

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Kekić

**Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Kekić

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## ZAHVALA

Vesoljna hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču za strokovno pomoč, nasvete in vse spodbudne besede pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi podjetju X, za vse podatke in vsem zaposlenim, za njihov čas ter za sodelovanje pri anketi.

Posebej bi se zahvalila moji družini, ki mi je stala ob strani, mojim zvestim prijateljicam, ki so mi znale prisluhni in me venomer spravljale v dobro voljo. Klement, hvala tebi za vse spodbudne besede.

Mami hvala tebi, da si vedno ob meni in verjameš vame!

Hvala tudi tebi Damjan, ki mi stojiš ob strani.

Sandra

## Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v podjetju X

Velik vpliv na uspešnost podjetja imajo zaposleni, saj v njem predstavljajo intelektualni človeški kapital. Podjetja se zavedajo, da so zaposleni ena od možnosti, ki jih bo rešila v boju za obstanek in zagotovila njihovo konkurenčnost na trgu. Motivacija pa je tista, ki vpliva na uspešno opravljanje dela zaposlenih. Kadar so zaposleni pri opravljanju dela motivirani, delo opravljajo bolje. Motiviranost zaposlenih dosežemo z uporabo spodbud, ki so največkrat v obliki nagrajevanja. Nagrajevanje je lahko denarno ali nedenarno. Za dosego motivacije zaposlenih morajo imeti podjetja ustrezen sistem nagrajevanja. Glavni namen diplomske naloge je s študijo primera raziskati, kakšna je motivacija ter kako vpliva nagrajevanje na motivacijo zaposlenih, obenem pa ugotoviti, kako obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju vpliva na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu ter kakšnega nagrajevanja si zaposleni želijo. Rezultati analize kažejo, da obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju X ni ustrezen, zato zaposleni pri opravljanju svojega dela niso dovolj motivirani. K uspešnemu opravljanju dela pa bi jih najbolj spodbudile denarne nagrade.

Ključne besede: motivacija, nagrajevanje, denarno nagrajevanje, sistem nagrajevanja, zaposleni.

## The impact of rewards on the motivation of employees in the company X

A great impact on success of company have employees, because they represent an intellectual human capital. Companies are aware that employees are one possible solution for survival as well as the competitiveness of the market. Motivation is one that affects their successful work. When are employees motivated to perform their work, they work more. Employee motivation is achieved through the use of incentives, which are mostly in the form of reward. Rewarding could be monetary or non-monetary. To achieve employee motivation, companies must have an adequate reward system. The purpose which is main of this thesis is a case study to explore what the motivation is, and how it affects rewarding to motivate employee, while, to figure out how the current reward system impact on employee motivation in the workplace, and what reward the employees of the company want. The results of the analysis show that the existing reward system in the company is not appropriate, therefore employee in the performance of work are not sufficiently motivated. The successful performance of work would be more of an incentive money prizes.

Keywords: motivation, reward system, rewarding, monetary rewards, employee.

# KAZALO

1 UVOD .....	8
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA IN RELEVANTNOSTI TEME .....	8
1.2 HIPOTEZE .....	9
1.3 METODOLOŠKI OKVIR IN STRUKTURA.....	9
2 MOTIVACIJA.....	10
3 TEORIJE O MOTIVACIJI.....	12
3.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB .....	12
3.2 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	15
3.3 TEORIJA ERG .....	16
3.4 MCCLELLANDOVA TEORIJA POTREB.....	17
3.5 ADAMSOVA TEORIJA ENAKOSTI .....	18
3.6 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA .....	19
3.7 TEORIJA CILJA .....	20
4 NAGRAJEVANJE.....	21
4.1 OPREDELITEV SISTEMA NAGRAJEVANJA .....	21
4.2 NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA.....	24
4.3 OBLIKE NAGRAJEVANJA.....	24
4.3.1 DENARNO (FINANČNO ) NAGRAJEVANJE .....	26
4.3.2 NEDENARNO (NEFINANČNO) NAGRAJEVANJE .....	28
4.4 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	30
4.5 VRSTE SISTEMOV NAGRAJEVANJA .....	31
4.6 SESTAVINE NAGRAJEVANJA.....	33
5 ŠTUDIJA PRIMERA – PODJETJE X .....	34
5.1 NAMEN IN CILJ EMPIRIČNE RAZISKAVE.....	34
5.2 OPIS PODJETJA X.....	35
5.3 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU X .....	37
6 REZULTATI ANALIZE .....	38
6.1 ANALIZIRANA POPULACIJA .....	38
6.2 ANALIZA IN INTERPRETACIJA ANKETE .....	39
7 SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU .....	53
9 LITERATURA.....	57
PRILOGI.....	60
PRILOGA A: INTERVJU S POMOČNIKOM IZVRŠNEGA DIREKTORJA PODJETJA X (3. 5. 2016) .....	60

PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK .....	61
-------------------------------------	----

## KAZALO SLIK

Slika 2.1 Proces motivacije .....	11
Slika 3.2: Razmerje Herzbergovih motivatorjev in higienikov (izraženimi v odstotkih) .....	15
Slika 4.4: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu .....	23
Slika 4.5: Celotni sistem nagrajevanja .....	25
Slika 4.6: Plačilna piramida .....	27
Slika 4.7: Sestava plače .....	33

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Motivacijske skupine .....	11
Tabela 4.2: Prednosti in slabosti denarnih nagrad .....	28

## KAZALO GRAFOV

Graf.5.1: Izbrani finančni rezultati podjetja X .....	36
Graf 6.1: Struktura po spolu anketiranih oseb .....	39
Graf 6.2: Starostna struktura anketiranih oseb .....	39
Graf 6.3: Stopnja izobrazbe anketiranih oseb .....	40
Graf 6.4: Vrsta delovnega razmerja anketiranih oseb .....	40
Graf 6.5: Poznavanje sistema določanja plač v podjetju .....	41
Graf 6.6: Zadovoljstvo z višino plače .....	42
Graf 6.7: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v podjetju .....	42
Graf 6.8: Sistem nagrajevanja kot spodbuda motiviranosti pri delu .....	43
Graf 6.9: Zaposleni poleg plače dobivajo nedenarne nagrade .....	44
Graf 6.10: Vrste nagrajevanje v podjetju .....	44
Graf 6.11: Želeni sistem nagrajevanja .....	45
Graf 6.12: Vpliv nagrad na motivacijo zaposlenih .....	46
Graf 6.13: Sprejetje odgovornejšega dela v zameno za višjo denarno nagrado .....	46

Graf 6.14: Največja motivacija za delo v podjetju .....	47
Graf 6.15: Zadostno število nagrad v podjetju .....	47
Graf 6.16: Vpliv nagrajevanja v podjetju .....	48
Graf 6.17: Motiviranost v podjetju .....	49
Graf 6.18: Uporabljanje nagrajevanja za zaposlene mesca.....	49
Graf 6.19: Uvedba mesečnega nagrajevanja.....	50

# 1 UVOD

## 1.1 OPREDELITEV PROBLEMA IN RELEVANTNOSTI TEME

V današnjem času se organizacije vse bolj zavedajo, kako velika je konkurenca na trgu blaga in storitev. Ena od možnih rešitev v boju za obstanek in tudi za konkurenčnost ostalim na trgu so zaposleni. Ti imajo velik vpliv, s katerim lahko povečajo vrednost podjetja, obenem pa s svojim delom vplivajo na samo uspešnost. Uspešne organizacije zato skrbno izbirajo svoje zaposlene in jim namenijo veliko pozornosti, saj se zavedajo, da so lahko bolj konkurenčne od ostalih organizacij le, če imajo uspešne zaposlene, ki s svojimi veščinami in znanjem pripomorejo k doseganju vizije, strategije in poslovnih ciljev.

V osnovi ljudje delujejo za zadovoljitev svojih potreb oziroma za pridobivanje sredstev, s katerimi zadovoljijo svoje potrebe. Delovanje ljudi, ki je povezano z doseganjem ciljev in pridobivanjem sredstev, je motivirano delovanje. Za uspešnost organizacije na trgu je motivacija zaposlenih zelo pomembna. Kadar so zaposleni pri delu motivirani, namenijo delu več pozornosti in ga zato tudi bolje opravljajo. Naloga vodilnih v organizaciji pa je, da zagotavljajo dobro delovno okolje, vzdušje in klimo za svoje zaposlene, saj na ta način omogočijo, dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu in s svojo uspešnostjo pri delu pripomorejo k večji konkurenčnosti in uspešnosti same organizacije. Pri motiviranju intelektualnega človeškega kapitala v organizaciji pa je glavna naloga vodilnih, da izberejo pravi način, s katerim bodo motivirali zaposlene.

V veliki meri je motivacija zaposlenih povezana z nagrajevanjem. Za doseg motivacije zaposlenih za opravljanje dela pa je potrebno, da imajo organizacije poleg ustreznega sistema plač tudi ustrezen sistem nagrajevanja, s katerim bodo zaposleni zadovoljni in bo omogočal, da so za svoj trud in uspešnost pri delu nagrajeni. Nagrajevanje delimo na denarno in nedenarno. Denarne nagrade temeljijo na materialnih dobrinah, medtem ko so nedenarne nagrade dejanja, kot so priznanja, pohvale ipd. Nagrade imajo vpliv na motivacijo, vendar je njihovo trajanje omejeno, zato je potrebno oblikovati sistem nagrajevanja, ki bo nenehno motiviral zaposlene v organizaciji.



Namen diplomske naloge je na konkretnem primeru podjetja raziskati, kakšna je motivacija zaposlenih, kakšen vpliv ima nagrajevanje na motivacijo na delovnem mestu ter kakšen je njun medsebojni vpliv.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, kakšno je v podjetju nagrajevanje (denarno/nedenarno) ter kako obstoječi sistem nagrajevanja vpliva na motivacijo zaposlenih. Na podlagi opravljene analize bom poskušala oblikovati predlog, kako spremeniti sistem nagrajevanja tako, da bo povečal motivacijo zaposlenih pri delu in njihovo učinkovitost.

## **1.2 HIPOTEZE**

Temeljna hipoteza v diplomski nalogi je, da nagrajevanje vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju X. Temeljno hipotezo sem razdelila na več delovnih hipotez, ki jih bom v empiričnem delu preverila.

**Hipoteza 1:** Zaposleni v podjetju X so zadovoljni z višino plače.

**Hipoteza 2:** Sistem nagrajevanja v podjetju X je ustrezen.

**Hipoteza 3:** Denarne nagrade spodbujajo zaposlene k doseganju ciljev.

**Hipoteza 4:** Denarne nagrade pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih v podjetju X.

**Hipoteza 5:** Zaposleni so pri opravljanju dela dovolj motivirani.

Z navedenimi hipotezami zagovarjam dejstvo, da so zaposleni zadovoljni z višino plače, ki jo prejemajo, ter da ima podjetje X ustrezen sistem nagrajevanja. Denarne nagrade navajam kot spodbudo k doseganju ciljev ter predstavim njihov pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih. Zagovarjam hipotezo, da so zaposleni pri opravljanju dela dovolj motivirani.

## **1.3 METODOLOŠKI OKVIR IN STRUKTURA**

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bom uporabila deskriptivno metodo, opisno metodo in metodo kompilacije. Analitična metoda bo temeljna metoda raziskave v empiričnem delu. Metodo anketiranja bom uporabila za pridobivanje podatkov. S pomočjo opravljenih anket bom pridobila mnenja

zaposlenih v podjetju X in na podlagi tega analizirala postavljene hipoteze. Osnovne informacije o samem podjetju X bom pridobila s pomočjo intervjuja.

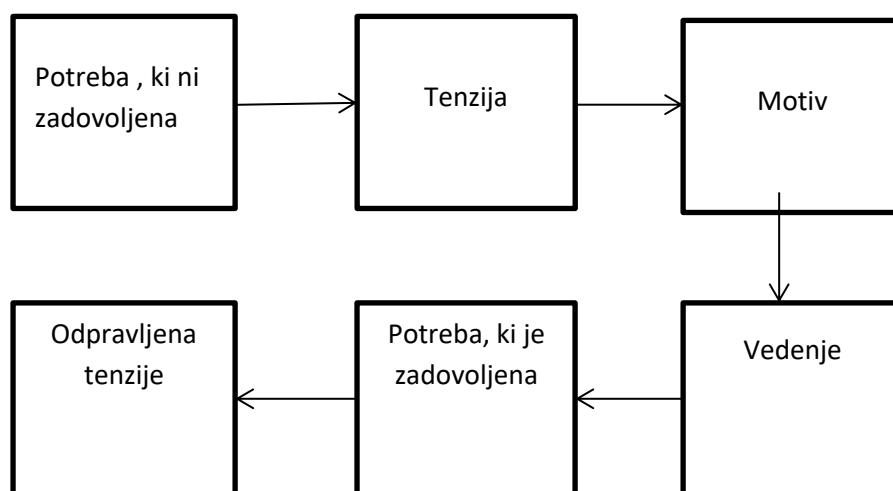
V teoretičnem delu bom uporabila deskriptivno metodo in opisala teorije in pojme, ki so ključnega pomena za diplomsko delo. Opredelila bom motivacijo in motivacijske teorije. V četrtem poglavju bom opredelila pojem nagrajevanja in opisala oblike, vrste in sestavine nagrajevanja ter delovno uspešnost.

## **2 MOTIVACIJA**

»Motivacija je sila, ki daje energijo, smer in vztrajnost našemu vedenju, motiv pa je cilj ali vzrok našega vedenja« (Svetina 2008, 70). Motivacijski raziskovalci pravijo, da je pričakovanje rezultat, ki ga prinese motivacije. Zadovoljni smo, če so pričakovanja izpolnjena. Kadar je pomembno pričakovanje izpolnjeno, za osebo ki doživlja pričakovanje, takrat je tudi zadovoljstvo praviloma večje. Dve skrajnosti nekega kontinuuma pa predstavljata zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Težnja, ki prevladujoča v ljudeh, je ta, da so vedno bližje zadovoljstvu obenem, pa da se izogibajo nezadovoljstvu. Pričakovanja, ki so velika so posledica motivacije. Razočaranje, ki je veliko pa posledica pridobitev, ki je premajhno. Dva cilja, ki sta neodvisna in enakovredna naj bi predstavljala zadovoljstvo in učinek. Razumski cilj je označen kot učinkovitost, zadovoljstvo posameznika ali skupine pa kot emocionalnega (Lipičnik 1996, 23).

Definiranost motivacije je tudi v obliki procesa, ki povzroča spodbujanje hotenja, motivov, ki so nastali v človeški notranjosti ali v okolju, ki se nahaja, te pa so se oblikovali na podlagi potreb, katere ima in usmerijo delovanje posameznika k cilju (Uhan 2000, 11). Motivacijska oblika lahko poteka, kadar motiviramo samega sebe ali kadar motiviramo druge (Birkenbihl 1994, 114). V življenju ima vsak človek potrebe, ki so različne. V motivacijskem procesu potrebe posameznik zadovoljuje. Ob nezadovoljeni potrebi nastane napetost oziroma tenzija, ki izraža nov motiv. Napetost lahko odpravimo na ta način, da zadovoljimo potrebo z ustreznim vedenjem (Treven 2001). Proces je prikazan na sliki 2.1.

**Slika 2.1 Proces motivacije**



Vir: Treven (2001, 125).

Motivi nastanejo zaradi potreb, ki vodijo naše vedenje. Trstenjak označuje motiv kot »razlog za ravnanje« (Trstenjak 1976, 197).

Klasifikacij motivov je več. Lipičnik motive glede na vlogo v življenju človeka razdeli na primarne in sekundarne. Biološki in socialni motivi so primarni, zaradi omogočanja človeškega obstoja, ko so zadovoljeni. Sekundarni motivi povečajo zadovoljstvo, v primeru zadovoljenosti. Razdeli jih je tudi glede nastanka, in sicer na podedovane in pridobljene. Glede razširjenosti med ljudmi loči univerzalne, regionalne in individualne motive. Pri vseh posameznikih se pojavijo univerzalni, skupinam v določenem območju se pojavijo regionalni in motivi, ki so individualni se razvijejo le pri posamezniku (Lipičnik 1996, 25).

Motive Lipičniki deli v več motivacijskih skupin, katere prikazuje tabela 2.1.

**Tabela 2.1: Motivacijske skupine**

	PRIMARNI BIOLOŠKI MOTIVI	PRIMARNI SOCIALNI MOTIVI	SEKUNDARNI MOTIVI
	potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe	potrebe po uveljavljanju,	interesi, stališča, navade

MOTIVI	po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potreba po spanju, seksualne potrebe itd.	potreba po družbi, potreba po spremembi, potreba po simpatiji, potreba po socialnem konformizmu itd.	
VLOGA MOTIVA	primarna	primarna	sekundarna
NASTANEK	podedovani	pridobljeni	pridobljeni
RAZŠIRJENOST	univerzalni	regionalni	individualni

**Vir: Lipičnik (1996, 25–28).**

Primarni motivi<sup>1</sup> človeka usmerjajo k ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Ti motivi so prisotni v vseh, saj so prirojeni. Motivi, ki se naučijo in se kažejo kot odvisnost razvoja družbe posameznika, v kateri se nahaja, pa so sekundarni motivi. Sem uvrščamo moč, pripadnost, varnost in status (Treven 1998).

### 3 TEORIJE O MOTIVACIJI

Z motivacijo so se ukvarjali številni avtorji, v nadaljevanju bom opisala nekatere najbolj znane teorije: Maslowovo teorijo potreb (1954), Herzbergovo faktorsko teorijo (1959), teorijo ERG (1969), McClellandovo teorijo potreb (1961), Adamsovo teorijo enakosti (1963), Vroomovo teorijo pričakovanja (1964) in teorijo cilja.

#### 3.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB

Prvi izmed psihologov, ki je svojo motivacijsko teorijo predstavil, je bil Abraham Maslow. Temelj te teorije predstavlja hierarhija in pomembnost potreb človeka. Maslow je človekove potrebe umestil v hierarhično piramido, ki jo sestavlja pet vrst potreb. Osnovne oziroma biološke potrebe predstavljajo dno piramide, medtem ko se psihološke uvrščajo na vrh piramide. Maslow je kot osnovno predpostavko navedel, da se človeške potrebe nizajo v zaporedju, ki je določen (Uhan 1999, 3). Ob zadovoljitvi ene vrste potrebe posameznika, se

---

<sup>1</sup> Primarni motivi – sem spadajo lakota, žeja, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in drugi.

aktivirajo druge, ki predstavljajo višje potrebe in so usmerjene k bolj privlačnim ciljem (Lipičnik, 1998, 64). Ko je potreba zadovoljena, nima več motivacijskega učinka na človeka.

Najprej človek zadovolji potrebe, ki so fizične in se nahajajo na lestvici hierarhije najnižje. Tu se uvrščajo potrebe, ki so povezane s pijačo, hrano in spolnostjo. Nato so potrebe, ki se navezujejo na varnost, ljubezen in pripadnost ter potrebe, ki so povezane s statusom in spoštovanjem. Maslow je v slednjo kategorizirano potrebo uvrstil moč, uspeh in svobodo. Kot najvišje potrebe, opredeli potrebe, ki so povezane s samouresničevanjem in sposobnostjo na čelu (Maslow 1982, 92–101).

Maslowa hierarhija potreb je lahko umeščena v organizacijsko okolje (Furnham 1995, 129):

Potreba, ki je najnižja pri zaposlenih, je plača, ta zagotovi preživetje. Potrebe, ki so naslednje, so nedenarnega izvora (npr. pohvala). Potreba, ki se navezuje na varnost bi bila lahko enakovredna potrebi po varnosti zaposlitve, torej trajanju, dolgoročnem obstoju zaposlitve (sem spada gotovo zaposlitev posameznika za nedoločen čas, ki zagotovi neprekinjenost dela). Te potrebe imajo psihološko in individualno pogojenost. Na sredini hierarhične lestvice se vrstijo potrebe po pripadnosti, ki označujejo odnose med zaposlenimi, kot odnose s tistimi, ki so podrejeni oziroma nadrejeni. Socialna vključenost je navezana na omenjene potrebe. Kaže se v delovnih timih, enotah, področjih, kjer se zaposleni nagibajo, da jih v skupini opazijo in priznajo. Sledijo potrebe po spoštovanju in statusu. Zaposleni si želijo pohval oziroma drugačnih priznanj za delovne uspehe, ki jih dosegajo. Potrebe po moči, zaupanju, po doseganju uspehov ipd. se navezujejo na status, ki zaposlenim povzroči občutek pripadnosti in ustvarja samospoštovanje. S pohvalami in priznanji se zaposlene bistveno bolj motivira kot z denarnim nadomestkom. Najvišje uvrščene pa so potrebe po samoaktualizaciji ali samouresničevanju. Te se navezujejo na potrebo po delu, ki zaposlene osrečuje. Če je taka potreba zadovoljena, so zaposleni motivirani in predani delu, ki ga opravljajo.

Zgoraj navedene potrebe so pri zadovoljitvi postopne, od najnižje do najvišje. Ko je ena potreba zadovoljena, se pojavi nova potreba (Furnham 2005, 108). Ko posameznik pride do potrebe, ki je najvišja in pri tem ogrozi svojo eksistenco, kar pomeni, da nima zadovoljene osnovne življenjske potrebe, se preusmeri na potrebe, ki so najnižje (Lipičnik 1998).

Maslowovo hierarhijo ponazarja slika 3.1.

**Slika 3.1: Maslowova hierarhija potreb**



**Vir: Ferjan (1999, 118).**

Bistvo Maslowove teorije je, da so v posamezniku prevladujoče potrebe, ki niso zadovoljene, tako potreba, ki je zadovoljena ne predstavlja več vloge motivatorja (Maslow 1982, 95).

S pomočjo Maslowove teorije bi lahko organizacije na podlagi vprašalnika ugotovile, s čim je mogoče njihove zaposlene motivirati, zato menim, da je ta teorija uporabna, vendar pa je zaradi različnih potreb zaposlenih organizacije ne smele posplošiti, temveč bi jo morale uporabiti kot motivator za posameznika, ne za celotno organizacijo.

Teorija je bila deležna tudi kritik, predvsem metodologija, ki je bila uporabljena, kajti hierarhija potreb ni prenosljiva kulturno, zato tudi ne more biti univerzalna (Uhan 1999, 4). Največji očitok Maslowovi teoriji je togost, saj naj bi preveč poenostavljala zapletene človekove potrebe (Lipičnik 1998, 164). Lahko se hkrati pojavljajo tudi potrebe, ki so različne, in ni obvezno, da se v primeru, da je zadovoljena potreba, ki je najnižja, ustvari potreba, ki je nova (Ferjan 1999, 118).

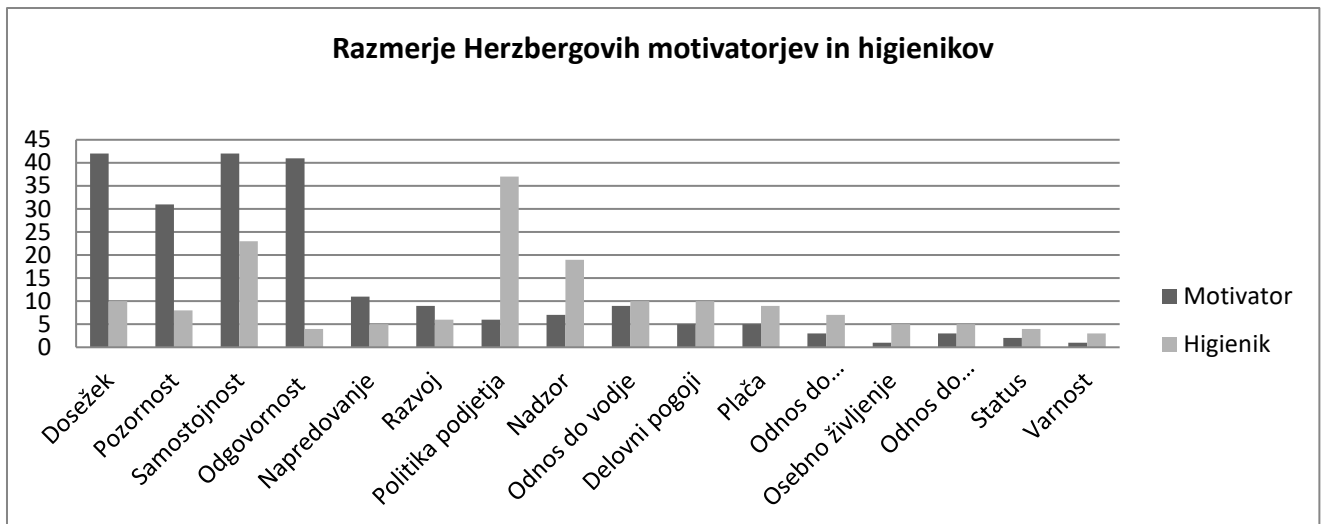
## 3.2 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Pri motivacijski teoriji se je Herzberg v 50-ih letih osredotočil na zadovoljstvo pri delu. Menil je, da pri zaposlenih delujeta dve med seboj neodvisni potrebi, ki imata povsem različen vpliv na obnašanje in aktivnosti (Uhan 2000, 24). Herzbergova študija<sup>2</sup> je pokazala, obstoj posebnih mehanizmov, ob katerih je možno vplivanje na zadovoljstvo, pa tudi mehanizme, s katerimi lahko vplivamo na učinkovitost. V svoji študiji je Herzberg ljudi spraševal, kaj je vzrok njihove motivacije. Prišel je do ugotovitve, da je možno motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini, in sicer na satisfaktorje ali higienike in motivatorje (Lipičnik 1996, 24). V svoji motivacijski teoriji je potrebe ločil na tiste, ki izvirajo iz delovnega okolja, »higienike« (ekstrinzične faktorje), in tiste, ki imajo neposredni izvor iz dela. Med »higienike« je uvrstil plačo, medsebojne odnose, varnost zaposlitve, odgovornosti in organizacijsko politiko, med motivatorje pa posameznikov uspeh in rast, pohvale, priznanja, delo in odgovornost (Rammlall 2004). Satisfaktorji odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo različne možnosti za motivacijo. Motivatorji pa so tisti, ki imajo funkcijo neposrednega spodbujanja ljudi k delu (Lipičnik 1996, 24). Bistvena razlika teh dveh potreb je, da higieniki zmanjšujejo zadovoljstvo dela ali pa povzročajo nezadovoljstvo, medtem ko je vpliv motivatorjev tak, da povečajo delovno zadovoljstvo (Hansen in drugi 2002). Razmerje Herzbergovih motivatorjev in higienikov, je prikazano z izraženimi odstotki, na sliki 3.2.

### **Slika 2.2: Razmerje Herzbergovih motivatorjev in higienikov (izraženimi v odstotkih)**

---

<sup>2</sup>Herzbergova študija je bila izvedena leta 1959; v katero je vključenih 203 inženirji ter računovodij, s katerimi je izvedel intervju o njihovih zaposlitvah.



Vir: Furnham (2005, 334).

Samo prepoznavanje higienikov in motivatorjev je lahko pri odnosu z zaposlenimi določeni organizacij v veliko pomoč. Motivatorje lahko uporabljajo kot orodje za učinkovanje na delavnost ljudi v organizaciji, s higieniki pa lahko povečajo zadovoljstvo med zaposlenimi in odstranjujejo določene napetosti. Z Herzbergovo teorijo (1987) je mogoče z ravnanjem, ki je ustrezno motivacijo v organizaciji zvišati. Pomembno je preoblikovanje dela v nekaj zanimivega, tako da je zaposlenim opravljanje njihovega dela v veselje, pa tudi usklajevanje dela z zmožnostmi in interesi posameznika in zato izbira ustreznega človeka.

### 3.3 TEORIJA ERG<sup>3</sup>

Ameriški psiholog Clayton Alderfer je avtor teorije ERG, katera ima nekaj podobnosti kot Maslowova hierarhija potreb, razlikujeta se le v kategoriziranju hierarhije. Avtor svojo hierarhijo razdeli v tri kategorije. Prva kategorija je obstoj, druga povezanost in tretja rast (Werther in Davis 1985, 401). V obstoj je uvrstil prvi dve potrebi po Maslowovi hierarhiji potreb, fiziološke potrebe, varnost in zavarovanje. V kategorijo, ki je druga po vrsti, povezanost, uvršča medsebojne odnose, v katere je vključil sprejemanje zaposlenega, torej povezovanje socialne vezi. V najvišji, zadnji kategoriji, je rast, ki povezuje individualno sposobnost zaposlenega, in mu omogoča rast osebnosti na področju dela ter, da doseže samospoštovanje in samoaktualizacijo. Teorija zajema tri predpostavke (Wether in Davis 1985, 401). Prva predpostavka pravi, da manj ko je potreba zadovoljena, močnejša je želja po njej; druga predpostavka je, da je moč po zadovoljitvi potrebe, ki je rangirana višje, prav tako

<sup>3</sup>ERG – existence (obstoj), relatedness (pripadnost) in growth (rast).



višja, ob že zadovoljeni nižji potrebi, drugače se ne pojavi; tretja predpostavka pa pravi, da v okoliščinah, kjer ostanejo nezadovoljene potrebe, ki so višje, pride do frustriranosti, zato posamezniki rajši zapolnijo potrebe, ki so nižje uvrščene, sem pa spadajo potrebe, ki so osnovne.

Alderferjevi teoriji ERG in Maslowovi teoriji je skupno to, da imata obe hierarhijo in trdita, da imajo ljudje potrebe. Razlikujeta se v tem, da teorija ERG zagovarja, da se lahko pojavijo potrebe istočasno ter da je možno sprva zadovoljiti potrebe, ki so višje in nato potrebe, ki so nižje (Furnham 2005). Pri nedenarnem nagrajevanju je to bistvenega pomena, saj prihaja do odprtih možnosti, da so najprej zadovoljene višje potrebe. Ob zadovoljitvi potreb po uporabi lastnih znanj in osebnostne rasti v organizacijske okolju zaposlenega se lahko posamezniku sproži potreba po plači in ostalih denarnih ugodnostih.

### **3.4 MCCLELLANDOVA TEORIJA POTREB**

McClelland se je ukvarjal s preučevanjem posameznikove želje po dosežkih. Prišel je do ugotovitve, da motivacija, ki je povezana z delom in učinkovitostjo posameznika pri delu, ki ga opravlja, je odvisna od ene izmed treh človekovih potreb (Gibson in drugi 1994):

1. Potreba po dosežkih. Posamezniki se z dosežki motivirajo in imajo voljo za opravljanje dela, obenem pa jim to predstavlja izziv, v katerem lahko tudi nekaj dosežajo. Pri ciljih, ki jih dosežajo izberejo pravšnjo tveganost, zadovoljni so z povratnimi informacijami, v splošnem pa raje opravljajo delo sami oziroma z ljudmi, katerih je usmerjenost naravnana v doseganje ciljev. Taki ljudje so ponavadi najboljši podjetniki.
2. Potreba po sodelovanju. Posamezniki so radi v dobrih odnosih z drugimi in imajo potrebo po sodelovanju. Želijo biti sprejeti in priljubljeni. Usmerjeni so v pravila, katere ima delovna skupina v kateri so zajeti. Delo, z veliko zahtevnostjo interakcije na osebni ravni imajo radi, zato se njihova uspešnost kaže pri opravljanju dela s strankami.
3. Potreba po moči. Posamezniki pri katerih je potreba po moči visoka, želijo osebno in tudi institucionalno moč. Pogosto so nezaželeni, saj želijo imeti močan vpliv na druge in si želijo osebne moči. Posamezniki, ki imajo potrebo po institucionalni moči, imajo tudi željo po

vodenju in usmerjenju ostalih za doseganje organizacijskih ciljev. Na vodilnih položajih se takšni ljudje dobro znajdejo.

### **3.5 ADAMSOVA TEORIJA ENAKOSTI**

Ekonomist Adams je teorijo oblikoval na podlagi predpostavk, v kateri je motivacijo videl kot primerjavo med vložki v delo in nagradami, ki so jih zaposlenih prejeli. Adams je bil mnenja, da je pričakovanje posameznika glede enakopravnega in pravičnega, odnosa naučeno v času procesa socializacije, pa tudi v času opazovanja, med primerjanjem vložkov in nagrad drugih (Ramlall 2004).

Predpostavljane teorije je, da je motiviranost med zaposlenimi višja, kadar jih delodajalec obravnava enakopravno oziroma ob doseganju enakopravnega odnosa, s katerimi se primerjajo, ali ko spremeni predpostavko, ki je neenaka ali nepravična (Furnham 2005). Drugače bodo zaposleni demotivirani.

S pomočjo dveh variabel, vložkov v delo in prejetih nagrad, zaposleni delajo družbeno primerjavo med sabo in drugimi. Vložki dela, ki se navezujejo na stvari, torej tiste stvari, katere na delovnem mestu prispevajo zaposleni. Sem spada porabljen čas, vloženi trud, izobrazba zaposlenega in njegove kompetence, število produktov, ki so narejeni in opravljene naloge. Nagrade, ki so prejete pa se nanašajo na stvari, kot so plača, raznovrstni dodatki, nagrade, pohvale ipd., delavec verjame, da jih je dobil zaradi dela, ki ga opravlja (Furnham 2005). Adams je tu postavil predpostavko, da naj bi vložki, ki so primerjalni privedli do enakih rezultatov.

Do naslednjih ugotovitev lahko pridemo s primerjavo z drugimi avtorji (Werther in Davis 1985; Furnham 2005):

- enaka nagrada ob enaki količino dela povzroči, da je zaposleni zadovoljen in svoje delo nadaljuje v obsegu, ki je enako kot prej;
- večja nagrada, ki ima količino vložka, ki je enaka lahko privede do občutka krivde in reagiranje na dva načina: zaposlen opravlja več dela in povečuje svoj delovni vložek v delo ali pa zahteva nižjo nagrado;

- manjša nagrada za enako količino vložka povzroči jezo in tudi demotiviranost pri delu; v takšnem primeru je možno, da zaposleni odreagira tako, da zmanjša svoj delovni vložek v delo ali pa zahteva nagrado, ki je višja.

Zaposleni v svoje delo vložijo manj truda, ob nagradah, ki so nezadovoljive, saj je situacijsko nepravilno zanje (Werther in Davis 1985). Možne posledice nepravilnosti so neželene reakcije, kot sta absentizem in fluktuacija kadrov.

Organizacija bi morala sistem nagrajevanja razvijati na pošten način, ter nagrade razporejati tako, da bi zaposleni občutili lastni prispevek ob doseganju uspeha organizacije (Ramlall 2004).

Glavno kritiko pri teoriji enakosti predstavlja prevelika osredotočenost na individualista, tako je teorija preveč individualistična. Poleg tega pa je osredotočena na vložke in nagrade, ki so prejete, ter kot jih vidijo zaposleni, kar pa ni nujno tako, kot je videti iz situacije. Zaposleni so lahko pri primerjavah preveč subjektivni, merljivost dejanskega stanja je težka (Furnham 2005).

### **3.6 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA**

Vroomova motivacijska teorija (1967) je zgrajena na prepričanju, da se cilji v organizaciji v primerjavi s cilji njihovih zaposlenih razlikujejo. Temeljni cilj v organizaciji naj bi bila večja učinkovitost. Cilji, ki so zaželeni pri zaposlenih pa so individualni, katerih ni možno označiti s posploševanjem (Uhan, 2000). Pri odločitvah glede svojega vedenja so zaposleni racionalni, saj izberejo najugodnejše in s tem dosežejo osebne cilje z lahkoto in učinkovitejše (Latwer in Woby 2006, 2–3). Po Vroomovi teoriji je motiviranost zaposlenih dosežena šele ob ugotovitvi, da s trudom, ki ga vložijo v opravljanje dela, bodo prejeli nagrado oziroma dosegli cilj, ki je želen.

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

Poglavitni dejavnik je pričakovanje, ki predstavlja moč posameznikovega prepričanja, da verjame v dejanje in njegovo vodenje do rezultata, ki se pričakuje. Če je njegova prepričanost, da ne obstaja možnost dejanja, ki bi vodilo k cilju, ki si ga želi, je pričakovanje

ničelno. V nasprotnem primeru pa bo njegovo pričakovanje pozitivno (Werther in Davis 1985, 404).

Stopnjo privlačnosti in samo usmerjenost k cilju v tem primeru označuje valenca, ki se sprotno lahko spreminja (Lipičnik 1998). Navezuje se na posameznika in njegovo zavedanje zmožnosti, ki jih ima in mu omogočajo uspešnost pri opravljanju nalog. Izraža se kot pozitivna in negativna oblika. Posameznik se negativni obliki izogiba.

Inštrumentalnost predstavlja zaznavanje možnosti, da je določen cilj izpolnjen in bo vodil do nagrade, ki je želena.

Teorija je predstavljena kot povezanost med naporom, ki ga vlaga zaposleni, rezultatom, prejeto nagrado in posledično motivacijo. Zavedanje zaposlenega in vlaganje njegovega napora do rezultata, ki si ga želi, ga bo motiviralo za izvedbo celotnega postopka, saj mu bo to omogočilo določeno nagrado, ki je privlačna zanj (Lipičnik 1998).

Nagrade povzročajo v zaposlenih motivacijo pri doseganju ciljev, ki so zahtevani, zato ta model pripisuje velik pomen nagradam. V motivacijskem procesu se hkrati usklajujejo interesi, ki jih ima organizacija in posameznik. Cilj določi organizacija, zaposleni pa stremijo k izpolnitvi tega, obenem pa želijo zadovoljiti njihov osebni cilj, ki je lahko nagrada, ko je cilj dosežen (Steers in drugi 2004, 382).

Pri Vroomovem modelu je veliko kritikov opozorilo, da je model uporabljen samo v primeru, ko je delovni proces dobro organiziran. Zaposleni, ki po manj zahtevni poti dosegajo svoje cilje mimo ciljev njihove organizacije, bodo te, ki jih je organizacija določila obšli. Njihova odločitev za pot bo tista, ki je lažja. (Zupan 2001, 5).

### **3.7 TEORIJA CILJA**

Razvoj teorije cilja, je bila predstavljena v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Raziskovalci Locke, Porter in Steers (Steers in Porter 1974; Steers in drugi 2004) so prikazali, da delovno učinkovitost zaposlenih povečujejo specifičnost ciljev, njihova raznoličnost in pripadnost. To pa pomeni, da je potrebno imeti jasne in razumljive cilje, da so lahko zaposleni motivirani (Steers in drugi 2004).

Na podlagi empiričnih študij, ki sta jih s preučevanjem delovnih motivacij izvedla Locke in Latham v devetdesetih letih, je bila ta teorija dopolnjena, kar je bilo predstavljeno v teoriji ciljev. V študijah sta pokazala, da so delavci z zastavljenim ciljem, ki je morda težak, a kljub temu dosegljiv in poznan, bolj motivirani kot delavci brez zastavljenega cilja.

Opazila sta tudi, da posameznikovo odgovornost predstavljajo individualni cilji, obenem pa se tako hitreje opazi trud, ki je vložen in posameznikov uspeh. Potrebna pa je previdnost, da posameznikovi uspehi ne ustvarijo medsebojne tekmovalnosti in stremjenja k doseganju individualnih, ne pa organizacijskih ciljev. Ravno zaradi tega je pri doseganju ciljev potrebno, da je poudarek na izvršeni nalogi, v smislu, kako stvar izpeljati do končnega rezultata, in ne v smislu tekmovalnosti z drugimi osebami (Latham in Locke 1979).

Pri motivacijski teoriji s postavljenim ciljem sta Latham in Locke opozarila, da z nepravilno uporabo ta, lahko privede do težav, namesto da bi prinesla rešitve. Zaradi nedosegljivih in nepošteno postavljenih ciljev pride do slabih in nezadovoljivih rezultatov, kar pa je v popolnem nasprotju z namenom teorije (Latham in Locke 1979, 80).

## **4 NAGRAJEVANJE**

### **4.1 OPREDELITEV SISTEMA NAGRAJEVANJA**

Nagrajevanje lahko opredelimo kot motivacijo, ki je psihološka in usmerja človekovo ciljno usmerjeno aktivnost (Ilić 2002).

Usklajena politika, procesi in praksa neke organizacije pomenijo sistem nagrajevanja za nagrajevanje svojih zaposlenih glede na njihovo prispevanje, zmožnosti, pristojnosti in glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998a, 247). Pri pridobivanju novih zaposlenih ima nagrajevanje za zaposlene ključno vlogo, prav tako za zaposlene in delodajalce. Plača je za zaposlene predstavljena kot osnovni vir preživetja, za delodajalce pomeni sprejemanje odločitev, ki so povezane z nagrajevanjem, ki so povezane s stroški poslovanja in sposobnostjo prodaje proizvodov in storitev po ceni, ki je konkurenčna. Motivacijo zaposlenih in izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti dosežemo lahko z ustreznimi delovnimi strategijami (Treven 1998, 218–219).

Nagrajevanje je naložba, ki se povrne v večji obliki uspešnosti zaposlenih, posledično pa tudi podjetja. Obenem pripomore k boljši kakovosti življenja delavcev (Zupan 2001, 116). Pri podpiranju, izvajanju poslovnih strategij podjetja, prispevanju k uspehu in povečanju konkurenčnosti predstavlja osnovni cilj sistem plač in nagrajevanja. Za doseganje le-tega naj bi podjetje s svojim načinom nagrajevanja zadostilo zahtevam, da bi se povečali učinkovitosti in uspešnost zaposlenih, prispevalo naj bi k pravičnosti, zadrževalo naj bi stroške dela v mejah načrtovanega in ustreznost z zakonskimi normami, ki so veljavni (Zupan 2001, 122).

Nagrade zaposlene motivirajo, vendar imajo kratkoročen vpliv glede pripadnosti in vdanosti podjetju. Zaposleni se vračajo k ustaljenemu delu, ko zmanjka nagrad. Ravno zaradi tega je oblikovanje sistema za nagrajevanje za delo potrebno (Merkač Skok 2005, 199).

Ta tema je občutljiva v vsakem podjetju, saj je strateško zelo pomembna. Veliko sistemov nagrajevanja ni več ustreznih glede potreb v današnjem času, ko je osnovni vir znanje. Izvor teh je iz časa, ko je osnovni produkcijski vir dela predstavljal denar. Tovrstni sistem ima slabo umeščenost v organizaciji in posledično ni primeren, je zastarel ter ima učinke, ki so negativni. Sistem nagrajevanja ustreza kadar, ob oblikovanju zajamemo analizirano okolje, strategijo poslovanja ter kadrovske strategije podjetja (Možina 1998, 299).

Po Beeru in drugih (1984, 113–114) je oblikovanje in upravljanje sistema nagrajevanja eno izmed bolj zahtevnih managerskih opravil pri upravljanju človeških virov. Podjetje potrebuje zaposlene z različnimi kompetencami, ki delo opravljajo z stopnjo zavzetosti, ki je visoka in lojalnostjo, v zameno za to pa naj bi jih nagradilo. Za svojo pripadnost zaposleni pričakujejo neko nagrado.

V sistem nagrajevanje je zajeta tudi filozofija, strategija, politika, načrtovanje in procesi, ki jih organizacija uporablja za razvijanje in vzdrževanje sistema nagrad (Možina 1998, 247). Temelj nagrajevanja je na uveljavitvi in ohranitvi dejavnikov, kot so spodbujanje motivacije zaposlenih pri delu, večje zadovoljstvo na delovnem mestu in grajenje dolgoročnih odnosov med zaposlenimi in delodajalci. Na delovnem mestu naj bi bili zaposleni zadovoljni in tudi uspešni. Za spodbujanje k želenemu načinu dela, podjetje to opredeli s sistemom nagrajevanja. Odnosi med delavci in delodajalci, so tudi določeni z sistemom nagrajevanja. Kadar je ta zasnovan z učinkom, se to odraža tudi v posameznikovem prispevku in grajenju pripadnosti podjetju, ne le v načinu razdelitve denarja med zaposlene (Zupan, 2001).

V primerjavi s starejšimi avtorji sodobna literatura v sistem nagrajevanja vključi tudi, kar delodajalec ponuja zaposlenemu. Sem spada rast osebnosti, delovno okolje, ki je spodbudno dobre razmere za delo ter prihodnost, ki je privlačna. Sistem nagrajevanja je tako sestavljen iz osebne rasti, privlačne prihodnosti, plače, nagrad in ugodnosti ter dobrega delovnega okolja in ugodnih razmer. Sistem nagrajevanja v širšem smislu opredeljuje omenjeno celotno sliko, nagrajevanje v ožjem smislu pa zajema le plačo, nagrade in ugodnosti (Svetlik in Zupan, 2009).

Katere so sestavine plač ter kakšno je nagrajevanje v širšem smislu, ponazarja slika 4.4.

**Slika 3.4: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu**

Osebna rast	Privlačna prihodnost	Plače, nagrade in ugodnosti	Delovno okolje in razmere
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlaganje v ljudi</li> <li>• razvoj in usposabljanje</li> <li>• sistem zagotavljanja uspešnosti</li> <li>• napredovanje na poklicni poti</li> <li>• odnosi zmaga-zmaga med podjetjem in posameznikom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vizija in vrednote</li> <li>• uspešnost in razvoj podjetja</li> <li>• podoba in ugled podjetja</li> <li>• deležništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna plača</li> <li>• plačilo po uspešnosti</li> <li>• ugodnosti in posredna plačila</li> <li>• priznanja in praznovanje uspehov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usmerjenost k ljudem</li> <li>• vodenje</li> <li>• sodelavci</li> <li>• značilnost dela</li> <li>• vključenost v dogajanje</li> <li>• zaupanje in privrženost</li> <li>• odprto komuniciranje</li> </ul>

**Vir: Povzeto po Zigheim in Schuster v Svetlik in Zupan (2009, 529).**

Kot vidimo na sliki 4.4, sta Svetlik in Zupan sestavine sistema plač v širšem pomenu zajela naslednje: rast osebnosti, privlačno prihodnost, plače, nagrade in ugodnosti ter delovno okolje in razmerje. To naj bi predstavljajo celoto vsega, kar lahko delodajalec ponudi zaposlenemu.

## 4.2 NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA

Za doseganje zelenih ciljev sistema plač in nagrajevanja je potrebno povezovanje pojma nagrajevanje in motiviranje v organizaciji (Mihalič 2006). Nagrade so ključne sestavine medsebojnega razmerja med delavcem in organizacijo, zato se uporabljajo kot orodje za usmerjanje zadovoljstva, motiviranosti in uspešnosti zaposlenih (Alfonso in Mataveli, 2016).

Po Lipovcu je povezovanje v naslednjem razmerju: Človekove potrebe, nagrade kot del vodilnih v podjetju, mehanizem za delitev nagrad, zahtevano delovanje, ki je določeno z delovno dolžnostjo in delovno nalogo in je z njim možno doseči nagrado, in mehanizem za določitev normalnega učinka so poglavitne prvine namerno postavljenega psihičnega mehanizma motiviranja. Tako pride do preoblikovanje psihičnega mehanizma motiviranja v namerno motivacijsko razmerje med delavcem in potrebami, ki jih ima, ter delodajalcem, ki določa odgovornost in tudi nagrade (Lipovec 1987, 188).

Kljub temu, da sta nagrajevanje in motiviranje zaposlenih pomembna, mnogo podjetij nima razvitega sistema, ali je ta slabo razvit in zastarel. Veliko načinov nagrajevanja in motiviranosti za zaposlene izvira iz časov, ko je glavni dejavnik bil kapital. V današnjem času, gonilo silo za razvitost in uspeh podjetja predstavlja znanje. Podjetja vedo, da z ustreznim načinom nagrajevanja, to vodi k uspešnim rezultatom, večjemu zadovoljstvu, produktivnosti in zavzetosti njihovih zaposlenih. Ob enem, pa ob slabem upravljanju sistema nagrajevanja in motiviranosti lahko pride do demotiviranosti, slabih medsebojnih odnosov, poglobljenega nezaupanja, kar pa lahko povzroči, da delavci, ki pripomorejo k organizacijskem razvoju in uspešnosti največ, odidejo (Gruban 2006).

## 4.3 OBLIKE NAGRAJEVANJA

Sistem nagrajevanja določa, kako so zaposleni nagrajeni glede na vrednost, ki jo prispevajo organizaciji. Po Armstrongu sistem nagrajevanja zajema finančne/materialne nagrade<sup>4</sup> in nefinančne/nematerialne nagrade<sup>5</sup>. (Armstrong 1999, 1–6)

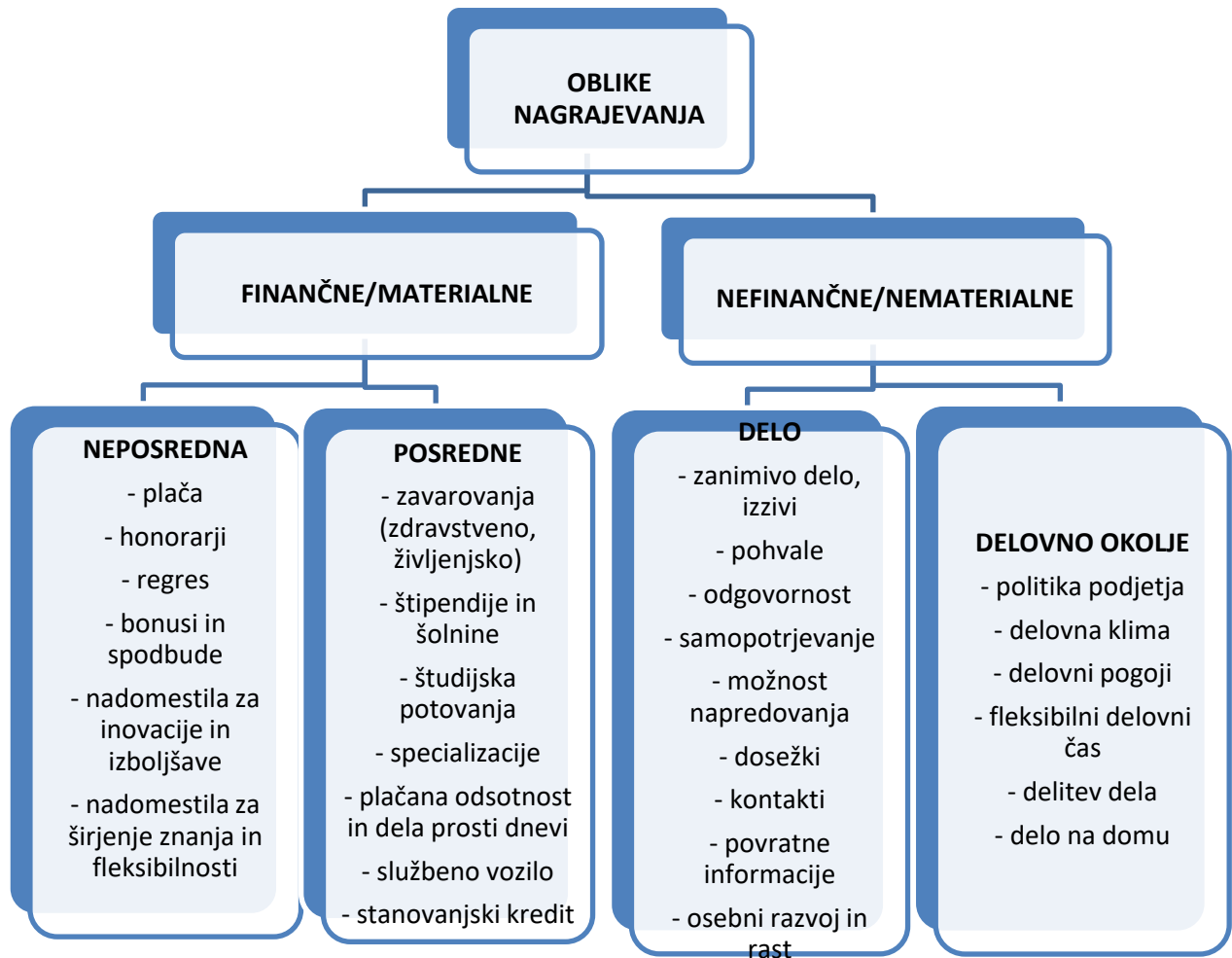
---

<sup>4</sup>Med finančne nagrade sodijo osnovna (fiksna) plača ter del plače, ki je variabilen, ugodnosti zaposlenih (zdravstvena zavarovanja, prispevki za pokojnino itd) in druga nadomestila.



Celotni sistem nagrajevanja, povzet po Lipičniku in Zupanu, prikazuje slika 4.5.

**Slika 4.4: Celotni sistem nagrajevanja**



**Vir: Povzeto po Lipičnik (1994) in Zupan (2001).**

Kot lahko vidimo na sliki 4.5., se nagrajevanje deli na finančne (materialne) in nefinančne (nematerialne) nagrade. Finančne nagrade so lahko neposredne ali posredne, medtem ko so nefinančne nagrade vezane na delo in delovno okolje.

Po zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) je opredelitev osnovne plače naslednja: »Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za polni delovni čas, upošteva zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost so pogoji dela, v katerih delavec

<sup>5</sup>Med nefinančne nagrade sodijo priznanja, pohvala, dosežek, rast osebnosti; njihova vrsta in obseg sta odvisna od kulture in vrednosti organizacije.

kontinuirano opravlja delo. Razvidni so iz pogodbe o zaposlitvi, sistemizacije delovnih mest, itd.« (Zakon o delovnih razmerjih 2016)

#### 4.3.1 DENARNO (FINANČNO ) NAGRAJEVANJE

Zaposleni na podlagi delovnega razmerja prejemajo glavno obliko nagrajevanja, ki jo predstavljajo plače in druge denarne nagrade. Vsak posameznik ima v pogodbi o zaposlitvi določeno plačo, pri določitvi te pa je potrebno upoštevanje določb zakonov in kolektivnih pogodb. Delodajalci ali njihovi predstavniki in sindikati, ki so predstavniki organiziranih delavcev, sklenejo kolektivno pogodbo. Za posamezno kategorizirane delavce je v kolektivni pogodbi med drugim določena tudi spodnja raven plače in ostalih prejemkov. Tam so opredeljeni tarifni razredi, ki določijo izhodišče plače za polni delovni čas in za rezultate dela v delovnih pogojih, ki so normalni. Osnovna plača, ki je rangirana v določeni tarifni razred delavca, ne more biti nižja od plače, ki je izhodiščna za delavca v tej kategoriji, ki jo določa kolektivna pogodba. S tem načinom je delavcu osnovna plača zagotovljena. V primeru, da bi delavec dobil nižjo plačo, bi šlo za kršenje kolektivne pogodbe (Pučko in Rozman 1998, 137–138).

Večinoma kolektivne pogodbe predvidevajo strukturo plač, ki vsebuje osnovno plačo, dodatke za razmere, ki so posebne, učinek na podlagi delovne uspešnosti, del plače iz dobička, nadomestila plače, druge osebne prejemke (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine) in plačila stroškov v zvezi z delom (prehrana med delom, prevoz na delo, službena potovanja, terenski dodatek itd.) (Lipičnik 1998a, 266).

Plača in druge nagrade finančnega izvora pomenijo za zaposlene temeljno obliko finančnega nagrajevanja, ki se deli na direktna finančna nadomestila<sup>6</sup> in nedirektna finančna nadomestila<sup>7</sup>. (Dessler 2003)

Ključni pokazatelj konkurence na trgu dela je višina osnovne plače. Tudi za vrednotenje dela je osnovna plača poleg vsega ključni člen, saj je delo, ki je zahtevnejše, plačano več v primerjavi z manj zahtevnim delom. Podjetja so vedno bolj ozaveščena, kakšne prednosti so

---

<sup>6</sup>Finančna nadomestila vključujejo plačo in bonuse.

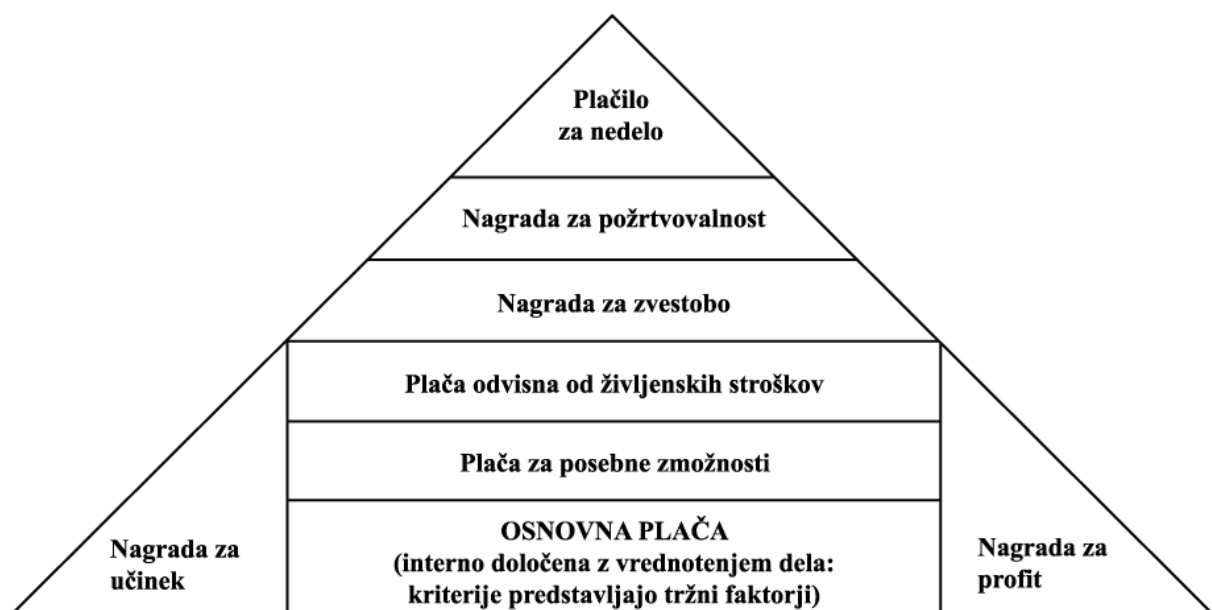
<sup>7</sup>Nedirektna finančna nadomestila vključujejo finančne ugodnosti. (Lipičnik, 1998).

posebnih znanj na trgu. Posledično namenjajo plače za posebne sposobnosti, kajti zaposlene želijo obdržati za potrebe podjetja. Plača je glavni pripomoček podjetja, ki zmanjšuje vpliv inflacije na finančno stanje zaposlenih, na ta način pa jim omogočajo občutek varnosti. Zahvala podjetja za zvestobo in za večletno sodelovanje je nagrada. Podjetje želi z nagradami obdržati zaposlene, nagraditi njihovo požrtvovalnost, saj naloge, ki jih opravljajo, morda niso del nalog, ki so običajne (sem spadajo nadure). Ko je zaposleni odsoten z dela, prejme plačilo za nedelo (Lipičnik 1998).

Podjetja prilagajajo sistem plač in nagrajevanja svojim značilnostim, obenem pa upoštevajo veljavne predpise. Glavne elemente plačilnega sistema ureja Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, 42/2002) s kongentnimi normami. To pomeni, da prepuščenosti avtonomije pogodbenih stanj ni, v razmerju, ki je delovno razen kjer zakon to dovoljuje. Pri oblikovanju plač zaposlenih podjetja izhajajo v veliki meri iz plačilne piramide (Lipičnik 1998a, 261).

Plačilna piramida je prikazana na sliki. 4.6.

**Slika 4.5: Plačilna piramida**



**Vir: Lipičnik (1998a, 261).**

Denarne nagrade so hkrati tudi denarne stimulacije, poleg osnovne plače, bonusa in različnih dodatkov, katerih izvor se v praksi kaže iz interno opredeljenih odstotkov, ki so dodatni glede osnovne plače zaposlenih. Denarno nagrajevanje, ki izvira iz dela, ki je variabilen in je vezano na uspeh posameznika, je najbolj priporočljivo (Mihalič 2006). Prednosti finančnih nagrad so,

da so preproste, razumljivost je lahka, njihova slabost pa je v tem, da so običajne, neizvirne, velikokrat pričakovane in tudi samoumevne ter hitro pozabljene. Slabost je tudi, da ob podeljevanju finančnih nagrad zaposleni običajno ob naslednji nagradi pričakujejo, da bo ta višja od predhodne (Svetlik 2009, 560).

Kakšne so prednosti in slabosti denarnih nagrad, prikazuje tabela 4.2.

**Tabela 4.2: Prednosti in slabosti denarnih nagrad**

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
so zaželene	niso obstojne
so preproste	so vsakdanje
so lahko razumljive	težko se nadgradijo
lahko so dodatne spodbude	lahko postanejo samoumevne

**Vir: Zupan(2001, 211).**

Prednosti denarnih nagrad so, da so zaželene, preproste, lahko razumljive in lahko pomenijo dodatne spodbude, slabosti pa, da niso obstojne, se težko nadgradijo, lahko postanejo samoumevne in so vsakdanje. Po mojem mnenju je bistvena slabost denarnih nagrad, da postanejo samoumevne in tako pri zaposlenih izgubljajo kredibilnost, saj jih pričakujejo kar naprej.

#### 4.3.2 NEDENARNO (NEFINANČNO) NAGRAJEVANJE

S tako vrsto nagrajevanja lahko včasih privedemo do večjega učinka kot pa s finančnim. Nedenarne nagrade nimajo povezave z denarno vrednostjo, kljub temu pa imajo sporočilo, da sta dosežek in delo posameznika ali tima v podjetju cenjena (Zupan 2004). Pohvala, ki se izreče na ustrezen način, in priznanje za dobro delo sta motivatorja, ki sta koristna in priročna. Kljub temu da nefinančno nagrajevanje v primerjavi s finančnim na zavzetost za delo učinkuje kratkoročno, ima dolgoročen učinek na pripadnost podjetju (Kerr v Zupan 2006, 56).

Nefinančne nagrade so tiste nagrade, ki so brez denarnih spodbud in so osredotočene na potrebe zaposlenih po priznanju, dosežkih, vplivu in osebni rasti (Armstrong 2007, 40). Nagrade se delijo na materialne in nematerialne, lahko pa tudi na formalne in neformalne.

Materialne nagrade spadajo med bolj formalne, že vnaprej so določena pravila za podelitev, obenem pa imajo višjo vrednost (Zupan 2004, 58). Sem spadajo na primer darila z umetniško vrednostjo, potovanja, knjige, prenosni telefoni ipd. Med bolj izvirne nagrade te vrste spadajo tudi take, ki so obenem primeren način za preprečevanje stresa in izgorelosti na delu: tečajji sproščanja, meditacije, joge, fitnes karta, prosto popoldne. Nematerialne nagrade pa so neformalne, povezane z nizkimi stroški in so spontane. Niso posebej načrtovane in so lahko prisotne vsak dan v času vodenja (Zupan 2004). Mednje spadajo nagrade, kot so ustna pohvala, osebni razvoj, vključenost v odločanje, višja avtonomija ipd. Pohvala utrjuje odnose in samospoštovanje zaposlenih, posledično pa pripomore k spremembi vedenjskega vzorca. Učinkovitost pohvale se poveča, ko je ta posebjena, saj to pomeni izvirnost in edinstvenost osebe, ki ji je namenjena, ter prinaša dodano vrednost (Twentier 1994).

Nefinančne nagrade povzročajo zadovoljitev čustvenih in intelektualnih zahtev posameznika in imajo za posledico boljše počutje zaposlenih, obenem pa omogočajo vzdrževanje dobrih odnosov z ostalimi sodelavci. Nedenarne nagrade imajo namen usmerjati in nadgrajevati posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1998).

Nefinančne nagrade imajo največji učinek in prinesejo notranje zadovoljstvo. Priporočene so zlasti: napotitve na izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje, horizontalno in vertikalno napredovanje, omogočanje bolj odgovornega dela, dodatni prosti dnevi, javno izpostavljanje dosežkov pred sodelavci, zagotavljanje delovnih pogojev, ki so boljši omogočanje podpore in izkazovanje zaupanja, omogočanje višjih izzivov na delu, pa tudi nagrade s simbolnim pomenom (Mihalič 2006, 216–217).

Med učinkovite nematerialne nagrade spadajo pohvale, pisne pohvale, pisma z zahvalo za opravljeno delo, ki je dobro, čestitke posebnega namena, bolj zveneči nazivi delovnega mesta, nastop na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenih gradivih podjetja ali oglasih, poimenovanje pisarne itd. (Zupan 2001, 221–212).

## 4.4 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Posameznikova plača se lahko kaže tudi v njegovi uspešnosti, ta je oblikovana na podlagi sistema nagrajevanja. Na motivacijo posameznika ter na zanimanje za delo, ki je bolj uspešno pa ima vpliv plača.

Vpliv na delovno uspešnost ima variabilni del plače. Raziskave o nagrajevanju in inovativnosti (Ilič 2004) so to potrdile in celo podkrepile z ugotovitvijo, da je zvišanje dela plače, ki je variabilen imelo pomemben vpliv na stopnjo inovativnosti, s tem pa tudi na delovno uspešnost.

Nagrajevanje, ki temelji na uspešnosti dela, ponavadi deluje motivacijsko. Zaposleni so za uspešno opravljanje svojega dela in za vloženi trud običajno nagrajeni, kar jih dodatno spodbudi k še večjim delovnim naporom. Takšen je učinek na zunanje motivirane zaposlene, medtem ko je pri notranje motiviranih obratno. Nagrajevanje jih ne motivira in ne vpliva na delovno uspešnost, lahko deluje celo demotivacijsko. Zaposleni, ki imajo notranjo motivacijo, se poslužujejo zadovoljstva z delom samim in nagradami za uspešnost pri delu, v primerjavi z zunanje motiviranimi zaposlenimi, ki temu ne pripisujejo velikega pomena (Soo Oh in Lewis 2009).

Del sistema nagrajevanja je tudi samo nagrajevanje delovne uspešnosti, pri kateri delodajalec poskuša nagraditi zaposlene za posebno prizadevanje pri delu, obenem pa uporabi kriterij, ki resnično predstavijo uspeh pri delu (Lipičnik 1998c, 410).

Rezultat, ki ga posamezni delavec, delovna skupina ali kolektiv dosega v delovnem procesu, je delovna uspešnost oziroma uspeh posameznika. Ta je lahko izražena v naturalnih ali vrednostnih enotah (Jurančič 1995, 62).

Obstajajo trije programi povezovanja plač z uspehom (Svetlik in drugi 2009, 547): obravnavanje uspešnosti kot dodatek k osnovni plači, kot enkratna nagrada in kot povišanje osnovne plače.

Uspešnost se ustvarja na ravneh, ki se razlikujejo, kar na različnih ravneh lahko tudi ugotavljamo in nagrajujemo (Uhan 2000):

1. *Posamezni delavec*. Tu gre za ugotavljanje in nagrajevanje individualne delovne uspešnosti pri delavcu.
2. *Delovno povezana skupina delavcev*. Delovni skupini se določi predhodno delovni program (obseg in kakovost nalog, stroške dela, usposobljenost delavcev), nato pa se naredi primerjava med posameznimi delavci in opravljanjem njihovih nalog. Delavec, ki naredi več in bolje, z nižjimi stroški, bo prejel višjo plačo.
3. *Kolektiv*. Ugotavljanje uspešnosti kolektiva poteka z ekonomičnimi in drugimi kategorijami s katerimi deluje organizacije, predvsem s kazalniki uspešnosti.

Da dobi nagrajevanje po uspešnosti smisel, je potrebno opraviti ocenjevanje uspešnosti posameznika povezano z uspešnostjo organizacije. Lipičnik (1998, 239–240) predlaga dva načina:

1. *Program delitve prihrankov (angl. gain-sharing)*. Delavci ustvarijo prihranke in del prihrankov se delavcem vrne v obliki bonusa. Na ta način organizacija spodbudi zaposlene k višji kakovosti dela, produktivnosti in racionalnosti stroškov. Z delitvijo prihrankov organizacija ohrani tudi dobre medsebojne odnose zaposlenih.
2. *Program delitve dela dobička (angl. profit-sharing)*. Del dobička se razdeli med zaposlene. Tako se povečujejo pripadnost, interesi delavcev ter njihovo sodelovanje za uspešnost organizacije, podjetja.

Mnogo organizacij svoje time motivira z uporabnostjo skupinskih spodbud. Taka vrsta motiviranja ni preprosta. Nagrade, ki so skupinske v zaposlenih vzbudijo motivacijo in jih spodbudi le, če so uporabljene usklajeno in če so pozorno diferencirane, tako za zaposlene z velikim, kot za zaposlene z majhnim delovni učinkom. V nasprotnem primeru je delovanje skupinskega nagrajevanje demotivacijsko (Merriman 2009).

## 4.5 VRSTE SISTEMOV NAGRAJEVANJA

Vrst sistemov nagrajevanja je več in se v osnovi delijo na nagrajevanje po času in nagrajevanje po učinku. Nagrajevanje po učinku se deli na nagrajevanje po ekonomskem učinku in nagrajevanje po količinskem učinku. Sistem **nagrajevanja po času** pomeni

nagrajevanje delavca za preživeti čas v podjetju. Sistem ne spodbuja k uspešnejšemu delu, saj ne upošteva rezultatov izvajanja nalog. Edini kriterij za presojanje odgovornosti je usmerjenost delavca v kvaliteto dela (Merkač Skok 2005). Tak sistem nagrajevanja deluje nestimulativno, saj je plačilo delavca odvisno le od časa njegove prisotnosti na delu in ne od njegove storilnosti in rezultatov dela (Pučko in Rozman 1996, 127).

**Nagrajevanje po učinku** je vezano predvsem na proizvodnjo, kjer kriterij za plačilo predstavlja število narejenih proizvodov. Tak sistem se deli na plačevanje po normi in po akordu. Sistem **nagrajevanja po normi** ima vnaprej določeno količino rezultatov dela, za vsako delovno mesto posebej. Izražena je z ustreznimi merskimi enotami in časovno enoto. Tak sistem nagrajevanja delavce spodbuja k večji količini rezultatov, obenem pa lahko povzroči tudi izčrpanost delavca in slabšo kvaliteto. **Nagrajevanje po akordu** in nagrajevanje po normi sta si podobni, razlika je v tem, da je količina rezultatov v določeni časovni enoti izražena s pogajanjem (Merkač Skok 2005). Tak sistem nagrajevanja je primeren za delovna mesta, kjer neprekinjenost dela ni nujna in kjer ni bistven nadzor nad učinki dela v časovni enoti, na primer v gradbeništvu. Pri takem sistemu nagrajevanja prihaja do dogovora med delavcem in delodajalcem, kakšen bo učinek dela, posledično pa tudi plačilo za tak učinek. Delovni čas je fleksibilen (Pučko in Rozman 1996, 131). Učinki dela se lahko izražajo ekonomsko in so merjeni kot ustvarjen dobiček podjetja. **Nagrajevanje po ekonomskem rezultatu** se deli na nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu in na nagrajevanje po delnem ekonomskem rezultatu. Sistem nagrajevanja po skupnem ekonomskem rezultatu zajema vzpodbujanje kvalitete in kvantitete. Doseženi rezultat je merilo, v kolikšni meri bodo delavci pri delitvi tega rezultata udeleženi. Slabost pa je, da je težko opredeliti vlogo posameznika in njegovo upravičenost do nagrade (Merkač Skok 2005). Sistem **nagrajevanja po delnem ekonomskem rezultatu** zajema le plačilo po količinskemu učinku. Ponavadi z vidika načina plačevanja ti sistemi niso samostojni, temveč so dopolnilo k drugim načinom plačevanja in nagrajevanja. Zaradi želje organizacij po višji kakovosti proizvodov ali storitev in gospodarnosti pri delu zaposlene ob doseganju ekonomskih učinkov, ki so delni, dodatno plačujejo (Pučko in Rozman 1996, 134).

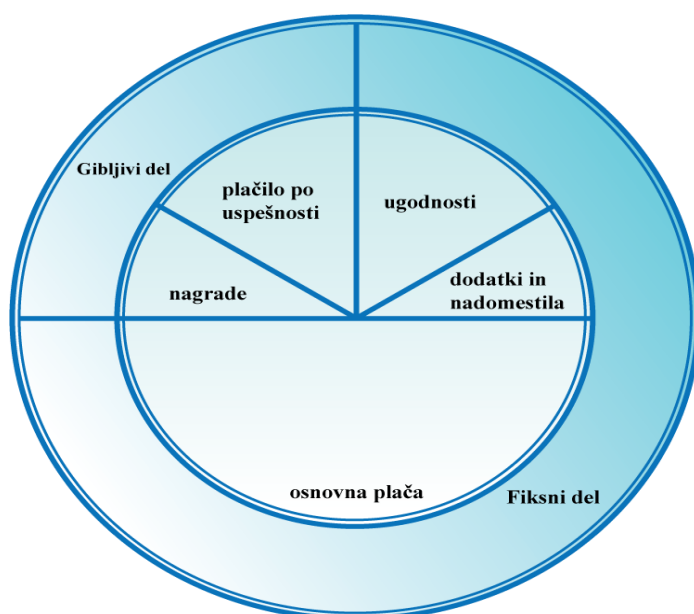


## 4.6 SESTAVINE NAGRAJEVANJA

Z osnovnega vidika razlikujemo fiksni in gibljivi del prejemkov. Od opravljanja dela, je odvisen fiksni del. Gibljivi del pa je odvisen od kakovosti opravljenega dela (Zupan 2002, 294). Osnovna plača je zajeta v fiksnem delu in predstavlja največji delež, v obliki osnovnega plačila, do katerega je delavec upravičen. Na podlagi, težavnosti dela za delavca je sklenjena pogodba o zaposlitvi, tam pa je določena osnovna plača (Zakon o delovnih razmerjih, 127 čl.). Poleg omenjenega v fiksni del spadajo tudi dodatek, nadomestilo in ugodnost (Zupan 2002). Gibljivi del zajema plačilo po uspešnosti in nagrade<sup>8</sup>. Sem so uvrščena plačila za delovno uspešnost, ugodnosti, kot sta zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, nagrade za posebne dosežke itd. (Faganelj in drugi 2007, 90).

Za opravljeno delo delavec dobi plačilo.

**Slika 4.6: Sestava plače**



**Vir: Zupan (2002, 294).**

Na sliki je 4.7. je prikazano razmerje med posameznimi sestavinami plačila.

<sup>8</sup> Nagrade (angl. rewards): kar delodajalec delavcu da poleg plače, ne glede na obliko, in je povezano z uspešnostjo. (Zupan 2001, 281)

Lipičnik (1998a) sestavine nagrajevanja deli na osnovno plačo in dodatke k plači. Fiksni in od vrste dela odvisni del je osnovna plača, v variabilni del prejemkov pa spadajo dodatki k osnovni plači. V organizaciji je delovanje sestavin, pripomoček pri motiviranosti in nagrajevanju zaposlenih pri dosežkih za delo. Strukturo plač v podjetju po Lipičniku (1998a, 209–210) sestavljajo osnovna plača, plača za posebne zmožnosti, plača, ki je odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za uspešnost in nagrada za profit.

**Osnovna plača** predstavlja dogovorjeno ceno delovne sile, njen namen pa je povečevanje konkurenčnosti podjetja na trgu delovne sile in vrednotenje dela. **Plača za posebne zmožnosti** zajema obvladanje znanja tujih jezikov in posebnih spretnosti. Posebna znanja niso uporabljena vsakodnevno, vendar so nagrajena in dodatno stimulatívna, kadar je to potrebno. **Plača, odvisna od življenjskih stroškov**, je tista, ki omogoča varnostni občutek pri zaposlenemu. Njihova plača se prilagodi življenjskim spremembam in stroškom. **Nagrada za zvestobo** daje zaposlenim v podjetju občutek priznavanja za delovanje. **Nagrada za požrtvovalnost** nagrajuje delo, katerega zaposlenim ni potrebno opravljati po pogodbi. **Plačilo za nedelo** zaposleni prejemajo za tisto obdobje, ko so na letnem dopustu, bolniškem dopustu ipd. **Nagrado za uspešnost** zaposleni prejemajo, kadar opravijo delo boljše, kot se od njih pričakuje. Dobijo jo za vloženi trud pri opravljanju dejavnosti. Nagrajevanje učinkovitosti je lahko individualno ali skupinsko. **Nagrada za profit** je namenjena spodbujanju zaposlenih z razdeljevanjem ustvarjenega dobička organizacije v zahvalo in kot potrditev za uspešno opravljeno delo v časovno določenem obdobju (Lipičnik 1998a).

## 5 ŠTUDIJA PRIMERA – PODJETJE X

### 5.1 NAMEN IN CILJ EMPIRIČNE RAZISKAVE

Temeljni del diplomskega dela predstavlja povezava teoretičnega opisa motivacije in nagrajevanja zaposlenih z empirično raziskavo, izvedeno v podjetju X, ki je bilo izbrano za študijo primera ravno zato, ker posveča pozornost nagrajevanju zaposlenih. V uvodnem delu diplomskega dela sem postavila hipoteze, ki sem jih v empirični raziskavi preverjala. Namen

raziskave je bil preveriti vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v podjetju X, poiskati primeren sistem nagrajevanja za zaposlene, ugotoviti, kakšen način nagrajevanja si zaposleni želijo ter ali so z obstoječim načinom nagrajevanja zadovoljni.

Cilj diplomskega dela je potrditi hipoteze in ugotoviti, kakšen vpliv (pozitiven/negativen) ima nagrajevanje na motivacijo zaposlenih, opredeliti nagrajevanje zaposlenih in prikazati sam proces nagrajevanja v podjetju X. Na podlagi opravljene ankete bom oblikovala predloge za spremembe sistema nagrajevanja v podjetju X ter opozorila na pomembnost nagrajevanja za motivacijo zaposlenih. Za ugotavljanje vpliva nagrajevanja na motivacijo zaposlenih sem izvedla anketo v poslovni enoti PROP v podjetju X. Za to metodo sem se odločila, ker je anketni vprašalnik hiter in učinkovit način zbiranja podatkov, s postavljanjem istih vprašanj zaposlenim pa sem dobila primerljive rezultate.

Metode, ki sem jih uporabila za raziskavo, so sestavljene iz kombinacije kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja. Kvalitativno metodo sem izvedla z strukturiranim intervjujem s pomočnikom izvršnega direktorja podjetja X, kvantitativno metodo pa z gradivom iz obstoječih virov in vprašalnika<sup>9</sup>, ki je zajel eno poslovno enoto podjetja X, PROP<sup>10</sup>.

## 5.2 OPIS PODJETJA X

Podjetje X je dinamična in inovativna moderna družba odprtega tipa, ki temelji na stalnem napredku v korist družbenega razvoja, okolja in družbe. Njena dejavnost vključuje revolucionarne spremembe, daljnosežne načrte in vizije z dolgoročnimi cilji. Poslovno zgodovino te družbe zaznamujeta prostor sam ter blago. V začetku je bil to samo prostor, namenjen skladiščenju blaga za potrebe ljubljanskih trgovin, sčasoma pa je dosegel razsežnosti največjega kopenskega terminala v jugovzhodni Evropi. Postopoma je podjetje X ustvarilo prostor mesta z drznimi in vizionarskimi projekti. S pomočjo soinvestitorjev in s sklepanjem partnerstva s trajnim rokom je izoblikovalo enega od vodilnih evropskih cityjev, ki vključujejo modernizacijo logistike. Začetek podjetja X sega v leto 1954, ko je bilo ustanovljeno podjetje Centralno skladišče, ki se je zaradi širjenja dejavnosti in obsega poslovanja preimenovalo v Javna skladišča. Vse skladiščne dejavnosti v Ljubljani so bile tako

---

<sup>9</sup> Za lažje razumevanje glej vprašalnik v prilogi.

<sup>10</sup> PROP je kratica za upravljanje prostora in premoženja.

združene na enem mestu. Podjetje X se ukvarja tudi z logistiko, oddajanjem nepremičnin v najem in s upravljanjem nepremičnin. Skrbi za nenehen razvoj vseh svojih dejavnosti ter gospodarskih dejavnosti, ki temeljijo na spoštovanju poslovnih strank in svojih obiskovalcev (Podjetja X 2016a).

Vizija in poslanstvo podjetja X je odprta družba 2020. Trenutno sodelujejo z vsemi deležniki na svojem področju, obenem pa iščejo ideje zunaj slovenskih meja. Poskušajo čim bolj inovativno izoblikovati mesto z različnimi pospeševalniki družbeno koristnih programov, v ta namen izbirajo izključno najboljše pospeševalnike v regiji (Podjetja X 2016a).

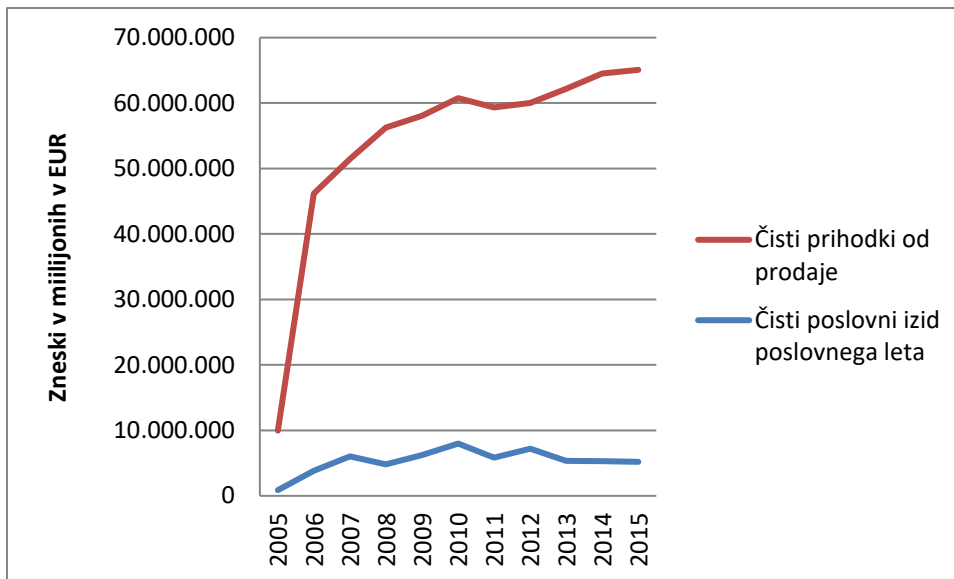
Strategija podjetja X je organska rast logistike z enkrat letno internacionalizacijo, pa tudi ureditev regije in izoblikovanje inovativnega mesta. Želijo imeti inovativne poligone s središčem v Ljubljani, storitvene dejavnosti in dopolnilne dejavnosti, ki se izvajajo s pomočjo logistike. Samo mesto oziroma področje, na katerem delajo, želijo oblikovati kot odprto družbo z zunanjimi deležniki, v katero so vključeni tudi obiskovalci (Podjetja X 2016a).

Poslovna politika podjetja X je trajnostno naravnana na sodelovanje z družbeno odgovornostjo, rastjo politike, povečevanjem storitev, ki jih opravljajo na nepremičninskem področju. Podjetje ima preko 600 zaposlenih. V raziskavo sem vključila eno poslovno enoto, in sicer PROP, v katerem je zaposlenih 60 ljudi (Podjetja X 2016a).

Kot vpogled v rezultate poslovanja podjetja sem izbrala dva kazalnike v letih 2005–2015, kar prikazuje graf 5.1.

Graf 5.1. prikazuje izbrane finančne rezultate podjetja X.

#### **Graf.5.1: Izbrani finančni rezultati podjetja X**



### Vir: Podjetje X ( 2005–2015).

Na grafu 5.1. je prikazano razmerje čistih prihodkov od prodaje ter čisti poslovni izid poslovnega leta v obdobju 2005–2015. Kot vidimo, krivulja čistega prihodka od prodaje od leta 2005 strmo narašča vse do leta 2010, nato pa leta 2011 upade. Z letom 2012 postopoma začne ponovno naraščati, in to vse do leta 2015. Krivulja čistih poslovnih izidov poslovnega leta pa narašča od leta 2005 do leta 2007, nato začne upadati. V letu 2008 je najnižje, kar lahko povežemo tudi s svetovno gospodarsko krizo, nato začne ponovno naraščati ter doseže vrh v letu 2010. Leta 2011 ponovno prične naraščati, leta 2012 pa ponovno upade. Od leta 2013 krivulja ostaja približno enaka vse do leta 2015.

## 5.3 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU X

Sistem nagrajevanja delavcev v podjetju X je delno formaliziran. Za nagrajevanje preučevane poslovne enote, PROP skrbi izvršni direktor te enote. V podjetju X imajo fiksne plače. Osnovna plača zaposlenih je določena v kolektivnih pogodbah. Zaposleni nimajo vsi iste kolektivne pogodbe. Enkrat na leto so zaposleni upravičeni do nagrade od uspeha in vestnosti. Izvršni direktor določene poslovne enote določi nagrado, ki se odmeri od 0 do 100 % osnovne plače. Do te denarne nagrade je upravičen vsak od zaposlenih. Zaposleni v podjetju X predstavljajo iniciativne projekte in ideje z vizijo za izboljšanje podjetja. Komisija enkrat na leto te projekte pregleda. Pogoj za udeležbo je medsektorsko sodelovanje, ki je

osnova za določen fonder. Skupina, ki zmagaja, dobi denarno nagrado, ta se porazdeli v sektorju, ki je v projektu sodeloval. Tako medsektorsko tekmovanje poteka vsako leto. Variabilni del plače je tako dobljena nagrada (Podjetja X, 2016b).

Zaposleni v podjetju X so s sistemom nagrajevanja seznanjeni. V podjetju imajo jasno opredeljen kriterij, na podlagi katerega se ocenjuje zaposlene. Direktorji poslovnih enot izoblikujejo svoje kriterije za ocenjevanje, na podlagi idej in projektov ocenjujejo zaposlene in jih za njihov trud ustrezno nagradijo. V podjetju X fleksibilni del plače določata individualna in kolektivna pogodba. Individualna pogodba določa 30 % plače, kolektivna pogodba pa 8 % plače. Kriteriji za prejetje nagrade v podjetju X so vestnost, natančnost, sposobnost, doslednost, zaupanje in inovativnost (Podjetja X 2016b).

V podjetju X uporabljajo kolektivne načine za nagrajevanje uspešnosti. Pogoji je, da podjetje dobro posluje, nato lahko sledijo nagrade. Nedenarno nagrajevanje žal še ni razvito, vendar si tudi takega načina nagrajevanja v prihodnosti podjetje X želi. Zaposleni imajo na razpolago dodatne ugodnosti v obliki najema počitniških domov, prikolice ter hiše na Pokljuki po ugodnih cenah. Enkrat mesečno so upravičeni do karte za kopališče Atlantis. Imajo tudi možnost koriščenja prostih ur v primeru viška opravljenih delovnih ur. Bistven cilj sistema nagrajevanja v podjetju X je spodbujanje inovativnosti zaposlenih in povečanje učinkovitosti. Motivacija je tukaj zelo pomembna, kajti z ustreznim sistemom nagrajevanja podjetje lahko motivira zaposlene, da vložijo več truda v opravljanje svojega dela. Vse to pa vpliva na inovativnost in učinkovitost (Podjetja X 2016b).

## **6 REZULTATI ANALIZE**

### **6.1 ANALIZIRANA POPULACIJA**

Vsi zaposleni v poslovni enoti PROP v podjetju X, predstavljajo ciljno populacijo, torej 60 zaposlenih. Vzorec obsega 47 pravilno izpolnjenih vprašalnikov od 60 razdeljenih vprašalnikov, kar predstavlja 78 % zaposlenih v podjetju. Struktura anketnega vprašalnika

zajema demografska vprašanja, in sicer spol, starost, stopnjo izobrazbe in vrsto delovnega razmerja, ter vprašanja o nagrajevanju in motivaciji.

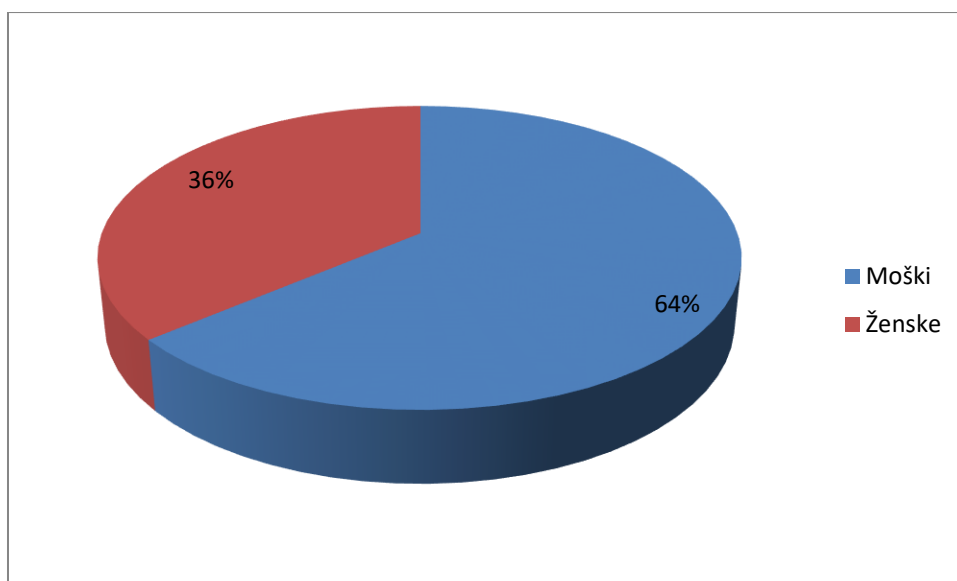
## 6.2 ANALIZA IN INTERPRETACIJA ANKETE

Raziskavo sem izvedla na podlagi anonimnih anketnih vprašalnikov, ki so bili poslani v poslovno enoto PROP. Vprašalnik vsebuje skupaj enaindvajset vprašanj. Prvi del vprašalnika je sestavljen iz štirih vprašanj, demografskega tipa in sicer spola, starosti, stopnje izobrazbe in vrste delovnega razmerja. Pridobljene podatke bom uporabila za ugotavljanje morebitnih razlik v demografskih skupinah v povezavi s tematiko, ki jo preučujem. Devetnajst vprašanj je zaprtega tipa.

Vprašalnik ni zajel vseh zaposlenih iz preučevanega območja. V poslovno enoto PROP je bilo poslanih 60 vprašalnikov, vrnjenih pa je bilo 47, to pomeni, da je v raziskavi sodelovalo 78 % zajetih zaposlenih. Za kvantitativno raziskavo je to malo, vendar je potrebno upoštevati omejitve v raziskavi, kajti zaposlenim v podjetju X je bilo ponujeno svobodno odločanje k pristopanju raziskave. Za obdelavo podatkov, preverjanje hipotez ter za prikaz rezultatov sem uporabila tabele, izrisane s programom Excel.

*Strukturo zaposlenih po spolu je prikazana na grafu 6.1.*

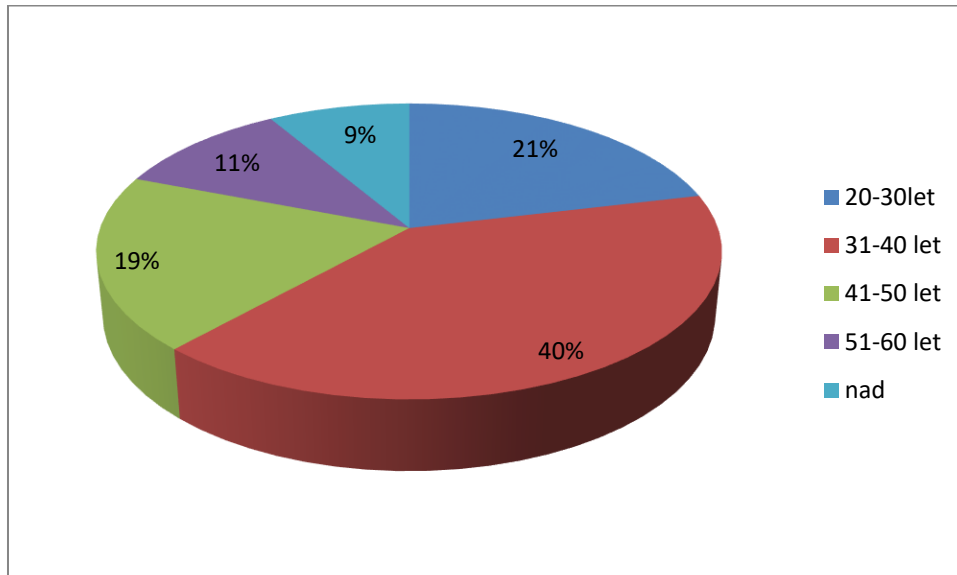
**Graf 6.1: Struktura po spolu anketiranih oseb**



Od 47 anketirancev je 30 moških (64 %) in 17 žensk (36 %). V podjetju je zaposlenih več moških kot žensk.

*Strukturo zaposlenih v podjetju po starosti ponazarja graf 6.2.*

**Graf 6.2: Starostna struktura anketiranih oseb**

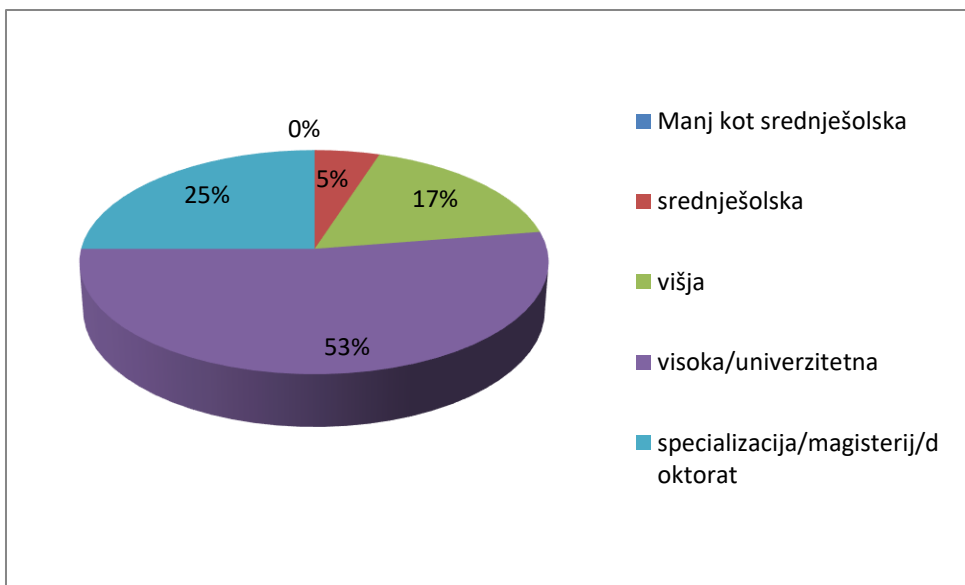


Zaposlene v podjetju sem v anketnem vprašalniku razdelila v 5 starostnih skupin. V prvi starostni skupini, 20–30 let, je bilo 10 anketiranih (21 %). V drugi starostni skupini, 31–40 let, je bilo 19 anketiranih (40 %), v tretji starostni skupini, 41–50 let, je bilo 9 anketiranih (19 %), v četrti starostni skupini, 51–60 let, je bilo 5 anketiranih (11 %) in v zadnji, peti starostni skupini, nad 60 let, so bili 4 anketiranih (9 %). Najvišji odstotek anketiranih je v drugi starostni skupini, od 31–40 let, kar pove, da gre glede na starostno strukturo za srednje star kader.

*Stopnjo izobrazbe v podjetju ponazarja graf 6.3.*

**Graf 6.3: Stopnja izobrazbe anketiranih oseb**

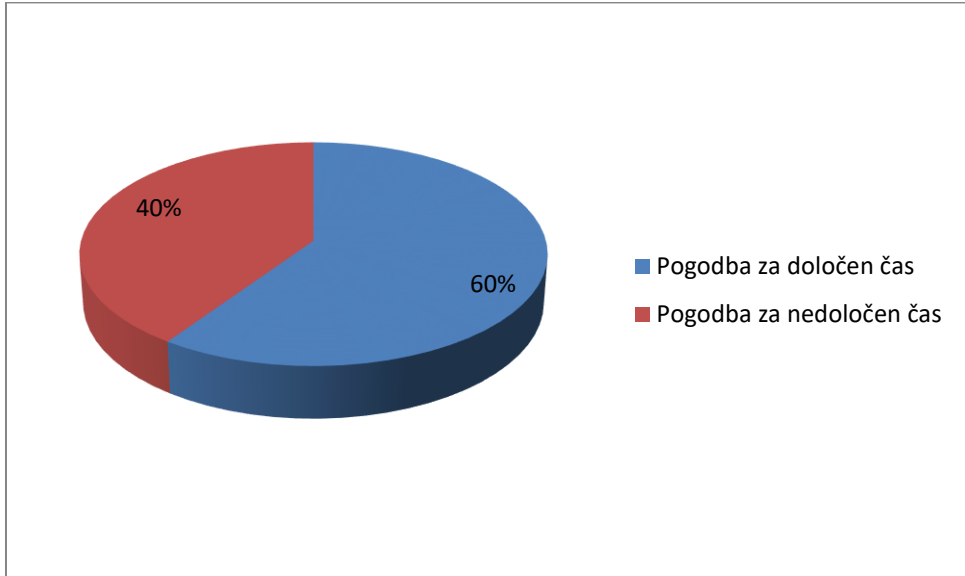




Iz grafa 6.3, ki prikazuje stopnjo izobrazbe anketiranih oseb, lahko vidimo, da ima največji delež (53 %) visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, 25 % jih ima specializacijo, magisterij oziroma doktorat. Višješolsko izobrazbo ima 17 % anketiranih, 5 % pa jih ima srednješolsko izobrazbo. Nihče od anketiranih oseb nima manj kot srednješolsko izobrazbo. Izobrazbena sestava je dokaj pričakovana, saj gre za podjetje, ki je usmerjeno k inovacijam, kar pa zahteva zelo izobražene zaposlene.

*Vrsto delovnega razmerja v podjetju ponazarja graf 6.4.*

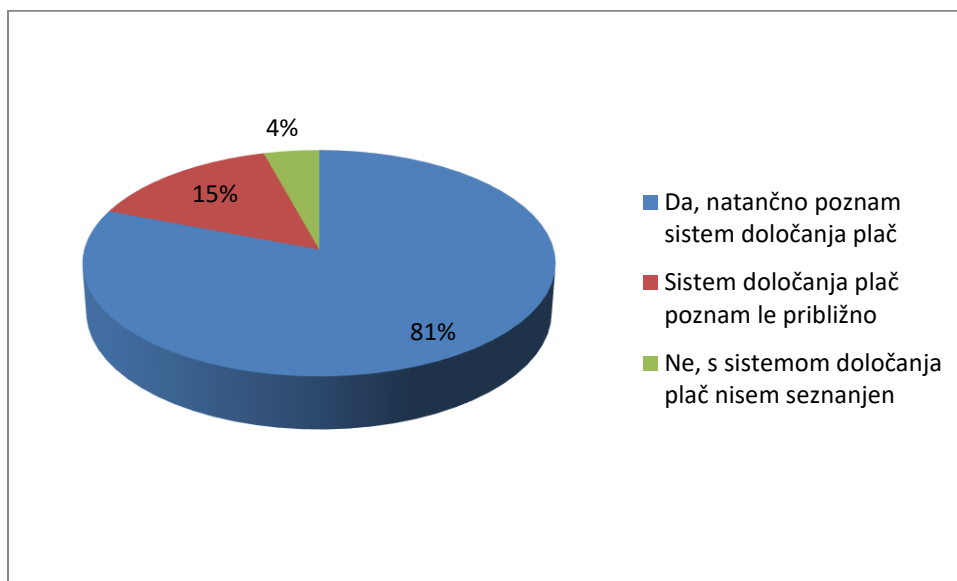
**Graf 6.4: Vrsta delovnega razmerja anketiranih oseb**



Iz grafa 6.4 je razvidno, da ima pogodbo za določen čas sklenjeno 60 % anketiranih oseb, kar predstavlja več kot polovico vseh zaposlenih oseb v podjetju. 40 % anketiranih ima sklenjeno pogodbo za nedoločen čas. To nam pove, da podjetje X raje sklepa delovna razmerja za določen čas, saj imajo veliko projektov, ki trajajo omejeno časovno obdobje.

*Poznavanje sistema določanja plač v podjetju ponazarja graf 6.5.*

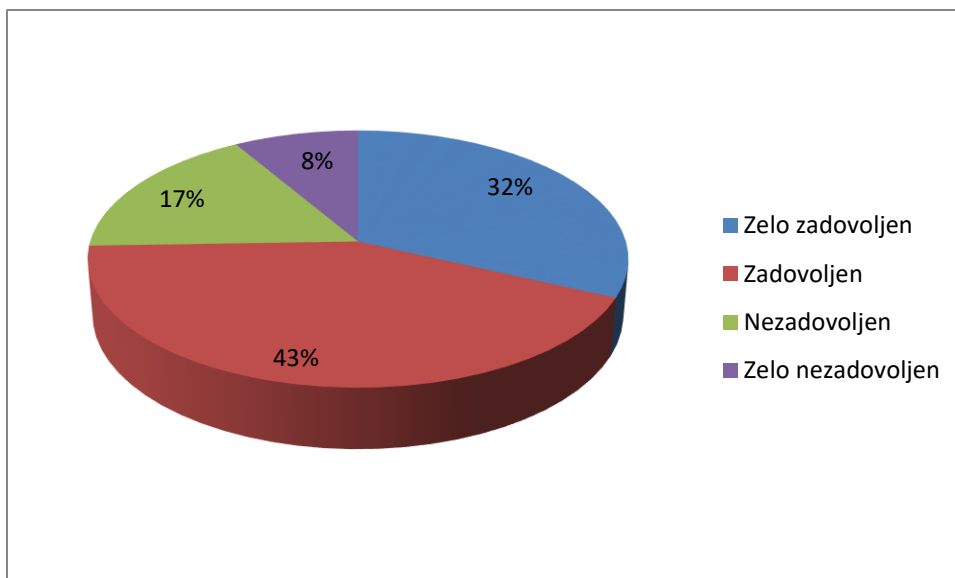
**Graf 6.5: Poznavanje sistema določanja plač v podjetju**



Na vprašanje seznanjenosti s sistemom določanja svoje plače, so podani v grafu 6.5. Več kot polovica (81 %) je mnenja, da natančno poznajo sistem določanja svoje plače, 15 % jih je odgovorilo, da sistem določanja plač poznajo le približno, 4 % anketiranih oseb pa, da s sistemom določanja plač niso seznanjeni.

*Zadovoljstvo z višino plače v podjetju je prikazano na grafu 6.6.*

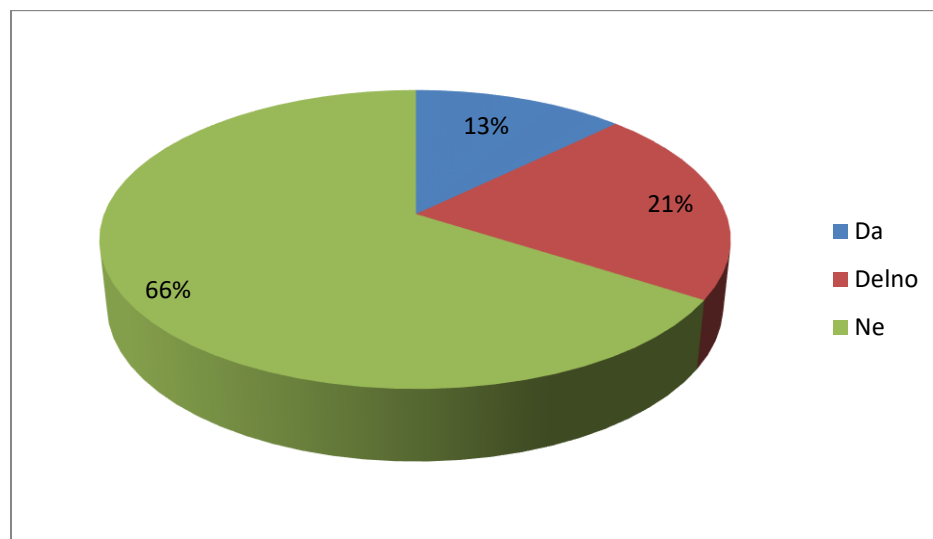
**Graf 6.6: Zadovoljstvo z višino plače**



20 anketiranih oseb (43 %) je odgovorilo, da so z višino plače v podjetju zadovoljni, 15 pa jih je odgovorilo, da so zelo zadovoljni. 8 anketiranih (17 %) je odgovorilo, da so nezadovoljni in le 4 (8 %), da so zelo nezadovoljni. Iz grafa lahko razberemo, da so zaposleni z višino plače v večini zadovoljni.

*Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v podjetju je prikazano na grafu 6.7.*

**Graf 6.7: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v podjetju**

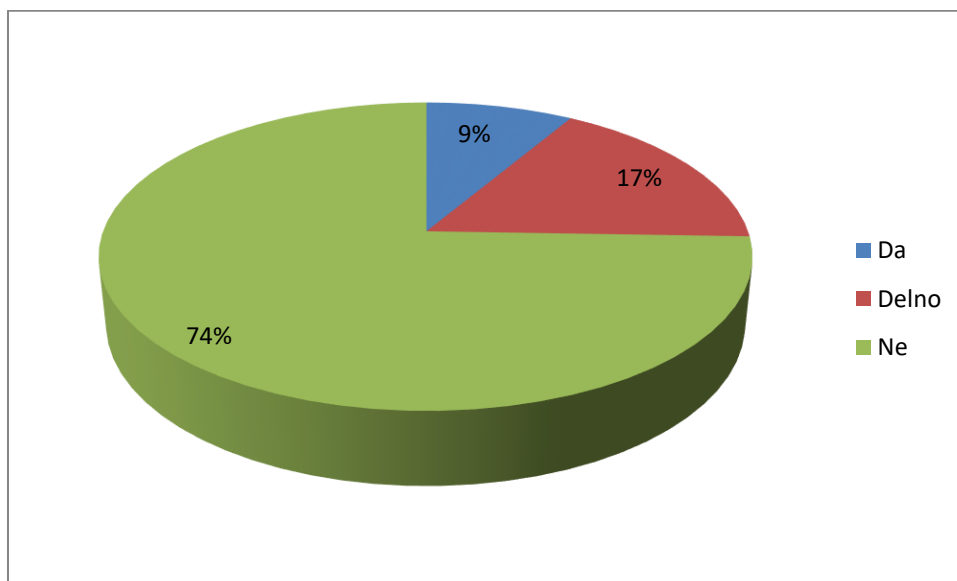


Na zadovoljenost zaposlenih s sistemom nagrajevanja vplivajo različni dejavniki. V osnovi je to plača, poleg nje pa so tudi motivacijski mehanizmi. Anketirane osebe v podjetju so večinoma nezadovoljne s sistemom nagrajevanja, več kot polovica (66 %). Le 13 % anketiranih oseb je z sistemom nagrajevanja v podjetju zadovoljnih in 21 % delno

zadovoljnih. Podjetje bi nujno potrebovalo nov način nagrajevanja, saj je več kot polovica s trenutnim sistemom nezadovoljna. Kot glavne razloge nezadovoljstva so anketiranci navedli premalo pohval oziroma nedenarnih nagrad, prejetih nagrad za delovno uspešnost in inovativnost, ter da ni nagrad za posameznikovo uspešnost.

*Ali sistem nagrajevanja zaposlenih spodbuja motiviranost pri delu, prikazuje graf 6.8.*

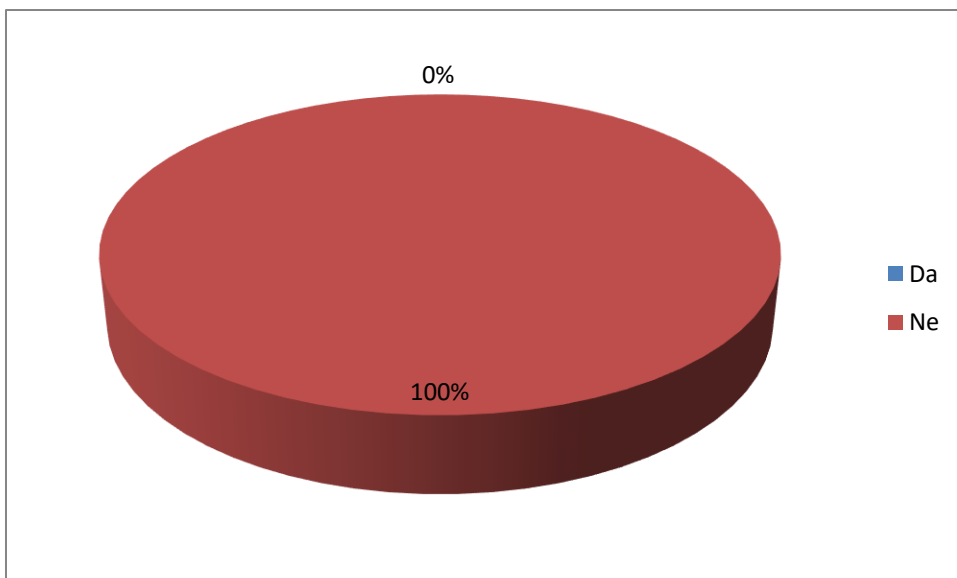
**Graf 6.8.: Sistem nagrajevanja kot spodbuda motiviranosti pri delu**



Več kot polovica, to je 35 anketiranih oseb (74 %), je odgovorila, da jih obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju ne spodbuja k večji motiviranosti pri delu. 8 anketiranih (17 %), meni, da jih obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju delno spodbuja. Le 4 anketiranci (9 %) so mnenja, da jih obstoječi sistem nagrajevanja spodbuja k motiviranosti pri delu. Glede na pridobljene rezultate, v katerih večine anketiranih oseb obstoječi sistem nagrajevanja ne motivira pri delu, je razvidno, da ta nima dobre zasnove in da so potrebne spremembe.

*Ali zaposleni v podjetju poleg plače dobivajo tudi nedenarne nagrade, ponazarja graf 6.9.*

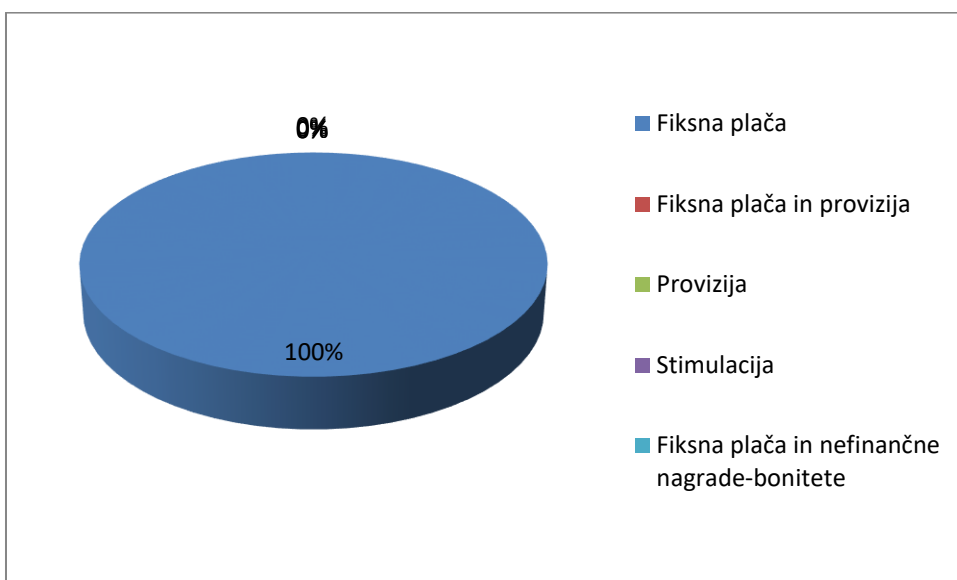
**Graf 6.9: Nedenarne nagrade, ki jih zaposleni dobivajo poleg plače**



Na vprašanje, ali v podjetju poleg plače dobivajo tudi nedenarne nagrade, je 47 anketiranih oseb odgovorilo z ne, kar predstavlja 100 % vprašanih. Menim, da bi moralo podjetje za večjo motiviranost zaposlenih uvesti tudi nedenarne nagrade.

*Kakšnega nagrajevanja so v podjetju deležni zaposleni, ponazarja graf 6.10.*

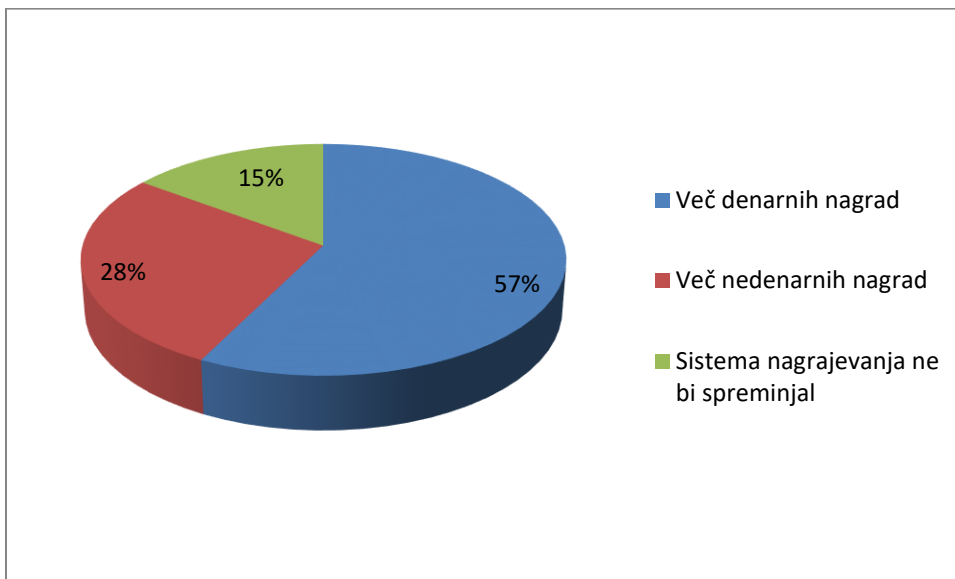
**Graf 6.10: Vrste nagrajevanja v podjetju**



Graf 6.10 ponazarja, katerih vrst nagrajevanja so v podjetju deležni zaposleni. 47 anketiranih oseb, kar predstavlja 100 % sodelujočih v raziskavi, je odgovorilo, da so deležni le fiksne plače. Podjetje bi moralo uvesti več različnih sistemov nagrajevanja, saj bi s tem bolj motiviralo svoje zaposlene za opravljanje dela.

Kakšnega sistema nagrajevanja bi si zaposleni želeli v podjetju, prikazuje graf 6.11.

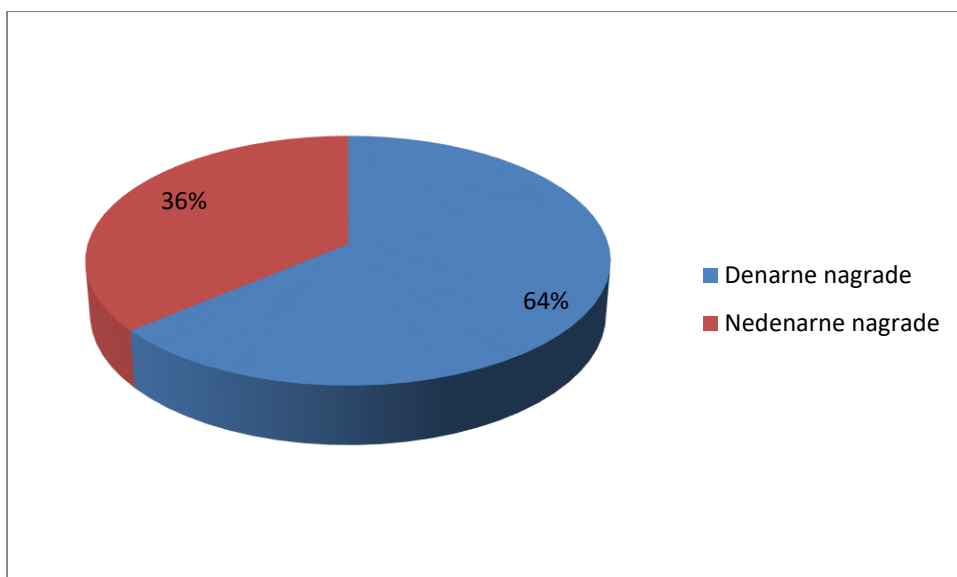
**Graf 6.11: Želeni sistem nagrajevanja**



57 % anketiranih oseb je odgovorilo, da želijo sistem nagrajevanja, z več denarnimi spodbudami. 28 % vprašanih je odgovorilo, da si želi več nedenarnih spodbud, in le 15 % anketiranih sistema ne bi spreminjalo.

Katere nagrade imajo večji vpliv na motiviranost zaposlenih, ponazarja graf 6.12.

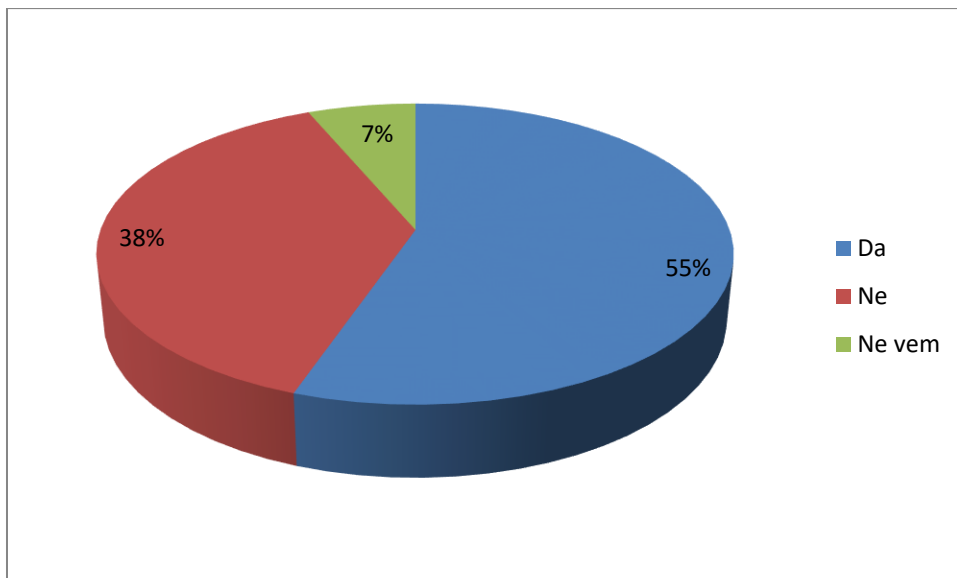
**Graf 6.12: Vpliv nagrad na motiviranost zaposlenih**



Na vprašanju o svoji motiviranosti je 64 % anketiranih odgovorilo, da jih motivirajo denarne nagrade, 36 % anketiranih pa, da jih motivirajo nedenarne nagrade. Iz grafa 6.12 je razvidno, da so denarne nagrade tiste, ki zaposlene v podjetju bolj motivirajo.

*Ali bi zaposleni sprejeli bolj odgovorno zaposlitev v zameno za višjo plačo, prikazuje graf 6.13.*

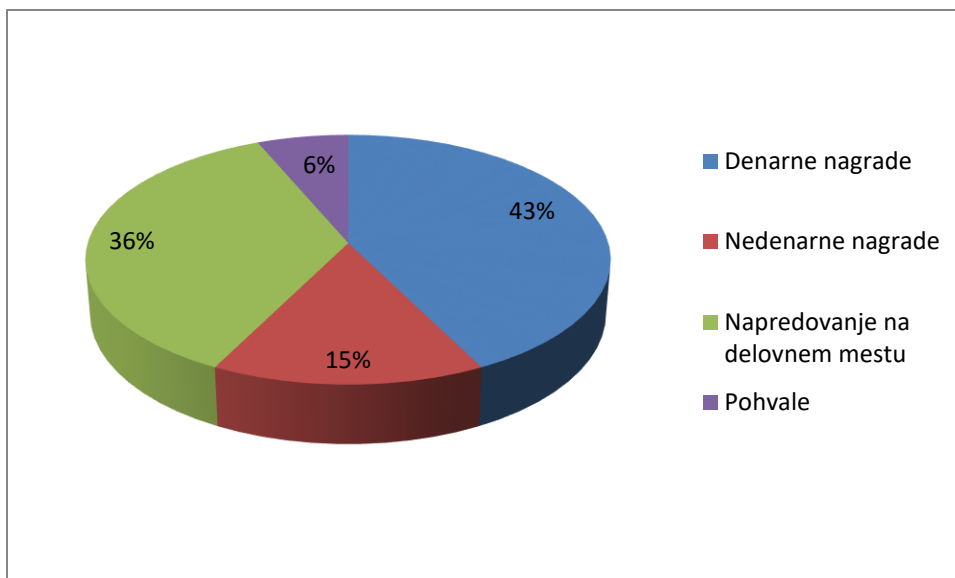
**Graf 6.13: Sprejetje odgovornejšega dela v zameno za višjo denarno nagrado**



26 anketiranih oseb (55 %) je odgovorilo, da bi bili v zameno za višjo denarno nagrado pripravljene sprejeti bolj odgovorno delo. 18 anketiranih (38 %) bolj odgovornega dela ne bi bilo pripravljene sprejeti in le 3 anketirani (7 %) so odgovorili, da ne vedo. Rezultati kažejo, kako velika je želja zaposlenih po denarnih nagradah ter da so večinoma v zameno za višjo denarno nagrado pripravljene sprejeti tudi bolj odgovorno delo.

*Kaj zaposlene najbolj motivira za delo v podjetju, ponazarja graf 6.14.*

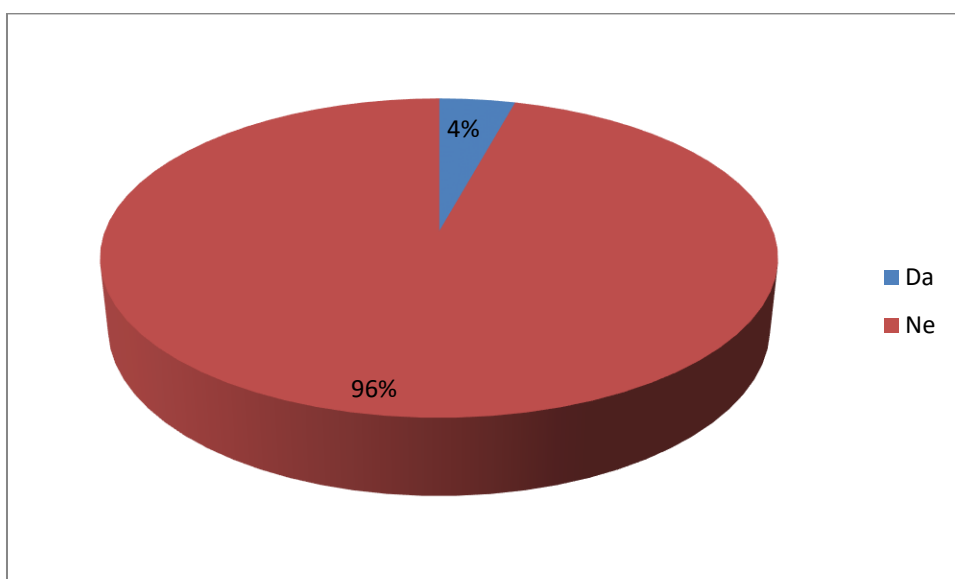
**Graf 6.14: Največja motivacija za delo v podjetju**



Večina anketiranih oseb, 43 %, je odgovorila, da jih najbolj motivirajo denarne nagrade. 36 % anketiranih motivira pri opravljanju dela možnost napredovanja na delovnem mestu. Nedenarne nagrade motivirajo 15 % anketiranih, le 6 % pa motivirajo pohvale pri opravljanju dela. Pohvale spadajo pod nedenarne nagrade, vendar sem jih tu posebej izpostavila, da bi videla, kolikšen je delež anketiranih, ki jih najbolj motivirajo pohvale. Izkazalo se je, da je to najmanjši delež, le 6 %.

*Graf 6.15. ponazarja mnenje zaposlenih, ali jim podjetje namenja dovolj nagrad.*

**Graf 6.15: Zadostno število nagrad v podjetju**

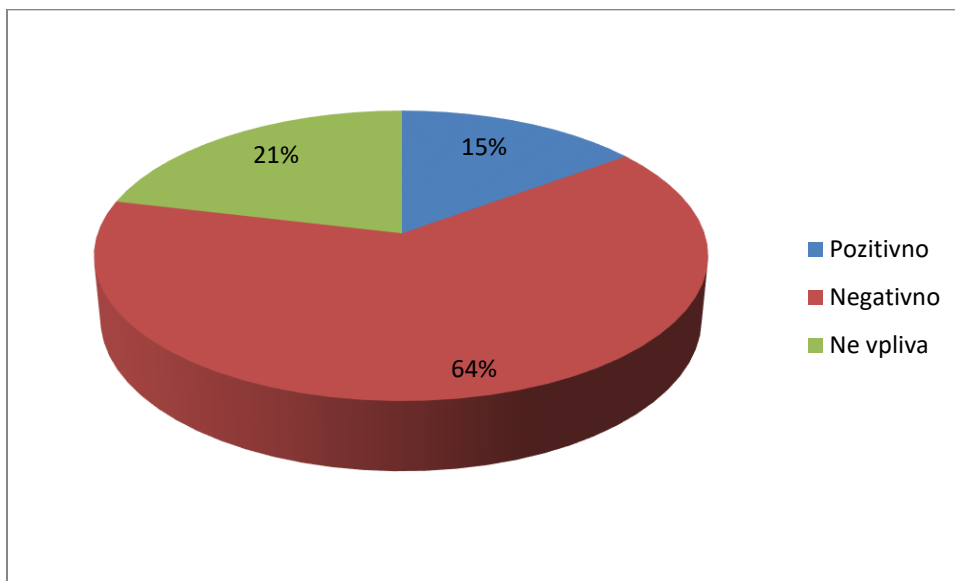




96 % anketiranih meni, da jim podjetje ne namenja dovolj nagrad, in le 4%, da jim namenja dovolj nagrad. Tako visok odstotek nezadovoljstva pri zaposlenih ni presenetljiv, saj sem že med analizo ugotovila, da so na vprašanja, ki so se navezovala na nagrajevanje s strani podjetja, kazala velika nezadovoljstva.

*Na kakšen način sistem nagrajevanja v podjetju vpliva na motiviranost pri delu, ponazarja graf 6.16.*

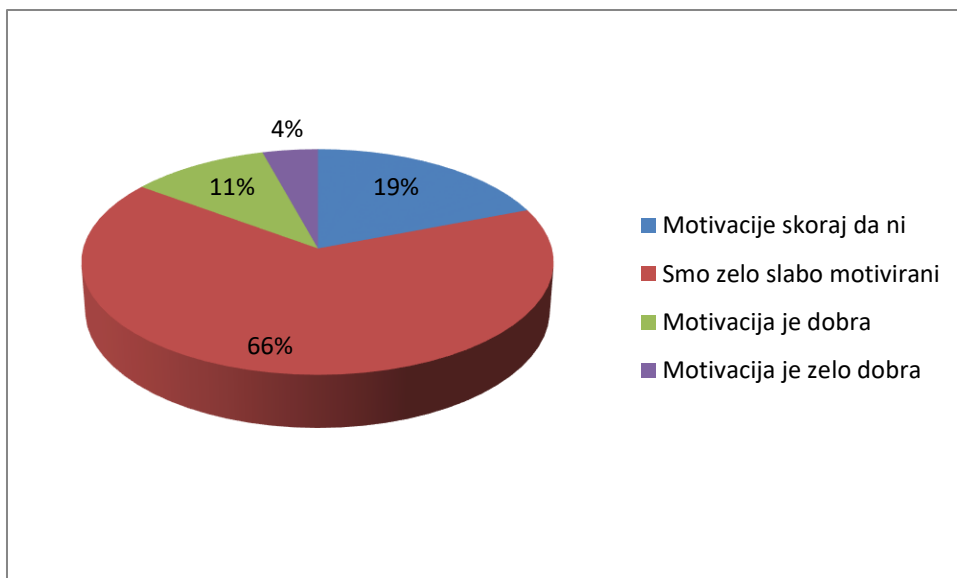
**Graf 6.16: Vpliv nagrajevanja v podjetju**



Več kot polovica, 64 % anketiranih, je mnenja, da trenutni sistem nagrajevanja negativno vpliva na motivacijo zaposlenih pri delu, le 15 % jih meni, da vpliva pozitivno. 21 % anketiranih je odgovorilo, da nagrajevanje na njihovo motivacijo pri delu nima vpliva. Menim, da bi podjetje nujno potrebovalo nov sistem nagrajevanja, da bi se motivacija zaposlenih povečala.

*Graf 6.17 ponazarja mnenja anketiranih oseb, ali so pri opravljanju dela v podjetju dovolj motivirani.*

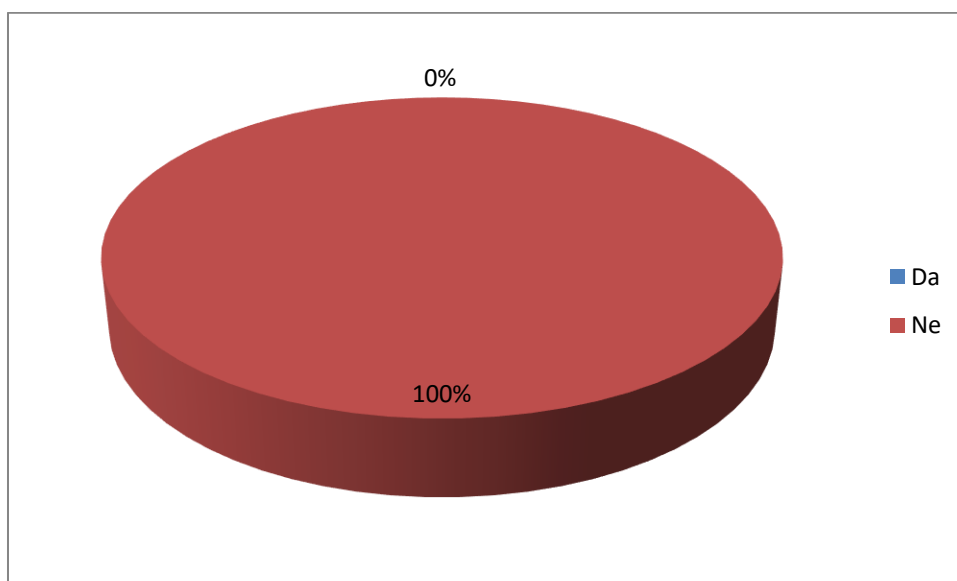
**Graf 6.17: Motiviranost v podjetju**



Na vprašanje, kakšno motivacijo imajo zaposleni pri opravljanju svojega dela, je več kot polovica (66 %) odgovorila, da so zelo slabo motivirani, le 4 % anketiranih je odgovorilo, da je motivacija v podjetju zelo dobra. 19 % jih je odgovorilo, da motivacije skorajda ni, in 11 %, da je motivacija dobra. Večinoma so zaposleni v podjetju zelo slabo motivirani.

*Ali podjetje izvaja poleg ostalih načinov nagrajevanja tudi nagrajevanje za zaposlene meseca, ponazarja graf 6.18.*

**Graf 6.18: Nagrajevanje za zaposlene meseca**

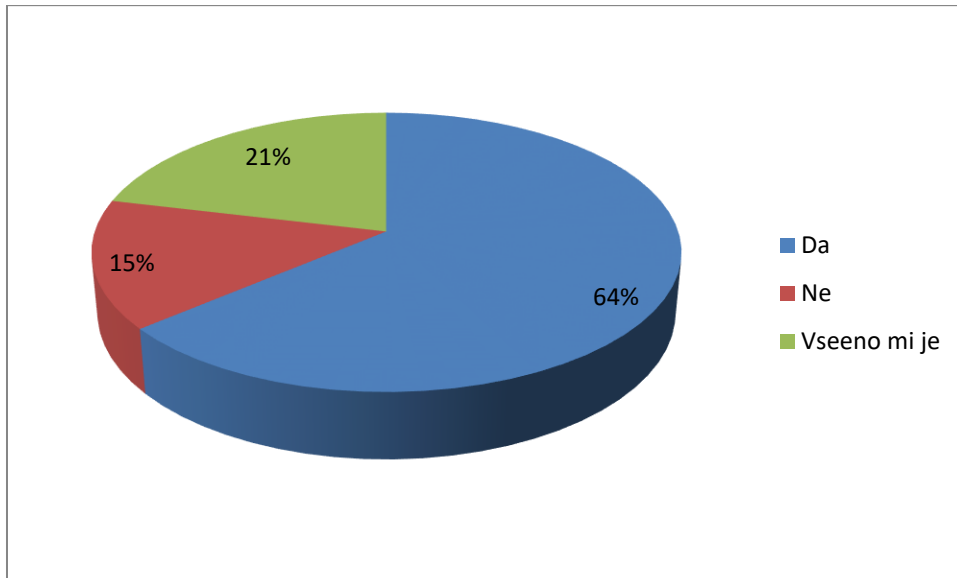


Vsi vprašani (100 %) so odgovorili, da podjetje poleg ostalih načinov nagrajevanja ne izvaja tudi nagrajevanja za zaposlene mesca. Menim, da bi bilo dobro uvesti nagrade, ki bi se

podelile »zaposlenim meseca«, saj bi se tako med zaposlenimi povečalo zadovoljstvo s številom nagrad, po drugi strani pa bi se zvišala motivacija.

*Graf 6.19 ponazarja mnenje zaposlenih o uvedbi mesečnega nagrajevanja za zaposlene.*

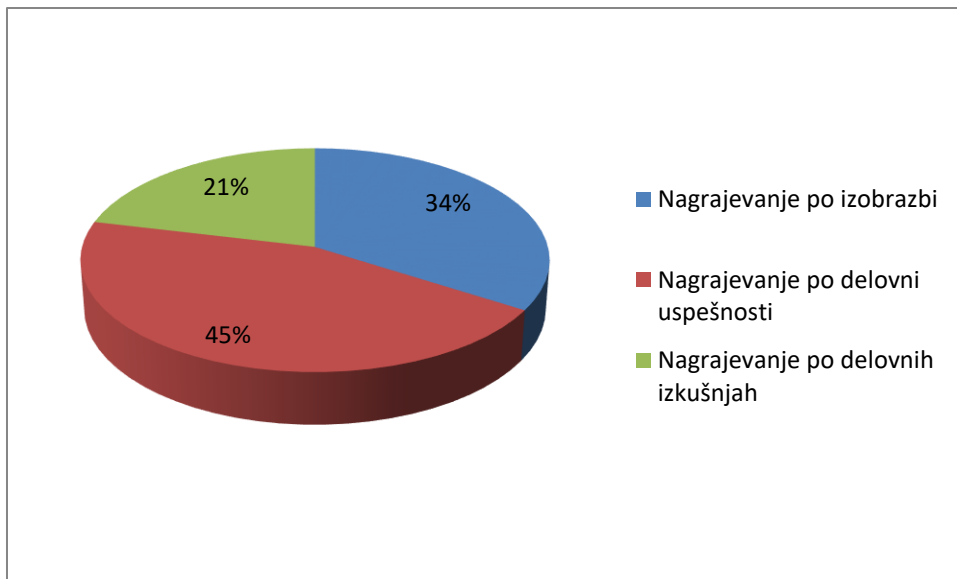
**Graf 6.19: Uvedba mesečnega nagrajevanja**



V večini (64 %) anketiranih si želi uvesti mesečno nagrajevanje za zaposlene, 21 % anketiranih je vseeno, 15 % pa jih je odgovorilo, da si mesečnega nagrajevanja ne želi. Glede na to, da si več kot polovica (64 %) želi mesečno nagrajevanje, menim, da bi podjetje tovrstno nagrajevanje lahko uvedlo.

Graf 6.20 ponazarja, kakšne načine nagrajevanja bi si želeli v podjetju.

**Graf 6.20: Želeni način nagrajevanja**



Anketirani si v podjetju najbolj želijo nagrajevanja glede na delovno uspešnost (45 %), nagrajevanja glede na delovne izkušnje pa si želi najmanj anketiranih oseb (21 %). Nagrajevanja glede na izobrazbo si želi 34 % anketiranih. Iz grafa lahko vidimo, da bi zaposlene pri opravljanju njihovega dela najbolj motivirale nagrade, ki bi se podeljevale na podlagi delovne uspešnosti.

## 7 SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU

Za uspeh in konkurenčnost podjetja na trgu je motivacija zaposlenih pomemben dejavnik, saj so zaposleni z večjo motiviranostjo bolj uspešni in produktivni pri opravljanju dela. Podjetja morajo ves čas skrbeti za zadovoljstvo svojih zaposlenih na delovnem mestu, saj tako le-ti ostanejo motivirani. Kadar zaposleni izgubijo motivacijo, pri opravljanju svojega dela postanejo manj produktivni in ustvarjalni, kar pa za podjetje pomeni slabšo uspešnost in konkurenčnost na trgu delovne sile. Številne teorije motivacije opisujejo, kako motivirati zaposlene, zato so lahko podjetjem v veliko pomoč. Ker pa se ljudje med seboj razlikujejo, so zato tudi dejavniki, s katerimi dosežemo motiviranost pri ljudeh, različni. Enotne rešitve, za motiviranost zaposlenih, ki bi veljala za vse, ni. Koliko truda in vestnosti so zaposleni pripravljeni vložiti v delo, ki ga opravljajo, je odvisno od stopnje motivacije, ki so je deležni. Zaposleni v podjetju delajo, da bi zadovoljili potrebe, ki jih imajo, za opravljeno delo pa dobivajo določeno plačo ali nagrado, ki jih na nek način motivira. Koliko truda bodo vložili v opravljanje svojega dela, je odvisno od nagrade, ki jo bodo prejeli. Na zaposlene imajo nagrade velik učinek, kar se kaže v njihovi motivaciji pri opravljanju dela. Podjetje z ustreznim sistemom nagrajevanja ima tako bolj motivirane zaposlene, ki v svojem delovnem okolju vložijo več truda. Na podlagi opravljene študije primera za podjetje X lahko povzamem nekaj ugotovitev in predlagam morebitne spremembe.

Ljudje delamo iz različnih razlogov, vendar je skupni osnovni razlog zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, tako da je višina plača za zaposlene pomembna. Zaposleni v podjetju X so s sistemom določanja plač večinoma natančno seznanjeni, prav tako so z višino plače večinoma zadovoljni. Na podlagi opravljene analize lahko potrdim prvo hipotezo, ki pravi, *da so zaposleni v podjetju X zadovoljni z višino plače*. Analiza je pokazala visoko stopnjo zadovoljstva z višino plače, ki jo zaposleni prejemajo. Menim, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju zelo pomembno, tako da to, da so v večini z višino plače v podjetju X zaposleni zadovoljni, pomeni za podjetje dodatno vrednost.

Pri vprašanju, ali so zadovoljni s sistemom nagrajevanja, je večina anketiranih odgovorila, da ne. Splošno zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja je tako zelo nizko. Nezadovoljstvo se nanaša predvsem na prejete ugodnosti, ki jih zaposleni dobivajo poleg plače, pa tudi na pogostost dobivanja nagrad. Glavni razlog za nezadovoljstvo med zaposlenimi je, da

prejemajo premalo nagrad za delovno uspešnost in inovativne ideje. Kot ključni razlog je večina navedla tudi, da podjetje za uspehe ne nagrajuje posameznika. Navedli so tudi, da niso deležni nadenarnih nagrad v oblik pohval ali drugih priznanj.

Na vprašanje, ali sistem nagrajevanja spodbuja motiviranost pri delu, je več kot polovica anketiranih odgovorila, da jih ne spodbuja. Menijo, da podjetje ne namenja dovolj nagrad zaposlenim in da jih obstoječi sistem na spodbuja k motiviranosti. Podjetje, ki želi uspešnost in učinkovitost, pa mora poskrbeti za motiviranost svojih zaposlenih. Na podlagi opravljene analize in rezultatov ankete lahko svojo drugo hipotezo, da *je sistem nagrajevanja v podjetju X ustrezen*, ovržem. Analiza je pokazala, da zaposleni z obstoječim sistemom nagrajevanja v podjetju niso zadovoljni ter da jih ne motivira pri opravljanju svojega dela.

Po mojem mnenju bi morale podjetje X preoblikovati obstoječi sistem nagrajevanja. Večji poudarek bi morale nameniti sistemu za nagrajevanje posameznikove uspešnosti. V veliki meri lahko pride do demotivacije zaposlenih, ki v svoje delo vlagajo trud in čas, pa jih podjetje ne opazi, saj podeljuje nagrade samo za skupine. Menim, da bi podjetje moralo uvesti več denarnih nagrad za posameznike, saj je po mnenju zaposlenih teh premalo in večinoma si želijo več denarnega nagrajevanja. S povečanjem denarnih nagrad bi podjetje X tako doseglo, da bi bili zaposleni z načinom nagrajevanja zadovoljni.

Organizacije in zaposleni v njih se med seboj razlikujejo, tako da ne obstaja samo en način, s katerim bi lahko dosegli motiviranost zaposlenih. Sistem nagrajevanja, ki je učinkovit v določeni organizaciji, ni nujno uporaben tudi v drugi organizaciji. Potrebno je poznati želje in potrebe zaposlenih v svojem podjetju. Živimo v svetu, kjer ima denar velik vpliv na zadovoljevanje osnovnih življenjskih, pa tudi višjih potreb, tako da je to eden izmed bistvenih dejavnikov, ki vpliva na motivacijo. Nekaj zaposlenih v podjetju X meni, da denarja ni mogoče vedno uporabiti kot motivator za zaposlene, vendar se večina zaposlenih v preučevanem podjetju s tem ne strinja. Nekateri povezujejo denar tudi z dobro opravljenim delom. Zaposleni bi si v podjetju želeli predvsem sistem nagrajevanja, ki bi temeljil na več denarnih nagradah. Tudi na njihovo motiviranost najboljše vplivajo denarne nagrade in napredovanje na delovnem mestu, za višjo denarno nagrado bi bili celo pripravljene sprejeti bolj odgovorno delo. Na podlagi analize je mogoče opaziti, da so glavni motivatorji za opravljanje dela denarne nagrade. V največji meri te spodbujajo zaposlene k večji storilnosti in učinkovitosti.

Na podlagi povedanega lahko potrdim tretjo in četrto hipotezo. Tretja hipoteza pravi, da *denarne nagrade spodbujajo zaposlene k doseganju ciljev*, četrta hipoteza pa, da *denarne nagrade pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih v podjetju*. Zaposleni večinoma menijo, da so ravno denarne nagrade glavni in pozitivni motivator za opravljanje dela.

Nagrade so tiste, ki zaposlene pri delu motivirajo, še posebej če so oblikovane na podlagi potreb zaposlenih in tako posledično vplivajo na večjo produktivnost in uspešnost v podjetju. Podjetje lahko doseže višjo motivacijo pri zaposlenih s povečanjem denarnih nagrad.

Nedenarnih nagrad v podjetju X ne uporabljajo, zato zaposleni tega sistema nagrajevanja ne poznajo dobro. Podjetju bi poleg denarnega nagrajevanja predlagala tudi uvedbo nedenarnega nagrajevanja oziroma kombinacijo obojega. S takšnim sistemom bi podjetje uvedlo nov način nagrajevanja in bi lahko ugotovilo, v kolikšni meri učinkuje na zaposlene. Obenem pa bi z racionalnim načinom podjetje X morda dodatno motiviralo zaposlene pri delu, kajti tovrstni sistem nagrajevanja ne zahteva nobenih stroškov. Denar motivira do določene meje, nato pa njegova količina ne prinaša več večjega zadovoljstva. Nefinančne nagrade, kot so priznanja in pohvale, spodbujanje dobrih medsebojnih odnosov, imajo tudi motivacijsko moč. Podjetju ne prinašajo nikakršnih stroškov, imajo pa dolgoročen učinek. Po mojem mnenju je pri nagrajevanju potrebna kombinacija denarnih in nedenarnih nagrad, saj imata ta dva načina nagrajevanja različno vlogo pri zadovoljitvi potreb zaposlenih.

Zaposleni z obstoječim sistemom nagrajevanja v podjetju niso zadovoljni, po drugi strani pa pri opravljanju dela tudi niso dovolj motivirani. Peto hipotezo, ki pravi, da *so zaposleni pri opravljanju dela dovolj motivirani*, bom tako ovrgla, saj ne drži. Zaposleni večinoma menijo, da trenutni sistem nagrajevanja v podjetju na njihovo motiviranost pri delu vpliva negativno in da so s strani podjetja zelo slabo motivirani.

Če zaposleni v podjetju izgubijo motivacijo, postanejo manj kreativni, produktivni in inovativni. Načrtno motiviranje zaposlenih je tako ključnega pomena za podjetje, saj z ustreznimi spodbudami za motivacijo postanejo zaposleni na svojem delovnem področju bolj uspešni. Spodbude pa morajo zaposlene zadovoljiti. Zadovoljstvo vpliva na motivacijo zaposlenih. Glede na to, da zaposleni v podjetju z obstoječim sistemom nagrajevanja niso zadovoljni, so posledično slabo motivirani za delo. Podjetje bi moralo nujno preoblikovati obstoječi sistem nagrajevanja, saj je ta v osnovi slabo razvit, in poskrbeti, da bodo zaposleni

zadovoljni in dovolj motivirani. Samo s tem lahko ohranijo svoj intelektualni človeški kapital in konkurenčnost na trgu delovne sile, predvsem pa konkurenčnost podjetja, v katerem so zaposleni.



## 9 LITERATURA

1. Alfonso, J. Gil in Mara Mataveli. 2016. Rewards for continuous training: a learning organisation perspective. *Industrial and Commercial Training*, (5): 257–264.
2. Armstrong, Michael. 1999. *Employee reward*. London: Institute of Personal and Development.
3. --- 2007. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. London: Koganpage.
4. Birkenbihl, Vera F. 1994. *Trening uspešnosti*. Žalec: Sledi.
5. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management. Ninth edition*. Upper Saddle River: Personal Education.
6. Faganelj, Mojca, Saša Mlakar in Anita Molka. 2007. Kako obdržati kader? V *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, ur. Tamara Avsec, Valerija Čuček, Mojca Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnikar, 88–108. Ljubljana: Lisac&Lisac.
7. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Furnham, Adrian. 1995. *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. New York: Routledge.
9. --- 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in organization*. New York: Psychology press.
10. Gibson, James L., John M. Ivancevich in James H. Donnelly. 1994. *Organizations: behaviour, structure, processes*. Bur Ridge: Irwin.
11. Gruban, Brane. 2006. Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4 (11): 20–25.
12. Hansen, Frederick; Michelle Smith in Ries Hansen. 2002. Rewards and recognition in employee motivation. *Compensations benefits review* 34: 64–72.
13. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–950.
14. --- 2004. Spodbujanje inovativnost z denarnimi in nendenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 174–202. Ljubljana: Sophia.
15. Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list RS.

16. Latham, Gray in Edwin Locke. 1979. *Goal Setting: A motivational technique that works*. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261679900329>
17. Lawter, Edward in Christopher Worby. 2006. Winning support for organizational change: Designing employee reward system that keep on working. *Ivey Business Journal* (3/4): 1–5.
18. Lipičnik, Bogdan. 1994a. *Motivacija in motiviranje. Management*. Radovljica: Didakta: 448–523.
19. ---1996b. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
20. ---1998c. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Mihalič, Renata. 2006. *Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
23. Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomika podjetja. Del 1, Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. ---1998a. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 245–305. Ljubljana: FDV.
25. --- 1998b. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Maslow, Abraham. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
27. Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
28. ---2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
29. Merriman, Kimberly K. 2009. On the Folly of Rewarding Team Performance, While Hoping for Teamwork. *Compensation Benefits Review* 41 (1). Dostopno prek: <https://login.nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://cbr.sagepub.com/cgi/reprint/41/1/61b> (25. junij 2016).
30. Mihalič, Renata. 2006. *Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
31. Podjetje X. 2005–2015. *Letno poročilo*. Internetno gradivo.
32. --- 2016a. *Opis podjetja X*. Interno gradivo.
33. --- 2016b. *Sistem nagrajevanja v podjetju X*. Interno gradivo.
34. Pučko, Danijel. 2002. Strateško planiranje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 270–313. Radovljica: Didakta.

35. Ramllall, Sunil. 2004. A review of employee motivation theories and their implication for employee retention within organizations. *Journal Of American Academy Business* (1/2): 52–63.
36. Soo Oh, Seong in Gregory B. Lewis. 2009. Can performance appraisal system inspire intrinsically motivated employees? *Review of Public Personal Administration* 29 (2). Dostopno prek: <https://login.nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://rop.sagepub.com/cgi/reprint/29/2/158> (29. april 2016)
37. Steer, Richard in Lyman W. Porter. 1974. The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*. 81: 435–452.
38. Steers, Richard Mowday in Debra Shapiro. 2004. The future of work motivation theory. *Academy of management review* 29 (3): 379–387.
39. Svetlik, Ivan in Zupan, Nada. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Svetina, Matija. 2008. *Zakaj se tako obnašamo? Osnove psihologije*. Ljubljana: Naravoslovno-tehniška fakulteta, Oddelek za tekstilstvo.
41. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. ---2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
43. Twentier, Jerry. 1994. *Kako s pohvalo spodbudimo ljudi k delu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
44. Uhan, Stane. 1999. Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* (6–7): 3–5.
45. --- 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
46. Werther, William in Keith Davis. 1985. *Personnel management and human resources. Second edition*. New York: McGraw-Hill.
47. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. 1. RS 42/2002. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=36364&part=highlight=zdr> (4. Julij 2016).
48. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana : GV Založba.
49. --- 2002. Plače in nagrajevanja zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291–234. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. --- 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri* (12): 56–60.

## PRILOGI

### PRILOGA A: INTERVJU S POMOČNIKOM IZVRŠNEGA DIREKTORJA PODJETJA X (3. 5. 2016)

#### 1. Katere so dejavnosti podjetja X?

Podjetje X zajema revolucionarne spremembe, daljnosežne načrte in vizije z dolgoročnimi cilji. Poslovno zgodovino te družbe zaznamujeta dve stvari, in sicer prostor sam ter blago. Sprva je bil to prostor, namenjen skladiščenju blaga za potrebe ljubljanskih trgovin, sčasoma pa je namen do razsežnosti največjega kopenskega terminala v jugovzhodni Evropi. Postopoma je podjetje X ustvarilo prostor mesta, z drznimi in vizionarskimi projekti, ki so vključevali širokopotezne dejavnosti. S pomočjo soinvestitorjev in s sklepanjem partnerstva s trajnim rokom pa je izoblikovalo enega vodilnih evropskih cityjev, ki vključujejo modernizacijo logistike. Začetki podjetja X segajo v leto 1954, ko je bilo ustanovljeno podjetje Centralnega skladišča, ki pa se je zaradi širjenja dejavnosti in samega obsega poslovanja preimenovalo v Javna skladišča. Tako so vse skladiščne dejavnosti v Ljubljani bile združene na ene mestu. Podjetje X se ukvarja predvsem s samo logistiko, oddajanjem nepremičnin v najem in s samim upravljanjem nepremičnin. Skrbi tudi za nenehen razvoj dejavnosti, s katerimi se ukvarja, in gospodarskimi aktivnostmi, ki temeljijo na spoštovanju poslovnih strank in svojih obiskovalcev.

#### 2. Kakšna je poslovna politika podjetja X?

Poslovna politika podjetja X je trajnostno naravnana za sodelovanje z družbeno odgovornostjo, rastjo politike, povečevanjem storitev, katere upravlja na področju nepremičnin.

#### 3. Kakšna je vizija in poslanstvo podjetja X?

Vizija in poslanstvo našega podjetja je odprta družba 2020. Trenutno sodelujemo z vsemi deležniki na našem področju, obenem pa iščemo ideje zunaj naših meja. Poskušamo čim bolj inovativno izoblikovati mesto z različnimi pospeševalniki družbenih koristnih programov. Izbiramo izključno najboljše pospeševalnike v regiji.

#### 4. Kakšna je strategija podjetja X?

Organska rast logistike z enkrat letno internacionalizacijo, kot tudi ureditev neke regije in izoblikovanje inovativnega mesta. Želimo imeti inovativne poligone s središčem v Ljubljani, storitvene dejavnosti in dopolnilne dejavnosti izvajamo s pomočjo logistike. Samo mesto oziroma področje, na katerem delamo, želimo oblikovati kot odprto družbo z zunanji deležniki, v katero so vključeni tudi obiskovalci.

#### 5. Ali lahko opišete sistem plač nagrajevanja in plač v podjetju X?

V podjetju X imamo fiksne plače. Osnovna plača je določena po kolektivni pogodbi. Enkrat na leto pa so zaposleni upravičeni do nagrade od uspeha in vestnosti. Izvršni direktor določene poslovne enote določi nagrado, ki se odmeri od 0 do 100 %. Vsak zaposlenec je upravičen do te nagrade, ki pa je denarna. Inicijativni projekti in ideje z vizijo za izboljšanje podjetja, zaposleni predstavijo kot nekaj novega. Komisija tako enkrat na leto pregleda te projekte, ki so jih zaposleni predstavili. Potrebno pa je medsektorsko sodelovanje, ki je osnova za določen fonder. Tako

skupina, ki zmagaja, dobi denarno nagrado, ki se porazdeli med sektor, ki je v projektu sodeloval. Tako medsektorsko tekmovanje poteka vsako leto. Variabilni del plače je tako dobljena nagrada.

6. Ali so zaposleni seznanjeni z nagrajevanjem in ali obstaja kak pravilnik nagrajevanja?

Zaposleni v podjetju so seznanjeni s samim sistemom nagrajevanja. Imamo jasno opredeljen kriterij, na podlagi katerega se ocenjuje zaposlene. Direktorji poslovnih enot pa so tisti, ki na podlagi idej in projektov ocenjujejo zaposlene in jih za njihov trud ustrezno nagradijo.

7. Kakšen del plače je fleksibilen?

Individualna pogodba predstavlja 30 % plače, kolektivna pogodba pa 8 % plače.

8. Kakšni so kriteriji za prejete nagrade?

Kriteriji za prejete nagrade so vestnost, natančnost, sposobnost, doslednost, zaupanje in inovativnost.

9. Ali uporabljate način individualne uspešnosti podjetja?

Ne. V podjetju se poslužujemo bolj kolektivnega. Pogoji pa je, da podjetje dobro posluje, nato sledijo nagrade.

10. Ali v podjetju X uporabljate nedenarne oblike nagrajevanja, katere?

Nedenarno nagrajevanje žal še ni razvito, vendar si tudi takega načina nagrajevanja v prihodnje želimo.

11. Ali imajo zaposleni v podjetju X še kakšne posebne ugodnosti?

Da. Zaposleni imajo možnost najema počitniških domov, prikolice, hiše na Pokljuki po ugodnih cenah. Enkrat na mesec so upravičeni do karte za kopališče Atlantis. Imajo tudi možnost prostih ur, v primeru viška ur.

12. Kakšne cilje ima podjetje X z sistemom nagrajevanja?

Bistven cilj sistema nagrajevanja v podjetju X je spodbujanje inovativnosti zaposlenih in povečanje učinkovitosti. Motivacija je tukaj zelo pomembna, kajti z ustreznim sistemom nagrajevanja podjetje lahko motivira zaposlene, da vložijo več truda pri opravljanju svojega dela. Vse to pa posledično vpliva na inovativnost in učinkovitost.

## **PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK**

Anketa:

Pozdravljeni!

Sem Sandra Kekić in sem absolventka Fakultete za družbene vede, smeri sociologija-kadrovski menedžment v Ljubljani. Trenutno pišem diplomsko nalogo z naslovom Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v podjetju. Želim preučiti, kakšen vpliv ima nagrajevanje na motivacijo zaposlenih v podjetju. Prosim vas, da odgovorite iskreno. Anketa je anonimna, rezultati, ki jih bom pridobila, pa bodo v namen izdelave diplomske naloge.

Za vaš čas in odgovore se vnaprej zahvaljujem!

1. Spol (obkroži): **M** **Ž**

2. Starost:
  - a) 20–30 let
  - b) 31–40 let
  - c) 41–50 let
  - d) 51–60let
  - e) Nad 60 let
  
3. Stopnja izobrazbe:
  - a) manj kot srednješolska
  - b) srednješolska
  - c) višja
  - d) visoka/univerzitetna
  - e) specializacija/magisterij/doktorat
  
4. Vrsta delovnega razmerja:
  - a) pogodba za določen čas
  - b) pogodba za nedoločen čas
  
5. Ste seznanjeni s sistemom določanja Vaše plače?
  - a) da, natančno poznam sistem določanja plače
  - b) sistem določanja plač poznam le približno
  - c) ne, s sistemom določanja plač nisem seznanjen
  
6. Kako ste zadovoljni z višino vaše plače?
  - a) zelo zadovoljen
  - b) zadovoljen
  - c) nezadovoljen
  - d) zelo nezadovoljen
  
7. Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju?
  - a) da
  - b) delno
  - c) ne
  
8. Če ste odgovorili na prejšnje vprašanje z ne, odgovorite, zakaj.

---

9. Ali sistem nagrajevanja spodbuja vašo motiviranost pri delu?
  - a) da
  - b) delno
  - c) ne
  
10. Ali kot zaposleni v podjetju poleg plače dobivate tudi nedenarne nagrade?
  - a) da
  - b) ne
  
11. Kakšnega nagrajevanja ste v podjetju deležni?
  - a) fiksna plača
  - b) fiksna plača in provizija
  - c) provizija
  - d) stimulacija

- e) fiksna plača in nefinančne nagrade - bonitete
12. Kakšen sistem nagrajevanja bi želeli v podjetju?
- a) več denarnih nagrad
  - b) več nedenarnih nagrad
  - c) sistema nagrajevanja ne bi spreminjal
13. Katere nagrade imajo večji vpliv na vašo motiviranost pri delu?
- a) denarne nagrade
  - b) nedenarne nagrade
14. Ali bi sprejeli bolj odgovorno zaposlitev v zameno za višjo denarno nagrado?
- a) da
  - b) ne
  - c) ne vem
15. Kaj vas najbolj motivira za delo v podjetju?
- a) denarne nagrade
  - b) nedenarne nagrade
  - c) napredovanje na delovnem mestu
  - d) pohvale
16. Ali podjetje namenja dovolj nagrad?
- a) da
  - b) ne
17. Na kakšen način sistem nagrajevanja vpliva na vašo motiviranost pri delu?
- a) pozitivno
  - b) negativno
  - c) ne vpliva
18. Ali ste pri delu v podjetju dovolj motivirani?
- a) motivacije skorajda ni
  - b) smo zelo slabo motivirani
  - c) motivacija je dobra
  - d) motivacija je zelo dobra
19. Ali podjetje uporablja ob ostalih načinih nagrajevanja tudi nagrajevanje za zaposlene meseca?
- a) da
  - b) ne
20. Ali bi želeli, da bi podjetje uvedlo mesečno nagrajevanje za zaposlene?
- a) da
  - b) ne
  - c) vseeno mi je
20. Kakšen način nagrajevanja bi si želeli?
- a) nagrajevanje po izobrazbi
  - b) nagrajevanje po delovni uspešnosti
  - c) nagrajevanje po delovnih izkušnjah

