

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Anderlič

Vpliv nedenarnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih, študija primera

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Anderlič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vpliv nedenarnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih, študija primera

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Kjer je volja, tam je tudi pot, je nekega dne rekel neki modrec in tako označil glavno vodilo med pisanjem mojega diplomskega dela. Ker pa volja ne pride sama od sebe, bi se rada še posebej zahvalila posebnim ljudem, ki so mi na tej študijski poti stali ob strani. Vesoljna hvala mojemu mentorju doc. dr. Branku Iliču za vse spodbudne besede in čas, ki si ga je vzel zame. Hvala mojim prijateljicam, ki so me vedno znova spravljale v dobro voljo, podjetju X za vse podatke in ponujeno priložnost ter navsezadnje *obrigada* (hvala v mojem najljubšem jeziku, portugalsščini) moji čudoviti družini, ki me je bodrila in bila tukaj zame, vedno in povsod. Rada vas imam!

Sandra

Vpliv nedenarnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih, študija primera

Organizacije se v današnjem času vse bolj zavedajo pomena svojega obstoja in konkurenčnosti v globalnem, hitro razvijajočem se okolju. Včasih so vso svojo pozornost namenjale produktu, v današnjem času pa dosegajo svojo konkurenčno prednost primarno s svojimi zaposlenimi, saj se vedno bolj zavedajo, da so le-ti temelj vsake organizacije. V skladu s tem veliko skrb namenjajo njihovem razvoju, jih izobražujejo, skrbijo za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu ter tudi za delovno motivacijo, ki jih bo ustrezno motivirala ter spodbujala k nadaljnjemu delu. Zadovoljstvo in motivacijo za delo primarno dosegajo s plačo, vendar pa se uspešne organizacije zavedajo, da njihove zaposlene ni mogoče motivirati le z denarjem oziroma plačo, torej od zunaj, temveč lahko veliko pozornosti namenijo motivaciji od znotraj, torej s pohvalami, opaženim dobro opravljenim delom, boljšimi medsebojnimi odnosi ipd. Diplomsko delo s pomočjo literature in empiričnega dela poskuša potrditi glavno hipotezo, kjer predpostavljam, da zaposlene dolgoročno in najučinkoviteje motivirajo nedenarne nagrade.

Ključne besede: zaposleni, delovna motivacija, motivacijske teorije, nedenarno nagrajevanje

Non Monetary Rewards and Motivation of Employee, Case Study

Nowadays organisations are much aware of their need to grow in a global, fast moving and competitive environment. In the past, organisations were product oriented, whereas today companies' competitive edge is based primarily on their human resources valued as their most important asset. In line with this, organisations offer to their employees diverse opportunities for training and monitor their satisfaction during the work process as well as their motivation for further growth. Satisfaction and motivation of employees are regulated primarily with salary. However, performance appraisal system, positive working conditions and good interpersonal relations within the organisation are also strong motivating factors. The Case study supports a hypothesis that in the long run the employees' motivation is best served by non monetary rewards.

Key words: employees, employee motivation, motivation theories, non-monetary rewards

KAZALO

1	UVOD	6
1.1	HIPOTEZA	7
1.2	METODOLOŠKI OKVIR	7
2	MOTIVACIJA	7
3	MOTIVACIJSKE TEORIJE	9
3.1	MASLOWOVA TEORIJA POTREB	9
3.2	ERG TEORIJA	12
3.3	HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA	13
3.4	VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA	15
3.5	McCLELLANDOVA TEORIJA POTREB	16
3.6	TEORIJA CILJA	17
3.7	TEORIJA ENAKOSTI	18
4	NAGRAJEVANJE	20
4.1	NEDENARNE OZIROMA NEFINANČNE NAGRADE	23
4.2	PSIHOLOŠKA POGODBA	24
5	EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA X	25
5.1	OPIS PODJETJA	25
5.2	POTEK RAZISKAVE IN METODOLOGIJA	26
5.3	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU X	27
5.4	RAZVOJNI LETNI POGOVOR V PODJETJU X	28
5.5	REZULTATI ANALIZE	29
5.5.1	PRIMERJAVA KATEGORIJ – KAKO JE IN KAKO BI MORALO BITI	33
5.5.2	ANALIZA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE	34
6	SKLEPNE UGOTOVITVE	35
7	IMPLIKACIJE IN PRIPOROČILA ZA VODSTVO	37
8	LITERATURA	39
	PRILOGI	42
	Priloga A: VPRAŠALNIK – MOTIVACIJA, NEDENARNO NAGRAJEVANJE, ZADOVOLJSTVO	42
	Priloga B: TABELARNI PRIKAZ ZAPOSLENIH, ZAJETIH V RAZISKAVO	46

1 UVOD

Organizacije se v današnjem času vse bolj zavedajo pomena svojega obstoja in konkurenčnosti v globalnem, hitro razvijajočem se in tekmovalnem okolju. V času prevlade primarnega in sekundarnega gospodarskega sektorja je bila vsa pozornost namenjena produktu, ki so morali biti konkurenčni, če ne celo inovativni, da so se na hitro spreminjajočem se trgu sploh obdržali. V današnjem času pa lahko organizacije dosegajo svojo konkurenčno prednost primarno s svojimi zaposlenimi, ki so temelj vsake organizacije. Uspešne organizacije se namreč vse bolj zavedajo, da so nosilec njihove uspešnosti prav zaposleni, ki pripomorejo k uresničevanju poslanstva, vizije, strategije in poslovnih ciljev organizacije, v kateri so zaposleni. (Anterič 2005, 14) Zato je naloga vodstva zagotoviti takšno okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. S tem zaposlenim omogočijo, da postanejo uspešni in tako prispevajo svoj delež k konkurenčnosti organizacije, kjer so zaposleni. (Frlec 2008, 40) Posledično je pomembno, da veliko skrb namenijo razvoju svojih zaposlenih, jih izobražujejo, poskrbijo za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, jim dajo občutek njihovega lastnega prispevka k izpolnitvi nalog in navsezadnje poskrbijo tudi za motivacijo za delo, ki jih bo ustrezno spodbujala k nadaljnjemu delu.

Zaposleni na delo ne prihajajo in ga tudi ne nadaljujejo samoumevno, temveč so za svoje opravljanje dela motivirani. Denar oziroma v organizacijskem okolju plača je primarni pogoj za motivacijo zaposlenih, saj jim omogoča zadovoljevanje najbolj osnovnih življenjskih potreb in s tem tudi eksistenco. Vendar pa uspešne organizacije vedo, da njihove zaposlene ni mogoče motivirati od zunaj (torej z denarnimi spodbudami), ampak da lahko same prispevajo svoj del k temu, da bodo motivirani od znotraj. Zato nikakor ne podcenjujejo nefinančnih oblik motivacije, kot so na primer pohvala, opaženo dobro opravljeno delo, boljši medsebojni odnosi ipd. (Frlec 2008, 40)

Pogosto se nam zastavlja vprašanje, zakaj ljudje sploh delamo. Kateri so tisti dejavniki, ki nas za delo motivirajo? V diplomskem delu se bom zato posvetila obravnavi pomena motivacije zaposlenih, kjer bom obravnavala glavne teorije s področja delovne motivacije in pomen nedenarnih nagrad za spodbujanje motivacije zaposlenih.

1.1 HIPOTEZA

Temeljna hipoteza, ki bo vodilo moje raziskave se glasi:

Zaposlene dolgoročno in najučinkoviteje motivirajo nedenarne nagrade.

Z zgornjo hipotezo zagovarjam dejstvo, da je vpliv denarnih nagrad na motivacijo zaposlenih nižji in bolj kratkoročen kot vpliv nedenarnih nagrad, kamor spadajo pohvala, priznanja, boljši delovni pogoji, odnosi ipd. Slednji imajo namreč večji vpliv na dvig motivacije zaposlenih, obenem pa je ta tudi dolgoročnejši.

1.2 METODOLOŠKI OKVIR

V teoretičnem delu diplomskega dela bom uporabila deskriptivno metodo, torej metodo opisovanja dejstev, odnosov in procesov; v empiričnem delu pa metodo eksploracije in eksplanacije za kvantitativno raziskavo z vprašalniki ter primerjalno metodo, s katero bom primerjala podatke, pridobljene z lastno raziskavo s podatki opravljene raziskave merjenja organizacijske klime v podjetju X.

2 MOTIVACIJA

Eden izmed temeljnih dejavnikov uspešnosti zaposlenih in s tem tudi organizacije same je vsekakor motivacija. Omogoča, da zaposleni kar najbolj učinkovito uporabijo svoje znanje, sposobnosti ter veščine, ki jih imajo. (Vukasinović Žontar 2004) Je neka sila, hotenje, ki pripravi človeka k določeni aktivnosti, zato je smiselno reči, da je motivacija povezana z vso človeško aktivnostjo. Ta pa ni nikoli povezana z zgolj enim dejavnikom, temveč z večimi, ki so lahko zelo zapleteni, znani ali pa celo neznani.

Zaposleni so lahko motivirani na različne načine, z raznimi nagradami in spodbudami, ki jim omogočajo zadovoljevanje svojih potreb in prav tako tudi za doseganje osebnih ciljev, h katerim stremijo. Dejstvo pa je, da so potrebe zaposlenih med seboj različne, saj je vsak posameznik svoj individuum, zato lahko široko variirajo, kar na nek način pravzaprav otežuje,

če ne celo onemogoča natančno predvideti, kaj je tisto, kar zaposlene motivira. (Armstrong 2007, 33)

V povezavi s tem so številni avtorji obravnavali kompleksno področje fenomena motivacije ter razvili različne teorije, ki v večini stremijo k iskanju odgovora na vedno pogostejše vprašanje, kaj žene ljudi k delu. S tem so mislili predvsem na silnice, ki človeka motivirajo, da dela, se napreza, porablja svoje sile ter vlaga napor. (Lipičnik 1998) Logičen odgovor po hitrem razmisleku bi bil, da ljudje delajo zato, da služijo denar ter si zagotovijo sredstva za preživetje. Vendar dandanes temu več ni tako, saj ljudi žene mnogo več kot pa samo denar, obenem pa je vsak posameznik edinstven, kar pomeni, da ima individualne značilnosti, ki se razlikujejo od posameznika do posameznika. Tako nekatere motivira denar, druge izzivi na delovnem mestu, tretje dobri delovni odnosi itd.

Kar nekaj motivacijskih teorij izvira iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo oziroma kapital. Danes pa je njuno mesto zasedlo znanje oziroma ostali dejavniki, ki izvirajo iz organizacijske participacije zaposlenih, kot so pripadnost, kreativnost, osebni razvoj ipd. (Gruban 2006a, 3)

Motivacija je za delovno situacijo ključni dejavnik, ki določa delovno učinkovitost. Njena pomembna značilnost je, da lahko vsak posameznik nanjo vpliva, predvsem z zavestnim spodbujanjem svojega obnašanja, njegovim usmerjanjem in vodenjem. Vsekakor pa je resnično tudi dejstvo, da je del motivacije tudi nezaveden.

Na grobo lahko opredelimo tri skupine ključnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Odvisne od vsakega posameznika so človekove odlike, sledijo jim njegove aktivnosti ter na koncu organizacijski sistem, ki obenem tudi vpliva na njegove učinke. Vsi se med seboj prepletajo, zato je potrebno biti nanje še posebej pozoren.

Pred nadaljnjim raziskovanjem motivacije je potrebno opredeliti, kaj ta sploh je.¹ Je gibalno usmerjanje in povzročanje naših dejanj. Lipičnik (1998) jo opredeljuje kot naraven proces, ki poteka v osebi in jo tudi sili k neki dejavnosti. Ima svojo smer in identiteto, ki sta njeni

¹ Beseda izvira iz latinske besede *movere*, ki pomeni gibati se oziroma potiskati. (Steers in drugi 2004)

najpomembnejši lastnosti, kar se kaže v motivirani osebi, ki svoje aktivnosti usmeri v določeno smer, od njene želje po doseganju ciljev pa je odvisna tudi intenziteta.

Definiramo pa jo lahko kot temeljni dejavnik uspešnosti posameznika, ki poleg znanja, obvladanja veščin ter ustreznih pogojev za delo pripomore k uspešnosti posameznika in učinkovitosti delovnega procesa. (Vukasinović Žontar 2004) Je neka notranja sila, ki spodbudi človeka k določeni dejavnosti, ga spodbuja, da pri njej vztraja in jo navsezadnje tudi dokonča.

Motivacija je nadaljnje lahko razumljena tudi skozi dva njena tipa (Armstrong 2005, 71), in sicer skozi intrinzično ter ekstrinzično motivacijo. Prvi tip: intrinzična oziroma notranja motivacija je opisana prek Herzbergove motivacije skozi delo samo in je prisotna le takrat, ko zaposleni čuti, da je njegovo delo zanimivo, polno izzivov, pomembno, odgovorno, avtonomno, mu omogoča razvoj znanj, sposobnosti in priložnosti za razvoj. Lahko rečemo, da je povezana s samo kvaliteto dela, zato ima ta tip motivacije daljši in obenem tudi globlji časovni vpliv, predvsem zaradi prirojenosti motivov vsakemu posamezniku. Po drugi strani pa drugi tip, ekstrinzična ali zunanja motivacija motivira ljudi takoj in močno, kar dosega z nagradami, kot so na primer višja plača, (po)hvala, kazni, disciplinske sankcije, vendar njihov vpliv običajno ne traja dolgo.

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

V 30-ih letih prejšnjega stoletja se je pojavila potreba po preučevanju zaposlenih kot kompleksnih bitij z več motivacijskimi vplivi. Največ teorij o motivaciji pa je nastalo med letoma 1960 in 1970, kasneje so se v večini pojavljale le njihove razširitve. (Steers in drugi 2004, 383) V nadaljevanju bom obravnavala najbolj znane avtorje, ki so se ukvarjali s področjem motivacije, in z njihovimi motivacijskimi teorijami.

3.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB

Abraham Maslow je bil eden izmed prvih psihologov, ki je predstavil svojo teorijo motivacije. Ta teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Te je razporedil

v hierarhično piramido s petimi vrstami potreb, ki obsegajo tako osnovne oziroma biološke potrebe kot tudi psihološke, ki se uvrščajo višje na piramidi.

Njegova osnovna predpostavka je bila, da človekove potrebe nastajajo v določenem zaporedju. (Uhan 1999, 3) Šele ko posameznik zadovolji eno vrsto potreb, se aktivirajo druge, višje potrebe, ki se usmerjajo k privlačnejšim ciljem. (Lipičnik 1998, 64) Tako potreba, ki je že bila zadovoljena, človeka ne motivira več.

Sprva naj bi človek težil k zadovoljevanju najnižjih potreb na hierarhični lestvici, torej k fizičnim potrebam, kamor uvrščamo potrebe po hrani, pijači, spolnosti ipd. Sledijo jim potrebe po varnosti, ki izvirajo iz občutka ogroženosti. Za njimi umešča potrebe po pripadnosti in ljubezni, ki se nanašajo predvsem na integracijo v družbene skupine ter potrebe po sprejetost. Naslednje so potrebe po spoštovanju in statusu, kamor je Maslow uvrščal moč, uspeh, zaupanje v okolje, svobodo ipd, kot zadnje in najvišje pa je opredelil potrebe po samouresničevanju, s kreativnostjo in razvojem sposobnosti na čelu. (Maslow 1982, 92-102)

Maslowovo hierarhijo potreb lahko umestimo tudi v organizacijsko okolje (glej sliko 3.1), na področje ugotavljanja delovne motivacije zaposlenih (Furnham 1995, 129):

- Osnovna, torej najnižja potreba je posledično plača, ki zaposlenim zagotavlja eksistenco. Potrebe, ki tem sledijo, pa so nedenarnega izvora (npr. medosebni odnosi, pohvale, osebni razvoj ipd.).
- Potrebe po varnosti bi se v organizacijsko okolje lahko prenesle kot varnost zaposlitve, torej njen dolgoročni obstoj (kamor spada zagotovo zaposlitev za nedoločen čas, ki zagotavlja kontinuiteto dela), in so pogojene psihološko ter individualno.
- Potrebe po pripadnosti se nahajajo na sredini hierarhične lestvice in pomenijo predvsem stanje odnosov med zaposlenimi ter tudi odnos s podrejenimi oziroma nadrejenimi. Posledično se na te potrebe nanaša tudi možnost socialne vključenosti, predvsem v delovne time, enote, področja, kjer zaposleni stremijo k temu, da bi bili znotraj njih opaženi in obenem priznani.

Potrebe, ki sledijo tej, so:

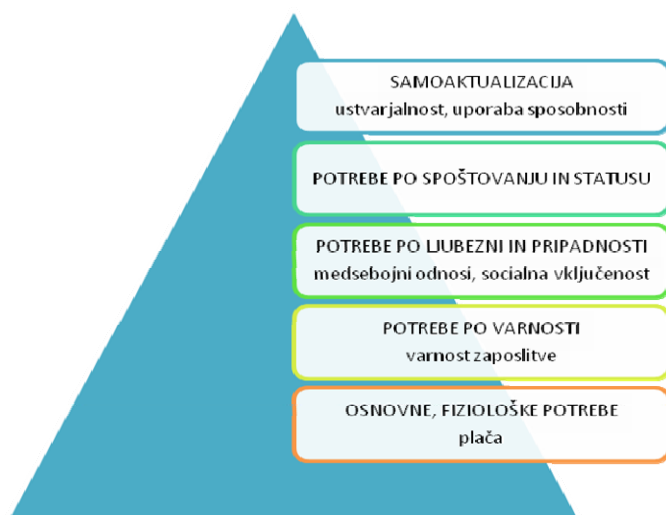
- Potrebe po spoštovanju in statusu. Vsak zaposleni namreč želi, da ga nadrejeni pohvali oziroma mu kako drugače izrazi priznanje za delovne uspehe, ki jih dosega. Na status se nanašajo potrebe po moči, po doseganju uspehov, zaupanju, svobodi ustvarjanja ipd, ki zaposlenemu omogočajo ustvarjanje samospoštovanja ter občutka pomembnosti. V primeru, da je potreba po priznanju manj zadovoljena in je obenem

za zaposlenega pomembnejša od potrebe po denarnemu nadomestilu, ga lahko z dajanjem priznanja zagotovo bolj motiviramo.

- Kot zadnje in najvišje pa se uvrščajo potrebe po samoaktualizaciji ali samouresničevanju in pomenijo potrebo po delu, ki zaposlenega osrečuje, uporabi ustvarjalnosti ter ostalih svojih sposobnosti. V primeru, da zaposleni to potrebo zadovolji, je ustrezno motiviran in predan svojemu delu.

Naštete potrebe si pri zadovoljevanju sledijo postopoma, od najnižjih do najvišjih. V primeru, da je ena potreba zadovoljena (vendar ne nujno popolnoma, saj je večina osnovnih potreb delno zadovoljenih), se pojavi druga. (Furnham 2005, 108) Ko pride posameznik do najvišje potrebe, pa se v primeru, da je ogrožena njegova eksistenca, torej nezadostna zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb, pozornost spet usmeri na najnižje potrebe. (Lipičnik 1998)

Slika 3.1: Maslowova hierarhija potreb



VIR: Ferjan (1999, 118).

Središče te teorije je prepričanje, da posamezniku vladajo samo nezadovoljene potrebe, zato zadovoljena potreba ni več motivator. (Maslow 1982, 95) Torej, v primeru, da je zaposleni zadovoljen s svojo plačo, potem ga z višjo ne moremo motivirati. Lahko pa ga tako, da manipuliramo z njegovimi potrebami, ki so že aktivirane, vendar slabo oziroma skoraj nezadovoljene. (Jerovšek 1972) Bolj kot so potrebe temeljne, bolj občutno je pomanjkanje. Prav tako je zadovoljstvo pri doseganju teh potreb večje, čim višje na hierarhični lestvici se le-te nahajajo.

Maslowova teorija je za organizacije uporabna, saj lahko z njeno pomočjo na podlagi vprašalnika ugotovijo, kaj oziroma s čim se njihove zaposlene da motivirati. Vendar pa menim, da je organizacije ne smejo posploševati, saj se potrebe zaposlenih med seboj razlikujejo, zato se lahko Maslowovo teorijo uporablja za motiviranje posameznikov in ne na ravni celotne organizacije.

Omenjena teorija pa je naletela tudi na številne kritike. Najbolj ji očitajo togost, saj menijo, da predstavlja preveliko poenostavitev zapletenih človekovih potreb. (Lipičnik 1998, 164) Obenem pa je možno, da se istočasno pojavijo različne potrebe ter ni nujno, da se v primeru zadovoljitve potrebe na nižjem nivoju pojavi tudi druga, nova potreba. (Ferjan 1999, 118) Očitki se nanašajo tudi na uporabljeno metodologijo, saj njegova hierarhija potreb ni kulturno prenosljiva in zato posledično ni univerzalna. (Uhan 1999, 4)

3.2 ERG TEORIJA

Avtor ERG teorije je Clayton Alderfer, ameriški psiholog, čigar teorija je podobna Maslowovemu kontekstu hierarhije potreb, vendar z razliko, da njegovo hierarhijo razdeli le v tri kategorije, in sicer obstoj, povezanost in rast. (Werther in Davis 1985, 401)

V obstoj uvršča prvo in drugo potrebo na Maslowovi hierarhiji potreb, fiziološke potrebe, varnost in zavarovanje. Druga kategorija, povezanost, vsebuje medosebne odnose, kamor vključuje sprejetje zaposlenega, njegovo odobravanje ostalih v organizaciji ter medsebojno druženje, torej krepitev socialnih vezi. Zadnja in najvišje uvrščena kategorija pa je rast, ki združuje individualne sposobnosti zaposlenega, ki mu omogočajo osebno rast na delovnem mestu ter doseganje samospoštovanja in samoaktualizacije.

Teorija obsega tri predpostavke, in sicer (Werther in Davis 1985, 401):

- manj ko je potreba zadovoljena, močnejša je želja po njej;
- moč po zadovoljitvi višje rangirane potrebe je večja, kadar so nižje potrebe že zadovoljene, drugače se ne pojavijo;
- v okoliščinah, kjer višje potrebe ostanejo nezadovoljene, pride do frustracije in posameznik raje zapolni svoje nižje, osnovne potrebe.

Skupna točka Alderferjeve ERG teorije in Maslowove teorije je v tem, da sta obe hierarhični in poudarjata, da ljudje potrebe imajo. Prav tako pa pri obeh vsaka od njih variira v njeni intenzivnosti, kar je seveda odvisno od zadovoljitve drugih, nižjih potreb, ki imajo seveda prednost pred višjimi.

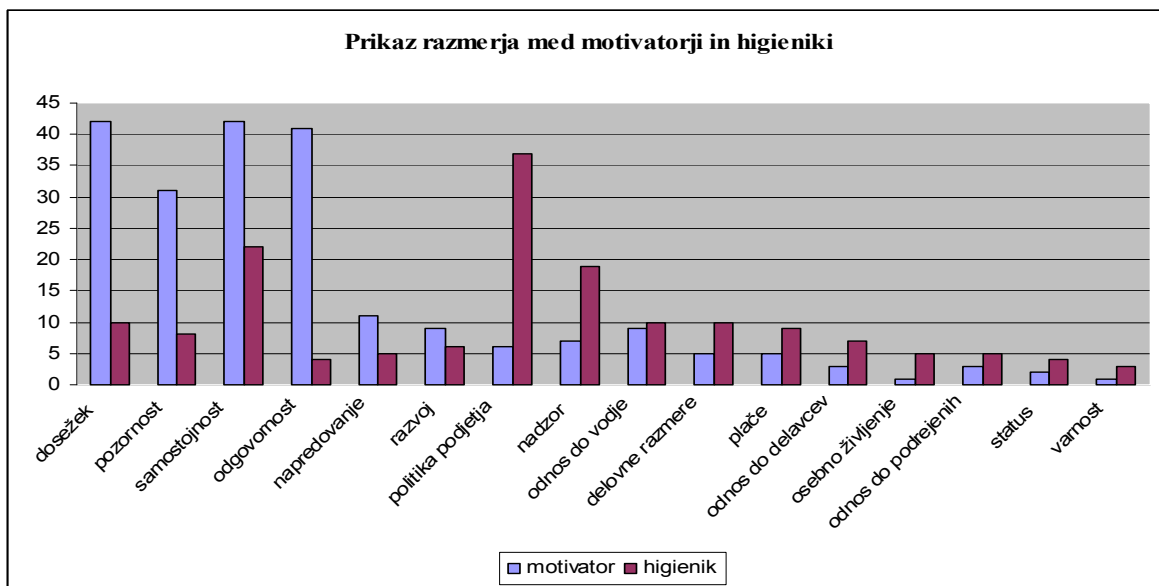
Razlika med teorijama pa je v mnenju Alderferja, da se istočasno lahko pojavi več kot le ena potreba, obenem pa zadovoljevanje potreb ni tako strogo vrstno določeno, saj so lahko najprej zadovoljene višje potrebe in šele nato nižje. (Furnham 2005) Slednje je pomembno dejstvo za raziskovanje nedenarnega nagrajevanja zaposlenih, saj Alderfer dopušča možnost, da so najprej zadovoljene višje potrebe. V organizacijskem okolju zaposlenega so to lahko samoaktualizacija, uporaba lastnih znanj, osebnostna rast ipd., šele z zadovoljitvijo teh se zaposlenemu kasneje pojavijo tudi nižje potrebe, torej potreba po plači in drugih denarnih ugodnostih.

3.3 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Herzberg (1959) se je v 50-ih letih v svoji motivacijski teoriji osredotočil na zadovoljstvo pri delu in trdil, da imajo zaposleni dve vrsti med seboj neodvisnih potreb, ki vplivajo na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. (Uhan 2000, 24) Rečeno drugače: ti dve potrebi, zadovoljstvo z delom in njegovo nezadovoljstvo, sta določena z različnimi faktorji in iz različnih faktorjev tudi izvirata. (Furnham 2005, 333)

V svoji dvofaktorski motivacijski teoriji je razlikoval med potrebami, ki imajo izvor v delovnem okolju in jih poimenoval higieniki oziroma ekstrinzični faktorji delovne motivacije ter potrebami, ki imajo izvor neposredno v delu samem in se imenujejo motivatorji oziroma z drugimi besedami intrinzični faktorji. Med higienike je uvrstil plačo, medsebojne odnose, varnost zaposlitve, odgovornosti in organizacijsko politiko, med motivatorje pa posameznikov uspeh in rast, pohvale in priznanja, delo samo ter odgovornost (glej sliko 3.2). (Ramlall 2004) Bistvena razlika med tema vrstama potreb je v tem, da higieniki delujejo samo zato, da zmanjšajo delovno zadovoljstvo ali pa v drugem primeru povzročijo nezadovoljstvo, motivatorji pa vplivajo tako, da delovno zadovoljstvo povečujejo. (Hansen in drugi 2002) Ob tem je Herzberg posebej poudarjal, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo med seboj neodvisni potrebi, torej nista dva konca enake potrebe, ampak je vsaka od teh potreba zase, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. (Uhan 1999)

Slika 3.2: Prikaz razmerja med Herzbergovimi motivatorji in higieniki (izraženih v %)



VIR: Furnham (2005, 334).

V svojo raziskavo je vključil 203 zaposlene in jih spraševal, kdaj so se počutili dobro pri svojem delu². Pri analizi je odkril, da so ključni dejavniki zadovoljstva pri delu delovni dosežki, opažanje, delo samo, odgovornost in napredovanje. Po drugi strani pa so ključni dejavniki nezadovoljstva organizacijska politika, plača, medosebni odnosi, delovni pogoji ter nadzor. Iz teh ugotovitev je razvil bistvo svoje motivacijske teorije, in sicer da higieniki ob svoji neprisotnosti povzročajo nezadovoljstvo, ob prisotnosti pa zadovoljstva ne povzročajo. Ravno nasprotno pa motivatorji, torej potrebe, ki izvirajo neposredno iz samega dela, povzročajo zadovoljstvo, njihova odsotnost pa nezadovoljstva ne povzroča. (Uhan 2000, 25) Pomembno je, da je delo, ki ga posamezni zaposleni opravlja, ustrezno opisano ter da ga zaseda kvalificirana oseba, obenem pa je deležen spodbude in ima omogočen osebni razvoj. (Furnham 2005, 337)

Iz te teorije lahko zaključimo, da osnovne potrebe zaposlenih zadovoljujejo higieniki, ki pri tem preprečujejo nezadovoljstvo, vendar zaposlenih ne motivirajo. Ravno nasprotni učinek pa imajo motivatorji, ki so po njegovem tudi edini, ki zaposlene motivirajo. (Možina in drugi 1998)

² V raziskavo je leta 1959 vključil 203 inženirje in računovodje, s katerimi je opravil intervjuje o njihovih zaposlitvah.

Zagovorniki Herzbergove teorije so v njej videli pomemben prispevek k tehnološki spremembi dela, saj je le-to postalo bolj zanimivo, posledica pa se je kazala v povečanju delovnih rezultatov in učinkovitosti. S tem je prispeval k ideji o obogatitvi dela kot pomembni vzpodbudi za intrinzično motivacijo. (Uhan 2000)

Kritiki pa so njegovi teoriji očitali, da je model testiral samo pri zaposlenih, ki opravljajo vodilna, strokovna in zanimiva dela, zato je verjetnost, da njegovega modela ni mogoče uporabiti pri tistih zaposlenih, ki nižjih potreb nimajo zadovoljenih, toliko večja.

3.4 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA

Vroom (1967) je zgradil svojo motivacijsko teorijo na prepričanju, da imajo organizacije ter njihovi zaposleni med seboj različne cilje. Osnovni cilj organizacije naj bi bila namreč večja učinkovitost, cilji zaposlenih pa so bolj individualne narave in jih je zaradi tega nemogoče posplošiti. (Uhan 2000) Iz tega sledi, da so zaposleni racionalni pri odločitvah o svojem vedenju, torej izberejo zanj najugodnejše, in delujejo v takšni smeri, ki zadovolji njihove potrebe in jim omogoča doseganje njihovih osebnih ciljev. (Lawter in Worby 2006, 2) Po njegovo so zaposleni tako motivirani (še)le takrat, ko ugotovijo, da jim bo določen trud, ki ga morajo vložiti v delo, prinesel željeno nagrado.

Pri opredelitvi stopnje zadovoljstva in motivacije zaposlenih, se je Vroom oprl na tri izhodiščne pojme: valenco, instrumentalnost in pričakovanje. (Lipičnik 1998)

Pričakovanje je prvi in poglobitnejši dejavnik, ki označuje posameznikovo moč prepričanja, da bo določeno dejanje vodilo do pričakovanega rezultata. V primeru, ko je prepričan, da dejanje nima nobene možnosti, da bi vodilo k cilju, potem je njegovo pričakovanje ničelno. Obratno pa bo v primeru možnosti vodenja k cilju njegovo pričakovanje pozitivno. (Werther in Davis 1985, 404)

Valenca v tem primeru označuje stopnjo privlačnosti in samo usmerjenost k cilju, ki pa se lahko sprti tudi spreminja. (Lipičnik 1998) Nanaša se predvsem na posameznikovo

zavedanje svojih zmožnosti, ki mu omogočajo uspešno opravljanje določene naloge. Kaže pa se lahko tako v pozitivni kot tudi negativni obliki.³

Tretji pojem, instrumentalnost, pa predstavlja percepcijo možnosti, da bo izpolnitev določenega cilja vodila do željene nagrade.

Iz do sedaj povedanega, si lahko teorijo razložimo kot povezavo med naporom, rezultatom, nagrado in posledično motivacijo. Zavedanje zaposlenega, da bo njegov vložen napor vodil do željenega rezultata, ta pa mu bo omogočil določeno nagrado, ki je zanj privlačna, ga bo motiviralo za izvedbo celotnega postopka.

Ta model daje velik pomen nagradam, saj so ravno te tiste, ki dajejo zaposlenemu motivacijo za doseganje zahtevanega cilja. Obenem pa se skozi motivacijski proces usklajujejo interesi organizacije in tudi posameznika; organizacija namreč določi nek cilj, k izpolnitvi katerega pa zaposleni stremijo le v primeru, da lahko hkrati zadovoljijo tudi svoj osebni, individualni cilj, kot je na primer določena nagrada ob doseganju cilja. (Steers in drugi 2004, 382)

Kritiki Vroomovega modela so opozorili, da je njegov model uporaben zgolj v dobri organiziranosti delovnega procesa. Delavci, ki lahko svoje cilje dosegajo mimo ciljev njihove organizacije po manj zahtevni poti, bodo cilje organizacije obšli ter se odločili za lažjo pot. (Zupan 2001, 5)

3.5 McCLELLANDOVA TEORIJA POTREB

McClelland (1987) je leta 1961 predstavil svojo motivacijsko teorijo, ki jo je osnoval na treh glavnih motivacijskih potrebah: dosežku, moči in afilaciji oziroma članstvu. (McClelland 1987) V njej je zanemaril že omenjen Maslowov koncept hierarhije potreb in se raje osredotočil na pomen individualnih razlik pri motiviranju, kjer ga je zanimala motivacijska moč ločenih in jasno definiranih potreb, dosežkov, moči in članstva. (Steers in drugi 2004) Med omenjene potrebe v nasprotju z Maslowovo razvrstitvijo ni uvrstil osnovnih potreb, saj

³ Primer pozitivne oblike, torej ko so cilji privlačni, so na primer denar ter razne nederne nagrade, kot recimo pohvala, priznanje, boljši delovni odnosi ipd. Ko pa ima cilj negativno valenco, pa se mu želi posameznik na vsak način izogniti.

pri predvideno teh zadovoljenih potrebah raje izpostavlja druge, ki se bolj nanašajo na posameznikovo delo.

Potrebo po dosežku je opredelil kot prizadevanje za doseganje določenih uspehov. Posamezniki s to potrebo naj bi bili po njegovem mnenju uspešni podjetniki.

Potreba po moči odseva posameznikovo željo po vplivu, vodenju in (pre)moči. Posamezniki z visoko željo po tej potrebi naj bi bili vodilni menedžerji, ki imajo močno razvito področje kontrole nad drugimi.

Potreba po članstvu (afilaciji) pa se nanaša na željo po prijateljskih vezeh, gradnji socialnih odnosov, dobrih delovnih odnosih ter sprejetju. Posamezniki s to močno razvito potrebo se najbolje znajdejo v delovnih timih, nikakor pa niso najbolj uspešni menedžerji, saj mukoma sprejemajo težke odločitve, ker jih skrbi, da zaradi svoje odločitve ne bi bili več priljubljeni. (Ramlall 2004)

McClelland v svoji motivacijski teoriji zagovarja trditev, da imajo posamezniki pogosto več nasprotujočih si potreb, ki nadalje služijo za motiviranje njihovega vedenja. V situaciji, ko istočasno obstajajo vse tri motivacijske potrebe, pa je posameznik najmočnejše motiviran.

3.6 TEORIJA CILJA

Grobi začetki razvoja teorije cilja segajo v 60. leta prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci delovne motivacije Locke, Steers in Porter (Steers in Porter 1974; Steers in drugi 2004) pokazali, da specifičnost ciljev, njihova različnost in pripadnost le-tem, povečujejo delovno učinkovitost zaposlenih. To pomeni, da morajo biti cilji jasno postavljeni in razumljeni, da bi bili zaposleni lahko motivirani. (Steers in drugi 2004)

Ta teorija je bila kasneje dopolnjena na velikem številu empiričnih študij, ki sta jih v naslednjih letih preučevanja izvedla Locke in Latham in jih v 90-ih letih tudi predstavila v t. i. formalni teoriji ciljev. Njune študije so pokazale, da so delavci, ki imajo pri svojem delu zastavljen cilj, čeprav sicer mogoče težko, vendar vseeno dosegljiv in poznan, bolj motivirani, kot pa tisti, ki cilja nimajo.

Postavljanje cilja je po njunem opažanju uspešno, če ima dve karakteristiki, in sicer:

cilj mora biti specifičen in jasen. (Npr. »Povečaj prodajo za 10 %«, namesto nejasnega »Poskušaj povečati prodajo.«) Obenem pa mora biti določen tudi okviren čas realizacije, spremljati ga mora dosegljiv izziv. (V primeru, da je nedosegljiv, ga zaposleni ne bodo sprejeli.)

Obenem opažata, da individualni cilji lažje predstavljajo posameznikove odgovornosti, hkrati pa se v tem primeru tudi prej opazi posameznikov vložen trud in končni uspeh. Vendar pa je potrebno biti pazljiv, da to ne ustvari medsebojnega tekmovanja in stremitve k doseganju individualnih in ne organizacijskih ciljev. Zato mora biti poudarek na izvršitvi naloge, torej narediti neko stvar do konca, in ne na tekmovanju z drugo osebo. (Latham in Locke 1979)

Latham in Locke menita, da je motivacijska teorija s postavljanjem ciljev preprosta, močna in visoko učinkovita tehnika motiviranja zaposlenih. Vendar opozarjata, da njena nepravilna uporaba lahko povzroči probleme, namesto da bi jih rešila. V tem primeru, ko so cilji postavljeni nepošteno ali pa so nedosegljivi, bo namreč prišlo do nezadovoljstva in slabih rezultatov, kar pa je popolno nasprotje namena te teorije. (Latham in Locke 1979, 80)

3.7 TEORIJA ENAKOSTI

Teorija enakosti, ki so jo psihologi oblikovali na predpostavkah ekonomista Adamsa, vidi motivacijo s perspektive primerjave med vložki v delo in prejetimi nagradami, ki jo zaposleni delajo glede sebe, v primerjavi z drugimi (sodelavci, znanci iz drugih organizacij ipd.). Adams je bil mnenja, da so posameznikova pričakovanja glede pravičnega, enakega odnosa naučena skozi proces socializacije in med opazovanjem primerjave vložkov in nagrad drugih. (Ramlall 2004)

Ta teorija predpostavlja, da so zaposleni bolj motivirani, če jih delodajalec obravnava enako, oziroma ko dosežejo pravičen oziroma enakopraven odnos s tistimi, s katerimi se primerjajo ali pa spremenijo tiste predpostavke, ki so nepravilne oziroma neenake. (Furnham 2005) V nasprotnem primeru pa bodo demotivirani.

Zaposleni delajo družbeno primerjavo med njimi in drugimi s pomočjo dveh variabel: vložki v delo in prejetimi nagradami. Vložki v delo se v tem primeru nanašajo na stvari, ki jih zaposleni prispevajo k delu, torej porabljen čas, izobrazba, vložen trud, število narejenih

produktov oziroma opravljene naloge, kompetence; prejete nagrade pa na stvari, za katere delavec verjame, da jih dobi iz svojega dela, kot so plača, razni dodatki, nagrade, pohvala, prestiž ipd. (Furnham 2005) Pri tem predpostavlja, da naj bi primerjani vložki dajali enake rezultate.

Med primerjavo z drugimi lahko pride do naslednjih ugotovitev (Werther in Davis 1985; Furnham 2005):

- za enako količino vložka dobi enako nagrado, zato se počuti zadovoljen in nadaljuje s svojim delom v enaki meri kot prej;
- za enako količino vložka dobi večjo nagrado, kar mu lahko povzroči občutek krivde in reagira na dva načina; da poveča delovni vložek v svoje delo, torej dela več ali pa zahteva nižjo nagrado, vendar je takih ljudi malo;
- za enako količino vložka dobi manjšo nagrado, kar mu dokaj verjetno povzroči občutek jeze in ga posledično demotivira za delo; v tem primeru lahko reagira tako, da zahteva višjo nagrado ali pa zmanjša svoj delovni vložek v delo.

Torej, kadar so nagrade razumljene kot nezadostne, potem zaposleni vložijo v svoje delo manj truda, saj se jim zdi situacija nepravilna. (Werther in Davis 1985) Nepravilnost pa lahko vodi do neželenih reakcij zaposlenih, kot sta na primer absentizem in fluktuacija kadrov.

Izziv za organizacije predstavlja razvoj takšnega sistema nagrajevanja, ki bi ga zaposleni dojemali kot poštenega in bi razporejal nagrade na tak način, da bi zaposleni dobili občutek svojega lastnega prispevka k uspešnosti organizacije. (Ramlall 2004)

Kritike teorije enakosti se nanašajo predvsem na preveliko osredotočenost na posameznika, saj je zato teorija preveč individualistična. Obenem pa se ukvarja z vložki in prejetimi nagradami, kot jih vidijo zaposleni, torej ne nujno tako, kot situacija dejansko izgleda, saj so lahko zaposleni pri primerjavi preveč subjektivni, čeprav je dejansko stanje težko merljivo. (Furnham 2005)

4 NAGRAJEVANJE

Vodje neprestano iščejo načine, da bi ustvarili motivacijska okolja, kjer bi zaposleni delali kar se da optimalno in posledično uresničili organizacijske cilje. (Ballentine in drugi 2003) V skladu s tem uporabljajo podeljevanje nagrad, ki jih lahko opredelimo kot »vse, kar delodajalec delavcu da poleg plače in je povezano z uspešnostjo«. (Svetlik 2009, 643) Nagrajevanje pa je opredeljeno kot psihološka motivacija, ki usmerja človekovo ciljno usmerjeno aktivnost. (Ilič 2002)

Sistem nagrajevanja zajema usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, z namenom, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihove prispevke, zmožnosti, pristojnosti in njihovo tržno ceno. (Lipičnik 1998, 191) Ker je to strateško pomembna tema, je tudi občutljiva za vsako podjetje. Veliko teh sistemov izvira še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski vir dela denar; in zato ne ustrezajo več potrebam današnjega časa, ko je temeljni vir prevzelo znanje. Tak sistem, ki je slabo umeščen v organizacijo, zastarel in zato neprimeren, ima veliko negativnih učinkov. Sistem nagrajevanja je ustrezen takrat, ko pri njegovem oblikovanju upoštevamo analizo okolja, poslovno strategijo podjetja in kadrovske strategije. (Možina 1998, 299) Pri poslovni strategiji je potrebno ugotoviti, katere so ključne točke uspeha in temeljne vrednote podjetja, ki jih bomo vključili vanj. Pri kadrovske strategiji je potrebno dobro poznavanje kadrov, okolja in kadrovske ciljeve, s katerimi morajo biti nagrade usklajene. (Svetlik 2009, 534) Zaradi teh specifičnih dejavnikov ga je potrebno oblikovati za vsako organizacijo posebej, motivirati zaposlene, da delujejo v smeri doseganja ciljev organizacije in vključevanje tako potrebe organizacije kot tudi zaposlenih. Ravno slednji imajo zelo redko možnost izražanja mnenja glede oblikovanja sistemov nagrajevanja, vendar pa se ti gradijo zanje, zato je priporočljivo, da se upoštevajo tudi njihove želje.

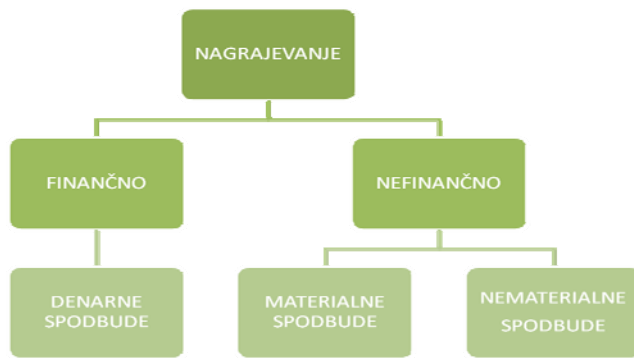
Raziskave organizacijske klime v Sloveniji nakazujejo, da se vir nezadovoljstva zaposlenih skriva prav v sistemih nagrajevanja, zaradi česar se organizacije temu problemu neprestano posvečajo. (Gruban 2006c) Ustrezen in obenem tudi uspešen sistem nagrajevanja posledično vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Obratno pa neustrezen in posledično neuspešen sistem vodi k nasprotnim učinkom, kot so demotiviranost, nezadovoljstvo, slabši delovni odnosi, nezaželena fluktuacija ipd. (Gruban 2006b)

Za organizacije, ki sistema nagrajevanja še nimajo, je priporočljivo, da se ga lotijo strateško, saj sta njegovo načrtovanje in tudi izvedba zahtevna procesa, ki sta odvisna od med seboj povezujočih se dejavnikov (kot so vrsta organizacije, analiza njene kulture in življenjskega cikla). Tiste organizacije, ki pa imajo sistem nagrajevanja že oblikovan, pa se morajo najprej odločiti, ali bodo zajele prenovo celotnega sistema ali samo katerega dela ter definirati cilje, ki jih s spremembo želijo doseči. (Lipičnik 1998, 205) Cilje je potrebno jasno definirati, da zaposleni lahko dojamejo, kakšna so pričakovanja do njih ter da se postavijo ustrezni kriteriji za doseganje le-teh.

Nov trend pri oblikovanju sodobnejših sistemov nagrajevanja vključuje tudi prispevke zaposlenih, ki s svojim sodelovanjem in kompetentnostjo vplivajo na oblikovanje ustreznega sistema. (Chen in Hsieh 2006, 65) Vedno več pozornosti se namenja tudi takšnemu sistemu, ki bi bil bolj individualno usmerjen in zato prilagojen potrebam vsakega posameznika posebej. Uspeh in zadovoljstvo sta namreč povsem individualni kategoriji, zato ju vsak zaposleni dojema drugače. Nekateri bolj cenijo svoj prosti čas, drugi upoštevanje njihov idej, tretji si želijo biti slišani, četrti pohvaljeni in priznani s strani vodje. (Gruban 2006a) Prav tako pa moderni sistemi dajejo večjo fleksibilnost glede nabora nagrad delodajalcu, ki ima možnost izbirati različne različice nagrad, da čim učinkoviteje zadovolji individualne potrebe posameznika.

Sistem nagrajevanja običajno vključuje dve vrsti nagrad, finančne in nefinančne nagrade. (Ilič 2002) Finančne nagrade zajemajo vse vrste denarnih spodbud, kamor uvrščamo fiksni in variabilni del plače, delitev dobička ter druge bonuse, kot je na primer dodatna denarna nagrada. (Ballentine in drugi 2003, 939) Nefinančne nagrade pa zajemajo materialne in nematerialne spodbude, kot so pohvale, priznanja, materialne nagrade nižje vrednosti ipd. (glej sliko 4.1). Zaposleni pa potem sami presodijo ustreznost obeh vrst nagrad za njihov vložen trud, ki so ga prispevali organizaciji.

SLIKA 4.1: Ponazoritev sistema nagrajevanja



Prednost finančnih nagrad je v tem, da so preproste, zato tudi lahko razumljive, vendar pa je njihova slabost v tem, da so običajne, torej neizvirne, običajno pričakovane in s tem samoumevne ter hitro pozabljene. (Svetlik 2009, 560) Problem podeljevanja finančnih nagrad je tudi v tem, da zaposleni ob naslednji prejeti nagradi običajno pričakujejo, da bo le-ta višja od prejšnje, kar pa je seveda nemogoče. Ta način razmišljanja zaposlenih nakazuje na motivacijski učinek finančnih nagrad, ki ga je izpostavil Herzberg (1959), o katerem smo govorili že v poglavju o motivaciji. Zaposlenim nagrada te vrste ne prinese posebnega zadovoljstva, saj deluje kot higienik in ne motivator. Po drugi strani pa njena odsotnost povzroča njihovo nezadovoljstvo in posledično s tem tudi razočaranje. Obenem pa je omenjeni avtor trdil, da vodje niso usposobljeni za identifikacijo pravih vzgibov motiviranosti zaposlenih oziroma da jih močno podcenjujejo. Prepričani so, da njihove zaposlene motivirajo iste stvari kot njega samega. Vendar smo že omenili, da zaposlene ne motivirajo iste stvari, zato enak način nagrajevanja ni učinkovit za vse. Te vrste nagrad bi morale biti namenjene za izjemne dosežke ter vložen trud in ne za vsakodnevne rezultate, ki so tako ali tako pričakovani oziroma opredeljeni v opisu delovnih nalog vsakega zaposlenega. Morale bi vsebovati občuten znesek in ne zgolj minimalne vrednosti ter najpomembneje, morale bi biti občasne, torej bolj redke izjeme kot vsakomesečno pravilo.⁴ (Gruban 2006b)

Alfie Kohn (1993) je v svoji razpravi opredelil šest razlogov z ustreznimi argumenti, zakaj finančne nagrade niso uspešne:

⁴ Fenomen finančnih spodbud je različen v posameznih državah, saj imajo povsem drugačen učinek v državah z visokimi davki, kjer si zaposleni bolj želijo nefinančnih spodbud (npr. Švedska). (Gruban 2006)

- Plača ni motivator: res je, da denar kupuje stvari, ki jih zaposleni potrebujejo in želijo, vendar to še ne pomeni, da jih lahko motivira. Prav tako so raziskave potrdile Herzbergovo (1959) tezo, da več denarja ne povzroča dviga motivacije.
- Kaznujejo: kazen in nagrada sta dve strani istega kovanca, saj se nekdo, ki nagrado pričakuje in je ne dobi, počuti kaznovanega.
- Majejo medsebojne odnose; spodbujanje ljudi, da tekmujejo med seboj za nagrade, zagotovo vodi k uničevanju medsebojnega sodelovanja in organizacijske odličnosti.
- Ignorirajo prave vzroke: vodje pogosto delajo napako, saj podeljujejo finančne nagrade kot nujno stvar, ki jo zaposleni potrebuje, da lahko svoje delo dobro opravi.
- Ne spodbujajo prevzemanja tveganja: zaposleni naredijo točno to, kar se od njih pričakuje, po ustaljenih načinih in ne na svojevrsten, kreativen način, ki zahteva določeno mero tveganja. Študije so pokazale, da se zaposleni, ki delajo za nagrado, večinoma trudijo zmanjšati izzive, samo zato, da dobijo nagrado.
- Spodkopavajo interes: bolj ko vodje poudarjajo, kaj lahko zaposleni dobi za dobro opravljeno delo, manj interesa bo imel za delo samo. Deci (1985) je leta 1970 s svojimi študijami pokazal, da vsaka pogojna finančna nagrada izriva notranjo motivacijo.

4.1 NEDENARNE OZIROMA NEFINANČNE NAGRADE

Nefinančne nagrade so tiste vrste nagrad, ki ne vsebujejo denarnih spodbud, vendar se lahko osredotočijo na potrebe zaposlenih, ki se nanašajo na priznanje, dosežke, vpliv in osebno rast. (Armstrong 2007, 40) Že v uvodu dela o nagrajevanju smo jih razdelili na materialne in nematerialne nagrade, možna pa je tudi delitev na formalne in neformalne nagrade. Lahko rečemo, da so materialne nagrade bolj formalne, torej zanje obstajajo že vnaprej določena pravila podeljevanja in tudi njihove vrednosti so običajno višje. (Zupan 2004, 58) Primer te vrste nagrad so darila umetniške vrednosti, potovanja, knjige, prenosni telefoni ipd. Možno pa je uporabiti tudi bolj izvirne nagrade, ki so še posebej primerne za preprečevanja stresa in izgorelosti na delu, med katere spadajo obiski sprostitev centra, tečaj sproščanja, joge, meditacije, karta za fitnes, prosto popoldne, dodaten dan dopusta ipd.

Nematerialne nagrade pa so bolj neformalne narave, saj so spontane ter zato povezane z majhnimi stroški, ne potrebujejo posebnega načrtovanja in so primerne za sestavni del

vsakodnevnega vodenja. (Zupan 2004) Primer te nagrad so ustne pohvale, osebni razvoj, participacija pri odločanju, višja avtonomija ipd. Pohvala utrjuje odnose, povišuje samospoštovanje zaposlenih in jim pomaga, da spremenijo svoje vedenjske vzorce. Njen učinek se poveča, če je posebljena, to pomeni, da je izvirna in edinstvena, osebo, kateri pohvalo izročimo, pa lahko pokličemo po imenu, saj ji s tem dodamo vrednost. (Twentier 1994) Vseeno pa je potrebno biti pri podeljevanju te zmeraj pozoren in se poskusiti vživeti v vsakega posameznika ter oceniti, kolikšna mera pohvale je zanj primerna.

Pri uporabi nefinančnih nagrad sta posebej pomembna dva dejavnika, in sicer kultura podjetja ter ustvarjalnost tistih, ki oblikujejo sistem teh nagrad. (Zupan 2001) Najpomembnejšo vlogo pa imajo nenazadnje vodje, ki se odločijo, komu bodo nagrado podelili, zato je pomembno, da jih o tej temi dodatno izobrazimo. Predvsem tudi zato, da ne prihaja do prevelikih razlik znotraj organizacije, saj je nekaterim vodjem tak slog vodenja privlačen in všečen, drugim pa ne.

Nada Zupan v svoji razpravi o nederarnih vzpodbudah omenja mnoge raziskave, ki so pokazale, da pohvala za dobro opravljeno delo, ki je podeljena v pravem trenutku in na ustrezen način, zaposlenim veliko pomenijo in jih spodbuja. (Zupan 2001, 45) Zato so nederarne vzpodbude lahko zelo pomemben motivator zaposlenih.

4.2 PSIHOLOŠKA POGODBA

Na tej točki je smiselno omeniti še razmeroma nov pojav v organizacijskem okolju, ki se posredno nanaša tudi na sam sistem nagrajevanja zaposlenih, psihološko pogodbo.

Delavec ima drugačna pričakovanja od organizacije, prav tako pa ima tudi organizacija drugačna pričakovanja od delavca. Ta sklop medsebojnih pričakovanj imenujemo psihološka pogodba, ki poleg plače vsebuje tudi druge, nematerialne dejavnike. (Cuming 1993, 112) Med slednje uvrščamo občutek varnosti zaposlitve, dobre medsebojne odnose, obveznosti, odgovornosti in ugodnosti. Psihološka pogodba torej določa pričakovanja o tem, kaj mora organizacija delavcu ponuditi v zamenjavo za njegovo delo, ta pa so odvisna od vsakega posameznika, saj se nanašajo na njegove vrednote, potrebe, interese ter razpoložljive možnosti. (Svetlik 2009, 529) Organizacije naj bi opredelile tiste sestavine pogodbe, ki so zanj z vidika konkurenčnosti najpomembnejše. V primeru, ko delavec meni, da je prišlo do

kršenja psihološke pogodbe, lahko pride do padca motivacije, nezadovoljstva, povečane fluktuacije, absentizma ipd.

5 EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA X

5.1 OPIS PODJETJA

Podjetje X je bilo ustanovljeno v začetku 90-ih let kot podjetje, katerega osnovni nalogi sta bili zagotovitev razvoja mobilnih telekomunikacij ter izgradnja mobilnega omrežja v Sloveniji. Je slovenski operater mobilnih telekomunikacij, ki s svojo inovativnostjo, lastnim razvojem in samoiniciativnostjo zagotavlja tehnološko najnaprednejše telekomunikacijske storitve. (Podjetje X 2009a)

Osnovno vodilo delovanja je poleg tehnološke inovativnosti in naprednosti tudi družbeno odgovorno ravnanje, zato tesno sodeluje z najširšim okoljem ter vsem zaposlenim ponuja spodbudno delovno okolje.

Gre za veliko podjetje z 1055 zaposlenimi. V svojo raziskavo sem vključila dva sektorja, Center za pomoč naročnikom in prodajne centre podjetja, kjer je skupaj zaposlenih 320 oseb.

Za kratek vpogled v poslovne rezultate, bi izpostavila izbrane kazalnike poslovanja podjetja v letih 2007–2009 (glej tabelo 5.1). Rekordno leto v finančnem poslovanju je bilo leto 2008, ko je dobiček iz poslovanja (EBIT)⁵ dosegel rekordno vrednost 80,6 milijona €. Leto kasneje se je poznal vpliv svetovne gospodarske krize in zaostrenih tržnih razmer, vendar so kljub temu dosegli 2/3 vrednosti iz leta 2008.

TABELA 5.1: Izbrani finančni rezultati podjetja X

	2007	2008	2009
Prihodek*	434,5	450,5	410,2
Dobiček iz poslovanja (EBIT)*	79	80,6	53,5
Čisti poslovni izid*	50	59	41
Dodana vrednost na zaposlenega*	121,7	120	95

*zneski v milijonih €

VIR: Podjetje X (2007-2009).

⁵ Dobiček iz poslovanja (EBIT) je vrsta poslovnega izida, ki predstavlja dobiček podjetja pred obračunanimi davki in obresti in se najpogosteje uporablja za primerjavo uspešnosti med podjetji.

5.2 POTEK RAZISKAVE IN METODOLOGIJA

Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšno je stanje z izbranimi dejavniki organizacijske klime v preučevanem podjetju ter kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene na delovnem mestu najbolj motivirajo. Cilj raziskave je bil potrditev hipoteze, da zaposlene dolgoročno in najučinkoviteje motivirajo nedenarne nagrade.

Metode, ki sem jih uporabila za potrebe raziskave, sestavljajo kombinacijo kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja. Kot kvalitativno metodo sem izvedla nestrukturiran intervju z vodjo kadrovskega sektorja v podjetju X, kot kvantitativni metodi pa analizo obstoječih virov, in sicer podatkov o opravljenih raziskavah merjenja organizacijske klime ter vprašalnik, ki je zajel dva sektorja, prodajne centre ter center za pomoč naročnikom.

Raziskava je bila izvedena s pomočjo anonimnih anketnih vprašalnikov, ki so bili poslani vodjem posameznih področij, ti pa so ankete razdelili svojim zaposlenim. Vprašalnik je vseboval 62 trditev, pri katerih so se zaposleni pri 39-ih opredelili s strinjanjem oziroma nestrinjanjem s trditvijo s pomočjo petstopenjske lestvice, pri ostalih 23-ih pa z njihovo pomembnostjo, prav tako s petstopenjsko lestvico. Zadnji del vprašalnika se je nanašal na podatke o anketirancu. Sestavljen je bil po vzorcu raziskave SiOK, ki je projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. (Biro Praksis, 2010)

Vprašalnik ni zajel vseh zaposlenih preučevanih območij, ampak približno 2/3, kar znaša 200 zaposlenih. Vrnjenih vprašalnikov je bilo 45, kar pomeni, da je v raziskavi sodelovala 1/4 zajetih zaposlenih (glej sliko 5.4). To je za kvantitativno raziskavo malo, vendar moramo upoštevati omejitve, ki smo jih pri raziskavi imeli, saj so se zaposleni svobodno odločali, ali se bodo raziskavi pridružili ali ne.

SLIKA 5.4: Prikaz razmerja med vrnjenimi in nevrnjenimi vprašalniki



5.3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Sistem nagrajevanja delavcev v preučevanem podjetju obsega dve vrsti nagrad. Prvo in najbolj pogosto je denarno nagrajevanje, za katerim stoji poseben postopek dodelitve nagrade, ki določa, pod katerimi pogoji je nagrada lahko predlagana. Določeno je, da je mesečno omejena na največ 20 % osnovne bruto plače, na letni osnovi pa ne sme presegati več kot 100 % le-te in mora biti zmeraj predlagana v %. (Podjetje X, 2010a) Drugo in opazno manj pogosto je nedenarno nagrajevanje, ki ponuja sledeče možnosti: povišanje zneska pogovorov na službenem naročniškem razmerju za določeno število mesecev, udeležbo na dodatnih izobraževanjih oziroma drugih strokovnih izpopolnjevanjih, omogočanje plačanega študija ob delu, plačano odsotnost zaposlenega z dela za največ 3 dni v posameznem koledarskem letu, plačan zdraviliški oddih znotraj države, zamenjava službenega telefona ali prejem le-tega v last.

Iz opisane prakse nedenarnega nagrajevanja in pregleda internih aktov podjetja sklepam, da je v njih opredeljeno zgolj nedenarno materialno nagrajevanje; nematerialno (pohvale, priznanja, boljše delovne odnose ipd.) pa je v tem primeru izključeno. Medosebni odnosi, tako odnos vodij do zaposlenih kot tudi obratno, odnos zaposlenih do vodij, so zapisani zgolj v priporočilih za vodenje. V njih je še posebej določeno, da si vodja pri svojem razporejanju delovnega časa in obveznosti prizadeva, da vodenju nameni dovolj pozornosti in časa, ki sta med drugim potrebna za spremljanje ter motiviranje podrejenih. (Podjetje X, 2009c) Vendar pa zgolj priporočila za vodje niso dovolj, saj je področje nagrajevanja in posledično delovne motivacije pomembno za celotno podjetje. Še posebej z vidika občutljivosti in pomembnosti za zaposlene, zato mu je potrebno nameniti posebno pozornost. Kot sem omenila že v

teoretičnemu delu, je učinkovit sistem nagrajevanja tak, ki zajema tako cilje podjetja kot tudi cilje zaposlenih in ob tem upošteva tudi vplive zunanjega okolja. Priporočljivo je, da se s tem področjem ukvarja poseben tim zaposlenih. Ta preuči tako dejansko stanje, kot tudi upošteva spremembe, ki so potrebne, in prilagodi sistem nagrajevanja obstoječim zahtevam, da se s pomočjo njega ustvarjajo maksimalni rezultati. Torej, izboljšanje organizacijske klime v podjetju, ki ima za posledico zadovoljne zaposlene, povečano delovno motivacijo ter posledično tudi višjo produktivnost.

Problem preučevanega podjetja je v tem, da nima kvalitetno razdelanega sistema nagrajevanja. Le-ta je zgolj na grobo in zelo široko zastavljen, zaradi česar ni prilagojen ne organizacijskim ne ciljem in potrebam zaposlenih. Običajno je bolj v domenah posameznih vodij, ki se sami odločajo, kakšen sistem nagrajevanja bodo uporabili za nagrajevanje in motiviranje svojih zaposlenih. Prav tako tudi rezultati organizacijske klime za leto 2009 kažejo, da je eden izmed glavnih virov nezadovoljstva zaposlenih premalo učinkovit sistem napredovanja in posledično tudi nagrajevanja. (Podjetje X 2009č) Ob tem se kritike nanašajo tako na denarno nagrajevanje, kjer zaposleni ocenjujejo, da ni prepoznavanja mesečnega nagrajevanja. Po drugi strani pa se nanašajo tudi na nedenarno nagrajevanje, kar je verjetno tudi posledica nizkega zadovoljstva z neposredno nadrejenimi, saj imajo zaposleni občutek, da vodje preslabo vodijo. (Podjetje X 2009b)

5.4 RAZVOJNI LETNI POGOVOR V PODJETJU X

Pomemben dejavnik zagotavljanja uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih je tudi letni razvojni pogovor (v nadaljevanju RLP), ki ga vodja izvede s svojim podrejenimi enkrat letno. Na njem pregledata pretekle rezultate, načrtujeta nadaljnje zadolžitve in določita cilje, ki jih mora zaposleni v prihajajočem obdobju doseči.

Interni akt podjetja X definira RLP kot »poglobljen pogovor nadrejenega s svojim podrejenim delavcem, v katerem pregledata motivacijo in zadovoljstvo delavca pri delu, odnos delavca do sodelavca, nadrejenega in strank«. (Podjetje X 2010c, 1)

Namenjen je povečanju kakovosti storitev v družbi in učinkovitosti delavcev, spodbujanju pretoka informacij med nadrejenimi in podrejenimi, bolj odprtemu komuniciranju v družbi, sporočanju vizije družbe delavcem, ocenjevanju delavcev. Prav tako pa je namenjen določenim izboljšavam na kadrovskem področju ter na področju organizacije dela.

Nadrejenim je predvsem v pomoč pri usmerjanju in motiviranju podrejenih, določanju ciljev, obenem pa jim daje možnost pohvale preteklih prizadevanj ter jih spodbuja za nadaljnje delovne rezultate. Delavec pa po drugi strani izve, kako je bil nadrejeni z njegovim delom zadovoljen ter ugotovi, kakšna so njegova pričakovanja v prihodnje. (Podjetje X 2010c)

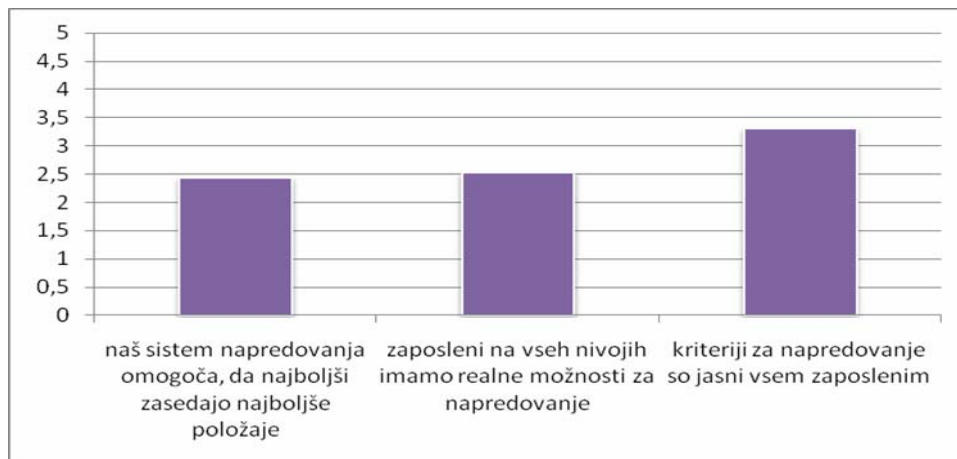
Praksa vpeljave RLP-jev sega v leto 2001, ko so jih začeli izvajati sprva le v njihovem centru za pomoč naročnikom, na raven celotnega podjetja pa so jih prenesli leta 2008 in na koncu izvedbe naredili tudi anketo na nivoju celotnega podjetja. Opažen je bil dober in odobravaljoč odziv zaposlenih. Na drugi strani pa so vodje tisti, ki navdušenja niso pokazali, saj jim pogovori te vrste predstavljajo le še eno dodatno nalogo oziroma po njihovo: »še eno nujno zlo, ki ga morajo opraviti.« (Podjetje X 2010b, 2) Vendar pa nisem prepričana, da so RLPji, tako kot so zastavljeni, samo dejavnik zadovoljstva, temveč dostikrat ravno obratno. Zaposlenim se namreč zdi, da nadrejeni z njimi preveč posegajo v njihovo zasebnost, prav tako pa naj bi pozitivne učinke le-teh (npr. napredovanje) občutili le tisti, ki si prekomerno prizadevajo za naklonjenost nadrejenih. Opazila sem tudi, da se ljudje veliko pritožujejo, vendar ne naredijo ničesar, saj se bojijo odziva oziroma posledic, ki bi jim jih izpostavljenost prinesla.

5.5 REZULTATI ANALIZE

Raziskava, ki sem jo izvedla s pomočjo anket v preučevanem podjetju, je pokazala, da je najslabše ocenjena kategorija v podjetju X sistem napredovanja zaposlenih (glej graf 5.5). Nezadovoljstvo s sistemom napredovanja je obenem najpogostejši vzrok splošnega nezadovoljstva zaposlenih. Le-to se posledično pozna tudi v motiviranosti za delo zaposlenih. Prav tako pa so rezultati zadnjega merjenja organizacijske klime v podjetju dali zelo podobne rezultate, saj so zaposleni ocenili, da je sistem napredovanja in tudi nagrajevanja premalo učinkovit (3,04), obenem je opaženo premajhno prepoznavanja dobrega dela in še manj prepoznavanja slabega (2,81).⁶

⁶ Omenjene vrednosti so povprečne vrednosti (posameznih kategorij oziroma dejavnikov motivacije) merjenja organizacijske klime.

Graf 5.5: Prikaz rezultatov kategorij organizacijske klime



Za analizo sem izbrala dve trditvi izmed ostalih kategorij merjenja organizacijske klime v podjetju v letih od 2007 do 2009 ter poleg tega vključila še rezultate izvedene raziskave⁷. Odločila sem se preveriti, kakšno je bilo zadovoljstvo s sistemom napredovanja v preteklih letih in prišla do ugotovitve (glej graf 5.6), da se stanje pravzaprav izboljšuje, saj je bila leta 2007 ta kategorija ocenjena za 0,64 točke manj kot pa ob zadnjem merjenju klime v podjetju. Zanimiv pa je podatek, ki sem ga dobila z raziskavo v istem letu, kjer je bila ta trditev ocenjena za kar 0,75 nižje (2,53). Ta podatek kaže, da je zadovoljstvo z napredovanjem v zajetima sektorjema občutno slabše kot na ravni celotnega podjetja. Možno je, da so zaposleni preveč kritični in subjektivni, obstaja pa tudi verjetnost, da vodje svojim zaposlenim ne znajo ustrezno prikazati in razložiti, kakšen je sistem napredovanja v njihovih sektorjih, kar povzroča očitno nezadovoljstvo.

⁷ Ostalih kategorij nisem vključila v analizo zaradi prostorskih omejitev diplomskega dela. Vseeno sem jih združevala v skupine – vodenje, medosebni odnosi, motiviranost, samostojnost in odgovornost ter izrekanje pohval in nagrajevanje.

Graf 5.6: Kategorija organizacijske klime 2007–2009



Opazna razlika ocene v istem letu je lahko posledica merjenja stanja v različnih delih podjetja, saj je bila raziskava podjetja izpeljana na ravni celotne organizacije, lastna pa zgolj v preučevanima sektorjema, zaradi česar menim, da je takšno odstopanje popolnoma mogoče.

Druga kategorija, ki je predmet analize, je strinjanje (oziroma nestrinjanje) s trditvijo, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen. Vrednosti se v nobenem letu ne dvignejo nad oceno 3,5 (glej graf 5.7), kar pomeni, da je tudi ta kategorija ocenjena pod povprečjem in zaposleni z njo niso zadovoljni. Res je, da se z leti vrednost viša in stanje s tem izboljšuje, kar je možna posledica vpeljave razvojnih letnih pogovorov v podjetje leta 2008 in priporočil za vodenje leta 2009. Vendar pa rezultati še zdaleč niso zadovoljivi. Kritika gre v tem primeru vodjem, ki so primarno zadolženi za opazanje dela njihovih podrejenih, dajanja povratnih informacij in evalvacije o dobro (ter tudi slabo) opravljenem delu. Ravno pomanjkanje tega je bilo opazeno pri merjenju klime 2009, saj so rezultati pokazali, da je premalo prepoznavanja dobrega dela in še manj prepoznavanja slabega.

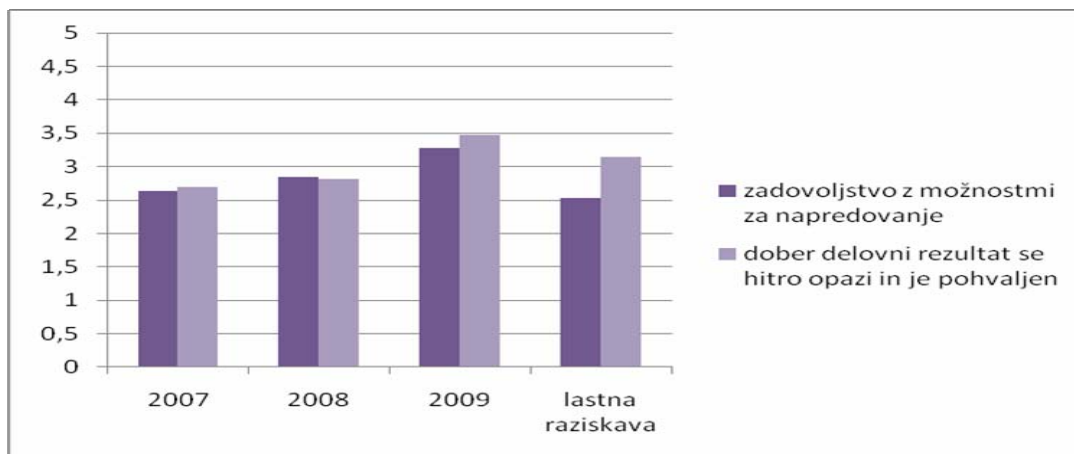
Graf 5.7: Kategorija organizacijske klime 2007–2009



VIR: Podjetje X (2007-2009).

Ti dve kategoriji sem izpostavila, saj menim, da sta obe pomemben motivacijski dejavnik v podjetju. Dodati moram, da sta ti kategoriji tudi bolj subjektivni in občutljivi, torej odvisni od osebnega doživetja zaposlenih. Njuna primerjava kaže (glej graf 5.8), da vrednosti obeh kategorij od leta 2007 naprej rastejo in dosežeta približno iste vrednosti, vendar pa se vrednosti v izvedeni raziskavi ponovno spustita. Zadovoljstvo z napredovanjem pade celo najnižje doslej, na vrednost 2,5, kar potrjuje očitno nezadovoljstvo zaposlenih do tega dejavnika. V primerjavi s celotnim podjetjem v letu 2009 je padla tudi vrednost druge kategorije, kar verjetno pomeni, da je opaženo in pohvaljeno delo v teh dveh sektorjih še šibkejšo kot na ravni celotnega podjetja. Razlog padca se lahko nahaja v načinu vodenja posameznih vodij v tema dvema sektorjema. Možno je, da jim je ta način vodenja tuj oziroma se v vlogi dobrega opazovalca in hvalitelja ne znajdejo. Dober vodja naj bi namreč znal spodbujati, opazovati, motivirati in komunicirati s svojimi zaposlenimi na način, ki bi bil spodbuden za zaposlene in bi ustvarjal harmoničen medosebni odnos.

Graf 5.8: Kategoriji organizacijske klime 2007–2009



VIR: Podjetje X (2007-2009).

5.5.1 PRIMERJAVA KATEGORIJ – KAKO JE IN KAKO BI MORALO BITI

Zaposleni so posamezne kategorije ocenjevali glede na dejansko stanje v podjetju ter na stanje, kakršno bi po njihovem moralo biti. Na ta način sem namreč želela ugotoviti, katere kategorije oziroma področja so tista, kjer so razhajanja največja, torej je dejansko stanje daleč od takšnega, kakršnega bi si zaposleni želeli.

Največje razlike so se ponovno pojavile pri kategorijah, ki se nanašajo na napredovanje in nagrajevanje (glej graf 5.9), kar me ne preseneča. Kategorija sistem napredovanja je dosegla največjo razliko med dejanskih in želenim stanjem, in sicer razliko vrednosti 2,32; sledi ji stimulacija za delo (2,13) ter kroženje med delovnimi mesti (2,12). Dobljeni rezultati s tem potrjujejo našo ugotovitev, da je največji vir nezadovoljstva zaposlenih ravno sistem napredovanja in je zato potrebno na temu področju narediti premik. Razlika je opazna tudi pri nagrajevanju za uspešno delo (1,43), kar pomeni, da zaposleni pohvale na delovnem mestu pogrešajo in si jih želijo.

Graf 5.9: Prikaz največjih razlik med kategorijami glede dejanskega in želenega stanja



5.5.2 ANALIZA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE

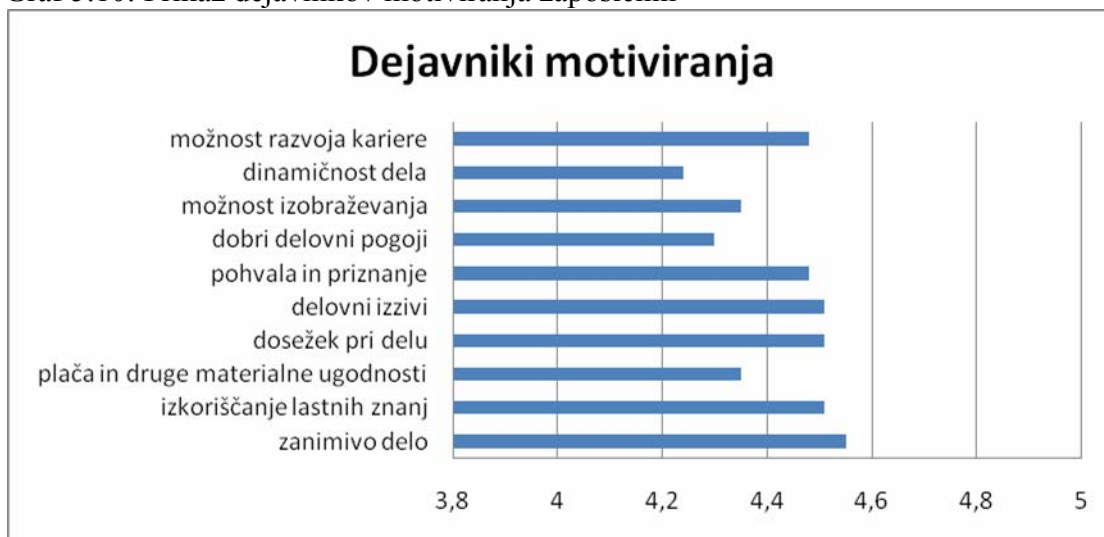
Motivacija je silnica, ki človeka motivira za delo, zato ji je potrebno nameniti posebno pozornost. V izvedeni raziskavi sem želela ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene v podjetju X na delovnem mestu najbolj motivirajo. Rezultati so pokazali (glej graf 5.10), da so najvišje ocenjeni dejavniki tisti, ki se nanašajo na nematerialne dejavnike oziroma motive. Najvišje ocenjen dejavnik in posledično tudi najbolj pomemben za zaposlene je zanimivo delo (4,55), njemu tesno pa si z isto oceno sledijo izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti, dosežek pri delu ter delovni izzivi (4,51). Herzberg (1959) je vse te dejavnike uvrstil med motivatorje, torej dejavnike povečevanja zadovoljstva pri delu, prav tako jih je tudi Maslow (1982) uvrstil najvišje na svoji hierarhični lestvici potreb, torej med samoaktualizacijo, ki v primeru njene zadovoljitve ustrezno motivira zaposlene.

Na podlagi pridobljenih podatkov ugotavljam, da zaposlene v preučevanima sektorjema podjetja X najbolj motivirajo nedenarne spodbude, zato bi se moralo vodstvo temu področju bolj zavzeto posvetiti in oblikovati tak sistem nagrajevanja zaposlenih, ki bi njihove zaposlene optimalno najbolj motiviral. To lahko dosežejo z jasno opredeljenim sistemom denarnega in nedenarnega (materialnega, nematerialnega) nagrajevanja. V podjetje bi bilo potrebno uvesti vsakodnevno prakso podeljevanja pohval in priznanj kot učinkovito orodje pri vodenju sodelavcev. Prakso te vrste bi dosegli z ustreznim usposabljanjem vodij in razvojem organizacijske kulture, ki bi takšno vodenje tudi podpirala.

Zanimivo je, da se je med vsemi dejavniki najnižje uvrstil dejavnik dinamičnost dela (4,24), saj menim, da je le-ta v korelaciji z najvišje uvrščenim dejavnikom, in sicer z zanimivim

delom. Predpostavljam namreč, da sta dinamika in zanimivo delo med seboj podobna dejavnika, zato me je ta rezultat presenetil. Nizko sta se uvrstila tudi plača in druge materialne ugodnosti (4,35) ter možnost za izobraževanje in pridobivanje novih veščin (4,35). Plačo je Herzberg (1959) v svoji motivacijski teoriji uvrstil med higienike, torej dejavnike zmanjševanja delovnega zadovoljstva ali povzročanja nezadovoljstva, Maslow (1982) pa med osnovne potrebe, ki zaposlenim omogočajo eksistenco. Na osnovi tega sklepam, da imajo zaposleni v podjetju X zadovoljivo plačo, katere povišanje ne bi povečalo njihovega zadovoljstva, temveč nasprotno nezadovoljstvo, in scier v primeru, da povišanja ne bi bili deležni. Povišanje plače oziroma tudi ostale oblike denarnih, materialnih ugodnosti jih ne bi dodatno motivirale, zato denarno nagrajevanje v tem primeru ne vpliva na občuten dvig motivacije zaposlenih.

Graf 5.10: Prikaz dejavnikov motiviranja zaposlenih



6 SKLEPNE UGOTOVITVE

Diplomskega dela sem se lotila s prepričanjem, da je delovna motivacija pojav, na katerega ima najmočnejši in najgloblji vpliv nedenarno nagrajevanje zaposlenih. Verjamem namreč, da ljudje ne delamo zgolj za plačo, ki nam omogoča preživetje, saj se zaposleni denarja hitro navadijo in hočejo vedno več, ampak tudi za krepitev socialnih vezi, vključenost v družbeno okolje, zaradi osebnega razvoja in nadgradnje znanj ter sposobnosti, dokazovanja, uveljavljanja idej ipd. Na podlagi tega sem postavila hipotezo, da zaposlene dolgoročno in

najučinkoviteje motivirajo nedenarne spodbude. Za preverjanje le-te sem si izbrala veliko slovensko podjetje, za katerega sem ugotovila, da je njegov sistem nedenarnega nagrajevanja slabo razvit.

Že od začetka mi je bilo jasno, da je nedenarno nagrajevanje zaposlenih v primerjavi z denarnim težje merljivo, vendar ravno zaradi tega toliko večji izziv. Preučevanje razpoložljive teorije je še dodatno potrdilo domnevo o kompleksnosti pojma motivacije, saj na tem področju obstajajo številne teorije, ki vsaka na svoj način utemeljuje ta fenomen. V empiričnem delu sem se lotila analize obstoječih podatkov stanja organizacijske klime na ravni celotnega podjetja, ki mi jih je podjetje zaupalo. Vendar sem jim morala obljubiti, da bo identifikacija podjetja ostala skrita. Obenem sem smela izvesti lastno raziskavo na področju prodaje, kjer sem za analizo stanja vzela dve določeni področji (center za pomoč naročnikom in prodajne centre).

Med povezovanjem teorije z empirijo sem prišla do ugotovitve, da je nedenarno nagrajevanje zaposlenih stična točka med podjetjem in zaposlenimi, saj imajo tako eni kot tudi drugi od njega koristi. Za podjetje je namreč to racionalen način motiviranja zaposlenih, saj ne zahteva občutnega povišanja stroškov, še posebej, če se zavedajo pomena nematerialnih spodbud. Uporaba teh je v veliki meri odvisna od organizacijske kulture podjetja ter sposobnosti, prizadevanj in usposobljenosti vodij za tak način delovanja. Za tem dejstvom stoji tudi Herzberg (1959), ki je prepričan o neusposobljenosti vodij za identifikacijo pravih vzgibov za motivacijo. (Gruban 2006c) Po drugi strani pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter posledično tudi na motivacijo, saj omogoča zaposlenim zadovoljevanje potreb po uveljavljanju in samuaktualizaciji.

Analiza izvedene raziskave je pokazala, da so zaposleni najbolj motivirani z nedenarnimi spodbudami, kot so zanimivo delo, delovni izzivi, izkoriščanje lastnih znanj. Šele z zadovoljitvijo teh omenjajo pomen denarnih spodbud. Problem, ki se ob tem pojavi, je problem posploševanja pridobljenih podatkov, saj se vsi zaposleni ne odzivajo enako na dane spodbude. Vendar pa je moje diplomsko delo študija primera, zato ga lahko zaključim na ravni tega podjetja. Ob tem upoštevam omejitve, ki se nanaša predvsem na možnost subjektivnega izražanja zaposlenih.

7 IMPLIKACIJE IN PRIPOROČILA ZA VODSTVO

Lastna raziskava znotraj dveh sektorjev podjetja X je pokazala, da njihove zaposlene najbolj motivirajo nedenarne spodbude, kar je potrdilo mojo temeljno hipotezo. Analiza je pokazala tudi slabo razvito področje uporabe nedenarnih spodbud, predvsem nematerialnih, ki so glede uporabe v podjetju skorajda neopazne. Rezultati merjenja organizacijske klime, prav tako pa tudi lastne raziskave, so pokazali, da vodje redko opazijo dobro opravljeno delo. Posledica tega je, da zaposlenih za uspešno končane naloge tudi ne pohvalijo in jim tako ne dajo vedeti, da so cenjeni, spoštovani, zaupanja vredni ter pomembni za podjetje.

Nagrajevanje je proces, ki ga je treba zastaviti širše, in sicer kot mešanico denarnega in nedenarnega nagrajevanja. Le tako bodo zaposleni dosegli optimalno stopnjo zadovoljstva, to pa jih bo spodbujalo k dvigu motiviranosti za delo.

Sistem nagrajevanja v preučevanem podjetju je slabo razvit, zato je potreben temeljite prenove, za katero naj bo zadolžen kadrovski sektor. Motiviranje samo pa naj bo v domeni vodij, seveda s pomočjo spodbujanja in usposabljanja kadrovskega sektorja. Miselnost vodij namreč pogosto temelji na iskanju napak, slabosti in šibkih strani njihovih zaposlenih, namesto da bi temeljil na spodbudi, pohvali ter pozitivni naravnosti. (Gruban, 2009) Zato predlagam, da se znotraj kadrovskega sektorja ustvari poseben tim, ki bo skrbel za nedenarno motiviranje v podjetju, razširil definiranje tega pojma ter na novo postavil cilje, seveda v sodelovanju z vodji posameznih področij. Na podlagi narejenih raziskav in analiz bi tako oblikovali nov, učinkovit in ustrezen sistem nedenarnega motiviranja s pripadajočo strategijo. Vanj bi bilo potrebno vključiti preproste in poceni spodbude, kot so spodbujanje s strani vodij, ustrezna pohvala ob opravljenem delu, priznanja ob večjih in zahtevnejših projektih, razvijanje, negovanje in spodbujanje dobrih medosebnih odnosov, kot tudi materialne nagrade nizkih vrednosti (obisk sprostitvenega centra, tečaj joge, samoobrambe, prosti dan ipd.). Ob minimalnih stroških bi imel tak sistem nedenarnega nagrajevanja lahko dolgoročno precej ugodnejše posledice tako za zaposlene kot tudi za podjetje.

Vir nezadovoljstva v podjetju je po raziskavah tudi sistem napredovanja, za katerega zaposleni menijo, da ni enakopraven za vse zaposlene, v tem smislu, da ne daje enakih možnosti vsem zaposlenim, obenem pa je trenutni sistem napredovanja zaposlenim nejasen. Zadovoljstvo z možnostjo za napredovanje so prav tako ocenili najnižje glede zadovoljstva. To povzroča padec motivacije, saj je zaposleni, ki pozna postopek napredovanja, motiviran, da ta merila doseže oziroma celo preseže. V nasprotnem primeru, ko ne ve točno, kakšne so

njegove možnosti, pa bo njegova motivacija padla, zato bo ob ponujenem novem izzivu iz podjetja fluktuiral drugam. Temu ustrezno je potrebno prilagoditi tudi sistem napredovanja.

8 LITERATURA

1. Anterič, Mira. 2005. Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnosti za izziv. *HRM* (4): 12–15.
2. Armstrong, Michael. 2005. *A handbook of employee reward management and practice*. London: Kogan Page.
3. --- 2007. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan page.
4. Ballentine, Andrew, Nora McKenzie in Allen WYsocki, ur. 2003. *The role of monetary and non-monetary incentives in the workplace as influenced by career stage*. Gainesville: University of Florida.
5. Biro Praksis. *Kaj je SiOK?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15> (10. maj 2010).
6. Chen, Hai-Ming in Yi-Hua Hsieh. 2006. Key trends of total reward sistem in the 21th century. *Compensation benefits review* 38: 64–70.
7. Cuming, Maurice. 1994. *The theory and practise of personnel management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
8. Deci, Edward. 1985. *Intrinsic motivation and self determination in human behaviour*. New York: Plenum.
9. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Frlec, Špela. 2008. Motivacija za delo in kako jo spodbuditi. *HRM* (10): 40–43.
11. Furnham, Adrian. 1995. *Personality at work: the role of individual defferences in the workplace*. New York: Routledge.
12. --- 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in organization*. New York: Psychology press.
13. Gruban, Brane. 2006a. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/> (13. september 2009).
14. --- 2006b. *Nova paradigma nagrajevanja – ne nagrajevati?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/> (13. avgust 2009).
15. --- 2006c. *Razočaranje in obljube (ne)denarnega nagrajevanja*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/> (13. avgust 2009).

16. --- 2009. *Prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacije-okvirski/> (9. januar 2010).
17. Hansen, Frederick, Michelle Smith in Ries Hansen. 2002. Rewards and recognition in employee motivation. *Compensation benefits review* 34: 64–72. Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/5/64> (23. april 2009).
18. Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
19. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude inoviranja v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 939–951.
20. Jerovšek, Janez. 1972. *Industrijska sociologija*. Maribor: Obzorja.
21. Kohn, Alfie. 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review* (9-10). Dostopno prek: <http://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work/ar/1>. (11. januar 2010).
22. Latham, Gary in Edwin Locke. 1979. *Goal Setting: A motivational technique that works*. Dostopno prek: <http://www.business.umt.edu/Faculty/li/MGMT340/Goal%20Setting.pdf> (13. april 2010).
23. Lawter, Edward in Christopher Worby. 2006. Winning support for organizational change: Designing employee reward system that keep on working. *Ivey Business Journal* (3/4): 1–5.
24. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Maslow, Abraham. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
26. McClelland, David. 1987. *Human motivation*. Cambridge: Cambridge university press.
27. Možina, Stane, Stane Jereb in Ivan Svetlik, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Podjetje X. 2007-2009. *Letno poročilo*. Interno gradivo.
29. --- 2009a. *O podjetju X*. Interno gradivo.
30. --- 2009b. *Poročilo o merjenju klime 2006-2008*. Interno gradivo.
31. --- 2009c. *Priporočila za vodenje*. Interno gradivo.
32. --- 2009č. *Rezultati organizacijske klime 2009*. Interno gradivo.
33. --- 2010a. *Nagrajevanje delavcev*. Interno gradivo.
34. --- 2010b. *Pogovor z avtorico*. Ljubljana, 12. januar.
35. --- 2010c. *Razvojni letni pogovor*. Interno gradivo.

36. Ramlall, Sunil. 2004. A review of employee motivation theories and their implication for employee retention within organizations. *Journal Of American Academy Business* (1/2): 52–63.
37. Steers, Richard in Lyman W. Porter 1974. The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin* 81: 435–452.
38. Steers, Richard, Richard Mowday in Debra Shapiro. 2004. The future of work motivation theory. *Academy of management review* 29 (3): 379–387. Dostopno prek: <http://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/steers%20et%20al%20future%20of%20wk%20mot%20Ac%20> (12. april 2010).
39. Svetlik, Ivan, Nada Zupan in Miroslav Stanojević, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Twentier, Jerry. 1994. *Kako s pohvalo spodbudimo ljudi k delu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
41. Uhan, Stane. 1999. Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* (6–7): 3–5.
42. --- 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
43. Vroom, Victor Harold. 1967. *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
44. Vukasinović Žontar, Maja. 2004. Motivacija zaposlenih – finančne in nefinančne spodbude. *Motivacija kompetence in plača zaposlenih*: 74–88.
45. Werther, William in Keith Davis. 1985. *Personnel management and human resources*. Second edition. New York: McGraw-Hill.
46. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
47. --- 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri* (12): 56–60.

PRILOGI

Priloga A: VPRAŠALNIK – MOTIVACIJA, NEDENARNO NAGRAJEVANJE, ZADOVOLJSTVO

Pozdravljeni, moje ime je Sandra Anderlič in sem absolventka Fakultete za družbene vede, programa sociologija, kadrovskega menedžmenta. Trenutno sem v procesu pisanja diplomske naloge z naslovom *Vpliv nedenarnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih*. V njej izpostavljam pomen motivacije, nedenarnega nagrajevanja ter zadovoljstva zaposlenih, predvsem v emocionalnih poklicih.

Zanima me, kakšen vpliv imajo nedenarne nagrade na motivacijo in posledično tudi zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Mobitel d. d. in sicer pri zaposlenih, ki imajo neposreden stik s strankami. Zato bi vas prosila, da vprašalnik rešite čim bolj objektivno in iskreno, saj mi bodo vaši odgovori v pomoč pri analizi in interpretaciji rezultatov, še posebej pa pri iskanju predlogov za izboljšave na teh področjih.

Anketa je anonimna, pridobljeni rezultati pa bodo uporabljeni izključno za namene izdelave diplomskega dela.

Za vašo pripravljenost na sodelovanje in dragocen čas se vam že vnaprej zahvaljujem!

Sandra Anderlič (študentka v kadrovskem sektorju)

Prosim vas, da s pomočjo sledeče lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami glede dejanskega stanja in kako bi želeli, da bi bilo.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

		TAKO JE	TAKO BI MORALO BITI
1.	Uspešnost zaposlenih se praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede uspešnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Imam možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pri delu pričakuje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

13.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za delo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.	Z vodjo imamo redne delovne sestanke.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15.	Zadovoljen sem z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16.	Dobivam povratne informacije o svojem delu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17.	Naš sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedajo najboljše položaje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18.	Dober delovni rezultat se pri nas hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19.	Vodstvo zagotavlja pomoč, izobraževanje in vodenje za boljšo usmerjenost pri delu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20.	Če sem pri svojem delu zelo uspešen, sem nagrajen s pohvalo vodstva.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21.	Rad delam v tem podjetju.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22.	Nedenarne nagrade imajo zame enako stimulatívno moč kot denarne.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23.	Zaupanje sodelavcev v moje sposobnosti je pogosto, kar mi predstavlja željeno nagrado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24.	Ocene delovne uspešnosti so objektivne.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25.	Delo mi predstavlja izziv.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26.	Možnosti dodatnega usposabljanja in učenja so dobre.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27.	Svoje sodelavce vidim kot tekmece.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28.	Zavedanje o nagradi za dobro opravljeno delo me dodatno motivira.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29.	Moje delovne naloge so raznolike.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30.	Na delovnem mestu lahko uporabim sposobnosti, ki me odlikujejo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31.	Želel bi si več team-building aktivnosti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32.	Pri opravljanju svojega dela imam avtonomijo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33.	V moji organizaciji je omogočeno kroženje med delovnimi mesti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34.	Cilji in pričakovanja organizacije so jasni in sprejeti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35.	Moj vodja ima do sodelavcev spoštljiv in profesionalen odnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36.	Moj vodja nam jasno razloži, zakaj sem dobil stimulacijo in zakaj ne.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37.	Udeležim se lahko izobraževanj, ki me zanimajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

38.	V svoje delo sem pripravljen vložiti veliko energije in truda.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39.	V moji enoti imamo vsaj enkrat letno temeljit pogovor z vodjo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Sledeče trditve se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva				
... z delom	1	2	3	4	5
... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
... s sodelavci	1	2	3	4	5
... z odnosom z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
... s plačo	1	2	3	4	5
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
... z delovnim časom	1	2	3	4	5
... s stopnjo obveščenosti o dogodkih v organizaciji	1	2	3	4	5
... s svobodo in odgovornostjo pri delu	1	2	3	4	5
... z možnostjo uporabe ustvarjalnosti pri delu	1	2	3	4	5
... z višino plače in drugimi materialnimi ugodnostmi	1	2	3	4	5

Sledeče trditve se nanašajo na pomembnost posameznih dejavnikov motiviranja za vas. Ocenite vsak dejavnik motiviranja tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1	2	3	4	5
Dejavnik sploh ni pomemben	Dejavnik ni pomemben	Dejavnik je srednje pomemben	Dejavnik je pomemben	Dejavnik je zelo pomemben

DEJAVNIKI MOTIVIRANJA						
1.	Zanimivo delo	1	2	3	4	5
2.	Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	1	2	3	4	5
3.	Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
4.	Dosežek pri delu	1	2	3	4	5
5.	Delovni izzivi	1	2	3	4	5
6.	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
7.	Dobri delovni pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
8.	Možnost izobraževanja in pridobivanja novih veščin	1	2	3	4	5
9.	Dinamičnost dela	1	2	3	4	5
10.	Možnost razvoja kariere	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

Spol moški ženski

Starost do 25 let 26–30 let 30–40 40–50 nad 50

Stopnja izobrazbe do 4 5 6 7 8+

Priloga B: TABELARNI PRIKAZ ZAPOSLENIH, ZAJETIH V RAZISKAVO

TABELA B.1: Prikaz zaposlenih glede na spol

SPOL	moški	ženske	skupno
CPN	20	33	53
Prodajni centri	112	152	267

VIR: Podjetje X (2009).

TABELA B.2: Prikaz povprečne starosti

STAROST	povprečje let
CPN	32,96
Prodajni centri	35,42

VIR: Podjetje X (2009).

TABELA B.3: Prikaz izobrazbe zaposlenih

IZOBRAZBA	4. stopnja	5. stopnja	6. stopnja	7. stopnja	8. stopnja	povprečje
CPN	4	32	2	15	0	5,53
Prodajni centri	6	172	27	59	2	5,54

VIR: Podjetje X (2009).