

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA V IZBRANEM  
TELEKOMUNIKACIJSKEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2022

MARUŠA TRŽAN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maruša Tržan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor/-ica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in nagrajevanja v izbranem telekomunikacijskem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko izr. prof. dr. Černe Matej.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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/-a, 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/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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(-ke): \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Motivacija .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev pojma motivacije.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Motivacijski dejavniki .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Plača .....	9
1.2.2 Stalnost in varnost zaposlitve .....	10
1.2.3 Možnost napredovanja in osebna rast.....	10
1.2.4 Pohvale, spodbude in nagrade .....	11
1.2.5 Vodje .....	11
<b>1.3 Dejavniki nemotiviranosti za delo .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Motivi in motivacijske teorije .....</b>	<b>13</b>
1.4.1 Maslowova teorija .....	15
1.4.2 Alderferjeva ERG teorija.....	16
1.4.3 Herzbergova dvofaktorska teorija .....	16
1.4.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela .....	17
1.4.5 McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	19
1.4.6 Adamsova teorija enakosti .....	20
1.4.7 Vroomova teorija pričakovanj .....	20
1.4.8 Teorija postavljanja ciljev .....	21
1.4.9 Frommova motivacijska teorija.....	22
<b>1.5 Motivacija zaposlenih in vpliv na uspešnost dela .....</b>	<b>22</b>
<b>2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Opredelitev sistema plač in nagrajevanja.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Sistem plač in nagrajevanja kot celota .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Pomen nagrad .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5 Vrste nagrad.....</b>	<b>31</b>
2.5.1 Notranje in zunanje nagrade .....	32
2.5.2 Finančne nagrade .....	33
2.5.3 Nefinančne nagrade .....	34
2.5.4 Nagrade za uspešnost in nagrade za pripadnost podjetju .....	35

2.6	<b>Pristopi k urejanju nagrad.....</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA .....</b>	<b>37</b>
3.1	<b>Predstavitev izbranega podjetja .....</b>	<b>37</b>
3.2	<b>Sistem plač in nagrajevanja v izbranem podjetju .....</b>	<b>39</b>
3.3	<b>Metodologija.....</b>	<b>43</b>
3.3.1	Analiza socio – demografskih podatkov .....	44
3.3.2	Analiza tretjega sklopa vprašanj.....	48
3.4	<b>Rezultati raziskave.....</b>	<b>56</b>
3.4.1	Preverjanje hipoteze H1a.....	56
3.4.2	Preverjanje hipoteze H1b.....	57
3.4.3	Preverjanje hipoteze H2a.....	58
3.4.4	Preverjanje hipoteze H2b.....	60
3.4.5	Preverjanje hipoteze H3.....	61
3.5	<b>Povzetek zaključkov hipotez .....</b>	<b>62</b>
3.6	<b>Povzetek intervjuja .....</b>	<b>64</b>
3.7	<b>Diskusija .....</b>	<b>65</b>
3.7.1	Teoretični prispevki.....	65
3.7.2	Praktična priporočila.....	68
3.7.3	Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	69
	<b>SKLEP .....</b>	<b>69</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>70</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>74</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Struktura anketirancev glede na starostni razred.....	45
Tabela 2:	Opisna statistika anketirancev glede na starostne razrede.....	46
Tabela 3:	Dosežena stopnja izobrazbe anketirancev v izbranem podjetju .....	46
Tabela 4:	Struktura anketiranih zaposlenih glede na vrsto zaposlitve v izbranem podjetju.....	46
Tabela 5:	Struktura anketiranih glede na opravljanje funkcije vodje.....	47
Tabela 6:	Struktura anketiranih glede na zaposlitveni staž .....	47
Tabela 7:	Struktura anketiranih zaposlenih glede na plačne razrede v izbranem podjetju.....	48
Tabela 8:	Razvrstitev demotivacijskih dejavnikov glede na pomembnost po mnenju anketirancev.....	49

Tabela 9: Analiza rezultatov (ne)strinjanja anketirancev z zastavljenimi trditvami s pomočjo Likertove lestvice .....	51
Tabela 10: Analiza percepcije nagrajevanja med anketiranci v izbranem podjetju .....	54
Tabela 11: Analiza percepcije dela med anketiranci v izbranem podjetju .....	55
Tabela 12: Testiranje hipoteze H1a s t-testom za en vzorec .....	57
Tabela 13: Deskriptivna analiza dimenzij motivacije .....	57
Tabela 14: Testiranje hipoteze H2a s pomočjo Kruskal Wallis testa .....	59
Tabela 15: Testiranje hipoteze H2b z Mann Whitney U testom .....	60
Tabela 16: Testiranje hipoteze H3 s Kendallovim tau testom in Spearmanovim rho testom .....	62
Tabela 17: Predstavitev zaključkov o sprejetju oziroma zavrnitvi postavljenih hipotez ....	62

## KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	6
Slika 2: Hackman - Oldhamov model .....	19
Slika 3: Celovit sistem plač in nagrajevanja ter s tem povezane sestavine .....	25
Slika 4: Sestavine širšega sistema plač in nagrajevanja .....	27
Slika 5: Vpliv sistema plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja .....	29
Slika 6: Delitev nagrad .....	32
Slika 7: Tržni deleži izbranega podjetja v ključnih segmentih.....	38
Slika 8: Razdelitev anketiranih zaposlenih v starostne skupine v izbranem podjetju .....	45
Slika 9: Razporeditev anketiranih zaposlenih v plačne razrede v izbranem podjetju .....	48

## KAZALO PRILOG

Priloga 1 - Preverjanje zanesljivosti motivacijskih dimenzij .....	1
Priloga 2 - Preverjanje porazdelitve dimenzij motivacije .....	5
Priloga 3 - Intervju.....	6
Priloga 4 – Anketni vprašalnik .....	7

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**ERG** – (angl. existence relatedness growth); model potreb po obstoju, povezovanju in razvoju

**moderator GNS** – (angl. growth need strenght); želja po osebni rasti in razvoju

**IKT** – informacijsko komunikacijska tehnologija

**IoT** – internet stvari

**IP TV/IP telefonija** – televizija/telefonija preko internetnega protokola

## UVOD

Odkrivanje, kaj nas kot ljudi motivira, je že starodavna uganka, ki so se jo trudili razumeti nekateri najvplivnejši misleci zgodovine, kot so Aristotel, Abraham Maslow, Sigmund Freud in drugi. Njihove teorije so temeljile na skrbnem raziskovanju in izključno neposrednem opazovanju (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). Vsi se strinjajo, da je koncept motivacije kompleksen, vendar je ključnega pomena, da ga tudi razumemo (Fitzgerald, 1971).

Skozi desetletja, s pomočjo interdisciplinarnega raziskovanja, smo pridobili številna znanja, ki so pripomogla k razumevanju človeških možganov, torej zakaj počnemo, kar počnemo. Na podlagi tega so se oblikovale štiri temeljne čustvene potrebe, ki nas vodijo kot ljudi in so hkrati tudi dejavniki osnove motivacije. Slednje so potreba po pridobivanju, povezovanju, razumevanju in obrambi (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). Poleg osebnih dejavnikov vplivajo na motivacijo v delovnem okolju tudi družbenoekonomski dejavniki (Vukasović-Žontar, 2004).

V zadnjem desetletju je v svetu managementa beseda »namen« postala vse bolj uporabljena. Omenjena beseda predstavlja namen delovanja organizacije, s katero le-ta želi doseči dva cilja, ki sta jasno izražanje strateških ciljev in motiviranje delovne sile. S spoznavanjem različnih motivov, ki ljudi privabljajo na delovno mesto, so organizacije spodbudili k strukturiranju delovnih mest zaposlenih na način čim večje vključenosti in smiselnosti dela, ki jo prepoznajo tudi zaposleni (Schwartz, 2015). Razumevanje in sprejemanje namena organizacije s strani zaposlenih rezultira v njihovi delovni pripravljenosti, zadovoljstvu in doseganju zastavljenih ciljev (Blount & Leinwand, 2019).

Ljudje na top vodilnih položajih v organizacijah pozabljajo težave in stiske, ki jih občutijo ljudje na dnu organizacijske sheme. K oblikovanju občutka pripadnosti in pripravljenosti pomoči pripomorejo vodje (Baum, 2003). Ene izmed najbolj pomembnih lastnosti vodje so sposobnost ustreznega komuniciranja, dovetnost za spremembe, zmožnost reševanja problemov ter motiviranje in vodenje zaposlenih (Algahtani, 2014). Percepcija zaposlenih v očeh vodje, njegov odnos do njih samih, ima velik vpliv na izvedbo nalog, kar posledično vpliva na končno uspešnost celotne organizacije (Livingston, 2003).

Podjetja si z izboljšanjem kakovosti okolja zaposlenih pridelajo številne koristi, ki se odražajo v večji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih, izboljšanju vzdušja v podjetju ter oblikovanju novih načinov izvajanja nalog (Roche & MacKinnon, 1970).

Zaposleni za opravljanje dodeljenih nalog prejmejo plačilo, pri čemer pa so podjetja, za dosego nadstandardnih rezultatov, nagnjena k dodeljevanju dodatnih nagrad, ki so lahko denarne ali nedenarne. V takšnem primeru, ko je posameznik za opravljanje naloge motiviran iz zunanjega okolja, govorimo o zunanji motivaciji. Notranja motivacija pa se

skriva v vsakem posamezniku, ki ob opravljenem delu čuti zadovoljstvo, moč in v zameno ne pričakuje spodbude od zunaj (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003).

Večina podjetij za motiviranje zaposlenih uporablja denarne nagrade, čeprav številni raziskovalci ugotavljajo, da zunanje nagrade niso najbolj učinkovita izbira na vseh področjih (Gibbs, Neckermann & Siemroth, 2016). Nekateri celo trdijo, da nagrade spodkopavajo namen, za katerega so bile vpeljane (Stewart in drugi, 1993).

Nagrajevanje je ena izmed bolj občutljivih tem, saj je strateškega pomena za podjetje. Pri tem veliko pomembnost nosi ustrezno oblikovanje sistema nagrajevanja, ki mora biti v skladu z uresničevanjem ciljev organizacije, pri čemer ne zanemarja vpliva zunanjih dejavnikov (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

Namen magistrskega dela je z raziskovanjem podrobneje izpostaviti pomembnost motivacijskega dejavnika nagrajevanja med zaposlenimi in njegov vpliv na motiviranost na delovnem mestu ter ponazoriti dolgoročne posledice, ki jih ima le-ta na uspešnost podjetja. Z magistrskim delom želim bralce, predvsem pa vodilne ljudi v podjetju, ozavestiti o pomembnosti motivacije in nagrajevanja med zaposlenimi, prav tako pa doprinesiti k raziskavam na področju motiviranja in zadovoljstva zaposlenih. Na podlagi izvedene empirične raziskave želim oblikovati ustrezna priporočila in predloge za učinkovito motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

Temeljni cilj magistrskega dela je raziskati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih in posledično povečujejo njihovo zadovoljstvo in dobro počutje na delovnem mestu. Osnova je pridobiti in preučiti že obstoječo verodostojno slovensko in tujo literaturo na področju motiviranja in zadovoljstva zaposlenih ter na podlagi te zapisati argumentirano teorijo, ki bo služila kot osnova za izvedbo empirične raziskave, s katero bomo preverili predstavljeno problematiko v praksi.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

- Opredeliti in opisati pojem motivacije, analizirati motivacijske dejavnike ter preučiti temeljne teorije s področja motivacije,
- raziskati povezavo med motivacijo in uspešnostjo na delovnem mestu,
- preučiti sistem plač in nagrajevanja ter predstaviti številne pristope, ki se uporabljajo za oblikovanje le-teh,
- predstaviti različne vrste nagrad ter ugotoviti njihovo pomembnost med zaposlenimi v izbranem podjetju,
- z empirično raziskavo zbrati podatke o dejavnikih, ki motivirajo zaposlene na njihovem delovnem mestu,
- podati ustrezna priporočila in predloge vodilnim v izbranem podjetju ter predstaviti lastno mnenje.

Temeljna raziskovalna vprašanja magistrskega dela so:

1. Kakšna je vloga motiviranja zaposlenih v podjetju in kako to vpliva na njihovo uspešnost?
2. Kako vodje vplivajo na motiviranost zaposlenih?
3. Na kakšen način motivirajo zaposlene v izbranem podjetju?
4. Kakšna je stopnja motiviranosti zaposlenih v izbranem podjetju zaradi trenutnih izbranih pristopov nagrajevanja?
5. Ali se kažejo razlike v načinu motiviranja med vodji in zaposlenimi v izbranem podjetju?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva sklopa, empirično raziskavo in teoretični del. Slednji je razdeljen na dve glavni poglavji, in sicer na motivacijo in nagrajevanje zaposlenih. S pomočjo zbrane domače in tuje strokovne literature, ki smo jo v celoti tudi analizirali, smo v tem delu naloge z uporabo opisne oziroma deskriptivne metode predstavili bistvene osnove s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih. Predstavili bomo različne opredelitve pojma motivacije, opisali izbrane motivacijske dejavnike in obstoječe teorije na tem področju ter poglavje zaključili z vplivom motivacije na uspešnost na delovnem mestu. V nadaljevanju bomo predstavili sistem plač in nagrajevanja na splošno ter se v nadaljevanju posvetili podrobnemu analiziranju oblikovanja ustreznega sistema nagrajevanja in izbiri samega pristopa urejanja nagrad, pri čemer bomo predhodno predstavili tudi različne vrste nagrad. Skozi celotni prvi sklop teorije bomo skušali izluščiti pomembnost prisotnosti motivacije in nagrajevanja za podjetja.

Drugi sklop magistrskega dela je empirična raziskava, s katero želimo preveriti predhodno zapisano teorijo. Raziskavo bo izvedena v enem izmed oddelkov izbranega podjetja, natančneje v oddelku računovodstva in saldakontov, saj je to eden izmed njihovih najštevilčnejših in dostopnejših oddelkov. Za pridobivanje primarnih informacij bomo uporabili dve raziskovalni metodi, in sicer spletno anketo, z odprtimi in zaprtimi vprašanji, prav tako pa bomo zaradi manjšega števila anketirancev (približno 50) za večjo relevantnost izvedli tudi intervju z vodjo oddelka. To nam bo omogočilo izvesti tudi nekaj tekstovno-kvalitativne analize. S pomočjo empirične raziskave bomo skušali ugotoviti, kakšne načine motiviranja uporabljajo v podjetju, kakšna je stopnja motiviranosti zaposlenih, kateri pristopi nagrajevanja so trenutno prisotni, ali so le-ti učinkoviti, ali vodje pripomorejo k večji motiviranosti zaposlenih, ali se kažejo razlike v načinu motiviranja med zaposlenimi in vodji v izbranem podjetju.

## **1 MOTIVACIJA**

Eden izmed temeljnih dejavnikov uspešnosti posameznika, ki omogoča funkcionalno izrabo znanj, veščin in sposobnosti ter pripomore k učinkovitemu delovnemu procesu tako posameznika kot delovnih skupin, je zagotovo motivacija (Vukasović-Žontar, 2004, str. 74).



Raziskovanje motivacije, ki je v domeni strokovnjakov psihologije, spada med kompleksnejše pojme. V zadnjih desetletjih je pridobilo na popularnosti, saj prepoznavanje stopnje motiviranosti zaposlenih pripomore k dvigu učinkovitosti in uspešnosti dela (Herzberg, 2003). Pogoji za slednjega niso le primerni delovni prostori, primerno znanje in usposobljenost, ustrezna oprema in sredstva za opravljanje dela, temveč je najpomembnejša motiviranost posameznika za delo.

Ker je motivacija notranja sila, ki spodbuja, žene človeka k upravljanju in dokončanju zastavljenega cilja, je nanjo mogoče vplivati. V delovnem okolju tako zasledimo številne dejavnike, ki na motivacijo vplivajo pozitivno in jo spodbujajo ter na drugi strani dejavnike, ki imajo nanjo negativen vpliv (Vukasović-Žontar, 2004, str. 74-75).

Posledica raziskovanj so bile motivacijske teorije, katerih rdeča nit je razlaga in spoznanje, kaj vpliva na ljudi ter kako usmerjati njihovo vedenje, da z znanjem in idejami pripomorejo k uspešnosti organizacije. Prav tako so oblikovali priporočila za vodje, ki naj bi bile usmerjene v spodbujanje razvoja človeških zmožnosti (Svetlik in drugi, 2009, str. 42).

Zmotno je motivacijo enačiti z zadovoljstvom. Zadovoljstvo je posledica zadovoljenih potreb, ki so praviloma predpogoj za motivacijo, hkrati pa nam stopnja zadovoljstva, z analiziranjem številnih drugih dejavnikov, pripomore pri ocenjevanju stopnje motivacije (Vukasović-Žontar, 2004, str. 74-75).

## **1.1 Opredelitev pojma motivacije**

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni korak, premik. Dandanes jo povezujemo s sinonimom motiv, ki izvira iz latinske besede *motivus*, ki je v srednjeveškem času ponazarjala spodbudo, povod oziroma razlog za premik (Raspor, 2018, str. 35).

Z vse večjim raziskovanjem človeškega vedenja se je njen pomen tekom let bistveno razširil, zato so se oblikovale številne definicije motivacije. Sestavki besed, ki se v definicijah pojavljajo, se med seboj razlikujejo, vendar vsi povzemajo motivacijo kot stanje, ki izhaja oziroma se izkazuje kot želja, hrepenenje ali potreba, kar služi za aktiviranje in spodbujanje določenega vedenja, ki ga tudi usmerja.

Tudi številni slovenski avtorji podajajo svoje razlage motivacije. Lipičnik (1998) jo opredeljuje kot naraven proces, ki posameznike usmerja k določenim dejavnostim, vendar je neposreden vpliv nanjo nemogoč. Prav tako Rozman in Kovač (2012, str. 411) povzameta, da je motiviranje ciljno usmerjen proces, pri katerem delavci na višjih položajih s številnimi spodbudami usmerjajo delavce k določenemu vedenju. Uhan (2000, str. 11) jo je opredelil kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njihovih motivov. »Motivacija je ekstremno močna želja zaposlenega po opravljanju dela,

za kar v zameno pričakuje tudi nagrado. To je včasih mogoče doseči s sredstvi, včasih pa želja izhaja iz posameznika samega«, navaja Grubiša (2001, str. 3).

V teoriji se tako srečujemo z notranjo in zunanjo motivacijo. Ko je posameznik za opravljanje naloge motiviran iz zunanjega okolja, torej kadar pride do spodbude za izvršitev določene aktivnosti od zunaj, govorimo o zunanji motivaciji. Notranja motivacija pa se skriva v vsakem posamezniku, ki ob opravljenem delu čuti zadovoljstvo, moč in v zameno ne pričakuje spodbude od zunaj (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003). V slednjem primeru je organizacija bolj konkurenčna, če prepozna željo posameznika in jo skladno s svojimi cilji usklajuje in spodbuja (Grubiša, 2001). Pomembno je poudariti, da lahko prihaja do prepleta obeh motivacij znotraj ene dejavnosti, zato je delitev na notranjo in zunanjo motivacijo preveč toga ter ne zajame vseh ravni in vrst motivacije (Marentič Požarnik, 2003, str. 189).

Motivacija za delo in pomen dela se skozi življenje spreminja. Guillen (2021, str. 181-182) ugotavlja, da so razlogi, ki nas spodbujajo k vsakodnevnemu delu glede na položaj v življenjskem ciklu različni. Namen, ki mlade študente spodbudi k delu, je običajno povezan s stvarmi, kot je pridobitev diplome/magisterija, delanje tistega, v čemer uživajo, ter učenje, ki jim omogoča pridobitev kompetenc, ki so potrebne za zaposlitev v prihodnosti. Njihovi razlogi, ki jih spodbudijo k delu, so prejetje plačila, uživanje in učenje. Pri študentih višje stopnje se pojavlja tudi namen po pridobitvi višjega socialnega statusa, torej biti cenjen, prepoznaven (Guillen, 2021, str. 181-182).

V naslednji stopnji življenjskega cikla - zaposlitev, se pojavi nov motivator za delo, ki je finančna stabilnost, torej prejetje plačila, kar omogoča uživanje življenja in skrb za družino. Drugi izmed pomembnejših namenov je pridobitev oziroma ohranjanje socialnega statusa. Večina jih na tej stopnji pozabi na učenje in uživanje ob delu (Guillen, 2021, str. 182-183).

## **1.2 Motivacijski dejavniki**

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, vse od posameznikovih karakteristik, značilnosti dela in ne nazadnje do organizacije same. Zavedati se je treba, da aktivnosti, povezane z delovno motivacijo, nikoli ni mogoče spodbuditi samo z enim dejavnikom, temveč je za to potreben skupek zapletenih, poznanih in neznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 155).

Motivacija in zadovoljstvo se s staranjem posameznikov spreminjata. S svetovnim trendom staranja prebivalstva, ki se pojavlja tudi v Sloveniji, se povečuje število starejših zaposlenih v podjetjih, ki jih motivirajo popolnoma drugi dejavniki kot mlade. Namreč raznolikost pričakovanj glede delovnih stilov, vlog in splošnih vrednot posameznika povzroča različne potrebe po komunikaciji, koordinaciji in obvladovanju konfliktov. Dejavniki, ki v večji meri motivirajo starejše, so fleksibilnost na delovnem mestu, avtonomija pri delu, dobri medsebojni odnosi, možnost dela v lastnem tempu, enakopravno

obravnavanje ne glede na starost in spoštovanje med zaposlenimi. Na drugi strani se mlajši zaposleni bolj poistovetijo z motivacijskimi dejavniki, kot so višja plača, možnost napredovanja ter možnost usposabljanja in izobraževanja (Rožman, Treven & Čančer, 2017).

Lipičnik (1998, str. 163) se izmed vseh dejavnikov osredotoča na le tri, saj ti poglavitno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Med slednje uvršča individualne razlike, značilnosti dela in organizacijsko prakso. Individualne razlike so človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto ter zajemajo osebne potrebe, stališča, interese, ki pa se razlikujejo med posamezniki. Zaradi razlik, ki izhajajo iz osebnosti posameznika, nekateri v ospredje postavljajo materialno motivacijo, drugim pa je bolj pomembna nematerialna motivacija, ki se kaže v obliki varnosti, izzivov na delovnem mestu (Schwartz, 2015, str. 28). Značilnosti dela so aktivnosti, s katerimi se zaposleni sreča v delovni situaciji ter ga določajo, omejujejo in izzivajo. Pri tem mora posameznik uporabiti svoje sposobnosti oziroma zmožnosti, ki so deloma že prirojene, v nasprotnem primeru pa se jih lahko do neke mere priuči. Organizacijska praksa zajema celotni organizacijski sistem, sestavljen iz pravil, splošne politike, managerskih praks, sistem nagrajevanja, ki pogojuje učinke zaposlenega na delovnem mestu. Interakcija vseh omenjenih dejavnikov je prikazana na sliki 1 (Lipičnik, 1998, str. 163).

*Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo*



*Vir: Lipičnik (1998, str.162).*

Raziskave dokazujejo, da so zaposleni najbolj motivirani, kadar se poistovetijo z namenom organizacije ter je le-ta v skladu z njihovo identiteto, pričakovanji in cilji ter jih delo samo

po sebi motivira, ker v delovnih nalogah uživajo, saj jim omogočajo eksperimentiranje, reševanje zahtevnih nalog in nenehno učenje (Blount & Leinwand, 2019).

Z vključevanjem zaposlenih v identifikacijo in razreševanje problemov, ki se navezujejo na njihove delovne naloge, organizacije pripomorejo k osmislitvi posameznikovega dela. Ne samo da zaposleni posledično prepozna svojo pomembnost, marveč se tudi poveča njegova motivacija (Roche & MacKinnon, 1970, str. 97-98). Hkrati je motivacija največja, ko zaposleni z upravljanjem dela razvija svoj potencial do mere, da rezultat dela posledično vpliva na pridobitev višjega socialnega statusa zaposlenega (McGregor & Doshi, 2015).

Butler in Waldroop (1999, str. 145-146) ugotavljata, da so zaposleni motivirani in zadovoljni na delovnem mestu, če se delo ujema z globlje zakoreninjenimi življenjskimi interesi. Slednji so dolgotrajni, prepleteni z osebnostjo in čustvi posameznika, ki določajo stopnjo veselja, sreče in zadovoljstva posameznika ob upravljanju vsakodnevnih zadolžitev. Omenjeni občutki se namreč izkazujejo kot predanost delu in organizaciji ter posredno vplivajo na ohranjanje talentiranih posameznikov. Na podlagi več desetletnih študij sta avtorja opredelila najpomembnejših osem življenjskih interesov, ki motivirajo ljudi. Med te spadajo (Butler & Waldroop, 1999, str. 148-152):

1. Uporaba tehnologije: posameznik neprestano išče nove načine uporabe tehnologije za reševanje poslovnih problemov, izkazuje zanimanje za poznavanje notranjega delovanja stvari, uživa v analiziranju, planiranju operacijskih sistemov ter preoblikovanju le-teh.
2. Izvajanje kvantitativnih analiz: posameznik, ki uživa v delu s številkami ter vedno gravitira k uporabi le-teh, išče poslovne rešitve z izvajanjem različnih analiz, kot so analiza denarnih tokov, napovedovanje gibanja naložbenega instrumenta, ugotavljanje bilančne strukture podjetja.
3. Konceptualno razmišljanje in razvoj teorij: posameznik, ki mu največji užitek prinaša razmišljanje in govorjenje o idejah, izkazuje večje zanimanje za teorije, ki pojasnjujejo, zakaj in ne kako, uživa v analizah konkurenčnega položaja podjetja.
4. Kreativno oblikovanje: posamezniki z visoko stopnjo domišljije, ki razmišljajo izven okvirjev, uživajo ob kreiranju novih produktov ali procesov, se poslužujejo uporabe viharjenja možganov za pridobitev originalnih idej.
5. Svetovanje in mentorstvo: posamezniki, ki uživanju ob svetovanju, predajanju znanja, usmerjanju sodelavcev k boljši izvedbi, pomagajo pri napredovanju in rasti, torej uživajo v oblikovanju višje družbene vrednosti.
6. Ravnanje z ljudmi in odnosi: posamezniki, ki uživajo v vsakodnevnem stiku z ljudmi ter jih upravljajo, se bolj osredotočajo na delo z ljudmi in na doseganje poslovnih rezultatov z njihovo pomočjo.
7. Izvajanje nadzora: posamezniki, ki uživajo v sprejemanju končnih odločitev, ki določajo smer projektov, timov ali celotne organizacije ter so zadolženi za njihovo upravljanje, uživajo ob prejemanju številnih odgovornosti.

8. Izražanje preko idej in jezika: posamezniki, ki uživajo ob pripovedovanju, pogajanju ali prepričevanju o idejah, so najbolj izpopolnjeni, kadar lahko komunicirajo z drugimi preko govora ali pisanja, uživajo v oglaševanju, odnosih z javnostmi, pisanju poročil.

Poleg osebnih dejavnikov vplivajo na motivacijo v delovnem okolju tudi družbenoekonomski dejavniki, ki jih razvrstimo v štiri glavne skupine (Vukasović-Žontar, 2004):

1. Kadrovska politika podjetja

- a) Sistem nagrajevanja – je najbolj viden dejavnik motivacije, ki zajema celoten sistem plač vključno s finančnimi in nefinančnimi nagradami. Sistem mora biti oblikovan na način, kjer se uspešnost povezuje z nagrado, obsega različne vrste nagrad in temelji na jasnih, transparentnih in pravičnih merilih vrednotenja del.
- b) Sistem napredovanja in osebnega razvoja posameznika – zasnovana morata biti na jasnih in uporabnih merilih, ki pripomorejo k večji pravičnosti. Vključuje posebne razvojne programe, rotacije, horizontalno napredovanje zaposlenih, ki izkazujejo pozitivne poslovne rezultate in s tem bistveno vplivajo na pozitiven odnos do dela.

2. Dejavniki povezani s stilom vodenja in kulturo podjetja

- a) Medsebojni odnosi – zajemajo način obnašanja v timu, način komunikacije, način reševanja konfliktov. S slednjimi zaposleni oblikujejo percepcijo delovnega okolja, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na zadovoljstvo in motivacijo.
- b) Stil vodenja – je način vodenja sodelavcev, ki je v praksi velikokrat prepuščen svobodni izbiri posameznega vodje. Z ustrezno izbiro stila in načina vodenja pripomoremo k ustvarjanju kreativnega in produktivnega vzdušja na delu ter k pozitivnemu načinu reševanja problemov.
- c) Podjetniška klima in kultura – temeljita na vrednotah, viziji, poslanstvu in načinih obnašanja, ki jih organizacija spodbuja in tolerira. Kultura se mora gojiti na vsakodnevni bazi v odnosih in splošni politiki podjetja in ne sme biti zapisana samo na papirju.

3. Dejavniki delovnega mesta

- a) Individualno delo/delo v skupini – pomembna dejavnika motivacije, ki morata biti ustrezno vodena, načrtovana in spodbujena. Prav tako je potrebno za določeno obliko dela izbrati zaposlene, ki so z osebnostnimi lastnostmi bolj usmerjeni v timsko oziroma individualno delo.

- b) Zanimivost/ monotonost dela – dejavnik, ki posameznikom omogoča delovno kreativnost in raznolikost, z zavedanjem, da vsem ljudem to ne odgovarja. Občasna sprememba delovnih nalog ali premestitev na drugo delovno mesto lahko poveča občutek zanimivosti dela in s tem tudi pridobitev novega znanja.
- c) Možnost iniciative in samostojnosti – predvsem prisotna pri ljudeh, ki želijo napredovati na svoji karierni poti. Obe možnosti je mogoče spodbujati z vpeljavo sistema predlogov in izboljšav, izbrati primeren stil vodenja, ki omogoča svobodno izbiro.
- d) Smiselnost/pomembnost dela – zaposleni, ki imajo jasno predstavo o vlogi in pomembnosti svojega dela na celotno poslovanje podjetja, so bolj zadovoljni in motivirani za nadaljnje delo.
- e) Delovni čas – vpliva na motivacijo, kadar je strogo omejen in če moti naravni bioritem zaposlenega. Skrb za počutje zaposlenih, spoštovanje, priznavanje in kompenziranje dela bo spodbujalo motivacijo v podjetju.

#### 4. Dejavniki delovnih razmer in okolja

- a) Dejavniki varnosti in zdravja pri delu – vplivajo na motivacijo posredno, za kar jih je smiselno zmanjšati na raven, ki je za zaposlene še prijetna. Mednje prištevamo hrup, vlago, prepih, hlapi, možnost za poškodbe. 0
- b) (Ne)prijetno delovno okolje – vplivajo na dobro počutje, zadovoljstvo in motivacijo ter jih lahko dosežemo z minimalnimi stroški. Primerna razsvetljava, barve delovnih prostorov, vonjave, skupni prostori, pozornosti za zaposlene je le nekaj dejavnikov, ki pripomorejo k dobremu počutju.

##### 1.2.1 Plača

Strokovnjaki ugotavljajo, da se denar pojavlja na visokem mestu motivatorjev zaposlenih, vendar le-ta ni najpomembnejši. Vsota plače, katere percepcija je odvisna od vsakega posameznika, določa stopnjo zadovoljstva. Prenizka plača v očeh zaposlenega spodbuja nezadovoljstvo, v nasprotnem primeru pa (pre)visoka plača zadovoljstva, motiviranosti in produktivnosti zaposlenega ne povečuje (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 145). Raziskave v slovenskih podjetjih so pokazale, da so zaposleni najmanj zadovoljni z nagrajevanjem in priznavanjem dosežkov (Kušar, 2014, str. 13).

Plača ima v družbenih in gospodarskih procesih tri različne vloge (Juračič, 1995, str. 8):

1. Socialna vloga – omogoča in zagotavlja boljše življenjske razmere, teži k zmanjševanju socialnih razlik med posamezniki.

2. Stroškovna vloga – predstavlja strošek, ki pokriva proizvod ali storitev, s čimer vpliva na oblikovanje cen končnih produktov oziroma na konkurenčnost proizvajalcev.
3. Motivacijska vloga – prikazuje odvisnost med zahtevnostjo dela, rezultati opravljenega dela in višino plače posameznika. Motiviran posameznik prevzame delo ter ga opravi, kot se od njega pričakuje oziroma še boljše.

Plača kot motivacijski dejavnik, ki motivira s količino denarja, saj zagotavlja večjo kupno moč in višjo raven življenjskega standarda, deluje na vse zaposlene. Bolj izrazito vpliva na tiste zaposlene, ki se uvrščajo na nižjo raven življenjskega standarda kot na tiste, ki se uvrščajo na višjo raven (Uhan, 2000, str. 598).

### 1.2.2 Stalnost in varnost zaposlitve

Zupan (2001, str. 51) trdi, da ima stalna in varna zaposlitev naslednje pozitivne učinke na zaposlene:

- pripravljenost pridobivati nova znanja,
- prispevati predloge za izboljšave, brez strahu pred izgubo delovnega mesta,
- prizadevanje za dolgoročno uspešnost podjetja,
- poglobljeno odločanje pri izbiri novih zaposlenih.

Zaradi nestabilnosti, hitrih sprememb, nepredvidljivosti in postavljanju novih zahtev na trgu delovne sile, je kljub vsem pozitivnim učinkom, ki jih ima stalna in varna zaposlitev na motivacijo, le-to težko zagotoviti. Varna zaposlitev je zelo pomembna za posameznike z nižjo stopnjo izobrazbe in z manjšo širino znanja, saj je posledično takšnega posameznika težje zaposliti. Vsak zaposleni bo bolj motiviran za opravljanje svojega dela, če ne bo imel občutka, da lahko kadar koli izgubi trenutno zaposlitev (Mihalič, 2008, str. 74).

### 1.2.3 Možnost napredovanja in osebna rast

Kariero opredelimo kot načrtovano ali nenačrtovano napredovanje, ki je posebne vrste motivacijsko sredstvo. Posameznik si prizadeva na svoji karierni poti uresničiti zastavljene karierne cilje, ki ga ob dosegu le-teh spodbudijo k osvojitvi novih. Če zaposlenim omogočimo doseganje kariernih ciljev in so ti v skladu z razvojnimi cilji organizacije, bo slednja posledično bolj konkurenčna, hkrati pa bo to spodbudilo osebni razvoj posameznika (Lipičnik, 1998, str. 180-183).

Napredovanje delimo na horizontalno in vertikalno. Slednje predstavlja napredovanje posameznika na zahtevnejše delovno mesto, ki posledično zahteva dodatno znanje, usposobljenost in spretnosti za opravljanje vsakodnevnih nalog. Horizontalno napredovanje obsega obstoj na istem delovnem mestu, pri čemer posameznik prevzema večji obseg odgovornosti, obvladuje zahtevnejše, bolj specializirane delovne naloge ter prav tako zaseda boljši delovni status (Levi, 2007, str. 318).

#### 1.2.4 Pohvale, spodbude in nagrade

Uspešni zaključki projektov, novo pridobljena znanja in kompetence, osvojitve certifikatov, uspehi pri delu in podobno si zaslužijo pohvale in čestitke nadrejenih. Slednje je najboljše izjaviti javno pred ostalimi sodelavci. Vendar pa velja, da pohval ne uporabljamo brez namena in prepogosto, saj tako izgubijo svoj pomen in čar (Mihalič, 2008, str. 36).

Spodbujanje je prav tako eden izmed učinkovitih motivatorjev, ki se izvaja s pomočjo komuniciranja, pri čemer izbiramo besede spodbud. Ker je njihov učinek močan, uporaba ne sme biti prepogosta in ne prerodka, prav tako pa so namenjena le posamezniku ter se ne izražajo v prisotnosti drugih. Njihova uporaba je intenzivnejša ob novih začetkih, v težavnih trenutkih ali tekom nalog (Mihalič, 2008, str. 34-35).

Za doseg nadpovprečnih rezultatov in zagotavljanja zadovoljstva in motiviranosti mora podjetje imeti jasno zastavljene in opredeljene cilje, merljive standarde, ki oblikujejo učinkovit sistem nagrajevanja (Levi, 2007, str. 320). Tudi Treven (2001, str. 145) navaja: »Z ustreznimi nagrajevanimi strategijami in sistemi se lahko doseže večja produktivnost in učinkovitost, pa tudi motivacija zaposlenih za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti«.

Pri motiviranju je pomembno tako imenovano proaktivno motiviranje. Pomeni, da vedno motiviramo vnaprej, še preden pride do padca motivacije za delo. Pri čemer pa nagrajevanje izvajamo za že opravljeno delo, torej za nazaj (Mihalič, 2008, str. 28).

#### 1.2.5 Vodje

Motiviranje spada med enega ključnih nalog vodje, za kar morajo le-ti motivacijski proces sprva sploh razumeti (Ivanko, 2019, str. 375). S svojim delovanjem pripomorejo k oblikovanju ustreznega sistema spodbud, ki bo v čim večji meri na zaposlene deloval motivacijsko (Gibbs, Neckermann & Siemroth, 2016). Pri tem je potrebno poudariti, da mora vodja poznati svoje zaposlene ter dosegati čustveno zrelost. Vodja mora biti sposoben nadzorovati svoje podrejene in nanje vplivati brez zatekanja k uporabi prisile ali avtoritarnega stila vodenja (McClelland & Burnham, 2003, str. 126).

Lastnosti sodobnega vodje so tudi skrb za podrejene, skrb za njihovo dobro počutje in osebne potrebe, prijaznost, dostopnost, odprtost, ustvarjanje timskega vzdušja ter tretiranje podrejenih kot sebi enake (Algahtani, 2014), kar dosegajo z neformalnimi pogovori o drugih aspektih njihovega življenja ter preživljajo čas z zaposlenimi tekom izvajanja drugih aktivnosti. Prav tako jim dajejo priložnost izraziti svoje mnenje ter jih vključujejo v sprejemanje odločitev, ki pripomorejo k doseganju ciljev organizacije (Danish & Usman, 2010, str. 164)



Empirične raziskave potrjujejo, da imajo pri motiviranju ključen vpliv tudi vodje, katerih vpliv na motivacijo je velikokrat enak moči organizacijske politike (Nohria, Groysberg & Lee, 2008, str. 80). Izkušnje kažejo, da vodenje in motivacija delujeta vzajemno, zatorej bolj, kot je motivirano vodstvo bolj, so motivirani njihovi privrženci. Motivirani in zadovoljni zaposleni tako zagotavljajo preživetje in omogočajo rast organizacije (Buble, Juras & Matić, 2014).

Stil vodenja, ki je usmerjen v ljudi, je ključni napovedovalec delovne motivacije zaposlenih, saj zagotavlja najvišjo stopnjo vključenosti zaposlenih, kar pripelje do doseganja zastavljenih ciljev organizacije, hitro rast, več zaposlovanja in višji življenjski standard (Ivanko, 2019, str. 375). Na stil vodenja je mogoče vplivati predvsem na nižjih ravneh managementa z uporabo notranjih motivacijskih dejavnikov. Slednji zagotavljajo možnosti za napredovanje, predajanje odgovornosti zaposlenim, omogočanje prisostvovanja idej s strani podrejenih, spodbujanje in priznavanje dosežkov (McClelland & Burnham, 2003).

K oblikovanju ustreznega stila vodenja pripomore matrika modrega oceana, ki je analitično orodje, s pomočjo katerega organizacije izzovejo zaposlene k razmišljanju, katera dejanja in dejavnosti bi bilo smiselno opustiti oziroma uvesti s strani vodstva, da bi le-to spodbujalo in navdušilo zaposlene (Kim & Mauborgane, 2014, str. 65).

McGregor in Doshi (2015) navajata, da lahko vodje izboljšajo skupno motivacijo zaposlenih:

- Z organizacijo enkrat tedenskih srečanj, kjer zastavijo refleksijska vprašanja, nanašajoča na pretekli teden: Kaj sem se naučil ta teden? Kakšen vpliv sem imel ta teden? Kaj se želim naučiti naslednji teden?,
- Z razlago »zakaj« opravljajo delo oziroma pomen, ki ga ima delo za druge oddelke ali organizacijo nasploh,
- Z oblikovanjem ustreznih vlog zaposlenih v skupini, kjer jim omogočamo prostor za nenehno učenje, eksperimentiranje oziroma doseganje njihovih potencialov.

### **1.3 Dejavniki nemotiviranosti za delo**

Podjetja se odločajo za različne načine motiviranja zaposlenih, pri čemer s sprejemanjem napačnega načina motiviranja ustvarijo ravno nasprotno. Posamezni motivacijski dejavniki so v času, okolju in za zaposlene različno pomembni, zato je potrebno nenehno spremljanje učinkovitosti in posledično spreminjanje le-teh (Uhan, 2000, str. 31).

Organizacije s strateško in jasno določeno izjavo o namenu uresničujejo dva cilja – doseganje strateško zastavljenih ciljev in motiviranje zaposlenih (Blount & Leinwand, 2019). Indirektni dejavniki znižujejo oziroma zavirajo motivacijo, saj zaposleni niso več osredotočeni na delo, temveč jih razmišljanje o razočaranju, nagradah ali nezmožnost

poistovetenja z organizacijskimi cilji odvrne od opravljanja delovnih nalog (McGregor & Doshi, 2015). Vse naštetu prispeva h krizi namena, zaradi čigar se delavci počutijo izgubljeni ter sčasoma izgubljajo delovno motivacijo, kar se odraža v izmikanju izzivom (Blount & Leinwand, 2019).

Motivacija je razlog, da zaposleni v podjetju delajo z veseljem in se trudijo dosežati zastavljene cilje. Na drugi strani pa je nemotiviranost krivec za manj kakovostno in počasnejše opravljeno delo, ki je tudi količinsko manjše. Takšni delavci v organizaciji ne želijo prevzemati odgovornosti, kar posledično vpliva na medsebojne odnose med sodelavci in nadrejenimi (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

Najpogostejši vzroki nemotiviranosti so pomanjkanje samozavesti, negativna mnenja iz okolice, strah pred neuspehom, občutek nepomembnosti, necenjeno delo in še posebej slabo vodstvo (Kim & Mauborgane, 2014, str. 62). Prav tako monotono, dolgočasno in nesmiselno delo pripomoreta k nemotiviranosti zaposlenih (Danish & Usman, 2010, str. 164).

Posameznik prične življenjske interese razvijati že v otroštvu, ki ostajajo uravnovešeni skozi celotno življenje. Zatorej nepravilno oblikovana delovna mesta, ki ne omogočajo zaposlenim možnosti izražanja svojih globlje zakoreninjenih življenjskih interesov, vodijo v občutke nesreče, ki posameznika demotivirajo in povečujejo potencial odpovedi (Butler & Waldroop, 1999, str. 146).

#### **1.4 Motivi in motivacijske teorije**

»Motiv je nekaj, kar človeka spodbudi k dejanju oziroma mu pokaže smer, v kateri naj deluje«, navajata Dimovski in Penger (2008, str. 131). Motive delimo po vlogi – v primarne in sekundarne, glede na nastanek – podedovane in pridobljene, po področju delovanja – na biološke in socialne ter po razširjenosti – na univerzalne, regionalne in individualne.

Skozi desetletja, s pomočjo interdisciplinarnega raziskovanja, smo pridobili številna znanja, ki so pripomogla k razumevanju človeških možganov, torej zakaj počnemo, kar počnemo. Na podlagi tega so se oblikovale štiri temeljne čustvene potrebe, ki nas vodijo kot ljudi in so hkrati tudi motivi osnove motivacije. Motivi neposredno vplivajo na človekova čustva in posledično oblikujejo njegovo obnašanje. Motivi, ki jih avtorji navajajo, so (Nohria, Groysberg & Lee, 2008):

1. Motiv po pridobivanju – je zagon k pridobivanju dobrin, ki krepijo dobro počutje. Kadar je motiv izpolnjen, čutimo veselje, zadovoljstvo, v nasprotnem primeru pa smo nezadovoljni. Ljudje ne želijo pridobivati le fizičnih dobrin, kot so hrana, oblačila, denar, temveč tudi neoprijemljive, kot so izkušnje, napredovanja, družbeni status. Zajema predvsem relativno željo, ki ni nikoli dosežena, saj se ljudje vedno primerjajo

z drugimi in vedno hrepenijo po več. Motiv po pridobivanju najlažje zadovoljimo s sistemom nagrajevanja.

2. Motiv po povezovanju – je težnja po povezovanju v kolektive, organizacije, združenja. Povezana je z močnimi pozitivnimi čustvi, kot sta ljubezen in skrb, v primeru neizpoljenosti povzroča negativna čustva, kot je osamljenost. Ta motiv je eden izmed razlogov za izjemen dvig motivacije na delovnem mestu, kadar so zaposleni ponosni, da so del organizacije. Motiv po povezovanju najučinkovitejše zadovoljimo z ustvarjanjem kulture organizacije, ki spodbuja timsko delo, povezovanje, sodelovanje in odprtost.
3. Motiv po razumevanju – je želja po iskanju odgovorov, s katerimi želimo osmisliti dogodke, stvari. Na delovnem mestu se izraža kot želja do ustvarjanja pomembnega prispevka k organizaciji, s čimer zaposlene spodbuja k izzivom, ki omogočajo rast in učenje. Sabotažo motiva sproži monotonost na delovnem mestu, ki jo zaposleni rešijo z zamenjavo podjetja. Motiv po razumevanju organizacije najlažje razrešijo z oblikovanjem zanimivih, smiselnih, zahtev in izzivajočih delovnih mest.
4. Motiv po obrambi – je osnoven odziv človeka, ki ob izpolnjevanju vodi do občutkov varnosti in zaupanja. Na delovnem mestu se kaže kot odpor ljudi do sprememb, ki jih organizacije poskušajo zmanjšati z vpeljavo številnih usposabljanj, štipendij ter ponujajo ugodnosti, ki skušajo izboljšati ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem. Torej zadovoljevanje motiva po obrambi organizacije dosežejo s procesi prerazporeditve virov in z ustreznim managementom delovne uspešnosti (angl. performance management).

Vsi štirje motivi so med seboj nenadomestljivi, neodvisni in jih ni mogoče hierarhično urediti. Za motiviranje zaposlenih je potrebno celostno obravnavati vse štiri motive. Zaposleni se v primeru ne navdušenosti nad delom v organizaciji, kjer se povezovanje ne spodbuja, jim delo predstavlja nesmiselno opravilo ali se počutijo brez obrambe, spodbudi s plačilom ali drugimi možnostmi, ki jih trenutno nimajo. Vendar s takšnim dejanjem organizacije tvegajo izgubo zaposlenih ob prvi priložnosti pojava boljšega posla (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

»Nasploh empirične raziskave kažejo precejšnje razlike med motivi ljudi. Razvrščanje motivov, kot so zaslužek, zadovoljstvo z delom, odnos sodelavcev, napredovanje in podobno, se razlikuje glede na kvalificiranost, spol, starost ljudi pa tudi glede na položaj v organizaciji. Prav tako se motivi istih ljudi menjajo v času, z njihovim razvojem in pod vplivom sprememb okolja.«, navajata Rozman in Kovač (2012, str. 416).

Glede na motive so se s časoma oblikovale številne teorije motivacije, ki jih delimo v dve skupini. Vsebinske teorije motivacije v ospredje preučevanja postavljajo potrebe, ki ljudi motivirajo in analizirajo, kaj ljudi motivira. Na drugi strani pa procesne teorije motivacije preučujejo izbiro vrst obnašanj, s katerimi želijo zaposleni zadovoljiti svoje potrebe. Torej procesne teorije iščejo odgovor na vprašanje, kako motivirati ljudi (Dimovski in drugi, 2014, str. 99).

Poleg spodaj opisanih, obstajajo še številne druge motivacijske teorije, ki si redko nasprotujejo ter so večinoma komplementarne, saj vsaka poudarja različne vidike motivacije, različne stopnje učenja in različne oblike nagrajevanja (Cook & Artino Jr, 2016).

#### 1.4.1 Maslowova teorija

Ena izmed najbolj prepoznavnih teorij je zagotovo Maslowova teorija, ki v ospredje postavlja človekove potrebe. Maslow je menil, da je človeška dejavnost vedno usmerjena navzgor ter stremi k privlačnejšim ciljem. Tako je človeške potrebe umestil v hierarhijo, pri čemer si posameznik prizadeva premik na višjo raven potreb, takoj ko je nižja raven zadovoljena. Pri tem je pomembno poudariti, da le nezadovoljene potrebe motivirajo. Torej z drugimi besedami: bolj kot je potreba zadovoljena, manjšo spodbudo predstavlja za delovanje (Rozman & Kovač, 2012, str. 414).

Človek vedno teži k zadovoljevanju primarnih bioloških potreb, ki mu omogočajo življenje. Te potrebe, z drugimi besedami imenovane fiziološke potrebe, v hierarhiji predstavljajo najnižjo raven in jih je mogoče zadovoljiti ob izpolnjenih predpostavkah, kot so svoboda govora, svoboda do obrambe, pravica ter poštenost. Kasneje se pojavijo višje ravni potreb, ki si sledijo v določenem zaporedju: potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po samospoštovanju in potrebe po samouresnitvi. Na sliki 2 so prikazani glavni tipi potreb po Maslowu, ki se zadovoljujejo od spodaj navzgor.

1. Fiziološke potrebe – začetna točka hierarhije, predstavljajo osnovno raven potreb, ki omogočajo življenje: potreba po hrani, vodi in spolnih odnosih. V organizacijskem okolju zajemajo potrebe, ki vključujejo ustrezno gretje, zrak in osnovno plačilo.
2. Potrebe po varnosti – zajemajo tako varno fizično kot tudi emocionalno okolje. Torej urejeno družbeno okolje brez groženj, nasilja. V organizaciji pa predstavljajo varno delo, zagotovljeno delovno mesto ter dodatni bonusi.
3. Potrebe po pripadnosti – izražajo željo po pristnih odnosih z ljudmi, ki se kažejo kot prijateljstva, ljubezen, družina. V organizaciji se odražajo kot sprejetost v skupini in dobri medsebojni odnosi s sodelavci.
4. Potrebe po samospoštovanju – odražajo željo po občutkih moči, samozavesti in ugledu v družbi. Znotraj organizacije gre za željo po priznanju, povečanju odgovornosti in višjem statusu.
5. Potrebe po samouresnitvi – najvišja raven potreb, ki zadevajo aktualizacijo maksimalnega potenciala, povečanje kompetentnosti in osebno rast. V organizaciji se kažejo kot možnost izražanja kreativnosti, možnost usposabljanja ter napredovanje.

Veliko ljudi se strinja, da je logika teorije preveč toga, saj ljudje velikokrat žrtvujejo nižjo raven potreb, da bi dosegli druge višje ravni. Primer je žrtvovanje hrane in pijače, ki spadata v fiziološko raven potreb, za zagotovitev ustreznega videza, s katerim bi bili všeč drugim. V kasnejših letih je Maslow dodal, da za napredovanje na višjo raven ni potrebna

miselnost »vse ali nič«, torej pogoj za napredovanje na višjo raven ni 100-odstotna zadovoljitev potreb na nižji ravni (Guillen, 2021, str. 9).

Managerji lahko teorijo uporabijo sebi v prid, saj s pomočjo vprašalnikov ugotovijo, kaj ljudi motivira in preprosto ocenijo, kje v piramidi se zaposleni nahaja. Ugotovitve pripomorejo k sprejemanju instrumentov, ki bodo uporabljeni za motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 164).

#### 1.4.2 Alderferjeva ERG teorija

Alderferjeva teorija se je pojavila kot poenostavljena teorija po Maslowu, ki izboljšuje problem togosti ter potrebe kategorizira zgolj v tri večje skupine, pri čemer se spodnji in zgornji vrsti potreb Maslowa združita v eno. V strokovni literaturi zasledimo tudi ime motivacijska teorija ERG (angl. existence, relatedness, growth). Tri temeljne kategorije potreb po Alderferju so (Rozman & Kovač, 2012, str. 414-415):

- Eksistenčne potrebe (angl. existence need),
- Družabne potrebe (angl. relatedness need),
- Razvojne potrebe (angl. growth need).

Obe teoriji, Maslowova in ERG teorija, sta si vsebinsko zelo podobni, saj izhajata iz hierarhije potreb posameznika. Razlikujeta se v številu ravni potreb, pri čemer Alderfer vpelje načelo frustracije in regresije, ki poudarja, da posameznik, ki je neuspešen pri zadovoljevanju potreb na višji ravni, lahko znova najde vir motivacije v potrebah nižje ravni. Torej ERG teorija omogoča bolj fleksibilno premikanje po hierarhični lestvici, pri čemer zadovoljitev nižjih potreb ni pogoj za premik na višjo raven (Rozman & Kovač, 2012, str. 415).

#### 1.4.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Nekaj desetletij kasneje je Frederick Herzberg razvil novo teorijo motivacije, imenovano dvofaktorska teorija, pri čemer je za razliko od prej omenjenih teorij izhajal iz ciljev delovanja. Menil je, da ima delavec dve vrsti potreb, ki vplivata v različnih smereh na obnašanje in aktivnosti ter sta med seboj neodvisni (Uhan, 2000, str. 24).

Ugotovitve pridobljen z intervjuvanjem delavcev kažejo, da so z nezadovoljstvom povezane precej drugačne značilnosti dela kot tiste z zadovoljstvom. Tako je dejavnike, ki vplivajo na delovno motivacijo, razdelil v dve skupini (Dimovski in drugi, 2014, str. 101):

- Higieniki: so dejavniki, ki vplivajo na stopnjo nezadovoljstva oziroma sami po sebi ne spodbujajo k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti. Nanašajo se na delovne okoliščine in omogočajo primerno nevtrarno podlago za delovanje motivacijskih

dejavnikov. V to skupino sodijo delovni pogoji, plačilo, varnost, politika organizacije, nadzor in delovne razmere.

- Motivatorji: so dejavniki oziroma potrebe višjega ranga, ki izvirajo neposredno iz delavčevega dela in delujejo kot motivacijski dejavnik, saj so spodbujevalec zadovoljstva zaposlenega. V to skupino uvrščamo dosežke, priznanja, odgovornost, zanimivo delo, in priložnosti za rast - strokovna usposabljanja ter osebni razvoj.

Zanimivost, ki jo odkrivajo številni raziskovalci, je, da dejavnika ne moremo strogo opredeliti v eno izmed skupin, temveč lahko le določimo v kolikšni meri je dejavnik bolj motivator oziroma higienik (Lipičnik, 1998, str. 168). Prav tako ugotovitve nakazujejo, da zunanji dejavniki (higieniki) ob ne prisotnosti sprožajo nezadovoljstvo posameznikov, vendar če so ti prisotni posameznik, ni nezadovoljen in tudi ne motiviran. Nasprotno notranji dejavniki (motivatorji) ob prisotnosti povišujejo zadovoljstvo in motivacijo, vendar ob pomanjkanju ne vplivajo na nezadovoljstvo (Guillen, 2021, str. 5).

Lipičnik (1998, str. 169) navaja: »Herzbergova motivacijska teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker se zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo«. Pri čemer poudarja, da je odločitev katero vrsto dejavnikov manager uporabi odvisna od konkretnega stanja organizacije. Naloga slednjega je sprva, z uporabo higienikov, odpraviti nezadovoljstvo ter v naslednjem koraku, z motivatorji, spodbuditi doseganje čim višje stopnje motivacije zaposlenih (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).

Pozitivne posledice, ki jih je povzročila Herzbergova teorija, je strmenje k preoblikovanju del, da le-ta postanejo bolj zanimiva in delavce spodbudijo k doseganju višjih rezultatov in večje učinkovitosti. Ena izmed pozitivnih sprememb, ki je nastala kot posledica te teorije, je metoda humanizacije dela, imenovana »bogatitev dela« (angl. job enrichment) (Uhan, 2000, str. 25).

#### 1.4.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model temelji na Herzbergovih ugotovitvah ter išče odgovor na vprašanje, kako spremeniti lastnosti delovnega mesta za motiviranje in doseganje zadovoljstva ter uspešnosti zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 169). Hackman – Oldhamov model predlaga pet osnovnih delovnih dimenzij, ki vodijo v kritična psihološka stanja, za katera se domneva, da vplivajo na različna individualna stanja, kot so motivacija, zadovoljstvo in uspešnost (Davison & Smothers, 2015, str. 215).

Hackman in Oldham pet temeljnih dimenzij delovnega mesta opredelita kot (Davison & Smothers, 2015, str. 215):

1. Raznolikost dela: stopnja, pri kateri delovno mesto zahteva uporabo različnih veščin, sposobnosti in znanj, ki so potrebna za uspešno opravljanje delovnih nalog,
2. Identifikacija z delom: stopnja, do katere posameznik zaznava celovitost dela, z drugimi besedami, bolj kot je posameznik vključen v celoten proces dela, bolj ga zaznava kot celovitega,
3. Pomembnost dela: stopnja, pri kateri posameznik zazna svoje delo kot pomembno, s katerim vpliva na življenje drugih ljudi bodisi znotraj bodisi zunaj organizacije,
4. Avtonomnost: stopnja, do katere delo zagotavlja znatno svobodo in neodvisnost posameznika,
5. Povratne informacije: stopnja, do katere posameznik za opravljanje delovnih nalog lahko pridobi neposredne in jasne informacije s strani nadrejenih, podrejenih, sodelavcev ali strank o učinkovitosti njegovega delovanja ali samega izdelka.

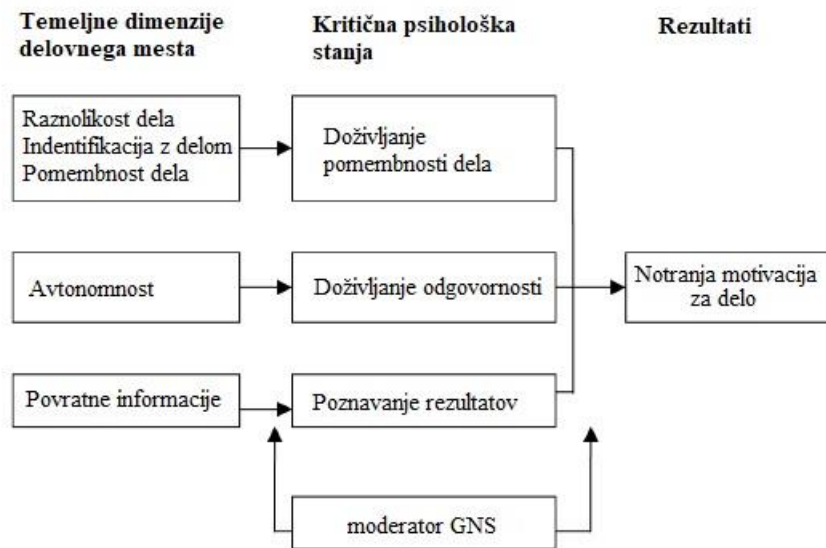
Model predpostavlja, da pet jedrnih značilnosti dela vodi v tri kritična psihološka stanja, in sicer (Davison & Smothers, 2015, str. 215-216):

1. Doživljanje pomembnosti dela: stopnja, do katere posameznik doživlja delo kot smiselno, dragoceno in vredno,
2. Doživljanje odgovornosti: stopnja, do katere se posameznik počuti osebno odgovornega za rezultate dela,
3. Poznavanje rezultatov: stopnja, do katere posameznik pozna in razume, kako učinkovito opravlja svoje delo.

Kot že prej navedeno pet jedrnih značilnosti dela vpliva na kritična psihološka stanja, kar ponazarja slika 2. Doživljanje pomembnosti dela vrednoti delo zaposlenega, za kar zaposleni zazna, da je delo vredno opravljati. Na slednjega je mogoče vplivati z raznolikostjo dela, identifikacijo z delom in pomembnostjo dela. Doživljanje odgovornosti povzroči občutke osebne odgovornosti pri delu, na katere vpliva avtonomnost, ter poznavanje rezultatov pripomore k spoznavanju ravni svoje uspešnosti, na katere vplivajo povratne informacije (Lee-Ross, 2005, str. 256-258). Skupek vseh elementov pa vpliva na notranjo motiviranost za delo. Delovno mesto, ki ima nizko raven enega izmed stanj, predstavlja nižji motivacijski potencial zaposlenemu, torej znižuje motivacijo zaposlenega (Davison & Smothers, 2015, str. 216).

Prav tako avtorja poudarjata, da na stopnjo motivacije vpliva tudi tako imenovan moderator GNS (angl. Growth Need Strength), ki predstavlja željo posameznika po rasti in razvoju. Torej zaposleni, ki izražajo večjo željo po rasti in razvoju bodo povečali vpliv jedrnih značilnosti dela na notranjo motivacijo z opravljanjem delovnih nalog, ki bodo prispevale k osebni razvoju, hkrati pa bodo prinašale zadovoljstvo ob njihovem izvajanju, saj zaposlenim predstavljajo izziv in jih osebno nagradijo (Lee-Ross, 2005, str. 257).

Slika 2: Hackman - Oldhamov model



Prerejeno po Lee-Ross (2005, str. 258).

#### 1.4.5 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Po mnenju McClellanda, ki je avtor teorije pridobljenih potreb, se posameznik ne rodi z vsemi potrebami, temveč določene vrste potreb pridobi tekom življenja, ki se jih nauči iz izkušenj. Tri osnovne skupine pridobljenih potreb so:

- Potreba po dosežkih – je želja doseči visoke standarde uspešnosti, obvladati kompleksne naloge, torej biti učinkoviti in doseči več kot drugi. Zajema postavljanje zahtevnih ciljev, katerih dosega je zelo verjetna.
- Potreba po vključitvi – je želja oblikovati tesne osebne odnose, biti sprejeti pri drugih, sodelovati in vzpostaviti prijateljstva.
- Potreba po moči – je želja moči, kontrole, avtoritete nad drugimi, možnost vplivanja na dogajanje.

Z uporabo različnih testov je mogoče ugotoviti, v katero skupino spadajo zaposleni. Ljudje z izrazitejšimi potrebami po moči težijo k doseganju vrhunskih rezultatov, kar jih vodi k najvišjim managerskim mestom. Ljudje z višjimi potrebami po vključitvi so odlični povezovalci dela in oddelkov v organizaciji. Ljudje z višjimi potrebami po dosežkih pa so običajno podjetnejši (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).



#### 1.4.6 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti v središče preučevanja postavlja dožemanje posameznika, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Delavec za enako delo pričakuje enako plačilo, pri čemer so bolj kot višina plačila pomembna relativna razmerja z drugimi. Torej gre za primerjavo vložkov – količina vloženega znanja, odgovornosti, izobrazba, izkušnje, trud, in rezultatov – plača, bonusi, priznanja, napredovanje, v primerjavi s sodelavci ali s povprečjem skupine (Rozman & Kovač, 2012, str. 419).

Raziskave so pokazale, da se delavci odzivajo podobno. Kadar v organizaciji plačilo temelji na času, delavci s preveč nagrade povečajo količino dela, delavci z premalo nagrade pa naredijo ravno nasprotno, in sicer znižajo količino dela. Oboji se podzavestno usmerijo v vzpostavitev dejanske enakosti med delom in plačilom. V primeru plačila po učinku pa je zgodba drugačna. Zaposleni s preveč nagrade ne povečajo količine dela, temveč povečajo kakovost opravljenega dela. Na drugi strani zaposleni s premalo nagrade povečajo količino dela, v upanju višjega plačila, za kar jim ni mar za kakovost (Daft, 2010, str. 514).

Adams je oblikoval štiri predloge, ki pojasnjujejo cilje teorije (Krljić, 2021, str. 18-19):

1. Posamezniki ocenjujejo svoje odnose tako, da primerjajo razmerja vložkov in rezultatov z razmerji vložkov in rezultatov drugih oseb,
2. Če se razmerje posameznika razlikuje od razmerja drugih oseb, to privede do nastanka neenakosti,
3. Večja kot je neenakost, ki jo posameznik občuti, bolj je moteča zanj,
4. Občutek večjega pritiska na posameznika rezultira v večji trud po delu za dosego enakosti.

»Razlike v nagradah za enako delo ne motivirajo. Zaposlene motivira, če smatrajo, da je nagrajevanje pravično in če se sprejeta pravila in procesi nagrajevanja izvajajo dosledno.«, navajajo Rozman in Kovač (2012, str. 419) ter Dimovski in drugi (2014, str. 103). Slednji ugotavlja, da je teorija koristna za managerje, saj jim ponazarja, da ljudje strmijo k poštenosti in s tem primerljivemu razmerju plačila. Če je slednje zagotovljeno nagrada deluje kot motivacijski dejavnik, v nasprotnem primeru pa zaposleni iščejo rešitve kot so spreminjanje delovnih navad, spreminjanje sistema ali celo zamenjava službe.

#### 1.4.7 Vroomova teorija pričakovanj

Motivacijska teorija pričakovanj, katere avtor je Vroom, velja za temelj med procesnimi motivacijskimi teorijami, ki izhaja iz predpostavke, da so dosežki posledica izbrane alternative, ki po njegovem mnenju njegova pričakovanja maksimirajo, torej so zanj najugodnejša in najkoristnejša.

Daft (2010, str. 514-515) razlaga, da več truda kot zaposleni vložijo za doseganje cilja, večjo privlačnost mu cilj predstavlja, za kar je zaposleni tudi bolj motiviran za delo, pri čemer vzajemno z delom pričakuje večjo nagrado. Torej gre za povezavo med:

- Valenco oziroma vrednostjo nagrade za posameznika,
- Trudom, ki ga je posameznik pripravljen vložiti in
- Nagrado, ki jo posameznik prejme za delo.

Valenca predstavlja privlačnost cilja, ki se kot vrednost lahko spreminja. Valenca ima pozitivno vrednost, če so cilji privlačni za posameznika ter negativno vrednost, če se posameznik želi ciljem izogniti. Kadar je posameznik indiferenten do ciljev, valenca zavzema nevtralnno oziroma ničelno vrednost (Lipičnik, 1998, str. 167). Torej če posameznik ne ceni vrednosti nagrade, bo motivacija posameznika nizka, v nasprotnem primeru pa visoka.

Odgovornost managerjev je doseganje ciljev organizacije ter pomoč podrejenim pri zadovoljevanju njihovih potreb. Za povečanje motivacije morajo poznati potrebe vsakega zaposlenega, definirati rezultate (nagrade) organizacije in zagotavljati enake možnosti in podporo zaposlenim za njihovo doseganje (Dimovski in drugi, 2014, str. 104). Motivacijski proces mora biti individualiziran, čemu morajo managerji posegati po različnih oblikah motivacije pri vodenju svojih podrejenih (Rozman & Kovač, 2012, str. 418).

Omenjen model motivacijske teorije je uporaben le v primeru dobre organizacije delovnih procesov, saj bodo delavci za doseganje svojih ciljev in interesov izbrali lažjo pot, tudi če ta omogoča obhod ciljev in interesov organizacije (Uhan, 2000, str. 26).

#### 1.4.8 Teorija postavljanja ciljev

Osrednje izhodišče teorije postavljanja ciljev (angl. goal – setting theory) je preučevanje vpliva ciljev na delovno uspešnost in učinkovitost posameznika. Nastala je kot nasprotovanje Vroomovi teoriji pričakovanj, pri čemer avtorja Lock in Latham zagovarjata, da se zaposleni lahko poistovetijo s cilji organizacije (Rozman & Kovač, 2012, str. 418).

Dimovski in drugi (2014, str. 102) navajajo, da zastavljeni cilji organizacije povečujejo motivacijo in uspešnost zaposlenih, če slednji predstavljajo za zaposlene izziv, se zaposleni z njimi strinjajo in prejema povratne informacije o premikih in napredovanju k doseganju ciljev.

Teorija vsebuje štiri bistvene elemente (Dimovski in drugi, 2014, str. 102):

1. cilji morajo biti jasni, konkretni in nedvoumni,
2. večji učinek na motivacijo imajo težje dosegljivi cilji,

3. zaposleni cilje sprejemajo kot svoje, in
4. zaposleni prejemaajo povratne informacije o napredku.

Postavljanje ciljev je zelo razširjena oblika usmerjanja zaposlenih, s katerim je povezano tudi nagrajevanje. Takšen način, ko si zaposleni ob pomoči nadrejenih postavljajo cilje ter strmijo k doseganju le-teh, jim omogoča veliko stopnjo samostojnosti hkrati pa zagotavlja usmerjenost in usklajenost s cilji organizacije (Rozman & Kovač, 2012, str. 418-419).

#### 1.4.9 Frommova motivacijska teorija

Avtor teorije Erich Fromm se je ukvarjal s vprašanjem, zakaj ljudje delajo. Z raziskovanjem je odkril, da obstajata dve vrsti ljudi, pri čemer je razlog za delo prve skupine, da bi nekaj imeli, in razlog druge skupine, da bi nekaj bili. Slednji želijo v družbi pridobiti prepoznavnost, ugled, biti uveljavljeni, torej pridobiti status v družbi. Nasprotno pa je prva skupina usmerjena v pridobivanje materialnih dobrin in lastništva (Lipičnik, 1998, str. 170).

Govorimo lahko o dveh polih lestvice, ki se med seboj ne izključujeta, za kar se nekateri ljudje nagibajo na en pol, drugi pa na nasprotnega. Teorija predstavlja uporabno orodje za motivacijo, pri čemer ljudi usmerjene v »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi dobrinami, ljudi bolj usmerjene v »biti« pa lažje spodbudimo z nematerialnimi oblikami (Možina in drugi, 2002, str. 403).

Managerji tako vedo, da lahko zaposlene, usmerjene v »biti« motivirajo z napredovanji, usposabljanji, tečajji, s katerimi pridobijo nove kompetence, čemu zaposlene usmerjene v »imeti« motivirajo z materialnimi nagradami (Lipičnik, 1998, str. 170-171).

### 1.5 Motivacija zaposlenih in vpliv na uspešnost dela

Osnovna celica uspešnosti podjetja je vsak posameznik, ki s svojim delovanjem prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev organizacije. Da je prenos vizije in ciljev organizacije do ravni posameznikov sploh mogoč, jih morajo zaposleni sooblikovati, saj jih le na ta način sprejmejo za svoje in se zavzemajo za njihovo uresničitev. Posledično prihaja do prebujanja notranje motivacije, ki ima na dolgi rok izredno močnejšo moč kot zunanja motivacija (Svetlik in drugi, 2009, str. 414-415).

Motivacija in zadovoljstvo se s staranjem zaposlenih spreminjata, zato je lahko vodje in delodajalci s sprejemanjem ustreznih ukrepov ter uporabo teh informacij prispevajo k dobremu počutju zaposlenih, k boljšim delovnim odnosom s sodelavci, kar se odraža v boljši uspešnosti na delovnem mestu in večji produktivnosti. Ohranjanje visoke stopnje motiviranosti v različnih starostnih obdobjih, predvsem pri starejših zaposlenih, je predpogoj za uspešno vodenje pri soočanju s spremembami delovnih sposobnosti (Rožman, Treven & Čančer, 2017).

Vodje z ustreznimi spretnostmi in osebnostnimi značilnostmi spodbujajo podrejene k razvoju njihove kariere, pripomorejo k oblikovanju pričakovanj, za katera postavljajo visoke standarde ter vplivajo na njihov odnos do dela. S takšnim odnosom vodje pripomorejo k večji samozavesti in razvoju kompetenc, kar pozitivno vpliva na motiviranost in produktivnost zaposlenih, ki vodita v večjo uspešnost pri delu (Livingston, 2003, str. 106).

Ukrepi, ki jih organizacija uvede za večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih ali celotne organizacije, morajo biti razviti in aplicirani tako, da posledično povečujejo stopnjo zadovoljstva in motivacije. Organizacija je tako uspešna in učinkovita le, če so uspešni in učinkoviti tudi zaposleni. Včasih pa se zgodi, da določeni ukrepi kratkoročno povzročijo ravno nasprotno reakcijo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 10).

Raziskave prav tako kažejo, da negovanje kulture medsebojnega spoštovanja, spodbujanja, pozitivnega reševanja konfliktov imajo dolgoročno boljši učinek za podjetja, saj zvišujejo učinkovitost, zmanjšujejo poškodbe pri delu, spodbujajo kreativnost zaposlenih, večje zadovoljstvo strank, manjša odsotnost z dela in nižja fluktuacija zaposlenih. Prav tako skrb za zaposlene pripomore h kakovostnejšemu opravljanju delovnih nalog ter k njihovi lojalnosti organizaciji (Baum, 2003).

## **2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH**

Sistem nagrajevanja zaposlenih ponazarja usklajeno politiko, procese, prakse, strukture in postopke organizacije, ki določajo raven plač, ugodnosti zaposlenih in druge oblike nagrad, s katerimi organizacije nagrajujejo svoje zaposlene (Lipičnik, 1998, str. 190). Celoten znesek sredstev za nagrajevanje je vedno omejen, zato je količina prejetega plačila odvisna tudi od dela drugih (Rozman & Kovač, 2012, str. 215).

Kot posledica zahtev tržnega gospodarstva je pomembno razvijanje prožnih in prilagodljivih sistemov nagrajevanja, ki se razlikujejo med organizacijami zaradi njihovih poslovnih strategij ter njihovega zunanjskega in notranjskega okolja. Sistem nagrajevanja ni statična struktura, temveč mora biti dinamičen način spodbujanja dosežkov (Možina in drugi, 2002, str. 488).

Sistem plač in sistem nagrajevanja sta dva različna termina, ki se med seboj tesno prepletata. Pri čemer sistem nagrajevanja upodablja širši pojem, ki obsega poleg sistema plač (denarne nagrade) tudi številne nedesarne oblike nagrajevanja (Redenšek, 2013, str. 32). Če organizacije poskušajo zaposlene motivirati le z zunanjimi nagradami, ne bodo dosegale odličnosti, če zaposleni ne vedo razloga, zakaj prihajajo v službo (Blount & Leinwand, 2019, str. 139). Posledično tudi brezglavo razdeljevanje nagrad za doseganje trdega dela dokazuje prepričanje, da je takšno vedenje mogoče doseči le z nagradami. Torej z individualnimi dejanji je mogoče oblikovati vedenje v zaposlenih, ki se od njih pričakuje (Pfeffer, 1998, str. 113).

Številni raziskovalci se ukvarjajo z vprašanjem Ali nagrade sploh delujejo?. Ugotovitve kažejo, da nagrade uspejo zagotoviti eno samo stvar, ki je začasna skladnost. Torej ne ustvarjajo trajnih zavez, temveč začasno vplivajo na spremembo našega delovanja (Stewart in drugi, 1993, str. 37). Nagrada, ki jo zaposleni najbolj cenijo in jim predstavlja največjo spodbudo za izboljšanje, je tista, ki prispeva k izpolnitvi najmočnejših motivov posameznika (Deeprise, 2006, str. 22).

Nekoč so bile denarne nagrade zadosten dejavnik za delovno motivacijo, dandanes pa si zaposleni želijo biti motivirani z višjimi vrednotami, cilji, ki zadovoljujejo potrebe po spoštovanju, ugledu in samouresničevanju, k čemur pripomore tudi ustrezno vodstvo (Ivanko, 2019, str. 378). Prav tako vodje bolj cenijo zaposlene, ki ne delajo le za plačilo, temveč iščejo smisel in zadovoljstvo v delu, ki ga opravljajo (Morse, 2003).

## **2.1 Opredelitev sistema plač in nagrajevanja**

Sistem plač in nagrajevanja je s strani delodajalcev kot tudi njihovih zastopnikov obravnavan predvsem s strani nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki kratkoročno doprinašajo k večji učinkovitosti organizacije, na dolgi rok pa k doseganju zastavljenih ciljev in strategije (Svetlik in drugi, 2009, str. 525).

Na drugi strani plača, poleg stroškovne in motivacijske vloge, predstavlja osnovni vir sredstev za življenje zaposlenih, za kar jo prištevamo med socialne kategorije. Sistem plač in nagrajevanja zaposleni dojemajo kot povračilo oziroma plačilo za njihov vloženi trud, znanje, sposobnosti in dosego nadpovprečnih dosežkov (Raspor, 2018, str. 3).

V sklopu kolektivnih pogajanj sindikati, ki so predstavniki zaposlenih, in združenja delodajalcev skušajo uskladiti interese ter skleniti dogovore o osnovnih pravilih na področju plač in nagrajevanja. Zaradi delovanja na različnih področjih se tako predpišejo le ključna izhodišča, kot so izhodiščne urne postavke, število delovnih ur, dopusti in drugi dodatki, ki dopuščajo samostojno prilagajanje drugih sestavin plač in nagrajevanja konkretnim pogojem poslovanja organizacije (Zupan, 2001).

Med sestavine sistema plač in nagrajevanja vključujemo osnovno plačilo – plačo, ki jo zaposleni pridobi za svoje delo, ter nagradami za dobro delo, ki jih zaposleni pridobi poleg osnovnega plačila. V slovenski zakonodaji je veliko ugodnosti zakonsko predpisanih, pri čemer podjetja na lastno pobudo dodelijo bonitete, ki spadajo v sklop nagrad in so skladno z zakonom tudi obdavčene (Uhan, 2000, str. 341-342).

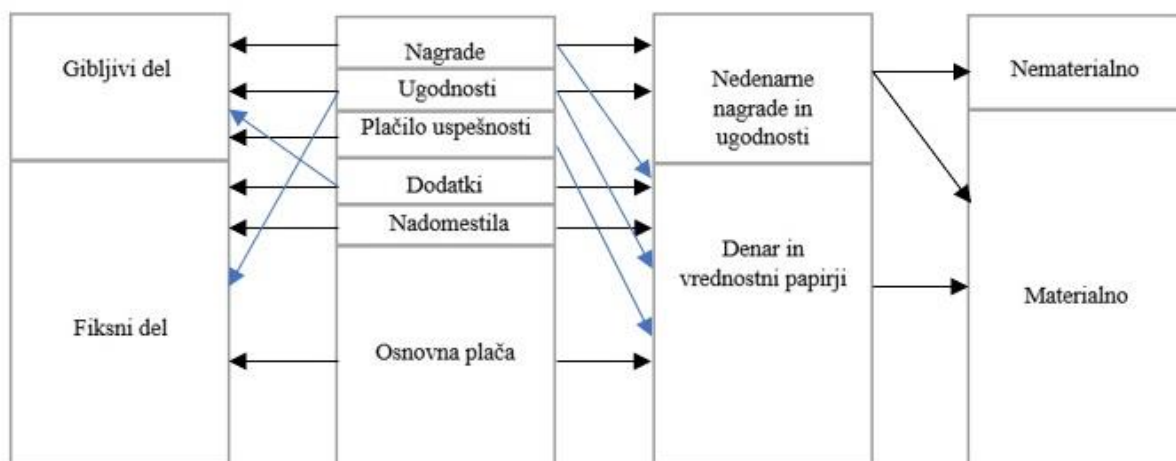
V osnovi razlikujemo med fiksnim in gibljivim delom prejemkov, ki jih prejme zaposleni. Fiksni del je odvisen od vrste dela, ki ga zaposleni opravlja oziroma gre za nadomestilo delodajalca zaposlenemu za ponujene človeške vire. Na drugi strani gibljivi del predstavlja nadomestilo za nadpovprečno opravljene naloge, torej kako dobro zaposleni svoje delo opravlja (Svetlik in drugi, 2009, str. 526-527).

Celovit sistem plač in nagrajevanja ter s tem povezane sestavine, predstavlja slika 3. Največji delež fiksnih plačil predstavlja osnovna plača, ki jo zaposleni prejme na osnovi števila opravljenih ur. V isto skupino prištevamo prav tako nadomestila, ki jih delavec prejme zaradi opravičene odsotnosti z dela, kot so dopusti, prazniki in bolezenski izostanki. Večinoma so tudi dodatki stalni del plačil, saj jih delavci prejemajo za težka dela, nočno ali izmensko delo in delovno dobo (Svetlik in drugi, 2009, str. 526-527).

Gibljivi del plačil sestavljajo v celoti nagrade in plačilo za uspešnost. Čeprav so ugodnosti uvrščene med gibljivi del plačil, jih lahko uvrstimo tudi med stalni del plačil, če so le-ta povezana z delovnim mestom. Med slednje uvrščamo dopolnilno zdravstveno zavarovanje in pokojninsko zavarovanje.

Praviloma je celotni fiksni del plačil in plačilo po uspešnosti izplačano v denarju ali vrednostnih papirjih, pri čemer pa se podjetja samostojno odločijo za denarno ali nedenarno plačilo nagrad in ugodnosti. Med nedenarna plačila uvrščamo vse prejemke v naravi, nematerialne ugodnosti, kot na primer višji ugled, ter nematerialne nagrade, kot so pohvale in priznanja. »Temeljna razlika med nedenarnimi in nematerialnimi nagradami je v tem, da slednje niso povezane z neko večjo vrednostjo, ki jo lahko izrazimo v denarju«, navajajo Svetlik in drugi (2009, str. 527).

*Slika 3: Celovit sistem plač in nagrajevanja ter s tem povezane sestavine*



*Vir: Zupan (2001, str.19).*

Slovenska podjetja nimajo preveč svobode pri oblikovanju plačnih sistemov, saj je že z zakonodajo predpisanih veliko elementov. Prav tako je davčna zakonodaja neugodna do nedenarnih oblik nagrajevanja, saj enači vse prejemke v naravi z denarnimi prejemki, za

kar se ti tretirajo na enak način ter so vključeni v dohodninsko osnovo. Kot posledica je tipična slovenska plača sestavljena iz (Svetlik in drugi, 2009, str. 527-528):

- Osnovna plača: plačilo za polni delovni čas, za normalne delovne razmere in za normalno uspešnost;
- Dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu, manj ugodni delovni čas (nadurno delo, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga, delo na višini);
- Dodatek za delovno dobo in stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju);
- Ugodnosti: pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje;
- Bonitete: uporaba službenega telefona, službenega računalnika, službenega vozila v zasebne namene, dodatna zavarovanje, krediti po nižji obrestni meri;
- Nadomestila za čas, ko delavec ne dela (letni dopust, bolezenske odsotnosti, porodniški dopust, čakanje na delo);
- Plačilo za delovno uspešnost: individualna ali skupinska uspešnost;
- Plačilo za uspešnost poslovanja: uspešnost podjetja;
- Nagrade za posebne dosežke: inovativnost, nagrade najboljšim zaposlenim;
- Drugi osebni prejemki: regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostna pomoč;
- Povračila stroškov v zvezi z delom: prehrana, prevoz na delo, službena potovanja, terenski dodatek;
- Druge ugodnosti po presoji delodajalca: dodatni dnevi dopusta, obseg izobraževanja za poslovne potrebe.

## **2.2 Sistem plač in nagrajevanja kot celota**

Sistem plač in nagrajevanja je v sodobni literaturi opredeljen precej širše, in sicer obsega osebno rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere, privlačno prihodnost ter nagrade in ugodnosti. Torej vključuje dejavnike, ki jih delodajalec ponuja zaposlenemu ter spadajo med manj otipljive izključujoč plače, nagrade in ugodnosti. Omenjene sestavine širšega sistema so predstavljene v sliki 4 (Zupan, 2001, str. 116).

Sestavine predstavljajo strošek oziroma naložbo za delodajalca, saj se učinki povrnejo v obliki večje uspešnosti zaposlenih ter posledično tudi večje uspešnosti organizacije. Prav tako bistveno prispevajo h kakovosti življenja zaposlenih (Zupan, 2001, str. 116).

Slika 4: Sestavine širšega sistema plač in nagrajevanja

<p><b>OSEBNA RAST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vlaganje v ljudi</li> <li>- razvoj in usposabljanja</li> <li>- sistem zagotavljanja uspešnosti</li> <li>- napredovanje na poklicni poti</li> <li>- odnosi zmaga-zmaga (<i>win-win</i>) med podjetjem in posameznikom</li> </ul>	<p><b>PRIVLAČNA PRIHODNOST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vizija in vrednote</li> <li>- uspešnost in razvoj podjetja</li> <li>- podoba in ugled podjetja</li> <li>- deležništvo</li> </ul>
<p><b>PLAČA, NAGRADE IN UGODNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osnovna plača</li> <li>- plačilo po uspešnosti</li> <li>- ugodnosti in posredna plačila</li> <li>- priznanja in praznovanja uspehov</li> </ul>	<p><b>SPODBUDNO DELOVNO OKLJE IN DELOVNE RAZMERE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- usmerjenost k ljudem</li> <li>- vodenje</li> <li>- sodelavci</li> <li>- značilnosti dela</li> <li>- vključenost v dogajanje</li> <li>- zaupanje in privrženost</li> <li>- odprto komuniciranje</li> </ul>

Vir: Zupan (2001, str.116).

Širše opredeljen sistem plač in nagrajevanja osvetljuje, tako za podjetje kot za posameznika, ključne sestavine zaposlitvenega odnosa (Zupan, 2001, str. 116-117). Slednje v veliki meri tvorijo vir notranje motivacije zaposlenih, za kar povečujejo njihovo prizadevnost k opravljanju delovnih nalog bolj kot plača, nagrade in ugodnosti, kar utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost organizacije (Schwartz, 2015, str. 9).

Poleg tega raziskave dokazujejo, da zaposleni v okviru zaposlitvenega odnosa pričakujejo več kot zgolj plačo in nagrade, kajti slednje ne morejo nadomestiti pozitivnega delovnega okolja, ki temelji na zaupanju, dobronamernosti in smiselnem delu (Pfeffer, 1998, str. 118).

Sklop različnih pričakovanj, ki jih zaposleni pričakuje v zameno za opravljeno delo, imenujemo psihološka pogodba. Slednja vključuje materialne in nematerialne dejavnike, med katere v prvem primeru prištevamo plačo in ugodnosti, v drugem primeru pa vključuje občutke varnosti zaposlitve, odnose na delovnem mestu, odprto komuniciranje in drugo. Pričakovanja se med posamezniki razlikujejo, saj izhajajo iz njihovih vrednot, potreb in stališč, za kar enaka ponudba delodajalca predstavlja popolnoma drugačno dojemanje izpolnjevanja psihološke pogodbe (Svetlik in drugi, 2009, str. 529).

Pričakovanja zaposlenih so običajno višja, kot jih delodajalec zmore uresničiti, pri čemer je pomembno zavedanje, da so posledice občutka kršitve psihološke pogodbe padec



motiviranosti zaposlenih, nezadovoljstvo ter povečana odsotnost z dela (Svetlik in drugi, 2009, str. 529).

### **2.3 Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja**

Vsaka organizacija oblikuje svoj sistem plač in nagrajevanja, pri čemer je bistvenega pomena, da le-ta izhaja iz strategije same organizacije ter je v skladu z njihovo politiko, procesi in praksami. Slednje morajo navsezadnje biti v skladu z zakonodajo države, v kateri organizacija deluje. »Organizacije samostojno oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike, ki vsebuje dogovore o procesih, praksah, strukturah in postopkih, na podlagi katerih organizacija določi tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad«, navaja Lipičnik (1998, str. 191).

S samim sistemom plač in nagrajevanja se organizacija opredeli, na kakšen način bo spodbujala zaposlene k določenemu načinu vedenja in dela (Danish & Usman, 2010, str. 159). Sistemi so vključeni kot del pogodbe o zaposlitvi ter hkrati določajo naravo odnosov med zaposlenimi in delodajalcem. Če so ti učinkoviti, ne predstavljajo le orodja za razdeljevanje denarja, temveč odražajo posameznikove prispevke, s katerimi gradijo privrženost k podjetju (Zupan, 2001, str. 118).

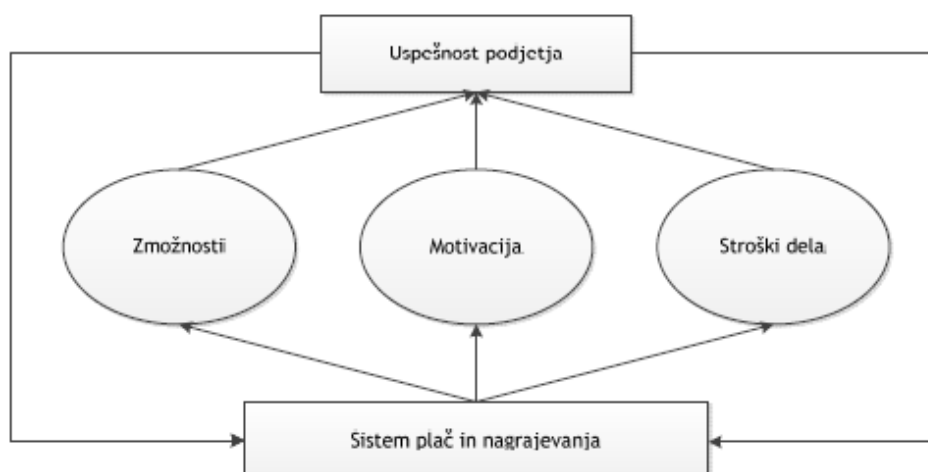
Organizacije se morajo pri načrtovanju sistema nagrajevanja, poleg usklajenosti z njihovo filozofijo, strategijo in politiko, zavedati tudi prepletenosti sistema nagrajevanja z drugimi kadrovskimi in razvojnimi sistemi. Načrtovanje sistema ni le iskanje odgovorov na vprašanje, kaj je potrebno storiti, temveč vzpostaviti faze uravnavanja, nadzorovanja in vrednotenja novo vpeljanega sistema (Lipičnik, 1998, str. 200).

Vsesplošno je cilj oblikovanja sistema plač in nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja organizacije. Na slednjega je mogoče vplivati na tri načine, kar prikazuje slika 6, in sicer (Zupan, 2001, str. 118):

- z povečanjem obsega in kakovosti zmožnosti zaposlenih v podjetju,
- z vplivanjem na zavzetost in motivacijo zaposlenih, ter
- z učinkovitim nadziranjem stroškov dela.

Prav tako je iz slika 5 mogoče razbrati vzajemno vplivanje uspešnosti podjetja na sistem plač in nagrajevanja, ki posledično preko zmožnosti zaposlenih, motivacije zaposlenih ter stroškov dela ponovno vpliva na uspešnost podjetja ter tako zaključi oziroma ponovno začne kontinuiran krog.

Slika 5: Vpliv sistema plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja



Vir: Zupan (2001, str.118).

Za doseganje konkurenčnosti in dolgoročne uspešnosti podjetja mora sistem plač in nagrajevanja podpirati poslovno strategijo, kar je mogoče le v primeru oblikovanja svoje strategije plač in nagrajevanja (Danish & Usman, 2010, str. 160). Svetlik in drugi (2009, str. 534) pojasnjujejo, da moramo pri oblikovanju sistema upoštevati strateški pristop. Avtorji navajajo: »Strategija plač in nagrajevanja je ustrezna le takrat, ko pri njenem oblikovanju upoštevamo analizo okolja (socialni sporazum, zakonske omejitve, trg dela ipd.) ter poslovno strategijo podjetja in kadrovske strategijo. Pri poslovni strategiji moramo predvsem ugotoviti, katere so ključne točke uspeha in temeljne vrednote podjetja, ki jih bomo z merili in z načini nagrajevanja uspešnosti vključili v sistem plač in nagrajevanja. Pri kadrovske strategiji pa moramo zelo dobro poznati prednosti in slabosti kadrov in kadrovskih sistemov ter priložnosti le-teh.«

Za oblikovanje ter vzpostavitev učinkovitega sistema nagrajevanja je po navedbah Brezigarjeve (2008, str. 44) potrebnih pet korakov, in sicer:

1. Določitev ciljev, ki morajo biti jasno opredeljeni – s tem podjetje jasno določi, kaj želi pri zaposlenih nagrajevati ter kdaj bodo le-ti nagrade sploh deležni. Pri tem podjetje išče odgovore na vprašanja, kot so: Kaj želimo z novim sistemom nagrajevanja doseči? Katere težave bo razrešil nov sistem nagrajevanja? Ali ga sploh potrebujemo?
2. Razporeditev zaposlenih v skupine – podjetje zaposlene po prvem koraku razporedi v skupine z namenom oblikovanja specifičnega sistema nagrajevanja, ki se bo med skupinami razlikoval.
3. Iskanje primerne sistema nagrajevanja za posamezno skupino – omenjen korak je izmed vseh najtežji, še posebej če organizacije niso jasno zastavile ciljev in pravilno oblikovale skupin. V tej fazi se podjetje odloči, katera oblika nagrajevanja bi bila smiselna za posamezno skupino, pri čemer si lahko pomaga s preučevanjem drugih sistemov nagrad v sorodnih podjetjih in panogah na trgu. Kljub temu se mora

organizacija zavedati, da sistem, ki deluje v sorodnem podjetju, ni nujno ustrezen zanjo.

4. Preverjanje sistema nagrajevanja – obsega preverjanje skladnosti z zastavljenimi cilji podjetja, ki naj bi jih novi način nagrajevanja dosegel ter finančna zmožnost izplačila nagrad zaposlenim, ki jih izračunamo s pomočjo poslovnih rezultatov preteklih mesecev.
5. Uvajanje in/ali pilotsko testiranje sistema nagrajevanja – je smiselno uvajati postopoma, kjer podjetje nekaj mesecev zaposlenim izplačuje nagrade še po starem sistemu, pri čemer obenem oblikuje izračune tudi po novem sistemu nagrajevanja. Na takšen način omogočimo zaposlenim prilagajanje vedenja in poslovnih rezultatov k novim pričakovanjem.

Prav tako DeCenzo in Robbins (2015, str. 249-250) navajata naslednje temeljne lastnosti učinkovitega sistema plač in nagrajevanja, ki so:

- Nagrada mora za zaposlenega predstavljati neko vrednost. Vodje oziroma menagerji morajo z gotovostjo identificirati, kako njihovi podrejeni obravnavajo in vrednotijo nagrade ter kakšne so njihova pričakovanja v povezavi z nagradami.
- Dodelitev nagrade mora temeljiti na načelu pravičnosti in enakosti, kar pomeni, da so vsi zaposleni pri nagrajevanju enako in pravično obravnavani.
- Za ustrezen motivacijski učinek morajo nagrade biti vidne, pri čemer se jih morajo zaposleni zavedati, hkrati pa so vidne tudi ostalim zaposlenim.
- Nizki stroški so ena izmed ključnih lastnosti učinkovitega sistema plač in nagrajevanja. Organizacije morajo pretehtati koristi in stroške nagrad ter ugotoviti, katere so zanje učinkovite, saj bodo le-te prispevale k povišanju učinkovitosti zaposlenih, kar bo prineslo več koristi kot stroškov.
- Učinkovit sistem nagrajevanja se nenehno prilagaja spremembam uspešnosti posameznih zaposlenih ter ostaja fleksibilen po velikosti in selekciji podeljenih nagrad. V tem primeru se nagrade sorazmerno zmanjšajo oziroma povečajo, če se uspešnost zaposlenega zniža oziroma zveča.

## **2.4 Pomen nagrad**

Lipičnik (1998, str. 199) je nagradam pripisal naslednje vplive:

- Nagrada lahko deluje kot cilj, v tem primeru predstavlja merilo njihove uspešnosti.
- Nagrada lahko deluje kot instrument, s katerim izzovemo različne aktivnosti brez želje zaposlenih. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi željo po nagradi in posledično po aktivnosti, ki do te nagrade vodi.
- Nagrada lahko deluje kot simbol, ki jo določeni ljudje asociirajo s prestižem, simbolom moči in ugledom.
- Nagrada lahko deluje kot vajeti, in sicer kadar je življenje ljudi popolnoma odvisno od prejete nagrade. V tem primeru je mogoče s pomočjo nagrade iz ljudi izvabiti skoraj

vse, vendar prisila k opravljanju aktivnosti in izkoriščanje življenjske stiske posameznika ne dokazujeta motivacijske moči nagrade, temveč predstavljata neetično dejanje oziroma manipulacijo posameznika.

Tudi Deepröse (2006) navaja tri najpomembnejše karakteristike nagrad, ki organizacijam pripomorejo pri povečanju dobička, zadržanju talentiranih zaposlenih in pridobivanju novih talentov ter spodbujati zaposlene k večji učinkovitosti.

Nagrade lahko bistveno povečajo količino idej v sistem predlogov, ki skrbi za izboljšanje organizacijskih procesov in njihovih produktov. Glavna ugotovitev opravljene raziskave je bila, da nagrade bistveno povečajo kakovost idej. Možnost osvojitve nagrade spodbudi zaposlene k večji udeležbi k sodelovanju predlaganja idej, pri čemer se število predlaganih idej na posameznika zmanjša, saj je za osvojitve pomembno sprejetje nagrade s strani vodstva. Slednji sprejemajo le smiselne in učinkovite predloge, ki so usmerjeni k osvajanju zastavljenih ciljev organizacije (Gibbs, Neckermann & Siemroth, 2016).

Ali in Ahmed (2009, str. 271) opredeljujeta sistem nagrajevanja kot splošen koncept strategije, kajti gre za namerno uporabo nagrajevanih sredstev kot povezovalnega mehanizma, skozi katerega usmerjajo posameznike k doseganju strateških ciljev organizacije. Če organizacije zaposlenim ponudijo nagrade, prihaja do sprememb v delovni motivaciji in zadovoljstvu, pri čemer jih v primerjavi z drugimi dejavniki le-te manj motivirajo (Ali & Ahmed, 2009, str. 278).

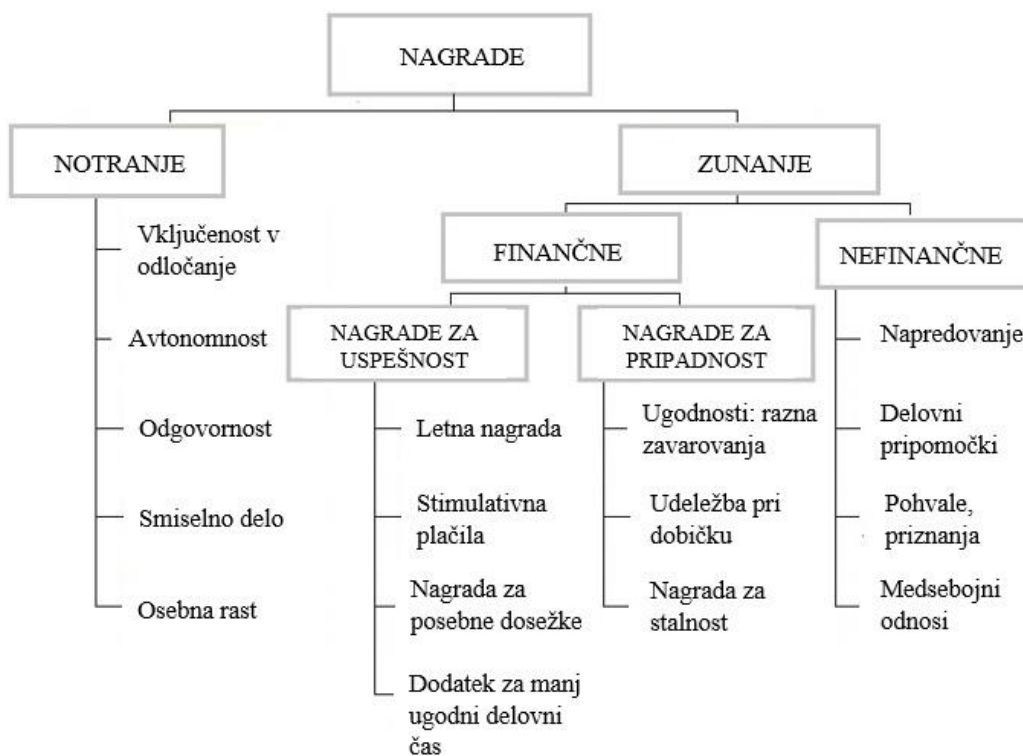
Tudi drugi avtorji potrjujejo, da nagrajevanje ne nujno rezultira v povečanju motiviranosti in uspešnosti, saj vsakoletne raziskave potrjujejo, da zaposleni bolj kot denarno plačilo cenijo občutke izpopolnjenosti ob opravljanju delovnih nalog, spoštovanje sodelavcev in nadrejenih, možnost napredovanja ter podporo s strani vodje (Stewart in drugi, 1993, str. 42).

## **2.5 Vrste nagrad**

Z oblikovanjem ustreznega sistema plač in nagrajevanja, ki dosega zastavljene organizacijske cilje, je organizacija sposobna privabljati kvalificirane zaposlene ter obdržati in motivirati trenutne zaposlene, kar je bistvenega pomena za ohranjanje konkurenčnosti v gospodarstvu (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 240).

V glavnem ločimo, glede na obliko in vrsto nagrajevanja, notranje in zunanje nagrade ter finančne in nefinančne nagrade. Prav tako se v tuji literaturi pojavlja še dodatna razdelitev nagrad, pri čemer prva oblika nagrad temelji na uspešnosti zaposlenega druga oblika pa na članstvu oziroma pripadnosti podjetju. Omenjeno delitev prikazuje slika 6 (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 240).

Slika 6: Delitev nagrad



Prirejeno po Decenzo, Robbins & Verhulst (2015, str. 241).

Do ključnega dvoboja o nagrajevanju prihaja predvsem glede denarnih in nedenarnih nagrad ter posledično katera izmed omenjenih vrst nagrad je boljša. Praksa pa dejansko dokazuje, da ni pomembna oblika nagrade, temveč kako pogosto organizacije svoje delavce nagrajujejo, saj je nagrada pozitivna gesta, ki ima posledično tudi pozitiven učinek. Kljub temu je pomembno, da so merila in pogoji za doseg nagrad natančno in jasno opredeljeni ter veljajo za vse zaposlene (Mihalič, 2008, str. 27-28).

Mihalič (2008, str. 28) poudarja, da je najboljši način nagrajevanja tisti, ki se izvaja dovolj pogosto, in sicer ob uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih, med katere prištevamo novo osvojena znanja, kompetence, sposobnosti, inovativnost, požrtvovalnost, solidarnost in drugo. Izbrane načine nagrajevanja je smiselno izvajati javno, kar pomeni pred ostalimi zaposlenimi.

### 2.5.1 Notranje in zunanje nagrade

Notranje nagrade sproščajo občutke osebnega zadovoljstva, ki jih zaposleni pridobijo z opravljanjem dela. Med te prištevamo nagrade po lastni pobudi, ki so: ponos na svoje delo, občutek uresničitve oziroma dosežka, občutek užitka biti del skupine. Prav tako med notranje nagrade prištevamo opravljanje pomenljivega dela, ki bogati zaposlene. Torej gre

za občutke, ki spodbujajo osebno rast posameznika (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 240).

Na drugi strani, kot že ime samo pove, zunanje nagrade izvirajo zunaj dela in prihajajo iz zunanjega vira ter vključujejo predvsem ugodnosti, ki jih zagotavlja delodajalec. Med slednje prištevamo denar, napredovanja in ugodnosti, kot so na primer fleksibilni delovni pogoji. Večkrat so zunanje nagrade povezane tudi s spreminjanjem nazivov zaposlenih, vendar se vrednost takšnih nagrad med zaposlenimi razlikuje (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 240-241).

Smiselno je, da organizacije spodbujajo zaposlene h grajenju življenja okoli notranjih nagrad in ne zgolj zunanjih (Guillen, 2021, str. 17), saj zunanje nagrade na daljši rok delujejo kot negativni ojačevalci, ki slabijo uspešnost. Številni psihologi in eksperti managementa človeških virov poudarjajo pomembnost osrednje vloge notranjih nagrad z osredotočanjem na eksplicitne sheme spodbud, ki se velikokrat obnesejo (Benabou & Tirole, 2003).

Številne raziskave dokazujejo težnjo vodje po domnevanju, da zunanje nagrade zaposlene motivirajo bolj kot notranje, ki pa je žal napačna. Zaposleni so kot najpomembnejši vidik njihovega dela uvrstili pomembnost dela, višina plačila pa je zasedla tretje mesto od petih. Prav tako raziskave dokazujejo, da bi za prevzemanje dodatnih odgovornosti in garanje zaposleni želeli večje plačilo. Argumenti imajo veliko vrednost za vodje, ki potrjujejo, da pritiski na napačne vzvode ne razvijejo želenih učinkov, ki prispevajo k večji motivaciji zaposlenih (Morse, 2003).

Poleg tega zunanje nagrade zmanjšujejo notranjo motivacijo, ki vzbuja dvome o individualni percepciji dela, o občutku izvajanja nadzora ter škoduje lojalnosti zaposlenih, kajti daje občutke doseganja le-te s pomočjo nagrade (Pfeffer, 1998, str. 116).

### 2.5.2 Finančne nagrade

Finančne nagrade so denarna nadomestila, ki jih zaposleni prejmejo od organizacije (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 241). Med slednje prištevamo stimulacijo, letno nagrado, udeležbo pri dobičku, posebne nagrade, bonitete – služben avtomobil, razna osebna zavarovanja, možnost nakupa delnic in drugo. Za vse omenjene nagrade velja, da so s stališča davkov in prispevkov precej stroškovno neučinkovita, za kar podjetju predstavljajo višje stroške dela, za delavce pa na podlagi davčne zakonodaje plačilo davkov (Vukasović-Žontar, 2004, str. 85).

Kljub temu finančne nagrade še vedno veljajo za izredno zaželen način motiviranja zaposlenih pri odločitvi za prihod v določeno podjetje, za izbiro določenega delovnega mesta kot tudi za uspešno opravljanje delovnih nalog (Fitzgerald, 1971, str. 44). »Finančne spodbude in nagrade so še vedno na lestvici najbolj zaželenih dejavnikov, ki vplivajo na

zadovoljstvo in motivacijo delavcev, vendar svoj pravi učinek dosežejo šele v pravi kombinaciji z nefinančnimi nagradami«, navaja Vukasović-Žontar (2004, str. 85).

V literaturi se pojavljajo številni miti, ki predpostavljajo, da vzpostavitev individualnega stimulativnega plačila izboljšuje uspešnost tako posameznika kot celotne organizacije. V resnici je rezultat slednjega ravno nasprotni, saj slabi timsko delo, spodbuja h kratkotrajni osredotočenosti ter vodi zaposlene k prepričanju, da plačilo ni odvisno od njihovih dosežkov, temveč od pravilnega odnosa, ki vključuje pretirano prijaznost z namenom pridobitve naklonjenosti nadrejenega. Povrh tega je napačen tudi mit o delu le za denar. Resnično ljudje opravljajo delo za pridobitev denarja, vendar jim je pomembnejše delo, s katerim dosegajo namen v svojem življenju ter z pridobljenim denarjem uživajo življenje. Organizacije, ki sledijo mitu, se spopadajo s pomanjkanjem lojalnosti in pripadnosti zaposlenih (Pfeffer, 1998, str. 112).

### 2.5.3 Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade in spodbude so materialne nagrade manjših vrednosti, pohvale, izobraževanja, pozornosti delodajalcev ob posebnih priložnostih ter dobri medsebojni odnosih, pozitivna podjetniška kultura in kadrovska politika, ki temelji na principu enakosti, transparentnosti in poštenosti (Vukasović-Žontar, 2004, str. 85-86). Torej nefinančne nagrade neposredno ne povečujejo finančnega položaja zaposlenega, temveč omogočajo življenje na delovnem mestu prijetnejše (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 241).

Med nefinančne nagrade prištevamo tudi možnost napredovanja, pohvale in priznanja, delovne pogoje, razpoložljive delovne pripomočke, priložnosti prostovoljnega dela, možnost brezplačnega parkiranja, članstvo v telovadnici in drugo (Fitzgerald, 1971, str. 44).

Raziskave dokazujejo, da priložnosti za napredovanje, prijazni medsebojni odnosi s sodelavci, občutek varnosti zaposlitve in kooperativnost nadrejenih povečujejo delovno motivacijo zaposlenih (Danish & Usman, 2010, str. 164).

Organizacije, ki zagotavljajo številne nefinančne nagrade, so priljubljene pri zaposlenih ter navsezadnje podpirajo organizacijsko kulturo. Na dolgi rok vplivajo na zavzetost zaposlenih, lojalnosti k podjetju, k gospodarnemu ravnanju z viri in sredstvi podjetja ter zagotavljajo motiviranost zaposlenih (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 241).

Nefinančne spodbude zaposlenih in razvoj pozitivnih praks se usmerja v (Vukasović-Žontar, 2004, str. 86):

- Izboljševanje medsebojnih odnosov znotraj organizacije, med kar uvrščamo tudi izboljševanje načina in stila vodenja, izboljšanje načina razreševanja konfliktov, produktivnejše timsko delo.
- Skrb za dobro počutje in kakovostnejše življenje zaposlenih, kar vključuje prijetno in zdravo delovno okolje, vzpostavitev ravnovesja med službenim in zasebnim časom.
- Skrb za pozitivno podjetniško kulturo, ki spodbuja enake možnosti, spoštovanje in zaupanje.

Glede z vidika stroškov podjetja, kot tudi z davčnega vidika delavca so nefinančne spodbude in nagrade veliko bolj ugodne kot finančne, prav tako pa organizacijam na dolgi rok omogočajo večjo učinkovitost, manj poškodb pri delu, bolj zadovoljne stranke, višjo stopnjo kreativnosti zaposlenih ter nižjo stopnjo fluktuacije. Vse naštetu je posledica večjega zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih (Vukasović-Žontar, 2004, str. 86).

#### 2.5.4 Nagrade za uspešnost in nagrade za pripadnost podjetju

Organizacije imajo omejeno količino denarja za plačilo plač in nagrad, pri čemer je s strateškega vidika smiselno nagrajevati dejavnosti, ki najbolj dosegajo organizacijske cilje. Nagrade, ki jih zaposleni prejmejo za doseganje uspešnosti, temeljijo na zastavljenih ciljih uspešnosti oziroma dobičkonosnosti organizacije. Kadar se organizacija odloči za razdelitev nagrad ne glede na uspešnost posameznika, je cilj le-te zagotovitev ohranjanja delovne sile (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 242).

Nagrade, ki temeljijo na uspešnosti, so zasnovane tako, da zagotavljajo spodbujanje visoke produktivnosti z uporabo plačevanja provizij, stimulacij, sistemov spodbud ter druge oblike plačila za uspešnost. Za doseganje uspešnosti morajo biti standardi jasno zastavljeni, objektivno merjeni in natančno evidentirani, da preprečijo nepoštena plačila (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 243).

Po drugi strani nagrade, ki temeljijo na članstvu, vključujejo povišanje življenjskih stroškov, ugodnosti in zvišanja plač, ki so povezana s pogoji na trgu dela, delovno dobo in delovnim časom. Ključna komponenta omenjenih nagrad je splošna razširjenost ne glede na uspešnost posameznika, skupine ali organizacije, za kar spadajo med manj učinkovite motivatorje (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 243).

## 2.6 Pristopi k urejanju nagrad

Za oblikovanje sistemom nagrad in strategij organizacije uporabljajo različne pristope, ki si med seboj ne nasprotujejo, temveč osvetljujejo nagrade in druge ugodnosti z različnih zornih kotov. Različnost pristopov je posledica raznovrstnih interesov ljudi, pričakovanj nasploh ter navsezadnje pričakovanih rezultatov. Kljub raznolikosti je vsem pristopom



skupna predpostavka: spodbujanje zelenega vedenja posameznikov. Možina in drugi (2002, str. 488-490) navajajo pet različnih pristopov k urejanju nagrad:

#### 1. Mednarodni pristop

Mednarodni pristop se je oblikoval kot posledica vsesplošne tekmovalnosti, pritiskov na poslovanje, želje po čim večji produktivnosti in kot posledica tržnega usmerjanja. Organizacije, ki se želijo uveljaviti na svetovnem trgu, skušajo strategije in sisteme nagrajevanja prilagati svetovnim trendom, v katerih tekmujejo, v upanju doseganja preostalih tekmovalnih prednosti. Bistvo pristopa je, da organizacije s postavljanjem in sledenjem mednarodnih standardov oblikujejo okolje primerno za napredke, se usmerjajo na kupca, se nenehno nagibajo k inovacijam in zmanjševanju stroškov, se trudijo čim bolj dvigovati motivacijo zaposlenih ter spodbujajo konkurenco, tako individualno kot tudi timsko. Pristop je primeren za vse organizacije, še posebej je nepogrešljiv za tiste, ki delujejo na svetovnih trgih.

#### 2. Nacionalni pristop

Zaradi pritiskov s svetovnega trga in mednarodnega razvoja je smiselno, da organizacije veliko svoje pozornosti namenijo tudi nacionalnemu pristopu, ki ga imenujemo tudi notranji pristop. Svetovni pritiski imajo neposreden vpliv na nenehno spreminjanje in izboljševanje zmožnosti, strukturne spremembe v industriji, spremembe na trgu dela ter usklajevanje s sindikatom o plačah, socialnih in političnih trendih. Bistvo pristopa je, da organizacije nenehno sledijo dogajanju znotraj države – na nacionalni ravni ter svoje sisteme nagrajevanja primerjajo z drugimi sistemi znotraj države in jih skladno s tem tudi spreminjajo. Pristop je uporaben za zmanjšanje konkurenčnih prednosti drugih organizacij na trgu dela znotraj države.

#### 3. Organizacijski pristop

Na strategijo in sistem nagrajevanja v organizaciji močno vplivata svetovni in nacionalni pristop. Njun vpliv se najbolj odraža v spremembah znotraj organizacije, v pričakovanih delodajalcev in sodelavcev, v organizacijski in podjetniški kulturi, v prilagajanju stališč. Urejanje razmerij med plačami znotraj organizacije, ki predstavlja vir zadovoljstva zaposlenih, je bistvo organizacijskega pristopa. Slednji nima posebnega vpliva na konkurenčno prednost med organizacijami znotraj še manj pa zunaj države. Temveč lahko pristop, pri katerem se oblikuje kultura fiksnih razmerij med plačami, slabi konkurenčno prednost organizacije.

#### 4. Ekonomski pristop

Ekonomski pristop bistveno prispeva k strategiji nagrad, politiki in planiranju nagrad ter drugim ugodnostim pri delu. Bistvo pristopa je pojasniti razloge in dejavnike, ki vplivajo na delovanje notranjega in zunanjega trga dela, s tem povezanih ekonomskih vplivov na

plače in plačno raven ter odnose med delodajalci in sodelavci. Ekonomski pristop mora biti vključen v vsak sistem nagrajevanja organizacije.

## 5. Psihološko – motivacijski pristop

Številne psihološke in motivacijske teorije razlagajo, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznikov in timov. Kljub temu, da nekateri ljudje verjamejo, da so teorije same po sebi nepraktične se na področju razvoja in ravnanja z ljudmi dokazuje ravno nasprotno. Teorije temeljijo na strokovnih raziskavah organizacijske prakse individualnega in timskega vedenja, pri čemer nam pridobljeni podatki koristijo, ko skušamo predvideti človekovo vedenje v različnih okoliščinah. Bistvo pristopa je torej razlaga vplivov nagrad na vedenje posameznikov in timov v organizacijah. Omenjeni pristop mora biti vključen v vsak sistem nagrajevanja organizacije.

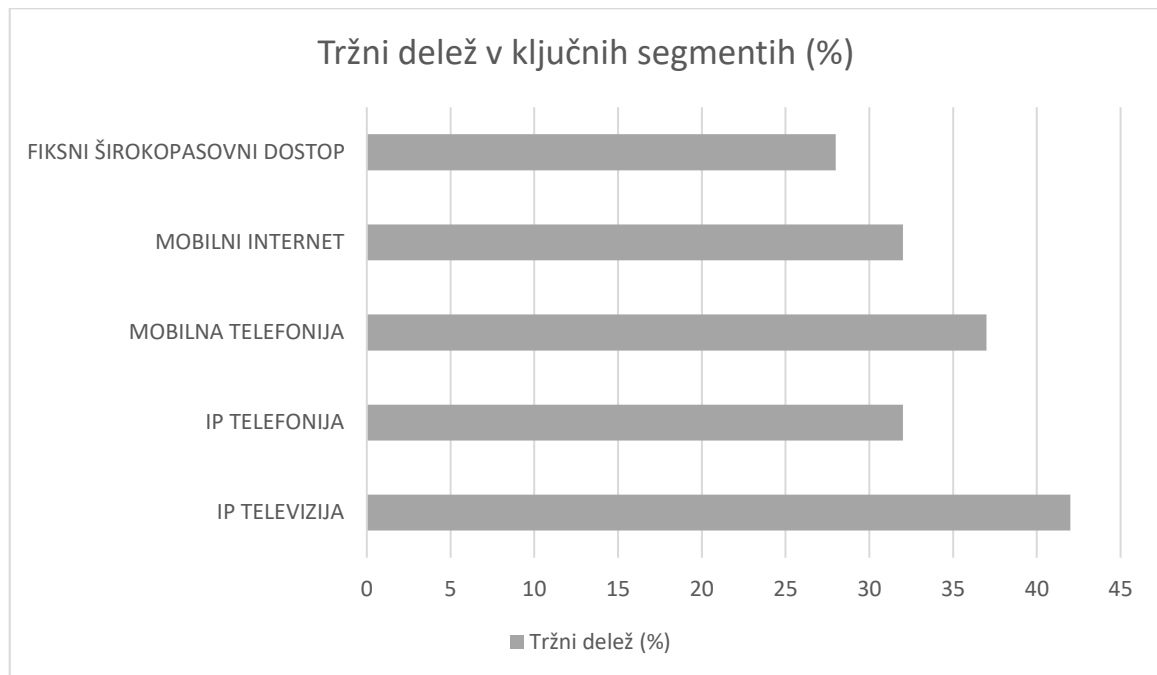
## 3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

### 3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje spada med enega izmed večjih telekomunikacijskih podjetij na območju Slovenije, ki s ponudbo najsodobnejših informacijsko – komunikacijsko tehnoloških (v nadaljevanju IKT) storitev in rešitev povezuje svoje uporabnike ter jim zagotavlja varnost in poenostavlja življenje. Kot ponudnik komunikacijskih rešitev nenehno skrbi za razvoj in uvaja nove inovativne tehnologije, s čimer podpira razvoj Slovenije v digitalno družbo. Uporabnikom omogoča povezljivost v omrežju Slovenije ter jim zagotavlja najsodobnejše storitve in odlično uporabniško izkušnjo (Izbrano podjetje, 2021, str. 8-9). Prav tako ima registriranih več sto blagovnih znamk tako v Sloveniji kot tudi drugod po Evropi (Izbrano podjetje, 2021, str. 94).

Na konkurenčnem trgu komunikacij skupaj z odvisnimi družbami deluje v osmih državah Evrope, kjer na območju Slovenije zavzema tržne deleže v ključnih segmentih, ki so predstavljeni v sliki 7. Torej največji tržni delež podjetje zajema v segmentu IP televizije, sledi mu segment mobilne telefonije, enak tržni delež zajemata segmenta IP telefonije in mobilni internet, na zadnjem mestu pa se nahaja segment fiksne širokopasovnega dostopa do interneta (Izbrano podjetje, 2021, str. 17, 88-89).

Slika 7: Tržni deleži izbranega podjetja v ključnih segmentih



Vir: lastno delo.

Izbrano podjetje poleg osnovnih telekomunikacijskih dejavnosti obsega tudi druge, in sicer (Izbrano podjetje, 2021, str. 8-9) :

- fiksne in mobilne komunikacije ter IKT-rešitve;
- digitalne in multimedijske vsebine in storitve;
- sistemsko integracijo in storitve v oblaku;
- razvoj in implementacijo rešitev za upravljanje poslovnih vsebin ter orodij za vodenje in spremljanje poslovanja;
- gradnjo in vzdrževanje telekomunikacijskih omrežij;
- kibernetško varnost in internet stvari (IoT);
- druge storitve, kot so finančne storitve, rešitve E-zdravja, zavarovanje, rešitve pametnih domov, mest, skupnosti, industrije in e-mobilnosti ter
- ohranjanje naravne in kulturne dediščine na območju Krajinskega parka Sečoveljske soline.

Ne glede na izzive podjetje ostaja finančno stabilno. V preteklem letu je ustvarilo več kot 600 milijonov evrov poslovnih prihodkov in več kot 600 milijonov evrov prihodkov od prodaje, kar je kljub nepredvidljivim razmeram skladno z načrtom (Izbrano podjetje, 2021, str. 16). Pri poslovanju in obvladovanju trajnostnih vplivov poskušajo čim bolj vključevati tudi cilje trajnostnega razvoja Organizacije združenih narodov, za kar stremijo k odpravi revščine, razvoju infrastrukture za podprtje gospodarskega razvoja, izboljšanju energetske učinkovitosti, oblikovanju univerzalnega dostopa do zdravstvenih storitev, doseganju

učinkovite rabe naravnih virov, promoviranju gospodarske rasti in dostojnega dela ter k pospešeni vpeljavi celostne politike za razvoj trajnostnih mest in skupnosti (Izbrano podjetje, 2021, str. 123).

V Sloveniji beležimo natanko 30 let od uvedbe mobilne telefonije in interneta, pri čemer je k razvoju pripomoglo tudi izbrano podjetje. Zaradi uspešnega delovanja so prejeli mnoga strokovna priznanja in nagrade, kot so certifikat družbeno odgovoren delodajalec, marketinška odličnost 2021, nagrada Prizma, nagrada za najuglednejšega delodajalca v panogi in druge (Izbrano podjetje, 2021, str. 38). Poleg številnih pomembnih mejnikov na področju telekomunikacij, ki so jih dosegli v letu 2021 so namenili veliko pozornosti komunikaciji, vključenosti zaposlenih, izobraževanju in krepitvi kompetenc zaposlenih (Izbrano podjetje, 2021, str. 18).

Podjetje zaposluje več kot 2 tisoč ljudi, ki imajo v več kot 95 odstotkih pogodbo za nedoločen čas. Povprečna starost zaposlenih v podjetju znaša 45,9 leta, kjer prevladujejo moški, ki predstavljajo približno 65 odstotkov vseh zaposlenih. Prav tako podjetje zaposluje invalide, ki predstavljajo skoraj 3 odstotke, kar presega zakonsko določeno kvoto, ki je za informacijsko in komunikacijsko dejavnost postavljena na 2 odstotka (Izbrano podjetje, 2021, str. 18).

### **3.2 Sistem plač in nagrajevanja v izbranem podjetju**

V podjetju se zavzemajo za ažurno in transparentno komuniciranje, kjer s številnimi izobraževanji, projekti, mentorstvi zagotavljajo delovno okolje, v katerem so zaposleni zadovoljni, motivirani in zavzeti za delo. Hkrati za slednje poskrbi tudi sistem nagrajevanja, ki je natančno določen v kolektivni pogodbi z drugimi internimi akti. Nagrajevanje zaposlenih poteka tako v obliki denarnih kot tudi nenedarnih nagrad, pri čemer prevladuje materialna oblika nagrajevanja (Izbrano podjetje, 2021, str. 141-142).

Plača delavca je sestavljena iz osnovne plače, dodatkov in dodatkov za delovno uspešnost in poslovno uspešnost. Osnovna plača delavca je v skladu s podjetniško kolektivno pogodbo podjetja in je enaka vrednosti plačnega razreda delovnega mesta, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Plačni razred delovnega mesta se določi na podlagi sistemizacije. Podatki za vrednotenje zahtevnosti delovnih mest, ki so osnova za določanje osnovnih plač, so opredeljeni v opisnih listih, ki so sestavni del sistemizacije (Izbrano podjetje, 2021).

Dodatki, do katerih so delavci opravičeni, se prištevajo k osnovni plači. Vsak delavec je tako opravičen do dodatka za delovno dobo, ki mu pripada z vsakim izpolnjenim letom delovne dobe. Dodatki, ki jih prejmejo delavci za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, se izplačajo v naslednjih primerih (Izbrano podjetje, 2021):

- za nočno delo,

- za izmensko delo,
- za deljen delovni čas,
- za nedeljsko delo,
- za delo na državne praznike in dela proste dneve,
- za delo preko polnega delovnega časa oziroma nadurno delo,
- za vodenje izmene,
- za stalno pripravljenost na domu in
- za intervencije.

Delavec, ki delo opravlja v težjih pogojih, je opravičen do dodatkov iz naslova posebnih obremenitev na delovnem mestu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu. Primer takšnega dodatka je opravljanje višinskih del in delo ob pomanjkanju svetlobe.

S podjetniško kolektivno pogodbo je določena tudi poslovna uspešnost, na podlagi katere podjetje določi dodatek za poslovno uspešnost, ki je sestavljena iz osnovnega dela – božičnice in variabilnega dela – 13. plača. Višina slednje je odvisna od osvojitve zastavljenih poslovnih rezultatov, pri čemer je božičnica izplačana v višini 70 odstotkov povprečne plače v Republiki Sloveniji. Omenjen sklop dodatkov podjetje opredeljuje kot skupinsko nagrajevanje (Izbrano podjetje, 2021).

Zaposlenim pripadajo tudi drugi osebni prejemki, med katere prištevamo (Izbrano podjetje, 2021):

- povračilo stroškov v zvezi z delom,
- regres za letni dopust,
- jubilejne nagrade in
- odpravnine ob upokojitvi.

Na drugi strani je individualno nagrajevanje sestavljeno iz ocene doseganja postavljenih osebnih ciljev in ocene kompetenc, ki so določeni v ocenjevalno – razvojnih pogovorih. Na podlagi doseganja zastavljenih ocen je zaposleni opravičen do dodatka za delovno uspešnost oziroma stimulacije, ki se v izbranem podjetju lahko izplača dvakrat letno. Prav tako v okviru razvojnega pogovora skupaj z zaposlenim pripravijo načrt izobraževanj za prihajajoče leto (Izbrano podjetje, 2021, str. 137-138).

V podjetju se, kot že prej omenjeno, poslužujejo tudi nedenarnega nagrajevanja, ki izhaja predvsem iz njihove dejavnosti, tako zaposleni lahko prejmejo dobropise, darilne bone, oddihe in manjša vrednostna darila. Ponujajo jim tudi druge ugodnosti, kot so fleksibilen delovni čas, dodatni zdravniški pregledi, preventivna zdravljenja in vplačilo v drugi pokojninski steber (Izbrano podjetje, 2021, str. 137-138).

Delavec ima možnost tudi napredovanja na delovnem mestu, pri čemer lahko napreduje na delovnem mestu s preходом v višje plačne razrede, vendar do največ 8 plačnih razredov

od izhodiščnega plačnega razreda delovnega mesta, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi (Izbrano podjetje, 2021).

Za pridobivanje novih znanj in krepitev kompetenc zaposlenih, ki so potrebne za vsakodnevno delo, izvajajo številna izobraževanja. Na takšen način zagotavljajo rast in razvoj zaposlenih kot tudi organizacije. Izobraževanja so opredeljena z letnimi načrti in cilji organizacije, pri čemer ob zaključku presojuje učinkovitost z povratnimi informacijami s strani udeležencev, osvojena znanja pa merijo z internimi coachingi, fokusnimi skupinami in mentorstvom. Tako so v letu 2021 opravili več kot 60 tisoč ur izobraževanja, kar predstavlja približno 32 ur izobraževanja na zaposlenega ter tako preseglji za 24 odstotkov več ur izobraževanja kot prejšnje leto. V okviru njihovega portala za e-izobraževanje, ki je dostopen vsem zaposlenim v podjetju, so izvedli približno 30 odstotkov vseh izobraževanj. Področja, ki so se jih z izobraževanji dotaknili, so: produktna znanja, varnost in zdravje pri delu, obvladovanje stresa in izgorelosti, prodaja, informacijsko telekomunikacijske tehnologije, poslovno komuniciranje in poslovne veščine, informacijska varnost, zakonodaja in varstvo osebnih podatkov, energetika in strojništvo in drugo (Izbrano podjetje, 2021, str. 138).

Poleg omenjenih izobraževanj podjetje s financiranjem študija ob delu vlaga v znanje zaposlenih. Dodatna ugodnost, ki jo podjetje omogoča za uspešno opravljanje študija, je plačana odsotnost z dela za pripravo na študijske obveznosti. Za pridobivanje ustreznih kadrov iz strateško pomembnih področjih, med katere uvrščajo multimedijo, storitve v oblaku, uporabniške vmesnike, omogočajo opravljanje praktičnega usposabljanja dijakom in študentom, pri čemer najboljše identificirajo v bazo kot potencialne kandidate za zaposlitev. Hkrati pa že nekaj let zapored podeljujejo kadrovske štipendije, ki se po zaključku šolanja spremenijo v zaposlitev (Izbrano podjetje, 2021, str. 138).

Za prenos znanj znotraj podjetja skrbi center za razvoj kompetenc v sklopu, katerega ambasadorjem znanja omogočajo razvoj potrebnih veščin, lasten razvoj, medsebojno povezovanje in izmenjavo izkušenj, ki se izobražujejo na področjih izdelave e-tečajev, predavateljskih, mentorskih in coaching veščin (Izbrano podjetje, 2021, str. 139).

Z vpeljanim mentorskim sistemom zagotavljajo načrten razvoj in nadgradnjo ključnih znanj, pri čemer sprva evidentirajo strokovna znanja in njihove nosilce. Slednji skozi mentorski proces prenašajo znanje na naslednike, novo zaposlene, zaposlene, ki se po daljši odsotnosti vračajo na delovno mesto in tiste, ki spreminjajo področje dela, dijake in študente na strokovni praksi, štipendiste in študente, ki opravljajo študentsko delo (Izbrano podjetje, 2021, str. 139).

Prav tako identificirajo ključne in perspektivne zaposlene, ki nadpovprečno prispevajo k doseganju ciljev podjetja, imajo visoko razvite kompetence, so nosilci specifičnega znanja za podjetje in so motivirani za nadaljnji razvoj. Tako z načrtnim izobraževanjem razvijajo

potenciale zaposlenih, jih vključujejo na zahtevnejše položaje in poskrbijo za zadržanje znanja in talentiranih zaposlenih znotraj podjetja (Izbrano podjetje, 2021, str. 140).

V povezavi z vrednotami podjetja in strateškimi stebri družbe izvajajo ukrepe za krepitev kompetenc starejših zaposlenih in spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje. V povezavi s slednjim vseskozi izvajajo aktivnosti, ki ozaveščajo skrb za lastno zdravje, oblikovanje zdravega življenjskega sloga, sprejemanje raznolikosti, ergonomijo in delovno okolje, delovni čas in naravo dela ter medgeneracijska sodelovanja (Izbrano podjetje, 2021, str. 141).

Skladno z organizacijsko kulturo podjetje spodbuja inovativne in kreativne ideje, kjer zaposleni svoje predloge oddajo v digitalni nabiralnik idej. Z ustaljenim postopkom in celovitim pregledom se odločijo za morebitno realizacijo predloga ali le za povratne informacije. Koristne ideje podjetje nagradi s praktično nagrado, pri čemer ideje z večjo dodano vrednostjo, ki se realizirajo kot inovacije, so lahko deležne tudi denarne nagrade (Izbrano podjetje, 2021, str. 143).

Za zaposlene v podjetju izvajajo aktivnosti za prosti čas, prav tako veliko skrb namenjajo tudi otrokom zaposlenih in upokojujencem. V skladu z napisanim pripravljajo srečanja z zaposlenimi, obdarujejo jubilate, novorojenčke in prvošolce zaposlenih, organizirajo počitniška varstva za otroke zaposlenih ter podpirajo klube upokojujencev podjetja (Izbrano podjetje, 2021, str. 144). Redno tudi izvajajo raziskave o življenjskem slogu zaposlenih, obvladovanju stresa in izgorelosti. V te namene podjetje izvaja številne delavnice s strokovnjaki iz različnih področij psihologije, kineziologije, medicine dela, prehrane in drugo, ter spodbuja k telesni vadbi in športnim dejavnostim (Izbrano podjetje, 2021, str. 141), saj v okviru podjetja deluje športno društvo, ki zaposlenim omogoča udeležbo na rekreativnih vadbah in državnih prvenstvih v različnih športih (Izbrano podjetje, 2021, str. 144).

Kot že omenjeno, so zaposleni v podjetju informirani o dodatnih preventivnih zdravstvenih pregledih in cepljenjih proti različnim boleznim, kar poteka preko njihovega portala za zdravje. Preko istega vmesnika z objavljanjem člankov in video vsebin promovirajo gibanje in zdravo prehrano (Izbrano podjetje, 2021, str. 144).

Podjetje se trudi čez celotno leto komunicirati proaktivno in odprto z zaposlenimi preko različnih komunikacijskih kanalov. Osrednje orodje za komunikacijo je novičarski portal, dostop do katerega imajo vsi zaposleni, saj vsebuje vse aktualne informacije o dogajanju znotraj podjetja. Poleg aktualnega dogajanja omogoča tudi varen prenos internih dokumentov, kot so priročniki, navodila, pravilniki, obrazci in drugo. Za komunikacijo uporabljajo tudi druge kanale, kot so e-sporočila, e-Zaslone, virtualna srečanja, delavnice z internimi in zunanjimi strokovnjaki, delovna srečanja in druga priložnostna srečanja (Izbrano podjetje, 2021, str. 147).

### 3.3 Metodologija

Raziskavo je bila izvedena v enem izmed oddelkov izbranega podjetja, natančneje v oddelku računovodstva in saldakontov, saj je to eden izmed njihovih najštevilčnejših in dostopnejših oddelkov. Za pridobivanje primarnih informacij sta bili uporabljeni dve raziskovalni metodi, in sicer spletna anketa z odprtimi in zaprtimi vprašanji, prav tako pa smo zaradi manjšega števila anketirancev (približno 50) za večjo relevantnost izvedli tudi intervju z vodjo oddelka. S pomočjo empirične raziskave smo skušali ugotoviti, kakšne načine motiviranja uporabljajo v podjetju, kakšna je stopnja motiviranosti zaposlenih, katere pristopi nagrajevanja so trenutno prisotni, ali so le-ti učinkoviti, ali vodje pripomorejo k večji motiviranosti zaposlenih, ali se kažejo razlike v načinu motiviranja med zaposlenimi in vodji v izbranem podjetju.

Kvalitativno tehniko zbiranja podatkov, ki je bila izvedena s pomočjo intervjuja z vodjo oddelka (priloga 3), sestavlja 10 vprašanj nanašajoč na motivacijo in nagrajevanje podrejenih. S pomočjo prvih 3 vprašanj smo želeli izvedeti pretekle izkušnje z vodenjem, osebnostne lastnosti in način vodenja. Z naslednjimi 3 vprašanji smo analizirali stopnjo motiviranosti podrejenih ter načine spodbujanja motiviranosti pri podrejenih, pri čemer se je eno izmed vprašanj prav tako nanašalo na demotiviranost zaposlenih, in sicer kateri faktor je ključen za le-to. Preostala vprašanja so bazirala na nagrajevanju in kako slednji vpliva na motivacijo podrejenih v oddelku.

Za preverjanje raziskovalnih vprašanj, hipotez in ciljev magistrskega dela, smo za pridobivanje primarnih podatkov uporabili kvantitativno tehniko zbiranja podatkov, in sicer s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika (priloga 4). Vprašalnik obsega 19 vprašanj, ki jih je vsebinsko mogoče razdeliti na več delov.

Prvi del vprašalnika zajema 7 vprašanj (Q1-Q5, Q18-Q19) ki se nanašajo na socio-demografske podatke anketirancev. Slednje smo spraševali po spolu, starosti, doseženi stopnji izobrazbe in tipu zaposlitve (za določen oziroma nedoločen čas). V socio-demografsko skupino smo uvrstili tudi vprašanje Q5, s katerim smo anketirance spraševali o statusu vodje, torej ali so vodje oziroma pomožni vodje – imajo enega ali več podrejenih. Prav tako smo v isti sklop uvrstili tudi vprašanja Q18, s katerim smo spraševali po zaposlitvenem stažu, in vprašanje Q19, s katerim smo želeli izvedeti uvrščenost v plačni razred. Slednje vprašanje smo zastavili na koncu, zaradi njegove občutljivosti odgovora.

Drugi vsebinski del vprašalnika vključuje vprašanja od Q6 do Q13, s katerimi smo anketirance spraševali o vplivu določenega dejavnika na njihovo stopnjo motivacije pri delu. Na podlagi posameznih dejavnikov smo oblikovali 8 skupin oziroma dimenzij motivacijskih dejavnikov, in sicer:

- materialni dejavniki,
- nematerialni dejavniki,
- medsebojni odnosi v timu,



- pravičnost na delovnem mestu,
- dejavniki, ki se nanašajo na razvoj posameznika,
- dejavniki, ki se nanašajo na organizacijo dela,
- varnost zaposlitve in
- vodje.

Pri vsakem vprašanju so se anketiranci opredelili na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva na mojo motiviranost pri delu« in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva na mojo motiviranost pri delu«.

O negativnem vplivu določenega dejavnika na stopnjo motivacije pri delu oziroma o vplivu določenega dejavnika na stopnjo demotiviranosti pri delu smo anketirance spraševali z vprašanjem Q14. Tudi pri tem vprašanju so se anketiranci opredelili na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva«, torej dejavnik me ne odvrne od motivacije za delo in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva«, torej dejavnik me zelo odvrne od motivacije za delo.

Preostala vprašanja, od Q15 do Q17, vsebinsko tvorijo tretji sklop. Z zastavljenimi vprašanji smo spraševali po strinjanju oziroma nestrinjanju z zapisanimi trditvami, ki smo jih zasledili med analiziranjem domače in tuje literature. Pri slednjih vprašanjih so se anketiranci opredelili na lestvici od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni »sploh se ne strinjam s trditvijo« in ocena 5 »popolnoma se strinjam s trditvijo«.

Vsa vprašanja anketnega vprašalnika so zaprtega tipa, z izjemo vprašanja Q4, kjer so anketiranci imeli možnost izbire »drugo«. V tem primeru gre za vprašanje odprtega tipa, pri čemer so anketiranci imeli možnost zapisati drugo vrsto zaposlitve, ki ni bila navedena znotraj podanih možnosti.

Anketni vprašalnik je bil oblikovan s spletnim orodjem aplikacije 1ka, pri čemer je bil zaposlenim posredovan preko elektronske pošte. Anketa je bila aktivna od 13. 6. 2022 do 1. 7. 2022. Izmed vseh 59 razposlanih anket smo v tem obdobju pridobili 35 pravilno izpolnjenih anket, kar predstavlja 59-odstotno odzivnost.

### 3.3.1 Analiza socio – demografskih podatkov

V nadaljevanju sledi podrobnejša analiza socio – demografskih podatkov anketirancev.

Vzorec anketiranih zaposlenih v izbranem podjetju sestavljajo v celoti ženske (n=35), katerih struktura glede na starost je prikazana v tabeli 1. Slednja prikazuje število anketirancev v določenem starostnem razredu, kar je prikazano v stolpcu frekvenca. Kot je razvidno iz tabele 1, v vzorcu prevladuje starostni razred od 56 do 60 let, ki predstavlja 34,3 odstotka vseh anketiranih. Sledi mu starostni razred od 51 do 55 let, ki vsebuje 28,6

odstotkov vseh anketiranih, nato starostni razred od 46 do 50 let. Preostala dva razreda, od 36 do 40 let in od 41 do 45 let, vsebujeta vsak po 5,7 odstotka anketirancev.

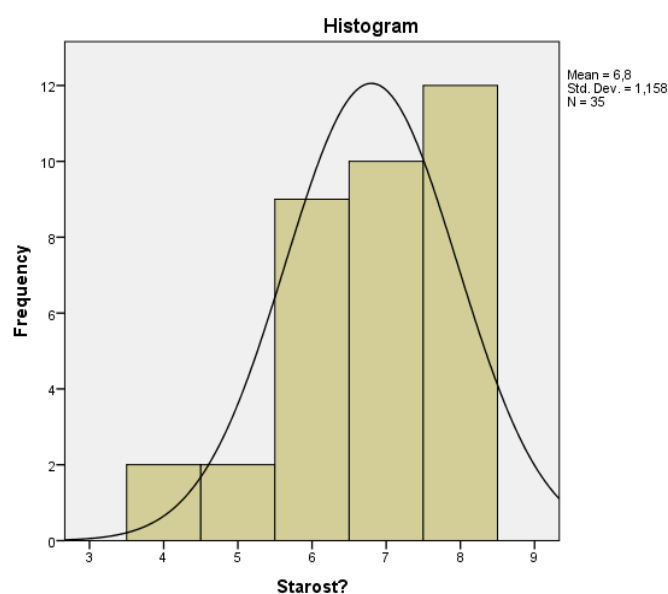
*Tabela 1: Struktura anketirancev glede na starostni razred*

Razred	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
36-40 let	2	5,7	5,7
41-45 let	2	5,7	11,4
46-50 let	9	25,7	37,1
51-55 let	10	28,6	65,7
56-60let	12	34,3	100,0
Skupaj	35	100,0	100,0

*Vir: lastno delo.*

Slika 8 prikazuje grafično porazdelitev podatkov s pomočjo histograma, pri čemer črna vijuga prikazuje normalno simetrično porazdelitev spremenljivk. Glede na pridobljene podatke, ki odstopajo simetrične porazdelitve, je mogoče trditi, da je struktura glede na starost porazdeljena asimetrično v levo. Značilno za asimetrično porazdelitev v levo je, da si srednje vrednosti sledijo v sledečem zaporedju od najmanjše proti največji: aritmetična sredina, mediana in modus. Prav tako asimetrično porazdelitev v levo potrjuje tudi koeficient asimetrije, ki je manjši od nič oziroma negativen. Vse opisne statistike so predstavljene v tabeli 2. Analiza opisne statistike anketirancev prikazuje vrednosti aritmetične sredine z vrednostjo 6,8; mediane z vrednostjo 7,00 in modusa z vrednostjo 8. Koeficient asimetrije je negativen in zavzema vrednost -0,790.

*Slika 8: Razdelitev anketiranih zaposlenih v starostne skupine v izbranem podjetju*



*Vir: lastno delo.*

*Tabela 2: Opisna statistika anketirancev glede na starostne razrede*

Št. Anket	Veljavni	35
	Manjkajoči	0
Aritmetična sredina		6,80
Mediana		7,00
Modus		8
Koef. Asimetrije		-0,790
Koef. Sploščenosti		0,082

*Vir: lastno delo.*

Podatki o doseženi stopnji izobrazbe so predstavljeni v tabeli 3. Največ anketiranih ima doseženo srednješolsko stopnjo izobrazbe (gimnazija), in sicer 42,9 odstotka anketiranih. Sledijo anketirani z visokošolsko in višješolsko izobrazbo, ki predstavljajo 20 odstotkov in 17,1 odstotka anketiranih zaposlenih. Od preostalih anketiranih jih ima dokončan dodiplomski študij približno 11,4 odstotkov in 5,7 odstotka dokončano poklicno šolo. Najmanj vprašanih, ki predstavljajo 2,9 odstotka, ima dokončan magistrski študij.

*Tabela 3: Dosežena stopnja izobrazbe anketirancev v izbranem podjetju*

Dosežena stopnja izobrazbe	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
Poklicna šola	2	5,7	5,7
Srednja šola (gimnazija)	15	42,9	48,6
Višja šola	6	17,1	65,7
Visoka šola	7	20,0	85,7
Dodiplomski študij	4	11,4	97,1
Magistrski študij	1	2,9	100,0
Skupaj	35	100,0	100,0

*Vir: lastno delo.*

Vsi anketirani zaposleni imajo pogodbo za nedoločen čas, kar prikazuje tabela 4.

*Tabela 4: Struktura anketiranih zaposlenih glede na vrsto zaposlitve v izbranem podjetju*

Vrsta zaposlitve	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
za nedoločen čas	35	100,0	100,0
za določen čas	0	0,0	100,0
Skupaj	35	100,0	100,0

*Vir: lastno delo.*

Izmed vseh anketiranih v izbranem podjetju jih približno 17 odstotkov opravlja funkcijo vodje oziroma pomožnega vodje, saj imajo enega ali več podrejenih, kar prikazuje tabela 5.

*Tabela 5: Struktura anketiranih glede na opravljanje funkcije vodje*

Vodja	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
Da	6	17,1	17,1
Ne	29	82,9	100,0
Skupaj	35	100,0	100,0

*Vir: lastno delo.*

V tabeli 6 so prikazani podatki anketirancev o delovni dobi v sedanjem podjetju oziroma o njihovem zaposlitvenem stažu. Za lažje analiziranje smo oblikovali 5 razredov, in sicer zaposlitveni staž do 5 let, od 6 do 10 let, od 11 do 15 let, od 16 do 20 let in kot zadnji razred 21 let in več. Več kot polovica anketiranih, bolj natančneje 65,7 odstotka le-teh je v izbranem podjetju zaposlena 21 let in več. Četrty razred opredeljen, kot zaposlitveni staž od 16 do 20 let predstavlja 20 odstotkov vseh anketiranih, kjer mu sledi razred od 11 do 15 let s 3 anketiranimi, ki predstavljajo 8,6 odstotka vseh anketiranih. Le 2 izmed vseh anketiranih sta v podjetju zaposlena do 5 let, in sicer predstavljata 5,7 odstotka vseh anketiranih. Drugi razred, ki smo ga opredelili z delovno dobo od 6 do 10 let, je ostal neizbran.

*Tabela 6: Struktura anketiranih glede na zaposlitveni staž*

Zaposlitveni staž	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
do 5 let	2	5,7	5,7
6-10 let	0	0,0	5,7
11-15 let	3	8,6	14,3
16-20 let	7	20,0	34,3
21 let in več	23	65,7	100,0
Skupaj	35	100,0	100,0

*Vir: lastno delo.*

Pri razdelitvi anketirancev v plačne razrede lahko opazimo dokaj enakomerno porazdelitev med razrede, kar prikazuje slika 9 s pomočjo histograma, kjer črna vijuga predstavlja normalno simetrično porazdelitev. Posledično iz pridobljenih podatkov menimo, da gre za normalno porazdelitev zaposlenih v plačne razrede, pri čemer je mogoče opaziti manjše odstopanje od normalne porazdelitve, ki jo pripisujemo majhnemu številu anketiranih. Največ anketiranih, natančneje 34,3 odstotka, se uvršča v 16. do 20. plačni razred, kateremu sledi 21. do 25. plačni razred z 11 anketiranimi, ki predstavljajo 31,4 odstotka vseh anketiranih. V 26. plačni razred in več spada 22,9 odstotkov zaposlenih, pri čemer se do 10. plačni razred uvršča najmanj anketiranih, ki predstavljajo 2,9 odstotka. Preostali

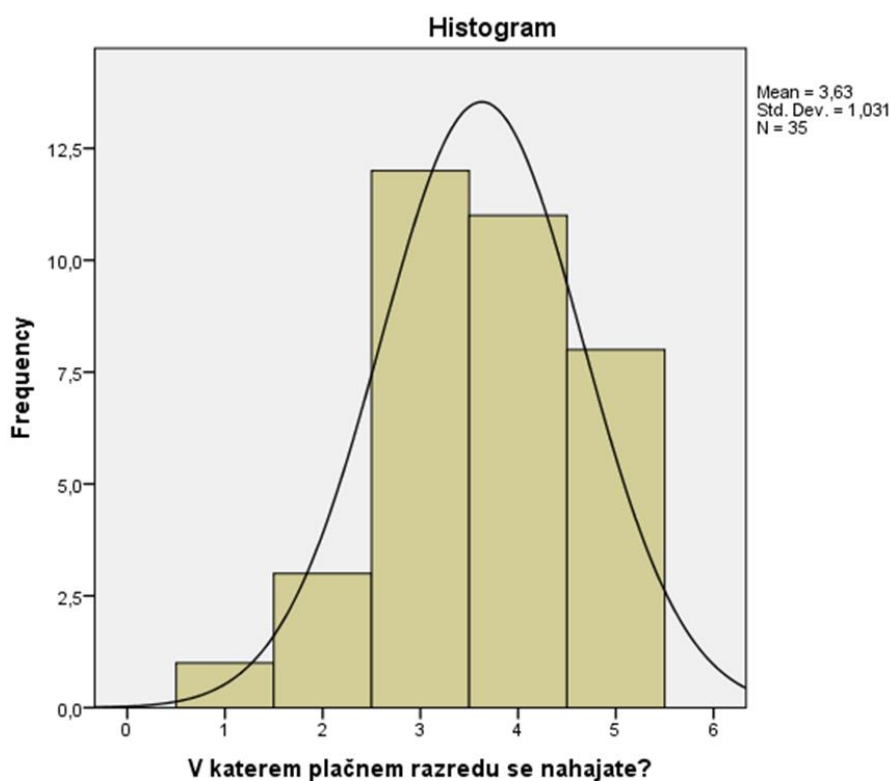
anketirani, natančneje 8,6 odstotka se uvršča v 11. do 15. plačni razred. Vsi predstavljeni podatki so prikazani v tabeli 7.

*Tabela 7: Struktura anketiranih zaposlenih glede na plačne razrede v izbranem podjetju*

Plačni razred	Frekvenca	Odstotek (%)	Kumulativa (%)
do 10. plačni razred	1	2,9	2,9
11. -15. plačni razred	3	8,6	11,4
16.-20. plačni razred	12	34,3	45,7
21.-25. plačni razred	11	31,4	77,1
26. plačni razred in več	8	22,9	100,0
Skupaj	35	100,0	100,0

*Vir: lastno delo.*

*Slika 9: Razporeditev anketiranih zaposlenih v plačne razrede v izbranem podjetju*



*Vir: lastno delo.*

### 3.3.2 Analiza tretjega sklopa vprašanj

Z analiziranjem preostalih anketnih vprašanj smo želeli preučiti trenutno stanje v izbranem podjetju glede na stopnjo zadovoljstva, motivacije in percepcije njihovega dela.

S pomočjo vprašanja Q14 smo želeli ugotoviti najpomembnejši dejavnik, ki zatira motivacijo ter negativno vpliva na opravljanje vsakodnevnih nalog. Pridobljeni rezultati so predstavljeni v tabeli 8. Iz stolpca aritmetična sredina je mogoče razbrati, da je po mnenju anketirancev najpomembnejši dejavnik demotivacije negativna delovna klima, saj je vrednost aritmetične sredine najvišja ter znaša 4,34. Sledijo ji, glede na pomembnost, neorganiziranost dela, nezmožnost napredovanja, višina osebnega dohodka, graja s strani nadrejenega, neugodni delovni pogoji, dodatno delo in monotonost dela. Slednji zaseda zadnje mesto med ponujenimi dejavniki demotivacije, torej najmanj vpliva na demotiviranost anketiranih zaposlenih.

S pomočjo pridobljenih rezultatov o standardnem odklonu in aritmetični sredini, ki sta prav tako prikazana v tabeli 8, smo izračunali koeficient variacije, ki ponazarja razlike v variiranju ocen anketirancev. Koeficient variacije je relativna mera, ki se uporablja za proučevanje razlik v variabilnosti med spremenljivkami, ki so izražene v drugi enoti mere ali se razlikujejo v aritmetični sredini (Ekonomska fakulteta, 2019). Slednjega smo izračunali tako, da smo standardni odklon delili z vrednostjo aritmetične sredine. Glede na povedano so bile največje razlike v variiranju ocen anketirancev pri spremenljivki dodatno delo, saj je vrednost koeficienta variacije največja, in sicer znaša 0,21. Najmanjše razlike v variiranju ocen opazimo pri spremenljivki neugodni delovni pogoji.

*Tabela 8: Razvrstitev demotivacijskih dejavnikov glede na pomembnost po mnenju anketirancev*

	Št. anketirancev	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Koeficient variacije
Negativna delovna klima (nespoštljivi medsebojni odnosi)	35	4,34	0,591	0,14
Neorganiziranost dela	35	4,29	0,572	0,13
Nezmožnost napredovanja	35	4,17	0,707	0,17
Višina osebnega dohodka	35	4,11	0,796	0,19
Graja s strani nadrejenega (očitanje napak)	35	4,09	0,742	0,18
Neugodni delovni pogoji (neustrezno delovno okolje in pripomočki)	35	4,00	0,420	0,11
Dodatno delo	35	3,86	0,810	0,21
Monotonost dela	35	3,80	0,759	0,20

*Vir: lastno delo.*

V tabeli 9 so predstavljeni rezultati stopenj (ne) strinjanja s predhodno zastavljenimi trditvami. Oznaka f predstavlja frekvenco odgovorov anketirancev, pri čemer oznaka f% predstavlja odstotek frekvence. Pri vsaki trditvi so z modro barvo osenčeni podatki, ki

zavzemajo največjo vrednost. V povprečju se odgovori anketirancev gibljejo na zgornji polovici lestvice, ki predstavlja strinjanje oziroma popolno strinjanje s trditvami.

S prvo trditvijo, ki navaja, da so cilji organizacije v skladu z njihovimi pričakovanji, cilji in identiteto, se je strinjalo 83 odstotkov anketirancev. Popolno strinjanje je izrazilo 6 odstotkov anketirancev, pri čemer je 9 odstotkov anketiranih navedlo niti ne strinjanje niti strinjanje s trditvijo. Le eden anektirani, ki predstavlja 3 odstotke, se s trditvijo ni strinjal. Na podlagi rezultatov sklepamo, da so cilji organizacije v skladu z njihovimi pričakovanji, cilji in identiteto anketiranih zaposlenih.

»Uživam v svojem delu« je druga trditev, s katero se je v popolnosti strinjalo 13 anketiranih. Od vseh anketiranih se jih 18 s trditvijo strinja, 3 se niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo, en anketirani pa se s trditvijo ne strinja. Ponovno lahko trdimo, da v povprečju zaposleni uživajo v svojem delu.

Tretja trditev je povezana z motivacijo za opravljanje vsakodnevnih nalog. S slednjo se je 22 anketiranih, ki predstavljajo 63 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih, strinjalo, 4 anketirani pa se z njo strinjajo v popolnosti. 6 anketiranih se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, pri čemer so preostali 3 izrazili nestrinjanje. Ugotavljamo, da je več kot polovica anketiranih za opravljanje vsakodnevnih nalog motivirana.

S četrto trditvijo, da jim delo omogoča reševanje zahtevnih nalog, se 66 odstotkov anketiranih strinja, 29 odstotkov anketiranih pa se s trditvijo strinja popolnoma. Preostala 2 anketirana, ki predstavljata 6 odstotkov, se s trditvijo niti ne strinjata niti strinjata. Povzemamo, da anketiranim v povprečju delo omogoča reševanje zahtevnih nalog.

Peta trditev navaja, da posameznik ob oviri poišče drugačen način dokončanja naloge in je pri tem vztrajen. Za opisano situacijo je 18 anketiranih izrazilo strinjanje, 16 anketiranih se popolnoma strinja, 1 anketirani pa se niti ne strinja niti strinja s trditvijo. Glede na rezultate zaključujemo, da 97 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih ob oviri poišče drugačen način dokončanja naloge ter so pri tem vztrajni.

Z naslednjo trditvijo, ki nagovarja k občutku smisla v svojem delu, se je skoraj večina anketirancev strinjala oziroma popolnoma strinjala. Skupaj slednji predstavljajo 97 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih, pri čemer se jih 43 odstotkov popolnoma strinja. En anketiranec je bil neodločen, saj se s trditvijo niti ne strinja niti strinja.

Sedma trditev predpostavlja vključenost posameznika v reševanje in identifikacijo problemov, ki se navezujejo na njegove delovne naloge. S slednjo se popolnoma strinja 15 anketiranih, ki predstavljajo 43 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih. Strinjanje je izrazilo tudi 18 anketiranih, ki predstavljajo 51 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih. Preostala 2 se s trditvijo nista niti ne strinjala niti strinjala.

Pri zadnjih dveh trditvah so anketirani izrazili večje nestrinjanje s trditvami kot s prej navedenimi. »Podjetje me spodbuja k uravnavanju osebnega in poklicnega življenja« je osma trditev, s katero se je popolnoma strinjalo 6 anketiranih in 19 jih je izrazilo strinjanje. Preostalih 8 anketiranih se s trditvijo ni niti ne strinjalo niti strinjalo, pri čemer pa sta 2 anketirana izrazila nestrinjanje.

Deveta trditev predpostavlja, da vodja anketirane s svojim načinom vodenja motivira za delo. S trditvijo se 3 anketirani, ki predstavljajo 9 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih, ne strinjajo, pri čemer se jih 6, ki predstavljajo 17 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih, z njo niti ne strinja niti strinja. Preostalih 26 anketiranih se je s trditvijo strinjalo, teh je bilo 22 oziroma popolnoma strinjalo, ti so bili 4.

*Tabela 9: Analiza rezultatov (ne)strinjanja anketirancev z zastavljenimi trditvami s pomočjo Likertove lestvice*

		Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
1. Cilji organizacije so v skladu z mojimi pričakovanji, cilji in identiteto	f	0	1	3	29	2	35
	f%	0%	3%	9%	83%	6%	100%
2. Uživam v svojem delu	f	0	1	3	18	13	35
	f%	0%	3%	9%	51%	37%	100%
3. Motiviran sem za opravljanje vsakodnevnih nalog	f	0	3	6	22	4	35
	f%	0%	9%	17%	63%	11%	100%
4. Delo mi omogoča reševanje zahtevnih nalog	f	0	0	2	23	10	35
	f%	0%	0%	6%	66%	29%	100%
5. Ob oviri poiščem drugačen način dokončanja naloge in sem vztrajen	f	0	0	1	18	16	35
	f%	0%	0%	3%	51%	46%	100%
6. Občutim smisel v svojem delu	f	0	0	1	19	15	35
	f%	0%	0%	3%	54%	43%	100%

se nadaljuje



*Tabela 9: Analiza rezultatov (ne)strinjanja anketirancev z zastavljenimi trditvami s pomočjo Likertove lestvice (nad.)*

		Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
7. Vključen sem v reševanje in identifikacijo problemov, ki se navezujejo na moje delovne naloge	f f%	0 0%	0 0%	2 6%	18 51%	15 43%	35 100%
8. Podjetje me spodbuja k uravnavanju osebnega in poklicnega življenja	f f%	0 0%	2 6%	8 23%	19 54%	6 17%	35 100%
9. Vodja me s svojim načinom vodenja motivira za delo	f f%	0 0%	3 9%	6 17%	22 63%	4 11%	35 100%

*Vir: lastno delo.*

Analiza percepcije nagrad ter vpliv le-teh na motivacijo anketiranih zaposlenih je predstavljen v spodnji tabeli 10. Oznaka f predstavlja frekvenco odgovorov anketirancev, pri čemer oznaka f% predstavlja odstotek frekvence. Pri vsaki trditvi so z modro barvo osenčeni podatki, ki zavzemajo največjo vrednost. V povprečju se odgovori anketirancev gibljejo malce čez sredino lestvice, ki predstavlja niti ne strinjanje niti strinjanje oziroma neopredeljenost.

Prva trditev navaja, da sistem nagrajevanja ustrezno motivira posameznika za opravljanje vsakdanjih delovnih nalog. Popolnoma so se s trditvijo strinjali 4 anketirani zaposleni, 17 jih je izrazilo strinjanje, 11 pa se jih niti ne strinja niti strinja. Preostali 3 anketirani zaposleni so izrazili nestrinjanje s trditvijo.

Z drugo trditvijo, ki predpostavlja ustrezen motivacijski učinek nagrade, če je le-ta podeljena javno pred ostalimi zaposlenimi, se je popolnoma strinjalo 11 odstotkov anketiranih zaposlenih. Strinjanje s trditvijo je izrazilo tudi 40 odstotkov anketiranih zaposlenih, pri čemer jih je 37 odstotkov neodločenih, saj se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Preostalih 12 odstotkov je izrazilo nestrinjanje, od tega se 3 odstotki anketiranih zaposlenih sploh ne strinja s trditvijo.

»Vrednost nagrade je pomembna« je tretja trditev. S slednjo je izrazilo strinjanje 24 anketiranih zaposlenih, od tega se jih 7 popolnoma strinja. Nestrinjanje s trditvijo je izrazil 1 anketirani zaposleni, pri čemer se preostalih 10 niti ne strinja niti strinja.

Četrta trditev navaja pogostost prejema nagrade kot pomemben motivacijski dejavnik. S slednjo se je popolnoma strinjalo 8 anketiranih zaposlenih, ki predstavljajo 23 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih. Strinjanje je izrazilo 17 anketiranih zaposlenih, ki predstavljajo 49 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih, pri čemer se jih preostalih 10 s trditvijo niti ne strinja niti strinja.

Peta trditev predpostavlja, da nagrada spodbudi posameznika k sodelovanju predlaganja idej. Rezultati prikazujejo 51-odstotno strinjanje in 20-odstotno popolno strinjanje s trditvijo. Neodločenost strinjanja je izrazilo 26 odstotkov anketiranih zaposlenih, saj se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Preostali 3 odstotki anketiranih zaposlenih so izrazili nestrinjanje.

S šesto trditvijo, ki navaja, da ima nagrada motivacijski učinek le za kratek čas, se je strinjalo 9 anketiranih zaposlenih, pri čemer se je 1 anketirani zaposleni popolnoma strinjal. Nestrinjanje s trditvijo je izrazilo 7 anketiranih zaposlenih, preostalih 18 se s trditvijo niti ne strinja niti strinja.

Sedma trditev domneva, da posameznika bolj kot denarna nagrada motivira občutek izpopolnjenosti ob opravljanju delovnih nalog. S slednjo trditvijo se je 17 anketiranih zaposlenih strinjalo, 1 anketirani zaposleni je izrazil popolno strinjanje, 15 anketiranih zaposlenih se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Nestrinjanje je izrazil 1 anketirani zaposleni, prav tako je isto število anketiranih zaposlenih izrazilo popolno nestrinjanje.

Osma trditev navaja, da zunanje nagrade občasno vzbujajo dvome o percepciji dela in sprožajo občutke izvajanja nadzora. Nestrinjanje s trditvijo je izrazilo 8 anketirancev, ki predstavljajo 23 odstotkov vseh anketirancev, pri čemer se 1 anketirani zaposleni s trditvijo sploh ne strinja. Več kot polovica anketiranih, natančneje 63 odstotkov, je neopredeljena, saj se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Preostalih 11 odstotkov je izrazilo strinjanje s trditvijo.

Naslednja trditev, ki je deveta zapored, predpostavlja, da bi vzpostavitev individualnega stimulativnega nagrajevanja pozitivno vplivalo na posameznikovo motiviranost za delo. Strinjanje s slednjo trditvijo je izrazilo 72 odstotkov anketiranih, od tega se jih z le-to popolnoma strinja 9 odstotkov. Nestrinjanje je izrazil 1 anketirani, ki predstavlja 3 odstotke vseh anketiranih. Preostalih 9, ki predstavljajo 26 odstotkov vseh anketiranih, se niti ne strinja niti strinja s trditvijo.

Zadnja trditev navaja posameznikovo pripravljenost prevzemanja večje odgovornosti, večjega tveganja in večjo količino dela v zameno za višje plačilo. Strinjanje s trditvijo je izrazilo 63 odstotkov anketiranih, 9 odstotkov se jih s trditvijo popolnoma strinja. Anketiranih zaposlenih, ki se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo, je 23 odstotkov. Preostalih 9 odstotkov je izrazilo nestrinjanje.

Tabela 10: Analiza percepcije nagrajevanja med anketiranci v izbranem podjetju

		Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
1. Sistem nagrajevanja me ustrezno motivira za opravljanje vsakdanjih delovnih nalog	f f%	0 0%	3 9%	11 31%	17 49%	4 11%	35 100%
2. Nagrada ima ustrezen motivacijski učinek, če je podeljena javno, pred ostalimi zaposlenimi	f f%	1 3%	3 9%	13 37%	14 40%	4 11%	35 100%
3. Vrednost nagrade je pomembna	f f%	0 0%	1 3%	10 29%	17 49%	7 20%	35 100%
4. Pogostost prejema nagrade je pomemben dejavnik	f f%	0 0%	0 0%	10 29%	17 49%	8 23%	35 100%
5. Nagrada me spodbudi k sodelovanju predlaganja novih idej	f f%	0 0%	1 3%	9 26%	18 51%	7 20%	35 100%
6. Nagrada me motivira za delo, vendar le za kratek čas	f f%	0 0%	7 20%	18 51%	9 26%	1 3%	35 100%
7. Bolj kot denarna nagrada me motivira občutek izpopolnenosti ob opravljanju delovnih nalog	f f%	1 3%	1 3%	15 43%	17 49%	1 3%	35 100%
8. Zunanje nagrade občasno zbujejo dvome o moji percepciji dela in sprožajo občutke izvajanja nadzora	f f%	1 3%	8 23%	22 63%	4 11%	0 0%	35 100%
9. Vzpostavitev sistema individualnega stimulativnega nagrajevanja bi pozitivno vplivalo na mojo motiviranost za delo	f f%	0 0%	1 3%	9 26%	22 63%	3 9%	35 100%
10. Pripravljen sem prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo	f f%	0 0%	3 9%	8 23%	21 60%	3 9%	35 100%

Vir: lastno delo.

V tabeli 11 so prikazane frekvence (f) in odstotki frekvenc (f%) odgovorov anketirancev, ki so na 5-stopenjski Likertovi lestvici ocenjevali percepcijo svojega dela v podjetju. Pri vsaki trditvi so z modro barvo osenčeni podatki, ki zavzemajo največjo vrednost. Vsi

zbrani odgovori se gibljejo na zgornji polovici lestvice, s čimer so anketirani izrazili strinjanje oziroma popolno strinjanje s trditvami.

Prva trditev navaja, da so zaposleni pri opravljanju svojega dela uspešni. Z omenjeno trditvijo se je strinjalo 21 anketiranih, ki predstavljajo 60 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih, pri čemer se je preostalih 14, ki predstavljajo 40 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih, z njo popolnoma strinjalo.

Druga trditev predpostavlja, da zaposleni dosegajo zastavljene cilje svojega dela. 63 odstotkov anketiranih zaposlenih se s trditvijo strinja, preostalih 37 odstotkov se strinja popolnoma.

Naslednja, tretja trditev, navaja, da zaposleni izpolnjuje vse zahteve, ki se navezujejo na njegovo delo. Rezultati prikazujejo popolno strinjanje 16 anketiranih zaposlenih, ki predstavljajo 46 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih. Preostalih 19 anketiranih zaposlenih, ki predstavljajo 54 odstotkov vseh anketiranih zaposlenih, je izrazilo strinjanje s trditvijo.

Z zadnjo trditvijo, ki predpostavlja, da z opravljenim delom prispevajo k uspešnosti celotne organizacije, se je strinjalo 16 anketiranih zaposlenih. Preostalih 19 se s trditvijo popolnoma strinja.

Ugotavljamo, da anketirani zaposleni svoje delo vestno opravljajo in so pri tem zelo uspešni. Opravljanje svojega dela dojemajo kot doprinos k uspešnosti celotne organizacije.

*Tabela 11: Analiza percepcije dela med anketiranci v izbranem podjetju*

		Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj
1. Pri opravljanju svojega dela sem uspešen	f	0	0	0	21	14	35
	f%	0%	0%	0%	60%	40%	100%
2. Dosegam zastavljene cilje svojega dela	f	0	0	0	22	13	35
	f%	0%	0%	0%	63%	37%	100%
3. Izpolnjujem vse zahteve, ki se navezujejo na moje delo	f	0	0	0	19	16	35
	f%	0%	0%	0%	54%	46%	100%
4. Z opravljanjem dela prispevam k uspešnosti celotne organizacije	f	0	0	0	16	19	35
	f%	0%	0%	0%	46%	54%	100%

*Vir: lastno delo.*

### 3.4 Rezultati raziskave

Poglavje zajema predstavitev rezultatov empirične analize, s pomočjo katerih smo testirali ustreznost postavljenih hipotez. Sprva smo preverili zanesljivost 8 dimenzij motivacijskih dejavnikov, za katere je bil izračunan Cronbach Alpha kot mera zanesljivosti merske lestvice oziroma dimenzij. Slednji zavzema vrednosti od 0 do 1, pri čemer spodnja meja sprejemljivosti znaša 0,7 (Ekonomska fakulteta, 2019). Izračune Cronbach Alpha posameznih dimenzij, ki so bile operacionalizirane z različnimi spremenljivkami, smo umestili v prilogo 1. Na podlagi izračunov posamezne dimenzije smo ugotovili, da je vsaka izmed dimenzij motivacije zanesljiva, saj je vrednost Cronbach Alphe višja od 0,7.

V drugem koraku smo Likertove lestvice posamezne dimenzije izračunali kot aritmetično sredino vseh spremenljivk, ki so definirale vsako izmed motivacijskih dimenzij. Prav tako smo pred testiranjem hipotez še preverili, ali se izbrane dimenzije motivacije, ki predstavljajo naše spremenljivke, kljub majhnemu vzorcu porazdeljujejo normalno. Normalna porazdelitev je ena izmed predpostavk, ki morajo biti izpolnjene pred uporabo parametričnih testov. Za preverjanje normalne porazdelitve smo izvedli Kolmogorov – Smirnov test, ki je predstavljen v prilogi 2. Zaradi majhnega vzorca in rezultatov izbranega testa, ki ni dokazal normalne porazdelitve spremenljivk, smo se odločili, da pri testiranju hipotez uporabimo neparametrične teste.

#### 3.4.1 Preverjanje hipoteze H1a

Hipoteza H1a domneva:

H1a: V izbranem podjetju so zaposleni s trenutnim sistemom nagrajevanja zadovoljni.
---

Hipotezo H1a smo testirali s pomočjo parametričnega testa, in sicer t-testa za en vzorec, pri čemer smo Likertovo lestvico primerjali s testno vrednostjo. Likertovo lestvico smo izračunali kot aritmetično sredino vseh trditev anketnega vprašanja Q16, ki so prikazane v tabeli 10, sredino lestvice (ocena 3) pa smo določili za testno vrednost.

Rezultati t-testa za en vzorec so prikazani v tabeli 12. V stolpcu aritmetična sredina razberemo, da je vrednost slednje za sistem nagrajevanja 3,57, kar je več kot testna vrednost, ki je enaka 3. Prav tako v skrajnem desnem stolpcu, označenem z zeleno, ki predstavlja P-vrednost, opazimo, da je slednja manjša od 0,05 ( $p < 0,05$ ). Na podlagi rezultatov zavračamo ničelno domnevo, ki predpostavlja enakost aritmetičnih sredin in sprejemamo alternativno domnevo.

Tabela 12: Testiranje hipoteze H1a s t-testom za en vzorec

	Aritmetična sredina	Testna vrednost = 3		
		t	Stopinje prostosti	P-vrednost (sig. 2-tailed)
Sistem nagrajevanja	3,57	8,71	34	0,000

Vir: lastno delo.

Povzemamo, da so rezultati t-testa za en vzorec potrdili statistično značilne razlike sistema nagrajevanja ( $t=8,71$ ,  $df=34$ ,  $p<0,001$ ). Z drugimi besedami smo s pomočjo t-testa dokazali statistično značilne razlike, ki potrjujejo, da so zaposleni v povprečju s trenutnim sistemom nagrajevanja zadovoljni. Glede na pridobljene rezultate potrjujemo hipotezo H1a.

### 3.4.2 Preverjanje hipoteze H1b

S pomočjo programa SPSS smo nadaljevali z analizo dimenzij motivacije. V tabeli 13 so prikazani rezultati deskriptivne analize, s katerimi smo želeli ugotoviti, katera izmed dimenzij najbolj vpliva na motivacijo anketirancev. Iz podatkov je razvidno, da je najpomembnejša dimenzija motivacije varnost, saj je pri slednji vrednost aritmetične sredine največja, in sicer znaša 4,47. Z zelo majhno razliko, ki je 0,01 ji sledi dimenzija medsebojni odnosi, katere vrednost aritmetične sredine znaša 4,46. Tretje mesto najpomembnejše dimenzije zaseda vodja, z vrednostjo aritmetične sredine 4,39. Dimenzija organizacija dela zaseda četrto mesto z aritmetično sredino 4,24, kateri sledita dimenziji razvoj in pravičnost z aritmetičnima sredinama 4,16 in 4,17. Na predzadnjem mestu se nahaja dimenzija materialni dejavniki z vrednostjo aritmetične sredine 4,07. Najmanjši vpliv na motivacijo anketirancev ima dimenzija nematerialni dejavniki, saj je vrednost aritmetične sredine najmanjša, in sicer znaša 3,45. Smiselno je postaviti pod vprašaj dimenzijo varnost, ki zaseda najvišje mesto, saj je bila slednja operacionalizirana zgolj z 2 spremenljivkama, pri čemer so preostale dimenzije bile operacionalizirane s 3 ali več spremenljivkami.

Tabela 13: Deskriptivna analiza dimenzij motivacije

Dimenzije	N	Min.	Max.	Aritmetična sredina	Std. odk.	Koef. asim.	Koef. spl.	Koef. variacije
Varnost	35	3,00	5,00	4,47	0,568	-0,52	-0,72	0,13
Medsebojni odnosi	35	3,00	5,00	4,46	0,561	-0,59	-0,54	0,13
Vodje	35	3,00	5,00	4,39	0,468	-0,53	0,54	0,11
Organizacija dela	35	3,17	5,00	4,24	0,537	-0,06	-0,94	0,13

se nadaljuje

Tabela 13: Deskriptivna analiza dimenzij motivacije (nad.)

Dimenzije	N	Min.	Max.	Aritmetična sredina	Std. odk.	Koef. asim.	Koef. spl.	Koef. variacije
Razvoj	35	2,88	5,00	4,17	0,524	-0,58	0,23	0,13
Pravičnost	35	2,67	5,00	4,16	0,568	-0,48	0,74	0,14
Materialni dejavniki	35	3,00	5,00	4,07	0,585	0,04	-0,54	0,14
Nematerialni dejavniki	35	1,88	4,63	3,45	0,673	-0,66	-0,36	0,19

Vir: lastno delo.

V stolpcu koeficient variacije v tabeli 13 opazimo največje razlike v variiranju ocen anketirancev pri dimenziji nematerialni dejavniki, saj je vrednost koeficienta variacije največja, in sicer znaša 0,19. Pri ostalih dimenzijah so anketiranci pri dajanju ocen bili bolj enotni, saj se koeficient variacije le-teh giblje med 0,13 in 0,14. Najmanjše variiranje ocen anketirancev zasledimo pri dimenziji vodje, saj vrednost koeficienta variacije znaša 0,11.

Hipoteza H1b se glasi:

H1b: Najpomembnejši motivacijski dejavnik je višina osebnega dohodka.

Na podlagi pridobljenih podatkov o aritmetični sredini, ki so predstavljeni v tabeli 13, sklepamo, da višina osebnega dohodka, ki je bila v raziskavi vključena med materialnimi dejavniki, ni najpomembnejši dejavnik motivacije. Zato hipotezo H1b v celoti zavračamo.

### 3.4.3 Preverjanje hipoteze H2a

Hipoteza H2a predpostavlja:

H2a: Motivacijski dejavniki zaposlenih, katerih delovno mesto spada v višji plačni razred, so drugačni kot motivacijski dejavniki zaposlenih, katerih delovno mesto spada v nižji plačni razred.

Hipotezo H2a smo testirali s pomočjo neparametričnega Kruskal Wallis testa, ki je alternativa enosmerne analize variance (ANOVA), ki spada med parametrične teste. Analizirali smo Likertove lestvice glede na tri skupine plačnih razredov, pri čemer so slednji, definirani kot ordinalna spremenljivka, Likertove lestvice pa kot intervalna spremenljivka. Likertove lestvice so definirane kot aritmetična sredina različnih dimenzij motivacije, ki so bile merjene z anketnimi vprašanji od Q6 do Q13.

Z izbrano analizo smo preverjali predpostavko o enakosti median lestvic med skupinami plačnih razredov, pri čemer smo uporabili Kruskal Wallis test, katerega rezultati so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Testiranje hipoteze H2a s pomočjo Kruskal Wallis testa

Dimenzije	Kruskal Wallis (Chi-Square)	Stopinje prostosti	P-vrednost (sig.)
Materialni dejavniki	5,63	2,00	0,06
Nematerialni dejavniki	1,11	2,00	0,57
Medsebojni odnosi	9,70	2,00	0,01
Pravičnost	6,09	2,00	0,05
Razvoj	6,85	2,00	0,03
Organizacija dela	0,96	2,00	0,62
Varnost	3,14	2,00	0,21
Vodje	6,82	2,00	0,03

Vir: lastno delo.

V skrajnem desnem stolpcu smo označili z zeleno, pri katerih spremenljivkah predpostavka o enakosti median ne drži, saj je P-vrednost Kruskal Wallis testa manjša od 0,05 ( $p < = 0,05$ ). Z drugimi besedami smo s pomočjo Kruskal Wallis testa dokazali statistično značilne razlike pri spremenljivkah (medsebojni odnosi, pravičnost, razvoj in vodje) med izbranimi skupinami plačnih razredov.

Kruskal Wallis test je pokazal statistično značilne razlike pri dimenziji medsebojni odnosi med skupinami plačnih razredov,  $\chi^2 (2, n=35) = 9,70, p=0,01$ . Največji vpliv medsebojnih odnosov na motivacijo zasledimo pri skupini najvišjega plačnega razreda (Mdn=5,00) v primerjavi s skupino srednjega plačnega razreda (Mdn=4,80) in skupino nižjega plačnega razreda (Mdn=4,00).

Kruskal Wallis test je prav tako pokazal statistično značilne razlike pri dimenziji pravičnost med skupinami plačnih razredov,  $\chi^2 (2, n=35) = 6,09, p=0,05$ . Največji vpliv dimenzije pravičnost na motivacijo zasledimo pri skupini srednjega plačnega razreda (Mdn=4,33) v primerjavi s skupino najvišjega plačnega razreda (Mdn=4,17) in skupino nižjega plačnega razreda (Mdn=4,00).

Statistično značilne razlike smo med skupinami plačnih razredov, s pomočjo Kruskal Wallis testa pokazali pri dimenziji razvoj,  $\chi^2 (2, n=35) = 6,82, p=0,03$ . Največji vpliv dimenzije pravičnost na motivacijo zasledimo pri skupini najvišjega plačnega razreda (Mdn=4,44) v primerjavi s skupino srednjega plačnega razreda (Mdn=4,13) in skupino nižjega plačnega razreda (Mdn=4,00).

Nazadnje smo s pomočjo Kruskal Wallis testa pokazali statistično značilne razlike pri dimenziji vodje med skupinami plačnih razredov,  $\chi^2 (2, n=35) = 9,70, p=0,01$ . Največji vpliv medsebojnih odnosov na motivacijo zasledimo pri skupini srednjega plačnega



razreda (Mdn=4,70) v primerjavi s skupino najvišjega plačnega razreda (Mdn=4,45) in skupino nižjega plačnega razreda (Mdn=4,00).

Kot je razvidno iz tabele 14, pri ostalih dimenzijah (materialni dejavniki, nematerialni dejavniki, organizacija dela in varnost) nismo potrdili statistično značilnih razlik. Tako lahko na podlagi pridobljenih rezultatov Kruskal Wallis testa hipotezo H2a potrdimo, vendar le deloma.

#### 3.4.4 Preverjanje hipoteze H2b

Hipoteza H2b se glasi:

Hipoteza H2b: Zaposlene, katerih delovno mesto spada v višji plačni razred v večji meri, motivirajo nematerialne nagrade, pri čemer zaposlene z nižjim plačnim razredom v večji meri motivirajo materialne nagrade.

V prejšnjem poglavju smo s pomočjo Kruskal Wallis testa ugotovili, da med skupinami plačnih razredov obstajajo statistično pomembne razlike, pri čemer nam omenjeni test ne pojasni točno med katerimi skupinami so razlike statistično značilne. Ker je pri H2b to ključnega pomena, saj primerjamo skupino nižjega in najvišjega plačnega razreda, smo za testiranje uporabili Mann Whitney U test. Slednji je alternativa t-testu za neodvisna opazovanja oziroma testu skupin.

Rezultati Mann Whitney U testa so prikazani v tabeli 15. V skrajnem desnem stolpcu je predstavljena P-vrednost, na podlagi katere lahko potrdimo statistično značilne razlike pri spremenljivkah obarvanih z zeleno, in sicer: medsebojni odnosi, razvoj in vodje. Pri slednjih spremenljivkah so razlike med nižjim (do 20. plačni razred) in višjim (26. plačni razred in več) plačnim razredom statistično značilne.

*Tabela 15: Testiranje hipoteze H2b z Mann Whitney U testom*

Dimenzije	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P- vrednost (sig. 2-tailed)
Materialni dejavniki	61,500	197,500	-0,156	0,876
Nematerialni dejavniki	57,000	193,000	-0,432	0,666
Medsebojni odnosi	16,500	152,500	-3,028	0,002
Pravičnost	37,000	173,000	-1,745	0,081
Razvoj	22,500	158,500	-2,598	0,009
Organizacija dela	54,500	90,500	-0,605	0,545
Varnost	44,000	180,000	-1,366	0,172
Vodje	30,000	166,000	-2,099	0,036

*Vir: lastno delo.*

Mann Whitney U test je prikazal, da medsebojni odnosi statistično bolj vplivajo na motivacijo skupine višjega plačnega razreda (Mdn=5,00, n=8) v primerjavi s skupino nižjega plačnega razreda (Mdn=4,00, n=16),  $U=16,50$ ,  $z=-3,03$ ,  $p=0,002$ . Prav tako razvoj statistično bolj vpliva na motivacijo skupine višjega plačnega razreda (Mdn=4,44, n=8) v primerjavi s skupino nižjega plačnega razreda (Mdn=4,00, n=16),  $U=22,50$ ,  $z=-2,60$ ,  $p=0,009$ . Tudi vodje statistično bolj vpliva na motivacijo skupine višjega plačnega razreda (Mdn=4,45, n=8) v primerjavi s skupino nižjega plačnega razreda (Mdn=4,00, n=16),  $U=30,00$ ,  $z=-2,10$ ,  $p=0,036$ .

S pomočjo pridobljenih rezultatov Mann Whitney U testa nismo dokazali statistično značilnih razlik med skupinama nižjega in višjega plačnega razreda pri materialnih dejavnikih. Na podlagi predstavljenih rezultatov zavračamo hipotezo H2b, ki predvideva, da zaposlene katerih delovno mesto spada v višji plačni razred v večji motivirajo nematerialne nagrade, medtem ko zaposlene z nižjim plačnim razredom v večji meri motivirajo materialne nagrade.

### 3.4.5 Preverjanje hipoteze H3

Hipoteza H3 se glasi:

Hipoteza H3: Med motivacijo in odnosom vodje obstaja pozitivna povezanost.

Za preverjanje omenjene hipoteze H3, ki preverja povezanost med dvema spremenljivkama, smo uporabili neparametrično korelacijsko analizo. Za slednjo smo se odločili, saj poleg majhnega vzorca opravljamo s spremenljivkama, ki pripadata različnim merskim lestvicam. Spremenljivka motivacija je definirana kot ordinalna spremenljivka, odnos vodje pa kot intervalna spremenljivka, saj je bila merjena s 5-stopenjsko Likertovo lestvico in operacionalizirana s spremenljivkami, ki so prikazane v prilogi 1 v tabeli 7.

Za preverjanje korelacije smo uporabili Spearmanov koeficient korelacije in Kendallov koeficient korelacije, katerih rezultata sta prikazana v tabeli 16. V skrajno desnem stolpcu sta z rumeno barvo označeni P-vrednosti, ki dokazujeta statistično značilno povezanost, saj sta manjši od 0,05 ( $p = 0,02$ ). Zaradi slednjih zavrtnemo ničelno hipotezo, ki trdi, da povezava med spremenljivkama ne obstaja ter sprejmemo alternativno hipotezo, ki predpostavlja povezanost med spremenljivkama.

Na podlagi Spearmanovega testa sklepamo, da sta motivacija in odnos vodje pozitivno in srednje močno povezani,  $r_s=0,39$ ,  $n=35$ ,  $p=0,02$ . Pozitivno in srednje močno povezanost prav tako dokazuje Kendallov test,  $r_\tau=0,32$ ,  $n=35$ ,  $p=0,02$ .

Tabela 16: Testiranje hipoteze H3 s Kendallovim tau testom in Spearmanovim rho testom

		Vodje	Motiviran sem za opravljanje vsakodnevnih nalog
Vodje	Kendall's tau_b - $r_{\tau}$	1,000	,320*
	P -vrednost (sig. 2-tailed)		,021
	Št. anketirancev	35	35
Vodje	Spearman's rho - $r_s$	1,000	,392*
	P -vrednost (sig. 2-tailed)		,020
	Št. Anketirancev	35	35

Vir: lastno delo.

Glede na pridobljene podatke je hipotezo H3, ki predvideva, da med motivacijo in odnosom vodje obstaja pozitivna povezanost, mogoče v celoti potrditi.

### 3.5 Povzetek zaključkov hipotez

Empirični del zaključujemo s povzetkom testiranja hipotez, ki je prikazan v spodnji tabeli 17, kjer je predstavljeno ali smo določeno hipotezo potrdili oziroma zavrnili.

Zaključki prikazujejo, da smo hipotezi H1a in H3 v celoti sprejeli, pri čemer je bila hipoteza H2a sprejeta le delno. Preostali hipotezi H1b in H2b sta bili v celoti zavrnjeni.

Tabela 17: Predstavitev zaključkov o sprejetju oziroma zavrnitvi postavljenih hipotez

HIPOTEZE	POTRDITEV / ZAVRNITEV HIPOTEZE
H1a: V izbranem podjetju so zaposleni s trenutnim sistemom nagrajevanja zadovoljni.	Hipoteza v celoti sprejeta.
H1b: Najpomembnejši motivacijski dejavnik je višina osebnega dohodka.	Hipoteza zavrnjena.
H2a: Motivacijski dejavniki zaposlenih, katerih delovno mesto spada v višji plačni razred, so drugačni kot motivacijski dejavniki zaposlenih, katerih delovno mesto spada v nižji plačni razred.	Hipoteza delno sprejeta.

se nadaljuje

*Tabela 17: Predstavitev zaključkov o sprejetju oziroma zavrnitvi postavljenih hipotez (nad.)*

HIPOTEZE	POTRDITEV / ZAVRNITEV HIPOTEZE
H2b: Zaposlene, katerih delovno mesto spada v višji plačni razred, v večji meri motivirajo nematerialne nagrade, pri čemer zaposlene z nižjim plačnim razredom v večji meri motivirajo materialne nagrade.	Hipoteza zavrnjena.
H3: Med motivacijo in odnosom vodje obstaja pozitivna povezanost.	Hipoteza v celoti sprejeta.

*Vir: lastno delo.*

Kot navaja literatura, je mit, da ljudje delajo le za denar napačen (Vukasović-Žontar, 2004, str. 85), kar dokazuje tudi zavrnitev hipoteze H1b. Ljudje resnično delajo za pridobitev denarja, vendar jim veliko več pomeni dobra organizacijska klima v podjetju. Bolj kot denarno plačilo cenijo občutke izpopolnjenosti ob opravljanju delovnih nalog, medsebojno spoštovanje, podporo s strani vodje ter možnosti osebne rasti (Stewart in drugi, 1993, str. 42). Prav tako našo zavrnitev hipoteze H1b potrjujejo druge raziskave, ki so raziskovale pomembnost motivacijskih dejavnikov, pri čemer je višina plačila zasedla tretje mesto od petih (Morse, 2003).

Hipotezo H2a smo delno sprejeli, saj smo ugotovili, da zaposlene v višjih plačnih razredih za razliko od zaposlenih v nižjih plačnih razredih, motivirajo drugi dejavniki. Zaposlene v višjih plačnih razredih motivirajo dejavniki, ki se nanašajo na razvoj posameznika, in medsebojni odnosi, ki jih Maslow uvršča na najvišje mesto v piramidi, in sicer med potrebe po spoštovanju in samouresničevanju.

Motivacijskih razlik pri materialnih in nematerialnih dejavnikih nismo ugotovili, zato je smo hipotezo H2b zavrnil. Literatura sicer navaja, da plača kot motivacijski dejavnik vpliva na vse zaposlene, pri čemer bolj izrazito na tiste, ki se uvrščajo na nižjo raven življenjskega standarda kot tiste na višjih ravneh (Uhan, 2000, str. 598), saj je njihov dohodek že na sprejemljivi ravni, pri čemer pričnejo dajati prednost nematerialnim dejavnikom (Lipičnik, 1998, str. 208). Razlog za ne potrditev hipoteze H2b se mogoče skriva v premajhnem vzorcu in neenakomerni razporeditvi zaposlenih glede na njihovo funkcijo. Prav tako pa menimo, da je možnost ne potrditve ugotovitev tudi nepravilno oblikovanje plačnih razredov, ki so bili oblikovani po pravilu sorazmernosti in ne glede na zneske prejemkov, ki jih je deležen zaposleni znotraj razreda.

### 3.6 Povzetek intervjuja

Kot že omenjeno v poglavju Metodologija, sem se za kakovostnejšo analizo odločila opraviti tudi intervju z vodjo oddelka saldakontov. Z zastavljenimi vprašanji sem želela poizvedeti njeno zgodovino vodenja, način vodenja, njeno percepcijo stopnje motivacije podrejenih ter načine in vplive nagrajevanja znotraj oddelka.

Funkcijo vodje opravlja že v celotni svoji karieri, v izbranem podjetju pa od leta 2001. Zaupala nam je, da »biti vodja je kot biti psiholog«. Tako zase meni, da spada med pronicljive vodje z lastnostmi poslušnosti, razumevanja in spodbujanja k logičnemu razmišljanju. Prav tako sprejema mnenja drugih zaposlenih, saj meni, da ne ve vsega ter da se učimo skozi celotno življenje. Ena izmed njenih lastnosti je tudi uporaba avtoritete, predvsem kadar je potrebno sprejeti pomembne odločitve. Njen način vodenja je prav tako v skladu s cilji organizacije.

Motivacija je eden izmed pomembnih faktorjev na delovnem mestu. Sama meni, da so sicer njeni podrejeni različno motivirani, vendar se, po njenem mnenju, stopnja motivacije na lestvici od 1 do 5 giblje med 3 in 5. Prav tako meni, da zaposleni, ki niso bili motivirani, so že odšli iz podjetja. Njeni podrejeni najbolj cenijo korektne odnose ter razumevanje, zakaj je posamezno delo pomembno ter kakšen doprinos ima za celotno organizacijo. Veliko jim pomeni tudi pohvala in graja na pravem mestu, saj jih na takšen način še bolj spodbudi k delu. Sama pripomore k motiviranju svojih podrejenih s pozitivno energijo, entuziazmom, pragmatičnostjo, logičnim razmišljanjem kako do rezultatov ter z mnenjem: vse je mogoče!

Ključni faktor demotiviranosti je človek sam. Do demotivacije in nezadovoljstva prihaja, ker delo posameznikom ne ugaja ter ne vedo, kaj jih veseli, zato posledično niso zadovoljni z delom. Drugi dejavniki, ki imajo vpliv na demotivacijo so tudi osebna nezavzetost kolegov in monotonost dela. »*Pri slednjem sem vedno dovzetna za spremembe, če imajo posamezniki smiselne predloge*«, nam je zaupala vodja. Sama pripisuje velik pomen zadovoljstvu na delovnem mestu, ker ko slednji izgine, je čas za spremembe, saj s svojim odnosom pušča velik odtis na okolico.

Znotraj oddelka so deležni tako denarnih kot nedenarnih nagrad, katerih vrednosti so omejene s strani vodstva, pri čemer je njena naloga, da se odloči, komu bo nagrado podelila. Sama zelo ceni dodatno delo, zato podeljuje nagrade tistim, ki naredijo nekaj več. Prav tako vedno bolj opaža človeški egoizem, ki se odraža v nepripravljenosti pomoči in mišljenje »meni pripada«.

Glede denarnih nagrad kot motivatorja za delo ima neopredeljeno mnenje. Meni, da nekomu z nižjo plačo bo denarna nagrada predstavljala korenček, zato bo bolj zagnan za delo. Spet drugemu denarna nagrada ne bo prav nič pomagala. Vse je odvisno od osebe in njenega karakterja. Pomemben faktor je tudi starost, saj so mladi, ki šele vstopajo na trg dela, velikokrat brez izkušenj, za kar jim je vsako delo zanimivo, medtem ko zaposlenim s

stažem ne. Prav tako mladi potrebujejo več denarne pomoči, saj so v obdobju ustvarjanja nečesa svojega. Njej osebno nagrado predstavlja izobraževalni sistem znotraj podjetja, s pomočjo katerega izve veliko novega ter si tako širi bazo znanja.

*»V velikih podjetjih smo zaposleni »popredalčkani«, pri čemer je izhod iz predala precej težak.«* Glede na to meni, da posameznika bolj motivira notranja motivacija, saj zaposleni poznajo sistem nagrajevanja podjetja, ki pa je v denarnem smislu precej omejen.

### **3.7 Diskusija**

Tekom magistrskega dela smo raziskovali področje motivacije in nagrajevanja tako s teoretičnega kot praktičnega vidika. V okviru poglavju želimo predstaviti najpomembnejše ugotovitve empirične raziskave, jih povezati s teoretičnimi spoznanji ter magistrsko delo podkrepiti s predlogi, ki bi jih izbrano podjetje lahko vpeljalo za izboljšanje področja motivacije in nagrajevanja v podjetju.

#### **3.7.1 Teoretični prispevki**

Sprva smo s hipotezo H1a želeli preveriti stopnjo zadovoljstva zaposlenih s trenutnim sistemom nagrajevanja. Ugotavljamo, da so zaposleni v povprečju s trenutnim sistemom nagrajevanja zadovoljni, pri čemer obstaja prostor za izboljšave.

Gledano kot celota trenutni sistem nagrajevanja ustrezno motivira zaposlene za opravljanje vsakdanjih nalog. Zaposleni menijo, da sta tako vrednost kot pogostost prejema nagrade pomembna dejavnika motiviranosti, pri čemer Mihalič poudarja, da je bolj kot vrednost pomembnejša pogostost nagrajevanja (Mihalič, 2008, str. 27-28). Literatura navaja, da morajo biti nagrade za ustrezen motivacijski učinek podeljene javno pred drugimi zaposlenimi (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2015, str. 249-250), s čimer se zaposleni v izbranem podjetju niti ne strinjajo. Več kot polovica zaposlenih meni, da jih nagrada motivira za delo, vendar le za kratek čas. Torej nagrade uspejo zagotoviti eno samo stvar, ki je začasna skladnost ter tako začasno vplivajo na spremembo posameznikovega delovanja (Pfeffer, 1998, str. 113). Bolj kot denarne nagrade anketirane zaposlene motivira občutek izpopolnjenosti ob opravljanju delovnih nalog. Slednja trditev je v skladu s predpostavkami teorije, da zaposleni bolj kot denarno plačilo cenijo občutke izpopolnjenosti ob opravljanju delovnih nalog, spoštovanje sodelavcev in nadrejenih, možnost napredovanja ter podporo s strani vodje (Stewart in drugi, 1993, str. 42). Hkrati anketirani zaposleni navajajo, da nagrade spodbujajo zaposlene k predlaganju novih inovativnih idej, kar potrjujejo tudi ugotovitve raziskave (Gibbs, Neckermann & Siemroth, 2016). Anketirani zaposleni menijo, da bi vzpostavitev individualnega načina nagrajevanja pozitivno vplivala na motiviranost za delo, pri čemer so za večje plačilo pripravljeni prevzeti več tveganja, odgovornosti in večjo količino dela.

Eden izmed ciljev magistrskega dela je bil ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki zaposlene v največji meri motivirajo za opravljanje delovnih nalog. Na podlagi raziskave ugotavljamo, da sta najpomembnejša motivatorja za zaposlene: varnost zaposlitve in medsebojni odnosi. Kot navaja literatura, je stalnost in varnost zaposlitve težko zagotoviti, še posej v času, kjer vlada negotovost, neprestane spremembe, napovedovanje nove gospodarske krize in težkih razmer v državi. Ker motivacijski dejavniki glede na okolje in čas spreminjajo pomembnost (Uhan, 2000, str. 31), si upamo trditi, da bi zaposleni v obdobju gospodarske rasti na najvišje mesto uvrstili drug motivacijski dejavnik. Zanimiva je tudi primerjava s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, pri čemer varnost uvršča med higienike. Slednji sami po sebi ne spodbujajo oziroma motivirajo za opravljanje aktivnosti, temveč predstavljajo temelj zadovoljstva zaposlenih (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).

Kot trdi Zupanova (2001, str. 51) ima stalna in varna zaposlitev na zaposlene naslednje pozitivne učinke:

- pripravljenost pridobivati nova znanja in se dodatno izobraževati,
- prispevati predloge za izboljšave brez strahu pred izgubo delovnega mesta,
- večja pripravljenost medsebojnega sodelovanja ter sodelovanja s podjetjem za doseganje ciljev podjetja, ter
- prizadevanje za dolgoročno uspešnost podjetja.

Menimo, da lahko podjetje trenutni položaj izkoristi za optimizacijo delovnih procesov s pridobivanjem novih idej in predlogov za izboljšave s strani zaposlenih. Prav tako je smiselno slednje spodbujati k dodatnim izobraževanjem ter jih ozaveščati o pomembnosti njihovih učinkovitih prispevkov k dolgoročni uspešnosti podjetja.

Poleg varnosti so zaposleni v izbranem podjetju kot drugi najpomembnejši motivacijski dejavnik navedli medsebojne odnose, katerih povprečna ocena je 4,46. Slednji vključujejo osebno spoštovanje v timu, zaupanje med sodelavci, povezanost in medsebojno kooperacijo. Teorija zagovarja, da dobri medsebojni odnosi, ki temeljijo na negovanju kulture medsebojnega spoštovanja, spodbujanja in pomoči, imajo dolgoročno boljši učinek za podjetja, saj zvišujejo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, ki stremijo h kakovostnemu izpolnjevanju delovnih nalog ter doseganju zastavljenih ciljev podjetja (Baum, 2003).

Prav tako je za dobre medsebojne odnose potrebna zavzetost in podpora s strani vodje, ki je v izbranem podjetju predstavljajo tretji najpomembnejši motivacijski dejavnik. Slednji morajo biti dober zgled svojim podrejenim, izpolnjevati dane obljube, enakopravno obravnavati zaposlene, jih spodbujati k medsebojnemu sodelovanju ter vzpostaviti odprto komunikacijo (Livingston, 2003, str. 106).

Za doseganje dobrih odnosov tako v timu kot z vodjo je smiselno načrtno vzgajanje in poudarjanje vrednot medsebojne pomoči, spoštovanja, sodelovanja, zaupanja ter pripadnosti podjetju. Na takšen način z nizkimi stroški spodbudimo pozitivne občutke

zaposlenih, kot sta zadovoljstvo na delovnem mestu in dobro psihično počutje (Redenšek, 2013, str. 88). Vodje z razlago »zakaj« posameznik opravlja delo oziroma pomen, ki ga ima njegovo delo za druge oddelke ali organizacijo nasploh, izboljšujejo skupno motivacijo zaposlenih (McGregor & Doshi, 2015).

V okviru izvedene raziskave smo želeli ugotoviti pomembnost motivacijskih dejavnikov v različnih plačnih razredih, kar smo preverjali s hipotezo H2a. V slednji smo predpostavili, da zaposlene, ki spadajo v nižji plačni razred, motivirajo drugačni motivacijski dejavniki (materialni dejavniki) kot zaposleni, ki spadajo v višji plačni razred (nematerialni dejavniki). Predpostavke izhajajo iz Maslowove hierarhije potreb in Adelferjeve ERG teorije, ki predpostavljata, da plača kot motivacijski dejavnik izgublja pomen, pri povečanem zadovoljevanju osnovnih potreb po Maslowu oziroma eksistenčnih potreb po Adelferju.

Literatura sicer navaja, da plača kot motivacijski dejavnik vpliva na vse zaposlene, pri čemer bolj izrazito na tiste, ki se uvrščajo na nižjo raven življenjskega standarda kot tiste na višjih ravneh (Uhan, 2000, str. 598), saj je njihov dohodek že na sprejemljivi ravni, za kar dajejo prednost nematerialnim dejavnikom (Lipičnik, 1998, str. 208). Rezultati raziskave v izbranem podjetju niso pokazali, da bi zaposleni v nižjem plačnem razredu bili bolj motivirani z materialnimi dejavniki kot zaposleni v višjem plačnem razredu. Prav tako ne moremo trditi, da zaposlene v višjem plačnem razredu bolj motivirajo nematerialni dejavniki kot zaposlene v nižjem plačnem razredu. Hkrati razlik v drugačni motiviranosti glede na plačni razred nismo dokazali pri pravičnosti, organizaciji dela in varnosti. Ugotovitve predstavljajo enako pomembnost motivacijskih dejavnikov ne glede na uvrščenost v plačni razred, zaradi česar smo zavrnilo hipotezo H2b.

Posledično pa razlike opazimo pri motivacijskih dejavnikih: medsebojni odnosi, razvoj in vodja. Medsebojni odnosi zavzemajo osebno spoštovanje v timu, zaupanje med sodelavci, povezanost s sodelavci ter kooperacija sodelavcev. Motivacijski dejavnik vodje predstavlja osebno spoštovanje s strani vodje, enakopravno obravnavanje, izpolnjevanje obljub, pozornost, iskrenost, upoštevanje predlaganih mnenj, sočustvovanje, kooperacija ter jasne povratne informacije. Prav tako v sklopu motivacijskega dejavnika razvoj vključujemo odgovornost pri delu, samostojnost, vključevanje v samoodločanje, smiselnost dela, osebna rast, dodatna usposabljanja in izobraževanja ter možnost napredovanja. Omenjene motivacijske dejavnike Maslow uvršča med potrebe po spoštovanju in samouresničevanju, ki se uvrščajo na najvišje ravni piramide, Adelfer pa jih uvršča v skupino potreb po razvoju.

Ugotavljamo, da zaposlene v višjem plačnem razredu v primerjavi z nižjim plačnim razredom bolj motivirajo dejavniki, ki se nanašajo na razvoj posameznika, ter medsebojni odnosi, tako s sodelavci kot z vodjo. Motivacijskih razlik pri materialnih in nematerialnih dejavnikih nismo ugotovili.



S pomočjo hipoteze H3 smo želeli preveriti povezanost med motivacijo in odnosom vodje. Kot navaja literatura, je motiviranje zaposlenih eden izmed ključnih nalog vodje (Ivanko, 2019, str. 375). Ugotavljamo, da je vodja eden izmed treh najpomembnejših motivacijskih dejavnikov v izbranem podjetju, kar dokazujejo ugotovitve iz poglavja 3.4.2, kjer so v tabeli 13 predstavljeni motivacijski dejavniki v izbranem podjetju glede na pomembnost. Zaposlenim je pomembno, da so vodje spoštljivi, odprti, poslušni, skrbijo za svoje podrejene, ustvarjajo timsko vzdušje ter tretirajo vse zaposlene enako (Algahtani, 2014). Hkrati priložnosti izražanja svojega mnenja in vključevanje v sprejemanje odločitev pripomorejo k motivaciji in doseganju ciljev organizacije (Danish & Usman, 2010, str. 164). Slednje ugotovitve, ki jih navaja literatura, smo potrdili tudi sami, saj smo spremenljivko vodje, ki je kot že prej omenjeno zasedla tretje mesto pomembnega motivacijskega dejavnika, operacionalizirali ravno s temi vrednotami. Prav tako smo do istih ugotovitev prišli v intervjuju z vodjo oddelka, ki meni, da zaposleni zelo cenijo njeno poslušnost, razumevanje in korekten odnos, hkrati pa vključuje zaposlene v odločanje ter je vedno odprta za nove predloge.

Rezultati raziskave so potrdili, da obstaja povezanost med vodjo in motivacijo, ki je pozitivna, kar dokazuje tabela 16. Moč povezanosti med odnosom vodje in motivacije je v izbranem podjetju srednje močna. Teorija potrjuje, da vodenje in motivacija delujeta vzajemno, pri čemer motivirani in zadovoljni zaposleni zagotavljajo preživetje in rast organizacije (Buble, Juras & Matić, 2014).

### 3.7.2 Praktična priporočila

Na podlagi pridobljenih rezultatov anketnega vprašalnika bi izbranemu podjetju svetovali, da največ pozornosti posveti negovanju medsebojnih odnosov med sodelavci in vodjo, saj so slednja dva uvrstili visoko na lestvico motivacijskih dejavnikov. Varnost zaposlitve kot najpomembnejši motivacijski dejavnik izbrano podjetje zagotovi po opravljenem uvajalnem postopku. Svetujemo, da podjetje nadaljuje in še dodatno izobražuje tako zaposlene kot vodje o učinkoviti komunikaciji, dajanju povratnih informacij ter načinih motiviranja in spodbujanja svojih podrejenih. Posledično je smiselno spodbujanje zaposlenih k izražanju svojih idej, priporočil, pritožb, pohval, ki bi lahko izboljšale medsebojne odnose. V ta namen bi ustvarili skrinjo mnenj, v katero bi zaposleni anonimno oddajali mnenja, ki bi bila komentirana na mesečnih sestankih oziroma ko bi skrinja kaj vsebovala. Vpeljava enkrat tedenskih krajših sestankov za odpravo nesoglasij, razrešitev problemov ali razlage nejasnosti, ki se tičejo delovnega procesa. Hkrati bi sestanki poleg formalnega dela vključevali tudi neformalni del, ki izboljšuje komunikacijo in utrjuje medsebojne odnose. Ustvarjanje skupnega prostora za preživljanje odmorov bi še dodatno povezala zaposlene. Organizacija obdarovanj, presenečenj ob posebnih priložnostih, kot so rojstni dnevi, božično-novoletni prazniki oziroma organiziranje izven službenih druženj bi še dodatno povezala zaposlene. Ob tem bi želeli poudariti, da podjetje ne sme pozabiti

vzdrževati oziroma krepiti tudi drugih motivacijskih dejavnikov, ki zajemajo osebni razvoj, organizacija dela, materialni dejavniki in nematerialni dejavniki.

### 3.7.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje

Rezultati raziskave v izbranem podjetju so pokazali, da varnost zaposlitve spodbuja delavce k večji zavzetosti in trudu pri opravljanju vsakdanjih nalog, saj so ga anketirani zaposleni prepoznali kot najpomembnejši motivacijski dejavnik. Menimo, da je razlog mogoče pripisati trenutnemu negotovemu okolju.

V okviru empirične raziskave prav tako nismo ugotovili motivacijskih razlik pri materialnih in nematerialnih dejavnikih. Razlog se mogoče skriva v premajhnem vzorcu in neenakomerni razporeditvi zaposlenih glede na njihovo funkcijo. Poleg tega pa menimo, da je možnost ne potrditve ugotovitev tudi nepravilno oblikovanje plačnih razredov, ki so bili oblikovani po pravilu sorazmernosti in ne glede na zneske prejemkov, ki jih je deležen zaposleni znotraj razreda.

Za nadaljnje raziskovanje bi predlagali pridobitev večjega vzorca anketirancev, ki bodo enakomerno razporejeni glede na funkcijo ter bolj sistematično oblikovanje plačnih razredov, ki bodo oblikovani na podlagi prejemkov zaposlenih. Hkrati bi bilo smiselno raziskavo izvesti v obdobju gospodarske rasti ter analizirati pomembnost motivacijskih dejavnikov med zaposlenimi.

## **SKLEP**

V okviru magistrskega dela smo raziskovali področje motivacije in nagrajevanja v izbranem telekomunikacijskem podjetju, pri čemer smo preverjali skladnost teoretičnih spoznanj v praksi, s prej zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji in hipotezami.

Motivacija je sila vsakega posameznika, ki slednjega spodbudi k določenemu ravnanju. Ker smo si ljudje med seboj različni, vsakega izmed nas motivirajo različni dejavniki, pri čemer je potrebno poiskati ustrezen način, s katerim dosežemo čim večjo učinkovitost in uspešnost. Vsak zaposleni predstavlja primarno celico uspešnosti organizacije, saj s svojim delovanjem prispeva k doseganju vizije in ciljev le-te. Pri usmerjanju k ciljem organizacije pripomorejo vodje, ki s svojimi osebnostnimi lastnostmi in stilom vodenja prav tako vplivajo na motivacijo zaposlenih. Sistem nagrajevanje je le dodaten motivator, s pomočjo katerega podjetja začasno vplivajo na spremembo delovanja zaposlenih.

Empirični del magistrskega dela je dokazal, da so zaposleni v izbranem podjetju v povprečju zadovoljni s trenutnim sistemom nagrajevanja, saj jih le-ta motivira za vsakdanje opravljanje nalog. Nagrada jim predstavlja pomemben motivacijski dejavnik, pri čemer sta pomembna tako vrednost kot tudi pogostost slednje. Učinek nagrade je le kratkoročen ter zaposlene spodbudi k sodelovanju predlaganja novih idej. Zunanje nagrade

ne vzbujajo dvomom o negativni percepciji dela in ne sprožajo občutkov izvajanja nadzora. Več kot polovico anketiranih zaposlenih bolj kot denarna nagrada motivira občutek izpopolnjenosti ob opravljanju delovnih nalog. Zaposleni menijo, da bi vzpostavitev individualnega načina nagrajevanja pozitivno vplivala na motiviranost za delo, pri čemer so za večje plačilo pripravljeni prevzeti več tveganja, odgovornosti in večjo količino dela.

Med najpomembnejše motivacijske dejavnike anketirani zaposleni uvrščajo varnost zaposlitve, medsebojne odnose s sodelavci ter odnos vodje. Materialni dejavniki in nematerialni dejavniki, v katere uvrščamo različne oblike materialnih in nematerialnih nagrad, so uvrstili na predzadnje in zadnje mesto v lestvici motivacijskih dejavnikov. Ugotavljamo, da anketirani zaposleni veliko bolj kot nagrade cenijo spodbudno, varno, spoštljivo delovno okolje, ki jih motivira za opravljanje vsakodnevnih nalog.

Motivacijski dejavniki anketiranih zaposlenih, katerih delovno mesto spada v nižji plačni razred, so drugačni kot motivacijski dejavniki anketiranih zaposlenih, ki spadajo v višji plačni razred. Pri čemer s podrobnejšo analizo nematerialnih in materialnih dejavnikov nismo dokazali, da zaposlene, ki spadajo v višji plačni razred, bolj motivirajo nematerialne nagrade, tiste v nižjem plačnem razredu pa bolj materialne.

Vodje, ki so zasedli tretje mesto motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost v izbranem podjetju, so prav tako potrdili pozitivno povezanost z motivacijo. Vrednote vodje, ki so anketiranim zaposlenim pomembne, so spoštljivost, odprtost, poslušnost, skrb za podrejene, ustvarjanje timskega vzdušja ter enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih. Hkrati anketirani zaposleni cenijo priložnost izražanja svojega mnenja in vključevanje v sprejemanje odločitev, kar pripomore k večji motivaciji in doseganju ciljev organizacije. Vzajemno delovanje motivacije in vodenja zagotavljata preživetje in rast organizacije.

Na osnovi ugotovitev predlagamo nadaljnja dodatna izobraževanja zaposlenih in vodji, ki omogočajo učinkovito komunikacijo, dajanje povratnih informacij ter spodbujajo zaposlene k predlaganju novih idej in izražanju mnenj. V ta namen predlagamo oblikovanje skrinje predlogov, katerih mnenja bi bila komentirana na mesečnih sestankih. Prav tako vpeljava enkrat tedenskih sestankih za odpravljanje nesoglasij, nejasnosti in razrešitev problemov, ki so del delovnega procesa. Menimo, da bi druženje zaposlenih spodbudili z ustvarjanjem skupnega prostora za preživljanje odmorov ter z organiziranjem obdarovanj, presenečenj ob posebnih priložnostih oziroma organiziranjem izven službenih druženj. Pri tem poudarjamo, da izbrano podjetje ne sme pozabiti na vzdrževanje oziroma na krepitev tudi drugih motivacijskih dejavnikov.

## **LITERATURA IN VIRI**

1. Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.

2. Ali, R. & Ahmed, M. (2009). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction: An Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.
3. Baum, H. (2003). Care for the Little Guy. *Harvard Business Review*, 81(1), 45.
4. Benabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*, 70, 489-520.
5. Blount, S. & Leinwand, P. (2019). Why are we here? *Harvard Business Review*, 97(6), 132-139.
6. Brezigar, S. (2008). Kako do dobrega sistema nagrajevanja? *Podjetnik* 17(10), 42-44.
7. Buble, M., Juras, A. & Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management* 19(1), 161-193.
8. Butler, T. & Waldroop, J. (1999). Job sculpting: the art of retaining your best people. *Harvard business review*, 77(5), 144-152.
9. Cook, D. A. & Artino Jr, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 977-1014. doi:<https://doi.org/10.1111/medu.13074>
10. Daft, R. L. (2010). *New era of Management* (9. izd.). Mason: South - Western Cengage Learning.
11. Danish, R. Q. & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.
12. Davison, H. & Smothers, J. (2015). How Theory X style of management arose from a fundamental attribution error. *Journal of Management History* 21(2), 210-231.
13. Decenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst, S. L. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management* (12. izd.). New Jersey: Hoboken: Wiley.
14. Deeprose, D. (2006). *How to recognize and reward employees: 150 ways to inspire peak performance* (2. izd.). New York (USA): American Management Association.
15. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
16. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Ekonomska fakulteta. (2019). *Skripta predavanj predmeta Metode in tehnike raziskovalnega dela: Pripravljalnica 1&2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Fitzgerald, T. H. (1971). Why motivation theory doesn't work. *Harvard Business Review*, 49(4), 37-44.
19. Gibbs, M., Neckermann, S. & Siemroth, C. (2016). A Field Experiment in Motivating Employee Ideas. *The Review of Economics and Statistics, Forthcoming*, 577-590.
20. Grubiša, N. (2001). *Motivacija - Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona.
21. Guillen, M. (2021). *Motivation in organizations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. New York (USA): Routledge.

22. Herzberg, F. (2003). One More Time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
23. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja : akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
24. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 8(4), 374-393.
25. Izbrano podjetje. (2021). *Letno poročilo izbranega podjetja za leto 2021*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
26. Juračič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list RS.
27. Kim, W. & Mauborgane, R. (2014). Blue ocean leadership. *Harvard Business Review*, 92(5), 60-72.
28. Krljić, M. (2021). *Vpliv nagrajevanja na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v podjetju X* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Kušar, A. (2014). Kako moivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 10-22.
30. Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24(3), 253-266.
31. Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams* (2. izd.). Los Angeles: SAGE Publications.
32. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Livingston, J. (2003). Pygmalion in Management. *Harvard Business Review*, 81(1), 97-106.
34. Marentič Požarnik, B. (2003). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
35. McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126.
36. McGregor, L. & Doshi, N. (2015). How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review*, 2-9.
37. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
38. Morse, G. (2003). Why we misread motives. *Harvard Business Review*, 81(1), 18.
39. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., . . . Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
40. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L.-E. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7), 78-84.
42. Petermelj, B. (2016). *Nagrajevanje in motiviranje v izbranem podjetju* (zaključna strokovna naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

43. Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109-119.
44. Raspor, A. (2018). *Nematerialno nagrajevanje* (1. izd.). Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
45. Redenšek, B. (2013). *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Helios Tblus d.o.o.* (magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
46. Roche, W. J. & MacKinnon, N. L. (1970). Motivating people with meaningful work. *Harvard Business Review*, 48(3), 97-110.
47. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
48. Rožman, M., Treven, S. & Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14-25.
49. Schwartz, B. (2015). *Why we work*. New York (USA): Simon & Schuster/ TED Books.
50. Stewart, G. B., Applebaum, E., Beer, M., Leiby, A. M., Amabile, T. M., McAdams, J., . . . Wolters, D. S. (1993). Rethinking rewards. *Harvard Business Review*, 71(6), 37-49.
51. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
53. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
54. Vukasović-Žontar, M. (2004, 20. in 21. maj). Motivacija zaposlenih - finančne in nefinančne spodbude. V *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih* (str. 74-88). 19. posvetovanje Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
55. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

## **PRILOGE**





## Priloga 1 - Preverjanje zanesljivosti motivacijskih dimenzij

Dimenzijo materialnih dejavnikov smo operacionalizirali s spremenljivkami, ki so prikazane v tabeli 1. Vsaka izmed spremenljivk (od a do g) je bila merjena na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva na mojo motiviranost pri delu« in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva na mojo motiviranost pri delu«. Merjena dimenzija motivacije je zanesljiva, saj Cronbach Alpha znaša 0,93.

*Tabela 1: Preverjanje zanesljivosti dimenzije materialnih dejavnikov s Cronbach Alpha*

Materialni dejavniki	
a) Višina osebnega dohodka b) Denarne nagrade za uspešnost, dosežke c) Razne ugodnosti (zavarovanja, cenejše vstopnine..) d) Višina dodatkov k plači (prevoz, malica, regres..) e) Letna nagrada (oziroma 13.plača) f) Božičnica g) Dodatek za stalnost	Cronbach Alpha 0,93

*Vir: lastno delo.*

Dimenzijo nematerialnih dejavnikov smo operacionalizirali s spremenljivkami, ki so prikazane v tabeli 2. Vsaka izmed spremenljivk (od a do h) je bila merjena na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva na mojo motiviranost pri delu« in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva na mojo motiviranost pri delu«. Merjena dimenzija motivacije je zanesljiva, saj Cronbach Alpha znaša 0,89.

*Tabela 2: Preverjanje zanesljivosti dimenzije nematerialnih dejavnikov s Cronbach Alpha*

Nematerialni dejavniki	
a) Pohvala s strani nadrejenega b) Prejem priznanja podjetja c) Simbolne nagrade ob posebnih dogodkih (prazniki, rojstni dan..) d) Ugled delovnega mesta e) Položaj delovnega mesta v hierarhiji podjetja f) Ugodnosti za otroke zaposlenih(organizirano počitniško varstvo, letovanje za otroke, prvošolski paketi..) g) Organiziranje formalnih in neformalnih druženj h) Organiziranje športnih aktivnosti	Cronbach Alpha 0,89

*Vir: lastno delo.*

Dimenzijo medsebojnih odnosov smo operacionalizirali s spremenljivkami, ki so prikazane v tabeli 3. Vsaka izmed spremenljivk (od a do e) je bila merjena na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva na mojo motiviranost pri delu« in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva na mojo motiviranost pri delu«. Merjena dimenzija motivacije je zanesljiva, saj Cronbach Alpha znaša 0,96.

*Tabela 3: Preverjanje zanesljivosti dimenzije medsebojnih odnosov s Cronbach Alpha*

Medsebojni odnosi	
a) Osebno spoštovanje v timu b) Dobri medsebojni odnosi s sodelavci c) Zaupanje med sodelavci d) Povezanost s sodelavci e) Kooperacija sodelavcev (pripravljenost pomagati, sodelovati)	Cronbach Alpha 0,96

*Vir: lastno delo.*

Dimenzijo pravičnost smo operacionalizirali s spremenljivkami, ki so prikazane v tabeli 4. Vsaka izmed spremenljivk (od a do c) je bila merjena na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva na mojo motiviranost pri delu« in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva na mojo motiviranost pri delu«. Merjena dimenzija motivacije je zanesljiva, saj Cronbach Alpha znaša 0,76.

*Tabela 4: Preverjanje zanesljivosti dimenzije pravičnost s Cronbach Alpha*

Pravičnost	
a) Enakomerna razdelitev delovnih nalog b) Primerljivo plačilo s podobnim delovnim mestom znotraj podjetja c) Primerljivo plačilo s podobnim delovnim mestom z drugimi podjetji znotraj iste panoge	Cronbach Alpha 0,76

*Vir: lastno delo.*

Dimenzijo razvoj posameznika smo operacionalizirali s spremenljivkami, ki so prikazane v tabeli 5. Vsaka izmed spremenljivk (od a do h) je bila merjena na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva na mojo motiviranost pri delu« in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva na mojo motiviranost pri delu«. Merjena dimenzija motivacije je zanesljiva, saj Cronbach Alpha znaša 0,92.

*Tabela 5: Preverjanje zanesljivosti dimenzije razvoj posameznika s Cronbach Alpha*

Razvoj posameznika	
a) Obseg odgovornosti pri delu b) Samostojnost pri delu c) Vključenost v soodločanje d) Smiselnost dela e) Osebnostna rast f) Izzivi na delovnem mestu g) Dodatno usposabljanje in izobraževanje h) Možnost napredovanja	Cronbach Alpha 0,92

*Vir: lastno delo.*

Dimenzijo organizacije dela smo operacionalizirali s spremenljivkami, ki so prikazane v tabeli 6. Vsaka izmed spremenljivk (od a do f) je bila merjena na lestvici od 1 do 5, kjer

pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva na mojo motiviranost pri delu« in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva na mojo motiviranost pri delu«. Merjena dimenzija motivacije je zanesljiva, saj Cronbach Alpha znaša 0,86.

*Tabela 6: Preverjanje zanesljivosti dimenzije organizacija dela s Cronbach Alpha*

Organizacija dela	
a) Delovni pogoji, vključno z delovnimi pripomočki (urejenost pisarne, službeni telefon, službeni računalnik..) b) Gibljiv delovni čas c) Krajši delovni čas ob zaključku delovnega tedna d) Možnost dela od doma e) Dodatni dnevi dopusta f) Možnost koriščenja ur	Cronbach Alpha 0,86

*Vir: lastno delo.*

Dimenzijo vodja smo operacionalizirali s spremenljivkami, ki so prikazane v tabeli 7. Vsaka izmed spremenljivk (od a do j) je bila merjena na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva na mojo motiviranost pri delu« in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva na mojo motiviranost pri delu«. Merjena dimenzija motivacije je zanesljiva, saj Cronbach Alpha znaša 0,94.

*Tabela 7: Preverjanje zanesljivosti dimenzije vodja s Cronbach Alpha*

Vodja	
a) Osebno spoštovanje s strani vodje b) Enakopravno obravnavanje s strani vodje c) Pozornost vodje d) Dobri medsebojni odnosi z vodjo e) Izpolnitev obljub vodje f) Iskrenost vodje g) Upoštevanje predlaganih mnenj s strani vodje h) Sočustvovanje s strani vodje i) Kooperacija vodje (pripravljenost pomagati, sodelovati) j) Jasne povratne informacije s strani vodje	Cronbach Alpha 0,94

*Vir: lastno delo.*

Dimenzijo varnost smo operacionalizirali s spremenljivkama, ki sta prikazani v tabeli 8. Obe spremenljivki, a in b, sta bili merjeni na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1 »dejavnik sploh ne vpliva na mojo motiviranost pri delu« in ocena 5 »dejavnik zelo vpliva na mojo motiviranost pri delu«. Merjena dimenzija motivacije je zanesljiva, saj Cronbach Alpha znaša 0,93.

*Tabela 8: Preverjanje zanesljivosti dimenzije varnost s Cronbach Alpha*

Varnost	
a) Stalnost zaposlitve oz. zaposlitev za nedoločen čas	Cronbach Alpha 0,93
b) Zanesljivost zaposlitve	

*Vir: lastno delo.*

Kot je razvidno iz predstavljenih tabel v poglavju, so vse izbrane dimenzije zanesljive, kar dokazujejo izračuni Cronbach Alpha, ki so večji od spodnje sprejemljive meje 0,7.

## Priloga 2 - Preverjanje porazdelitve dimenzij motivacije

Pred testiranjem hipotez smo preverili, ali se določene dimenzije motivacije, ki predstavljajo naše spremenljivke, kljub majhnemu vzorcu porazdeljujejo normalno. Normalna porazdelitev je ena izmed predpostavk, ki morajo biti izpolnjene pred uporabo parametričnih testov. Za preverjanje normalne porazdelitve smo izvedli Kolmogorov – Smirnov test, ki je predstavljen v tabeli 9. V skrajno desnem stolpcu so predstavljene P-vrednosti oziroma statistična značilnost posamezne spremenljivke. Kot je razvidno, so P-vrednosti vseh spremenljivk, razen vodje, manjše od 0,05 ( $p \leq 0,05$ ) na podlagi katerih ugotavljamo, da se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno.

*Tabela 9: Preverjanje normalne porazdelitve spremenljivk s Kolmogorov-Smirnovim testom*

Dimenzije	Kolmogorov-Smirnov	Stopinje prostosti (df)	P-vrednost (sig.)
Materialni dejavniki	0,202	35	0,00
Nematerialni dejavniki	0,156	35	0,03
Medsebojni odnosi	0,234	35	0,00
Pravičnost	0,245	35	0,00
Razvoj	0,174	35	0,01
Organizacija dela	0,189	35	0,00
Varnost	0,310	35	0,00
Vodje	0,119	35	,200*

*Vir: lastno delo.*

Kot smo že omenili, je za uporabo parametričnih testov potreben zadostno velik vzorec, kljub temu pa mora biti izpolnjen pogoj normalne porazdelitve. Na podlagi rezultatov Kolmogorov-Smirnovskega testa smo se odločili, da pri testiranju hipotez uporabimo neparametrične teste.

### **Priloga 3 - Intervju**

1. Koliko časa ste zaposleni v podjetju in koliko časa opravljate funkcijo vodje?
2. Je vaš način vodenja v skladu s cilji organizacije?
3. Kako bi s petimi besedami opisali sebe in vaš način vodenja?
4. So vaši podrejeni motivirani za delo? Na lestvici od 1-5?
5. Kaj najbolj motivira vaše zaposlene?
6. Na kakšen način vi pripomorete k motiviranju svojih podrejenih?
7. Katerih vrst nagrajevanja se poslužujete v vašem oddelku?/ ste deležni?
8. Menite, da so zaposleni z možnostjo prejema nagrade še bolj motivirani za delo?
9. Katere nagrade jih po vašem mnenju bolj motivirajo notranje/zunanje?  
Finančne/nefinančne?
10. Kaj je po vašem mnenju glavni faktor demotiviranosti?

## **Priloga 4 – Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni. Pred Vami je anketa o analizi motivacije in sistema nagrajevanja znotraj vašega podjetja. Z vašo pomočjo mi bodo pridobljeni podatki koristili za analizo, ki bo pripomogla k zaključku mojega študija. Prosim, če si vzamete nekaj minut in iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja.

Anketa je prav tako anonimna, pri čemer se bodo pridobljeni podatki uporabili le za raziskovalni namen.

Iskreno se Vam zahvaljujem za Vaš čas,

Maruša Tržan

### **Q1 - Spol?**

moški

ženski

### **Q2 - Starost?**

do 25let

26-30 let

31-35 let

36-40 let

41-45 let

46-50 let

51-55 let

56-60let

61 let ali več

### **Q3 - Dosežena stopnja izobrazba?**

Osnovna šola

Poklicna šola

- Srednja šola (gimnazija)
- Višja šola
- Visoka šola
- Dodiplomski študij
- Magistrski študij
- Doktorat

**Q4 - Vrsta zaposlitve?**

- za določen čas
- za nedoločen čas
- Drugo:

**Q5 - Ste vodja oziroma pomožen vodja (imate enega ali več podrejenih)?**

- Da
- Ne

**Q6 - V kolikšni meri spodaj naštetih dejavniki vplivajo na vašo motivacijo pri delu?**

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Višina osebnega dohodka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denarne nagrade za uspešnost, dosežke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razne ugodnosti (zavarovanja, cenejše vstopnine..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Višina dodatkov k plači (prevoz, malica, regres..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letna nagrada (oziroma 13.plača)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Božičnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatek za stalnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7 - V kolikšni meri spodaj naštetih dejavnikov vplivajo na vašo motivacijo pri delu?**

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Pohvala s strani nadrejenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prejem priznanja podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simbolne nagrade ob posebnih dogodkih (prazniki, rojstni dan..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugled delovnega mesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozicija delovnega mesta v hierarhiji podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugodnosti za otroke zaposlenih(organizirano počitniško varstvo, letovanje za otroke, prvošolski paketi..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organiziranje formalnih in neformalnih druženj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiziranje športnih aktivnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 - V kolikšni meri spodaj naštetih dejavnikov vplivajo na vašo motivacijo pri delu?**

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Osebno spoštovanje v timu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri medsebojni odnosi s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupanje med sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povezanost s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperacija sodelavcev (pripravljenost pomagati, sodelovati)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q9 - V kolikšni meri spodaj naštetih dejavnikov vplivajo na vašo motivacijo pri delu?**

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Enakomerna razdelitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

delovnih nalog

Primerljivo  
plačilo s  
podobnim  
delovnim  
mestom  
znotraj  
podjetja

Primerljivo  
plačilo s  
podobnim  
delovnim  
mestom z  
drugimi  
podjetji znotraj  
iste panoge

**Q10 - V kolikšni meri spodaj naštetih dejavnikov vplivajo na vašo motivacijo pri delu?**

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Obseg odgovornosti pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključenost v sodločanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smiselnost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebnostna rast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izzivi na delovnem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

mestu

Dodatno  
usposabljanje  
in  
izobraževanje

Možnost  
napredovanja

**Q11 - V kolikšni meri spodaj naštetih dejavnikov vplivajo na vašo motivacijo pri delu?**

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Delovni pogoji, vključno z delovnimi pripomočki (urejenost pisarne, službeni telefon, službeni računalnik..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibljev delovni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krajši delovni čas ob zaključku delovnega tedna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dela od doma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatni dnevi dopusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Možnost korišćenja ur

**Q12 - V kolikšni meri spodaj naštetih dejavnikov vplivajo na vašo motivacijo pri delu?**

\*ni nevarnosti izgube zaposlitve

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Stalnost zaposlitve oz. zaposlitev za nedoločen čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zanesljivost zaposlitve*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q13 - V kolikšni meri spodaj naštetih dejavnikov vplivajo na vašo motivacijo pri delu?**

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Osebno spoštovanje s strani vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enakopravno obravnavanje s strani vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozornost vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri medsebojni odnosi z vodjo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izpolnitev obljub vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Iskrenost vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upoštevanje predlaganih mnenj s strani vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sočustvovanje s strani vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperacija vodje (pripravljenost pomagati, sodelovati)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasne povratne informacije s strani vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q14 - V kolikšni meri spodaj naštetih dejavnikov odvrnejo od motivacije za delo?**

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Negativna delovna klima (nespoštljivi medsebojni odnosi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neorganiziranost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monotonost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neugodni delovni pogoji (neustrezno)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

delovno okolje  
in pripomočki)

Nezmožnost  
napredovanja

Višina osebnega  
dohodka

Graja s strani  
nadrejenega  
(očitanje napak)

**Q15 - V kolikšni meri se strinjate s spodaj zastavljenimi stavki**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Cilji organizacije so v skladu z mojimi pričakovanji, cilji in identiteto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uživam v svojem delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiviran sem za opravljanje vsakodnevnih nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo mi omogoča reševanje zahtevnih nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ob oviri poiščem drugačen način dokončanja naloge in sem vztrajen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občutim smisel v svojem delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključen sem v reševanje in identifikacijo problemov, ki se navezujejo na moje delovne naloge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje me spodbuja k uravnavanju osebnega in poklicnega življenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja me s svojim načinom vodenja motivira za delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q16 - V kolikšni meri se strinjate s spodaj zastavljenimi stavki**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Sistem nagrajevanja me ustrezno motivira za	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



opravljanje  
vsakdanjih delovnih  
nalog

Nagrada ima  
ustrezen  
motivacijski učinek,  
če je podeljena  
javno, pred ostalimi  
zaposlenimi

Vrednost nagrade je  
pomembna

Pogostost prejema  
nagrade je  
pomemben dejavnik

Nagrada me  
spodbudi k  
sodelovanju  
predlaganja novih  
idej

Nagrada me  
motivira za delo,  
vendar le za kratek  
čas

Bolj kot denarna  
nagrada me motivira  
občutek  
izpopolnjenosti ob  
opravljanju delovnih  
nalog

Zunanje  
nagrade(stimulativna  
plačila, nagrade za  
posebne dosežke,  
napredovanja,  
darilni boni,  
priznanja,...)  
občasno zbujaajo

dvome o moji  
percepciji dela in  
sprožajo občutke  
izvajanja nadzora

Vzpostavitev  
sistema  
individualnega  
stimulativnega  
nagrajevanja bi  
pozitivno vplivalo  
na mojo  
motiviranost za delo

Pripravljen sem  
prevzeti večjo  
odgovornost, več  
tveganja in več dela  
v zameno za višjo  
plačo

**Q17 - V kolikšni meri se strinjate s spodaj zastavljenimi stavki**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Pri opravljanju svojega dela sem uspešen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dosegam zastavljene cilje svojega dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izpolnjujem vse zahteve, ki se navezujejo na moje delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Z

opravljanjem  
dela prispevam  
k uspešnosti  
celotne  
organizacije

**Q18 - Delovna doba v sedanjem podjetju?**

- do 5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21 let in več

**Q19 - V katerem plačnem razredu se nahajate?**

- do 10. plačni razred
- 11. -15. plačni razred
- 16.-20. plačni razred
- 21.-25. plačni razred
- 26. plačni razred in več