

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Jernejčič

Motivacija in nagrajevanje v podjetju Obnova trgovina d. o. o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Jernejčič

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Motivacija in nagrajevanje v podjetju Obnova trgovina d. o. o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Motivacija in nagrajevanje v podjetju Obnova trgovina d. o. o.

Motivacija je postala pomemben dejavnik v vsakem podjetju. Delodajalci uvajajo različne tehnike motivacije in različne oblike nagrad za zaposlene, ki dosegajo oziroma presegajo želene rezultate. Zaposleni doživljajo iste spodbude različno glede na izobrazbo in predvsem glede na delovno mesto. V diplomskem delu sem se osredotočila na nagrajevanje in motiviranje prodajalcev. Opisala sem finančno in nefinančno nagrajevanje ter različne motivacijske teorije. V empiričnem delu sem raziskala, kaj najbolj motivira prodajalce podjetja Obnova trgovina, d. o. o. in kakšne oblike nagrad si želijo. Nekomu je lahko edina spodbuda finančna nagrada, drugemu denar morda sploh ni pomemben in si želi le dobrih odnosov v službi ter možnost izobraževanja in osebne rasti. V času recesije, v času, ko si sledijo stečaji in prisilne poravnave gradbenih podjetij, je postalo pomembno nefinančno nagrajevanje, saj je lahko zelo učinkovito, za podjetje pa finančno ugodneje. Cilj diplomskega dela je prikazati sistem motivacije in nagrajevanja, ki bi bil za podjetje Obnova trgovina, d. o. o. najboljši.

KLJUČNE BESEDE: motivacija, nagrajevanje, prodajalci, recesija.

Motivation and rewarding of employees in the company Obnova trgovina d. o. o.

Motivation became an important factor of every company. Employers are introducing different motivation techniques and different forms of rewards for employees, who achieve or even surpass the desired results. Employees experience the same incentives differently depending on their education and particularly on their workplace. In my thesis, I focused on rewarding and motivating of the sellers. I described financial and non-financial rewarding and different motivation theories. In empirical part I explored what sellers of the Obnova trgovina, d. o. o. are motivated by and what kind of rewards they want the most. Some of the employees can only be motivated by financial rewards, while others do not care as much about the money as they do about good relationships between co-workers and about the possibility of education and personal growth. In times of recession, when bankruptcies and forced settlements are common in construction companies, the non-financial rewarding became even more important, because it can be very effective and financially favourable for the companies. The objective of my thesis is to present the system of motivation and rewarding, which would be the most optimal for the company Obnova trgovina, d. o. o.

KEY WORDS: motivation, rewarding, sellers, recession.

KAZALO

1	UVOD.....	6
2	MOTIVACIJA.....	8
2.1	Splošno o motivaciji in opredelitev osnovnih pojmov	8
2.2	Teorije motivacije.....	13
2.2.1	Herzbergova dvofaktorska teorija	13
2.2.2	Motivacijska teorija Maslowa	15
2.2.3	Alderferjeva ERG teorija	17
2.2.4	McClellandova teorija potreb.....	18
2.2.5	Vroomova motivacijska teorija – teorija pričakovanja	20
2.2.6	Teorija značilnosti dela: Hackman-Oldhamov model.....	22
2.2.7	Adamsova teorija pravičnosti.....	24
3	NAGRAJEVANJE.....	26
3.1	Sistem plač in nagrad.....	26
3.2	Vrste nagrad.....	27
3.3	Povezanost nagrajevanja z uspešnostjo	29
3.4	Nagrajevanje skupin	32
3.5	Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v času recesije.....	35
3.6	Plače in nagrade prodajalcev	37
4	PREDSTAVITEV PODJETJA OBNOVA TRGOVINA LJUBLJANA, d. o. o.	38
4.1	Motivacija in nagrajevanje v podjetju Obnova trgovina, d. o. o.	39
4.2	Rezultati raziskave.....	40
4.3	Preverjanje hipotez	54
5	SKLEP.....	59
6	LITERATURA.....	61
	PRILOGE.....	64
	PRILOGA A: INTERVJU Z DIREKTORJEM OBNOVA TRGOVINE, d. o. o.....	64

PRILOGA B: ANKETNI OBRAZEC	66
PRILOGA C: KRATEK INTERVJU MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU	71
PRILOGA Č: UKAZI SPSS	79

KAZALO SLIK

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja	9
Slika 2.2 Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom	10
Slika 2.3 Maslowa teorija potreb.....	16
Slika 2.4 Primerjava med Maslowim in Alderferjevim modelom potreb	17
Slika 2.5 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela	22
Slika 3.1 Sistem plač in nagrajevanja.....	26
Slika 3.2 Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika	30

KAZALO GRAFOV

Graf 4.1 Spol anketiranih	40
Graf 4.2 Starost anketirancev	41
Graf 4.3 Dosežena formalna izobrazba anketiranih	41
Graf 4.4 Področje dela anketiranih.....	42
Graf 4.5 Čas zaposlitve v podjetju	43

KAZALO TABEL

Tabela 4.1 Kontingenčna tabela za vprašanje, koliko časa ste zaposleni v podjetju Obnova trgovina, d. o. o., glede na področje dela	44
Tabela 4.2 Srednje vrednosti za dejavnike motivacije glede na področje dela.....	44
Tabela 4.3 Srednje vrednosti za oblike želene nagrade glede na področje dela	48
Tabela 4.4 Srednje vrednosti za zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja glede na področje dela	50
Tabela 4.5 Srednje vrednosti za trditve glede na področje dela.....	51

1 UVOD

Vir konkurenčne prednosti nista več samo kapital in tehnologija, temveč usposobljeni in motivirani zaposleni, ki lahko z idejami in inovativnim pristopom pripomorejo k večji uspešnosti podjetja (Čertalič 2014).

Delavci bodo dobro delali, če bodo imeli možnost širiti in poglobljati znanje, uriti veščine, če jih bo delodajalec ustrezno motiviral in za dobro opravljeno delo tudi nagradil.

Delovni čas se je začel podaljševati, delo je začelo vstopati na področje zasebnega in podjetja želijo imeti v svojih vrstah človeka, ki bo predan delodajalcu in bo čutil pripadnost ter tudi osebno odgovornost.

Leta 2008 se je v Sloveniji in tudi po svetu začela ekonomsko-gospodarska kriza in mnoga podjetja 'prisilila' k znižanju plač zaposlenih in k zmanjševanju števila zaposlenih. Tudi država je znižala plače javnim uslužbencem ter v nekaterih panogah ustavila napredovanja in začela odpuščati. Mnogi ljudje hodijo v službo le še zaradi preživetja in nikakor ne iz veselja. Tako demotivirani delavci ne morejo biti na dolgi rok uspešni in prinašati dodatne vrednosti podjetju, temveč celo tvegajo svoje zdravje zaradi stresa, ki so mu podvrženi.

Moje diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu bom opisala različne motivacijske teorije in različne oblike nagrajevanja zaposlenih. V praktičnem delu pa se bom osredotočila na slovensko, družinsko podjetje, ki kljub krizi širi svoje poslovanje ter daje velik poudarek motivaciji in nagrajevanju svojih zaposlenih.

V diplomskem delu se sprašujem, kakšen sistem nagrajevanja je najučinkovitejši. Zanima me, kako morata biti povezana motivacija in sistem nagrajevanja. Pri tem sem postavila štiri hipoteze:

H1: Bolj, kot želimo motivirati zaposlene podjetja Obnova trgovina, d. o. o., večjo finančno nagrado moramo ponuditi.

H2: Če je nagrad preveč, postanejo samoumevne.

H3: Motivacijo zaposlenih v podjetju Obnova trgovina, d. o. o. je treba nenehno spodbujati.

H4: Finančne nagrade so med zaposlenimi v podjetju Obnova trgovina, d. o. o. bolj zaželeno kot nefinančne.

V diplomskem delu bom uporabila metodo deskripcije, induktivno metodo, teoretični del bo izhajal iz relevantne teorije, pri empiričnem pa bom uporabila podatke o študiji primera s pomočjo intervjuja in anketnega vprašalnika, ki ga bom oddala v podjetju Obnova trgovina, d. o. o.

Cilj diplomskega dela je prikazati celoten sistem nagrajevanja in motivacije, tako v teoriji kot tudi v konkretnem podjetju. Prikazati želim odvisnost med motivacijo in nagrado ter idealni sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v podjetju Obnova trgovina, d. o. o.

2 MOTIVACIJA

2.1 Splošno o motivaciji in opredelitev osnovnih pojmov

Uhan (2000, 11–12) opredeljuje osnovne pojme:

MOTIV

"Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju v katerem živi in dela, deluje" (Uhan 2000, 11).

- Vrste motivov:
 - primarni (so biološki: npr. potreba po hrani, spolnosti, družbi, varnosti, udobju, ..., in socialni: kariera, partner, religija, šport, literatura, ...),
 - sekundarni (npr. interesi, stališča, navade),
 - podedovani in pridobljeni ter
 - univerzalni ali splošni, regionalni in individualni motivi (Uhan 2000, 11–12).

MOTIVACIJA

- je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov;
- je zbujanje hotenj, motivov, ki so nastali v človekovi notranjosti ali okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost;
- je pripravljenost vložiti trud za dosego cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov;
- je posebna dejavnost in način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i) in to tako, kot najbolje zmore(jo). Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji in motivi (Uhan 2000, 11–12).

Po Weisingerju (2001, 97) so viri motivacije štirje:

- sam človek, s svojimi mislimi, vedenjem, vznemirjenjem;

- dobri prijatelji, družina, sodelavci;
- čustveni mentor, ki je lahko resnična ali izmišljena oseba (ta oseba je motivacijski vzor, tisti, katerega bi vprašali, kaj bi storil v določeni situaciji);
- okolje (zrak, svetloba, zvoki, ...).

Včasih je za motivacijo dovolj le eden od omenjenih virov, včasih jih je potrebno več .

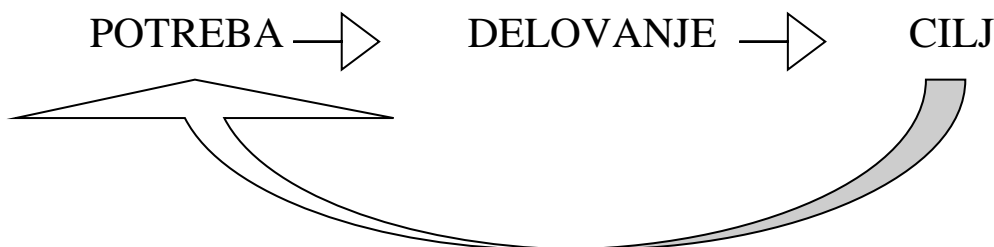
Motivacija pri delu je lahko:

- Notranja: zaposleni so motivirani zaradi dela samega, ki zadovolji človeške potrebe oziroma povzroči pričakovanje, da bodo cilji doseženi. Notranja motivacija sicer nastane sama, ko ljudje iščejo delo, ki jih bo veselilo, vendar pa jo je moč povečati z različnimi izboljšanimi in razvojem na delovnem mestu (odgovornost, svoboda pri delu, razvoj sposobnosti in veščin, zanimivo delo, ...). Praviloma ima močnejši in dolgotrajnejši učinek kot zunanja motivacija.
- Zunanja: kar pride od zunaj – od menedžmenta, da ljudi motivira (nagrade, kot so povišanje plače, napredovanje, pohvale, ...). Zunanja motivacija ima lahko hiter in močan učinek, ni pa nujno, da tudi dolgoročen (Armstrong in Murlis 1998, 29).

MOTIVIRANJE

"Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev" (Uhan 2000, 12). Cilji predstavljajo posameznikove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih, kot je prikazano na Sliki 2.1 (Uhan 2000, 12).

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan (2000, 27).

- pozitivno sredstvo je nagrada, negativno pa kazen;

- interesi ljudi so določeni iz psihe in iz dednosti posameznikov, z znanjem in samo dejavnostjo za oblikovanje cilja (Uhan 2000, 11–12).

Delavci, ki imajo zadovoljene temeljne potrebe, oddajajo znake, ki kažejo, da so motivirani: velikokrat prostovoljno ponudijo ideje in rešitve, pri delu so zadovoljni, zagnano opravljajo naloge, imajo urejeno podobo in delovni prostor (Mirjanič 2006).

Čertalič (2014) opisuje dve pravili, ki naj se ju vodje držijo, ko motivirajo podrejene: preden človeka motiviramo, ga je treba poznati oziroma ga je treba spoznavati. Udeležba zaposlenih pri oblikovanju načina motiviranja deluje na posameznika zavezujoče in ga sili, da prevzame odgovornost. Vodje morajo poznati tudi vsako delovno mesto, standarde dela, cilje dela, metode, saj le tako lahko vedo, kaj lahko od človeka na določenem delovnem mestu pričakujejo.

Če želimo, da so delavci produktivni, je pomembno, da se na delovnem mestu počutijo dobro. Rath in Harter (Gallup 2012) opredeljujeta 'dobro počutje' ljudi kot zelo pomemben dejavnik in podjetja, ki dobro počutje svojih zaposlenih ignorirajo, izgubljajo vire. Dobro počutje odraža celega človeka: v službo pride cel človek, ne samo delavec. Če 'dobro počutje' ni zagotovljeno, potem prihaja do bolezni med zaposlenimi in s tem povezanimi stroški tako delovne odsotnosti, kot tudi na strani zdravstva. Mnoga podjetja to rešujejo z različnimi programi zdravstvene tveganosti, določenimi wellnes storitvami ali pa vsaj opozorili za lažje delo, npr. šola drže, odmori, ...

Svetlik (2009, 341) pravi, da bi lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združili v šest skupin (Slika 2.2).

Slika 2.2 Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
<i>Vsebina dela</i>	Možnost uporabe znanja, možnosti učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
<i>Samostojnost pri delu</i>	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
<i>Plača, dodatki in ugodnosti</i>	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.

<i>Vodenje in organizacija dela</i>	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
<i>Odnosi pri delu</i>	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, reševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
<i>Delovne razmere</i>	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: Svetlik (2009, 341).

Ljudje različno vrednotijo različne stvari in zato si tudi postavljajo različne cilje. Medtem, ko si eni želijo visoko plačo, si drugi želijo v miru razreševati tehnična in organizacijska vprašanja, tretji pa so zadovoljni že s tem, da delajo v varnem okolju organizacije, kjer lahko ustrezajo svojim predpostavljenim. Že ob zaposlitvi delavca je dobro poznati njegove motive, cilje in njihovo verjetnost doseganja. Vedeti moramo, katere organizacijske cilje bo delavec lahko sprejel za svoje. Če je za delavca verjetnost napredovanja majhna oziroma čez nekaj let, potem je malo verjetno, da si bo za to posebej prizadeval dosežati boljše delovne rezultate (Svetlik 2009, 341–342).

Lipičnik (2002) povezuje motivacijo s človekovim delom. Sprašuje se, zakaj človek sploh dela. Za marsikoga je odgovor preprost: človek dela, da bi sebi in osebam, ki so od njega odvisne, priskrbel sredstva za življenje oziroma, da bi pridobil denar. V praksi ugotovimo, da takšna logika in pravilo pogosto ne veljata. Vedno bodo obstala številna neznana osebna gibala, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Preučevanja so pokazala, da je vsaka človekova aktivnost spodbujena s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Motivacija ali hotenje ima dve zelo očitni lastnosti. Oseba, ki nekaj hoče ali je za nekaj motivirana, svoje aktivnosti usmeri v to stvar (z nahajališčem hotenega pa se določi tudi stvar hotenja ali motivacije). Druga lastnost hotenja ali motivacije je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči. Če je motivacija močnejša, je tudi aktivnost živahnejša, vendar mora biti najprej določena smer in šele nato intenziteta motiva (Lipičnik 2002, 473–482).

Rutigliano in Brim (Gallup 2011) govorita o motiviranju prodajalcev in o tem, kakšni menedžerji so najbolj uspešni. Menita, da obstajata dve splošno sprejeti prepričanji o tem, kaj je potrebno za uspešen posel. Prvi je ta, da lahko vsak prodaja (zaradi tega prepričanja preveč

ljudi vztraja v napačnem poslu), in drugi, da je le en pravi način prodaje. Brim ugotavlja, da najboljši menedžerji obravnavajo vsakega posameznika individualno in ne poskušajo 'razviti' vsakega prodajalca na enak način. Rutiglino pravi, da menedžer ne more narediti človeka uspešnega, lahko pa dela z njim, da bo uspešen. Prav tako mu lahko priskrbi pravo okolje, v katerem lahko sodeluje. Menedžerji potrebujejo fleksibilnost in širino, da lahko pravilno delajo s svojimi ljudmi. Prodajalci so lahko visoko motivirani, vendar pa je motivacija različna. Lahko jih motivirajo tekmovalnost, zaupanje v produkte ali storitve, uspešna pogajanja, ... Tudi prodajalci želijo biti vplivni (radi se zavedajo, da so prepričali človeka, da je storil/kupil nekaj, kar sprva ni imel namena storiti/kupiti). Denar je lahko dobra motivacija, sploh če je posledica tekmovalnosti. Brim pravi, da so odlični prodajalci ugotovili, kaj je tisto, kar jih drži v igri in kaj so njihove slepe pege. Sposobni so maksimirati svoja področja, kjer blestijo, tako da delujejo na najvišjih ravneh.

Cuming (1993, 48) meni, da je glavni razlog, zakaj ljudje delajo, ekonomski. Z delom dobijo sredstva za izpolnitev fizičnih potreb, kot sta preživetje družine in udobje. Tudi ambicije igrajo vlogo v smislu, da dobiš več dobrega v življenju. Drugi pomembni motivi po avtorju so občutek pripadnosti, sprejetja od sodelavcev, vrednost dela, ...

2.2 Teorije motivacije

Med preučevanjem motivacije se je razvilo veliko teorij, ki na različne načine opisujejo, kaj usmerja in vodi ljudi. Veliko avtorjev se je ukvarjalo z vprašanjem motivacije in povečanja le-te. Med najbolj odmevne teorije spadajo vsebinske in procesne teorije.

Vsebinske teorije se primarno osredotočajo na individualne potrebe. Te teorije pomagajo razložiti, kako so lahko slabo delovanje, neželjeno vedenje in nezadovoljstvo posledica blokiranih potreb oziroma potreb, ki pri delu niso zadovoljene. Med te teorije spadajo Maslowa, Alderferjeva, McClellandova in Herzbergova teorija. Procesne teorije pa se osredotočajo na miselne procese posameznikov, kateri vplivajo na njihovo vedenje. Medtem, ko vsebinski pristop prepozna varnost pri delu kot pomembno potrebo posameznikov, procesni pristop raziskuje še dlje, in sicer, zakaj ljudje delujejo na določene načine, ki so povezani z dosegljivimi nagradami in delovnimi priložnostmi. Med procesne teorije med drugim spadajo Adamsova in Vroomova teorija ter Hackman-Oldhamov model bogatitve dela (Schermerhorn in drugi 2004, 85–97).

2.2.1 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija ima svoj smisel v dvojni naravi njenega pristopa do virov zadovoljstva pri delu in motivaciji za delo. Njegova raziskava je ponudila seznam dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu k delu (motivatorji), in drugi seznam dejavnikov, ki prispevajo k nezadovoljstvu (higieniki) (Miner 2005, 61).

Mnogo vodij meni, da je najlažji in najhitrejši način motivacije t.i. KITA ('kick in the ass'), ki se pojavlja v različnih oblikah. Prva, negativna oblika, običajno povzroči odpor pri delavcu (Wilson 2004, 148). Ta oblika se je pogosto uporabljala v preteklosti. Zanj je poleg tega, da povzroči pri delavcu odpor, značilno tudi to, da je neelegantna in da je v nasprotju z dragoceno podobo dobrohotnosti, ki jo večina organizacij ceni (Herzberg 1987). Pozitivna oblika KITE nagradi želeno vedenje, vendar pa tudi to ne motivira (Wilson 2004, 148).

V svoji raziskavi je Herzberg postavil dve hipotezi (Miner 2005, 63):

- Dejavniki, ki povzročajo pozitiven odnos do dela, in dejavniki, ki povzročajo negativen odnos do dela, se med seboj razlikujejo.

- Dejavniki in delovni učinek posameznika pri izvajanju dalj časa trajajočih zaporedij delovnih nalog so različni od tistih dejavnikov in delovnega učinka, ki se nanašajo na kratkotrajna zaporedja del.

Na podlagi rezultatov raziskave je definirala dejavnike, ki vodijo do zadovoljstva pri delu in nezadovoljstva pri delu (postane del njegove teorije). Zadovoljstvo pri delu vidimo kot rezultat dosežene uspešnosti, priznanje, delo samo, odgovornost in napredovanje. Tem dejavnikom pravimo motivatorji (Miner 2005, 63).

Motivatorji so notranji dejavniki in so povezani z delom. Ti dejavniki povzročajo zadovoljstvo in dober odnos do dela. Higieniki pa niso neposredno povezani z delom, temveč s pogoji, ki spremljajo delo. Odsotnost le-teh povzroča nezadovoljstvo, medtem ko njihova prisotnost vzdržuje normalno raven zadovoljstva (Tietjen in Myers 1998).

Motivatorji:

- priznanje,
- dosežki,
- možnost rasti,
- napredovanje,
- odgovornost in
- samo delo.

Higieniki:

- plača,
- medosebni odnosi z nadrejenimi,
- medosebni odnosi s podrejenimi,
- medosebni odnosi s sodelavci,
- tehnični nadzor,
- službena politika in administracija,
- delovni pogoji ter
- varnost pri delu (Tietjen in Myers 1998).

Herzberg v naslednji predstavitvi dvofaktorske teorije daje večji poudarek možnostim za obogatitev dela in razširja teorijo. Ena izmed takih razširitev uporablja dvofaktorsko teorijo za razvoj tipologije delavcev. Normalni tipi so opisani na sledeč način (Miner 2005, 64):

1. Oseba, ki je higiensko in motivacijsko izpolnjena, ki ni nesrečna (higieniki) in je hkrati zelo srečna (motivatorji).
2. Oseba z obema sistemoma potreb, ki je malo zadovoljena na higienskem področju, čeprav je motivirana. Tak primer je 'nepriznan umetnik' (sicer motiviran in uživa v delu, vendar ne zasluži dovolj s svojim delom), ki je hkrati nesrečen in srečen.
3. Oseba z obema sistemoma potreb, ki ima zadovoljene higienske dejavnike, motivacijskih pa ne. Taki ljudje niso nesrečni, vendar tudi srečni niso.
4. Oseba, ki ji na splošno primanjkuje izpolnitve, je nesrečna (Miner 2005, 64).

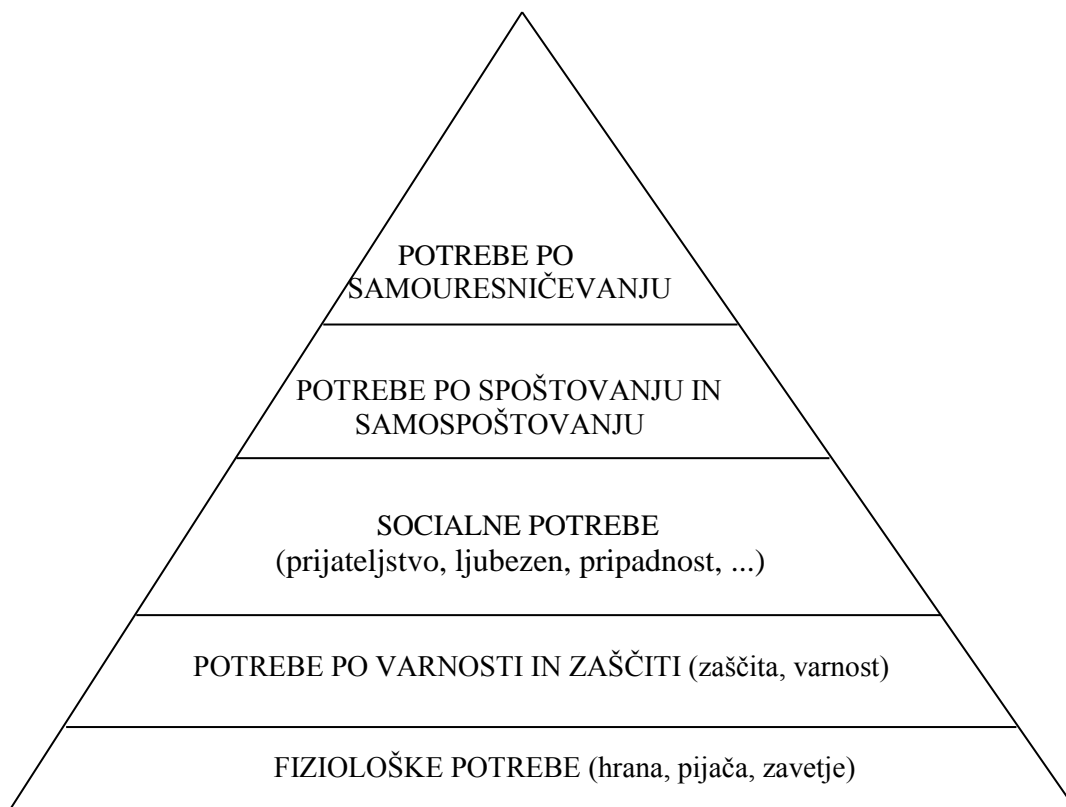
Herzbergova teorija je bila deležna tudi kritik. Takšen primer je potreba po plači, priznanju in odgovornosti, ki spada tako med motivatorje kot tudi higienike. Študije so pokazale, da so motivatorji bolj povezani z zadovoljstvom kot nezadovoljstvom, kar pa velja tudi za higienike. To nasprotuje Herzbergovemu zaključku, da so higieniki vir nezadovoljstva. Kritik je bila deležna tudi metodologija, ki jo je uporabljal. Študijo je delal med inženirji in računovodji o tem, kaj jim je všeč oziroma, kaj jim ni všeč pri njihovem delu. Očitani so mu, da je v raziskavo vključil preozek krog ljudi in da se je osredotočil le na določene vidike. Kljub temu, da so Herzberga kritizirali, je njegova teorija povzročila nov način razmišljanja o delovni motivaciji in postala ena izmed najvplivnejših in najpomembnejših teorij o motivaciji (Bowditch in Buono 2005, 69–71).

2.2.2 Motivacijska teorija Maslowa

Maslowa hierarhija potreb velja za začetno točko razvoja motivacijskih teorij in za klasiko na področju organizacijskega vedenja (Wilson 2004, 146).

V Maslowi teoriji je pet sklopov človeških potreb (Slika 2.3), ki so urejene v hierarhijo (Statt 1994, 279). Po Maslowu so ljudje nenehno v motivacijskem stanju, ki pa je kompleksno in se spreminja. Ljudje redko dosežejo stanje popolne zadovoljitve, razen za kratek čas; ko je neka potreba zadovoljena, druga potreba vzame njen položaj (McCormick in Ilgen 1980, 270).

Slika 2.3 Maslowa teorija potreb



Vir: Statt (1994, 279).

Ljudje se trudijo izpolniti potrebe. Kot je prikazano na Sliki 2.3, ko so najbolj osnovne fiziološke potrebe izpolnjene, ljudje niso več motivirani zanje in se sprožijo naslednje potrebe, to so potrebe po varnosti in zaščiti. Naslednji sklop potreb so psihološke potrebe, in sicer po sprejetju in osebnih dosežkih. Ko so tudi te potrebe izpolnjene, pridejo ljudje do potrebe po samoizpolnitvi. Na tej točki si želijo ljudje neodvisnosti in avtonomije, močne in globoke medosebne odnose ter ohraniti smisel za humor in uravnotežen način življenja (Statt 1994, 280). Zadnja stopnja se osredotoča na popolno izpolnitev človekovega potenciala. Ko so vse potrebe ega zadovoljene, ideal samoizpolnitve pomeni, da se posameznik raje osredotoča na potrebe in dobro počutje drugih kot na svoje oziroma sebe. Maslow predvideva, da mogoče le deset odstotkov naše družbe postane zares samouresničenih (Bowditch in Buono 2005, 67).

Po teoriji Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je možno razložiti ali kot potrebo, ki je že zadovoljena, ali pa kot potrebo, ki še ni aktivirana. Ta teorija je precej poenostavljena,

pa vendar je imela zelo velik vpliv na preučevanje delovanja motivacijskih dejavnikov povsod po svetu (Uhan 2000, 23–24).

Ena izmed glavnih prednosti te teorije sta prepoznavna in identifikacija posameznikovih potreb z namenom, da ga motiviramo. Če se vodje osredotočijo na posameznikove neizpolnjene potrebe, lahko na ta način povečajo njegovo učinkovitost. Upoštevati je treba, da so različni ljudje na različnih ravneh v hierarhiji, da veliko ljudi izpolnjuje potrebe z višjih ravni izven delovnega mesta. Vsi ljudje ne morejo biti motivirani na isti način. Maslowa teorija poudarja, da morajo biti organizacije fleksibilne in sposobne prilagoditi spodbude za posamezne zaposlene, če želijo maksimizirati njihov prispevek. Ta strategija je lahko zamudna in težavna v praksi. Če želijo vodje izkoristiti potenciale svojih zaposlenih, morajo upoštevati potrebe zaposlenih in ne le svojih potreb ali predpostavljaj (Bowditch in Bouno 2005, 67–68). Kljub temu, da je bila Maslowa teorija diskreditirana zaradi nepodprte razlage, da morajo biti 'nižje potrebe' zadovoljene pred 'višjimi' socialnimi in psihološkimi potrebami, je vseeno v ospredju v večini tekstov o organizacijskem vedenju in menedžmentu (Thompson in McHugh 2002, 296).

2.2.3 Alderferjeva ERG teorija

Alderferjeva teorija temelji na Maslowi teoriji, vendar z enim ali dvema popravkoma. Namesto Maslowih pet ravni potreb je definiral tri osnovne skupine potreb: eksistenčne potrebe (ang. Existence), potrebe po pripadnosti (ang. Relatedness) in potrebe po rasti (ang. Growth) (slika 2.4) (Statt 1994, 280).

Slika 2.4 Primerjava med Maslowim in Alderferjevim modelom potreb

MASLOW	ALDERFER
Samouresničenje	
Spoštovanje in samospoštovanje	Rast
Socialne potrebe	Pripadnost
Varnost	Eksistenca
Fiziološke potrebe	

Vir: Statt (1994, 281).

Eksistenčne potrebe so fiziološke potrebe in vključujejo hrano, obleko, zavetje in osnovna sredstva, kot so: plača, bonitete, varnost zaposlitve in varnost pri delu, ki jih zagotavljajo organizacije. Potrebe po pripadnosti so socialne potrebe, ki so zadovoljene skozi interakcijo z drugimi ljudmi na delovnem mestu in izven njega. Potrebe po rasti pa so potrebe po osebnem razvoju in izboljšanju. Izpolnjene so z razvojem sposobnosti in zmogljivosti, ki so posamezniku pomembne (McCormick in Ilgen 1980, 272).

Alderfer je dal manjši poudarek na hierarhično ureditev potreb kot Maslow. Razlika z Maslowom je v tem, da zadovoljitev potreb na eni ravni lahko vodi ali pa ne vodi do zadovoljitve potreb na naslednji ravni. Možno je tudi, da na posameznika deluje več kot en sklop potreb hkrati (Statt 1994, 281). Ker se meje ravni prekrivajo, lahko posameznik napreduje od ene potrebe k drugi, ne da bi najprej zadovoljil prvo potrebo (Bowditch in Buono 2005, 68). Naslednja razlika z Maslowo teorijo je, da posameznik, ki mu zadovoljitev višje potrebe pomeni frustracijo, raje poveča željo po izpolnitvi nižje potrebe (regresija), kot da bi se posvečal zadovoljitvi frustrirajoče potrebe. Zadnja razlika pa je v tem, da je Alderfer za razliko Maslowa trdil, da bolj ko se bližamo izpolnitvi nekaterih potreb, sploh po pripadnosti in rasti, bolj te potrebe pridobivajo na moči (McCormick in Ilgen 1980, 272–273).

Ker je Alderferjeva ERG teorija bolj podprta s študijami in ima več empiričnih osnov, lahko ponudi boljšo razlago, kako naše potrebe vplivajo na naše vedenje, kot Maslowa teorija potreb. Kritiki Alderferju očitajo, da je študija ERG teorije omejena in da je njena priljubljenost v veliki meri posledica njene skladnosti s teorijami racionalne izbire. Podobno kot pri kritiki Maslowe teorije, so se pojavila vprašanja, ali je teorija dovolj preverljiva in dovolj univerzalna, da lahko razloži tudi, kaj motivira člane določenih skupin ali organizacij (Bowditch in Buono 2005, 68).

2.2.4 McClellandova teorija potreb

McClelland opisuje tri osnovne potrebe, ki jih ljudje skozi življenje razvijemo in pridobimo. To so potreba po dosežku, moči in pripadnosti. Njegova teorija predpostavlja, da vsi razvijemo te potrebe skozi različna časovna obdobja, vendar pa je njihova intenziteta različna glede na situacijo. Vsak od nas je kot rezultat socializacije in življenjskih izkušenj izrazil eno od teh potreb. Nekateri posamezniki so lahko bolj motivirani zaradi socialnih

potreb, medtem ko nekatere druge vodi potreba po dosegu določenih ciljev ali po dosegu moči in vpliva nad drugimi ljudmi (Bowditch in Buono 2005, 68).

a) Potreba po dosežku

Ko se ljudje razvijajo, se naučijo povezovanja pozitivnih in negativnih čustev z določenimi stvarmi, ki se dogajajo njim ali okoli njih. Ko oseba doseže uspeh pri zahtevni nalogi, lahko izzove občutek ugodja in za tega človeka postane značilna potreba po dosežku. Ljudje z izraženo potrebo po dosežku izbirajo situacije, ki jim predstavljajo izziv in kjer dosežejo uspeh s svojimi prizadevanji in sposobnostmi ter, kjer je moč prevzeti osebno odgovornost in dobiti zaslugo za rezultat (Miner 2005, 48). Naloge z nizkim tveganjem za ljudi z močno izraženo potrebo po dosežku ne bodo v izziv in ne bodo pritegnile pozornosti. Prav tako se bodo izogibali preveč 'zastrašujočim' izzivom, in sicer zaradi strahu pred neuspehom (Statt 1994, 283). Naloge ne smejo biti prelahke oziroma pretežke, situacije pa morajo biti takšne, da je jasna in nedvoumna povratna informacija o uspehu oziroma naporu in to v nekem razumnem času. Po njegovem mnenju uspešne podjetnike ne vodi denar – le-ta je pomemben le kot povratna informacija – temveč zadovoljstvo (Miner 2005, 48). Zanje je pomemben rezultat, saj bi bil poraz preveč boleč za samospoštovanje glede na vrednost in pomembnost cilja (Statt 1994, 283).

b) Potreba po moči

Potrebo po moči vidi kot osnovno sestavino za razumevanje in napovedovanje vodstvenega uspeha, čeprav je treba potrebo po moči umestiti v primeren motivacijski kontekst, da dobi pravi rezultat.

Razlikuje med:

- osebno močjo: značilna zmaga – poraz, zadovoljstvo pride iz prevlade nad drugimi. S svojimi kolegi je McClelland pokazal, da je taka oblika moči povezana s prekomernim pitjem alkohola;
- družbeno močjo: gre za mešanico želje po moči in zaviranju; gre za skrb za skupni cilj, pomagati skupini formulirati cilje in jih poiskati ter dati članom skupine občutek pristojnosti, da morajo delati za njih (Miner 2005, 50).

c) Potreba po pripadnosti, sodelovanju

Če je potreba po sodelovanju premočna, potem so posledice vodstvene učinkovitosti negativne. McClelland pravi, da je za vodje, ki imajo izraženo potrebo po pripadnosti, značilen bolj uravnotežen motivacijski vzorec, lahko celo bolj s potrebo po sodelovanju, kot močjo. Taki posamezniki imajo malo moči in delajo na medsebojnih odnosih (Miner 2005, 50–51).

Kljub temu, da največjo podporo tej teoriji dajejo prav McClellandovi rezultati, so tudi druge študije dale pozitivne rezultate. Edinstven vidik McClellandovega dela je v tem, da je ljudi možno naučiti, kako povečati motivacijo. Teorija predpostavlja, da se motivacija spreminja tudi v odrasli dobi in za razliko od predhodnih motivacijskih teorij motivacijo obravnava kot odvisno spremenljivko, saj je odvisna od predhodnih izkušenj, ki izoblikujejo določeno potrebo (Bowditch in Buono 2005, 69).

2.2.5 Vroomova motivacijska teorija – teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja je v svoji kognitivni in procesni naravi uživala status dominantne več kot 25 let (Thierry 1998, 270). Ta teorija priznava možnost, da imajo posamezniki lahko različne cilje oziroma potrebe in da lahko posamezniki različno zaznavajo povezave med dejavnostmi in njihovo doseganje cilja (Wilson 2004, 153).

Teorija pričakovanja predpostavlja, da se ljudje odločajo med različnimi ukrepi, in sicer z namenom izbrati takega z največ ugodnostmi. Posamezniki so omejeni v svoji racionalnosti, sposobnosti prepoznavanja alternativ, s svojimi navadami in ostalimi dejavniki, ki zavirajo odločitve (McCormick in Ilgen 1980, 284–285).

Ena izmed večjih teorij pričakovanja je Vroomova teorija, ki je znana tudi kot VIE teorija (ang. Valence (valenca), Instrumentality (instrumentalnost) in Expectancy (pričakovanje)) (Statt 1994, 286).

Valenca je posameznikova želja po nekem rezultatu oziroma privlačnost rezultata/prejemka. Ko je rezultat dosežen, se lahko zgodi, da človek ne čuti pričakovanega zadovoljstva. Primer je napredovanje na določen položaj. Zaposlenemu se lahko zdita možnost napredovanja in delo na tem položaju zelo privlačna, ko pa se napredovanje dejansko zgodi, se lahko

privlačnost položaja bistveno zmanjša (McCormick in Ilgen 1980, 285). Valenca tvori lestvico od minus ena (zelo neželen rezultat) do plus ena (zelo želen rezultat) (Schermerhorn in drugi 2004, 98).

Instrumentalnost za Vrooma pomeni povezavo med dvema rezultatoma. Običajno je eden od rezultatov izvedba. Pozitivna subjektivna korelacija pomeni, da posameznik verjame, da se bo s povečanjem izvedbe povečal tudi prejemek. Negativna subjektivna korelacija je obratna od pozitivne in ničelna subjektivna korelacija pomeni, da je rezultat oziroma prejemek neodvisen od izvedbe (McCormick in Ilgen 1980, 285).

Pričakovanje povezuje posameznikova dejanja z rezultati. Vroom pravi, da na tej točki ocenimo možnost, da bo določeno vedenje povzročilo želeni rezultat (Statt 1994, 286). Pričakovanje bo enako nič, če oseba čuti, da je nekaj nemogoče doseči, če pa stoddostotno čuti, da bo nekaj dosegla, pa bo pričakovanje enako ena (Schermerhorn in drugi 2004, 98).

Vroom pravi, da so motivacija (M), pričakovanje (E), instrumentalnost (I) in valenca (V) povezani med seboj z enačbo: $M = (E) \times (I) \times (V)$.

Ta multiplikacijski učinek pomeni, da se učinek motivacije močno zmanjša, če se najmanj eden od teh dejavnikov približa vrednosti nič. Da bo imela ponujena nagrada velik in pozitiven motivacijski učinek, morajo biti pričakovanje, instrumentalnost in valenca visoki in pozitivni (Schermerhorn in drugi 2004, 98–99).

Teorija pričakovanja pravi, da si zastavimo tri vprašanja pred vsakim dejanjem, ki ga nameravamo izvesti, in ti odgovori določajo našo motivacijo:

- Če se odločim za to dejanje, kako verjetno bom uspel? (pričakovanje)
- Bo uspešno dejanje pripeljalo do zelenega rezultata? (instrumentalnost)
- Koliko cenim te rezultate? (valenca) (Statt 1994, 286)

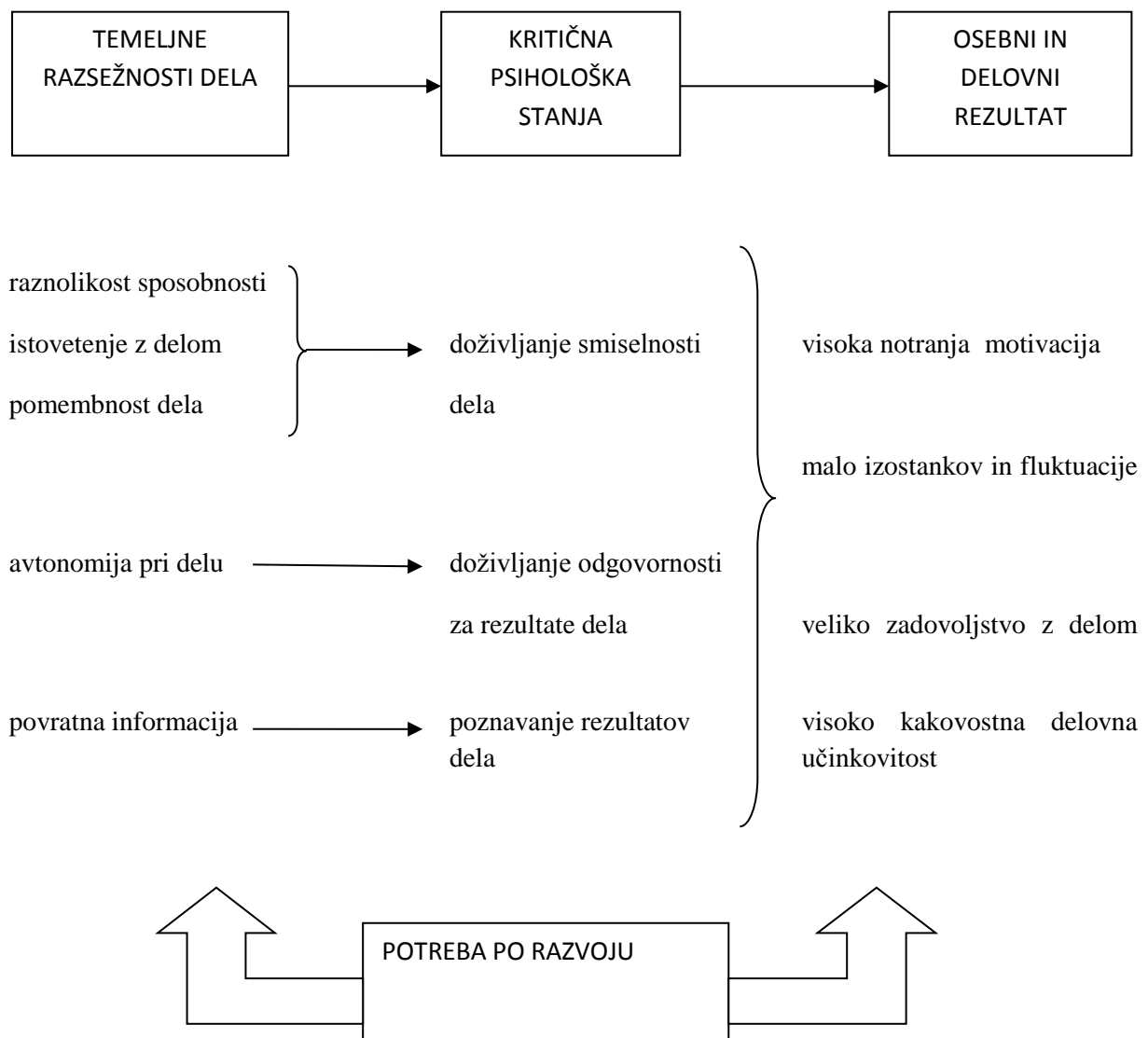
Delodajalec lahko poveča prizadevanja zaposlenih tako, da bo njihov večji napor vodil do večje realizacije z okrepitevijo povezave med rezultati in nagradami, ter z zagotovitvijo, da bodo zaposleni cenili nagrade, podane za visoke dosežke (Wilson 2004, 154).

Vroomov model motivacijske teorije je uporabljen v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan 2000, 26).

2.2.6 Teorija značilnosti dela: Hackman-Oldhamov model

"Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo" (Lipičnik 1998, 169).

Slika 2.5 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela



Vir: Hackman in Suttle (1977, 129).

S Slike 2.5 je razvidno, da temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, ki povzročijo pri zaposlenem veliko motiviranost za delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki, kot sta kakovostno opravljeno delo in zadovoljstvo z delom (Treven 2001, 133). Da bodo zaposleni visoko motivirani, morajo biti izpolnjeni

naslednji pogoji (kritična psihološka stanja): smiselnost dela – zaposleni doživljajo delo, ki je smiselno, dragoceno in vredno, odgovornost za rezultate dela – zaposleni čuti osebno odgovornost za delo, ki ga je opravil, vedenje in razumevanje, kako učinkovito opravljajo delo (Miner 2005, 78). Od petih temeljnih razsežnosti dela, ki so tudi navedene na Sliki 2.5, tri prispevajo k doživljanju smiselnosti dela (raznolikost sposobnosti, istovetenje z delom in pomembnost dela), avtonomija pri delu prispeva k doživljanju odgovornosti za rezultate dela in povratna informacija za poznavanje rezultatov (Hackman in Suttle 1977, 129–130).

Model, ki določa formulo za izračun stopnje motivacijskega potenciala (MPS: motivating potential score) za določeno delo, je:

$$\text{MPS} = (\text{raznolikost sposobnosti} + \text{istovetenje z delom} + \text{pomembnost dela})/3 \times \text{avtonomija pri delu} \times \text{povratna informacija}$$

Avtonomija in povratna informacija morata biti visoki ter najmanj ena izmed: raznolikost sposobnosti, istovetenje z delom in pomembnost dela. Če je ena izmed slednjih treh nič, še ne pomeni, da je celoten rezultat MPS nič (Hackman in Suttle 1977, 131).

Potreba po razvoju je domneva, kako se ljudje odzovejo na kompleksno, zahtevno delo na dveh točkah na Sliki 2.5: najprej je povezava med razsežnostmi dela in psihološkimi stanji ter zopet med psihološkimi stanji in rezultati. Prva povezava pomeni, da bodo posamezniki z visoko potrebo po rasti lažje doživeli psihološka stanja, kadar je njihovo delo obogateno, kot njihovi kolegi z nižjo rastjo. Naslednja povezava pomeni, da se bodo posamezniki z visoko potrebo po rasti bolj pozitivno odzvali na psihološka stanja, ki so prisotna, kot se bodo posamezniki z nizko potrebo po rasti (Hackman in Suttle 1997, 131–132).

Hackman in Oldham sta razvila tudi sklop smernic za obogatitev dela:

- a) vzpostavljene naj bodo naravne delovne enote, z namenom povečanja identitete nalog in pomembnosti nalog;
- b) naloge naj bodo kombinirane, z namenom raznolikosti veščin in identitete nalog;
- c) vzpostavljena naj bo vez med odjemalcem in končnim uporabnikom z namenom povečati raznolikosti veščin, samostojnost in povratno informacijo;
- d) naloga bi morala biti obremenjena z odgovornostmi in nadzori, predhodno določenimi za upravljanje, z namenom povečati avtonomijo;

e) kanali za povratno informacijo morajo biti odprti z namenom povečati le-to (Miner 2005, 79–80).

2.2.7 Adamsova teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti se ukvarja predvsem z našim občutkom za pravičnost in poštenje pri našem delu in delu drugih oseb glede na vložke in prejemke oziroma rezultate (Statt 1994, 287). Teorija pravi, da lahko ljudje dojemajo pravičnost v njihovem neposrednem okolju. Ljudje delujejo v luči tega, kar verjamejo, da je pošteno (Wilson 2004, 151). Vložki so lahko izobrazba, inteligenca, izkušnje, usposabljanja, veščine, delovna doba, starost, spol, socialni status, zdravje, prispevek k delu, posedovanje orodij, osebni videz, ... Prejemki oziroma rezultati pa so lahko: plača, notranja nagrada, delovne koristi, status, statusni simboli, monotonost, slabe delovne razmere, negotovost, ... (Miner 2005, 135–136).

Po Adamsovi teoriji oseba zavestno ali podzavestno primerja svoje razmerje med rezultatom/vložkom in med razmerjem druge osebe ali druge skupine ljudi, ki se ji zdijo pomembni. Pravičnost za to osebo obstaja, ko posameznik zaznava svoje razmerje med rezultatom/vložkom enako kot razmerje druge osebe ali oseb, neenakost pa, kadar to razmerje ni enako drugim. Vse te primerjave so subjektivne (McCormick in Ilgen 1980, 277).

Ker večina izmenjav vključuje več vložkov in rezultatov, je treba sešteti vse pomembne dejavnike, da dobimo pravilno oceno vpliva. Kadar je zaznana nepravilnost, se to odraža kot nezadovoljstvo v obliki jeze (pri premalo nagrajenih posameznikih) ali kot krivda (pri preveč nagrajenih). V sorazmerju z nepravilnostjo se odraža napetost. Zaradi te napetosti se nepravilnost zmanjšuje, dokler ne postane nična z:

- spreminjanjem vložkov navzgor ali navzdol (na račun kakovosti / količine opravljenega dela), dokler ne pridejo na raven, ki se jim zdi pravična.
- Drugi pristop pri zmanjševanju občutka nepravilnosti je premik prihodka. Ena izmed takih možnosti je darovanje v dobrodelne namene, ki pa ni prav pogosta.
- Tretja možnost je, da oseba miselno popači vložke in rezultate, da doseže enak rezultat.

-'leaving the field' oziroma zapustiti 'igrišče' je način spoprijemanja z nepravilnostjo z zmanjšanjem oziroma izogibanjem izpostavljenosti situacijam, v katerih se izraža nepravilnost (z menjavo službe, z absentizmom, ...) – to so skrajne situacije, ki se zgodijo, kadar gre za precejšnjo nepravilnost in se posameznik s situacijo ne more zlahka soočiti (Miner 2005, 137–138).

Obstajata dve vrsti nepravilnosti glede na plačilo. Nezdostno plačilo je bolj pogosta vrsta nepravilnosti, kot je druga oblika – preplačilo. Pri nezadostnem plačilu posameznik verjame, da v primerjavi z drugimi dobi premajhen znesek plačila glede na vložek pri delu, pri preplačilu pa verjame, da dobi večji znesek. Adams je prepoznal precej večjo toleranco do nepravilnosti pri preplačilu kot pri nezadostnem plačilu (McCormick in Ilgen 1980, 277–278).

3 NAGRAJEVANJE

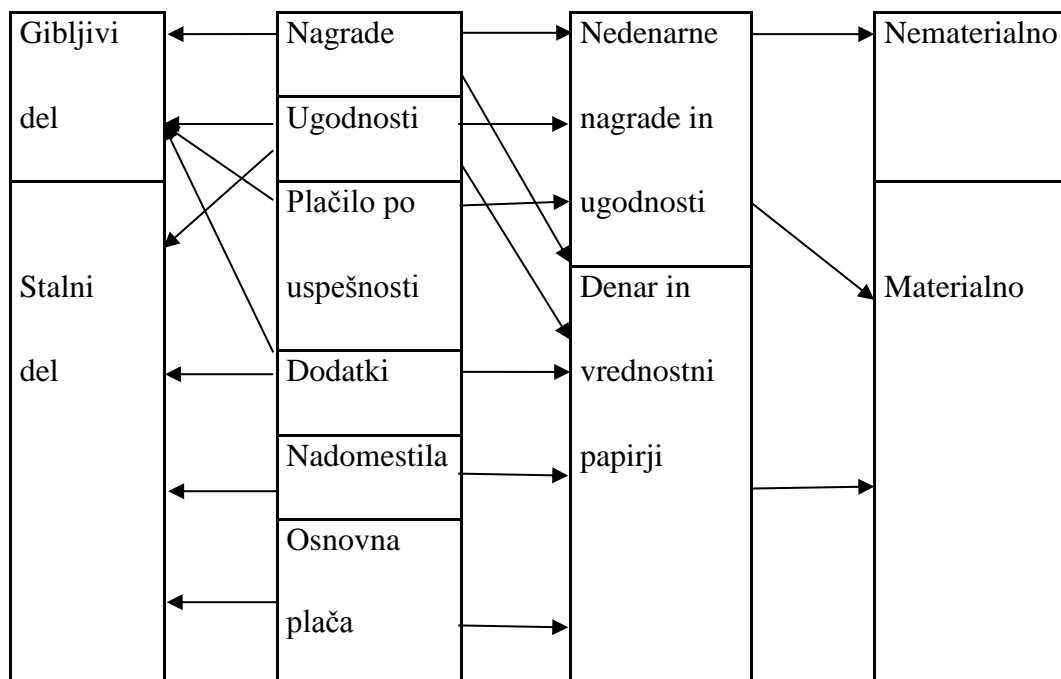
3.1 Sistem plač in nagrad

Plačilo je pogosto odvisno od vrste zaposlitve. Z izjemo dodatkov za uspešnost in povišanja plač na račun delovne uspešnosti je standardna politika v večini organizacij oceniti delo in ne človeka ter nato vzpostaviti stopnjo nagrade. Ta pristop temelji na domnevi, da je vrednost dela določena in da je oseba, ki delo opravlja, pomembna organizaciji le toliko, kolikor je delo vredno (Mohrman in drugi 1998, 289).

Zupanova (2009, 535) ugotavlja, da ko oblikujemo cilje sistema plač in nagrajevanja, uresničujemo predvsem naslednja načela:

1. sistem mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
2. biti mora pravičen,
3. stroške dela mora vzdrževati v dovoljenih okvirih in
4. ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Slika 3.1 Sistem plač in nagrajevanja



Vir: Zupan (2001, 19).

Po Zupanovi (2001, 19–20) v osnovi razlikujemo med stalnim in giblјivim delom prejemkov zaposlenih (Slika 3.1). Stalni je odvisen od tega, kakšno delo zaposleni opravlja, giblјivi pa od uspešnosti dela. Največji del stalnega dela obsega osnovna plača, stalna so tudi nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti. Dodatki in ugodnosti so lahko stalni (npr. za skupno delovno dobo) ali giblјivi. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti so praviloma plačani v denarju ali vrednostnih papirjih, nagrade in ugodnosti pa so lahko denarne ali nedenarne.

Nedenarne so vse oblike prejemkov v naravi, pri čemer ločimo:

- nematerialne ugodnosti (višji ugled) in
- nematerialne nagrade (priznanja, pohvale).

3.2 Vrste nagrad

Po Lipičniku (1998, 191) sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu. Vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj, ...) in pogosto sistem nagrajevanja uspešnosti. Sestavine sistema nagrajevanja so lahko: procesi merjenja, motiviranje, dodatki, sistemi nagrajevanja in postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja.

Denar je ljudem pomemben, ker je koristen za zadovoljevanje številnih potreb. Njegova pozitivna točka ni le v tem, da se da z njim kupiti marsikaj, temveč tudi v tem, da je njegovo vrednost moč zlahka prepoznati. Le-ta tudi vpliva na samozavest (Armstrong in Murlis 1998, 35). Nefinančne nagrade se osredotočajo na potrebe, ki jih imajo ljudje, in med njih štejemo dosežke, priznanje, odgovornost, vpliv in osebno rast. Nefinančni motivatorji so že sami po sebi močni, lahko pa delujejo še bolj učinkovito, če so v kombinaciji s finančnimi nagradami (Armstrong in Murlis 1998, 37–39).

Na splošno velja, da so spodbude, kot so programi nagrad in priznanj, uporabljene v veri, da bodo okrepile vrednote organizacije, spodbudile izredne dosežke in nadaljnje učenje z odprtim modelom priznanj vzornega vedenja in stalnih dosežkov (Milne 2007, 30).

Mikuš (2014) povzema Jesusa Vego, nekdanjega vodjo kadrovskega oddelka v skupini Inditex, ki pravi, da je zaposlenim treba pustiti, da so del posla; se z njimi pogovarjati tudi o kakšnih večjih projektih, ki jih podjetje pripravlja. Če zaposleni radi delajo za podjetje, potem

bodo svoja čustva prenašali tudi na stranke, ki bodo posledično gojile pozitivne občutke do podjetja.

Clifton (2001) ugotavlja, da je včasih bolje svojim najboljšim zaposlenim ponuditi višjo plačo, kot jim ponuditi napredovanje v smislu večje odgovornosti. Nekateri (sicer zelo sposobni in uspešni) zaposleni nimajo kompetenc in ambicij za vodenje kolektiva ali pa imajo strah pred večjo odgovornostjo, so pa na svojem delovnem mestu lahko najboljši. Takim je bolj smiselno dati višjo plačo ali pa nagrado za dobro delo ter jih pustiti na obstoječem delovnem mestu. Pogosto ljudje težijo k napredovanju zato, ker je to edina nagrada, ki jo delo ponuja.

Gallup (Clifton 2001) je delal raziskavo med odraslimi zaposlenimi. Na vprašanje: "Če bi imeli možnost izbire, ali bi raje imeli višjo plačo zaradi napredovanja ali zaradi boljšega opravljanja sedanjega dela?" je 58 % vprašanih odgovorilo, da želijo delati dosedanje delo bolje. 37 % ljudi je odgovorilo, da želijo napredovanje, 5 % vprašanih pa nima mnenja. Tudi na vprašanje: "Kaj od navedenega je za vas najpomembnejše pri vašem delu?" je bilo dve tretjini odgovorov uživati pri svojem delu (33 % vprašanih, starih od 18 do 29 let, je odgovorilo biti dobro plačan, 64 % v tej starosti je odgovorilo uživati pri svojem delu, 34 % starih od 30 do 64 let je odgovorilo biti dobro plačan, ostali so odgovorili uživati v svojem delu in med starejšimi od 65 let jih je v prid dobremu plačilu odgovorilo 31 % in 69 % v prid uživati pri svojem delu).

Clifton (2001) govori o treh glavnih ovirah, ki onemogočajo vzpostavitev sistema plačila po učinku:

1. Vodje bi morali spremljati in razvijati sredstva za meritev dela zaposlenih (kar bi zahtevalo preveč časa in občutljivosti za ustrezno izvajanje).
2. Plačilo različnim ljudem na istih položajih z različno višino plače lahko vodi do trenj in konfliktov, celo tožb.
3. Zadnja ovira je tradicija (podjetniška hierarhija je tako zacementirana, da traja precej časa, da se spremeni način plačevanja zaposlenih).

Upoštevati je treba, da se potrebe posameznikov zelo razlikujejo glede na njihov psihološki 'makeup', ozadje, izkušnje, poklic in položaj v organizaciji. Nevarno je posploševati, katera mešanica motivatorjev je najbolj učinkovita v posameznih primerih. Tudi to je razlog, zakaj se ni moč zanašati na plačilo, vezano na delovno uspešnost, plačilo spretnosti oziroma veščin,

obogatitev dela ali upravljanje uspešnosti, da bo pošteno za vse ljudi v organizaciji. Ti procesi se morajo prilagoditi, da bodo ustrezali potrebam organizacije in zaposlenih v njej (Armstrong in Murlis 1998, 39).

3.3 Povezanost nagrajevanja z uspešnostjo

Po mnenju Lawlerja (Mohrman in drugi 1998, 290) je verjetno ključna strateška odločitev ta, ali bo sistem nagrajevanja odvisen od učinkovitosti in kako bo ta sistem oblikovan.

Motivacija zaposlenih, da bodo delovali uspešno, je največja, kadar zaposleni verjamejo, da bo učinkovitost prinesla rezultate, kadar so jim ti rezultati privlačni in kadar verjamejo, da so sploh lahko uspešni (Mohrman in drugi 1998, 293–294).

Veliko podjetij si prizadeva povečati učinkovitost zaposlenih s povezovanjem doseganja ciljev organizacije in nagrajevanja njihovega dela (gradi se na pripadnosti zaposlenih, kar vključuje tudi udeležbo pri letnem dobičku). Cilj izplačevanja variabilnega dela plačila je ponuditi zaposlenim možnost zaslužiti več, kot je njihova redna plača (Vukovič in Miglič 2006, 170).

Individualni načrti spodbujanja so zasnovani na nagrajevanju zaposlenih ob doseganju določenih kriterijev uspešnosti dela, zato je mogoče načrt spodbujanja posameznika uporabiti le v primeru, ko je mogoče njegovo delo primerno izmeriti. Najprej morata biti izpolnjenja dva pogoja: organizacija mora poudarjati izražanje posameznikovega prispevka in delovno mesto mora omogočiti vsakemu zaposlenemu neodvisno avtonomno delo, ki omogoča lasten preudarek in odločanje (Vukovič in Miglič 2006, 173).

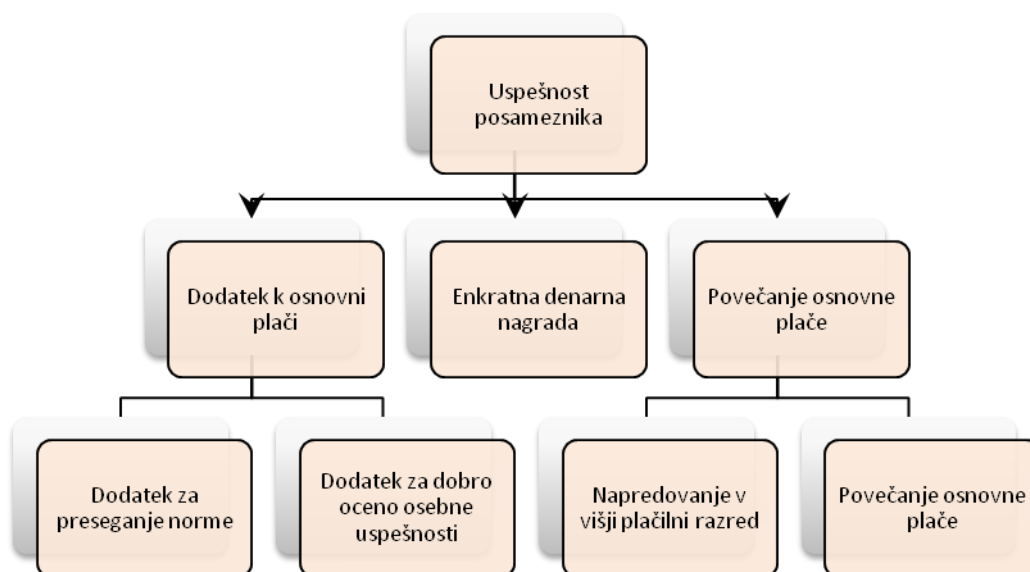
Zupanova (2001, 160) pojasnjuje strategijo povezovanja plač z uspešnostjo, in sicer:

- najprej morajo biti jasno opredeljeni poslovni cilji in ključne točke uspešnega poslovanja na vseh ravneh,
- nato je treba ugotoviti, kaj vse potrebujemo, da cilje dosežemo,
- natančno je treba preučiti, kaj lahko storijo zaposleni (skupine ali posamezniki), da prispevajo k doseganju in
- katere vedenjske spremembe in pri katerih zaposlenih je mogoče spodbuditi zaposlene z denarjem (če denar ni najboljša spodbuda, ga zamenjamo s čim drugim).

Zupanova (2001, 167–168) govori o razlikovanju treh skupin programov, ki plače povezujejo z uspešnostjo posameznika (Slika 3.2):

1. skupina: v njej so plačila, ki jih dobi delavec zaradi svoje uspešnosti (npr. za preseganje norme, osebna ocena uspešnosti, ...),
2. skupina: enkratne denarne nagrade (ne povečajo osnovne plače in se po določenem obdobju lahko spremenijo),
3. skupina: programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo delavca (npr. prehod v višji plačilni razred, napredovanje znotraj delovnega mesta ali pa na zahtevnejše delovno mesto ali pa se preprosto poveča plača).

Slika 3.2 Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: Zupan (2001, 168).

Plachy in Plachy (1999) obravnavata problematiko uspešnega nagrajevanja glede na dosežke. Govorita o tem, kako so v preteklosti delodajalci preizkušali različne metode, in sicer: plačilo po uspešnosti, plačilo glede na večšine, kompetence, plačilo glede na znanje in med drugim plačilo dela. S tem, ko organizacije usmerjajo pozornost na merljive rezultate, nastane izziv,

kako nagraditi zaposlene, ki uspešno izpolnjujejo cilje organizacije, medtem ko bi izdelali navodila za tiste, ki se želijo izboljšati in odstraniti tiste, ki se ne želijo izboljšati.

Glavni cilj plačila po uspešnosti je zagotoviti spodbude in nagrade, ki bodo povečale uspešnost organizacije zaradi večje učinkovitosti posameznikov. Da bo ta cilj uresničen, je treba:

- motivirati vse zaposlene, da bodo delali bolje,
- prenesti pozitivno sporočilo o pričakovanjih organizacije glede uspešnosti,
- usmeriti pozornost in prizadevanja na ključna vprašanja glede uspešnosti,
- dosledno in pravično razdeliti nagrade ljudem glede na njihov prispevek in kompetence,
- kjer je potrebna večja usmerjenost k učinkovitosti in rezultatom oziroma, kjer je premalo poudarka na kakovosti oziroma servisiranju strank, je treba spremeniti organizacijsko kulturo,
- stalno spodbujati kakovostne, inovativne in timske navade,
- poudarjati pomembnost timskega dela, tako kot tudi individualnih prispevkov,
- izboljšati zaposlovanje in zadržati visoko usposobljene zaposlene, ki bodo pričakovali tako plačilo po uspešnosti, kot tudi dobro upravljanje delovno okolje,
- zvišati stroške plač glede na organizacijsko uspešnost (Armstrong in Murlis 1998, 281).

Armstrong in Murlis (1998, 282–283) sta navedla tudi argumente za in proti plačilu po uspešnosti. Najmočnejši argument za plačilo po uspešnosti je ta, da je pravilno in pravično nagraditi ljudi glede na njihov prispevek pri delu. Tak način plačila zagotavlja oprijemljiva sredstva za prepoznavo dosežkov. Plačilo po uspešnosti lahko deluje kot spodbuda, saj je rečeno, da je denar najboljši motivator.

Avtorja opisujeta še argumente proti plačilu po uspešnosti, ki so:

- vprašljivost motiviranja takega plačila (obstaja malo trdnih dokazov, da ljudi motivira pričakovanje nagrade, sploh če je le-ta majhna);
- finančne spodbude lahko delujejo na nekatere ljudi zaradi njihovega velikega pričakovanja po nagradi (vendar pa bi bili ti posamezniki motivirani v vsakem primeru), zaposleni z manj zaupanja vase, se bodo slabše odzvali na možnost nagrade, saj je niti ne pričakujejo;

- težko je objektivno meriti posameznikovo izvedbo;
- lahko usmeri ljudi, da se osredotočijo le na naloge, ki jim bodo prinesle korist, in so na ta račun manj osredotočeni na inovacije ter dolgoročne težave in kakovost;
- če se pojavi neupravičen poudarek na individualnem delu, lahko timsko delo trpi;
- če ni vzpostavljenega pravičnega nadzora, lahko plačila rastejo hitreje kot izvedba.

3.4 Nagrajevanje skupin

V Sloveniji se je začelo sistematično raziskovati pomen delovnih skupin za uspešno delo v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Ugotavljanje njihove delovne uspešnosti spodbuja bolj celovito presojanje in obravnavanje delovne učinkovitosti in uspešnosti ter hkrati preprečuje pretirano individualiziranje aktivnosti delavcev v delovnem procesu. Prednosti nagrajevanja v okviru skupin delavcev so: dobro sodelovanje, nadzor znotraj skupine, skrajšan čas priučevanja delavcev, vključevanje pomožnih delavcev v delo, poenostavljen nadzor delovnega časa, kakovost proizvodov, enostavnejše spremljanje uspešnosti dela posameznih delavcev, zmanjšanje odsotnosti z dela in ustrežnejša delitev. Pomanjkljivosti nagrajevanja v okviru skupin pa so: težnja k prevzemanju več nalog, kot jih skupina lahko opravi, nezaupanje med delavci, da bo opravil vsak svoj del naloge, težnja k izenačevanju uspešnosti in zaslužkov vseh delavcev v skupini, kar zavira iniciativo boljših delavcev in omogoča parazitizem slabših delavcev (Uhan 2000, 66–69).

Nagrajevanje skupin je drugačen način nefinančnega nagrajevanja, ki je namenjeno članom formalno ustanovljene skupine in je povezano z izvedbo njihovih nalog. Namen takšnega načina nagrajevanja je:

- sporočiti, da so temeljne vrednote organizacije učinkovito timsko delo;
- pomagati razčistiti, kakšne dosežke se pričakuje od timov s povezovanjem nagrad z določenimi in sprejetimi cilji in standardi vedenj in postopkov;
- spodbujati skupinski napor in sodelovanje z zagotavljanjem spodbud in sredstev za doseganje timskih dosežkov (Armstrong in Murlis 1998, 386).

Dejavniki, ki vplivajo na timsko nagrajevanje, so:

- a. narava skupine,
- b. kako skupina deluje,

- c. tip skupine,
- d. učinkovitost skupine in
- e. kompetence skupine (Armstrong in Murlis 1998, 387–389).

Tudi DeMatteo in drugi (1998, 153) povzamejo pomembna vprašanja, ki morajo biti obravnavana, ko se ustvarita skupinsko nagrajevanje in podeljevanje priznanj:

I. značilnosti nagrad

- velikost nagrad,
- pogostost izplačevanja in
- postopki podeljevanja nagrad.

II. značilnosti organizacije

- organizacijska kultura,
- ujemanje med nagradami in
- strukturne značilnosti.

III. značilnosti skupine

- soodvisnost nalog,
- soodvisnost med skupinami,
- velikost skupine,
- tip skupine,
- sestava skupine in
- merljivost skupinskega uspeha.

IV. individualne razlike

- sposobnosti,
- potreba po dosežkih in
- individualizem/ kolektivizem.

Armstrong in Murlis (1998, 394–395) opisujeta prednosti in slabosti timskega plačila.

Prednosti so:

- spodbuda timskega dela in sodelovanje med zaposlenimi,
- pojasnitev ciljev in prioritete skupine,

- okrepitev sprememb v organizaciji v prid večjemu poudarku timskemu delu v sploščenih organizacijah in organizacijah, osredinjenih na procese dela,
- delovanje kot vzvod za spremembo v smeri kakovosti in usmerjenost na stranke,
- povečanje fleksibilnega dela v skupinah in spodbuda več veščin,
- spodbuda zaposlenih, ki niso tako učinkoviti, da se izboljšajo in dosežejo standarde skupine,
- zagotovitev spodbude, da skupina skupaj izboljša produktivnost.

Slabosti pa so sledeče:

- učinkovitost je odvisna od obstoja dobro opredeljenih in zrelih skupin,
- lahko je težavno razlikovati, kaj posamezni član skupine prispeva,
- pritisk, ki sili posameznike, da ustrezajo skupinskim normam, je lahko neželen,
- težko je razviti poštene ukrepe in metode za ocenjevanje skupinskega dela,
- visoko zmogljivi posamezniki v skupini z nizko izvedbo so lahko nezadovoljni in želijo drugam, sploh če verjamejo, da so kaznovani na področju nagrajevanja,
- problemi z nekooperativnim vedenjem se lahko premaknejo od posameznikov k skupinam in k odnosom znotraj skupine.

Timsko delo igra pomembno vlogo tako za posameznika kot tudi za podjetja, ki želijo doseči boljše poslovne rezultate. Člani tima imajo veliko večji občutek zadovoljstva kot pri individualnem delu in so tudi deležni nove odgovornosti. Običajno so delovne skupine bolj produktivne kot posamezniki (Smith 2002, 96).

Zelo težko je odgovoriti na vprašanje, kakšen sistem nagrajevanja je najbolj ustrezen za okolje, v katerem so vzpostavljeni timi. Odvisen je od vrste tima, tehnologije in strategije organizacije. Dva pristopa veljata za najbolj ustrezna: prvi pristop ima poudarek na plačilu posameznika namesto plačila dela, drugi pa je plačilo po uspešnosti, ki se raje osredotoča na skupinsko uspešnost kot na individualno. Ta dva pristopa lahko spodbudita posameznike, da se naučijo pravih veščin, da postane skupina učinkovita, in motivirata pravilno izvedbo (Lawler 1998).

3.5 Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v času recesije

Recesija je opredeljena kot upočasnjena ekonomska aktivnost, ki se odraža v zmanjšanju povpraševanja po blagu in storitvah (Jimenez in drugi 2013). Leta 2008 je svet zaznamovala gospodarska in finančna kriza. V Sloveniji se je kriza začela kazati septembra, v ZDA pa že prej, a isto leto. Najprej se je začela kazati v avtomobilski industriji, sledile so tudi druge panoge. Ogrožene so postale pogodbe za nedoločen čas, obstoječa delovna mesta ljudi niso bila več varna, v nekaterih podjetjih so znižali plače (RTVSLO 2008).

Jimenez in drugi (2013) pravijo, da so po eni strani spodbude v takih časih še bolj pomembne, saj je za podjetja nujno, da prodajalci prodajo še več, po drugi strani pa stroški podjetja ogrožajo preživetje sistema spodbud. Zato je še toliko pomembneje razumeti, kateri program spodbud je najbolj učinkovit.

Ferguson in Brohaugh (2009) se sprašujeta, kako ljudi nagraditi v času recesije, oziroma, ali je v negotovih časih, ko se ukinjajo delovna mesta, že ohranitev službe dovolj velika nagrada. Avtorja opisujeta, kako so v podjetju Circuit City marca 2007 odpustili najboljše plačane delavce z namenom zmanjšanja stroškov podjetja. Želeli so zamenjati najboljše plačane zaposlene s 'cenejšimi' delavci. 60 % odpuščenih delavcev je bilo prodajalcev, ki so imeli neposreden stik s strankami. Ta odločitev podjetja se je že mesec dni kasneje izkazala kot napačna, saj so bile aprilske razprodaje zelo slabe. Ferguson in Brohaugh navajata analista Allena, ki je ugotovil, da novi prodajalci niso imeli izkušenj in potrebnih znanj kot njihovi odpuščeni kolegi, ki so bili sicer specializirani za prodajo računalnikov in televizij z ravnim zaslonom. Kljub temu, da je trend še vedno tak, da se brezposelnost povečuje in da je na prvi pogled videti, kot da je ohranitev delovnega mesta dovolj velik motivator, v resnici temu ni tako. Avtorja pravita, da so dobri delavci, uspešni zaposleni, tudi v težkih časih mobilni na trgu delovne sile. Raziskave kažejo, da je približno 70 % razlogov, zakaj kupci odhajajo, tudi zamenjava prodajalcev (tudi kadrovske zamenjave so strošek podjetja).

Blyth (2008) povzema Jonathana Fitchewa, ki opisuje pet korakov za vzdrževanje motivacije zaposlenih v časih krize:

I. KOMUNIKACIJA

Vsi morajo biti informirani o uspehih podjetja skozi redno komunikacijo, kot so npr. tedenske motivacijske novice (newsletter).

II. NAGRADE ZAPOSLENIH

Če še ne obstajajo, potem je dobro, če podjetje uvede ali tedenske ali mesečne ali četrtnete ali letne nagrade, ki niso nujno drage. Npr. naziv prodajalec meseca in steklenica vina je dobra motivacija za delo in spodbujanje uspehov.

III. MAJHNI DODATKI

Tudi, če si podjetje ne more privoščiti visokih dodatkov, je lahko ustrezna stimulacija prost petkov popoldan ali prost dan na rojstni dan.

IV. DODATI MALO ZABAVE

V podjetju Pareto Law se na prvi šolski dan vsi oblečejo v šolske uniforme, kadar je kakšna tekma v kriketu, se vsi oblečejo v barvo, ki predstavlja skupino, za katero navijajo, ... Če so vsi povezani, skupina bolje dela.

V. OSEBNA PODPORA

To je popolnoma brezplačno in lahko naredi veliko razliko v individualni motivaciji. Podjetje naj zagotovi vsakemu zaposlenemu mentorja, od katerega se lahko uči in ga podpira.

Jimenez in drugi (2013) na podlagi svojih raziskav ponujajo priporočila za programe spodbud za prodajalce v težkih ekonomskih časih:

- uporaba plačnih spodbudnih programov,
- uporaba denarnih spodbud,
- razmislek o dodatkih k plači,
- postaviti dosegljive cilje,
- uporaba mešanice sploščenih proti večstopenjskim načrtom,
- ponuditi nedenarne spodbude,
- zagotoviti povratno informacijo glede uspešnosti,
- prepoznati dosežke prodajalcev,
- zagotoviti privilegije zaposlenim,
- meriti in spremljati rezultate ter vedenje zaposlenih,
- prodajna tekmovanja so lahko učinkovita,
- plačne spodbude morajo biti fleksibilne.

3.6 Plače in nagrade prodajalcev

Prodajalci pomembno prispevajo k finančni uspešnosti mnogih podjetij, zato veliko menedžerjev vlaga finančne in druge vire za učinkovito motiviranje in upravljanje delovne sile (Jimenez in drugi 2013). Mnoga podjetja so se veliko let trudila odkriti pravi pristop za plačilo prodajalcev in pri tem običajno uporabljala kombinacijo osnovnega plačila in spodbud glede na uspešnost (Caruth in Handlogten - Caruth 2006).

Zupan (2001, 257–261) opredeljuje konkretno plače prodajalcev, in sicer najprej navede štiri dejavnike, ki vplivajo na končno obliko plače:

1. za skupino prodajalcev v povprečju velja, da jim denar pomeni več kot kakšnim drugim poklicnim skupinam;
2. tržna strategija, od katere je odvisno, v kakšnem razmerju bomo posvečali pozornost obsegu prodaje in ustvarjenem dobičku;
3. kako plačujejo tekmeči;
4. program je odvisen od tega, kaj prodajamo.

Možnosti nagrad prodajalcev po Zupanovi so (2001, 257–261):

- sistem provizij (primeren takrat, ko imajo prodajalci velik neposredni vpliv na prodajo in tudi, ko težko načrtujemo prodajo),
- nagrade, vezane na doseganje načrtovanih prodajnih ciljev,
- vključitev več meril uspešnosti (npr. ocenjevanje uspešnosti glede na dosežene cilje in druga merila: npr. odnos do kupcev),
- zanimive prodajne akcije in tekmovanja.

Caruth in Handlogten - Cartuh (2006) opisujeta, da so prodajna nadomestila idealna spodbuda, ker večina prodajalcev ni podvržena nadzoru (kot npr. proizvodni delavci), ker se prodajalci velikokrat vidijo kot neodvisni zaposleni, ki prejemajo spodbude kot prepoznanje njihovih naporov, ker so nadomestila ena izmed najbolj neposrednih poti za povezavo med izvedbo in nagrado in zadnjič, ker njihove naloge obsegajo številne aktivnosti, lahko organizacije izberejo, da nagradijo tisto vedenje, ki se jim zdi najbolj primerno.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA OBNOVA TRGOVINA LJUBLJANA, d. o. o.

Obnova trgovina, d. o. o. je nastala leta 1992 in je v družinski lasti. Ob ustanovitvi je obratovala v najetih prostorih v Ljubljani, s tremi zaposlenimi. Leta 1996 se je kapitalsko povezala v Mrežo Trading, d. o. o. skupaj s 14 družbeniki in z namenom skupnega nastopanja na tržišču. Mreža Trading, d. o. o. se je leta 2003 preimenovala v skupino Topdom. Na začetku leta 2012 je Obnova trgovina, d. o. o. obratovala na več lokacijah v osrednji Sloveniji in imela 62 zaposlenih. V letu 2012 je razširila svoje poslovanje, saj je odprla novo trgovino in zaposlila nove ljudi. Na dan 31. 12. 2014 je v podjetju bilo zaposlenih 74 ljudi. Cilj podjetja je postati prvi na svojem področju in zagotavljati celovit servis strank, ki bodo s ponudbo in postrežbo zadovoljne (Obnova trgovina 2014).

Osnovna dejavnost podjetja je prodaja gradbenega materiala, fasad, kritin, vse za ureditev doma ter keramike in kopalniške opreme. Cilj podjetja je zagotoviti strankam celotno ponudbo materialov za gradnjo, obnovo in vse za ureditev doma, tako individualnim graditeljem kot tudi obrtnikom in investitorjem objektov.

Podjetje je sestavljeno iz naslednjih oddelkov:

- računovodstva (s kadrovskim oddelkom),
- marketinga,
- komerciale in
- trgovine (s skladišči): gradbeni center Celovška, gradbeni center Lesno Brdo, gradbeni center Logatec, gradbeni center in salon keramike Črnuče ter salon keramike Tržaška (Obnova trgovina 2014).

V Obnovi je bilo konec leta 2014 zaposlenih 74 oseb (21 žensk in 53 moških). Glede na izobrazbo je 12 zaposlenih nekvalificiranih, dva kvalificirana, z nižjo strokovno izobrazbo je 21 zaposlenih, s srednjo izobrazbo je 33 ljudi, pet oseb ima višjo oziroma visoko strokovno izobrazbo in en ima visoko univerzitetno izobrazbo.

4.1 Motivacija in nagrajevanje v podjetju Obnova trgovina, d. o. o.

Z direktorjem podjetja sem prvič opravila intervju leta 2012, drugič pa v letu 2014 (priloga A) in po njegovih besedah je v Obnova trgovini sistem nagrajevanja sledeč:

Pri nefinančnem nagrajevanju zagotavljajo zaposlenim ugodno klimo in dobre delovne pogoje, redna srečanja, piknike in zabave. Zaposleni lahko dobijo dopust, kadar želijo, organizirani so razni seminarji in izobraževanja v Sloveniji in tujini, ki pa niso mišljeni le kot nagrada.

Pri finančnem nagrajevanju je stimulacija skupinska, vezana na promet in za vse delavce v neki enoti enaka. Sicer direktor bolj uspešnim zaposlenim poviša osnovno plačo, vendar to običajno ni takoj po doseženem uspehu, temveč enkrat letno (ali na več let).

Podjetje za svoje zaposlene ustrezno skrbi in zelo uspešni posamezniki slej ko prej napredujejo v višji plačilni razred, oziroma se jim poviša osnovna plača. Vendar pa to ni takojšen odziv na dober dosežek, ki bi lahko bil dobra spodbuda za naprej.

Direktor je podal tudi nekaj primerov motivacije in nagrajevanja, ki so ju v podjetju imeli v preteklosti:

Vsaka poslovalnica je imela svojo lestvico na mesečni ravni, kjer sta bili določeni višina rvc-ja (razlike v ceni) in pripadajoča višina odstotka stimulacije (do 30 %). Namen je bil spodbuditi zaposlene k večji prodaji in spodbujati timsko delo (vsi v poslovalnici dobijo enak odstotek stimulacije). Ta sistem je imel več težav: višina plače precej varira (sezona-nesezona), tekmovanje med poslovalnicami (neenaki pogoji za kupce), vsi zaposleni na poslovalnici dobijo enak odstotek stimulacije, čeprav se mogoče vsi ne trudijo enako. Največja težava je bila, kako postaviti višino rvc-ja glede na težko situacijo v gradbeništvu, saj je promet odvisen od veliko dejavnikov (neplačila, vreme ...). Mesečna osebna stimulacija znaša do 15 % in jo dodeli vodja, če se nekdo res izkaže v tem mesecu. Stimulacija je lahko tudi negativna, če nekdo slabo opravlja svoje delo. Namen je, da bi opazili trud posameznika in ga zato nagradili. Direktor meni, da je težava tega sistema, ker vodje tega mehanizma ne uporabljajo, oziroma ga ne uporabljajo pod enakimi merili (gre za osebno presojo vsakega vodje).

4.2 Rezultati raziskave

Za raziskavo sem uporabila strukturiran vprašalnik v elektronski obliki, ki je bil anonimen (priloga B). Nanj so zaposleni odgovarjali v času od 7. novembra do 4. decembra 2014. Vprašalnik je bil sestavljen iz devetih vprašanj, s pomočjo katerih bom odgovorila na postavljene hipoteze.

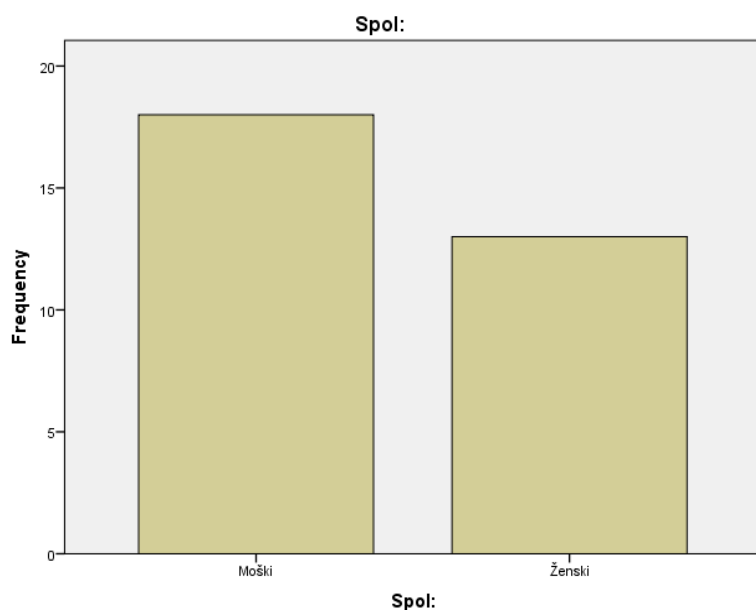
Prvi sklop vprašanj se nanaša na vprašanja glede spola, starosti, področja dela in izobrazbe, drugi del pa je vezan na vprašanja o nagrajevanju in motiviranosti.

Zaposlene sem za sodelovanje pri anketi ponovno prosila konec novembra. Glede na število zaposlenih je odziv dober, odgovarjali pa so vsi zaposleni, ne glede na delovno mesto. Zaradi zagotavljanja anonimnosti odgovorov sem računovodje, vodje ter zaposlene v marketingu in kadrovskem oddelku dala pod drugo (na vsakem področju so zaposleni približno eden do dva, vodij je pet). V diplomskem delu me tudi sicer najbolj zanima prav motiviranje prodajalcev.

Analiza glede na demografska vprašanja.

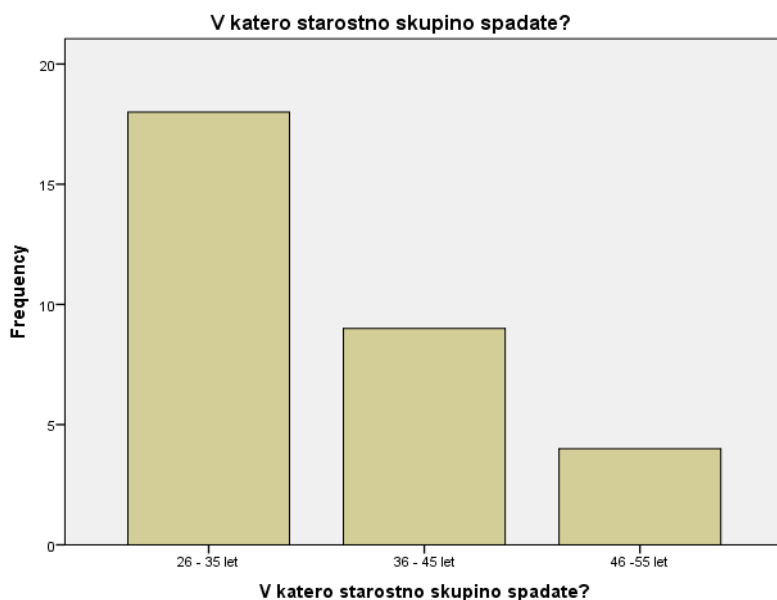
V prvem delu analize so podana demografska vprašanja. Tu bodo predstavljeni rezultati vseh anketiranih, ne glede na delovno mesto.

Graf 4.1 Spol anketiranih



Sodelovalo je 18 moških, kar predstavlja 58,1 %, in 13 žensk, kar pomeni 41,9 % – zelo visok odstotek žensk, glede na to, da jih je v podjetju zaposlenih precej manj kot moških. Skupaj je odgovorilo na anketo 31 ljudi.

Graf 4.2 Starost anketirancev



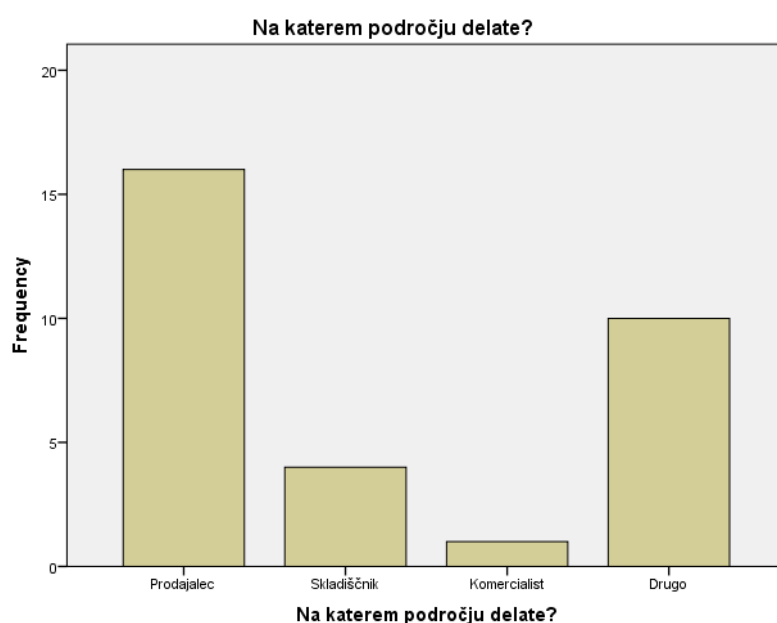
Na anketo je odgovarjalo 58,1 % (18) oseb, starih od 26 do 35 let, 29 % (9), starih od 36 do 45 let, 12,9 % (4), starih od 46 do 55 let in nihče mlajši od 25 let.

Graf 4.3 Dosežena formalna izobrazba anketiranih



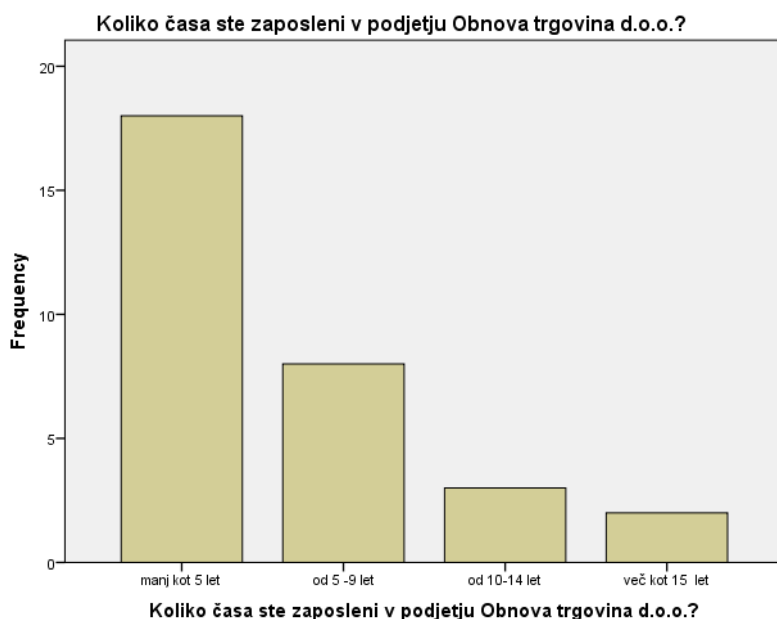
Na vprašanje o najvišji doseženi formalni izobrazbi je največ zaposlenih – kar 51 % anketiranih – odgovorilo srednja strokovna izobrazba (16), sledi odgovor srednja splošna izobrazba 16,1 % (5), 12,9 % (4) anketiranih ima višjo strokovno oziroma višješolsko izobrazbo, 6,5 % (2) jih ima visoko strokovno in enak odstotek osnovno izobrazbo, en oziroma 3,2 % ima nižjo ali srednjo poklicno izobrazbo in enak odstotek (3,2%) vprašanih ima visoko univerzitetno izobrazbo. Večina zaposlenih dela na delovnem mestu prodajalec, za katerega se zahteva srednja splošna oziroma strokovna izobrazba.

Graf 4.4 Področje dela anketiranih



Na vprašalnik je odgovarjalo največ prodajalcev (ki jih je tudi sicer v podjetju največ), in sicer 51,6 % (16), sledi odgovor drugo (sem spadajo vodje ter zaposleni v računovodstvu, marketingu in kadrovskem oddelku) – 32,3 % (10), 12,9 % (4) je bilo med anketiranimi skladiščnikov in en (3,2%) komercialist. V podjetju je zaposlenih šest komercialistov, tako da slaba udeležba pri odgovarjanju ni tako presenetljiva.

Graf 4.5 Čas zaposlitve v podjetju



Večina oseb, ki je sodelovala v raziskavi, je v podjetju zaposlena manj kot pet let – teh je 58,1 % (18 oseb), kar je tudi posledica odpiranja novih trgovin v preteklih letih, sledi odgovor od pet do devet let, 25,8 % (8), od 10 do 14 let je zaposlenih 9,7 % (3) ljudi in od tistih, ki so zaposleni več kot 15 let, sta odgovarjala dva oziroma 6,5 % anketiranih. Glede na to, da je podjetje nastalo leta 1992 in takrat imelo tri zaposlene in se nato počasi širilo ter razvijalo, so odgovori o času zaposlitve v Obnovi pričakovani.

Analiza po posameznih vprašanj glede na področje dela

V tem delu analize so predstavljeni rezultati, prikazani s srednjimi vrednostmi za vprašanja 6–9 glede na vprašanje 4 (na katerem področju delate). Odgovore pri tem vprašanju sem združila v dve skupini. Prva predstavlja prodajalce, druga pa skladiščnike, komercialiste in druge poklice skupaj v eni kategoriji. Vprašanje 5 sem ponovno predstavila, tokrat v kontingenčni tabeli z odstotki, prav tako glede na vprašanje 4.

Tabela 4.1 Kontingenčna tabela za vprašanje, koliko časa ste zaposleni v podjetju Obnova trgovina, d. o. o. glede na področje dela.

			Na katerem področju delate?		Skupaj
			Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	
Koliko časa ste zaposleni v podjetju Obnova trgovina, d. o. o.?	manj kot 5 let	F (N)	11	7	18
		F(%)	68,8 %	46,7 %	58,1 %
	od 5 do 9 let	F (N)	4	4	8
		F(%)	25,0 %	26,7 %	25,8 %
	od 10 do 14 let	F (N)	1	2	3
		F(%)	6,3 %	13,3 %	9,7 %
	več kot 15 let	F (N)	0	2	2
		F(%)	0,0 %	13,3 %	6,5 %
Skupaj		F (N)	16	15	31
		F(%)	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Največ prodajalcev (68,8 %), ki delajo v podjetju Obnova trgovina, d. o. o., je tam zaposlenih manj kot pet let. Sledijo prodajalci, ki so tam zaposleni od pet do devet let (25 %), najmanj pa je prodajalcev, ki so v Obnovi zaposleni od 10 do 14 let (6,3 %). Več kot 15 let ni od prodajalcev zaposlen nihče. Največ skladiščnikov, komercialistov in drugih kadrov (46,7 %) je v podjetju zaposlenih do pet let. Sledijo tisti, ki so v podjetju zaposleni od pet do devet let (26,7 %), 13,3 % jih je v podjetju zaposlenih od 10 do 14 let in prav tako 13,3 % že več kot 15 let. Kot vidim, kadri, kot so skladiščnik, komercialist in drugi v podjetju Obnova trgovina, d. o. o. ostajajo dlje kot prodajalci. Le-teh v skupini, ki je zaposlena v podjetju več kot 15 let, sploh ni.

Tabela 4.2 Srednje vrednosti za dejavnike motivacije glede na področje dela

Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo:		Na katerem področju delate?		
		Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	Skupaj
Dobra plača	N	16	15	31

	Aritmetična sredina	4,50	4,07	4,29
Dobri odnosi s sodelavci	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,69	4,67	4,68
Dobri odnosi z nadrejenimi	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,81	4,93	4,87
Ustna pohvala za dobro opravljeno delo	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,88	4,47	4,16
Pisna pohvala za dobro opravljeno delo	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,06	3,20	3,13
Možnosti napredovanja	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,69	3,67	3,68
Dobri delovni pogoji	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,25	4,27	4,26
Varnost zaposlitve	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,38	4,47	4,42
Možnost izobraževanja	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,81	3,73	3,77
Zanimivo delo	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,94	4,13	4,03
Ugoden delovni čas	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,69	4,60	4,13
Finančno	N	16	15	31

nagrajevanje dobrih rezultatov	Aritmetična sredina	4,25	4,00	4,13
Športni dogodki izven delovnega časa	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,69	2,33	2,52
Druženje s sodelavci izven delovnega časa	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,69	2,93	2,81
Zadovoljne stranke	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,25	4,27	4,26
Biti bolj uspešen od drugih	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,94	3,20	3,06
Ugled podjetja v slovenskem gospodarstvu	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,00	4,40	4,19
Pomoč med sodelavci	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,56	4,80	4,68
Malo nadzora s strani vodje	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,13	3,47	3,29
Uživati zaupanje med sodelavci	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,25	4,40	4,32
Uživati zaupanje pri delodajalcu	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,25	4,47	4,35
Proste roke pri svojem delu	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,63	4,27	3,94

Zgornji dejavniki so bili ocenjevani na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da je dejavnik anketirancem povsem nepomemben, 2 nepomemben, 3 srednje pomemben, 4 pomemben in 5, da je dejavnik, ki jih pri delu motivira, anketirancem zelo pomemben. Prodajalcem so v primerjavi s skladiščniki, komercialisti in drugimi bolj pomembni dobra plača, dobri odnosi s sodelavci, možnost napredovanja, možnost izobraževanja, finančno nagrajevanje dobrih rezultatov in športni dogodki izven delovnega časa (povprečja, označena **krepko** v stolpcu prodajalec). Skladiščnikom, komercialistom in drugim so v primerjavi s prodajalci kot dejavniki, ki jih pri delu motivirajo, bolj pomembni dobri odnosi z nadrejenimi, ustna pohvala za dobro opravljeno delo, pisna pohvala za dobro opravljeno delo, dobri delovni pogoji, varnost zaposlitve, zanimivo delo, ugoden delovni čas, druženje s sodelavci izven delovnega časa, zadovoljne stranke, biti bolj uspešen od drugih, pomoč med sodelavci, ugled podjetja v slovenskem gospodarstvu, malo nadzora s strani vodje, uživati zaupanje med sodelavci, uživati zaupanje pri delodajalcu in proste roke pri svojem delu (povprečja, označena **krepko** v stolpcu skladiščnik, komercialist in drugo). Skupaj so vsem anketiranim najbolj pomembni dobri odnosi z nadrejenimi (povprečje = 4,87; prodajalci = 4,81 in skladiščniki, komercialisti in drugi = 4,93), najmanj pa športni dogodki izven delovnega časa (povprečje = 2,52). Le-ti so prodajalcem vseeno ljubši (povprečje = 2,69) kot skladiščnikom, komercialistom in drugimi zaposlenim (povprečje = 2,33). Zaposlenim so pomembni tudi dobri odnosi s sodelavci (povprečje = 4,68), varnost zaposlitve (povprečje = 4,42), in sicer skladiščnikom, komercialistom in drugimi zaposlenim malo bolj kot prodajalcem (povprečje = 4,47, prodajalci povprečje = 4,38) in prav tako uživati zaupanje pri delodajalcu (povprečje = 4,35; skladiščniki, komercialisti in drugi 4,47 in prodajalci 4,25). Zelo dobro srednjo vrednost je dobil odgovor uživati zaupanje med sodelavci (4,32) in šele nato sledi odgovor dobra plača (povprečje = 4,29), ki pa je prodajalcem bolj pomembna (povprečje = 4,50) kot skladiščnikom, komercialistom in drugim zaposlenim (povprečje = 4,07). Ostali dejavniki motivacije, ki so bili slabo ocenjeni, pa so še: druženje s sodelavci izven delovnega časa (povprečje = 2,81), biti bolj uspešen od drugih (povprečje = 3,06), pisna pohvala za dobro opravljeno delo (povprečje = 3,13) in malo nadzora s strani vodje (povprečje = 3,29). Zanimivo je, da so zaposleni ustno pohvalo ocenili za bolj zaželeno od pisne (povprečje = 4,16), kar je lahko posledica dejstva, da se jim zdi ta oblika bolj verjetna.

Tabela 4.3 Srednje vrednosti za oblike želene nagrade glede na področje dela

Kakšne oblike nagrad si za dobre dosežke najbolj želite:		Na katerem področju delate?		
		Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	Skupaj
Pohvala	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,38	3,87	3,61
Enkratna denarna nagrada	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,75	3,87	3,81
Dodaten dela prost dan	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,56	3,07	2,81
Pikniki konec tedna	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,19	1,73	1,97
Zabave konec tedna	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,19	2,00	2,10
Povišanje osnovne plače	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,38	4,40	4,39
Višja stimulacija – osebna ocena	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,19	4,47	4,32
Višja stimulacija – glede na promet trgovine	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,13	4,20	4,16
Izleti izven delovnega časa	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,19	2,33	2,26
Izleti v službenem	N	16	15	31

času	Aritmetična sredina	1,94	1,80	1,87
Potovanja izven delovnega časa	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,13	1,87	2,00
Potovanja v službenem času	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,06	1,93	2,00
Izobraževanje po lastni izbiri	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,38	2,93	3,16
Izobraževanje po izbiri delodajalca	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,25	3,13	3,19
Večja odgovornost pri svojem delu	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,25	3,53	3,39
Višji naziv	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,94	3,20	3,06
Takojšen odziv na dobro opravljeno delo	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,19	3,60	3,39

Zgornje oblike nagrad so bile ocenjevane na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da je nagrada za dobre dosežke anketirancem povsem nepomembna, 2 nepomembna, 3 srednje pomembna, 4 pomembna in 5, da je nagrada za dobre dosežke anketirancem zelo pomembna. Prodajalcem so bolj kot skladiščnikom, komercialistom in drugim kot oblike nagrad za dobre dosežke na delovnem mestu bolj pomembni pikniki konec tedna, zabave konec tedna, izleti v službenem času, potovanja izven delovnega časa, potovanja v službenem času, izobraževanje po lastni izbiri in izobraževanje po izbiri delodajalca (povprečja, označena **krepko** v stolpcu prodajalec). Skladiščnikom, komercialistom in drugim pa so bolj pomembne nagrade, kot so pohvale, enkratna denarna nagrada, dodaten dela prost dan, povišanje osnovne plače, višja

stimulacija – osebna ocena, višja stimulacija – glede na promet trgovine, izleti izven delovnega časa, večja odgovornost pri svojem delu, višji naziv in takojšen odziv na dobro opravljeno delo (povprečja, označena **krepko** v stolpcu skladiščnik, komercialist in drugo). Vsi anketiranci skupaj si kot nagrado za dobre dosežke najbolj želijo povišanje osnovne plače (povprečje = 4,39), najmanj pa izlete v službenem času (povprečje = 1,87). Ostale zelene nagrade, ki so bile dobro ocenjene, so: višja stimulacija glede na osebno oceno (povprečje = 4,32; prodajalci 4,19 in skladiščniki, komercialisti in drugi 4,47), višja stimulacija glede na promet trgovine (povprečje = 4,16), enkratna denarna nagrada (povprečje = 3,81) in pohvala (povprečje = 3,61; pri prodajalcih 3,38 ter pri skladiščnikih, komercialistih in drugih 3,87). Odgovori glede zelenih nagrad, ki so dobili najnižje srednje vrednosti, so še pikniki konec tedna (povprečje = 1,97, vendar bolj zaželeni pri prodajalcih 2,19 kot pri skladiščnikih, komercialistih in drugih 1,73), potovanja izven in v delovnem času (povprečje za vse zaposlene = 2), zabave konec tedna (povprečje = 2,10), izleti izven delovnega časa (povprečje = 2,26), dodaten dela prost dan (povprečje = 2,81) in višji naziv (povprečje = 3,06). Prve štiri najbolj zaželenih nagrade so povezane s plačo oziroma finančno nagrado, šele peti odgovor je pohvala, v sredini zelenih nagrad pa so takojšen odziv na opravljeno delo (povprečje = 3,39), večja odgovornost pri svojem delu (povprečje = 3,39) in razna izobraževanja (povprečje = 3,19).

Tabela 4.4 Srednje vrednosti za zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja glede na področje dela

Kako ste zadovoljni z:		Na katerem področju delate?		
		Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	Skupaj
obstoječo plačo v vašem podjetju	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,50	3,33	3,42
plačo v vašem podjetju, primerjavi s sorodnimi podjetji	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,81	3,53	3,68
sistemom nagrajevanja v vašem podjetju	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,00	3,33	3,16

Zgornji dejavniki so bili ocenjevani na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 srednje zadovoljen, 4 zadovoljen in 5 zelo zadovoljen. V podjetju Obnova trgovina, d. o. o. so prodajalci v primerjavi s skladiščniki, komercialisti in drugimi bolj zadovoljni z obstoječo plačo v podjetju tudi v primerjavi s sorodnimi podjetji (povprečja, označena **krepko** v stolpcu prodajalec). S sistemom nagrajevanja so bolj zadovoljni skladiščniki, komercialisti in drugi kadri (povprečja, označena **krepko** v stolpcu skladiščnik, komercialist in drugo). Anketiranci so na splošno najbolj zadovoljni s plačo v podjetju v primerjavi s sorodnimi podjetji (povprečje = 3,68), najmanj pa s sistemom nagrajevanja v podjetju (povprečje = 3,16).

Tabela 4.5 Srednje vrednosti za trditve glede na področje dela

Ocenite svojo stopnjo strinjanja naslednjih trditev:		Na katerem področju delate?		
		Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	Skupaj
Moje delo je zanimivo.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,00	4,00	4,00
Moje delo ni rutinsko.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,00	3,80	3,90
Dobri rezultati so opaženi.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,31	3,47	3,39
Dobri rezultati so nagrajeni.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,88	3,27	3,06
Vsi imamo iste možnosti za napredovanje.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,31	2,87	3,10
Nagrada me motivira, da dobro delam.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,19	4,13	4,16
Nagrada me motivira, da več	N	16	15	31

delam.	Aritmetična sredina	4,13	3,87	4,00
Zaposleni smo odgovorni za svoje delo.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,63	4,40	4,52
Raje imam finančno nagrado kot nefinančno.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,31	4,20	4,26
Višja kot je nagrada, bolj se pri svojem delu trudim.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,94	3,53	3,74
Pohvala mi največ pomeni.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,56	3,67	3,61
Moj trud je opažen.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,19	3,47	3,32
Moj trud je nagrajen.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	2,94	2,93	2,94
S sodelavci sodelujemo.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,50	4,20	4,35
S sodelavci si pomagamo.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,56	4,20	4,39
Odnosi med sodelavci so dobri.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,56	3,80	4,19
Ko dobim višjo osnovno plačo, se pri svojem delu trudim še bolj.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,19	4,20	4,19
Višja osebna stimulacija mi	N	16	15	31

da zagon, da se trudim še bolj.	Aritmetična sredina	4,38	4,13	4,26
Stranke so z mano zadovoljne in se obračajo name.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	4,25	4,27	4,26
Delodajalec se zaveda pomena motivacije zaposlenih.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,44	3,60	3,52
Delodajalec nas na ustrezen način motivira.	N	16	15	31
	Aritmetična sredina	3,19	3,47	3,32

Zgornji dejavniki so bili ocenjevani na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 delno se strinjam, 3 niti da niti ne, 4 večinoma se strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Da je njihovo delo zanimivo, se v isti meri strinjajo vsi anketiranci glede na področje dela. Prodajalci se bolj kot skladiščniki, komercialisti in drugi strinjajo, da njihovo delo ni rutinsko, da imajo vsi iste možnosti za napredovanje, da jih nagrada motivira, da dobro delajo, in da več delajo, da so zaposleni odgovorni za svoje delo, da imajo raje finančno nagrado kot nefinančno, da višja kot je nagrada, bolj se pri svojem delu trudijo, da je njihov trud nagrajen, da s sodelavci sodelujejo, da si s sodelavci pomagajo, da so odnosi med sodelavci dobri in da jim višja osebna stimulacija da zagon, da se trudijo še bolj (povprečja, označena **krepko** v stolpcu prodajalec). Skladiščniki, komercialisti in drugi se bolj kot prodajalci strinjajo, da so dobri rezultati nagrajeni in opaženi, da jim pohvala največ pomeni, da je njihov trud opažen, da se pri svojem delu še bolj trudijo, ko dobijo višjo osnovno plačo, da so stranke z njimi zadovoljne in se obračajo na njih, da se delodajalec zaveda pomena motivacije zaposlenih in da jih delodajalec na ustrezen način motivira (povprečja, označena **krepko** v stolpcu skladiščnik, komercialist in drugo). Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo, da so zaposleni odgovorni za svoje delo (povprečje = 4,52), najmanj pa s trditvijo, da je njihov trud nagrajen (povprečje = 2,94). Ostali trditvi, s katerima se anketirani najbolj strinjajo, sta še: s sodelavci si pomagamo (povprečje = 4,39; prodajalci 4,56 in skladiščniki, komercialisti in drugi 4,20) in s sodelavci sodelujemo (povprečje = 4,35; prodajalci 4,50 in skladiščniki, komercialisti in drugi 4,20). Ostale trditve so dobile povprečje 4,26: višja osebna stimulacija mi da zagon, da se trudim še bolj, stranke so z mano zadovoljne in se obračajo name ter raje imam finančno

nagrado kot nefinančno. Zaposleni so se strinjali tudi s trditvami: ko dobim višjo osnovno plačo, se pri svojem delu trudim še bolj in odnosi med sodelavci so dobri (obe trditvi povprečje = 4,19). Zaposleni si želijo, da bi bila njihov trud in prispevek bolj opažena in posledično tudi nagrajena. Menijo, da se delodajalec do določene meje zaveda pomena motivacije, vendar ni dovolj seznanjen s prispevkom posameznih delavcev (odgovor »dobri rezultati so opaženi« ima povprečje 3,39). Tudi odgovor "vsi imamo iste možnosti za napredovanje" ima povprečje 3,10, medtem ko ima odgovor "zaposleni smo odgovorni za svoje delo" najvišjo srednjo vrednost. Zaposleni se torej zavedajo odgovornosti, ki jo nosijo, ne verjamejo pa povsem, da bodo njihovi dobri rezultati opaženi in nagrajeni.

4.3 Preverjanje hipotez

V uvodu sem predstavila štiri hipoteze, ki jih želim s pomočjo rezultatov ankete preveriti.

V juliju 2015 sem opravila kratek intervju z zaposlenimi v podjetju (priloga C) na temo nagrajevanja. Zanimalo me je, kaj zaposlenim pomeni finančna nagrada in zakaj je bolj zaželena od nefinančne. Spraševala sem tri prodajalce (dva moška in eno žensko) in po enega zaposlenega v marketingu, komerciali in skladišču (dva moška in eno žensko). Tudi z njihovo pomočjo bom preverila zastavljene hipoteze.

H1: Bolj kot želimo motivirati zaposlene podjetja Obnova trgovina, d. o. o., večjo finančno nagrado moramo ponuditi.

Trditev: višja kot je nagrada, bolj se pri svojem delu trudim, ima povprečje 3,74 (pri prodajalcih 3,94, pri ostalih zaposlenih 3,53), trditev: višja osebna stimulacija mi da zagon, da se trudim še bolj, ima povprečje 4,26 (pri prodajalcih 4,38 in pri ostalih zaposlenih 4,13) in trditev: ko dobim višjo osnovno plačo, se pri svojem delu trudim še bolj, pa 4,19 (pri prodajalcih 4,19 in pri ostalih zaposlenih 4,20). Na vprašanje: kakšne oblike nagrad si najbolj želite, so bili odgovori, ki imajo najvišje povprečje: povišanje osnovne plače (povprečje 4,39; pri prodajalcih 4,38 in pri ostalih zaposlenih 4,40), višja stimulacija – osnovna ocena ima povprečje 4,32 (pri prodajalcih 4,19 in pri ostalih zaposlenih 4,47) in višja stimulacija glede na promet trgovine ima povprečje 4,16 (pri prodajalcih 4,13 in pri ostalih zaposlenih 4,20) ter

enkratna denarna nagrada (povprečje = 3,81, in sicer pri prodajalcih 3,75 in pri ostalih 3,87). Vprašanje o zadovoljstvu s plačo v podjetju je dobilo srednjo vrednost 3,42 (od prodajalcev 3,50 in od zaposlenih na drugih delovnih mestih 3,33) in o zadovoljstvu s plačo v primerjavi s sorodnimi podjetji je srednja vrednost 3,68 (prodajalci 3,81 in ostali zaposleni 3,53). Na vprašanje, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene, so bili najboljše ocenjeni dejavniki, ki so v povezavi z odnosi, pomočjo, varnostjo zaposlitve in zaupanjem. Dejavniki, povezani s finančnim nagrajevanjem, so dobili visoko oceno, niso pa zaposlenim edini pomembni. Finančna nagrada jim pomeni veliko tudi zato, ker to pomeni, da je njihov trud opažen.

Herzberg (1987) je uvrstil plačo, medosebne odnose, delovne pogoje, varnost pri delu in varnost zaposlitve med higienike. Higieniki so dejavniki, ki sami po sebi ne motivirajo, njihova odsotnost pa pomeni nezadovoljstvo.

Zaposleni so do določene točke sicer motivirani z višjo finančno nagrado, vendar se pri neki meji veselje ustavi. Zadovoljstvo pri prejemu finančne nagrade je tudi posledica dejstva, da zaposleni vidi, da je bil trud sploh opažen in da je cenjen. Motivatorji (Herzberg 1987) pa so dejavnik zadovoljstva in so tisti, ki povzročajo pozitiven odnos do dela. Priznanje, odgovornost, možnost rasti in dosežki spadajo med motivatorje.

Zaposleni finančno nagrado smatrajo kot neke vrste priznanje in le-ta vzbudi med njimi pozitivne občutke. V podjetju so tudi vajeni, da dobijo določen odstotek stimulacije pri vsaki plači. Bolj kot bi jih motivirala višja stimulacija, bi jih demotiviralo znižanje obstoječega odstotka stimulacije. Višina finančne nagrade ne vpliva bistveno na motiviranost zaposlenih.

Hipotezo H1 zavračam.

H2: Če je nagrad preveč, postanejo samoumevne.

Anketirala sem zaposlene v podjetju, kjer delodajalec uporablja osebno stimulacijo (sicer vezano na promet trgovine), stimulacijo na promet, božičnico, razne piknike in zabave, veliko možnosti izobraževanja v Sloveniji in tujini, ...

Na vprašanje, kakšnih nagrad si za dobre dosežke najbolj želite, so odgovori, kot so izleti izven delovnega časa in tudi v službenem času, zabave konec tedna, potovanja izven delovnega časa in v službenem času ter pikniki konec tedna dobili srednjo vrednost med 1,87 in 2,26, kar pomeni, da zaposlenim take oblike nagrad ne pomenijo veliko, kljub temu da se

jih v velikem številu udeležujejo. Zaposleni so se nanje navadili in jih pričakujejo ter tudi veselijo.

Med zaposlenimi sem opravila kratek intervju na temo nagrajevanja. Med drugim sem jih spraševala, koliko jim pomeni finančno in koliko nefinančno nagrajevanje. Kljub temu, da so se zaposleni odločili v prid finančni nagradi, so vsi povedali, da pričakujejo in se veselijo tudi nefinančnega nagrajevanja v obliki piknikov in službenih zabav, saj tako utrjujejo prijateljske vezi med sodelavci. Zavedajo se, da jim delodajalec nudi veliko dogodkov in sprostitev, za katere so se pri svojem delu tudi pripravljani potruditi.

Medosebni odnosi z nadrejenimi, podrejenimi in sodelavci po Herzbergu (1987) spadajo med higienike. Kot že povedano, ti dejavniki ne motivirajo, temveč njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo. Zaposleni bi bili nezadovoljni, če bi jim ukinili ali zmanjšali nekatere ugodnosti oziroma nagrade (stimulacijo, zabave in piknike), njihov obstoj pa le ohranja enako raven zadovoljstva pri delu.

Hipotezo H2 potrjujem.

H3: Motivacijo zaposlenih v podjetju Obnova trgovina, d. o. o. je treba nenehno spodbujati.

Vprašanje glede zadovoljstva s sistemom nagrajevanje ima povprečje 3,16 (prodajalci 3 in ostali zaposleni 3,33). Trditev "nagrada me motivira, da dobro delam" ima povprečje 4,16 (prodajalci 4,19 in ostali zaposleni imajo srednjo vrednost 4,13) in "nagrada me motivira, da več delam" ima povprečje 4 (prodajalci 4,13 in ostali zaposleni 3,87), trditev "delodajalec nas na ustrezen način motivira" pa ima srednjo vrednost 3,32 (prodajalci 3,19 in ostali zaposleni 3,47). Trditev "delodajalec se zaveda pomena motivacije zaposlenih" ima povprečje 3,52 (prodajalci 3,44 in ostali zaposleni 3,60), trditev "dobri rezultati so opaženi" 3,39 (prodajalci 3,31 in ostali 3,47) in trditev "dobri rezultati so nagrajeni" 3,06 (prodajalci 2,88 in ostali zaposleni 3,27). Tudi trditvi "moj trud je opažen" in "moj trud je nagrajen" sta dobili dokaj nizko povprečje (prva trditev 3,32 in druga 2,94), kar kaže na to, da si zaposleni želijo več spodbude, predvsem pa, da bi delodajalec bolj opazil njihovo delo in dobre uspehe.

Na vprašanje o dejavnikih, ki najbolj motivirajo, imajo skoraj vsi odgovori visoke povprečne vrednosti (tako glede odnosov kot tudi zaupanja med zaposlenimi, plače, dobrih delovnih

pogojev, pohvale, možnosti izobraževanja, ...). Zaposlene je treba nenehno motivirati in spodbujati, kajti morajo videti, da je njihov trud opazen.

Hipotezo H3 potrjujem.

H4: Finančne nagrade so med zaposlenimi v podjetju Obnova trgovina, d. o. o. bolj zaželene kot nefinančne.

Na vprašanje, kakšnih oblik nagrad si za svoje dosežke zaposleni najbolj želijo, so bili odgovori z najvišjimi srednjimi vrednostmi povišanje osnovne plače (povprečje = 4,39; prodajalci 4,38 in ostali zaposleni 4,40), višja stimulacija – osnovna ocena (povprečje = 4,32; prodajalci 4,19 in ostali zaposleni 4,47), višja stimulacija – glede na promet trgovine (povprečje = 4,16; prodajalci 4,13 in ostali zaposleni 4,20) in enkratna denarna nagrada (povprečje = 3,81; prodajalci 3,75 in ostali zaposleni 3,87). Nefinančne oblike stimulacije, kot so pohvala (povprečje = 3,61; prodajalci 3,38 in ostali zaposleni 3,87), večja odgovornost (povprečje = 3,39; prodajalci 3,25 in ostali zaposleni 3,53) in izobraževanja (povprečje = 3,19), sledijo prejšnjim odgovorom, izleti izven delovnega časa (povprečje = 2,26) in v službenem času (povprečje = 1,87), zabave (povprečje = 2,10), potovanja (povprečje = 2) pa so na koncu seznama. Tudi na vprašanje o strinjanjih s trditvami so odgovori: višja osebna stimulacija mi da zagon, da se trudim še bolj in ko dobim višjo osnovno plačo, se pri svojem delu trudim še bolj ter raje imam finančno nagrado kot nefinančno dobili zelo visoko srednjo vrednost. Vse tri trditve imajo povprečje odgovorov višje od 4. Pri vprašanju o dejavnikih, ki zaposlene najbolj motivirajo, sta bila odgovora dobra plača in finančno nagrajevanje dobrih rezultatov bolje ocenjena kot možnost izobraževanja, napredovanja, pisna pohvala, druženje s sodelavci izven delovnega časa in športni dogodki.

Prodajalci so v intervjuju povedali, da jim finančna nagrada več pomeni, ker jim denar pomeni večjo finančno neodvisnost oziroma lažje plačevanje stroškov. Z njim si lahko kupijo, kar želijo in kar potrebujejo. V primeru ukinitve le-te bi se jim znižal standard in to bi jim pomenilo dodaten stres. So pa povedali, da so veseli tudi službenih zabav in pohval, vendar jim finančno nagrajevanje prinese več otipljivih koristi. Odgovori zaposlenih v komerciali, v marketingu in v skladišču so bili zelo podobni dogovorom prodajalcev. Tudi oni imajo raje finančno nagrado od nefinančne, in sicer iz podobnih razlogov: lažje preživetje družine, z denarjem si lahko privoščiš razne dobrine, finančna nagrada pomeni, da podjetje dobro

posluje (neka dodatna varnost) in skrbi za svoje zaposlene. Zaposleni v komerciali, marketingu in skladišču se zavedajo pomena nefinančnega nagrajevanja in vedo, da s službenimi pikniki krepijo prijateljske oziroma kolegialne vezi s sodelavci, kar se pozitivno pozna tudi pri delu. Zaposlene sem vprašala, kaj bi bili pripravljene storiti več, da bi bili deležni več finančnega oziroma nefinančnega nagrajevanja. Pri prodajalcih so bili vsi odgovori za obe vrsti nagrad, da so se pripravljene potruditi še bolj in dati vse od sebe (eden od intervjuvanih je dejal, da je pripravljen delati nadure in se dodatno izobraževati, vendar predvsem za finančno nagrado), so pa vsi odgovorili, da se že sedaj trudijo po najboljših močeh. Zaposleni v komerciali, skladišču in v marketingu so na isto vprašanje prav tako odgovorili, da že sedaj dajejo vse od sebe, saj je maksimalen trud od njih tudi pričakovan, so pa veseli vsake spodbude.

Zaposleni so pokazali pripadnost podjetju, saj so na vprašanje, kaj bi storili v primeru zmanjšanja plače, odgovorili, da bi najprej želeli izvedeti za razlog za tako potezo. Zmanjšanje bi sicer sprejeli z razumevanjem, če bi bil razlog za ta ukrep slabše poslovanje podjetja, bi se jim pa poznalo pri zmanjšani kupni moči in bi jim ta ukrep otežil življenje. Predvsem iz eksistenčnih potreb je zaposlenim finančna nagrada pomembnejša od nefinančne.

Hipotezo H4 potrjujem.

5 SKLEP

Danes so prav ljudje najpomembnejši izvor konkurenčnosti podjetij, zato zaposlenim posvečajo čedalje več pozornosti in ves čas iščejo načine, da tudi na tem področju ostanejo korak pred konkurenco. Ugotavljamo, da je uspešnost podjetja odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela. Pri tem nastanejo tri pomembna vprašanja: kako poiskati najboljše sodelavce, kako zagotoviti njihovo uspešnost in kako jih zadržati v podjetju (Zupan 2001, 42).

Proces motiviranja je potekal od nespoštovanja delavcev in prisilnih ukrepov, ki so delavce obremenili in držali v strahu, do upoštevanja želja in potreb zaposlenih. Podjetja iščejo vedno nove načine, kako spodbuditi svoje zaposlene, da dajo od sebe največ in najboljše. To počnejo z različnimi nagradami, ki so finančne in nefinančne. Sploh v času krize se daje velik poudarek na nagrade, ki pomenijo delavcu veliko, za podjetje pa ne pomenijo velikega stroška.

Zaradi veljavne zakonodaje in ker kolektivne pogodbe dokaj natančno predpisujejo posamezne elemente plač in njihove dodatke (za prehrano, prevoz na delo, delovno uspešnost, delovno dobo, ...), je zmožnost slovenskih podjetij, da bi sistem plač in nagrajevanja uporabila kot vir konkurenčnih prednosti, zelo omejena. Več kot je predpisanih elementov sistema plač, manj možnosti ima podjetje, da bi vključilo konkurenčne elemente (Černetič 2007, 255). To pomeni, da moramo biti toliko bolj inovativni na področjih, ki jih kolektivna pogodba ne zajema in to je nefinančno nagrajevanje.

V diplomskem delu sem se osredotočila na podjetje Obnova trgovina, d. o. o. Gre za uspešno, srednje veliko podjetje, ki se zaveda vrednosti človeških virov in tudi zna ceniti svoje zaposlene. Le-ti so deležni nenehnega usposabljanja in izobraževanja, druženja na različnih srečanjih, spodbudnega delovnega okolja, stimulacije ob doseganju ciljev, ... Ustaljena praksa v podjetju je skupinsko nagrajevanje.

V omenjenem podjetju sem delala raziskavo o tem, kaj zaposlene najbolj motivira in kakšne oblike nagrad si želijo. Pričakovano so bili dejavniki povezani z denarjem in finančno stimulacijo zelo visoko ocenjeni, vendar pa so bili zelo dobro ocenjeni tudi odgovori, povezani z dobrimi odnosi med sodelavci in nadrejenimi, zaupanjem med sodelavci, varnostjo zaposlitve, zadovoljnimi strankami, pohvalami, zanimivim delom, ... Zaposlenim je pomemben ugled podjetja, kar pomeni, da čutijo pripadnost in odgovornost za svoje delo, da

so stranke zadovoljne z njimi ter imajo medsebojno pomoč med sodelavci. Finančna nagrada je do določene mere bolj zaželena, vendar ko doseže neko mejo oziroma pogostost, ne motivira več tako, kot bi želeli. V tem primeru je boljši kateri izmed nefinančnih načinov nagrajevanja. Nekateri zaposleni si želijo tudi večjo odgovornost pri svojem delu, takojšen odziv na dobro opravljeno delo in razna izobraževanja. Nekateri čutijo, da njihov trud ni dovolj opazhen, zato bi bilo dobro razmisliti o uvedbi osebne stimulacije, ki ne bi bila vezana toliko na promet trgovine, ampak bi bila le rezultat delavčeve prizadevnosti, znanja, dela in vedenja na delovnem mestu. To bi pomenilo, da bi moral poslovodja vsako od trgovin čim bolj objektivno opazovati in tudi spoznati svoje delavce. Možna oblika nagrade bi bila večerja za delavce tiste trgovine, ki v četrtletju doseže najboljši rezultat (s tem, da se upošteva vse dejavnike, ki vplivajo na prodajo, kot je npr. lokacija trgovine). Glede na to, da so zaposleni v anketi odgovorili, da jim veliko pomenijo medsebojni odnosi ter zaupanje med zaposlenimi in nadrejenimi, bi na ta način lahko še posebej okrepili dobre odnose. Druga možnost je izbira (npr. dvakrat letno) najboljših treh prodajalcev in komercialista, ki bi določen čas dobivali dodatek k plači. Glede na to, da so določena dela v podjetju, kjer je težko objektivno meriti prispevek in trud (računovodstvo, kadrovska služba, marketing in skladišče) zaposlenih in jih ni možno vključiti v tekmovanje s prodajalci in komercialisti, bi bilo treba uvesti drugačen način motivacije in nagrajevanja zanje. Za skladiščnike je ena od možnosti, da se med njimi dvakrat letno izbere tri najbolj prizadevne in pridne pri svojem delu. Izbirali bi jih lahko zaposleni sami z glasovanjem, saj imajo najboljši pregled nad delom svojih sodelavcev, drugo polovico ocene bi podali poslovodje. Na ta način bi tudi prodajalci in komercialisti dobili občutek, da so naredili nekaj dobrega za kolege in podjetje. Kar se tiče motivacije zaposlenih v računovodstvu, kadrovske službi in marketingu, bi odločitev o zaposlenem, ki si zasluži nagrado, pripadla direktorju, ki ima z njimi največ stika in pregleda nad njihovim delom. Vsekakor je ena izmed najučinkovitejših in najcenejših oblik nagrade, če se direktor sam zahvali za trud zaposlenemu oziroma skupini zaposlenih.

Dobro motivirani, ustrezno stimulirani in usposobljeni zaposleni zagotavljajo podjetju dober položaj na trgu, visok ugled, nižje stroške ter stalen in strokovno podkovan kader. Če nam uspe vse te kakovosti združiti v celoto, imamo lahko uspešno podjetje.

6 LITERATURA

1. Ajpes. 2014. *Prs*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/prs/podjetje.asp?s=1&e=188135&p=1> (29. november 2014).
2. Armstrong, Michael in Helen Murlis. 1998. *Reward Management*. London: Kogan Page.
3. Blyth, Alex. 2008. *Reward and benefits: Rewarding in a recession*. Dostopno prek: <http://www.personneltoday.com/articles/27/11/2008/48518/reward-and-benefits-rewarding-in-a-recession.htm> (7. januar 2013).
4. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A Primer on Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
5. Caruth, Donald L. in Gail D. Handlogten - Caruth. 2006. The Formula For Compensating Sales Personnel. *American Salesman* 51 (4): 6–15.
6. Clifton, Donald O. 2001. *Don't Promote Your Stars*. Dostopno prek: <http://businessjournal.gallup.com/content/790/Dont-Promote-Your-Stars.aspx> (13. december 2012).
7. Cuming, Maurice W. 1993. *The Theory and Practice of Personnel Management*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
8. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Čertalič, Boštjan. 2014. *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/> (7. januar 2015).
10. Čertanec, Boštjan. 2012 in 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 2. februar in 9. november.
11. DeMatteo, Jacquelyn S., Lillian T. Eby in Eric Sundstrom. 1998. Team based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior* 20: 141–183.
12. Ferguson, Rick in Bill Brohaugh. 2009. The talent wars. *Journal of Consumer Marketing* 26 (5): 358–362.
13. Gallup Business Journal. 2011. *Selling With Strengths*. Dostopno prek: <http://businessjournal.gallup.com/content/146765/Selling-Strengths.aspx> (14. december 2012).

14. --- 2012. *Unhealthy, Stressed Employees Are Hurting Your Business*. Dostopno prek: <http://businessjournal.gallup.com/content/154643/Unhealthy-Stressed-Employees-Hurting-Business.aspx> (13. december 2012).
15. Hackman, J. Richard in J. Lloyd Suttle. 1977. *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, Inc.
16. Herzberg, Frederick. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* (65) 5: 109–120.
17. Jimenez, Fernando R., Richard A. Posthuma in Michael A. Campion. 2013. Effective incentive compensation for sales employees during tough economic times. *Organizational Dynamics* 42 (4): 267–273.
18. Lawler III, Edward E. 1998. *Creating Effective Pay Systems for Teams*. Dostopno prek: <http://ceo.usc.edu/pdf/G981329.pdf> (15. junij 2015).
19. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. --- 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
21. McCormick, J. Ernest in Daniel R. Ilgen. 1980. *Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
22. Mikuš, Špela. 2014. Kako poskrbeti, da se bodo zaposleni zaljubili v podjetje? *Finance*, 17. november. Dostopno prek: <http://topjob.finance.si/8813014/Kako-poskrbeti-da-se-bodo-zaposleni-zaljubili-v-podjetje?metered=yes&sid=401539509> (9. januar 2015).
23. Milne, Patricia. 2007. Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management* 11 (6): 28–38.
24. Miner, John B. 2006. *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe.
25. Mirjanič, Anita. 2006. *Kako motiviramo zaposlene*. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/posel/zaposl/1042278309#> (7. januar 2015).
26. Mohrman, Susan A., Jay R. Galbraith, Edward E. Lawler III. 1998. *Tomorrow's Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
27. *Obnova Trgovina, d. o. o.* 2014. Dostopno prek: <http://www.obnova.si/> (25. december 2014).
28. Plachy, Roger in Sandra Plachy. 1999. Rewarding Employees Who Truly Make A Difference. *Compensation & Benefits Review* 31 (3): 34–39.

29. Reis, Dayr in Leticia Pena. 2001. Reengineering the motivation to work. *Management Decision* 39 (8): 666–675.
30. RTV Slovenije. 2008. *2008: Leto zaznamovali kriza in inflacija*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/2008-leto-zaznamovali-kriza-in-inflacija/95508> (7. januar 2013).
31. Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2004. *Core Concepts of Organizational Behavior*. New York: Wiley.
32. Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide d.o.o.
33. Statt, David A. 1994. *Psychology and the World of Work*. London: Macmillan.
34. Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–382. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Thierry, Henk. 1998. Motivation and Satisfaction. V *Organizational Psychology*, ur. Pieter J. D. Drenth, Henk Thierry, Charles J. de Wolff, 253–290. Hove, East Sussex: Psychology Press Ltd.
36. Thompson, Paul in David Mchugh. 2002. *Work Organisations: Critical introduction*. New York: Palgrave.
37. Tietjen, Mark A. in Robert M. Myers. 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36 (4): 226.
38. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
39. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
40. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskega virov*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
42. Wilson, Fiona M. 2004. *Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction*. New York: Oxford University Press Inc.
43. *Zakon o delovnih razmerjih*. (ZDR-1). Ur. l. RS 21/2013 Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (9. januar 2015).
44. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
45. --- 2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

PRILOGA A: INTERVJU Z DIREKTORJEM OBNOVA TRGOVINE, d. o. o.

Kakšna je vaša funkcija v podjetju Obnova trgovina, d. o. o.?

Sem direktor in solastnik podjetja. Izvajam tudi kadrovske dejavnosti v podjetju, in sicer sprejemam glavne odločitve, kar se tiče zaposlovanja, odpuščanja, delitve stimulacije ...

Mi lahko poveste, kakšne so prednosti vašega podjetja pred konkurenco?

V podjetju imamo predvsem dober kader, nizke stroške prodaje, širok prodajni sortiment, ugodne cene, dostavo na dom, vedno se prilagajamo kupcu, saj nam je pomembno, da je le-ta zadovoljen. Veliko damo tudi na kvaliteto.

Na kakšen način iščete kader? Je razlika v iskanju, glede na to ali iščete vodje ali zaposlene na nižjih položajih?

V zadnjem času predvsem dobivamo ponudbe, sicer pa oglašujemo na svoji spletni strani ali pa objavimo oglas v časopisu. Uporabljamo tudi reference, vendar le v tolikšni meri, da oseba pride na razgovor, potem ima možnosti enake ostalim kandidatom, ki so prišli do razgovora. Delavcev ne zaposluje preko agencij.

Razgovor opravi jaz, o končni izbiri kandidata pa se posvetujem skupaj z vodjo enote, v kateri bo oseba delala.

Kakšne vrste nagrajevanja imate? Uporabljate finančno, nefinančno nagrajevanje?

Nefinančnega nagrajevanja je manj kot finančnega. Pri nefinančnem bi lahko omenil, da zaposlenim omogočamo dobre delovne pogoje, da lahko dobijo dopust, kadar želijo, imamo tudi redna srečanja, zabave, piknike, pa tudi omogočamo šolanje, seminarje za zaposlene (ki pa niso mišljeni le kot nagrada).

Zaposlene predvsem nagrajujemo finančno, in sicer s stimulacijo, ki je rezultat uspešnosti poslovne enote. Stimulacija je bolj rezultat tima, kot le posameznika.

Plača torej izhaja iz plana, iz merljivega rezultata. Imamo letni plan celotnega podjetja in posameznih enot, ki pa se lahko spremeni, če se spremeni situacija.

Ali ste že razmišljali, da bi uvedli individualne nagrade?

Razmišljal sem, vendar, ker ne želim prevelike tekmovalnosti med zaposlenimi, sem se odločil za skupinsko nagrajevanje. Neprijetno je, če se trgovci med seboj 'grebejo' za kupce. Pomembno je, da je stranka zadovoljna in da vsi delamo za isti cilj.

Kdaj lahko zaposleni napreduje? Kdo napredovanje določi?

Načeloma uporabljamo notranje napredovanje, in sicer, ko se podjetje širi, ko raste. Takrat potrebuješ nova delovna mesta in s tem tudi vodje. Možnost napredovanja imajo načeloma vsi. Lastnosti, ki jih iščemo pri vodjih, so: trud, ambicioznost, usmerjenost k rezultatom, ...

Poslovodja je tisti, ki predlaga zaposlenega za napredovanje, glavno in zadnjo besedo pa imam pri tem jaz.

Uporabljate ocenjevanje zaposlenih in letni razgovor?

Ocenjevanje smo uporabljali nekaj časa v preteklosti, vendar smo ga opustili, ker je uspešnost težko meriti v številkah, problem je v objektivnosti, včasih med vodjem in zaposlenim ni pravega ujemanja in to bi se gotovo poznalo pri oceni. Sem bolj zagovornik timskega dela kot tekmovalnosti.

Kakšni so cilji podjetja in načrti za naprej?

Letos odpiramo nov trgovski center v Črnučah ter prenavljamo in širimo trgovino na Tržaški. Ker smo del skupine Top dom, je razvoj skupen z njimi. Sicer pa želimo imeti pokrito Ljubljano z okolico, približno pet do sedem trgovin in zaposlenih približno 100 ljudi.

Naš cilj je biti prvi na svojem področju in zagotavljati celovit servis strank, ki bodo z nami zadovoljne.

Dopolnitev intervjuja v letu 2014:

Stimulacija v podjetju:

Vsaka poslovalnica je imela svojo lestvico na mesečni ravni, kjer sta bili določeni višina ravnice (razlike v ceni) in pripadajoča višina odstotka stimulacije (do 30 %). Namen je bil spodbuditi zaposlene k večji prodaji in spodbujati timsko delo (vsi v poslovalnici enak odstotek stimulacije).

Ta sistem ima več težav: višina plače precej variira (sezona-nesezona), tekmovanje med poslovalnicami (neenaki pogoji za kupce), vsi zaposleni na poslovalnici dobijo enak odstotek

stimulacije, čeprav se mogoče vsi ne trudijo enako. Največja težava pa je bila, kako postaviti višino rvc-ja glede na težko situacijo v gradbeništvu. Promet je namreč odvisen od veliko dejavnikov (neplačila, vremena ...).

Mesečna osebna stimulacija (do 15 %) – dodeli jo vodja, če se nekdo res izkaže v tem mesecu. Stimulacija je lahko tudi negativna, če nekdo slabo opravlja svoje delo.

Namen je, da bi opazili trud posameznika in ga zato nagradili. Težava tega sistema je, ker vodje ta mehanizem ne uporabljajo, oziroma ga ne uporabljajo pod enakimi merili (gre za osebno presojo vsakega vodje)

PRILOGA B: ANKETNI OBRAZEC

Spoštovani,

Sem Tjaša Jernejčič in zaključujem študij sociologije na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pišem diplomsko delo z naslovom Motivacija in nagrajevanje v podjetju Obnova trgovina Ljubljana, d. o. o. Ker me zanima, kateri dejavniki so tisti, ki vas najbolj motivirajo, vas lepo prosim za vašo pomoč, in sicer, da si vzamete 5 minut časa in izpolnite priloženo anketo.

Anketa je anonimna in namenjena zgolj raziskavi za moje diplomsko delo.

Za vaše odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. SPOL:

a) Moški

b) Ženski

2. STAROST:

a) do 25 let

b) od 26 do 35 let

c) od 36 do 45 let

d) od 46 do 55 let

e) od 56 let dalje

3. DOSEŽENA STOPNJA IZOBRAZBE:

a) Nedokončana osnovna izobrazba b) Osnovna izobrazba c) Nižja ali srednja poklicna izobrazba
d) Srednja strokovna izobrazba e) Srednja splošna izobrazba
f) Višja strokovna, višješolska izobrazba g) Visoka strokovna izobrazba h) Visoka univerzitetna izobrazba
i) Specialistična povisokošolska izobrazba, magisterij, doktorat

4. NA KATEREM PODROČJU DELATE?

a) Prodajalec b) Skladiščnik c) Komerčialist d) Drugo

5. KOLIKO ČASA STE ZAPOSLENI V PODJETJU OBNOVA TRGOVINA, d. o. o.?

a) manj kot 5 let b) od 5 do 9 let c) od 10 do 14 let d) več kot 15 let

6. KATERI DEJAVNIKI VAS PRI DELU NAJBOLJ MOTIVIRAJO?

(1- povsem nepomemben, 2 - nepomemben, 3 - srednje pomemben, 4 - pomemben, 5 - zelo pomemben)

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	OCENA				
Dobra plača	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Ustna pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Pisna pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Ugoden delovni čas	1	2	3	4	5
Finančno nagrajevanje dobrih rezultatov	1	2	3	4	5
Športni dogodki izven delovnega časa	1	2	3	4	5
Druženje s sodelavci izven delovnega časa	1	2	3	4	5
Zadovoljne stranke	1	2	3	4	5
Biti bolj uspešen od drugih	1	2	3	4	5
Ugled podjetja v slovenskem gospodarstvu	1	2	3	4	5
Pomoč med sodelavci	1	2	3	4	5
Malo nadzora s strani vodje	1	2	3	4	5
Uživati zaupanje med sodelavci	1	2	3	4	5
Uživati zaupanje pri delodajalcu	1	2	3	4	5
Proste roke pri svojem delu	1	2	3	4	5

7. KAKŠNE OBLIKE NAGRAD SI ZA DOBRE DOSEŽKE NAJBOLJ ŽELITE?

(1- povsem nepomemben, 2 - nepomemben, 3 - srednje pomemben, 4 - pomemben, 5 - zelo pomemben)

NAGRADE	OCENA				
Pohvala	1	2	3	4	5
Enkratna denarna nagrada	1	2	3	4	5
Dodaten dela prost dan	1	2	3	4	5
Pikniki konec tedna	1	2	3	4	5
Zabave konec tedna	1	2	3	4	5
Povišanje osnovne plače	1	2	3	4	5
Višja stimulacija – osebna ocena	1	2	3	4	5
Višja stimulacija – promet	1	2	3	4	5
Izleti izven delovnega časa	1	2	3	4	5
Izleti v službenem času	1	2	3	4	5
Potovanja izven delovnega časa	1	2	3	4	5
Potovanja v službenem času	1	2	3	4	5

Izobraževanje po lastni izbiri	1	2	3	4	5
Izobraževanje po izbiri delodajalca	1	2	3	4	5
Večja odgovornost pri svojem delu	1	2	3	4	5
Višji naziv	1	2	3	4	5
Takojšen odziv na dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

8. STE ZADOVOLJNI Z OBSTOJEČO PLAČO V VAŠEM PODJETJU?

(1 - zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 - srednje zadovoljen, 4 - zadovoljen, 5 - zelo zadovoljen)

1 2 3 4 5

ALI STE ZADOVOLJNI S PLAČO V VAŠEM PODJETJU V PRIMERJAVI S SORODNIMI PODJETJI?

(1 - zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 - srednje zadovoljen, 4 - zadovoljen, 5 - zelo zadovoljen)

1 2 3 4 5

STE ZADOVOLJNI S SISTEMOM NAGRAJEVANJA V VAŠEM PODJETJU?

(1 - zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 - srednje zadovoljen, 4 - zadovoljen, 5 - zelo zadovoljen)

1 2 3 4 5

9. OCENITE SVOJO STOPNJO STRINJANJA NASLEDNJIH TRDITEV

(1- sploh ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam)

TRDITEV	OCENA				
Moje delo je zanimivo.	1	2	3	4	5
Moje delo ni rutinsko.	1	2	3	4	5
Dobri rezultati so opaženi.	1	2	3	4	5
Dobri rezultati so nagrajeni.	1	2	3	4	5
Vsi imamo iste možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Nagrada me motivira, da dobro delam.	1	2	3	4	5
Nagrada me motivira, da več delam.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo odgovorni za svoje delo.	1	2	3	4	5
Raje imam finančno nagrado kot nefinančno.	1	2	3	4	5
Višja kot je nagrada, bolj se pri svojem delu trudim.	1	2	3	4	5
Pohvala mi največ pomeni.	1	2	3	4	5
Moj trud je opažen.	1	2	3	4	5
Moj trud je nagrajen.	1	2	3	4	5
S sodelavci sodelujemo.	1	2	3	4	5
S sodelavci si pomagamo.	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci so dobri.	1	2	3	4	5
Ko dobim višjo osnovno plačo, se pri svojem delu trudim še bolj.	1	2	3	4	5
Višja osebna stimulacija mi da zagon, da se trudim še bolj.	1	2	3	4	5
Stranke so z mano zadovoljne in se obračajo name.	1	2	3	4	5
Delodajalec se zaveda pomena motivacije zaposlenih.	1	2	3	4	5
Delodajalec nas na ustrezen način motivira.	1	2	3	4	5

Za vaš čas se vam iskreno zahvaljujem.

Tjaša Jernejčič

PRILOGA C: KRATEK INTERVJU MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU

Spoštovani!

Pred kratkim sem delala v vašem podjetju raziskavo za moje diplomsko delo na temo motivacije in nagrajevanja v podjetju Obnova trgovina, d. o. o. Zaposleni ste med drugim izrazili, da si bolj želite finančnega nagrajevanja kot nefinančnega.

Vljudno vas prosim za odgovore na spodnja vprašanja na to temo.

1. Zakaj imate raje finančno nagrado kot nefinančno?
2. a) Kaj vam pomeni finančna nagrada oziroma višja plača?

b) Kaj vam pomeni nefinančna nagrada?
3. a) Kako bi na vas vplivala popolna ukinitvev finančnega nagrajevanja oziroma finančnih spodbud?

b) Kaj bi vam pomenilo zmanjšanje plače?
4. a) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni večjih finančnih nagrad oziroma stimulacij?

b) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni več nefinančnega nagrajevanja?

ODGOVORI PRODAJALCI

1. Zakaj imate raje finančno nagrado kot nefinančno?

Ker mi pomeni večjo finančno neodvisnost in večjo finančno sigurnost.

2. a) Kaj vam pomeni finančna nagrada oziroma višja plača?

Omogoči mi lažje življenje z manj stresa, kako finančno priti čez mesec.

b) Kaj vam pomeni nefinančna nagrada?

Ustna pohvala mi zelo veliko pomeni, predvsem če je izrečena iskreno in takrat, ko vem, da si jo zares zaslužim.

3. a) Kako bi na vas vplivala popolna ukinitve finančnega nagrajevanja oziroma finančnih spodbud?

Ta ukinitve bi mi pomenila finančno breme. Finančno nagrajevanje je pri nas pomembno in brez tega bi šlo precej težje skozi mesec.

b) Kaj bi vam pomenilo zmanjšanje plače?

Težko finančno breme.

4. a) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni večjih finančnih nagrad oziroma stimulacij?

Še bolj bi se trudila, čeprav se trudim vsak dan storiti vse, kar je potrebno, da so stranke zadovoljne in police urejene.

b) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni več nefinančnega nagrajevanja?

Odgovor je enak prejšnjemu.

1. Zakaj imate raje finančno nagrado kot nefinančno?

Finančna nagrada je bolj dobrodošla, saj si z njo lažje kupim dobrine in izdelke, ki jih potrebujem. V današnji družbi si življenjskih potrebščin ne moreš kupiti z besedo, ampak zgolj z denarjem.

2. a) Kaj vam pomeni finančna nagrada oziroma višja plača?

S pravo finančno nagrado vem, da svoje delo opravljam dobro in kvalitetno in da so moji nadrejeni zadovoljni z mojim delom. S tem tudi vem, da podjetje dobro posluje in da nadrejeni opazujejo svoje zaposlene in jih primerno nagradijo za njihov trud.

b) Kaj vam pomeni nefinančna nagrada?

Je tudi dobrodošla, saj se družabna srečanja bolj sproščena in se na njih z marsikaterim sodelavcem pogovarjam tudi o privatnem življenju in ne samo o službi. Ustna pohvala ti da motivacijo in se še bolj trudiš pri svojem delu, vendar pa če ni dlje časa denarne nagrade, ti ustna pohvala kmalu ne pomeni nič več in ti motivacija za delo upade.

3. a) Kako bi na vas vplivala popolna ukinitve finančnega nagrajevanja oziroma finančnih spodbud?

Popolna ukinitve bi pomenila manjšo finančno samostojnost, iskanje razlogov zanjo (ali gre za moje slabo delo, ali slabo poslovanje podjetja ali je mogoče posledica finančne oziroma gospodarske krize). Če so krivi zadnji odgovori, je lažje razumeti delodajalca, če je pa krivo slabše opravljanje lastnega dela, se začneš bolj truditi. Če pa kljub trudu in dobremu delu ter ugodnemu gospodarstvu ni finančnega nagrajevanja, je verjetno podjetje v krizi in počasi začneš iskati drugo zaposlitev.

Meni bi ukinitve finančnega nagrajevanja pomenila dosti težje življenje in odpovedovanje marsičemu, kar si sedaj privoščim (in se temu ne želim odpovedati).

b) Kaj bi vam pomenilo zmanjšanje plače?

Zmanjšanje plače pomeni zmanjšanje moje kupne moči in s tem odrekovanja, v začetku luksuznim dobrinam, nato pa tudi ostalim ne tako pomembnim dobrinam. Po daljšem časovnem obdobju brez sprememb pri plači bi prav gotovo začel iskati drugo, boljše službo, ki pa jo je v današnjih časih težko dobiti.

4. a) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni večjih finančnih nagrad oziroma stimulacij?

Pri delu se želim čim bolj potruditi, da so zadovoljne tako stranke kot nadrejeni, seveda pa je pomembno, da je trud opažen. Pripravljen sem delati nadure in se izobraževati tudi v svojem prostem času, sicer pa se pri svojem delu tako ali drugače vedno trudim.

b) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni več nefinančnega nagrajevanja?

Pri delu se vedno trudim, saj se od mene to pričakuje. Samo zaradi več nefinančnega nagrajevanja se ne bi trudil tako kot pri finančni nagradi. Seveda mi je zelo pomembna pohvala, vendar le-ta ne preživi družine.

1. Zakaj imate raje finančno nagrado kot nefinančno?

Ker zaradi finančnega nagrajevanja lažje živim in posledično manj stresno. Z denarjem si lahko kupim, kar želim in potrebujem.

2. a) Kaj vam pomeni finančna nagrada oziroma višja plača?

Pomeni mi manj stresno življenje, saj si z njo poplačam stroške in lažje si privoščim dopust, razvedrilo, pa tudi vsakodnevne nujne stroške.

b) Kaj vam pomeni nefinančna nagrada?

Tudi nefinančna nagrada mi pomeni veliko, saj je vsaka sprostitev dobrodošla, prav tako tudi pisna ali ustna pohvala. Tudi s tako obliko nagrajevanja dobim občutek, da je moje delo cenjeno in opaženo.

3. a) Kako bi na vas vplivala popolna ukinitve finančnega nagrajevanja oziroma finančnih spodbud?

Name bi vplivala destimulativno.

b) Kaj bi vam pomenilo zmanjšanje plače?

To bi zame pomenilo bolj stresno življenje, verjetno celo iskanje nove službe. Zaradi zmanjšanja plače bi moj življenjski standard padel in težko bi preživel z manj kot sedaj prejemem.

4. a) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni večjih finančnih nagrad oziroma stimulacij?

Za več finančnih nagrad vlagam svoj maksimum. Pripravljen bi bil tudi raziskati svoje še neodkrite potenciale in se potruditi še bolj oziroma drugače.

b) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni več nefinančnega nagrajevanja?

Tudi pri tej obliki nagrajevanja sem pripravljen vložiti veliko.

ODGOVORI ZAPOSLENIH V MARKETINGU, SKLADIŠČU IN V KOMERCIALI

1. Zakaj imate raje finančno nagrado kot nefinančno?

Finančna nagrada mi pomeni več, saj z denarjem lažje poskrbim za družino.

2. a) Kaj vam pomeni finančna nagrada oziroma višja plača?

Finančna nagrada podjetja mi poleg lažjega življenja pomeni tudi sigurnost v podjetju in posledično manjšo skrb.

b) Kaj vam pomeni nefinančna nagrada?

Poleg finančne mi pomeni veliko tudi 2x letno nefinančna nagrada – piknik, saj menim, da se sodelavci bolje razumemo, če se podružimo izven delovnega časa.

3. a) Kako bi na vas vplivala popolna ukinitvev finančnega nagrajevanja oziroma finančnih spodbud?

Nezadovoljstvo v podjetju in težje življenje.

b) Kaj bi vam pomenilo zmanjšanje plače?

Nesigurnost, slabo voljo, nezadovoljstvo. ..

4. a) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni večjih finančnih nagrad oziroma stimulacij?

Menim, da sem v tem trenutku dovolj pripadna podjetju, zato nimam idej. Dam vse od sebe že tako ali tako.

b) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni več nefinančnega nagrajevanja?

Mogoče bolje prisluhniti sodelavcem in izboljšati kakšno stvar, s katero nisem seznanjena. Skupaj in timsko bomo stimulirani vsi.

1. Zakaj imate raje finančno nagrado kot nefinančno?

Finančno nagrado imam raje iz preprostega razloga, ker se danes vse vrti okoli denarja in je treba vsako stvar plačati, zato je vsak dodaten dohodek seveda dobrodošel. Tako si lahko v prostem času dejansko privoščiš stvari, ki te resnično veselijo oziroma si jih želiš.

2. a.) Kaj vam pomeni finančna nagrada oziroma višja plača?

Finančna nagrada mi predstavlja neke vrste nagrado za dobro opravljeno delo. V kolikor se vsi v podjetju trudijo in dajejo vse od sebe, se to zagotovo pozna v pozitivnem poslovanju podjetja, zato se mi zdi pošteno, da se del dobička porazdeli tudi med zaposlene, ki so s tem še dodatno motivirani.

b) Kaj vam pomeni nefinančna nagrada?

Tudi nefinančne oblike nagrajevanja so dobrodošle, saj se na dogodkih, kot so službeni pikniki in zabave, še dodatno utrdijo odnosi med zaposlenimi, kar vnovič prinese boljše poslovanje podjetja. Kolektiv, ki se med seboj dobro pozna in tudi razume, bo namreč deloval kot usklajena enota, kar ima številne pozitivne učinke. Ustna ali pisna pohvala nadrejenih pa je tudi izjemno dobrodošel ukrep, saj je to potrditev dobrega dela in se še poveča želja po nadaljnjem delu.

3. a) Kako bi na vas vplivala popolna ukinitvev finančnega nagrajevanja oziroma finančnih spodbud?

Pri popolni ukinitvi finančnega nagrajevanja bi bili zame zelo pomembni razlogi za tako potezo. V kolikor bi do tega prišlo zaradi slabšega poslovanja podjetja, bi potezo razumel, vendar bi jo smatral zgolj kot začasen ukrep. V kolikor pa bi šlo za potezo »iz nič«, pa bi se verjetno zmanjšala volja in motivacija za aktivno samoiniciativno delo.

b) Kaj bi vam pomenilo zmanjšanje plače?

Tudi pri zmanjšanju plače bi pogledal razloge za takšno potezo. Kot že rečeno, razumem slabše poslovanje podjetja, v nasprotnem primeru pa bi pričakoval argumentirano pojasnilo za zmanjšanje plače, saj bi bil v nasprotnem primeru razočaran in demotiviran.

4. a) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni večjih finančnih nagrad oziroma stimulacij?

Moje delo že tako ali tako temelji na aktivnosti in samoiniciativnosti, saj se od mene pričakujejo določeni predlogi in uvajanja novosti. Za čim višjo finančno nagrado/stimulacijo pa skušam biti čim bolj proaktiven in svoje delo opravljati resno in odgovorno.

b) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni več nefinančnega nagrajevanja?

Nefinančno nagrajevanje je že tako ali tako del naše poslovne prakse, saj podjetje vsako leto organizira druženje na pikniku v okviru skupine TOPDOM, za poslovne partnerje pa pripravljamo tudi številne dogodke, na katere so vabljeni vsi zaposleni.

1. Zakaj imate raje finančno nagrado kot nefinančno?

Zato, ker z več denarja lahko privoščim več stvari sebi in svoji družini. Z nefinančno nagrado tega ne morem.

2. a) Kaj vam pomeni finančna nagrada oziroma višja plača?

Pomeni mi večje zadovoljstvo in veselje do dela, saj mi da delodajalec tako vedeti, da je zadovoljen z menoj. In seveda, denar se da porabiti za marsikaj.

b) Kaj vam pomeni nefinančna nagrada?

Pomeni tudi nekaj, vendar ne toliko kot finančna.

3. a) Kako bi na vas vplivala popolna ukinitve finančnega nagrajevanja oziroma finančnih spodbud?

Ne najbolje, vendar bi svoje delo opravljal dobro in vestno še naprej. Druge službe še ne bi iskal .

b) Kaj bi vam pomenilo zmanjšanje plače?

Zame je pomemben tudi razlog za zmanjšanje plačila. Vsekakor v nobenem primeru ne bi bil zadovoljen in bi vplivalo name demotivacijsko. Pomenilo bi mi finančen upad in dodatno skrb.

4. a) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni večjih finančnih nagrad oziroma stimulacij?

Opravljam delo, ki mi ga daje delodajalec, ravno toliko kot do zdaj. To pomeni, da že sedaj dajem vse od sebe in se trudim, da bom res najbolj učinkovit in prizadeven ne glede na nagrado. Prav gotovo pa se vsake spodbude zelo veselim in deluje name zelo pozitivno in motivacijsko.

b) Kaj ste pri svojem delu pripravljeni storiti več, da bi bili deležni več nefinančnega nagrajevanja?

Opravljam svoje delo, kot je potrebno.

PRILOGA Č: UKAZI SPSS

FREQUENCIES VARIABLES=XSPOL

/BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Spol:

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Moški	18	58,1	58,1	58,1
Ženski	13	41,9	41,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=XSTAR2a4

/BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

V katero starostno skupino spadate?

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26–35 let	18	58,1	58,1	58,1
36–45 let	9	29,0	29,0	87,1
46–55 let	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Frequencies

FREQUENCIES VARIABLES=XIZ1a2

/BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Osnovna izobrazba	2	6,5	6,5	6,5
Nižja ali srednja poklicna izobrazba	1	3,2	3,2	9,7
Srednja strokovna izobrazba	16	51,6	51,6	61,3
Srednja splošna izobrazba	5	16,1	16,1	77,4
Valid Višja strokovna izobrazba, višješolska izobrazba	4	12,9	12,9	90,3
Visoka strokovna izobrazba	2	6,5	6,5	96,8
Visoka univerzitetna izobrazba	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Frequencies

Na katerem področju delate?

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Prodajalec	16	51,6	51,6	51,6
Skladiščnik	4	12,9	12,9	64,5
Valid Komercialis t	1	3,2	3,2	67,7
Drugo	10	32,3	32,3	100,0

Total	31	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

FREQUENCIES VARIABLES=Q5

/BARChart FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Koliko časa ste zaposleni v podjetju Obnova trgovina, d. o. o.?

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
manj kot 5 let	18	58,1	58,1	58,1
od 5 do 9 let	8	25,8	25,8	83,9
od 10 do 14 let	3	9,7	9,7	93,5
več kot 15 let	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

CROSSTABS

/TABLES=Q5 BY XDS2a4

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT COLUMN

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

Koliko časa ste zaposleni v podjetju Obnova trgovina, d. o. o.? Na katerem področju delate?

Crosstabulation

	Na katerem področju delate?		Total
	Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	
manj kot 5 let	Count 11 68,8 %	7 46,7 %	18 58,1 %
Koliko časa ste zaposleni v podjetju Obnova trgovina, d. o. o.?	Count 4 25,0%	4 26,7%	8 25,8 %
od 5 do 9 let	% within Na katerem področju delate? Count 1 6,2%	% within Na katerem področju delate? 2 13,3%	3 9,7 %
od 10 do 14 let	% within Na katerem področju delate? Count 0 0,0%	% within Na katerem področju delate? 2 13,3%	2 6,5 %
več kot 15 let	Count 16 100,0%	15 100,0%	31 100,0 %
Total	% within Na katerem področju delate?		0%

SUMMARIZE

/TABLES=Q6a Q6b Q6c Q6d Q6e Q6f Q6g Q6h Q6i Q6j Q6k Q6l Q6m Q6n Q6o Q6p Q6q
Q6r Q6s Q6t Q6u Q6v

BY XDS2a4

/FORMAT=NOLIST TOTAL

/TITLE='Case Summaries'

/MISSING=VARIABLE

/CELLS=COUNT MEAN.

Summarize

Case Summaries

	Na katerem področju delate?			
	Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	Total	
Kateri dejavniki vas pri delu: Dobra plača	N Mean	16 4,50	15 4,07	31 4,29
Kateri dejavniki vas pri delu: Dobri odnosi s sodelavci	N Mean	16 4,69	15 4,67	31 4,68
Kateri dejavniki vas pri delu: Dobri odnosi z nadrejenimi	N Mean	16 4,81	15 4,93	31 4,87
Kateri dejavniki vas pri delu: Ustna pohvala za dobro opravljeno delo	N Mean	16 3,87	15 4,47	31 4,16
Kateri dejavniki vas pri delu: Pisna pohvala za dobro opravljeno delo	N Mean	16 3,06	15 3,20	31 3,13
Kateri dejavniki vas pri delu: Možnosti napredovanja	N Mean	16 3,69	15 3,67	31 3,68
Kateri dejavniki vas pri delu: Dobri delovni pogoji	N Mean	16 4,25	15 4,27	31 4,26
Kateri dejavniki vas pri delu: Varnost zaposlitve	N Mean	16 4,38	15 4,47	31 4,42
Kateri dejavniki vas pri delu: Možnost izobraževanja	N Mean	16 3,81	15 3,73	31 3,77
Kateri dejavniki vas pri delu: Zanimivo delo	N Mean	16 3,94	15 4,13	31 4,03

Kateri dejavniki vas pri delu: Ugoden delovni čas	N Mean	16 3,69	15 4,60	31 4,13
Kateri dejavniki vas pri delu: Finančno nagrajevanje dobrih rezultatov	N Mean	16 4,25	15 4,00	31 4,13
Kateri dejavniki vas pri delu: Športni dogodki izven delovnega časa	N Mean	16 2,69	15 2,33	31 2,52
Kateri dejavniki vas pri delu: Druženje z sodelavci izven delovnega časa	N Mean	16 2,69	15 2,93	31 2,81
Kateri dejavniki vas pri delu: Zadovoljne stranke	N Mean	16 4,25	15 4,27	31 4,26
Kateri dejavniki vas pri delu: Biti bolj uspešen od drugih	N Mean	16 2,94	15 3,20	31 3,06
Kateri dejavniki vas pri delu: Ugled podjetja v slovenskem gospodarstvu	N Mean	16 4,00	15 4,40	31 4,19
Kateri dejavniki vas pri delu: Pomoč med sodelavci	N Mean	16 4,56	15 4,80	31 4,68
Kateri dejavniki vas pri delu: Malo nadzora s strani vodje	N Mean	16 3,13	15 3,47	31 3,29
Kateri dejavniki vas pri delu: Uživati zaupanje med sodelavci	N Mean	16 4,25	15 4,40	31 4,32

Kateri dejavniki vas pri delu: Uživati zaupanje pri delodajalcu	N Mean	16 4,25	15 4,47	31 4,35
Kateri dejavniki vas pri delu: Proste roke pri svojem delu	N Mean	16 3,63	15 4,27	31 3,94

SUMMARIZE

```

/TABLES=Q7a Q7b Q7c Q7d Q7e Q7f Q7g Q7h Q7i Q7j Q7k Q7l Q7m Q7n Q7o Q7p Q7q
BY XDS2a4
/FORMAT=NOLIST TOTAL
/TITLE='Case Summaries'
/MISSING=VARIABLE
/CELLS=COUNT MEAN.

```

Summarize

Case Summaries

	Na katerem področju delate?		
	Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	Total
Kakšne oblike nagrad si za do: Mea Pohvala n	N 16 3,38	15 3,87	31 3,61
Kakšne oblike nagrad si za do: Mea Enkratna denarna nagrada n	N 16 3,75	15 3,87	31 3,81
Kakšne oblike	N 16	15	31

nagrada si za do:				
Dodatni delovni dan	Mea n	2,56	3,07	2,81
Kakšne oblike	N	16	15	31
nagrada si za do:	Mea n	2,19	1,73	1,97
Pikniki konec tedna				
Kakšne oblike	N	16	15	31
nagrada si za do:	Mea n	2,19	2,00	2,10
Zabave konec tedna				
Kakšne oblike	N	16	15	31
nagrada si za do:	Mea n	4,38	4,40	4,39
Povišanje osnovne plače				
Kakšne oblike	N	16	15	31
nagrada si za do:	Mea n	4,19	4,47	4,32
Višja stimulacija - osebna ocena				
Kakšne oblike	N	16	15	31
nagrada si za do:	Mea n	4,13	4,20	4,16
Višja stimulacija - glede na promet trgovine				
Kakšne oblike	N	16	15	31
nagrada si za do:	Izleti Mea n	2,19	2,33	2,26
izven delovnega časa				
Kakšne oblike	N	16	15	31
nagrada si za do:	Izleti Mea n	1,94	1,80	1,87
v službenem času				
Kakšne oblike	N	16	15	31
nagrada si za do:	Mea n	2,12	1,87	2,00
Potovanja izven delovnega časa				

Kakšne oblike N	16	15	31
nagrada si za do:			
Potovanja v Mea službenem času n	2,06	1,93	2,00
Kakšne oblike N	16	15	31
nagrada si za do:			
Izobraževanje po Mea lastni izbiri n	3,38	2,93	3,16
Kakšne oblike N	16	15	31
nagrada si za do:			
Izobraževanje po Mea izbiri delodajalca n	3,25	3,13	3,19
Kakšne oblike N	16	15	31
nagrada si za do:			
Večjo odgovornost Mea pri svojem delu n	3,25	3,53	3,39
Kakšne oblike N	16	15	31
nagrada si za do: Višji Mea naziv n	2,94	3,20	3,06
Kakšne oblike N	16	15	31
nagrada si za do:			
Takojšen odziv na Mea dobro opravljeno n delo	3,19	3,60	3,39

SUMMARIZE

/TABLES=Q8a Q8b Q8c BY XDS2a4

/FORMAT=NOLIST TOTAL

/TITLE='Case Summaries'

/MISSING=VARIABLE

/CELLS=COUNT MEAN.

Summarize

Case Summaries

	Na katerem področju delate?		
	Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	Total
Kako ste zadovoljni z: N (1- zel: obstoječo plačo v vašem podjetju	16 Mean 3,50	15 3,33	31 3,42
Kako ste zadovoljni z: N (1- zel: plačo v vašem podjetju, v primerjavi s sorodnimi podjetji	16 Mean 3,81	15 3,53	31 3,68
Kako ste zadovoljni z: N (1- zel: sistemom nagrajevanja v vašem podjetju	16 Mean 3,00	15 3,33	31 3,16

SUMMARIZE

/TABLES=Q9a Q9b Q9c Q9d Q9e Q9f Q9g Q9h Q9i Q9j Q9k Q9l Q9m Q9n Q9o Q9p Q9q
Q9r Q9s Q9t Q9u BY

XDS2a4

/FORMAT=NOLIST TOTAL

/TITLE='Case Summaries'

/MISSING=VARIABLE

/CELLS=COUNT MEAN.

Summarize

Case Summaries

	Na katerem področju delate?		
	Prodajalec	Skladiščnik, komercialist in drugo	Total
Ocenite stopnjo N strinjanja nas: Moje delo je zanimivo	Mean 4,00	15 4,00	31 4,00
Ocenite stopnjo N strinjanja nas: Moje delo ni rutinsko	Mean 4,00	15 3,80	31 3,90
Ocenite stopnjo N strinjanja nas: Dobri rezultati so opaženi	Mean 3,31	15 3,47	31 3,39
Ocenite stopnjo N strinjanja nas: Dobri rezultati so nagrajeni	Mean 2,88	15 3,27	31 3,06
Ocenite stopnjo N strinjanja nas: Vsi imamo iste možnosti za napredovanje	Mean 3,31	15 2,87	31 3,10
Ocenite stopnjo N strinjanja nas: Nagrada me motivira, da dobro delam	Mean 4,19	15 4,13	31 4,16
Ocenite stopnjo N strinjanja nas: Nagrada me motivira, da več delam	Mean 4,13	15 3,87	31 4,00
Ocenite stopnjo N	16	15	31

strinjanja nas: Zaposleni smo odgovorni za svoje delo	Mean	4,62	4,40	4,52
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Raje imam finančno nagrado kot nefinančno	Mean	4,31	4,20	4,26
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Višja kot je nagrada, bolj se pri svojem delu trudim	Mean	3,94	3,53	3,74
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Pohvala mi največ pomeni	Mean	3,56	3,67	3,61
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Moj trud je opažen	Mean	3,19	3,47	3,32
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Moj trud je nagrajen	Mean	2,94	2,93	2,94
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: S sodelavci sodelujemo	Mean	4,50	4,20	4,35
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: S sodelavci si pomagamo	Mean	4,56	4,20	4,39
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Odnosi med sodelavci so dobri	Mean	4,56	3,80	4,19
Ocenite stopnjo	N	16	15	31

strinjanja nas: Ko dobim višjo osnovno plačo, se pri svojem delu trudim še bolj	Mean	4,19	4,20	4,19
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Višja osebna stimulacija mi da zagon, da se trudim še bolj	Mean	4,38	4,13	4,26
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Stranke so z mano zadovoljne in se obračajo name	Mean	4,25	4,27	4,26
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Delodajalec se zaveda pomena motivacije zaposlenih	Mean	3,44	3,60	3,52
Ocenite stopnjo	N	16	15	31
strinjanja nas: Delodajalec nas na ustrezen način motivira	Mean	3,19	3,47	3,32