

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Drolc

**Učinki nedenarnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih in uspešnost  
podjetja**

**Študija primera podjetja BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Drolc

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Učinki nederarnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih in uspešnost  
podjetja**

**Študija primera podjetja BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje**

Ljubljana, 2016

## Zahvala

*Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Branko Iliču, za strokovno pomoč in napotke pri izdelavi magistrskega dela. Še posebej, ker mi je omogočil komunikacijo preko elektronske pošte v času moje študijske izmenjave v La Coruñi.*

*Zahvaljujem se staršem in bratu, ki so me podpirali vsa leta mojega študija.*

*Zahvala gre tudi vsem sodelavcem v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., v Nazarjah, ki so se v tako velikem številu odzvali povabilu na reševanje ankete. Še posebej se želim zahvaliti vsem sodelavcem v kadrovski službi.*

*Mitji se zahvaljujem za pomoč pri statističnem delu magistrske naloge in vse ostale napotke ter Poloni za lekturo.*

*Ne nazadnje pa se zahvaljujem vsem tistim, ki so bili ob meni v obdobju pisanja magistrskega dela.*

## **Učinki nedenarnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih in uspešnost podjetja**

### **Študija primera podjetja BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje**

V magistrskem delu smo preučevali vpliv nedenarnih nagrad na motivacijo zaposlenih in uspešnost podjetja, primer preučevanja pa je predstavljalo podjetje BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje. Opravili smo primarno raziskavo med zaposlenimi v podjetju, rezultati pa so pokazali, da zaposleni visoko vrednotijo tako direktne kot indirektna nagrade. Med nedenarnimi nagradami najvišje vrednotijo pohvale in priznanja s strani nadrejenih, med materialnimi nagradami plačilo dodatnega pokojninskega zavarovanja, med denarnimi pa božičnico. Ugotovili smo, da obstaja pozitivna povezanost med nedenarnim nagrajevanjem ter motivacijo. Potrdili smo hipotezo, da bi prisotnost nedenarnega nagrajevanja zaposlene bolj motivirala kot denarno nagrajevanje. Posledično pa višja stopnja motivacije zaposlenih pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, kar smo potrdili s sprejetjem druge hipoteze. Zavrnilo smo hipotezo, da ima nedenarno nagrajevanje večji vpliv na zaposlene z višjimi dohodki, saj je raziskava v omenjenem podjetju pokazala, da ne obstaja statistično značilna stopnja povezanosti med omenjenima spremenljivkama. Organizacijam na podlagi teoretičnih izsledkov ter raziskave predlagamo kombinacijo denarnega kot nedenarnega nagrajevanja.

**Ključne besede:** nedenarno nagrajevanje, intrinzično nagrajevanje, motivacija.

## **The impacts of non-monetary rewarding on the motivation of employees and business success of a company**

### **Case study of BSH Home Appliances Group, Slovenia**

The master thesis focuses on the impact of non-monetary rewards on employees' motivation and business success. The case study was conducted in BSH Home Appliances Group, Slovenia. Employees were interviewed and the results show that employees highly rate monetary as well as non-monetary rewards. Among the non-monetary rewards recognition and praise from managers are rated the highest. On the other hand, the highest rated among material rewards is extra insurance for retirement, while Christmas pay is the highest rated monetary reward. We found a positive correlation between non-monetary rewards and motivation; the hypothesis claiming that non-monetary rewards motivate employees more than monetary rewards has proven to be correct. In consequence a higher level of motivation positively affects business success of the company – a fact which was confirmed by the second hypothesis. However, we disconfirmed a hypothesis which claims that non-monetary rewards have higher impact on the employees with higher incomes. The research has shown that there is no statistically significant correlation between the two variables. To conclude, according to the bibliography and the research, organizations are proposed to include both - monetary and non-monetary rewards.

**Key words:** non-monetary rewards, intrinsic rewards, motivation.

## Kazalo

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	8
1.1	Raziskovalni problem	8
1.2	Raziskovalna vprašanja in hipoteze	8
1.3	Struktura magistrskega dela	9
<b>2</b>	<b>Motivacija na delovnem mestu</b>	11
2.1	Maslow in hierarhija potreb	12
2.2	Maslowova hierarhija potreb na delovnem mestu	12
2.3	Herzbergova dvofaktorska teorija	15
2.4	ERG teorija	16
2.5	Ekstrinzična in intrinzična motivacija	16
<b>3</b>	<b>Nagrajevanje</b>	18
3.1	Direktne (denarne) nagrade	19
3.2	Indirektne nagrade	23
3.2.1	Materialno nagrajevanje	25
3.2.1	Nematerialno nagrajevanje	25
<b>4</b>	<b>Opredelitev in merjenje poslovne uspešnosti podjetij</b>	27
4.1	Opredelitev poslovne uspešnosti	28
4.2	Merjenje poslovne uspešnosti	28
<b>5</b>	<b>Empirični del</b>	31
5.1	Opis podjetja BSH Hišni aparati d.o.o., Nazarje	31
5.1.1	Sistem nagrajevanja v podjetju BSH Hišni aparati d.o.o., Nazarje	34
5.2	Opis poteka raziskave	35
5.3	Reprezentativnost vzorca	36
5.4	Zanesljivost merjenja	37
5.5	Opisne statistike	37
5.6	Statistična analiza združenih faktorjev	43
5.6.1	Povezanost med stopnjo motivacije ter nagrajevanjem	44
5.6.2	Povezanost med višino plače ter vrednotenjem nadenarnih nagrad	46
5.7	Preverjanje hipotez	49

<b>6 Sklep</b> .....	53
6.1 Glavne ugotovitve .....	53
6.2 Priporočila za organizacije .....	53
<b>7 Literatura</b> .....	56
<b>Priloge</b> .....	61
Priloga A: Anketni vprašalnik.....	61
Priloga B: Izpis iz SPSS .....	65

## Kazalo grafov, slik in tabel

Graf 5.1: Proizvodnja (količina) v mio. kosih.....	31
Graf 5.2: Proizvodnja (vrednost) med 2005 in 2015.....	32
Graf 5.3: Število zaposlenih med letom 2004 in 2014.....	33
Graf 5.4: Proizvodnja (vrednosti).....	51
Graf 5.5: Čisti prihodki od prodaje med letom 2004 in 2014 .....	52
Slika 4. 1: Dvosmerni tok uspešnosti .....	27
Slika 5.1: Raziskovalni model magistrske naloge.....	35
Slika 5.2: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja.....	50
Tabela 5.1: Denarne nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim (opisna statistika) .....	38
Tabela 5.2: Denarne nagrade, ki jih BSH ne nudi zaposlenim (opisna statistika) .....	38
Tabela 5.3: Materialne nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim (opisna statistika) .....	39
Tabela 5.4: Materialne nagrade, ki jih BSH ne nudi zaposlenim (opisna statistika) .....	39
Tabela 5.5: Nematerialne nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim (opisna statistika) .....	40
Tabela 5.6: Nematerialne nagrade, ki jih BSH ne nudi zaposlenim (opisna statistika) .....	41
Tabela 5.7: Opisna statistika dejavnikov, ki vplivajo na to, da zaposleni dobro opravljajo svoje delo.....	42
Tabela 5.8: Opisna statistika preostalih vprašanj.....	43
Tabela 5.9: Povezanost denarnih nagrad ter motivacije.....	44
Tabela 5.10: Povezanost materialnih nagrad in motivacije.....	45
Tabela 5.11: Povezanost nematerialnih nagrad in motivacije.....	46
Tabela 5.12: Povezanost med materialnimi nagradami ter višino plače.....	47
Tabela 5.13: Povezanost med nematerialnimi nagradami ter višino plače.....	48

# 1 Uvod

## 1.1 Raziskovalni problem

Predmet preučevanja pričujočega magistrskega dela je nedenarno nagrajevanje v organizaciji BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje. Čeprav je generalno gledano znano, da je denar nujno potreben za motiviranje zaposlenih, je poleg njega zelo pomembno tudi nedenarno nagrajevanje, saj strokovnjaki ugotavljajo, da se da z denarjem zaposlene motivirati le do določene točke (Pogačnik 1997, 35). Tudi Narsee (2012) je raziskoval denarno in nedenarno nagrajevanje kot sredstvo za motiviranje zaposlenih za doseganje zastavljenih strateških ciljev v organizacijah in ugotovil, da se za nagrajevanje uporablja kombinacija obeh vrst nagrajevanja; glede na trenutne gospodarske razmere in posledične potrebe po optimizaciji stroškov se večja potreba po nedenarnem nagrajevanju. Čeprav je omenjena raziskava pokazala, da je denarno nagrajevanje ocenjeno kot pomembnejše, pa nedenarno nagrajevanje prispeva k povečanju motivacije zaposlenih.

Svetlik in drugi (2009, 414) trdijo, da je »uspešnost posameznika pogoj za uspešnost skupine, v kateri deluje, in slednja je pogoj za uspešnost podjetja. Uspešnost na višjih ravneh pa spet spodbuja uspešnost navzdol, ne le zato, ker uspešnost deluje motivacijsko, temveč tudi zato, ker z uspešnostjo ustvarjamo boljše pogoje in več sredstev, ki jih lahko vlagamo v izboljšave.« Bolj so zaposleni motivirani, večja je torej uspešnost podjetja. Chukwuma in Obiefuna (2014, 138) zato pravita, da je motivacija zaposlenih pomembna pri učinkovitosti na delovnem mestu.

Ker je zadovoljstvo zaposlenih pomemben faktor pri uspešnosti podjetja in hkrati tudi cilj vsakega podjetja, je tematika nagrajevanja zaposlenih vedno aktualna. Nezadovoljen ali nemotiviran zaposleni se na delovnem mestu namreč ne bo izkazal na enakem nivoju, kot bi se zadovoljen oziroma motiviran zaposleni, zato pa je tudi tematika motiviranosti na delovnem mestu nekaj, s čimer se soočajo v vsakem podjetju.

## 1.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

V magistrski nalogi smo se osredotočili na spodaj navedena raziskovalna vprašanja:

- *Katere nedenarne oblike nagrajevanja najbolj vplivajo za motiviranost zaposlenih?*



- *Ali nedenarno nagrajevanje vpliva na uspešnost podjetja?*
- *Kako nedenarno nagrajevanje vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju?*

Raziskovalna vprašanja se torej nanašajo na povezanost nedenarnega nagrajevanja ter motivacije.

Glede na dejstva, ki smo jih zasledili v znanstveni literaturi, ter na podlagi raziskovalnih vprašanj smo oblikovali hipoteze, ki nam predstavljajo tudi pričakovane rezultate empiričnega dela naloge. Navezujejo se na nedenarno nagrajevanje v povezavi z ekonomsko uspešnostjo podjetja ter motiviranostjo zaposlenih v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje. Zastavili smo sledeče hipoteze:

*H 1: Prisotnost nedenarnega nagrajevanja bi zaposlene bolj motivirala kot prisotnost denarnih nagrad.*

*H 2: Nedenarno nagrajevanje pozitivno vpliva na ekonomsko uspešnost podjetja.*

*H 3: Nedenarno nagrajevanje ima večji vpliv na zaposlene z višjo plačo.*

### **1.3 Struktura magistrskega dela**

V magistrskem delu smo po opredelitvi znanstvenih pojmov prešli na empirični del, kjer smo opravili raziskavo, katere namen je bil ugotoviti, kakšen način nedenarnega nagrajevanja bi v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje najbolj motiviral zaposlene.

V teoretičnem delu magistrske naloge smo obravnavali pojem motivacije in navedli nekaj teorij, podrobneje pa smo se osredotočili na Maslowovo hierarhijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo ter ERG-teorijo. V naslednjem poglavju smo se osredotočili na nagrajevanje pri delu, kjer smo opisali denarno in nedenarno nagrajevanje, slednjega pa smo razdelili na materialno in nematerialno nedenarno nagrajevanje. V naslednjem poglavju opisujemo poslovno uspešnost, kjer smo se posebej osredotočili na opredelitev poslovne uspešnosti in njeno merjenje.

V empiričnem delu naloge smo opravili primarno kvantitativno raziskavo, s katero smo želeli odgovoriti na raziskovalna vprašanja oziroma potrditi hipoteze. To smo ugotavljali z anketnim vprašalnikom v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje.

Enota opazovanja oziroma raziskovana populacija so bili redno zaposleni v podjetju BSH

Hišni aparati, d. o. o., Nazarje, pri čemer se nismo osredotočali zgolj na določen profil oseb, temveč smo poskušali zajeti reprezentativen vzorec oseb, ki so v delovnem razmerju. Vzorec je obsegal 450 zaposlenih v podjetju.

Pridobljene podatke smo obdelali v programu SPSS. Analizo natančnosti potrditve vzorca smo naredili z metodo hi-kvadrat ( $\chi^2$ ) ter enostranskim t-testom, s katerim smo preverjali vzorec v primerjavi s populacijo. Opravili smo test Cronbach alfa, s katerim smo merili zanesljivost vprašalnika. Raziskava je po Cronbachu namreč zanesljiva, če v enakih okoliščinah dobimo čim bolj podobne rezultate; želeli smo se prepričati, da so odgovori na vprašanja različni, ker imajo vprašani različna mnenja in ne zato, ker je vprašalnik nezanesljiv. S Pearsonovim koeficientom korelacije pa smo ugotavljali velikost linearne povezanosti med spremenljivkami. Želeli smo ugotoviti, ali obstaja povezanost med nedenarnimi nagradami ter motivacijo in med nedenarnimi nagradami ter višino plače, zato nas je zanimala povezanost med spremenljivkama.

## 2 Motivacija na delovnem mestu

Wiltermuth (2013) motivacijo definira kot gonilno silo za določeno usmerjeno dejavnost. Sadri in Clarke (2011, 45) menita, da se »motivacija nanaša na vrsto psiholoških procesov, ki vodijo posameznika k ciljem, ter povzroči, da se oseba trudi doseči zastavljen cilj.« Velikokrat je uporabljena kot smer, intenzivnost ali vztrajanje pri nekem dejanju, na primer kako močno zaposleni poskuša doseči cilj, kako dolgo nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegel zastavljen cilj (Prav tam). Svetlik in drugi (2009, 643) pravijo, da je »motivacija splet silnic, ki vpliva na človeško vedenje in ga vzdržuje.« Nadaljujejo, da je motivator tisti dejavnik, ki pri posamezniku povzroči visoko stopnjo motiviranosti. Na delovnem mestu so takšni dejavniki na primer zanimivo delo, dosežki ali odgovornost. Robbins (2001 v Chukwuma in Obiefuna 2014, 139) pravi, da je motivacija sila, ki nas vzpodbudi, usmeri ter ohranja prizadevnost osebe.

V nadaljevanju smo se osredotočili zgolj na nekatere teorije, ki so pomembne pri raziskovanju motivacije na delovnem mestu. Maslow (1998) na primer meni, da so naše potrebe porazdeljene v hierarhijo, na dnu katere so fiziološke, višje na lestvici pa ostale potrebe. McCormick in Ilgen (1985, 270) pravita, da je »delovna motivacija neka sila, ki delavca pripravi do tega, da svojo nalogo tako ali drugače opravi oziroma jo nekaj časa opravlja.« Znano je, da so motivirani zaposleni bolj prizadevni, bolj produktivni, bolj so vključeni v organizacijo, manjša pa je tudi verjetnost, da jo bodo zapustili (Sadri in Clarke 2011).

Dandanes je uspeh organizacije v veliki meri odvisen od motivacije zaposlenih. Učinkovitost ter predanost sta namreč direktno povezani z motivacijo. Oseba, ki je na delovnem mestu zadovoljna, je veliko bolj motivirana in se bolj trudi (Vidaković 2012).

Chukwuma in Obiefuna (2014, 139) pravita, da ima motivacijsko usmerjeno vedenje tri osnovne značilnosti: je trajno (ohranja se dlje časa, dokler cilj ni zagotovljen); je ciljno usmerjeno (stremi k zadovoljitvi cilja) in izhaja iz neke potrebe. Herzberg (2003) pa meni, da so zaposleni motivirani, če imajo zanimivo delo, izzive ter odgovornost. S temi dejavniki namreč spodbudimo osebno rast zaposlenega. Clive (2004) med motivatorje pri delu prav tako uvršča zanimivo delo, priznanje za opravljeno delo, občutek pripadnosti, socialno varnost ter dobro plačo. Wiltermuth (2013) pa trdi, da je raven posameznikove motivacije

odvisna od pričakovanih posledic. Na podlagi tega se torej zaposleni vedejo na določen način, saj pričakujejo posledice za svoja dejanja.

Armstrong (2002, 65) pravi, da bodo ljudje bolj motivirani, če bo njihovo delo zadovoljevalo njihove socialne in psihološke potrebe ter prav tako ekonomske.

## **2.1 Maslow in hierarhija potreb**

Maslow (1970, 35–51) kot koncept hierarhije potreb predstavi potrebe na *nižji* ter potrebe na *višji* ravni, skupno pa zajemajo pet skupin. Wilson (2004, 146) pravi, da gre za potrebe, ki so univerzalne in so torej nespremenljive. Potrebe si sledijo po hierarhični lestvici, Maslow pa trdi, da v kolikor nižje potrebe niso zadovoljene, se ne pojavi potreba po zadovoljevanju potreb višje na lestvici.

Maslow na dno postavi fiziološke potrebe, ki so pomembne za človekovo preživetje. Šele ko so te potrebe zadovoljene, se pri človeku pojavijo druge potrebe. Po Maslowu je to potreba po varnosti. Sledijo socialne potrebe, kamor uvrščamo povezovanje, pripadnost, prijateljstvo ter ljubezen. Potreba po spoštovanju po hierarhiji ne spada več k nižjemu, temveč k višjemu redu. Sem uvrščamo ugled, samozavest, prepoznavnost ter uspeh. Na vrhu lestvice se nahaja potreba po samoaktualizaciji (Bowditch in Buono 2005, 66–67).

## **2.2 Maslowova hierarhija potreb na delovnem mestu**

Trevnova (1998, 116) je Maslowovo teorijo hierarhije potreb prenesla na motivacijo za delo. Potrebe zaposlenega – tako kot Maslow – loči v pet skupin: temeljne potrebe (v organizaciji se to kaže kot plača), potrebe po varnosti (v organizaciji so to načrti za napredovanje, sindikat, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, načrti pomoči zaposlenim), socialne potrebe (v organizacijah potreba po formalni in neformalni delovni skupini), potrebe po spoštovanju (torej potrebe po nazivih, statusnih simbolih, promocijah), potrebe po samouresničevanju (osebni razvoj, uporaba vseh sposobnosti na delovnem mestu). Griffin ter Sadri in Clarke so hierarhijo potreb po Maslowu podrobneje opredelili.

Griffin (v Čížek 2012, 45) k fiziološkim potrebam, ki morajo biti posamezniku zadoščene na delovnem mestu, uvršča primerno plačo ter ustrezno delovno okolje (prostori za počitek, primerna svetloba). Sadri in Clarke (2011, 45) pa k fiziološkim potrebam v organizacijah

uvrščata denarne nagrade, torej plačo, bonuse ter pokojninski sklad. Prav tako pa tudi dobro delovno okolje, kamor spadajo svež zrak, ergonomski delovni prostor, tipkovnica in miška, ki zaposlenemu zagotavljajo nemoteno delo ter ga s tem ohranjajo motiviranega. V to skupino uvrščamo tudi brezplačne ali subvencionirane kavarne, odmore ter sobe za odmore, v katerih sta hrana in pijača. Organizacije lahko zaposlenim ponudijo tudi druge oblike brezplačnih ali subvencioniranih dejavnosti. Vse to namreč pomaga zadovoljiti osnovne, fiziološke potrebe zaposlenega.

Potrebe po varnosti se v organizacijah kažejo kot stabilnost zaposlitve, ustrezno zavarovanje na delovnem mestu ter pokojninsko zavarovanje. Zaradi trenutnih razmer na trgu delovne sile pa so potrebe po varnosti na delovnem mestu zelo pomembne (Griffin v Čížek 2012, 45). Sadri in Clarke (2011, 46–47) kot zadovoljeno potrebo po varnosti razumeta tako fizično kot psihično varnost v organizaciji. Sem uvrščamo zdravstveno zavarovanje, pokojnine in tudi svetovalne storitve ter programe pomoči za zaposlene.

Potrebe po pripadnosti Griffin (v Čížek 2012, 45) vidi v timske duhu ter sprejemanju. Ker se ta sklop potreb nanaša na socialno interakcijo (torej potrebe po ljubezni, odnosih, prijateljstvu, družini), je pomembno, da menedžer sprejema tudi družinske težave zaposlenega. Sadri in Clarke (2011, 47) menita, da je potreba po ljubezni in pripadnosti v organizacijah nadvse pomembna, saj če so zadovoljene te potrebe posameznika, je večja verjetnost, da bo v organizaciji ostal že zaradi tega, ker ima dobre odnose; pri tem pa so pomembni odnosi s sodelavci ter nadrejenimi. Rezultat dobrega tima je tudi veliko večji, kot če bi sešteli zgolj rezultate vseh posameznikov, kar je zelo pomembno tudi za produktivnost zaposlenih ter za organizacijo samo, kar je torej dobro tako za zaposlene kot za podjetja. S timskim delom pa zaposlenemu omogočimo, da se čuti pripadlega. To lahko zadovoljimo tudi s skupnimi kosili zaposlenih, športnimi dogodki, klubi, programi mentorstva, dovoljenjem, da so na delovnem mestu tudi otroci ali hišni ljubljenci zaposlenih. Seveda pa je potreben tudi prostor, kjer lahko imajo zaposleni interakcijo s sodelavci.

Potrebe po ugledu se na delovnem mestu izražajo kot nazivi, prostorne pisarne ter nagrade (Griffin v Čížek 2012, 45). Sadri in Clarke (2011, 47) menita, da so pri zaposlenih zelo pomembni priznavanje, ugled s strani drugih, prestiž ter potreba po odgovornosti. To prispeva k samozavesti, kar posledično pripomore k večji motivaciji in produktivnosti. Da bi organizacije zagotovile naštetu, lahko izdelajo kartice z imeni ter nazivom, lahko pa tudi z rezerviranimi parkirnimi mesti, vrednimi nagradami, kot so na primer plačano letovanje

za najboljšega prodajalca, program priznavanja znotraj podjetja (na primer najboljši prodajalec meseca ali leta) ali priznavanje v lokalnem časopisu.

Na vrhu Maslowove hierarhije potreb pa so človekove potrebe po samoaktualizaciji. Na delovnem mestu se te potrebe izražajo kot pomoč pri odločanju v organizacijah ter priložnost za osebni razvoj. Tako za vsakega posameznika kot tudi za posameznika v organizacijah pa velja, da ne čuti potrebe po zadovoljevanju višjih potreb, če nižjih nima zadovoljenih (Griffin v Čížek 2012, 45). Tudi Sadri in Clarke (2011, 48) pravita, da v kolikor so zadovoljene vse prej naštetе potrebe, se pri zaposlenih pojavijo tudi potrebe po samoaktualizaciji, ki jih lahko organizacije najlažje zadovoljijo z dodatnim izobraževanjem ali tečajji v zvezi z njihovo zaposlitvijo, kar je dobro tako za razvoj v organizaciji kot tudi za osebni razvoj zaposlenega – torej za večino zaposlenega v organizaciji.

Po navedeni teoriji je najpomembnejša za zaposlenega plača, sledijo varnost na delovnem mestu, občutek pripadnosti, priznavanje na delovnem mestu ter na vrhu samoaktualizacija. V kolikor podjetja zaposlenim nudijo vse navedeno, so zaposleni bolj motivirani, ustvarjalni, produktivni, zvesti, kar se organizaciji povrne v obliki višjih prihodkov in dobrih odnosov med zaposlenimi (Sadri in Clarke 2011, 48).

Arnold in drugi (1991 v Armstrong 2002, 56) pravijo, da ima motivacija tri komponente: smer (kaj oseba dela), trud (kako zelo se trudi) in vztrajnost (kako dolgo se trudi). Vsaka motivirana oseba stremi k cilju; zaposleni so lahko samomotivirani (intrinzična motivacija) ali pa jih lahko motivira kadrovska služba (ekstrinzična motivacija). Intrinzično motivacijo ustvarimo sami in vpliva na to, kako se posamezna oseba vede. Ta občutek vsebuje odgovornost oziroma občutek, da je delo pomembno, svobodo vedenja, razvoj naših sposobnosti, zanimivo delo, polno izzivov ter možnosti, in osebno rast. Na drugi strani pa je ekstrinzična motivacija tisto, s čimer nas motivirajo drugi. Na njih lahko vplivamo na primer s povišanjem plače, a v tem primeru motivacija ne traja dolgo. Intrinzični motivatorji, ki pa so povezani s kvaliteto delovnega življenja, pa delujejo globlje in imajo dolgoročnejši učinek.

### 2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova (1987) dvofaktorska teorija predpostavlja, da zadovoljstvo ter nezadovoljstvo na delovnem mestu nista nasprotujoča si pojma, temveč gre za dve ločeni dimenziji. Herzberg trdi, da dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, niso enaki kot tisti, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu.

Herzberg motivacijske dejavnike loči na dissatisfaktorje (higienike) ter na satisfaktorje (motivatorje). Higieniki ne spodbujajo, temveč odstranjujejo neprijetnosti, saj izhajajo iz delovnega okolja, medtem ko motivatorji zaposlenega motivirajo, saj izhajajo iz dela samega. Svetlik in drugi (2009, 342) pravijo, da »eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravnijo.«

Med motivatorje Herzberg uvršča uspeh pri delu, prepoznavnost, delo kot tako, odgovornost, napredovanje ter razvoj (sledijo si po pomembnosti). Gre torej za faktorje, ki so ključni za motiviranje zaposlenega in spadajo v kontinuum zadovoljstva pri delu. Kot higienike pa navaja politiko organizacije, nadzor, odnos nadrejenih, delovne pogoje, plačo, odnose s sodelavci, osebno življenje, odnos do podrejenih, status ter varnost. Uvrščamo jih v kontinuum nezadovoljstva na delovnem mestu. V kolikor omenjeni faktorji ne povzročajo nezadovoljstva na delovnem mestu, so ustvarjeni primerni pogoji, da lahko motivatorji zaposlenega motivirajo (Uhan 2000). Svetlik in drugi (2009, 343) pravijo, da je raziskava v Sloveniji pokazala, da so medsebojni odnosi v Sloveniji motivatorji in ne higieniki, za razliko od Herzbergove teorije. Najpomembnejši motivatorji v petih industrijskih organizacijah so, sodeč po raziskavi, dobri medsebojni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost ter odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela ter pridobivanje novega znanja in sposobnosti. Kot najpomembnejše higienike pa so navedli primeren osebni dohodek, ustrezno organizacijo dela, cenjeno delo ter kompetentnost vodij.

V kolikor so zaposleni na delovnem mestu nezadovoljni, je treba izboljšati higienike. V kolikor pa so zaposleni zadovoljni, je treba izboljšati motivatorje (Herzberg 1987). Svetlik in drugi (2009, 344–345) pravijo, da lahko na nadpovprečne delovne rezultate ter zadovoljne delavce računamo le, če vnašamo motivacijske dejavnike v delovno okolje. Ker pa trdi, da je plača higienik, jo je treba držati na ustrezni ravni, da ne povzroča nezadovoljstva. Poudariti je treba, da dvigovanje plač nad določeno ravnijo (podobna dela v drugih organizacijah) ni smiselno, saj nima motivacijskih učinkov oziroma ima le kratkotrajne. Čez čas namreč

zaposlenim postane takšna višina dohodkov normalna oziroma pričakovana in v kolikor bi jih želeli kasneje znižati, bi prišlo do nezadovoljstva.

## **2.4 ERG-teorija**

Adefelerjeva oziroma ERG motivacijska teorija predpostavlja tri potrebe: eksistencialne potrebe (ang. *existence needs*), socialne potrebe (ang. *relatedness needs*) ter potrebe po razvoju (ang. *growth needs*).

Eksistencialne potrebe v podjetju so višina plače, dodatki k plači, pravičnost plač, fizična varnost tako pri delu kot tudi pri zasebnem življenju, delovne ter življenjske razmere. Med socialne potrebe uvrščamo medsebojne stike ter potrebe po ljubezni in pripadnosti. Potreba po razvoju je potreba po samouresničevanju, osebnem razvoju ter rasti posameznika.

Teorija predpostavlja, da manj je potreba zadovoljena, močnejša je želja po njej. Kako močna je želja po zadovoljitvi potrebe, je odvisno od tega, ali so potrebe, ki se nahajajo nižje na hierarhični lestvici, že zadovoljene (niso pa pogoj, da se potrebe, ki se nahajajo višje na hierarhični lestvici, ne bi pojavile). Adelfeler trdi tudi, da v kolikor potrebe na vrhu hierarhične lestvice niso zadovoljene, posameznik zadovolji potrebe nižje na hierarhični lestvici (Werther in Davis 1985, 401).

## **2.5 Ekstrinzična in intrinzična motivacija**

Bruno (2012, 3) pravi, da je oseba notranje motivirana, ko opravlja določeno delo (ali se vede na določen način) zato, da prejme pohvalo, nagrado, dobro oceno ali da se izogne kazni. Deci in drugi (2008 v Bruno 2012, 3) pravijo, da oseba počne nekaj, ker to vodi do rezultata, ki pa ni povezan z njenim početjem kot takim. Na drugi strani pa nas notranja motivacija pripravi do nekega vedenja, ker je nagrada ali izziv v delu oziroma dejanju samem. Zadovoljstvo nam torej prinese delo/vedenje kot tako.

Polo in Perez Lopez (1990 v Sorauren 2000, 937–938) navajata tri različne motivatorje; ekstrinzični motivatorji dajejo razlog za neko dejanje izven posameznika (so zunanji). Povod za neko dejanje ni dejanje samo po sebi, temveč korist, ki ga bo oseba imela od dejanja. To ne pomeni, da ljudje ne bi smeli delovati zaradi ekstrinzičnih motivatorjev, vendar je bolje, da to ni edini razlog za delo zaposlenih. Pri intrinzičnih motivatorjih pa gre za to, da neko dejanje



izvira iz človeka samega; ljudje v takem primeru delajo zato, ker so zainteresirani za delo in v njem uživajo. Kadar nekdo nekaj naredi, se nekaj nauči in je rezultat dela nagrada sama po sebi. Ker se razvijamo in izboljšujemo, lahko v delu uživamo, kar pa je tudi bistvo intrinzične motivacije. Avtorja omenjata tudi transcendentno motivacijo, kar pomeni, da oseba dela zato, ker s tem pomaga drugim ljudem.

### 3 Nagrajevanje

Lipičnik (1998) pravi, da sistem nagrajevanja sestavljajo usklajena politika, procesi ter praksa organizacije, njegov namen pa je nagraditi zaposlene glede na njihove prispevke, zmožnosti in pristojnosti ter tudi glede na tržno ceno zaposlenih. Pravi, da zaposleni za svoj trud pričakujejo ekstrinzične (denarne) nagrade – kot so plača, stimulacija, bonus ali izplačila v delnicah –, ter tudi intrinzične nagrade, na primer občutek kompetentnosti, doseganje inovativnih rezultatov, odgovornost, vpliv in osebna rast. Lipičnik (prav tam) nadaljuje, da je »nagrajevanje za delovno uspešnost del plačilnega sistema, s katerim skuša delodajalec nagraditi posebno prizadevanje pri delu, tj. rezultat dela.« Nagrada je torej protivrednost, ki jo zaposleni želi v zameno za svoje delo. Glavna naloga nagrajevanja pa je, da delovno silo usmerimo v želeno vedenje (WorldatWork 2000 v Armstrong 2002, 8). Ilič (2004, 74) pravi, da lahko sposobnosti, znanje in intelektualni potencial izvablamo s stimulativnim nagrajevanjem oziroma sistemom denarnih in nedenarnih nagrad, ki je usmerjen v nagrajevanje delovnih dosežkov posameznikov. Pravi tudi, da je »nagrajevanje psihološka motivacija za inoviranje oziroma motiv, ki usmerja človekovo ciljno usmerjeno aktivnost – kompleksnejši socio-ekonomski dejavnik spodbuja inovativnosti, saj poleg denarnega zajema tudi intrinzično (tj. nedenarno) nagrajevanje« (Ilič 2004, 179). Svetlik in drugi (2009, 528) omenjajo, da v sodobni literaturi k pojmu plač in nagrajevanja vključujejo vse, kar delodajalec nudi zaposlenemu, vključujoč osebno rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačno prihodnost. Gre za manj otipljive dejavnike, a jih kljub temu lahko uvrščamo med posredna plačila in nagrade. Zupan (2001, 208) meni, da so »nagrade učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna.« Stroški za podjetje pa so precej majhni, saj navadno ne presegajo 3 % proračuna, ki je namenjen plačam.

Zupan (2001, 118) dodaja, da so »sistem plač in nagrajevanja v bistvu procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo.« Nadaljuje, da daje sistem plač ter nagrajevanja pomembno sporočilo, saj pokaže, kakšno vrsto vedenja ter kakšne dosežke v podjetju cenijo. Ilič (2004, 174) meni, da postaja nagrajevanje vedno bolj strateški element konkurenčnosti, saj nagrajevanje zaposlenih »povečuje njihovo pripravljenost za inoviranje.« Možina in drugi (2002, 489) pa pravijo, da vsak pristop, ki ureja strategijo sistema nagrajevanja, želi spodbuditi želeno vedenje posameznikov. Sistem nagrajevanja je torej

nadvse pomemben, saj z njim med drugim v organizacijo privabimo zaposlene z visokim potencialom, ki dosežejo visoke cilje (Fay and Thompson 2001, 213 v Özutku 2012).

Ker se lahko zgodi tudi, da nagrade ne opravljajo svoje funkcije, torej nagrajujejo, temveč nasprotno – kaznujejo (ali pa celo delujejo kot podkupnine), Gruban (2007) predlaga usmeritev sistema nagrajevanja in motiviranja v ekstrinzične motivacijske dejavnike, preoblikovanje dela, postavljanje ciljev, razvojne načrte tako za posameznike kot za time, vključevanje zaposlenih, usmeritev v nagrajevanje kompetentnosti ter izobraževanje zaposlenih. Tako zaposlenim omogočimo povezanost motivacije zaposlenega s splošno organizacijsko uspešnostjo. Na tak način lahko tudi preprečimo, da bi z napačnimi vzpodbudami proizvajali napačna vedenja, kar bi posledično prineslo napačne rezultate.

Kot navaja mnogo avtorjev, pa ločimo dve obliki nagrajevanja, ki jih bomo opisali v sledečih podpoglavjih; sistem nagrajevanja delimo na (Možina in drugi 2002, 488; Iliču 2004, 179):

- finančne nagrade in ugodnosti na delovnem mestu: fiksna in variabilna plača, nagrade v enkratnih zneskih (bonusih), ki so odvisni od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj; lahko pa se dodajajo v obliki variabilne plače,
- nefinančne nagrade: gre za intrinzične nagrade, torej priznanja, pohvale, osebni razvoj.

Ne glede na to, v katero izmed naštetih oblik nagrada spada, pa Svetlik in drugi (2009, 64) pravijo, da je »nagrada vse (ne glede na obliko), kar delodajalec delavcu da poleg plače in je povezano z uspešnostjo.«

Deci in drugi (1999 v Bruno 2012, 7) pravijo, da so raziskave pokazale, da je bila stopnja uspešnosti zaposlenih višja v času, ko so bili nagrajevani, v primerjavi z obdobjem, ko so bile nagrade ukinjene, iz česar lahko razberemo pomembnost nagrajevanja.

### **3.1 Direktne (denarne) nagrade**

Zupan (2001, 285; Svetlik in drugi 2009, 635) pravi, da je »denarna nagrada tista nagrada, ki jo delodajalec izplača v denarju, bonih ali vrednostnih papirjih.« Trend novih sistemov nagrad kaže fleksibilno ter odzivno strategijo nagrajevanja, ki se prilagaja spremenljivim poslovnim okoliščinam ter priznava potrebo po osebi izpolnitvi in željo po uveljavljanju z dosežki v vedno bolj konkurenčnem poslovnem okolju (Ilič 2004, 182).

Svetlik in drugi (2009, 526–527) pravijo, da je v Sloveniji večina ugodnosti zakonsko predpisana; gre torej za bonitete, ki so skladno z zakonom obdavčene. V osnovi plačo delimo na stalni in giblivi del.

Ilič (2002, 939) pravi, da je »po Lipičniku (1998) nagrajevanje za delovno uspešnost del plačilnega sistema, s katerim skuša delodajalec nagraditi prizadevanje pri delu, tj. rezultat dela. Nagrada je protivrednost, ki jo zaposleni želi za svoje delo.« Ilič (2002) nadaljuje, da zaposleni pričakujejo tudi ekstrinzične nagrade, torej v obliki plač, stimulacij, nagrad v delnicah, ali pa intrinzične nagrade (za primer navaja občutek kompetentnosti, pomembnega prispevka, inovativen rezultat, odgovornost, vpliv ali osebno rast).

Kadar pa podjetje zaposlene motivira zgolj ekstrinzično, strokovnjaki svetujejo vzpostavitev sistema nagrajevanja, po katerem lahko vrednotijo uspešnosti inovativnih zaposlenih (Ilič 2004). Predlagajo sledeče:

- Program delitve prihrankov oziroma *gain-sharing*: gre za načrt bonusov, ki šteje, da bodo del prihrankov, ustvarjen s strani delavcev, dobili vrnjen v obliki bonusa. Gre torej za delitev dobička iz stroškovnih prihrankov. *Gain-sharing* je bil razvit zato, da bi bilo moč videti delovne oziroma inovativne napore zaposlenih.
- Program delitve dobička oziroma *profit-sharing*: sem uvrščamo dobiček od prodaje produktne inovacije: višina dobička torej ni povezana z izboljšavami produktivnosti, ki jih lahko izmerimo, ampak na dobičku podjetja, katerega del se razdeli med zaposlene – odvisna je torej tudi od uspešnosti zaposlenih. Tako organizacije, v namen, da bi zaposlene motivirale k večji uspešnosti celotne organizacije, del dobička namenijo zaposlenim; gre za gotovino ali delnice. Pozitivna lastnost *profit-sharinga* pa je, da so zaposleni bolj povezani z organizacijo (Lipičnik 1998; Hellriegel, Jackson in Slocum 1999 v Ilič 2004, 180–182). Fibirova in Petr (2013) ugotavljata, da ima *profit-sharing* nevtralen ali pozitiven vpliv na produktivost zaposlenih (in sicer glede na to plačilo profita), vendar se kažejo različni mediacijski učinki, še posebej na stabilnost zaposlitve, absentizem, odpovedi ter odnose med sodelavci.

Obstaja tudi način spodbude inoviranja, in sicer z uporabo sistema plačevanja po ekonomskih učinkih, kjer se učinki dela izražajo vrednostno, torej »z višino dobička, ki ga zaposleni ustvarijo podjetju, česar pa ni vedno enostavno ugotavljati tako na ravni posameznega delavca

kot tudi skupine.« Plačevanje zaposlenih je možno po delnih ekonomskih učinkih, podjetje namreč lahko uvede premije, torej dodatke k plači. Plačevanje na tak način pomeni zблиžanje interesov podjetja ter zaposlenih, saj je nagrada zaposlenih odvisna od tega, kolikšen dobiček ima podjetje (Ilič 2004).

Po nekaterih teorijah človek dela zgolj za to, da bi zaslužil. Zaposleni naj bi bil po teoriji ekonomske motivacije motiviran z denarjem oziroma materialnimi dobrinami. Instrumentalna teorija pa predpostavlja, da je denar orodje, s katerim dosežemo želene rezultate (Armstrong in Murlis 1998, 33). Furnham (2005, 247–248) je mnenja, da denar ne motivira vseh ljudi enako, kar pa je odvisno od tega, koliko je ljudem denar pomemben (bolj motivira tiste, ki ga vrednotijo višje). Nadaljuje, da je moč denarja kratkoročna, ampak ko ljudje dobijo denar, ki si ga zaslužijo, ostale dobrine na delovnem mestu za njih postanejo boljše.

Zupan (2001, 211) prednost denarnih nagrad vidi v tem, da so zaželeno, da so preproste, vsi jih razumemo, lahko so tudi dodatna spodbuda. Ichnioski, Shaw in Prennushi (1997 v Sorauren 2000, 933) so raziskovali vpliv HR-tehnik na produktivnost. Ugotovili so, da imajo inovativnejši pristopi nagrajevanja večji vpliv na produktivnost v primerjavi s tradicionalnimi. Za primer inovativnejših pristopov navajajo spodbuden plačilni sistem, treninge ter usposabljanja, reševanje problemov, vpletenost zaposlenih v delo, delovne naloge zajemajo veliko različnih nalog, informacije se širijo med menedžmentom ter zaposlenimi (Sorauren 2000, 935).

George Milkovich (1995, v Svetlik in drugi 2009, 534) pravi, da »ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja uspešnosti vodi k boljšim dosežkom. Kot merila za nagrajevanje uspešnosti lahko upoštevamo doseganje ciljev, ki zaposlenim pomenijo izziv, hkrati pa povečujejo uspešnost podjetja.«

Sorauren (2000, 925) pravi, da denarne nagrade zaposlene motivirajo, vendar jih ne povežejo z organizacijo. Na drugi strani pa zaposleni vložijo veliko truda v delo; *profit-sharing* poveže zaposlenega s podjetjem ter naredi njegovo delo zanimivejše. Armstrong (2002, 63) pravi, da bo nekatere ljudi denar bolj motiviral kot druge, saj jim več pomenijo status ter veljavnost v družbi ter predvsem dejstvo, da si lahko več kupijo.

Obstaja tudi precej kritik denarnega nagrajevanja. Ma in drugi (2014, 194) se sklicujejo na raziskave, ki kažejo, da ekstrinzično nagrajevanje demotivira zaposlene. Lahko celo škoduje notranji motivaciji, v kolikor se ne izvaja pravilno. Za primer navajajo, da kadar so

denarno nagrado odstranili, so imeli zaposleni manjšo motivacijo za opravljanje delovnih nalog, kot če te denarne nagrade sploh ne bi bilo. Ma in drugi (2014, 197) so mnenja, da ne moremo trditi, da zunanja spodbuda vedno iz ljudi privabi pozitivno, temveč ravno obratno – lahko izključuje notranjo motivacijo.

Ilič (2002, 942) pravi, da »višja dejanska ali pričakovana denarna nagrada za zaposlene (bodisi v obliki višje plače bodisi dodatkov k plači) namreč, *ceteris paribus*, ne izvablja nujno iz zaposlenih večje ponudbe dela oziroma raziskovalnih ur ali inovativnih naporov.«

Ljudje denar potrebujejo, da lahko kupijo, kar potrebujejo, vendar ta ne prispeva nujno k večji delovni uspešnosti. Kot mnoge slabosti navaja, da v kolikor zaposleni niso nagrajeni, to dojemamo kot kazen; v kolikor tekmujejo med seboj, to nasprotuje načelom tima; pravi, da ljudi usmerjajo samo v to, kaj in koliko doseči (Gruban 2007).

Zupan (2001, 211) meni, da denarne nagrade niso obstojne, saj jih hitro pozabimo, poleg tega pa so vsakdanje in nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Med zaposlenimi je vedno večje pričakovanje, kot delodajalec pa težko nagrajujemo z vedno večjimi vsotami, saj v nasprotnem primeru nagrade lahko postanejo samoumevne.

Ilič (2004, 182) pravi, da »fiksne plače, odvisne od zahtevnosti delovnih mest, zaradi svoje neprilagodljivosti v ljudeh ne morejo zbuditi medsebojne tekmovalnosti pri doseganju rezultatov tudi v inovacijskem procesu, zato po tej plati ne morejo zaposlenih spodbujati k inoviranju.«

Houlihan v Freifeld (2011, 18) je mnenja, da je denarno nagrajevanje neučinkovito, saj denar spodbudo spremeni v posel – postanemo namreč preračunljivi, koliko napora moramo vložiti za določeno količino denarja. Posledično pa razmišljamo, za katero stvar bomo zapravili denar, kar dojemamo kot: »Dodatnih 6 ur moram delati, da si bom lahko kupil določeno stvar.« Ker preveč racionaliziramo, bomo še naprej delali tisto (in toliko) kot doslej, saj se nam ne zdi vredno narediti nečesa dodatnega v zameno le za nekaj denarja. Nadaljuje, da denar seveda je pomemben, vendar nas ne motivira do mere, da bi naredili kaj več, kot je naša dolžnost, ali da bi se zares potrudili do roba svojih zmožnosti. Kar nas zares postavi do te točke, so dejstvo, da si postavimo visoke cilje, naša zmožnost, da se čustveno vpletemo v delo, ter sposobnost, da se skoncentriramo na delo.

### 3.2 Indirektne nagrade

Ilič (2002, 935) ugotavlja, da imajo fiksne denarne nagrade omejen domet; nefinančne nagrade so zato bolj primerne, če želimo spodbujati zaposlene k inoviranju. Po teorijah bi naj plača (denarna nagrada) oziroma denar »kot osnovni krepilec zaželenega vedenja deloval v vlogi absolutnega motivatorja za spodbujanje delovnih in inovativnih naporov zlasti v primeru, ko posameznik zazna povečanje nagrade za vrednost dodatnega napora in ko želi določeno vrsto nagrade« (Handy 1993, v Ilič 2004 184). Tudi Schumacher (v Freifeld 2011, 18) pravi, da je denar kratkoročni motivator. Nanaša se na Maslowa – ko imamo zadoščeno potrebo po hrani, želimo več, imamo potrebo po samouresničitvi.

Svetlik in drugi (2009, 529) pravijo, da glede na raziskave zaposleni pričakujejo, da jim delodajalec ne bo nudil le plače. Ta sklop pričakovanj imenujejo »psihološka pogodba«. Vanjo so vključeni materialni (plača in ugodnosti) in nematerialni dejavniki (odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve). Problem pa se pojavi, kadar so pričakovanja previsoka (in pride do občutka kršitve psihološke pogodbe) in pade motiviranost, pride do nezadovoljstva, poveča se tudi odsotnost z dela.

Okwudili (2015, 8) pravi, da so zaposleni motor organizacije, nagrade pa so gorivo. Nobena organizacija namreč ne more doseči zastavljenih ciljev brez zaposlenih. Ilič (2004, 180) pravi, da je sistem nagrajevanja učinkovit, kadar obstaja zveza od delovnega napora do nagrade; zaposleni so namreč primarno motivirani z denarjem, zato so, kadar so njihova pričakovanja izpolnjena, hkrati tudi produktivnejši – motivacija se torej sproži glede na pričakovane nagrade, bodisi ekstrinzične bodisi intrinzične.

Ilič (2004, 183–184) nadaljuje, da lahko višja denarna nagrada spodbuja večji delovni napor le do določene mere, kasneje pa višja denarna nagrada kot higienik zaposlenega ne motivira. Takrat postanejo za motivacijo zaposlenega pomembni drugi, intrinzični faktorji oziroma motivatorji. O takšni relaciji govori tudi Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija. Na podlagi te teorije mora biti nujno prisotna ustrezna denarna nagrada (za inovacijo) ali višja plača – kot higienik, saj ustvari pogoje, potrebne za motivacijo zaposlenih (povzročča zadovoljstvo, ki odstrani odvečne napetosti in usmeri človekovo aktivnost v delo) oziroma v primeru, ki ga navaja Ilič, ustvari pogoje za ustvarjalno delo ter spodbujanje inovacij, čeprav sama neposredno ne motivira.

Med nedenarne nagrade po mnenju Svetlika in drugih (2006, 664) spadajo »nagrade, ki niso neposredno v denarju, to so vse nagrade v naravi in nematerialne nagrade.« So torej vsi prejemki v naravi ter nematerialne ugodnosti (višji ugled) in pa nematerialne nagrade (sem uvrščamo priznanja in pohvale). »Temeljna razlika med nedenarnimi in nematerialnimi nagradami je v tem, da slednje niso povezane z neko večjo vrednostjo, ki jo lahko izrazimo v denarju (prav tam).« Kot primer navajajo nagrado ogled sejma, kjer gre torej za nedenarno nagrado; v primeru pa, da zaposleni dobi priznanje za uspešnost, govorimo o nematerialni nagradi (Svetlik in drugi 2009, 526–527).

Mihaličeva (2006) za nedenarno nagrajevanje trdi, da je pomembno za motiviranost zaposlenih. Nedenarne nagrade so lahko različne napotitve na izobraževanja ali usposabljanja, napredovanje (horizontalno ali vertikalno), odgovornejše ali zahtevnejše delo, dodatni prosti dnevi, omogočanje soudeležbe pri lastništvu, javna priznanja, boljši delovni pogoji, simbolne nagrade.

Okwudili (2015, 7) v študiji vpliva nedenarnega nagrajevanja na produktivnost zaposlenih (na primeru vladnih služb) ugotavlja, da sta nedenarno nagrajevanje in produktivnost zaposlenih pozitivno povezana. Večja produktivnost zaposlenih je možna preko nedenarnega nagrajevanja ter z vključevanjem zaposlenih v programe z dobrim sistemom nagrajevanja, saj jim s tem podjetja pokažejo, da potrebujejo njihov trud. Raziskave so pokazale, da na zadovoljstvo z delovnim mestom plača vpliva le 20 % – zaposleni torej potrebujejo tudi druge motivatorje. Za organizacije je zato pomembno, da zaposlene motivirajo z zunanjimi dejavniki, torej plačo, ter z notranjimi – psihološkimi (Sadri in Clarke 2011, 45).

Ljudem je služba pomembna, če so vključeni v proces identifikacije in rešitve problema. Raziskava je pokazala, da je denarno nagrajevanje pomembnejše tistim z nižjimi položaji (ter posledično nižjo plačo). Vsi delavci pa želijo od dela več kot samo dobro plačo, varnost in dobre delovne pogoje ter priložnosti za napredovanje. Želijo avtonomijo, pomen ter izzive na delu. Zadovoljni zaposleni namreč raje vlagajo v podjetje, kjer so zaposleni, prav tako so se počutili bolj cenjene kot zaposleni. Če zaželeno vedenje spodbujamo z nedenarnim nagrajevanjem, imajo zaposleni občutek, da nam je mar zanje ter da je bil njihov trud opažen (Sonawane 2008, 258–261).

Nedenarno nagrajevanje se torej uporablja kot orodje za večjo učinkovitost ter produktivnost zaposlenih, saj so bolj motivirani zaposleni bolj produktivni, bolj učinkoviti ter bolj pripravljeni delati za cilje organizacije kot tisti, ki so nižje motivirani (Okwudili 2015, 10).



Po klasifikaciji Steersa in Porterja (1987) ter drugih teoretikov pa lahko nedenarno nagrajevanje ločimo na materialno ali nematerialno.

### 3.2.1 Materialno nagrajevanje

Svetlik in drugi (2009, 641) med materialne nagrade uvrščajo vse nagrade »v denarni ali nedenarni obliki, ki jih lahko ovrednotimo.« Med indirektno materialne nagrade spadajo torej plačilo izobraževanja (ki je v skladu z delovnim mestom ali pa ni v skladu z delovnim mestom – razni tečajji), plačilo nezgodnega zavarovanja, pokojninsko zavarovanje, darila (izdelki podjetja ali druga darila), plačilo športne aktivnosti, darilni boni ali uporaba službenega telefona.

### 3.2.2 Nematerialno nagrajevanje

Svetlik in drugi (2009, 644) za nematerialne nagrade pravijo, da »so neotipljive nagrade, katerim ne moremo določiti vrednosti (na primer pohvala, večji ugled).« Steers in Porter (1987) mednje uvrščata več avtonomije pri delu, delavsko participacijo, boljše pogoje pri delu in delavska srečanja. Zupanova (2001, 212) med nedenarne nematerialne nagrade uvršča ustne pohvale, zahvalna pisma za dobro delo, čestitke ob dobrem delu, spremembo delovnega mesta, participacijo na pomembnejših sestankih ali prireditvah, pojavljanje v predstavitvenih gradivih podjetja. Zupanova (2001, 218) nadaljuje, da so »nagrade in priznanja za posebne dosežke zanimiva zato, ker imajo veliko sporočilno moč, kar je v podjetju pomembno. Z oblikovanjem meril za izbiro nagrajencev jasno pokažemo, kakšno vedenje pričakujemo od zaposlenih in kako lahko največ prispevajo k uspešnosti podjetja.« Primer so razna priznanja, plakete in diplome, ki so pogosto dopolnjene z denarnimi simbolnimi in praktičnimi nagradami, pomembne pa so tudi slovesne podelitve ter objava v časopisu.

Nelson (2004 v Okwudili 2015, 7) ugotavlja, da so priznanja in pohvale najbolj učinkovite nagrade, ki izboljšujejo delovno uspešnost zaposlenih. Freifeld (2011, 22) pravi, da takšno nagrajevanje tudi emocionalno ter psihološko vpliva na nas. Če smo cenjeni, če se počutimo učinkovite ter prepoznavne, prejmemo pohvale, imamo socialno moč – vse to direktno vpliva na človekovo samopodobo ter notranjo motivacijo.

Pfeffer (1998 v Armstrong 2002, 63) dodaja, da »ljudje delajo za denar, ampak še bolj delajo za to, ker jim to nekaj pomeni. Delajo, da se zabavajo.« Meni celo, da denar ne more zamenjati delovnega okolja, ki temelji na zaupanju, zabavi in pomenskem delu.

Med nematerialne nederarne nagrade torej spadajo priznanja in pohvale s strani nadrejenega, pisna zahvala s strani nadrejenega ali vodstva, pohvala na javnem dogodku, drugačne oziroma zanimivejše delovne naloge, omemba o dosežku zaposlenega v časopisu ali spletni strani podjetja, dodatni dopust in izbor za *naj delavca meseca*.

Özutku (2012, 31) pravi, da so intrinzične nagrade tiste, ki obstajajo v službi same po sebi; na primer doseganje ciljev, raznolikost, izzivi, avtonomija, odgovornost, osebnostna ter profesionalna rast. Zaposlenim jih lahko ponudimo preko zahtevnejšega dela, ki jim je v izziv, da jim dodelimo večjo odgovornost, da uporabljajo več svojih znanj in sposobnosti. Zaposleni so zelo motivirani, kadar menijo, da je njihov trud pomemben za uspeh podjetja, da jim je delo v zadovoljstvo, v izziv ter jih nagrajuje same po sebi.

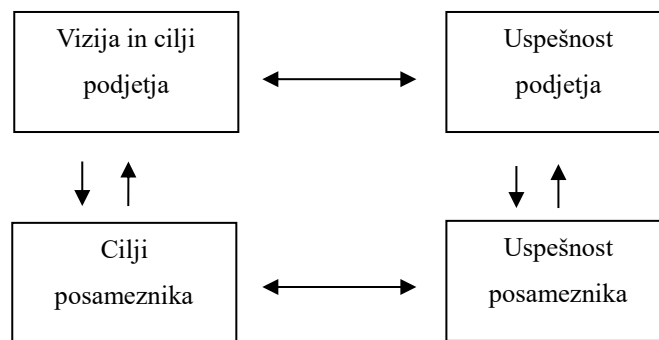
Kenneth (2009) ugotavlja, da se je sistem nagrajevanja v preteklih letih precej spremenil, saj imajo tudi zaposleni drugačna pričakovanja, kot so jih imeli nekoč. Intrinzične nagrade so ljudem postale pomembnejše ter posledično tudi vedno bolj razširjene med podjetji. Ker intrinzične nagrade izhajajo iz dejstva, da zaposleni opravljajo delo, ki mu je v zadovoljstvo (ali pa je to dobro opravil), zaposlene na dnevni ravni motivirajo veliko bolj kot ekstrinzične. Z intrinzičnimi nagradami zaposleni dobijo občutek polnopomenskosti dela, občutek, da lahko izbirajo, občutek kompetentnosti ter občutek napredovanja. Vse to pa je zaposlenim pomembno tako pri delu oziroma vpetosti v delo kot tudi pri osebnostni rasti. V kolikor se posameznik zaveda, da je njegovo delo pomembno, ter ima občutek, da je delo vredno njegovega časa in energije, daje smisel ter namen našemu obstoju. Občutek izbire da posamezniku zavedanje, da lahko sam odloča o svojem delu ter tudi ravna v skladu s tem, kar se mu zdi najbolje, in mu daje občutek odgovornosti za njegovo delo. S kompetentnostjo damo zaposlenemu občutek, da delo opravlja dobro ter s tem hkrati dosega tudi osebnostne cilje. Občutek napredka da zaposlenemu zavedanja, da se delo oziroma dosežki pomikajo v pravo smer, kar daje posamezniku tudi samozavest.

Z intrinzičnimi nagradami lahko torej motiviramo zaposlene, zniža se tudi stopnja možnosti izgorelosti, saj jih na službo veže veliko pozitivnih občutkov, in tudi njihovo zadovoljstvo s službo je višje, hkrati pa imajo občutek o lastnem kariernem razvoju (prav tam).

## 4 Opredelitev in merjenje poslovne uspešnosti podjetij

Svetlik in drugi (2009, 413) o uspešnosti podjetja pravijo: »Ko govorimo o uspešnosti, imamo v mislih primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati, ki jih dosežemo.« Zupanova (2001, 269) je mnenja, da »v današnjem poslovnem okolju uspe le tistim, ki nenehno iščejo nove izvore konkurenčnosti. Največ od njih vodita znanje in ustvarjalnost zaposlenih, saj podjetja le tako pridejo do izvirnih zamisli, ki jih drugi ne morejo hitro posnemati. Tako ostajajo korak pred tekmeci in na trgu dobijo ustrezno potrditev vrednosti svojega dela.« Za spodbujanje zaposlenih pa imata sistema plač in nagrajevanja pomembno vlogo, saj preko povečevanja uspešnosti zaposlenih vodita k uresničevanju ciljev podjetja. Opisano prikazuje slika 4.1 v nadaljevanju.

**Slika 4.1: Dvosmerni tok uspešnosti**



Vir: Zupan (2001, 14).

Pri sistemu zagotavljanja uspešnosti moramo upoštevati uspešnost podjetja, organizacijske enote ter posameznike, pomembno pa je, da usklajujemo cilje na vseh naštetih ravneh. Svetlik in drugi pravijo, da lahko to ponazorimo z dvosmernim tokom uspešnosti: »Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost skupine, v kateri deluje, in slednja pogoj za uspešnost podjetja. Uspešnost na višjih ravneh pa spet spodbuja uspešnost navzdol, ne le zato, ker uspešnost deluje motivacijsko, temveč tudi zato, ker z uspešnostjo ustvarjamo boljše pogoje in več sredstev, ki jih lahko vlagamo v izboljšave« (Svetlik in drugi 2009, 414).

Kramberger, Ilič in Kohont (2004, 82) med vidike uspešnosti štejejo inovativnost (intelektualni kapital, znanje na različnih področjih, nove proizvode in storitve), kakovost (zadovoljstvo strank, zvestoba kupcem), raznolikost proizvodov (število različnih proizvodov) ter dodatne storitve kupcem.

#### **4.1 Opredelitev poslovne uspešnosti**

Možina in drugi (2002, 665) pravijo, da »poslovna uspešnost pomeni delati prave stvari.« Na eni strani učinkovitost pomeni delati stvari pravilno, a moramo učinkovitost razlikovati od uspešnosti oz. tega kako organizacija dosega svoje cilje. Rečemo torej lahko, da je učinkovitost predpogoj za uspešnost podjetja. Zupanova (2001, 13) nadaljuje, da je »podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje.« Turk (2006, 247) dodaja, da je uspešnost »zunanja značilnost organizacije«. Merimo jo »z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške.« Lahko se namreč zgodi, da je organizacija sicer učinkovita (ustvarja svoje proizvode smotrno), a ni uspešna, saj na trgu za svoje proizvode oziroma storitve ne dosega primernih prodajnih cen.

Pri uspešnosti poslovanja sta pomembna strateško razmišljanje ter kultura zaposlenih. Organizacija pa se mora zavedati, kako pomembno je nenehno izboljšanje. Pri uspešnosti so najpomembnejše vodstvene kompetence; torej postavitve ciljev, organizacija, motiviranje in nadzor zaposlenih, ocena situacije, oblikovanje tako strateških kot delovnih načrtov, odziv na spremembe preko novih strategij, reorganizacija poslovnih procesov ter pridobivanje rezultatov in rasti proizvodnje (Hickman in Silva 1986).

#### **4.2 Merjenje poslovne uspešnosti**

Možina in drugi (2002, 667–668) za merjenje ter presojanje uspešnosti predlagajo tri kazalnike, in sicer produktivnost dela, ekonomičnost ter rentabilnost. Načelo produktivnosti pomeni doseganje čim večje količine poslovnih učinkov glede na čas, načelo ekonomičnosti čim nižje stroške glede na poslovni učinek enote, načelo rentabilnosti pa čim večji dobiček glede na založen kapital oziroma sredstva.

Poslovno uspešnost lahko torej merimo kot:

- Produktivnost (naturalno merilo uspešnosti poslovanja): razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom ali z ustreznim recipročnim kazalnikom.
- Ekonomičnost: razmerje med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški ali z ustreznimi stroški ali z ustreznim recipročnim kazalnikom.

- Rentabilnost: razmerje med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom (Možina in drugi 2002, 668–672).

Poslovno uspešnost lahko sicer merimo na več načinov. Anglosaška tradicija predpostavlja, da je »dobiček temeljni cilj poslovanja podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih s prevladujočo zasebno lastnino nad proizvodjalnimi sredstvi« (Možina in drugi 2002, 666). Uspešnost je merila glede na profitno stopnjo (dobičkonosnost), ki so jo opredelili glede na razmerje med dobičkom in kapitalom ter z njo povezane kratkoročne finančne kazalnike (dobiček na delnico, delež dividend, razmerje med ceno delnic ter prinašajočim dobičkom). Na drugi strani pa je evropska tradicija (znotraj katere se je razvila slovenska) uspešnost poslovanja obravnavala na celovitejši način. Razvila je namreč tri delne kazalnike za merjenje uspešnosti, in sicer produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost, ki smo jih opisali zgoraj. Ko hkrati obravnavamo vsa področja, lahko dobimo celosten pogled na uspešnost poslovanja; rentabilnost obsega vse dejavnike uspešnosti poslovanja, izrazimo pa jo lahko z ekonomičnostjo ter produktivnostjo, s čimer lahko tudi ugotavljamo vzročno-posledični odnos dejavnikov, ki na to vplivajo, ter tudi to, kako vplivajo na uspešnost podjetja (prav tam).

Turk (2006, 248) za kazalnike poslovanja predlaga načelo smotrnosti (racionalnosti), kjer *izložek* deli z *vložkom*. *Vložek* opredeli s tremi temeljnimi načeli poslovanja; s proizvodnostjo<sup>1</sup> (produktivnostjo – število zaposlenih ali delovni čas), gospodarnostjo<sup>2</sup> (ekonomičnostjo – porabljena sredstva ali stroški in dohodki) in donosnostjo<sup>3</sup> (rentabilnostjo – vložena sredstva ali izpeljanke iz njih). Pri *izložkih* proizvodnost opredeli kot količino poslovnih učinkov, ki količino spreminja v vrednost ali proizvodnjo v prodajo; pri gospodarnosti kot količino poslovnih učinkov, na primer prihodke; donosnost pa razumemo kot vrednost, na primer dobiček ali čisti dobiček.

Dimovski in drugi (2005, 228–340) trdijo, da uspešnosti podjetja ne moremo več meriti zgolj s finančnimi kazalniki, pomembni so namreč tudi poslovanje s strankami, notranji poslovni

---

<sup>1</sup> Proizvodnost (produktivnost): tehnološka učinkovitost poslovanja; izračunamo jo tako, da količino poslovnih učinkov delimo s povprečnim številom zaposlenih.

<sup>2</sup> Gospodarnost (ekonomičnost): nam prav tako prikazuje tehnološko učinkovitost poslovanja; izračunamo jo tako, da količino poslovnih učinkov delimo s stroški.

<sup>3</sup> Donosnost: finančna uspešnost poslovanja; donosnost kapitala izračunamo tako, da čisti dobiček delimo s kapitalom.

procesu ter učenje in rast. Pomembni so namreč zadovoljstvo strank, ohranjanje starih ter pridobivanje novih strank in njihova donosnost. Preko notranjih poslovnih procesov moramo delati na ponudbah, s katerimi ohranimo stare oziroma pritegnemo nove stranke, ter izpolniti pričakovanja glede finančnih donosov delničarjev. Moramo pa poskrbeti tudi za učenje in rast, usposabljanje zaposlene, izboljšati področje IT-ja ter zadovoljstvo zaposlenih.

Dialogos (2007) predlaga kot merilnike ter modele presoje in upravljanja poslovne uspešnosti naslednje: EVA<sup>4</sup> – ekonomska dodana vrednost, MVA<sup>5</sup> – tržna dodana vrednost, SVA<sup>6</sup> – vrednost za delničarje ter EFQM<sup>7</sup> – evropski model poslovne uspešnosti.

---

<sup>4</sup> EVA (*Economic Value Added*): ekonomska dodana vrednost; je merilo kratkoročne poslovne uspešnosti oziroma čisti dobiček iz poslovanja, od katerega odštejemo strošek kapitala. EVA je merilo delovanja podjetja, ki je povezano z ustvarjanjem vrednosti za lastnike (Ehrbar 1998, 6).

<sup>5</sup> MVA (*Market Value Added*): tržna dodana vrednost; kazalec vrednosti, ki ga izračunamo kot število uveljavljajočih delnic, pomnoženih s tržno ceno, od česar odštejemo celotni navadni lastniški kapital (Brighman 2004, 208).

<sup>6</sup> SVA (*Shareholders Value Added*): vrednost za delničarje; temelji na predpostavki, da je cilj podjetja maksimiziranje vloženih sredstev, saj lastniki pričakujejo rast cen delnic in dividend; podjetje torej stremi k dolgoročnemu povečevanju vrednosti podjetja. Gre za primerjavo dejanskih donosov z napovedanimi (Rappaport 1986, 183).

<sup>7</sup> EFQM: evropski model poslovne uspešnosti; je osnova poslovne odličnosti, v kateri so tista področja, ki jih morajo podjetja upoštevati. Temelji na devetih merilih (pet dejavnikov in štiri rezultati). Dejavniki so vodstvo, zaposleni, strategija, partnerstva in viri; rezultati pa so naslednji: rezultati zaposlenih, rezultati potrošnikov, rezultati družbe ter ključni rezultati delovanja (EFQM 2016).

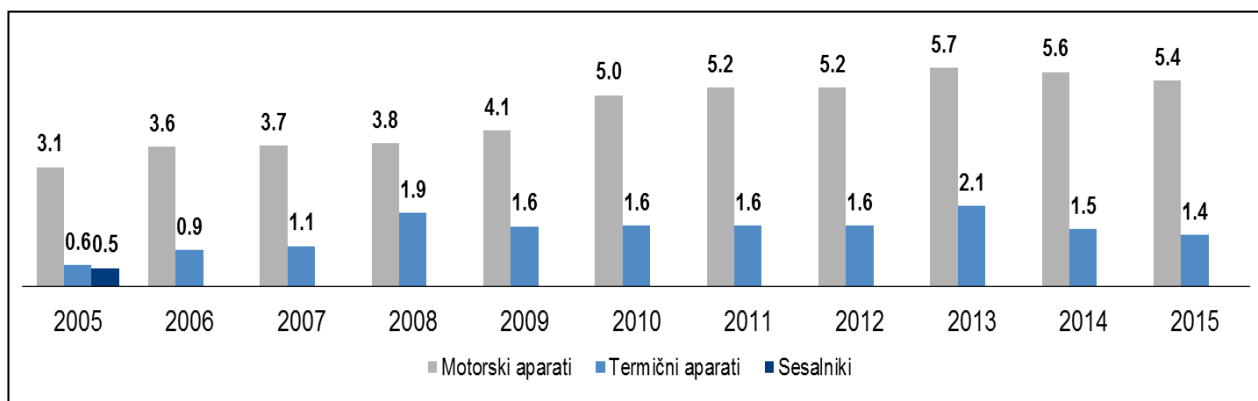
## 5 Empirični del

### 5.1 Opis podjetja BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje

BSH je največji evropski in eden vodilnih svetovnih proizvajalcev gospodinjskih aparatov. Tovarna BSH Hišni aparati se nahaja v Nazarjah v Zgornji Savinjski dolini, kjer se je leta 1970 pričela proizvodnja malih gospodinjskih aparatov, od leta 1974 pa se v njej izdelujejo mali gospodinjski aparati na motorni pogon.

V zadnjih letih se je tovarna nadgradila v center za razvoj ter proizvodnjo vseh motoričnih malih gospodinjskih aparatov za pripravo hrane ter tehnološko zahtevnejših termičnih aparatov za pripravo napitkov z višjo dodano vrednostjo. Ker je podjetje del skupine BSH, zanj veljajo enake smernice in standardi kot za vse ostale proizvodne lokacije znotraj skupine. Produkti, ki jih delajo v tovarni, se lahko kupijo pod blagovnimi znamkami Bosch, Siemens, Profilo, Ufesa, Gaggenau, Thermador, Balay, Coldex, Constrcta, Pitsos, Zelmer, Junjer in Viva. V letu 2007 je prišlo do sedem milijonov evrov vredne naložba v širitev in spremembe proizvodnega programa, ki so omogočile podvojitev obsega proizvodnje. Leto 2008 je tako bilo leto velikega skoka prihodkov in količine izdelanih aparatov. V februarju 2008 je stekla proizvodnja aparatov Bosch Tassimo za pripravo toplih napitkov in do konca leta je bilo izdelanih že več kot milijon kosov. Sredi leta 2008 pa so bili proizvedeni že prvi popolnoma avtomatski ekspresni kavni avtomati Siemens EQ7 (BSH Home Appliances Group – Slovenia, 2016). Na grafu 5.1 lahko vidimo, da se količina izdelanih aparatov vsako leto povečuje.

**Graf 5.1: Proizvodnja (količina) v mio. kosih**



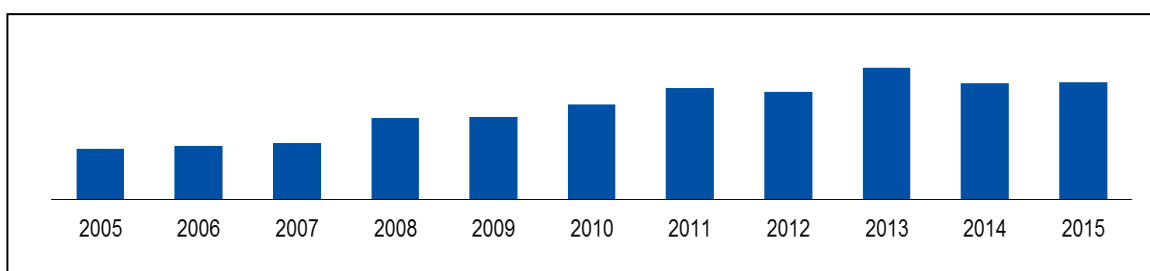
Vir: BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje (2016b).

Organiziranost podjetja sledi trem ključnim točkam: proizvodnja malih gospodinjskih aparatov za pripravo hrane in napitkov, razvoj malih gospodinjskih aparatov za pripravo hrane in napitkov ter prodaja gospodinjskih aparatov skupine BSH v Sloveniji in na izvoznih trgih, ki vključujejo Bosno in Hercegovino, Črno goro, Makedonijo, Kosovo, Romunijo, Srbijo, Hrvaško, Bolgarijo ter Albanijo. V letu 2015 je tovarna izdelala skupno več kot sedem milijonov aparatov (BSH Home Appliances Group – Slovenia, 2016). Vizija podjetja je biti najkonkurenčnejše podjetje v svoji panogi, cilj podjetja pa je nudenje hišnih aparatov, ki prepričajo s kakovostjo, uporabnostjo in obliko povsod po svetu (BSH Hišni aparati, d. o. o., 2013, 2).

Ker ima podjetje BSH željo po odličnosti poslovanja, je bil leta 1996 v podjetju razvit sistem zagotavljanja kakovosti ISO 9001 (08/94). V letu 2002 so sistem zagotavljanja kakovosti nadgradili s pridobljenim standardom ISO 9001: 2000, v letu 2011 pa se je izvedla ponovna recertifikacija, s čimer so pridobili certifikat ISO 9001: 2008. Usmerjeni so v donosno rast, stalno povečevanje vrednosti in dolgoročno gospodarsko varnost podjetja, izboljšujejo konkurenčni položaj in si zagotavljajo svobodno delovanje pri načrtovanju prihodnosti.

Dejstvo o uspešnosti podjetja pa lahko vidimo iz grafa 5.2, kjer prikazujemo vrednost proizvodnje med letoma 2005 ter 2015. Kot je razvidno iz slike, je opazna rast vrednosti proizvodnje.

**Graf 5.2: Proizvodnja (vrednost) med 2005 in 2015**



Vir: BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje (2016b).

Oddelek za razvoj in raziskave šteje okoli petdeset vrhunsko usposobljenih inženirjev različnih profilov in predstavlja razvojni potencial podjetja BSH Hišni aparati. Skupno pa je v različnih tehničnih službah podjetja zaposlenih preko 100 strokovnjakov in inženirjev. Podjetje vloži približno dvajset patentnih prijav na leto, kar ga v Sloveniji uvršča v sam vrh inovatorjev. V letu 2008 je bilo tako prijavljenih kar 14 novih izumov na novih in že uveljavljenih aparatih. Vsako leto podjetje za naložbe v razvoj novih izdelkov nameni šest



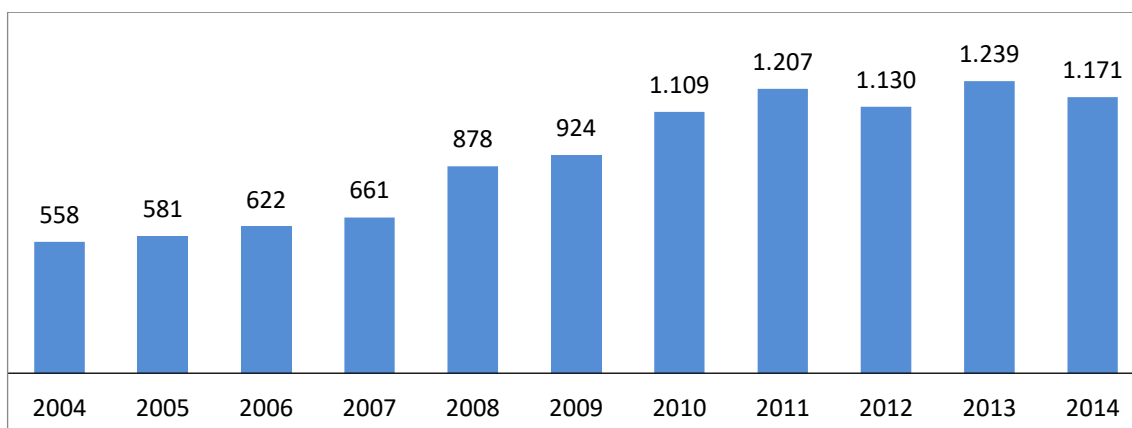
odstotkov prodaje lastne proizvodnje. V prihodnjem desetletju si je BSH v programu »Fit for Growth« zadala cilj podvojiti prodajo malih gospodinjskih aparatov do leta 2025.

Vodstvo podjetja predstavljajo trije člani, ki so odgovorni za poslovanje podjetja in prodajo v regiji Adriatic East skupine BSH; to so Wolfram von Ohain, ki je direktor podjetja, področja prodaje in marketinga; Boštjan Gorjup, direktor področja gospodarjenja; in Peter Eisermann, direktor področja tehnike (BSH Home Appliances Group – Slovenia, 2016).

V podjetju je bilo 31. 5. 2016 zaposlenih 1.170 oseb (vključno s 70 zaposlenimi v invalidskem podjetju). Preko agencij Adecco ter Kariera trenutno zaposlujejo približno 92 ljudi. Od leta 2007 se je število zaposlenih podvojilo (BSH Home Appliances Group – Slovenia, 2016).

Iz grafa 5.3 lahko vidimo, da je bilo število zaposlenih med letoma 2004 in 2011 vsako leto višje, nato pa je številka začela stagnirati, saj je podjetje prenehalo s širjenjem proizvodnje in zato ni bilo novih zaposlitev.

**Graf 5.3: Število zaposlenih med letoma 2004 in 2014**



Vir: BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje (2015b).

Cilj podjetja BSH je z inovativnimi hišnimi aparati, blagovnimi znamkami in izjemnimi rešitvami izboljševati življenja ljudi po vsem svetu. Želijo biti potrošnikova prva izbira po vsem svetu. Želijo rasti na odgovoren način ter prispevati k varovanju naravnih virov<sup>8</sup>. Njihove poglobitve strateške točke so osredotočenost na potrošniške, spodbujanje

<sup>8</sup> Podjetje je zavezano k trajnemu varovanju naravnega okolja in dolgoročnemu sodelovanju, ki prispeva h kakovosti življenja ter razvoju lokalnega okolja. Odgovoren odnos do narave kaže tudi dejstvo, da je podjetje tudi v letu 2008 uporabljalo »modro električno energijo« (električno energijo iz obnovljivih virov) in to kar v 50-odstotnem deležu celotne porabe, s čimer občutno zmanjšuje emisije CO<sub>2</sub> na globalni ravni.

potencialnih blagovnih znamk, spodbujanje digitalnih prehodov ter uporabniške izkušnje, krepljenje inovacij in širitev portfeljev, izvajanje operativne odličnosti ter živeti pristno voditeljstvo. Svoje prednosti vidijo v močni globalni mreži, izjemni tehnologiji in kakovosti, edinstvenemu portfelju blagovnih znamk, zanesljivih partnerstvih, miselnosti ter usmerjenosti k nenehnemu izboljševanju. Vrednote podjetja BSH so osredotočenost na rezultate in prihodnost, odgovornost in trajnost, pobuda in odločnost, odprtost in zaupanje, pravičnost, zanesljivost, verodostojnost in zakonitost ter raznolikost (We are BSH, 2016).

#### 5.1.1 Sistem nagrajevanja v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje

Podjetje BSH Hišni aparati Nazarje svojim zaposlenim nudi precej različnih oblik nagrajevanja, ki se nanašajo tako na direktne kot indirektne nagrade. Poleg tega zaposlenim nudi ugodnosti, ki jih bomo našteali v nadaljevanju. Za motiviranje zaposlenih skrbijo s fleksibilnim sistemom nagrajevanja, povezanostjo prispevkov posameznika k realizaciji ciljev, sistemom bonusov, možnostjo vertikalnega in horizontalnega napredovanja, letnimi razgovori, vodenjem s cilji, družabnimi in športnimi srečanji kolektiva (*teambuilding*, prednovoletna druženja, pikniki, športne aktivnosti), akcijo zanesljivi delavec (za tiste, ki niso v bolniškem staležu več kot teden dni na leto), spodbujanjem in nagrajevanjem inovativnosti (TOP Idea) (BSH Hišni aparati, d. o. o., 2013, 10).

Nagrade niso vedno mogoče za vse zaposlene, ampak jih lahko prejmejo glede na zadolžitve in odgovornosti zaposlenega ali ob izpolnitvi določenih pogojev. Zaposleni lahko med direktnimi (denarnimi) nagradami prejmejo sprotne nagrade, bonus (dogovor o ciljih) in izplačilo, vezano na doseganje rezultatov (božičnica).

Materialne nagrade, ki jih podjetje BSH Hišni aparati nudi svojim zaposlenim, so plačilo izobraževanja (ki je hkrati v skladu z delovnim mestom), plačilo kolektivnega nezgodnega zavarovanja, plačilo nezgodnega zavarovanja za sodelavce, ki veliko potujejo, ter dodatno pokojninsko zavarovanje (delodajalec plača 25 ali 30 €, zaposleni pa 2 % bruto plače).

Nematerialne nagrade za zaposlene pa so priznanje oziroma pohvala s strani nadrejenega, pisna zahvala s strani nadrejenega, pisna zahvala s strani vodstva ter drugačne oziroma zanimivejše delovne naloge.

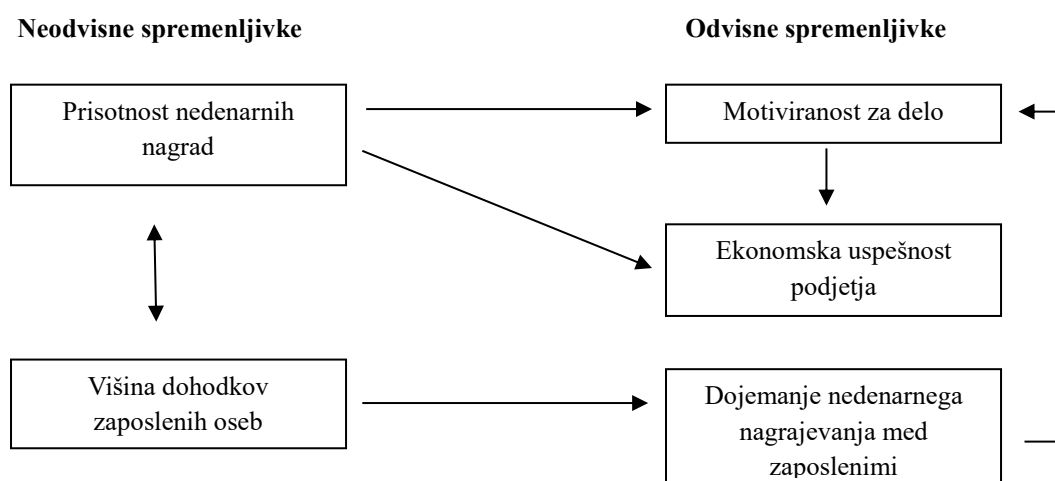
Poleg tega pa imajo zaposleni na voljo tudi sledeče ugodnosti: izplačilo regresa za prehrano (kljub temu da je v podjetju organizirana topla malica z več meniji), povračilo stroškov

prevoza na delo (100 % za tiste, ki uporabljajo lasten prevoz, ter 40 % za sodelavce, ki imajo zagotovljen avtobusni prevoz), zanesljivi delavec (enotedensko bivanje v apartmaju), junior počitnice za otroke zaposlenih, izplačilo božičnice ter izplačilo nagrade v mesecu marcu, nagrade ob jubilejih, višji znesek regresa za letni dopust, top ideje – nagrajevanje koristnih predlogov, letni razgovori o delovni uspešnosti in kariernem razvoju, promocija zdravega načina življenja – različne aktivnosti, ki se jih lahko udeležite, zdravstveni pregledi – na primer brezplačen pregled vida, zdravnik in medicinska sestra v podjetju, športno društvo BSH, športne igre, novoletno druženje za vse zaposlene, piknik, novoletna obdaritev mlajših otrok zaposlenih, omogočanje neplačane odsotnosti za osebne zadeve, fleksibilen delovni čas (BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje, 2015a).

## 5.2 Opis poteka raziskave

Empirični del magistrske naloge je kvantitativen, namen pa je bil ugotoviti, katere nederarne oblike nagrajevanja so najboljše za motiviranost zaposlenih v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje. Najustreznejša metoda za proučevanje omenjenega problema je bil anketni vprašalnik. Na ta način smo lahko ugotavljali motiviranost in uspešnost nederarnega nagrajevanja v podjetju. Zastavili smo vprašanja, ki so pojasnila nam nepoznane pojave. V pomoč pri zastavljanju vprašanj nam je bil raziskovalni model, ki ga prikazuje slika 5.1 spodaj.

**Slika 5.1: Raziskovalni model magistrskega dela**



Vir: Lastno delo (2016).

Zavedamo se, da je pomanjkljivost kvantitativne raziskave onemogočanje globljega

razumevanja določenih pojavov (Ragin 2007, 149–150). Anketni vprašalnik nam je omogočil tudi posploševanje, kar je v primeru te magistrske naloge nadvse potrebno. Izvedena je bila torej samostojna (primarna) raziskava, ki je potekala v mesecu maju 2016 na sedežu podjetja ter v poslovni stavbi v Ljubljani. Vsem zaposlenim, ki imajo službene računalnike (približno polovica zaposlenih), je bila poslana anketa, dostopna na spletnem portalu 1ka. Preostalim zaposlenim je bila razdeljena anketa v tiskani verziji, zraven pa smo priložili kuverte, da je bila zagotovljena anonimnost; tiskane ankete smo razdelili vodjem posameznih oddelkov, ki so jih razdelili zaposlenim. Ankete sta bili identični.

Enota opazovanja oziroma raziskovana populacija so bile redno zaposlene osebe v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje, pri čemer se nismo osredotočali zgolj na določen profil oseb, temveč smo poskušali zajeti reprezentativen vzorec oseb, ki so v delovnem razmerju. Vzorec je obsegal 450 oseb (od skupaj 1170 zaposlenih, torej je na anketo odgovorilo 38,5 % zaposlenih), ki so izpolnili anketni vprašalnik z zaprtimi tipi vprašanj, saj nam je to omogočilo preglednejše analiziranje.

Pridobljeni podatki so obdelani v programu SPSS. Ugotovitve na podlagi analize vzorca smo uporabili za sklepanje o značilnostih raziskovane populacije.

### **5.3 Reprezentativnost vzorca**

Reprezentativnost vzorca smo preverjali s sledečima testoma; z enostranskim t-testom (*One Sample T-test*) smo na podlagi starosti anketirancev preverili, ali je aritmetična sredina vzorca večja ali manjša od populacije (Hodges in Lehmann 1958, 328). S hi-kvadrat testom ( $\chi^2$ ) pa smo na podlagi spola preverjali rezultate proti ničelni hipotezi, s čimer smo ugotovili, ali so rezultati statistično značilni (Spruill 1976).

Pri preverjanju spremenljivke starosti je enostranski t-test (*one sample t-test*) dosegel vrednost  $-0,75$ ,  $p$  pa  $0,94$ . Vrednost  $p$  torej presega stopnjo značilnosti, ki znaša 5 % ( $\alpha = 0,05$ ) in tako potrjuje, da med vzorcem in populacijo obstaja stopnja značilnosti. S 95-odstotno verjetnostjo lahko trdimo, da obstaja stopnja značilnosti med vzorcem ter populacijo.

Reprezentativnost vzorca smo torej preverjali s hi-kvadrat ( $\chi^2$ ) testom. Podatke glede populacije, torej zaposlenih v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje smo pridobili s strani podjetja. Da smo preverili ustreznost vzorca, smo preverili spremenljivki spol ter starost. Zanimalo nas je, ali sta spremenljivki vzorca ter populacije medsebojno povezani in

ali torej lahko trdimo, da med njima obstaja stopnja povezanosti ter da smo zajeli reprezentativni vzorec. Pri spremenljivki spol smo naredili hi-kvadrat ( $\chi^2$ ) test, ki je pokazal vrednost 0,313 (dovoljena vrednost pri 95 % znaša 0,384), kar pomeni, da vzorec ustreza populaciji (Spruill 1976).

Na anketo je odgovarjalo 47,9 % moških ter 52 % žensk, povprečna starost anketirancev pa je 39,69 let. Največ anketiranih oseb ima opravljen visokošolski strokovni ali univerzitetni programi (VI./II), in sicer 24,03 %, sledijo osebe z opravljenim srednjim poklicnim izobraževanjem (IV.), in sicer 18,31 % anketiranih, na tretjem mestu pa so zaposleni s končanim višješolskim programom ali višješolskim strokovnim programom (VI./1); takšnih je 17,93% anketiranih oseb. Zaposlenih z gimnazijskim, srednjim poklicno-tehniškim izobraževanjem, srednjim tehniškim oziroma strokovnim izobraževanjem (V.) je bilo 15,89 %, zaposlenih s končanim magisterijem na 2. bolonjski stopnji (VII.) pa je bilo 12,21 %.

#### **5.4 Zanesljivost merjenja**

S testom *Cronbach alfa* smo preverjali zanesljivost vprašalnika in povezanost kakovosti merjenja. Cronbach (1951, 348–351) namreč pravi, da je raziskava zanesljiva, če v enakih okoliščinah dobimo čim bolj podobne rezultate. Odgovori bodo torej različni, če imajo anketirane osebe različna mnenja ter ne zato, ker bi bil vprašalnik nezanesljiv. Da je test zanesljiv, pokaže Cronbachov koeficient  $\geq [0 - 1]$ . Po Cronbachu (1951) je vrednost visoke zanesljivosti merjenja nad 0,800, vrednost naše raziskave pa je 0,830 (pri testu na vse denarne ter nedenarne nagrade, ki jih podjetje BSH Hišni aparati ponuja svojim zaposlenim), 0,830 na tiste nagrade, ki jih omenjeno podjetje še ne nudi zaposlenim, ter 0,890 za vprašanja, ki se nanašajo na motivacijo.

#### **5.5 Opisne statistike**

Izračunali smo aritmetične sredine; aritmetično sredino definiramo kot vsoto vseh vrednosti, ki jo delimo s številom enot vzorca. Preverili smo tudi standardni odklon, s katerim ugotavljamo razpršenost vrednosti okrog aritmetične sredine. Z obema lahko ugotavljamo normalno porazdelitev spremenljivke (Dalton 1920, 348–351).

V tabeli 5.1 so navedene vse direktne (denarne) nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim, poleg pa so navedeni še število odgovorov na posamezno vprašanje, srednja vrednost, mediana ter standardni odklon.

**Tabela 5.1: Denarne nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim (opisna statistika)**

Nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim	Število odgovorov	Srednja vrednost	Mediana	Standardni odklon
Sprotne nagrade	317	4,205	5,00	1,0429
Bonus	295	4,278	4,00	0,8556
Božičnica	303	4,307	5,00	0,9107

V tabeli 5.2 je navedena opisna statistika za *udeležbo na dobičku (profit sharing)* oziroma direktno (denarno) nagrado, ki je BSH ne nudi svojim zaposlenim, smo pa o njej spraševali anketirance. Iz tabele so razvidni število odgovorov *za* (in odstotek), število odgovorov *proti* (in odstotek) ter skupno število odgovorov.

**Tabela 5.2: Denarne nagrade, ki jih BSH ne nudi zaposlenim (opisna statistika)**

Nagrade, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim	Število odgovorov <i>za</i>	Odstotek <i>za</i>	Število odgovorov <i>proti</i>	Odstotek <i>proti</i>	Število odgovorov – skupaj
Udeležba na dobičku	310	91,72	28	8,28	338

Iz zgornje tabele lahko ugotovimo, da ima najvišjo srednjo vrednost (med direktnimi denarnimi nagradami, ki jih BSH Hišni aparati nudi zaposlenim) božičnica (4,31), sledijo bonus (4,28) ter sprotne nagrade (4,21). Udeležba na dobičku, ki je BSH Hišni aparati še ne nudi zaposlenim, bi bila v podjetju zaželeno, saj je kar 91,72 % oseb pritrdilo, da bi bila zanje ta oblika nagrajevanja zanimiva, zgolj 8,28 % osebam pa se takšen način nagrajevanja ne bi zdel zanimiv.

Mediana oziroma najpogosteje uporabljeni odgovor je bil »5 – nagrada bi me zelo motivirala«, in sicer pri vprašanjih glede sprotnih nagrad ter glede božičnice.

Najnižji standardni odklon (razlikovanje med odgovori anketirancev) smo zaznali pri bonus dogovoru (0,86), kar pomeni, da ima pri tem vprašanju največ anketirancev podobno mnenje. Najrazličnejša pa so mnenja glede sprotnih nagrad (1,04).

V tabeli 5.3 smo naredili opisno statistiko za tiste materialne nagrade, ki jih BSH nudi svojim zaposlenim. Za plačilo izobraževanja, ki je skladno z delovnim mestom, kolektivno nezgodno

zavarovanje, nezgodno zavarovanje za potovanja ter dodatno pokojninsko zavarovanje smo zapisali število odgovorov, srednje vrednosti, mediano ter standardni odklon.

**Tabela 5.3: Materialne nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim (opisna statistika)**

Nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim	Število odgovorov	Srednja vrednost	Mediana	Standardni odklon
Plačilo izobraževanja, skladno z delovnim mestom	296	3,64	4,00	1,173
Kolektivno nezgodno zavarovanje	299	3,78	4,00	1,107
Nezgodno zavarovanje za potovanja	284	3,24	3,00	1,263
Dodatno pokojninsko zavarovanje	308	3,93	4,00	1,121

Iz tabele 5.3 lahko ugotovimo, da ima najvišjo srednjo vrednost (med materialnimi nagradami, ki jih BSH Hišni aparati nudi zaposlenim) dodatno pokojninsko zavarovanje (3,93), sledi kolektivno nezgodno zavarovanje (3,78), plačilo izobraževanja, skladno z delovnim mestom (3,64), najnižjo srednjo vrednost pa ima nezgodno zavarovanje za tiste, ki veliko potujejo (3,23).

V tabeli 5.4 smo navedli vse materialne nagrade, ki jih BSH ne nudi zaposlenim, vendar smo o njih spraševali zaposleni. Za darila – izdelke podjetja, druga uporabna darila, plačilo športne aktivnosti, izobraževanje, ki ni v skladu z delovnim mestom, darilne bone ter za uporabo službenega telefona smo zapisali število odgovorov, srednje vrednosti, mediano ter standardni odklon.

**Tabela 5.4: Materialne nagrade, ki jih BSH ne nudi zaposlenim (opisna statistika)**

Nagrade, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim	Število odgovorov	Srednja vrednost	Mediana	Standardni odklon
Darila – izdelki podjetja	301	3,89	4,00	1,178
Druga uporabna darila	282	3,43	3,00	1,253
Plačilo športne aktivnosti	285	3,19	3,00	1,288
Izobraževanje, ki ni v skladu z delovnim mestom	279	3,15	3,00	1,281
Darilni boni	304	3,79	4,00	1,182
Uporaba službenega telefona	270	2,71	3,00	1,327

Med materialnimi nagradami, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim, pa imajo najvišjo srednjo vrednost darila – izdelki podjetja (3,89), sledijo darilni boni (3,78), druga uporabna darila (3,42), plačilo športnih aktivnosti (3,19), izobraževanje, ki ni v skladu z delovnim mestom (3,15), najnižjo srednjo vrednost pa ima uporaba službenega telefona (2,71).

Mediana oziroma najpogosteje uporabljeni odgovor pri materialnih nagradah, ki jih BSH omogoča zaposlenim, je bil »4 – nagrada bi me motivirala«, in sicer pri vprašanjih glede plačila izobraževanja, skladnega z delovnim mestom, kolektivnega nezgodnega zavarovanja ter dodatnega pokojninskega zavarovanja. Mediana pri vprašanjih glede materialnih nagrad, ki jih BSH še ne ponuja zaposlenim, je bila »4 – nagrada bi me motivirala«, in sicer za odgovora darila – izdelki podjetja ter darilni boni.

Najnižji standardni odklon (razlikovanje med odgovori anketirancev) pri že obstoječih materialnih nagradah smo zaznali pri kolektivnem nezgodnem zavarovanju (1,11), kar pomeni, da ima pri tem vprašanju največ anketirancev podobno mnenje. Najrazličnejša pa so mnenja glede nezgodnega zavarovanja glede potovanj v tujino (standardni odklon je 1,26). Najnižji standardni odklon (razlikovanje med odgovori anketirancev) pri že materialnih nagradah, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim, smo zaznali pri odgovoru darila – izdelki podjetja (1,18). Najvišji standardni odklon pa pri uporabi službenega telefona (1,33).

V tabeli 5.5 smo zapisali opisno statistiko za vse nematerialne nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim. Za priznanje/pohvalo s strani nadrejenega, pisno zahvalo s strani nadrejenega, pisno zahvalo s strani vodstva, drugačne delovne naloge ter osebno zadovoljstvo smo navedli število odgovor za posamezno vprašanje, srednje vrednosti, mediano ter standardni odklon.

**Tabela 5.5: Nematerialne nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim (opisna statistika)**

Nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim	Število odgovorov	Srednja vrednost	Mediana	Standardni odklon
Priznanje/pohvala s strani nadrejenega	300	3,95	4,00	1,105
Pisna zahvala s strani nadrejenega	276	3,27	3,00	1,247
Pisna zahvala s strani vodstva	275	3,43	4,00	1,289
Drugačne delovne naloge	273	3,57	4,00	1,038
Osebno zadovoljstvo	297	3,74	4,00	1,137

V tabeli 5.6 smo navedli vse nematerialne nagrade, ki jih BSH ne nudi zaposlenim, smo pa o njih spraševali anketirane. Naredili smo opisno statistiko za omembo na intranetu, dodatni dopust, naziv naj delavec meseca ter pohvale na zboru delavcev. Za vsako vprašanje so navedeni število odgovorov, srednja vrednost, mediana ter standardni odklon.



**Tabela 5.6: Nematerialne nagrade, ki jih BSH ne nudi zaposlenim (opisna statistika)**

Nagrade, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim	Število odgovorov	Srednja vrednost	Mediana	Standardni odklon
Omemba na intranetu	275	2,67	3,00	1,245
Dodatni dopust	314	4,51	5,00	0,824
Naj delavec meseca	279	3,15	3,00	1,374
Pohvala na zboru delavcev	269	2,78	3,00	1,263

Iz tabele 5.5 lahko ugotovimo, da ima najvišjo srednjo vrednost (med nematerialnimi nagradami, ki jih BSH Hišni aparati nudi zaposlenim) priznanje/pohvala s strani nadrejenega (3,95), sledijo osebno zadovoljstvo (3,74), drugačne delovne naloge (3,57), pisna zahvala s strani vodstva (3,26), najnižjo srednjo vrednost pa ima pisna zahvala s strani nadrejenega (3,26). Med nematerialnimi nagradami, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim, pa imajo najvišjo srednjo vrednost dodatni dopust (4,51), naziv naj delavec meseca (3,15), pohvala na zboru delavcev (2,78), najnižjo pa omemba na intranetu (2,67).

Mediana oziroma najpogosteje uporabljen odgovor pri nematerialnih nagradah, ki jih BSH omogoča zaposlenim, je bil »4 – nagrada bi me motivirala«, in sicer pri vprašanjih glede priznanja/pohvale s strani nadrejenega, pisna zahvala s strani vodstva, drugačne delovne naloge ter osebno zadovoljstvo. Mediana pri vprašanjih glede nematerialnih nagrad, ki jih BSH še ne ponuja zaposlenim, je bila »5 – nagrada bi me zelo motivirala«, in sicer za dodatni dopust.

Najnižji standardni odklon (razlikovanje med odgovori anketirancev) pri že obstoječih nematerialnih nagradah smo zaznali pri drugačnih delovnih nalogah (1,04), kar pomeni, da ima največ anketirancev pri tem odgovoru enako mnenje. Najvišji standardni odklon pri tem sklopu vprašanj pa ima pisna zahvala s strani vodstva (1,29). Najnižji standardni odklon (razlikovanje med odgovori anketirancev) pri nematerialnih nagradah, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim, smo zaznali pri odgovoru dodatni dopust (0,82), najrazličnejše mnenje pa imajo anketirane osebe glede odgovora naj delavec meseca (1,37).

**Tabela 5.7: Opisna statistika dejavnikov, ki vplivajo na to, da zaposleni dobro opravljajo svoje delo**

Da dobro opravljam svoje delo, name najbolj vpliva	Število odgovorov	Srednja vrednost	Mediana	Standardni odklon
Dober odnos s sodelavci	307	4,56	5,00	0,713
Zanimivo delovno mesto	304	4,42	5,00	0,718
Služba, ki me veseli	302	4,37	5,00	0,808
Za dobro delo bom dobro nagrajen	302	4,25	4,00	0,937
Dobra klima v podjetju	302	4,20	4,00	0,968
Na delovnem mestu se dobro počutim	301	4,22	4,00	0,877
Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih standardih	294	3,86	4,00	1,022
Dobro sodelovanje našega tima	301	4,28	4,00	0,854
Spodbuda/pohvala s strani vodje	300	3,97	4,00	1,029
Delo v mednarodnem podjetju	289	3,77	4,00	1,006
Možnosti dodatnega izobraževanja	292	3,88	4,00	1,055

Iz tabele 5.7 lahko ugotovimo, da imajo najvišjo srednjo vrednost (med dejavniki, ki vplivajo na to, da zaposleni dobro opravljajo svoje delo): dober odnos s sodelavci (4,56), zanimivo delovno mesto (4,42), služba, ki me veseli (4,37), dobro sodelovanje našega tima (4,28), dejstvo, da bo zaposleni za dobro delo dobro nagrajen (4,25), na delovnem mestu se dobro počutim (4,22), dobra klima v podjetju (4,20), spodbuda/pohvala s strani vodje (3,97), možnosti dodatnega izobraževanja (3,88), dejstvo, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih standardih (3,86), najnižjo srednjo vrednost pa ima delo v mednarodnem podjetju (3,77).

Mediana oziroma najpogosteje uporabljen odgovor je bil »5 – zelo se strinjam«, in sicer pri odgovorih dober odnos s sodelavci, zanimivo delovno mesto ter služba, ki me veseli.

Najnižji standardni odklon (razlikovanje med odgovori anketirancev) smo zaznali pri odgovoru dober odnos s sodelavci (0,72), kar pomeni, da ima pri tem vprašanju največ anketirancev podobno mnenje. Najrazličnejša pa so mnenja glede možnosti dodatnega izobraževanja (1,05).

**Tabela 5.8: Opisna statistika preostalih vprašanj**

Vprašanje	Odgovori <i>da</i>	Odstotki <i>da</i>	Odgovori <i>ne</i>	Odstotki <i>ne</i>	Število odgovorov – skupaj
Ali na splošno radi prihajate na delovno mesto?	266	85,81	44	14,19	310
Ali menite, da ima BSH dobro urejen sistem motiviranja in nagrajevanja?	189	61,76	117	38,24	306
Ali menite, da ima BSH dobro urejen sistem plač in drugih denarnih prejemkov?	198	65,78	101	33,55	301
Ali menite, da ste za vaše delo v BSH primerno nagrajeni?	139	46,33	161	53,67	300

Kot lahko vidimo iz tabele 5.8, večina ljudi z veseljem prihaja na delovno mesto (85,81 %), le 14,19 % zaposlenih se prihoda na delovno mesto ne veseli. 61,76 % zaposlenih meni, da ima BSH dobro urejen sistem nagrajevanja, preostalih 38,24 % vprašanih pa temu nasprotuje. Na vprašanje, ali ima BSH dobro urejen sistem plač in drugih denarnih prejemkov, je 65,78 % vprašanih odgovorilo pritrdilno, 33,55 % zaposlenih pa se s tem ne strinja. Na vprašanje, ali menijo, ali so za svoje delo primerno nagrajeni, pa več oseb odgovarja negativno (53,67 %), preostalih 46,33 % pa meni, da so za svoje delo primerno nagrajeni.

## 5.6 Statistična analiza združenih faktorjev

S Pearsonovim koeficientom korelacije smo želeli ugotoviti velikost linearne povezanosti med spremenljivkama X in Y, ki sta merjeni na istem predmetu preučevanja. Gre za vsoto vseh produktov standardnih odklonov obeh vrednosti v razmerju s stopnjami prostosti. Rezultat je kvadratni koren (pozitiven ali negativen, od  $-1$  do  $+1$ ), s katerim ugotavljamo razmerje med pojasnjeno ter skupno varianco.  $+1$  torej pomeni popolno povezanost spremenljivk (Shieh 2010, 911–914).

Pri analizi Pearsonovega koeficienta korelacije smo se oprli na Ferligojevo (1995), ki opredeljuje, kako pomembna je povezanost dveh spremenljivk oziroma raven kvalitete opisa povezanosti med spremenljivkami. Pearsonov koeficient uporabljamo, kadar predpostavljamo linearno povezanost, njegova vrednost pa je na intervalu  $[-1, +1]$ . Predpostavlja pa se, da se z večanjem absolutne vrednosti koeficienta povečuje tudi moč povezave. V kolikor se povezanost približuje  $[-1]$  oziroma  $[+1]$ , to nakazuje močno povezanost, približevanje 0 pa nakazuje šibko povezanost. Negativna oziroma pozitivna povezanost pa nam nakazuje, ali se

z večanjem prve spremenljivke povezuje tudi vrednost druge (gre za pozitivno povezavo) ali pa se z večanjem prve spremenljivke druga zmanjšuje (negativna povezava).

### 5.6.1 Povezanost med stopnjo motivacije ter nagrajevanjem

Stopnjo motivacije smo merili tako, da smo različne motivacijske dejavnike združili, da smo lahko predpostavljali stopnjo motiviranosti zaposlenih. Zaposlene smo spraševali, kaj nanje najbolj vpliva, da dobro opravljajo svoje delo. Ponudili smo enajst odgovorov, na vsakega pa so odgovorili na lestvici od 1 do 5, kjer ena pomeni, da se z navedenim sploh ne strinjajo, 5 pa pomeni, da se z navedenim zelo strinjajo. Navedli smo sledeče dejavnike: dober odnos s sodelavci, zanimivo delovno mesto, služba, ki me veseli, dejstvo, da bom za dobro opravljeno delo dobro nagrajen, dobra klima v podjetju, dejstvo, da se na delovnem mestu dobro počutim, dejstvo, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih standardih, dobro sodelovanje našega tima, spodbuda/pohvala s strani vodje, delo v mednarodnem podjetju ter možnost dodatnega izobraževanja. S Pearsonovim koeficientom smo torej ugotavljali, ali obstaja povezanost med denarnimi oziroma nendenarnimi nagradami ter motivacijo.

V tabelah spodaj je prikaz stopnje motiviranosti v povezanosti z vsemi denarnimi ter nendenarnimi nagradami, ki jih podjetje BSH Hišni aparati že nudi, ter tudi tistimi, ki jih zaposlenim še ne nudi.

V tabeli 5.9 prikazujemo povezanost motivacije ter direktnih denarnih nagrad (nagrada, ki jih BSH omogoča svojim zaposlenim, ter udeležbe na dobičku, ki je BSH še ne omogoča).

**Tabela 5.9: Povezanost denarnih nagrad ter motivacije**

Denarne nagrade	Pearsonov koeficient
Sprotne nagrade	0,213 (**)
Bonus	0,356 (**)
Božičnica	0,295 (**)
Udeležba na dobičku	-0,057

\*\*  $p < 0,01$

Pearsonov koeficient nam je pokazal, da obstaja statistično značilna povezanost med vsemi denarnimi nagradami, ki jih BSH že nudi zaposlenim, ter motivacijo zaposlenih, ne obstaja pa povezanost pri udeležbi na dobičku, ki je BSH ne nudi zaposlenim, ter motivacijo.

Stopnja povezanosti je najmočnejša pri bonus dogovoru (0,356), sledijo božičnica (0,295) ter sprotne nagrade (0,213). Pri vseh treh gre za šibko povezanost. Udeležba na dobičku ter motivacija zaposlenih (-0,057) imata nepomembno povezanost.

V tabeli 5.10 je prikaz povezanosti motivacije ter vseh materialnih nagrad (tistih nagrad, ki jih BSH še ne omogoča, in tistih, ki jih BSH zaposlenim omogoča).

**Tabela 5.10: Povezanost materialnih nagrad in motivacije**

Materialne nagrade	Pearsonov koeficient
Plačilo izobraževanja, skladnega z delovnim mestom	0,309 (**)
Kolektivno nezgodno zavarovanje	0,272 (**)
Nezgodno zavarovanje za sodelavce, ki veliko potujejo	0,351 (**)
Dodatno pokojninsko zavarovanje	0,306 (**)
Darila – izdelki podjetja	0,152 (*)
Druga uporabna darila	0,176 (**)
Plačilo športnih aktivnosti	0,184 (**)
Izobraževanje, ki ni v skladu z delovnim mestom	0,167 (**)
Darilni boni	0,254 (**)
Uporaba službenega telefona	0,214 (**)

\*  $p < 0,05$       \*\*  $p < 0,01$

Kot je razvidno iz zgornje tabele, obstaja statistično značilna povezanost med materialnimi nagradami, ki jih BSH nudi zaposlenim, ter motivacijo. Največja povezanost obstaja med plačilom nezgodnega zavarovanja za sodelavce, ki veliko potujejo (0,351), sledijo plačilo izobraževanja, skladnega z delovnim mestom (0,309), dodatno pokojninsko zavarovanje (0,306) ter kolektivno nezgodno zavarovanje. Za vse nagrade pa lahko torej trdimo, da obstaja stopnja povezanosti z motivacijo, saj bi obstajala celo pri manj kot 1 %.

Povezanost med materialnimi nagradami, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim, ter stopnjo motivacije pa je najvišja pri darilnih bonih (0,254), uporabi službenega telefona (0,214), plačilu športnih aktivnosti (0,184), uporabnih darilih (0,176) ter izobraževanju, ki ni v skladu z delovnim mestom (0,167). Šibka povezanost pa obstaja med izdelki podjetja ter stopnjo motivacije (0,152).

V tabeli 5.11 je prikaz povezanosti nematerialnih nagrad, ki jih BSH že nudi zaposlenim, ter tistih nagrad, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim, v povezavi s stopnjo motivacije.

**Tabela 5.11: Povezanost nematerialnih nagrad in motivacije**

Nematerialne nagrade	Pearsonov koeficient
Priznanje/pohvala s strani nadrejenega	0,402 (**)
Pisna zahvala s strani nadrejenega	0,292 (**)
Pisna zahvala s strani vodstva	0,303 (**)
Drugačne delovne naloge	0,316 (**)
Osebno zadovoljstvo	0,240 (**)
Omemba na intranetu	0,292 (**)
Dodatni dopust	0,195 (**)
Naj delavec meseca	0,267 (**)
Pohvala na zboru delavcev	0,238 (**)

\*\* p = &lt; 0,01

\* p = &lt; 0,05

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da obstaja stopnja statistično značilne povezanosti med nedenarnimi nagradami, ki jih BSH nudi svojim zaposlenim, ter motiviranostjo zaposlenih (pri 1-odstotni stopnji tveganja); najvišjo stopnjo povezanosti je dosegla nagrada oziroma priznanje s strani nadrejenega (0,402), sledijo drugačne delovne naloge (0,316), pisna zahvala s strani vodstva (0,303), pisna zahvala s strani nadrejenega (0,292) ter osebno zadovoljstvo, kadar zaposleni delo dobro opravijo (0,240).

Izračun Pearsonovega koeficienta povezanosti nematerialnih nagrad, ki jih BSH še ne ponuja svojim zaposlenim, ter stopnje motivacije pri delu pa nam je pokazal, da obstaja najvišja stopnja povezanosti za omembo o dosežku na intranetu (0,292), izbor za naj delavca meseca (0,267), pohvala na zboru delavcev (0,238) ter dodatni dopust (0,195).

### 5.6.2 Povezanost med višino plače ter vrednotenjem nedenarnih nagrad

S Pearsonovim koeficientom smo ugotavljali, ali obstaja povezanost med višino plače ter vrednotenjem nedenarnih nagrad. Tabela 5.12 prikazuje vse materialne nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim, ter vse nematerialne nagrade, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim; prikazane so v povezanosti z višino plače zaposlenih.

**Tabela 5.12: Povezanost med materialnimi nagradami ter višino plače**

Materialne nagrade	Pearsonov koeficient
Plačilo izobraževanja, skladnega z delovnim mestom	-0,075
Kolektivno nezgodno zavarovanje	-0,121 (*)
Nezgodno zavarovanje za sodelavce, ki veliko potujejo	0,159 (**)
Dodatno pokojninsko zavarovanje	-0,051
Darila – izdelki podjetja	-0,269 (**)
Druga uporabna darila	-0,220 (**)
Plačilo športnih aktivnosti	-0,012
Izobraževanje, ki ni v skladu z delovnim mestom	-0,154 (*)
Darilni boni	-0,134 (*)
Uporaba službenega telefona	0,218 (**)

\*\* p = &lt; 0,01

\* p = &lt; 0,05

Iz zgornje tabele je razvidno, da obstaja najvišja statistično značilna stopnja povezanosti med materialnimi nagradami, ki jih BSH ponuja zaposlenim, ter višino bruto plače pri nezgodnem zavarovanju za sodelavce, ki veliko potujejo (0,159). Tisti, ki imajo višjo plačo, so na višjih pozicijah in tudi več potujejo, zato je logično, da z višino plače raste tudi pomembnost te nagrade. Obstaja tudi manjša stopnja negativne povezanosti med kolektivnim nezgodnim zavarovanjem ter višino plače (-0,121). To pomeni, da višja je plača, nižje zaposleni vrednotijo pomembnost te nagrade. Sklepamo, da zato, ker si tisti z višjo plačo lažje privoščijo plačilo nezgodnega zavarovanja, ter zato ker v kolikor podjetje plača kolektivno nezgodno zavarovanje, slednjemu ne pripisujejo prevelikega pomena. Ni statistično značilne povezanosti med plačilom izobraževanja, višino plače (-0,075) ter dodatnim pokojninskim zavarovanjem (-0,051).

Pri izračunu Pearsonovega koeficienta za materialne nagrade, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim, ter višino plače smo ugotovili, da obstaja največja statistično značilna povezanost pri uporabnih darilih (-0,220), vendar je negativna. Nižjo plačo imajo zaposleni, bolj bi jim bila uporabna darila pomembna. Sklepamo, da zato, ker si jih sicer glede na višino svoje plače težje privoščijo. Uporaba službenega telefona (0,218) ima prav tako stopnjo povezanosti, in sicer velja, da višja je višina plače, bolj bi jim bila ta nagrada pomembna. Obstaja tudi negativna povezanost med darili – izdelki podjetja (-0,269) – ter višino plače; vidimo lahko, da nižjo plačo, kot imajo zaposleni, večjo pomembnost pripisujejo takšnim darilom. Obstaja pa zelo šibka negativna povezanost za izobraževanja, ki niso v skladu z delovnim mestom (-0,154), kar pomeni, da višja, kot je plača, manjšo pomembnost zaposleni pripisujejo tej obliki

nagrajevanja. Tudi to lahko pripišemo dejstvu, da si tisti z višjo plačo takšne oblike izobraževanja (oziroma daril) lažje privoščijo. Negativna povezanost obstaja tudi pri darilnih bonih (-0,134), kar pomeni, da višjo plačo, kot imajo zaposleni, manj pomembna jim je ta oblika nagrade, kar smo prav tako pripisali dejstvu, da si zaposleni z višjo plačo lahko posledično s finančnega stališča privoščijo več materialnih dobrin in jim je zato ta oblika nagrajevanja manj zanimiva. Nismo pa zaznali povezanosti med višino plače ter plačilom športne aktivnosti (-0,012).

V tabeli 5.13 smo prikazali nematerialne nagrade, ki jih BSH nudi zaposlenim, ter tiste nematerialne nagrade, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim v povezavi z višino plače.

**Tabela 5.13: Povezanost med nematerialnimi nagradami ter višino plače**

Nematerialne nagrade	Pearsonov koeficient
Priznanje/pohvala s strani nadrejenega	-0,028
Pisna zahvala s strani nadrejenega	-0,017
Pisna zahvala s strani vodstva	-0,025
Drugačne delovne naloge	-0,031
Osebno zadovoljstvo	-0,088
Omemba na intranetu <sup>9</sup>	0,102
Dodatni dopust	-0,092
Naj delavec meseca	-0,150 (*)
Pohvala na zboru delavcev	-0,114

\*\* p = < 0,01

\* p = < 0,05

Kot je razvidno iz zgornje tabele, ne obstaja povezanost med nobeno izmed nadenarnih nagrad, ki jih BSH ponuja, ter višino plače. Pearsonov koeficient korelacije pri osebnem zadovoljstvu, ki ga ima zaposleni ob dobro opravljenem delu, ter višino plače je nepomemben (-0,088), prav tako pri drugačnih zanimivejših delovnih nalogah, kadar zaposleni dobro opravi delo (-0,031), enako velja pri priznanju in pohvali s strani nadrejenega (-0,028), pisni zahvali s strani vodstva (-0,025) ter pisni zahvali s strani nadrejenega (-0,017) v povezanosti z višino plače.

Kar zadeva nematerialne nagrade, ki jih BSH še ne nudi zaposlenim v povezavi z višino plače, smo zaznali nizko stopnjo negativne povezanosti samo pri izboru za naj delavca meseca (-0,150). To pomeni, da nižja je višina plače, več bi zaposlenim pomenil izbor za naj

<sup>9</sup> Intranet: je spletni portal podjetja BSH, ki je dostopen samo za zaposlene oziroma je namenjen zgolj interni uporabi.



delavca meseca. Pri preostalih predlaganih nedenarnih nagradah pa ni bilo zaznati povezanosti z višino plače, kar nam je pokazal Pearsonov koeficient za sledeče nagrade: pohvala na zboru delavcev (-0,114), omemba na intranetu (0,102) ter dodatni dopust (-0,092).

## 5.7 Preverjanje hipotez

V zgornjem podpoglavju magistrskega dela smo ugotavljali, kakšno povezanost imajo različne nagrade ter motivacija ter kako višina plače vpliva na dojetanje nagrajevanja.

Hipotezo 1, ki se glasi: prisotnost nedenarnega nagrajevanja bi zaposlene bolj motivirala kot denarne nagrade, smo glede na rezultate iz prejšnjega podpoglavja sprejeli. Vse navedene nematerialne (nedenarne) nagrade, ki smo jih navedli, imajo pozitivno povezanost s stopnjo motivacije (tako tistimi, ki jih BSH že nudi svojim zaposlenimi, in prav tako tistimi, ki jih še ne nudi). Največja povezanost se je pojavila pri odgovoru o priznanju ter pohvali s strani nadrejenega (vrednost Pearsonovega koeficienta je 0,402). Na drugem mestu so drugačne oziroma zanimivejše delovne naloge (0,316), sledijo pisna zahvala s strani vodstva (0,303), pisna zahvala s strani nadrejenega (0,292) ter omemba na intranetu (0,292), izbor za naj delavca meseca (0,267), pohvala na zboru delavcev (0,238), osebno zadovoljstvo, kadar je naloga dobro opravljena (0,240), in dodatni dopust (0,195).

Če zgornje rezultate primerjamo z denarnimi nagradami, lahko ugotovimo, da je največja povezanost med bonusom<sup>10</sup> ter motivacijo (0,356), vendar je nižja od Pearsonovega koeficienta pri nematerialnih nagradah. Sledijo božičnica (0,295) ter sprotne nagrade (0,213), pri udeležbi na dobičku (*profit-sharing*) pa stopnje povezanosti ni bilo mogoče zaznati.

Lahko torej potrdimo hipotezo, da *prisotnost nedenarnega nagrajevanja zaposlene bolj motivira*, saj je stopnja Pearsonovega koeficienta višja pri nedenarnem nagrajevanju kot pri denarnem. Opremo se lahko tudi na Herzbergovo (1987) teorijo, v kateri trdi, da so motivatorji uspeh pri delu, prepoznavnost, delo kot tako, odgovornost, napredovanje ter razvoj. Vsi faktorji so ključni za motiviranje zaposlenega in spadajo v kontinuum

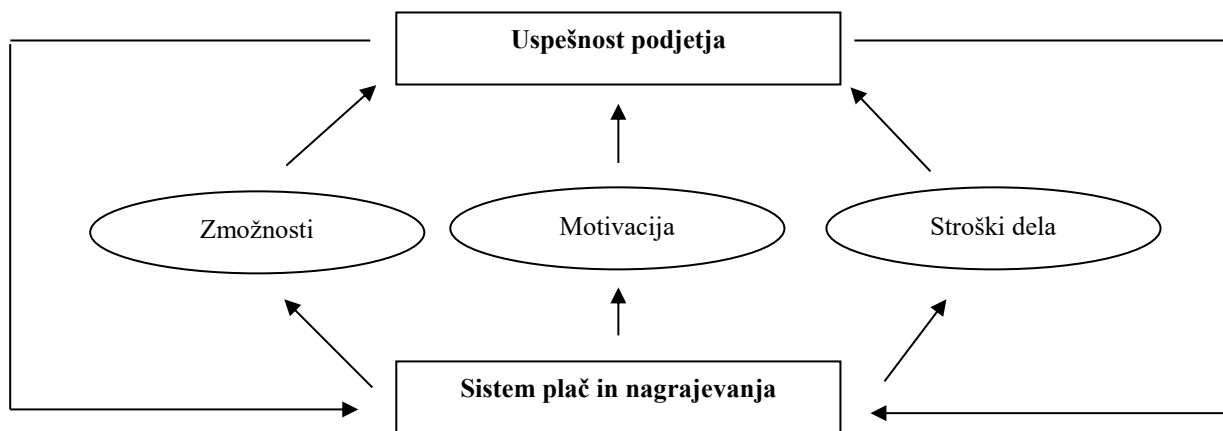
---

<sup>10</sup> Bonus: dogovor o ciljih zaposlenega; nagrada v enkratnem znesku.

zadovoljstva pri delu. Priznanje in pohvale s strani nadrejenega, ki imajo v našem primeru najvišjo stopnjo povezanosti z motivacijo, pa zajemajo uspeh za dobro opravljeno delo.

Hipotezo 2, nedenarno nagrajevanje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, smo prav tako sprejeli. To hipotezo smo zastavili tako, da je lahko potrjena zgolj v primeru, da je potrjena tudi prva hipoteza. Predpostavljali smo, da v kolikor so zaposleni bolj motivirani, to pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. To smo sklepali na podlagi različnih teoretikov (Svetlik in drugi 2009; Zupan 2001), ki predpostavljajo, da je vsak posameznik osnovna celica uspešnosti podjetja. V odnosu drug z drugim zaposleni namreč prispevajo k uresničevanju skupne vizije ter ciljev. Smiselno za podjetje je, da razvije učinkovit (dvosmeren) prenos ciljev ter pretok uspešnosti – zagotoviti mora prenos vizije in ciljev podjetja na raven posameznika, a morajo tudi zaposleni pomagati pri ustvarjanju teh, saj se bodo le tako zares zavzeli za uresničitev. Prišlo bo namreč do notranje motivacije, ki pa je v primerjavi z zunanjo dolgoročnejša (Svetlik in drugi 2009, 414–415). Zupanova (2001, 118) prikazuje vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja tako, kot kaže slika 5.2.

**Slika 5.2: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja**



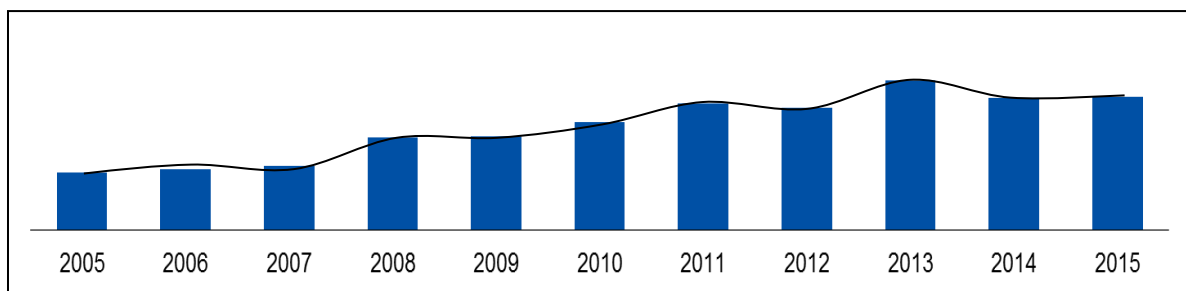
Vir: Zupan (2011, 118).

Vidimo lahko, da sistem plač vpliva na motiviranost zaposlenih, slednja pa na uspešnost podjetja. Zupanova (2001, 18), sklicujoč se na raziskave, pravi, da je sestava plače oziroma plačilo po uspešnosti povezano s povečevanjem uspešnosti podjetja. Za to je več razlogov; prvi je, da plače naraščajo takrat, ko je večja uspešnost dela – tako imamo nadzor nad stroški dela. Drugi je neposreden učinek na dejavnike uspešnosti – uspešnost je namreč rezultat zmnožka naših zmožnosti in motivacije; če plača torej vpliva na zmožnosti zaradi

konkurenčnih plačnih paketov, ki privabljajo boljše kadre, in na motivacijo zaradi ciljnega vodenja.

Za potrditev te hipoteze nismo potrebovali zgolj podatkov iz naše raziskave, temveč tudi podatke o uspešnosti podjetja BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje. Ker so podatki o dobičku samo za interno rabo, smo kot kazalnik uporabili vrednost proizvodnje med leti 2005 in 2015. Vidimo lahko, da vrednost proizvodnje raste.

**Graf 5.4: Proizvodnja (vrednosti)**

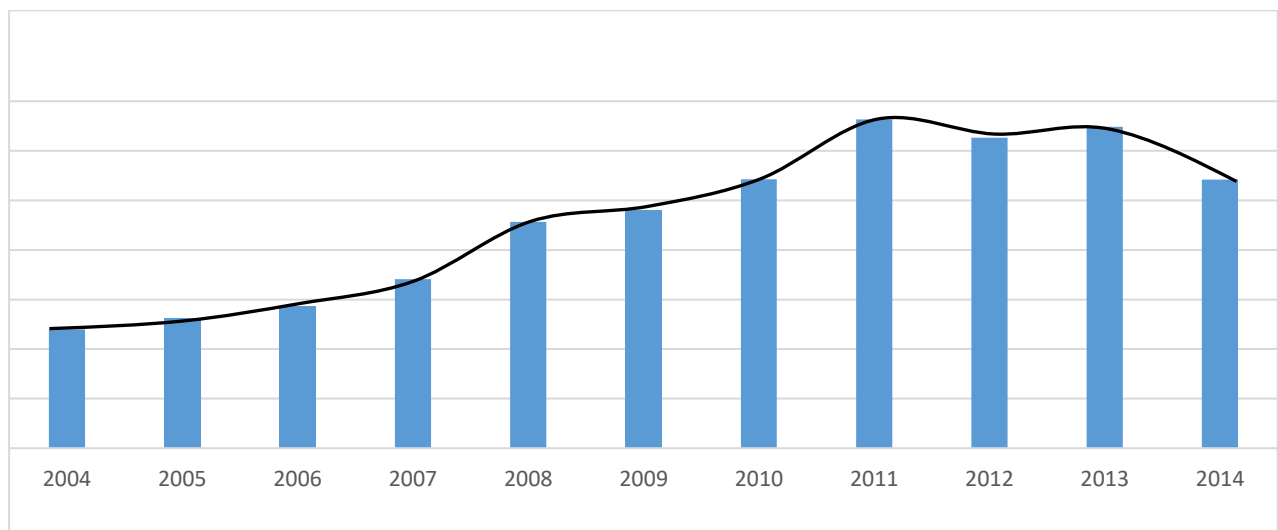


Vir: BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje (2016b).

Na grafu 5.5 so prikazani čisti prihodki podjetja<sup>11</sup> od prodaje med letoma 2004 in 2014, kjer lahko prav tako opazimo rast prihodkov. Opazen je padec v letu 2014, razlog pa gre pripisati dejstvu, da so v poslovnem načrtu predvideli izdelavo 1,2 milijona aparatov Tassimo, izdelali pa so jih le 750 tisoč, to zmanjšanje pa je imelo največji negativen vpliv na poslovni rezultat v letu 2014 (BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje 2015b), kar pa lahko pripišemo tudi zapoznelemu učinku krize. Posledico je pustilo tudi turbulentno dogajanje na svetovnih trgih (prav tam).

<sup>11</sup> Želeli smo prikazati tudi čisti dobiček med leti 2004 in 2014, vendar so ti podatki zgolj za interno uporabo.

**Graf 5.5: Čisti prihodki od prodaje med letom 2004 in 2014**



Vir: BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje (2015a).

Drugo hipotezo, da *nedenarno nagrajevanje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja*, lahko torej potrdimo. S prvo hipotezo smo dokazali, da nedenarno nagrajevanje pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih, kar pa posledično vpliva na uspešnost podjetja, kar smo pojasnili v zgornjem odstavku. Iz vrednosti proizvodnje po letih ter iz čistih prihodkov podjetja od prodaje zadnjih let lahko vidimo, da je podjetje uspešno. Resda ni samo nedenarno nagrajevanje (ter posledično motivacija) tisto, ki vpliva na uspešnost podjetja, vendar pa posredno pripomore k uspešnosti.

Hipotezo 3, nedenarno nagrajevanje ima večji vpliv na zaposlene z višjimi dohodki, smo zavrnili. Iz tabele 5.13 je razvidno, da pri vseh nematerialnih (nedenarnih) nagradah ne obstaja povezanost z višino plače; zgolj pri eni spremenljivki (izbor za naj delavca) obstaja zelo šibka povezanost, vendar je negativna (-0,150). To pomeni, da nižja je plača zaposlenih, več bi zaposlenim pomenil izbor za naj delavca meseca, kar je ravno v nasprotju z našo hipotezo. Pri vseh preostalih nematerialnih (nedenarnih) nagradah, ki jih BSH že nudi zaposlenim, ter med nagradami, ki jih še ne nudi zaposlenim, ni zaznati stopnje povezanosti z višino plač zaposlenih (priznanje oziroma pohvale s strani nadrejenega, pisna zahvala s strani nadrejenega, pisna zahvala s strani vodstva, drugačne oziroma zanimivejše delovne naloge, osebno zadovoljstvo ob opravljenem delu, omemba o dosežku na intranetu, dodatni dopust ter pohvala na zboru delavcev).

## 6 Sklep

### 6.1 Glavne ugotovitve

V magistrskem delu smo želeli ugotoviti, s katerimi nagradami lahko najbolj motiviramo zaposlene ter kako vpliv (nedenarnih) nagrad vpliva na uspešnost podjetja. Potrdili smo hipotezo, da bi *prisotnost nedenarnega nagrajevanja zaposlene bolj motivirala kot denarne nagrade*, saj smo s primarno raziskavo ugotovili, da imajo nedenarne nagrade pozitivno povezanost s stopnjo motivacije, pri čemer bi posebej izpostavili priznanja ter pohvale s strani nadrejenih, saj zaposleni (v našem primeru) to najvišje vrednotijo. Vpliv nedenarnih nagrad na motivacijo je namreč višji kot vpliv denarnih nagrad, kar pa je predpostavljala tudi Herzberg (1987), ki trdi, da so motivatorji na delu ravno uspeh na delu, prepoznavnost, delo samo po sebi, odgovornost, napredovanje ter razvoj. Priznanje in pohvale s strani nadrejenega, ki imajo v našem primeru najvišjo stopnjo povezanosti z motivacijo, pa kažejo ravno uspeh za dobro opravljeno delo.

Ugotovili smo tudi, da *nedenarno nagrajevanje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja*, saj kadar so zaposleni bolj motivirani, to posledično tudi pozitivno vpliva na uspešnost podjetja – vsak posameznik je namreč pomemben del podjetja in v odnosu z drugimi sodelavci prispeva k viziji in ciljem podjetja (Zupan 2001).

Zavrnilo smo hipotezo, da ima *nedenarno nagrajevanje večji vpliv na zaposlene z višjimi dohodki*, saj so rezultati raziskave pokazali, da ni statistično značilne povezanosti med višino plače ter nedenarnimi nagradami.

### 6.2 Priporočila za organizacije

Kot smo videli v tabeli 5.8, je kar 86 % vprašanih odgovorilo, da radi prihajajo na delovno mesto. Herzberg (1987) pravi, da kadar so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, so motivatorji tisti, ki jih je treba izboljšati. Tudi iz preostalih odgovorov iz ankete, ki smo jih analizirali v prejšnjih poglavjih, lahko sklepamo, da bi bilo v raziskovani organizaciji treba izboljšati oziroma dodati motivatorje; torej faktorje, ki so ključni za motiviranje zaposlenih. Med motivatorje Herzberg uvršča uspeh pri delu, prepoznavnost, delo kot tako, odgovornost,

napredovanje ter razvoj. Te lahko zaposlenim predamo preko intrinzičnih nagrad, za katere Ilič (2004, 180) meni, da imajo dolgoročnejši vpliv na motivacijo, hkrati pa so tudi manjši strošek za organizacijo.

Podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje priporočamo, da se osredotoči na tiste faktorje, s katerimi bi lahko zaposlene bolj motiviralo. Priporočamo razmislek glede možnosti *profit-sharinga*, za kar je kar 91,72 % vprašanih odgovorilo, da bi jim bilo zanimivo. Kar se tiče materialnih nagrad, priporočamo kot nagrado tudi izdelke podjetja ter darilne bone, saj bi največ vprašanih motivirali ti dve obliki nagrajevanja z materialnimi nagradami. Predvsem pa priporočamo večje pripisovanje pomembnosti priznanj in pohval, saj največ vprašanih meni, da bi jih ta oblika nadenarnega nagrajevanja najbolj motivirala.

Svetlik in drugi (2009, 533) poudarjajo, da je denar za ljudi različno pomemben, za nekatere je na primer zelo pomemben ter ga zato uvrščamo med pomembnejše motivacijske dejavnike, vendar si po drugi strani podjetja ne morejo privoščiti, da bi zaposleni dobili vse, kar pričakujejo. To pa niti ne bi bilo smiselno, saj bi se pričakovanja ponovno dvignila (Svetlik in drugi 2009, 530). Pomembno pa je, da zaposleni od delodajalca dobi tisto, kar od njega pričakuje, saj bodo le tako lahko od zaposlenega privabili največ, kar je zmožen na delovnem mestu, in bodo njihovi prispevki v podjetju najboljši. Westerman (2001 v Svetlik in drugi 2009, 562) pravi, da je nadvse pomembno »ujemanje« med podjetjem in posameznikom, saj je to ključ za motiviranost ter privrženost zaposlenega, kar pa lahko dosežemo tudi s primernim načinom nagrajevanja, ki zaposlene dodatno motivira.

Pomembno je, da zaposlenega ob dobro opravljenemu delu tudi nagradimo. Zupanova (2001, 14) pravi, da je »uspešnost posameznika namreč pogoj za uspešnost podjetja, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje.« V interesu podjetij naj bi torej bilo, da so zaposleni primerno nagrajeni, saj bodo tako dodatno motivirani, s čimer bodo iz njih izvabili največ. Ilič (2004, 198) menedžerjem predlaga intrinzično nagrajevanje kot dopolnilo denarnemu nagrajevanju, saj naj bi spodbujalo nastajanje inovativnih dosežkov. Nagrajevanje pa se izkaže za najboljše, kadar je orientirano v stimulacijo inovativnosti in doseganje kvalitete pri delu, z možnostjo izobraževanja in vlaganja v človeški kapital (2006, 271).

Sklepamo lahko, da je denar vsekakor pomemben dejavnik vsakemu zaposlenemu, vendar še zdaleč ni edino, s čimer moramo nagraditi zaposlenega. Denarno nagrajevanje moramo

kombinirati tudi z nedenarnimi oziroma intrinzičnimi nagradami, na podlagi katerih se bo posameznik zavedal pomembnosti svojega dela, bo rasel tako v kariernem kot osebnostnem smislu, stremel k boljšim rezultatom, hkrati pa bo bolj motiviran za delo in se bo v prihodnosti tudi bolj izkazal, raje pa bo tudi prihajal na delovno mesto.

Nagrade, s katerimi moramo nagrajevati svoje zaposlene, so torej tiste, s katerimi lahko emocionalno oziroma psihološko vplivamo na zaposlene in se zato posledično počutimo bolj cenjene, učinkovite (Freifeld 2011, 22). Z intrinzičnimi nagradami damo zaposlenim občutek, da je njihovo delo pomembno, ter občutek kompetentnosti, kar vpliva na njihovo vpetost v delo kot tako ter osebnostno rast, zaradi česar je delo zaposlenega dodatno osmišljeno, saj ima občutek, da delo opravi dobro (Kenneth 2009). Nagrade, ki naj jih organizacije uporabljajo, so ustne pohvale, zahvalna pisma za dobro delo, čestitke ob dobrem delu, spremembe delovnih mest, udeležba na pomembnejših sestankih ali prireditvah, pojavljanje v internih gradivih podjetja, večja avtonomija na delovnem mestu ali boljši pogoji pri delu. Kot najučinkovitejše bi izpostavili priznanje in pohvale, saj izboljšujejo delovno uspešnost zaposlenih (Neslov 2004 v Okwudili 2015, 7). Seveda je treba te nagrade kombinirati tudi z denarnimi nagradami), saj v kolikor zaposleni niso zadovoljni z njimi, tudi intrinzične nagrade ne bi pozitivno vplivale na zaposlene.

## 7 Literatura

1. Armstrong, Michael in Helen Murlis. 1998. *Reward management*. London: Kogan Page.
2. Armstrong, Michael. 2002. *Employee Reward*. Wiltshire: Cromwell Press.
3. Bowditch, L. James in Anthony F. Buono. 2005. *A primer on organizational behavior: 6th Edition*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sonds, Inc.
4. Brigham, Eugene F. 1995. *Fundamentals of Financial Management*. Fort Worth: The Dryden Press.
5. Bruno, Bruna. 2012. Reconciling economics and psychology on intrinsic motivation. *Munich Personal RePRc Archive 42717*. Dostopno prek: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/42717/> (16. januar 2016).
6. BSH Hišni aparati, d. o. o.. 2013. *Prvi koraki v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje*. Nazarje: interno gradivo.
7. --- 2015a. *Splošno o podjetju*. Nazarje: interno gradivo.
8. --- 2015b. *Letno poročilo 2014*. Nazarje: interno gradivo.
9. --- 2016b. *Master prezentacija: dejstva & kazalniki*. Nazarje: interno gradivo.
10. *BSH Home Appliances Group – Slovenia*. 2016. Dostopno prek: <http://www.bsh-group.si/> (1. junij 2016).
11. Clive, Craig M. 2004. *Cashless Employee Motivation*. Dostopno prek: <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12605141/index.pdf?origin=publicationDetail> (30. april 2014).
12. Chukwuma, Edwin Maduka in Okafor Obiefuna. 2014. Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* 2 (7): 137–147.
13. Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika* 16 (3): 297–334.
14. Čížek, Petr. 2012. The application of Maslow's hierarchy of needs to the entrepreneur's motivation – the example from region pardubice. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 1. junij. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=0969f921-1b4b-4b39-898d-c9f10ad7f4b0%40sessionmgr112&hid=102> (3. april 2014).



15. Dalton, H. 1920. The measurement of the Inequality of Incomes. *The Economic Journal* 30 (119): 348–361.
16. Dialogos. 2007. Nefinančna merila. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/> (30. maj 2016).
17. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Šrerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
18. EFQM. Dostopno prek: <http://www.efqm.org/> (22. julij 2016).
19. Ehrbar, Al. 1998. *EVA: The Real Key To Creating Wealth*. New York: John Wiley & Sons.
20. Ferligoj, Anuška. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Batagelj.
21. Fibirova, Jana in Petera Petr. 2013. Profit-Sharing – A Tool for Improving Productivity, Profitability and Competitiveness of Firms? *Journal of Competitiveness* 5 (4): 2–25.
22. Freifeld, Lorri. 2011. Why Cash Doesn't Motivate... *Training* 48 (4): 16–22.
23. Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. New York: Psychology Press.
24. Gruban, Brane. 2007. *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati?!* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/> (25. februar 2014).
25. Herzberg, Frederick. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, September – October 1987: 2–16.
26. Hickman, Craig R. in Silva Michael A. 1986. *Creating excellence: managing corporate culture, strategy and change in the new age*. New York: Penguin Books.
27. Hodgesm J. L. in E. L. Kehmann. 1956. The Efficiency of Some Nonparametric Competitors of the T-test. *The Annals of Mathematical Statistics* 27 (2): 324–335.
28. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6). Dostopno prek: [dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20026ilic.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20026ilic.pdf) (16. december 2015).
29. --- 2004. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi v uspehu*, ur. Ivan Svetlik, 174–202. Ljubljana: Sophia.
30. --- 2006. Stimulating innovation with monetary and non-monetary rewards. *HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management*: 241–278.

31. Kenneth, Thomas. 2009. The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement. *Ivey Business Journal* November/December 2009. Dostopno prek: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement/> (22. julij 2016).
32. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim managementom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66–110. Ljubljana: Sophia.
33. Lipičnik, Bogdan, 1998. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 245–305. Ljubljana: FDV.
34. Ma, Qingguo, Jia Jin, Lian Meng in Qiang Shen. 2014. The Dark Side of Monetary Incentive: How does Extrinsic Reward Crowd out Intrinsic Motivation. *NeuroReport* 25 (3): 194–198.
35. Maslow, Abraham Harold. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
36. Maslow, Abraham A. 1998. *Maslow on management*. New York: J. Wiley.
37. McCormick, Ernest in Daniel R. Ilgen. 1985. *Industrial and Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice–Hall.
38. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o..
39. Možina, Stane, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja in uspeh*. Radovljica: Didakta.
40. Narsee, Neelkamal. 2012. *Comparing the impact of monetary and non-monetary reward programmes towards employee and organisation motivation*. Dostopno prek: <http://repository.up.ac.za/handle/2263/23258> (25. februar 2014).
41. Okwudili, Beede Emerole. 2015. Effect of Non-Monetary Rewards on Productivity of Employees Among Selected Government Parastatals in ABIA State, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management* 17 (2): 7–11.
42. Özutku, Hatice. 2012. The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. *Business & Economics Research Journal* 3 (3): 29–48.
43. Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.

44. Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Rappaport, A. 1986. *Creating Shareholder Value – A New Method fo Measuring Financial Performance*. New York: The Free Press, A Division of Macmillian Publusers.
46. Sadri, Golnaz in Clarke R., Bowen. 2011. Meeting Employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer* 43 (10): 44–48.
47. Shieh, G. 2010. Estimation of the simple correlation coefficient. *Behaviour Research Methods* 42 (4): 906–917.
48. Sonawane, Pragya. 2008. Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. *Indian Journal of Industrial Relations* 44 (2): 256–271.
49. Sorauren, Ignacio Falgueras. 2000. Non-monetary incentives: Do people work only for money? *Business Ethics Quarterly* 10 (4): 925–944.
50. Spruill, M. C. 1976, A comparison of chi-square goodness-of-fit test based on bahadure slope. *The annals of staticics* 4 (2): 409–412.
51. Steers, R. M. in L. W. Porter. 1987. *Motivation and work behaviour*. New York: Mc Graw – Hill.
52. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
55. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
56. Vidaković, Tatjana. 2012. Non-monetary rewards and their influence on the employees' motivation. *Economy & Market Communication Review* 2 (1): 161–177.
57. *We are BSH*. Dostopno prek: <http://wearebsh.com/#> (15. junij 2016).
58. Werther, W. B inK. Davis. 1985. *Personnel management and human resources (2nd edition)*. New York: McGraw-Hill.
59. Wilson, Fiona. 2004. *Organizational Behaviour and Work: A critical introduction*. New York: Oxford University Press Inc.

60. Wiltermuth, Scott S. 2013. »I'll have one of each«: How separating rewards into (meaningless) categories increases motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 104 (1): 1–13.
61. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

## Priloge

### Priloga A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

moje ime je Nastja Drolc in na *Katedri za razvoj in menedžment organizacij in človeških virov* na Fakulteti za družbene vede zaključujem s študijem. Pred Vami je vprašalnik, ki se nanaša na učinke nedenarnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih in uspešnost podjetja, kar je tudi tema mojega magistrskega dela. Vprašalnik je anonimen, pridobljeni podatki pa bodo služili za preverjanje določenih predpostavk v mojem magistrskem delu, uporabili pa se bodo tudi kot pobuda za izboljšanje sistema motiviranja zaposlenih v podjetju BSH Hišni aparati, d. o. o., Nazarje. Prosim Vas, da si vzamete nekaj minut in izpolnite vprašalnik. Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

1. V sledečih tabelah so navedene različne oblike nagrajevanja. V tabelah **prosim označite, ali bi se pri delu bolj izkazali, v kolikor bi za dobro opravljeno delo prejeli navedeno nagrado.**

*Najprej premislite, v katero smer se nagiba vaš odgovor: ali bi bili z nagrado zadovoljni ali ne. Nato označite, v kolikšni meri bi vas nagrada motivirala za dobro opravljeno delo. 1 pomeni, da vas sploh ne bi motivirala, 2 pomeni, da vas ne bi motivirala, 3 pomeni, da nagrada ne bi spremenila vaše stopnje motivacije, 4 pomeni, da bi vas motivirala, 5 pa pomeni, da bi vas zelo motivirala.*

1.1 V spodnji tabeli so navedene direktne denarne nagrade, ki jih podjetje BSH Hišni aparati že omogoča določenim zaposlenim (glede na zadolžitve in odgovornosti zaposlenega ali ob izpolnitvi določenih pogojev).

**Kadar svoje delo opravi/opravljam nad pričakovanji, bi me razveselil/-o/-e:**

		1	2	3	4	5
1.	Sprotne nagrade.					
2.	Bonus.					
3.	Izplačilo, vezano na doseganje rezultatov (božičnica).					

1.2 Ali bi bila za vas zanimiva tudi možnost udeležbe na dobičku, v kolikor bi ta možnost obstajala?

Da.

Ne.

**1.3 V spodnji tabeli so navedene materialne nagrade, ki jih podjetje BSH Hišni aparati omogoča določenim zaposlenim (glede na zadolžitve in odgovornosti zaposlenega ali ob izpolnitvi določenih pogojev).**

**Kadar svoje delo opravi/opravljam nad pričakovanji, bi me razveselilo:**

		1	2	3	4	5
1.	Plačilo izobraževanja (ki je hkrati v skladu z delovnim mestom).					
2.	Plačilo kolektivnega nezgodnega zavarovanja.					
3.	Plačilo nezgodnega zavarovanja za sodelavce, ki veliko potujejo.					
4.	Dodatno pokojninsko zavarovanje (delodajalec plača 25 ali 30 €, zaposleni pa 2 %)					

**1.4 V spodnji tabeli so navedene materialne nagrade, ki jih podjetje BSH Hišni aparati še ne omogoča.**

**Kadar svoje delo opravi/opravljam nad pričakovanji, bi me razveselila/-o/-i:**

		1	2	3	4	5
1.	Darila – izdelki podjetja.					
2.	Druga uporabna darila.					
3.	Plačilo športne aktivnosti.					
4.	Plačilo izobraževanja, ki ni v skladu z delovnim mestom (npr. kuharski tečaj).					
5.	Darilni boni.					
6.	Uporaba službenega telefona.					

**1.5 V spodnji tabeli so navedene nematerialne nedene narne nagrade, ki jih podjetje BSH Hišni aparati omogoča določenim zaposlenim (glede na zadolžitve in odgovornosti zaposlenega ali ob izpolnitvi določenih pogojev).**

**Kadar svoje delo opravi/opravljam nad pričakovanji, bi me razveselil/-o/-a/-e:**

		1	2	3	4	5
1.	Priznanje/pohvala s strani nadrejenega.					
2.	Pisna zahvala s strani nadrejenega.					
3.	Pisna zahvala s strani vodstva.					
4.	Drugačne, zanimivejše delovne naloge.					
5.	Osebno zadovoljstvo je zame dovolj velika nagrada.					

**1.6 V spodnji tabeli so navedene nematerialne nederarne nagrade, ki jih podjetje BSH Hišni aparati še ne omogoča.**

**Kadar svoje delo opravi/opravljam nad pričakovanji, bi me razveselil/-o/-a:**

		1	2	3	4	5
1.	Omemba mojega dosežka na intranetu.					
2.	Dodatni dopust.					
3.	Izbor za »naj delavca meseca«.					
4.	Pohvala na zboru delavcev ali drugem javnem dogodku.					

**2. Da dobro opravljam svoje delo, najbolj vpliva:**

		1	2	3	4	5
1.	Dober odnos s sodelavci.					
2.	Zanimivo delovno mesto.					
3.	Služba, ki me veseli.					
4.	Dejstvo, da bom za dobro opravljeno delo dobro nagrajen.					
5.	Dobra klima v podjetju.					
6.	Na delovnem mestu se dobro počutim.					
7.	Dejstvo, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih standardih.					
8.	Dobro sodelovanje našega tima.					
9.	Spodbuda/pohvala s strani vodje.					
10.	Delo v mednarodnem podjetju.					
11.	Možnosti dodatnega izobraževanja.					

**3. Ali bi v splošnem rekli, da z veseljem prihajate na delovno mesto?**

Da.

Ne.

**4. Ali menite, da ima podjetje BSH Hišni aparati, d. o. o., dobro urejen sistem motiviranja in nagrajevanja?**

Da.

Ne.

**5. Ali menite, da ima podjetje BSH Hišni aparati dobro urejen sistem plač in drugih denarnih prejemkov?**

Da.

Ne.

**6. Ali menite, da ste za vaše delo v podjetju BSH Hišni aparati primerno nagrajeni?**

Da.

Ne .

---

**7. Spol:**

moški

ženski

**8. Starost:** \_\_\_\_\_ let

**9. Dosežena stopnja izobrazbe:**

1. I.: nedokončana osnovna šola
2. II.: dokončana osnovna šola
3. III.: nižje poklicno izobraževanje (2-letno)
4. IV.: srednje poklicno izobraževanje (3-letno)
5. V.: gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
6. VI./1: višješolski programi ali višješolski strokovni programi
7. VI./2: visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja) ali univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)
8. VII.: magisterij (2. bolonjska stopnja)
9. VIII./1: znanstveni magisterij
10. VIII./2: doktorat

**10. Višina vaše bruto plače:**

1. Do 1000 €.
2. 1000 €–1500 €.
3. 1500 €–2000 €.
4. Nad 2000 €.

**11. Vaše področje dela v BSH Hišni aparati:**

1. Tehnično.
2. Gospodarjenje.
3. Prodaja, marketing.



## Priloga B: Izpis iz SPSS

### T-Test

	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka srednje vrednosti
Starost v letih	291	39,4261	9,24441	,54192

Vrednost testa = 39.467						
	t	df	Signifikanca (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	95% interval zaupanja med razlikami	
					Najnižji	Najvišji
Starost v letih	-,075	290	,940	-,04088	-1,1075	1,0257

### Frekvenca – spol

N	Veljavni	309
	Manjkajoči	141

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Seštevni odstotek
Veljavno				
moski	148	32,9	47,9	47,9
zenski	161	35,8	52,1	100,0
Skupaj	309	68,7	100,0	
Manjkajoči				
-5,00	104	23,1		
-3,00	34	7,6		
-1,00	3	,7		
Skupaj	141	31,3		
Skupaj	450	100,0		

### Hi-kvadrat test

	Opazovani N	Pričakovani N	Preostanek
148,00	148	152,9	-4,9
161,00	161	156,1	4,9
Skupaj	309		

	VAR00002
Hi-kvadrat	,313
df	1
Stopnja značilnosti	,576

Celice 0 (,0%) imajo pričakovano frekvenco manj kot 5. Najnižja pričakovana frekvenca je 152,9.

## Zanesljivost – Vse nagrade

		N	%
Primeri	Veljavni	194	43,1
	Izključeni	256	56,9
	Skupaj	450	100,0

Cronbachova alfa	Število enot
,899	40

## Zanesljivost – nagrade, ki jih ima BSH

		N	%
Primeri	Veljavni	210	46,7
	Izključeni(a)	240	53,3
	Skupaj	450	100,0

Cronbachova alfa	Št. enot
,830	30

## Zanesljivost – nagrade, ki jih BSH nima

		N	%
Primeri	Veljavni	250	55,6
	Izključeni(a)	200	44,4
	Skupaj	450	100,0

Cronbachova alfa	Št. enot
,830	10

## Zanesljivost – kaj zaposlene motivira

		N	%
Primeri	Veljavni	276	61,3
	Izključeni(a)	174	38,7
	Skupaj	450	100,0

Cronbachova alfa	Št. enot
,890	11

## Frekvenca – denarne nagrade

### Sprotne nagrade

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	16	3,6	5,0	5,0
	ne motivira	3	,7	,9	6,0
	ni niti	41	9,1	12,9	18,9
	bi motivirala	97	21,6	30,6	49,5
	bi zelo motivirala	160	35,6	50,5	100,0
	Skupaj	317	70,4	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-1,00	29	6,4		
	Skupaj	133	29,6		
Skupaj		450	100,0		

### Bonus

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	5	1,1	1,7	1,7
	ne motivira	5	1,1	1,7	3,4
	ni niti	33	7,3	11,2	14,6
	bi motivirala	112	24,9	38,0	52,5
	bi zelo motivirala	140	31,1	47,5	100,0
	Skupaj	295	65,6	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-1,00	51	11,3		
	Skupaj	155	34,4		
Skupaj			100,0		

### Božičnica

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	6	1,3	2,0	2,0
	ne motivira	5	1,1	1,7	3,6
	niti niti	42	9,3	13,9	17,5
	bi motivirala	87	19,3	28,7	46,2
	bi zelo motivirala	163	36,2	53,8	100,0
	Skupaj	303	67,3	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-1,00	43	9,6		
	Skupaj	147	32,7		
Skupaj			100,0		

### Udeležba na dobičku

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Valid	DA	310	68,9	91,4	91,4
	Ne	29	6,4	8,6	100,0
	Total	339	75,3	100,0	
Missing	-5,00	104	23,1		
	-1,00	7	1,6		
	Total	111	24,7		
Total		450	100,0		

## Frekvenca – materialne nagrade

### Plačilo izobraževanja skladno z DM

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	19	4,2	6,4	6,4
	ne motivira	30	6,7	10,1	16,6
	niti niti	71	15,8	24,0	40,5
	bi motivirala	94	20,9	31,8	72,3
	bi zelo motivirala	82	18,2	27,7	100,0
	Skupaj	296	65,8	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	35	7,8		
	Skupaj	154	34,2		
Skupaj		450	100,0		

### Kolektivno nezgodno zavarovanje

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	12	2,7	4,0	4,0
	ne motivira	25	5,6	8,4	12,4
	niti niti	76	16,9	25,4	37,8
	bi motivirala	90	20,0	30,1	67,9
	bi zelo motivirala	96	21,3	32,1	100,0
	Skupaj	299	66,4	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	32	7,1		
	Skupaj	151	33,6		
Skupaj			100,0		

### Nezgodno zavarovanje za potovanja

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	36	8,0	12,7	12,7
	ne motivira	42	9,3	14,8	27,5
	niti niti	75	16,7	26,4	53,9
	bi motivirala	81	18,0	28,5	82,4
	bi zelo motivirala	50	11,1	17,6	100,0
	Skupaj	284	63,1	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	47	10,4		
	Skupaj	166	36,9		
Skupaj			100,0		

### Dodatno pokojninsko zavarovanje

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	14	3,1	4,5	4,5
	ne motivira	19	4,2	6,2	10,7
	niti niti	63	14,0	20,5	31,2
	bi motivirala	90	20,0	29,2	60,4
	bi zelo motivirala	122	27,1	39,6	100,0
	Skupaj	308	68,4	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	23	5,1		
	Skupaj	142	31,6		
Skupaj			100,0		

### Darila – izdelki podjetja

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	17	3,8	5,6	5,6
	ne motivira	25	5,6	8,3	14,0
	niti niti	49	10,9	16,3	30,2
	bi motivirala	92	20,4	30,6	60,8
	bi zelo motivirala	118	26,2	39,2	100,0
	Skupaj	301	66,9	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	30	6,7		
	Skupaj	149	33,1		
Skupaj			100,0		

### Druga uporabna darila

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	30	6,7	10,6	10,6
	ne motivira	28	6,2	9,9	20,6
	niti niti	84	18,7	29,8	50,4
	bi motivirala	72	16,0	25,5	75,9
	bi zelo motivirala	68	15,1	24,1	100,0
	Skupaj	282	62,7	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	49	10,9		
	Skupaj	168	37,3		
Skupaj			100,0		

### Športne aktivnosti – plačilo

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	37	8,2	13,0	13,0
	ne motivira	44	9,8	15,4	28,4
	niti niti	92	20,4	32,3	60,7
	bi motivirala	53	11,8	18,6	79,3
	bi zelo motivirala	59	13,1	20,7	100,0
	Skupaj	285	63,3	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	46	10,2		
	Skupaj	165	36,7		
Skupaj			100,0		

### Izobraževanje, ki ni v skladu z delovnim mesom

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	35	7,8	12,5	12,5
	ne motivira	52	11,6	18,6	31,2
	ni niti	80	17,8	28,7	59,9
	bi motivirala	59	13,1	21,1	81,0
	bi zelo motivirala	53	11,8	19,0	100,0
	Skupaj	279	62,0	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	52	11,6		
	Skupaj	171	38,0		
Skupaj		100,0			

### Darilni boni

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	22	4,9	7,2	7,2
	ne motivira	21	4,7	6,9	14,1
	ni niti	56	12,4	18,4	32,6
	bi motivirala	106	23,6	34,9	67,4
	bi zelo motivirala	99	22,0	32,6	100,0
	Skupaj	304	67,6	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	27	6,0		
	Skupaj	146	32,4		
Skupaj		100,0			

### Uporaba službenega telefona

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	67	14,9	24,8	24,8
	ne motivira	51	11,3	18,9	43,7
	ni niti	82	18,2	30,4	74,1
	bi motivirala	34	7,6	12,6	86,7
	bi zelo motivirala	36	8,0	13,3	100,0
	Skupaj	270	60,0	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	15	3,3		
	-1,00	61	13,6		
	Skupaj	180	40,0		
Skupaj		100,0			

## Frekvenca – nematerialne nagrade

### Priznanje in pohvala s strani nadrejenega

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	13	2,9	4,3	4,3
	ne motivira	22	4,9	7,3	11,7
	niti niti	47	10,4	15,7	27,3
	bi motivirala	104	23,1	34,7	62,0
	bi zelo motivirala	114	25,3	38,0	100,0
	Skupaj	300	66,7	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	19	4,2		
	-1,00	27	6,0		
	Skupaj	150	33,3		
Skupaj			100,0		

### Pisna zahvala s strani nadrejenega

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	33	7,3	12,0	12,0
	ne motivira	40	8,9	14,5	26,4
	niti niti	72	16,0	26,1	52,5
	bi motivirala	83	18,4	30,1	82,6
	bi zelo motivirala	48	10,7	17,4	100,0
	Skupaj	276	61,3	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	19	4,2		
	-1,00	51	11,3		
	Skupaj	174	38,7		
Skupaj			100,0		

### Pisna zahvala s strani vodstva

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	29	6,4	10,5	10,5
	ne motivira	39	8,7	14,2	24,7
	niti niti	61	13,6	22,2	46,9
	bi motivirala	78	17,3	28,4	75,3
	bi zelo motivirala	68	15,1	24,7	100,0
	Skupaj	275	61,1	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	19	4,2		
	-1,00	52	11,6		
	Skupaj	175	38,9		
Skupaj			100,0		



### Drugačne delovne naloge

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	11	2,4	4,0	4,0
	ne motivira	29	6,4	10,6	14,7
	ni niti	77	17,1	28,2	42,9
	bi motivirala	105	23,3	38,5	81,3
	bi zelo motivirala	51	11,3	18,7	100,0
	Skupaj	273	60,7	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	19	4,2		
	-1,00	54	12,0		
	Skupaj	177	39,3		
Skupaj			100,0		

### Osebo zadovoljstvo

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	12	2,7	4,0	4,0
	ne motivira	31	6,9	10,4	14,5
	ni niti	74	16,4	24,9	39,4
	bi motivirala	84	18,7	28,3	67,7
	bi zelo motivirala	96	21,3	32,3	100,0
	Skupaj	297	66,0	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	19	4,2		
	-1,00	30	6,7		
	Skupaj	153	34,0		
Skupaj			100,0		

### Omemba na intranetu

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	68	15,1	24,7	24,7
	ne motivira	45	10,0	16,4	41,1
	ni niti	94	20,9	34,2	75,3
	bi motivirala	45	10,0	16,4	91,6
	bi zelo motivirala	23	5,1	8,4	100,0
	Skupaj	275	61,1	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	19	4,2		
	-1,00	52	11,6		
	Skupaj	175	38,9		
Skupaj			100,0		

### Dodatni dopust

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	4	,9	1,3	1,3
	ne motivira	7	1,6	2,2	3,5
	niti niti	22	4,9	7,0	10,5
	bi motivirala	74	16,4	23,6	34,1
	bi zelo motivirala	207	46,0	65,9	100,0
	Skupaj	314	69,8	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	19	4,2		
	-1,00	13	2,9		
	Skupaj	136	30,2		
Skupaj		100,0			

### Naj delavec meseca

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	46	10,2	16,5	16,5
	ne motivira	46	10,2	16,5	33,0
	niti niti	67	14,9	24,0	57,0
	bi motivirala	60	13,3	21,5	78,5
	bi zelo motivirala	60	13,3	21,5	100,0
	Skupaj	279	62,0	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	19	4,2		
	-1,00	48	10,7		
	Skupaj	171	38,0		
Skupaj		100,0			

### Pohvala za zboru delavcev

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	54	12,0	20,1	20,1
	ne motivira	58	12,9	21,6	41,6
	niti niti	78	17,3	29,0	70,6
	bi motivirala	50	11,1	18,6	89,2
	bi zelo motivirala	29	6,4	10,8	100,0
	Skupaj	269	59,8	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	19	4,2		
	-1,00	58	12,9		
	Skupaj	181	40,2		
Skupaj		100,0			

## Frekvenca – motivacijski dejavniki na delovnem mestu

### Dober odnos s sodelavci

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	3	,7	1,0	1,0
	ne motivira	22	4,9	7,2	8,1
	niti niti	79	17,6	25,7	33,9
	bi motivirala	203	45,1	66,1	100,0
	bi zelo motivirala	307	68,2	100,0	
	Skupaj	104	23,1		
Manjkajoči	-5,00	32	7,1		
	-3,00	7	1,6		
	-1,00	143	31,8		
	Skupaj		100,0		

### Zanimivo delovno mesto

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	2	,4	,7	,7
	ne motivira	2	,4	,7	1,3
	niti niti	23	5,1	7,6	8,9
	bi motivirala	115	25,6	37,8	46,7
	bi zelo motivirala	162	36,0	53,3	100,0
	Skupaj	304	67,6	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	10	2,2		
	Skupaj	146	32,4		
Skupaj			100,0		

### Služba, ki me veseli

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	3	,7	1,0	1,0
	ne motivira	4	,9	1,3	2,3
	niti niti	33	7,3	10,9	13,2
	bi motivirala	100	22,2	33,1	46,4
	bi zelo motivirala	162	36,0	53,6	100,0
	Skupaj	302	67,1	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	12	2,7		
	Skupaj	148	32,9		
Skupaj			100,0		

### Za dobro delo bom dobro nagrajen

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	7	1,6	2,3	2,3
	ne motivira	9	2,0	3,0	5,3
	niti niti	35	7,8	11,6	16,9
	bi motivirala	102	22,7	33,8	50,7
	bi zelo motivirala	149	33,1	49,3	100,0
	Skupaj	302	67,1	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	12	2,7		
	Skupaj	148	32,9		
Skupaj			100,0		

### Dobra klima v podjetju

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	7	1,6	2,3	2,3
	ne motivira	11	2,4	3,6	6,0
	niti niti	42	9,3	13,9	19,9
	bi motivirala	97	21,6	32,1	52,0
	bi zelo motivirala	145	32,2	48,0	100,0
	Skupaj	302	67,1	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	12	2,7		
	Skupaj	148	32,9		
Skupaj			100,0		

### Na delovnem mestu se dobro počutim

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	3	,7	1,0	1,0
	ne motivira	11	2,4	3,7	4,7
	niti niti	39	8,7	13,0	17,6
	bi motivirala	113	25,1	37,5	55,1
	bi zelo motivirala	135	30,0	44,9	100,0
	Skupaj	301	66,9	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	13	2,9		
	Skupaj	149	33,1		
Skupaj			100,0		

### Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih standardih

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	12	2,7	4,1	4,1
	ne motivira	12	2,7	4,1	8,2
	niti niti	69	15,3	23,5	31,6
	bi motivirala	114	25,3	38,8	70,4
	bi zelo motivirala	87	19,3	29,6	100,0
	Skupaj	294	65,3	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	20	4,4		
	Skupaj	156	34,7		
Skupaj			100,0		

### Dobro sodelovanje našega tima

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	4	,9	1,3	1,3
	ne motivira	6	1,3	2,0	3,3
	niti niti	37	8,2	12,3	15,6
	bi motivirala	109	24,2	36,2	51,8
	bi zelo motivirala	145	32,2	48,2	100,0
	Skupaj	301	66,9	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	13	2,9		
	Skupaj	149	33,1		
Skupaj			100,0		

### Spodbuda/pohvala s strani vodje

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	7	1,6	2,3	2,3
	ne motivira	20	4,4	6,7	9,0
	niti niti	61	13,6	20,3	29,3
	bi motivirala	99	22,0	33,0	62,3
	bi zelo motivirala	113	25,1	37,7	100,0
	Skupaj	300	66,7	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	14	3,1		
	Skupaj	150	33,3		
Skupaj			100,0		

### Delo v mednarodnem podjetju

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	7	1,6	2,4	2,4
	ne motivira	19	4,2	6,6	9,0
	niti niti	88	19,6	30,4	39,4
	bi motivirala	95	21,1	32,9	72,3
	bi zelo motivirala	80	17,8	27,7	100,0
	Skupaj	289	64,2	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	25	5,6		
	Skupaj	161	35,8		
Skupaj			100,0		

### Možnosti dodatnega izobraževanja

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	sploh ne motivira	14	3,1	4,8	4,8
	ne motivira	11	2,4	3,8	8,6
	niti niti	65	14,4	22,3	30,8
	bi motivirala	109	24,2	37,3	68,2
	bi zelo motivirala	93	20,7	31,8	100,0
	Skupaj	292	64,9	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	22	4,9		
	Skupaj	158	35,1		
Skupaj			100,0		

## Frekvenca – vprašanja o zadovoljstvu

### Ali na splošno radi prihajate na delo?

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	Da	266	59,1	85,5	85,5
	Ne	45	10,0	14,5	100,0
	Skupaj	311	69,1	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	3	,7		
	Skupaj	139	30,9		
Skupaj		450	100,0		

**Ali menite, da ima BSH dobro urejen sistem motiviranja in nagrajevanja**

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	Da	189	42,0	61,8	61,8
	Ne	117	26,0	38,2	100,0
	Skupaj	306	68,0	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	32	7,1		
	-1,00	8	1,8		
	Skupaj	144	32,0		
Skupaj			100,0		

**Ali menite, da ima BSH dobro urejen sistem plac in drugih denarnih prejemkov?**

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Skupaj	Da	198	44,0	66,2	66,2
	Ne	101	22,4	33,8	100,0
	Skupaj	299	66,4	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	33	7,3		
	-1,00	11	2,4		
	Sistem	3	,7		
Skupaj		151	33,6		
Skupaj		450	100,0		

**Ali menite, da ste za vase delo v BSH primerno nagrajeni?**

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni odstotek
Veljavni	Da	139	30,9	46,3	46,3
	Ne	161	35,8	53,7	100,0
	Skupaj	300	66,7	100,0	
Manjkajoči	-5,00	104	23,1		
	-3,00	33	7,3		
	-1,00	13	2,9		
	Skupaj	150	33,3		
Skupaj			100,0		

## Frekvenca – združena vprašanja glede motivacije

N	Veljavni	276
	Manjkajoči	174
Srednja vrednost		4,1713
Standardna napaka srednje vrednosti		,03696
Mediana		4,1818
Standardni odklon		,61399
Varianca		,377
Minimalno		2,00
Maksimalno		5,00

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni (odstotek)	Kumulativni procent
Veljavi se ne strinjam	1	,2	,4	,4
2,09	1	,2	,4	,7
2,18	1	,2	,4	1,1
2,27	1	,2	,4	1,4
2,55	2	,4	,7	2,2
2,73	2	,4	,7	2,9
2,82	2	,4	,7	3,6
2,91	1	,2	,4	4,0
niti niti	5	1,1	1,8	5,8
3,09	1	,2	,4	6,2
3,18	4	,9	1,4	7,6
3,27	4	,9	1,4	9,1
3,36	5	1,1	1,8	10,9
3,45	11	2,4	4,0	14,9
3,55	2	,4	,7	15,6
3,64	5	1,1	1,8	17,4
3,73	13	2,9	4,7	22,1
3,82	11	2,4	4,0	26,1
3,91	16	3,6	5,8	31,9
se strinjam	13	2,9	4,7	36,6
4,09	17	3,8	6,2	42,8
4,18	22	4,9	8,0	50,7
4,27	16	3,6	5,8	56,5
4,36	16	3,6	5,8	62,3
4,45	12	2,7	4,3	66,7
4,55	16	3,6	5,8	72,5
4,64	11	2,4	4,0	76,4
4,73	15	3,3	5,4	81,9
4,82	12	2,7	4,3	86,2
4,91	11	2,4	4,0	90,2
popolnoma se strinjam	27	6,0	9,8	100,0
Skupaj	276	61,3	100,0	
Manjkajoči Sistem	174	38,7		
Skupaj	450	100,0		



## Povezanost: direktne denarne nagrade ter zadovoljstvo

		Sprotne nagrade	Bonus	Božičnica	Zadovoljstvo skupno
Sprotne nagrade	Korelacija (Pearson)	1	,281(**)	,275(**)	,213(**)
	Sig. (2-stranska)		,000	,000	,001
	N	317	282	284	261
Bonus	Korelacija (Pearson)	,281(**)	1	,326(**)	,356(**)
	Sig. (2-stranska)	,000		,000	,000
	N	282	295	282	247
Božičnica	Korelacija (Pearson)	,275(**)	,326(**)	1	,295(**)
	Sig. (2-stranska)	,000	,000		,000
	N	284	282	303	246
Zadovoljstvo skupno	Korelacija (Pearson)	,213(**)	,356(**)	,295(**)	1
	Sig. (2-stranska)	,001	,000	,000	
	N	261	247	246	276

\*\* Korelacija je značilna pri 0.01 (2-stranska).

		Zadovoljstvo skupno	Udeležba na dobičku
Zadovoljstvo skupno	Korelacija (Pearson)	1	-,057
	Sig. (2-stranska)		,343
	N	276	274
Udeležba na dobičku	Korelacija (Pearson)	-,057	1
	Sig. (2-stranska)	,343	
	N	274	339

## Povezanost: materialne nagrade ter zadovoljstvo

		Zadovoljstvo skupno	Plačilo izobraževanja skladno z DM	Kolektivno nezgodno zavarovanje	Nezgodno zavarovanje za potovanja	Dodatno pokojninsko zavarovanje
Zadovoljstvo skupno	Korelacija (Pearson)	1	,309(**)	,272(**)	,351(**)	,306(**)
	Sig. (2-stranska)		,000	,000	,000	,000
	N	276	261	264	254	262
Plačilo izobraževanja skladno z DM	Korelacija (Pearson)	,309(**)	1	,439(**)	,395(**)	,344(**)
	Sig. (2-stranska)	,000		,000	,000	,000
	N	261	296	289	282	285
Kolektivno nezgodno zavarovanje	Korelacija (Pearson)	,272(**)	,439(**)	1	,472(**)	,488(**)
	Sig. (2-stranska)	,000	,000		,000	,000
	N	264	289	299	283	288
Nezgodno zavarovanje za potovanja	Korelacija (Pearson)	,351(**)	,395(**)	,472(**)	1	,456(**)
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,000		,000
	N	254	282	283	284	281
Dodatno pokojninsko zavarovanje	Korelacija (Pearson)	,306(**)	,344(**)	,488(**)	,456(**)	1
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,000	,000	
	N	262	285	288	281	308

\*\* Korelacija je značilna pri 0.01 (2-stranska).

		Zadovoljstvo skupno	Darila izdelki podjetja	Druga uporabna darila	Športne aktivnosti – plačilo	Izobraževanje ki ni v skladu DM	Darilni boni	Uporaba službenega telefona
Zadovoljstvo skupno	Korelacija (Pearson)	1	,152(*)	,176(**)	,184(**)	,167(**)	,254(**)	,214(**)
	Sig. (2-stranska)		,014	,005	,003	,008	,000	,001
	N	276	262	251	252	249	265	239
Darila izdelki podjetja	Korelacija (Pearson)	,152(*)	1	,683(**)	,435(**)	,325(**)	,476(**)	,249(**)
	Sig. (2-stranska)	,014		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	301	279	280	275	283	267
Druga uporabna darila	Korelacija (Pearson)	,176(**)	,683(**)	1	,487(**)	,437(**)	,484(**)	,318(**)
	Sig. (2-stranska)	,005	,000		,000	,000	,000	,000
	N	251	279	282	278	276	278	266
Sportne aktivnosti – plačilo	Korelacija (Pearson)	,184(**)	,435(**)	,487(**)	1	,478(**)	,370(**)	,402(**)
	Sig. (2-stranska)	,003	,000	,000		,000	,000	,000
	N	252	280	278	285	275	280	268
Izobraževanje ki ni v skladu DM	Korelacija (Pearson)	,167(**)	,325(**)	,437(**)	,478(**)	1	,398(**)	,303(**)
	Sig. (2-stranska)	,008	,000	,000	,000		,000	,000
	N	249	275	276	275	279	275	263
Darilni boni	Korelacija (Pearson)	,254(**)	,476(**)	,484(**)	,370(**)	,398(**)	1	,302(**)
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	265	283	278	280	275	304	266
Uporaba službenega telefona	Korelacija (Pearson)	,214(**)	,249(**)	,318(**)	,402(**)	,303(**)	,302(**)	1
	Sig. (2-stranska)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	239	267	266	268	263	266	270

\* Korelacija je značilna pri 0.05 (2-stranska).

\*\* Korelacija je značilna pri 0.01 (2-stranska).

## Povezanost: nematerialne nagrade ter zadovoljstvo

		Zadovoljstvo skupno	Priznanje pohvala s strani nadrejenega	Pisna zahvala s strani nadrejenega	Pisna zahvala s strani vodstva	Drugačne delovne naloge	Osebno zadovoljstvo
Zadovoljstvo skupno	Korelacija (Pearson)	1	,402(**)	,292(**)	,303(**)	,316(**)	,240(**)
	Sig. (2-stranska)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	276	261	250	250	247	264
Priznanje pohvala s strani nadrejenega	Korelacija (Pearson)	,402(**)	1	,562(**)	,465(**)	,358(**)	,247(**)
	Sig. (2-stranska)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	261	300	274	273	269	275
Pisna zahvala s strani nadrejenega	Korelacija (Pearson)	,292(**)	,562(**)	1	,850(**)	,450(**)	,188(**)
	Sig. (2-stranska)	,000	,000		,000	,000	,002
	N	250	274	276	274	270	270
Pisna zahvala s strani vodstva	Korelacija (Pearson)	,303(**)	,465(**)	,850(**)	1	,485(**)	,175(**)
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,000		,000	,004
	N	250	273	274	275	268	270
Drugačne delovne naloge	Korelacija (Pearson)	,316(**)	,358(**)	,450(**)	,485(**)	1	,297(**)
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	247	269	270	268	273	267
Osebno zadovoljstvo	Korelacija (Pearson)	,240(**)	,247(**)	,188(**)	,175(**)	,297(**)	1
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,002	,004	,000	
	N	264	275	270	270	267	297

		Zadovoljstvo skupno	Omemba na intranetu	Dodatni dopust	Naj delavec meseca	Pohvala za zboru delavcev
Zadovoljstvo skupno	Korelacija (Pearson)	1	,292(**)	,195(**)	,267(**)	,238(**)
	Sig. (2-stranska)		,000	,001	,000	,000
	N	276	249	272	250	245
Omemba na intranetu	Korelacija (Pearson)	,292(**)	1	,136(*)	,544(**)	,680(**)
	Sig. (2-stranska)	,000		,025	,000	,000
	N	249	275	271	271	269
Dodatni dopust	Korelacija (Pearson)	,195(**)	,136(*)	1	,204(**)	,162(**)
	Sig. (2-stranska)	,001	,025		,001	,008
	N	272	271	314	274	268
Naj delavec meseca	Korelacija (Pearson)	,267(**)	,544(**)	,204(**)	1	,772(**)
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,001		,000
	N	250	271	274	279	269
Pohvala za zboru delavcev	Korelacija (Pearson)	,238(**)	,680(**)	,162(**)	,772(**)	1
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,008	,000	
	N	245	269	268	269	269

\*\* Korelacija je značilna pri 0.01 (2-stranska).

\* Korelacija je značilna pri 0.05 (2-stranska).

## Povezanost: materialne nagrade ter višina plače

		Plačilo izobraževanja skladno z DM	Kolektivno nezgodno zavarovanje	Nezgodno zavarovanje za potovanja	Dodatno pokojninsko zavarovanje	Bruto plača
Plačilo izobraževanja skladno z DM	Korelacija (Pearson)	1	,439(**)	,395(**)	,344(**)	-,075
	Sig. (2-stranska)		,000	,000	,000	,220
	N	296	289	282	285	271
Kolektivno nezgodno zavarovanje	Korelacija (Pearson)	,439(**)	1	,472(**)	,488(**)	-,121(*)
	Sig. (2-stranska)	,000		,000	,000	,046
	N	289	299	283	288	274
Nezgodno zavarovanje za potovanja	Korelacija (Pearson)	,395(**)	,472(**)	1	,456(**)	,159(**)
	Sig. (2-stranska)	,000	,000		,000	,010
	N	282	283	284	281	261
Dodatno pokojninsko zavarovanje	Korelacija (Pearson)	,344(**)	,488(**)	,456(**)	1	-,051
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,000		,390
	N	285	288	281	308	281
Brutto plača	Korelacija (Pearson)	-,075	-,121(*)	,159(**)	-,051	1
	Sig. (2-stranska)	,220	,046	,010	,390	
	N	271	274	261	281	301

\*\* Korelacija je značilna pri 0.01 (2-stranska).

\* Korelacija je značilna pri 0.05 (2-stranska).

			Darila izdelki podjetja	Druga uporabna darila	Sportne aktivnosti – placilo	Izobrazevanje ki ni v skladu DM	Darilni boni	Uporaba sluzbenega telefona	Brutto placa
Darila izdelki podjetja	Korelacija (Pearson)		1	,683(**)	,435(**)	,325(**)	,476(**)	,249(**)	–,269(**)
	Sig. stranska)	(2-		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		301	279	280	275	283	267	276
Druga uporabna darila	Korelacija (Pearson)		,683(**)	1	,487(**)	,437(**)	,484(**)	,318(**)	–,220(**)
	Sig. stranska)	(2-	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N		279	282	278	276	278	266	259
Sportne aktivnosti – placilo	Korelacija (Pearson)		,435(**)	,487(**)	1	,478(**)	,370(**)	,402(**)	–,012
	Sig. stranska)	(2-	,000	,000		,000	,000	,000	,841
	N		280	278	285	275	280	268	262
Izobrazevanje ki ni v skladu DM	Korelacija (Pearson)		,325(**)	,437(**)	,478(**)	1	,398(**)	,303(**)	–,154(*)
	Sig. stranska)	(2-	,000	,000	,000		,000	,000	,014
	N		275	276	275	279	275	263	256
Darilni boni	Korelacija (Pearson)		,476(**)	,484(**)	,370(**)	,398(**)	1	,302(**)	–,134(*)
	Sig. stranska)	(2-	,000	,000	,000	,000		,000	,026
	N		283	278	280	275	304	266	279
Uporaba sluzbenega telefona	Korelacija (Pearson)		,249(**)	,318(**)	,402(**)	,303(**)	,302(**)	1	,218(**)
	Sig. stranska)	(2-	,000	,000	,000	,000	,000		,001
	N		267	266	268	263	266	270	248
Brutto placa	Korelacija (Pearson)		–,269(**)	–,220(**)	–,012	–,154(*)	–,134(*)	,218(**)	1
	Sig. stranska)	(2-	,000	,000	,841	,014	,026	,001	
	N		276	259	262	256	279	248	301

\*\* Korelacija je značilna pri 0.01 (2-stranska).

\* Korelacija je značilna pri 0.05 (2-stranska).

## Povezanost: nedelarne nagrade ter višina plače

		Priznaje pohvala s strani nadrejenega	Pisna zahvala s strani nadrejenega	Pisna zahvala s strani vodstva	Drugacne delovne naloge	Osebno zadovoljstvo	Brutto placa
Priznaje pohvala s strani nadrejenega	Korelacija (Pearson)	1	,562(**)	,465(**)	,358(**)	,247(**)	-,028
	Sig. (2-stranska)		,000	,000	,000	,000	,642
	N	300	274	273	269	275	276
Pisna zahvala s strani nadrejenega	Korelacija (Pearson)	,562(**)	1	,850(**)	,450(**)	,188(**)	-,017
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,000	,000	,002	,789
	N	274	276	274	270	270	256
Pisna zahvala s strani vodstva	Korelacija (Pearson)	,465(**)	,850(**)	1	,485(**)	,175(**)	,025
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,000	,000	,004	,688
	N	273	274	275	268	270	255
Drugacne delovne naloge	Korelacija (Pearson)	,358(**)	,450(**)	,485(**)	1	,297(**)	-,031
	Sig. (2-stranska)	,000	,000	,000	,000	,000	,629
	N	269	270	268	273	267	253
Osebno zadovoljstvo	Korelacija (Pearson)	,247(**)	,188(**)	,175(**)	,297(**)	1	-,088
	Sig. (2-stranska)	,000	,002	,004	,000	,000	,142
	N	275	270	270	267	297	277
Brutto placa	Korelacija (Pearson)	-,028	-,017	,025	-,031	-,088	1
	Sig. (2-stranska)	,642	,789	,688	,629	,142	
	N	276	256	255	253	277	301

\*\* Korelacija je značilna pri 0.01 (2-stranska).

		Omemba na intranetu	Dodatni dopust	Naj delavec meseca	Pohvala za zboru delavcev	Brutto placa
Omemba na intranetu	Korelacija (Pearson)	1	,136(*)	,544(**)	,680(**)	,102
	Sig. (2-stranska)		,025	,000	,000	,102
	N	275	271	271	269	256
Dodatni dopust	Korelacija (Pearson)	,136(*)	1	,204(**)	,162(**)	-,092
	Sig. (2-stranska)	,025	,001	,001	,008	,117
	N	271	314	274	268	289
Naj delavec meseca	Korelacija (Pearson)	,544(**)	,204(**)	1	,772(**)	-,150(*)
	Sig. (2-stranska)	,000	,001	,000	,000	,016
	N	271	274	279	269	259
Pohvala za zboru delavcev	Korelacija (Pearson)	,680(**)	,162(**)	,772(**)	1	-,114
	Sig. (2-stranska)	,000	,008	,000	,000	,073
	N	269	268	269	269	250
Brutto placa	Korelacija (Pearson)	,102	-,092	-,150(*)	-,114	1
	Sig. (2-stranska)	,102	,117	,016	,073	
	N	256	289	259	250	301

\* Korelacija je značilna pri 0.05 (2-stranska).

\*\* Korelacija je značilna pri 0.01 (2-stranska).