgovornosti, sodelovati pri odločanju in uživati svobodo in diskrecijo pri svojem delu (Renard & Snelgar, 2016).

Dejstvo, da notranje nagrade v nasprotju z zunanjimi spodbujajo večjo stopnjo notranje motivacije (Nujjoo & Meyer, 2012), nam daje vedeti, da se tem nagradam posveča potrebna organizacijska pozornost. Ugotovljeno je, da delo, ki je zasnovano tako, da vključuje individualni nadzor, raznolikost spretnosti in prožnost, povzroči proaktivno uspešnost, inovativnost in ustvarjalnost, namensko delo pa vodi k manjšemu stresu, odsotnosti, nezadovoljstvu, depresiji in cinizmu (Beechler, 2013). Notranje nagrade imajo posebno vlogo za zaposlene v neprofitnih organizacijah, saj zaposleni, ki delajo v neodvisnih nevladnih organizacijah v povprečju zaslužijo manj kot zaposleni v zasebnem sektorju v mnogih državah (Renard & Snelgar, 2016). Treba je opozoriti, da to pomeni, da bi zaposleni lahko prenašali nižje plače v primerjavi z drugimi, če bi bilo njihovo delo dovolj spodbudno in prijetno, da bi povzročilo motivacijo (Renard & Snelgar, 2016).

2.1.2 Finančno nagrajevanje

Vlogo denarja in pravičnosti v motivaciji in blaginji so v preteklosti obsežno proučili psihologi, ekonomisti, sociologi in antropologi, običajno s pomočjo anketnih metod in vedenjskih eksperimentov (Tabibnia & Lieberman, 2007). Tema denarja je zelo pogosto občutljiva tema, še zlasti v kulturah, kjer je denar kategoriziran kot osebna in tajna zadeva, o kateri posamezniki ne razpravljajo. Vendar je denar prepoznan kot pomemben razlog, ki privablja in vzdržuje zaposlene v podjetjih. Posamezniki z različnimi denarnimi profili imajo določene vzorce odnosa do dela, ki jih je mogoče predvideti. Medtem ko dejavniki, s katerimi se posameznik srečuje v svojih preteklih izkušnjah, prispevajo k oblikovanju tega, kako človek gleda na denar, je vpliv kulture ključni dejavnik za vpliv na dohodek in denarni odnos (Wang & Jang, 2016). Čeprav so bili učinki spremenljive plačilne politike široko raziskani, velja, da fiksno plačilo na neki način vpliva tudi na vedenje zaposlenih. Motivirani zaposleni so verjetno bolj produktivni in ustvarjalni, plačilo pa je eden najvplivnejših dejavnikov tega vedenja (Mendes, Lunkes, Flach & Dalmutt Kruger, 2017).

Denar se pogosto uporablja kot nagrada in motivator. Zaposleni so za dobro delovanje nagrajeni z zvišanjem plače ali z dodatkom (Tabibnia & Lieberman, 2007). Denarne spodbude so najpomembnejše vrste spodbud zlasti za posameznike na minimalni ravni upravljanja v podjetju. Če osnovne fiziološke potrebe zaposlenega še niso v celoti zadovoljene, je denar zato močno gonilo človeškega vedenja. Posamezniki na tej organizacijski ravni imajo omejen dohodek in potrebujejo denar za zadovoljevanje svojih življenjskih potreb, kot so hrana, stanovanje in oblačila. Obstajajo različne vrste denarnih spodbud, kot so plača, letna izplačila, bonusi in udeležba v dobičku (Otaibi, 2017).

Finančne nagrade vključujejo plačo, dodatna plačila in ugodnosti. Višino plače je mogoče določiti na več načinov (Bonsdorff & Moilanen, 2005).

Različni avtorji so razpravljali o vplivu finančnih motivatorjev na motivacijo zaposlenih. Mukherjee (2005) opisuje finančne motivatorje kot take, ki so povezani z nekakšnimi denarnimi spodbudami, in poroča o različnih vrstah takšnih motivatorjev. Po mnenju avtorja lahko finančni motivatorji vključujejo plače, dodatne prejemke, bonuse, pokojnine itd. Robbins (2009) se sklicuje na študijo iz leta 2006, ki je pokazala, da je le 45 % zaposlenih menilo, da je plačilo ključni dejavnik pri izgubi vrhunskih talentov. Avtor poroča tudi o rezultatih raziskave človeških virov iz leta 2006, ki je preučila različna podjetja na južnoafriškem trgu in pokazala, da 14 % južnoafriških zaposlenih po navadi zapusti svoja podjetja delodajalcev predvsem zaradi osnovne plače in ugodnosti.

2.1.3 Nefinančno nagrajevanje

Polemika glede finančnih nagrad kaže na negativne učinke finančnih nagrad, kot je zmanjšanje lastne motivacije, saj lahko povzroči kratkotrajno razmišljanje motivacije za delo s strani zaposlenih. Vendar pa so tako finančne kot tudi nefinančne nagrade nujne, saj obstajajo različna delovna mesta v različnih panogah, kjer ena vrsta nagrade ne dosega namena. Zato se s časom povečuje tudi pomen nefinančnih nagrad (imenovanih tudi relacijske, nematerialne in nedenarne) (Haider, Aamir, Hamid & Hashim, 2015)

Eden prvih, ki je v literaturi omenjal nefinančne nagrade za zaposlene, je bil Peter Drucker leta 1954. Menil je, da delavci ali menedžerji na delovnem mestu ali zunaj njega potrebujejo nagrado za ponos in ugled. Nadalje je trdil, da finančne koristi niso glavni viri optimistične motivacije, čeprav nezadovoljstvo z njimi zavira uspešnost, obratno pa nefinančne spodbude ne morejo nadomestiti nezadovoljstva z denarnimi nagradami (Haider, Aamir, Hamid & Hashim, 2015).

V literaturi o upravljanju človeških virov in organizacijskem vedenju je predlagano, da nefinančne spodbude učinkovito delujejo pri motiviranju zaposlenih. Bistvo spodbud je vzpostaviti povezavo z želenim vedenjem in rezultatom, zaradi katerega se zaposleni počutijo cenjeni. Kadar so podjetja pozorna na nedenarna orodja, lahko zaposleni organizacijo dojema kot podporo in skrb. Nagrade so pomembni dejavniki, ki pojasnjujejo določene vidike zaposlitve, ki pomembno prispevajo k organizaciji, na primer zadovoljstvu z delovnim mestom. Nagrade torej vključujejo vse gospodarske koristi, ki jih prinašajo organizacije – plačilo, napredovanje, ustno priznavanje in odgovornosti. Priznanje je najpogostejše in najmočnejše orodje, ki se v podjetjih uporablja za spodbujanje angažiranosti zaposlenih (Adeeb Abdullah & Wan, 2013).

Nefinančno nagrajevanje učinkovito vpliva na moč in usmerjenost delovne motivacije. Nefinančne nagrade se podeljujejo s priznanjem tako, da nudijo priložnosti za uspeh, razvoj spretnosti in načrtovanja kariere ter z večjo zavzetostjo in predanostjo delu

(Blaškova & Blaško, 2014). Pomanjkanje priznanja in cenjenja je glavni razlog, da ljudje odhajajo iz organizacij, poleg tega, da nimajo priložnosti za karierni razvoj (Neckermann & Frey, 2013).

Med nefinančno nagrajevanje spadajo tudi nematerialne nagrade, kot so ustne pohvale, pisne pohvale, pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenem gradivu podjetja in druge (Zupan, 2009). Moralne spodbude so tiste, ki niso odvisne od denarja za motiviranje delavcev za delo, ampak temeljijo na moralnih sredstvih, ki temeljijo na spoštovanju človeškega elementa (Otaibi, 2017).

Nefinančne nagrade vključujejo občutek dosežka, priznanja, odgovornosti, vpliva in osebne rasti. Nefinančni motivatorji so močni, vendar lahko delujejo še učinkoviteje, če so integrirani s finančnimi nagradami v celotnem sistemu nagrad. Nefinančne prakse nagrajevanja so močno povezane s praksami upravljanja zasebnega in javnega sektorja. Sistemi nagrajevanja imajo običajno strateško funkcijo v organizaciji (Bonsdorff & Moilanen, 2005).

Delodajalci in zaposleni se vse bolj zavedajo pomembnosti nefinančnih nagrad in s tem povezanih ugodnosti. Nefinančne nagrade, kot so pohvale in priznanja, se priznavajo kot motivirajoče orodje za zaposlene, zato vplivajo na povečanje uspešnosti zaposlenih. Delodajalci se zavedajo, da plačilo nad ali na tržni ravni ne zadostuje za spodbujanje, motiviranje in zadrževanje osebja (Schlechter, Thompson & Bussin, 2015). Prav tako je povečanje pritiska na podjetja za nadzor ali zmanjšanje stroškov povečalo uporabo nefinančnih nagrad kot alternativnih načinov za nagrajevanje zaposlenih. Širši elementi finančne nagrade so še vedno pomembni, vendar spremembe v vrstnem redu prednostnih elementov nagrad, ki vključujejo nefinančne nagrade, ustvarjajo premik v tem, kar podjetja ponujajo kot del svojih sistemov nagrad. Optimizacija nagrad postaja naslednji velik izziv upravljavcev prejemkov in od njih bodo morali pripraviti prilagojene sisteme nagrad, ki bodo dosegli optimalno ravnotežje med stroški in doseganje ciljev sistema nagrajevanja (Schlechter, Thompson & Bussin, 2015).

Nekateri delodajalci uporabljajo tudi posebne vrste nefinančnih nagrad za dvig zadovoljstva in motivacijske ravni svojih zaposlenih. Nekateri od teh nefinančnih nagrad imajo svoje zasluge pri ustvarjanju zadovoljne kvalificirane delovne sile v obliki avtonomije zaposlitve, udeležbe pri odločanju, priznavanja, vključevanja in pomembnosti delovnega mesta. Torej je delodajalcem bistveno, da razumejo potrebe in želje svojih zaposlenih ter potrdijo tiste nagrade, ki bodo pripeljale do zadovoljstva njihovih zaposlenih (Soon, 2013).

Nekateri nefinančne nagrade, na primer pohvale in priznanja, so priznane kot spodbudno orodje za povečanje uspešnosti delovnih mest zaposlenih. V podjetjih so ugotovili, da motiviranje zaposlenih z visokimi plačami ne zadostuje, da bi vplivali nanje in jih

zadovoljili (Haider, Aamir, Hamid & Hashim, 2015). Podobno je v študiji Whitaker (2009) ugotovil, da se lahko začetna motivacija in zadovoljstvo zaposlenih izboljšata z zvišanjem plače ali denarnim dodatkom, vendar so učinki krajši od motivirajočih učinkov nefinančnih nagrad. Ugotovljene so bile učinkovite nefinančne nagrade, kot so skrajšani delovni čas, subvencionirani obroki ali storitve, dodatni prazniki in skupinski dogodki, ki izboljšujejo motivacijo zaposlenih, spodbujajo pozitivno kulturo in spodbujajo lojalnost in zavezanost organizaciji (Haider, Aamir, Hamid & Hashim, 2015). Jensen, McMullen in Stark (2007) menijo, da so nefinančne nagrade ključne za pomoč podjetju, da se izkaže kot vrhunski delodajalec, in imajo dvojni vpliv na večjo angažiranost zaposlenih.

Zaposleni v veliko primerih dajejo prednost tistim delodajalcem, ki jim dajejo možnosti kariernega razvoja. Zato zaposleni ostanejo v tistih podjetjih, ki vlagajo v razvoj svojih zaposlenih in jim predstavljajo del vizije za prihodnost. Poleg ponujanja kariernega razvoja je še ena vrsta nefinančnih koristi, ki jih podjetja uporabljajo, to je možnosti učenja in usposabljanja. Priložnosti za učenje in usposabljanje v organizacijah kažejo velik pomen in vrednost za zaposlene, kar poveča njihovo zadovoljstvo, zavzetost in predanost. Poleg tega številne organizacije, ki vlagajo v svoje zaposlene, svoje prakse učenja in usposabljanja obravnavajo bolj strateško kot sredstvo za zagotavljanje potrebnih znanj. Izboljšanje veččin se lahko izvaja na različne načine, od ponujanja usposabljanja o novi tehnologiji, virtualnega izobraževanja, korporativnih univerz, pomoči pri poučevanju, pomoči pri zunanjih seminarjih in konferencah ali drugih izobraževanjih (Haider, Aamir, Hamid & Hashim, 2015).

V preteklosti so bili finančni elementi v nagradnih paketih najpomembnejši, medtem ko so nefinančni elementi nagrad, na primer usposabljanje in razvoj ter fleksibilen čas, vedno pomembnejši za zaposlene. Plačilo je najpreprostejši element nagrajevanja, zato podjetja iščejo nove načine, kako se ločiti od svojih tekmecev na trgu. Osredotočenost na ponujanje širšega nabora nefinančnih nagrad je ena takšnih strategij, ki jih organizacije uporabljajo za razlikovanje in privabljanje najboljših talentov v svoje delovne kolektive (Schlechter, Thompson & Bussin, 2015).

2.2 Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih

Ljudje so najpomembnejši del funkcionalnega in uspešnega podjetja, ki lahko doseže svoje cilje. Vsak vodja bi moral vedeti, da zaposleni odločilno prispevajo k blaginji podjetij, učinkovitemu izvajanju projektov, ugledu in pomembnemu napredku glede na konkurenco. Ključnega pomena je, da se zaposleni zanimajo za svoje delo in jih vodilni motivirajo, ocenjujejo in nagrajujejo, da se potrudijo po svojih najboljših močeh. Samo takšni zaposleni, ki so pravilno motivirani in delajo v dobro prilagojeni ekipi, lahko odpravijo kakršne koli pomanjkljivosti podjetja. Zato je pomembno oblikovati sisteme nagrajevanja na podlagi potreb zaposlenih in njihovega vedenja pri delu ter rezultatov. Sposobnost vodilnih, da pridobijo zadovoljstvo zaposlenih z nagradami, je zapleten proces. Dejansko

je to funkcija več povezanih dejavnikov, ki jih mora vsak vodilni, ki ga želi doseči, kritično preučiti, da bo lahko pozitivno izveden. Celotni program nagrad mora biti strukturiran tako, da privabi v podjetje prave ljudi v korist podjetja, ki jo ti zaposleni uporabljajo za doseganje uspeha podjetja. Programi za nagrajevanje in priznavanje morajo imeti enako obravnavo za enake dosežke (Rehor & Vrchota, 2018).

O programih za nagrajevanje in priznanje obstaja veliko literature, vključno z raziskovalno literaturo. Številne študije se osredotočajo na učinke nagrad za motivacijo in uspešnost zaposlenih in jih najdemo v literaturi, ki se ukvarja večinoma z motivacijo: notranjo in zunanjo. Razumevanje, kaj motivira zaposlene, je eden ključnih izzivov za menedžerje. Čeprav ni mogoče neposredno motivirati drugih, je kljub temu pomembno vedeti, kako vplivati na to, kaj druge motivira, s splošnim ciljem, da zaposleni identificirajo lastno blaginjo podjetja. Na splošno programi nagrajevanja spadajo v celotno zasnovano strategij plačnega sistema, s katerim se prizadevanja različnih pododdelkov ali posameznikov usmerjajo k doseganju ciljev podjetja. Vsa podjetja uporabljajo plačilo, napredovanje, bonuse ali druge vrste nagrad za spodbujanje visokih stopenj uspešnosti (Ali & Ahmed, 2009).

Vodje razvoja kadrov in strokovnjaki za nagrajevanje so pogosto zmedeni zaradi neuspeha strategij nagrajevanja za povečanje produktivnosti, povečanje zadovoljstva pri delu in izboljšanje uspešnosti podjetja. Obstajajo trije glavni razlogi, da te strategije nagrajevanja ne uspejo. Prvič, nobena inovativna strategija nagrajevanja se ne sme podrediti nesmiselnemu iskanju najboljše prakse, ki bi jo lahko nekritično uporabili v enotnih paketih nagrad. Drugič, večina prakse nagrajevanja je pretirano osredotočena na usklajevanje interesov najvišjih menedžerjev in izvršnih direktorjev z interesi delničarjev, obenem pa ignorira glavnino zaposlenih v organizaciji. Tretjič, kadrovski strokovnjaki pogrešajo bistvo, da inovativne strategije na delovnem mestu ne delujejo v vakuumu in se pristopi od zgoraj navzdol pogosto sprožijo (Kornelakis, 2018).

Številna znanstvena dela iz zgodovine menedžerskih in vedenjskih ved so raziskovala razmerje med nagrajevanjem in motiviranjem. V podjetjih se zdi koristno preučiti motivacijo zaposlenih (celoten povzetek motivacijskih prizadevanj in vplivov) v medsebojnem odnosu do plačila (zagotavljanje plače in dodeljevanje ugodnosti zaposlenim). Ti dve funkciji razvoja sistemov človeških potencialov sta bili in bosta vedno tesno povezani. Motivacija je sestavni del sistema prejemkov, vendar je pojem plačila veliko širši in vključuje na primer zaslužke zaposlenih, napredovanje zaposlenega, zavarovalne prispevke, povabilo na kosilo ali večerjo, pooblastilo za opravljanje pomembnih nalog, formalno priznanje (pohvale), raznoliko in zanimivo delo, prijeten slog vodenja. Mnogi od teh elementov morda nimajo oprijemljivega pomena, vendar vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega, na njegov občutek koristnosti in mu prinesejo nekaj veselja (Blaškova & Blaško, 2014).

Zadovoljni in motivirani zaposleni so dragoceno premoženje za katero koli podjetje. Na področju upravljanja s človeškimi viri je zadovoljstvo zaposlenih izjemno pomembna tema in o tem vprašanju so bile izvedene številne raziskovalne študije. Največji motiv za veliko število raziskav na tem področju je prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na njihovo uspešnost in splošno organizacijsko produktivnost. Organizacije v namen zadovoljstva zaposlenih oblikujejo številne politike nagrajevanja, da bi očarale in ohranile svojo strokovno delovno silo. Delodajalci so se soočali z velikimi težavami pri napovedovanju vedenja posameznika, saj obstajajo različni predhodniki, ki vplivajo na zadovoljstvo z zaposlitvijo zaposlenih, na primer dohodek, občutek sreče, delovne vrednote, nagrade za delo, socialna skrb, delovne razmere, delovni čas in uspešnost. Zato je za podjetja oblikovanje učinkovitih finančnih ali nefinančnih sistemov nagrajevanja zaposlenih zahtevna naloga (Haider, Aamir, Hamid & Hashim, 2015).

Sistem nagrajevanja vpliva na motivacijo zaposlenih predvsem z zaznano vrednostjo nagrad in njihovo odvisnostjo od uspešnosti. Organizacijski sistem nagrajevanja je sestavljen iz vrst nagrad, ki jih je treba ponuditi, in njihove razdelitve. Organizacijske nagrade vključujejo vse vrste nagrad, tako notranje kot zunanje, ki jih prejmejo zaposleni v organizaciji. Naloga vodstvenih delavcev pri motiviranju je pomembna, saj zunanje nagrade zahtevajo stalno pozornost in revizijo s strani vodstva, medtem ko so notranje nagrade bolj neposredni rezultati prizadevanja posameznika. To pomeni, da za nagrajevanje ni odgovoren le upravitelj sistema nagrad, temveč je pomembna tudi vloga motiviranega zaposlenega (Blaškova & Blaško, 2014).

Ena od spodbud, ki jo številne države uporabljajo za spodbujanje ustvarjanja inovacij, je zakonita nagrada za izum zaposlenih. Izum oziroma inovacija zaposlenega je delo, ki ga delavec opravi med pogodbo o zaposlitvi s svojim delodajalcem. Ureditev v zvezi s tem je običajno vključena v zakonodajo. Tako delodajalec dobi idejo, koristno za podjetje, zaposleni pa denarno priznanje – nagrado. Inovativna podjetja imajo običajno svoja posebna interna pravila o prejemkih za inovacije in izume svojih zaposlenih. V teh primerih so koristi izuma eden odločilnih dejavnikov, ki vplivajo na raven nagrade (Svačina, 2020).

Začetki sprejemanja zakonskih okvirov za nagrajevanje izumov in inovacij med zaposlenimi segajo na prehod iz devetnajstega v dvajseto stoletje. V tem obdobju se je število izumiteljev zaposlenih začelo povečevati zaradi industrializacije. Burhop in Lubbers (2010) poročata o naraščajočem deležu nemških patentov, podeljenih podjetjem s 15,4 odstotka leta 1890 na 33,5 odstotka leta 1910. Danes delež patentov, dodeljenih organizacijam v razvitih državah, znaša približno 90 odstotkov. Burhop in Lubbers (2010) opisujeta tudi pogajanja med nemškimi zaposlenimi in delodajalci v začetku dvajsetega stoletja ter predstavljata pogoje za prejemke od izumov in inovacij kot sredstvo pravične razporeditve bistvenih koristi, ki jih ustvarjajo inovacije med obema stranema, in hkrati kot sredstvo za spodbujanje zaposlenih. Trenutne raziskave iz različnih držav (Briner & Eck, 2014) kažejo prakso denarnega spodbujanja zaposlenih k inventivnosti, ne glede na pravno

tradicijo. Zato je lahko nagrajevanje konceptualno povezano z naraščajočo vlogo inovacij in inovativnih zaposlenih pri konkurenčni moči in donosnosti organizacij (Svačina, 2020).

Če želimo vzpostaviti v podjetju učinkovit sistem nagrajevanja, moramo upoštevati naslednja načela (Zupan, 2009):

- sistem nagrajevanja mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih;
- sistem nagrajevanja mora biti pravičen;
- stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih in
- spoštovati mora zakonske okvire.

Nagradne sisteme v podjetjih je treba skrbno načrtovati, ker imajo različne nagrade različne učinke na motivacijo. Na splošno bi morali dobri sistemi nagrajevanja čim bolj zmanjšati negativni vpliv nagrad na prejemnike in vključiti tiste značilnosti nagrad, ki jih zaposleni cenijo. To je potrebno, ker imajo nagrade, kot velja za vse spodbujevalne sheme, tveganja, če so slabo zasnovane (Neckermann & Frey, 2013).

Uravnoteženje usmeritev nagrajevanja zahteva kulturni premik v organizacijski praksi. Obsedenost z ozkimi kazalniki uspeha, kot je donosnost, je poslabšala razširjene neenakosti in ogrozila blaginjo. Kulturni premik bi se moral začeti z vrha in spodbuditi k premisleku o neželenih vedenjih, ki jih spodbujajo sedanji sistemi nagrajevanja. Eden od predlogov je na novo opredeliti, kaj pomeni uspeh v organizacijah. Na primer, merila nefinančne uspešnosti bi morala predstavljati vsaj 50 % plačil izvršilnih delavcev, povezanih z uspešnostjo, in vključevati ukrepe, kot so angažiranost zaposlenih, zadovoljstvo strank in družbena/okoljska uspešnost. Prehod na nagrado zainteresiranih strani se doseže tudi, če strategije nagrajevanja dobičke razdelijo na široko osnovo s skupnim lastništvom (Kornelakis, 2018).

2.3 Pregled raziskav o nagrajevanju in motivaciji zaposlenih

Kot smo že omenili, je o motivaciji zaposlenih z vidika nagrajevanja v literaturi izvedenih veliko raziskav. Blaškova in Blaško (2014) v svoji raziskavi, izvedeni med univerzitetnimi profesorji, ugotavljata, da je očitno, da se učitelji in vodje univerz lahko motivirajo na različne načine, z različnimi sredstvi in orodji, ki se prekrivajo in združujejo nagrajevanje in motivacijo v aktivno večplastno ustvarjalno in vodstveno dimenzijo.

Raziskava Renard in Snelgar (2016) zagotavlja kontekstualne podatke o delavcih v neprofitnih organizacijah, ki delajo v Južni Afriki, glede na psihološke nagrade, ki jih imajo zaradi narave svojih delovnih nalog. Avtorja ugotavljata, da je njihovo delo po naravi smiselno (namensko), pa tudi samostojno, izzivalno (spodbudno), raznoliko in prijetno. Ti vidiki dela motivirajo zaposlene, kar kaže na to, da tradicionalni sistemi upravljanja nagrajevanja, ki se zanašajo na zunanje nagrade, morda niso najučinkovitejše sredstvo za motiviranje zaposlenih v neprofitnih organizacijah.

Pregledna študija avtorjev Zeb, Rehman, Saeed in Ullah (2014) ugotavlja, da obstaja pomembno razmerje med nagrajevanjem in priznanjem ter zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Zato avtorji priporočajo, da mora biti zadovoljstvo pri delu povezano z nagradami in priznanjem, saj zaposleni dosegajo zadovoljstvo, ko v svoje delo vložijo svojo energijo. To se lahko zgodi le na podlagi podpornega okolja in motivacije. Ta dejavnik ima pomembno vlogo tudi pri zadrževanju zaposlenih v podjetjih. Obsežen pregled literature v tej študiji je prav tako razkril, da je motivacija zaposlenih v podjetjih odvisna od zagotavljanja motivatorjev zaposlenih, kot so spodbude in plače. Podjetja lahko svoje cilje dosežejo z motiviranimi zaposlenimi, saj se na primer učinkovitost zaposlenih lahko poveča z različnimi finančnimi in nefinančnimi nagradami in različnimi načini priznavanja zaposlenih, kot so plača, napredovanja, finančne koristi, priznanja in potrdila o dosežkih.

Otabibi (2017) ugotavlja, da finančne in moralne spodbude vplivajo na uspešnost upravnega osebja, ki dela v inštitutih generalne uprave za uporabno izobraževanje in usposabljanje v Kuvajtu. Prav tako ugotavlja, da finančne spodbude ne vplivajo na uspešnost vodilnih pri upravljanju zavodov javne uprave za uporabno izobraževanje in usposabljanje v Kuvajtu. To je mogoče razložiti z vidika pomanjkanja zadovoljstva z materialnimi spodbudami, ki jih daje študijski vzorec. Po drugi strani pa ugotavlja, da moralne spodbude vplivajo na uspešnost vodilnega osebja, ki dela v zavodih generalnega organa za uporabno izobraževanje in usposabljanje v Kuvajtu.

Bonsdorff in Moilanen (2005) v svojem prispevku ugotavljata, da je bil dohodek zaposlenih medicinskih sester na Finskem povezan s starostjo zaposlenih in ne z izobrazbo. Vsi zaposleni so bili plačani po enakih načelih. Poleg plače so zaposleni omenili, da so bili nagradjeni z nefinančnimi nagradami, na primer pohvalami in priznanji, zanimivimi nalogami za delo in priložnostmi za razvoj. Med različnimi starostnimi skupinami ni mogoče najti bistvenih razlik, če primerjamo nefinančna sredstva za nagrajevanje. Nefinančno nagrajevanje je močno povezano z upravljavskimi praksami organizacije. Popolnoma običajno je, da zaposleni denar obravnavajo kot edino in najpomembnejšo nagrado, ki jo prejmejo za svoje delo. Sredstva za nagrajevanje zaposlenih v javnem sektorju so nekoliko omejena zaradi zakonodaje in javnih sredstev, od katerih so organizacije odvisne. Sredstva so majhna, proračuni prav tako, kar pojasnjuje nepripravljenost javnega sektorja za povišanje plač. Izziv nagrajevanja starajočih se zaposlenih je na menedžerjih, v tem primeru na zdravstvenih delavcih. Nagrade bi morale biti sposobne pomagati ustvariti motivacijo med zaposlenimi in jim pomagati, da delajo, namesto da bi se predčasno upokojili. Zato bi bilo po mnenju avtorjev smiselno razmisliti o pomenu, ki ga pri oblikovanju sistemov nagrajevanja v prihodnosti v javnem sektorju imajo nederarne nagrade.

Tudi pregled literature avtorjev Haider, Aamir, Hamid & Hashim (2015) daje rezultate, ki podpirajo ugotovitve z našega pregleda literature. Ugotovljeno je bilo, da poleg pomena finančnih nagrad, kot so plače, finančni dodatki in življenjsko zavarovanje, zaposleni

pričakujejo tudi različne nefinančne nagrade, na primer priznavanje zaposlitve, odločanje in spoštovanja s strani organizacije. Vpliv nefinančnih nagrad je ključnega pomena za izboljšanje moralnega stanja zaposlenih in povečanje njihove stopnje zadovoljstva. Nefinančne nagrade so koristno orodje za razvoj zadovoljstva zaposlenih.

V Gungor (2011) študiji je bila raziskana povezava med aplikacijami sistemov za upravljanje nagrad, motivacijo in uspešnost zaposlenih. Vzorec te študije so tvorili bančni uslužbenci Global Banks v Istanbulu. Stopnja odziva je bila pod pričakovano, saj je v spletni anketi odgovorilo le 116 zaposlenih v 12 bankah. Analiza dejavnika in analiza zanesljivosti sta poleg tega pokazali ustreznost velikosti vzorca. Glede na rezultate je ugotovljeno, da finančne nagrade pozitivno vplivajo na uspešnost zaposlenih, v nadaljevanju so še ugotovili, da zunanja in notranja motivacija vplivata na uspešnost zaposlenih. Z rezultati statističnega testa v raziskavi je ugotovljeno, da zunanjo motivacijo pojasnjujemo s spremenljivko finančne nagrade, notranjo motivacijo pa s spremenljivko nefinančne nagrade. Ugotovitve študije so skladne s prejšnjimi študijami, ki so Herpen, Praag in Cools (2005) empirično raziskale učinke plače na uspešnost. Omenili so, da nekatere teorije napovedujejo, da praksa sistema nadomestil vpliva na motivacijo zaposlenih. Rezultati njihove študije kažejo na pozitivno razmerje med zaznanimi značilnostmi sistema nagrajevanja in zunanjo motivacijo. Glede na njihove ugotovitve, podobne rezultatom te študije, na notranjo motivacijo ne vpliva oblikovanje denarnega nadomestila, temveč možnosti napredovanja.

3 EMPIRIČNI DEL

Namen raziskave je prispevati k razumevanju nefinančnega nagrajevanja in njegovega vpliva na motiviranje zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP) v Sloveniji. Temo smo izbrali tudi iz razloga, ker področje za razliko od finančnega nagrajevanja še ni toliko poznano oziroma preučevano v literaturi. Na podlagi priporočil, ki smo jih oblikovali s pomočjo raziskave, bodo v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih lahko sprejeli določene ukrepe in odločitve za povečanje motivacije zaposlenih, s čimer bodo lahko vplivali tudi na uspešnost, inovativnost in učinkovitost podjetja. Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili v naši nalogi, je, kako nefinančno nagrajevanje vpliva na motivacijo zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih Sloveniji.

Glede na preučeno strokovno literaturo iz različnih virov in rezultate raziskav, ki so že bile opravljene na obravnavano tematiko, postavljamo hipoteze magistrskega dela.

Whitaker (2010) je ugotovil, da se lahko začetna motivacija in zadovoljstvo zaposlenih izboljšata z dvigom plače ali denarnim dodatkom, vendar so bili učinki krajši od motivirajočih učinkov nefinančnih nagrad. Ugotovljeno je bilo, da so bile nefinančne nagrade, kot so skrajšani delovni čas, subvencionirani obroki ali storitve, dodatni prazniki in skupinski dogodki, tisti, ki izboljšujejo motivacijo zaposlenih, spodbujajo pozitivno

kulturo in spodbujajo lojalnost in zavezanost organizaciji (Whitaker, 2010). Tudi Rahim in Van Daut (2013) ugotavljata, da pregled prejšnjih študij o razmerju med nagrajevanjem in motivacijo privede do zaključka, da med nagrado in motivacijo obstaja pozitiven odnos.

Na podlagi zgoraj zapisanega in ostalih ugotovitev, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu naloge, postavljamo prvo hipotezo.

H1: Nefinančne nagrade so pozitivno povezane z motivacijo zaposlenih v slovenskih MSP.

Ugotovitve raziskave Schlechter, Thompson in Bussin (2015) kažejo, da je bila vsaka nefinančna nagrada za zaposlene individualno privlačna. Posledica tega dejstva je, da če bodo organizacije nefinančne nagrade ponujale kot del nagrad, bodo zaposleni bolj verjetno pritegnjeni k zaposlitvi, kot če nefinančne nagrade ne bi bile ponujene. Ugotovljeno je bilo, da ženske bolj privlačijo nefinančne nagrade kot moške. Zato so rezultati pokazali, da če bi organizacija oblikovala svoj nagrajevalni sistem z močnim poudarkom na nefinančnih nagradah, bi ženske verjetno bolj pritegnila ponujena zaposlitev. Ti rezultati so po mnenju avtorjev še posebej pomembni na trenutnem trgu, saj vse več žensk vstopa na trg dela in se povečuje število kariernih družin. Na podlagi ugotovitev raziskave postavljamo drugo hipotezo.

H2: Ženske, zaposlene v slovenskih MSP, bolj motivirajo nefinančne nagrade kot moške.

V delu Tausifa (2012) je dokazan zmerni vpliv starostnih razlik na razmerje med nagrajevanjem in zadovoljstvom na delovnem mestu. Glede na rezultate raziskave, izvedene v Pakistanu, starejši zaposleni poročajo o večjem zadovoljstvu, če prejmejo nefinančne nagrade, torej lahko sklepamo, da so tudi bolj motivirani z nefinančnimi nagradami. Na podlagi zapisanega postavljamo tretjo hipotezo.

H3: Starejše zaposlene v slovenskih MSP bolj motivirajo nefinančne nagrade kot mlajše.

3.1 Vzorec

Za potrebe doseganja ciljev magistrske naloge smo izvedli kvantitativno raziskavo, v kateri so v vzorcu zaposleni v MSP v Sloveniji, vzorec je priložnostni s post-hoc kvotnim vzorčenjem glede na ključne lastnosti MSP z namenom zagotovitve kar se da reprezentativnega vzorca. Vprašalnik smo pripravili s pomočjo programa Ika, ki je program za pripravo anket in zbiranje odgovorov. Zbrane rezultate smo obdelali s programom za obdelavo statističnih podatkov SPSS in preverili zastavljene hipoteze. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. Prvi del je vseboval demografska vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi. Drugi del pa je vseboval vprašanja o nefinančnih nagradah in motivaciji zaposlenih.

3.2 Tehnika zbiranja podatkov

Pri sestavi vprašalnika (v prilogi) so nam bile v pomoč raziskave Okoth & Florah (2019), Khan, Shahid, Nawab & Wali (2013), Rahim & Wan Daud (2013), Schlechter, Thompson & Bussin (2015) ter Erbas in Arat (2012). S pomočjo različnih raziskav smo oblikovali trditve, ki so ocenjevale vpliv nefinančnega nagrajevanja in motivacijo zaposlenih. Raziskava bo vključevala oceno trditev s strinjanjem glede motivacijskih dejavnikov v obliki nefinančnih nagrad. Zaposlenim v MSP v Sloveniji so bili ponujeni različni odgovori, ki so jih zaposleni ocenili s strinjanjem na Likertovi lestvici od 1–5.

Anketa je bila poslana na spletne naslove zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji v spletni obliki v septembru 2020.

3.3 Analiza podatkov

Za obdelavo podatkov smo uporabili statistični program SPSS. Najprej smo v analizi pripravili opisno statistiko, s katero smo predstavili vzorec zajetih v raziskavo. V drugem delu sledi preverjanje hipotez. Prvo hipotezo smo preverili s pomočjo koeficientov korelacije, drugo in tretjo pa s pomočjo t-testa za dva neodvisna vzorca.

3.4 Predstavitev in interpretacija rezultatov

Na vprašalnik je odgovorilo 141 respondentov, 54,1 % moških in 45,9 % žensk. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Vzorec anketiranih glede na spol

Spol	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Moški	73	51,8	54,1	54,1
Ženski	62	44,0	45,9	100,0
Skupaj	135	95,7	100,0	

Vir: Lastno delo.

Največ anketiranih (57) oziroma 41,6 % jih je pripadalo starostni skupini od 21 do 30 let, najmanj pa v najvišji in najnižji starostni skupini, kjer je bil anketiran v vsaki skupini le po eden. Rezultati so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Vzorec anketiranih glede na starost

Starost	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
do 20	1	0,7	0,7	0,7
21–30	57	40,4	41,6	42,3

se nadaljuje

Tabela 3: Vzorec anketiranih glede na starost (nad.)

Starost	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
31–40	38	27,0	27,7	70,1
41–50	25	17,7	18,2	88,3
51–60	15	10,6	10,9	99,3
61–70	1	0,7	0,7	100,0
Skupaj	137	97,2	100,0	

Vir: Lastno delo.

33,1 % anketiranih je imelo univerzitetno izobrazbo ali bolonjsko drugo stopnjo (bolonjski magisterij), sledi štiriletna srednja šola s 23,5 % in visoka šola z 20,6 %. Rezultati so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Vzorec anketiranih glede na izobrazbo

Izobrazba	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
OŠ ali manj	1	0,7	0,7	0,7
Poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola)	13	9,2	9,6	10,3
Štiriletna srednja šola	32	22,7	23,5	33,8
Višja šola	16	11,3	11,8	45,6
Visoka prva stopnja	28	19,9	20,6	66,2
Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)	45	31,9	33,1	99,3
Znanstveni magisterij ali doktorat	1	0,7	0,7	100,0
Skupaj	136	96,5	100,0	

Vir: Lastno delo.

Največ, 61 oziroma 44,9 % anketiranih je prejelo plačo v višini od 1001 do 1500 €, najmanj, 1,5 %, pa v razredu od 2001 do 2500 €. Rezultati so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Vzorec anketiranih glede na višino mesečnega dohodka

Višina mesečnega dohodka	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
do 500	4	2,8	2,9	2,9
501–1000	40	28,4	29,4	32,4
1001–1500	61	43,3	44,9	77,2

se nadaljuje

Tabela 5: Vzorec anketiranih glede na višino mesečnega dohodka (nad.)

Višina mesečnega dohodka	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
1501–2000	23	16,3	16,9	94,1
2001–2500	2	1,4	1,5	95,6
Več kot 2500	6	4,3	4,4	100,0
Skupaj	136	96,5	100,0	

Vir: Lastno delo.

Preverjanje hipotez

Za potrebe magistrskega dela smo v nadaljevanju s pomočjo statistične analize preverjali zastavljene hipoteze.

H1: Nefinančne nagrade so pozitivno povezane z motivacijo zaposlenih v slovenskih MSP.

Postopek preverjanja hipoteze je naslednji. Za potrebe nadaljnje analize smo najprej oblikovali faktor agregiranja– povprečenja trditev, ki merijo posamezni konstrukt, ki je meril motivacijo, nato pa smo za vsak sklop vprašanj, intrizična – notranja nefinančna in ekstrizična – zunanja nefinančna motivacija, prav tako oblikovali faktor, ki je pojasnjeval določeno motivacijo. Nato smo s statistično tehniko linearne regresije preverjali povezanost spremenljivk med seboj: motivacijo z intrizično nefinančno motivacijo in motivacijo z ekstrizično nefinančno motivacijo.

Spremenljivke in njihova ocena s strani anketirancev, ki merijo motivacijo, so prikazane v tabeli 6.

Tabela 6: Deskriptivna statistika za spremenljivke, ki merijo motivacijo

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Za svoje delo sem motiviran.	141	1,0	5,0	3,851	0,8939
Za dobro opravljeno delo sem rad pohvaljen.	141	1,0	5,0	4,184	0,8751
Pripravljen sem vložiti dodaten napor na svojem delovnem mestu, kadar se pri delu to zahteva.	141	1,0	5,0	4,142	0,8416
Vodje v organizaciji, kjer sem zaposlen, cenijo dobro opravljeno delo.	141	1,0	5,0	3,780	1,0288
Pri svojem delu se trudim, da bi postal boljši.	141	1,0	5,0	4,213	0,7911

se nadaljuje

Tabela 6: Deskriptivna statistika za spremenljivke, ki merijo motivacijo (nad.)

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Trenutno delo mi postavlja izziv.	140	1,0	5,0	3,643	1,0393
Pri svojem delu čutim popolno predanost.	139	1,0	5,0	3,691	1,0485
Rad sprejemam odgovornost in nove izzive na delovnem mestu.	141	1,0	5,0	4,014	0,9561

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 6 vidimo, da so se respondenti najbolj (v povprečju 4,213) strinjali s trditvijo: »Pri svojem delu se trudim, da bi postal boljši«, najmanj pa z oceno 3,643 s trditvijo: »Trenutno delo mi postavlja izziv«. V tabeli 7 predstavljamo deskriptivno tabelo za dejavnik, ki meri motivacijo.

Tabela 7: Deskriptivna tabela za dejavnik, ki meri motivacijo

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Motivacija	141	1,13	5,00	3,9401	0,68138

Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 7, je dejavnik motivacije ocenjen med vsemi zajetimi v raziskavo z oceno 3,94. V tabeli 8 predstavljamo deskriptivno statistiko za sklop spremenljivk, ki merijo notranjo nefinančno motivacijo.

Tabela 8: Deskriptivna statistika za spremenljivke, ki merijo notranjo nefinančno motivacijo

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Možnost, da naredim nekaj, kar izkoristi moje zmožnosti.	140	1,0	5,0	4,021	0,8605
Možnost delati stvari, ki niso v nasprotju z mojo vestjo.	140	1,0	5,0	3,800	1,0607
Občutek dosežka, ki ga dobim na svojem delovnem mestu.	139	1,0	5,0	4,086	0,8804
Možnost, da pri delu uporabim lastno presojo.	140	1,0	5,0	4,157	0,7323
Način, kako moja služba zagotavlja stalno zaposlitev.	140	1,0	5,0	3,914	0,9854

se nadaljuje

Tabela 8: Deskriptivna statistika za spremenljivke, ki merijo notranjo nefinančno motivacijo (nad.)

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Možnost, da naredim nekaj za druge ljudi.	140	1,0	5,0	4,043	0,8722
Priznanje v skupnosti.	140	1,0	5,0	3,900	0,8757
Možnost delanja različnih stvari na delu.	140	1,0	5,0	4,150	0,8644
Priložnosti, ki vam jih ponuja podjetje za učenje in razvoj kariere izven trenutne zaposlitve.	140	1,0	5,0	3,864	0,9230
Možnost, da preskusim svoje metode pri delu.	140	1,0	5,0	3,957	0,8212
Možnost samostojnega dela.	139	1,0	5,0	4,158	0,7543
Možnost, da ljudem povem, kaj naj delajo.	140	1,0	5,0	3,500	1,0353

Vir: Lastno delo.

Najbolj so se anketiranci strinjali z oceno 4,158 s trditvijo »Možnost samostojnega dela«, najmanj z oceno 3,5 pa s trditvijo »Možnost, da ljudem povem, kaj naj delajo.« V nadaljevanju v tabeli 9 predstavljamo deskriptivno tabelo za dejavnik, ki meri notranjo motivacijo.

Tabela 9: Deskriptivna tabela za dejavnik, ki meri notranjo nefinančno motivacijo

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Notranja nefinančna motivacija	140	1,42	5,00	3,9625	0,61889

Vir: Lastno delo.

Dejavnik notranje motivacije je, kot je razvidno iz tabele 9 ocenjen med vsemi respondenti z oceno 3,96. V tabeli 10 pa predstavljamo deskriptivno statistiko za sklop spremenljivk, ki merijo zunanjo nefinančno motivacijo.

Tabela 10: Deskriptivna statistika za spremenljivke, ki merijo zunanjo nefinančno motivacijo

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Način, kako sodelavci sodelujejo drug z drugim.	137	1,0	5,0	4,007	0,9034

se nadaljuje

Tabela 10: Deskriptivna statistika za spremenljivke, ki merijo zunanjo nefinančno motivacijo (nad.)

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Nagrada, ki jo dobim za dobro opravljeno delo.	137	1,0	5,0	3,971	1,0214
Občutek dosežka, ki ga dobim na svojem delovnem mestu.	137	1,0	5,0	4,095	0,9306
Delovni pogoji.	136	1,0	5,0	4,118	0,9893
Pristojnost mojega nadrejenega pri odločanju.	137	1,0	5,0	3,489	1,0227
Zagotavljanje medicinske pomoči, zavarovanja in pokojnin.	135	1,0	5,0	3,859	0,9937
Zagotavljanje fleksibilnega delovnega časa.	137	1,0	5,0	4,036	0,9268
Zagotavljanje zdravja in wellness programov za zaposlene, na primer programi za pomoč zaposlenim, svetovalne storitve, fitnes centri.	137	1,0	5,0	3,642	1,1488
Način, kako se politika podjetja uveljavlja v praksi.	137	1,0	5,0	3,715	1,0142
Možnost napredovanja na delovnem mestu.	137	1,0	5,0	4,234	0,9015
Način, kako nadrejeni ravna s podrejenimi.	137	1,0	5,0	4,095	0,9991

Vir: Lastno delo.

Anketiranci so se z oceno 4,234 najbolj strinjali s trditvijo »Možnost napredovanja na delovnem mestu«, najmanj pa z oceno 3,489 s trditvijo »Pristojnost mojega nadrejenega pri odločanju«. V tabeli 11 predstavljamo deskriptivno tabelo za dejavnik, ki meri zunanjo motivacijo.

Tabela 11: Deskriptivna tabela za dejavnik, ki meri zunanjo nefinančno motivacijo

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zunanja nefinančna motivacija	137	1,55	5,00	3,9309	0,69477

Vir: Lastno delo.

Dejavnik zunanje nefinančne motivacije je, kot je razvidno iz tabele 11, ocenjen med vsemi respondenti z oceno 3,93.

V nadaljevanju smo za namen preverjanja hipoteze pripravili linearno regresijo, kjer je bila neodvisna spremenljivka notranja nefinančna motivacija. Pearsonov koeficient korelacije je bil 0,737 kar pomeni, da gre za močno pozitivno povezanost obeh faktorjev. Neodvisna spremenljivka notranja nefinančna motivacija pojasni 54,3 % variabilnosti odvisne spremenljivke motivacije. V tabeli 12 je predstavljena linearna regresija.

Tabela 12: Linearna regresija

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
(Constant)	0,735	0,253		2,906	0,004
Notranja nefinančna motivacija	0,807	0,063	0,737	12,803	0,000
Odkvisna spremenljivka: Motivacija					

Vir: Lastno delo.

Ocena regresijskega koeficienta je 0,807, kot je razvidno iz tabele 12 in je statistično značilen, saj je $p < 0,05$, zato lahko rečemo, da notranja nefinančna motivacija pozitivno vpliva na motivacijo. Če se notranja motivacija poveča na primer za eno oceno na petstopenjski lestvici, se poveča motivacija za 0,807 ocene.

V tabeli 13 predstavljamo regresijski model, kjer je neodvisna spremenljivka zunanja nefinančna motivacija. Zunanja nefinančna motivacija pojasni 36,1 % variabilnosti motivacije, Pearsonov koeficient korelacije je 0,601, kar nakazuje na srednje močno pozitivno povezanost spremenljivk. V nadaljevanju v tabeli 13 predstavljamo linearno regresijo.

Tabela 13: Linearna regresija

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
(Constant)	1,607	0,269		5,973	0,000
Zunanja nefinančna motivacija	0,589	0,067	0,601	8,742	0,000
Odkvisna spremenljivka: Motivacija					

Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 13, je regresijski koeficient 0,589, kar pomeni, da če se zunanja nefinančna motivacija poveča za eno oceno, se poveča tudi motivacija za 0,589, statistična značilnost je manjša od 0,05, in sicer 0,000.

Hipotezo 1 sprejmemo.

Naslednja hipoteza, ki smo si jo zastavili v okviru našega magistrskega dela se glasi:

H2: Ženske, zaposlene v slovenskih MSP, bolj motivirajo nefinančne nagrade kot moške.

Postopek, ki smo mu sledili za namen preverjanja druge hipoteze, je naslednji: najprej smo naredili t-test za dva neodvisna vzorca, spol in notranjo ter spol in zunanjo nefinančno motivacijo. V nadaljevanju v tabeli 14 predstavljamo skupinske statistike.

Tabela 14: Skupinske statistike

Motivacija	Spol	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka Aritmetična sredina
Notranja nefinančna motivacija	Moški	73	3,9509	0,62374	0,07300
	Ženski	62	3,9530	0,62482	0,07935
Zunanja nefinančna motivacija	Moški	72	3,8611	0,65145	0,07677
	Ženski	62	4,0321	0,74555	0,09468

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 14 vidimo, da so pri notranji nefinančni motivaciji moški ocenili motivacijo s povprečno oceno 3,95, ženske pa z oceno 3,953. Pri zunanji nefinančni motivaciji so moški ocenili motivacijo s 3,86, ženske pa s 4,032, ali so te razlike statistično značilne, pa smo preverili s t-testom za dva neodvisna vzorca, ki je predstavljen v tabeli 15.

Tabela 15: T-test za dva neodvisna vzorca

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	St. značilnosti	t	prostostne stopinje	Stopnja značilnosti (obojestransko)	Aritmetična sredina razlika	Standardna napaka razlika	95 % interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Notranja nefinančna motivacija	Enakost varianc predpostavljena	0,002	0,96	-,019	133	0,985	-0,00	0,10	-0,21	0,21
	Enakost varianc ni predpostavljena			-,019	129,41	0,985	-0,00	0,10	-0,21	0,21
Zunanja nefinančna motivacija	Enakost varianc predpostavljena	0,802	0,37	-1,41	132	0,159	-0,17	0,12	-0,40	0,06
	Enakost varianc ni predpostavljena			-1,40	122,19	0,163	-0,17	0,12	-0,41	0,07

Vir: Lastno delo.

Statistična značilnost pri obeh motivacijah je večja od 0,05, in sicer pri notranji nefinančni motivaciji 0,985, pri zunanji nefinančni motivaciji pa 0,163, kar je veliko več od 0,05, zato ne moremo trditi, da obstajajo statistične razlike med moškimi in ženskami glede nefinančne motivacije. Iz tega zaključimo, da:

hipoteze 2 ne sprejmemo.

Zadnja hipoteza, ki smo si jo zastavili v naši raziskavi, se glasi:

H3: Starejše zaposlene v slovenskih MSP bolj motivirajo nefinančne nagrade kot mlajše.

Postopek preverjanja hipoteze smo zaradi neprimernosti tipa merskega instrumenta oziroma vprašanja o starosti morali definirati, kdo so stari in kdo so mladi. Za mlade smo imeli tiste, ki so stari od 0 do 40 let, za stare pa tiste od 41 naprej. Vzorec smo razdelili na dva podvzorca zaradi približno enakega števila ljudi v podvzorcih. Nato smo naredili t-test za dva neodvisna vzorca za notranjo in zunanjo nefinančno motivacijo. V tabeli 16 predstavljamo frekvenčno porazdelitev rekordirane spremenljivke starost.

Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev rekordirane spremenljivke starost

Starost	Frekvenca	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Mladi	96	70,1	70,1
Stari	41	29,9	100,0
Skupaj	137	100,0	

Vir: Lastno delo.

V tabeli 17 pa smo pripravili še skupinsko statistiko.

Tabela 17: Skupinska statistika

	Starost_rekodirana	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka Aritmetična sredina
Notranja nefinančna motivacija	Mladi	96	4,0720	0,51122	0,05218
	Stari	41	3,6626	0,74697	0,11666
Zunanja nefinančna motivacija	Mladi	95	4,0449	0,64243	0,06591
	Stari	41	3,6718	0,75539	0,11797

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 17 vidimo, da mlade bolj motivira notranja in zunanja nefinančna motivacija, saj je ocena pri notranji 4,07 pri zunanji pa 4,04, pri starejših pa je ocena notranje nefinančne motivacije 3,66 zunanje pa 3,67. V tabeli 18 predstavljamo t-test za dva neodvisna vzorca.

Tabela 18: T-test za dva neodvisna vzorca

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	prostostne stopinje	Stopnja značilnosti (obojestransko)	Aritmetična sredina razlika	Standardna napaka razlika	95- % interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Notranja nefinančna motivacija	Enakost varianc predpostavljena	2,46	0,119	3,71	135	0,000	0,40	0,11	0,19	0,62
	Enakost varianc ni predpostavljena			3,20	56,650	0,002	0,40	0,12	0,15	0,66
Zunanja nefinančna motivacija	Enakost varianc predpostavljena	0,716	0,399	2,94	134	0,004	0,37	0,12	0,12	0,62
	Enakost varianc ni predpostavljena			2,760	66,128	0,007	0,37	0,13	0,10	0,64

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 18 vidimo, da je $p < 0,05$, kar pomeni, da so razlike statistično značilne, torej mlade bolj motivirajo nefinančne nagrade kot starejše.

Hipoteze 3 ne sprejmemo.

4 DISKUSIJA

Naša raziskava prispeva tako k teoriji kot h kadrovske praksi, tako da osvetli, kako vplivajo nagrade na zaposlene v gospodarstvih, kako lahko mala in srednja podjetja motivirajo svoje zaposlene, ko se soočajo z velikimi finančnimi omejitvami, ter raziskuje, kateri elementi nagrajevanja lahko vodijo do boljše organizacijske uspešnosti v takih organizacijah. Kot ugotavlja Turabik in Baskan (2015), morajo zaposleni, če želi biti podjetje konkurenčno, delati s polno zmogljivostjo. To pa je mogoče zagotoviti le, če so zaposleni pripravljeni opravljati to delo, se pravi, da morajo biti ustrezno motivirani.

4.1 Teoretični prispevki

Raziskave s področja menedžmenta so pokazale, da so zaposleni, ki imajo višjo stopnjo motivacije za naloge, učinkovitejši in uspešnejši (Hosain, 2014), bolj so pripravljeni deliti svoje znanje s sodelavci (Mosala-Bryant & Hoskins, 2017), so bolj ustvarjalni (Alam, Ali, Haider & Ali, 2015) in na splošno bolje delujejo znotraj svojih organizacij (Adeeb Abdullah & Wan 2013).

Sistemi nagrajevanja v podjetjih igrajo ključno vlogo pri privabljanju novih zaposlenih, izvajljanju visoke delovne uspešnosti in ohranjanju zavzetosti obstoječih zaposlenih. Nagrajevanje vključuje vse vrste finančnih in nefinančnih, neposrednih in posrednih, notranjih in zunanjih nagrad, njegova uporaba pa prispeva k dobremu počutju,

zadovoljstvu in produktivnosti zaposlenih. V praksi je skozi leta razvitih veliko teorij nagrajevanja, ki se uporabljajo v različnih okoliščinah v malih in srednjih podjetjih in v velikih podjetjih, ki sprejemajo formalne prakse upravljanja človeških virov. Večina organizacij se zaveda potrebe po uporabi nefinančnih motivacijskih metod. Nefinančne metode so tiste oblike nagrajevanja in spodbud, ki ne vključujejo neposrednega izplačila denarja zaposlenemu.

Akademski dokazi so razkrili tudi nekaj pomembnih dejstev in načel o finančnih nagradah, ki motivirajo zaposlene. Čeprav se avtorji na splošno strinjajo, da plače ne bi smeli obravnavati kot glavni dejavnik, ki vodi motivacijo pri delu, se strinjajo, da denar motivira ljudi in je zelo pomemben dejavnik, ki ga podjetja pogosto podcenjujejo pri ohranjanju kakovostnih zaposlenih. Po drugi strani Ciorbagiz-Naon (2010) ugotavlja, da lahko finančne nagrade privedejo do nezadovoljstva, ko se na podlagi subjektivnih meril glede uspešnosti zaposlenih ponuja bonus in z vidika zaposlenega finančna nagrada, ki si jo je prislužil, ni pravično razdeljena, zaradi česar slabše deluje.

Nefinančne motivatorje in njihov pomen so opisali in raziskovali različni avtorji. Večina jih nefinančne nagrade opisuje kot spodbude, ki niso denarno merljive, torej lahko rečemo, da nefinančni motivatorji niso povezani z denarnimi nagradami. Ti motivatorji vključujejo nematerialne oblike spodbud, kot so lastno zadovoljstvo, samoaktualizacija in odgovornost. Akademski dokazi preučujejo pomen nefinančnega nagrajevanja za organizacijsko prakso in njihov pomen za povečanje motivacije zaposlenih. Tudi mi smo v naši raziskavi posvetili pozornost nefinančnemu nagrajevanju zaposlenih. Nefinančni motivatorji zagotavljajo zasnovo motivacije, ki je povezana s potrebami in cilji posameznikov, pričakovanji, povezanimi s teorijo pričakovanja in samoučinkovitostjo.

Ugotovitve raziskave avtorjev Mathauer in Imhoff (2006) potrjujejo, da imajo nefinančne spodbude in orodja za upravljanje s človeškimi viri pomembno vlogo pri povečanju motivacije zdravstvenih delavcev. Ustrezna orodja za upravljanje s človeškimi viri lahko podpirajo in krepijo poklicni duh zdravnikov in medicinskih sester. To pomeni priznanje njihove strokovnosti in obravnavanje poklicnih ciljev, kot so priznanje, razvoj kariere in nadaljnja usposobljenost. Namen nefinančne motivacije je povečati produktivnost podjetja, izboljšati njegovo kakovost in izboljšati uspešnost zaposlenih (Cherches & Radulescu, 2017).

Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik in Nerstad (2017) v svojem prispevku ugotavljajo, da bi morale organizacije notranje in zunanje motivacije obravnavati kot ločene. Študija Chianga in Janga (2008) kaže, da so notranji dejavniki motivacije za hotelske zaposlene bolj vplivni kot zunanji motivacijski dejavniki. Tudi v naši raziskavi smo notranje in zunanje motivacijske dejavnike obravnavali ločeno, vendar se v nasprotju s Kuvaasovo raziskavo v naši raziskavi niso pokazale velike razlike.

Opisne analize pomembnosti raziskovalnih podatkov v naši raziskavi kažejo, da je bila povprečna ocena notranjih nefinančnih motivatorjev $M = 3,96$, s standardnim odklonom $SD = \pm 0,61889$. Postavka z najvišjo oceno je bila »Možnost samostojnega dela« ($M = 4,158$; $SD = \pm 0,7543$), medtem ko je bila postavka z najnižjo oceno »Možnost, da ljudem povem, kaj naj delajo« ($M = 3,5$; $SD = \pm 1,035$). Povprečna ocena za nefinančne zunanje motiviranje je bila $M = 3,93$, s standardnim odklonom $SD = \pm 0,69477$. Postavka z najvišjo oceno je bila »Možnost napredovanja na delovnem mestu« ($M = 4,234$; $SD = \pm 0,9015$), medtem ko je bila postavka z najnižjo oceno »Pristojnost mojega nadrejenega pri odločanju« ($M = 3,489$; $SD = \pm 1,0227$).

Iz rezultatov je razvidno, da se ocena notranjih nefinančnih motivatorjev in ocena zunanjih nefinančnih motivatorjev razlikujeta le malenkostno, kar pomeni, da zaposlene, zajete v raziskavi, nefinančni notranji motivatorji motivirajo podobno kot zunanji nefinančni motivatorji.

Izvedena regresijska analiza je pokazala, da so nefinančne nagrade pozitivno povezane z motivacijo zaposlenih v slovenskih MSP. Koeficient korelacije v primeru nefinančne notranje motivacije je 0,737, kar pomeni, da gre za močno pozitivno povezanost obeh dejavnikov. V primeru nefinančne zunanje motivacije je Pearsonov koeficient korelacije 0,601, kar nakazuje na srednje močno pozitivno povezanost spremenljivk. Podobno ugotavljata tudi Adeeb Abdullah in Wan (2013), katerih raziskava ugotavlja, da nederarne spodbude in zadovoljstvo pri delu pomembno in pozitivno vplivajo na delovno uspešnost, zlasti kadar se med zaposlenimi v organizaciji uporabljajo različne nederarne spodbude.

V raziskavi smo glede na dosedanje rezultate raziskav, ki so obravnavale izbrano tematiko, v naše raziskovanje vključili tudi demografske dejavnike, natančneje spol in starost. V raziskavi glede nefinančne motivacije nismo zaznali statističnih razlik med moškimi in ženskami. Poleg tega pa smo proti pričakovanjem ugotovili, da nefinančne nagrade bolj motivirajo mlade kot starejše. Rezultati, ki smo jih dobili, so lahko tudi posledica tega, da je bilo v raziskavo vključenih veliko več mladih kot starejših.

Rezultati so v nasprotju z rezultati Schlechter, Thompson in Bussin (2015) in Tusifa (2012), vendar pa moramo poudariti, da so bile te raziskave izvedene v drugačnih okoljih in da lahko na rezultate vpliva tudi to dejstvo. Podobne rezultate kot naša raziskava so dobili Bonsdorff in Moilanen (2005) v raziskavi med medicinskimi sestrami na Finskem. Razloge za to lahko iščemo tudi v tem, da so mesečni dohodki na Finskem veliko višji in so finančne potrebe zadovoljene, tako da lahko predvidevamo, da imajo tukaj močnejši vpliv na motivacijo nefinančne nagrade.

Naša študija prispeva k teoriji in praksi na področju raziskovanja človeških virov z raziskovanjem uporabe nefinančnega nagrajevanja v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji, s poudarkom na razlikovanju notranjega in zunanjega nefinančnega nagrajevanja. Ponujamo vpogled v po našem mnenju premalo raziskano področje, vključno

z raziskavami med malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji. Ugotovili smo, da je nefinančno nagrajevanje pozitivno povezano z motivacijo zaposlenih v slovenskih MSP. Takšne nefinančne strategije so v turbulentnih gospodarskih okoljih z omejenimi proračuni za človeške vire izvedljiva alternativa dragim finančnim nagradam. To pomeni, da so te prakse lahko izvedljiva rešitev za organizacije, ki delujejo tudi v slabih gospodarskih razmerah. Naše ugotovitve lahko organizacijam pomagajo, da se spoprimejo s finančnimi pritiski gospodarskih kriz.

4.2 Predlogi ukrepov s področja nefinančnega nagrajevanja

Cilj motivacijske politike v različnih organizacijah je spodbuditi zaposlenega k doseganju uspešnosti. Motivacija je tisto, kar ljudi resnično spodbuja k delu, motiviranje pa je lahko finančno in nefinančno. Motivacija pomeni celoto notranjih in zunanjih motivov osebnosti, ki pogojujejo preoblikovanje njenega razvojnega potenciala v resnične in funkcionalne psihološke strukture in je sama po sebi zapleten in kumulativni psihološki sistem. Motivacije ne bi smeli obravnavati in razlagati kot samo sebi namen, temveč mora v organizacijah služiti za doseganje visoke učinkovitosti, pri čemer je uspešnost cilj organizacijskega delovanja.

V podjetjih je pomembno, da upoštevajo:

- odnos med motivacijo in uspešnostjo. Psihološke študije kažejo, da motivacija zaposlenih v podjetju prispeva k uspešnosti, vendar povečanje uspešnosti ni vedno neposredno sorazmerno z intenzivnostjo motivacije, kar je pomembno za razumevanje motivacije s strani vodilnih;
- pomen uporabe teorij v organizacijah. Motivacijske teorije namreč poudarjajo dejstvo, da imajo zaposleni v katerem koli oddelku podjetja različne potrebe, ki jih je treba izpolniti in so odvisne od njihove stopnje možnosti dosežka, zato je osebje bolj ali manj motivirano za delo pri doseganju ciljev (Okoth & Florah, 2019). Iz tega razloga je v podjetju pomembno, da so dejavnosti znotraj organizacije spodbudne čim bolj privlačne za zaposlene;
- pomen upravljanja z motivacijo. V trenutnem stoletju je eden največjih izzivov za vodilne vzpostaviti oddelke za ravnanje s človeškimi viri, ki bi lahko povečali produktivnost zaposlenih, kar lahko dosežejo predvsem s primerno motivacijo in vzpostavitvijo primerne sistema nagrajevanja;
- motiviranje človeških virov, ki ni preprost postopek, je neprekinjen in zapleten, zato morajo vodje najti optimalno kombinacijo za motiviranje in k ustvarjanju rezultatov usmerjenih zaposlenih. Ta naloga bo prevladovala na delovnem mestu vodilnih in bo navsezadnje vplivala na konkurenčne sposobnosti organizacij in njihovo preživetje v svetovnem gospodarskem okolju. Motivacija za delo je najprej osebna zadeva, nanjo pa lahko vplivajo politike in strategije organizacije. Vodilni v podjetjih morajo poskrbeti

za odpravo nezadovoljstva na delovnem mestu, izboljšanje delovnih pogojev in zagotavljanje čim večjega števila prostorov za zaposlene;

- da mora vodja organizacije razumeti vlogo človeškega dejavnika pri doseganju zelene gospodarske uspešnosti in zna spodbuditi celoten kolektiv zaposlenih, da učinkovito prispeva k doseganju ciljev, ne da bi pri tem zanemarjal skrb osebja glede zadovoljevanja lastnih želja in potreb. Vodja organizacije igra pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Sposobnost vodenja zaposlenih je ena od nalog, ki jih ima vodja, zato je cilj vodenja motivirati zaposlene, da delajo najbolje in čim bolj izkoristijo svoje sposobnosti za doseganje ciljev organizacije. Vodja mora biti vključen tudi v ustvarjanje timskega duha, v katerem se vsak zaposleni počuti lahko kot koristen del celote. Sodelovanje med vodjo in zaposlenimi povečuje motivacijo zaposlenih in zato vpliva na usposobljenost in uspešnost zaposlenih;
- nefinančna motivacija. Za doseganje optimalnih rezultatov mora vodja že na začetku zaposlenemu pojasniti pogodbeno razmerja, ki so njegove napovedi glede finančnih ali nefinančnih koristi in kako jih namerava uporabiti. Številne težave, ugotovljene na področju človeških virov, izhajajo iz dejstva, da vodstveni delavci ne znajo učinkovito nagraditi osebja, ki ga vodijo. Moč nagrajevanja je odvisna od osebe, ki ima sposobnost in sredstva, potrebna za nagrajevanje zaposlenih. Vodje imajo velik potencial za nagrajevanje s pomočjo ohranjanja ali izboljšanja motivacije, pohval in prepoznavnosti pred drugimi.

Zaposlene je mogoče motivirati na različne nefinančne načine, delodajalci pa bi morali nagrade prilagoditi svoji delovni sili. Morda je težko izbrati, katere nagrade so najboljši motivatorji, saj je to verjetno subjektivno. Koristna možnost je posvetovanje z zaposlenimi o posebnih nagradah, ki bi jih radi prejeli.

Nefinančno motivacijo v obliki nefinančnega nagrajevanja lahko vodilni v organizacijah uporabijo v različne namene, ki jih naštevamo v nadaljevanju (Blaškova & Blaško, 2014; Chiang & Jang, 2008; Okoth & Florah, 2019):

- povečanje produktivnosti obstoječih zaposlenih, še posebej v primeru, ko v organizaciji ni na voljo finančnih sredstev za zaposlitev novih sodelavcev;
- s pomočjo nefinančnih nagrad lahko v organizacijah zmanjšajo fluktuacijo in pogoste odsotnosti z dela oziroma absentizem;
- nefinančno nagrajevanje vpliva tudi na ustvarjalnost in inovativnost, pri zaposlenih spodbuja razvijanje novih idej in s tem vpliva tudi na produktivnost;
- prav tako nefinančno nagrajevanje spodbuja pripadnost zaposlenih k določeni organizaciji in pozitivno vpliva na klimo v podjetju;
- vpliva na ugled podjetja med zaposlenimi in med zunanjimi sodelavci ter kupci.

Čeprav imajo številne organizacije neko obliko sistema nagrajevanja, ki ga navadno oblikuje kadrovska funkcija, je najpomembnejši tisti, ki najbolj vpliva na to, kako se ljudje vrednotijo. V kolikšni meri so odgovorni vodje za nagrajevanje zaposlenih, je odvisno od

uporabljenega sistema ali pomanjkanja sistema. Vodilni v javnih in velikih organizacijah le malo vplivajo na finančne vidike nagrajevanja. Vendar pa v številnih majhnih ali celo srednje velikih organizacijah ni formalnega sistema nagrajevanja in vodilni imajo znatno mero svobode pri menedžmentu delovne uspešnosti.

Uspešen vodja se ukvarja z iskanjem načinov, kako motivirati zaposlene, da opravijo delo. Ko zaposleni postanejo motivirani, morajo vodilni poskrbeti, da zaposleni ohranijo to stanje, saj kot vemo, motivacija ni samoumevna. Programi nedenarnih spodbud ne koristijo samo delodajalcem z nižjimi stroški, ampak koristijo tudi zaposlenim s povečanjem njihove notranje motivacije za delo.

Nedenarni spodbujevalni program je dobitna kombinacija tako za delodajalce kot za zaposlene. Vendar morajo biti vodilni pozorni na to, kako zaposleni dojemajo pravičnost nagrajevanih načrtov in pravičnost programov nagrajevanja. Zaznavanje zaposlenih na teh področjih bi lahko vplivalo na uspeh nedenarnih spodbud kot motivatorjev.

4.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje

Majhen vzorec naše študije ne omogoča primerjalne analize, vendar lahko ugotovitve kažejo na prakse nagrajevanja zaposlenih v MSP v Sloveniji. V vzorcu raziskave je bil veliko večji del mlajše populacije, kar je lahko vplivalo na rezultate, saj se motivacijski dejavniki glede na prejšnje raziskave lahko med mladimi in starejšimi razlikujejo. Rezultati bi bili lahko tudi drugačni, če bi mejo med mladimi in starejšimi postavili pri nižji starosti, kar bi lahko vplivalo na spremembe rezultatov pri tretji zastavljene hipotezi.

V raziskavi in hipotezah smo opredelili vpliv nefinančnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih, vendar smo v raziskovanju motivacijske dejavnike razdelili na notranje in zunanje nefinančne motivacijske dejavnike, kar daje raziskavi še večjo vrednost. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo ob nefinančnih motivacijskih dejavnikih smotno vključiti tudi finančne motivacijske dejavnike, kar bi nam dalo vpogled v razlike med tema dvema vrstama nagrajevanja in vpogled v razlike glede na demografske dejavnike.

Priporočamo, da prihodnje študije preučijo dožemanje zaposlenih in vodstvenih delavcev, da se zagotovi bolj uravnotežen pogled na to, kako se nagrade uporabljajo v organizacijah. Poleg tega lahko razlike v državah vplivajo na načine, kako anketiranci razlagajo kategorije nagrajevanja, kar je razvidno tudi iz različnih rezultatov raziskav, ki so opravljene v različnih okoljih, predvsem v kontekstu demografskih dejavnikov. Prihodnje raziskave lahko to rešijo z raziskovanjem nagrad zaposlenih v jugovzhodni Evropi in primerjave z drugimi kulturnimi okolji, da bi bolje razumeli, kako demografski dejavniki vplivajo na takšne prakse upravljanja človeških virov, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Raziskave bi v prihodnosti lahko raziskovale tudi, kako se zaposleni v javnem sektorju in neprofitnih organizacijah odzivajo na finančne in nefinančne nagrade. Poleg tega, čeprav smo obravnavali nekatere demografske dejavnike, bi lahko v raziskavo vključili še druge potencialne spremenljivke, kot sta izobrazba in status.

SKLEP

Nagrajevanje je nekaj, kar večina raziskovalcev s širokega področja upravljanja s človeškimi viri sprejema kot eno od osnovnih funkcij pri upravljanju organizacij. Nagrajevanje ne zadeva le vodstvenih delavcev, temveč vse zaposlene, ne glede na njihovo izobrazbo, spol, delovne izkušnje in starost. Poleg tega nagrajevanje nesporno vpliva na delovno motivacijo in produktivnost zaposlenih. Nagrajevanje zaposlenih in v širšem obsegu vzpostavljanje sistemov nagrajevanja je zahtevna vodstvena naloga. Da bi dobili vpogled v področje nagrajevanja, moramo biti seznanjeni z raznolikostjo načinov nagrajevanja in psihološkimi vidiki nagrajevanja. Poleg tega je na pomen finančnih in drugih nagrad treba gledati različno v zgodnji, srednji in kasnejši karieri, ker se potrebe po finančnih nagradah v primerjavi z drugimi nagradami, na primer status, rast, varnost, v vsaki fazi razlikujejo.

Vse prakse nefinančnega nagrajevanja so močno povezane s praksami upravljanja tako zasebnega kot javnega sektorja. Sistem nagrajevanja ima običajno strateško funkcijo v organizaciji. Sistemi nagrajevanja so sestavljeni iz integriranih politik, procesov in praks organizacij za nagrajevanje svojih zaposlenih. Vodje in strokovnjaki za kadre nenehno iščejo odgovore na vprašanje, kako najbolje nagraditi dosežke svojih zaposlenih.

V naši raziskavi smo ugotovili, da so nefinančne nagrade pozitivno povezane z motivacijo zaposlenih v slovenskih malih in srednjih podjetjih. Hipoteze, da ženske, zaposlene v slovenskih MSP, bolj motivirajo nefinančne nagrade kot moške, nismo potrdili. Zavrnili smo tudi hipotezo, da starejše zaposlene v slovenskih MSP bolj motivirajo nefinančne nagrade kot mlajše.

Kot odgovor na spreminjajoče se konkurenčne okoljske pritiske se organizacije v svojih strukturah in sistemih vodenja temeljito spreminjajo. Zaposleni bodo več prispevali in bolj iskreno sodelovali, če bodo čutili, da so cenjeni. To se zgodi, ko jih vodilni prepoznajo po doseženem in jih nagradijo glede na njihov prispevek.

LITERATURA IN VIRI

1. Adeeb Abdullah, A. & Wan, H. L. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085–1092.

2. Ain Hina, Q. (2014). Motivational Factors Affecting Amotivation among Faculty Members of Public Sector Universities in Islamabad. *NUML Journal of Critical Inquiry*, 12(II), 89–113.
3. Alam, K., Ali, A., Haider, I. & Ali, M. (2015). The Impact of Non-Financial Tools on Policing: Khyber Pakhtunkhwa Perspective. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(1), 108–118.
4. Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S. & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221–232.
5. Armstrong, M. (2003). *Employee Reward*. London: CIPD.
6. Beechler, S. (2013). *The role of leaders in helping others find meaning at work*. Pridobljeno 12. oktobra 2020 iz <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/the-role-of-leaders-in-helping-others-find-meaning-at-work-3055#qeQIPscmeki3Gclq.99>
7. Blaškova, M. & Blaško, R. (2014). Motivating university teachers through prism of their remuneration. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110(1), 595–606.
8. Briner, R. G. & Eck, M. (2014). *Employee inventor rewards survey*. Pridobljeno 12. oktobra 2020 iz <https://cms.law/en/CHE/Publication/CMS-Employee-inventor-rewards-survey>.
9. Brislin, R., MacNab, B. & Bechtold, D. (2004). Translation. V C. Spielberger, ur., *Encyclopedia of Applied Psychology*. San Diego: Academic Press.
10. Burhop, C. & Lubbers, T. (2010). Incentives and innovation? R&D management in Germany's chemical and electrical engineering industries around 1900. *Explorations in Economic History*, 47, 100–111.
11. Chereches, C. & Radulescu, C. (2017). Implementing a system of non_financial motivation in industrial enterprises. *Scientific Bulletin*, C(XXV), 25–28.
12. Chiang, C. F. & Jang, S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313–322.
13. Ciorbagiz-Naon, R. (2010). Modalities of non-financial motivation of employees within organizations. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(4), 41–54.
14. Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
15. Ebner, N. C., Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: from striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664–678.
16. Ebrahimi, B. (1999). Managerial Motivation and Gender Roles: A Study of Females and Males in Hong Kong. *Women in Management Review*, 14(2), 44–53.
17. Ecklund, M. & Ecklund, L. (2016). Gender in relation to work motivation, satisfaction and use of day center services among people with psychiatric disabilities. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 24(3), 214–221.

18. Eklund, M. & Eklund, L. (2017). Gender in relation to work motivation, satisfaction and use of day center services among people with psychiatric disabilities, *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 24(3), 214–221.
19. Guay, F., Vallerand, R. J. & Blanchard, C. M. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175–213.
20. Gungor, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520.
21. Hague, M. F., Hague, M. A. & Islam, A. S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61–70.
22. Haider, M., Aamir, A., Hamid, A. & Hashim, M. (2015). A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), 341–356.
23. Hitka, M. & Balažova, Ž. (2015). Comparison of Motivation Level of Service Sector Employees in The Regions of Slovakia and Austria. *Procedia Economics and Finance*, 23(1), 348–355.
24. Inceoglu, I., Segers, J. & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300–329.
25. Ivaturi, K. & Bhagwatwar, A. (2019). Mapping Sentiments to Themes of Customer reactions on Social Media during a Security Hack: A Justice Theory Perspective. *Information & Management*, 57(4), 103218.
26. Jensen, D., McMullen, T. & Stark, M. (2007). *The Manager's Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best For-and From-your Employees*. New York: AMACOM.
27. Jonić, V. (2018). Motivation of Employees in Hotel Patria (Serbia). *European Researcher*, 9(3), 227–234.
28. Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458.
29. Kornelakis, A. (2018). Why are your reward strategies not working? The role of shareholder value, country context, and employee voice. *Business Horizons*, 61, 107–113.
30. Kotera, Y., Adhikari, P. & Van Gordon, W. (2018). Motivation Types and Mental Health of UK Hospitality Workers. *International journal of mental health and addiction*, 16(3), 751–763.
31. Kriek, D. (2019). *Team Leadership: Theories, Tools and Techniques*. Randburg: KR Publishing.
32. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(1), 244–258.

33. Lau, G. & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures of employee motivation to participate in target setting. *The British accounting review*, 46(3), 228–247.
34. Lee, M. T. & Raschke, R. (2015). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169.
35. Mathauer, I. & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, 4(24), 1–17.
36. Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123–140.
37. Maurer, T. J., Weiss, E. M. & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707–724.
38. Mendes, A., Lunkes, R. J., Flach, L. & Dalmutt Kruger, S. (2017). The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil. *Contaduría y Administración*, 62(1), 207–221.
39. Mosala-Bryant, N. N. & Hoskins, R.G. (2017). Motivational theory and knowledge sharing in the public service. *South African Journal of Information Management*, 19(1), 1–9.
40. Mukherjee, S. (2005). *Organization & Management and Business Communication*. New Delhi: New Age International
41. Muslim, N. A., Dean, D. & Cohen, D. (2016). Employee Job Search Motivation factors: An evidence from electricity provider company in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 532–540.
42. Neckermann, S. & Frey, B. S. (2013). And the winner is. . .? The motivating power of employee awards. *Journal of Socio-Economics*, 46, 66–77.
43. Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes : A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677–718.
44. Noack, C. M. G. & Staudinger, U. M. (2009). *Psychological Age Climate – Associations with workrelated outcomes. Paper presented at the 24th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. New Orleans: Society for Industrial and Organizational Psychology.
45. Nujjoo, A. & Meyer, I. (2012). The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1–10.
46. Okoth, W. A. & Florah, O. M. (2019). Motivation and Employee Performance at Avenue Hospital Kisumu County- Kenya. *Business Management Dynamics*, 9(5), 20–36.
47. Osteraker, M. (1999). Measuring Motivation in a Learning Organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73–77.

48. Otaibi, S. (2017). Financial and moral incentives and their impact Upon the functional performance of the Administrators working at the institutes of the Public authority for applied education and training (paaet) in Kuwait. *International Journal of Information, Business and Management*, 9(4), 53–71.
49. Ozaki, R. (2011). Adopting sustainable innovation: what makes consumers sign up to green electricity? *Business Strategy and the Environment*, 20, 1–17.
50. Rao, V. S. P. & Sudeepta, V. (2018). *Managing Organisational Behaviour*. New Delhi: Trinity press.
51. Rehor, P. & Vrchota, J. (2018). Remuneration in small and middle-sized enterprises with project management. *Procedia Computer Science Volume*, 138, 829–834.
52. Renard, M. & Snelgar, R. J. (2016). How can work be designed to be intrinsically rewarding? Qualitative insights from South African non-profit employees. *SA Journal of Industrial*, 42(1), 1–12.
53. Robbins, S. (2009). *Organizational behaviour in Southern Africa*. Cape Town: Pearson South Africa.
54. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
55. Rybnicek, R., Bergner, S. & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland’s need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443–482.
56. Schlechter, A., Thompson, N. C. & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 37(3), 274–295.
57. Seemann, M. & Seemann, T. (2015). New Perspectives on Employee Motivation: Balancing the Big Four. *International Journal of Knowledge, Culture & Change in Organizations: Annual Review*, 13, 1–7.
58. Soon, G. L. A. (2013). Performance of academicians in Malaysian private universities: A study on the influencing factors. *Kampar: Universiti Tunku Abdul Rahman*.
59. Svačina, P. (2020). Rewarding employee inventions in corporations Designing a framework to evaluate adequacy of remuneration and offering an optimal remuneration system. *European Journal of Innovation Management*, 1–32.
60. Tabibnia, G. & Lieberman, M. D. (2007). Fairness and Cooperation Are Rewarding. Evidence from Social Cognitive Neuroscience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1118(1), 90–101.
61. Taylor, P. (2006). *Employment Initiatives for an ageing workforce in the EU15*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
62. Temminck, E., Mearns, K. & Fruhen, L. (2015). Motivating Employees towards Sustainable Behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24, 402–412.
63. Turabik, T. & Baskan, G. A. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186(13), 1055–1063.

64. Van Herpen, M. F. M., Van Praag, C. M. & Cools, K. (2005). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, 153(3), 303–329.
65. Wang, Y. D. & Yang, C. (2016). How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention. *Social Indicators Research*, 129(3), 1277–1290.
66. Whitaker, P. (2009). What non-financial rewards are successful motivators? *Strategic HR review*, 9(1), 1–10.
67. Whitaker, P. (2010). What non-financial rewards are successful motivators? Leading industry experts answer your strategic queries. *Strategic HR review*, 9(1), 43–44.
68. Wolk, S. (2011). Remuneration of employee inventors - is there a common european ground? A comparison of national laws on compensation of inventors in Germany, France, Spain, Sweden and the United Kingdom. *IIC International Review of Intellectual Property and Competition Law*, 42, 272–298.
69. Worthley, R., MacNabb, B., Brislin, R., Ito, K. & Rose, E.L. (2009). Workforce motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1503–1520.
70. Yanuar, Y. (2017). Compensation, Motivation and Performance of Employees: Evidence from Indonesia. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 486–492.
71. Yazici, N. K. (2008). The Effect Of Reward System Applications On Employee Performance In Service Sector (magistrska naloga). Istanbul: Marmara University, Institute of Social Sciences.
72. Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, A. B. & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.
73. Zeb, A., Rehman, S., Saeed, G. & Ullah, H. (2014). A Study of the Relationship between Reward and Recognition and employees Job Satisfaction: A Literature Review. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(2), 295–308.
74. Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Empowerment, intrinsic motivation, and creative process management. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
75. Zibarras, L. D. & Ballinger, C. 2011. Promoting environmental behaviour in the workplace: a survey of UK organisations. V D. Bartlett (ur.), *The Psychology of Sustainability in the Workplace* (str. 84–90). Leicester: British Psychological Society.
76. Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Nejc Letnar in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za potrebe svoje magistrske naloge sem pripravil anketo, s katero bom meril motivacijo zaposlenih pri delu. S svojim sodelovanjem v anketi mi boste zelo pomagali. Zato prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran začnete z izpolnjevanjem ankete.

Ocenite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Za svoje delo sem motiviran.					
Za dobro opravljeno delo sem rad pohvaljen.					
Pripravljen sem vložiti dodaten napor na svojem delovnem mestu, kadar se pri delu to zahteva.					
Vodje v organizaciji, kjer sem zaposlen, cenijo dobro opravljeno delo.					
Pri svojem delu se trudim, da bi postal boljši.					
Trenutno delo mi postavlja izziv.					
Pri svojem delu čutim popolno predanost.					
Rad sprejemam odgovornost in nove izzive na delovnem mestu.					

Ocenite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, kaj vas motivira pri delu.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Možnost, da naredim nekaj, kar izkoristi moje zmožnosti.					
Možnost delati stvari, ki niso v nasprotju z mojo vestjo.					
Občutek dosežka, ki ga dobim na svojem delovnem mestu.					
Možnost, da pri delu uporabim lastno presojo.					
Način, kako moja služba zagotavlja stalno zaposlitev.					
Možnost, da naredim nekaj za druge ljudi.					
Priznanje v skupnosti.					
Možnost delanja različnih stvari na delu.					
Priložnosti, ki vam jih ponuja vaše podjetje za učenje in razvoj kariere izven trenutne zaposlitve.					
Možnost, da preskusim svoje metode pri delu.					
Možnost samostojnega dela.					
Možnost, da ljudem povem, kaj naj delajo.					

Ocenite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, kaj vas motivira pri delu.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Način, kako sodelavci sodelujejo drug z drugim.					
Nagrada, ki jo dobim za dobro opravljeno delo.					
Občutek dosežka, ki ga dobim na svojem delovnem mestu.					
Delovni pogoji ...					
Pristojnost mojega nadrejenega pri odločanju.					
Zagotavljanje medicinske pomoči, zavarovanja in pokojnin.					
Zagotavljanje fleksibilnega delovnega časa.					
Zagotavljanje zdravja in wellness programov za zaposlene, na primer programi za pomoč zaposlenim, svetovalne storitve, fitnes centri.					
Način, kako se politika podjetja uveljavlja v praksi.					
Možnost napredovanja na delovnem mestu.					
Način, kako nadrejeni ravna s podrejenimi.					

Spol:

- Moški.
- Ženski.

V katero starostno kategorijo spadate?

- Do 20 let.
- Od 21 do 30 let.
- Od 31 do 40 let.
- Od 41 do 50 let.
- Od 51 do 60 let.
- Od 61 do 70 let .
- 71 let in več.

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Osnovna šola ali manj.
- Poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola).
- Štiriletna srednja šola.
- Višja šola.
- Visoka šola – prva stopnja.
- Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij).
- Znanstveni magisterij ali doktorat.

Kakšen je vaš mesečni prihodek?

- Do vključno 500 evrov.
- 501–1000 €.
- 1001 €–1500 €.
- 1501 €–2000 €.
- 2001 €–2500 €.
- Več kot 2500 €.

Kakšno je število zaposlenih v vašem podjetju?

- 1.
- 2–10.
- 11–50.
- 51–200.
- 201–1000.
- Več kot 1000.

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.