

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**SISTEMI NAGRAJEVANJA TER NJIHOV VPLIV NA PRIPADNOST  
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, oktober 2017

NIKOLINA MRAKJIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nikolina Mrkajić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Sistemi nagrajevanja ter njihov vpliv na pripadnost zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MOTIVACIJA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Opredelitev motivacije .....	2
1.2 Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delovno motiviranost .....	2
1.3 Motivacijske teorije .....	3
1.3.1 Maslowa motivacijska teorija .....	4
1.3.2 Leavittova motivacijska teorija .....	4
1.3.3 Vroomova motivacijska teorija .....	5
1.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija .....	5
1.3.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.....	6
<b>2 SISTEMI NAGRAJEVANJA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Opredelitev nagrajevanja.....	6
2.2 Cilji nagrajevanja.....	6
2.3 Vplivi nagrajevanja.....	7
2.4 Osnovni model plač in nagrajevanja .....	9
2.5 Nagrajevanje zaposlenih.....	9
2.5.1 Vrste nagrajevanja.....	10
2.5.1.1 Finančno nagrajevanje.....	11
2.5.1.2 Nefinančno nagrajevanje.....	12
<b>3 PRIPADNOST PODJETJU .....</b>	<b>13</b>
3.1 Opredelitev pripadnosti .....	13
3.2 Večdimenzialni model pripadnosti.....	14
3.2.1 Trikomponentni model pripadnosti.....	14
3.2.2 O'Reillyev model pripadnosti.....	14
3.3 Pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo.....	15
<b>4 SISTEMI NAGRAJEVANJA TER NJIHOV VPLIV NA PRIPADNOST     ZAPOSLENIH: EMPIRIČNA RAZISKAVA .....</b>	<b>16</b>
4.1 Metodologija.....	16
4.2 Analiza rezultatov.....	17
4.3 Diskusija.....	22
<b>SKLEP .....</b>	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>24</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer motivatorjev in higienikov .....	5
Tabela 2: Osnovni model plač in nagrajevanja .....	9
Tabela 3: Prednosti in slabosti finančnih nagrad.....	11
Tabela 4: Posledice, ki so vezane na stopnjo pripadnosti zaposlenega.....	15
Tabela 5: Posledice, ki so vezane na stopnjo pripadnosti za podjetje.....	16

## KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni motivacijski proces .....	2
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	3
Slika 3: Hierarhija delovne motivacije .....	4
Slika 4: Model Leavittove motivacijske teorije.....	4
Slika 5: Trikotnik pravičnosti .....	7
Slika 6: Vpil plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja .....	8
Slika 7: Vrste nagrad .....	11
Slika 8: Delež anketiranih moških in žensk (v odstotkih) .....	17
Slika 9: Delež anketiranih glede na starost (v odstotkih) .....	17
Slika 10: Delež anketiranih glede na izobrazbo (v odstotkih).....	18
Slika 11: Delež anketiranih glede na čas njihove delovne dobe (v odstotkih).....	18
Slika 12: Delež anketiranih glede na čas trajanja zaposlitve v telekomunikacijskem podjetju (v odstotkih) .....	19
Slika 13: Struktura anketirancev po vrsti delovnega razmerja (v odstotkih).....	19
Slika 14: Zadovoljstvo anketiranih na delovnem mestu (v odstotkih) .....	20
Slika 15: Motiviranost kot posledica nagrajevanja (v odstotkih) .....	20
Slika 16: Način nagrajevanja zaposlenih (v odstotkih) .....	21
Slika 17: Najprimernejša nagrada po mnenju zaposlenih (v odstotkih).....	21
Slika 18: Nedenarne nagrade v podjetju (v odstotkih) .....	21
Slika 19: Vrsta nagrade, ki si jo zaposleni želijo (v odstotkih) .....	22

## UVOD

V današnjem času se managerji v podjetjih srečujejo z izzivom, kako motivirati svoje zaposlene, da bi le-ti z veseljem prihajali na delovno mesto in učinkovito opravljali svoje delo. Večina išče načine kako med zaposlenimi povečati pripravljenost za delo in vzpostaviti boljšo delovno učinkovitost. Podjetja se zavedajo, da morajo strmeti h konkurenčnosti na trgu, saj le-ta od njih zahteva nenehno prilagodljivost, inovativnost ter fleksibilnost. Da podjetje lahko ohrani konkurenčen položaj na trgu, mora imeti kader, ki je motiviran, zadovoljen in ustrezno nagrajen za opravljeno delo.

Želja vsakega podjetja je izoblikovati najuspešnejši sistem nagrajevanja zaposlenih. Ker imamo na voljo različne pristope, sem se odločila, da to področje preučim in poskusim poiskati najučinkovitejšo rešitev. Menim, da lahko z zadovoljstvom zaposlenih posledično dosežemo pripadnost podjetju, uresničimo cilje podjetja in dosežemo dobre poslovne rezultate.

Koristi od zaključne naloge bi lahko imela podjetja, ki se srečujejo z izzivom, kako najbolje motivirati in nagrajevati svoje zaposlene s potrditvijo najprimernejšega sistema nagrajevanja, ki bi učinkovito vplival na spodbujanje pripadnosti. Posledično pa bi lahko imeli korist od nje tudi zaposleni.

Cilj naloge je predstaviti teoretične osnove motivacije in nagrajevanja zaposlenih ter predstaviti pomen pripadnosti podjetja. Namen zaključne strokovne naloge je ugotoviti, ali denarno nagrajevanje najmočnejše motivira in vpliva na delovno učinkovitost ter pripadnost podjetju. Na podlagi prejetih rezultatov želim ugotoviti, kateri sistem nagrajevanja bi bil najučinkovitejši tako za zaposlene kot tudi za podjetje.

Zaključna strokovna naloga bo sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu bom predstavila pojem motivacije ter njene teorije. V drugem delu se bom posvetila sistemu nagrajevanja, tretji del pa bo namenjen pripadnosti podjetju. Nato sledi empirični del zaključne naloge, v katerem želim predstaviti rezultate raziskave. Izdelala bom elektronski anketni vprašalnik in ga poslala podjetjem, ki ponujajo telekomunikacijske storitve v Sloveniji.

## 1 MOTIVACIJA

Pojem motivacije bi lahko opredelili, kot nekakšno skrivnost, nekaj uporabnega, podobnega časovnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh in ti nenadoma pridobijo moč ter postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo (Keenan, 1996, str. 5).

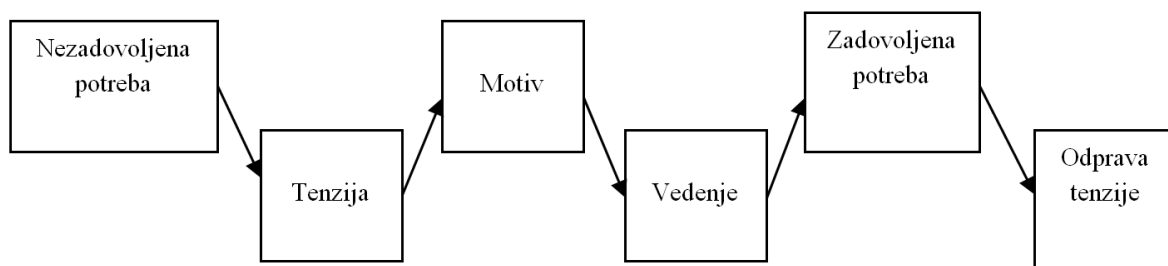
Motivacija je enostaven pojem, sestavljen iz vprašanj, kako naj ravnamo z ljudmi in kako naj dosežemo, da so le-ti zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Weiss (2011, str. 23) meni, da je sposobnost motivirati zaposlene lastnost, ki jo mora imeti vsak manager. Z izgradnjo

in vzdrževanjem morale ter s pristopom različnih motivacijskih tehnik manager pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

## 1.1 Opredelitev motivacije

Musek in Pečjak (2001, str. 102) pojasnjujeta, da obnašanje ljudi usmerjajo številni motivi, tako fiziološki kot psihosocialni. Motivirano obnašanje izhaja iz potreb in je usmerjeno k ciljem, ki zadovoljujejo potrebe. Motivacija se pogosto povezuje s čustvovanjem. Povezana je tudi z dosežki, ki so posledica močne motivacije.

*Slika 1: Temeljni motivacijski proces*



*Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 75, slika 1.*

Slika 1 prikazuje temeljni motivacijski proces. Treven (1998, str. 106) meni, da če motivacijo preučujemo v povezavi s podjetjem se srečamo z najmanj dvema pomenoma. V prvem pomenu je motivacija definirana kot ena izmed strategij managementa, v drugem pomenu pa motivacije izvira iz psihološkega koncepta.

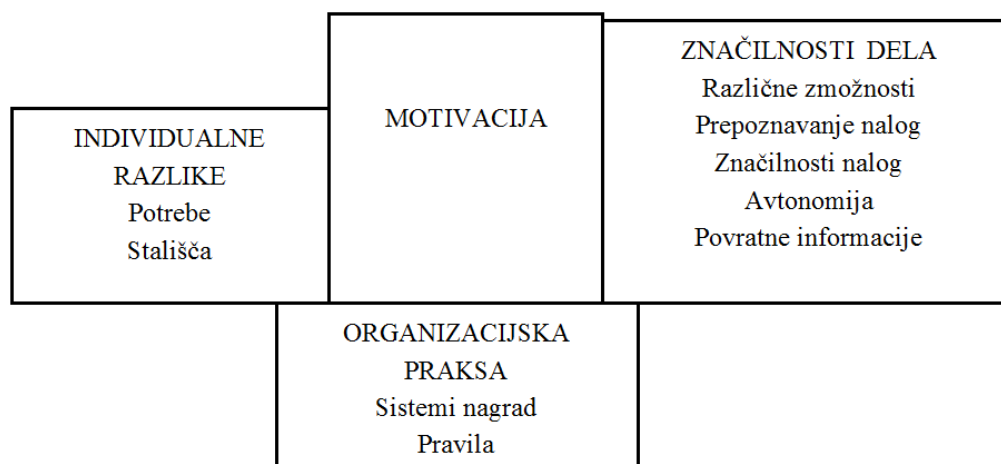
Güngör (2011, str. 1512) meni, da je motivacija pogon, ki sproži reakcijo, saj je človekovo vedenje usmerjeno k določenemu cilju. Motivacijo je definiral kot sposobnost spremembe vedenja. Le motivirani zaposleni so produktivnejši, njihovi rezultati so kakovostnejši, hitreje in lažje se vključujejo v kolektiv ter hitreje sprejmejo kulturo podjetja. To vpliva na manjšo verjetnosti, da bodo zaposleni zapustili podjetje. Motivacija je skupek psiholoških procesov, ki vodijo posameznika k ciljem in povzročijo, da posameznik sledi določenemu cilju. Motivacijo sestavljajo tako smer in moč, kot tudi vztrajnost (Sadri & Bowen, 2011, str. 45). S pomočjo raziskav s katerimi so strokovnjaki preučevali področje delovne motivacije so ugotovili, da nobena človekova aktivnost ni spodbujena samo z enim dejavnikom (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 155).

## 1.2 Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delovno motiviranost

Z ustrezno organizacijo dela lahko povečamo motivacijo zaposlenih za delo, s tem izboljšamo rezultate dela in vplivamo tudi na povečanje zadovoljstva delavcev (Možina et al., 1998, str. 152).

Slika 2 prikazuje tri ključne dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Značilnost dela vključuje zahteve po različnih zmožnostih, na podlagi katerih se oblikujejo delovne naloge s katerimi ugotovimo, kateri zaposleni lahko dano nalogo opravi od začetka do konca. Tu se oblikuje ta širina in vrsta povratnih informacij, katere prejme zaposleni o svoji uspešnosti. Med individualne razlike uvrščamo osebne potrebe posameznika, stališča, vrednote in interese, ki jih zaposleni prinesejo na delo. Organizacijsko prakso sestavljajo: pravila, managerska praksa, splošna politika in sistem nagrajevanja v podjetju (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 160–163).

*Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo*



*Vir: B. Lipičnik & D. Mežnar, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162, slika 5.7.*

Zaposlene v podjetju lahko motivirajo različni dejavniki. Nekatere motivira denar, zato svoje delo opravljajo bolj počasni in v upanju, da prejmejo višje izplačilo. Drugi sprejmejo manj plačano delo in se s tem izognejo tveganju, da ostanejo brez zaposlitve. To vrsto zaposlenih motivira varnost zaposlitve. Tretja skupina sprejema različne izzive, ki jih lahko pripeljejo na rob njihove zmogljivosti. Zaželeno je, da managerji razumejo način nagrajevanja z nagradami, ki jih uporabljajo za motivirane. Saj te lahko delujejo kot močen motivator ali demotivator (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 160–163).

### 1.3 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije razlagajo vzroke za vedenje ljudi in tudi procese, ki povzročijo določeno vedenje. Treven (1998, str. 113) predstavi vsebinske teorije, ki so osredotočene na vprašanje, kaj motivira določeno vedenje. Usmerjene so na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov. Poznamo tudi procesne teorije osredotočajo se na to, kako motivirati zaposlenega za določeno vedenje.

### 1.3.1 Maslowa motivacijska teorija

Maslowa motivacijska teorija temelji na predpostavki, da se človekove potrebe pojavijo v določenem vrstnem redu od fizioloških do samopotrjevanja (Lipičnik, 1996, str. 191). Maslow je menil, da je treba prvotno zadovoljiti fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in samospoštovanju ter na koncu potrebo po samopotrjevanju. Maslowa motivacijska teorija je imela močen vpliv na današnje managerske pristope k motivaciji. Njegovo teorijo lahko prilagodimo v vsebinski model delovne motivacije (Treven, 1998, str. 116).

*Slika 3: Hierarhija delovne motivacije*



*Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 116, slika 7.*

Slika 3 predstavlja Maslowo motivacijsko teorijo, ki je za managerje uporabna, ker lahko z njo na podlagi vprašalnikov ugotovijo, kaj motivira ljudi v podjetju in kakšne so njihove potrebe v določenem časovnem obdobju (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 164).

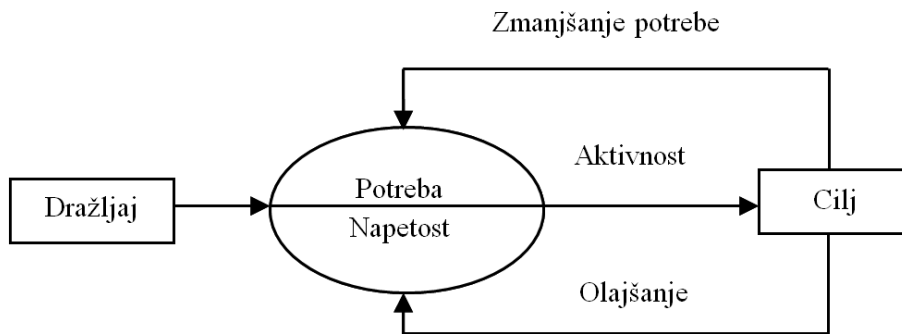
### 1.3.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavittova motivacijska teorija temelji na cikličnem procesu, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, dejavnosti do cilja in nazaj prek redukcije potrebe in olajšanja.

Slika 4 predstavlja model Leavittove teorije, s katero si manager pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. S pomočjo ciklusa se predpostavlja, katerim aktivnostim moramo posvetiti posebno pozornost. V kolikor želimo doseči aktivnost, je potrebno zaposlenemu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega zaposleni kasneje občuti olajšanje. Brez tega zaposleni ne bo vedel, ali je zadovoljil svoj motiv. Željeno reakcijo sprožimo s pomočjo postavljenih ciljev (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 167).



Slika 4: Model Leavittove motivacijske teorije



Vir: B. Lipičnik & D. Mežnar, *Ravnaje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 166, slika 5.9.

### 1.3.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija govori o posameznikovi izbiri odločitve za določeno vedenje, za katero se odloča na osnovi sodelovanja med privlačnostjo ciljev in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. V kolikor si posameznik prizadeva doseči zanj privlačne cilje to vpliva na večjo motiviranost. Vroom je ustvaril modele, s katerimi je želel razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pomagal si je s usmerjenostjo k cilju, s povezavo med dvema danima ciljema, s prepričanjem, da določeno vedenje pripelje do določenega cilja (Lipičnik, 1996, str. 165). Ključno v tej motivacijski teoriji je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo k določenemu cilju. Pričakovanje se smatra kot subjektivno doživljanje vedenja in cilja (Kaše, Lipičnik, Mihelič, & Zupan, 2007, str. 83).

### 1.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija predpostavlja, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravno (Svetlik & Zupan, 2009, str. 342). Njegova teorija se zato imenuje dvofaktorska teorija. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 168).

Tabela 1 prikazuje motivatorje in higienike. Če podjetje vnese v delovno okolje motivatorje, bodo imeli zadovoljen kader, z vnosom higienikov se prepreči nezadovoljstvo. Kaše et al. (2007, str. 84) menijo, da je Herbertova motivacijska teorija za managerje uporabna, ker jim omogoča dvoje vrst motiviranja zaposlenih. Motiviranje, s katerim je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri zaposlenih, ter higienike, s katerimi je mogoče povzročiti zadovoljstvo, ki odstrani napetosti in usmerja človekovo aktivnost v delo.

Tabela 1: Primer motivatorjev in higienikov

Motivatorji	Higieniki
Dobri medsebojni odnosi	Primerni osebni dohodki
Možnost uporabe sposobnosti in znanja	Ustrezna organizacija dela
Odgovornost pri delu in samostojnost	Cenjeno delo
Zanimivost in pestrost dela	Ustrezni vodje
Pridobivanje novega znanja	Dobri odnosi s sodelavci

Vir: I. Svetlik & N. Zupan, *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 343, tabela 8.2.

### 1.3.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela postavlja temeljno vprašanje, kako lahko vodja obogati delo, da bi motiviral zaposlene in druge v podjetju (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 184). Ta model predstavlja tri kritične psihološke okoliščine, to so: doživljanje odgovornosti in pomembnosti ter doživljanje rezultatov. Te okoliščine imajo zelo pomemben vpliv na motivacijo na delovnem mestu. V kolikor je ena od okoliščin na nizki ravni, se posledično to tudi zrcali na motivaciji zaposlenih, ki je nižja (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 169).

## 2 SISTEMI NAGRAJEVANJA

### 2.1 Opredelitev nagrajevanja

Podjetja nagrajujejo svoje zaposlene glede na njihov doprinos in sposobnost. Gre za jasno določena, vnaprej postavljena pravila in prakso podjetja, ki so določena z internimi akti in pravilniki. Vzpostavljena je usklajena strategija, ki vključuje dogovore o postopkih, procesih, sistematizacijo plač in delovnih nalog, ugodnosti pri delu ter druge oblike nagrad (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 191).

Bistven del vsakega sistema motiviranja, nagrajevanja in stimuliranja so v podjetju predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti. Za doseganje zelenih učinkov sistema nagrajevanja mora podjetje povezati motiviranje in nagrajevanje s sistemi spodbujanja, širjenja in pridobivanja znanj z drugimi tovrstnimi sistemi (Mihalič, 2006, str. 216).

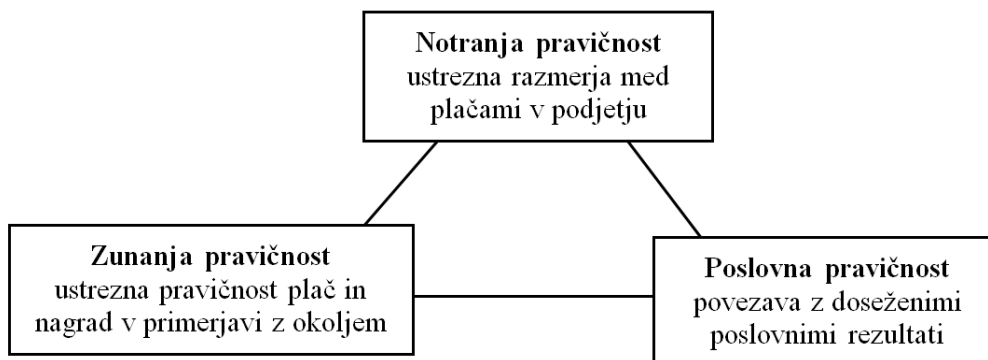
### 2.2 Cilji nagrajevanja

Osnovni cilj nagrajevanja je podpreti uveljavljanje poslovne strategije podjetja, posledično pa s tem doprinositi k uspešnosti in povišanju konkurenčnosti. Zupan (2001, str. 122) meni, da je potrebno za doseganje učinkovitega nagrajevanja zadostiti zahtevam, kot so:

- doprinos k večji uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih;
- obdržati občutek poštenosti in pravičnosti;

- nadzor stroškov dela v načrtovanih okvirjih;
- upoštevati zakonske predpise.

Slika 5: Trikotnik pravičnosti



Vir: I. Svetlik & N. Zupan, *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 536, slika 12.7.

Slika 5 ponazarja, da mora biti sistem plač in nagrajevanja pravičen tako za podjetja kot zaposlene. Podjetja uporabijo ta pristop pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja. Notranjo pravičnost dosežejo s primernim razmerjem med plačami v podjetju, zunanjo pravičnost pa s primerno višino plače ter nagrad v primerjavi z okoljem. Poslovno pravičnost se omogoči s primerno povezavo nagrad in plač (Zupan, 2001, str. 122).

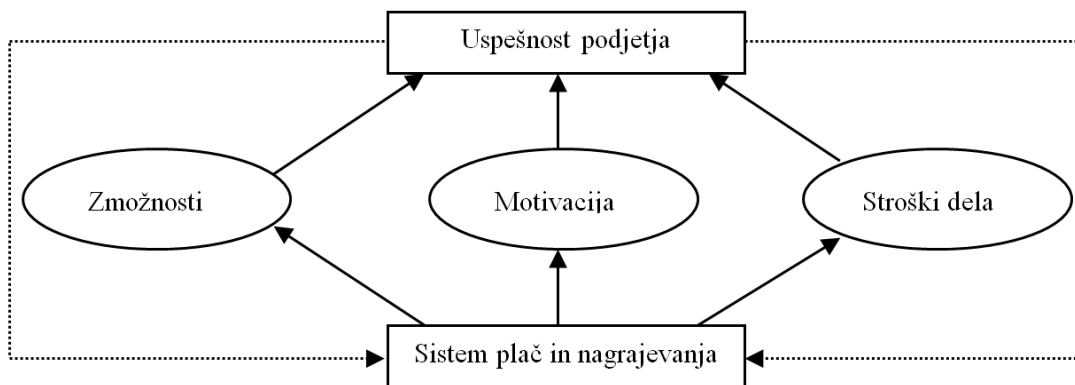
Benčik (2010, str. 15) povzema po Lipičniku nekaj ključnih ciljev pri oblikovanju in prenovi sistema nagrajevanja. Sistem nagrajevanja mora pripomoči k doseganju ciljev podjetja in hkrati tudi pa uresničevanju individualnih potreb po nagradi. Stremeti mora k spremembam, ki pa morajo biti v skladu s timskim delom, doseganjem kakovosti in inovativnosti. V kolikor podjetje želi nagrajevati po delovni uspešnosti je potrebno, da to poteka na inovativen način. Zastarelo, togo strukturo nagrajevanja je potrebno zamenjati za dinamični večplastni sistem, ki bi imel več točk s katerimi bi kontrolirali delovanje sistema. To bi lahko dosegli tudi s pooblaščenjem neposrednih vodij, ki bi nadzirali rezultate novega sistema. Pri oblikovanju novega sistema nagrajevanja je potrebno vključiti zaposlene kot tudi vodstvo. Sodelovanje pri gradnji novega sistema pomeni, da vsi vpleteni nosijo del odgovornosti za novo nastali sistem in ga tudi posledično lažje sprejemajo.

## 2.3 Vplivi nagrajevanja

Svetlik in Zupan (2009, str. 531) nam predstavita tri načine, kako lahko podjetje vpliva na uspešnost poslovanja s pomočjo nagrajevanja. Pri prvem načinu podjetje poveča kakovost in obseg človeških zmožnosti v podjetju. S tem se doseže privlačno višino in sestavo nagrad, ki privablja najboljše sodelavce. Izoblikuje se kadrovska sito, ki določa, kakšne sposobnosti so v podjetju pomembne. Tu se izločijo potencialni kandidati, kateri niso naklonjeni

tveganjem in niso prepričani o svojih sposobnostih v primeru, ko je višina plače odvisna od njihovih dosežkov. S sistemom nagrajevanja želi podjetje spodbuditi zaposlene k pridobivanju novih znanj. V drugem načinu ima podjetje vpliv na pripravljenost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem njihove uspešnosti. Nagrade so pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbujajo k boljšemu delu. Za večino zaposlenih predstavljajo najpomembnejši vir sredstev za preživetje. Tretji način poteka tako, da se učinkovito nadzirajo stroški dela. Podjetje lažje nadzira stroške dela v kolikor poveča gibljivost del plač in nagrad, ki so vezani na uspešnost zaposlenih (Hauko, 2012, str. 16).

Slika 6: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, 2001, str. 118, slika 3.2.

Stone (2002, str. 8) navaja, da dobro oblikovan sistem nagrajevanja prinese veliko pozitivnih sprememb, ki se odražajo kot izboljšave pri opravljanju dela. Zaposleni opravljajo delo z večjim zagonom in boljše, ker vedo, da se nadrejeni zanimajo za njihovo delo. Ključni dejavnik uspeha je dobra obojestranska komunikacija med vodstvom in zaposlenimi. Cilji posameznikov se ujemajo s cilji podjetja, ker se motivirani zaposleni lažje povezujejo s cilji podjetja. Tu govorimo o organizacijski usklajenosti, katera povečuje uspešnost, ki se odraža v poslovanju. Gre za tako imenovano samokontrolo zaposlenih, kjer zaposleni ne čakajo na ukaze nadrejenih ampak so samoiniciativni, vedo kaj se od njih pričakuje in so suvereni pri opravljanju svojega dela. Da je to uresničeno morajo razpolagati z vsemi potrebnimi informacijami, poznati morajo vodstvo, njihova pričakovanja, deležni morajo biti povratnih informacij o kvaliteti njihovega dela. Zaradi vseh pridobljenih informacij se zaposleni čutijo cenjene, kar vpliva na samozavest in uspešnost. Odgovornost zaposlenih je v tesni povezavi z njihovim zadovoljstvom, namreč večja kot je odgovornost zaposlenega je večje njegovo zadovoljstvo.

## 2.4 Osnovni model plač in nagrajevanja

Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja je potrebno, da sodeluje vodstvo podjetja. Oni poskušajo povzeti vse strateške odločitve v celoto. Pomagajo si lahko z osnovnim modelom, ki je prikazan v Tabeli 2 (Svetlik & Zupan, 2009, str. 540–541).

Tabela 2: Osnovni model plač in nagrajevanja

Osnovne odločitve		Ustrezne metode			Cilji
Notranja urejenost	Analiza dela/delavca	Opis dela/delavca	Vrednotenje	Notranja sestava plač	<b>Učinkovitost</b> Težnja k uspešnosti
Zunanja konkurenčnost	Določitev trga	Raziskava trga	Politika konkurenčnosti	Prilagoditev notranje sestave plač	Celovita kakovost Usmerjenost k strankam
Prispevki zaposlenih	Načelo senioritete	Načelo uspešnosti	Smernice za oblikovanje programov plačila po uspešnosti	Programi plačila po uspešnosti	Nadzor stroškov
Načini izvajanja presojanje	načrtovanje	poračun	komuniciranje		<b>Enak položaj zaposlenih</b>  <b>Skladnost z zakonskimi določili</b>

Vir: I. Svetlik & N. Zupan, *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 541, slika 12.8.

Tabela 2 prikazuje model povezovanja strateške odločitve z opredeljenimi cilji plačilnega sistema. Sestavljen je iz strateških odločitev, ustreznih metod in ciljev. Strateške odločitve predstavljajo osnovo plačilnega sistema, cilji predstavljajo vezi med njimi s pomočjo ustreznih metod pa se izoblikuje popoln sistem nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 128). Osnovna plača (Priloga 3) je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj zavzema največji delež celotnih izplačil. Z njeno višino so povezani številni drugi dodatki in nagrade. V Sloveniji prevladuje sistem kolektivnih pogodb, ki omogoča tradicionalno določanje osnovne plače (Svetlik & Zupan, 2009, str. 542).

## 2.5 Nagrajevanje zaposlenih

Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je zelo pomembno tako za zaposlene kot za delodajalce. Odločitve vodstva, kako nagrajuje zaposlene ima vpliv na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne

sile. Z nagradami privablja ali odvrča novi kader, obstoječe zaposlene pa obdrži ali vpliva na njihov odhod iz podjetja (Treven, 1998, str. 218).

Lipičnik in Mežnar (1998, str. 199–200) menita, da sta imela Wallence ter Sziagy prav, ko sta nagradam pripisala določene vplive. Nagrade, ki se odražajo kot cilj – ko zaposleni dojemajo nagrado, kot cilj se trudijo privarčevati in pridobiti čim več denarja, čeprav ga ne potrebujejo. V tem primeru denar za njih predstavlja merilo njihove uspešnosti. Nagrade, ki delujejo kot instrument – z denarjem lahko pri ljudeh izzovemo različne aktivnosti, čeprav si tega oni ne želijo. V primeru spoznanja, da ustrezna aktivnost vodi do željene nagrade se v njih prebudi želja po nagradi. Nagrade kot simbol – količina denarja predstavlja za nekatere ljudi prestiž, simbol moči. Nagrade, ki delujejo kot vajeti – z denarjem je mogoče ljudi držati na vajetih. Tu se pojavi vprašanje ali je tako početje moralno. V primeru izkoriščanja življenjske stiske zaposlenih ne moremo govoriti o motiviranju ampak o manipulaciji.

Nekateri kritiki menijo, da imajo nagrade demotivacijske učinke. Svetlik in Zupan (2009, str. 533) sta predstavila najbolj znano kritiko katera predstavlja, da nagrade za uspešnost uničujejo motivacijo zaposlenih. Svoje mnenje sta okrepila s šestimi trditvami, ki nakazujejo na slabosti nagrajevanja:

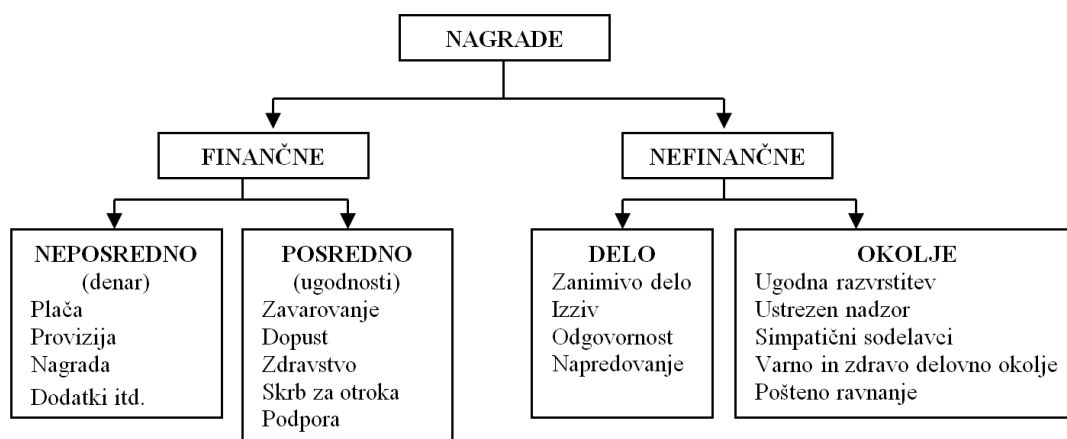
- nagrada ni spodbuda, saj spodbuja oblike dela, ki predstavlja zaposlenim izziv,
- kaznuje tiste, ki jo ne dobijo,
- sili k tekmovalnosti,
- slabša odnose med zaposlenimi,
- zaposleni nočejo tvegati,
- podcenjuje notranjo motivacijo in uničuje odnose.

Nagrade niso sporne, ampak je sporen način uporabe, ker nekatere organizacije jih ne znajo na pravi način implementirati. On v svojih raziskavah prihaja do zaključka, da dobro oblikovan sistem nagrajevanja uspešnosti prinaša boljše poslovne rezultate (Svetlik & Zupan, 2009, str. 534).

### **2.5.1 Vrste nagrajevanja**

DeCenzo in Robbins (1988, str. 397–402) sta razdelila nagrade na zunanje in notranje. Zunanje nagrade so lahko finančne ali nefinančne, so v obliki napredovanja, denarja in drugih ugodnosti. Medtem, ko notranje nastajajo pri samem opravljanju dela, sem sodijo pripadnost, izražanje kreativnosti, doprinos podjetju in ponos, da je delo dobro opravljeno. Torej predstavljajo zadovoljstvo ob samem opravljanju dela in so posledica posameznikovega vloženega truda. Zunanje pa izhajajo in so nadzorovane s strani vodstva (Cohen, 1992, str. 194).

Slika 7: Vrste nagrad



Vir: R. J. Stone, *Human resource management*, 1998, str. 431.

Slika 7 prikazuje finančne in nefinančne nagrade. Finančne nagrade se razdelijo na neposredne in posredne nagrade. V neposredne nagrade uvrščamo denar in različne ugodnosti. Nefinančne nagrade so razdeljene na tiste, ki izvirajo iz dela in tiste, ki jih določa okolje (Stone, 1998, str. 431).

#### 2.5.1.1 Finančno nagrajevanje

Finančno nagrajevanje je med nagradami zelo priljubljeno. Motivira predvsem ljudi, ki za opravljeno delo pričakujejo ustrezno plačilo. Čeprav je tak pristop nagrajevanja preprost in lahko razumljiv, prinaša tako prednosti in slabosti, ki so prikazane v Tabeli 3.

Tabela 3: Prednosti in slabosti finančnih nagrad

Prednosti	Slabosti
So zaželene	Niso obstojne
So preproste	So vsakdanje
Vsi jih razumemo	Težko jih nadgradimo
Lahko so dodatna spodbuda	Lahko postanejo samoumevne

Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, 2001, str. 221, slika 10.2.

Finančne nagrade nagrajenim ne predstavljajo velike vrednosti, saj hitro pozabijo, da so jih prejeli. Finančni sistem nagrajevanja se zelo težko nadgradi, saj se pričakuje, da bo za vsako naslednjo nagradno izplačan višji znesek. Pomanjkljivost tega sistema se odraža v tem, da se ga zaposleni hitro privadijo. Nagrade postanejo samoumevne v primeru, da jih ne prejmejo nastopi razočaranje (Zupan, 2001, str. 211). Zaželeno je, da finančno nagrajevanje temelji na variabilnem delu plače in je vezano na uspešnosti posameznika. Dodatki, ki so vezani na osnovno plačo izvirajo iz interno določenih aktov (Mihalič, 2006, str. 217).

### 2.5.1.2 Nefinančno nagrajevanje

V današnjem času vse bolj prihaja do uveljavljanja nefinančnega nagrajevanja. Podjetja dajejo večji poudarek na dvigovanju motivacije in navduševanju zaposlenih z drugimi načini spodbujanja (Mihalič, 2006, str. 216). Henderson (2003, str. 23–27) meni, da nefinančne nagrade niso del plačilnega sistema, so pa posredno najpomembnejše pri sami produktivnosti, ker zadovoljujejo čustvene potrebe posameznika zaradi katerih se zaposleni dobro počuti in je posledično tudi pripravljen več vložiti v svoje delo. Nefinančne nagrade je razdelil na skupine. **Zagotavljanje zadovoljstva in dostojanstva ob opravljanju dela.** Zaposleni se mora zavedati, da je njegovo delo doprinos podjetju. Pri opravljanju svojega dela se mora čutiti cenjenega in pomembnega, s tem raste tudi njegova pripadnost in zadovoljstvo. Ta oblika nagrade je brezplačna kljub temu pa zelo pomembna. **Zagotavljanje fizične varnosti in intelektualnega razvoja.** Varno delovno okolje in vlaganje v razvoj zaposlenih zmanjšuje stres in povečuje zadovoljstvo. **Spodbujanje ustvarjalnih medsebojnih odnosov.** Vodstvo mora skrbeti za dobre odnose med zaposlenimi ker samo s sodelovanjem lahko ustvarjajo dobro klimo. **Oblikovanje delovnih mest, ki omogočajo napredovanje.** Zaposleni mora čutiti, da pri svojem delu lahko napreduje in osebno raste v nasprotnem primeru lahko njegovo delo postane dolgočasno. **Dosegljivost vseh potrebnih virov, ki so potrebni za izvajanje delovnih nalog.** Zaposleni mora pri svojem delu razpolagati tako z vso potrebno opremo, materiali in informacijami, ki so potrebni pri izvajanju delovnega procesa. **Sodelovanje pri načrtovanju izvajanja nalog.** Zaposleni mora imeti možnost sodelovati pri načrtovanju svojega dela v smislu prilagajanja delovnega časa, izvajanja vrstnega reda nalog, kraja dela. **Zaupanje v vodstvo.** Vodstvo mora zaposlene spodbujati in voditi. V vsakem trenutku mora biti na razpolago za pomoč pri različnih izzivih s katerim se zaposleni srečujejo pri svojem delu. S tem se oblikuje zaupanje v vodstvo in se krepi sodelovanje.

V skupino nefinančnih nagrad sodijo različne bonitete, ki imajo visoke učinke motiviranosti posameznika, zato pravimo, da je to zelo pomemben segment nagrajevanja. Podjetja tak način uporabljajo najpogosteje pri nagrajevanju vodstvenih in drugih zaposlenih na različnih višjih položajih. Najpogostejše bonitete so: telefonski aparati, računalniki in avtomobili, ki jih lahko koristijo ne samo za službene potrebe. Nekateri svojim zaposlenim omogočajo različne specialistične preglede, izobraževanja in športne aktivnosti. Pri nefinančnih nagradah pa prevladujejo: napredovanje (horizontalno ali vertikalno), javno priznanje za opravljeno delo, ki povečini vključuje tudi simbolne nagrade in odobreni dodatni prosti dnevi (Mihalič, 2006, str. 216–218).

**Nagrajevanje po delovni uspešnosti.** Uspešnost zaposlenih je po večini vezana na sistem nagrajevanja in različnih ugodnosti, ki jih imajo pri svojem delu. Veliko je sistemov nagrajevanja, ki nimajo nobene povezave z uspešnostjo podjetja. V takih primerih se za ocenjevanje uspešnosti uporabljajo različni kriteriji, ki so odvisni od samega odnosa do dela in sodelavcev. Ko gre za ocenjevanje uspešnosti, katero ima za posledico spremembo plače



zaposlenih je to ocenjevanje povezano s samo uspešnostjo podjetja v ta način se uvrščata programa delitve prihodkov in program delitve dobička (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 237–239).

**Program delitve prihrankov.** Z delitvijo prihrankov podjetja delajo na ohranjanju dobrih odnosov z zaposlenimi. Poskušajo spodbujati produktivnost, višati kakovost, spremljati stroške in predvsem delati na učinkovitejšem merjenju uspešnosti podjetja kot celote. Delitev prihrankov temelji na posebnem načrtu bonusov, ki jih prejmejo zaposleni ob delitvi prihodkov, ki so bili ustvarjeni pri delu (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 239).

**Program delitve dela dobička.** Nekatera podjetja del dobička razdelijo med svoje zaposlene. S tem spodbujajo sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom ter povečujejo občutek pripadnosti zaposlenih. Podjetja skrbno izdelajo načrt koliko dobička bodo razdelili med svoje zaposlene. Razdelijo ga lahko kot denarno izplačilo ali pa v obliki delnic. Najpogosteje se odločijo za gotovinsko izplačilo ob dohodku (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 240).

### 3 PRIPADNOST PODJETJU

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko učinkoviti in uspešni, če so zadovoljni. Vse kar si lahko podjetje želi je imeti zadovoljne zaposlene, to je predpogoj za doseganje skupnih ciljev. Pripadnost in lojalnost zaposlenih sta vedno nekoliko manj pomembni za uspešnost in učinkovitost posameznika na delovnem mestu. Za uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu ni potrebno, da so zaposleni tudi lojalni in pripadni (Mihalič, 2008, str. 1–6).

#### 3.1 Opredelitev pripadnosti

Mihalič (2008, str. 6) definira pripadnost zaposlenih kot večdimenzionalno gradnjo, opredmeteno s poslanstvom podjetja in delovne etike. Lojalnost zaposlenih se tesno prepleta in dopolnjuje s pripadnostjo, zato se med njima pojavijo zelo majhne razlike.

Širša opredelitev pripadnost je izraz psihološke vezi, ki zaveže posameznika k podjetju. Pojavlja se lahko v obliki identifikacije, privolitve ali celo ponotranja. Moč te povezanosti je pri privolitvi šibka, srednja pri identifikaciji in najmočnejša pri ponotranju (Stanojević, 2001, str. 138).

Allen in Meyer (1997, str. 12) sta pripadnost opredelila kot psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do podjetja in vpliva na odločitev ali bo ostal v podjetju ali ne.

Predstavita tudi definicije pripadnosti različnih avtorjev:

- Kanter – predstavi pripadnost, kot čustveno navezanost posameznika na skupino.

- Sheldon – dojemna pripadnost, kot identifikacija posameznika s podjetjem.
- Mowday, Porter in Steers – menijo, da se pripadnost odraža kot stopnja posameznikove identifikacije in vključenosti v podjetje.
- Baughan – meni, da je pripadnost čustvena navezanost na podjetje in njene vrednote, cilje ter na podjetje samo po sebi.
- Becker – pravi, da se pripadnost razvije v povezavi, ko zaposleni svoje zasebne interese poveže z interesi podjetja.
- Marsh in Mannari – sta zapisala, da je pripaden zaposleni mnenja, da je njegova odgovornost ostati v podjetju.

## 3.2 Večdimenzialni model pripadnosti

### 3.2.1 Trikomponentni model pripadnosti

Allen in Mayer (1990) sta različne definicije pripadnosti razdelila na tri sestavne dele. Trokomponentni model pripadnosti zajema emotivno pripadnost, kalkulatивно pripadnost in normativno pripadnost.

**Čustvena pridanost.** Predstavlja pozitivno čustveno navezanost zaposlenih na podjetje. Zaposleni z močno emotivno pripadnostjo ostajajo v podjetju zato, ker si to sami želijo. Prednosti emotivne pripadnosti se odražajo kot zadovoljstvo pri delu.

**Kalkulativna pripadnost.** Zaposleni so prisiljeni ostati v podjetju, saj nimajo drugih možnosti. Omenjena oblika pripadnosti se zvišuje premo sorazmerno z njihovo starostjo in doseženo delovno dobo, odvisna je tudi od izobrazbe zaposlenih ter stopnje brezposelnosti na trgu dela (Tominc, 2004, str. 45).

**Normativna pripadnost.** Zaposleni z visoko stopnjo te pripadnosti menijo, da je njihova dolžnost ostati v podjetju, saj se ravnavajo po svojih notranjih normah (Tominc, 2004, str. 45).

### 3.2.2 O'Reillyev model pripadnosti

O'Reilly in Chatman (1986) pripadnost podjetju definirata kot psihološko navezanost zaposlenega na podjetje. Ta naravnost se odraža z različnimi stopnjami posameznikovega poenotenja z lastnostmi podjetja. Omenjeni pristop je nastal kot posledica kritike drugih pristopov, ki ne razlikujejo med vzroki in posledicami pripadnosti, ki so bili osnova na katerih je zaposleni gradil svojo pripadnost. Izpostavila sta tri neodvisne faktorje, ki vplivajo na psihološko navezanost: poenotenje s samo željo po pripadnosti, strmenje k različnim oblikam nagrad, poistovetenje svojih vrednot z vrednotami podjetja (O'Reilly & Chatman, 1986).

V današnjem času prevladuje preučevanje pripadnosti podjetju na podlagi trikomponentnega modela pripadnosti.

### 3.3 Pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo

Glavni dejavnik, da zaposleni ostanejo v podjetju, je zadovoljstvo z delom, ki je tudi najpogostejši predmet raziskav v povezavi s pripadnostjo. Rezultati različnih raziskav na temo pripadnosti, potrjujejo pozitivne koristi katere ima podjetja v primeru pripadnih zaposlenih. V kolikor pripadnosti ni v podjetju, se pojavijo negativne posledice za podjetje. Managerji v podjetju vidijo pripadnost kot ključno in zaželeno lastnost podjetja ta želja se pojavi tudi pri zaposlenih. Pomembnost pripadnosti se odraža v kolikor se stopnja zaupanja med zaposlenimi in vodstvom zmanjša ter v primeru upadanja učinkovitosti podjetja (Mesner Andilšek & Štebe, 2004, str. 183).

Slaba stran pripadnosti se odraža tako, da podjetje prične izgubljati sposobnost prilagajanja spremembam in inovacijam. Zaradi šibke pripadnosti zaposlenih prične prihajati do pogoste odsotnosti z dela, zmanjšanja produktivnosti in drugih težav (Allen & Meyer, 1997, str. 3). Yoon in Thye (2002, str. 97) menita, da zaposleni, ki čutijo močno pripadnost podjetju, nimajo želje po odhodu. Posledice močne pripadnosti zaposlenih zmanjšajo verjetnost izostajanja delavcev z dela v času delovnika, okrepi se tudi odnosi med zaposlenimi – ti postanejo boljši, večja je inovativnost in delo je bolje opravljeno. V kolikor zaposlenim omogočimo večjo odgovornost pri odločanju in upravljanju z vsakodnevnimi dejavnostmi, bo pripadnost postala še bolj pomembna in izražena (Pittinsky & Shih, 2004, str. 792).

Z nezadovoljstvom pri delu se pripadni zaposleni soočajo tako, da predlagajo rešitve in izboljšave ali pa se z nastalo situacijo sprijaznijo. Pripadni zaposleni imajo moč, da prispevajo k pozitivnemu vzdušju in boljšim delovnim odnosom, to pa se odraža v učinkovitosti in produktivnosti podjetja.

*Tabela 4: Posledice, ki so vezane na stopnjo pripadnosti zaposlenega*

Stopnja pripadnosti	Pozitivne posledice	Negativne posledice
<b>Nizka</b>	Razvoj kreativnosti, inovativnosti ter originalnosti. Učinkoviteje izrabljanje zaposlenih.	Poklicna uspešnost in napredovanje sta počasnejši. Pojavi se lahko nasprotovanje ciljem podjetja.
<b>Zmerna</b>	Občutek pripadnosti, učinkovitosti, varnosti, lojalnosti, obseg dolžnosti se povečuje.	Omejene so lahko možnosti za napredovanje, pojavi se lahko manjše odstopanje ciljev podjetja in zaposlenih.
<b>Visoka</b>	Napredovanje posameznika na poklicni poti, povečanje njegove vrednosti, njegovo vedenje je nagrajeno s strani podjetja, delo se opravlja z veseljem.	Kreativnost, posameznikova rast in priložnost za napredovanje so potlačeni. Pojavi se velik odpor do sprememb, stres ter napetost v odnosih.

*Vir: M. D. Randall, Commitment and the organization: the organization man revisited, 1987, str. 462.*

V Tabeli 4 in Tabeli 5 so predstavljene pozitivne in negativne posledice pripadnosti, tako za podjetje kot zaposlenega ob predpostavki, da je stopnja pripadnosti nizka, zmerna ali visoka.

*Tabela 5: Posledice, ki so vezane na stopnjo pripadnosti za podjetje*

<b>Stopnja pripadnosti</b>	<b>Positivne posledice</b>	<b>Negativne posledice</b>
<b>Nizka</b>	Odsotnosti zaposlenih, ki imajo nizko pripadnost prepreči možnost škode katero bi lahko povzročili. Odnos do podjetja se lahko popravi v kolikor se odstranijo zaposleni z nizko pripadnostjo. Z novim kadrom v podjetju se vpelje nova znanja, kreativne ideje in nova energija.	Odhajanje zaposlenih, nepripravljenost za delo, ni želje po dolgoročni zaposlitvi, nelojalnost, slab vzor drugim, usmerjenost k negativnimi posledicami, omejen nadzor podjetja.
<b>Zmerna</b>	Podaljšan čas zaposlitve, omejevanje postopkov po odpovedi, večje zadovoljstvo z delom.	Zaposleni se ne trudijo opravljati dela po svojih najboljših močeh, uravnavajo zahteve podjetja, nastopi lahko padec uspešnosti podjetja.
<b>Visoka</b>	Podjetje pridobi zanesljivo in stabilno delovno silo. Zaposleni sprejmejo zahtevo podjetja po večji produktivnosti. Visoka raven konkurenčnosti in izvedbe pri delu. Cilji podjetja so lahko dosegljivi.	Pomanjkanje inovativnosti, fleksibilnosti, ter prilagodljivosti. Zaupanje v postopke podjetja. Vznemirjanje in nasprotovanje delavcev, neetična dejanja, ko jih povzroči podjetje.

*Vir: M. D. Randall, Commitment and the organization: the organization man revisited, 1987, str. 462.*

## **4 SISTEMI NAGRAJEVANJA TER NJIHOV VPLIV NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH: EMPIRIČNA RAZISKAVA**

V teoretičnem delu zaključne naloge sem predstavila pojem motivacije, načine nagrajevanj zaposlenih ter pomembnost pripadnosti zaposlenih podjetju. Z empirično raziskavo želim ugotoviti ali opisani dejavniki vplivajo na pripadnost zaposlenih v podjetju, ter s katerimi pristopi bi lahko zaposlene še dodatno motivirali za boljše delo in večjo pripadnost podjetju.

### **4.1 Metodologija**

Pridobivanje podatkov za raziskavo je potekalo s pomočjo kvantitativne raziskave. Izdelala sem anonimno spletno anketo in jo poslana podjetjem v Sloveniji, ki delujejo na področju telekomunikacij. Anketni vprašalnik (priloga 2) vsebuje šestnajst vprašanj, ki so temeljila na teoretičnem delu zaključne naloge. S pomočjo vprašalnika sem pridobila demografske podatke anketirancev, kot so spol, starost, višina izobrazbe, čas delovne dobe in čas zaposlitve v telekomunikacijskem podjetju ter vrsto zaposlitve. Nato sledijo vprašanja, ki imajo karakteristike tako odprtega kot zaprtega tipa vprašanj. Anketirani odgovarjajo na vprašanja tako, da obkrožijo željeni odgovor, ki jim je predhodno podan ali pa odgovore

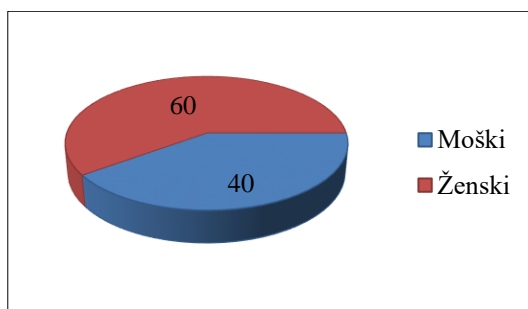
ocenijo s pomočjo ocenjevalne lestvice. V anketnem vprašalniku se pojavita vprašanji odprtega tipa, pri katerih anketiranec sam posreduje odgovor.

## 4.2 Analiza rezultatov

V vzorec je bilo izbranih 100 anketirancev, ki delujejo na različnih delovnih mestih v telekomunikacijski branži.

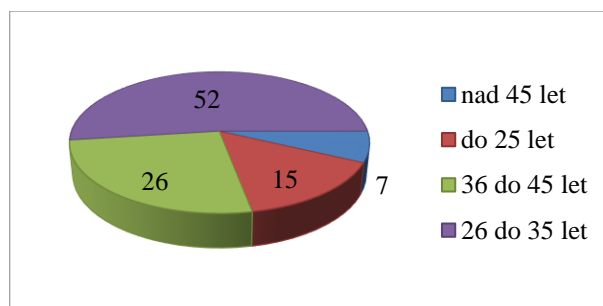
Iz Slike 8 lahko sklepam, da je v anketi sodelovalo 60 žensk, ki predstavljajo 60 odstotkov anketirancev, in 40 moških, ki predstavljajo 40 odstotkov anketiranih. S pomočjo pridobljenih rezultatov je razvidno, da je v anketi sodeloval večji odstotek žensk kot moških, zato lahko trdim, da je v tej branži zaposlenih več žensk kot moških.

Slika 8: Delež anketiranih moških in žensk (v odstotkih)



Pri drugem vprašanju sem anketirance razdelila v štiri starostne skupine. Pridobljeni rezultati iz Slike 9 prikazujejo, da je 52 odstotkov anketiranih starih od 26 do 35 let. Sledi jim starostna skupina od 26 do 45 let v 26-odstotnem deležu. Na tretjem mestu s 15 odstotki je starostna skupina do 25 let, najmanjša starostna skupina ima nad 45 let in predstavlja 7 odstotkov anketiranih.

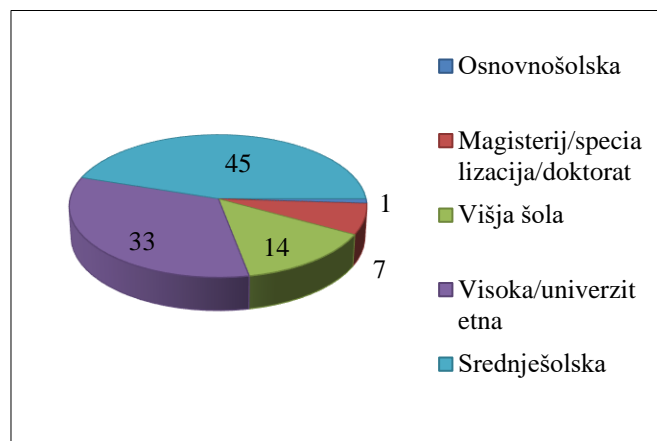
Slika 9: Delež anketiranih glede na starost (v odstotkih)



Slika 10 prikazuje vrsto izobrazbe. V podjetju je 45 odstotkov anketiranih, ki imajo srednješolsko izobrazbo, sledijo jim anketirani z visoko ali univerzitetno izobrazbo – v 33 odstotkih. 14 odstotkov anketiranih ima dokončano višjo šolo ter 7 odstotkov je dokončalo

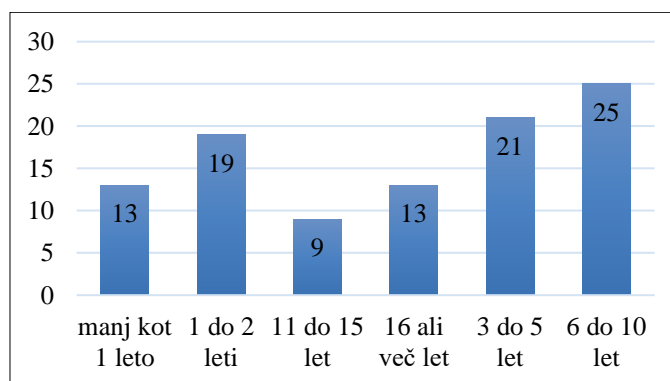
magisterij, specializacijo oziroma doktorat. Le 1 odstotek anketiranih ima doseženo osnovnošolsko izobrazbo.

Slika 10: Delež anketiranih glede na izobrazbo (v odstotkih)



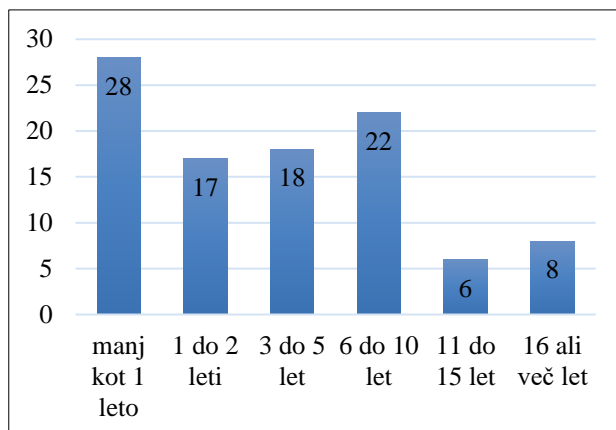
Iz Slike 11, ki prikazuje čas delovne dobe zaposlenega, razberemo, da ima največ – 25 odstotkov anketiranih od 6 do 10 let delovne dobe, 21 odstotkov anketiranih ima od 3 do 5 let delovne dobe. 19 odstotkov anketiranih ima od 1 do 2 let delovne dobe, manj kot 1 leto delovne dobe ima 13 odstotkov anketiranih, ravno toliko anketiranih ima več kot 16 let delovne dobe. Le 9 odstotkov anketiranih ima od 11 do 15 let delovne dobe.

Slika 11: Delež anketiranih glede na čas njihove delovne dobe (v odstotkih)



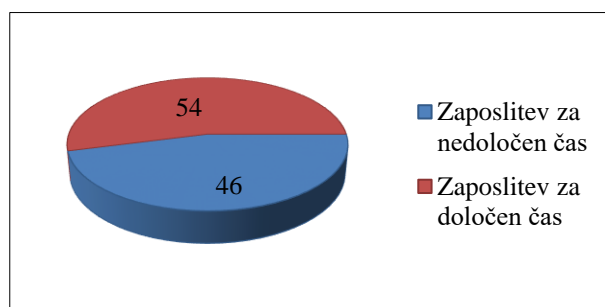
Slika 12 prikaže, da je v telekomunikacijskih podjetjih 28 odstotkov anketiranih, ki so v podjetju zaposleni manj kot eno leto, sledijo jim anketirani, ki so v podjetju od 6 do 10 let – v 22-odstotnem deležu. Na tretjem mestu so anketirani, ki so v podjetju prisotni od 3 do 4 let in predstavljajo 18 odstotkov anketiranih. 17 odstotkov anketiranih je v podjetju od 1 do 2 let. Od 11 do 15 let je le 6 odstotkov anketiranih in 8 odstotkov je takih, ki so del podjetja že več kot 16 let.

Slika 12: Delež anketiranih glede na čas trajanja zaposlitve v telekomunikacijskem podjetju (v odstotkih)



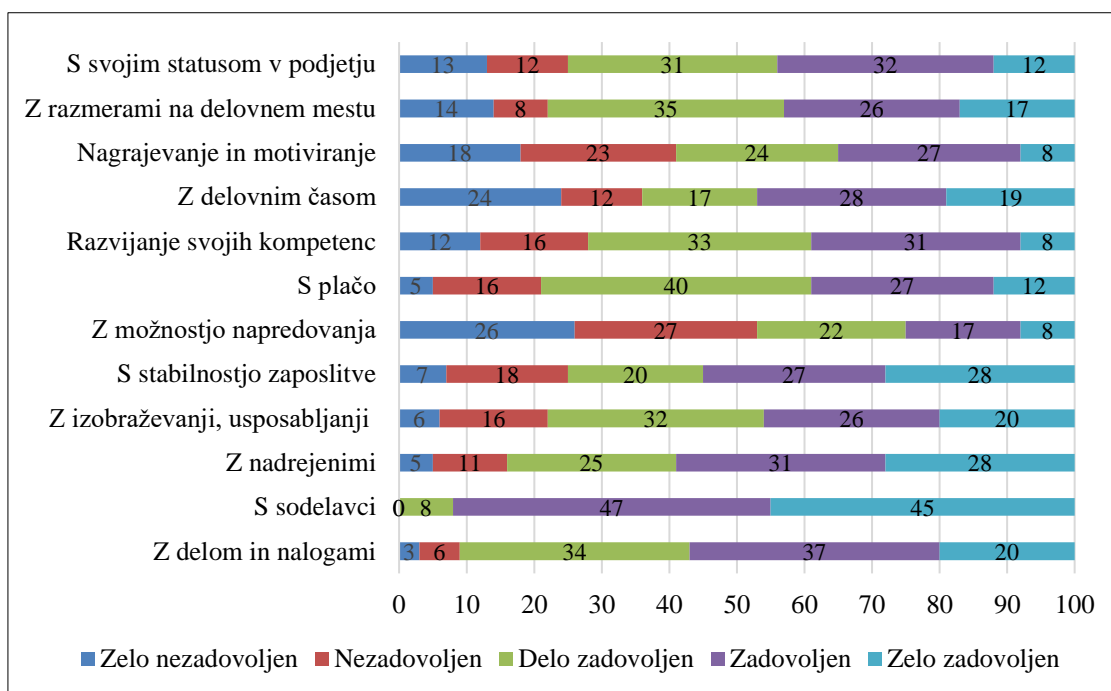
Iz Slike 13 lahko razberem, da v telekomunikacijskih podjetjih prevladuje pogodbeno razmerje za določen čas. 54 odstotkov anketiranih je odgovorilo, da imajo sklenjeno delovno razmerje za določen čas in 46 odstotkov anketiranih ima delovno razmerje sklenjeno za nedoločen čas.

Slika 13: Struktura anketirancev po vrsti delovnega razmerja (v odstotkih)



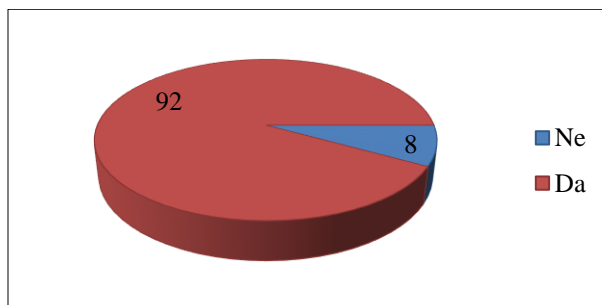
Slika 14 ponazarja podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo vprašaja Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom? S svojim statusom v podjetju je v povprečju zadovoljnih 24,42 odstotka anketiranih. Z razmerami na delovnem mestu je v povprečju zadovoljnih 24,50 odstotka anketiranih. Z oblikami nagrajevanja in motiviranja je v povprečju zadovoljnih 22,22 odstotka anketiranih. Z delovnim časom je v povprečju zadovoljnih 21,54 odstotka anketiranih. 25,14 odstotka anketirancev je v povprečju zadovoljnih z možnostjo razvijanja svojih kompetenc. Z mesečno plačo je v povprečju zadovoljnih 27,54 anketirancev. V povprečju je 22,42 odstotka anketiranih zadovoljnih z možnostjo napredovanja. S stabilnostjo zaposlitve je v povprečju zadovoljnih 22,86 odstotka anketirancev. Z možnostjo izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja je v povprečju zadovoljnih 23,92 odstotka anketirancev. V povprečju je 25,16 odstotka anketirancev zadovoljnih s svojimi nadrejenimi, zaposleni anketiranci so v povprečju 42,98 odstotka zadovoljni s svojimi sodelavci. Anketirani so v povprečju 29,70 odstotka zadovoljni s svojim delom in delovnim nalogami.

Slika 14: Zadovoljstvo anketiranih na delovnem mestu (v odstotkih)



Na zastavljeno vprašanje, ali nagrajevanje vpliva na večjo motiviranost pri delu, so anketiranci pozitivno odgovorili v 92 odstotkih, le 8 odstotkov anketiranih je podalo negativen odgovor to prikazuje Slika 15.

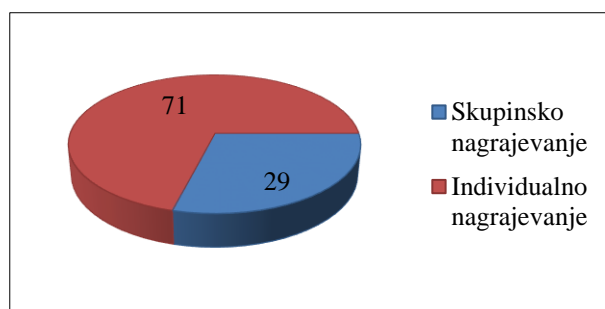
Slika 15: Motiviranost kot posledica nagrajevanja (v odstotkih)



Iz Slike 16 lahko razberemo, da si anketiranci želijo individualnega nagrajevanja v 71 odstotkih. Skupinsko nagrajevanje je odvisno od celotne skupine in za to nagrajevanje se je odločilo 29 odstotka anketiranih.

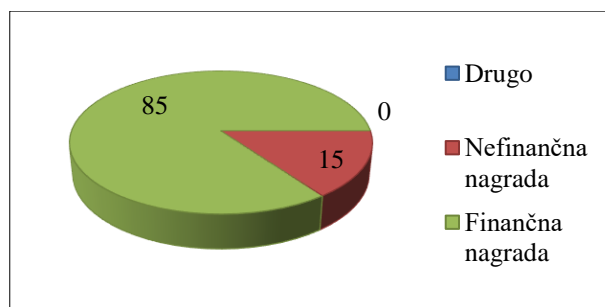


Slika 16: Način nagrajevanja zaposlenih (v odstotkih)



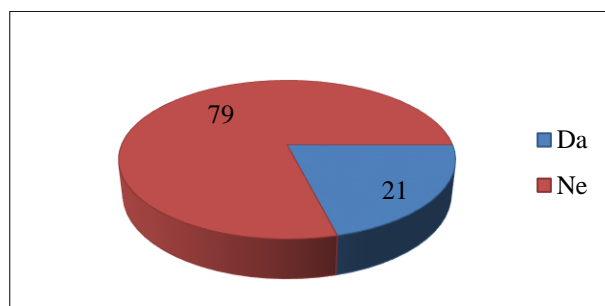
Slika 17 prikazuje, da je 85 odstotkov anketiranih izbralo finančno nagrado kot najprimernejšo nagrado za uspešnost pri delu, 15 odstotkov anketiranih je izbralo nefinančno nagrado.

Slika 17: Najprimernejša nagrada po mnenju zaposlenih (v odstotkih)



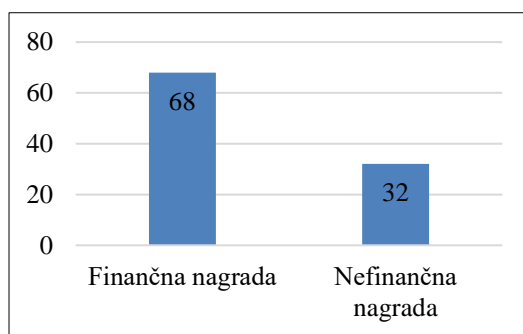
Podatka iz Slike 18 prikažeta, da v telekomunikacijskih podjetjih 79 odstotkov anketiranih ne prejema nederarne nagrade. Nedenarno nagrado dobi le 22 odstotkov anketiranih.

Slika 18: Nedenarne nagrade v podjetju (v odstotkih)



Slika 19 prikaže, da si anketiranci v 68 odstotkih želijo finančne nagrade, 32 odstotkov anketiranih pripisuje večjo vrednost nefinančnim nagradam.

Slika 19: Vrsta nagrade, ki si jo zaposleni želijo (v odstotkih)



Preostali rezultati raziskave so predstavljeni v Prilogi 4.

### 4.3 Diskusija

Pri empiričnem delu zaključne naloge je sodelovalo več žensk kot moških, povprečna starost anketirancev je od 26 do 35 let in imajo dokončano srednješolsko izobrazbo. V telekomunikacijskih podjetjih v Sloveniji prevladuje delovno razmerje, sklenjeno za določen čas, zaposleni so prisotni v podjetju manj kot eno leto.

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da je večina zaposlenih nezadovoljna s svojim delovnim mestom. Z gotovostjo pa ne morem trditi, da to nezadovoljstvo negativno vpliva na pripadnost podjetju. Rezultati prikazujejo, da zaposleni ponosno izpostavijo, v katerem podjetju so zaposleni. Radi se pohvalijo, da so za uspeh podjetja pripravljene več delati, saj je vredno biti zaposlen v njihovem podjetju, skrbi jih tudi za usodo podjetja. Iz tega lahko sklepam, da je pripadnost zaposlenih močna. Cilji zaposlenih so v večini primerov skladni s cilji podjetja. Večina zaposlenih meni, da je trenutno zaposlena v najboljšem podjetju v svoji delovni karieri. Kljub temu niso pripravljene sprejeti katerega koli delovnega mesta, da bi ohranili zaposlitev v trenutnem podjetju.

Zaposleni si želijo individualnega in finančnega nagrajevanja, manjšo vrednost pripisujejo nefinančnim nagradam. Zelo pomembni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, so odnosi, ki jih imajo zaposleni med seboj, varnost zaposlitve, zanimivost dela in višina plače. Pomemben dejavnik motiviranja jim predstavljajo dodatne ugodnosti, vrednote podjetja ter njegova vizija, zanimivost dela, možnost izobraževanja, fleksibilnost delovnika, vodenje podjetja in samostojnost pri delu ter bonus programi. Za vsakega managerja v podjetju je pomembno, da opazi in razume spremembe v potrebah zaposlenih. Ne sme pa začeti delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam temveč jih mora izkoristiti v prid podjetja. Izjema je dovoljena izključno, če so interesi zaposlenih v nasprotju s cilji podjetja. Od uspešnega managerja se pričakuje, da je sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih v doseganje boljših rezultatov podjetja (Treven, 1998, str. 76).

Prva omejitev, ki se je pojavila pri pisanju zaključne strokovne naloge je bila pripravljenost podjetij za sodelovanje v raziskavi. Druga omejitev je bila razumevanje in razlaga zastavljenih vprašanj v anketnem vprašalniku. Omejitev je predstavljala tudi raznolikost kadra in pozicija zaposlenih na delovnem mestu.

Z raziskavo sem ugotovila, da podjetja lahko učinkovito vplivajo na dolgoročno motiviranost zaposlenih. Poskrbeti morajo za dobre medsebojne odnose, primerno komunikacijo z nadrejenimi, prijetno in prijazno delovno okolje ter ustrezen delovni čas. Večjo motiviranost bi podjetja dosegla tudi, če bi svojim zaposlenim omogočila delovno razmerje za nedoločen čas. S tem dejanjem bi pri zaposlenih dosegli poseben psihološki učinek, ki ga pripišemo varnosti zaposlitve. Kratkoročni dejavnik motiviranja je tudi višina osnovne plače ter finančne nagrade, ki pa so najmočnejši motivator, v kolikor izhajam iz opravljene raziskave. Čeprav menim, da bi podjetja morala posvečati več pozornosti nefinančnim nagradam, saj imajo te močan psihološki učinek.

Pripravljenost zaposlenega, da bo lojalen podjetju in ostal z njim tudi, če se pojavijo težave, lahko dosežemo z zadovoljstvom na delovnem mestu, ki ga lahko povežem s pristopi motiviranja. Ugotovila sem, da v telekomunikacijskih podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi, nimajo primerne pristopa motiviranja, saj so njihovi zaposleni zelo nezadovoljni s svojim delovnim mestom, a kljub temu ostajajo pripadni. S pomočjo zaključne naloge sem ugotovila, da sistemi nagrajevanja ne vplivajo na pripadnost zaposlenih.

## **SKLEP**

Človeški kapital v podjetju postaja vedno bolj pomemben, saj zaposleni predstavljajo pomembno konkurenčno prednost podjetja. Tega se zavedajo tudi managerji, zato si želijo uspešne, motivirane, lojalne in zadovoljne zaposlene. Takšni zaposleni bodo prinašali dobre rezultate in posledično vplivali na uspešnost podjetja.

S pomočjo zaključne strokovne naloge sem predstavila teoretične osnove motivacije, nagrajevanja in pripadnosti podjetju. Z raziskavo, ki je bila opravljena, sem ugotovila, da lahko zaposlene motiviramo na dolgoročni in kratkoročni način. Zaposleni si v večji meri želijo finančnega nagrajevanja, saj je v njihovih očeh to zelo močan motivator, ki vpliva na učinkovitost, pridanost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Menim, da lahko to ugotovitev posledično pripišem časovnemu obdobju zaposlenih, saj je le-ta krajši od enega leta. Kot je znano, finančno nagrajevanje nima učinkovitega dolgoročnega motiviranja.

Najučinkovitejši sistem nagrajevanja bi bila kombinacija finančnih in nefinančnih nagrad. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti. Menim, da bi podjetja morala večjo pozornost nameniti nefinančnemu nagrajevanju, ki naj temelji na pohvalah, napredovanju, večji odgovornosti, bonitetah in dodatnih ugodnostih, ki bi jih lahko zaposleni koristili v svojem prostem času in s svojimi bližnjimi.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allen, N., & Meyer, J. (1990). *The measurement and antecedentes of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Loughborough: Loughborough University.
2. Allen, N., & Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Thousand Oaks.
3. Benčik, N. (2010). *Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot dejavnik motivacije: študija primera* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Cohen, R. A. (1992). *Effective behaviour in organizations*. Homewood: McGraw-Hill Education.
5. DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personell//human resource management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
6. Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance whit thw mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia social and behavioral sciences*, 24(2011), 1510–1520.
7. Hauko, K. (2012). *Povezanost nagrajevanja z motiviranjem zaposlenih za dosego ciljev v podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
8. Henderson, R. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world*. New Yersey: Prentice Hall.
9. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Mesner Andilšek, D., & Štebe, J. (2004). Multinational perspectives on work values and commitment. *Inernational journal of cross cultural management*, 4(2), 181–209.
14. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
15. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
16. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
18. O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of appleid psychology*, 71(3), 492–499.
19. Pittinsky, L., & Shih, M. (2004). Konwledge nomads: organization commitment and worker mobility in positive perspective. *Scientist*, 47(6), 791–804.
20. Randall, M. D. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy management review*, 12(3), 460–471.

21. Sadri, G., & Bowen, R. C. (2011). Meetig employee requirements: Maslow's hierarchy od needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial engineer*, 43(10), 44–48.
22. Stanojević, M. (2001). *Uspešna nedozorelost – socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Stone, F. M. (2002). *Performance and reward management*. Oxford: Capstone.
24. Stone, R. J. (1998). *Human resource management*. Australia: John Wiley & Sons.
25. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Tominc, B. (2004). *Motivacija in pripadnost zaposlenih v podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Weiss, W. H. (2011). Building morale, motivating, and empowering employees. *Supervision*, 72(9), 23–26.
29. Yoon, J., & Thye, S. (2002). A dual process model of organizational commitment: job satisfaction and organizational support. *Work and occupations*, 29(1), 97–124.
30. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

## **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Shema sistema nagrajevanja .....	1
Priloga 2: Sestava slovenske plače .....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik.....	3
Priloga 4: Rezultati raziskave.....	7





## **PRILOGA 2: Sestava slovenske plače**

Svetlik in Zupan (2009, str. 527) predstavita sestavo slovenske osnovne plače. Osnovna plača je sestavljena iz:

- polnega delovnega časa, normalnih pogojev dela in uspešnosti,
- dodatkov za posebne obremenitve, nevarnosti pri delu in manj ugodnega delovnega časa, nadur, neugodnih vplivov okolja, nočnega dela, izmenskega dela, mraza, vročine, ipd.,
- dodatka za delovno dobo in časa delovne dobe v podjetju,
- ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje,
- bonitet (uporaba službenega avtomobila in prenosnega računalnika v zasebne namene, mobilnega telefona, dodatna zavarovanja, kredit po obrestni meri, ki je nižja od tržne, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja),
- nadomestil kot so plačan dopust, porodniška, bolniška odsotnosti, plačilo v primeru čakanja na delo,
- plačila za delovno uspešnost glede na individualno oziroma skupinsko uspešnost,
- plačila za uspešnost poslovanja podjetja,
- nagrade za posebne dosežke,
- drugih osebnih prejemkov (regres, odpravnine, jubilejne nagrade, solidarnostne pomoči),
- povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevoz, terenski dodatek, službena potovanja),
- in drugih ugodnostih po presoji delodajalca (dodatni dnevi dopusta).

### **PRILOGA 3: Anketni vprašalnik**

Spoštovani,

sem Nikolina Mrkajić in zaključujem dodiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za uspešno izvedbo empiričnega dela zaključne naloge z naslovom Sistemi nagrajevanja in njihov vpliv na pripadnost zaposlenih potrebujem vašo pomoč in sodelovanje. Prosila bi vas, da izpolnite vprašalnik, ki sledi v nadaljevanju. Naj omenim, da je le-ta popolnoma anonimen.

Zahvaljujem se vam za sodelovaje in iskrenost.

1. Spol:
  - a) ženski
  - b) moški
  
2. Starost:
  - a) do 25 let
  - b) 26 do 35 let
  - c) 36 do 45 let
  - d) nad 45 let
  
3. Izobrazba:
  - a) osnovnošolska
  - b) srednješolska
  - d) višja šola
  - e) visoka/univerzitetna
  - f) magisterij/specializacija/doktorat
  
4. Čas delovne dobe:
  - a) manj kot 1 leto
  - b) 1 do 2 leti
  - c) 3 do 5 let
  - d) 6 do 10 let
  - e) 11 do 15 let
  - f) 16 ali več let
  
5. Koliko časa ste že zaposleni v trenutnem podjetju?
  - a) manj kot 1 leto
  - b) 1 do 2 leti
  - c) 3 do 5 let
  - d) 6 do 10 let

- e) 11 do 15 let
- f) 16 ali več let

6. Vrsta delovnega razmerja:
- a) zaposlitev za določen čas
  - b) zaposlitev za nedoločen čas

7. Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?

V vsaki vrstici označite odgovor s pomočjo lestvice od 1 do 5. 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delo zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo

	ZADOVOLJSTVO	1	2	3	4	5
1.	Z delom in nalogami					
2.	Z sodelavci					
3.	Z nadrejenimi					
4.	Z možnostjo izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja					
5.	S stabilnostjo zaposlitve					
6.	Z možnostjo napredovanja					
7.	S plačo					
8.	Z možnostjo razvijanja svojih kompetenc					
9.	Z delovnim časom					
10.	Z oblikami nagrajevanja in motiviranja					
11.	Z razmerami na delovnem mestu					
12.	S svojim statusom v podjetju					

8. Ali nagrajevanje vpliva na večjo motiviranost za delo?

- a) da
- b) ne

9. Kakšen način nagrajevanja, bi bil primernejši po vašem mnenju glede na delo, ki ga opravljate?

- a) skupinsko nagrajevanje
- b) individualno nagrajevanje

10. Kakšna je po vašem mnenju najprimernejša nagrada za uspešnost pri delu?

- a) finančna
- b) nefinančna
- c) Drugo \_\_\_\_\_

11. Ali v podjetju prejimate poleg plače tudi nederarne nagrade?

- a) da
- b) ne

12. Na črto napišite s kakšnim načinom nagrajevanja, bi najbolj zadovoljni.



Ponosen/Ponosna sem, da lahko povem, da delam v tem podjetju.

Se ne strinjam Popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5 6

Moje osebne vrednote so podobe vrednotam podjetja.

Se ne strinjam Popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5 6

Za uspeh podjetja sem pripravljen/a vložiti več truda, kot se od mene pričakuje.

Se ne strinjam Popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5 6

Znancem opisujem podjetje, v katerem delam, kot podjetje, za katero je vredno delati.

Se ne strinjam Popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5 6

Resnično sem vesel/a, da sem zaposlen/a v tem podjetju, čeprav sem imel/a na razpolago tudi druge možnosti zaposlitve.

Se ne strinjam Popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5 6

Skrbi me za usodo tega podjetja.

Se ne strinjam Popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5 6

Sprejel/a bi katero koli delo oziroma zadolžitev, le da bi ohranil/a zaposlitev v tem podjetju.

Se ne strinjam Popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5 6

Zame je to najboljšše podjetje, za katero sem delal/a.

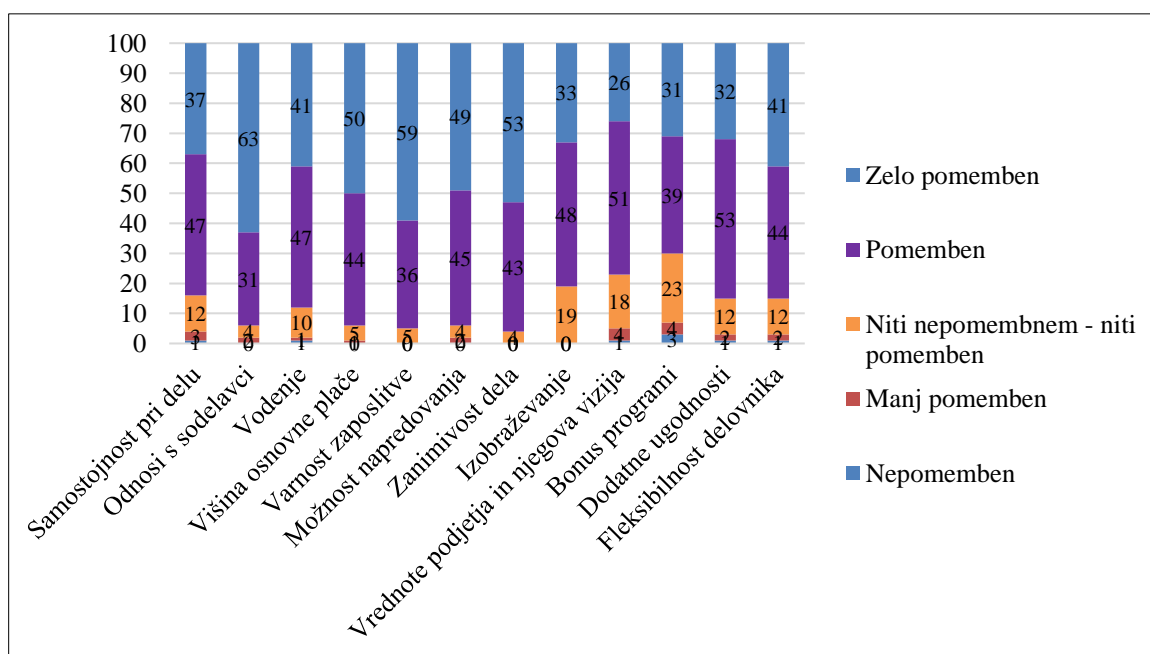
Se ne strinjam Popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5 6

## PRILOGA 4: Rezultati raziskave

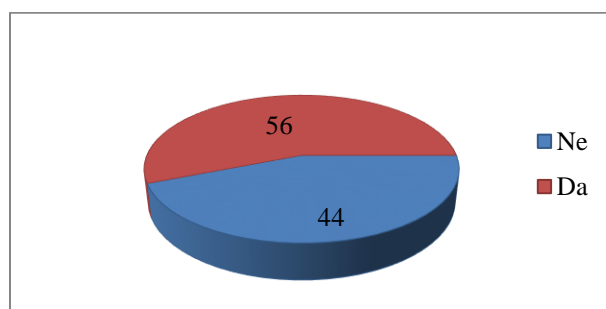
S pomočjo Slike 20 ugotovim, da je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na motiviranost zaposlenih, odnos s sodelavci. V povprečju je 49,50 odstotka anketirancev potrdilo, da so odnosi s sodelavci zelo pomembni. Varnost zaposlitve je drugi zelo pomemben dejavnik, s katerim lahko vplivamo na motivacijo, v povprečju se s to trditvijo strnja 48,50 odstotka anketirancev. Tretji zelo pomemben dejavnik motiviranja je zanimivost dela, v povprečju se s tem strnja 46,74 odstotka anketirancev. Četrty zelo pomemben dejavnik motiviranja je višina osnovne plače, s tem se v povprečju strinja 44,62 odstotka anketirancev. V povprečju 44,46 odstotka anketiranih meni, da je peti zelo pomemben dejavnik motiviranja možnost napredovanja. Pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranost, je tudi vodenje nadrejenih – v povprečju se s tem strinja 39,92 odstotka anketiranih. V povprečju 39,82 odstotka anketiranih meni, da dodatne ugodnosti pripomorejo k motiviranosti. Na motivacijo lahko vplivamo s pomočjo fleksibilnosti delovnika, ki ga ponudimo zaposlenim in s tem odgovorim se je v povprečju strinjalo 37,66 odstotka anketirancev. V povprečju 37,54 odstotka anketiranih meni, da sta možnost izobraževanja in samostojnosti pri delu pomembna dejavnika, s katerima vplivamo na motiviranost. Da vizija in vrednote podjetja pomembno vplivajo na motiviranost zaposlenih, je v povprečju 36,18 odstotka anketirancev izbralo ta odgovor. 30,36 odstotka anketiranih v povprečju meni, da so bonus programi pomemben dejavnik motiviranja.

Slika 1: Dejavniki dela, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih (v odstotkih)



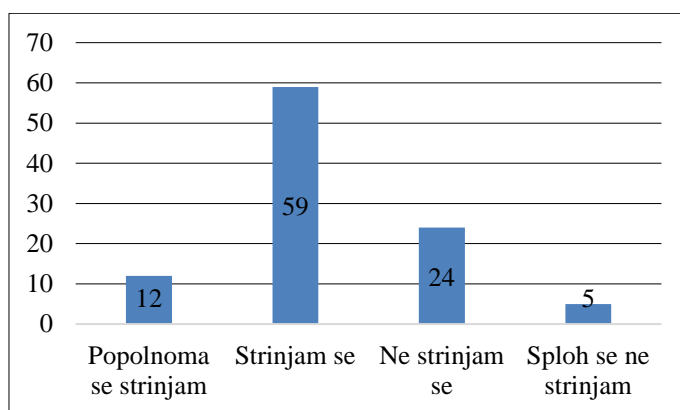
Slika 1 prikazuje, da je denar najpomembnejši motivator, pritrtilni odgovor je izbralo 56 odstotkov anketiranih. 44 odstotkov anketiranih je mnenja, da denar ni najpomembnejši motivator.

Slika 2: Najpomembnejši motivator zaposlenih (v odstotkih)



Iz Slike 2 lahko razberem, da ima 59 odstotkov anketiranih enake delovne cilje, kot jih ima podjetje. Ostalih 24 odstotkov anketiranih se s tem ne strinja in pravijo, da se ti cilji razlikujejo od njihovih. 5 odstotkov anketiranih ima popolnoma različne delovne cilje od podjetja.

Slika 3: Poistovetenje osebnih ciljev s cilji podjetja (v odstotkih)



Zadnje vprašanje v anketnem vprašalniku vsebuje različne trditve v povezavi s pripadnostjo podjetju, rezultati so prikazani v Sliki 3. S pomočjo pridobljenih odgovorov sem ugotovila, da je v povprečju 39,14 odstotka anketirancev izkazalo strinjanje, da jih podjetje navdušuje, zato delo opravljajo po svojih najboljših zmožnostih. V povprečju je 36,94 odstotka anketirancev izkazalo popolno strinjanje, da so ponosni na podjetje, v katerem opravljajo delo. V povprečju se 33,94 odstotka anketirancev strinja, da so njihove vrednote podobne vrednotam podjetja. Anketiranci se v povprečju 41,44 odstotka strinjajo, da so za uspeh podjetja pripravljeni vložiti več truda, kot se od njih pričakuje. Popolno strinjanje je v povprečju 36,32 odstotka anketiranih potrdilo, da svojim znancem opisujejo podjetje, v katerem delajo, kot dobro podjetje, za katerega je vredno delati. S trditvijo resnično sem vesel, da sem zaposlen v tem podjetju, čeprav sem imel na razpolago tudi druge možnosti zaposlitve, je izkazalo popolno strinjanje v povprečju 34,66 odstotka anketiranih. V poprečju se 34,78 odstotka anketirancev strinja, da jih skrbi za usodo podjetja. V poprečju se 42,32 odstotka anketirancev ne strinja s trditvijo, da bi sprejeli katero koli delo oziroma zadolžitev za ohranitev zaposlitve v tem podjetju. Popolno strinjanje je izrazilo v povprečju 33,94

odstotka anketirancev, da so trenutno zaposleni v najboljšem podjetju v svoji poklicni karieri.

Slika 4: Pripadnost podjetju (v odstotkih)

