

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Rok Lužar

Denarne nagrade in motivacija
zaposlenih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Rok Lužar

Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak

Denarne nagrade in motivacija
zaposlenih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Denarne nagrade in motivacija zaposlenih

Danes človeški viri, oziroma zaposleni in njihove zmožnosti, predstavljajo glavno konkurenčno prednost, njihovo učinkovito upravljanje pa je ključ do uspeha podjetja.

Zato je, oziroma bi vsaj moral biti, interes po razumevanju delovne motivacije zaposlenih ena od prioritet slehernega podjetja. Obstaja cela vrsta dejavnikov dela, ki se, bolj ali manj uspešno, uporabljajo za motiviranje zaposlenih. Eden izmed teh dejavnikov so tudi denarne nagrade, ki jih zaposleni najpogosteje prejemajo v obliki plač. Naloga skuša s pomočjo pregleda literature in rezultatov empirične raziskave ovrednotiti motivacijski naboj denarnih nagrad ter poudariti njihov bodisi posreden bodisi neposreden vpliv na motivacijo zaposlenih. Poleg teorij, ki denarnim nagradam pripisujejo motivacijski naboj, obstajajo tudi obče poznane in med strokovnjaki zelo priznane motivacijske teorije, ki denarnim nagradam ne priznavajo neposredne motivacijske moči. Podjetja in njihov management pa se morajo zavedati, da so denarne nagrade v vsakem primeru pomembne, saj lahko tudi posredno vplivajo na delovanje ostalih motivacijskih dejavnikov.

Ključne besede: motivacija zaposlenih, motivacijske teorije, denarne nagrade, plače

Monetary rewards and work motivation

Human resources, and more specifically, employees and their capabilities, nowadays represent one of the major competitive advantages of companies and successful human resources management is the key to their success. Therefore, the interest in understanding of what motivates people to work efficiently should remain the priority of each company. There are many factors involved. These factors are being, more or less efficiently, used to motivate employees. One of these factors are monetary rewards that employees receive in the form of salaries. This thesis tries to review the relevant literature and presents results of an empirical study. On basis of this knowledge it then attempts to evaluate the motivational impact of monetary rewards and their direct or indirect influence on motivation of employees. There are motivation theories that ascribe a direct motivational power to monetary rewards as well as widely known and respected theories that claim the opposite. Nevertheless, the companies and their management need to realize that these rewards can in each case indirectly influence other motivational factors and are therefore not irrelevant.

Keywords: employee motivation, motivation theories, monetary rewards, salaries

KAZALO

1	UVOD	9
1.1	TEORETIČNO OZADJE.....	10
1.2	NAMEN IN CILJ	12
2	MOTIVACIJA NA SPLOŠNO.....	13
2.1	DEFINICIJE POJMA MOTIVACIJA	13
2.2	MOTIVACIJSKA SITUACIJA IN MOTIVACIJSKI PROCES	14
2.3	POTREBE IN CILJI.....	16
2.4	MOTIV	17
2.4.1	<i>Vrste motivov.....</i>	<i>17</i>
2.4.1.1	<i>Nezadovoljeni motivi – frustracije, konflikti.....</i>	<i>18</i>
2.4.1.2	<i>Konfliktni motivi</i>	<i>19</i>
3	MOTIVACIJA ZA DELO	22
4	MOTIVACIJSKE TEORIJE	24
4.1	VSEBINSKE MOTIVACIJSKE TEORIJE	24
4.1.1	<i>Teorija Abrahama Maslowa.....</i>	<i>25</i>
4.1.2	<i>Alderferjeva teorija ali ERG teorija (Bahtijarević-Šiber 1999, 565-568).....</i>	<i>29</i>
4.1.3	<i>Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija</i>	<i>31</i>
4.1.3.1	<i>Higieniki</i>	<i>31</i>
4.1.3.2	<i>Motivatorji</i>	<i>32</i>
4.2	PROCESNE MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	33
4.2.1	<i>Teorija pričakovanj.....</i>	<i>34</i>
4.2.2	<i>Teorija pravičnosti</i>	<i>35</i>
4.3	TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE.....	37
5	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	39
5.1	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO.....	39
5.2	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	40
5.2.1	<i>Materialni motivacijski dejavniki.....</i>	<i>42</i>
5.2.2	<i>Nematerialni motivacijski dejavniki.....</i>	<i>43</i>
6	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	44

6.1	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	44
6.2	PSIHOLOŠKA POGODBA.....	47
6.3	VRSTE NAGRAD	49
6.3.1	<i>Plača kot zunanja, formalna, materialna nagrada</i>	<i>50</i>
6.4	PLAČA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	52
7	DELOVNA USPEŠNOST	55
7.1	PLAČILO ZA USPEŠNOST	57
7.1.1	<i>Plačilo za uspešnost posameznika.....</i>	<i>60</i>
7.1.2	<i>Plačilo za uspešnost skupine</i>	<i>61</i>
8	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	65
8.1	OPREDELITEV NAMENA IN CILJA RAZISKOVALNE NALOGE	65
8.2	PREUČEVANO PODJETJE D.....	66
8.3	METODOLOGIJA	66
8.3.1	<i>Sestava in struktura vprašalnika</i>	<i>66</i>
8.3.2	<i>Obdelava podatkov.....</i>	<i>67</i>
8.3.3	<i>Statistične značilnosti vzorca</i>	<i>67</i>
9	REZULTATI RAZISKAVE	70
9.1	POMEMBNOST IN VZPODBUDNOST DENARNE NAGRADE KOT DEJAVNIKA DELA	70
9.2	VREDNOST DENARNE NAGRADE, KI DELUJE MOTIVACIJSKO	73
9.3	POVEZANOST DEMOGRAFSKIH DEJAVNIKOV S POMEMBNOSTJO IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE.....	75
9.3.1	<i>Povezanost demografskih dejavnikov s pomembnostjo denarne nagrade</i>	<i>76</i>
9.3.2	<i>Povezanost demografskih dejavnikov z vzpodbudnostjo denarne nagrade</i>	<i>82</i>
9.3.2.1	<i>Starost in vzpodbudnost denarne nagrade.....</i>	<i>83</i>
9.3.2.2	<i>Višina neto plače in vzpodbudnost denarne nagrade</i>	<i>85</i>
9.3.2.3	<i>Zadovoljstvo z življenjskim standardom in vzpodbudnost denarne nagrade ...</i>	<i>87</i>
9.3.2.4	<i>Spol in vzpodbudnost denarne nagrade</i>	<i>89</i>
10	SKLEPNE UGOTOVITVE.....	91
11	ZAKLJUČEK.....	95
12	LITERATURA	97

13	PRILOGE	100
	PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	100
	PRILOGA B: OPISNE STATISTIKE	102
	PRILOGA C: LINEARNA REGRESIJA.....	106
	PRILOGA D: KONTINGENČNE TABELE	107

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: ELEMENTI MOTIVACIJSKE SITUACIJE.....	15
SLIKA 2.2: FAZE MOTIVACIJSKEGA PROCESA.....	15
SLIKA 2.3: BOJ MED POZITIVNIMA CILJEMA.....	20
SLIKA 2.4.: BOJ MED NEGATIVNIMA CILJEMA.....	20
SLIKA 2.5: BOJ MED NEGATIVNIM IN POZITIVNIM CILJEM HKRATI.....	21
SLIKA 2.6: BOJ MED VEČIMI NEGATIVNIMI IN POZITIVNIMI CILJI HKRATI.....	21
SLIKA 4.1: PROCES MOTIVACIJE, IZ KATEREGA IZHAJAJO VSEBINSKE MOTIVACIJSKE TEORIJE...	24
SLIKA 4.2: MASLOWA HIREARHIJA POTREB.....	25
SLIKA 4.3: SPLOŠNI PROCESNI MODEL DELOVNE MOTIVACIJE.....	34
SLIKA 5.1: INTERAKCIJA MED TREMI DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO.....	40
SLIKA 6.1 OSNOVNI MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	45
SLIKA 6.2: PRIMER URESNIČEVANJA PSIHOLOŠKIH POGODB.....	48
SLIKA 6.3: PLAČILNA PIRAMIDA.....	50
SLIKA 6.4: NAČINI IN UČINKI MATERIALNEGA NAGRAJEVANJA.....	54
SLIKA 7.1: ENOSTAVNI MODEL USPEŠNOSTI.....	55
SLIKA 7.2: DVOSMERNI TOK USPEŠNOSTI.....	57
SLIKA 8.1: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO SPOLU.....	68
SLIKA 8.2: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO STAROSTI.....	68
SLIKA 8.3: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO VIŠINI NETO PLAČE.....	69
SLIKA 8.4: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO ZADOVOLJSTVU Z ŽIVLJENJSKIM STANDARDOM.....	69
SLIKA 9.1: POMEMBNOST DEJAVNIKOV DELA.....	71
SLIKA 9.2: VZPODBUDNOST DEJAVNIKOV DELA.....	72
SLIKA 9.3: MINIMALNA PRIČAKOVANA VREDNOST DENARNE NAGRADE ZA POVEČAN VLOŽENI NAPOR PRI DELU.....	74

KAZALO TABEL

TABELA 9.1: POVPREČNE OCENE POMEMBNOSTI DEJAVNIKOV DELA.....	70
TABELA 9.2: MINIMALNA PRIČAKOVANA VREDNOST DENARNE NAGRADE ZA POVEČAN VLOŽENI NAPOR PRI DELU.....	74
TABELA 9.3: DEL IZPISA MODELA REGRESIJE, KI PRIKAŽUJE DETERMINACIJSKI IN KORELACIJSKI KOEFICIENT.....	78
TABELA 9.4: DEL IZPISA MODELA REGRESIJE, KI PRIKAŽUJE VREDNOST F STATISTIKE.....	79
TABELA 9.5: POVZETEK IZPISA VREDNOSTI REGRESIJSKIH KOEFICIENTOV	79
TABELA 9.6: POVEZANOST MED STAROSTJO ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE (KONTINGENČNE OZ. VZORČNE FREKVENCE)	83
TABELA 9.7: POVEZANOST MED STAROSTJO ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE (KONTINGENČNE OZ. VZORČNE FREKVENCE)	84
TABELA 9.8: POVZETEK IZPISA HI-KVADRAT TESTA O STOPNJI POVEZANOSTI MED STAROSTJO ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE	84
TABELA 9.9: POVEZANOST MED VIŠINO NETO PLAČE ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE (KONTINGENČNE OZ. VZORČNE FREKVENCE)	85
TABELA 9.10: POVEZANOST MED VIŠINO NETO PLAČE ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE (KONTINGENČNE OZ. VZORČNE FREKVENCE)	86
TABELA 9.11: POVZETEK IZPISA HI-KVADRAT TESTA O STOPNJI POVEZANOSTI MED VIŠINO NETO PLAČE ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE.....	86
TABELA 9.12: POVEZANOST MED ZADOVOLJSTVOM Z ŽIVLJENJSKIM STANDARDOM ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE (KONTINGENČNE OZ. VZORČNE FREKVENCE)	87
TABELA 9.13: POVEZANOST MED ZADOVOLJSTVOM Z ŽIVLJENJSKIM STANDARDOM ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE (KONTINGENČNE OZ. VZORČNE FREKVENCE)	88
TABELA 9.14: POVZETEK HI-KVADRAT TESTA O STOPNJI POVEZANOSTI MED ZADOVOLJSTVOM Z ŽIVLJENJSKIM STANDARDOM ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE.....	88
TABELA 9.15: POVEZANOST MED SPOLOM ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE (KONTINGENČNE OZ. VZORČNE FREKVENCE)	89
TABELA 9.16: POVZETEK IZPISA HI-KVADRAT TESTA O STOPNJI POVEZANOSTI MED SPOLOM ZAPOSLENEGA IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE	90

1 UVOD

Uspeh vsakega podjetja je v največji meri odvisen od njegovih konkurenčnih prednosti v primerjavi z ostalimi podjetji. Viri konkurenčnih prednosti pa so lahko različni in se tekom let spreminjajo. Če sta bila v preteklosti najsodobnejša tehnologija in finančni kapital glavna načina za doseganje konkurenčnosti, pa danes, zaradi razmeroma enostavnega dostopa do njih, tako razmišljanje vse bolj izgublja na pomenu. Ključni dejavnik konkurence je postal način, kako sta razpoložljiva tehnologija in kapital uporabljena. Zato človeški viri oz. zaposleni in njihove zmožnosti predstavljajo najpomembnejši vir podjetja, njihovo učinkovito upravljanje pa je ključ do uspeha podjetja.

Večina podjetij si želi, da bi imelo v svojih vrstah zaposlene najboljše in najsposobnejše posameznike, ki bi bili sposobni in pripravljeni delati hitro, natančno, ustvarjalno in zavzeto, ter s tem uresničevati zamisli in cilje podjetja. Za dosego tega pa je, poleg ustreznih mehanizmov pridobivanja, izbiranja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, potrebna visoka stopnja njihove motiviranosti. Interes podjetij po razumevanju delovne motivacije zaposlenih je, oz. bi vsaj moral biti, zato zelo pomemben, saj so od nje v veliki meri odvisni rezultati dela zaposlenih in s tem posledično tudi uspešnost podjetja.

Posameznik se vključi v organizacijo z namenom, da bi (lažje) zadovoljil svoje potrebe in interese, ki so zanj ključnega pomena. Na drugi strani ima tudi organizacija oz. podjetje svoje cilje, kot so dobri poslovni rezultati in višja produktivnost. Kakšne motivacijske dejavnike je potrebno uporabiti za optimalno srečevanje med organizacijo in zaposlenimi, ki vodi k realizaciji potreb in interesov zaposlenih na eni in k uspešni realizaciji ciljev podjetja na drugi strani, predstavlja eno izmed najbolj kompleksnih nalog managementa. Predvsem zato, ker je motivacijskih dejavnikov neizmerno veliko, ker se med seboj prepletajo in dopolnjujejo, in ker na različne posameznike lahko delujejo povsem različno.

Materialne nagrade, v največji meri gre za plače, so eden izmed glavnih dejavnikov, ki jih podjetja uporabljajo za spodbujanje in motiviranje svojih zaposlenih. Številni avtorji in strokovna literatura poudarjajo pomembnost nematerialnih motivacijskih dejavnikov, materialnim dejavnikom pa ne pripisujejo motivacijskega naboja. Seveda imajo zanimivost dela, pohvale, medsebojni odnosi, samostojnost pri delu, vsebina dela, varnost zaposlitve,

jasno opredeljeni delovni cilji, ustreznost delovne klime in delovnih pogojev in ostali nematerialni motivacijski dejavniki izredno (predvsem pa s strani delodajalcev premalokrat upoštevano in uporabljeno) motivacijsko moč. A vendarle se zdi, da igrajo materialni motivacijski dejavniki v današnji potrošniško naravnani družbi prav tako zelo pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih, kar navsezadnje potrjujejo tudi nekatere opravljene raziskave (Lipičnik in Zupan 1997, 581).

Ker pa podjetja, ki si po eni strani želijo čim bolj motivirane zaposlene, stremijo tudi k relativno nizkim stroškom dela, ima poznavanje motivacijske moči materialnih nagrad še toliko večji pomen. Odgovor na vprašanje, ob katerih predpostavkah in za katere zaposlene materialne nagrade so, če sploh so, (pomemben) motivacijski dejavnik, slehernemu podjetju pomaga pri oblikovanju ustreznega sistema nagrajevanja, ki lahko odločilno vpliva na njegovo konkurenčnost in poslovno uspešnost.

1.1 TEORETIČNO OZADJE

Materialne nagrade so izpostavljene kot najpomembnejši motivacijski dejavnik v teoriji ekonomske motivacije. Temeljna predpostavka te teorije je, da zaposleni dela zato, da bi zaslužil. Materialne dobrine naj bi bile edina spodbuda, ki motivira zaposlenega (Uhan 1989, 191).

Nasprotniki teze o motivacijskem naboju materialnih nagrad le-te največkrat obravnavajo v skladu s Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, ki jim pripisuje vlogo higienika. Higieniki naj bi bili tisti dejavniki, katerih neustrezna urejenost povzroča nezadovoljstvo, na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pa naj ne bi imeli neposrednega vpliva (Bahtijarević-Šiber 1999, 575). Če to morda drži za osnovno plačo, pa ni nujno, da drži tudi za njen variabilni del. Kadar se za delitev variabilnega dela plač uporabljajo ustrezni mehanizmi, ima tudi zvišanje ali znižanje dohodka zagotovo motivacijski učinek in vpliv na zadovoljstvo zaposlenih (Svetlik 1998a, 7), pri čemer naj bi bil variabilni del plače večji od desetih odstotkov celotne plače (Topovšek 2006, 1).

Tudi obče najbolj znana in ena prvih motivacijskih teorij, Maslowa teorija hierarhije potreb, poudarja omejenost finančne moči kot motivacijskega dejavnika, saj izhaja iz predpostavke, da motivacijska moč določene potrebe pada z njenim zadovoljevanjem. Ko je potreba po

denarju (potreba prvega reda oz. eksistenčna potreba) relativno dobro zadovoljena, naj bi pričela izgubljati motivacijski naboj, saj naj bi le-ta prešel na druge potrebe, potrebe višjega reda (Bahtijarević-Šiber 1999, 560-565). Ne smemo pa zanemariti dejstva, da je denar zelo kompleksen motiv, za katerim se lahko skrivajo številne potrebe. Z njim posamezniki poleg eksistenčnih potreb lahko zadovoljujejo tudi široko paleto drugih potreb, ki jih Maslow označuje kot potrebe višjega reda. Alderfer v svoji ERG motivacijski teoriji trdi, da zaposleni denarju lahko prične pripisovati vrednost, ki naj bi bila pokazatelj uspeha, delovnih sposobnosti, ugleda in moči posameznika. Prav tako se ne strinja z Maslowo trditvijo o slabenju moči določene potrebe ob njenem zadovoljevanju, saj naj bi se po principu zadovoljitev – progresija zadovoljena potreba lahko celo krepila (Bahtijarević-Šiber 1999, 565-568).

Teorija pravičnosti opozarja, da je za delovno motivacijo in uspešnost pri delu zelo pomembno, da zaposleni zaznava pravičnost med vloženim trdom in prejemkom za ta trud. Management mora vzpostaviti jasno zvezo med individualno delovno uspešnostjo in plačo ter ostalimi nagradami, saj naj bi bil delovni doprinos edini element razporeditve nagrad v organizaciji. Pomembno je, da je sistem nagrad natančno definiran in utemeljen (Bahtijarević-Šiber 1999, 590-591). Utemeljitelj teorije Adams poudarja, da je med vsemi možnimi nagradami plača edini relevantni prejemek za delovno aktivnost (Bahtijarević-Šiber 1999, 586).

Tudi teorija pričakovanj implicira, da so materialne nagrade močni motivatorji, če so zagotovljeni določeni pogoji. Denarna nagrada mora biti dovolj visoka in s tem privlačna, zaposleni pa mora zaznati vzročno posledično povezavo med svojim vedenjem, s katerim bo opravil določeno nalogo, in nagrado, ki naj bi temu sledila (Bahtijarević-Šiber 1999, 582-584).

Na podlagi zgoraj predstavljenih teorij je moč sklepati, da motivacijska moč materialnih nagrad, ki jih delodajalec ponuja svojim zaposlenim, ni zanemarljiva. Še posebej pa naj bi motivirale nagrade, ki so neposredno povezane in odvisne od posameznikovega učinka, torej delovne uspešnosti.

1.2 NAMEN IN CILJ

Namen diplomske naloge je na podlagi pregleda nekaterih teoretičnih prispevkov prikazati kompleksnost motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, obenem pa empirično preveriti določene, iz pregledanih teorij izhajajoče domneve.

V poplavi različnih motivacijskih dejavnikov dela se naloga osredotoči na materialne motivacijske dejavnike oz. denarne nagrade, ki so najbolj tipičen predstavnik le-teh. Skuša dokazati ali ovreči njihov motivacijski naboj in ugotoviti višino denarne nagrade, ki še deluje motivacijsko. Ker naj bi različne posameznike oz. skupine zaposlenih motivirali različni motivacijski dejavniki, bomo ugotavljali, kako na pomembnost denarne nagrade kot motivacijskega dejavnika vplivajo višina plače, starost, spol in zadovoljstvo z življenjskim standardom.

Na podlagi zgoraj omenjenih ugotovitev bo moč sklepati, kolikšen je, če sploh je, motivacijski naboj denarnih nagrad, kolikšna mora biti višina oz. vrednost denarne nagrade, da deluje motivacijsko, in v katerih podjetjih je glede na strukturo zaposlenih vredno oz. smiselno z denarnimi nagradami graditi višjo motivacijo zaposlenih.

V skladu s tem smo zastavili nekaj hipotez, ki jih bom skušali potrditi ali ovreči:

H1: Denarne nagrade predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih.

H2: Denarna nagrada, ki je nižja od 10% osnovne plače, ni dovolj privlačna, da bi motivirala zaposlene.

H3: S premiki po starostni lestvici navzgor pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade upada.

H4: S premiki po plačilnih razredih navzgor pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade upada.

H5: S premiki po lestvici zadovoljstva z življenjskim standardom navzgor pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade pada.

H6: Motivacijska moč denarja ni odvisna od spola zaposlenega.

2 MOTIVACIJA NA SPLOŠNO

»Motivacija je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato, ker to tudi sami hočejo.«

- Dwight D. Eisenhower

(Eisenhower v Dornan 1998, 129)

Ljudje se na različne situacije odzivamo na različne načine. Vprašanje, ki se postavlja samo po sebi je, kaj človeka žene v določeno vedenje, obnašanje in delovanje. Zakaj spi, pije, se prehranjuje, napreza, zabava, hodi v šolo, dela, itd.? Kaj žene posameznika, da vlaga in porablja svoj fizično in psihično energijo na določen način, za določeno stvar? Ko si postavljamo tovrstna vprašanja, se sprašujemo po dejavnikih, ki človeka usmerjajo k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev, torej po nagonih, potrebah, željah, interesih, vrednotah in idealih. Sprašujemo se po motivih. Motivi so tisti, ki nas usmerjajo k različnim ciljem.

Prav vsako ravnanje je sproženo z nekim motivom, četudi si ga subjekt ravnanja ne priznava ali se ga morda celo ne zaveda (Trstenjak 1976, 197), pri čemer je treba poudariti tudi to, da nobeno ravnanje ni spodbujeno z enim samim, ampak s številnimi znanimi in neznanimi dejavniki (Lipičnik 2002, 473).

2.1 DEFINICIJE POJMA MOTIVACIJA

Po zatrjevanju inštituta za preučevanje delovne sile v Londonu Institute for Manpower Studies je bila beseda motivacija že pred desetletjem ena izmed šestih najpogosteje uporabljenih besed v dokumentacijah raznih podjetij (Denny 1997, 5). Kljub temu podatku pa je motivacija še vedno dokaj nedognana. Posledica tega je obstoj tako številnih motivacijskih teorij, o katerih je govora v poglavju 4., kot tudi številnih definicij pojma motivacija.

»Motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb.« (Vila in Kovač 1997, 93)

»Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo intelektualno in fizično energijo, spodbujajo in organizirajo individualne aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje.« (Bahtijarević-Šiber 1999, 557)

Podobno o motivaciji razmišlja Lipičnik, ki trdi, da jo lahko enačimo s hotenjem. »Oseba, ki nekaj hoče oz. je za nekaj motivirana, svoje dejavnosti usmeri v hoteno stvar, s tem pa določi tudi smer hotenja oz. motivacije.« (Lipičnik 2003, 17)

V poplavi definicij motivacije za delo, ki se pojavljajo s strani najrazličnejših avtorjev, lahko najdemo tri skupne, bistvene elemente (Porter in drugi 1987, 5-8):

- Najosnovnejši element motivacije je dejstvo, da motivacija v posamezniku *sproži energijo* in ga spodbudi k določeni aktivnosti in načinu vedenja. Samo motiviran posameznik ima potrebo po določeni aktivnosti, medtem ko nemotiviran posameznik te potrebe ne čuti.
- Drugi element motivacije je *usmerjenost*. Motivirano vedenje ima nek namen in je usmerjeno k doseganju določenega cilja. Motiviran posameznik ve, kaj želi doseči, in se obnaša na način, ki naj bi mu pomagal doseči zastavljeni cilj.
- Tretji element motivacije je *ohranjanje* določenega vedenja in pojasnjuje, zakaj posameznik vztraja pri naporih za doseg cilja. Bolj motiviran posameznik bo torej v primerjavi z manj motiviranim posameznikom dlje vztrajal pri določenem vedenju, usmerjenem k nekemu cilju.

2.2 MOTIVACIJSKA SITUACIJA IN MOTIVACIJSKI PROCES

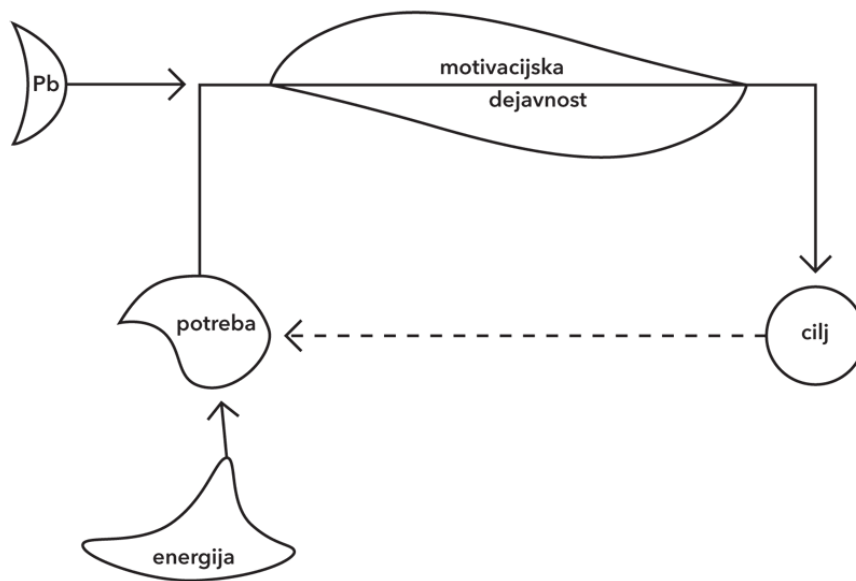
Motivirano ravnanje je torej zelo zapleteno. Kljub temu pa obstajajo določeni elementi (glej Sliko 2.1), ki so skupni vsem motiviranim aktom in predstavljajo bistvo motivacijske situacije, v kateri poteka motivacijski proces (Musek 1982, 264):

- *Energetska podlaga* je prvi pogoj za izvajanje kakršnekoli, torej tudi motivirane dejavnosti.
- *Potreba* je stanje neravnovesja v organizmu, ki sproža motivacijsko dejavnost. Gre za fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je treba izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in z lastnimi zahtevami. V več primerih pa potreba

sama še ne sproži motiviranega ravnanja in je za to potreben specifičen sprožilni dejavnik, imenovan *pobudnik*¹.

- *Motivacijska dejavnost*, ki je usmerjena k iskanju, izbiranju in v končni fazi k doseganju motivacijskega cilja.
- *Motivacijski cilj*, ki predstavlja neko stanje, k dosegu katerega je usmerjena motivacijska dejavnost in s katerim zadovoljimo potrebo.

Slika 2.1: Elementi motivacijske situacije



Vir: Musek (1982, 63).

Puščice na sliki 2.2 nakazujejo smer motivacijskega procesa, ki se odvije v nekaj zaporednih fazah. Prvo imenujemo nastajanje in javljanje potrebe (NJP), drugo pobujanje in izvajanje motivacijske dejavnosti (PIMD) in zadnjo doseženje cilja in zadovoljitev potrebe (DC/ZP).

Slika 2.2: Faze motivacijskega procesa



Vir: Musek (1982, 64).

¹ Lahko smo na primer žejni (obstaja torej potreba po pitju), vendar motivacijsko dejavnost v smeri zadovoljitve potrebe sproži šele pobudnik v obliki videne reklame za določeno pijačo.

2.3 POTREBE IN CILJI

Na posameznikovo delovanje vedno vplivajo neki dejavniki, bodisi različne potrebe bodisi različni cilji, ki jih skuša doseči. Lahko govorimo tudi o *motivaciji potiskanja* in *motivaciji privlačnosti*. Potrebe so tiste, ki nas »potiskajo« v določeno obnašanje oz. delovanje, medtem ko so cilji tisti, ki nas »privlačijo« in s tem motivirajo za določeno ravnanje. Seveda se potrebe in cilji med seboj prepletajo, saj se ob vsaki aktivni potrebi pojavijo tudi cilji in obratno (Musek in Pečjak 1993, 57).

»Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu. Povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti.« (Možina in drugi 2002: 837) Lahko se pojavljajo tako na biološki² kot tudi na psihološki³ ravni, največkrat pa kar na obeh ravneh hkrati (Musek 1982, 266). Ko začne potreba delovati, se pojavi težnja po nadomestitvi pomanjkanja, težnja po zadovoljitvi potrebe. Biološke potrebe zadovoljujemo homeostatično, kar pomeni, da se trudimo izravnati nastali primanjkljaj in vzpostaviti prejšnje stanje.⁴ Psihološke potrebe pa redko zadovoljujemo homeostatično. Zadovoljitev te vrste potreb velikokrat povzroči novo potrebo na višji ravni in s tem novo neuravnovešeno stanje. V tem primeru govorimo o progresivnem zadovoljevanju potreb⁵ (Musek 1982, 267).

Težnja po zadovoljitvi potrebe torej povzroči usmerjanje k objektom, ki omogočajo zadovoljitev le-te. Imenujemo jih motivacijski cilji. »Cilji so želena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči.« (Lipičnik 2002, 480)

Motivacijski cilji so lahko pozitivni ali negativni. V prvem primeru govorimo o nagradah⁶, ki jih doživljamo čustveno pozitivno, v drugem primeru pa o kaznih⁷, ki imajo nasproten, čustveno negativen pomen, in se jih zato izogibamo (Musek 1982, 266). V primeru, da motivacijskih dejavnikov (potreb oz. ciljev) ni (več), se določeno delovanje ne sproži, oz. se

² Med biološke (organske, fiziološke) potrebe uvrščamo na primer potrebo po kisiku, hrani, pijači, spolnosti, potrebo po izogibanju bolečini itd. (Musek in Pečjak 1993: 58).

³ Med psihološke potrebe uvrščamo na primer potrebo po varnosti, ljubezni, veljavi, ugledu, delu, borbenosti, samouresničevanju, samospoštovanju, intimnosti, partnerstvu, poklicnem zadovoljstvu, itd. (Musek in Pečjak 1993: 58).

⁴ Žejo na primer odpravimo z zadostno količino popite vode, ki izravna nastali primanjkljaj tekočine v telesu.

⁵ Ko športnik premaga tekmeča, njegov cilj ni več ta, da bi ga premagal znova. Pojavi se nova, višja potreba po premagovanju močnejših nasprotnikov.

⁶ Nagrada kot pozitiven motivacijski cilj se pojavlja v različnih oblikah, na primer v obliki denarja, pohvale ipd..

⁷ Tipični primer negativnega motivacijskega cilja je graja.

zaustavi.⁸ Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potreb ali izpolnitev cilja, imenujemo motiv.

2.4 MOTIV

Pojem motiva je en najbolj temeljnih in hkrati en najtežavnejših pojmov v psihologiji (Musek 1982, 263), zato ga avtorji opisujejo zelo različno.

»Motiv je razlog za ravnanje.« (Trstenjak 1976, 197)

»Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje.« (Uhan 1999, 3)

»Motiv je stanje organizma, ki le-tega usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev.« (Musek in Pečjak 1993, 168)

2.4.1 Vrste motivov

V strokovni literaturi zasledimo več vrst klasifikacij motivov. Lipičnik navaja sledeče (Lipičnik 1996, 25):

a) Glede na vlogo ločimo motive na:

- Primarne motive, med katere sodijo biološki in socialni motivi, ki v primeru, da niso zadovoljeni, ogrožajo obstoj organizma. Njihova zadovoljenost omogoča človekovo preživetje.⁹
- Sekundarne motive, ki v primeru, da so zadovoljeni, človeku povzročajo zadovoljstvo, v primeru njihove nezadovoljenosti pa človekovo življenje ni ogroženo.¹⁰

b) Glede na nastanek ločimo motive na:

- Podedovane motive, katere prinese človek s seboj ob rojstvu;

⁸ Tako lahko motivacijo primerjamo z gorivom v avtomobilskem tanku in jo razumemo kot nekaj v človeku, kar ga požene v določeno delovanje in (ali) ga v tem delovanju ohranja (Dornan 1998, 130).

⁹ Med primarne motive uvrščamo na primer lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost in materinstvo (Treven 1998, 108).

¹⁰ Sekundarni motivi so tisti, katere se človek lahko nauči, med pomembnejše pa spadajo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Treven 1998, 110).

- Pridobljene motive, katere človek pridobi tokom življenja.

c) Glede na razširjenost med ljudmi ločimo motive na:

- Univerzalne motive, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh;
- Regionalne motive, ki se pojavljajo pri določeni skupini ljudi na določenem ozemlju;
- Individualne motive, ki se pojavljajo samo pri posameznikih.

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so kriteriji, ki se uporabljajo za oblikovanje treh motivacijskih skupin, in sicer (Lipičnik 1996, 25):

- Primarne biološke potrebe, kamor spadajo (biološke) potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, seksualne potrebe itd. Za te potrebe je značilna univerzalnost, podedovanost in primarnost. Te potrebe morajo biti zadovoljene, sicer lahko človek kot organizem propade. Na njihov nastanek je nemogoče zavestno vplivati.
- Primarne socialne potrebe, kamor spadajo potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po spremembi, potrebe po simpatiji itd.. Za te potrebe je še vedno značilna primarnost, kar pomeni, da v primeru, ko niso zadovoljene, lahko prihaja do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Drugi dve značilnosti primarnih socialnih potreb sta pridobljenost in regionalnost. »Pridobljenost« pomeni, da je na njih možno zavestno vplivati in s tem do neke mere spreminjati vedenje ljudi v družbi, »regionalnost« pa preprečuje, da bi za to uporabljali povsod enaka orodja.
- Sekundarne potrebe oz. motivi, kamor spadajo interesi, stališča, navade itd.. Za te potrebe sta značilni sekundarnost in pridobljenost, kar pomeni, da njihova nezadovoljenost ne ogroža biološkega ali socialnega obstoja človeka in da je z njimi moč spreminjati vedenje v družbi. Individualnost, kot tretja značilnost teh potreb, pa poudarja, da je za uspešno vplivanje na smer vedenja potrebno najti ustrezna orodja za vsakega posameznika posebej.

2.4.1.1 Nezadovoljeni motivi – frustracije, konflikti

Zadovoljevanje potreb je nemalokrat povezano z različnimi ovirami, ki se pojavljajo v času aktivnosti, na poti med potrebo in ciljem. Običajna motivacijska situacija se tako, odvisno od

tega ali gre za ovire zunaj ali znotraj posameznika, spremeni v frustracijsko oz. konfliktno situacijo (Lipičnik 1996, 28). Tudi konfliktno situacijo lahko pojmuje kot posebno vrsto frustracijske situacije, kjer ima ovira obliko konkretnega motiva.

Frustracija¹¹ izziva tako negativna kot tudi pozitivna občutja. Slednja se pojavljajo pri premagovanju manjših, srednjih, pa tudi težjih ovir, ki jih predvidoma lahko obvladamo. Tovrstne ovire imajo lahko zelo pozitiven naboj in nas pogosto spodbudijo.¹² Povsem drugače je lahko s hudimi, neprijetnimi frustracijami, posebno takrat, ko so ovirani zelo pomembni motivi (Musek 1982, 269). V tem primeru govorimo o krizi¹³, ki pomeni relativno trajno in intenzivno psihično obremenitev, njena rešitev pa ni nujno ugodna (Musek 1982, 276).

Neposredni odzivi na frustracijo so lahko realistični, prilagojeni in uspešni, ali pa nerealistični, neprilagojeni in neuspešni. V prvem primeru govorimo o konstruktivnem odzivanju, ki je usmerjeno k doseganju cilja in zadovoljitvi frustrirane potrebe. V drugem primeru pa odzivi, že preusmerjeni stran od oviranega cilja, težijo le še k premagovanju neprijetnega frustracijskega pritiska. Tako odzivanje označujemo kot nekonstruktivno¹⁴ (Musek 1982, 277). Ne glede na naravo frustracijske situacije je prav strategija soočanja z nastalimi ovirami tista, ki kaže osebnostno zrelost posameznika. Bolj ko gre za zdravo, zrelo in integrirano osebnost, večja je verjetnost, da bo frustracije reševala konstruktivno, realistično in uspešno (Musek 1982, 276).

2.4.1.2 Konfliktni motivi

Izpolnitev določenega cilja lahko preprečujejo oz. otežujejo zunanje ovire (ovire izven človeka)¹⁵, ali pa tudi drugi, prvotnemu cilju nasprotni cilji, ki izhajajo iz človeka samega (govorimo o notranjih ovirah). Kadar se cilji oz. motivi med seboj ovirajo, nasprotujejo ali pa se celo izključujejo, govorimo o konfliktnih ciljih in posledično o konfliktni situaciji (Musek 1982, 271). Tipične konfliktno situacije so (Lipičnik 1996, 30-31):

¹¹ Pojem frustracije je sicer zelo širok: lahko pomeni objektivno stanje oviranosti oz. blokiranosti motiva, lahko pa z njim označujemo neprijetno subjektivno doživljanje takšne ovire (Musek 1982, 270).

¹² »Morda se človek za del svojega napredka lahko celo zahvali dejstvu, da ga premagovanje ovir in težav v nekem smislu privlači« (Musek 1982, 270).

¹³ Krizo lahko povzročijo različni dogodki, kot na primer smrt bližnje osebe, nesreča, izguba zaposlitve, upokojitev, konflikt s pomembno osebo, preselitev ipd., pod pogojem, da tak dogodek resno prizadene izpolnitev kakega pomembnega življenjskega cilja (Musek 1982, 276).

¹⁴ Nekonstruktivno odzivanje ima lahko zelo tragične posledice, še posebej, če se pojavlja v kriznih situacijah. Samomor je skoraj vedno posledica nekonstruktivnega odziva na krizno situacijo (Musek 1982, 276).

¹⁵ Zunanje ovire so npr. železniška zapornica, ki nas ustavi, ko se nam mudi, denar, ki nam ga zmanjka, ko bi radi kupili neko stvar, fant iz soseščine, ki dvori naši simpatiji (Musek 1993, 183).

a) Boj med pozitivnima ciljema

Oba cilja človeka privlačita in zadovoljujeta njegovo potrebo, vendar jih posameznik mnogokrat ne more hkrati doseči (Glej Sliko 2.3). Ovira je v njem samem. Ko se približa enemu cilju, postane drugi močnejši in ga pritegne k sebi. Nihanje se nadaljuje, vse dokler en od ciljev ne prevlada.

Slika 2.3: Boj med pozitivnima ciljema



Vir: Lipičnik (1996, 30)

b) Boj med negativnima ciljema

Oba cilja človeka odbijata in mu predstavljata nezaželeno stanje (Glej Sliko 2.4). Ko se odmika od enega cilja, zadane v drugega, ki ga zopet vrne v prvotno stanje. Nihanje se nadaljuje, vse dokler posameznik, ki se ne more sprijazniti z nobenim nezaželenim stanjem, ne pobegne v tretjo smer.

Slika 2.4.: Boj med negativnima ciljema

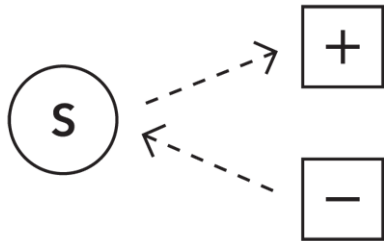


Vir: Lipičnik (1996, 30)

c) Boj med negativnim in pozitivnim ciljem hkrati

Isti cilj človeka hkrati privlači in odbija (Glej Sliko 2.5). Ker mu pozitivna komponenta onemogoča odmik, negativna komponenta pa približevanje, je takšna situacija zelo težko rešljiva.

Slika 2.5: Boj med negativnim in pozitivnim ciljem hkrati

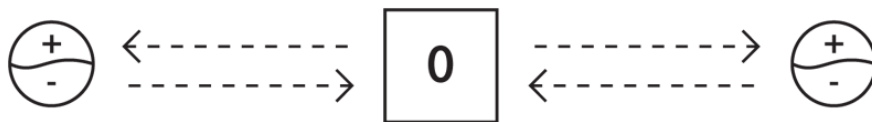


Vir: Lipičnik (1996, 31).

Značilnost tretje konfliktno situacije je, da s približevanjem cilju tendenca odbijanja narašča hitreje kot tendenca privlačevanja.¹⁶ In obratno. Z oddaljevanjem od cilja tendenca privlačnosti narašča hitreje kot odbojna tendenca. Tako se pogosto zgodi, da se vrtimo kot v začaranem krogu (Musek 1982, 271).¹⁷

Mnogi avtorji, med njimi Musek, dodajajo še četrto konfliktno situacijo, ki je »izpeljanka« tretje in je med vsemi najpogostejša (Musek 1982, 271).

Slika 2.6: Boj med večimi negativnimi in pozitivnimi cilji hkrati



Vir: Musek (1982: 271).

V tem primeru je človek soočen z izbiro med dvema ali več motivacijskimi cilji, med katerimi mu vsi prinašajo tako zaželena kot tudi nezaželena stanja (Glej Sliko 2.6).

¹⁶ Velikokrat se dogaja, da si v zadnjem trenutku premislimo, potem ko smo že bili sprejeli konfliktno odločitev.

¹⁷ To ne velja samo za ljudi. J. S. Brown je s poskusi z belimi mišmi prišel do enakih zaključkov (Trstenjak 1976, 241).

3 MOTIVACIJA ZA DELO

»Motiviranje sodelavcev oz. zaposlenih je pogoj »conditio sine qua non« za doseganje kakovostnih ciljev na poti k poslovni odličnosti. Odličnost in nadpovprečne rezultate bomo dosegli z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev.« (Možina 1999, 3)

Interes po razumevanju motivacije za delo je star prav toliko kot delo samo. Uspeh slehernega podjetja je v veliki meri odvisen od njegovih konkurenčnih prednosti v primerjavi z ostalimi podjetji. Čim boljši izkoristek potencialov svojih zaposlenih je v današnjih časih, ko sta finančni kapital in sodobna tehnologija relativno lahko dostopna vsem subjektom na trgu, ključni dejavnik konkurenčne prednosti. Razpolaganje z najboljšimi in najsposobnejšimi kadri pa še ni ključ do uspeha. Šele ko so zaposleni ustrezno motivirani, svoja znanja in sposobnosti pričnejo tudi dejansko uporabljati. Od motivacije za delo so torej odvisni rezultati dela zaposlenih in s tem posledično tudi uspešnost podjetja.

Če motivacijo preučujemo v povezavi z organizacijo in s tem govorimo o motivaciji za delo, sta zanjo značilna dva pomena:

- Prvi pomen motivacije, o katerem je bilo govora v predhodnih poglavjih, izhaja iz psihološkega koncepta, kjer se motivacija nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika in je definirana kot pripravljenost na akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Černetič 2001, 8).
- Po drugem pomenu jo označujemo kot eno izmed strategij managementa, ki zagotavlja, da zaposleni delujejo v smeri doseganja postavljenih ciljev (Bahtijarevič-Šiber 1999, 558). Managerji si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo (Černetič 2001, 8). Z določenimi sredstvi, kot so na primer nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, zaposlene spodbujajo, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravljali določene naloge ali delovali v smeri doseganja določenih ciljev. Prav tako pa jih z različnimi oblikami negativnega spodbujanja skušajo odvrčati od neželenih ciljev in dejanj (Turk v Uhan 1999a, 4).

Na tem mestu je potrebno poudariti pomembnost razlikovanja med motivacijo in manipulacijo. Kadar nekoga pripravimo, da bo deloval v določeni smeri zato, ker bo on to sam hotel, takrat govorimo o motivaciji. Če pa posameznik ravna v določeni smeri zgolj zato, ker mi tako hočemo, takrat ne govorimo več o motivaciji, temveč o manipulaciji (Denny 1997, 10).

Motivacija za delo je torej proces spodbujanja in usmerjanja določenega delovanja z namenom hkratnega doseganja organizacijskih na eni in osebnih ciljev na drugi strani (Bahtijarević-Šiber 1999, 558).

Bahtijarević-Šiber navaja tri razloge, zaradi katerih ima management podjetij velik interes po razumevanju motivacije (Bahtijarević-Šiber 1999, 555):

- izboljšanje proizvodnje, učinkovitosti in kreativnosti dela;
- izboljšanje kakovosti delovnega življenja v organizacijah;
- okrepitev konkurenčne sposobnosti in uspešnosti podjetja.

4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno razlagajo, zakaj posameznik dela in kaj ga pri tem spodbuja in motivira. Lahko jih razvrstimo v dve kategoriji. Že v drugem poglavju smo ugotovili, da je motivacija proces vzpodbujanja, usmerjanja in ohranjanja posameznikovega vedenja oz. delovanja.

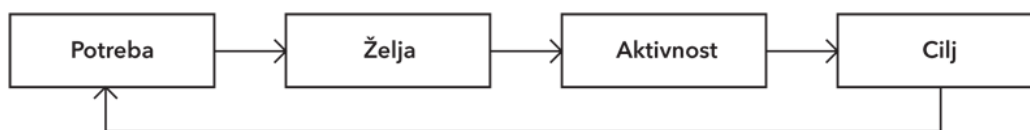
V prvo kategorijo uvrščamo teorije, ki so osredotočene na prvega od treh bistvenih elementov motivacije, na vzpodbujanje določenega vedenja. Imenujejo jih vsebinske teorije oz. teorije zadovoljitve potreb. Te teorije iščejo odgovor na vprašanje, kaj vzpodbudi oz. motivira določeno vedenje.

Drug sklop teorij je osredotočen na preostala dva elementa motivacije, torej na usmerjanje in ohranjanje posameznikovega vedenja. Te, t.i. procesne teorije, skušajo razložiti, kako motivirati določeno vedenje.

4.1 VSEBINSKE MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vsebinske motivacijske teorije se ukvarjajo z vprašanjem, »kaj« motivira določeno vedenje. Te teorije pri pojasnjevanju delovne motivacije izhajajo iz splošne motivacijske situacije in splošnega motivacijskega procesa (Glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Proces motivacije, iz katerega izhajajo vsebinske motivacijske teorije



Vir: Bahtijarević-Šiber (1999, 560).

Cilj teh teorij je identifikacija in ovrednotenje potreb, ki posameznika spodbujajo k določenemu ravnanju, zato so v literaturi večkrat označene tudi kot »motivacijske teorije potreb«. Nekateri avtorji govorijo tudi o »individualnih teorijah motivacije«, saj poudarjajo značilnosti posameznika in se usmerjajo predvsem na analizo pomena individualnih potreb za

vedenje pri delu. Značilnosti dela in delovno okolje pa kot dejavnika delovne motivacije, nepomembna za delovno motivacijo, puščajo ob strani.

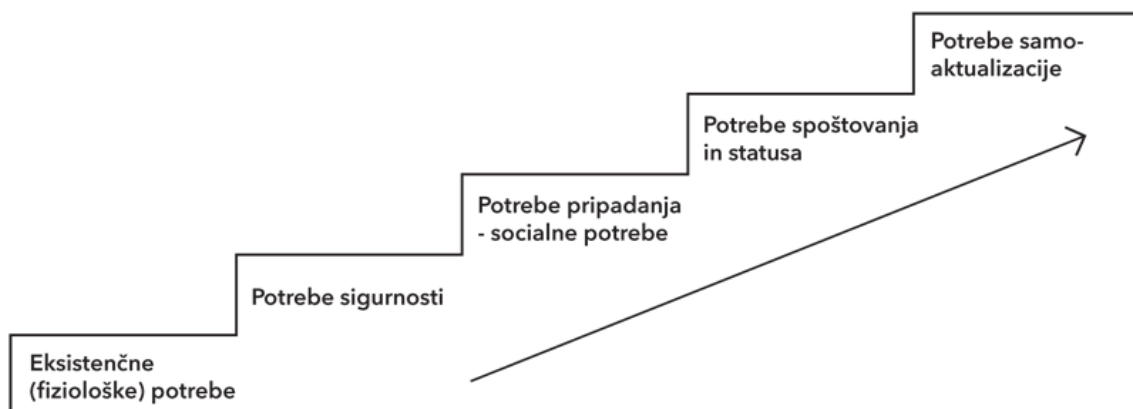
V skupino vsebinskih motivacijskih teorij spadajo Maslowa, Adelferjeva, Herzbergova McClellandova, Atkinsonova in še nekatere druge teorije. Sledi predstavitev prvih treh.

4.1.1 Teorija Abrahama Maslowa

Obče najbolj znana in ena izmed najbolj zgodnjih teorij motivacije je Maslowa teorija hierarhije potreb. Kljub nekaterim zelo resnim kritikam, ki so omenjene na koncu poglavja, gre za zelo popularno teorijo, ki je prisotna v vsej behavioristični literaturi in je po mnenju večine temeljna teorija vseh kasneje razvitih teorij zadovoljitve potreb. Zato bo v primerjavi z ostalimi tudi bolj obširno predstavljena.

Za razliko od procesnih teorij, ki se v glavnem ukvarjajo z motivacijo za delo, ta teorija zajema človekovo motivacijo nasploh. Motivacija za delo je samo eden, zelo tipičen, segment te teorije. Njena temeljna predpostavka je predpostavka o relativni premoči potreb, urejenih v hierarhično strukturo.

Slika 4.2: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Bahtijarević-Šiber (1999, 561).

Kot je razvidno s slike 4.2, je Maslow potrebe razvrstil v pet kategorij in sicer:

a) Eksistenčne (fiziološke) potrebe

To so potrebe, katerih zadovoljitev zagotavlja preživetje. Sem spadajo lakota, žeja, toplota, spanec, zrak ipd. (Vila in Kovač 1998, 94). Te potrebe so močnejše od vseh ostalih potreb. V ekstremnem primeru bi človeka, ki nima zadovoljene prav nobene od potreb, motivirala samo želja po zadovoljitvi fizioloških potreb. Povedano enostavneje: »Človeka, ki je na smrt lačen, zanima edino hrana. On hrano sanja, se je spominja, razmišlja samo o hrani, govori samo o hrani, zaznava samo hrano in si želi samo hrano.« (Maslow 1982, 93)

V organizacijskem smislu se ta kategorija potreb zadovoljuje z ustrežno plačo in stimulacijo ter nekaterimi delovnimi pogoji, kamor spadajo ugodno delovno okolje, dovolj prostega časa, zadovoljiv organizacijski standard in rekreacijske aktivnosti (Bahtijarević-Šiber 1999, 565). Vila in Kovač te pogoje definirata kot delovne pogoje, ki omogočajo nekakšno životarjenje (Vila in Kovač 1998, 94).

b) Potrebe po varnosti

Ko so eksistenčne potrebe relativno dobro zadovoljene, se pojavi nov niz potreb, ki jih Maslow imenuje potrebe po varnosti.

V to kategorijo spadajo stabilnost eksistence, zavarovanje pred kakršno koli psihično ali fizično škodo ali nepravilnostjo, varnost zaposlitve, dostojni delovni pogoji, osnovna človeška svoboda in, gledano najširše, varnost lastnega življenja (Vila in Kovač 1998, 94). Bahtijarević-Šiber v organizacijskem smislu dodaja še zaščito pri delu, minimiziranje tveganja, jasen opis dela in standardov delovne uspešnosti, dobro delovno klimo, vidno managersko in organizacijsko skrb in pomoč ipd. (Bahtijarević-Šiber 1999, 565).

Tudi potrebe po varnosti, podobno kot eksistenčne potrebe, lahko v določenem trenutku popolnoma prevladujejo organizmu in imajo absoluten vpliv na človekovo obnašanje. Za posameznika je najpomembnejša varnost in v določenih primerih pride celo do podcenjevanja pomembnosti eksistenčnih potreb, ker so le-te že zadovoljene (Maslow 1982, 95). Vendar pa Maslow poudarja, da se potreba po varnosti v vlogi aktivnega in dominantnega mobilizatorja

človekovega obnašanja pojavlja le v ekstremnih situacijah, kot so na primer vojne, naravne katastrofe in bolezni, torej v situacijah, ki so resnično nepredvidljive in nevarne (Maslow 1982, 98).

c) Socialne potrebe

Ko sta prvi dve kategoriji potreb relativno dobro zadovoljeni, se pojavijo socialne potrebe. V to kategorijo štejemo potrebe po pripadnosti, ljubezni, prijateljstvu, ipd. Osamljenost, ožigosanost, odrinjenost in izoliranost so stanja, ki usmerjajo človekovo obnašanje in delovanje po zadovoljitvi višjih potreb, in v skladu z njimi si postavi nov cilj. Posameznik želi na vsak način doseči svoj novi cilj in lahko celo pozabi, da je bil nekoč lačen in je dojemal ljubezen kot nekaj nerealnega, nepotrebnega in nepomembnega (Maslow 1982, 99).

V organizaciji se te potrebe kažejo kot potrebe po socialni interakciji, timskem delu, sodelovanju s kolegi in vodstvom, dobrih medosebnih odnosih, pozitivni organizacijski klimi itd. (Bahtijarević-Šiber 1999, 565).

Ker je človek družbeno bitje, že na splošno išče dobre družbene odnose (Vila 1998, 94). Še več: »Če hoče preživeti in ostati zdrava, mora vsaka družba, na tak ali drugačen način, zadovoljevati socialne potrebe.« (Maslow 1982, 101).

d) Potrebe po spoštovanju

Maslow potrebe po spoštovanju deli na notranje in zunanje. V prvo kategorijo šteje željo po moči, dosežkih, sposobnosti, neodvisnosti in svobodi. Druga kategorija pa zajema željo, da nas drugi spoštujejo in priznavajo, željo po dobrem slovesu, statusu, prevladi, pozornosti in pomembnosti. Zadovoljitev teh potreb prinaša občutek samozavesti, posameznik se počuti močnega, cenjenega, sposobnega, koristnega in družbi potrebnega. Če te potrebe niso zadovoljene, posamezniku vzbujajo občutke manjvrednosti, nemoči in šibkosti. To pa slabi samozavest in vodi v brezvoljnost (Maslow 1982, 101).

Poenostavljeno bi lahko rekli, da gre pri notranjih faktorjih spoštovanja za željo posameznika po posedovanju določenih vrlin, pri zunanjih faktorjih spoštovanja pa za željo, da bi te vrline spoštoval in mu jih priznaval tudi zunanji svet.

V organizacijskem smislu se te potrebe kažejo kot želja po opravljanju pomembnega dela, javnem priznanju dobro opravljenega dela, pridobivanju pomembnih nalog, sodelovanju pri odločanju in postavljanju ciljev, avtonomiji in odgovornosti pri delu ipd. (Bahtijarević-Šiber 1999, 565).

e) Potrebe po samouresničevanju

Tudi ko so zgoraj naštetе potrebe zadovoljene, obstaja velika verjetnost, da se v posamezniku pojavi novo nezadovoljstvo in to v primeru, če ne opravlja dela, za katerega je »ustvarjen« (Maslow 1982, 101). To nezadovoljstvo se izraža v želji in prizadevanju, da bi kar v največji meri razvil sposobnosti in talent, ki so mu dani (Vila in Kovač 1998, 94). Gre torej za maksimiziranje individualnega potenciala posameznika. Glasbenik se mora za dosego svojega notranjega miru ukvarjati z glasbo, pisatelj mora pisati, slikar slikati. Vsak mora postati tisto, kar lahko postane. To potrebo imenujemo potreba po samouresničevanju (Maslow 1982, 102).

V organizaciji posameznik te vrste potreb zadovoljuje z opravljanjem visoko zahtevnega dela, doseganjem izzivalnih ciljev, sodelovanjem pri postavljanju ciljev, odločanju ipd. (Bahtijarević-Šiber 1999, 565).

Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k višjim, privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k zadovoljevanju fizioloških potreb, ki so najpreprostejše in najosnovnejše, torej temeljne človekove potrebe. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja, »višja« potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Ta nova, nezadovoljena potreba tako postane glavni usmerjevalec posameznikovega vedenja in delovanja. Bolj ko je ta potreba temeljna oz. nižje ko je na hierarhični lestvici, močnejši vpliv ima na človekovo vedenje (Bahtijarević-Šiber 1999, 562).

Glavne pripombe kritikov Maslowe teorije se nanašajo na preveliko poenostavljanje problema motivacije. Postavlja se vprašanje same hierarhije potreb, saj naj bi se pri človeku različne potrebe pojavljale istočasno (Vila in Kovač 1998, 94). Tudi samo grupiranje potreb v pet skupin z jasno začrtanimi mejami naj bi bilo preveč poenostavljeno, saj človeka, ki je zadovoljil svoje eksistenčne potrebe, ne moremo motivirati z več hrane, lahko pa ga motiviramo s kakovostnejšo hrano. Tudi potrebo po komunikaciji je v preteklosti lahko zadovoljilo kolo, v zdajšnjih časih pa komajda še avtomobil. Zadovoljitev določene človekove

potrebe ima torej širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen (Jurančič 1980, 64).

Kljub kritikam je Maslowa teorija zelo logična in sprejeta s strani vodstev podjetij, kateremu daje nekaj zelo pomembnih smernic za lažje razumevanje in možnost vplivanja na delovno motivacijo (Bahtijarević-Šiber 1999, 564):

- Opozarja management na pomembnost in raznolikost potreb, ki jih posameznik želi zadovoljiti z delom v organizaciji, saj je glavni cilj določenega vedenja prav zadovoljitev teh potreb.
- Opozarja management, da mora zaposlenim zagotoviti še kaj več kot samo zadovoljevanje eksistenčnih potreb. Zaposlenega, pri katerem dominirajo eksistenčne potrebe, je mogoče res lažje nadzorovati, vendar pa s tem podjetje izgublja njegovo »boljšo polovico«, saj zavira razvoj njegovih potencialov.
- Opozarja, da določena potreba lahko izgubi svoj motivacijski naboj, zato mora management zasledovati potrebe zaposlenih in iskati vedno nove strategije motiviranja.
- Poudarja pomembnost posameznikove potrebe po samouresničevanju oz. potrebe po osebni in poklicni rasti in razvoju, obenem pa tudi potrebe po izkoriščanju njegovih individualnih, specifičnih potencialov.

4.1.2 Alderferjeva teorija ali ERG teorija (Bahtijarević-Šiber 1999, 565-568)

Več avtorjev je modificiralo Maslowovo teorijo motivacije s tem, da je skušalo preseči strogo petstopenjsko klasifikacijo potreb. Večina je uporabljala dvostopenjsko hierarhijo, bolj razdelan in bolj kompleksen koncept v okviru takšnih pristopov pa je ponudil Alderfer, ki je potrebe razdelil v tri kategorije. Že samo ime teorije **ERG** označuje kategorije potreb in sicer:

- eksistenčne potrebe (**E**xistence), kamor spadajo različne fiziološke in materialne potrebe;
- potrebe po povezovanju oz. pripadnosti (**R**elatedness), kamor sodijo potrebe po družbenih stikih;
- potrebe po rasti (**G**rowth), kamor sodijo potrebe po samouresničitvi, po rasti in razvoju.

Hierarhija, ki jo predstavlja Alderfer, pa ni absolutna. Posameznik tako svoje potrebe izraža v obliki kompleksnih ciljev, ki vključujejo vse kategorije potreb oz. njihove kombinacije. Na primer, napredovanje v organizaciji kot individualna želja in cilj ponavadi vključuje tako boljšo plačo (eksistenčna potreba), večjo možnost medosebnih stikov z drugimi ljudmi (potreba po povezovanju), kot tudi možnost nadaljnjega razvoja sposobnosti in potencialov (potreba po rasti).

Zadovoljevanje določene potrebe ima, prav tako kot pri Maslowu, vpliv na pomembnost te in pomembnost drugih potreb. Bistvena razlika je v tem, da Alderfer predpostavlja dvosmerno zvezo med potrebami. Na pomembnost posamezne kategorije potreb torej vpliva zadovoljitev ali nezadovoljitev (frustracija) tako potreb »višjega« kot tudi potreb »nižjega« ranga v hierarhiji.

Bistveni predpostavki EGR teorije, po katerih se tudi razlikuje od Maslowe teorije, sta torej:

- Po principu *zadovoljitev – progresija* se potreba lahko krepi. Tudi zadovoljena potreba je torej motivator vedenja.
- Po principu *frustracija – regresija* se v primeru, da možnosti zadovoljitve potreb »višjega reda« ni, krepi želja po zadovoljitvi potreb »nižjega reda«. Hierarhija potreb torej lahko deluje tudi v obratni smeri in sicer od manj konkretnih ciljev »višjega reda« k bolj specifičnim ciljem »nižjega reda«. Posameznikova nezmožnost realiziranja sposobnosti in ustvarjanja tako lahko povzroči, da se prične krepiti želja po večji plači in ostalih materialnih dobrinah. Te dobijo neko novo vrednost in postanejo pokazatelj uspeha, dokaz delovnih sposobnosti in tega, koliko je posameznik cenjen in vreden v organizaciji in na splošno v življenju.

Ta teorija management opozarja, da so želje in s tem vedenje zaposlenega odvisne od zadovoljevanja in frustracije njihovih potreb.¹⁸ Treba se je tudi zavedati, da lahko potrebe z njihovim zadovoljevanjem naraščajo, kar pomeni, da lahko management skozi niz aktivnosti ustvarja zahtevnejšo objektivno situacijo in s tem dviga individualne potrebe razvoja pri zaposlenih. Na podlagi te teorije pa lahko pridemo tudi do zelo praktičnega spoznanja, da je

¹⁸ Kot primer Bahtijarevič-Šiber navaja, da je vztrajanje pri materialnih faktorjih lahko rezultat frustracije in nezmožnosti zadovoljevanja potreb po rasti in razvoju. Vzrok temu bi lahko bilo opravljanje rutinskih del, ki podcenjujejo posameznikove sposobnosti (Bahtijarevič-Šiber 1999, 568).

nezadovoljenost eksistenčnih potreb v določeni meri moč nadomestiti s spodbujanjem kreativnosti, možnostjo individualnega razvoja, upoštevanjem zaposlenih in njihovega dela, boljšimi socialnimi odnosi, timskim delom in sodelovanjem.

4.1.3 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herbergova dvofaktorska motivacijska teorija je ob Maslowi teoriji, ki je predstavljena v poglavju 4.1.1, prav gotovo najbolj znana in najbolj popularna teorija motivacije.

Temeljni predpostavki Herzbergove teorije sta dve. Kot prvo predpostavlja, da odsotnosti zadovoljstva ne moremo enačiti z nezadovoljstvom in obratno, odsotnosti nezadovoljstva ne moremo enačiti z zadovoljstvom. Kot drugo predpostavlja, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. V prvo kategorijo šteje dejavnike okolja, ki jih imenuje ekstrinzični dejavniki oz. higieniki. Ti dejavniki regulirajo nezadovoljstvo posameznika. V drugo kategorijo pa sodijo t.i. intrinzični dejavniki oz. motivatorji, ki imajo vpliv na zadovoljstvo posameznika. Vsaka izmed teh dveh skupin torej drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju.

4.1.3.1 Higieniki

Med higienike Herzberg uvršča dejavnike, ki se pojavljajo v obliki nagrad ali kot izvor zadovoljitve potrebe in ki nimajo vpliva na motivacijo posameznika. Pogosto so označeni kot dejavniki ohranjanja in jih lahko primerjamo s preventivnimi dejavniki v medicini, saj oboji delujejo v smeri preprečevanja nezaželenega stanja. Ti dejavniki lahko povzročijo, da posameznik vstopi v organizacijo, lahko ga v njej zadržijo, nikakor pa ne delujejo na delovno motivacijo (Bahtijarević-Šiber 1999, 575). Higieniki se nanašajo na delovne razmere, torej na delovne okoliščine, ne pa na vsebino dela (Uhan 1999b, 2).

Vila in Kovač te dejavnike navajata po rastočem pomenu za ustvarjanje nezadovoljstva pri delu in sicer (Vila in Kovač 1998, 97):

- varnost,
- status,
- odnosi s podrejenimi,

- osebno življenje,
- odnosi z enakopravnimi sodelavci,
- plača,
- delovni pogoji,
- odnosi z nadrejenimi,
- način nadzora,
- splošna politika podjetja in upravljanje.

Higieniki so torej tisti dejavniki, katerih neustrezna urejenost povzroča nezadovoljstvo. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, samo zadovoljstvo pa se po mnenju Herzberga z njihovo prisotnostjo ne povečuje. So pa predpostavka oz. temelj za pozitivno delovanje motivatorjev (Bahtijarević-Šiber 1999, 575). Ker torej omogočajo primerno nevtralno podlago za delovanje motivatorjev, jih lahko poimenujemo tudi vzdrževalni dejavniki (Uhan 1999b, 2).

4.1.3.2 Motivatorji

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, Herzberg imenuje motivatorji. Njihova prisotnost preko zadovoljstva pri delu posredno prinaša spodbudo za boljše delo in vodi k večji delovni angažiranosti. Njihovo delovanje ima v kontekstu motivacije torej pozitiven predznak.

Vila in Kovač te dejavnike navajata po padajočem pomenu za zadovoljstvo pri delu in sicer (Vila in Kovač 1998, 97):

- doseganje rezultata,
- priznanje,
- samo delo (zanimivost),
- odgovornost,
- napredovanje,
- rast in lasten razvoj.

Motivatorji so torej tisti dejavniki, katerih ustrezna urejenost povzroča zadovoljstvo. Njihova navzočnost v delovnem okolju povečuje zadovoljstvo, njihova odsotnost pa po Herzbergu ne prinaša nezadovoljstva (Bahtijarević-Šiber 1999, 575). Nanašajo se na vsebino dela, in ker

njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo, jih lahko poimenujemo tudi »pravi« motivatorji (Uhan 1999b, 2).

Pojav Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije je odločilno vplival na spremembo pristopa managerjev k delovni motivaciji zaposlenih. Teorija relativizira pomen materialnih in drugih ekstrinzičnih dejavnikov, v katere je bila do takrat usmerjena vsa managerska aktivnost. Poudarja potrebe po samouresničevanju, razvoju in maksimalni izrabi individualnih potencialov. Pomemben način vplivanja na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih je postavljanje takih nalog in ciljev, ki posamezniku nudijo izziv in mu omogočajo individualni razvoj (Bahtijarević-Šiber 1999, 577). Ni torej dovolj, da zaposlenim zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Če jih hočemo motivirati za delo, jim je treba tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela (Brajša 1996, 67).

Vsebinske motivacijske teorije nam pomagajo razumeti vedenje posameznikov, manj pa so uporabne za predvidevanje njihovega vedenja. Glavni očitak vsebinskim motivacijskim teorijam je, da preveč poenostavljajo motivacijski proces in predvidevajo, da vse ljudi motivirajo iste potrebe.

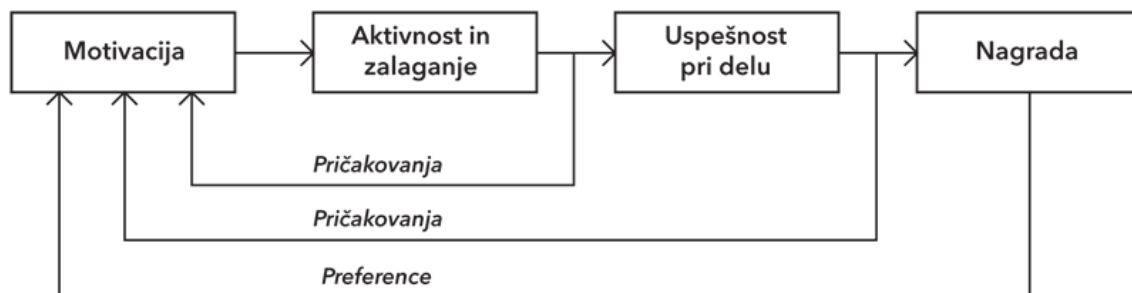
4.2 PROCESNE MOTIVACIJSKE TEORIJE

Procesne motivacijske teorije so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij in skušajo odgovoriti na vprašanje, kako motivirati posameznika. Poleg koncepta potreb, ki naj po teh teorijah za pojasnjevanje delovne motivacije ne bi bil zadosten, v analizo vključujejo tudi percepcijo, pričakovanje, vrednosti in njihove interakcije (Glej Sliko 4.3). V osnovi temeljijo na štirih predpostavkah (Bahtijarević-Šiber 1999, 581):

- ljudje imajo različne preference, kar se tiče ciljev oz. nagrad, ki so v določeni situaciji potencialno dostopne,
- ljudje pri izbiri določenega vedenja (različno) ocenjujejo verjetnost, da bo večji napor prispeval k uspešnosti doseganja določene aktivnosti ali naloge,
- prav tako ocenjujejo verjetnost, da bo doseganje določene aktivnosti ali naloge rezultiralo v določenih zelenih efekih oz. nagradah,

- v vsaki posamezni situaciji je motivacija za določeno aktivnost rezultanta zgoraj naštetih individualnih preferenc in pričakovanj: valenc, ciljev in nagrad.

Slika 4.3: Splošni procesni model delovne motivacije



Vir: Bahtijarević-Šiber (1999, 581).

Procesne teorije motivacije, večkrat imenovane tudi kognitivne teorije oz. teorije pričakovanj, so torej osredotočene na dinamiko procesa motiviranja ter razlago njegovega delovanja. Skušajo dati odgovor na vprašanje, kako določene nagrade vplivajo na vedenje posameznika. Zato naj bi bile v primerjavi z vsebinskimi motivacijskimi teorijami bolj uporabne in koristne za raziskovalce in strokovnjake, ki se ukvarjajo z nagrajevanjem.

4.2.1 Teorija pričakovanj

Teorija pričakovanj temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, ki je bila teoretska podlaga za kasnejši razvoj podobnih teorij. Temeljno izhodišče teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih delavcev oz. zaposlenih na eni in organizacije, v kateri se delovni proces vrši, na drugi strani. Cilji organizacije so na primer visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja in visoka akumulativnost. Individualni cilji zaposlenih pa so lahko višja plača, stalna zaposlitev, napredovanje, ugodne delovne razmere in podobno. Z uresničevanjem organizacijskih ciljev lahko zaposleni dosežajo tudi svoje cilje, vendar le v primeru, če za dosego teh ciljev nimajo na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti. Obstaja verjetnost, da imajo zaposleni možnost doseči svoje cilje in interese po lažji poti, s čimer obidejo cilje in interese organizacije (Uhan 1999b, 3). Predpostavka teorije je, da človek v vsaki situaciji racionalno izbira med različnimi oblikami svojega vedenja. Njegova izbira temelji na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev in njegove subjektivne ocene, da bo izbrano vedenje na koncu pripeljalo do določenega cilja, s katerim bo zadovoljil svoje potrebe (Bahtijarević-Šiber 1999, 582).

Moč motivacije je tako odvisna od stopnje pričakovanja posameznika, da bo dejanju sledila neka posledica oz. nagrada, in od privlačnosti, ki mu jo ta posledica predstavlja. Trije glavni dejavniki Vroomove motivacijske teorije so torej (Lipičnik 1998, 164):

- *Valenca*, ki se nanaša na privlačnost, ki jo imajo različni motivacijski dejavniki za posameznika. Različnim nagradam, ki jih prejema za opravljanje svojega dela, lahko posameznik pripisuje pozitivno (do +1) ali negativno (do -1) vrednost, lahko pa je do njih ravnodušen (0). Za večino zaposlenih, katerih cilj je dobro zaslužiti, ima višja plača pozitivno valenco. Na drugi strani pa ima stres na delovnem mestu za večino zaposlenih negativno valenco in se mu bodo skušali zavestno izogniti. Ni pa nujno. Za določenega posameznika je stres lahko nepomemben, torej ima zanj nevtralno vrednost valence 0. Obseg oz. velikost valence torej pove jakost posameznikove želje po določenem rezultatu.
- *Instrumentalnost* izraža povezanost med dvema ciljema ter zaznavanje posameznika, s kakšnim obnašanjem bo na svojem delovnem mestu dosegel želene rezultate. Nastopi, ko se posameznik začne zavedati, da mu dosega nekega prvotnega cilja odpira vrata k dosegi drugega, zanj pomembnejšega cilja. Zaposleni na primer pričakuje, da se mu bo cilj v obliki nagrade izpolnil šele, če bo vložil napor v dosego višje učinkovitosti na delovnem mestu. Večja učinkovitost je v tem primeru samo neposredni inštrument za doseganje zanj pravega cilja, kot so višja plača, napredovanje in podobno.
- *Pričakovanje* je posameznikova subjektivna ocena verjetnosti, da bo neko delovanje pripeljalo do določenih posledic. Zaposleni so pripravljene delovati v določeni smeri le, če čutijo, da so tega zmožni in sposobni. V tem primeru bo posameznik vložil maksimalen trud v izvajanje določene naloge, saj je njegovo pričakovanje visoko. Kadar pa posameznik dvomi, da ima potrebne sposobnosti, da opravi določeno nalogo, pa morda sploh ne bo poizkusil.

»Vroomov model je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa.« (Jurančič 1980, 67).

4.2.2 Teorija pravičnosti

Specifičen pristop v nizu procesnih motivacijskih teorij predstavlja Adamsova teorija pravičnosti, večkrat imenovana tudi teorija enakosti. Teorija poudarja koncept pravičnosti,

potrebe po enakosti in pomen mehanizmov socialne primerjave za razumevanje vedenja posameznika. Na vedenje in delovno motivacijo posameznika po Adamsovem mnenju vpliva doživljanje neenakosti, ki naj bi bila bistven vzvod delovanja v socialnih situacijah. Odnos med organizacijo in zaposlenim (kot eden od primerov socialne situacije) je specifičen odnos izmenjave, pri katerem zaposleni vlaga svojo energijo, znanja, delovne sposobnosti, izkušnje in podobno. V zameno s strani organizacije prejema različne nagrade, kot so na primer plača, priznanje, ugled in možnost realizacije svojega znanja in sposobnosti, s katerimi zadovoljuje svoje potrebe. Adams poudarja, da je med vsemi možnimi prejemki plača edini relevantni in v določeni meri enoznačni prejemek za delovno aktivnost. Odnos deluje po načelu recipročnosti. Seveda pa vedno obstaja verjetnost, da ena ali celo obe strani v odnosu izmenjavo doživljata kot neenako, torej nepravilno. Tako doživljanje neenakosti oz. nepravilnosti ima, po Adamsu, glavni vpliv na delovanje subjektov v socialni situaciji (Bahtijarevič-Šiber 1999, 585).

Zaposleni naj bi s pomočjo primerjave svojih vložkov in prejemkov z vložki in prejemki drugih zaposlenih¹⁹ neprestano preverjal stopnjo enakosti oz. neenakosti. V primeru, ko se zaposleni ne čuti pravično nagrajenega, bo skušal ta občutek neenakosti zmanjšati na različne načine, na primer z oviranjem delovnega procesa, zmanjševanjem intenzivnosti dela, z zahtevami po pravičnejših nagradah, ki bodo ustrezale njegovi zaznavi višine prejemka glede na vložek, s predčasnimi prekinitvami dela ali povečanjem odsotnosti z dela, s prepričevanjem kolegov, naj se pri delu manj trudijo ipd. (Lipičnik 1998, 173). Skrajni ukrep je seveda prekinitve delovnega razmerja in iskanje nove zaposlitve z boljšim razmerjem med vložki in prejemki.

Adams predpostavlja, da posameznik skuša zmanjšati občutek neenakosti tako takrat, ko je ta v korist drugih, kot tudi takrat, ko jo zaznava pozitivno, torej v svojo korist. V obeh primerih naj bi se pri posamezniku pojavila težnja po vzpostavitvi enakosti, kar pa številni drugi avtorji označujejo za nerealno (Bahtijarevič-Šiber 1999, 588). Pozitivno neenakost naj bi zaposleni skušal zmanjšati s povečevanjem svojih vložkov, z izbiro druge, »primerjalne« osebe ali pa s poskusom izkrivljanja resnice v smeri, da bi bila različna obravnava zaposlenih videti pravična (Lipičnik 1998, 175).

¹⁹ Primerja se predvsem s takimi, ki opravljajo isto delo v isti organizaciji, s tistimi ki opravljajo podobno delo v drugi organizaciji, pa tudi s prijatelji, sosedi itd. (Bahtijarevič-Šiber 1999, 588).

Teorija pravičnosti management opozarja, da je za delovno motivacijo in uspešnost pri delu zelo pomembno, da zaposleni zaznava pravičnost med vloženim trudom in prejemkom za ta trud. Management mora vzpostaviti jasno zvezo med individualno delovno uspešnostjo in plačo ter ostalimi nagradami, saj naj bi bil delovni doprinos edini element razporeditve nagrad v organizaciji. Pomembno je, da je sistem nagrad natančno definiran in utemeljen. Teorija managerje usmerja, da raziskujejo in spoznavajo mišljenje in zaznave zaposlenih glede vrednotenja in nagrajevanja njihovega dela, ne pa da ga, kar pogosto počnejo, ocenjujejo namesto njih. S takim raziskovanjem bi morali zasledovati tudi signale nezadovoljstva in spremembe vedenja zaposlenih. Z odkrivanjem le-teh lahko odpravijo mnoge delovne probleme in pozitivno vplivajo na delovno motivacijo zaposlenih (Bahtijarević-Šiber 1999, 590).

4.3 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Teorija ekonomske motivacije je nastajala in se izpopolnjevala skozi daljše časovno obdobje. Njena temeljna predpostavka je, da zaposleni dela zato, da bi zaslužil. Materialne dobrine naj bi bile edina spodbuda, ki motivira zaposlenega. Raziskave pa so pokazale, da posamezna oblika materialne nagrade motivira zaposlenega samo, dokler je dinamična in dokler uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko postane stabilna in stalna, jo zaposleni sprejema kot dejstvo, zato izgubi motivacijsko vrednost. Ekonomska motivacija ne deluje na vse skupine zaposlenih enako. Delavci, ki opravljajo lažja in manj zahtevna dela in s svojimi zaslužki komajda pokrivajo eksistenčne potrebe, so zanjo precej bolj dovzetni od ostalih. Tembolj je zaposlenemu z zaslužkom zagotovljeno normalno življenje in socialna varnost, bolj se poleg materialnih pojavljajo drugi, nematerialni motivacijski dejavniki (Uhan 1989, 191).

Teorija ekonomske motivacije tako ustreza naslednjim skupinam (Uhan 1999b, 3):

- zaposlenim z nizkimi dohodki,
- mladim, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato velike potrebe,
- materialistom v potrošniški družbi, katerim so materialne dobrine smisel življenja.

Praksa kaže, da imajo ekonomski dejavniki najboljše motivacijske rezultate takrat, ko so kombinirani s hkratnim in celovitim delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov (Uhan 1989, 191).

5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

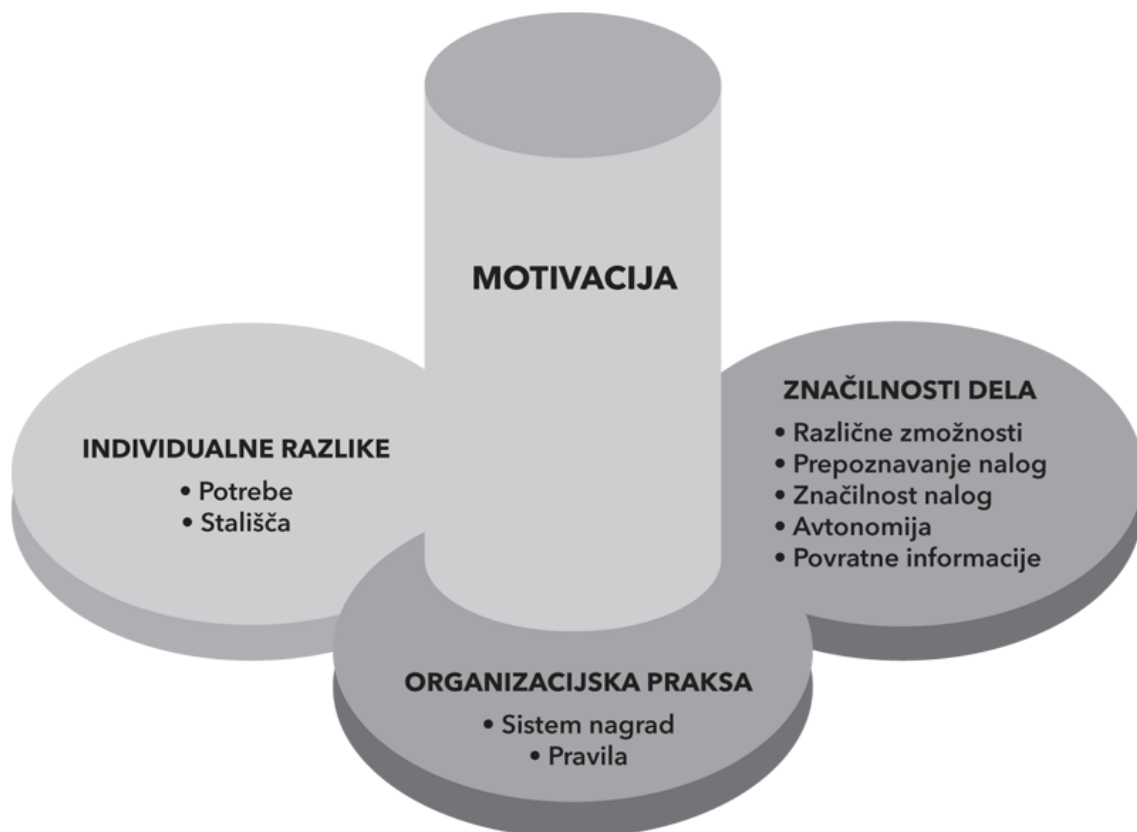
5.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Pred naštevanjem in opisovanjem dejavnikov motivacije (motivacijskih faktorjev) je potrebno še enkrat opozoriti, da isti motivacijski dejavniki delujejo na različne posameznike različno.

Lipičnik je dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, razdelil v tri skupine (Glej Sliko 5.1), in sicer na (Lipičnik 1994, 496):

- Individualne razlike: vsak človek je individuum zase, ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto. Te lastnosti se razlikujejo od posameznika do posameznika, temu primerno pa varirajo tudi dejavniki, ki te posameznike motivirajo. Poleg že naštetih lastnosti Bahtijarevič-Šiber med individualne lastnosti uvršča tudi zaznavanja, pričakovanja, potrebe, težnje, preference ter demografske in socialne lastnosti (Bahtijarevič-Šiber 1999, 558).
- Značilnosti dela: Gre za tiste dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, ki so potrebne za opravljanje dela. Prav tako določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela ter avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
- Organizacijska praksa: Sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, kot na primer plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke in ostarele itd. Nagrade (bonitete, provizije itd.) pa so tiste, ki privlačijo nove in zadržujejo »stare« delavce v organizaciji, in v primeru, ko temeljijo na uspešnosti, motivirajo zaposlene.

Slika 5.1: Interakcija med tremi dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1994, 496).

Vsi trije dejavniki, prikazani na sliki 5.1, vplivajo na motivacijo zaposlenih. Najpomembnejšo interakcijo oblikujejo človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto. Drugo interakcijo predstavlja aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji. Tretjo interakcijo predstavlja organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Kadar se managerji ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, morajo upoštevati vse tri dejavnike, pri čemer morajo razumeti, da način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik 1994, 496).

5.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

»Motivacijska moč kakega mehanizma je največja takrat, ko delavca pripelje iz situacije, v kateri mora delati, v situacijo, v kateri hoče delati.« (Lipičnik 1994, 518).

Motivacija sicer poteka v vsakem posamezniku, sprožimo pa jo lahko z zunanjimi dejavniki, pri čemer je bistveno, da so izbrani dejavniki pravi, torej taki, s katerimi bomo želeno delovanje dejansko dosegli. Če izbrani dejavniki niso primerni, lahko dosežemo ravno nasproten učinek.

Mnogi avtorji, kot tudi management različnih podjetij, se ukvarjajo s vprašanjem, na katerih točkah je vredno poskusiti graditi višjo motivacijo zaposlenih. Lipičnik in Možina navajata naslednje (Lipičnik in Možina 1993, 46):

- Koristnost dela: Zaposleni bo ponavadi zavzeto deloval le v primeru, če vidi koristnost proizvoda, ki ga izdeluje, in pomembnost dela, ki ga opravlja.
- Poznavanje cilja: Jasni in konkretno opredeljeni cilji so pomemben motivacijski dejavnik. V kolikor zaposleni cilja ne pozna oz. mu ni blizu, izgublja voljo do dela, s tem pa pada tudi njegova storilnost.
- Delovne razmere: Slabi fizični pogoji, slabi medsebojni odnosi in slabe socialne razmere negativno vplivajo na zaposlenega in s tem na njegovo storilnost.
- Pohvala in graja: Tako pohvala kot graja sta vzvoda, s katerima lahko učinkovito stimuliramo zaposlenega. Predvsem pri graji je potrebna velika previdnost, saj z njo v primeru, da zaposlenega užalimo ali mu kako drugače škodujemo, namesto željene spodbude lahko povzročimo odpor do dela.
- Navodila za delo: Navodilo za delo je zelo enostaven in tudi zelo učinkovit motivacijski faktor. Pogoj je, da vodja sam natančno ve, kaj in kako naj zaposleni naredi, in mu to tudi nedvoumno sporoči.
- Tekmovanje: Poznamo dve možnosti tekmovanja. V prvem primeru zaposleni tekmuje sam s seboj, kar je še posebej učinkovito, če želimo, da določene cilje preseže. V drugem primeru zaposleni tekmuje z drugimi, pogoj za učinkovitost takega tekmovanja pa so dovolj enake zmožnosti tekmovalcev.
- Sodelovanje: Sodelovanje pri delu je izredno dober mehanizem, s katerim je moč dvigniti storilnost ne le enega zaposlenega, temveč kar storilnost celih skupin.
- Plača: Plača je motivacijski dejavnik, ki povzroča pri zaposlenemu zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. Pomeni neposredno sredstvo za zadovoljevanje potreb. Storilnost zaposlenega se ob višanju plače ne bo dvignila, če pa bo plača zelo nizka, pa zaposleni ne bo delal.

Seveda se je potrebno zavedati, da je vsak poskus, da se najdejo in navedejo vsi dejavniki, ki zaposlenega motivirajo pri delu, vnaprej obsojen na neuspeh, ker (Petz 1987, 108):

- je motivacijskih dejavnikov neizmerno veliko;
- se motivacijski dejavniki razlikujejo od človeka do človeka;
- je delovanje teh dejavnikov navadno drugačno ali celo povsem nasprotno od naših pričakovanj.

Za nekatere motivacijske faktorje pa je vendarle moč trditi, da so v »normalnih in standardnih situacijah« skupni večini ljudi. Petz med te šteje nagrade, kazni, poznavanje rezultatov lastnega dela, sodelovanje, tekmovalnost in možnost odločanja v pri skupnih problemih (Petz 1987, 108).

Zaposlene torej spodbujamo in motiviramo za delo z različnimi dejavniki, ki jih najpogosteje delimo na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike. Oboji se med seboj prepletajo, dopolnjujejo, pokrivajo in nadomeščajo. Na primer, zvišana denarna nagrada ali plača kot tipični materialni motivacijski dejavnik poleg materialne stimulacije velikokrat predstavlja tudi moralno priznanje oz. pohvalo za dobro opravljeno delo. Prav tako lahko prinaša tudi določen ugled in višji družbeni položaj.

5.2.1 Materialni motivacijski dejavniki

Bahtijarević-Šiber navaja dve vrsti materialnih kompensacij²⁰ in sicer (Bahtijarević-Šiber 1999, 613):

- *Neposredni materialni oziroma finančni prihodki*, ki jih zaposleni dobivajo v denarju.
- Ti prihodki so odvisni od dela posameznika oz. skupine in se z individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.
- Med neposredne materialne prihodke tako spadajo osnovna plača (fiksni in variabilni del), bonusi²¹ in nagrade, dodatki za inovativnost, dodatki za širjenje znanja in

²⁰ Ameriški izraz »compensation« vključuje tako plače kot tudi ugodnosti in nagrade, ki jih delavec dobi v zameno za svoj vložek. V praksi pa se izraz pogosto uporablja le za plačo, ki poleg osnovne (»base salary«) vključuje plačila po uspešnosti (»pay for performance«) in ugodnosti (»benefits«) (Zupan 2001, 18).

²¹ Bonus je denarna nagrada izplačana v enkratnem znesku, ko je dosežen oz. presežen določen cilj (Zupan 2001, 285).

fleksibilnost zaposlenega, dodatki, vezani na rezultat in dobiček, delež od dobička podjetja ter delež v lastništvu podjetja.

- *Posredni materialni prihodki*, ki prav tako prispevajo k individualnemu materialnemu standardu, čeprav jih zaposleni ne dobivajo v obliki denarja. V to skupino sodijo plačane štipendije, šolnine in specializacije, odsotnosti od dela in dela prosti dnevi, službeno vozilo, pokojninsko, zdravstveno, življenjsko in druga zavarovanja, prehrana, rekreacija, itd.

5.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo tem večja, čim več različnih potreb lahko z njimi zadovolji posameznik. Ljudje želijo z delom poleg eksistenčnih in materialnih potreb zadovoljiti tudi druge, t.i. potrebe višjega reda²², kamor spadajo predvsem individualni razvoj, potrjevanje lastnih sposobnosti in samostojnost pri delu. Veliko raziskav je pokazalo, da obstaja širok spekter nematerialnih dejavnikov, ki imajo velik vpliv na motiviranost pri delu in podobno delujejo na veliko število ljudi, še posebej na ključne delavce, od katerih je najbolj odvisna uspešnost organizacije (Bahtijarević-Šiber 1999, 667).

Med nematerialne motivacijske dejavnike uvrščamo na primer zanimivost dela, pohvale za dobro opravljeno delo, medsebojne odnose med sodelavci, samostojnost pri delu, vsebina dela, varnost zaposlitve, možnost napredovanja, jasno opredeljene delovne cilje, povratne informacije o rezultatih lastnega dela, ustreznost delovne klime in delovnih pogojev itd.

²² Glej poglavje 4.1.1.

6 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Management si usposobljene kadre zagotavlja z racionalno izbiro delavcev in njihovim usposabljanjem. Visoka usposobljenost pa sama po sebi ne zagotavlja tudi poslovne uspešnosti podjetja. Tipični primer, ki potrjuje to dejstvo, so športne ekipe, sestavljene iz samih vrhunskih igralcev. Če ti niso dovolj zavzeti in se ne vklopijo v skupno delo, temveč zasledujejo vsak svoje cilje, ekipa ne dosega uspehov, katere bi na osnovi zvenceh imen od nje pričakovali. Za doseganje uspešnosti podjetja je torej ključno, da zaposleni svoje zmožnosti čim bolje uporabijo pri izvajanju nalog za doseganje skupnih ciljev. Vloga managementa je, da zaposlene pri tem spodbuja, z drugimi besedami motivira. Če je management sposoben izbrati prave motivacijske dejavnike, bodo zaposleni v podjetju lahko hkrati zadovoljevali tako lastne kot tudi organizacijske interese in cilje.

Nagrade, ki jih podjetje ponuja svojim zaposlenim, so eden izmed glavnih dejavnikov spodbujanja in motiviranja. Pomembne so že v fazi pridobivanja zaposlenih, saj privabljajo ali odvrtačajo potencialne delojemalce. Še pomembnejšo funkcijo pa imajo v zvezi z že zaposlenimi. Ne samo, da imajo vpliv na odločitev zaposlenega, ali bo ostal ali zapustil organizacijo, temveč so tudi eden izmed glavnih dejavnikov spodbujanja in motiviranja zaposlenih za doseganje čim boljših delovnih dosežkov.

V tem poglavju bo najprej predstavljen sistem plač in nagrajevanja oz. njegov osnovni model, s katerim si vsako podjetje lahko pomaga pri oblikovanju svojega, sebi lastnega, sistema nagrajevanja. Predstavljene bodo različne vrste nagrad, ki jih podjetja nudijo svojim zaposlenim. V nadaljevanju bo beseda tekla o denarnih nagradah oz. plačah in njihovi sestavi. Prek motivacijskih teorij, predstavljenih v poglavju 4, bo osvetljen motivacijski naboj plač, pri čemer bo poudarek na variabilnem delu plače, odvisnem od uspešnosti posameznika oz. skupine.

6.1 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Sistem plač in nagrajevanja je pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa med delodajalcem in delojemalci, ki lahko odločilno vpliva na konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetja.

Pri sistemu plač in nagrajevanja gre navadno za usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, s katero nagrajuje svoje zaposlene glede na njihov prispevek. Sistem nagrajevanja vključuje tako denarne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu kot tudi nenedarne nagrade (priznanja in pohvale) (Lipičnik 1998, 191).

Milkovich in Newman podajata osnovni model nagrajevanja (Glej Sliko 6.1), s katerim si vsako podjetje lahko pomaga pri oblikovanju svojega sistema nagrajevanja, pri čemer ga oblikuje v skladu s strategijo in cilji organizacije (Zupan 2001, 128).

Slika 6.1 Osnovni model plač in nagrajevanja

Osnovne odločitve	Ustrezne metode				Cilji
<i>Notranja urejenost</i>	analiza dela/delavca	opis dela/delavca	vrednotenje	notranja sestava plač	Učinkovitost <ul style="list-style-type: none"> • težnja k uspešnosti
<i>Zunanja konkurenčnost</i>	določitev trga	raziskava trga	politika konkurenčnosti	prilagoditev notranje sestave plač	<ul style="list-style-type: none"> • celovita kakovost • usmerjenost k strankam
<i>Prispevki zaposlenih</i>	načelo senioritete	načelo uspešnosti	smernice za oblikovanje programov plačila po uspešnosti	programi plačila po uspešnosti	<ul style="list-style-type: none"> • nadzor stroškov Enak položaj zaposlenih
<i>Način izvajanja</i>	načrtovanje	proračun	komuniciranje	presojanje	Skladnost z zakonskimi določili

Vir: Milkovich in Newman v Zupan (2001, 128).

Model nagrajevanja torej temelji na osnovnih odločitvah podjetja glede nagrajevanja, ustreznih metodah in ciljih nagrajevanja. Prašnikar te tri sestavine označuje kot politiko, tehnike in cilje nagrajevanja (Prašnikar v Čibej 1992, 284).

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je najprej treba določiti cilje nagrajevanja. Osnovni cilji, ki jih navajata Milkowich in Newman, so (Prašnikar v Čibej 1992, 285):

- učinkovitost zaposlenih (povečanje produktivnosti dela ter nadzor stroškov dela);
- enak položaj zaposlenih v nagrajevanju (ni diskriminacije);
- skladnost sistema z veljavnimi zakonskimi normami.

Seveda vsako podjetje tem temeljnim ciljem doda še posebne cilje, ki jih določi glede na svojo poslovno strategijo. Podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in s tem prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti je pravzaprav osnovni cilj sistema nagrajevanja. Učinkovitost zaposlenih, pravičnost sistema in skladnost sistema z zakoni pa so, tako Zupanova, pravzaprav zahteve, ki sistemu nagrajevanja to podpiranje izvajanja strategije omogočajo (Zupan 2001, 122).

Doseganju teh ciljev ali zahtev mora biti prirejena politika podjetja, ki se izvaja s pomočjo ustrezne tehnike nagrajevanja. Politika nagrajevanja mora (Prašnikar v Čibej 1992, 284):

- *biti notranje urejena*, kar pomeni, da so sestavine modela nagrajevanja usklajene tako, da vzpodbujajo zaposlene k kvalitetnejšemu delu, k dodatnemu usposabljanju in k težnji po napredovanju, ter da zmanjšujejo absentizem in fluktuacijo zaposlenih. Za dosego take strukture plač je potrebno predhodno določiti strukturo delovnih mest, torej analizirati, opisati in ustrezno ovrednotiti delovna mesta.
- *biti zunanje konkurenčna*, kar pomeni, da je podjetje sposobno izplačevati plače, ki po eni strani preprečujejo fluktuacijo zaposlenih, po drugi strani pa ohranjajo njihove proizvode ali storitve konkurenčne na trgu blaga in storitev. Določanje strukture plač je odvisno od konkurence na trgu proizvodov in konkurence na trgu delovne sile.
- *spodbujati k čim večjemu prispevku zaposlenega*, kar podjetja skušajo doseči z ustreznimi programi oz. sistemi nagrajevanja.
- *vsebovati ustrezne načine za izvedbo nagrajevanja*, ki jih management določa s pomočjo načrtovanja stroškov zaposlenih in preverjanja višine le-teh s predvidenim proračunom, s pomočjo komunikacije z zaposlenimi glede njihovega vrednotenja sistema nagrajevanja, ipd.

Pri oblikovanju celovitega sistema nagrajevanja zaposlenih mora biti podjetje pozorno na vse elemente prikazanega modela, predvsem pa mora odgovoriti na naslednja vprašanja (Malačič 1995, 126):

- kako sistem plač in nagrajevanja povezati s strategijo podjetja;
- katere (strateške) cilje želi s sistemom nagrajevanja doseči;
- katere elemente naj vključi v sistem in kakšno bo razmerje med fiksnimi in variabilnimi elementi;
- kakšna naj bo višina osnovne plače v razmerju do plač iz kolektivne pogodbe ali plač konkurence;
- kakšna naj bo struktura plač v podjetju: kateri so elementi, ki določajo zahtevnost delovnega mesta, kakšno je razmerje med najvišjo in najnižjo plačo, ali naj bo struktura plač egalitarna ali hierarhična;
- kako povezati plačo z uspešnostjo: ugotavljanje individualne ali skupinske uspešnosti,
- kdo dobi nagrado, merila in način ugotavljanja uspešnosti;
- kakšne nagrade dodati plači;
- kakšen informacijski ali komunikacijski sistem je potreben za izvajanje sistema;
- kako bodo presojali učinkovitost sistema plač in nagrajevanja.

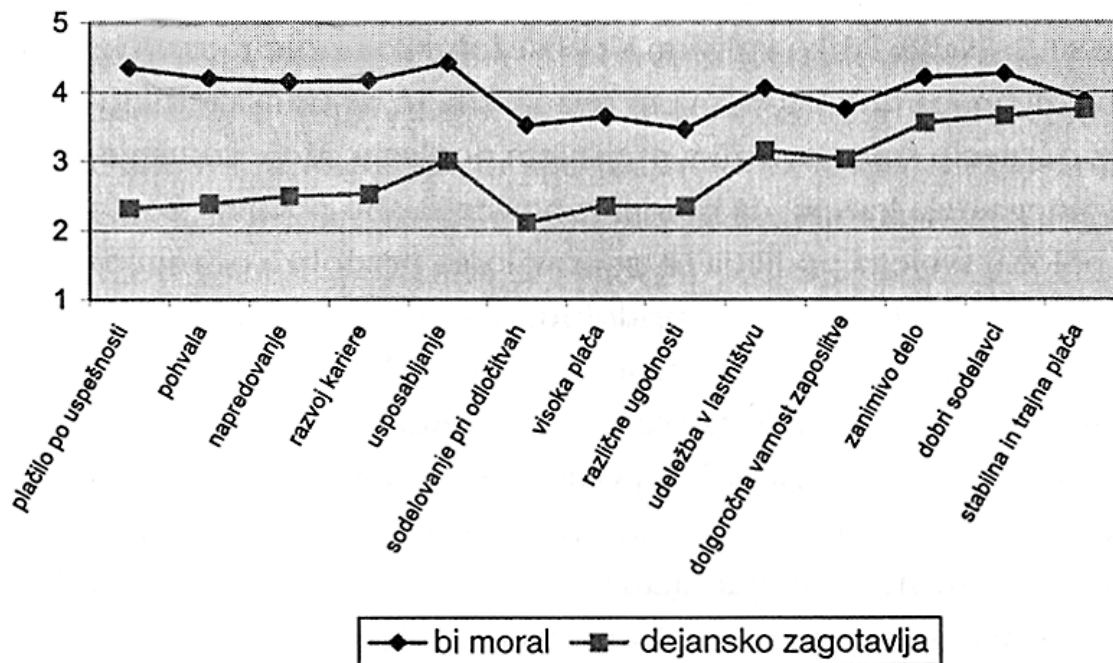
6.2 PSIHOLOŠKA POGODBA

»Psihološka pogodba je sklop prepričanj oz. pričakovanj, ki jih delavec razvije o svojem zaposlitvenem odnosu.« (Zupan 2001, 286).

Že ob sami sklenitvi delovnega razmerja tako zaposleni kot delodajalec prineseta svoja pričakovanja o tem, kaj bo posamezna stran v tem odnosu dajala in kaj prejerala. Med obema stranema se sklene t.i. psihološka pogodba, ki pa se, odvisno od potreb zaposlenega ali potreb delodajalca in sprememb v okolju in zakonodaji, tokom časa spreminja. Kljub temu, da za razliko od individualne ali kolektivne pogodbe ni nikjer zapisana oz. niti ne ustno izrečena, je psihološka pogodba zelo pomembna. Z vidika zaposlenega gre za različna pričakovanja o tem, kaj naj bi mu delodajalec moral ponuditi v zameno za njegovo delo. Neizpolnjevanje pričakovanj zaposlenega pomeni kršenje pogodbe, kar velikokrat rezultira v padcu motivacije za delo. Logično je, da so pričakovanja zaposlenih praviloma višja, kot jih zmore delodajalec

uresničiti, je pa zaželeno, da razlike niso prevelike. V psihološko pogodbo so vključeni materialni in nematerialni dejavniki (Zupan 2001, 60-61).

Slika 6.2: Primer uresničevanja psiholoških pogodb



Vir: Zupan (2001, 61).

V praksi med zaposlenimi in podjetjem obstajajo tri vrste psiholoških pogodb. Prisilna psihološka pogodba je sklenjena takrat, ko zaposleni zaradi takih ali drugačnih okoliščin nima druge možnosti za zaposlitev oz. te možnosti ne vidi. Pri kalkulativni psihološki pogodbi zaposleni dela, ker nima boljše izbire in bi v primeru boljše ponudbe zamenjal delodajalca. Tretja je identifikacijska psihološka pogodba, ko zaposleni čuti, da je del organizacije in se z njo identificira. Te vrste pogodbe so za podjetje najugodnejše, saj poleg tega, da preprečujejo fluktuacijo, zagotavljajo tudi visoko motivacijo za delo (Mejaš 2004, 28).

Psihološka pogodba in njeno preučevanje je za delodajalca torej pomemben pokazatelj zadovoljstva in posledično tudi motivacije zaposlenih. Previsoke razlike med pričakovanji zaposlenih in dejanskim stanjem dajejo managementu nalogo, da poskrbi za zmanjšanje teh razlik. Ker so zaposleni neredko slabo seznanjeni s konkurenčnim položajem svojega podjetja in ga navadno precenjujejo, je spreminjanje miselnosti zaposlenih eden izmed prvih možnih ukrepov managementa. Gotovo pa je, da management razlike med »pričakovanim« in »dobljenim« lahko zmanjšuje tudi na druge načine. Rezultati raziskav, ki jih navaja

Zupanova, so pokazali, da v Sloveniji obstajajo največje razlike med »pričakovanim« in »dobljenim« v zvezi s pohvalami za dobro opravljeno delo in plačilu po uspešnosti (Zupan 2001, 60-61). V tem primeru je oblikovanje primernejšega in pravičnejšega sistema plač in nagrajevanja gotovo ena izmed možnosti, ki so na voljo.

6.3 VRSTE NAGRAD

Podjetje svoje zaposlene motivira in spodbuja k delu z različnimi nagradami, ki jih lahko delimo na notranje in zunanje, formalne in neformalne, materialne in nematerialne ter denarne in nedednarne.

Cilji in spodbude, ki nas motivirajo, so večkrat zunaj nas samih. Za zunanjo motivacijo so značilne zunanje motivacijske nagrade, ki izhajajo iz okolja. Management jih uporablja, da bi z njimi sprožil motivacijski proces. Denar ali plača je tipični predstavnik zunanje oz. ekstrinzične nagrade. Velikokrat pa motivacija izhaja iz dela samega. Umetnike, na primer, navadno motivira njihovo ustvarjalno delo samo. V tem primeru govorimo o notranji ali intrinzični motivaciji. Notranje ali intrinzične nagrade torej predstavljajo zadovoljstvo, ki ga zaposleni čuti pri svojem delu.

Formalne nagrade so tiste, ki predstavljajo del formalnega sistema nagrajevanja, ki temelji na vnaprej določenih pravilih. Neformalne nagrade pa so spontane nagrade in priznanja, ki so odvisne od posameznih vodij na različnih ravneh. Zahtevajo malo načrtovanja, zelo nizke stroške in so sestavni del vsakodnevnega vodenja (Zupan 2001, 209).

Materialne nagrade lahko najbolj enostavno označimo kot nagrade v denarni ali nededarni obliki, ki jih lahko ovrednotimo. Skupna značilnost vseh nematerialnih nagrad pa je, da so neotipljive in jim vrednosti ne moremo določiti (Zupan 2001, 286).

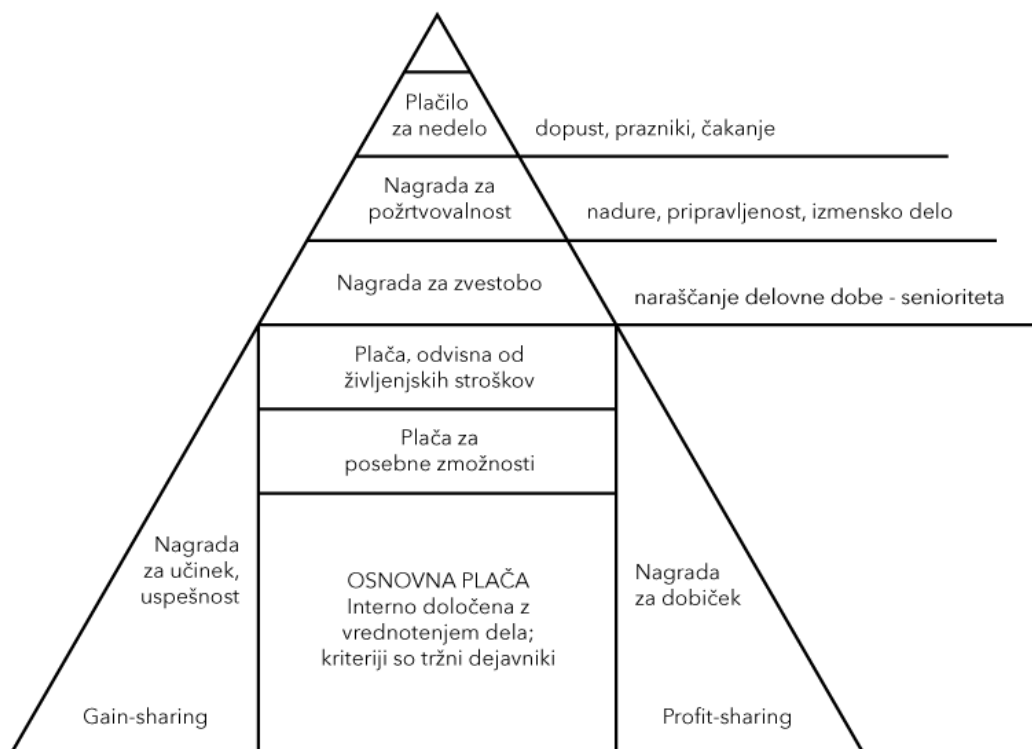
Denarne nagrade so tiste, katere podjetje zaposlenemu izplača v denarju, bonih ali vrednostnih papirjih, medtem ko med nededarne nagrade štejemo vse nematerialne nagrade in nagrade v naravi (Zupan 2001, 285-286).

6.3.1 Plača kot zunanja, formalna, materialna nagrada

»Plača je plačilo, do katerega ima delavec pravico v zameno za obvezo, da bo opravljal delo za delodajalca.« (Kresal 2000, 17).

Plače predstavljajo zaposlenim glavno obliko denarnega nagrajevanja, ki jih prejema na podlagi delovnega razmerja. Vsako podjetje oblikuje svojo strukturo plač na podlagi svojih značilnosti in veljavnih predpisov, pri čemer podjetja v veliki meri izhajajo iz plačilne piramide, prikazane na sliki 6.3.

Slika 6.3: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik (1998, 208).

Osnovna plača je plača, ki jo zaposleni prejme za poln delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje, s katerimi je bil seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja. Njena višina zavisi od zahtevnosti dela, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost določajo pogoji dela, v katerih delavec kontinuirano opravlja delo in so navadno razvidni iz pogodbe o zaposlitvi ali sistemizacije delovnih mest. Višina osnovne plače je

določena s pogodbo o zaposlitvi in ne more biti nižja od izhodiščne plače oz. od najnižje osnovne plače ustreznega tarifnega razreda ali ustrezne kolektivne pogodbe (ZDS 2009).

Uhan navaja sledeče osnove za oblikovanje osnovne plače (Uhan 1995, 200):

- Zahtevnost opravil in iz njih izvedena zahtevnost delovnega področja,
- Merila za vodoravno napredovanje,
- Razlike med zahtevami in dejanskim znanjem zaposlenega,
- Dodatne spretnosti in usposobljenosti zaposlenega,
- Občasne delovne obremenitve,
- Vpliv delovanja trga delovne sile,
- In drugo.

Kot je razvidno iz slike 6.3.1.1., pa osnovna plača predstavlja le en delež celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, preostali delež pa je sestavljen iz (Lipičnik 1998, 208):

- plače za posebne zmožnosti kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti ipd.,
- plače, odvisne od življenjskih stroškov, s pomočjo katere podjetja skušajo omiliti naraščanje življenjskih stroškov,
- nagrade za zvestobo, ki jo prejema delavci, ki so že dalj časa v določenem podjetju,
- nagrade za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah in nadure, torej dela, ki jih zaposleni po osnovni pogodbi niso dolžni opravljati,
- plačila za nedelo v času dopusta, bolniške ,
- nagrade za učinek, uspešnost (»gain-sharing«), s katero podjetje želi zaposlenega motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja,
- nagrade za dobiček (»profit-sharing«), ki daje spodbudo in zahvalo zaposlenim skozi razdeljevanje ustvarjenega dobička podjetja.

Plačo lahko delimo tudi na stalni del in variabilni oz. gibljivi del. Med stalni del plače spadajo osnovna plača, plačila za nedelo v času dopusta, praznikov in bolniške, ter nekateri dodatki, kot na primer dodatek za skupno delovno dobo (Zupan 2001, 19). Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača, katere višina se, kot je bilo omenjeno že na začetku poglavja,

določa z različnimi metodami vrednotenja dela, upoštevanjem tržnih dejavnikov in določili kolektivne pogodbe.

Vrednotenje dela je proces, preko katerega se definirajo pričakovanja o rezultatih posameznika ter merjenje, vrednotenje in beleženje dejanske in pričakovane uspešnosti. Plačilo delovne uspešnosti, ki temelji na individualni ali skupinski oceni zaposlenih, katerih delovni rezultati presegajo normalne delovne okvire, pa že uvrščamo v variabilni del plače. Z merili, ki so opredeljena s posebno metodologijo, se izračuna delež stimulatívnega, variabilnega dela plače ali določi drugo nagrado (Merkač 1998, 103).

Stalni del plače je torej odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga zaposleni opravlja, in naj bi bil torej za enaka dela enak. Variabilni del plače pa je odvisen od tega, kako dobro je delo opravljeno, in se torej spreminja glede na uspešnost zaposlenega (Zupan 2001, 19).

6.4 PLAČA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK

Kljub menda pogostemu prepričanju managerjev, da so denar in ostale materialne nagrade glavni motivatorji zaposlenih, številne študije kažejo nasprotno. A vendar se je težko znebiti vtisa, da v današnji potrošniški družbi vendarle igrajo zelo pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih.

Motivacijske teorije, predstavljene v poglavju 4, v zvezi z motivacijsko močjo denarja oz. materialnih nagrad podajajo različne ugotovitve. Teorija ekonomske motivacije²³ predpostavlja, da zaposleni dela zato, da bi zaslužil, iz česar sledi, da naj bi bil denar edina spodbuda, ki ga motivira. Nadaljnje raziskave naj bi pokazale, da ustreza predvsem zaposlenim z nizkimi dohodki, mladim, ki si ustvarjajo družino in imajo zato velike denarne potrebe, ter t.i. materialistom, katerim materialne dobrine pomenijo smisel življenja. Vprašanje, koliko je tistih, ki jih ne moremo uvrstiti v eno izmed teh skupin, se zdi dokaj na mestu. Sploh če pomislimo, da postaja nakupovanje kot dejavnost današnje potrošniške družbe, kjer je na izbiro vse, le izbira sama je prisila, prototip odvisnosti (Bauman v Tomšič 2003, 585).

²³ Glej poglavje 4.3.

Herzberg²⁴ v svoji dvofaktorski motivacijski teoriji denarju pripisuje zgolj vlogo higienika, ki naj ne bi neposredno vplival na motivacijo za delo. Denar naj bi bil eden od tistih dejavnikov, katerih navzočnost v delovnem okolju zmanjšuje nezadovoljstvo, samo zadovoljstvo pa se po mnenju Herzberga z njegovo prisotnostjo ne povečuje. Je pa ena od predpostavk oz. temeljev za pozitivno delovanje motivatorjev. A vendar vlogo higienika, tako Svetlik, opravlja le osnovna plača, ki mora dosegati normalno raven, da ne bi povzročala nezadovoljstva, in katere pač ne moremo nenehno povečevati, da bi imela motivacijske učinke. Nasprotno pa je z dovolj visokim deležem variabilne plače²⁵ in ustreznimi mehanizmi za njen izračun moč vplivati tudi na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo (Svetlik 1998, 7). Prav tako Herzberg kot enega najpomembnejših motivatorjev navaja priznanje za dobro opravljeno delo. Prav gotovo je povišanje plače moč ovrednotiti kot priznanje za dobro opravljeno delo, čemur sledi, da denar na nek način vendarle sodi med motivatorje tudi po Herzbergu.

Tudi Maslow v svoji teoriji hierarhije potreb²⁶ poudarja omejenost finančne moči kot motivacijskega dejavnika, saj izhaja iz predpostavke, da motivacijska moč določene potrebe z njenim zadovoljevanjem pada. Potreba po denarju, predstavniku potreb prvega reda, naj bi torej ob njeni relativno dobri zadovoljenosti pričela izgubljati motivacijski naboj, saj naj bi le ta prešel na druge, potrebe višjega reda. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da je denar zelo kompleksen motiv, za katerim se lahko skrivajo številne potrebe. Z njim posamezniki poleg eksistenčnih potreb lahko zadovoljujejo tudi široko paleto drugih potreb višjega reda.

V tej smeri razmišlja tudi Alderfer²⁷ v svoji ERG motivacijski teoriji, ki trdi, da zaposleni tudi denarju lahko prične pripisovati vrednost, ki naj bi bila pokazatelj uspeha, delovnih sposobnosti, ugleda in moči posameznika. Prav tako se ne strinja s trditvijo o slabenju moči določene potrebe ob njenem zadovoljevanju. Trdi, da se po principu zadovoljitev – progresija zadovoljena potreba lahko celo krepi.

Teorija pravičnosti²⁸ poudarja, da na delovno motivacijo zaposlenega vpliva doživljanje neenakosti v odnosu izmenjave, kjer zaposleni v zameno za vloženo energijo, trud, sposobnosti in izkušnje prejema različne materialne in nematerialne nagrade. Ker naj bi bil

²⁴ Glej poglavje 4.1.3.

²⁵ Variabilni del plače naj bi imel motivacijsko moč le v primeru, ko je večji od desetih odstotkov celotne plače (Topovšek 2006, 1).

²⁶ Glej poglavje 4.1.1.

²⁷ Glej poglavje 4.1.2.

²⁸ Glej poglavje 4.2.2.

delovni doprinos edini element razporeditve nagrad v organizaciji, mora biti sistem nagrad natančno definiran in utemeljen, s čimer se vzpostavi jasna zveza med delovno uspešnostjo in nagrado. Utemeljitelj teorije Adams poudarja, da je med vsemi možnimi nagradami plača edini relevantni prejemek za delovno aktivnost.

Tudi teorija pričakovanj²⁹ implicira, da so materialne nagrade močni motivatorji, če so zagotovljeni določeni pogoji. Denarna nagrada mora biti dovolj visoka in s tem privlačna (valenca), zaposleni pa mora zaznati vzročno-posledično povezavo med svojim vedenjem, s katerim bo opravil določeno nalogo, in nagrado, ki naj bi temu sledila (instrumentalnost). Tretji pogoj je, da se čuti sposobnega dano nalogo opraviti (pričakovanje).

V literaturi in praksi je moč zaslediti več načinov materialnega nagrajevanja, ki se med seboj razlikujejo po učinkih oz. pozitivnih in negativnih lastnostih. Maier navaja (Glej Sliko 6.4) nagrajevanja po učinku, po času, po stažu in po potrebi (Maier v Lipičnik, 1994, 514):

Slika 6.4: Načini in učinki materialnega nagrajevanja

Način nagrajevanja	Učinki nagrajevanja			
	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	GLAVNA POMANJKLJIVOST	PREDNOSTNA SKUPINA
PO USPEŠNOSTI	Povečanje proizvodnje	Kaže individualne razlike	Ustvarja negotovost	Sposobni
PO ČASU	Pravočasno prihajanje na delo	Izenačuje plače, preprečuje favorizem	Ne priznava prispevka	Negotovi zaposleni in podpovprečneži
PO STAŽU	Dolgo službovanje v eni organizaciji	Napredovanje, ki ga lahko vsak pričakuje	Diskriminira nove delavce	Uslužbenci z dolgim delovnim stažem
PO POTREBI	Razširja kolektivno odgovornost	Izenačuje življenjski standard	Ne motivira za delo	Zaposleni z velikoštevilno družino

Vir: Maier v Lipičnik (1994, 514).

Na podlagi zgoraj predstavljenih teorij je moč sklepati, da imajo med številnimi denarnimi nagradami, ki jih delodajalec ponuja svojim zaposlenim, največjo motivacijsko moč nagrade, ki so neposredno povezane in odvisne od posameznikovega učinka, torej od delovne uspešnosti.

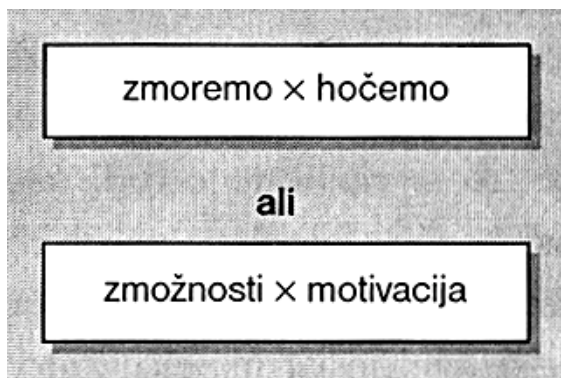
²⁹ Glej poglavje 4.2.1.

7 DELOVNA USPEŠNOST

Pod pojmom delovna uspešnost razumemo predvsem delovni učinek oz. delovni rezultat. Merilo za delovno uspešnost torej ni posameznikov vložek v delo, ampak zgolj tisto, kar lahko zaposleni po končanem delu pokaže (Možina 2002, 62). Pri tem ni nujno, da govorimo o rezultatu, ki ga v delovnem procesu dosega posameznik, ampak gre lahko tudi za dosežek delovno povezane skupine ali kolektiva (Jurančič 1995, 62).

Delo je lahko bolj ali manj uspešno. Na stopnjo uspešnosti dela posameznika poleg zunanjih dejavnikov ter opremljenosti, tehnologije in organiziranosti delovnega procesa, močno vplivata tudi usposobljenost in motiviranost posameznika (Uhan 1989, 188). Uspešnost lahko najbolj jedrnato prikažemo v enostavnem modelu kot rezultat zmnožka posameznikovih zmožnosti in motivacije (Glej Sliko 7.1), pri čemer je motivacija pomembnejša, saj se bo motiviran posameznik bolj potrudil, da določene zmožnosti pridobi oz. nadgradi (Zupan 2001, 58).³⁰ Zaposleni bo pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljenost) in hoče opraviti (motiviranost).

Slika 7.1: Enostavni model uspešnosti



Vir: Zupan (2001, 18).

V povezavi s sestavo plače, o čemer je bilo govora v poglavju 6.3.1., je moč zaključiti, da je usposobljenost zaposlenega za delo (kar zna opraviti) podlaga za višino osnovne plače, ki je določena v pogodbi o zaposlitvi in sklenjena pred začetkom dela. Šele po opravljenem delu pa

³⁰ Zelo neugodna pa je lahko kombinacija previsoke motivacije in pomanjkljivih zmožnosti, saj tak posameznik lahko s svojo zagnanostjo, a napačnim delom, povzroči precej škode (Zupan 2001, 51).

se določi (izmeri, oceni, ovrednoti) variabilni del plače in sicer na podlagi doseženega učinka ali uspeha (kar hoče opraviti) (Uhan 2004, 107).

Uspešnost je moč meriti na več načinov, s pomočjo različnih kriterijev, katere pa je običajno dokaj težko določiti. Najkrajša, najlažja in najbolj splošna možna pot merjenja delovne uspešnosti je primerjava doseženega stanja oz. rezultata z zastavljenim ciljem, torej stanjem, ki smo ga nameravali doseči. Bolj natančno ko so cilji zastavljeni, bolj točni bodo rezultati merjenja uspešnosti (Lipičnik 2002, 482).

Stopnja motiviranosti zaposlenih ima neposreden vpliv na njihovo delovanje in posledično na uspešnost dela. Na podlagi stopnje motiviranosti lahko delavce razvrstimo v štiri skupine (Uhan 1989, 194):

- Zaposleni, ki svoje osebne interese enačijo z interesi podjetja in so nosilci uspešnosti delovnega procesa.³¹
- Zaposleni, ki svoje interese prilagajajo interesom podjetja in so aktivni izvajalci v delovnem procesu.
- Zaposleni, ki se podrejajo ciljem in interesom podjetja; delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem.
- Fluktuirajoči zaposleni, ki so odločeni, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo podjetje, v katerem delajo.³²

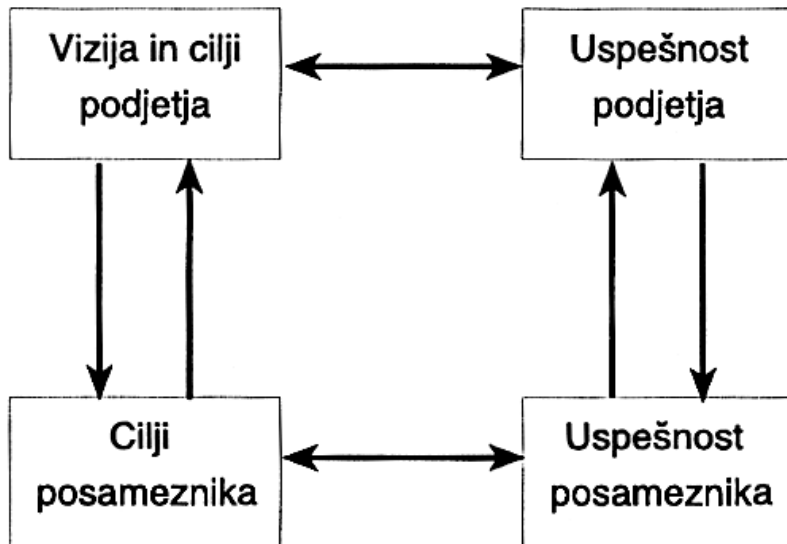
Potrebno je razlikovati med delovno uspešnostjo, ki se nanaša na delavca ali skupino in njihov učinek, ter poslovno uspešnostjo, ki se nanaša na združbo (podjetje ali kolektiv) in njeno uspešnost (Uhan 2004, 107). Sta pa delovna uspešnost zaposlenih in poslovna uspešnost podjetja med seboj tesno povezana. Delovna uspešnost zaposlenega je namreč eden od glavnih pogojev za poslovno uspešnost podjetja, saj ima podjetje od delovne uspešnosti zaposlenega korist, ki se kaže v doseganju poslovnih ciljev podjetja. Posameznik pa ima po drugi strani koristi od poslovne uspešnosti podjetja. Te koristi se izražajo kot nagrade, ki jih zaposleni pridobiva za doseženo uspešnost pri delu, pa tudi kot večje možnosti za doseganje nadaljnje uspešnosti (npr. vlaganje v znanje, opremo, boljše delovne pogoje). Podjetje mora za t.i. dvosmerni tok uspešnosti (Glej Sliko 7.2) zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do

³¹ Gre za zaposlene, ki imajo s podjetjem sklenjeno t.i. identifikacijsko psihološko pogodbo. Glej poglavje 6.2.

³² Gre za zaposlene, ki imajo s podjetjem sklenjeno t.i. kalkulativno psihološko pogodbo. Glej poglavje 6.2.

ravni zaposlenih. Takšno skupno sožitje je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost tako zaposlenih na eni kot podjetja na drugi strani (Zupan 2001, 14-15).

Slika 7.2: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan (2001, 14).

7.1 PLAČILO ZA USPEŠNOST

Izraz plačilo za uspešnost (»pay for performance«) se uporablja v povezavi z različnimi načini, s katerimi se prek povezovanja plače in delovne uspešnosti skuša zaposlene motivirati pri delu. Obstajajo različni programi, ki temeljijo na konceptu plačila za uspešnost, njihove značilnosti pa so (Lawson v Thorpe 2000, 304):

- Postavljeni so kriteriji za uspešnost posameznika, ki jih uporabljamo pri primerjanju le-teh z dejansko uspešnostjo zaposlenega.
- Obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino potencialne nagrade, ki jo prejme za svoje delo.
- Odnos med uspešnostjo zaposlenega in plačilom določi management na osnovi subjektivne ocene ali objektivnega kriterija.
- Povezava med plačilom in uspešnostjo zaposlenega naj bi zaradi povečane storilnosti posameznika ob pričakovanju višje nagrade povečala poslovno uspešnost podjetja.
- Povezava med uspešnostjo zaposlenega in poslovno uspešnostjo podjetja se ugotavlja s pomočjo formalnega sistema podjetja (»performance management«).

Plačilo po uspešnosti se kot upravno orodje lahko pojavlja v dveh sistemih, in sicer (Bolle de Bal 1990, 52):

- Stimulativni sistem,
- Interesni sistem.

Poglavitni cilj stimulativnega sistema je spodbujati delavce k dvigu učinkovitosti, ostali, sekundarni cilji tega sistema pa so:

- poplačati napor zaposlenih,
- zainteresirati zaposlene za njihovo delo,
- omogočiti zaposlenim nadzor nad višino njihovega dohodka,
- omogočiti povišanje dohodka zaposlenim, ki so bolj produktivni,
- vzbujati tekmovalni duh med zaposlenimi.

Poglavitni cilj interesnega sistema pa je zainteresirati in povezati zaposlene z življenjem podjetja. Dodatne funkcije tega sistema so :

- povečati proizvodnjo,
- poplačati občutek odgovornosti,
- zainteresirati zaposlene za kolektivne vidike proizvodnega dela,
- odgovoriti na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih,
- deliti rezultate tehničnega in gospodarskega napredka,
- materialno in psihološko navezati zaposlene na podjetje.

Cilj vsakega nagrajevanja po uspešnosti je dvig same uspešnosti zaposlenega, pri čemer stimulativni sistem motivira kratkoročno, interesni sistem pa dolgoročno (Bolle de Bal 1990, 53).

Empirično je bilo ugotovljeno, da je plačilo po uspešnosti zaposlenih povezano s poslovno uspešnostjo podjetja, medtem ko sama višina plače tega učinka nima (Zupan 2001, 18). Zato je povezovanje plač z uspešnostjo zaposlenih ena izmed značilnosti, ki jo hočejo uspešna podjetja v svojih plačilnih sistemih čim bolj uveljaviti. Vendar pa uvajanje različnih

programov plačila za uspešnost v sisteme plač in nagrajevanja samo po sebi še ne zagotavlja povečanja uspešnosti.

Zupanova navaja sledeče pogoje, ki jih je potrebno zagotoviti, da bi učinkovito povezali plačilo z uspešnostjo in na ta način s pomočjo materialnih nagrad motivirali zaposlene (Zupan 2001, 163-166):

- Ugotavljanje uspešnosti mora biti tesno povezano s poslovno strategijo in kulturo podjetja.
- Plačilo za uspešnost mora biti povezano s poslovnimi cilji tako, da je vzpostavljen partnerski odnos, v katerem tako podjetje kot zaposleni pridobivajo določene koristi.
- Cilji in standardi uspešnosti morajo biti oblikovani tako, da jih razumejo vsi zaposleni. Standardi opisujejo pričakovano, povprečno uspešnost, s katero je moč medsebojno primerjati uspešnost različnih skupin ali posameznikov. Cilji morajo biti po eni strani toliko zahtevni, da njihovo doseganje zaposlenim predstavlja izziv, hkrati pa morajo biti posamezniku ali skupini dosegljivi. Le v tem primeru, ko so nekako prilagojeni zmožnostim skupine ali posameznika, imajo ustrezno motivacijsko moč.
- Pri oblikovanju ciljev in meril uspešnosti je potrebno nameniti pozornost temu, da so vključeni tisti dejavniki, na katere zaposleni lahko vplivajo. Večji ko je njihov neposredni vpliv na doseganje ciljev, učinkoviteje delujejo kot usmerjevalec njihovega vedenja. Zato morajo biti merila prilagojena različnim organizacijskim ravnam in skupinam zaposlenih.
- Zaposlenim je potrebno pokazati, kako se bo njihovo vedenje odražalo v višini izplačila za uspešnost. Potrebno je razširiti njihovo vidno polje, tako da se jim pokaže, kako je njihovo vedenje (trud, dajanje koristnih predlogov, itd.) povezano z dosežki skupine, oddelka in podjetja.
- Obstajati morajo jasna pravila, kdaj pride do izplačila za uspešnost in kdaj ne, zlasti če poleg meril uspešnosti tovrstna izplačila pogojuje tudi finančna zmožnost podjetja.
- Vrednost izplačil za uspešnost mora biti dovolj visoka, sicer ne spodbuja motivacije zaposlenih.
- Uvajanje programa povezovanja plač z uspešnostjo zaposlenih naj ne bi povzročalo preveč dodatnega dela pri izbiranju in urejanju podatkov o uspešnosti, sicer dodatni stroški, ki se ob tem pojavljajo, zmanjšujejo upravičenost tovrstnih izplačil.
- Programi povezovanja plač z uspešnostjo bodo učinkoviti, v kolikor bo med

managementom in zaposlenimi obstajalo zaupanje in spoštovanje. Le takrat bodo zaposleni program sprejeli in verjeli vanj.

- Managerji, ki odločajo o višini in obliki izplačil, morajo biti za to ustrezno usposobljeni.

Seznam dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost povezovanja plač z uspešnostjo zaposlenih, je torej zelo obširen. Zato je za dober program potrebno veliko znanja (ponavadi tudi eksternega), ustvarjalnosti in sodelovanja zaposlenih. Vsak, še tako dober program pa je zaradi spreminjanja poslovnih potreb podjetja ter sprememb v okolju in zakonodaji potrebno nenehno razvijati in dopoljevati.

Seveda podjetje lahko in mora uspešne zaposlene nagradjevati tudi s pohvalami, priznanji in drugimi, nedenarnimi nagradami za dobro opravljeno delo, ki so prav gotovo učinkoviti in premalokrat uporabljeni spodbujevalci želenega vedenja zaposlenih. Dejstvo pa je, tako Bahtijarević-Šiber, da so denarne nagrade ali plače nedvomno najbolj splošna in najkonkretnjša oblika priznanja posameznikovega dela in uspešnosti pri delu. Njihov učinek je na veliko večino ljudi, ki izhajajo z iste kulture, zelo podoben, in to ne glede na njihove individualne razlike (Bahtijarević-Šiber 1999, 615).

Delovno uspešnost lahko ugotavljamo in nagradujemo individualno za posameznega zaposlenega ali skupinsko za delovno skupino.

7.1.1 Plačilo za uspešnost posameznika

V osnovi razlikujemo tri skupine programov, ki plače povezujejo z uspešnostjo posameznika (Zupan 2001, 167-169):

- V prvo skupino spadajo plačila, ki jih zaposleni prejme zaradi svoje uspešnosti v primeru preseganje norme ali na podlagi dobro ocenjene osebne delovne uspešnosti. Običajno se izplačuje kot dodatek, izračunan kot odstotek osnovne plače. Gre za enostavno in objektivno povezavo plačila z dejansko opravljenim delom, ki je najprimernejše za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih. Glavne slabosti teh programov pa so zanemarjanje kvalitete na račun kvantitete, težave pri

določanju, vzdrževanju ali spreminjanju norm, in nepovezanost programov s plačilno sposobnostjo podjetja.

- V drugo skupino spadajo enkratne denarne nagrade. Ta plačila ne povečujejo osnovne plače in se po določenem obdobju ob ponovnem ugotavljanju uspešnosti lahko spremenijo. Praviloma je vodja tisti, ki z vnaprej določene plačne mase nagradi zaposlene, ki naj bi bili najuspešnejši. Ti programi dajejo možnost ugotavljanja prispevka tudi pri zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo, a so zaradi tega podvrženi težavam pri določevanju meril za ocenjevanje in dvomom o objektivnosti ocenjevalca.
- V tretjo skupino spadajo programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo zaposlenega. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. V prvem primeru je napredovanje povezano s preходом v višji plačilni razred znotraj istega delovnega mesta, v drugem primeru pa gre za napredovanje na drugo, zahtevnejše delovno mesto.

Ponavadi se v podjetjih delovna uspešnost ne meri enako za vsa delovna mesta. Oblikovale so se predvsem naslednje ravni ugotavljanja delovne uspešnosti in v zvezi s tem tudi različni načini nagrajevanja (Prašnikar v Čibej 1992, 291-301):

- nagrajevanje delavcev v proizvodnji,
- nagrajevanje prodajalcev,
- nagrajevanje managerjev,
- nagrajevanje strokovnjakov,
- nagrajevanje nadzornikov,
- nagrajevanje članov upravnega odbora.

7.1.2 Plačilo za uspešnost skupine

Med programi povezovanja plač in nagrad z uspešnostjo se najbolj uveljavljajo tisti, ki temeljijo na uspešnosti skupin in uspešnosti celotnega podjetja (Zupan 2001, 129). V tem poglavju bodo predstavljeni klasični programi kot so razdelitev prihrankov (»gain-sharing«), nagrade za dosežene poslovne cilje (»goal-sharing« ali »success-sharing«) in udeležba v dobičku (»profit-sharing«).

a) programi razdelitve prihrankov zaradi zmanjševanja stroškov (»gain-sharing«)

Ta program je namenjen spodbujanju produktivnosti zaposlenih. V primeru večje storilnosti se zaposlenim po koncu dogovorjenega obdobja izplača nagrada v obliki dodatka k plači. Osnova za izračun višine dodatka je razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi elementov, ki so vključeni v formulo. Pri določanju elementov v formuli je potrebno upoštevati predvsem tiste sestavine, na katere zaposleni lahko vplivajo (na primer stroški materiala, energije, reklamacij). Standardne vrednosti se običajno določi na osnovi podatkov iz preteklega obdobja. Če je bil z istimi stroški dosežen boljši rezultat ali pa če so bili isti rezultati doseženi z nižjimi stroški, to pomeni, da je bil ustvarjen prihranek. Del tega prihranka ostane podjetju kot posebna rezerva za čase, ko bodo objektivne okoliščine onemogočale doseganje standardnih rezultatov. Preostali del prihranka pa se v obliki dodatka k plači razdeli zaposlenim, ki so bili vključeni v program. Program razdelitve prihrankov zaradi zmanjševanja stroškov se je pod imenom Scanlon plan prvič pojavil v ZDA že v tridesetih letih prejšnjega stoletja. V kasnejših letih pa so nastale mnoge različice podobnih programov, med katerimi sta poleg Scanlon plana najbolj pogosto uporabljena Rucker in Improshare plan.³³ Kljub temu, da bi bili ti programi glede na to, da se večina podjetij srečuje s problemom obvladovanja stroškov, zanimivi tudi za slovenska podjetja, jih je pri nas moč le redko zaslediti (Zupan 2001: 185).

b) nagrada za dosežene rezultate (»success-sharing«, »goal-sharing«)

V želji približati plačilo za uspešnost zaposlenih dejanski uspešnosti podjetja le-ta uvajajo programe, katerih osnova je uresničevanje temeljnih ciljev podjetja. Ti programi naj bi v čim večji meri odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. Cilji, ki so vključeni v te programe, morajo biti ključni za doseganje uspešnosti podjetja, zaposleni pa morajo imeti možnost vplivati na njihovo doseganje. Primerjava doseženih rezultatov z načrtovanimi cilji, ki so glede na njihovo pomembnost različno ovrednoteni, je osnova za izračun gibljivega dela plače (Zupan 2001, 189). Sami izračuni pa so lahko precej zapleteni, kar je tudi glavna slabost teh programov (Zupan 2001, 196).

³³ Več o Scanlon, Rucker in Improshare planu v knjigi J.A.Čibeja *Slovensko podjetje jutri*.

c) programi udeležbe zaposlenih v delitvi dobička (»profit-sharing«)

Osnovna ideja teh programov je, da podjetje, praviloma ob zaključnem računu poslovnega leta, del dobička razdeli med svoje zaposlene.³⁴ Ustvarjeni dobiček danes mnoga podjetja, tako pri nas kot v tujini, jemljejo kot osnovo za izračun plačila zaposlenim zaradi uspešnosti podjetja. Določen del ustvarjenega dobička, ki je namenjen zaposlenim, podjetje izplača v denarju, vse pogosteje pa tudi v delnicah podjetja, ki so bile sicer tradicionalno namenjene samo managerjem. Gotovinska plačila so lahko ali takojšnja ali pa odložena za določeno obdobje oz. do vnaprej določenih priložnosti, kot so upokojitev, odpravnina, nesposobnost za delo ipd. (Zupan 2001, 193).

Kar se tiče meril delitve dela dobička, ki je namenjen zaposlenim, so najpogosteje v veljavi tri možnosti (Prašnikar v Čibej 1992, 294):

- delitev je proporcionalna glede na fiksne prejemke zaposlenih,
- vsi zaposleni dobijo enake deleže,
- delitev se izvede glede na delovno dobo posameznega zaposlenega.

Programi udeležbe zaposlenih pri dobičku naj bi povečevale produktivnost podjetij, povečalo naj bi se število idej, ki jih prispevajo zaposleni, dvignila naj bi se morala in kvaliteta njihovega dela, izboljšale naj bi se komunikacije med zaposlenimi, in nasploh naj bi se izboljšala organizacijska kultura podjetja (Prašnikar v Čibej 1992, 295). Poleg tega ti programi dejansko povezujejo plačo z ekonomskim učinkom podjetja, kar pomeni, da so teoretično zaposleni nagrajeni takrat, ko je podjetje njihovo uspešnost tudi sposobno plačati (Zupan 2001, 196).

Udeležba zaposlenih pri dobičku pa je seveda zgolj dober namen, če za to ni ustrezne zakonske podlage in davčnih spodbud. Iz tega razloga primerov klasičnih tovrstnih programov, kot jih poznajo razvita gospodarstva, pri nas ni moč zaslediti. Zakona, ki bi urejal udeležbo zaposlenih pri dobičku v Sloveniji, namreč še vedno nimamo, čeprav je bil prvi predlog pripravljen že leta 1997 (Barič 2007, 27). Tako v Sloveniji uspešnost celotnega podjetja povezujejo s plačami na drugačne načine, kot so na primer izplačilo trinajste plače ali božičnice (Zupan 2001, 197). Trinajsta plača in božičnica se pojavljata kot plačilo ob koncu

³⁴ Prvi t.i. »profit-sharing plan« je postavil A. Gallatin leta 1797 v svoji steklarni v Pensilvaniji v ZDA (Uhan 2000, 24).

poslovnega leta in zadevata vse zaposlene, zato jih lahko uvrščamo v sklop t.i. plačil iz naslova poslovne uspešnosti (Hari 2004). Izplačujeta se le v primeru, ko delodajalec realizira planirane poslovne cilje.³⁵ Bistvena razlika med njima je v tem, da se trinajsta plača v vsakem primeru tolmači kot del plače in se zato upošteva v izračunu pokojninske osnove, hkrati pa se nanjo plača akontacija dohodnine, prispevki za socialno varnost ter davek na izplačane plače³⁶, tako kot to velja tudi za redne mesečne plače (Barič 2007, 27). Božičnica pa se lahko prikaže tudi kot drugi dohodek iz delovnega razmerja, torej kot nagrada, s čimer se izognemo plačilu davka na izplačane plače; hkrati pa se ne upošteva v izračunu pokojninske osnove (Barič 2007, 34-35).³⁷

³⁵ Po podatkih statističnega urada RS delež prejemnikov trinajste plače sicer počasi narašča, a je še vedno precej nizek. Tako je v letu 2006 trinajsto plačo v povprečni višini 634,95 EUR bruto prejelo 24,7% vseh zaposlenih. Če to porazdelimo med vse zaposlene, je zaposleni v RS v povprečju prejel 13. plačo v višini 85,41 EUR bruto (Barič 2007, 27).

³⁶ S 01. januarjem 2009 je prenehala obveznost plačevanja davka na izplačane plače.

³⁷ Pojem božičnica namreč ni opredeljen v nobenem zakonskem predpisu, zato se lahko različno pojmuje (Barič 2007, 34).

8 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V prvem delu naloge so predstavljene nekatere motivacijske teorije, ki vsaka po svoje razlagajo motivacijsko moč denarja. V empiričnem delu naloge pa bomo skušali nekatere od teh ugotovitev preveriti z raziskavo, izvedeno na konkretnem primeru. Podjetje, ki je bilo pri tem pripravljeno pomagati oz. sodelovati, je želelo ostati anonimno, zato ga bomo v nadaljevanju imenovali podjetje D. Z anketo, izvedeno v podjetju D, smo predvsem želeli dokazati ali ovreči motivacijski naboj denarne nagrade in ugotoviti razlike v odzivu različnih struktur zaposlenih na denar kot motivacijski dejavnik.

V tem poglavju bo najprej še enkrat izpostavljen namen in cilj raziskovalne naloge ter hipoteze, ki smo jih z raziskavo želeli preveriti. Na kratko so predstavljeni preučevano podjetje, struktura vprašalnika, opis vzorca ter način obdelave podatkov. Sledijo predstavitev dobljenih rezultatov, preverjanje zastavljenih hipotez in ugotovitve, ki izhajajo iz opravljene raziskave.

8.1 OPREDELITEV NAMENA IN CILJA RAZISKOVALNE NALOGE

Namen empiričnega dela naloge je na podlagi teoretičnih prispevkov, predstavljenih v prvem delu naloge, na konkretnem primeru preveriti nekaj iz pregledanih teorij izhajajočih domnev o motivacijskem naboju denarnih nagrad. Skušali bomo torej dokazati ali ovreči njihov motivacijski naboj in ugotoviti višino denarne nagrade, ki še deluje motivacijsko. Ker naj bi različne posameznike oz. skupine zaposlenih motivirali različni motivacijski dejavniki, bomo ugotavljal, kako na pomembnost denarne nagrade kot motivacijskega dejavnika vplivajo višina plače, starost, spol in zadovoljstvo z življenjskim standardom. Na podlagi teh ugotovitev bo moč sklepati, kolikšen je (če sploh je) motivacijski naboj denarnih nagrad, kolikšna mora biti višina oz. vrednost denarne nagrade, da deluje motivacijsko, in v katerih podjetjih je glede na strukturo zaposlenih vredno oz. smiselno z denarnimi nagradami graditi višjo motivacijo zaposlenih. To je tudi cilj diplomske naloge.

V skladu s tem smo si zastavil nekaj hipotez in jih skušali potrditi ali ovreči:

H1: Denarne nagrade predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih.

H2: Denarna nagrada, ki je nižja od 10% osnovne plače, ni dovolj privlačna, da bi motivirala zaposlene.

H3: S premiki po starostni lestvici navzgor pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade upada.

H4: S premiki po plačilnih razredih navzgor pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade upada.

H5: S premiki po lestvici zadovoljstva z življenjskim standardom navzgor pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade upada.

H6: Motivacijska moč denarja ni odvisna od spola zaposlenega.

8.2 PREUČEVANO PODJETJE D

Podjetje D je srednje veliko podjetje in zaposluje okrog 950 delavcev. Spada v panogo elektroindustrije. V podjetju imajo razvitih več stalnih oblik nagrajevanja, kot sta npr. ocenjevanje individualne delovne uspešnosti po določenih merilih za vse zaposlene in skupinsko nagrajevanje proizvodnih delavcev. Variabilni oz. od delovne uspešnosti odvisni del plače predstavlja od 3 do 6 odstotkov celotnega dela plače zaposlenih. V podjetju vsako leto poteka tudi posebna akcija nagrajevanja za kakovost in inovativnost, kjer zaposleni s pomočjo volitev po oddelkih izberejo najbolj ustvarjalne in inovativne sodelavce. Odgovorni trdijo, da se zavedajo pomena motiviranja in primerne nagrajevanja vseh zaposlenih, in v skladu s tem temu posvečajo precej pozornosti. V bodoče pripravljajo tudi nedenarne oblike nagrajevanja zaposlenih.

8.3 METODOLOGIJA

8.3.1 Sestava in struktura vprašalnika

Vprašalnik (Priloga A) obsega 7 vprašanj in podvprašanj zaprtega tipa. Vsebinsko je sestavljen iz dveh sklopov. V prvem sklopu (vprašanja št. 1, 2, 5, 6) so demografska vprašanja o spolu in starosti, anketiranci pa so morali označiti tudi višino zadnje plače in zadovoljstvo z življenjskim standardom. Ti podatki so bili uporabljeni za analizo ugotovitev, s ciljem tolmačiti razlike med različnimi strukturami zaposlenih. Drugi sklop (vprašanja št. 3.1 in 3.2)

se nanaša na pomembnost oz. vzpodbudnost dejavnikov dela s ciljem ugotoviti pomembnost denarne nagrade oz. plače kot motivacijskega dejavnika. Zajetih je bilo petnajst dejavnikov dela, ki se najpogosteje pojavljajo v preučeni teoriji.³⁸ Anketiranci so morali najprej oceniti pomembnost vsakega posameznega dejavnika dela z oceno od 1 (dejavnik je nepomemben) do 5 (dejavnik je zelo pomemben). Pri naslednjem vprašanju so morali izbrati tri dejavnike, ki imajo največji vpliv na njihov vloženi trud pri delu. Pri vprašanju št. 4 so se anketiranci morali opredeliti glede minimalne pričakovane vrednosti v odstotku njihove plače za dodatno vloženi napor pri delu.

Vprašanja o zadovoljstvu z življenjskim standardom in višini plače sta bili v želji, da ne bi predhodno vplivali na ocenjevanje dejavnikov dela, uvrščeni na konec vprašalnika.

8.3.2 Obdelava podatkov

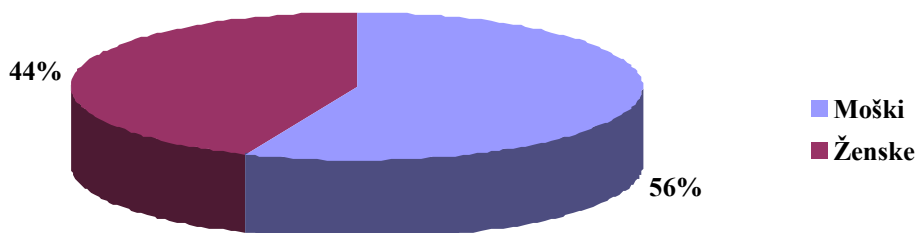
Podatki, pridobljeni z anketnimi vprašalniki, so bili statistično obdelani s pomočjo programa *SPSS for Windows 11.0*. Za analizo opisnih statistik (hipotezi H1 in H2) je bil uporabljen podprogram *General Tables*. Za preverjanje ostalih hipotez (H3, H4, H5 in H6) pa sta bila uporabljena podprograma *Linear regression* in *Crosstabs*. Obdelani podatki so v grafični obliki predstavljeni s pomočjo programa *Microsoft Excel*.

8.3.3 Statistične značilnosti vzorca

Anketni vprašalniki so bili v maju 2008 razdeljeni med 95 naključno izbranih zaposlenih, kar predstavlja 10% vseh zaposlenih v podjetju D. Vrnjenih je bilo 78 večinoma v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Vprašalnik je vrnilo 44 moških in 34 žensk (Glej Sliko 8.1).

³⁸ Zajeti motivacijski dejavniki so podrobneje predstavljeni v poglavju 9.1 in v Prilogi A.

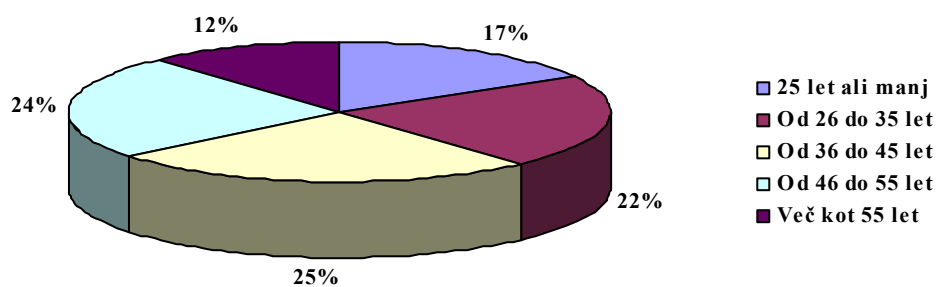
Slika 8.1: Struktura zaposlenih po spolu



Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Največ in sicer 20 anketirancev je starih od 36 do 45 let, 19 jih je starih od 46 do 55 let. Sledi 17 anketirancev iz skupine od 26 do 35 let. 13 anketirancev je mlajših od 26 let, najmanj, le 9 anketirancev, pa je starejših od 55 let (Glej Sliko 8.2).

Slika 8.2: Struktura zaposlenih po starosti

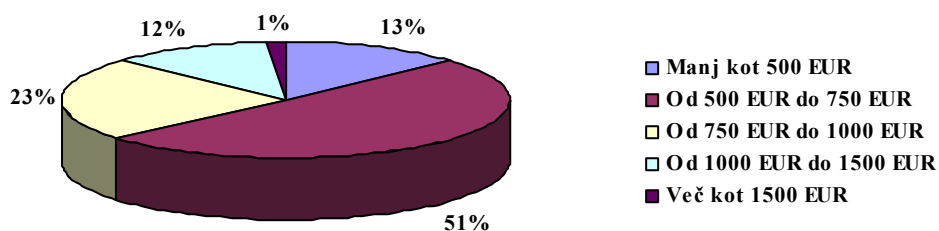


Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Več kot polovico, to je 39 anketirancev, je imelo zadnjo neto plačo v višini od 500 do 750 EUR. Sledi 18 anketirancev s plačo od 750 do 1000 EUR, 10 anketirancev, katerih plača je nižja od 500 EUR, in 9 anketirancev z neto plačo med 1000 in 1500 EUR. Med vsemi 77

anketiranci, ki so se opredelili glede višine plače, je bil samo eden s plačo višjo od 1500 EUR (Glej Sliko 8.3).

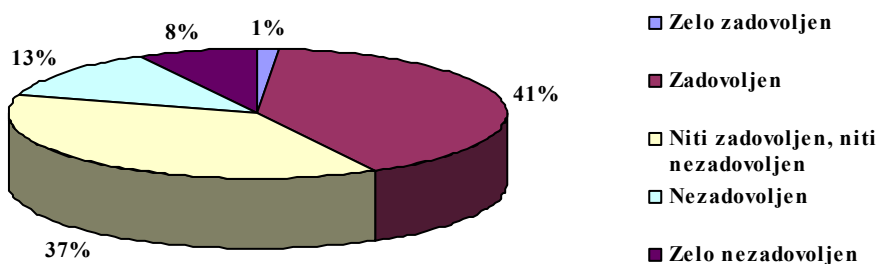
Slika 8.3: Struktura zaposlenih po višini neto plače



Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Večina anketirancev je s svojim življenjskim standardom »zadovoljnih« (32 anketirancev) ali »niti zadovoljnih, niti nezadovoljnih« (29 anketirancev). Deset anketirancev je »nezadovoljnih«, šest »zelo nezadovoljnih«, samo eden pa je s svojim življenjskim standardom »zelo zadovoljen« (Glej Sliko 8.4).

Slika 8.4: Struktura zaposlenih po zadovoljstvu z življenjskim standardom



Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

9 REZULTATI RAZISKAVE

9.1 POMEMBOST IN VZPODBUDNOST DENARNE NAGRADE KOT DEJAVNIKA DELA

Pri vprašanju 3.1.³⁹ so anketiranci ocenjevali pomembnost vsakega posameznega dejavnika dela z ocenami od 1 do 5 in sicer po kriteriju: 1 - dejavnik je nepomemben, 2 – dejavnik je malo pomemben, 3 – dejavnik je srednje pomemben, 4 – dejavnik je pomemben in 5 – dejavnik je zelo pomemben.

Tabela 9.1: Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov dela

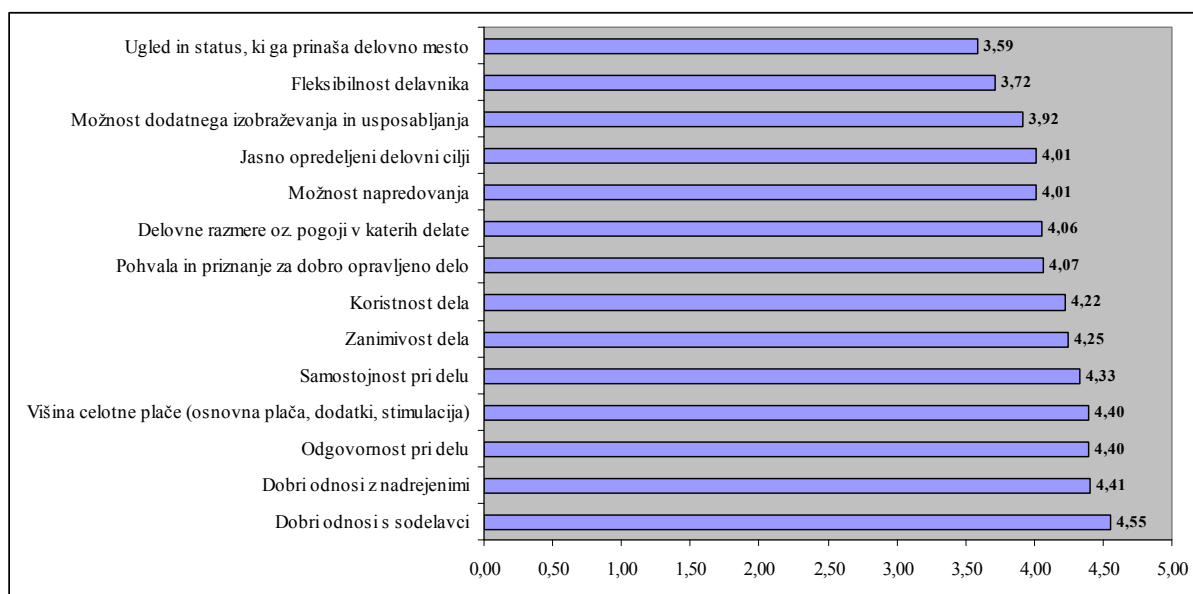
Dejavnik dela	MIN.	MAX.	Aritmetična sredina
Dobri odnosi s sodelavci	1	5	4,55
Dobri odnosi z nadrejenimi	2	5	4,41
Odgovornost pri delu	2	5	4,40
Višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)	2	5	4,40
Samostojnost pri delu	3	5	4,33
Zanimivost dela	1	5	4,25
Koristnost dela	3	5	4,22
Varnost zaposlitve	1	5	4,12
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	5	4,07
Delovne razmere oz. pogoji v katerih delate	1	5	4,06
Možnost napredovanja	1	5	4,01
Jasno opredeljeni delovni cilji	1	5	4,01
Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	1	5	3,92
Fleksibilnost delavnika	1	5	3,72
Ugled in status, ki ga prinaša delovno mesto	1	5	3,59

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Rezultati, prikazani v tabeli 9.1 in na sliki 9.1, so pokazali, da so anketiranci pri ocenjevanju pomembnosti dejavnikov dela kot najbolj pomembne (s povprečno oceno 4,55) ocenili »dobre odnose s sodelavci«, sledijo »dobri odnosi z nadrejenimi«, tretje mesto pa si s povprečno oceno 4,40 delita »odgovornost pri delu« in »višina plače«. Na splošno so anketiranci vse dejavnike dela, zajete v anketi, ocenili kot dokaj pomembne, saj je bila najnižja povprečna ocena, ki so jo prisodili »ugledu in statusu, ki ga prinaša delovno mesto«, 3,59.

³⁹ Glej Prilogo A: Anketni vprašalnik.

Slika 9.1: Pomembnost dejavnikov dela



Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

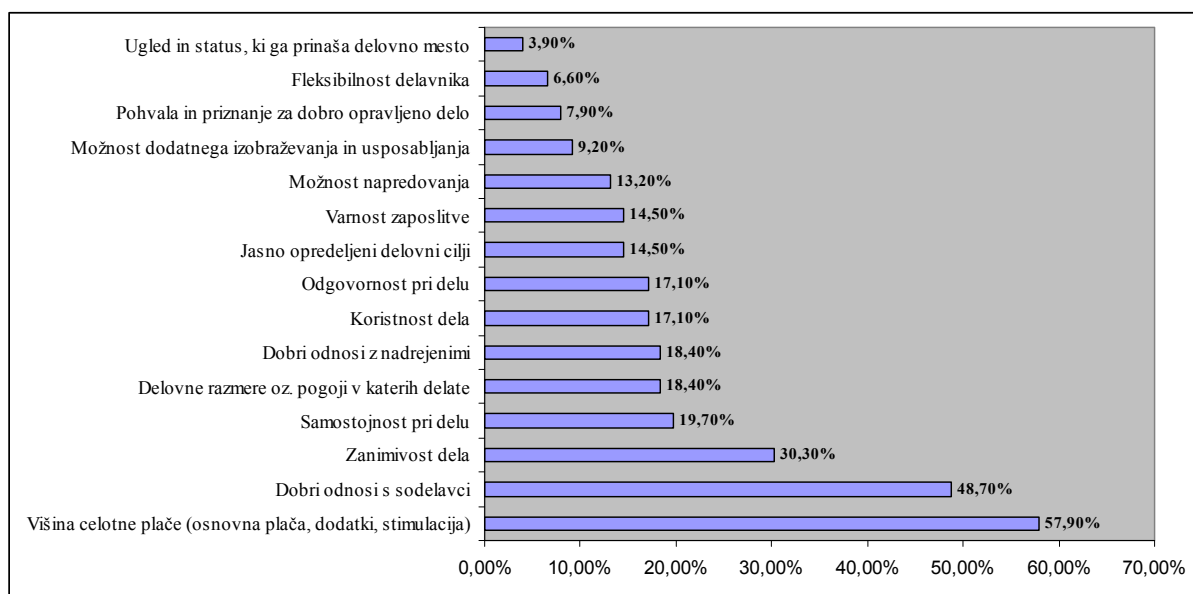
Glede na te rezultate lahko trdimo, da »višina plače« spada med najpomembnejše dejavnike dela, vprašanje pa je, če deluje motivacijsko. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije namreč dejavnike dela deli na t.i. motivatorje in higienike.⁴⁰ Denarna nagrada naj bi po tej teoriji spadala med higienike, t.j. dejavnike, ki sicer ustvarjajo pogoje za motiviranost, nimajo pa neposrednega vpliva na motivacijo posameznika.

Zato so anketiranci pri vprašanju 3.2⁴¹ izmed istih petnajstih dejavnikov dela izbirali tri za njih najpomembnejše motivacijske dejavnike, torej tiste, ki imajo največji vpliv na njihov vložen trud pri delu, oz. tiste, ki imajo največji vpliv na pripravljenost delati bolj zavzeto, več, hitreje in natančneje. Pri obdelavi podatkov je bila vsakemu od izbranih dejavnikov dela pripisana vrednost 1, neizbranim dejavnikom pa vrednost 0. Na podlagi izračunane vsote vrednosti je bila izdelana prioriteta lestvica, ki jo prikazuje slika 9.2.

⁴⁰ Glej poglavje 4.1.3.

⁴¹ Glej Prilogo A: Anketni vprašalnik.

Slika 9.2: Vzpodbudnost dejavnikov dela



Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Vsi anketiranci so skupaj prispevali 226 odgovorov. Kot je razvidno iz slike 9.2, je kar 44 anketirancev oz. 60% vseh anketiranih, ki so odgovorili na vprašanje, uvrstilo »višino plače« med tri dejavnike, ki imajo največji vpliv na njihov vloženi trud pri delu. Sledijo »dobri odnosi s sodelavci« (označilo ga je 37 anketirancev oz. 49% vseh, ki so odgovorili na vprašanje), ki naj bi v skladu s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije podobno kot »višina plače« spadali med t.i. higienike⁴², in »zanimivost dela« (23 oz. 30%). Ostali dejavniki dela se med tremi najpomembnejšimi motivatorji pojavijo pri manj kot 20% anketirancev.

Anketa, izvedena v podjetju D, je torej pokazala, da so denarne nagrade en od najpomembnejših, če že ne kar najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih. Anketiranci so jih glede na pomembnost pri delu postavili na tretje mesto, med vsemi dejavniki dela pa so bili daleč največkrat izbrani med tri dejavnike, ki imajo največji vpliv na njihov vloženi trud pri delu. Izmed ostalih dejavnikov dela izstopata še dva. Dobri odnosi s sodelavci so bili ocenjeni kot najpomembnejši dejavnik dela, anketiranci pa so jih pri izboru treh dejavnikov, ki imajo največji vpliv na njihov vloženi trud pri delu, uvrstili na drugo mesto. Ugled in status, ki ga prinaša delovno mesto, pa se je pri obeh vprašanjih znašel povsem na začelju. Motivacijski naboj denarne nagrade so potrdili tudi odgovori na vprašanje,

⁴² Svetlik je sicer na podlagi rezultatov svoje raziskave prišel do zaključka, da medsebojni odnosi pravzaprav niso higienik, temveč motivator (Svetlik 1998b, 153).

ki je bilo sicer postavljeno z namenom ugotavljanja višine denarne nagrade, ki še deluje motivacijsko. Pri vprašanju »Za kakšno zvišanje osnovne plače (izraženo v odstotkih) ste pripravljeni povečati svoj mesečni napor pri delu« je kar 85% anketirancev odgovorilo, da je ob za njih primernem povišanju plače pripravljeno povečati svoj mesečni vloženi napor pri delu.⁴³

Iz tega sledi, da hipotezo H1 - »Denarne nagrade predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih« - lahko potrdimo.

9.2 VREDNOST DENARNE NAGRADE, KI DELUJE MOTIVACIJSKO

Teorija pričakovanj navaja tri pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za ustrezno motiviranost zaposlenih, in sicer pričakovanje, instrumentalnost in valenco. Pričakovanje in instrumentalnost je moč zagotavljati z ustreznim usposabljanjem zaposlenih in doslednim izvajanjem sistema nagrajevanja. Moč motivacije pa naj bi bila odvisna tudi od valence, torej privlačnosti oz. vrednosti, ki jo posameznik pripisuje ponujeni nagradi. Nagrada, ki za posameznika ni privlačna, tudi nima motivacijske moči. Glede na to, da kar nekaj raziskav pripisuje denarnim nagradam status primarnega motivatorja, kar je nenazadnje potrdila tudi raziskava v podjetju D⁴⁴, me je zanimalo, kakšna je minimalna vrednost denarne nagrade, ki je še dovolj privlačna, da deluje motivacijsko. V literaturi je moč zaslediti, da denarna nagrada deluje motivacijsko takrat, ko je njena višina vsaj 10% vrednosti osnovne plače (Topovšek 2006, 1).

Pri vprašanju št. 4⁴⁵ so tako anketiranci odgovarjali na vprašanje, za kakšno povišanje plače bi bili pripravljeni povečati svoj (mesečni) vloženi napor pri delu. Izbirali so med sledečimi odgovori: 1. pripravljen(a) sem povečati svoj mesečni vloženi napor pri delu za vsaj 3% plače, 2. za vsaj 5% plače, 3. za vsaj 10% plače, 4. za vsaj 15% plače, 5. za vsaj 20% plače, 6. pripravljen(a) sem povečati vloženi napor brez povišanja plače in 7. nisem pripravljen(a) povečati svojega vložene napore, ne glede na povišanje plače.

⁴³ Glej poglavje 9.2.

⁴⁴ Glej poglavje 9.1.

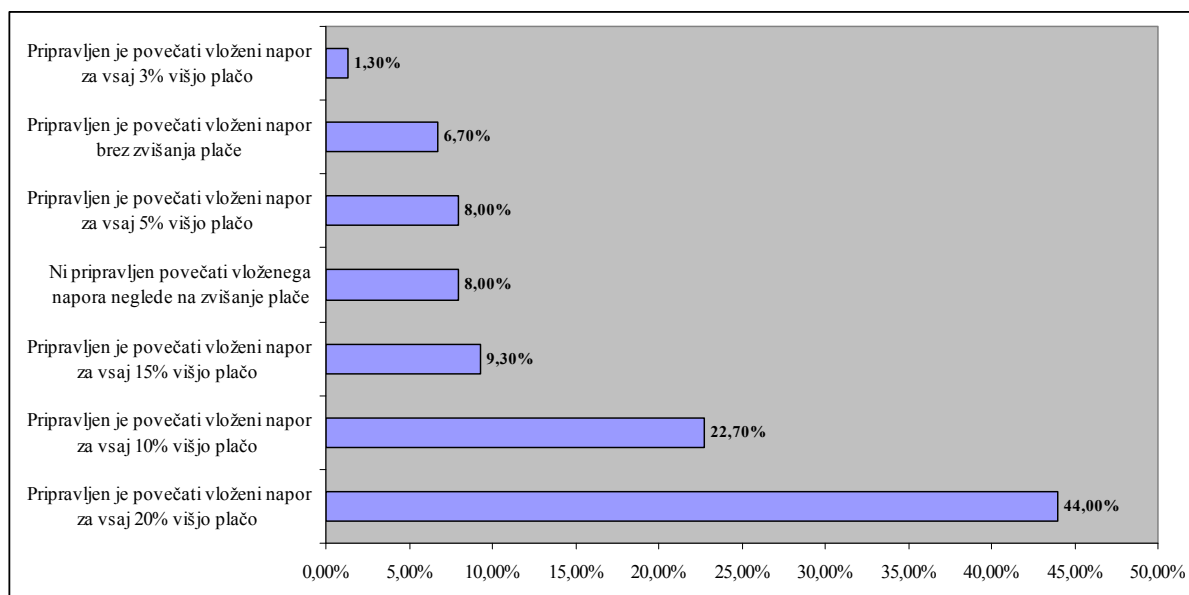
⁴⁵ Glej Prilogo A: Anketni vprašalnik.

Tabela 9.2: Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za povečan vloženi napor pri delu

Pričakovana vrednost denarne nagrade za povečan vloženi napor	Frekvenčna porazdelitev	Odstotki
Vsaj 3% plače	1	1,3%
Vsaj 5% plače	6	8,0%
Vsaj 10% plače	17	22,7%
Vsaj 15% plače	7	9,3%
Vsaj 20% plače	33	44,0%
Pripravljen je povečati vloženi napor brez denarne nagrade	5	6,7%
Ni pripravljen povečati vložene napore za denarno nagrado	6	8,0%

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Slika 9.3: Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za povečan vloženi napor pri delu



Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Podatki v tabeli 9.2 in na sliki 9.3 kažejo, da 8% anketirancev ne glede na povišanje plače ni pripravljeno povečati vložene napore pri delu. Za njih torej denar nima nikakršne motivacijske moči. Na drugi strani je 6,7% anketirancev pripravljeno povečati svoj vloženi trud pri delu tudi brez povišanja plače. Tudi za te zaposlene bi lahko trdili, da jih ni moč motivirati z denarjem, pač pa je za njih potrebno iskati in uporabljati druge oblike, v tem primeru nedenarnega motiviranja. Ostalih 85% anketirancev pa je pripravljeno povečati svoj mesečno vloženi napor pri delu, če bi jim to zagotovilo povišanje plače. Največ, kar 44% anketirancev, bi povečalo vloženi napor v primeru, če bi jim povečali plačo za najmanj 20

odstotkov, sledi 23% anketirancev, ki bi jih motiviralo vsaj 10 odstotno zvišanje, 9% anketirancev, ki bi jih motiviralo vsaj 15 odstotno in 8% anketirancev, ki bi bili pripravljeni povečati vložen trud pri delu za vsaj 5 odstotno povišanje mesečne plače. Denarna nagrada torej motivira večino, tj. 85% vseh anketiranih. Vendar pa za veliko večino teh (skoraj 90% oz. 76% vseh anketiranih) denarna nagrada, nižja od 10% mesečne plače, ne bi bila dovolj privlačna, da bi zaradi nje povečali svoj vloženi napor pri delu.

Postavljeno hipotezo H2 – »Denarna nagrada, ki je nižja od 10% osnovne plače, ni dovolj privlačna, da bi motivirala zaposlene« – je na podlagi dobljenih rezultatov tako moč potrditi.

9.3 POVEZANOST DEMOGRAFSKIH DEJAVNIKOV S POMEMBOSTJO IN VZPODBUDNOSTJO DENARNE NAGRADE

Z raziskavo smo skušali preveriti povezanost med pomembnostjo ter vzpodbudnostjo denarne nagrade in starostjo, spolom, plačilnim razredom ter zadovoljstvom z življenjskim standardom. Spremenljivka »zadovoljstvo z življenjskim standardom« je bila dodana, ker višina plače oz. plačilni razred morda ni najprimernejša spremenljivka za ugotavljanje pomembnosti motivacijskih dejavnikov, še posebej kadar ugotavljamo motivacijski naboj denarnih nagrad. Primernejša spremenljivka bi bila »finančna sposobnost posameznika«, na katero navadno vplivajo finančna sposobnost skupnega gospodinjstva, v katerem živi, pa tudi morebitna denarna pomoč s strani staršev, podedovano premoženje ali katera druga oblika finančnih prilivov. Vendar pa gre pri oceni finančne sposobnosti posameznika za njegovo subjektivno oceno. Tudi za relativno visoko finančno sposobnega posameznika ima denarna nagrada lahko veliko motivacijsko moč, saj so njegove potrebe lahko zelo visoke in posledično nezadovoljene.⁴⁶ Lahko je tudi obratno, čeprav se zdi, da v današnji potrošniško usmerjeni družbi prevladuje prvo. Najbliže spremenljivki, ki vključuje tako finančno sposobnost posameznika kot tudi njegove individualne potrebe, je tako po mojem mnenju »zadovoljstvo z življenjskim standardom«.

Vsako od postavljenih hipotez H3, H4, H5 in H6 sem razčlenili na dve hipotezi, označene z »a« in »b«. Hipoteze H3a, H4a, H5a in H6a, (povezanost demografskih dejavnikov ter

⁴⁶ Kot skrajni primer se večkrat omenja t.i. materialiste v potrošniški družbi, katerim predstavljajo materialne dobrine smisel življenja.

zadovoljstva z življenjskim standardom s pomembnostjo denarne nagrade) smo preverjali s pomočjo *Multivariatne regresijske analize*. Hipoteze H3b, H4b, H5b in H6b (povezanost demografskih dejavnikov ter zadovoljstva z življenjskim standardom z vzpodbudnostjo denarne nagrade) pa smo preverjali s pomočjo *Kontingenčnih tabel* in *Hi-kvadrata*.

9.3.1 Povezanost demografskih dejavnikov s pomembnostjo denarne nagrade

Postavljene hipoteze:

H3a: S premiki po starostni lestvici navzgor pomembnost denarne nagrade pada.

H4a: S premiki po plačilnih razredih navzgor pomembnost denarne nagrade pada.

H5a: S premiki po lestvici zadovoljstva z življenjskim standardom navzgor pomembnost denarne nagrade pada.

H6a: Pomembnost denarne nagrade ni odvisna od spola zaposlenega.

S hipotezami H3a, H4a, H5a in H6a smo na podlagi odgovorov na anketno vprašanje 3.1⁴⁷ s pomočjo *Multivariatne regresijske analize* v programu *Linear Regression* preverjali povezanost med izbranimi demografskimi dejavniki in pomembnostjo denarne nagrade.

V socialno ekonomskih raziskavah zelo pogosto preučujemo odvisnost in medsebojno povezanost pojavov. Metoda, ki omogoča omenjeno preučevanje, je metoda regresijske analize. Z regresijsko analizo analiziramo vpliv ene ali več neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko. Kadar je neodvisnih spremenljivk več, govorimo o t.i. multivariatni oz. multipli regresiji (Bajt in Štiblar 2002, 113). Razumljivo je, da obstajajo razlike med analizo odvisnosti za osnovno populacijo in analizo odvisnosti za vzorec, ki zajame le nekaj enot opazovanega pojava. Seveda pa obstaja med njima tudi logična zveza.

Z metodo linearne (multivariatne) regresije ugotavljamo statistično značilnost modela kot celote (F-statistika), statistično značilnost posameznih neodvisnih spremenljivk (t-test), moč povezanosti neodvisnih in odvisne spremenljivke (korelacijski koeficient ρ) in s pomočjo regresijski koeficientov (β) napovedujemo vrednost odvisne spremenljivke. Poleg opisne vloge ima metoda regresijske analize torej tudi napovedovalno vlogo. Z njo lahko

⁴⁷ Glej Prilogo A: Anketni vprašalnik.

postavljamo napovedi za spreminjanje oz. variranje odvisnega pojava (Y) v odvisnosti od drugih, neodvisnih pojavov (X). Zato želimo odkriti povezave med opazovanimi pojavi in ugotoviti, v kolikšni meri je variranje enega pojava odvisno od drugih pojavov, ter te značilnosti kvantitativno izraziti.

Regresijski model multiple odvisnosti je pri preučevanju odvisne spremenljivke, ki jo označimo z y , v odvisnosti od neodvisnih spremenljivk, označenih z x , mogoče zapisati v naslednji obliki splošnega multivariantnega linearnega modela:

$$y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon;$$

kjer pomeni:

- α – regresijska konstanta
- β_j – regresijski koeficient multiple regresije, ki ga imenujemo tudi parcialni regresijski koeficient. V enačbi ga uporabimo za napovedovanje vrednosti odvisne spremenljivke. Vrednost koeficienta pomeni, da se v primeru spremembe neodvisne spremenljivke za eno svojo mersko enoto vrednost odvisne spremenljivke spremeni za β_j svojih merskih enot.
- ε – slučajnostni odkloni. Odvisna spremenljivka y ni odvisna samo od proučevane spremenljivke x temveč tudi od drugih dejavnikov, ki v enačbo niso vključeni in so v danem primeru neznani in jih označujemo z ε .

Regresijska enačba, ki ustreza opisanemu modelu multiple regresije, je v našem primeru naslednja:

$$\text{Pomembnost denarne nagrade} = a + b_1 * \text{Starost} + b_2 * \text{Spol} + b_3 * \text{Zadovoljstvo z življenjskim standardom} + b_4 * \text{Neto plača} + e$$

Z oceno modela multiple regresije sem torej skušal ugotoviti, kako na pomembnost denarne nagrade kot odvisne spremenljivke vplivajo štiri posamezne neodvisne spremenljivke: starost, višina neto plače, zadovoljstvo z življenjskim standardom in spol.

Kvaliteto modela oz. delež variance, ki jo model uspe pojasniti, ugotavljamo s tako imenovanim *determinacijskim koeficientom* (ρ^2), moč povezanosti neodvisnih in odvisne spremenljivke pa s tako imenovanim *korelacijskim koeficientom* (ρ).

Tabela 9.3: Del izpisa modela regresije, ki prikazuje determinacijski in korelacijski koeficient

R	R kvadrat
0,349	0,122

Prediktorji: (Konstanta), Neto plača, Zadovoljstvo z življenjskim standardom, spol, starost

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Na podlagi ocene determinacijskega koeficienta⁴⁸, ki v našem primeru znaša 0,122, ugotavljam, da je 12,2 % variance pomembnosti denarne nagrade pojasnjene z linearnim vplivom neodvisnih spremenljivk v modelu. Preostalih 87,8% variance povzročajo neznani dejavniki. Izračunani korelacijski koeficient (ρ)⁴⁹, ki znaša 0,349, pa kaže, da je povezanost pomembnosti denarne nagrade in neodvisnih spremenljivk v modelu pozitivna, a ne ravno močna (Glej Tabela 9.3).⁵⁰

Ustreznost oz. statistično značilnost modela kot celote ugotavljamo s t.i. F-testom. Postavimo hipotezi:

H₀: Nobena od neodvisnih spremenljivk statistično značilno ne vpliva na osnovno spremenljivko ($\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$)

H₁: Vsaj ena od neodvisnih spremenljivk statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko (vsaj en β_i je različen od nič)

Ničelno hipotezo H₀, da so vsi β enaki nič, želimo zavrniti in s tem sprejeti alternativno hipotezo H₁, da je vsaj eden β različen od nič, oz. da vsaj ena od preučevanih neodvisnih spremenljivk statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko.

⁴⁸ Vrednost determinacijskega koeficienta je vedno v intervalu [0,1]. Vrednost determinacijskega koeficienta 1 nakazuje popolno pojasnenost Y z X, vrednost 0 pa nakazuje odsotnost kakršnekoli zveze (Bajt in Štiblar 2002, 130).

⁴⁹ Vrednost korelacijskega koeficienta je vedno v intervalu [-1,1]. Če je korelacijski koeficient blizu 0, je odvisnost med numeričnima spremenljivkama majhna, če pa je blizu 1 ali -1, je odvisnost velika.

⁵⁰ V družboslovni metodologiji in raziskavah so sicer mejne vrednosti, ki določajo dobro korelacijo in visok odstotek pojasnjene variance, precej nižje kot v npr. medicini ali tehniki. Ker je vedenje ljudi manj stabilno kot npr. vedenje nekega tehničnega ali fiziološkega sistema (rekli bi lahko, da smo ljudje bolj kompleksni sistemi), je zato tudi merjenje vedenja (stališč,...) ljudi bolj nezanesljivo. Ta nezanesljivost pa se odraža v slabih ocenah parametrov, zato so kriteriji za ocenjevanje moči korelacijskih in regresijskih koeficientov v družboslovju nižji kot drugod (Kovačič 2002).

Tabela 9.4: Del izpisa modela regresije, ki prikazuje vrednost f statistike

F test	Signifikanca
2,500	0,050

- a. Prediktorji: (konstanta), neto plača, zadovoljstvo z življenjskim standardom, spol, starost
b. Odvisna spremenljivka: višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Na osnovi izpisa programa SPSS (Glej Tabelo 9.4) lahko razberemo, da je vrednost F statistike enaka 2,5, njena pripadajoča p vrednost pa 0,050, kar pomeni, da lahko s 5 odstotnim tveganjem zavrnem H_0 in sprejemem sklep, da je vsaj eden regresijski koeficient različen od 0, kar pomeni, da vsaj eden izmed vključenih dejavnikov (starost, višina neto plače, zadovoljstvo z življenjskim standardom in spol) statistično značilno vpliva na pomembnost denarne nagrade.

Tabela 9.5: Povzetek izpisa vrednosti regresijskih koeficientov

	Beta	T	Sig.
(Konstanta)	4,575	9,049	0,000
Starost	-0,171	-2,467	0,016
Spol	0,069	0,391	0,697
Zadovoljstvo z življenjskim standardom	0,125	1,353	0,180
Neto plača	-0,059	-0,591	0,557

- a. Odvisna spremenljivka: višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Na osnovi tabele 9.5 zapišemo naslednjo oceno regresijske funkcije:

$$\text{Pomembnost denarne nagrade} = 4,575 + (-1,71)*\text{Starost} + 0,06887*\text{Spol} + 0,125*\text{Zadovoljstvo z življenjskim standardom} + (-0,0593)*\text{Neto plača} + e$$

Z regresijskimi koeficienti b napovedujemo vrednosti odvisne spremenljivke. Vrednost koeficienta pomeni, da se v primeru spremembe neodvisne spremenljivke za eno svojo mersko enoto vrednost odvisne spremenljivke spremeni za β_j svojih merskih enot.

Posamezni regresijski koeficienti v enačbi nam torej povedo sledeče:

$$\text{Regresijski koeficient } a = 4,575$$

Koeficienta a ponavadi ne razlagamo, saj komentar vsebinsko ni smiseln.

Regresijski koeficient $b_1 = -0,171$

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da se pomembnost denarne nagrade na lestvici od 1 do 5 v povprečju zmanjša za 0,171, če se starost poveča za 1 starostni razred.

Regresijski koeficient $b_2 = 0,06887$

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da je pomembnost denarne nagrade v povprečju za 0,06887 višja za ženske v primerjavi z moškimi.

Regresijski koeficient $b_3 = 0,125$

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da je pomembnost denarne nagrade v povprečju zmanjša za 0,125, če se ocena zadovoljstva z življenjskim standardom na lestvici od 1 (zelo zadovoljen) do 5 (zelo nezadovoljen) poveča za 1.

Regresijski koeficient $b_4 = -0,0593$

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da je pomembnost denarne nagrade v povprečju zmanjša za 0,0593, če se neto plača poveča za en plačilni razred.

Tabela 9.5 poleg regresijskih koeficientov, na podlagi katerih smo zapisali regresijsko enačbo, na desni strani prikazuje T-statistike in pripadajoče vrednosti signifikanc.

Že s predhodno opravljenim F-testom sem ugotovil, da vsaj en izmed vključenih dejavnikov (starost, višina neto plače, zadovoljstvo z življenjskim standardom in spol) statistično značilno vpliva na pomembnost denarne nagrade kot motivacijskega dejavnika. Kadar je izid F-testa za model kot celoto statistično značilen, kar torej velja tudi za naš model, v nadaljevanju uporabimo tako imenovane t-teste za ugotavljanje značilnosti posameznih neodvisnih spremenljivk.

Gre torej za preverjanje domnev o statistično značilnem linearnem vplivu vsake od

neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko posebej.

Postavimo hipotezi:

H0: Neodvisna spremenljivka statistično značilno linearno ne vpliva na odvisno spremenljivko ($\beta_i = 0$)

H1: Neodvisna spremenljivka statistično značilno linearno vpliva na odvisno spremenljivko ($\beta_i \neq 0$)

Vsako posamezno ničelno hipotezo želimo zavrniti in s tem sprejeti posamezno alternativno hipotezo, da posamezna neodvisna spremenljivka (starost, višina neto plače, zadovoljstvo z življenjskim standardom in spol) statistično značilno vpliva na pomembnost višine denarne nagrade kot enega od dejavnikov dela.

Iz tabele 9.5 lahko razberemo, da je vrednost t za spremenljivko starost enaka $-2,467$, njena pripadajoča p vrednost (signifikanca) pa $0,016$. To pomeni, da lahko s $1,6$ odstotnim tveganjem zavrnemo H_0 in sprejmem sklep, da je pomembnost višine denarne nagrade kot dejavnika dela odvisna od starosti.

V skladu s tem zastavljeno hipotezo H3a – »S premiki po starostni lestvici navzgor pomembnost denarne nagrade pada« – potrdimo.

Stopnje tveganja t statistik pri ostalih regresijskih koeficientih so večje od $0,05$, zato ničelnih hipotez ne moremo zavrniti (Glej Tabela 9.5). Sprejmemo sklep, da višina neto plače, zadovoljstvo z življenjskim standardom in spol ne vplivajo statistično značilno na pomembnost višine denarne nagrade kot enega od dejavnikov dela.

V skladu s tem zastavljeni hipotezi H4a – »S premiki po plačilnih razredih navzgor pomembnost denarne nagrade pada« – in H5a – »S premiki po lestvici zadovoljstva z življenjskim standardom navzgor pomembnost denarne nagrade pada« – ovržemo, hipotezo H6a – »Pomembnost denarne nagrade ni odvisna od spola zaposlenega« – pa potrdimo.

9.3.2 Povezanost demografskih dejavnikov z vzpodbudnostjo denarne nagrade

Postavljene hipoteze:

H3b: S premiki po starostni lestvici navzgor, vzpodbudnost denarne nagrade pada.

H4b: S premiki po plačilnih razredih navzgor, vzpodbudnost denarne nagrade pada.

H5b: S premiki po lestvici zadovoljstva z življenjskim standardom navzgor, vzpodbudnost denarne nagrade pada.

H6b: Vzpodbudnost denarne nagrade ni odvisna od spola zaposlenega.

S hipotezami H3b, H4b, H5b in H6b smo na podlagi odgovorov na anketno vprašanje 3.2⁵¹, s pomočjo *Kontingenčnih tabel* in *Hi-kvadrat testa* v programu *Crosstabs*, preverjali povezanost med izbranimi demografskimi dejavniki in vzpodbudnostjo denarne nagrade.

V kontingenčnih tabelah se nahajajo dejanske oz. vzorčne frekvence, torej frekvence, pridobljene s pomočjo zastavljenega vprašanja v anketi. Iz teh frekvenc izračunamo tako imenovane teoretične frekvence⁵², torej tiste, ki bi se nahajale v kontingenčni tabeli, če spremenljivki ne bi bili povezani med seboj. Čim večje so razlike med teoretičnimi in dejanskimi frekvencami, tem močnejša je povezanost med spremenljivkama (Bajt in Štiblar, 2002, 99-100). Ker kontingenčne tabele kažejo podatke za slučajni vzorec, nas zanima, ali so razlike v porazdelitvi tipa zaposlenih glede vzpodbudnosti denarne nagrade po starosti (ali spolu ali višini neto plače ali zadovoljstvu z življenjskim standardom) statistično značilne in ne le učinek vzorca. V ta namen si zastavimo dve hipotezi:

H0: Na populaciji spremenljivki nista povezani.

H1: Na populaciji sta spremenljivki povezani.

Za ugotavljanje stopnje povezanosti uporabimo Hi-kvadrat test, ki sloni na primerjavi dejanskih frekvenc s teoretičnimi frekvencami. Da so predpostavke Hi-kvadrat testa izpolnjene, mora biti najnižja pričakovana frekvenca vsaj 5 (Koprivnik in Kogovšek, 2001,

⁵¹ Glej Prilogo A: Anketni vprašalnik.

⁵² »Teoretična frekvenca je frekvenca ob predpostavki, da med znakoma ni nobene zveze. Ponavadi jo izračunamo tako, da pomnožimo samostojni (absolutni) frekvenci obeh znakov, katerih teoretična frekvenca nas zanima, in ju delimo s skupno frekvenco.« (Bajt in Štiblar, 2002, 100)

44). Ker temu pogoju v konkretnem primeru ni bilo vedno zadoščeno, je bilo nekajkrat več razredov s premajhno frekvenco združenih v en, navedenemu pogoju zadostujoč skupni razred.

Če je izračunani Hi-kvadrat enak 0, lahko trdimo, da spremenljivki nista povezani. V nasprotnem primeru pa je bistven podatek, ki ga je potrebno upoštevati, signifikanca. Signifikanca predstavlja tveganje, ki ga povzročimo, če zavrnemo ničelno domnevo in sprejmemo alternativo. Gre torej za tveganje, s katerim trdimo, da sta spremenljivki na populaciji povezani. Običajno se ničelna domneva zavrne v primeru, ko tveganje ni večje od 5%, oz. signifikanca ni večja od 0,05 (Koprivnik in Kogovšek, 2001, 44).

9.3.2.1 Starost in vzpodbudnost denarne nagrade

Pri vprašanju 3.2⁵³ so morali anketiranci izmed 15 ponujenih dejavnikov dela izbrati tri, ki imajo največji vpliv na njihov vloženi trud pri delu. Izbranim dejavnikom je bila pripisana vrednost 1, neizbranim pa vrednost 0. Zanimal me je delež anketirancev, razvrščenih v različne starostne razrede, ki med izbrane tri dejavnike uvršča »višino celotne plače« in s tem kot vzpodbudo za vloženi trud pri delu izpostavlja denarne nagrade.

Tabela 9.6: Povezanost med starostjo zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade (kontingenčne oz. vzorčne frekvence)

			»Višina celotne plače mi predstavlja eno izmed treh glavnih vzpodbud za delo«		Skupaj
			0 (ne)	1 (da)	
Starost	25 let ali manj	Št. enot	4	8	12
		%	33,3%	66,7%	100,0%
	Od 26 do 35 let	Št. enot	7	10	17
		%	41,2%	58,8%	100,0%
	Od 36 do 45 let	Št. enot	7	13	20
		%	35,0%	65,0%	100,0%
	Od 46 do 55 let	Št. enot	8	10	18
		%	44,4%	55,6%	100,0%
	Več kot 55 let	Št. enot	6	3	9
		%	66,7%	33,3%	100,0%
Skupaj		Št. enot	32	44	76
		%	42,1%	57,9%	100,0%

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

⁵³ Glej Prilogo A: Anketni vprašalnik.

Kontingenčna tabela prikazuje frekvenčno distribucijo dveh spremenljivk (Glej Tabela 9.6). Spremenljivka »Vzpodbudnost denarne nagrade« v glavi tabele ima dve možni vrednosti. Vrednost 1 pomeni, da višina celotne plače anketirancu predstavlja enega od treh dejavnikov dela, ki imajo največji vpliv na vložen trud pri delu, vrednost 0 pa, da višina celotne plače tega statusa ne uživa. Spremenljivka »Starost« v čelu tabele ima pet možnih vrednosti oz. starostnih razredov. Kot lahko vidimo, predpostavke Hi-kvadrat testa, s katerim ugotavljamo povezanost spremenljivk, niso izpolnjene. Hi-kvadrat test je namreč zanesljiv le, če je frekvenca v posamezni celici najmanj 5, čemur pa v naši tabeli ni zadoščeno. Zato sem starostna razreda »25 let ali manj« in »od 26 do 35 let« združil v razred »35 let ali manj«, starostna razreda »od 45 do 55 let« in »več kot 55 let« pa v razred »46 let ali več«, s čimer dobimo novo kontingenčno tabelo (Glej Tabela 9.7).

Tabela 9.7: Povezanost med starostjo zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade (kontingenčne oz. vzorčne frekvence)

			»Višina celotne plače mi predstavlja eno izmed treh glavnih vzpodbud za delo«		Skupaj
			0 (ne)	1 (da)	
Starost	35 let ali manj	Št. enot	11	18	29
		%	37,9%	62,1%	100,0%
	Od 36 do 45 let	Št. enot	7	13	20
		%	35,0%	65,0%	100,0%
	Več kot 46 let	Št. enot	14	13	27
		%	51,9%	48,1%	100,0%
Skupaj		Št. enot	32	44	76
		%	42,1%	57,9%	100,0%

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Tabela 9.8: Povzetek izpisa Hi-kvadrat testa o stopnji povezanosti med starostjo zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade

Vrednost Hi-kvadrat	Signifikanca
1,674	0,433

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Izračunani Hi-kvadrat, ki sloni na primerjavi dejanskih oz. vzorčnih frekvenc s teoretičnimi frekvencami, ima vrednost 1,674. Njegova pripadajoča stopnja tveganja (signifikanca) pa ima vrednost 0,433 (Glej Tabela 9.8). Ker se ničelna domneva o nepovezanosti spremenljivk običajno zavrne v primeru, ko tveganje ni večje od 5% oz. signifikanca ni večja od 0,05, je v

tem primeru ne moremo zavrniti. Zato sprejmemo sklep, da se zaposleni po različnih starostnih razredih med seboj ne razlikujejo glede vzpodbudnosti denarne nagrade.

V skladu s tem zastavljeno hipotezo H3b – »S premiki po starostni lestvici navzgor vzpodbudnost denarne nagrade pada« - ovržemo.

9.3.2.2 Višina neto plače in vzpodbudnost denarne nagrade

Pri vprašanju 3.2⁵⁴ so morali anketiranci izmed 15 ponujenih dejavnikov dela izbrati tri, ki imajo največji vpliv na njihov vložen trud pri delu. Izbranim dejavnikom je bila pripisana vrednost 1, neizbranim pa vrednost 0. Zanimal nas je delež anketirancev, razvrščenih v različne plačilne razrede, ki med izbrane tri dejavnike uvršča »Višino celotne plače«, in s tem kot vzpodbudo za vložen trud pri delu izpostavlja denarne nagrade.

Tabela 9.9: Povezanost med višino neto plače zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade (kontingenčne oz. vzorčne frekvence)

			»Višina celotne plače mi predstavlja eno izmed treh glavnih vzpodbud za delo«		
			0 (ne)	1 (da)	Skupaj
Neto plača (EUR)	Manj kot 500	Št. enot	1	7	8
		%	12,5%	87,5%	100,0%
	Od 500 do 750	Št. enot	17	22	39
		%	43,6%	56,4%	100,0%
	Od 750 do 1000	Št. enot	8	10	18
	%	44,4%	55,6%	100,0%	
	Od 1000 do 1500	Št. enot	6	3	9
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Več kot 1500	Št. enot	0	1	1
		%	0,0%	100%	100,0%
Skupaj		Št. enot	32	43	75
		%	42,7%	57,3%	100,0%

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Kontingenčna tabela prikazuje frekvenčno distribucijo dveh spremenljivk (Glej Tabela 9.9). Spremenljivka »Vzpodbudnost denarne nagrade« v glavi tabele ima dve možni vrednosti. Vrednost 1 pomeni, da višina celotne plače anketirancu predstavlja enega od treh dejavnikov dela, ki imajo največji vpliv na vložen trud pri delu, vrednost 0 pa, da višina celotne plače tega statusa ne uživa. Spremenljivka »Višina neto plače« v čelu tabele ima 5 možnih vrednosti oz. starostnih razredov. Kot lahko vidimo, predpostavke Hi-kvadrat testa, s katerim

⁵⁴ Glej Prilogo A: Anketni vprašalnik.

ugotavljamo povezanost spremenljivk, niso izpolnjene. Hi-kvadrat test je namreč zanesljiv le, če je frekvenca v posamezni celici najmanj 5, čemur pa v naši tabeli ni zadoščeno. Zato sem plačilna razreda »manj kot 500EUR« in »od 500 EUR do 750 EUR« združil v razred »do 750 EUR«, plačilne razrede »od 750 EUR do 1000 EUR«, »od 1000 EUR do 1500 EUR« in »več kot 1500 EUR« pa v razred »več kot 750 EUR«, s čimer dobimo novo kontingenčno tabelo (Glej Tabelo 9.10).

Tabela 9.10: Povezanost med višino neto plače zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade (kontingenčne oz. vzorčne frekvence)

			»Višina celotne plače mi predstavlja eno izmed treh glavnih vzpodbud za delo«		Skupaj
			0 (ne)	1 (da)	
Neto plača (EUR)	Manj kot 750	Št. enot %	18 33,8%	29 61,7%	47 100,0%
	Več kot 750	Št. enot %	14 50,0%	14 50,0%	28 100,0%
Skupaj		Št. enot %	32 42,7%	43 57,3%	75 100,0%

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Tabela 9.11: Povzetek izpisa Hi-kvadrat testa o stopnji povezanosti med višino neto plače zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade

Vrednost Hi-kvadrat	Signifikanca
0,982	0,322

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Izračunani Hi-kvadrat, ki sloni na primerjavi dejanskih oz. vzorčnih frekvenc s teoretičnimi frekvencami, ima vrednost 0,982. Njegova pripadajoča stopnja tveganja (signifikanca) pa ima vrednost 0,322 (Glej Tabelo 9.11). Ker se ničelna domneva o nepovezanosti spremenljivk običajno zavrne v primeru, ko tveganje ni večje od 5% oz. signifikanca ni večja od 0,05, je v tem primeru ne moremo zavrni. Zaradi primoranosti skrčitve prvotnih petih plačilnih razredov na le dva razreda nekoliko težje zaključimo, da se zaposleni po različnih plačilnih razredih med seboj ne razlikujejo glede vzpodbudnosti denarne nagrade. Lahko pa sprejmemo sklep, da se zaposleni z manj kot 750 EUR in zaposleni z več kot 750 EUR neto plače med seboj glede vzpodbudnosti denarne nagrade ne razlikujejo. Če se še enkrat vrnemo na prvotno tabelo 9.3.2.2.1. in izvzamemo edinega anketiranca, katerega neto plača je večja od 1500 EUR, pa lahko vendarle odčitamo, da morda obstaja neka povezanost med plačilnim

razredom in vzpodbudnostjo denarne nagrade. Deleži tistih, katerim denarna nagrada predstavlja eno izmed glavnih vzpodbud za delo, s premiki po plačilnih razredih navzgor namreč pada. Zato je moč oceniti, da obstaja določena verjetnost, da bi pri večjem številu anketirancev in predvsem ob njihovi enakomernejši porazdelitvi v plačilne razrede s pomočjo kontingenčnih prišli do drugačnih ugotovitev.

V skladu z razpoložljivimi podatki in iz njih izračunanimi vrednostmi zastavljeno hipotezo H4b – »S premiki po plačilnih razredih navzgor vzpodbudnost denarne nagrade pada« – ovržemo.

9.3.2.3 Zadovoljstvo z življenjskim standardom in vzpodbudnost denarne nagrade

Pri vprašanju 3.2⁵⁵ so morali anketiranci izmed 15 ponujenih dejavnikov dela izbrati tri, ki imajo največji vpliv na njihov vložen trud pri delu. Izbranim dejavnikom je bila pripisana vrednost 1, neizbranim pa vrednost 0. Zanimal nas je delež anketirancev, razvrščenih v različne razrede glede na zadovoljstvo z življenjskim standardom, ki med izbrane tri dejavnike uvršča »Višino celotne plače« in s tem kot vzpodbudo za vložen trud pri delu izpostavlja denarne nagrade.

Tabela 9.12: Povezanost med zadovoljstvom z življenjskim standardom zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade (kontingenčne oz. vzorčne frekvence)

			»Višina celotne plače mi predstavlja eno izmed treh glavnih vzpodbud za delo«		Skupaj
			0 (ne)	1 (da)	
Zadovoljstvo z življenjskim standardom	Zelo zadovoljen	Št. enot %	0 0,0%	1 100%	1 100,0%
	Zadovoljen	Št. enot %	19 61,3%	12 38,7%	31 100,0%
	Niti zadovoljen, niti nezadovoljen	Št. enot %	9 32,1%	19 67,9%	28 100,0%
	Nezadovoljen	Št. enot %	2 20,0%	8 80,0%	10 100,0%
	Zelo nezadovoljen	Št. enot %	2 33,3%	4 66,7%	6 100,0%
Skupaj		Št. enot %	32 41,1%	44 57,9%	76 100,0%

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

⁵⁵ Glej Prilogo A: Anketni vprašalnik.

Kontingenčna tabela prikazuje frekvenčno distribucijo dveh spremenljivk (Glej Tabelo 9.12). Spremenljivka »Vzpodbudnost denarne nagrade« v glavi tabele ima dve možni vrednosti. Vrednost 1 pomeni, da višina celotne plače anketirancu predstavlja enega od treh dejavnikov dela, ki imajo največji vpliv na vložen trud pri delu, vrednost 0 pa, da višina celotne plače tega statusa ne uživa. Spremenljivka »Zadovoljstvo z življenjskim standardom« v čelu tabele ima 5 možnih vrednosti oz. starostnih razredov. Kot lahko vidimo, predpostavke Hi-kvadrat testa, s katerim ugotavljamo povezanost spremenljivk, niso izpolnjene. Hi-kvadrat test je namreč zanesljiv le, če je frekvenca v posamezni celici najmanj 5, čemur pa v naši tabeli ni zadoščeno. Zato sem razreda »zelo zadovoljen« in »zadovoljen« združil v razred »zadovoljen«, razreda »nezadovoljen« in »zelo nezadovoljen« pa v razred »nezadovoljen«, s čimer dobimo novo kontingenčno tabelo (Glej Tabelo 9.13).

Tabela 9.13: Povezanost med zadovoljstvom z življenjskim standardom zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade (kontingenčne oz. vzorčne frekvence)

			»Višina celotne plače mi predstavlja eno izmed treh glavnih vzpodbud za delo«		Skupaj
			0 (ne)	1 (da)	
Zadovoljstvo z življenjskim standardom	Zadovoljen	Št. enot %	19 59,4%	13 40,6%	32 100,0%
	Niti zadovoljen, niti nezadovoljen	Št. enot %	9 32,1%	19 67,9%	28 100,0%
	Nezadovoljen	Št. enot %	4 25,0%	12 75,0%	16 100,0%
Skupaj		Št. enot %	32 41,1%	44 57,9%	76 100,0%

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Tabela 9.14: Povzetek Hi-kvadrat testa o stopnji povezanosti med zadovoljstvom z življenjskim standardom zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade

Vrednost Hi-kvadrat	Signifikanca
6,976	0,031

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Izračunani Hi-kvadrat, ki sloni na primerjavi dejanskih oz. vzorčnih frekvenc s teoretičnimi frekvencami, ima vrednost 6,976. Njegova pripadajoča stopnja tveganja (signifikanca) ima vrednost 0,031 (Glej Tabelo 9.14). Ker se ničelna domneva o nepovezanosti spremenljivk običajno zavrne v primeru, ko tveganje ni večje od 5%, oz. signifikanca ni večja od 0,05, jo v

tem primeru zavrnem. Posledično potrdim osnovno hipotezo in sprejem sklep, da se zaposleni glede na zadovoljstvo z življenjskim standardom med seboj razlikujejo glede vzpodbudnosti denarne nagrade. Iz tabele 9.13 je razvidno, da delež tistih, katerim denarna nagrada predstavlja eno glavnih vzpodbud za delo, s premiki po razredih zadovoljstva z življenjskim standardom navzgor narašča. To pomeni, da je vzpodbudnost denarne nagrade verjetnejša pri zaposlenih, ki so manj zadovoljni s svojim življenjskim standardom.

V skladu s tem zastavljeno hipotezo H5b – »S premiki po lestvici zadovoljstva z življenjskim standardom navzgor vzpodbudnost denarne nagrade pada« – potrdimo.

9.3.2.4 Spol in vzpodbudnost denarne nagrade

Pri vprašanju 3.2⁵⁶ so morali anketiranci izmed 15 ponujenih dejavnikov dela izbrati tri, ki imajo največji vpliv na njihov vložen trud pri delu. Izbranim dejavnikom je bila pripisana vrednost 1, neizbranim pa vrednost 0. Zanimal nas je delež anketirancev, razvrščenih po spolu, ki med izbrane tri dejavnike uvršča »Višino celotne plače«, in s tem kot vzpodbudo za vložen trud pri delu izpostavlja denarne nagrade.

Tabela 9.15: Povezanost med spolom zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade (kontingenčne oz. vzorčne frekvence)

			»Višina celotne plače mi predstavlja eno izmed treh glavnih vzpodbud za delo«		Skupaj
			0 (ne)	1 (da)	
Spol	Moški	Št. enot	18	26	44
		%	40,9%	59,1%	100,0%
	Ženski	Št. enot	14	18	32
		%	43,8%	56,3%	100,0%
Skupaj		Št. enot	32	44	76
		%	41,1%	57,9%	100,0%

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Kontingenčna tabela prikazuje frekvenčno distribucijo dveh spremenljivk (Glej Tabelo 9.15). Spremenljivka »Vzpodbudnost denarne nagrade« v glavi tabele ima dve možni vrednosti. Vrednost 1 pomeni, da višina celotne plače anketirancu predstavlja enega od treh dejavnikov dela, ki imajo največji vpliv na vložen trud pri delu, vrednost 0 pa, da višina celotne plače tega statusa ne uživa. Tudi spremenljivka »Spol« v čelu tabele ima dve možni vrednosti. Kot

⁵⁶ Glej Prilogo A: Anketni vprašalnik.

vidimo, so tokrat predpostavke Hi-kvadrat testa v zvezi z minimalnim številom petih frekvenc v posamezni celici izpolnjene.

Tabela 9.16: Povzetek izpisa Hi-kvadrat testa o stopnji povezanosti med spolom zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade

Vrednost Hi-kvadrat	Signifikanca
0,61	0,804

Vir: Lastna raziskava v podjetju D (2008).

Izračunani Hi-kvadrat, ki sloni na primerjavi dejanskih oz. vzorčnih frekvenc s teoretičnimi frekvencami, ima vrednost 0,061. Njegova pripadajoča stopnja tveganja (signifikanca) pa ima vrednost 0,804 (Glej Tabela 9.16). Ker se ničelna domneva o nepovezanosti spremenljivk običajno zavrne v primeru, ko tveganje ni večje od 5% oz. signifikanca ni večja od 0,05, je v tem primeru ne moremo zavrni. Zato sprejmemo sklep, da se zaposleni po različnosti spola med seboj ne razlikujejo glede vzpodbudnosti denarne nagrade.

V skladu s tem zastavljeno hipotezo H6b – »Vzpodbudnost denarne nagrade ni odvisna od spola zaposlenega« – potrdimo.

10 SKLEPNE UGOTOVITVE

Namen raziskave, opravljene v podjetju D, je bil preveriti določene, iz pregledanih teorij izhajajoče domneve o motivacijskem naboju materialnih nagrad. Raziskava je bila osredotočena predvsem na domneve, izhajajoče iz Maslowe ter Herzbergove teorije, na eni in domneve, izhajajoče iz teorije ekonomske motivacije, na drugi strani. Medtem ko slednja teorija pripisuje materialnim dobrinam status primarnega motivatorja, jim Maslow in Herzberg, vsak na svoj način, take motivacijske moči ne priznavata.

Prva bistvena ugotovitev, ki jo je pokazala raziskava v podjetju »D«, je potrdila osnovno tezo, ki izhaja iz teorije ekonomske motivacije, da denarne nagrade predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih.

Če to ugotovitev poskušamo analizirati v okviru Maslowe teorije, bi lahko enostavno zaključili, da je pojmovanje denarja kot primarnega motivatorja posledica zelo nizkih plač večine zaposlenih v preučevanem podjetju. Potreba po denarju, predstavniku potreb prvega reda, naj bi namreč po Maslowu ob njeni relativno dobri zadovoljenosti pričela izgubljati motivacijski naboj, ki naj bi pričel prehajati na druge, potrebe višjega reda. V skladu s tem naj bi s premiki po plačilnih razredih navzgor vzpodbudnost denarne nagrade pričela padati. To naj bi bilo tudi v skladu s kritiko teorije ekonomske motivacije, ki naj bi tako ustrezala le določenim skupinam zaposlenih, med njimi skupini z izredno nizkimi dohodki. Raziskava v podjetju D pa je pokazala, da višina plače ne vpliva na pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade.

Prav tako rezultati raziskave niso potrdili teze, da je teorija ekonomske motivacije poleg skupine z nizkimi dohodki omejena na skupino mladih, ki naj bi zaradi ustvarjanja družine in doma imeli nadpovprečno visoke potrebe po denarju. Raziskava je sicer potrdila, da pomembnost denarne nagrade kot dejavnika dela z višjo starostjo zaposlenega pada, a hkrati ovrгла, da s premiki po starostni lestvici navzgor pada tudi vzpodbudnost denarne nagrade. Za ti dve ugotovitvi bi lahko dejali, da sta protislovni. Menim pa, da je podatek o povezanosti pomembnosti denarne nagrade kot dejavnika dela in starosti zaposlenega v našem primeru manj relevanten. Prvič zato, ker je bila povezanost demografskih dejavnikov s pomembnostjo denarne nagrade kot dejavnika dela v uporabljenem modelu multiple regresije relativno

šibka⁵⁷, in drugič, ker je pri raziskovanju motivacijskega naboja plač vzpodbudnost višji in pomembnejši pojem od same pomembnosti.

Razloga za to, da je denar primarni motivator in da ne starost ne višina plače nimata vpliva nanj, sta lahko vsaj dva. Ali so torej res vzrok prenizke plače zaposlenih na vseh nivojih v preučevanem podjetju D, čigar povprečna plača je sicer primerljiva s slovenskim povprečjem? Ali pa nemara lahko večino zaposlenih uvrstimo v skupino t.i. materialistov v potrošniški družbi, katerim materialne dobrine predstavljajo smisel življenja? Če velja drugo, potem so kritike, da naj bi teorija ekonomske motivacije ustrezala le trem skupinam zaposlenih (poleg že omenjenih skupine zaposlenih z izredno nizkimi zaslužki in skupine mladih še skupini ekstremnih materialistov), brezpredmetne. Razloge za motivacijsko moč denarja je očitno treba iskati tudi v kontekstu trenutnega stanja družbe, v kateri živimo. Jasno je, da je danes z denarjem moč zadovoljiti najrazličnejše potrebe, ki se nahajajo na prav vseh ravneh Maslowe piramide. Temeljno gonilo sodobne, zahodne, kapitalistične in globalistične družbe je namreč potrošništvo. Ena osrednjih tem, na kateri stoji razlaga potrošniške kulture, je pomen simbolizma. Kot pravi Bocock: »Potrošnja je družbena, kulturna in simbolična aktivnost... V modernem zahodnem kapitalizmu je zato potrebno na potrošnjo gledati kot na proces, ki ga vodi igra simbolov in ne zadovoljevanje materialnih potreb.« (Bocock 1993, 75). Denar torej še zdaleč ni zgolj sredstvo za zadovoljevanje osnovnih, eksistenčnih potreb. Veliko pogosteje nastopa v različnih simbolnih podobah, ki zadovoljujejo potrebe na vseh ravneh Maslowe hierarhične lestvice. Potreba po denarju tako lahko tudi ob njeni relativni zadovoljenosti zaradi nenehnega lova za čim višjim položajem in ugledom v družbi ne upada in se nasprotno celo krepi. Tudi po Maslowu hierarhično najvišjo potrebo po samouresničitvi je moč zadovoljevati s pomočjo denarja, ki nam omogoča določene aktivnosti zunaj delovnega časa, ki to potrebo neposredno zadovoljujejo. Glede na ta dejstva rezultat raziskave, ki je denarni nagradi pripisal vlogo primarnega motivatorja, ni presenetljiv. Kot tudi niso presenetljivi rezultati, ki so pokazali, da starost in spol nimata vpliva na pomembnost denarne nagrade kot motivacijskega dejavnika. V tem kontekstu morda preseneča le rezultat, da enako velja tudi za višino plače, ki pa morda ni najprimernejša spremenljivka za ugotavljanje pomembnosti motivacijskih dejavnikov, še posebej v primeru, ko ugotavljamo motivacijski naboj denarnih nagrad. Zato je bila v raziskavo vključena spremenljivka »Zadovoljstvo z življenjskim standardom«, ki poleg same plače vključuje tudi vse druge oblike finančnih prilivov, hkrati pa upošteva individualnost potreb posameznega zaposlenega.

⁵⁷ Glej poglavje 9.3.1.

Rezultati so pokazali, da s premiki po lestvici zadovoljstva z življenjskim standardom navzgor vzpodbudnost denarne nagrade pada. Denarna nagrada je torej močnejši motivator pri tistih posameznikih, ki so manj zadovoljni s svojim življenjskim standardom, in obratno. Posameznika bo torej, vse dokler ne doseže zanj ustreznega življenjskega standarda, motiviral predvsem denar. Kako visok je življenjski standard, ki ga posameznik subjektivno vrednoti kot ustreznega, je težko predvideti, očitno pa je, da denarne nagrade oz. plače niso dovolj visoke, da bi ga lahko zagotovile.

Tudi če glavno ugotovitev raziskave, da je denarna nagrada primarni motivator zaposlenih, skušamo interpretirati v skladu z Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, pridemo do podobnih zaključkov. Herzberg sicer denarne nagrade uvršča med ekstrinzične motivacijske dejavnike oz. higienike, katerih neustrezna urejenost povzroča nezadovoljstvo, na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pa naj ne bi imeli neposrednega vpliva. So pa higieniki predpostavka oz. temelj za pozitivno delovanje intrinzičnih motivacijskih dejavnikov oz. motivatorjev. Raziskava je pokazala, da je nivo plač očitno prenizek, kar povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi, hkrati pa onemogoča pozitivno delovanje po Herzbergu pravih motivatorjev. Dokler higieniki niso na zadovoljivem nivoju, motivatorji nimajo zelenega učinka, zaposlene pa ekstrinzično motivirajo higieniki. Višina plače, ki ne povzroča nezadovoljstva, mora zaposlenemu omogočati zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb. Obenem pa mora biti v skladu z rastjo življenjskih stroškov in z eventualnim povišanjem storilnosti ter primerljiva s plačami zaposlenih, ki opravljajo podobna dela tako v isti, kot tudi v drugih organizacijah (Svetlik 1998a, 5). Ko organizacija doseže tak nivo plač, povečevanje denarne nagrade kot higienika zaposlenega ne motivira več, za njegovo motivacijo pa postanejo pomembnejši številni drugi, intrinzični motivacijski dejavniki (Ilič 2004, 183).

Seveda je potrebno upoštevati, da naj bi vlogo higienika opravljal le fiksni in ne tudi variabilni del plače. Z dovolj visokim deležem variabilne plače in ustreznimi mehanizmi za njen izračun naj bi bilo moč vplivati tudi na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo (Svetlik 1998a, 7). V iskanju primerne razmerja med fiksno in variabilno plačo je najprej potrebno upoštevati pogoj, ki ga za uspešno motiviranje zaposlenih s pomočjo denarnih nagrad izpostavlja Vroomova teorija pričakovanj. Ta teorija kot enega od treh pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za ustrezno motiviranost zaposlenih, navaja valenco, torej privlačnost oz. vrednost, ki jo posameznik pripisuje ponujeni nagradi. Z raziskavo smo skušali ugotoviti, kakšna je minimalna vrednost denarne nagrade, ki je še dovolj privlačna, da deluje

motivacijsko. Rezultati kažejo, da je večina zaposlenih, t.j. 44% zaposlenih, pripravljeno povečati vloženi napor pri delu le v primeru, ko bi jim to prineslo vsaj 20% povišanje plače, 9,3% zaposlenih je to pripravljeno storiti za vsaj 15% povišanje plače, 32% zaposlenih pa bi motiviralo tudi 10% povišanje plače. Variabilni del plače, katerega delež je nižji od 10% celotne plače, na večino zaposlenih torej nima motivacijskih učinkov. V skladu s tem lahko zaključimo, da variabilni del plače v podjetju D, ki v najboljšem primeru dosega 6 odstotkov celotne plače, ni dovolj visok, da bi lahko bistveno vplival na motivacijo zaposlenih.

Mnenje stroke je, da bi moral v prihodnosti delež variabilnega dela plače naraščati na račun zniževanja deleža osnovne plače. To še toliko bolj velja za Slovenijo, kjer je v večini organizacij delež variabilne plače skorajda zanemarljiv ali pa sploh ne obstaja. Glede na opravljeno raziskavo in nekatere podatke iz razvitih zahodnih držav bi bilo smotrno, da bi delež variabilne plače dosegal vsaj 20 % celotne plače in bi se ob ustreznih rezultatih še povečeval.

11 ZAKLJUČEK

V času vse večje globalne konkurence si podjetja prednosti na trgu ne morejo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in tehnološkim posodabljanjem. Že danes velja, da osnovo konkurenčne prednosti predstavljajo kompetentni in motivirani zaposleni, še bolj pa bo to veljalo v prihodnosti. Kako motivirati zaposlene oz. katere motivacijske dejavnike je potrebno uporabiti za optimalno srečevanje med organizacijo in zaposlenimi, ki vodi k realizaciji potreb in interesov zaposlenih na eni in k uspešni realizaciji ciljev podjetja na drugi strani, predstavlja eno izmed najbolj kompleksnih nalog managementa. Predvsem zato, ker je motivacijskih dejavnikov neizmerno veliko, ker se med seboj prepletajo in dopolnjujejo, in ker na različne posameznike lahko delujejo povsem različno.

Denarna nagrada ali plača je zagotovo eden od dejavnikov, ki igra pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih in si zasluži posebno pozornost managementa. V strokovni literaturi je sicer moč pogosto zaslediti, da denar regulira zgolj nezadovoljstvo posameznika, na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenega pa nima neposrednega vpliva. Idejni oče takega razmišljanja je Herzberg, ki kot prave motivatorje izpostavlja t.i. notranje dejavnike, kot so uspeh pri delu, priznanje za opravljeno delo, zanimivo delo, odgovornost pri delu in napredovanje. Zunanji dejavniki, t.i. higieniki, med katere sodijo tudi denarne nagrade, pa so zgolj pogoj za delovanje pravih motivatorjev.

Opozarjanje na nizko spodbujevalno vlogo, pa nikakor ne zmanjšuje pomembnosti denarnih nagrad pri motiviranju zaposlenih. Brez ustrezne urejenosti plač so namreč tudi vsi poizkusi motiviranja z ostalimi, po Herzbergu pravimi motivacijskimi dejavniki, že vnaprej obsojeni na skromen uspeh. Uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo in drugi notranji dejavniki namreč motivirajo le tiste zaposlene, katerim plača omogoča ustrezen življenjski standard. Ostale zaposlene motivira predvsem denar. Opravljena raziskava je namreč pokazala, da vzpodbudnost plače, ki je sicer primarni motivator zaposlenih, pada z naraščanjem zadovoljstva z življenjskim standardom. Glede na trenutne gospodarske razmere in izsledke tako naše kot tudi nekaterih drugih raziskav je moč sklepati, da velik del slovenskih podjetij ne zagotavlja plač, ki bi omogočale ustrezen življenjski standard zaposlenih. Šele z ustrezno ureditvijo plač bo motiviranje s pomočjo notranjih dejavnikov rezultiralo v optimalnejšo izkoriščenost zmožnosti in potencialov zaposlenih.

Prav tako je potrebno upoštevati, da naj bi vlogo higienika opravljal le fiksni in ne tudi variabilni del plače. Ustrezna urejenost higienikov, med katere spada tudi fiksna, torej vnaprej določena plača, omogoča primerno podlago za delovanje po Herzbergu t.i. pravih motivatorjev. Med slednje uvrščamo tudi variabilno plačo, ki naj bi bila odvisna od delovnih dosežkov posameznikov, delovnih skupin ali celotnih organizacij. V večini slovenskih podjetij je (verjetno predvsem zaradi neizdelanih sistemov nagrajevanja) variabilni del plač precej skromen. Ustrezna višina variabilnega dela plače je eden izmed glavnih pogojev za učinkovitost povezovanja plač z uspešnostjo zaposlenih. Najboljši izkoristek motivacijskega potenciala denarne nagrade je glede na rezultate opravljene raziskave moč pričakovati v primeru, ko variabilni del predstavlja vsaj 20 odstotkov celotne plače. Variabilna plača, ki ne dosega 10 odstotkov celotne plače, pa motivacijskega učinka praktično nima.

Poleg posrednega vpliva fiksnega in neposrednega vpliva variabilnega dela plače na motivacijo zaposlenih pa morajo podjetja in njihov management nujno upoštevati tudi dejstvo, da v današnji potrošniško usmerjeni družbi denar še zdaleč ni zgolj sredstvo za zadovoljevanje osnovnih, eksistenčnih potreb. Vse pogosteje nastopa v različnih simbolnih podobah, ki zadovoljujejo potrebe na vseh ravneh Maslowe hierarhične lestvice.

Na podlagi pregledane literature in opravljene raziskave je moč zaključiti, da je denarna nagrada najpomembnejši motivacijski dejavnik v primeru, ko zaposleni niso zadovoljni s svojim življenjskim standardom. Starost, spol in višina plače, ki jim želenega standarda očitno ne omogoča, na vzpodbudnost denarne nagrade v tem primeru nimajo nobenega vpliva. Motivacijski naboj ohranja tudi v primeru zaposlenih, ki jim plača ali katerikoli drugi finančni prilivi zagotavljajo ustrezen življenjski standard. Vendar pa to velja le za ustrezno visok variabilni oz. od delovne uspešnosti odvisni del plače. Kakšen je v tem primeru vpliv starosti, spola in višine plače pa z raziskavo ni bilo ugotovljeno.

Že na začetku naloge sem izpostavil, da podjetjem najpomembnejši vir konkurenčne prednosti predstavljajo njihovi zaposleni. Podjetja, ki se bodo tega zavedala in ki bodo (tudi s pomočjo denarnih nagrad) znala pridobiti, obdržati in ustrezno motivirati svoje zaposlene, lahko tudi v času negotove gospodarske situacije z optimizmom zrejo v prihodnost.

12 LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bajt, Aleksander in Franjo Štiblar. 2002. *Statistika za družboslovce*. Ljubljana: GV založba.
- Barič, Kristina. 2007. Davčna obravnava plač in drugih izplačil iz naslova uspešnosti poslovanja. V *Del plače za poslovno uspešnost, finančna participacija zaposlenih v dobičku in davčna obravnava teh plačil*, ur.France Kokalj, 27-42. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije. Dostopno prek: http://www.zds.si/uploads/publications/si/del_place_za_poslovno_uspesnost.pdf (8. februar 2009).
- Bolle de Bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Bocock, Robert. 1993. *Consumption*. London: Routledge.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Černetič, Metod. 2001. *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Čibej, Jože Andrej. 1992. *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dornan, James M.. 1998. *Strategije uspeha*. Ljubljana: Network TwentyOne.
- Hari, Ivan. 2004. *Božičnica*. Dostopno prek: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=bozicnica> (10. julij 2007).
- Ilič, Branko. 2004. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Svetlik Ivan in Ilič Branko, 174-202. Ljubljana: Sophia.
- Jurančič, Ilija. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- 1995. *Plače v gospodarstvu : sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kogovšek, Tina in Samo Koprivnik. 2001. *Analize podatkov z SPSS-om : predavanja in vaje: informatika 2001/2002*. Ljubljana: RC FDV.
- Kovačič, Matej. 2002. *On-line slovarček statističnih pojmov*. Dostopno prek: <http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html> (10. avgust 2008).
- Kresal, Barbara. 2000. *Predpisi o plačah*. Lesce: Oziris.

Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Možina Stane, 488-523. Radovljica: Didakta.

--- 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

--- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management : nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472-497. Radovljica: Didakta.

--- 2003. O motivaciji pri delu si velikokrat postavljamo napačna vprašanja. *Finance*, 73 (15. april).

Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Lipičnik, Bogdan in Nada Zupan. 1997. Motivational potential of compensation in transitional economies : A case of Slovenia. V *Enterprise in transition: proceedings*, ur. Prašnikar Janez, 579-583. Split: University of Split, Faculty of Economics.

Malačič, Janez. 1995. *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije.

Maslow, Abraham Harold. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.

Mejaš, Niko. 2004. Od upravljanja k soupravljanju. *Manager* 3: 28-30.

Merkač-Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.

Možina, Stane. 1999. Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 3: 3-5.

--- 2002. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 45-97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane , Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač, ur. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Musek, Janek. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.

--- 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana : Educy.

Musek, Janek in Vid Pečjak. 1993. *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Petz, Boris. 1987. *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.

Porter, W. Lyman, Georgy A. Bigley in Richard M. Steers, ur. 1987. *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Svetlik, Ivan. 1998a. Kakovost delovnega življenja skozi plače in varnost. *Industrijska demokracija* 3: 5-8.

--- 1998b. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147-174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Thorpe, Richard. 2000. *Strategic reward systems*. Harlow: Financial Times.

Tomšič, Barbara. 2003. Zygmunt Bauman: Tekoča moderna. *Teorija in praksa* 3: 584-586.

Topovšek, Katja. 2006. *Kako motivirati zaposlene – 2. del*. Dostopno prek: <http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-in-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-2-del> (12. januar 2009).

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Trstenjak, Anton. 1976. *Problemi psihologije*. Ljubljana: Slovenska matica.

Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

--- 1995. Osnovna plača delavca. V *Modra knjiga: plače v Sloveniji*, ur. Stane Uhan, 197-270. Kranj: Moderna organizacija.

--- 1999a. Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 5: 3-8.

--- 1999b. Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* 6/7: 3-5.

--- 2000. Naš jutri - udeležba zaposlenih pri dobičku. *Industrijska demokracija* 2: 20-29.

--- 2004. Plača za delovno uspešnost. *Organizacija* 2: 106-113.

Vila, Antun in Jure Kovač. 1998. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

Zds.si. 2009. *Osnovna plača*. Dostopno prek: http://www.zds.si/si/podrocja_delovanja/prejemki_iz_delovnih_razmerij/placilo_za_delo/osnovna_placa/ (16. februar 2009).

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

13 PRILOGE

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Vaše podjetje mi je, kot absolventu kadrovskega manamegenta na Fakulteti za družbene vede, v sklopu moje diplomske naloge, omogočilo izvedbo raziskave, v zvezi z nagrajevanjem in motivacijo zaposlenih.

Podatki, pridobljeni s pomočjo tega vprašalnika, bodo služili preverjanju določenih teoretičnih predpostavk, zato Vas prosim, da vprašanja natančno preberete in na njih iskreno odgovorite. Vprašalnik je anonimen.

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje,

Rok Lužar

1.) Vaš spol: a) Moški b) Ženski

2.) Vaša starost: a) 25 let ali manj
b) od 26 do 35 let
c) od 36 do 45 let
d) od 46 do 55 let
e) več kot 55 let

3.) Kako pomembni so za Vas naslednji motivacijski dejavniki, ki so povezani z vašim delom?

3.1.) Ocenite pomembnost posameznega dejavnika dela tako, da v spodnji *Tabeli 1* (desno od dejavnikov dela) pri vsakem posameznem dejavniku obkrožite:

- 1 – nepomemben
- 2 – malo pomemben
- 3 – srednje pomemben
- 4 – pomemben
- 5 – zelo pomemben

Tabela 1

DEJAVNIKI DELA	Nepomemben	Malo pomemben	Srednje pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Koristnost dela	1	2	3	4	5
Zanimivost dela	1	2	3	4	5
Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
Delovne razmere oz. pogoji v katerih delate	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki ga prinaša delovno mesto	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Fleksibilnost delavnika	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)	1	2	3	4	5
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
Jasno opredeljeni delovni cilji	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

Nadaljevanje na naslednji strani!

- 3.2.) Izmed spodaj naštetih dejavnikov v *Tabeli 2* izberite tri dejavnike, ki imajo največji vpliv na Vaš vloženi trud pri delu.
** Izberite tri dejavnike, ki imajo (v kolikor so pri Vašem delu prisotni), oz. bi imeli (v kolikor pri Vašem delu niso prisotni), največji pozitivni vpliv na Vašo pripravljenost delati bolj zavzeto, več, hitreje, natančneje,...*
 Označite jih tako, da v stolpcu »Izbor« pobarvate tri krožce ob izbranih treh dejavnikih.

Tabela 2

DEJAVNIKI DELA	Izbor
Koristnost dela	<input type="radio"/>
Zanimivost dela	<input type="radio"/>
Odgovornost pri delu	<input type="radio"/>
Delovne razmere oz. pogoji v katerih delate	<input type="radio"/>
Ugled in status, ki ga prinaša delovno mesto	<input type="radio"/>
Dobri odnosi s sodelavci	<input type="radio"/>
Dobri odnosi z nadrejenimi	<input type="radio"/>
Samostojnost pri delu	<input type="radio"/>
Fleksibilnost delavnika	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja	<input type="radio"/>
Višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)	<input type="radio"/>
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	<input type="radio"/>
Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	<input type="radio"/>
Jasno opredeljeni delovni cilji	<input type="radio"/>
Varnost zaposlitve	<input type="radio"/>

4.) Ali ste pripravljeni povečati svoj vloženi napor pri delu?

Pripravljen bi bil povečati svoj (mesečni) vloženi napor pri delu, če bi mi to zagotovilo povišanje plače v višini (obkrožite):

- 1.) vsaj 3 % plače
- 2.) vsaj 5% plače
- 3.) vsaj 10% plače
- 4.) vsaj 15% plače
- 5.) vsaj 20% plače
- 6.) pripravljen sem povečati svoj vloženi napor brez povišanja plače
- 7.) nisem pripravljen povečati svojega vložene napore, ne glede na povišanje plače

5.) Koliko je znašala vaša zadnja neto plača (obkrožite)?

**Prosim, da pri tem odgovoru navedete skupni znesek izplačane plače, BREZ zneska ki ga predstavljata nadomestilo za prehrano in prevoz oz. potne stroške.*

- 1.) manj kot 500 EUR
- 2.) od 500 EUR do 750 EUR
- 3.) Od 750 EUR do 1000 EUR
- 4.) Od 1000 EUR do 1500 EUR
- 5.) Več kot 1500 EUR

6.) Kako ste zadovoljni z Vašim življenjskim standardom (obkrožite)?

- 1.) zelo zadovoljen
- 2.) zadovoljen
- 3.) niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- 4.) nezadovoljen
- 5.) zelo nezadovoljen

PRILOGA B: OPISNE STATISTIKE

FREKVENČNE PORAZDELITVE

Značilnosti vzorca: Spol, starost, zadovoljstvo z življenjskim standardom, višina neto plače

		Count	Col %
spol	moški	44	56,40%
	ženski	34	43,60%
Total		78	100,00%
starost	25 let ali manj	13	16,70%
	od 26 do 35 let	17	21,80%
	od 36 do 45 let	20	25,60%
	od 46 do 55 let	19	24,40%
	več kot 55 let	9	11,50%
Total		78	100,00%
Zadovoljstvo z življenjskim standardom	zelo zadovoljen	1	1,30%
	zadovoljen	32	41,00%
	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	29	37,20%
	nezadovoljen	10	12,80%
	zelo nezadovoljen	6	7,70%
Total		78	100,00%
Neto plača	manj kot 500 EUR	10	13,00%
	od 500 EUR do 750 EUR	39	50,60%
	Od 750 EUR do 1000 EUR	18	23,40%
	Od 1000 EUR do 1500 EUR	9	11,70%
	Več kot 1500 EUR	1	1,30%
Total		77	100,00%

Vrednost denarne nagrade, ki deluje motivacijsko

Pripravljenost povečati vloženi napor pri delu če bi to zagotovilo povišanje plače v višini:	vsaj 3 % plače	1	1,30%
	vsaj 5% plače	6	8,00%
	vsaj 10% plače	17	22,70%
	vsaj 15% plače	7	9,30%
	vsaj 20% plače	33	44,00%
	pripravljen sem povečati svoj vloženi napor brez povišanja plače	5	6,70%
	nisem pripravljen povečati vloženega napora, ne glede na povišanje plače	6	8,00%
Total		75	100,00%

PRIORITETNA LESTVICA

Vzpodbudnost dejavnikov dela

		Cases	Col Res. %
\$Q3A	Višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)	44	57,90%
	Dobri odnosi s sodelavci	37	48,70%
	Zanimivost dela	23	30,30%
	Samostojnost pri delu	15	19,70%
	Delovne razmere oz. pogoji v katerih delate	14	18,40%
	Dobri odnosi z nadrejenimi	14	18,40%
	Koristnost dela	13	17,10%
	Odgovornost pri delu	13	17,10%
	Jasno opredeljeni delovni cilji	11	14,50%
	Varnost zaposlitve	11	14,50%
	Možnost napredovanja	10	13,20%
	Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	7	9,20%
	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	6	7,90%
	Fleksibilnost delavnika	5	6,60%
	Ugled in status, ki ga prinaša delovno mesto	3	3,90%
Total		76	297,40%

POMEMBNOST DEJAVNIKOV DELA

Koristnost dela	srednje pomemben	14	17,90%
	pomemben	33	42,30%
	zelo pomemben	31	39,70%
Total		78	100,00%
Zanimivost dela	nepomemben	2	2,60%
	srednje pomemben	9	11,70%
	pomemben	32	41,60%
	zelo pomemben	34	44,20%
Total		77	100,00%
Odgovornost pri delu	malo pomemben	1	1,30%
	srednje pomemben	6	7,70%
	pomemben	32	41,00%
	zelo pomemben	39	50,00%
Total		78	100,00%
Delovne razmere oz. pogoji v katerih delate	nepomemben	1	1,30%
	malo pomemben	1	1,30%
	srednje pomemben	16	20,50%
	pomemben	34	43,60%
	zelo pomemben	26	33,30%
Total		78	100,00%

POMEMBNOST DEJAVNIKOV DELA

Ugled in status, ki ga prinaša delovno mesto	nepomemben	2	2,60%
	malo pomemben	4	5,10%
	srednje pomemben	31	39,70%
	pomemben	28	35,90%
	zelo pomemben	13	16,70%
Total		78	100,00%
Dobri odnosi s sodelavci	nepomemben	1	1,30%
	srednje pomemben	4	5,10%
	pomemben	23	29,50%
	zelo pomemben	50	64,10%
Total		78	100,00%
Dobri odnosi z nadrejenimi	malo pomemben	1	1,30%
	srednje pomemben	8	10,30%
	pomemben	27	34,60%
	zelo pomemben	42	53,80%
Total		78	100,00%
Samostojnost pri delu	srednje pomemben	13	16,70%
	pomemben	26	33,30%
	zelo pomemben	39	50,00%
Total		78	100,00%
Fleksibilnost delavnika	nepomemben	3	3,80%
	malo pomemben	1	1,30%
	srednje pomemben	27	34,60%
	pomemben	31	39,70%
	zelo pomemben	16	20,50%
Total		78	100,00%
Možnost napredovanja	nepomemben	2	2,60%
	malo pomemben	4	5,10%
	srednje pomemben	16	20,50%
	pomemben	25	32,10%
	zelo pomemben	31	39,70%
Total		78	100,00%
Višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)	malo pomemben	2	2,60%
	srednje pomemben	8	10,30%
	pomemben	25	32,10%
	zelo pomemben	43	55,10%
Total		78	100,00%
Pohvala priznanje za dobro opravljeno delo	nepomemben	1	1,30%
	malo pomemben	2	2,60%
	srednje pomemben	18	23,70%
	pomemben	25	32,90%
	zelo pomemben	30	39,50%
Total		76	100,00%

POMEMBNOST DEJAVNIKOV DELA

Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	nepomemben	4	5,10%
	malo pomemben	2	2,60%
	srednje pomemben	15	19,20%
	pomemben	32	41,00%
	zelo pomemben	25	32,10%
Total		78	100,00%
Jasno opredeljeni delovni cilji	nepomemben	2	2,60%
	malo pomemben	2	2,60%
	srednje pomemben	18	23,40%
	pomemben	26	33,80%
	zelo pomemben	29	37,70%
Total		77	100,00%
Varnost zaposlitve	nepomemben	2	2,60%
	malo pomemben	3	3,90%
	srednje pomemben	14	18,20%
	pomemben	23	29,90%
	zelo pomemben	35	45,50%
Total		77	100,00%

POMEMBNOST DEJAVNIKOV DELA

POVPREČJA

Descriptive Statistics						
	N Statistic	MIN. Statistic	MAX. Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic
Koristnost dela	78	3	5	4,22	0,08	0,732
Zanimivost dela	77	1	5	4,25	0,10	0,861
Odgovornost pri delu	78	2	5	4,40	0,08	0,690
Delovne razmere oz. pogoji v katerih delate	78	1	5	4,06	0,10	0,843
Ugled in status, ki ga prinaša delovno mesto	78	1	5	3,59	0,10	0,918
Dobri odnosi s sodelavci	78	1	5	4,55	0,08	0,714
Dobri odnosi z nadrejenimi	78	2	5	4,41	0,08	0,729
Samostojnost pri delu	78	3	5	4,33	0,08	0,750
Fleksibilnost delavnika	78	1	5	3,72	0,11	0,938
Možnost napredovanja	78	1	5	4,01	0,12	1,026
Višina celotne plače (osn.plača,dodatki,stimulacija)	78	2	5	4,40	0,09	0,779
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	76	1	5	4,07	0,11	0,929
Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	78	1	5	3,92	0,12	1,042
Jasno opredeljeni delovni cilji	77	1	5	4,01	0,11	0,980
Varnost zaposlitve	77	1	5	4,12	0,12	1,013
Zadovoljstvo z življenjskim standardom	78	1	5	2,85	0,11	0,941
Valid N (listwise)	74					

PRILOGA C: LINEARNA REGRESIJA

Variables

Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Neto plača, Zadovoljstvo z življ. standardom, spol, starost	,	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,349214918	0,121951059	0,073170562	0,751516327

a Predictors: (Constant), Neto plača, Zadovoljstvo z življenjskim standardom, spol, starost

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,647759417	4	1,411939854	2,499996244	0,049920853
	Residual	40,66392889	72	0,56477679		
	Total	46,31168831	76			

a Predictors: (Constant), Neto plača, Zadovoljstvo z življenjskim standardom, spol, starost

b Dependent Variable: Višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,575337	0,505610091		9,049140993	1,69217E-13
	starost	-0,17113392	0,069364874	-0,279499702	-2,467155364	0,015998462
	spol	0,068870532	0,176144003	0,044097752	0,390989932	0,69695928
	zadovoljstvo z življenjskim std.	0,124578193	0,092071228	0,150320669	1,353063225	0,180268812
	neto plača	-0,059276768	0,100376803	-0,06862902	-0,590542499	0,556676141

a Dependent Variable: Višina celotne plače (osnovna plača, dodatki, stimulacija)

PRILOGA D: KONTINGENČNE TABELE

Povezanost med spolom zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade

spol * DENNAG Crosstabulation

		DENNAG		Total	
		0	1		
spol	moški	Count	18	26	44
		% within spol	40,90909091	59,09090909	100
	ženski	Count	14	18	32
		% within spol	43,75	56,25	100
Total		Count	32	44	76
		% within spol	42,10526316	57,89473684	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	0,06133781	1	0,804393837		
Continuity Correction	0,000153345	1	0,990119886		
Likelihood Ratio	0,06128837	1	0,804471086		
Fisher's Exact Test				0,81844775	0,4942701
Linear-by-Linear Ass.	0,060530733	1	0,805659053		

N of Valid Cases

76

a

Computed only for a 2x2 table

b

0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,47.

Povezanost med starostjo zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade

starost * DENNAG Crosstabulation

		DENNAG		Total	
		0	1		
starost	25 let ali manj	Count	4	8	12
		% within starost	33,33333333	66,66666667	100
	od 26 do 35 let	Count	7	10	17
		% within starost	41,17647059	58,82352941	100
	od 36 do 45 let	Count	7	13	20
		% within starost	35	65	100
	od 46 do 55 let	Count	8	10	18
		% within starost	44,44444444	55,55555556	100
	več kot 55 let	Count	6	3	9
		% within starost	66,66666667	33,33333333	100
Total		Count	32	44	76
		% within starost	42,10526316	57,89473684	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,066685235	4	0,546728472
Likelihood Ratio	3,058795021	4	0,548034864
Linear-by-Linear Ass.	1,722216482	1	0,189407985

N of Valid Cases

76

a

1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,79.

Povezanost med starostjo zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade II.

starost * DENNAG Crosstabulation

		DENNAG		Total	
		0	1		
starost	do 35 let	Count	11	18	29
		% within starost	37,93103448	62,06896552	100
	od 36 do 45 let	Count	7	13	20
		% within starost	35	65	100
	od 46 let naprej	Count	14	13	27
		% within starost	51,85185185	48,14814815	100
Total		Count	32	44	76
		% within starost	42,10526316	57,89473684	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,673681499	2	0,433076562
Likelihood Ratio	1,668835504	2	0,434127178
Linear-by-Linear Ass.	1,068147075	1	0,301364353

N of Valid Cases

76

a

0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,42.

Povezanost med višino neto plače zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade

Neto plača * DENNAG Crosstabulation

		DENNAG		Total	
		0	1		
Neto plača	manj kot 500 EUR	Count	1	7	8
		% within Neto pl.	12,50%	87,50%	100,00%
	500 EUR - 750 EUR	Count	17	22	39
		% within Neto pl.	43,60%	56,40%	100,00%
	750 EUR - 1000 EUR	Count	8	10	18
		% within Neto pl.	44,40%	55,60%	100,00%
	1000 EUR - 1500 EUR	Count	6	3	9
		% within Neto pl.	66,70%	33,30%	100,00%
	več kot 1500 EUR	Count		1	1
		% within Neto pl.		100,00%	100,00%
Total		Count	32	43	75
		% within Neto pl.	42,70%	57,30%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,876	4	0,209
Likelihood Ratio	6,714	4	0,152
Linear-by-Linear Ass.	2,31	1	0,129

N of Valid Cases

75

a

5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Povezanost med višino neto plače zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade II.

Neto plača * DENNAG Crosstabulation

		DENNAG		Total	
		0	1		
Neto plača	do 750 EUR	Count	18	29	47
		% within Neto pl.	38,30%	61,70%	100,00%
	več kot 750 EUR	Count	14	14	28
		% within Neto pl.	50,00%	50,00%	100,00%
Total		Count	32	43	75
		% within Neto pl.	42,70%	57,30%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	0,982	1	0,322		
Continuity Correction	0,562	1	0,453		
Likelihood Ratio	0,979	1	0,322		
Fisher's Exact Test				0,345	0,226
Linear-by-Linear Ass.	0,969	1	0,325		

N of Valid Cases 75

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,95.

Povezanost med zadovoljstvom z življenjskim standardom zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade

Zadovoljstvo z življenjskim standardom * DENNAG Crosstabulation

		DENNAG		Total	
		0	1		
Zadovoljstvo z življenjskim standardom (ZŽS)	zelo zadovoljen	Count		1	1
		% within ZŽS		100,00%	100,00%
	zadovoljen	Count	19	12	31
		% within ZŽS	61,30%	38,70%	100,00%
	niti zadovoljen niti nezadovoljen	Count	9	19	28
		% within ZŽS	32,10%	67,90%	100,00%
	nezadovoljen	Count	2	8	10
		% within ZŽS	20,00%	80,00%	100,00%
zelo nezadovoljen	Count	2	4	6	
	% within ZŽS	33,30%	66,70%	100,00%	
Total		Count	32	44	76
		% within ZŽS	42,10%	57,90%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,742	4	0,068
Likelihood Ratio	9,264	4	0,055
Linear-by-Linear Ass.	4,206	1	0,04

N of Valid Cases 76

a 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

Povezanost med zadovoljstvom z življenjskim standardom zaposlenega in vzpodbudnostjo denarne nagrade II.

Zadovoljstvo z življenjskim standardom * DENNAG Crosstabulation

		DENNAG		Total	
		0	1		
Zadovoljstvo z življenjskim standardom (ZŽS)	zadovoljen	Count	19	13	32
		% within ZŽS	59,40%	40,60%	100,00%
	niti zadovoljen	Count	9	19	28
	niti nezadovoljen	% within ZŽS	32,10%	67,90%	100,00%
	nezadovoljen	Count	4	12	16
		% within ZŽS	25,00%	75,00%	100,00%
Total		Count	32	44	76
		% within ZŽS	42,10%	57,90%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,976	2	0,031
Likelihood Ratio	7,066	2	0,029
Linear-by-Linear Ass.	6,193	1	0,013

N of Valid Cases

76

0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,74.

a