

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Babnik

**Motiviranje in nedenarno nagrajevanje
na primeru podjetja Trimco d.d.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Babnik

Mentorica: izr. prof. dr. Nada Zupan

**Motiviranje in nedенarno nagrajevanje
na primeru podjetja Trimo d.d.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

Motiviranje in nedenarno nagrajevanje na primeru podjetja Trimo d.d.

Oblikovanje ustreznega sistema motiviranja in nagrajevanja pomembna naloga kadrovskih strokovnjakov, ki zahteva nenehno spremljanje in usklajevanje motivov zaposlenih s potrebami in cilji organizacije. Enotnih rešitev ni, saj je vsaka posamezna organizacija edinstven skupek posameznikov, katerih potrebe in pričakovanja se spreminjajo pod vplivom časa in specifičnih življenjskih okoliščin.

Namen magistrskega dela je preučiti teoretična izhodišča na področju motivacije ter področja motiviranja in nedenarnega nagrajevanja. V empiričnem delu teoretična spoznanja in znanstvene ugotovitve preverim v konkretnem organizacijskem okolju podjetja Trimo d.d.. Z raziskavo ugotavljam kaj zaposlene motivira za delo v podjetju, ali se pojavljajo razlike v motivih glede na socio-demografske značilnosti in kako spodbudno na zaposlene vplivajo posamezne nedenarne nagrade. Ključne ugotovitve nato apliciram v prakso in podam predloge za izboljšanje obstoječega sistema motiviranja in nedenarnega nagrajevanja.

Ključne besede: motivacija, motivacija za delo, Trimo, nagrajevanje, motiviranje.

Motivation and non-monetary rewards in the case of Trimo d.d.

Developing an appropriate motivation and reward system is an important task of HRM experts, which requires constant monitoring and consolidation of employee motives and organizational needs and goals. There are no general solutions, because each organization is a unique set of individuals whose needs and expectations are constantly changing under the influence of time and specific life circumstances.

The purpose of master thesis is to examine the theoretical background of motivation and non-monetary rewarding. Through empirical research, theoretical knowledge and scientific findings are verified within the specific organizational environment of Trimo d.d.. The research is focused at exploring work motives of employees, differences in motives regarding socio-demographic characteristics and how stimulating are non-monetary rewards to the individual employees. Based on key findings, possible improvements of current motivation and non-monetary rewards system are being suggested.

Key words: motivation, work motivation, Trimo, rewards, motivation.

KAZALO

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | UVOD | 11 |
| 1.1 | NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA | 13 |
| 1.2 | STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA | 14 |
| 2 | MOTIVACIJA | 15 |
| 2.1 | OPREDELITEV MOTIVACIJE | 15 |
| 2.1.1 | Značilnosti motivacije | 17 |
| 2.1.2 | Potrebe, motivi in cilji | 17 |
| 2.2 | TEORIJE MOTIVACIJE | 18 |
| 2.2.1 | Klasifikacija teorij motivacije | 19 |
| 2.2.2 | Vsebinske teorije motivacije | 20 |
| 2.2.2.1 | <i>Teorija postavljanja ciljev</i> | 21 |
| 2.2.2.2 | <i>Teorija hierarhije potreb</i> | 22 |
| 2.2.2.3 | <i>Teorija ERG</i> | 24 |
| 2.2.2.4 | <i>Teorija dveh faktorjev</i> | 24 |
| 2.2.3 | Procesne teorije motivacije | 26 |
| 2.2.3.1 | <i>Teorija pravičnosti</i> | 26 |
| 2.2.3.2 | <i>Teorija pričakovanja</i> | 27 |
| 2.2.3.3 | <i>Teorija okrepitve</i> | 29 |
| 2.2.3.4 | <i>Teorija socialnega učenja</i> | 30 |
| 2.3 | MOTIVACIJSKI MODELI | 31 |
| 2.3.1 | Integrativni motivacijski model | 32 |
| 2.3.2 | Integrativni model <i>delovnih stališč, motivacije in uspešnosti</i> | 33 |
| 2.4 | DEJAVNIKI MOTIVACIJE | 34 |
| 3 | MOTIVACIJA ZA DELO | 35 |
| 3.1 | LAWLERJEV MODEL MOTIVACIJE ZA DELO | 36 |
| 3.2 | DEJAVNIKI MOTIVACIJE ZA DELO | 37 |
| 3.3 | MOTIVACIJA, ZADOVOLJSTVO IN USPEŠNOST ZAPOSLENIH | 43 |
| 3.3.1 | Opredelitev zadovoljstva z delom | 43 |
| 3.3.2 | Dejavniki zadovoljstva z delom | 44 |
| 3.3.3 | Zadovoljstvo in delovna uspešnost | 47 |
| 3.4 | MOTIVACIJA IN PRIPADNOST ZAPOSLENIH | 48 |
| 4 | MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH | 50 |
| 4.1 | VLOGA SISTEMA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA | 51 |
| 4.2 | SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA | 52 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.3 | STRATEGIJE MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA | 55 |
| 4.4 | UČINKOVIT SISTEM MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA | 57 |
| 4.5 | MOTIVACIJSKI VIDIK NAGRAJEVANJA | 58 |
| 4.6 | DENARNE NAGRADE | 60 |
| 4.7 | NEDENARNE NAGRADE IN PRIZNANJA | 61 |
| 5 | PREDSTAVITEV PODJETJA TRIMO d.d. | 62 |
| 5.1 | ZGODOVINA | 63 |
| 5.2 | DEJAVNOST | 64 |
| 5.3 | VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE | 65 |
| 5.4 | ORGANIZACIJSKA KULTURA | 65 |
| 5.5 | ZAPOSLENI V TRIMU | 66 |
| 5.6 | MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE V TRIMU | 67 |
| 5.6.1 | Denarno motiviranje in nagrajevanje | 68 |
| 5.6.2 | Nedenarno motiviranje in nagrajevanje..... | 69 |
| 5.6.3 | Učinkovitost motiviranja in nagrajevanja | 72 |
| 6 | RAZISKAVA O MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU V PODJETJU TRIMO D.D. | 72 |
| 6.1 | OPREDELITEV PREDMETA IN CILJEV RAZISKAVE..... | 73 |
| 6.2 | METODOLOGIJA RAZISKAVE | 76 |
| 6.2.1 | Sestava in struktura vprašalnika | 76 |
| 6.2.2 | Opis vzorca | 79 |
| 6.2.3 | Izvedba raziskave | 82 |
| 6.2.4 | Metode obdelave podatkov | 82 |
| 6.3 | REZULTATI RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA | 83 |
| 6.3.1 | Pomembnost motivacijskih dejavnikov | 83 |
| 6.3.2 | Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na socio-demografske dejavnike | 86 |
| 6.3.1.1 | Pomembnost motivacijskih dejavnikov in spol | 86 |
| 6.3.1.2 | Pomembnost motivacijskih dejavnikov in starost | 88 |
| 6.3.1.3 | Pomembnost motivacijskih dejavnikov in stopnja izobrazbe | 91 |
| 6.3.1.4 | Pomembnost motivacijskih dejavnikov in delovna doba | 94 |
| 6.3.3 | Ocena spodbudnosti nagrad | 95 |
| 7 | UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA NEDENARNEGA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V TRIMU..... | 97 |
| | SKLEP | 103 |

| | |
|---------------------------------|------------|
| LITERATURA IN VIRI | 106 |
|---------------------------------|------------|

SEZNAM PRILOG

| | |
|---|-----|
| <i>PRILOGA A: Anketni vprašalnik</i> | 112 |
| <i>PRILOGA B: Frekvenčna porazdelitev – spol</i> | 115 |
| <i>PRILOGA C: Frekvenčna porazdelitev – starost</i> | 115 |
| <i>PRILOGA Č: Frekvenčna porazdelitev – stopnja izobrazbe</i> | 116 |
| <i>PRILOGA D: Frekvenčna porazdelitev – delovna doba</i> | 116 |
| <i>PRILOGA E: Seznam motivov</i> | 116 |
| <i>PRILOGA F: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov</i> | 117 |
| <i>PRILOGA G: Prikaz ocene pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol</i> | 117 |
| <i>PRILOGA H: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in spolom</i> | 118 |
| <i>PRILOGA I: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in starostjo</i> | 119 |
| <i>PRILOGA J: Prikaz razlike med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in starostnimi razredi</i> | 120 |
| <i>PRILOGA K: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in izobrazbo</i> | 120 |
| <i>PRILOGA L: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in stopnjo izobrazbe</i> | 121 |
| <i>PRILOGA M: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in delovno dobo</i> | 122 |
| <i>PRILOGA N: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in trajanjem delovne dobe</i> | 123 |
| <i>PRILOGA O: Ocena spodbudnosti nagrad</i> | 123 |
| <i>PRILOGA P: Intervju</i> | 124 |

SEZNAM SLIK

| | |
|---|----|
| <i>SLIKA 2.1: Procesne in vsebinske teorije motivacije</i> | 20 |
| <i>SLIKA 2.2: Model hierarhije potreb</i> | 23 |
| <i>SLIKA 2.3: Higieniki in motivatorji</i> | 25 |
| <i>SLIKA 2.4: Integrativni motivacijski model</i> | 32 |
| <i>SLIKA 2.5: Integrativni model delovnih stališč, motivacije in uspešnosti</i> | 33 |
| <i>SLIKA 3.1: Lawlerjev model motivacije za delo</i> | 37 |
| <i>SLIKA 4.1: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije</i> | 52 |
| <i>SLIKA 4.2: Celovit sistem plač in nagrajevanja</i> | 53 |
| <i>SLIKA 4.3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu</i> | 54 |
| <i>SLIKA 4.5: Povezava med nagradami in Maslowo hierarhijo vrednot</i> | 59 |
| <i>SLIKA 4.6: Primer materialnih in nematerialnih nadenarnih nagrad</i> | 62 |
| <i>SLIKA 5.1: Organizacijska struktura podjetja</i> | 64 |
| <i>SLIKA 5.2: Izobrazbena struktura zaposlenih v Trimu</i> | 66 |
| <i>SLIKA 6.1: Struktura vzorca po spolu</i> | 79 |
| <i>SLIKA 6.2: Struktura vzorca po starosti</i> | 80 |
| <i>SLIKA 6.3: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe</i> | 81 |
| <i>SLIKA 6.4: Struktura vzorca po delovni dobi</i> | 81 |
| <i>SLIKA 6.5: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov</i> | 84 |
| <i>SLIKA 6.6: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol</i> | 87 |
| <i>SLIKA 6.7: Prikaz spodbudnosti nagrad</i> | 95 |

SEZNAM TABEL

| | |
|---|----|
| <i>TABELA 6.1: Izračun zanesljivosti merjenja</i> | 85 |
| <i>TABELA 6.2: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov</i> | 89 |
| <i>TABELA 6.3: Prikaz povezave med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in starostnimi razredi</i> | 91 |
| <i>TABELA 6.4: Prikaz povezave med motivacijskimi dejavniki in stopnjo izobrazbe</i> | 93 |

1 UVOD

V magistrskem delu se bom ukvarjala s področjem motiviranja in nederavnega nagrajevanja zaposlenih. Kako vzpodbuditi zaposlene, da bodo kakovostno in učinkovito opravljali svoje delo, je namreč eno temeljnih vprašanj vsake sodobne organizacije. Kot pravi Lipičnik (1993, 7) je uspešnost organizacije pri doseganju poslovnih ciljev rezultat zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih, saj predstavljajo tisti del organizacije, ki je zmožen predvidevanja, zaznavanja in ustreznega prilagajanja spremembam. Tudi drugi avtorji (Armstrong 2006; Georgopoulos v Armstrong 2004) navajajo pozitivno korelacijo med motiviranjem, nagrajevanjem in uspešnostjo zaposlenih. Spodbujanje in ohranjanje uspešnosti zaposlenih torej sodi med temeljne naloge managementa in že desetletja priteguje pozornost znanstvenih in strokovnih krogov s področja upravljanja človeških virov.

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih je pomemben del plačnega sistema kot procesa, ki prevaja strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo (Zupan 2001). Vpliva na oblikovanje odnosov med delodajalci in zaposlenimi, oblikovanje organizacijske kulture in klime ter krepi pripadnost podjetju. Način motiviranja in nagrajevanja obstoječim in potencialnim kadrom na eni strani sporoča, kakšen odnos ima organizacija do človeških virov, na drugi strani pa pomembno vpliva na odnos zaposlenih do podjetja in dela. Z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem organizacija spodbuja zaposlene k večji angažiranosti, zadovoljstvu, produktivnosti in posledično uspešnosti tako posameznika kot celotne organizacije. Gledano z nasprotnega vidika, je neustrezen odnos do motiviranja in nagrajevanja lahko vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih, upad delovne motivacije, slabe medsebojne odnose in celo odhod najboljših kadrov. Oblikovanje primerne sistema motiviranja in nagrajevanja je za organizacijo strateškega pomena.

Z novim razumevanjem vrednosti in funkcije človeškega kapitala v organizacijah je povezano spreminjanje sistemov plač in nagrajevanja, ki postajajo vse bolj kompleksni in celoviti. Poleg plače obsegajo tudi druge pomembne elemente, kot so privlačna prihodnost, možnost osebne rasti, delovno okolje in delovna klima (Zingheim in Schuster v Zupan 2001, 116).

Temeljni okvir oblikovanja strategij motiviranja in nagrajevanja predstavljajo teorije motivacije, ki skušajo pojasniti, katere silnice znotraj posameznika in v njegovem okolju pritegnejo njegovo pozornost, aktivirajo in ohranjajo dejavnost oz. kateri dejavniki determinirajo posameznikovo vztrajnost in pripravljenost za delo. Za kadrovske strokovnjake in managerje je pomembno, da pri prenosu v prakso upoštevajo spoznanja različnih teorij motivacije. Le tako lahko pri oblikovanju ustreznega sistema motiviranja in nagrajevanja izhajajo iz celostnega razumevanja motivacije zaposlenih.

Kako torej ustrezno nagraditi in motivirati zaposlene? Pregled raziskav, strokovnih razprav in študij primerov potrjuje, da enotna rešitev ni mogoča, saj gre za večdimenzionalno vprašanje. Organizacije so edinstveni, bolj ali manj kompleksni sistemi, s specifičnimi poslovnimi vizijami in strategijami, notranjo organizacijo in strukturo zaposlenih. Delujejo v različnih socialnih, gospodarskih in političnih okoljih, podvrženih nenehnim spremembam, ki zahtevajo prilagajanje za ohranitev obstoja in konkurenčne prednosti. Nenazadnje organizacijo sestavljajo posamezniki z različnimi motivi, potrebami, prepričanji in cilji, ki definirajo njihov odnos in motivacijo za delo.

Novejše raziskave motivacije za delo spreminjajo splošno uveljavljeno prepričanje, da je človekov temeljni motiv za delo plačilo. Analize kažejo, da imajo nematerialne nagrade močnejši vpliv na notranjo motivacijo kot plača ter z njo povezane ugodnosti in bonitete. Zgolj denarno nagrajevanje ne more zadovoljiti potreb na višjih ravneh, kot je npr. potreba po samouresničevanju ali priznanje s strani drugih. Področje nedenarnega nagrajevanja zato zahteva posebno pozornost. Kljub pogosto zapisanemu dejstvu, da so zadovoljni zaposleni največji kapital organizacije, še vedno ostaja odprto vprašanje, kako doseči, da bodo zaposleni tudi motivirani za kakovostno delo in posledično prispevali k uspešnosti organizacije? Odgovor gre vsekakor iskati med spoznanji različnih znanstvenih teorij o motivaciji.

Motiviranje zaposlenih je torej orodje managerjev, s katerim usmerjajo aktivnosti zaposlenih k zelenim ciljem (Lipičnik 1998). Ker pa se ljudje razlikujejo v svojih željah in potrebah, so preproste generalizacije o motivih za delo nesmiselne (Vroom 1967). Če organizacija sistem motiviranja in nagrajevanja oblikuje na podlagi splošnih predvidevanj o motivih zaposlenih in nezadostnem razumevanju posameznikove motivacije za delo, tvega neustreznost in neučinkovitost načinov motiviranja in nagrajevanja.

Na osnovi podanih problemskih izhodišč sem postavila osnovno tezo magistrskega dela, ki pravi, da je ugotavljanje motivov zaposlenih za delo pomemben dejavnik, ki vpliva na učinkovitost sistema motiviranja in nagrajevanja v organizaciji.

Postavljeno tezo v prvem delu naloge preizkušam na deskriptivni ravni, v drugem delu naloge pa tudi na empirični raziskovalni ravni, na primeru podjetja Trimo d.d.. V magistrskem delu sem uporabila deskriptivno in kavzalno - neeksperimentalno metodo znanstvenega raziskovanja. Z deskriptivno metodo opisujemo pojave, s kavzalno – neeksperimentalno metodo pa skušamo ugotoviti vzroke in posledice teh pojavov (Sagadin 1993). Za zbiranje empiričnih podatkov sem uporabila kvantitativne (anketni vprašalnik) in kvalitativne raziskovalne tehnike (intervju, analiza pisnih virov). Pridobljene podatke sem računalniško obdelala in analizirala s pomočjo metod deskriptivne in inferenčne statistike.

1.1 Namen in cilji magistrskega dela

Poglavitni namen magistrskega dela je preučiti teoretična izhodišča na področju motivacije in se seznaniti s kompleksnostjo področja motiviranja in nadenarnega nagrajevanja. Z raziskavo želim določena teoretična spoznanja in znanstvene ugotovitve empirično preveriti v konkretnem organizacijskem okolju podjetja Trimo d.d., nato pa ključne ugotovitve aplicirati v prakso, v obliki predlogov za izboljšanje obstoječega sistema motiviranja in nadenarnega nagrajevanja.

Z raziskavo želim ugotoviti naslednje: kaj zaposlene motivira za delo v podjetju, ali se pojavljajo razlike v motivih glede na socio-demografske značilnosti in kako spodbudno na zaposlene vplivajo posamezne nadenarne nagrade. Cilj magistrskega dela je tudi preveriti, ali postavljene hipoteze veljajo, saj je razumevanje le-teh ključnega pomena pri oblikovanju učinkovite strategije motiviranja in nagrajevanja. Nazadnje želim podati razlago rezultatov empirične raziskave ter na podlagi teoretičnih in empiričnih spoznanj predlagati izboljšave obstoječega sistema motiviranja in nadenarnega nagrajevanja v Trimu.

1.2 Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo sestavljata teoretični in empirični del. Uvodni, teoretični del je razdeljen na pet vsebinskih poglavij, ki jim sledi empirična raziskava in ključne ugotovitve ter predlogi.

Uvodoma je v teoretičnem delu opredeljen pojem motivacije in ključnih konceptov, ki jih v povezavi z motivacijo uporabljajo različni teoretiki in kadrovske strokovnjaki. Sledila bo predstavitev temeljnih motivacijskih teorij in nekaterih motivacijskih modelov, ki združujejo elemente posameznih teorij s ciljem spodbuditi, usmerjati in ohranjati določene vedenjske vzorce zaposlenih. Poglavje bom zaključila s pregledom dejavnikov, ki pomembno vplivajo na motivacijo. V drugem delu se bom podrobneje posvetila konceptu motivacije za delo in njenih dejavnikov. Zanimala me bo tudi povezava med motivacijo za delo, zadovoljstvom, uspešnostjo in pripadnostjo zaposlenih. V tretjem delu bom obravnavala področje motiviranja in nagrajevanja. Definirala bom vlogo sistemov nagrajevanja pri uresničevanju strateških ciljev organizacije, predstavila sestavne dele sistemov plač in nagrajevanja ter osvetlila motivacijski vidik nagrajevanja. Poglavje bom zaključila s predstavitvijo denarnih in nedenarnih nagrad. Peti vsebinski del je namenjen kratki predstavitvi podjetja Trimu d.d., podrobneje pa bo predstavljen njihov sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

Sledil bo empirični del magistrskega dela, v katerem bom najprej definirala namen in cilje raziskave ter predstavila metodologijo raziskovanja. Sledil bo prikaz rezultatov, pridobljenih s statistično analizo zbranih podatkov. Poglavje bom zaključila s predstavitvijo ključnih ugotovitev in priporočili za izboljšanje sistema motiviranja in nedenarnega nagrajevanja v Trimu.

2 MOTIVACIJA

Vprašanja, zakaj ljudje nekaj storijo oziroma ne storijo, koliko truda vložijo v aktivnost in kako vztrajni so za dosego cilja, so ena najstarejših tem raziskovanja v psihologiji. Na področju managementa ima motivacija za delo ključno vlogo, tako s teoretičnega, kot praktičnega vidika. Managerji motivacijo razumejo kot enega ključnih dejavnikov uspešnosti na vseh nivojih, teoretiki pa kot temelj razvoja teoretičnih podlag za uspešno managersko prakso. Motivacija sega na različna področja managementa, kot so vodenje, timsko delo, upravljanje uspešnosti, poslovna etika, sprejemanje odločitev in uvajanje sprememb (Steers, Mowday in Shapiro 2004). Ni torej presenetljivo, da je področje motivacije v zadnjih desetletjih pritegnilo tolikšno pozornost raziskovalcev.

V strokovni in znanstveni literaturi je pojem motivacije zelo široko in različno opredeljen. George in Jones (1996, 161) na primer omenjata preko 140 definicij. Zaradi multidimenzionalnosti pojma je področje motivacije težko definirati in omejiti (Ford 1992; Vroom 1967; Lipičnik 1998). V nadaljevanju bomo pojem motivacije natančneje opredelili in ga skušali osvetliti z vidika različnih teorij motivacije.

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je ena temeljnih determinant vedenja in se ukvarja z njegovimi vzroki, intenzivnostjo, trajanjem in usmerjenostjo. Gre za proces, ki usmerja posameznikovo prostovoljno odločanje med alternativnimi aktivnostmi (Vroom 1967, 6). Ford (1992, 78) ga natančneje definira kot organiziran vzorec posameznikovih ciljev, emocij in prepričanj, ki predstavlja temelj učenja, razvoja veščin in spreminjanja vedenja. Motivacija je usmerjena v prihodnost - posamezniku pomaga zgraditi podobo prihodnosti in oblikovati ustrezne načine vedenja, ki ga bodo tja pripeljali. Motivacija ni neposredno povezana s spreminjanjem obstoječega stanja v želeno (prav tam, 72). Motivacijski procesi imajo evalvacijsko in ne instrumentalne vrednosti. S pomočjo motivacijskih procesov posameznik identificira probleme in priložnosti, vendar jih ne rešuje ali realizira. Na to vpliva kontekst - biološki dejavniki, veščine in dejavniki okolja, v katerem se posameznik nahaja. Motivacija je torej vezana na cilje, ki jih posameznik želi doseči ali se jim izogniti ter na specifično aktivnost, ki je za to potrebna (Thierry 1998, 156).

Mitchell in Daniels (v Furnham 2005, 277) v koncept motivacije vpeljeta še dve komponenti - *okolje* in *spremenljivost*. Motivacijo opredeljujeta kot ciljno usmerjen hipotetični konstrukt, ki se nanaša na vrsto internih procesov, katerih posledica je različno vedenje. Motivacijski procesi, ki determinirajo posameznikov trud, vztrajnost, pozornost in strategijo opravljanja naloge so rezultat značilnosti posameznika, kot so znanje, veščine, dispozicije, prepričanja, vrednote ter afektivna razpoloženska stanja. Motivacija je hkrati tesno povezana s kontekstom dela - naravo dela, delovnimi nalogami, fizičnim okoljem, intrinzičnimi in ekstrinzičnimi nagradami, socialnimi normami ter organizacijsko kulturo. Motivacijski procesi torej vzbujajo namero in posledično vedenje, celoten proces pa je dinamičen in se spreminja s časom.

Motivacija je glede na izvor lahko notranja oz. *intrinzična* ali zunanja oz. *ekstrinzična* (Marentič Požarnik 2000, 191-192). O notranji motivaciji govorimo kadar posameznikovo vedenje ni posledica zunanjih spodbujevalcev, bodisi družbenih ali materialnih, temveč je sestavni del človeka. Vzpodbuja jo nekaj, kar je samo po sebi zanimivo in zabavno (Ryan in drugi 2000, 55), kot tako pa pozitivno vpliva na posameznikova dejanja, vedenje in počutje (Deci in drugi 2000, 232). Notranje motivirani zaposleni torej delajo zaradi dela samega (Georg in Jones 1996). Delo jim predstavlja vir zadovoljstva, daje občutek dosežka ali smisla. Na drugi strani je primarni cilj zunanje motiviranih zaposlenih doseči nagrado, bodisi materialne ali nematerialne narave, ali izogniti se kazni. Viri zunanje motivacije so npr. plača, pohvala ali status. Z vidika kadrovske prakse je nadvse pomembno poznati področja dela oz. stvari do katerih zaposleni gojijo posebno strast (Lindgren, Stenmark in Ljungberg 2003, 28), saj podjetje le na ta način lahko vpliva na ohranjanje notranje motivacije.

Deci (1975) opozarja na preišljeno uporabo zunanjih virov motivacije, kot je npr. denarna nagrada, saj imajo le-te pogosto nasprotni učinek od želenega in zavirajo notranjo motivacijo. Izsledki raziskav namreč kažejo, da ob odsotnosti zunanje nagrade zaposleni pogosto niso več zainteresirani za opravljanje dela, ki bi ga sicer opravili izključno iz lastnega interesa. To je posebej problematično v delovnih okoljih, kjer sta npr. pomembna inovativnosti in kreativnost ter je pretirana usmerjenost na kratkoročne rezultate lahko kontra-produktivna. Z nagradami lahko krepimo notranje motivirano vedenje, kadar le-te podpirajo posameznika v njegovem osebnem in strokovnem razvoju, avtonomiji, integriteti in samo-usmerjanju.

2.1.1 Značilnosti motivacije

Omenili smo že, da je motivacija širok, multidimenzionalen pojem in kot tak, predmet številnih definicij. Kljub temu obstajajo nekatere skupne značilnosti motivacije (Westwood v Furnham 2005, 278):

- motivacija je posamezniku edinstvena, saj gre za njegovo notranje stanje - četudi nanjo vplivajo tudi zunanji dejavniki, se razvije znotraj posameznika;
- posameznik motivacijo doživlja kot željo, namero ali pritisk po določenem vedenju;
- motivacija vsebuje elementa izbire in namere - posameznik se na notranje stanje motivacije odzove z izbiro ali namero za določeno vedenje;
- dejavnost in uspešnost sta vsaj delno funkciji motivacije, zato ju je za razumevanje motivacije pomembno razumeti;
- motivacija je kompleksen proces številnih elementov, determinant in rezultatov;
- posamezniki se razlikujejo glede na njihovo motivacijsko stanje in dejavnike, ki nanj vplivajo;
- motivacijsko stanje posameznika se spreminja glede na čas in situacijo.

Na motivacijo vpliva mnogo med seboj prepletenih dejavnikov, zato je težko izmeriti ali predvideti kaj zaposlene motivira za prizadevno, učinkovito in kakovostno delo. Kadrovskim strokovnjakom in managerjem so lahko v pomoč izsledki številnih raziskav, kot dobrodošla izhodišča za oblikovanje metod in sistemov motiviranja in nagrajevanja.

2.1.2 Potrebe, motivi in cilji

Raziskovalci in praktiki za razlago motivacije uporabljajo različne koncepte, kot so motivi, potrebe, vrednote in cilji. Njihova uporaba je znotraj različnih teorij nekonsistentna, zato je jasna razlika med njimi zabrisana (Lipičnik 1998; Thierry 1998). Kljub temu je opredelitev navedenih pojmov pomembna za jasnejše razumevanje motivacijskih teorij.

V strokovni literaturi obstajajo različne opredelitve motivov. Vroom (1967, 15) jih definira kot preferenco za ali proti določeni kategoriji ciljev. Izraze določenega motiva, ki si jih posameznik prizadeva doseči, imenujemo cilji ali nagrade. Motivi se torej kognitivno izražajo skozi cilje (Lewin v Thierry 1998, 255). Posameznik skozi proces učenja oblikuje

svojo mentalno Sliko in tako razvije pričakovanja o odnosu med vedenjem in dosego ciljev. Kot pravi Musek (1993), motivi spravljajo v tek vso našo osebnost in delovanje.

Glede na vlogo, nastanek in razširjenost motive delimo na *primarne* in *sekundarne*, glede na nastanek na *pridobljene* in *podedovane*, glede na razširjenost pa na *univerzalne*, *regionalne* in *individualne*. Združujejo se v tri skupine potreb: *biološke*, *socialne* in *sekundarne*. Slednje se nanašajo na socialni del življenja in vključujejo interese, stališča, prepričanja in navade. Na smer vedenja, ki ga povzročajo te silnice, je težko vplivati z uporabo šablonskih orodij in mehanizmov, kar v organizacijski oz. kadrovski praksi pomeni, da je potrebno za vsakega posameznika najti ustrezno motivacijsko orodje (Lipičnik 1998, 156-159).

Podobno kot potrebe, tudi vrednote vzbujajo, usmerjajo in vzdržujejo vedenje. Za razliko od potreb so vrednote priučene ter korak bližje akciji. Lahko so nezavedne, vendar jih je lažje ubesediti kot potrebe. Podobni vrednotam so cilji, vendar so ti bolj specifični. Gre za mehanizme preko katerih vrednote vodijo v aktivnost. (Locke in Henne v Latham in Pinder 2005, 491).

Adler (Musek 1993, 14-17) razliko med cilji in potrebami primerja z razliko med delovanjem sil vzmeti, ki potiskajo in magnetov, ki privlačijo. Potreba izhaja iz pomanjkanja oz. neravnovesja v organizmu, posledica pa je težnja k ponovni vzpostavitvi ravnotežja. Kot pravi Uhan (2000, 11), gre za »razliko med dejanskim in želenim stanjem«. Potreba deluje v smeri zadovoljevanja, cilj pa v smeri privlačnosti. Musek (1993, 26) govori o motivih, ki potiskajo (nagoni, potrebe) in motivih, ki privlačijo (cilji, ideali, vrednote). Ob tem ugotavlja, da je težko določiti kateri prevladujejo, saj se zdi, da oboji povzročajo isto vedenje.

2.2 Motivacijske teorije

Motivacija je eden temeljnih in najstarejših predmetov proučevanja v psihologiji. Začetki segajo v čas grških filozofov in so usmerjeni v preučevanje koncepta hedonizma, kot temeljnega gonila človekovega vedenja (Steers in drugi 2004). Proti koncu 19. stoletja je motivacija prešla okvire filozofskih razprav in postala predmet psihološkega preučevanja. Znanstveniki so pričeli z razvojem motivacijskih modelov, temelječih na empiričnih

dokazih. Do današnjega časa se je v znanstvenih krogih oblikovalo veliko teorij, ki skušajo pojasniti pojem motivacije.

Po Cummingsu in Schwabu (Thierry 1998, 255) naj bi vsaka kakovostna motivacijska teorija odgovorila na tri temeljna vprašanja:

1. Kaj pritegne posameznikovo pozornost in kaj aktivira njegovo vedenje?
2. Kako motivacija vedenje usmerja v opravljanje naloge?
3. Kako vzdrževati motivacijo tudi potem, ko je posameznikova potreba zadovoljena oz. cilj dosežen?

Ker je koncept motivacije zelo širok in posamezna teorija pojasnjuje le določene aspekte, ne pa tudi motivacije v celoti, je pri aplikaciji teorije v kadrovske prakso potrebno izhajati iz spoznanj več teorij. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj ključnih motivacijskih teorij, razvrščenih v dva klasifikacijska sklopa, procesnega in vsebinskega.

2.2.1 Klasifikacija teorij motivacije

Zaradi obsežnosti teorij motivacije obstaja več poskusov njihove klasifikacije, z namenom doseči večjo preglednost in razumljivost. Najbolj poznani veji teorij motivacije sta naslednji - *teorije potreb* in *teorije ciljev* (Thierry 1998, 255). Teorije potreb v splošnem predvidevajo obstoj temeljnih primarnih psiholoških potreb, ki človeka potisnejo v aktivnost, s ciljem zadovoljiti obstoječo potrebo in ponovno vzpostaviti notranje ravnovesje. Osnovna predpostavka teorij ciljev je, da posameznikovo dejavnost aktivirajo privlačni in želeni cilji. Prav tako bodo aktivnost vzpodbudili neprilagodni cilji, vendar v obratni smeri - preprečevanja njihove uresničitve.

Foster (Furnham 2005, 277) motivacijske teorije klasificira na *vsebinske* in *procesne teorije* (glej Sliko 2.1). Vsebinske teorije motivacije se primarno ukvarjajo z vprašanjem, zakaj ljudje delajo in pojasnjujejo, katere silnice znotraj posameznika in v njegovem okolju pritegnejo njegovo pozornost, aktivirajo in ohranjajo dejavnost. Procesne teorije skušajo odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki determinirajo posameznikovo vztrajnost in pripravljenost za delo. Prve se torej osredotočajo na potrebe in naravo ciljev, ki jih posameznik zasleduje, druge pa utemeljujejo kaj krepi, usmerja, ohranja in spreminja

posameznikovo dejavnost. Med teorijami obeh klasifikacijskih sklopov ni jasne razmejitve in gre pravzaprav bolj za orientacijo v eno ali drugo smer (Thierry 1998).

SLIKA 2.1: *Procesne in vsebinske teorije motivacije*

| VSEBINSKE TEORIJE | PROCESNE TEORIJE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Teorija postavljanja ciljev- Teorija hierarhije potreb- Teorija ERG- Teorija dveh faktorjev | <ul style="list-style-type: none">- Teorija pričakovanja- Teorija okrepitev- Teorija socialnega učenja- Teorija enakosti |

Vir: Foster v Furnham (2005)

Za kadrovske strokovnjake in managerje je pomembno, da pri aplikaciji motivacijskih teorij v prakso upoštevajo tako spoznanja procesnih, kot vsebinskih teorij. Šele spoznanja obeh vej omogočajo celostno razumevanje motivacije zaposlenih, ki predstavlja izhodišče oblikovanja ustreznega sistema motiviranja in nagrajevanja. Spoznanja vsebinskih teorij pojasnjujejo vzroke posameznikove dejavnosti, ne pa tudi tega, kako posameznik želeni cilj doseže, oz. kako se njegova dejavnost razvija skozi čas. Z vidika vsebinskih teorij motivacije managerji nosijo odgovornost za ustvarjanje delovnega okolja, v katerem ima vsak zaposleni priložnost zadovoljiti svoje potrebe, hkrati morajo zaposleni vedeti, na katere njihove potrebe se določeno delovno okolje lahko odzove (Schermerhorn in drugi 2005).

2.2.2 Vsebinske teorije motivacije

Začetki vsebinskih teorij motivacije segajo v 50. leta prejšnjega stoletja. Usmerjene so bile v identifikacijo dejavnikov povezanih z motivacijo. Maslow (1943) in Alderfer (1972) sta preučevala vpliv individualnih razlik na motivacijo, Herzberga (1966) pa je predvsem zanimalo, kako delovne aktivnosti in narava dela vplivajo na delo in uspešnost. Med vsebinske teorije motivacije se umešča tudi teorija postavljanja ciljev, ki izhaja iz spoznanja, da definiranje ciljev pomembno vpliva na delovno uspešnost (Locke 1968).

2.2.2.1 Teorija postavljanja ciljev

Teorija postavljanja ciljev je poleg teorije dveh faktorjev najbolj široko raziskovana in uporabljena teorija motivacije v managementu. Cilji usmerjajo dejavnost zaposlenih, zato je postavljanje ciljev pomemben aspekt sistemov nagrajevanja in upravljanja uspešnosti. Pri postavljanju ciljev gre za proces razvijanja, dogovarjanja in formaliziranja rezultatov, za katere je posameznik na delovnem mestu odgovoren (Schermerhorn in drugi 2005, 165).

Za razumevanje teorije postavljanja ciljev Statt (1994) opredeljuje tri temeljne koncepte: *potreba*, *vrednota* in *cilj*. Motivacije za specifično, k cilju usmerjeno vedenje ne povzroči zgolj deprivacija potrebe. Posameznik mora s pomočjo kognitivnih procesov najprej definirati za katero potrebo gre in kakšne so možnosti odziva nanjo. Nadalje vrednota določa kaj je tisto, kar posameznik želi doseči ali ohraniti. Cilj izhaja iz vrednot, vendar je bolj specifičen in definira način, kako želi posameznik določeno vrednoto udejanjiti v praksi in kaj mora storiti, da bo to dosegel.

Locke in Latham (2002) sta na podlagi obsežne študije izsledkov več kot 400 raziskav opredelila ključne implikacije teorije postavljanja ciljev za management:

- težavnejši cilji vodijo k večji delovni uspešnosti;
- večja uspešnost je bolj verjetno rezultat specifičnih ciljev, kot splošneje definiranih ciljev;
- povratna informacija o uspešnosti v procesu doseganja ciljev motivira zaposlene za še večjo uspešnost in postavljanje zahtevnejših ciljev;
- cilji bodo vodili k večji uspešnosti, kadar zaposleni verjamejo, da so jih sposobni doseči;
- zaposleni, ki sodelujejo v procesu postavljanja ciljev, bodo ciljem bolj predani.

Temeljni pogoji, ki jim je potrebno zadostiti, če želimo s postavljanjem ciljem povečati motivacijo zaposlenih, so ustrezna težavnost, jasna definiranost in sprejemljivost ciljev ter redna povratna informacija (Thierry 1998, 265). K naštetim pogojem Ford (1992) dodaja še prepričanje, da ima posameznik potrebne veščine in priložnost za doseg cilja, kar je pogosto celo pomembnejše od dejanskih veščin in okoliščin. Če so ti pogoji zagotovljeni, postavljanje ciljev vodi v sprejemanje izzivov, jasnejša pričakovanja drugih do

posameznikovega dela, spontano tekmovalnost, večjo učinkovitost in kakovost dela ter večje zadovoljstvo.

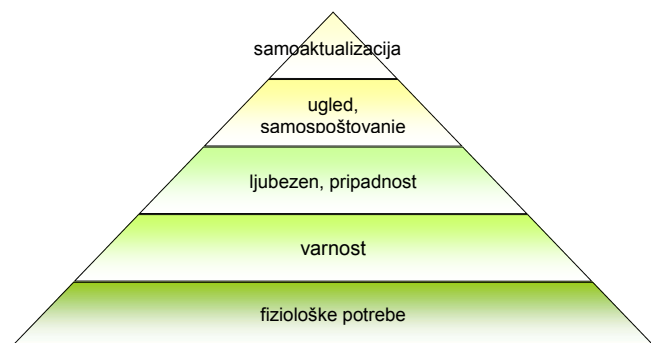
Posameznik pogosto zasleduje več ciljev hkrati, zato jih mora za učinkovito delovanje ustrezno koordinirati in razvrstiti po prioritetenem vrstnem redu. Ford (1992) govori o hierarhiji podciljev znotraj posameznega širšega cilja. Kadar končni cilj zahteva veliko truda in časa, je motivacija močnejša, če se osredotočimo na posamezen podcilj, ki je časovno bližji in manj zahteven. Bližnji cilji omogočajo takojšnjo nagrado in usmerjajo naše delovanje, medtem ko so oddaljeni cilji predaleč v prihodnosti, da bi lahko vzbudili ustrezen trud ali usmerjali posameznikovo delovanje v sedanosti (Bandura in Schunk v Ford 1992, 97).

Če se na doseganje podciljev okolje odziva pozitivno, je to posamezniku pomembna povratna informacija, da se stvari dobro odvijajo. Ta hkrati vzbuja pozitivna čustva in krepi motivacijo za nadaljevanje uspešnega vedenja. Za vzpodbujanje delovne učinkovitosti so pomembni tako kratkoročni podcilji, kot dolgoročni cilji, saj vplivajo na posameznikovo dožemanje dejavnosti, njegovo uspešnost in posledično zadovoljstvo (Harackiewicz in Sansone v Ford 1992, 99). V povezavi s hierarhijo ciljev velja omeniti tudi ugotovitev Forda (1992), da določeno vedenje pogosto vodi do dosege več ciljev hkrati, kar krepi motivacijo posameznika za dejavnost. Weil (v Ford 1992, 109-110) opozarja na pomen uravnoteženosti ciljev: *dolgoročni cilji* dajejo jasno usmeritev posameznikovega delovanja, občutek smisla in osnovo za evalvacijo posameznikove uspešnosti v življenju, *srednjeročni cilji* so konkretni in usmerjajo neposredno vedenje, *kratkoročni cilji* pa delujejo kot povratna informacija celotnemu sistemu in omogočajo občutek uspešnosti ter napredovanja.

2.2.2.2 Teorija hierarhije potreb

Teorija hierarhije potreb temelji na modelu petih kategorij potreb, ki jih je Maslow razvrstil v hierarhijo, kot je prikazano na sliki 2.2 (Lipičnik 1998, 165). Posameznik bo želel zadovoljiti višje potrebe le, če bodo prej zadovoljene potrebe nižje stopnje na hierarhični lestvici. Motivacijo za določeno vedenje tako določajo potrebe, ki so v določenem trenutku najnižje na hierarhični lestvici.

SLIKA 2.2: Model hierarhije potreb



Vir: Maslow (1982)

Takoj, ko je potreba zadovoljena, izgubi motivacijski naboj, malo pred tem pa začne delovati motivacijska moč hierarhično višje potrebe. Potreba po samoaktualizaciji nikoli ni popolnoma izpolnjena, saj gre za potrebo po realizaciji posameznikovega potenciala, da postane vse, kar lahko postane. Bolj kot jo izpolnjujemo, močnejša postaja. Sem sodijo izraz osebnih karakteristik kot so samostojnost in avtonomnost, želja po izboljšanju in poglobljanju medosebnih odnosov, ohranitev smisla za humor in uravnotežen pogled na življenje. Potrebe, ki jih posameznik želi zadovoljiti, kažejo tudi na stopnjo osebnega razvoja.

Model ima pomembne implikacije za management. Najnižji nivo potreb lahko organizacija zadovolji z ustreznim nivojem plač, s katerimi bodo zaposleni zadostili svojim osnovnim življenjskim in bivanjskim potrebam. Za zadovoljitev osnovnih psiholoških potreb zaposleni med delom potrebujejo zadostne odmore. Organizacija lahko tudi poskrbi za sproščanje ali vadbo v podjetju, kar zaposleni lahko dojemajo kot skrb organizacije za zdravje in ohranjanje vitalnosti. Za zadovoljitev potrebe po varnosti je potrebno vzpostaviti predvidljivo, fizično in psihično neogrožujoče okolje. Organizacija lahko npr. poskrbi za življenjsko in zdravstveno zavarovanje, možnost varčevanja, vlaganja v pokojninske sheme, varnostno opremo in varne pogodbe o zaposlitvi. Z ustvarjanjem priložnosti za sodelovanje v družabnih dogodkih lahko organizacija vpliva na zadovoljitev socialnih potreb. Na potrebe po ugledu in samospoštovanju pa lahko vpliva s podeljevanjem različnih nagrad in priznanj za dosežke. Osebe, ki maksimalno udeležujejo svoj kreativni potencial, imajo za organizacijo veliko vrednost, vendar kot pravi Furnham (2005), je pojem samoaktualizacije nejasno definiran in ga je težko meriti.

Teorija hierarhije potreb je vzbudila veliko zanimanje poslovnega sveta, saj ima za managerje precejšnjo uporabno vrednost. Po Lipičniku (1998) je s pomočjo vprašalnikov o motivih zaposlenih mogoče ugotoviti, s katerimi instrumenti se da vplivati na motivacijo. Ker se stopnje občutljivosti na posamezne potrebe skozi čas spreminjajo, je postopek potrebno ponavljati. Vzrok za priljubljenost teorije je tudi v njeni humanistični noti. S pomočjo modela managerji lažje razumejo, zakaj nagrade ne delujejo kot pričakovano, poleg tega je model relativno lahko uvesti v prakso, ukrepi pa imajo učinek za širšo množico ljudi in ne le na posameznika.

2.2.2.3 Teorija ERG

Teorija ERG temelji na Maslowi teoriji hierarhije potreb, vendar je enostavnejša. Namesto petih, Aderfer (v Statt 1994) predlaga le tri kategorije potreb:

1. *E – eksistencialne potrebe* (po hrani, pijači, plačilu);
2. *R – psihološke potrebe* (po odnosih z družinskimi člani, prijatelji, sodelavci);
3. *G – potrebe rasti* (izpolnjene skozi osebno rast).

V teoriji ERG je manjši poudarek na hierarhičnosti potreb in predvideva posameznikovo hkratno zadovoljevanje več potreb. Teorija poudarja komponento »frustracija–regresija« (Schemerhorn in drugi 2005, 122), kar pomeni, da frustracija pri izpolnjevanju višjih potreb lahko vodi v regresijo na nižji nivo potreb. Nasprotno, v teoriji hierarhije potreb, frustracija na višji ravni potreb vodi v prizadevanje za njihovo izpolnitev. Obe teoriji se razlikujeta tudi v posledici izpolnitve potreb (Wanous in Zwany v Statt 1994, 281). Po teoriji hierarhije potreb se motivacijski naboj zadovoljene potrebe zniža, v teoriji ERG pa predvsem potrebe R in G z zadovoljevanjem postajajo vse pomembnejše.

Potrebe niso vedno aktivirane po točno določenem vrstnem redu, temveč se lahko aktivirajo kadarkoli. Čeprav se teoretiki ne strinjajo glede števila potreb, so si enotni, da je zadovoljevanje potreb pomemben del motivacije za delo. (Furnham 2005)

2.2.2.4 Teorija dveh faktorjev

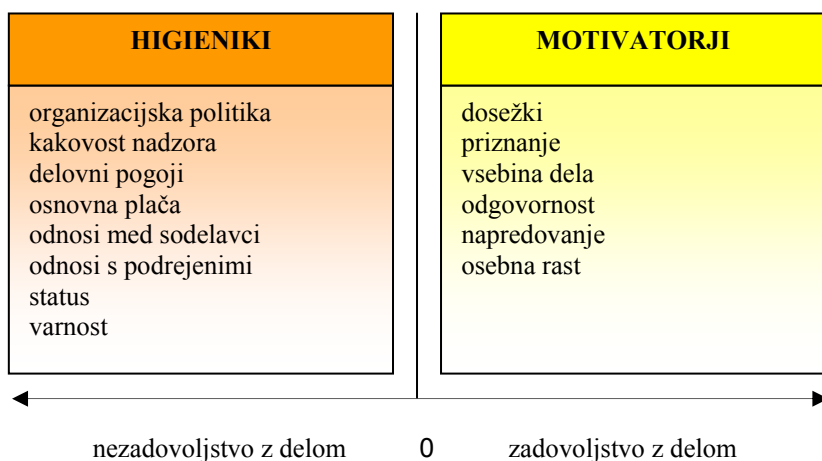
Herzbergova teorija dveh faktorjev sodi med najbolj poznane in uporabljane teorije motivacije v managementu (Lipičnik 1998; Furnham 1998). Teorija temelji na tezi o

dvodimenzionalnosti zadovoljstva z delom – *higienikih* in *motivatorjih* (glej Sliko 2.3), zato jo nekateri teoretiki (Staat 1994; Furnham 1998) umeščajo med teorije zadovoljstva.

Higieniki ne vplivajo na večjo motivacijo zaposlenih, temveč imajo funkcijo zmanjševanja nezadovoljstva. Mednje sodijo dejavniki, povezani z delovnim okoljem: politika podjetja, nadzor, plača, medosebni odnosi in delovni pogoji. Po Herzbergu (v Schemerhorn in drugi 2005) je npr. nizka plača vir nezadovoljstva, hkrati pa povišanje plače ne vodi nujno v večje zadovoljstvo in višjo motivacijo za delo. **Motivatorji** vplivajo na večanje motivacije za delo, saj izpolnjujejo posameznikovo potrebo po smislu dela in osebni rasti. Sem sodijo dosežki, priznanje, narava dela, odgovornost in napredovanje. Ko poskrbimo za higienike, lahko s pomočjo motivatorjev povečamo zadovoljstvo z delom in posredno vplivamo na višjo produktivnosti zaposlenih. Posledica odsotnosti motivatorjev je nezadovoljstvo z delom ter upad motivacije in uspešnosti.

Najpomembnejši faktorji zadovoljstva so notranji in povezani z vsebino dela, faktorji nezadovoljstva pa so zunanji in izhajajo iz konteksta dela. V teoriji dveh faktorjev sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo popolnoma ločeni dimenziji (Schemerhorn in drugi 2005).

SLIKA 2.3: *Higieniki in motivatorji*



Vir: Schermerhorn in drugi (2005, 125)

Zanimiva je Furnhamova (1998, 338) primerjava Maslowe teorije potreb in Herzbergove teorije dveh faktorjev. Maslowa teorija je splošno aplikativna in velja za vse ljudi, teorija dveh faktorjev pa je najbolj relevantna za strokovnjake in zaposlene na zahtevnejših delovnih mestih. Po Maslowu imajo motivacijsko moč vse potrebe, Herzberg pa

motivacijsko moč pripisuje le nekaterim intrinzičnim potrebam. Nadalje teorija potreb finančnim nagradam pripisuje motivacijsko moč, po teoriji dveh faktorjev pa finančne nagrade niso ključni motivator. Maslowa teorija je deskriptivna in se nanaša tako na delo kot na življenje ljudi, Herzbergova teorija pa je perspektivna in se nanaša le na delo ljudi.

Reif in Luthans (v Furnham 2005) opozarjata na selektivno uporabo teorije dveh faktorjev, saj izpolnjenost pri delu ni nujno posledica zadovoljstva. Mnogi posamezniki namreč poiščejo vir zadovoljstva zunaj dela. Izboljššan način dela in večja osmišljenost nekaterim ne pomeni kompenzacije za spremembe obstoječih oblik socialne interakcije, ki se lahko pojavi kot posledica omenjenih izboljšav. Obogatitev dela ima lahko negativne posledice tudi v primeru, kadar se posamezniki čutijo nezmožne in doživljajo neuspeh.

2.2.3 Procesne teorije motivacije

Za razliko od vsebinskih teorij motivacije, ki so usmerjene v preučevanje motivacijskih dejavnikov z relativno statičnega vidika, so procesne teorije usmerjene v preučevanje dinamične plati odnosov, povezanih s človekovim vedenjem na delovnem mestu (Steers in drugi 2004). Gre predvsem za kognitivne motivacijske teorije, ki skušajo pojasniti posameznikov miselni proces, ki določa in usmerja njegovo vedenje na delovnem mestu.

2.2.3.1 Teorija pravičnosti

Teorijo pravičnosti je v 60. letih 20. stoletja razvil J. S. Adams in temelji na predpostavki, da na posameznikovo motivacijo za delo vpliva njegova percepcija pravičnosti razmerja med vložkom (npr. znanje, sposobnosti in veščine, izkušnje, čas, prizadevanje) in iztržkom (npr. plača, ugodnosti, zadovoljstvo, status, priložnost za napredovanje). Pri tem niso pomembna objektivna merila dejanskega vložka in iztržka, temveč posameznikova percepcija pravičnosti v primerjavi z referenčno skupino. To so lahko drugi zaposleni v organizaciji, posameznikova lastna pričakovanja ali njegova delovna preteklost. (George in Jones 1996)

Zaznana nepravilnost je povezana z občutkom napetosti, ki posameznika motivira, da jo odstrani, pri čemer bo verjetno uporabil enega ali več naslednjih načinov (Schermerhorn in drugi 2005, 126):

- zmanjšanje vložka v delo;
- sprememba iztržka (npr. zahteva po višji plači);
- odhod iz situacije (npr. sprememba zaposlitve);
- sprememba referenčne skupine;
- psihološko preoblikovanje razumevanja nepravilnosti;
- vplivanje na spremembe vložka ali iztržka referenčne skupine.

Furnham (2005) teorijo pravičnosti povezuje s konceptom organizacijske pravičnosti, pri čemer loči med *distributivno* pravičnostjo, ki določa kako, kdaj in zakaj se delijo nagrade, *proceduralno* pravičnostjo, pri čemer gre za postopke in ideje, na podlagi katerih se določa nagrade in *interakcijsko* pravičnostjo, ki se nanaša na ravnanje z ljudmi.

Pravičnost je ključnega pomena pri nagrajevanju za delo, saj zaznana nepravilnost disfunkcionalno vpliva na zaposlene, managerje in posledično celotno organizacijo. Pri tem ni bistvena metodologija, temveč upoštevanje subjektivnega dojetja pravičnosti zaposlenih. Nagrado, za katero npr. vodja meni, da je pravična in primerna, lahko zaposleni razume kot nepravilno v primerjavi z nagrado, ki jo prejme sodelavec. Občutek pravičnosti ali nepravilnosti je popolnoma subjektiven in v celoti odvisen od posameznikove interpretacije situacije, zato ne šteje namen tistega, ki nagrajuje, temveč interpretacija nagrade s strani nagrajenega. Schermerhorn in drugi (2005) priporočajo, da nagrajevanje temelji na jasnih kriterijih ocenjevanja uspešnosti. Greenberg in Baron (v Furnham 2005) k temu dodajata predlog ukrepov, kot so izogibanje prenizkemu in previsokemu plačilu, vključevanje zaposlenih v sprejemanje zanje relevantnih odločitev ter jasno in taktno pojasnilo doseženih rezultatov organizacije.

2.2.3.2 Teorija pričakovanja

Tudi nastanek teorije pričakovanja sega v 60. leta 20. stoletja, razvil pa jo je V. Vroom. Teorija pojasnjuje na podlagi česa se zaposleni odločajo med alternativnimi načini vedenja in koliko truda bodo vložili v delo (George in Jones 1996). Temelji na predpostavki, da so ljudje motivirani za delo, kadar pričakujejo, da bodo z delom dosegli želene cilje. Ljudi karakterizira kot racionalna bitja, ki razmišljajo o tem, kaj morajo storiti, da pridobijo nagrado in koliko jim nagrada pomeni, preden opravijo delo. Prizadevanje in dosežki pri delu so posledica izbire tistega vedenja, ki je po mnenju posameznika zanj najugodnejše in

najkoristnejše (Lipičnik 1998). Motivacija je rezultat racionalne kalkulacije posameznika, ki je motiviran, dokler verjame, da bo trud obrodil želene rezultate, ki bodo nagrajeni na način, ki je zanj privlačen (Schermerhorn in drugi 2005).

Motivacijo zaposlenih determinirajo trije ključni dejavniki: valenca, instrumentalnost in pričakovanje (George in Jones 1996, 172-173):

- **Valenca** se nanaša na privlačnost rezultata oz. posledice dela, kot so plača, ugodnosti, nagrade, priznanja, občutek varnosti zaposlitve, dosežki, medosebni odnosi, itd. Valenca je lahko pozitivna ali negativna ter različne jakosti. Za oblikovanje ustreznega sistema motiviranja in nagrajevanja morajo managerji najprej ugotoviti kakšnih nagrad si zaposleni želijo in kolikšna je valenca posamezne nagrade. Le s prilagajanjem nagrad posameznikovim željam je mogoče vplivati na visoko stopnjo valence.
- **Instrumentalnost** je percepcija zaposlenega, v kolikšni meri bo določeno vedenje vodilo do specifičnega rezultata. Zaposleni bodo motivirani za delo le, če bodo prepričani, da bo uspešno delo oz. želeno vedenje ustrezno nagrajeno. Tako kot valenca, je tudi instrumentalnost lahko pozitivna in negativna ter variira v stopnji jakosti. Odgovornost managerjev je poskrbeti, da zaposleni za uspešno delo prejmejo ustrezne nagrade, ob čemer se morajo zavedati, da ima motivacijski naboj le nagrada z visoko stopnjo valence. Hkrati morajo zaposleni jasno razumeti odnos med uspešnostjo in nagrado.
- **Pričakovanje** se nanaša na predvidevanje zaposlenega o stopnji uspešnosti glede na njegovo prizadevanje. Posameznik mora verjeti, da je zmožen določeno delo uspešno opraviti. Manager lahko pozitivna pričakovanja vzpodbuja tako, da delovne naloge dodeli zaposlenim, ki so ustrezno usposobljeni, zagotovi ustrezne resurse in postavi jasne cilje.

Motivacija je multiplikativna funkcija vseh treh determinant (Furnham 2005). To pomeni, da je ob odsotnosti katere izmed njih, motivacija nična. Če manager želi zaposlene motivirati, mora zagotoviti visoko stopnjo pričakovanja, instrumentalnosti in valence. Če tudi zaposleni verjame, da bo na podlagi vloženega truda uspešen in nagrajen, bo motivacija nična, če se mu nagrada ne zdi privlačna. Ker posamezniki cenijo različne nagrade, je smiselno oblikovati sistem nagrajevanja, ki posamezniku omogoča izbiro nagrade med ponujenimi alternativami.

Po teoriji pričakovanja motivacija ni sinonim za delovno uspešnost, temveč le eden izmed njenih dejavnikov (Furnham 2005, 308). Na uspešnost pomembno vplivajo tudi *osebne poteze, veščine* in *sposobnosti* ter posameznikova *percepcija vloge*. Nizka stopnja uspešnosti je tako lahko posledica napačnega razumevanja vloge in ne nizke motivacije. Na uspešnost vpliva tudi *priložnost* opraviti neko delo. Tudi najboljši ne bodo uspešni, če jim tega ne omogočajo okoliščine dela, kot so npr. kakovostni izdelki ali ustrezne cene produktov.

Teorija pričakovanja je priljubljena v managementu, saj pomembno prispeva k razumevanju vedenja zaposlenih v organizacijah in ponuja preproste ter specifične predloge za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih (Arnold in drugi v Furnham 2005). Kljub temu ji kritiki očitajo predvsem nezadostno upoštevanje intrinzičnih dejavnikov motivacije, saj poudarja predvsem pomen ekstrinzičnih dejavnikov, kot so ugled, plača in napredovanje (Statt 1994).

2.2.3.3 Teorija okrepitve

Teorija okrepitve pojasnjuje, kako pozitivne in/ali negativne posledice oz. okrepitve spreminjajo vedenje v smeri doseganja pozitivnih rezultatov. Za spremembo vedenja zadostuje vzpostavitev odvisnega odnosa med uspešnostjo in želenimi cilji, pri čemer posameznikove želje, pričakovanja in vrednote niso pomembne, četudi ti dejavniki vplivajo na motivacijsko moč nagrade oz. kazni (Furnham 2005).

Skinner (Thierry 1998, 258) pojasnjuje, da je želeno vedenje mogoče okrepiti, neželjeno pa ukiniti s pomočjo posledic, ki sledijo določenemu vedenju in se razlikujejo v količini, kakovosti ter frekvenci. Skladno s Thorndikovim zakonom učinka bo posameznik določeno vedenje, ki mu sledi prijetna posledica, po vsej verjetnosti ponavljal, obratno pa velja za vedenje, kateremu sledi neprijetna posledica (Schermerhorn in drugi 2005, 130). Managerji lahko s primernim upravljanjem okrepitev oz. manipulacijo posledic vplivajo na spremembo posameznikovega vedenja. Pri tem imajo na voljo več različnih strategij, kot so pozitivna okrepitev, negativna okrepitev in kaznovanje. Značilnost prvih dveh strategij je, da vzpodbujata želeno vedenje, bodisi s pomočjo pozitivnih ali negativnih posledic, namen kaznovanja pa je odpravljanje neželenega vedenja. Kot trdijo nasprotniki

kaznovanja, je to pogosto neučinkovito, saj neželenega vedenja ne odstrani, temveč ga le potlači (Furnham 2005).

Za dosego želenega rezultata je pri uporabi strategij okrepitve potrebno upoštevati določena pravila (Furnham 2005, 303):

- nagrajevanje zaposlenih naj ne bo enako za vse zaposlene;
- pri podeljevanju plač, denarnih in nenedarnih nagrad je potrebno slediti načelu pravičnosti, skladno z merljivimi kriteriji uspešnosti;
- nagrada naj bo resnično zaslužena in povezana s posameznikovim osebnim doprinosom;
- želeno vedenje naj bo dosledno nagrajeno, saj tudi neodzivanje na uspešnost učinkuje kot okrepitev in povzroči ugašanje vedenja ali uspešnosti;
- zaposleni morajo jasno razumeti, katero vedenje bo nagrajeno;
- če organizacija želi spremeniti vedenje zaposlenih, je smiselno uvajanje sistema evalvacije uspešnosti skupaj z redno in celostno povratno informacijo;
- javno kaznovanje zaposlenih ni priporočljivo, saj ti lahko čutijo potrebo po zaščiti svojega ugleda in celo delujejo proti interesom organizacije.

Kritiki teoriji okrepitve očitajo mehanističnost in pozitivističnost, saj ne pripisuje nikakršnega pomena kognitivnim dejavnikom in procesom ter upošteva le koncepte, ki jih je mogoče opazovati in meriti (Staat 1994). Motiviranje zaposlenih, ki temelji na teoriji okrepitve, Furnham (2005) izpostavlja kot etično vprašljivo. Načrtno in sistematično spreminjanje vedenja s pomočjo okrepitev lahko resno okrne pravico zaposlenih do izbire, vodi v dehumanizacijo in zavira osebno rast (Schermerhorn in drugi 2005).

2.2.3.4 Teorija socialnega učenja

Teorija socialnega učenja predpostavlja, da na motivacijo vpliva tako posameznik, kot njegovo okolje (Furnham 2005). Učenje ne poteka le znotraj posameznika, temveč tudi znotraj socialnega okolja, z opazovanjem vedenja drugih. Nekdo, ki drugega dojema kot vzornika, pri njem opazuje celo vrsto zanj značilnih karakteristik, njegovo vedenje, interakcije z drugimi ljudmi ter posledice vedenja. Opazovalec informacije shrani in jih ozavešči, ko jih potrebuje. Za posnemanje vedenja je motiviran takrat, ko posledice vzornikovega vedenja smatra za privlačen cilj.

Posameznik za učenje določenega vedenja ne potrebuje neposredne izkušnje, saj zadostuje opazovanje. Svoje ideje in interpretacije razvije na podlagi izkušnje modela. Modeli oz. vzorniki tako na več načinov pomembno vplivajo na opazovalčev proces učenja, motivacije in oblikovanja norm. (Thierry 1998)

Bandura (Thierry 1998, 260) namesto pojma *okrepitev* uporablja pojem *(samo)regulacija*, ki ni mehanske, temveč informativne in motivacijske narave. Informacija posamezniku omogoča oblikovanje hipoteze o učinkovitosti določenega vedenja, motivacija pa izvira iz pričakovanja, ki izhaja iz posledic vzornikovega vedenja. Pri (samo)regulaciji si oseba sama postavi norme in skladno z njimi svoje vedenje nagradi ali kaznuje. Koncept (samo)regulacije je pomemben prispevek k razumevanju vloge kognitivnega procesa pri doseganju ciljev.

Na delovno uspešnost vplivata posameznik s svojimi specifičnimi osebnostnimi potezami, prepričanji, percepcijami, stališči in emocijami ter okolje, ki vsebuje okrepitve. Ljudje razvijajo uspešnost s posnemanjem vedenja drugih, ker pričakujejo pozitivne posledice in ne skozi serijo neposrednih poskusov in napak. V praksi teorija služi kot podlaga različnim strategijam managementa kadrov, kot so npr. sistemi ocenjevanja uspešnosti. (Furnham 2005)

2.3 Motivacijski modeli

Na podlagi pregleda motivacijskih teorij lahko ugotovimo, da »posamezna teorija motivacije ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na določen način, ko skušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje« (Lipičnik 1998, 171). Katzell in Thompson (v Furnham 2005) menita, da različne teorije motivacije niso napačne ali prave, temveč nepopolne. Različne teorije osvetljujejo različne vidike motivacije, nobena pa je ne razlaga v celoti. Le ob upoštevanju različnih teorij motivacije je mogoče z večjo verjetnostjo predvideti vedenje zaposlenih (Furnham 2005).

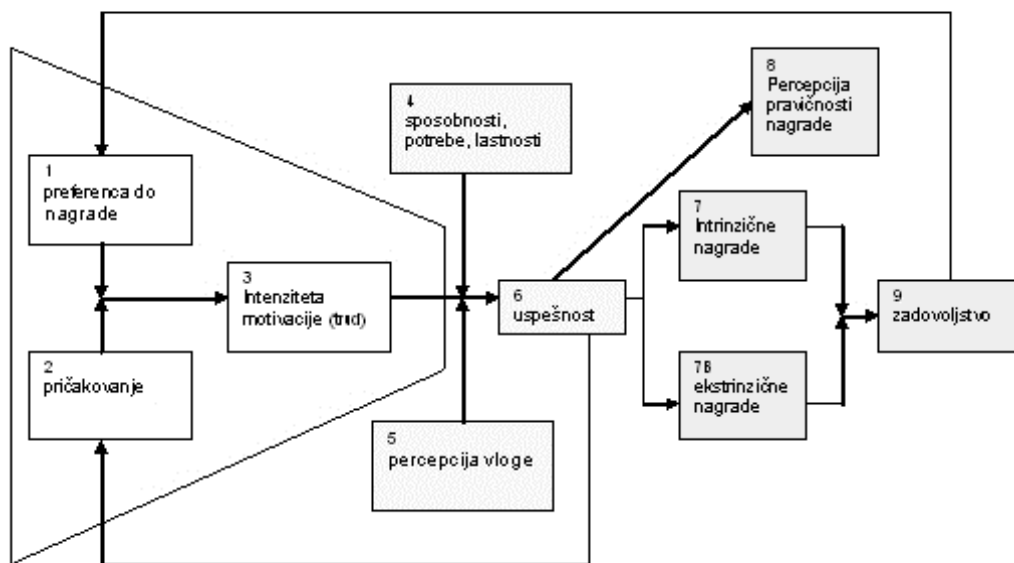
Na podlagi posameznih elementov teorij je mogoče oblikovati motivacijske modele, ki so »zavestne konstrukcije, sestavljene iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh lahko izzvali reakcije, ki jih želimo« (Lipičnik 1998, 171). Modeli v kompleksnejšo Sliko združujejo vzorce vedenja, ki jih pojasnjujejo posamezne motivacijske teorije.

Določeno dejavnost lahko izzovemo z uporabo mehanizma, ki ga razlaga posamezna motivacijska teorija, če pa želimo doseči ponavljanje te dejavnosti, moramo oblikovati vzorec vedenja. Oblikovati moramo torej motivacijski model, ki bo izzval želeno vedenje in hkrati omogočil, da se bo tudi ponavljalo.

2.3.1 Integrativni motivacijski model

Porter in Lawler (Furnham 2005, 319-320) sta ilustrirala, kako je komponente različnih teorij motivacije možno med seboj kombinirati in tako doseči širšo perspektivo motivacijskega procesa. Integrativni motivacijski model (glej Sliko 2.4) sta oblikovala kot razširjeno verzijo teorije pričakovanja.

SLIKA 2.4: Integrativni motivacijski model



Vir: Porter in Lawler (v Furnham 2005, 320).

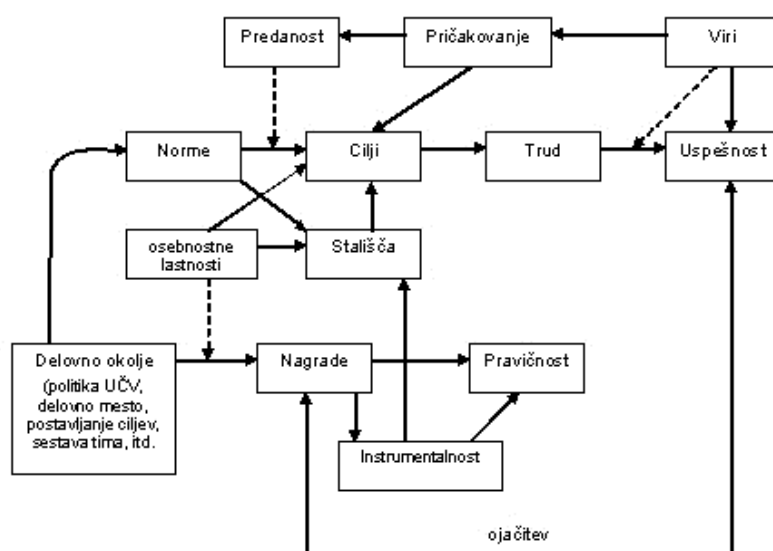
Valenca nagrade in pričakovanja skupaj vzbujata prizadevanje, ki uspešnosti ne determinira neposredno, temveč v kombinaciji z zmožnostmi in drugimi individualnimi karakteristikami ter posameznikovo percepcijo o svoji vlogi na delovnem mestu. Rezultat uspešnosti je lahko notranja in/ali zunanja nagrada, ki vpliva na prihodnja pričakovanja. Skladno s teorijo pravičnosti posameznik nagrade primerja s svojo percepcijo pravičnosti. Takšna primerjava ima lahko pozitivni ali negativni vpliv na zadovoljstvo z delom, kar vpliva na valenco prihodnjih nagrad. Teorija ima jasno implikacijo v smislu pričakovanja

zaposlenih, da bo njihov vložek proporcionalen z iztržkom. To pomeni, da večje kot so zahteve, večje bodo pričakovane nagrade.

2.3.2 Integrativni model delovnih stališč, motivacije in uspešnosti

Katzell in Thompson (v Furnham 2005, 319) sta oblikovala *integrativni model delovnih stališč, motivacije in uspešnosti* (glej Sliko 2.5), ki izhaja iz spoznanj različnih motivacijskih teorij (pravičnosti, potreb, pričakovanja, ciljev in okrepitev). Model vsebuje konstrukte, kot so norme, stališča in delovno okolje, ki pomembno vplivajo na oblikovanje vzorcev vedenja.

SLIKA 2.5: Integrativni model delovnih stališč, motivacije in uspešnosti



Vir: Katzel in, Thompson (v Furnham 2005, 319).

Neprekinjene črte označujejo recipročen odnos med konstrukti modela, prekinjene črte pa nerecipročnega. Na odnos med delovnim okoljem in nagradami vplivajo posameznikove osebnostne lastnosti in potrebe. Nagrade vplivajo na posameznikovo percepcijo pravičnosti in instrumentalnosti le-teh ter na uspešnost pri delu. Nadalje nagrade vplivajo na stališča do dela, kot je npr. zadovoljstvo z delom, stališča pa obratno vplivajo na percepcijo nagrad, itd. Model predvideva, da delovna uspešnost vpliva na nagrade, kar krepi doseganje uspešnosti v prihodnje.

Model predstavlja okvir za uvajanje organizacijske prakse na področju motiviranja in nagrajevanja. Če uvajanje sprememb sistema motiviranja in nagrajevanja v organizaciji zaposleni dojemajo kot izboljšavo, bodo učinki sprememb najprej vidni na področju stališč do dela, percepciji pravičnosti ter instrumentalnosti nagrad.

2.4 Dejavniki motivacije

Tett in Burnett (Furnham 2005) sta ugotovila, da na vedenje zaposlenega, njegovo motivacijo in produktivnost, vplivajo osebne lastnosti in situacijski dejavniki dela. Poleg značilnosti dela in individualnih razlik, kamor Ford (1992, 3) umešča osebne cilje, emocije in osebna prepričanja, Lipičnik (1998, 162) med dejavnike motivacije, uvršča tudi organizacijsko prakso (pravila, politika, managerska praksa, sistem nagrajevanja). Kot smo že omenili, motivacija nastaja znotraj posameznika, vendar tudi zunanji dejavniki pomembno vplivajo nanjo. Govorimo torej o motivacijskih in nemotivacijskih dejavnikih.

Ford (1992) cilje opredeljuje kot želena prihodnja stanja, ki posameznika vzpodbudijo k realizaciji. Gre za psihološke procese, ki jih je mogoče predvideti in spremljati, hkrati pa delujejo kot kriterij evalvacije učinkovitosti posameznikove dejavnosti. Motivacijsko moč imajo le osebno pomembni cilji, ki izhajajo iz posameznika. Zunanji cilji imajo motivacijsko moč le, če jih ljudje prostovoljno sprejmejo in ponotranjijo (Lock in Latham v Ford 1992, 73). Kot pojasnjujeta Ford in Lerner (v Ford 1992, 74) takšni cilji pogosto postanejo podcilji drugih osebno pomembnih ciljev.

Po Fordu (1992) so emocije glavni vir energije znotraj motivacijskih procesov. Posamezniku predstavljajo vir informacij o potencialnih problemih in priložnostih ter mu pomagajo, da se nanje ustrezno pripravi. Pozitivne emocije lahko vzbudijo motivacijo za stvari, ki so se prej zdele nezanimive. Če npr. za določeno dejavnost ali vedenje ponudimo zanimivo nagrado, bo oseba imela razlog, da ga realizira.

Prepričanja se nanašajo na posameznikove zmožnosti in okoliščine, od katerih je odvisen njegov uspeh. Z njihovo pomočjo oceni situacijo in sprejme odločitev o nadaljnjem ravnanju. Pozitivna prepričanja so posebej pomembna v situacijah, ki so razvojnega pomena in vsebujejo težavne, vendar dosegljive cilje. V nasprotju s povratno informacijo so prepričanja usmerjena v prihodnost. (prav tam)

Okolje je nemotivacijski dejavnik, s katerim lahko vplivamo na motivacijske procese. Motivacije namreč ne moremo vsiliti, lahko pa jo vzpodbujamo ali zaviramo. Aspekti, ki pomembno vplivajo na motivacijo in uspešnost, so skladnost okolja s posameznikovimi osebno pomembnimi cilji, skladnost s posameznikovimi biološkimi, socialnimi in kognitivnimi sposobnostmi, ustrezni materialni in informacijski viri ter ustrezna emocionalna klima. Za učinkovito delovanje ne zadostuje jasen cilj, potrebne veščine in primerne okoliščine. Ključnega pomena je posameznikovo prepričanje, da ima potrebne veščine in priložnost za doseg cilja. Takšno prepričanje je pogosto celo pomembnejše od dejanskih veščin in okoliščin. (prav tam)

Za učinkovito motiviranje zaposlenih mora manager razumeti, kako interaktivno delovanje vseh skupin dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Ob tem je pomembno zavedanje, da je na določene dejavnike mogoče vplivati, na druge pa ne.

3 MOTIVACIJA ZA DELO

Razumevanje motivacije za delo in njenega vpliva na učinkovitost posameznika je pomemben dejavnik upravljanja človeških virov, saj ima motivacija temeljno vlogo pri analiziranju, predvidevanju in utemeljevanju posameznikovega vedenja na delovnem mestu. Kako vzpodbuditi zaposlene, da bodo kakovostno in učinkovito opravljali svoje delo, je eno temeljnih vprašanj vsake sodobne organizacije in managerja. Nekoliko drugače vprašanje formulira Stickler (2006) – kako vzpostaviti kontekst in omogočiti pogoje, pod katerimi bodo lahko zaposleni motivirali sebe. Če organizacijo definiramo kot »sociotehnični sistem, katerega bistveni element so ljudje in njihovi medsebojni odnosi« (Lipičnik 1993, 7), je uspešnost organizacije rezultat zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih. Drugače povedano, brez uspešnih zaposlenih ni uspešne organizacije. Če bi torej poznali motive zaposlenih za delo, potem bi lahko razložili, zakaj nekdo dela nekaj in ne nečesa drugega, zakaj v delovnem okolju nekatere problemi vzpodbudijo k še večji delovni aktivnosti, druge pa zavrejo, zakaj nekateri iščejo tveganje, drugi pa iščejo red in predvidljivost. Posameznika bi z določenimi vzvodi znali vzpodbuditi k željeni reakciji, povečala bi se zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih, saj bi bili pripravljene v delo vložiti več truda. Kaj je torej tisto, zaradi česar je posameznik sploh pripravljen vlagati svoj trud, energijo, čas in napor v delo?

Splošno prepričanje o motivaciji zaposlenih za delo je, da prispevajo v organizacijo toliko, kolikor jim organizacija nudi v zameno. Posameznik je pripravljen postati del organizacije takrat, ko njegovo delo posredno ali neposredno prispeva k doseganju osebnih ciljev (Armstrong 2004). Pri tem ne gre le za denar, ugled ali možnost zaslužka, saj nekateri svoje življenje posvetijo delu, pa za to ne uživajo posebnega priznanja, drugi delajo prostovoljno, mnogi tudi ostanejo na določenih delovnih mestih in organizacijah, čeprav imajo možnost drugje delati za večji zaslužek. Razprava o motivih ljudi za delo bi lahko tekla brez konca, saj jih je toliko, kolikor je ljudi in še ti se spreminjajo s posameznikovo trenutno situacijo in življenjskim obdobjem. Znanost je potrdila, da nobena človekova aktivnost ni vzpodbujena le z enim, temveč mnogimi poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik 1998), zato se je smiselno vprašati, ali je univerzalna resnica o človekovi motivaciji za delo sploh mogoča?

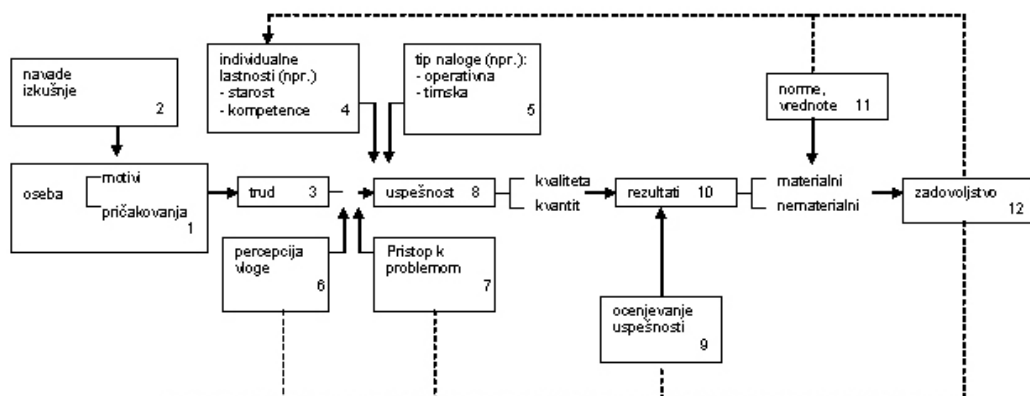
Schemerhorn in drugi (2005, 120) motivacijo za delo opredeljujejo kot »posamezne silnice, ki vplivajo na smer, stopnjo in vztrajnost truda, ki ga posameznik vloži v delo«. Izhajajo iz notranjosti in zunanosti posameznika, zato je motivacija za delo psihološki proces interakcije med posameznikom in okoljem (Pinder v Latham in Pinder 2005, 486). Če organizacija želi zadostiti notranjim in zunanjim motivacijskim dejavnikom zaposlenih za delo, s tem pa pridobiti oz. zadržati kakovostne kadre ter vplivati na višjo produktivnost, mora ugotoviti, katere so specifične potrebe in želje zaposlenih, hkrati pa oblikovati jasno razumevanje potreb organizacije in opredeliti pogoje, ki jih zaposlenim lahko nudi (Armstrong 2006).

Furnham (1998) za razumevanje motivacije za delo predlaga dva načina. Možno je ugotoviti motive ali potrebe ljudi in v kolikšni meri jih delo zadovolji. To je precej težavno, saj so potrebe in motivi ljudi zelo različni. Drugi način, ki ga avtor predlaga, je ugotavljanje, kolikšen motivacijski naboj imajo za zaposlene posledice dela.

3.1 Lawlerjev model motivacije za delo

V literaturi lahko najdemo več poskusov oblikovanja modelov motivacije za delo, ki temeljijo na eni ali več teorijah motivacije za delo. Lawler (v Thierry 1998, 272) je pri oblikovanju modela, predstavljenega na sliki 3.1, izhajal iz teorije pričakovanja.

SLIKA 3.1: Lawlerjev model motivacije za delo



Vir: Lawler (v Thierry 1998, 272).

Model motivacije za delo temelji na odnosu med posameznikovimi motivi in pričakovanji (1), njegovim prizadevanjem (3), konkretnim delom (8), doseženimi rezultati (10) in stopnjo zadovoljstva (12). Na omenjeni odnos vplivajo številne spremenljivke, označene z neprekinjenimi črtami. V kolikšni meri je delo vodilo do zadovoljivih rezultatov, ima učinek povratne informacije v več delih motivacijskega cikla, kar označujejo prekinjene črte. Na motive in pričakovanje posameznika glede učinkov vloženega truda vplivajo navade, izkušnje, podobne situacije, opazovanje drugih in podobno (2). Posledica je stopnja prizadevanja pri delu (3). V kolikšni meri je pri tem uspešen (8) je odvisno od posameznikovih lastnosti (4), značilnosti dela (5), percepcije vloge (6) in načina reševanja problemov (7). Posameznikova ocena dela (10) je odvisna od tega, kako njegovo delo razumejo in nagradijo drugi (9). Na odnos med uspešnostjo in zadovoljstvom (12) vplivajo norme in vrednote. Večje kot je nezadovoljstvo z rezultati, bolj si bo posameznik prizadeval spremeniti svoje in verjetno tudi vedenje drugih (9).

3.2 Dejavniki motivacije za delo

Z vprašanjem »zakaj ljudje delajo«, so v splošnem ukvarjajo teorije potreb. Delo namreč zadovoljuje določene potrebe, vprašanje pa je, katere potrebe, pri katerih ljudeh, kdaj, kako in zakaj. Logični odgovor je, da delamo preprosto zato, ker moramo. Kaj pa, ko so te osnovne potrebe zadovoljene. Bi še vedno delali? Odgovor na to vprašanje je z raziskavo potrdil Warr (v Statt 1994, 294), ki je ugotovil, da bi v tem primeru večina nadaljevala z delom. Delo torej izpolnjuje veliko več kot le osnovne potrebe po preživetju.

Vroom (1967, 30) med temeljne dejavnike dela uvršča plačo in druga povračila za delo, porabo mentalne in fizične energije, produkcijo dobrin in storitev, socialne interakcije in socialni status. Plače ne utemeljuje le kot sredstva preživetja, temveč predvsem kot pomemben kazalec socialnega statusa in kakovosti življenja, zato so pomemben del motivacije za delo tako materialni, kot nematerialni dejavniki dela.

Nekoliko širše opredeljuje dejavnike motivacije za delo Armstrong (1993, 125):

- individualne razlike;
- usposobljenost za delo in kompetence;
- vpliv časa na posameznika (spreminjanje vedenja, zrelost, staranje);
- viri socialnega vpliva na posameznika (družina, prijatelji, socialni stiki);
- razumevanje vedenja in oblikovanje stališč do ljudi pri delu;
- faktorji vpliva na vedenje (stališča, frustracije, stres, odnos do sprememb);
- naravnost do dela;
- delovne vloge.

Po Statu (1994) sta najpomembnejša dejavnika motivacije za delo spoštovanje in priznanje. Pomemben vpliv značilnosti dela in organizacijske klime izpostavljata Maehr in Braskamp (v Ford 1992). Oblikovanje vzpodbudnega socialnega okolja in ustreznih delovnih nalog, ki omogočajo hkratno doseganje več vzporednih ciljev, je precej zahtevna naloga, ki zahteva veliko kreativnosti ter pripravljenost preseči ustaljeno rutino. V zadnjem desetletju je v strokovni literaturi mogoče zaslediti poudarjanje pomena osebnostnih lastnosti kot ključnega dejavnika motivacije za delo in delovne uspešnosti. Kanfer in Ackerman (v Furnham 2005) sta ugotovila povezavo med osebnostnimi lastnostmi in delovno motivacijo. Za osebe z osebnostnimi potezami kot sta ekstrovertiranost in stabilnost je npr. značilna višja raven motivacije za delo.

Raziskave kažejo, da obstaja razlika v motivih za delo med moškimi in ženskami. Hofstede (2001) je ugotovil, da moški bolj kot ženske cenijo zaslužek, napredovanje in odgovornost, ženske pa v večji meri kot moške motivirajo odnosi in prijateljska atmosfera na delovnem mestu. Po Bigonessu (1984) moške običajno bolj motivira plača, ženske pa strokovni razvoj. Tudi raziskovalki Major in Konar (1984) sta ugotovili, da ženske plači pripisujejo nižjo motivacijsko vrednost kot moški. Podobne so ugotovitve Goodermana in drugih (2004), ki zaključujejo, da so moški močnejše finančno motivirani kot ženske. Na podlagi

pregleda raziskav o razliki v motivaciji za delo med spoloma, Arnanian-Kepuladze (2010) povzema, da so motivi moških za delo bolj osredotočeni na zaslužek, avtonomijo pri delu, napredovanje, ugled, uspešnost in usposabljanje, ženske pa višjo motivacijsko vrednost pripisujejo sodelovanju, delovnim pogojem in različnim ugodnostim v okviru plačnega sistema. Zanimivi so tudi izsledki češke nacionalne raziskave¹ motivov za delo med zaposlenimi, ki so pokazali, da med moškimi in ženskami obstaja razlika v percepciji motivov za delo. Moški večjo motivacijsko vrednost pripisujejo t.i. instrumentalnim motivom, kot so npr. plača in bonusi, ženske pa višjo motivacijsko vrednost pripisujejo medosebnim odnosom na delovnem mestu, spoštljivemu odnosu nadrejenih in možnosti usklajevanja delovnega z družinskim življenjem. Nasprotno, nekateri raziskovalci ugotavljajo, da med moškimi in ženskami v motivih za delo obstajajo le minimalne razlike (Dubinsky in drugi, 1993; Pearson in Chatterjee, 2002). V nasprotju s stereotipnimi pričakovanji, izsledki novejših raziskav kažejo, da so ženske celo bolj orientirane na razvoj kariere kot moški (Patton in drugi, 2001; Luzzo, 1995).

Kot lahko vidimo, je stroka torej precej neenotnega mnenja glede razlik v motivaciji za delo med moškimi in ženskami. Z vidika kadrovske prakse je zato pomembno, da je izbira intrinzičnih in ekstrinzičnih nagrad usklajena s specifičnimi preferencami moških in žensk, ki so empirično ugotovljene na ravni posameznega podjetja ali celo ožjih delovnih skupin.

V zadnjih letih so pozornost raziskovalcev pritegnile posledice trenda staranja prebivalstva in z njim povezane spremembe demografskih značilnosti delovne sile. Statistične napovedi kažejo, da se bo odstotek zaposlenih, starih nad 45 let, v vseh državah EU, v prihodnjih desetletjih znatno povečeval. V aktivno delovno dobo bo vstopilo manj mladih, delovna doba zaposlenih pa se bo do leta 2030 podaljšala za približno 10 let (Vaupel & Loichinger, 2006). Kot je že leta 1987 pisala Kauffmanova, je poznavanje motivacije za delo pri starejših zaposlenih ključnega pomena za uspešnost podjetij. Izsledki raziskav vplivov starosti na motivacijo za delo so zato z vidika kadrovske prakse nadvse pomembni, saj strokovnjakom omogočajo spremljanje ter prilagajanje strategij motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

¹ Raziskava z naslovom »Analiza motivacije za delo« je bila izvedena v okviru Raziskovalnega inštituta za delo in socialne zadeve na Češkem, oktobra 2004, v okviru projekta »Merjenje kakovosti delovnega življenja (dostopno na: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/01/CZ0601NU04.htm>, 10.11.2010)

Kot ugotavljata Rossnagel in Hertel² (2008), obstajajo razlike v pomembnosti motivov med različnimi starostnimi razredi. Mlajši zaposleni, ki so šele na začetku karijerne poti, bodo lažje sprejeli nižje plačilo za delo za enako raven pričakovane uspešnosti, kot njihovi starejši kolegi. V doseganju delovne uspešnosti namreč vidijo priložnost za napredovanje, ki je posledično povezana tudi z višjim plačilom. Zaposlenim v srednjih letih bo plača bolj pomemben motiv v primeru, da so v svoji družini edini vir dohodka. Poznavanje razlik v pomembnosti motivov pri različne starostnih skupinah zaposlenih je torej ključnega pomena za razumevanje in vplivanje na delovno motivacijo.

Teorija socio-emocionalne selektivnosti (Carstensen, 2006) pojasnjuje spremembe v pomembnosti motivov na podlagi sprememb v generalnem doživljanju časa od »rojstva« do »smrti«. V mlajših letih, ko je percepcija časa »odprta«, imajo večji pomen motivi povezani z »investiranjem« v prihodnost, kot so npr. pridobivanje informacij, preizkušanje novosti in širjenje znanja. V poznejšem življenjskem obdobju, ko ljudje začno doživljati čas kot omejen, postanejo pomembnejši motivi povezani z »obiranjem sadov« dotedanjega dela, kot npr. naraščanje pomena regulacije čustvenih stanj s ciljem ohranjanja fizičnega zdravja. V kontekstu delovnega okolja imajo avtonomija, pozitivni odnosi na delovnem mestu in samo-realizacija za mlajše zaposlene manjšo motivacijsko moč kot za njihove starejše kolege. Na drugi strani so zanimive delovne naloge, pridobivanje novih veščin, razvoj in izobraževanje bolj pomembni mlajšim zaposlenim. Nadalje starejši zaposleni bolj kot mlajši kolegi cenijo uravnoteženost osebnega in poklicnega življenja ter družini prijazno delovno prakso (Schulte, 2005). Podobne so ugotovitve Hurda (1996), po katerem naj bi starejši zaposleni bolj cenili prosti čas.

V zadnjem desetletju se vse več strokovnjakov ukvarja s t.i. medgeneracijskim managementom, ki postaja vse pomembnejša tema na področju upravljanja človeških virov. Z vstopom t.i. generacije Y na trg dela se kadrovske strokovnjaki v novem tisočletju soočajo z izzivom upravljanja zaposlenih, ki se od starejših precej razlikujejo v vrednotah, odnosu do dela in avtoritete, načinu razmišljanja, delovanju, znanju in veščinah.

² HRM and Age-Related Changes of Work Motivation: Matching Motives, Values, and Interests with Job Characteristics, dostopno na: http://74.125.127.132/scholar?q=cache:WyPC8QIEWCQJ:scholar.google.com/&hl=sl&as_sdt=0&as_vis=1, dne 23.4.2011.

V primerjavi z generacijo X, generacijo Y označuje temeljno vodilo »delati zato, da boljše živimo« in ne »živeti zato, da delamo«. Allen (v Eisner 2005) ugotavlja, da je generaciji Y poleg doseganja osebnih ciljev, sodelovanja in timskega pristopa pomembno tudi opravljanje dela, ki ima smisel in vpliva na večjo kakovost življenja. Bolj kot zaslužek ceni prispevanje k družbi, kakovostno starševstvo in ravnotežje med poklicnim in osebnim življenjem. Na delovnem mestu želijo biti pripadniki Y generacije vključeni v sprejemanje odločitev, zavračajo dolgotrajne procese in želijo takojšnjo povratno informacijo o delovni uspešnosti (Francis-Smith 2004 v Eisner 2005), vključno z nagrado, pri čemer pa cenijo prosti čas bolj kot denarno nagrado (Southard and Lewis 2004).

Če bodo želeli spodbuditi produktivnost, kakovost in inovacije, bodo morali managerji svojo tradicionalno avtoritativno držo in pravila zamenjati z individualnim pristopom v smislu coachinga (Tulgan 2004), s ciljem prepoznati in spodbujati udeležanje posameznikovih potencialov. Odprta in kontinuirana diskusija o medgeneracijskih potrebah mora postati organizacijska norma (Piktialis 2004).

Medgeneracijsko delovno okolje nedvomno zahteva dobro poznavanje medgeneracijskih značilnosti in ustrezno prilagajanje kadrovske strategije. Prav tako morajo kadrovske managerje znati identificirati motive vsake posamezne generacije in jih upoštevati pri oblikovanju sistema motiviranja in nagrajevanja. Hkrati se morajo izogibati stereotipnemu razumevanju starosti in z njo povezanih značilnosti zaposlenih. Ključno je namreč zavedanje, da so medgeneracijske razlike le eden izmed številnih aspektov raznolikosti delovne sile.

Za razumevanje motivov zaposlenih za delo je pomembno vedeti, da so nekateri motivi pomembni, četudi jih zaposleni morebiti posebej ne izpostavljajo (Deci in Ryan, 2000). Gre predvsem za motive, povezane z osnovnimi človekovimi potrebami. Avtonomiji npr. zaposleni pogosto ne pripisujejo večje motivacijske vrednosti, čeprav bi omejevanje le-te imelo pomembne motivacijske posledice za delo in uspešnost (prav tam). Predvsem starejši zaposleni določenih motivov ne izpostavljajo kot pomembne, ker jih jemljejo kot samoumevne.

Po navedbah evropske raziskave o delovnih razmerah³, se objektivna negotovost zaposlitve posameznika zmanjšuje z zviševanjem stopnje izobrazbe in starosti, pri čemer ni ugotovljenih razlik med moškimi in ženskami. Subjektivna negotovost se manjša z višanjem izobrazbe, starostjo in večjimi dohodki. Zaposljivost na delovnem mestu se povečuje s stopnjo izobrazbe delavca in delovno dobo do približno dvajset let, nato pa se zmanjšuje.

Pomemben dejavnik motivacije za delo je tudi plačilo za delo, ki se mu pogosto pripisuje najmočnejšo motivacijsko moč. Kot meni Furnham (2005), takšno prepričanje vlada predvsem med srednjim managementom, značilno pa je predvsem za tiste managerje, ki v svoji pristojnosti nimajo možnosti nagrajevanja z denarjem. Obratno, se tistim, ki to možnost imajo, denar ne zdi zelo relevantno motivacijsko sredstvo. Kljub različnim mnenjem se strokovnjaki strinjajo v nekaterih ključnih vidikih glede motivacijske moči denarja (prav tam). Ta ima močno motivacijsko moč za tiste, ki ga dovolj potrebujejo ali cenijo, saj ljudje denarju pripisujejo različno simbolno vrednost. Najbolj učinkovito sredstvo motivacije je takrat, ko ima viden učinek. Večje vsote ljudem dajo občutek, da so bolje preskrbljeni in lahko kupujejo nadstandardne stvari. Denar motivira, kadar je pridobljen in tudi razumljen kot nagrada za uspešno delo. Če zaposleni vidijo preprosto in neposredno povezavo med vložkom in iztržkom imajo občutek, da lahko nadzirajo in predvidijo svoj zaslužek. Navkljub splošnemu prepričanju sta zadovoljstvo s povečanjem plače oz. motivacijska moč denarja kratkoročna. Ko se človek privadi novi situaciji, motivacijski učinek hitro ugasne. Ko posameznik ustvari dovolj materialnih vrednosti, postanejo druge vrednote, kot so sreča in prijateljstvo pomembnejše. Večji dohodek je tudi povezan s premikom od skrbi za denar k skrbi za stvari, ki jih ne moremo v celoti nadzirati, kot je npr. osebna rast. Varnost zaposlitve je mnogim zaposlenim pomembnejša od višine plače, kar še posebej velja za manj kvalificirano delovno silo, kjer varnost zaposlitve hkrati pomeni statusni simbol.

Sklenemo lahko, da je učinek denarja na motivacijo pomemben, vendar ima svoje omejitve, kar mora management pri oblikovanju sistema motiviranja in nagrajevanja upoštevati. Da manager lahko predvidi smer vedenja, mora najprej razumeti, kaj na vedenje vpliva. Le tako lahko vedenje zaposlenih ustrezno kontrolira in vzpodbuja v

³ Raziskavo »Delovne razmere v Evropski uniji: varnost zaposlitve in zaposljivost« je leta 2005 objavila Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound).

želeno smer. Razlogi, zakaj ljudje delajo, so namreč zelo različni. Delo je lahko vir dohodka, vir aktivnosti in stimulacije, socialnih kontaktov, sredstvo za strukturiranje časa ali vir samoizpolnitve.

3.3 Motivacija, zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih

V zvezi s povezanostjo med motivacijo za delo, zadovoljstvom in uspešnostjo pri delu, se odpirajo različna vprašanja. Je posameznik bolj motiviran, ko je nezadovoljen s situacijo in želi spremembe ali pa ga pozitivno motivira uspešnost pri delu, česar posledica je zadovoljstvo in okrepljena motivacija za delo? Kaj pa, ko je zaposleni nezadovoljen in hkrati nemotiviran? Ali je vzrok za nezadovoljstvo vsebina dela, kontekst dela ali oboje? Zakaj je nekdo z enakim delom zadovoljen, nekdo drug pa ne? Je nezadovoljstvo povezano s posameznikovimi dispozicijami?

V splošnem zadovoljstvo igra pomembno vlogo v vsaki teoriji motivacije, saj je tesno povezano z vprašanjem zadovoljenosti potreb in izpolnjenosti motivov. V nekaterih teorijah motivacije ima zelo specifičen pomen. V Maslowi teoriji potreb⁴ zadovoljstvo npr. določa, ali bo višja potreba aktivirala vedenje, v teoriji dveh faktorjev⁵ pa higieniki in motivatorji določajo zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo z delom. Thierry (1998) obe omenjeni teoriji motivacije celo uvršča med teorije zadovoljstva. Zadovoljstvo igra pomembno vlogo tudi v teoriji pravičnosti⁶, po kateri je vedenje rezultat nezadovoljstva oz. disonance med vloženim trudom v delo in končnim iztržkom. Med motivacijo in zadovoljstvom torej obstaja tesna konceptualna povezava.

3.3.1 Opredelitev zadovoljstva z delom

Koncept zadovoljstva z delom je širok pojem in ga avtorji razlagajo iz različnih zornih kotov. Thierry (1998, 276) izpostavlja tri temeljne konceptualne vidike zadovoljstva z delom:

⁴ Glej str. 22 - 24.

⁵ Glej str. 24 - 26.

⁶ Glej str. 26 - 27.

1. *Zadovoljstvo je rezultat vedenjskega cikla* in zrcali posameznikovo oceno posledic odnosa do potreb, vrednot, motivov in posamezniku pomembnih ciljev. Gre za odnos med posebej pomembnimi motivi, vedenjem in rezultati.
2. *Zadovoljstvo je komponenta sistema kontrole in regulacije*, pri čemer ocena rezultata povzroči spremembo vedenja. Kdor ni zadovoljen z rezultatom, bo motiviran za iskanje izboljšav, ki so lahko usmerjene v spreminjanje sebe, okoliščin ali drugih. Če je posameznik zadovoljen z delom, bo stremel k ponavljanju vedenjskega cikla, z izjemo situacije, ko postanejo dominantni drugi motivi.
3. *Zadovoljstvo je vzrok vedenja*, pri čemer je poudarek na vedenju, ki je (delno) posledica (ne)zadovoljstva z delom. Oseba, ki je nezadovoljna z rezultatom dela in se hkrati ne čuti sposobna rezultat spremeniti, bo stremela k doseganju rezultatov zunaj delovnega okolja ali celo v drugi organizaciji.

Vroom (1967, 7) zadovoljstvo z delom, kot tudi delovno uspešnost, utemeljuje kot dejavnik odnosa med posameznikovo motivacijo za delo in značilnostmi dela. Locke in Henne (v Thierry 1998, 276) ga opredelita kot »prijetno emocionalno stanje, ki je posledica prepoznavanja motivov oz. vrednot v svojem delu«. Kot pravi Thierry (1998, 276), gre »za stopnjo, do katere je posameznik zadovoljen s svojim delom in delovno situacijo oz. njenimi aspekti. Zadovoljstvo pomeni, da je potreba zadovoljena in cilj dosežen.«

3.3.2 Dejavniki zadovoljstva z delom

Podobno kot na motivacijo, tudi na zadovoljstvo vpliva vrsta dejavnikov, kot so demografske in individualne značilnosti, cilji, vsebina in pogoji dela, značilnosti organizacije, vodenje, sodelovanje in sprejemanje odločitev.

Furnham (2005, 331) izpostavlja tri skupine dejavnikov zadovoljstva:

1. *organizacijska politika in postopki*, kot so npr. sistem nagrajevanja, nadzor in sprejemanje odločitev ter kakovost nadzora;
2. *specifični aspekti dela*, kot so količina dela, potrebne veščine, pestrost, avtonomija, povratna informacija in fizično okolje;

3. *osebne karakteristike*, kamor se uvrščajo samopodoba, sposobnost upravljanja s stresom in splošno zadovoljstvo.

Staat (1994) (ne)zadovoljstvo z delom razlaga z vidika emocij, saj gre po njegovem za stališče z močnim emocionalnim nabojem. Vsaka resnejša sprememba na delovnem mestu bo vzbudila močna čustva, ki jih posameznik interpretira po svoje, zato lahko pri različnih ljudeh vodijo v popolnoma različno vedenje. Pomemben vpliv ima pri tem delovna skupina s svojimi normami. Na zadovoljstvo z delom vpliva splošno zadovoljstvo z življenjem (Locke v Staat 1994), poleg tega se kot relativno stabilna osebna dispozicija prenaša iz enega na drugo delovno mesto (Staw in Ross v Staat 1994).

Schultz in Schultz (v Furnham 2005, 330 – 331) sta preučevala povezavo med zadovoljstvom z delom in osebnimi karakteristikami. Ugotovila sta, da zadovoljstvo narašča z leti, ko posameznik pridobi na samozavesti, kompetencah, samo-podobi in stopnji odgovornosti. Moški so bolj zadovoljni z delom, morda zaradi višje plače in več priložnosti za napredovanje. Pomemben faktor zadovoljstva so tudi kognitivne zmožnosti, pri čemer ima stopnja izobrazbe negativno korelacijo z zadovoljstvom. Vzrok temu bi lahko bila neizpolnjena visoka pričakovanja. Nadalje na zadovoljstvo vplivajo delovne izkušnje in delovna zgodovina. Mladi so najbolj zadovoljni s finančno stimulacijo, izzivom in priložnostmi, kar v pozni mladosti upade in zopet naraste v dobi srednjih let. Tudi priložnost uporabiti veščine za kvalitetno delo in skladnost dela s posameznikovimi kompetencami večata zadovoljstvo z delom. Kot pomemben faktor zadovoljstva navajata osebne poteze - stabilnost, notranji lokus kontrole in predanost.

Grube, Schroerer, Hentzschel in Hertel (2007) so ugotovili, da je zadovoljstvo pri mlajših zaposlenih močnejše povezano s kariernimi priložnostmi, pri starejših pa s pozitivno delovno klimo.

Za boljše razumevanje koncepta zadovoljstva so nekateri teoretiki skušali oblikovati modele, ki združujejo različne teorije zadovoljstva in motivacije (Thierry 1998):

- **Model diskrepance** (Morse 1953; Porter 1961; Locke 1969) temelji na predpostavki, da je zadovoljstvo odvisno od tega, v kolikšni meri so doseženi rezultati skladni s pričakovanimi. Zadovoljstvo definira kot stopnjo diskrepance – skladnejši kot so doseženi rezultati s pričakovanimi, večja je stopnja zadovoljstva.

- Po **modelu izpolnitve potreb** (Vroom 1967; Lawler 1973) zadovoljstvo determinirajo posamezniku pomembni delovni rezultati, ki so posledica vsebine in konteksta dela. Z vidika teorije pričakovanja sta prisotna tako »instrumentalnost« kot »valenca«, saj se zadovoljstvo nanaša tako na dosežene, kot na pričakovane rezultate.
- **Model socialne referenčne skupine** poleg individualnega vidika vključuje tudi vidik socio-ekonomske skupine, kjer pomembno vlogo igrajo socialni indikatorji in kakovost delovnega življenja. Pri raziskovanju zadovoljstva je potrebno upoštevati velikost lokalnega okolja, število zaposlenih in članov sindikata v organizaciji, višino plač, stopnjo in distribucijo kupne moči, kakovost stanovanj, ipd. Posameznik ocenjuje svojo situacijo z vidika referenčnega okvira. Če npr. dva posameznika zaslužita enako vsoto denarja, s tem da zaslužek prvega pade v najvišjo plačno kategorijo v podjetju, zaslužek drugega pa sodi v srednjo plačno kategorijo, bo stopnja zadovoljstva obeh različna.

Zadovoljstvo z delom ni le funkcija dela in karakteristik organizacije, temveč zrcali posameznikove razlike v osebnosti, čustvovanju, vrednotah in preferencah (Haller in drugi v Furnham 2005). S tega vidika je za delodajalce bistvenega pomena, da dobro spoznajo zaposlene z osebnostne plati in tendenc. Na tej osnovi je mogoče oblikovati ustreznejše sisteme izobraževanja, motiviranja in nagrajevanja ter plačne sisteme, ki bodo v večji meri usklajeni s karakteristikami zaposlenih.

Weaver (Staat 1994) zadovoljstvo z delom povezuje z delovno dobo. Ljudje z daljšo delovno dobo na delovnem mestu izražajo večje zadovoljstvo z delom kot mlajši kolegi. Z vidika teorije kognitivne disonance je umestno vprašanje, kaj to zadovoljstvo pravzaprav krepi? Omenjena teorija predvideva, da dlje kot bo posameznik vztrajal na istem delovnem mestu, večji pritisk bo čutil po utemeljitvi investiranega časa in energije. Odgovor avtor utemeljuje s spoznanjem, da se stališča do dela s časom spreminjajo. Po nekaj letih na enakem delovnem mestu postane kontekst dela pomembnejši od vsebine. Primarni dejavnik zadovoljstva z delom postanejo plača in druge ugodnosti ter medosebni odnosi na delovnem mestu.

Pomemben prispevek k teoriji zadovoljstva je koncept vrednot (Furnham 2005). Četudi dva zaposlena prejemata enako plačo, enake ugodnosti in imata enake delovne pogoje, se bo njuno zadovoljstvo razlikovalo glede na vrednost, ki ju zanju imajo omenjene stvari.

Teoretske podlage koncepta zadovoljstva, kljub obsežnem raziskovanju, ostajajo precej ohlapne. Zadovoljstvo naj bi bilo celo najbolj »a-teoretični« predmet raziskovanja na področju organizacijske psihologije in psihologije dela, saj ga je kot oceno ali občutek mogoče zelo široko definirati (Thierry 1998).

3.3.3 Zadovoljstvo in delovna uspešnost

V splošnem velja prepričanje, da je zadovoljstvo zaposlenih pogoj za uspešnost pri delu, česar empirične študije v strokovni literaturi ne podpirajo v celoti. Mnogi teoretiki (Staat 1994; Furnham 2005; Lipičnik 1998; Thierry 1998) opozarjajo na nesmiselnost posplošenega povezovanja zadovoljstva in učinkovitosti, saj je predvsem pomembno vedeti, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in na katerih kriterijih temelji merjenje uspešnosti. Nejasno je, ali uspešnost vodi v zadovoljstvo ali obratno in tudi, ali ni to le kratkoročni učinek, vezan na zelo specifične situacije.

Schemerhorn in drugi (2005, 144) navajajo tri temeljne opredelitve odnosa med uspešnostjo in zadovoljstvom:

1. *Uspešnost je posledica zadovoljstva*, kar pomeni, da bi za vzpodbujanje uspešnosti zaposlenih managerji morali poskrbeti za zadovoljitev njihovih potreb. Empirični podatki takšne argumentacije ne podpirajo, zato zadovoljstvo z delom ni zanesljiv kazalnik posameznikove uspešnosti.
2. *Zadovoljstvo je posledica uspešnosti* in v tem primeru primarna naloga managerjev ni osredotočanje na zadovoljstvo zaposlenih, temveč omogočanje zaposlenim doseganja visoke stopnje delovne uspešnosti. Takšno argumentacijo podpira integrativni motivacijski model (glej str. 20), po katerem motivacija za delo vpliva na uspešnost, čemur sledi nagrada in posledično zadovoljstvo. Pravična nagrada je vezni člen med uspešnostjo in zadovoljstvom.
3. *Zadovoljstvo in uspešnost sta posledica nagrade*, saj primerna nagrada pozitivno vpliva tako na zadovoljstvo, kot na uspešnost.

Zadovoljstvo in uspešnost sta različni, vendar medsebojno povezani posledici dela, na kateri pomembno vplivajo nagrade. Čeprav zadovoljstvo z delom samo po sebi ni zanesljiv prediktor uspešnosti, imajo primerne nagrade pozitiven učinek na zadovoljstvo in na uspešnost pri delu. Podobno razmišlja tudi Lipičnik (1998), ki zadovoljstvo in uspešnost utemeljuje kot enakovredna in neodvisna cilja. Visoka stopnja zadovoljstva ni vedno povezana tudi z večjo uspešnostjo, zato motivacijski ukrepi pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in na uspešnost. Tudi Statt (1994) razmišlja, da zadovoljstvo z delom sicer lahko veča produktivnost, hkrati pa je tudi visoka produktivnost lahko vir zadovoljstva z delom.

Med motivacijo, zadovoljstvom in uspešnostjo torej obstaja pomembna medsebojna povezava. Zadovoljstvo z delom je stopnja pozitivnega ali negativnega odnosa do dela oziroma stališče ali emocionalni odziv na delovne naloge, fizični in socialni kontekst dela (Schermerhorn in drugi 2005). Gledano z vidika teorije dveh faktorjev, nekateri aspekti dela delujejo motivacijsko, vzpodbujajo pozitiven odnos do dela ter visoko stopnjo uspešnosti.

(Ne)zadovoljstvo z delom se izraža skozi odnos zaposlenih do dela in njihovo vedenje na delovnem mestu, kar ima pomembne posledice na uspešnost podjetja. Za management je pomembna povezava med zadovoljstvom in vedenjem, kot je produktivnost, absentizem in fluktuacija. Pri zadovoljnih zaposlenih je stopnja prisotnosti na delu višja. Hkrati je večja verjetnost, da bodo nezadovoljni zaposleni hitreje zapustili organizacijo, kot zadovoljni zaposleni (Schermerhorn in drugi 2005). Da vzrok absentizma ni le nezadovoljstvo, temveč predvsem socialni proces, ugotavljajo Chadwick-Jones in drugi (v Statt 1994). Posameznikovo vedenje je v večji meri posledica skupinskih norm glede pričakovanega in sprejemljivega vedenja, kot posameznikovega zadovoljstva. Podobno je s fluktuacijo, ki ima več vzrokov kot zgolj nezadovoljstvo. Po Staatu (1994) je ključni dejavnik zadovoljstva način, kako zaposleni interpretirajo dejanja managementa in prepričanje, da je posameznikovo delo smiselno, četudi to ni vedno mogoče.

3.4 Motivacija in pripadnost zaposlenih

Varona (v Mihalič 2006, 270) pripadnost definira kot multidimenzionalni konstrukt, opredeljen z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh

temeljnih elementov. Po Whitu (v Armstrong 1993, 181) se pripadnost nanaša na tri področja čustev oz. vedenja, povezana z organizacijo, kjer je posameznik zaposlen:

1. posameznik verjame in sprejema organizacijo in/ali njene cilje in vrednote;
2. posameznik je pripravljen vložiti trud v dobro organizacije tudi izven okvirov pričakovanega ter na račun zasebnega časa in življenja;
3. posameznik želi ostati del organizacije oz. je organizaciji lojalen.

Avtor (prav tam) loči med *pasivno* in *aktivno* pripadnostjo organizaciji. Prvo utemeljuje kot namero ostati v organizaciji, drugo pa kot željo po dosežkih. Burud in Tumolo (v Mihalič 2006, 270) v splošnem ločita med tremi vrstami pripadnosti: delu, karieri in organizaciji. Shadur in drugi (prav tam) pripadnost povezujejo z občutkom zaposlenih glede vloženega truda vodstva po vzpostavljanju komunikacije, vključevanju zaposlenih v procese odločanja in učinkovitostjo timov, katerih del so.

Martin in Nicholls (v Armstrong 1993) kot temeljne dejavnike pripadnosti opredeljujeta identifikacijo zaposlenih z organizacijo, njenimi cilji, vrednotami in normami. Predani zaposleni imajo občutek, da jih management resnično sprejema kot ključni del organizacije, kar pomeni, da sodelujejo pri sprejemanju zanje pomembnih odločitev in imajo možnost s svojimi predlogi in idejami sooblikovati prihodnost organizacije. Za predane zaposlene sta značilna navdušenost nad delom, ki izhaja predvsem in notranje motivacije, kakovostnega vodenja in odkritega zavedanja managementa o vzrokih in posledicah motiviranja ter zaupanje v management, ki se ustvarja skozi uspešnost organizacije ter demonstracijo jasnih ciljev, vizije in procesov.

Pripadnost je v primerjavi z motivacijo širši koncept in ohranja večjo stabilnost skozi čas, poleg tega imajo prehodni aspekti dela nanjo manjši vpliv. Med pripadnostjo in zadovoljstvom ni kavzalnega odnosa, saj je visoko stopnjo pripadnosti možno ohraniti tudi ob relativno nizki stopnji zadovoljstva s posameznimi aspekti dela (Armstrong 1993).

Pomembni vidiki odnosa med motivacijo in pripadnostjo so *posameznikovi cilji*, *način postavljanja ciljev* in *strategije motiviranja za doseganje uspešnosti* (Buchanan, in Huczynski v Armstrong 1993, 182). Ciljem organizacije bo posameznik predan in bodo pozitivno vplivali na njegovo motivacijo le, če jih bo sprejel za osebno pomembne.

Integracija organizacijskih in posameznikovih ciljev je tako za doseganje večje motivacije in pripadnosti organizaciji med največjimi izzivi kadrovskih managerjev.

Tako povezava med pripadnostjo in zadovoljstvom, kot tudi povezava med pripadnostjo in uspešnostjo nista popolnoma jasno opredeljeni. Visoka stopnja pripadnosti naj bi sicer vodila v večjo samoiniciativnost, nižjo stopnjo absentizma in visoko stopnjo prizadevanja, vendar kot navaja Armstrong (1993), empirične raziskave takšnih teoretičnih izhodišč ne potrjujejo v celoti.

4 MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Motiviranje in nagrajevanje vplivata na oblikovanje odnosov med delodajalci in zaposlenimi, oblikovanje organizacijske kulture in klime ter, če je ustrezno, (lahko) krepi pripadnost podjetju. Način motiviranja in nagrajevanja zaposlenih sporoča zaposlenim in potencialnim novim kadrom, kakšen odnos ima organizacija do človeških virov, na drugi strani pa pomembno vpliva na odnos zaposlenih do podjetja in dela. Zaposleni namreč v zameno za svoj doprinos organizaciji pričakujejo določene ekstrinzične (npr. plača, bonusi, plačilo po uspešnosti) in intrinzične nagrade (npr. občutek prispevka organizaciji, kompetentnosti, odgovornosti, vplivnosti, itd.), zato naj bi optimalno nagrajevanje vključevalo obe vrsti nagrad (Armstrong 1999, 56). Z vidika vpliva na motivacijo imajo prve bolj kratkoročni, druge pa dolgoročnejši učinek.

Cilj motiviranja in nagrajevanja je torej vzpodbuditi zaposlene k večji angažiranosti, zadovoljstvu, produktivnosti in posledično uspešnosti tako posameznika kot celotne organizacije, zato je oblikovanje ustreznega sistema za organizacijo strateškega pomena. Neustrezen odnos do motiviranja in nagrajevanja lahko vodi v nezadovoljstvo zaposlenih, upad delovne motivacije, slabe medsebojne odnose ter celo odhod najboljših in strateško pomembnih kadrov.

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso organizacije, z namenom svoje zaposlene nagraditi glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in tržno ceno (Armstrongu 1999, 4). Vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike

nagrada (Možina in drugi 1998, 247). Povezan je z organizacijsko strukturo in kulturo, strategijo, vodenjem, filozofijo managementa ter velikostjo in okoljem podjetja.

Kot navaja Coade (1997), ne gre za statično strukturo nagrad in postopkov za njihovo podeljevanje, temveč za dinamičen način vzpodbujanja dosežkov. Pri oblikovanju novih sistemov nagrad in priznanj gre trend k fleksibilni in odzivni strategiji nagrajevanja, prilagojeni skupku spremenljivk poslovnih okoliščin, ki hkrati priznava potrebo zaposlenih po osebni izpolnitvi in uveljavljanju z dosežki.

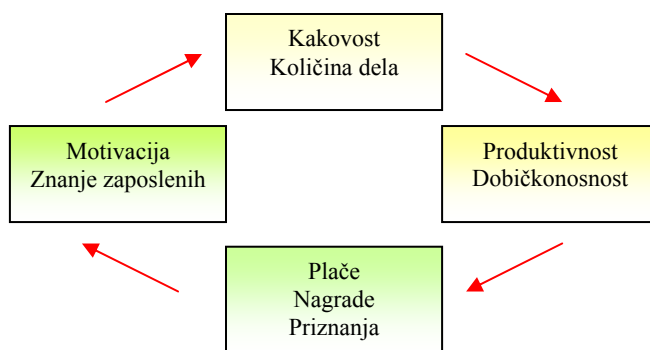
Veščine, znanje in intelektualni potencial zaposlenih lahko organizacija zagotavlja skozi primeren sistem denarnega in nedarnega nagrajevanja, usmerjenega k vzpodbujanju motivacije za delo in dosežkov (Ilič 2006, 241). Zato ni presenetljivo, kot ugotavlja Hess (v Mihalič 2006, 216), da so sodobni sistemi nagrajevanja, v luči zagotavljanja konkurenčnosti organizacije, izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc.

Čeprav nagrajevanje in motiviranje pogosto uporabljamo kot besedno zvezo, med obema obstaja vsebinska razlika. Kot pravi Daniels (v Nelson 1994) se vzpodbuja vedenje, nagradi pa rezultate.

4.1 Vloga motiviranja in nagrajevanja pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti organizacij

Sistemi plač in nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo (Wilson v Zupan 2001, 118). Delujejo kot vez med strateškim managementom in dejavnostmi za njegovo izvajanje. Uresničevanje strategije organizacije je v tesni povezavi s strateškim managementom kadrovskih virov, kot »načrtom kadrovskih ukrepov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije«, kamor spada tudi nagrajevanje (Možina 2002, 19-20). Ob tem poudarja pomen povezovanja ciljev organizacije s cilji zaposlenih, kot vzajemnih in medsebojno odvisnih (glej Sliko 4.1).

SLIKA 4.1: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije



Vir: Carell in drugi (v Možina 2002, 4).

Ustrezen način ravnanja s kadrovskimi viri in nagrajevanja vodstvo organizacije izbere glede na strateško usmerjenost organizacije. Strateška usmeritev v nove storitve npr. zahteva vzpodbujanje inovativnosti in idej pri zaposlenih, kar lahko podkrepi z vzpodbudnim sistemom nagrajevanja. S strategijo usmerjenosti v kakovost in izboljšave se ujema strategija nagrajevanja strokovnjakov. Strateško usmerjenost k potrošnikom bo podpiralo nagrajevanje glede na zadovoljitev potreb potrošnikov. Usmerjenosti v ekonomičnost poslovanja in nadzor stroškov ustreza nagrajevanje glede na ekonomičnost poslovanja, inovativnost in uspešnost enote. Strategijo iskanja novih tržnih vrzeli pa podpira dodatno nagrajevanje specialistov.

Z ustreznim sistemom plač in nagrajevanja lahko organizacija vpliva na doseganje uspešnosti na naslednje tri načine (Zupan 2001, 118):

1. s povečanjem obsega in kakovosti človeških zmožnosti v organizaciji,
2. s povečanjem motivacije in zavzetosti zaposlenih za delo in
3. z nadziranjem stroškov s pomočjo plačnega sistema.

4.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja

V splošnem se pod nagrajevanje uspešnosti razume osnovno plačo, nagrade in ugodnosti. Celovit sistem (prikazan na sliki 4.2) vključuje še osnovno plačo, dodatke in nadomestila. Slednji skupaj z ugodnostmi tvorijo fiksni del plače, medtem ko so nagrade in plačilo po uspešnosti v celoti gibljivi del plače. Razmerja med sestavinami celovitega sistema plač in nagrajevanja se razlikujejo od podjetja do podjetja, saj niso zakonsko določena.

Po Zupanovi (2002, 294) se osnovna plača, dodatki, nadomestila in plačilo po uspešnosti praviloma izplačajo v denarju ali vrednostnih papirjih, nagrade in ugodnosti pa so lahko denarne ali nedenarne. Pod nedenarne nagrade in ugodnosti se šteje vse oblike prejemkov v naravi, nematerialne ugodnosti (npr. višji status) in nematerialne nagrade (priznanja in pohvale).

SLIKA 4.2: Celovit sistem plač in nagrajevanja

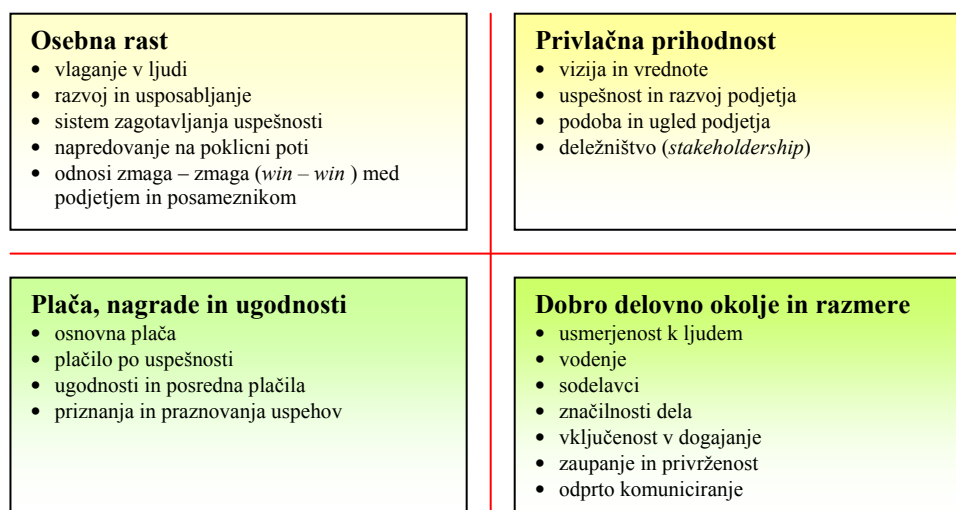
| | |
|---|---|
| <p>GIBLJIVI DEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • nagrade • plačilo po uspešnosti | <p>FIKSNI DEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • osnovna plača • ugodnosti • dodatki in nadomestila |
|---|---|

Vir: Zupan (v Možina in drugi 2002, 294).

Sodobna literatura med sestavine sistema plač in nagrajevanja poleg plač, nagrad in ugodnosti uvršča še tri posredna, manj otipljiva področja: osebno rast, privlačno prihodnost ter delovno okolje in razmere (glej Sliko 4.3). Tako imenovana »nova plača« postavlja zaposlene v središče organizacijskega uspeha (Schuster in Zingheim v Pointon in Ryan 2004, 517). Vključuje torej vse, kar delodajalec lahko nudi zaposlenim. Širši sistem plač in nagrajevanja presega okvire kadrovskega managementa in vključuje tudi filozofijo, politiko, strategijo, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Možina in drugi 2002). Sestavine sistema po eni strani predstavljajo strošek oz. naložbo organizacije, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in podjetja, po drugi strani pa pomembno prispevajo h kakovosti življenja zaposlenih (Zupan 2001).

Osebna rast, privlačna prihodnost in ustrezno delovno okolje so izvor notranje motivacije oz. delujejo kot *motivatorji*, gledano z vidika teorije dveh faktorjev (glej str. 25) in lahko v večji meri vplivajo na prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in ugodnosti v ožjem smislu.

SLIKA 4.3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu



Vir: Zingheim in Schuster (v Zupan 2001, 116).

Zaposleni danes od delodajalcev pričakujejo več kot le plačilo za delo. Takšna pričakovanja imenujemo »psihološka pogodba« (Rousseau 1995; Pointon in Ryan 2004), ki vključuje materialne in nematerialne dejavnike ter deluje podobno kot Herzbergovi higieniki (Sparrow v Pointon in Ryan 2004, 521). Psihološka pogodba se od posameznika do posameznika razlikuje, saj so pričakovanja odvisna od njegovih potreb, vrednot, ciljev, interesov, itd. Enaka ponudba s strani delodajalca tako lahko vzbudi različno dožemanje izpolnjevanja psihološke pogodbe. To je z vidika podjetja problematično, saj občutek kršenja psihološke pogodbe lahko pri zaposlenemu vodi v upad motivacije in zadovoljstva ter pogostejšo odsotnost z dela. Temu se delodajalec lahko izogne s prilagajanjem nagrajevanja posamezniku v čim večji meri.

Pomembno orodje managerjev za implementacijo psihološke pogodbe so nagrade, ki jih lahko kategoriziramo v intrinzične in ekstrinzične (Beer in Walton 1990, 17). Prve so tiste, ki v posamezniku vzbujajo občutek zadovoljstva in izpolnjenosti ob dosežku, ne glede na ekstrinzično nagrado, ki jo za to prejme od drugih. Primer ekstrinzične nagrade pa so npr. denar, napredovanje in priznanje.

4.3 Strategije motiviranja in nagrajevanja

Teorije motivacije za delo predstavljajo temeljni okvir oblikovanju strategije motiviranja in nagrajevanja, ki jo Storey (v Pointon in Ryan 2004, 517) definira kot tehniko, s katero organizacija vzpostavi in vzdržuje želeno stanje in vrednote. Biti mora skrbno načrtovana, ustrezno prilagojena specifikam zaposlenih, razumljiva in transparentna. Zrcaliti mora doprinos posameznikov ali tima k uspešnosti organizacije ter biti usklajena s strateškimi cilji podjetja, poslovno strategijo, finančnimi cilji ter objektivnimi kazalci delovne uspešnosti. Zaposlene mora usmerjati k doseganju jasnih, objektivnih in merljivih ciljev. Ustrezna in uspešno vodena strategija motiviranja in nagrajevanja pomembno vpliva na poslovne rezultate, večjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter boljše sodelovanje med zaposlenimi in zunanjim poslovnim okoljem.

Pri oblikovanju strategije plač in nagrajevanja organizacija lahko izhaja iz splošnih načel in modelov oblikovanja poslovnih strategij, ki jih prilagaja ožjemu področju določanja plač in nagrajevanja (Zupan 2001) ali pa iz različnih motivacijskih teorij. Po Armstrongu (1993) mora oblikovanje strategije motiviranja temeljiti na spoznanjih teorije ciljev in teorije pričakovanja. Učinkovit sistem motiviranja mora definirati zahtevne cilje in omogočiti redno povratno informacijo o delovni uspešnosti. Podpirati mora pričakovanja zaposlenih, da bodo za pričakovano vedenje in rezultate primerno nagrajeni. Nadalje mora zagotoviti delovna mesta, ki bodo zaposlenim omogočala občutek uspešnosti in sprejemanje odločitev ter primerno denarno in nedenarno nagrajevanje dosežkov. Pomembno je, da zaposleni jasno razumejo povezavo med uspešnostjo in nagrajevanjem ter da managerska mesta zasedajo ljudje, ki so zmožni in usposobljeni za vodenje in motiviranje zaposlenih. Nenazadnje mora podjetje poskrbeti za usposabljanje zaposlenih, ki bo omogočalo realizacijo njihovih potencialov ter spodbujati razumevanje poti za uresničevanje kariernih aspiracij.

Ključno vlogo pri implementaciji nagrajevanja imajo linijski managerji, ki so v neposrednem stiku z zaposlenimi in imajo velik vpliv na ustvarjanje pozitivne delovne klime (Jensen in drugi, 2007). Poleg tega imajo največ kontrole nad manj oprijemljivimi nagradami, ki jih zaposleni cenijo. Zanimiva je ugotovitev McClellandovega centra za raziskave in razvoj (prav tam, 4), da je do 30% variance v poslovnih rezultatih mogoče pripisati razlikam v delovni klimi, ki jo ustvarjajo managerji. Iz tega izhaja potreba po

večjem vključevanju linijskih managerjev v proces odločanja v zvezi z nagrajevanjem in njihovem usposabljanju za izvajanje strategije.

Spremembe, ki jih je v zadnjih dveh desetletjih povzročila globalizacija poslovanja, uvajanje informacijske tehnologije in naraščajoča konkurenca, so zahtevale prilagajanje organizacij v smislu ohranjanja fleksibilnosti, nenehnega prilagajanja spremembam, usmerjenosti k strankam, zagotavljanja konkurenčnosti, inovativnosti in visokega nivoja znanja. Nove strateške usmeritve so zahtevale tudi spremembe na področju nagrajevanja (Zupan 2001, 131):

- *Težnjo k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja* – zaposleni morajo razumeti jasno povezavo med nagrado in vedenjem, saj sistem le na ta način lahko vzpodbuja zeleno vedenje za doseganje ciljev organizacije. Pri oblikovanju meril za ugotavljanje uspešnosti je potrebno upoštevati le tista merila, na katera lahko zaposleni neposredno vplivajo.
- *Usmerjenost v prihodnost* – sodobni sistemi nagrajevanja podpirajo prihodnje poslovne načrte in ne preteklih rezultatov. Nagrajuje se pridobivanje znanj in zmožnosti. Motivacijo in usmerjenost v dolgoročno uspešnost se povečuje tudi z vključevanjem zaposlenih v lastništvo podjetja.
- *Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih* – sistem nagrajevanja mora vključevati čim širši krog zaposlenih, saj se na ta način krepi pripadnost in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov.

Jansen in drugi (2007) poudarjajo pomen uravnoveženosti sistema nagrajevanja v smislu značilnosti organizacije, ciljev nagrajevanja in značilnosti zaposlenih. Le celovit in uravnovežen sistem motiviranja in nagrajevanja je učinkovito orodje managementa za doseg zastavljenih ciljev posameznika, tima in organizacije, zato je pomembno, da managerji razumejo pomen in cilje nagrajevanja in so tudi primerno usposobljeni za njihovo uporabo. Nagrade in priznanja morajo biti usklajeni s cilji podjetja, saj imajo močno sporočilno vrednost v smislu pričakovanega vedenja in prispevanja k uspešnosti organizacije.

4.4 Učinkovit sistem motiviranja in nagrajevanja

Raziskave kažejo, da na učinkovitost sistema motiviranja in nagrajevanja vpliva tako upoštevanje razlik med zaposlenimi kot tudi njihovega vrednotenja različnih nagrad. Po DeCenzu in Robbinsu (1988, 402 - 409) morajo biti nagrade pomembne, pravične, vidne, fleksibilne in ekonomične.

Pomembnost nagrade za zaposlenega

Managerji morajo izbirati nagrade na podlagi vrednosti, ki jim jih zaposleni pripisujejo in ne na podlagi predvidevanj o tem, česa si zaposleni želijo. Številne raziskave kažejo, da je pomembnost nagrad odvisna od različnih dejavnikov, kot npr. zakonski stan, starost ali velikost družine. Dober sistem nagrajevanja naj bi tako vseboval raznolike nagrade, čim bolj prilagojene heterogeni sestavi zaposlenih.

Enakost

Zaposleni želijo, da se jih nagrajuje z upoštevanjem načela pravičnosti in enakosti. To načelo se nanaša tako na enako obravnavanje zaposlenih znotraj podjetja, kot tudi na pravičnost nagrad za opravljeno delo, ki ga zaposleni opravljajo v primerjavi z drugimi podjetji. Če zaposleni ocenjuje, da je za svoje delo in doprinos podjetju neustrezno nagradjen, je lahko posledica povečan absentizem, zmanjšanje vloženega truda ali upiranje sistemu. Na motivacijo ne vplivajo le absolutne vrednosti nagrad, temveč njihova relativna vrednost, v primerjavi z vložki in nagradami drugih zaposlenih.

Vidnost

Da bi nagrade pozitivno vplivali na motivacijo zaposlenih, morajo biti vidne, oz. se jih morajo zaposleni zavedati. Nagrada mora biti prepoznana tudi med ostalimi zaposlenimi, s čimer zadovoljimo potrebe po priznanju, ugledu in spoštovanju nagradjenega. Vidnost nagrad lahko managerji povečajo tako, da npr. denarne nagrade seštevajo in jih izplačajo v enkratnem znesku ob koncu leta, namesto da bi jih v manjših zneskih izplačevali skozi vse leto. Na vidnost nagrad vpliva tudi javno podeljevanje in odprt sistem nagrajevanja, ki naj bi odražal zaupanje managementa v sistem nagrajevanja, posledično pa pozitivno vplival na zaupanje zaposlenih v podjetje.

Fleksibilnost

Sistem nagrajevanja se mora prilagajati spremembam v uspešnosti zaposlenega, tako v pozitivni, kot tudi v negativni smeri. Ob kontinuirani uporabi določene nagrade njena pomembnost ne sme upasti. Pogosto nagrajevanje ohranja zunanjo motivacijo, vendar obstaja nevarnost, da bi s pogostostjo podeljevana nagrade upadla njena motivacijska moč. Primer fleksibilne nagrade je pohvala. Načeloma deluje motivacijsko, vendar se s pogostostjo uporabe znižuje njena motivacijska moč.

Ekonomičnost

Nagrade podjetju predstavljajo strošek, zato mora biti njihova korist v primerjavi s stroški skrbno pretehtana. Ker se ob pogosti uporabi dragih nagrad zmanjšuje učinkovitost podjetja, so med managerji najbolj priljubljene nagrade, ki so učinkovite in hkrati predstavljajo nizke stroške.

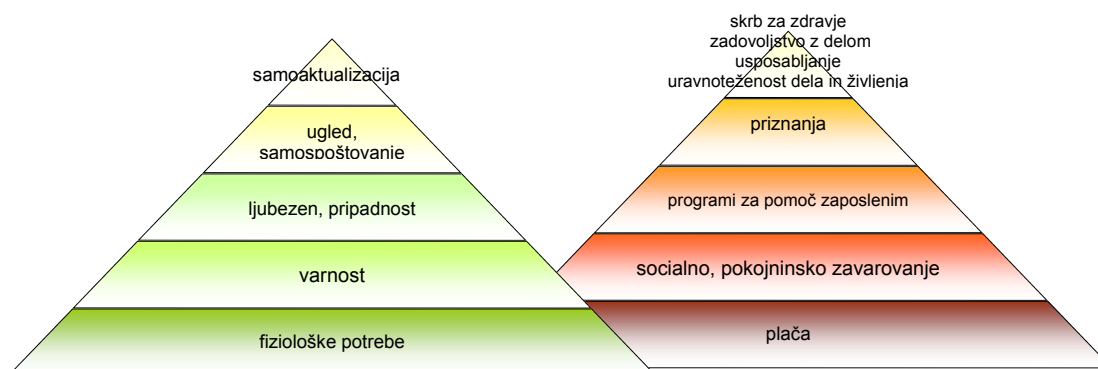
Povzamemo lahko, da je pri oblikovanju nagrad pomembno upoštevati različne dejavnike, ki vplivajo na njihovo učinkovitost. Sistem nagrajevanja mora biti prilagojen specifikam organizacije. Poleg strateških ciljev je pomembno upoštevati tudi človeške vire, saj je predvsem učinkovitost nedenarnega nagrajevanja v veliki meri odvisna od ravnanja tistega, ki nagrado podeli.

4.5 Motivacijski vidik nagrajevanja

Nedenarne nagrade in priznanja so pomembno dopolnilo sistema plač in nagrajevanja (Zupan 2002; Jensen in drugi 2007). Denarne in nedenarne nagrade posamezniku ali skupini v organizaciji sporočajo, da nadrejeni oz. sodelavci njihove delovne dosežke cenijo. To kratkoročno deluje kot vzpodbuda za nadaljnje prizadevanje, dolgoročno pa prispeva k večji pripadnosti organizaciji.

Zanimive vzporednice med nagradami in Maslowo hierarhijo vrednot (glej Sliko 4.4) navajajo Jensen in drugi (2007, 72).

SLIKA 4.4: Povezava med nagradami in Maslowo hierarhijo vrednot



Vir: Jensen in drugi (2007, 72).

Če je nagrada podeljena ob pravem času in na pravilen način, predstavlja učinkovito orodje v rokah managerja za vodenje in motiviranje zaposlenih. Z nagradami, priznanji in pohvalami so povezani relativno majhni stroški, saj večinoma ne presegajo več kot štiri odstotke proračuna za plače (Nelson 1994), včasih pa ne predstavljajo nikakršnega stroška. Predvsem so vzpodbude in nagrade odvisne od kulture podjetja, ustvarjalnosti, usposobljenosti in pripravljenosti tistih, ki jih oblikujejo.

Nelson (1994) v osnovi loči med formalnim in priložnostnim nagrajevanjem, pri čemer je prvo vnaprej načrtovano, vrednosti nagrad so običajno večje, drugo pa je bolj spontano, povezano z majhnimi stroški, nezahtevno in ga lahko uporabljajo managerji in vodje vseh ravneh.

Pristopi k podeljevanju formalnih nagrad in priznanj so različni (Zupanova 2001, 209-210):

1. nagrajevanje najuspešnejših zaposlenih, temelječe na jasnih kriterijih uspešnosti;
2. nagrajevanje za doseg zastavljenega cilja;
3. na različnih tekmovanjih vodstvo, zaposleni ali stranke določijo zmagovalca;
4. naključen izbor z žrebom, ki se uporablja predvsem pri množičnih akcijah, kot je npr. zbiranje najboljših idej.

Poleg same nagrade je pomembno predvsem to, na kakšen način je podeljena in kdo jo podeli (Mihalič 2006). Z vidika teorije socialnega učenja je npr. smiselno javno

podeljevanje nagrad in pohval, saj tako učinkuje kot vzgled za vedenje, ki je zaželeno in posledično nagrajeno ter motivirajoče vpliva na ostale zaposlene. Ob tem je potrebna pozornost, da je nagrada ali pohvala podana na primeren način, da v sodelavcih ne vzbudi zavisti in nasprotnega učinka. Nagrada mora biti pravična oz. temeljiti na jasnih kriterijih uspešnosti, sicer po teoriji pravičnosti (glej str. 26 - 27) in teoriji okrepitve (glej str. 29 - 30) lahko pri zaposlenih prav tako vzbudi obraten učinek od želenega. Poleg tega mora biti iskrena, podana s strani pravega človeka in ob pravem času. Zavest, da se je nekdo potrudil, vzel čas in opazil posameznikov dosežek, ga poiskal in se mu osebno zahvalil ima močan motivacijski naboj. Četudi ima po raziskavah najmočnejši motivacijski naboj pohvala, izražena s strani neposredno nadrejenega, najmanj nagrajevanja prihaja prav s strani managerjev in največ s strani organizacije (Nelson 1994).

Dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati pri podeljevanju nagrad in priznanj, lahko strnemo kot sledi (Zupan 2001):

- nagrajevanje ciljno usmerjenega vedenja in dosežkov;
- nagrajevanje naj podpira kulturo uspešnosti in ne zgolj prizadevnosti;
- nagrade naj bodo individualizirane;
- vrednost nagrad naj bo primerna dosežku;
- pozornost temu kdo, kdaj in na kakšen način je nagrada podeljena.

Kljub priljubljenosti nedenarnih nagrad, bo dolgoročno motivacijska moč nedenarnih nagrad ob odsotnosti denarnih nagrad zbledela, zato je sistem motiviranja in nagrajevanja potrebno uravnotežiti s plačnim sistemom.

4.6 Denarne nagrade

Ugotovili smo že, da denar še zdaleč ni edini motivator zaposlenih, kljub temu pa ne moremo mimo dejstva, da je med zaposlenimi zelo priljubljena nagrada. V okviru denarnih nagrad se uporablja predvsem denarne stimulacije, ki se v praksi največkrat kažejo kot interno definirani dodatni odstotki glede na osnovno plačo zaposlenega (Mihalič 2006).

Čeprav se zdi denarno nagrajevanje preprosto, jasno razumljivo in kratkoročno učinkovito, se s tem v zvezi pojavlja kar nekaj vprašanj in pomislekov. Kako določiti višino denarne nagrade, da ne bi dosegli obratnega učinka od želenega. Če se namreč zaposlenemu

znesek zdi neustrezen, bo rezultat nezadovoljstvo in upad motivacije. Poleg tega je denarna nagrada najbolj običajna in neosebna in se je zaposleni hitro privadijo. Hitro postanejo samoumevne in izgubijo motivacijsko moč. Z vidika teorije dveh faktorjev postanejo higienik in vzbujajo razočaranje in nezadovoljstvo pri zaposlenih, če nagrade ne prejmejo.

4.7 Nedenarne nagrade in priznanja

V sodobnih sistemih motiviranja in nagrajevanja zaposlenih postaja vse pomembnejše nedenarno nagrajevanje (Mihalič 2006; Cohen 2006; Jensen in drugi 2007). Sistem denarnega nagrajevanja ne more v celoti zadovoljiti potreb zaposlenih po priznavanju in nagrajevanju njihovih prizadevanj, zato nedenarno nagrajevanje pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih (Zupan 2001). Močnejše od denarne nagrade motivira preiščena, personalizirana nedenarna nagrada, ki je iskren izraz tega, da so posameznikovo delo in dosežki v organizaciji cenjeni (Nelson 1994).

Med nedenarne nagrade Mihaličeva (2006) uvršča napotitve na izobraževanje, izpopolnjevanja in usposabljanja, horizontalno in vertikalno napredovanje, omogočanje odgovornejšega in zahtevnejšega dela, dodatne proste dneve, omogočanje soudeležbe pri lastništvu, javno predstavitev dosežkov, zagotovitev boljših delovnih pogojev, dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu, različne simbolične nagrade. Sem sodijo tudi moralno, politično in socialno zadoščenje, priložnost za socialno priznanje, ugled, napredovanje, priložnost zaslužka, priložnost za razvoj kariere in strokovni razvoj, navdušenje in priložnost za želen »life-style« (Jensen in drugi 2007). Mihaličeva (prav tam) v okvir nedenarnih nagrad umešča tudi različne bonitete, ki se najpogosteje uporabljajo predvsem pri nagrajevanju vodilnih, vodstvenih in drugih ključnih zaposlenih ter praviloma močno učinkujejo na motiviranost posameznika. Mednje sodijo npr. službeni avto (z možnostjo uporabe v osebne namene), službeni mobilni telefon, službeni prenosni računalnik, specialistični managerski zdravniški pregled, plačilo športnih aktivnosti, izobraževanje v službenem času, šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu.

SLIKA 4.5: Primeri materialnih in nematerialnih nedenarnih nagrad

| Materialne nagrade | Nematerialne nagrade |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ure• pisala• darila umetniške vrednosti• potovanja• športna oprema• knjige• poslovni kovčki• prenosni računalniki• prenosni telefoni• elektronska oprema• polet z balonom• majice, kape z napisi• prosti čas• nagrade za razvajanje in sprostitev• hobi tečajji• uporaba službenega vozila za konec tedna• vrednostni boni• obiski konferenc, sejmov• vikend počitniški paketi• razkošne večerje in kosila• kosilo z znano osebo | <ul style="list-style-type: none">• ustna / pisna pohvala ali zahvala za dosežke• s strani vodstva podpisane čestitke• plakete, diplome• karierno napredovanje (nov naziv)• udeležba na pomembnih sestankih• vodja opravi delo namesto zaposlenega• pojavljanje v promocijskih gradivih podjetja• pojavljanje v internih glasilih podjetja• javna pohvala / zahvala |

Vir: lastna skica

Pomemben del nedenarnega nagrajevanja so pohvale, nagrade za dosežke in priznanja. Med managementom pogosto prevladuje prepričanje, da odrasli ne potrebujejo pohvale in vzpodbude, da so v podjetju za to, da delajo in je doseganje uspešnosti samo po sebi umevno. Takšna in podobna prepričanja so zmotna, saj se vsi ljudje, ne glede na starost, želijo počutiti cenjene, zato je preprosta pohvala še kako dobrodošla. Pogosto je tudi prepričanje, da visoko motivirani in navdušeni zaposleni ne potrebujejo dodatne vzpodbude in pohvale. Po Herzbergu (Jensen in drugi 2007, 215) je priznanje motivator in instrumentalnega pomena pri zniževanju fluktuacije, večanju produktivnosti in oblikovanju pozitivne delovne klime.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA TRIMO d.d.

V pričujočem poglavju bom predstavila podjetje Trimo d.d., ki je eno najuglednejših in inovativnih podjetij v Sloveniji. Podrobneje me bo zanimal njihov sistem motiviranja in nagrajevanja, ki v strokovnih krogih velja za enega najuspešnejših. Informacije o podjetju sem črpala iz neformalnih pogovorov in intervjuja z mag. Marto Strmec, direktorico

splošno kadrovskega sektorja v Trimu, internih gradiv, spletnih strani podjetja ter člankov, objavljenih v različnih spletnih in tiskanih medijih.

5.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Trimo d.d. (v nadaljevanju Trimo) je na slovenskem trgu kovinske industrije prisotno že več kot štiri desetletja. Leta 1961 je bilo prvotno ustanovljeno kot Kovinsko podjetje Trebnje, deset let kasneje pa se je prestrukturiralo in spremenilo naziv v Trimo. V nadaljnjih letih se je razvoj podjetja kazal v rasti vseh pomembnejših finančnih in likvidnostnih kazalcev, kakor tudi v rasti proizvodnega in prodajnega programa, širitvi tržne mreže in implementaciji sodobne podjetniške strategije. S povečevanjem izvoza lastne blagovne znamke je predvsem v zadnjem desetletju podjetje uveljavilo svoje ime tudi v tujini.

Skozi svoj razvoj je slovensko podjetje preraslo v mednarodno Skupino Trimo, ki je v letu 2010 zaposlovala preko 1100 oseb, prodajala na več kot 25 trgih Evrope in Bližnjega vzhoda ter proizvajala v lastnih proizvodnih obratih v Sloveniji, Rusiji, Srbiji in Združenih arabskih emiratih. Poleg matične družbe jo sestavlja še 20 hčerinskih družb v več kot 10 državah. V letu 2010 je Trimo zabeležil 0,51 milijona evrov čistega dobička⁷.

O izjemnih managerskih, gospodarskih in podjetniških dosežkih Trima pričajo številna domača in tuja prestižna priznanja ter nagrade. Mednje sodijo: nagrada za managerko leta glavni direktorici podjetja Tatjani Fink (1999); nagrada GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke (2001), priznanje RS za poslovno odličnost (2002); priznanje za poslovno odličnost Evropske fundacije za poslovno odličnost (2004); nagrada za najuglednejšega slovenskega direktorja (2007); priznanje Top 10 za vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (2007, 2009); nagrada GZS za naj e-podjetje (2008); nagrada Mednarodne svetovalne družbe A.T. Kearney za najboljšega inovatorja leta (2008); nagrada ArtMe za oblikovanje "red dot product design award 2010", ki sodi med najprestižnejše svetovne nagrade na področju oblikovanja in je edina s področja ognjevarnih streh in fasad (2010) in druge.

⁷ Nadaljnji opis podjetja se zaradi namena in relevantnosti raziskave veže le na matično družbo Trimo d.d. in ne na celotno Skupino Trimo.

5.2 Dejavnost

Trimo je sodobno organizirano in visoko tehnološko usposobljeno podjetje, specializirano za proizvodnjo montažnih jeklenih zgradb in izvajanje storitev vrhunske kakovosti. Zagotavlja originalne in celostne rešitve na področju jeklenih montažnih zgradb, streh, fasad, jeklene konstrukcije in zvočno izolativnih sistemov, kar podpirajo z lastnim razvojem, oddelkom za projektiranje, montažo in servisne storitve ter lastno proizvodnjo. Celotno organizacijsko strukturo podjetja prikazuje Slika 5.1..

SLIKA 5.1: Organizacijska struktura podjetja

| UPRAVA | | | | | | | |
|---|--------------------------------|--------------------|-------------------------------------|------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| PROIZVODNI SEKTOR | SEKTOR RAZVOJA IN INFORMATIKE | KOMERCIALNI SEKTOR | SEKTOR VODENJA PROJEKTOV IN IZVEDBE | SEKTOR KAKOVOSTI | SEKTOR EKONOMIKE IN FINANC | SPLOŠNO KADROVSKI SEKTOR | SKUPINA ZA STRATEŠKI RAZVOJ |
| proizvodnja streh in fasad | razvoj | marketing | vodenje projektov | center kakovosti | finance | kadrovska služba | strateško inoviranje |
| proizvodnja jeklenih konstrukcij | tehnična podpora | nabava | projektna pisarna | nadzor kakovosti | kontroling | izobraževani center | razvoj kompetenc |
| interna logistika, odprema in transport | organizacijski razvoj | prodaja | montaža in servis | laboratorij | računovodstvo | pravna služba | razvoj poslovne odličnosti |
| vzdrževanje | poslovne informacijske rešitve | prodajna operativa | | certificiranje | | varovanje | odnosi z javnostmi |
| | informacijska infrastruktura | razvoj tržne mreže | | | | kuhinja | |

Vir: Trimo letno poročilo 2010

Ključno strateško pozornost usmerjajo v razvoj, saj verjamejo, da z inovacijami in nenehnim iskanjem novih rešitev ohranjajo konkurenčno prednost na trgu ter uravnoteženo dolgoročno rast. V ta namen so razvili lasten raziskovalni center, preko katerega sodelujejo s priznanimi slovenskimi in tujimi raziskovalnimi inštituti, univerzami ter samostojnimi raziskovalnimi enotami.

5.3 Vizija, poslanstvo in vrednote

Vizija Trima je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb.

Poslanstvo Trima je delovati celovito ter zagotavljati originalne in celovite rešitve na področju jeklenih zgradb. Z dovršenostjo rešitev želijo omogočiti kupcem povečanje uspešnosti, razvijati potencialne vsakega posameznika v družbi, graditi finančno močno podjetje, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in rast za svoje delničarje ter ohraniti čisto okolje.

Ključne vrednote so odgovornost, partnerstvo, inovativnost, strast, zanesljivost in zaupanje. Inovativnost je temeljno gibalno razvoja v Trimu in se udejanja skozi razmišljanje, korporativno kulturo in delovanje. Nenehno iščejo nove ideje, gradijo dolgoročna partnerstva in razvijajo zaposlenim in njihovim družinam prijazno podjetje. Zase pravijo, da spreminjajo ustaljeno in premikajo meje mogočega skozi raziskovanje, odkrivanje, izboljšave, nenehno učenje in napredovanje.

Zavedajo se medsebojne povezanosti in soodvisnosti, pri čemer poudarjajo medsebojno sodelovanje, spoštovanje in zaupanje. Od zaposlenih se pričakuje, da prevzemajo pobudo na svojem področju dela, dela pa opravljajo odgovorno, skrbno in zanesljivo ter gradijo dolgoročne partnerske odnose. Medsebojno povezovanje se udejanja v skupnem razmišljanju, upoštevanju idej sogovornikov in nadgrajevanju skupne ideje za realizacijo na trgu.

5.4 Organizacijska kultura

Med najbolj prepoznanimi značilnostmi Trima so vzpodbujanje inovativnosti, radovednost in hitra rast. V podjetju poudarjajo pomen proaktivnosti pri ustvarjanju novih trendov ter načrtno in sistematično razvijajo kompetence zaposlenih, da so se ti sposobni profesionalno uveljaviti v globalnem okolju. Pri tem poudarjajo pomen razvoja kompetenc v najširšem smislu, saj vključujejo tako čustvene kompetence, kot tudi duhovne vrednote človeka. Prizadevajo si ustvarjati vzdušje sodelovanja, vzdrževati ravnovesje interesov med podjetjem in posameznikom ter visoko raven kakovosti in profesionalnosti na vseh

področjih poslovanja. Pri zaposlenih želijo vzbuditi zavedanje o osebni odgovornosti za uspeh podjetja in jih aktivno vzpodbujajo k prevzemanju pobude za lasten razvoj, razvoj oddelka in podjetja. Značilnost Trima je odprtost za spremembe ter uvajanje nenehnih izboljšav. V podjetju razvijajo kulturo pozitivnega razmišljanja, ustvarjajo človeku prijazno vzdušje in dobre medsebojne odnose ter se aktivno vključujejo v življenje okolja, v katerem poslujejo.

V Trimu si želijo zaposlenih, ki bodo želeli in zmogli prispevati k udejanjanju skupne vizije podjetja. »Pravi trimovec« je:

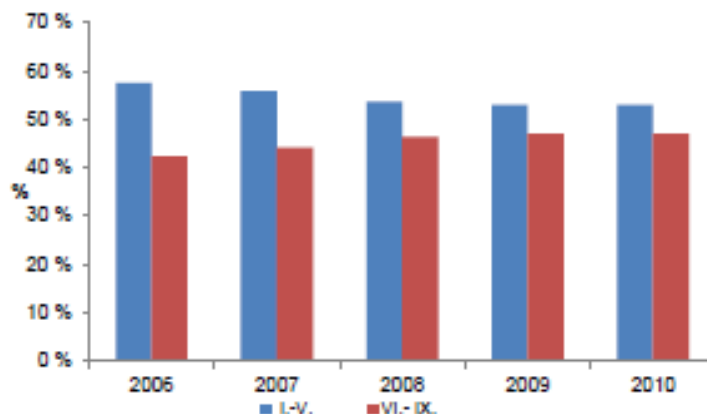
- zaposlen v Trimu, ker mu je to izziv za profesionalno in osebno rast;
- osebno odgovoren za uspeh in neuspeh podjetja;
- prevzema pobudo za osebni razvoj, razvoj oddelka in podjetja;
- dovzeten za spremembe, ki mu pomenijo izziv, ne oviro;
- točen in se drži dogovorov;
- ne zapravlja časa in denarja ter je občutljiv za stroške;
- strokoven in odgovoren za svoje delo;
- vztrajen in discipliniran;
- osebno urejen;
- vključen do sodelavcev, strank in podjetja ter ne širi govorice;
- pošten, samozavesten in verjame v svoje sodelavce;
- dober organizator lastnega dela;
- pobudnik vsaj ene izboljšave letno;
- ponosen, da je trimovec.

5.5 Zaposleni v Trimu

Po podatkih Trimo letnega poročila 2010 je bilo konec leta 2010 v Trimu zaposlenih 480 oseb, povprečno število zaposlenih v Skupini Trimo pa je znašalo 1124 oseb.

Ker je Trimo visokotehnološko, razvojno naravnano in inovativno mednarodno podjetje, potrebujejo visoko izobražene kadre. V ta namen sistematično povečujejo delež zaposlenih z več kot šesto stopnjo izobrazbe. Konec leta 2010 je tako skoraj polovica (47 %) zaposlenih imela več kot šesto stopnjo izobrazbe (glej Sliko 5.2).

SLIKA 5.2: Izobrazbena struktura zaposlenih v Trimu



Vir: Trimo letno poročilo 2010, str. 55

V Trimu zagovarjajo stališče, da dolgoročno stabilno rast in uravnotežen razvoj podjetja v mednarodnem konkurenčnem okolju zagotavljajo le zaposleni, ki imajo mednarodno primerljivo znanje, so ambiciozni, inovativni, posedujejo visoke etične in moralne norme ter so pripravljeni svoje znanje nenehno nadgrajevati in ga deliti s sodelavci. Pri tem poudarjajo posameznikovo osebno odgovornost za svoj strokovni in osebni razvoj, pri čemer imajo podporo podjetja pri uresnitvi izobraževalnih in razvojnih ciljev. Zaposleni imajo možnost izobraževanja, strokovne in osebne rasti v mednarodnem poslovnem okolju ter napredovanja v skladu z doseženimi rezultati. V podjetju zavestno ustvarjajo kreativno in dinamično okolje, ki spodbuja drugačno, nekonvencionalno razmišljanje vseh zaposlenih in prinaša inovativne rešitve na vseh področjih delovanja.

5.6 Motiviranje in nagrajevanje v Trimu

Osnovno vodilo podjetja na področju motiviranja in nagrajevanja zaposlenih je nagrajevanje tistih, ki podjetju prinašajo več, ne le z vidika ekonomskih ciljev, temveč predvsem v smislu prispevanja k doseganju strateških ciljev, kot so dolgoročna rast in razvoj ter razvijanje novih, bolj ekoloških produktov, s čimer ohranjajo konkurenčno prednost na trgu. Z nagrajevanjem zaposlene vzpodbujajo k zelenemu vedenju, česar cilj je doseči pozitivne učinke, tako za posameznika kot za podjetje.

V Trimu ugotavljajo, da na vrednote, potrebe in želje zaposlenih glede nagrajevanja opazno vplivajo medgeneracijske razlike. Čas začetka ustvarjanja kariere običajno sovпада

z ekonomskim osamosvajanjem in ustvarjanjem lastne družine, zato so v tem obdobju med pomembnejšimi motivi plača, stalnost zaposlitve in denarne nagrade. Na drugi strani so pri zaposlenih z daljšo delovno dobo, ki običajno že imajo urejen določen materialni položaj, pomembnejši motivi napredovanje, status in ugled. Nadalje imajo mlajši zaposleni, z mladimi družinami, večje potrebe po usklajevanju dela in prostega časa, čemur se na Trimu prilagajajo z možnostjo fleksibilnega delovnega časa in omogočanjem dela na domu, kadar le okoliščine delovnih procesov to dopuščajo. Opažajo tudi, da so mlajše generacije bolj kot za skupne, dolgoročneje cilje podjetja, dojemljive za hitro zadovoljevanje osebnih potreb. Postavljajo si bolj kratkoročne cilje in krajše karijerne roke. Gre seveda za splošna opažanja skozi daljše časovno obdobje, ki pa jih je brez ustrezne raziskave in objektivnih podatkov težko generalizirati na vse zaposlene.

5.6.1 Denarno motiviranje in nagrajevanje

V nadaljevanju bomo najprej na splošno opisali sistem nagrajevanja v Trimu, potem pa se bomo nekoliko podrobneje posvetili področju motiviranja in nadenarnega nagrajevanja.

V Trimu nagrajevanje predstavlja enega izmed instrumentov, ki vodjem omogoča zagotavljanje strateških ciljev podjetja tako, da ustrezno usmerjajo razvoj in delo ljudi. Sistem nagrajevanja delijo na materialni in nematerialni del, vendar nagrajevanje v splošnem temelji predvsem na sistemu variabilnega nagrajevanja, ki omogoča nagrajevanje tistih, ki več doprinesejo k uspešnosti podjetja. Sistem variabilnega nagrajevanja je hkrati komunikacijsko orodje, saj preko ocenjevanja in povratnih informacij spodbuja komunikacijo med vodjem in zaposlenim ter razvoj kompetenc v želeni smeri.

Izhodišče denarnega nagrajevanja je osnovna plača, določena s kolektivno pogodbo in sklepi ter možnostmi podjetja, v dogovarjanju s sindikatom. Del plače je variabilen in je odvisen od posameznikove uspešnosti. Omogoča nagrajevanje osebne in skupinske uspešnosti, pri čemer je 80 % uspešnosti vezane na osebno, 20 % pa na skupinsko uspešnost. Variabilni del plače je tako v razponu od – 15 % do + 30 %. Ocenjevanje je v pristojnosti vodij, ki mesečno nagrajujejo posameznike na osnovi natančno določenih merljivih kriterijev: 1.) količina, 2.) kvaliteta, 3.) ustvarjalnost, 4.) odnos so dela in strank ter 5.) gospodarnost. V realnosti zaposleni v povprečju dosežajo od 5 – 10 % uspešnost, do negativnih vrednosti nagrajevanja načeloma ne prihaja. V letu 2009 so načrtovali krčenje

obsega kazalnikov uspešnosti, pri čemer naj bi imeli različni kazalniki tudi različno težo v odnosu do višine nagrade, predvsem pa naj bi v večji meri podpirali strateške cilje podjetja. Ocenjevanje naj ne bi potekalo več mesečno, temveč kvartalno, kar bi omogočalo realnejšo oceno uspešnost dela, ki je pogosto vezano na dalj časa trajajoče projekte. Žal po besedah direktorice splošno – kadrovskega sektorja, mag. Marte Strmec (2011), načrtovanih sprememb zaradi splošne krize in neugodne gospodarske situacije niso še realizirali. Med denarne nagrade v Trimu sodijo še izplačevanje regresa, trinajste plače in božičnice ter nagrade zaposlenim, ki v preteklem letu niso koristili bolniškega dopusta.

5.6.2 Nedenarno motiviranje in nagrajevanje

Nedenarno motiviranje in nagrajevanje v Trimu obsega vrsto ukrepov in aktivnosti, ki služijo predvsem kot dodatna podpora denarnemu nagrajevanju, s ciljem usmerjati delo, razvoj in prizadevanje zaposlenih v smeri doseganja strateških ciljev podjetja. Hkrati je nekoliko bolj usmerjeno v vzpodbujanje vedenja v skladu s ključnimi vrednotami podjetja, opredeljenimi v definiciji »pravega Trimovca« (glej str. 66).

Med ukrepe in aktivnosti nedenarnega motiviranja in nagrajevanja v Trimu sodijo:

- izboljševanje delovnega okolja zaposlenih (prenova prostorov);
- vzpodbujanje k zdravemu načinu življenja z izobraževanjem in informiranjem;
- letovanje zaposlenih v počitniških zmogljivostih podjetja;
- tradicionalni športni dan in dan okolja za zaposlene, družine in prijatelje;
- podelitev jubilejnih nagrad za deset, dvajset in trideset let delovne dobe;
- obdaritev otrok zaposlenih ob novem letu;
- novoletno srečanje upokojencev družbe Trimo;
- podelitev nagrad na zaključni prireditvi za najboljše sodelavce leta.

Posebej zanimiva in značilna za Trimo je predvsem zadnja kategorija nagrad, zato jih bomo v nadaljevanju nekoliko podrobneje opisali. V letu 2008 je razpis za najboljše sodelavce leta obsegal naslednje kategorije:

- naj manager/ka leta (nagrada: enotedensko šolanje na svetovno znani poslovni šoli, kot so Harvard, Insead, Oxford, itd.);
- naj sodelavec za izjemne dosežke (nagrada: devetdnevno potovanje v Indijo za dve osebi);

- naj mladi potencial (nagrada: petdnevno potovanje na Škotsko za dve osebi);
- pravi Trimovec (nagrada: tridnevni izlet na Dunaj za dve osebi);
- najboljši projekt (nagrada: tridnevni izlet projektne skupine v Istanbul);
- najboljši sodelavci na posameznih področjih (nagrada: podelitev priznanja):
 - o razvoj proizvodov, procesov, materialov in tehnologij,
 - o projektiranje,
 - o proizvodnja, vzdrževanje, skladiščenje, logistika, oprema,
 - o prodaja,
 - o marketing, tehnična podpora, nabava, sistemi kakovosti in poslovne odličnosti,
 - o finance in računovodstvo, pravne zadeve, kadrovski in izobraževalni procesi, administrativne in podporne službe, tajništvo, varovanje, kuhinja.

Kot že omenjeno, se nagrade na podlagi internega razpisa uprave podjetja podeljujejo ob koncu koledarskega leta, na slavnostni zaključni prireditvi. Kandidate lahko v zadnji tretjini leta predlagajo vsi zaposleni, razen vodij sektorjev, ki prav tako ne morejo biti predlagani za prejemnika nagrade. Svoje predloge morajo zaposleni utemeljiti na posebnem vprašalniku, ki ga lahko dvignejo in oddajo v tajništvu splošnega sektorja. Podroben vprašalnik vodstvo podjetja vsako leto pregleda in ustrezno uskladi z »motom leta«, objavljenim v internem časopisu.

Kriteriji izbora najboljšega sodelavca oz. skupine obsegajo več področij, med drugimi:

- doseganje ciljev, planov, norm, rokov, uspešnost projekta;
- samostojnost pri delu, zanesljivost;
- ustvarjalnost – inovativnost;
- sodelovanje in uspešnost dela v timih;
- predstavljanje podjetja – lojalnost;
- primeren odnos do notranjih in zunanjih strank – posebne pohvale;
- strokovno napredovanje,
- kompetenčnost (samo/izobraževanje);
- sodelovanje v projektih PKI, CSI, TQM, CVD in drugih;
- prizadevanje za kakovost; spoštovanje Trimo standardov in standardov »Pravi Trimovec«.

Končni izbor na podlagi prejetih predlogov opravi komisija, ki jo sestavlja enajst-članski kolegij podjetja. Ob javni razglasitvi prejemnikov nagrad na zaključni letni prireditvi in v internem časopisu je hkrati podana tudi utemeljitev končnega izbora, s čimer zaposlenim vodstvo sporoča, katero vedenje in dosežki so v podjetju zaželeni in nagrajeni. Vrsta in vrednost posamezne nagrade, ki jo določi kolegij, je objavljena že v razpisu, kar nakazuje pomembnost posamezne nagrade.

Leta 2003 so v Trimu uvedli prav posebno interno nagrado za najbolj nora idejo, s katero želijo spodbujati inovativno, nekonvencionalno razmišljanje vseh zaposlenih, jih aktivno vključiti v razmišljanje o področjih dela, ki so zunaj vsakodnevnega obsega. Področja razpisa so naslednja: predlogi novih izdelkov s področja obstoječih Trimu dejavnost; predlogi novih izdelkov s področja izven obstoječih Trimu dejavnosti – eventualna širitev Trimu dejavnosti; predlogi novih inovativnih procesov, organizacije dela, načina trženja in druge, bolj ali manj »nore«, sveže ideje. Kriteriji za izbor so izvirnost ideje, prepričljivost, potencialni finančni učinki in izvedljivost predloga. Interni natečaj ima dober odziv saj je npr. leta 2007 s svojimi idejami sodelovalo kar 81 zaposlenih. Nagrada je skladna z duhom natečaja, lahko bi jo poimenovali kar »najbolj nora nagrada«. V preteklih letih so nagrajenci npr. obiskali NASIN vesoljski center v ZDA in se udeležili enodnevnega treninga za astronave v Las Vegasu; v Nevadi poleteli v breztežnostnem stanju ter preživeli teden dni v Dubaju. V letu 2008 je nagrada vključevala tedensko potovanje po Veliki Britaniji za dve osebi z vožnjo ali preizkušanjem dirkalnikov Formule 1. V letu 2009 je dobitnik odpotoval na intenzivni tečaj preživetja v naravi, v letu 2010 pa je dobitnik postal VIP obiskovalec predstave Cirque de Solei.

Pomemben način motiviranja v Trimu je sistem notranjega komuniciranja, preko katerega želijo vsakega zaposlenega razviti v promotorja družbe. Sporočila, namenjena zaposlenim, navdihujejo, motivirajo in poglobljajo pripadnost. V okviru notranjega komuniciranja štirikrat letno izdajajo revijo Trimotim, ki jo prejemajo vsi zaposleni, upokojeanci in štipendisti. Revija je namenjena predstavljanju pomembnih poslovnih odločitev, dogodkov in dosežkov, novih proizvodov in storitev, kar popestrijo z različnimi družabnimi temami. Poleg trimesečnika v Trimu izdajajo interni tedenski bilten TrimoInformator, ki zaposlene sproti seznanja s poslovanjem. Pomemben kanal internega komuniciranja je tudi Trimov intranet, kjer zaposleni lahko najdejo različne informacije in novice, obrazce, interne akte, dokumente in drugo.

5.6.3 Učinkovitost motiviranja in nagrajevanja

O učinkovitosti motiviranja in nagrajevanja v Trimu je težko z gotovostjo trditi, saj ne obstajajo jasno določeni, objektivni kazalniki s katerimi bi lahko učinkovitost merili. Posredno pa lahko o učinkovitosti nagrajevanja sklepamo na podlagi rezultatov merjenja organizacijske klime.

V Trimu od leta 2003 redno merijo zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo v okviru projekta SiOK (slovenska organizacijska klima), ki se izvaja pod okriljem GZS. Rezultati ankete kažejo, da zaposleni v Trimu ocenjujejo organizacijsko klimo in svoje zadovoljstvo precej višje od slovenskega povprečja, kot tudi znotraj svoje panoge. Glede na trinajst kazalnikov⁸ so kljub relativno visokim ocenam zaposleni v Trimu najmanj zadovoljni s področjem nagrajevanja, ki je tudi sicer v povprečju najnižje ocenjen kazalnik zadovoljstva. Kljub temu, primerjalno gledano, zaposleni v Trimu to področje ocenjujejo višje od slovenskega povprečja in so torej z nagrajevanjem manj nezadovoljni kot to velja za slovensko povprečje.

V Trimu razloge za to pripisujejo predvsem subjektivnim občutkom posameznikov glede nagrajevanja, saj si zaposleni pogosto želijo večjega zaslužka, ne glede na to, da so plače v podjetju nad panožnim in slovenskim povprečjem. Poleg tega je zadovoljstvo z motiviranjem povezano s priložnostmi za zaposlitev v okolju. Z naraščanjem priložnosti namreč naraščata tudi nezadovoljstvo zaposlenih in fluktuacija ter obratno.

6 RAZISKAVA O MOTIVIRANJU IN NAGRAJEVANJU V PODJETJU TRIMO D.D.

Namen magistrskega dela je empirično preveriti nekatera teoretična izhodišča in ugotovitve, do katerih sem prišla po pregledu domače in tuje literature s področja motiviranja in nagrajevanja. Empirična raziskava je bila opravljena v podjetju Trimo d.d. iz Trebnjega.

⁸ Odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost, strokovna usposobljenost in učenje, notranji odnosi, vodenje, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere, nagrajevanje, zadovoljstvo.

Poglavje bom začela z opredelitvijo namena in ciljev raziskave ter predstavitvijo hipotez, ki jih želim empirično preveriti. Sledil bo opis metodologije z utemeljitvijo izbora anketnega vprašalnika, podrobnejšo predstavitvijo njegove vsebine ter strukture in vzorca, na katerem je bila anketa izvedena. V nadaljevanju bo predstavljen potek izvedbe raziskave, metode obdelave empirično pridobljenih podatkov, poglavje pa bo zaključeno s predstavitvijo rezultatov raziskave.

6.1 Opredelitev predmeta in ciljev raziskave

Na podlagi preučevanja znanstvenih in strokovnih virov v teoretičnem delu magistrske naloge lahko ugotovim, da je motiviranje zaposlenih za učinkovito in kakovostno delo eden ključnih izzivov vsake organizacije, saj so uspešni in zadovoljni zaposleni pogoj za uspešnost celotne organizacije. Hkrati sem ugotovila, da je motivacija izredno dinamičen, večdimenzionalen in posamezniku lasten pojem, ki se spreminja pod vplivom različnih okoliščin, vezanih tako na posameznika kot na organizacijo. Eno ključnih izhodišč za oblikovanje uspešnega sistema motiviranja in nagrajevanja je torej dobro poznavanje zaposlenih in njihovih motivov za delo. Le s pomočjo ustreznih orodij motiviranja in nagrajevanja lahko njihovo delo in prizadevanje usmerjamo k doseganju organizacijskih ciljev.

V današnjih nepredvidljivih okoliščinah globalnega trga so organizacije prisiljene k neprestanemu iskanju novih rešitev, metod in prijemov, s pomočjo katerih bodo obdržale konkurenčno prednost in ohranile svoj obstoj. Kakovostni človeški viri so pri tem ključnega pomena, zato se kadrovski strokovnjaki bolj kot kdajkoli prej ukvarjajo z vprašanjem kako pridobiti, zadržati in razvijati zaposlene, da bodo le-ti ohranili svojo vlogo gonila razvoja organizacije. Pri tem igra pomembno vlogo učinkovit sistem motiviranja in nagrajevanja, ki ustreza značilnostim, okoliščinam in specifičnim potrebam posamezne organizacije.

Temeljni namen magistrskega dela je raziskati področje motiviranja in nagrajevanja, s poudarkom na nadenarnem nagrajevanju in na podlagi teoretičnih izhodišč ter empiričnih ugotovitev podati priporočila za izboljšanje sistema nadenarnega nagrajevanja. Ker je, kot omenjeno, med ključnimi pogoji za učinkovitost sistema upoštevanje značilnosti in

posebnosti posamezne organizacije, bom o možnih izboljšavah razmišljala v okviru podjetja Trimo d.d..

Z empirično raziskavo sem želela ugotoviti, kateri so motivi zaposlenih za delo v podjetju, ali se pojavljajo razlike v motivih glede na socio-demografske značilnosti in kako spodbudno na zaposlene vplivajo določene nederarne nagrade.

Pred izvedbo empirične raziskave v Trimu sem definirala naslednje cilje:

1. Ugotoviti, kateri so najpomembnejši motivi zaposlenih za delo znotraj podjetja.

Na motivacijo za delo vplivajo različni materialni in nematerialni dejavniki (Vroom 1967). Na podlagi znanstvenih ugotovitev (Rousseau 1995; Pointon in Ryan 2004) in analize letnih poročil Trima (2008, 2009, 2010) sklepamo, da zaposleni v Trimu pričakujejo več, kot le plačilo za delo. Na področju plač in nagrajevanja zaposlenih je namreč v Trimu poskrbljeno za pravična razmerja med različnimi nivoji zaposlenih in strokovnimi skupinami ter enak sistem variabilnega nagrajevanja za vse zaposlene. Sistem zasleduje dosežene rezultate oziroma prispevek zaposlenega k dodani vrednosti in uspešnosti poslovanja družbe. Hkrati so plače v Trimu višje od slovenskega in panožnega povprečja. V letu 2009 je bila tako povprečna plača v Trimu za približno 20% višja od slovenskega povprečja in za 35 % višja od povprečja plač v panogi. Na podlagi empiričnih podatkov želim preveriti sledečo hipotezo:

Hipoteza I:

H₁ = Plača ni najpomembnejši motiv za delo.

Zanimalo me bo tudi, kateri dejavniki so za zaposlene najbolj spodbudni. V ta namen bom oblikovala prioriteto lestvico motivov za delo.

2. Ugotoviti, ali se motivi zaposlenih v podjetju razlikujejo glede na socio-demografske značilnosti: starost, spol, stopnja izobrazbe in delovna doba.

Razumevanje razlik v motivih zaposlenih za delo je pomembno za oblikovanje učinkovite strategije motiviranja in nagrajevanja ter ohranjanje motiviranosti in produktivnosti. Izsledki številnih raziskav navajajo, da med različnimi socio-demografskimi skupinami obstajajo razlike v motivaciji za delo, zato želim preveriti,

ali podobne razlike obstajajo tudi v Trimu. S statistično analizo empiričnih podatkov bom preverila sledeče ničelne hipoteze:

Hipoteza II:

H_0 = Med moškimi in ženskami ne obstajajo razlike v ocenjujevanju pomembnosti posameznih motivov za delo.

Hipoteza III:

H_0 = Motivi za delo se ne razlikujejo glede na starost zaposlenih.

Hipoteza IV:

H_0 = Motivi za delo se ne razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih.

Hipoteza V:

H_0 = Motivi za delo se ne razlikujejo glede na delovno dobo zaposlenih.

Ker pričakujem, da bom s pomočjo empiričnih podatkov vse štiri ničelne hipoteze zavrnila, me bo nadalje zanimalo, pri katerih motivih prihaja do razlik znotraj posameznega socio-demografskega razreda. Z vidika Maslowe teorije hierarhije potreb in teorije socio-emocionalne selektivnosti bi bilo pričakovati, da so motivi povezani z zadovoljevanjem potreb nižjega ranga bolj pomembni mlajšim zaposlenim in zaposlenim z nižjo delovno dobo. Na drugi strani naj bi bili motivi, povezani s potrebami višjega ranga, pomembnejši starejšim zaposlenim in tistim z daljšo delovno dobo. Podobne razlike pričakujemo tudi med pomembnostjo motivov in izobrazbenimi razredi.

3. *S pomočjo oblikovanja vrednostne lestvice ugotoviti, katere nagrade na zaposlene delujejo najbolj motivacijsko.*

Nadrejeni pogosto napačno predvidevajo, katere nagrade delujejo na zaposlene najbolj motivacijsko (Kovach, 2001). Največkrat izpostavljajo denarne nagrade, kar je v nasprotju z Maslowo in Herzbergovo teorijo. Oba namreč denar uvrščata med motivacijske dejavnike nižjega ranga. Zanimalo me bo, na katero mesto rangirne lestvice zaposleni v Trimu uvrščajo denarno nagrado. Skladno z omenjenimi teoretičnimi izhodišči predvidevam, da bom lahko potrdila naslednjo hipotezo:

Hipoteza VI:

H₆ = Zaposleni bolj kot denarno nagrado cenijo nedenarne nagrade.

Med razlogi za napačna predvidevanja je tudi tendenca managerjev, da motivirajo in nagrajujejo v skladu z lastnimi preferencami, ki niso nujno enake preferencam ostalih zaposlenih. Pri oblikovanju sistema motiviranja in nagrajevanja je pomembno, da informacije o dejanski spodbudnosti nagrade pridobimo neposredno od zaposlenih. Iz podobnih razlogov sem želela pridobiti tudi podatek o konkretnih nagradah, ki si jih zaposleni želijo poleg že obstoječih, kar je razvidno iz zadnjega (četrtga) raziskovalnega vprašanja.

4. *Na podlagi rezultatov raziskave in boljšega razumevanja motivov za delo bomo podali predloge za izboljšanje sistema nedenarnega nagrajevanja v Trimu.*

Najprej bom na osnovi spoznanj predstavljenih teoretičnih izhodišč analizirala, v kolikšni meri sistem nagrajevanja v Trimu ustreza pogojem, ki naj bi zagotovili učinkovitost sistema nagrajevanja. Na podlagi ugotovitev bom nato podala priporočila za nadgradnjo obstoječega sistema.

6.2 Metodologija raziskave

V namen pridobivanja empiričnih podatkov in preverjanja postavljenih hipotez sem uporabila anketni vprašalnik⁹, ki je bil oblikovan na podlagi dognanj pregledane tuje in domače strokovne literature ter ob pomoči vprašalnikov, ki so bili že večkrat uporabljeni za raziskave v podobne namene. Pri oblikovanju vprašalnika sem sledila ciljem raziskave. Pridobljeni podatki so bili statistično obdelani s pomočjo programa SPSS za Windows 10.

6.2.1 Sestava in struktura vprašalnika

Vprašalnik zajema devet vprašanj, od katerih jih je osem zaprtega tipa, zadnje vprašanje pa je odprtega tipa. Pri zaprtih vprašanjih so anketiranci bodisi izbrali enega izmed navedenih možnih odgovorov bodisi označili vrednost na podani lestvici. Pri zadnjem vprašanju,

⁹ Glej priloga A.

odprtega tipa, so imeli anketiranci možnost pisno podati svoje predloge in želje v zvezi z nadenarnim nagrajevanjem.

Z vsebinskega vidika je vprašalnik razdeljen na tri sklope. Prvi sklop je namenjen zbiranju demografskih podatkov in sicer se vprašanja nanašajo na ugotavljanje spola (1), starosti (2), stopnje izobrazbe (3) in delovne dobe (4) anketirancev. Pri drugem in četrtem vprašanju sem se zaradi lažje statistične obdelave podatkov odločila za oblikovanje petih razredov. Izhajala sem iz demografskih podatkov zaposlenih v Trimu, s ciljem pridobiti čim bolj reprezentativni vzorec. Demografske podatke anketirancev sem uporabila za preverjanje hipotez (hipoteza II, hipoteza III, hipoteza IV in hipoteza V), v okviru katerih me je zanimalo, ali prihaja do razlik med motivi znotraj različnih socio-demografskih skupin.

V drugem vsebinskem sklopu vprašalnika sem želela ugotoviti, kateri vidiki dela zaposlene najbolj motivirajo. To sem preverjala s pomočjo vprašalnika VIE (Konrad 1979), ki sem ga glede na cilje raziskave in ob upoštevanju priporočil avtorja ustrezno modificirala. Najprej sem konkretizirala delovno vedenje, ki me je zanimalo, saj je ugotavljanje delovne motivacije potrebno postaviti v določen kontekst. Za potrebe raziskave sem to vedenje definirala kot »dobro delo« v smislu dobrega oz. kakovostnega opravljanja dela. Ker delovno vedenje z vidika instrumentalne teorije motivacije še ni samo po sebi cilj, temveč le sredstvo za zadovoljevanje bolj temeljnih potreb, sem sestavila seznam konkretnih izidov, ki so lahko povezani s tem, ali zaposleni svoje delo opravlja dobro ali ne. Pri sestavljanju seznama sem si pomagala s teoretičnimi spoznanji na področju motivacije in se posvetovala s kadrovske direktorice v Trimu. Želela sem namreč zagotoviti, da bodo izidi ustrezali delovni situaciji v podjetju.

Drugi vsebinski sklop vprašalnika obsega tri vprašanja (vprašanje 5, 6 in 7). Glede na potrebe in cilje raziskave sem uporabila le podatke pridobljene s petim (5) vprašanjem¹⁰. Želela sem ugotoviti, kako pomembni so anketirancem posamezni motivi. Natančneje

¹⁰ Šesto (6) in sedmo (7) vprašanje smo vključili z namenom pridobitve podatkov, na osnovi katerih bi lahko izmerili moč motivacije zaposlenih. Ti podatki niso bili zbrani za namen magistrske naloge, temveč so bili uporabljeni v namen interne raziskave kadrovske službe v Trimu.

povedano, anketiranci so s pomočjo 4-stopenjske lestvice¹¹ ocenili 25 motivov po pomembnosti, ki jo pripisujejo posameznemu motivu.

Tretji vsebinski sklop vprašalnika je bil namenjen ugotavljanju spodbudnosti nagrad, pri čemer sem primarno izhajala iz teoretičnih spoznanj o motivaciji ter motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Da bi imeli rezultati čim večjo uporabno vrednost za podjetje sem v izbor nagrad vključila tudi že obstoječe oz. načrtovane nagrade v Trimu. V okviru osmega (8) anketnega vprašanja so anketiranci na 4-stopenjski lestvici¹² označili kako spodbudna je zanje vsaka izmed navedenih 29-ih nagrad, oziroma v kolikšni meri bi bili zaradi njih pripravljeni vložiti dodaten napor v svoje delo.

Z zadnjim devetim (9) vprašanjem sem želela pridobiti predloge zaposlenih glede nagrad, ki bi jih želeli prejeti za dobro opravljeno delo. Izbrala sem vprašanje odprtega tipa, saj sem želela pridobiti konkretne predloge in se hkrati izogniti vsakršnim sugestijam z navajanjem specifičnih področij nagrad.

S pol-strukturiranim¹³ intervjujem sem pridobila kvalitativne podatke, ki so bili zbrani z namenom boljšega tolmačenja rezultatov ankete, oblikovanja jasnejše slike o sistemu motiviranja in nagrajevanja znotraj Trima ter v pomoč pri analizi in oblikovanju priporočil za izboljšanje sistema nadenarnega motiviranja in nagrajevanja.

Analizo empirično pridobljenih podatkov sem opravila v letu 2009. S podatki je seznanjeno kadrovske vodstvo Trima, ki je podatke uporabilo pri nadgradnji sistema motiviranja in nagrajevanja.

Zanesljivost in veljavnost merjenja z vprašalnikom sem preverila s testom Alpha (Cronbach). »Zanesljivost merjenja pomeni dopustno stopnjo slučajnih napak v

¹¹ 4-stopenjska lestvica (5. vprašanje) je vključevala naslednjo skalo: 1-manj pomembno, 2-pomembno, 3-zelo pomembno, 4-izredno pomembno.

¹² 4-stopenjska lestvica (8. vprašanje) je vključevala naslednjo skalo: 1-nagrada nima / ne bi imela vpliva na moj vložen trud pri delu, 2-nagrada ima / bi imela majhen vpliv na moj vložen trud pri delu, 3- nagrada ima / bi imela srednje velik vpliv na moj vložen trud pri delu, 4-nagrada ima / bi imela velik vpliv na moj vložen trud pri delu.

¹³ Metodo raziskovanja, polstrukturiran intervju, smo uporabili, ker intervjuvancu omogoča veliko svobode pri odgovorih, hkrati pa so usmerjeni v želeno tematiko. Polstrukturiran intervju je bil opravljen z direktorico splošno kadrovskega sektorja v Trimu. Podrobneje je vsebina intervjuja predstavljena v prilogi P.

raziskovanju. Empirično raziskovanje označujemo za dovolj zanesljivo tedaj, kadar slučajne napake v celotnem procesu raziskovanja ne vplivajo statistično značilno na izsledke raziskovanja« (Splichal v Ferligoj, Leskošek, Kogovšek 1995, str. 11).

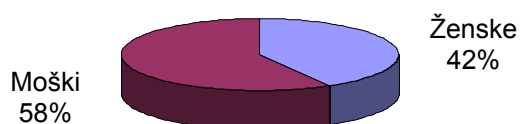
Zanimalo me je, ali se odgovori anketirancev razlikujejo zato, ker imajo različna mnenja, ali so vzrok temu drugi dejavniki, kot npr. napačno interpretiranje vprašanj, ali nejasna in zavajajoča vprašanja. To bi namreč lahko pomenilo, da so rezultati nezanesljivi zaradi neustreznosti vprašalnika. Na podlagi izračunanega koeficienta Alpha (Cronbach) = 0,930¹⁴ lahko ugotovim, da je vprašalnik ustrezen in z njim pridobljeni podatki zanesljivi.

6.2.2 Opis vzorca

Vzorec zajema 78 zaposlenih v Trimu, kar predstavlja slabo četrtno (23 %) vseh zaposlenih¹⁵. Z namenom ohraniti reprezentativnost vzorca sem se odločila za naključno vzorčenje. Zaposleni v kadrovske službi so anketirance naključno izbrali iz kadrovske evidence podjetja. Udeležba zaposlenih v anketi je bila prostovoljna in anonimna. Anketni vprašalnik ni vseboval osebnih podatkov, ki bi omogočali identifikacijo posameznikov. Zaposleni so izpolnjene anketne vprašalnike vračali v temu namenjen nabiralnik v tajništvu podjetja. S tem je bila zagotovljena anonimnost pri anketiranju, kar je pomemben pogoj za realnost rezultatov.

Kot je razvidno iz slike 6.1, je delež moških v vzorcu nekoliko večji (58 %) kot delež žensk (42 %), kar je skladno s siceršnjim razmerjem med spoloma v celotni populaciji.

SLIKA 6.1: *Struktura vzorca po spolu*



Vir: Raziskava o motiviranju in nagrajevanju v Trimu, 2008

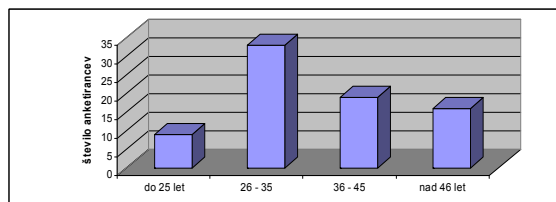
¹⁴ Kriterij za ocenjevanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja so povzeti po Bearden, Netemeyer in Mobley (1993, v Ferligoj et al., 1995, str. 159), po katerem je kvaliteta merjenja: *vzorna*, če je $\alpha \geq 0,80$, *zmerna*, če je $0,60 \leq \alpha < 0,80$ in *slaba*, če je $\alpha < 0,60$.

¹⁵ VIR: letno poročilo Trimu 2010.

Med anketiranimi je najmanj (11,7 %) zaposlenih starih do 25 let, največ (42,9 %) pa tistih, ki so stari od 26 do 35 let, kar predstavlja slabo polovico vseh zaposlenih zajetih v vzorec. Četrtna (24,7 %) oseb v vzorcu je starih med 36 in 45 leti, petina (20,8 %) pa je starejših od 46 let.¹⁶

SLIKA 6.2: *Struktura vzorca po starosti*

| STAROST | frekvenca | relativna frekvenca v % | kumulativna frekvenca v % |
|------------|-----------|-------------------------|---------------------------|
| do 25 let | 9 | 11,7 | 11,7 |
| 26 - 35 | 33 | 42,9 | 54,5 |
| 36 - 45 | 19 | 24,7 | 79,2 |
| nad 46 let | 16 | 20,8 | 100,0 |
| skupaj | 77 | 100,0 | |



Vir: lastna raziskava

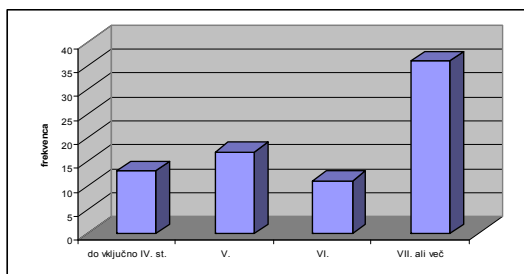
Starostna struktura vzorca je relativno skladna s siceršnjo starostno strukturo zaposlenih v Trimu. V zadnjih letih namreč zaposlujejo osebe z najmanj VII. stopnjo izobrazbe, tako da je med vsemi zaposlenimi najmanj (manj kot 5 %) mladih (do 25 let).

Kot je razvidno iz slike 6.3, največji delež (46,8 %) v vzorcu predstavljajo zaposleni z najvišjo stopnjo izobrazbe (VII. ali več). Dobra petina jih ima V. stopnjo izobrazbe, najmanjši delež pa predstavljajo zaposleni s VI. (14,3 %) in največ IV. stopnjo izobrazbe¹⁷.

¹⁶ Z anketnim vprašalnikom je bila zajeta še peta starostna kategorija »nad 56 let«, vendar je bila njena zastopanost premajhna (2,6 %) za zagotavljanje zanesljivosti rezultatov statistične analize, zato sem omenjeno kategorijo združila s predhodnim starostnim razredom »46 - 55 let« v novo kategorijo »nad 46 let«.

¹⁷ Z anketnim vprašalnikom je bila zajeta še peta kategorija zaposlenih, ki so pridobili »VIII. ali IX.) stopno izobrazbe, vendar je bila njena zastopanost premajhna (3,9 %) za zagotavljanje zanesljivosti rezultatov statistične analize, zato sem omenjeno kategorijo združila s skupino zaposlenih s pridobljeno VII. stopnjo izobrazbe v novo kategorijo »VII. ali več«.

SLIKA 6.3: *Struktura vzorca po stopnji izobrazbe*



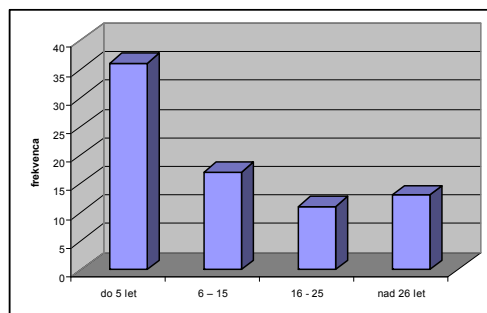
| STOPNJA IZOBRAZBE | frekvenca | relativna frekvenca v % | kumulativna frekvenca v % |
|---------------------|-----------|-------------------------|---------------------------|
| do vključno IV. st. | 13 | 16,9 | 16,9 |
| V. | 17 | 22,1 | 39,0 |
| VI. | 11 | 14,3 | 53,2 |
| VII. ali več | 36 | 46,8 | 100,0 |
| skupaj | 77 | 100,0 | |

Vir: lastna raziskava

Nadalje (glej Sliko 6.4) je bilo v vzorec zajetih največ (slaba polovica) zaposlenih z najnižjo delovno dobo v Trimu. Dobra petina (22,1 %) anketirancev je zaposlenih od 6 do 15 let, približno enak delež pa je tistih z najdaljšo delovno dobo v Trimu (14,3 %) in tistih z med 16 in 25 leti delovne dobe.¹⁸

SLIKA 6.4: *Struktura vzorca pa delovni dobi*

| DELOVNA DOBA | frekvenca | relativna frekvenca v % | kumulativna frekvenca v % |
|--------------|-----------|-------------------------|---------------------------|
| do 5 let | 36 | 46,8 | 46,8 |
| 6 – 15 | 17 | 22,1 | 68,8 |
| 16 - 25 | 11 | 14,3 | 83,1 |
| nad 26 let | 13 | 16,9 | 100,0 |
| skupaj | 77 | 100,0 | |



Vir: lastna raziskava

Če kratko povzamem ključne značilnosti vzorca z vidika socio-demografskih podatkov respondentov lahko ugotovim, da je v vzorec zajetih približno enako število moških in žensk. Največ je starih med 26 in 35 let, visoko izobraženih in z najnižjo delovno dobo v Trimu.

¹⁸ Z anketnim vprašalnikom je bila zajeta še peta kategorija zaposlenih, z delovno dobo »nad 36 let«, vendar je bila njena zastopanost premajhna (2,6 %) za zagotavljanje zanesljivosti rezultatov statistične analize, zato sem omenjeno kategorijo združila s skupino zaposlenih z delovno dobo »26 – 35 let« v novo kategorijo »nad 26 let«.

6.2.3 Izvedba raziskave

Raziskavo sem izvedla v Trimu v mesecu januarju 2009. K sodelovanju je bilo povabljenih 130 zaposlenih, ki jih je kadrovska služba s pomočjo računalnika naključno izbrala iz kadrovske evidence. Anketa je potekala anonimno, izpolnjeni vprašalniki so se zbirali v tajništvu. V roku treh tednov sem prejela 78 izpolnjenih vprašalnikov, oziroma 60% vseh razdeljenih vprašalnikov, od teh je bil eden zaradi pomanjkljivega izpolnjevanja neveljaven in izločen iz nadaljnje analize podatkov.

Pridobljene podatke sem statistično obdelala s pomočjo programskega orodja SPSS za Windows 10.0. Pri izboru statističnih metod sem uporabila statistično strokovno literaturo (Anderson 2004; Bajt in Štiblar; 2002; Blejec 1959; Kumar 1999).

6.2.4 Metode obdelave podatkov

Kot omenjeno, je bilo statistično obdelanih 77 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Pridobljeni podatki so bili najprej ročno vneseni v programsko orodje SPSS za Windows 10.0 in, kjer je bilo to potrebno, ustrezno pretvorjeni, da so bili primerni za statistično analizo.

Pomembnost posameznih motivov za delo (vprašanje 5) in nagrad (vprašanje 8) sem ugotavljala s pomočjo izračunavanja aritmetičnih sredin za posamezni motiv oz. nagrado, na podlagi česar sta bili oblikovani prioriteta lestvica motivov in nagrad.

Nadalje me je zanimalo, ali se motivi zaposlenih razlikujejo glede na socio-demografske značilnosti - starost, spol, stopnjo izobrazbe in delovno dobo. S primerjanjem aritmetičnih sredin dveh neodvisnih vzorcev in ugotavljanjem statistično značilnih razlik med njima, sem s pomočjo t-testa preverjala, ali moški in ženske v populaciji različno ocenjujejo pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov. Domnevo o različnosti med pomembnostjo motivov in starostnimi skupinami, stopnjo izobrazbe ter delovno dobo sem preverjala s postopkom eno-faktorske analize ANOVA¹⁹. Z Bonferroni Post Hoc

¹⁹ S postopkom ANOVA sem preverjala, ali se aritmetične sredine več neodvisnih vzorcev razlikujejo.

posteriorno analizo sem ugotavljala, pri katerih parih spremenljivk znotraj razredov v okviru posamezne socio-demografske kategorije je razlika statistično značilna.

6.3 Rezultati raziskave in interpretacija

V pričujočem poglavju se bomo osredotočila na predstavitev in interpretacijo rezultatov raziskave. Najprej se bom posvetila predstavitvi prioritete lestvice motivacijskih dejavnikov med zaposlenimi v Trimu in preverbi uvodoma postavljenih hipotez²⁰. Na koncu bom predstavila prioriteto lestvico nagrad.

6.3.1 Pomembnost motivacijskih dejavnikov

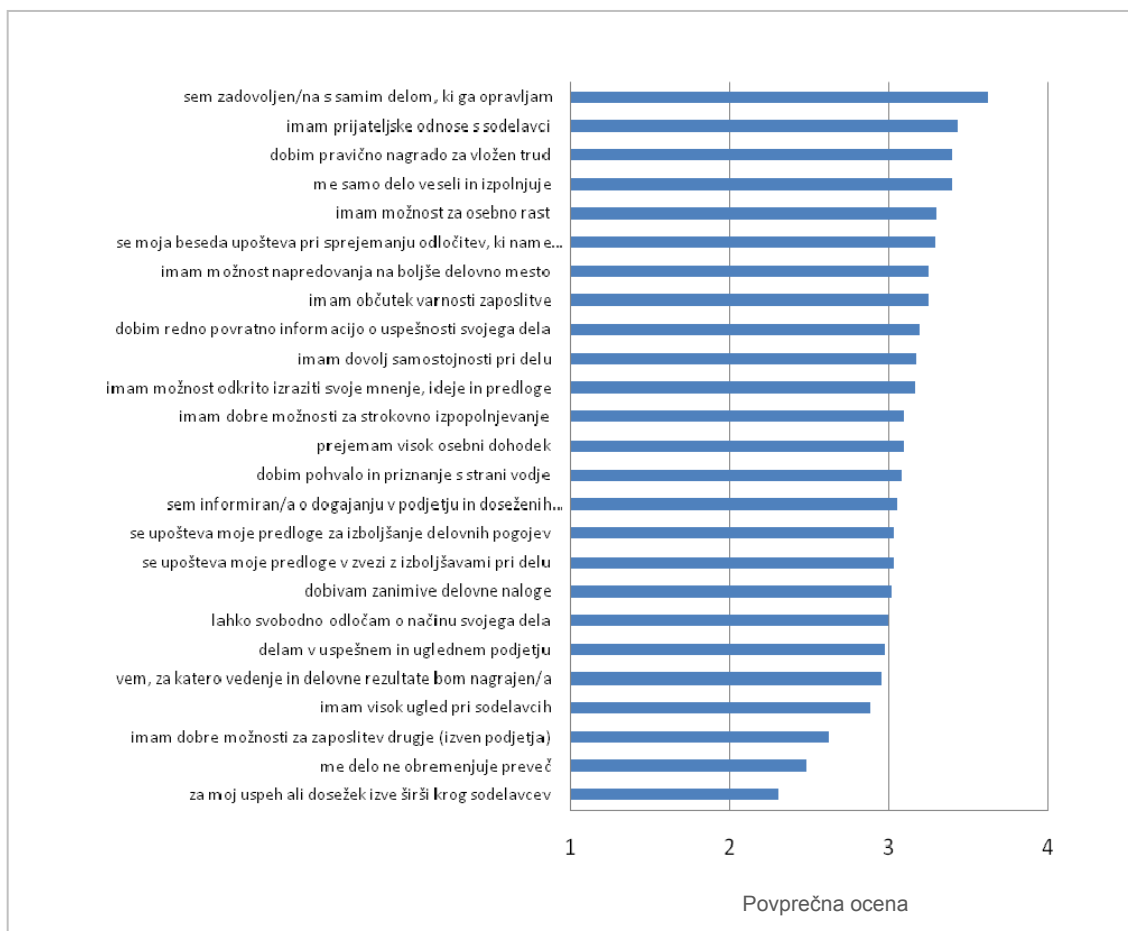
V 2. delu vprašalnika sem s 5. vprašanjem²¹ ugotavljala, kako pomembni so posamezni motivacijski dejavniki dela za zaposlene v Trimu in tako pridobila splošno sliko o tem, kaj je zaposlenim najbolj pomembno oz. kaj jih najbolj motivira pri delu. Poleg tega me je zanimala rang lestvica dejavnikov dela in sicer, kateri dejavniki se uvrščajo na vrh lestvice in kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najmanj oz. med najmanj pomembnimi.

Kot je razvidno iz slike 6.5, so anketirancem vsi naštetni motivacijski dejavniki precej pomembni. Več kot dve tretjini (68 %) dejavnikov namreč ocenjujejo s povprečno oceno 3 ali več. Tudi vrednosti modusa dokazujejo, da večino motivacijskih dejavnikov dela anketiranci ocenjujejo kot zelo ali izredno pomembno, saj sta bili ti pri večini dejavnikov (23 od 25-ih) največkrat izbrani vrednosti. Po pomembnosti najbolj izstopa zadovoljstvo z delom z najvišjo povprečno oceno 3,62. Zaposlenim so zelo pomembni tudi prijateljski odnosi s sodelavci, izpolnjujoče delo ter pravična nagrada. Zanimivo je, da so prav te dejavnike anketiranci tudi najbolj enotno ocenili. Kot je razvidno iz tabele 6.1, so pri teh dejavnikih vrednosti standardnega odklona najnižje.

²⁰ Glej str. 70.

²¹ Glej prilogo A.

SLIKA 6.5: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov²²



Vir: lastna raziskava

Najbolj neenotnega mnenja²³ so anketiranci glede:

- pomembnosti občutka varnosti zaposlitve,
- visokega ugleda pri sodelavcih,
- dobrih možnosti za zaposlitev izven podjetja,
- obremenjujočega dela ter
- zaposlitve v uspešnem in uglednem podjetju.

Z izjemo občutka varnosti zaposlitve, so imeli večji standardni odklon v povprečju slabše ocenjeni dejavniki, kar je lahko posledica različnega subjektivnega pogleda na določene dejavnike.

²² Za podroben seznam dejavnikov glej prilogo E

²³ Vrednosti standardnega odklona so pri teh dejavnikih dela največje (\geq od 0,80).

TABELA 6.1: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov

| Motiv | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Modus |
|--|----|---------------------|-------------------|-------|
| sem zadovoljen/na s samim delom, ki ga opravljam | 77 | 3,62 | ,539 | 4 |
| imam prijateljske odnose s sodelavci | 77 | 3,43 | ,715 | 4 |
| me samo delo veseli in izpolnjuje | 77 | 3,40 | ,591 | 3 |
| dobim pravično nagrado za vložen trud | 77 | 3,40 | ,693 | 4 |
| imam možnost za osebno rast | 77 | 3,30 | ,650 | 3 |
| se moja beseda upošteva pri sprejemanju odločitev, ki name pomembno vplivajo | 77 | 3,29 | ,704 | 3 |
| imam občutek varnosti zaposlitve | 77 | 3,25 | ,830 | 4 |
| imam možnost napredovanja na boljše delovno mesto | 77 | 3,25 | ,652 | 3 |
| dobim redno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela | 77 | 3,19 | ,670 | 3 |
| imam dovolj samostojnosti pri delu | 77 | 3,17 | ,637 | 3 |
| imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge | 77 | 3,16 | ,670 | 3 |
| prejemam visoko plačo | 77 | 3,09 | ,710 | 3 |
| imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje | 77 | 3,09 | ,653 | 3 |
| dobim pohvalo in priznanje s strani vodje | 77 | 3,08 | ,774 | 3 |
| sem informiran/a o dogajanju v podjetju in doseženih poslovnih rezultatih | 77 | 3,05 | ,705 | 3 |
| se upošteva moje predloge v zvezi z izboljšavami pri delu | 77 | 3,03 | ,628 | 3 |
| se upošteva moje predloge za izboljšanje delovnih pogojev | 77 | 3,03 | ,648 | 3 |
| dobivam zanimive delovne naloge | 77 | 3,01 | ,659 | 3 |
| lahko svobodno odločam o načinu svojega dela | 77 | 2,99 | ,769 | 3 |
| delam v uspešnem in uglednem podjetju | 77 | 2,97 | ,827 | 3 |
| vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a | 77 | 2,95 | ,776 | 3 |
| imam visok ugled pri sodelavcih | 77 | 2,88 | ,725 | 3 |
| imam dobre možnosti za zaposlitev drugje (izven podjetja) | 77 | 2,62 | ,932 | 3 |
| me delo ne obremenjuje preveč | 77 | 2,48 | ,883 | 2 |
| za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev | 77 | 2,30 | ,796 | 2 |

Vir: lastna raziskava

Zanimiv je prioritetni vrstni red motivacijskih dejavnikov. Na najvišje mesto anketiranci umeščajo zadovoljstvo z delom, prijateljske odnose s sodelavci, izpolnjujoče delo in pravično nagrajevanje. Po Maslowi teoriji spadajo ti dejavniki v višje kategorije potreb, kot so potrebe po samouresničevanju, ugledu in samospoštovanju ter socialne potrebe.

Ugotovim lahko, da se plača uvršča šele na dvanajsto mesto rangirne lestvice motivov, zato lahko potrdim $H_1 = \text{Plača ni najpomembnejši motiv za delo}$.

Takšni rezultati niso presenetljivi, saj je Trimo ugledno in stabilno podjetje z jasno vizijo in strategijo razvoja. To pri zaposlenih ustvarja občutek zaupanja, zato jih večina najverjetneje tudi ne razmišlja o zaposlitvi drugje. Podjetje izrazito spodbuja vlaganje v znanje in izobraževanje, saj je močno prisotno prepričanje vodstva, da je strokovni in osebni razvoj ključnega pomena za uspešnost in uresničevanje tako osebnih, kot strateških ciljev podjetja. Skladno s filozofijo podjetja, »skupaj uspemo«, se ne spodbuja individualnosti in tekmovalnosti, temveč sodelovanje in timski način dela. Sistem nagrajevanja in spremljanja uspešnosti omogoča, da so dobri rezultati in kakovostno delo prepoznani in ustrezno nagrajeni, kar vzbuja zaupanje v pravičnost nagrade, zato to ni pomemben motiv. Verjetno je rezultat vlaganja v zaposlene in skrb za njihovo

zadovoljstvo tudi dejstvo, da anketirani med najmanj pomembne dejavnike motivacije uvrščajo to, da jih delo ne obremenjuje preveč. Lahko bi rekli, da zadovoljne zaposlene delo manj obremenjuje.

6.3.2 Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na socio-demografske dejavnike

V tem poglavju se bom posvetila ugotavljanju povezave med motivacijskimi dejavniki dela in štirimi socio-demografskimi dejavniki, vključenimi v raziskavo. Zanimalo me bo, ali obstajajo razlike med motivacijskimi dejavniki ter spolom, starostjo, delovno dobo in izobrazbeno ravno. Natančneje povedano, ali so ženskam nekateri dejavniki pomembnejši kot moškim in obratno ter nadalje, ali mlajši zaposleni drugače ocenjujejo pomembnost motivacijskih dejavnikov kot starejši. Ugotoviti želim tudi razlike v pomembnosti motivacijskih dejavnikov med tistimi z nižjo in višjo delovno dobo ter nižje in višje izobraženimi. Z vidika kadrovske prakse je pomembno, da so strokovnjaki seznanjeni z vplivom socio-demografskih dejavnikov na motivacijo, saj jim to omogoča prilagajanje motiviranja in nagrajevanja ter zagotavljanja uspešnosti zaposlenih.

6.3.2.1 Pomembnost motivacijskih dejavnikov in spol

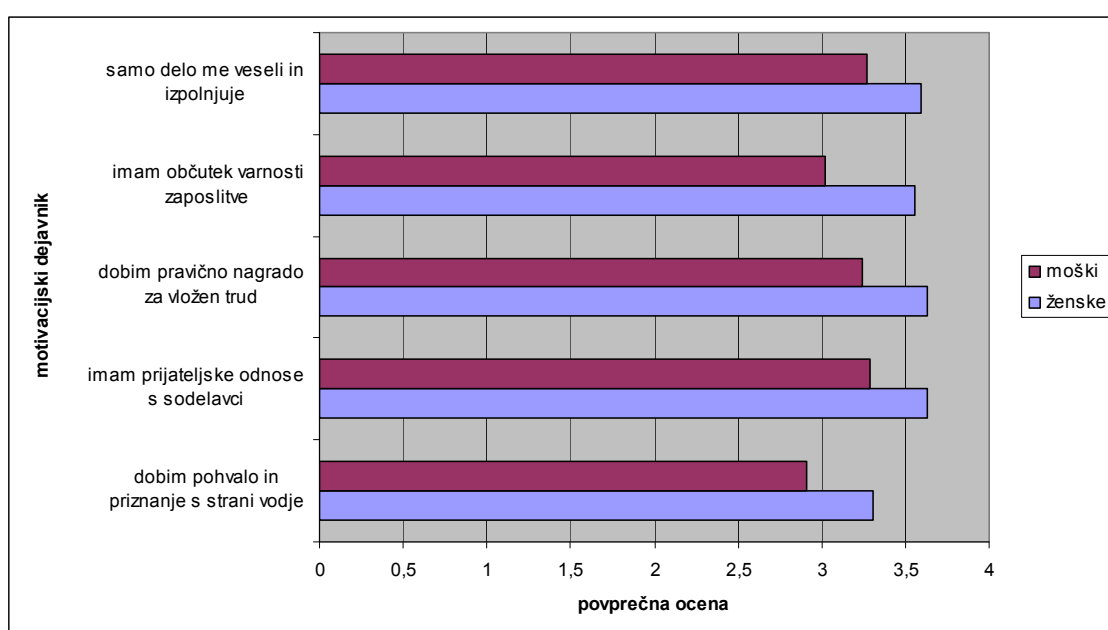
Najprej me je zanimalo, ali moški in ženske različno ocenjujejo pomembnost motivacijskih dejavnikov. Drugače povedano, ali so ženskam določeni dejavniki bolj ali manj pomembni kot moškim in obratno. Omenjene razlike smo ugotavljali s t-testom, oz. s primerjavo aritmetičnih sredin dveh neodvisnih vzorcev ter ugotavljanjem statistično značilnih razlik med njima.

Analiza²⁴ je pokazala statistično značilne razlike ($p < 0,05$) pri naslednjih motivacijskih dejavnikih: *delo me veseli in izpolnjuje* (vrednost 0,016; $\alpha = 0,05$), *dobim pohvalo in priznanje s strani vodje* (vrednost 0,024; $\alpha = 0,05$), *imam prijateljske odnose s sodelavci* (vrednost 0,041; $\alpha = 0,05$), *dobim pravično nagrado za vložen trud* (vrednost 0,017; $\alpha = 0,05$) in *imam občutek varnosti zaposlitve* (vrednost 0,004; $\alpha = 0,05$).

²⁴ Glej prilogo H.

Med moškimi in ženskami torej obstaja razlika v oceni pomembnosti nekaterih motivacijskih dejavnikov. Kot je razvidno iz slike 6.6 in priloge G, je ženskam občutek varnosti zaposlitve pomembnejši kot njihovim moškim kolegom. Več jim pomeni pohvala in priznanje s strani vodje ter pravična nagrada za vloženi trud. Bolj kot moški cenijo prijateljske odnose s sodelavci ter jim je pomembnejše, da jih delo, ki ga opravljajo, veseli in izpolnjuje. Ugotovljene razlike so sicer relativno majhne, vendar statistično pomembne pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$.

SLIKA 6.6: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol



Vir: lastna raziskava

Domnevala sem, da med moškimi in ženskami obstaja razlika v oceni pomembnosti nekaterih motivov za delo, kar sem želela preveriti s sledečo **ničelno hipotezo II**: $H_0 =$ **Med moškimi in ženskami ne obstajajo razlike v ocenjujevanju pomembnosti posameznih motivov za delo.** Statistična analiza²⁵ je pokazala značilne razlike pri petih motivacijskih dejavnikih (glej Sliko 6.6) in stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$. S 5 % tveganjem lahko ničelno hipotezo zavrnem.

²⁵ Glej prilogo H.

Glede na relativno podobne vrednosti povprečnih ocen pomembnosti motivov, so ugotovljene razlike sicer majhne, vendar statistično pomembne in se skladajo z ugotovitvami številnih raziskav²⁶, da ženske višjo vrednost pripisujejo medosebnim odnosom na delovnem mestu, spoštljivemu odnosu in priznanju s strani nadrejenih ter dobrim delovnim pogojem. Razlik v oceni pomembnosti zaslужka, možnosti napredovanja in odgovornosti na delovnem mestu, kar naj bi bilo pomembnejše moškim, analiza ni potrdila.

Zanimiv je podatek, da je pravična nagrada za vložen trud ženskam bolj pomembna kot moškim. Vzroke lahko iščemo v dejstvu, da moški za svoje delo še vedno prejema višja plačila in nagrade. Po podatkih iz Resolucije Evropskega parlamenta z dne 18. novembra 2008²⁷, ženske v Evropski uniji v povprečju zaslužijo 15 % manj kot moški in do 25 % manj v privatnem sektorju, znatnega zmanjševanja te razlike pa ni mogoče opaziti. Tudi pridobljena izobrazba in izkušnje so pri ženskah finančno slabše nagrajene kot pri moških. Ženske se na delovnem mestu srečujejo z drugačnimi težavami kot moški. Mnoge med njimi vzporedno obvladujejo več pomembnih vlog, kot so tradicionalna vloga gospodinje, matere in zaposlene. V potencialnem konfliktu med omenjenimi vlogami lahko iščemo tudi vzrok za to, da je ženskam bolj kot moškim pomembno, da je njihov trud cenjen in za svoje delo prejemejo tako priznanje, kot tudi pravično nagrado.

6.3.2.2 Pomembnost motivacijskih dejavnikov in starost

Izhodiščno domnevo o razlikovanju motivov glede na starost zaposlenih sem preverila z analizo značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi za več med seboj neodvisnih vzorcev. Uporabila sem postopek enofaktorske analize variance ANOVA.

Iz priloge I je razvidno, da je izračunana vrednost $p < 0,05$ pri dveh dejavnikih in sicer *imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje* (vrednost $p = 0,033$; $\alpha = 0,05$) ter *imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge* (vrednost $p = 0,043$; $\alpha = 0,05$). To pomeni, da razlike v oceni pomembnosti omenjenih motivacijskih dejavnikov glede na starost anketirancev niso nastale slučajno in so statistično značile ($p < 0,05$). S 5 %

²⁶ Glej str. 38 - 39.

²⁷ Resolucija Evropskega parlamenta z dne 18. novembra 2008 s priporočili Komisiji o uporabi načela enakega plačila za moške in ženske (2008/2012(INI))

tveganjem lahko zavrnem ničelno hipotezo III: $H_0 = \text{Motivi za delo se ne razlikujejo glede na starost zaposlenih}$.

Imeti možnost *odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge* ter *možnost strokovnega izpopolnjevanja* nista enako pomembni zaposlenim v vseh starostnih razredih. Nadalje me je zanimalo med katerimi starostnimi skupinami prihaja do statistično značilnih razlik. Posteriorsna analiza²⁸ je pokazala (glej tabela 6.2) statistično značilno razliko ($p < 0,05$) pri motivacijskem dejavniku *imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje* med starostnima razredoma 26 – 35 let in nad 46 let (vrednost 0,046; $\alpha = 0,05$). Tudi pri dejavniku *imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge* obstaja statistično značilna razlika med starostnima razredoma 26 – 35 let in nad 46 let (vrednost $p = 0,038$; $\alpha = 0,05$).

Možnosti odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge ter *strokovnega izpopolnjevanja* sta mlajšim anketirancem, starimi med 26 in 35 leti, pomembnejši kot starejšim kolegom, starim najmanj 46 let.

TABELA 6.2: Prikaz povezave med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in starostnimi razredi

| Odvisna spremenljivka | (I) starost | (J) starost | Razlika med aritmetičnima sredinama | Standardna napaka | Stopnja značilnosti | 95% Interval zaupanja | | |
|---|-------------|-------------|-------------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|--------------|------|
| | | | | | | Spodnja meja | Zgornja meja | |
| imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje | 1 do 25 let | 2 26 – 35 | ,121 | ,236 | 1,000 | -,52 | ,76 | |
| | | 3 36 – 45 | ,228 | ,254 | 1,000 | -,46 | ,92 | |
| | | 4 nad 46 | ,646 | ,261 | ,095 | -,06 | 1,35 | |
| | | 2 26 - 35 | 1 do 25 let | -,121 | ,236 | 1,000 | -,76 | ,52 |
| | 2 26 - 35 | 3 36 – 45 | -,107 | ,181 | 1,000 | -,38 | ,60 | |
| | | 4 nad 46 | ,525(*) | ,191 | ,046 | ,01 | 1,04 | |
| | | 3 36 - 45 | 1 do 25 let | -,228 | ,254 | 1,000 | -,92 | ,46 |
| | | 2 26 – 35 | 4 nad 46 | -,107 | ,181 | 1,000 | -,60 | ,38 |
| | 3 36 - 45 | 4 nad 46 | ,418 | ,213 | ,321 | -,16 | 1,00 | |
| | | 4 nad 46 | 1 do 25 let | -,646 | ,261 | ,095 | -1,35 | ,06 |
| | | 2 26 – 35 | 3 36 – 45 | -,525(*) | ,191 | ,046 | -1,04 | -,01 |
| | | 3 36 – 45 | 4 nad 46 | -,418 | ,213 | ,321 | -1,00 | ,16 |
| imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge | 1 do 25 let | 2 26 – 35 | -,192 | ,243 | 1,000 | -,85 | ,47 | |
| | | 3 36 – 45 | -,152 | ,262 | 1,000 | -,86 | ,56 | |
| | | 4 nad 46 | ,361 | ,270 | 1,000 | -,37 | 1,09 | |
| | | 2 26 - 35 | 1 do 25 let | ,192 | ,243 | 1,000 | -,47 | ,85 |
| | 2 26 - 35 | 3 36 – 45 | ,040 | ,186 | 1,000 | -,47 | ,55 | |
| | | 4 nad 46 | ,553(*) | ,197 | ,038 | ,02 | 1,09 | |
| | | 3 36 - 45 | 1 do 25 let | ,152 | ,262 | 1,000 | -,56 | ,86 |
| | | 2 26 – 35 | 4 nad 46 | -,040 | ,186 | 1,000 | -,55 | ,47 |
| | 3 36 - 45 | 4 nad 46 | ,513 | ,219 | ,133 | -,08 | 1,11 | |
| | | 4 nad 46 | 1 do 25 let | -,361 | ,270 | 1,000 | -1,09 | ,37 |
| | | 2 26 – 35 | 3 36 – 45 | -,553(*) | ,197 | ,038 | -1,09 | -,02 |
| | | 3 36 – 45 | 4 nad 46 | -,513 | ,219 | ,133 | -1,11 | ,08 |

* Razlika med aritmetičnima sredinama je statistično značilna pri stopnji 0,05.

Vir: lastna raziskava

²⁸ Bonferroni Post Hoc test.

Gledano z vidika teorije socio-emocionalne selektivnosti²⁹ so takšni rezultati pričakovani. Mlajšim, ki šele gradijo svojo karierno pot, so pomembnejši motivi, povezani z investiranjem v prihodnost, osebnostno in strokovno rastjo, s čimer se povezuje možnost strokovnega izpopolnjevanja. To, da lahko odkrito izrazijo svoje mnenje, ideje in predloge jim nudi priložnost za zanimive delovne naloge, posledično pa razvoj novih veščin, doseganje delovne uspešnosti in napredovanje, česar rezultat je tudi višje plačilo. Na drugi strani so po Maslowu starejši zaposleni v večji meri že zadovoljili osnovne potrebe in dosegli določeno stopnjo strokovnega in osebnega razvoja. S tem povezani dejavniki so zato zanje manj pomembni. Hkrati so na svoji karierni poti najverjetneje prevetrili že veliko novih idej in predlogov, zato je ta možnost izgubila motivacijski naboj v primerjavi z mlajšimi kolegi. Možno je tudi, da jo celo jemljejo kot samoumevno in je posebej ne izpostavljajo.

6.3.2.3 Pomembnost motivacijskih dejavnikov in stopnja izobrazbe

Domnevo o razlikovanju motivov glede na stopnjo izobrazbe sem preverila z analizo značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi za več med seboj neodvisnih vzorcev. Uporabila sem postopek enofaktorske analize variance ANOVA.

Iz priloge L je razvidno, da je izračunana verjetnost manjša od 0,05 le pri dejavniku *imam občutek varnosti zaposlitve* (vrednost 0,031; $\alpha = 0,05$). To pomeni, da razlika v oceni pomembnosti motivacijskega dejavnika glede na stopnjo izobrazbe anketirancev ni nastala slučajno in lahko ob 5 % tveganju zavrnilo ničelno hipotezo IV: ***H₀ = Motivi za delo se razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih.***

Motivacijski dejavnik, ki mu zaposleni z različno stopnjo izobrazbe ne pripisujejo enake vrednosti je torej občutek varnosti zaposlitve. Nadalje me je zanimalo, pri katerih ožjih izobrazbenih skupinah je razlika statistično značilna. Izračun posteriorne analize³⁰ (glej tabelo 6.3) je pokazal, da se statistično značilno razlikujeta (vrednost 0,040; $\alpha = 0,05$) skupina anketirancev s stopnjo izobrazbe *do vključno IV. st. in VII. st ali več.*

²⁹ Glej str. 40.

³⁰ Bonferroni Post Hoc test.

TABELA 6.3: Prikaz povezave med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in stopnjo izobrazbe

| Bonferroni | | | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|--------------|------|
| Odvisna spremenljivka | (I) starost | (J) starost | Razlika med aritmetičnima sredinama | Standardna napaka | Stopnja značilnosti | 95% Interval zaupanja | | |
| | | | | | | Spodnja meja | Zgornja meja | |
| imam občutek varnosti zaposlitve | 1 do vključno IV. st. | 2 V. | ,339 | ,294 | 1,000 | -,46 | 1,14 | |
| | | 3 VI. | ,238 | ,326 | 1,000 | -,65 | 1,12 | |
| | | 4 VII. ali več | ,720(*) | ,258 | ,040 | ,02 | 1,42 | |
| | | 1 do vključno IV. st. | 2 V. | -,339 | ,294 | 1,000 | -1,14 | ,46 |
| | 2 V. | 3 VI. | -,102 | ,308 | 1,000 | -,94 | ,73 | |
| | | 4 VII. ali več | ,381 | ,234 | ,653 | -,26 | 1,02 | |
| | | 1 do vključno IV. st. | 3 VI. | -,238 | ,326 | 1,000 | -1,12 | ,65 |
| | | 2 V. | ,102 | ,308 | 1,000 | -,73 | ,94 | |
| | 3 VI. | 4 VII. ali več | ,482 | ,275 | ,499 | -,26 | 1,23 | |
| | | 1 do vključno IV. st. | 4 VII. ali več | -,720(*) | ,258 | ,040 | -1,42 | -,02 |
| | | 2 V. | -,381 | ,234 | ,653 | -1,02 | ,26 | |
| | | 3 VI. | -,482 | ,275 | ,499 | -1,23 | ,26 | |

* Razlika med aritmetičnima sredinama je statistično značilna pri stopnji 0,05.

Vir: lastna raziskava

Nižje izobraženim anketirancem (I. – IV. st. izobrazbe) je občutek varnosti zaposlitve pomembnejši kot tistim z najmanj univerzitetno izobrazbo. To ni presenetljivo, saj se občutek negotovosti v zvezi z zaposlitvijo manjša sorazmerno z višanjem izobrazbe³¹. Višja stopnja izobrazbe je običajno povezana z zahtevnejšimi delovnimi nalogami in potrebo po nenehnem osebnem in strokovnem razvoju, s čimer se večajo možnosti za zaposlitev oz. zaposljivost na trgu dela. Pomen občutka varnosti zaposlitve je posledično manjši. Bolj kot posameznik zaupa v svoje znanje, sposobnosti in veščine, večji je njegov občutek varnosti zaposlitve tudi znotraj podjetja. Na drugi strani zaposleni z nizko stopnjo izobrazbe sodijo med težje zaposljive in najbolj ranljive skupine na trgu. Nižje izobražene osebe imajo pogosto slabe izkušnje s formalnim izobraževanjem, nizko samopodobo in slabe učne navade in so praviloma slabše motivirani za izobraževanje kot višje izobraženi. Ker je subjektivna percepcija zaposljivosti slabša kot pri višje izobraženih, je občutek varnosti zaposlitve pri teh osebah toliko pomembnejši.

6.3.2.4 Pomembnost motivacijskih dejavnikov in delovna doba

Z vidika ugotavljanja razlik med socio-demografskimi dejavniki in pomembnostjo motivovo za delo me je zanimalo tudi, ali se motivi za delo pri zaposlenih z daljšo delovno dobo razlikuje od tistih, ki so v podjetju zaposleni krajši čas.

³¹ Mag. Tanja Čelebič: Ranljive skupine na trgu dela v Sloveniji. Nacionalno raziskovalno poročilo – Slovenija. Ljubljana, september 2009.

Izhodiščno domnevo o razlikovanju motivov glede na delovno dobo zaposlenih sem preverila z analizo značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi za več med seboj neodvisnih vzorcev. Uporabila sem postopek enofaktorske analize variance ANOVA.

Iz priloge M je razvidno, da je izračunana vrednost $p < 0,05$ pri treh dejavnikih in sicer za *moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev* (vrednost $p = 0,034$; $\alpha = 0,05$), *delam v uspešnem in uglednem podjetju* (vrednost $p = 0,034$; $\alpha = 0,05$) ter *vem za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a* (vrednost $p = 0,030$; $\alpha = 0,05$). Vrednosti izračuna kažejo, da razlike v oceni pomembnosti omenjenih motivacijskih dejavnikov glede na delovno dobo anketirancev niso nastale slučajno in so statistično značile ($p < 0,05$). S 5 % tveganjem lahko zavrnem ničelno hipotezo $H_0 = \text{Motivi za delo se ne razlikujejo glede na delovno dobo zaposlenih}$.

Ugotovim lahko, da anketiranci, ki so v podjetju različno dolgo zaposleni, tudi različno ocenjujejo pomen nekaterih motivacijskih dejavnikov. Povedano drugače, v vzorec zajeti zaposleni z različno delovno dobo ne pripisujejo enakega pomena jasni informaciji o tem, za katero vedenje in delovne rezultate bodo nagrajeni. Različno tudi ocenjujejo pomen tega, da delajo v uspešnem in uglednem podjetju ter da za njihov uspeh izve širši krog sodelavcev.

Nadalje me je zanimalo, pri katerih ožjih skupinah anketirancev z različno delovno dobo so ugotovljene razlike statistično značilne. Glede na izračunane vrednosti posteriorne analize³² (glej tabelo 6.4) lahko ugotovim, da se pri motivu *za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev* statistično značilno (vrednost 0,021; $\alpha = 0,05$) razlikujeta skupini anketirancev z delovno dobo *do 5 let* in tistih z delovno dobo *16 - 25 let*. Pri motivu *delam v uspešnem in uglednem podjetju* se statistično značilno (vrednost 0,022; $\alpha = 0,05$) razlikujeta skupini anketirancev z delovno dobo *6 - 15 let* in tistih z delovno dobo *16 - 25 let*. Post hoc test pri motivu *vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a* ni pokazal statistično značilnih razlik med ožjimi skupinami anketirancev glede na delovno dobo.

³² Bonferroni Post Hoc test

Tudi delovna doba torej vpliva na razlike v ocenah pomembnosti posameznih motivacijskih dejavnikov. Anketirancem s krajšo delovno dobo (do 5 let) je pomembnejše, da za njihov uspeh izve širši krog sodelavcev kot tistim, ki so v podjetju zaposleni dlje (16 – 25 let). Zaposleni s krajšo delovno dobo se šele uveljavljajo in gradijo svoj ugled v podjetju. Da informacija o njihovih uspehih doseže širši krog sodelavcev je zato zanje pomembnejše, kot pri tistih zaposlenih, ki v podjetju delajo že dlje in so si že ustvarili določen položaj ter ugled znotraj podjetja. Hkrati Trimo med zaposlenimi poudarja pomen sodelovanja, kot enega izmed ključnih dejavnikov za uspeh podjetja in s tem tudi vseh zaposlenih. Pri tistih, ki so v podjetju zaposleni daljši čas, je takšna naravnost bolj prisotna kot pri tistih, ki so v podjetje šele vstopili. Gre namreč za okvir razmišljanja in prepričanj, ki jih posameznik razvije šele po določenem času.

TABELA 6.4: Prikaz povezave med motivacijskimi dejavniki in delovno dobo

Bonferroni

| Ovisna spremenljivka | (I) starost | (J) starost | Razlika med aritmetičnima sredinama | Standardna napaka | Stopnja značilnosti | 95% Interval zaupanja | | |
|--|-------------|--------------|-------------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|--------------|------|
| | | | | | | Spodnja meja | Zgornja meja | |
| za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev | 1 do 5 let | 2 6 - 15 | -,183 | ,225 | 1,000 | -,79 | ,43 | |
| | | 3 16 - 25 | -,798(*) | ,264 | ,021 | -1,51 | -,08 | |
| | | 4 nad 26 let | -,197 | ,248 | 1,000 | -,87 | ,48 | |
| | | 2 6 - 15 | 1 do 5 let | -,183 | ,225 | 1,000 | -,43 | ,79 |
| | 2 6 - 15 | 3 16 - 25 | -,615 | ,296 | ,248 | -1,42 | ,19 | |
| | | 4 nad 26 let | -,014 | ,282 | 1,000 | -,78 | ,75 | |
| | | 3 16 - 25 | 1 do 5 let | ,798(*) | ,264 | ,021 | ,08 | 1,51 |
| | | 2 6 - 15 | 2 6 - 15 | ,615 | ,296 | ,248 | -,19 | 1,42 |
| | 3 16 - 25 | 4 nad 26 let | ,601 | ,314 | ,354 | -,25 | 1,45 | |
| | | 4 nad 26 let | 1 do 5 let | ,197 | ,248 | 1,000 | -,48 | ,87 |
| | | 2 6 - 15 | 2 6 - 15 | ,014 | ,282 | 1,000 | -,75 | ,78 |
| | | 3 16 - 25 | 3 16 - 25 | -,601 | ,314 | ,354 | -1,45 | ,25 |
| delam v uspešnem in uglednem podjetju | 1 do 5 let | 2 6 - 15 | ,127 | ,234 | 1,000 | -,51 | ,76 | |
| | | 3 16 - 25 | -,530 | ,274 | ,340 | -1,27 | ,21 | |
| | | 4 nad 26 let | -,551 | ,257 | ,213 | -1,25 | ,15 | |
| | | 2 6 - 15 | 1 do 5 let | -,127 | ,234 | 1,000 | -,76 | ,51 |
| | 2 6 - 15 | 3 16 - 25 | -,658 | ,308 | ,215 | -1,49 | ,18 | |
| | | 4 nad 26 let | -,679 | ,293 | ,140 | -1,47 | ,12 | |
| | | 3 16 - 25 | 1 do 5 let | ,530 | ,274 | ,340 | -,21 | 1,27 |
| | | 2 6 - 15 | 2 6 - 15 | ,658 | ,308 | ,215 | -,18 | 1,49 |
| | 3 16 - 25 | 4 nad 26 let | -,021 | ,326 | 1,000 | -,90 | ,86 | |
| | | 4 nad 26 let | 1 do 5 let | ,551 | ,257 | ,213 | -,15 | 1,25 |
| | | 2 6 - 15 | 2 6 - 15 | ,679 | ,293 | ,140 | -,12 | 1,47 |
| | | 3 16 - 25 | 3 16 - 25 | ,021 | ,326 | 1,000 | -,86 | ,90 |
| vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a | 1 do 5 let | 2 6 - 15 | ,412 | ,219 | ,387 | -,18 | 1,01 | |
| | | 3 16 - 25 | -,455 | ,257 | ,485 | -1,15 | ,24 | |
| | | 4 nad 26 let | ,154 | ,241 | 1,000 | -,50 | ,81 | |
| | | 2 6 - 15 | 1 do 5 let | -,412 | ,219 | ,387 | -1,01 | ,18 |
| | 2 6 - 15 | 3 16 - 25 | -,866(*) | ,288 | ,022 | -1,65 | -,08 | |
| | | 4 nad 26 let | -,258 | ,275 | 1,000 | -1,00 | ,49 | |
| | | 3 16 - 25 | 1 do 5 let | ,455 | ,257 | ,485 | -,24 | 1,15 |
| | | 2 6 - 15 | 2 6 - 15 | ,866(*) | ,288 | ,022 | ,08 | 1,65 |
| | 3 16 - 25 | 4 nad 26 let | ,608 | ,305 | ,300 | -,22 | 1,44 | |
| | | 4 nad 26 let | 1 do 5 let | -,154 | ,241 | 1,000 | -,81 | ,50 |
| | | 2 6 - 15 | 2 6 - 15 | ,258 | ,275 | 1,000 | -,49 | 1,00 |
| | | 3 16 - 25 | 3 16 - 25 | -,608 | ,305 | ,300 | -1,44 | ,22 |

* Razlika med aritmetičnima sredinama je statistično značilna pri stopnji 0,05.

Vir: lastna raziskava

Tudi delo v uglednem in uspešnem podjetju je tistim z daljšo delovno dobo manj pomemben motiv za delo, kot anketiranim, ki so zaposleni v podjetju krajši čas (6 - 15 let). Zaposleni z delovno dobo med 6 – 15 let so večinoma tudi mlajši in mobilnejši na trgu delovne sile. Ker so načeloma lažje zaposljivi, jim je pomembneje, da se identificirajo z uspešnostjo podjetja. Mobilnost pri tistih z daljšo delovno dobo upada, saj imajo v splošnem manj možnosti na trgu delovne sile. Posledično je pri tej ciljni skupini motiv delati v uglednem in uspešnem podjetju manj močan.

6.3.3 Ocena spodbudnosti nagrad

Nazadnje sem z raziskavo želela ugotoviti, kako spodbudno vplivajo različne nagrade na zaposlene. Za kadrovske strokovnjake je poznavanje preferenc zaposlenih glede nagrajevanja zelo pomembno, saj le tako lahko vzpodbudno vplivajo na njihovo delo in kakovosten doprinos k doseganju zastavljenih ciljev. Pri izboru oblik nefinančnega nagrajevanja je to še toliko bolj pomembno, saj ne vplivajo na posameznikov finančni položaj, temveč izboljšujejo kakovost dela in časa, ki ga zaposleni preživijo na delovnem mestu.

Podatke za analizo sem pridobila z osmim anketnim vprašanjem, pri katerem so respondenti ocenjevali spodbudnost posamezne nagrade v naboru 29-ih nagrad³³. Širši izbor nagrad sem oblikovala na podlagi pregleda strokovne literature, glede ožjega izbora pa sem se posvetovala z direktorico splošno kadrovskega sektorja v Trimu.

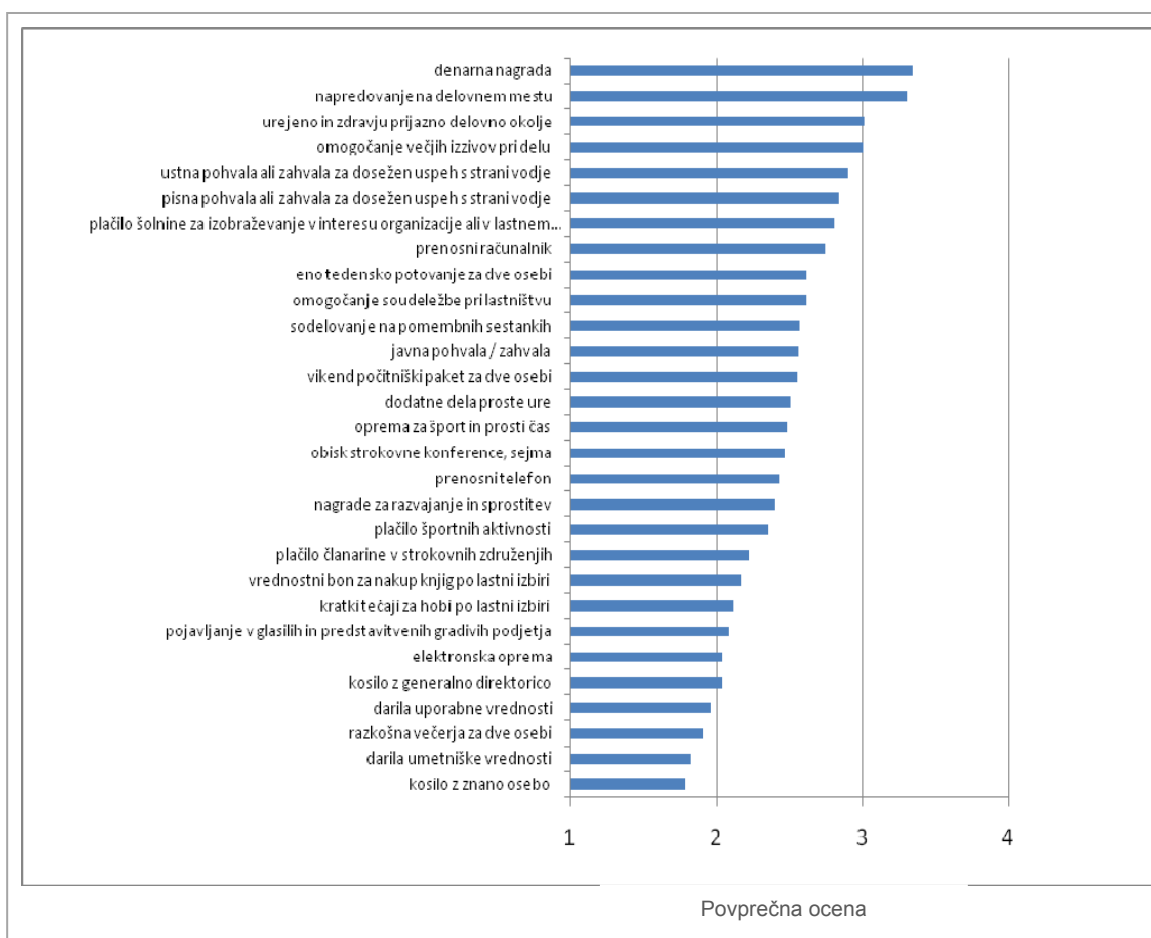
Z zadnjim odprtim vprašanjem v anketnem vprašalniku sem anketirance želela spodbuditi k podajanju predlogov nagrad, ki bi jih želeli prejemati za dobro opravljeno delo. Na vprašanje je odgovorilo le devet anketirancev, zato vprašanja v analizi nisem upoštevala.

Kot je razvidno iz slike 6.7, kot najbolj spodbudni nagradi izstopata *denarna nagrada* in *napredovanje na delovnem mestu*. Pri obeh nagradah je modus 4 (glej prilogo O), kar pomeni da so anketiranci največkrat spodbudnost teh dveh nagrad ocenili z najvišjo vrednostjo (4 - nagrada ima/bi imela velik vpliv na moj vložen trud pri delu). S povprečno oceno 3,01 ocenjujejo *urejeno in zdravlju prijazno delovno okolje*, skoraj enako spodbudno (povprečna ocena je 3,00) je *omogočanje večjih izzivov pri delu*. Na 5. in 6. mesto se

³³ Glej priloga A, vprašanje 8

umeščata *ustna* (aritmetična sredina je 2,90) in *pisna zahvala za dosežen uspeh s strani vodje* (aritmetična sredina je 2,84). Kot najmanj spodbudne nagrade anketiranci ocenjujejo možnost *razkošne večerje za dve osebi* (aritmetična sredina je 1,91), *darila umetniške vrednosti* (aritmetična sredina je 1,83) in *kosilo z znano osebo* (aritmetična sredina je 1,79). Pri vseh treh nagradah je modus 1, kar pomeni, da je to vrednost izbralo največ udeležencev.

SLIKA 6.7: Prikaz spodbudnosti nagrad



Vir: lastna raziskava

Raziskava je pokazala, da zaposleni najbolj cenijo denarno oz. z denarjem povezano nagrado. Napredovanje na delovnem mestu z vidika Maslowe teorije sicer zadovoljuje potrebe višjega ranga, kot so potreba po samouresničevanju, ugledu in spoštovanju. Hkrati vodi do višjih finančnih prejemkov, saj je napredovanje običajno povezano z denarno stimulacijo ali celo višjo plačo. Na podlagi takšnih rezultatov moram zavrniti hipotezo VI, **$H_6 =$ Zaposleni bolj kot denarno nagrado cenijo nedenarne nagrade.**

Na prvi pogled je takšen rezultat v nasprotju z ugotovljeno prioriteto lestvico motivov, kjer zaposleni plačo uvrščajo šele na 13. mesto. Vzrok za takšen rezultat lahko iščemo v dejstvu, da Trimo v slovenskem prostoru sicer velja za dobro stoječe podjetje z nadpovprečnimi plačami, zato plača ni pomemben motiv za delo. Hkrati moramo upoštevati, da plače kljub temu niso primerljive z nekaterimi drugimi gospodarskimi sektorji, kot sta npr. farmacija ali informacijske tehnologije. Predvidevam lahko, da je na takšen rezultat vplivalo tudi čas anketiranja, ki soupada z začetkom gospodarske in finančne krize ter skrb vzbujajočimi napovedmi prihodnosti. Z vidika Maslowe hierarhije potreb bi takšna situacija lahko okrepila psihološki pomen potreb nižjega ranga in s tem povezano potrebo po zagotavljanju osebne in družinske finančne varnosti.

Zanimivo je, da zaposlene visoko motivira urejeno in zdravlju prijazno delovno okolje, kar je skladno s Trimovimi prizadevanji, da bi tako kot podjetje tudi zaposleni prevzeli skrb in odgovornost za ustvarjanje urejenega in zdravega delovnega okolja. Spodbuden je podatek, da zaposlene visoko stimulira tudi omogočanje večjih izzivov pri delu. Zaposlene se namreč aktivno spodbuja k prevzemanju pobude za svoj osebni razvoj, za razvoj oddelka in podjetja. Zavestno se tudi ustvarja kreativno in dinamično okolje, ki spodbuja drugačno, nekonvencionalno razmišljanje vseh zaposlenih in prinaša inovativne rešitve na vseh področjih delovanja. Nagradi se tiste, ki prinašajo več, bodisi v smislu doseganja ciljev in rezultatov, bodisi usvarjanja novih trendov. Nagrajevanje tega pa nedvomno vodi tudi do denarne nagrade. Ugotovimo lahko, da so z izjemo denarne nagrade, za zaposlene najbolj spodbudne nagrade povezane z zadovoljevanjem višjih potreb (Maslow, 1943). Osebna rast in ustrezno delovno okolje so izvor notranje motivacije oz. z vidika teorije dveh faktorjev delujejo kot *motivatorji* in lahko v večji meri vplivajo na prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in ugodnosti v ožjem smislu. Sklepamo lahko, da podjetje dosega visoko stopnjo razvoja v smislu zagotavljanja delovnih in socialnih pogojev, ki zadovoljujejo osnovne potrebe zaposlenih. Na drugi strani lahko govorimo o visoki ravni socialne in osebne zrelosti zaposlenih v Trimu, ki delujejo v skladu z vrednotami podjetja.

7 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA NEDENARNEGA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V TRIMU

Namen raziskave je bil empirično preveriti nekatera teoretična izhodišča in spoznanja, predstavljena v prvem delu magistrskega dela. Primarno sem želela pridobiti splošno sliko o tem, kaj je zaposlenim, ki so sodelovali v raziskavi, najbolj pomembno oz. kaj jih najbolj motivira pri delu. Rezultati ankete kažejo, da je za zaposlene najpomembneje, da so zadovoljni z delom, ki ga v podjetju opravljajo, četudi bi to pomenilo dodatno obremenitev. Visoko vrednost pripisujejo dobri odnosom s sodelavci, izpolnjujočemu delu in temu, da so za svoje delo pravično nagrajeni. Z vidika teorije potreb in teorije ERG gre za potrebe višjega ranga, kamor sodijo psihološke potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in samospoštovanju ter potrebe rasti oz. samoaktualizacije. Dejavniki dela, ki zadovoljujejo nižje potrebe, so sicer nekoliko nižje ocenjeni, vendar jim kljub temu anketiranci pripisujejo precejšen pomen. Občutek varnosti zaposlitve je na sedmem mestu po pomembnosti, visoka plača pa se nahaja na sredini lestvice. Pojasnilo za takšen rezultat je lahko trenutna nestabilna gospodarska situacija, ki med zaposlenimi povzroča občutek negotovosti glede prihodnosti, zaradi česar se lahko (re)aktivira potreba po varnosti zaposlitve oz. njen pomen naraste. Glede na rang lestvico pomembnosti dejavnikov dela lahko sklepam, da je v Trimu relativno dobro poskrbljeno za zadovoljitev osnovnih oz. ekistencialnih potreb, saj imajo večji motivacijski naboj višje potrebe. Domnevam lahko, da so v Trimu z aktivnim udejanjanjem pomena razvoja kompetenc v najširšem smislu dosegli visoko stopnjo osebnega razvoja zaposlenih, saj ti najbolj cenijo dejavnike dela, povezane s potrebami višjega ranga. Rezultati ankete so nedvomno tudi posledica specifične organizacijske klime, skozi katero si v podjetju prizadevajo ustvarjati človeku prijazno in sodelovalno vzdušje, ravnovesje interesov med podjetjem in posameznikom ter visoko raven kakovosti in profesionalnosti na vseh področjih poslovanja. S tem je mogoče pojasniti tudi dejavnike dela, ki jim zaposleni pripisujejo najmanjši pomen in imajo zanje najmanjši motivacijski naboj. Skozi udejanjenje kadrovske strategije, ki temelji na udejanjanju ključnih vrednot in filozofije podjetja, se zaposlene spodbujanja k zavedanju medsebojne povezanosti in soodvisnosti za doseganje uspehov. Sklepam lahko, da je podjetje pri tem uspešno, saj anketiranci najmanjši pomen pripisujejo prav temu, da za njihove dosežke izve širši krog sodelavcev. Skladna s prizadevanji Trima, ustvarjati dolgoročno partnerstvo z zaposlenimi, je ugotovitev, da zaposleni večinoma ne razmišljajo o zaposlitvi v drugem podjetju.

Z raziskavo sem sicer delno lahko potrdila izhodiščne domneve o razlikah v pomembnosti motivov glede na socio-demografske dejavnike, vendar sem razlike ugotovila le pri majhnem številu dejavnikov. V nadaljevanju bom kratko povzela ključne ugotovitve.

Analiza podatkov je pokazala, da je ženskam izpolnjujoče delo pomembnejše kot moškim. Prav tako jim je bolj pomembno, da nadrejeni prepoznajo njihov trud, jim izrazijo priznanje za dosežene uspehe in tudi dodelijo pravično nagrado. Moškim anketirancem je manj pomemben občutek varnosti zaposlitve, prav tako nižje ocenjujejo pomen prijateljskih odnosov s sodelavci. Nadalje sem ugotovila, da je možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge pomembnejša mlajšim anketirancem (med 26 in 35 leti). Bolj kot njihovi starejši kolegi (stari najmanj 46 let) tudi cenijo možnost strokovnega izpopolnjevanja. Nižje izobraženim (I. – IV. st. izobrazbe) je občutek varnosti zaposlitve pomembnejši kot sodelavcem z najmanj univerzitetno izobrazbo. Anketirancem, ki so v podjetju zaposleni največ 5 let, je pomembnejše, da za njihov uspeh izve širši krog sodelavcev kot tistim, ki so v podjetju zaposleni dlje (16 – 25 let). To, da delajo v uglednem in uspešnem podjetju je tistim z daljšo delovno dobo manj pomembno, kot sodelavcem, ki so v podjetju zaposleni krajši čas (6 - 15 let).

Ugotavljala sem tudi, kako spodbudne so za zaposlene posamezne nagrade. Kljub temu, da med najpomembnejše dejavnike dela uvrščajo tiste, ki so povezani z zadovoljevanjem potreb višjega ranga, zaposleni kot najbolj spodbudno ocenjujejo denarno nagrado. To je v nasprotju s predvidevanjem, da zaposleni nedenarne nagrade cenijo bolj, kot denarne. To je mogoče pojasniti z dejstvom, da Maslow denarja ne povezuje le z zadovoljevanjem eksistencialnih potreb, temveč tudi višjih kategorij potreb. Denar ima lahko torej velik motivacijski naboj, ne glede na to, da so posameznikove osnovne potrebe relativno zadovoljene. Denar lahko namreč predstavlja dokaz o pomembnih dosežkih, sposobnostih, moči in statusu. Po Maslowu se z zadovoljevanjem potrebe po samouresnitvi le-ta še krepi, njeno zadovoljevanje pa je pogosto povezano z denarjem. Potrebo po samoaktualizaciji je mogoče zadovoljiti na različne načine, npr. z različnimi hobiji, prstočasnimi aktivnostmi, izobraževanjem, itd. Kot druga najbolj spodbudna nagrada je bilo izpostavljeno napredovanje na delovnem mestu, sledi urejeno in zdravju prijazno delovno okolje ter omogočanje večjih izzivov pri delu. Ugotovila sem, da so za zaposlene najmanj spodbudne nagrade povezane z darili uporabne vrednosti in drugimi bolj prestižnimi nagradami (razkošna večerja za dve osebi, darila umetniške vrednosti, kosilo z

znano osebo), ki pa so bolj vezane na individualne preference in se večina ljudi zanje rada odloča na podlagi svoje izbire.

V nadaljevanju bom predstavila kratko analizo obstoječega sistema motiviranja in nedenarnega nagrajevanja v Trimu ter na podlagi ugotovitev raziskave podala predloge za izboljšave sistema s ciljem povečati učinkovitost motiviranja zaposlenih.

Trim je eno najuglednejših slovenskih podjetij, ki se lahko pohvali z odličnimi managerskimi, gospodarskimi in podjetniškimi dosežki, kar dokazujejo številne prestižne nagrade, prejete v nacionalnem in mednarodnem prostoru³⁴. Dobri rezultati so nedvomno posledica prilagajanja spremembam v gospodarskem in družbenem okolju ter sledenja ambicioznim ciljem za uresničevanje vizije postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Zavedajo se medsebojne povezanosti in soodvisnosti ter da je za uresničevanje vizije potrebno pritegniti vse zaposlene, jih vključiti, povezati s cilji podjetja in jih ustrezno nagraditi za trud, kakovostno delo in rezultate. Pomembno je, da v tekmi s časom ne pozabimo prepoznati in nagraditi že doseženih uspehov. Če od zaposlenih pričakujemo maksimalno zavzetost in vložek energije, mora podjetje to nagraditi in spodbujati z denarnimi in nedenarnimi nagradami.

Poglavitne značilnosti obstoječega sistema motiviranja in nedenarnega nagrajevanja v Trimu, ugotovljene na osnovi preučevanja internih virov podjetja (glej poglavje 5) in intervjuja z direktorico splošno-kadrovskega sektorja (glej priloga 17), lahko strnem v sledeče ugotovitve:

1. Sistem je ciljno usmerjen v spodbujanje zelenega vedenja in dosežkov. Poudarja se nagrajevanje tistih, ki podjetju prinašajo več, predvsem v smislu prispevanja k doseganju strateških ciljev in ohranjanju specifične organizacijske kulture podjetja. Na podlagi strateške usmeritve v inovacije in nove proizvode se pri zaposlenih posebej spodbuja delovanje posameznikov skladno s kulturo inoviranja in nenehnega razvoja.
2. Nedenarno motiviranje in nagrajevanje služi predvsem kot dodatna podpora materialnemu nagrajevanju. Poleg osnovnega cilja usmerjati delo, razvoj in

³⁴ Več o tem na str. 58.

prizadevanje zaposlenih v smeri doseganja strateških ciljev podjetja, je nekoliko bolj usmerjeno v spodbujanje vedenja v skladu s ključnimi vrednotami podjetja.

3. Vrednost nagrad je primerna dosežkom. Posebej izstopajo nagrade za »naj zaposlene«, v okviru katerih so zaposleni nagrajeni za izjemne dosežke in doprinos k uresničevanju strategije podjetja. Ker se podeljujejo na letni ravni, je temu primerna tudi vrednost nagrad.
4. Sistem nagrajevanja upošteva načelo vključevanja zaposlenih, saj vključuje širši krog zaposlenih, vključno z njihovimi družinami in upokojniki, za katere organizirajo letna srečanja. Pri izboru najprestižnejših letnih nagrad za najboljše sodelavce enakovredno sodelujejo vsi zaposleni, z izjemo vodij, s čimer zagotavljajo načeli partnerskega odnosa, pravičnosti in enakosti.
5. Sistem nagrajevanja je preprostost in pregleden, podprt s sistemom notranjega komuniciranja, kar zaposlenim omogoča jasno razumevanje med nagrado in vedenjem, kar pozitivno vpliva na želeno vedenje za doseganje ciljev organizacije. Letni izbori najboljših sodelavcev temeljijo na podrobnih anketnih vprašalnikih, ki so usklajeni s temeljnimi vrednotami podjetja in podpirajo organizacijsko kulturo. Končni izbor nagrajencev je javno utemeljen, s čimer zaposlenim vodstvo sporoča, katero vedenje in dosežki so v podjetju zaželeni in nagrajeni. Zaposleni so z javnim razpisom seznanjeni tudi z vrsto in vrednostjo posamezne nagrade.
6. Podjetje z učinkovitim sistemom notranjega komuniciranja zagotavlja načelo vidnosti sistema nagrajevanja. Nagrajenci, vrednost nagrad in utemeljitev kriterijev izbora so javni, s čimer podjetje zagotavlja zadovoljitev potrebe po priznanju, ugledu in spoštovanju nagrajenega, hkrati pa omogoča, da podeljene oz. razpisane nagrade pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Javno podeljevanje in odprt sistem nagrajevanja odraža zaupanje managementa v sistem nagrajevanja in gradi zaupanje zaposlenih v podjetje.
7. Učinkovitosti sistema motiviranja in nagrajevanja se ne meri z jasno določenimi, objektivnimi kazalniki, temveč se o učinkovitosti sklepa posredno, na podlagi rezultatov merjenja organizacijske klime.

Na podlagi ugotovitev raziskave sem oblikovala nekaj predlogov, kako izboljšati obstoječi sistema motiviranja in nagrajevanja v Trimu:

1. Sistem motiviranja in nagrajevanja naj sledi načelu pomembnosti (DeCenzo in Robbins 1988). V večji meri naj bo individualiziran in prilagojen heterogeni sestavi zaposlenih, njihovim potrebam in preferencam. Sistem nagrajevanja mora vključevati nagrade, ki jim jih zaposleni pripisujejo visoko vrednost in ne tistih, za katere se predvideva, da so zaposlenim pomembne in bodo nanje učinkovale motivacijsko. Da bi zadostili različnim željam in potrebam, naj sistem nagrajevanja vsebuje raznolike nagrade, razdeljene v več vrednostnih kategorij, znotraj katerih lahko zaposleni sami izberejo zanje najprivlačnejšo nagrado. Samo če nagradi posameznik pripisuje pomembnost, bo ta dosegla želeni učinek.
2. Več pozornosti je potrebno nameniti zagotavljanju objektivnosti pri oblikovanju sistema nagrajevanja. Mnoge raziskave namreč kažejo, da imajo managerji drugačen referenčni sistem glede pomembnosti nagrad kot ostali zaposleni. Tudi raziskava v Trimu je pokazala, da obstajajo razlike v podskupinah zaposlenih, ki jih je pri oblikovanju oziroma nadgradnji sistema potrebno upoštevati. Višjo stopnjo objektivnosti pri določanju ukrepov motiviranja in nagrajevanja je mogoče doseči z izvajanjem raziskav med zaposlenimi in ugotavljanjem njihovega zadovoljstva, želja in preferenc. Primerna oblika za tovrstno zbiranje informacij je anketni vprašalnik, ki zagotavlja anonimnost in s tem bolj iskrene odgovore. Pomembno je, da se takšne ankete izvaja načrtno in v določenih časovnih intervalih, saj podjetje le tako lahko sledi spremembam glede želja in preferenc zaposlenih, ki se pod vplivom različnih socio-ekonomskih in družbenih dejavnikov spreminjajo.
3. Smiselno bi bilo okrepiti področje priložnostnega nagrajevanja (Nelson 1994), ki je bolj spontano, nezahtevno in ga lahko uporabljajo managerji in vodje na vseh ravneh. Ena izmed oblik priložnostnega nagrajevanja je pohvala, za katero smo v naši raziskavi ugotovili, da zaposlenim v Trimu veliko pomeni. Pohvala s strani neposrednega vodje je preprosta in učinkovita nagrada, ki ima poleg visokega motivacijskega naboja tudi pomemben vpliv na dobre medsebojne odnose in občutek, da so za svoje delo pravično nagrajeni, kar zaposleni izpostavljajo kot najpomembnejše motivacijske dejavnike. Zdi se, da je obstoječi sistem predvsem

usmerjen v nagrajevanje pomembnejših uspehov in rezultatov, doseženih v daljšem časovnem obdobju. Takšna strategija nagrajevanja je sicer smiselna in primerna glede na razvojno strategijo in cilje podjetja, vendar skriva določene pasti. Premalo izkoriščen namreč ostaja potencial vodij pri nagrajevanju, ki imajo pomemben vpliv na motivacijo podrejenih, kar bomo podrobneje opisali v sledečem predlogu. Hkrati lahko zaradi osredotočanja podjetja na nagrajevanje izjemnih uspehov zaposlenih ostane spregledanih veliko manjših kratkoročnejših uspehov, kar zaposleni lahko dojemajo kot nepravilno in jih celo demotivira. Takšni uspehi so morda manj pomembni z vidika dolgoročne strategije podjetja, vendar ne gre spregledati kratkoročnega motivacijskega vpliva na posameznike in ožje time. Tudi pri priložnostnem nagrajevanju je potrebno ohranjati določeno stopnjo fleksibilnosti. Če je priložnostna nagrada (npr. pohvala) prepogosta in slabo utemeljena, hitro izgubi svojo motivacijsko moč. Kot predlaga Ziglar (1991, v Brajša 1996), naj bi bila pohvala javno izrečena. Vodja lahko zaposlenega npr. pohvali pred ožjimi sodelavci, v internem glasilu ali na intranetu.

4. Nadvse pomembno je, kdaj je nagrada podeljena, kdo in na kakšen način jo podeli (Mihalič 2006). Zavest, da se je nekdo potrudil, vzel čas in opazil posameznikov dosežek, ga poiskal in se mu osebno zahvalil ima npr. močan motivacijski naboj, še posebej, če je takšna pohvala izražena s strani neposredno nadrejenega (Nelson 1994). Vodje, ki so v neposrednem stiku z zaposlenimi imajo velik vpliv na ustvarjanje pozitivne delovne klime, hkrati pa tudi največ kontrole nad manj oprijemljivimi nagradami, ki jih zaposleni cenijo. To seveda s seboj prinaša večjo odgovornost in potrebo po ustrezni usposobljenosti vodij za vse bolj individualno motiviranje in nagrajevanje sodelavcev. S prihodom na trg dela tudi v Trimo vstopajo pripadniki generacije Y, ki med drugim, bolj kot njihovi starejši kolegi cenijo takojšnjo povratno informacijo o delovni uspešnosti (Eisner 2005).
5. Ker je nagrajevanje povezano s stroški, mora podjetje vsekakor upoštevati tudi ekonomski vidik sistema, ki je po DeCenzu in Robbinsu (1988) ena izmed ključnih dimenzij učinkovitega sistema motiviranja in nagrajevanja. Čeprav je denarno nagrajevanje po oceni zaposlenih najbolj stimulatívno, mora biti utemeljeno z jasnimi kazalci učinkovitosti. Kot so pokazali rezultati raziskave, je vsekakor smiselno v čim

večji meri izkoristiti moč nedenarnih nagrad, ki lahko ob odsotnosti ali minimalnih stroških pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih za delo.

To je še posebej pomembno v času ekonomske krize, ko je zaradi vsesplošnega varčevanja denarno nagrajevanje omejeno. Nagrade, ki se osredotočajo na zadovoljevanje potreb višjega ranga, so lahko učinkovite, ne predstavljajo večjega stroška, zaposlenim pa pomagajo zadovoljevati višje potrebe, kot sta npr. potrebi po priznanju in samospoštovanju. Primer takšnih nagrad so npr. pisma pohvale, ki potujejo od neposrednega vodje do vodstva organizacije in nazaj do zaposlenega ali iskreno zanimanje nadrejenega o tem, kako je zaposlenemu npr. uspelo opraviti težko delovno nalogo oz. doseči izjemen rezultat. Nedenarne nagrade lahko delujejo zelo motivacijsko in zaposlenim pomagajo graditi občutek samozaupanja in zadovoljstva (Keller 1999). Možnosti za nedenarno nagrajevanje zaposlenih je veliko in v veliki meri odvisno od domiselnosti in angažiranosti kadrovskih managerjev. Ob tem seveda ne smemo pozabiti, da je poleg izbora in načina podeljevanja nagrade pomembno tudi, kdo od zaposlenih je nagrajen in za kakšen dosežek oz. vedenje.

SKLEP

V današnjem poslovnem okolju, ki ga spremljata negotovost in hitre spremembe, so zaposleni, bolj kot kdajkoli prej, ključni kapital vsake organizacije. Od njihovega odnosa do dela je odvisno, ali bo organizacija uspešna ali ne. Le motivirani zaposleni so zmožni dosegati poslovne cilje in udejanjati poslovne vizije. Oblikovanje ustreznega sistema motiviranja in nagrajevanja je strateškega pomena, saj je ključ do ohranjanja konkurenčne prednosti organizacije.

Kaj motivira ljudi in kako lahko organizacija vpliva na motivacijo za delo skušajo z različnih vidikov pojasniti številne motivacijske teorije, od katerih vsaka prispeva k boljšemu razumevanju problematike motiviranja zaposlenih in ki so kadrovskim strokovnjakom v pomoč pri oblikovanju ustrezne strategije motiviranja in nagrajevanja. Na podlagi teoretičnih spoznanj lahko sklenem, da je za učinkovito motiviranje in nagrajevanje zaposlenih potrebno dobro poznavanje tako osebnih karakteristik zaposlenih, kot drugih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih za delo, čemur je potrebno

ustrezno prilagoditi sistem motiviranja in nagrajevanja. Poleg tega mora strategija motiviranja in nagrajevanja zaposlene usmerjati k doseganju jasnih, objektivnih in merljivih ciljev, zato je potrebno zagotoviti njeno razumljivost in transparentnost. Zrcaliti mora doprinos zaposlenih k uspešnosti organizacije in biti usklajena s strateškimi cilji podjetja, poslovno strategijo, finančnimi cilji ter objektivnimi kazalci delovne uspešnosti.

V strokovni in znanstveni literaturi sem našla številna teoretična izhodišča in izsledke raziskav, ki govorijo o povezavi med motivi zaposlenih in različnimi socio-demografskimi dejavniki. Tudi raziskava je potrdila predvidevanja, da motivi zaposlenih razlikujejo glede na spol, starost, delovno dobo in stopnjo izobrazbe. Ugotovljene razlike predstavljajo pomembno izhodišče in vodilo podjetju pri oblikovanju sistema nagrajevanja in izboru nagrad. Ob tem velja poudariti, da morajo organizacije sistem motiviranja in nagrajevanja oblikovati na podlagi objektivno ugotovljenih potreb in želja zaposlenih v kontekstu dela, ki ga opravljajo. V praksi se namreč pogosto dogaja, da se uspešni sistemi brez kritičnega premisleka in ustreznih prilagoditev prenašajo iz ene v drugo organizacijo. To lahko na eni strani negativno vpliva na motivacijo in produktivnost zaposlenih, na drugi strani pa vzbuja nezadovoljstvo vodstva in dvom v učinkovitost (predvsem nedenarnega) nagrajevanja. Ker se motivi ljudi za delo skozi čas spreminjajo, mora postati spremljanje motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva z obstoječim sistemom stalna praksa, čemur bi tudi v Trimu v prihodnje lahko namenili več pozornosti. Le tako se podjetje lahko izogne nevarnosti upada motivacije in produktivnosti, kljub vloženim sredstvom.

V nasprotju s pričakovanji sem ugotovila, da na zaposlene v Trimu najbolj spodbudno vpliva denarna nagrada, ne glede na to, da so posameznikove osnovne potrebe relativno zadovoljene, saj sodeč po rezultatih ankete, plača ni med najpomembnejšimi motivi. Na podlagi tega spoznanja, bi bilo v prihodnje v Trimu smiselno podrobneje raziskati, katere konkretne potrebe zaposlenih denarna nagrada pravzaprav zadovolji. Rezultati bi lahko predstavljali relevantno izhodišče za nadaljnji razmislek o možnostih in oblikah zadovoljevanja ugotovljenih potreb z različnimi oblikami nedenarnega nagrajevanja. Ob tem velja vnovič poudariti, da denar ne vpliva le na zadovoljevanje osnovnih potreb nižjega ranga, temveč zaposlenim lahko predstavlja dokaz o pomembnih dosežkih, sposobnostih, moči in statusu. Denarna nagrada je za posameznika lahko pomemben izraz spoštovanja in priznanja njegovega dela. Kljub temu ne moremo mimo dejstva, da živimo in delamo v času gospodarske recesije, ki od organizacij zahteva racionalizacijo stroškov,

če želijo zagotoviti svoj obstoj. Če sedanjo situacijo pogledamo s pozitivne plati, je morda bolj kot kdajkoli prej prav zdaj čas za temeljit premislek o pomenu in vrednosti kakovostnega in učinkovitega dela zaposlenih v organizaciji ter izkoriščanju potenciala, ki ga nudijo različne možnosti nedenarnega nagrajevanja.

Sklenem lahko, da je oblikovanje ustreznega sistema motiviranja in nagrajevanja pomembna naloga kadrovskega strokovnjaka, ki zahteva nenehno spremljanje in usklajevanje motivov zaposlenih s potrebami in cilji organizacije. Enotnih rešitev ni, saj je vsaka posamezna organizacija edinstven skupek posameznikov, katerih potrebe in pričakovanja se spreminjajo pod vplivom časa in specifičnih življenjskih okoliščin. Le organizacije, ki se zavedajo pomembnosti individualnega pristopa k motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, lahko pričakujejo želene rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Alderfer, Clayton P. 1972. *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
2. Anderson, Valerie. 2004. *Research Methods in Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
3. Armstrong, Michael. 1993. *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan page.
4. --- 1999. *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
5. --- 2004. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, Philadelphia: Kogan Page.
6. Armania-Kepuladze, Tamila. 2010. *Gender stereotypes and gender feature of job motivation: differences or similarity?* Problems and Perspectives in Management, 8/2, 2010: 84 – 93.
7. Bajt, Aleksander in Franjo Štiblar. 2002. *Statistika za družboslovce*. Ljubljana: GV založba.
8. Beardwell, Ian, Len Holden in Tim Claydon. 2004. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
9. Benaou, Ronald in Jean Tirole. 2003. *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Review of Economic Studies 70: 489-520.
10. Bigoness, William J. 1988. *Sex Differences in Job Attribute Preferences*. Journal of Organizational Behavior, 9: 139-147.
11. Blejec, Marijan. 1959. *Statistične metode za psihologe*. Ljubljana: Uprava za posredovanje dela LR Slovenije.
12. Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Carstensen, Laura L. 2006. *The Influence of a Sense of Time on Human Development*. Science, 312, 1912-1915.
14. Coade, Neil. 1997. *Be Creative: The Toolkit for Business Success*. London: International Thomson Business Press.
15. Decenzo A. David in Stephen P. Robbins. 1988. *Personell/Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

16. Deci, Edward, Richard M. L. Ryan in Geoffrey C. Williams. 2000. *The "What" and "Why" of Goal Pursuit: Human Needs and the Self-Regulation of Behaviour*. *Psychological Inquiry* 11/4: 227 – 268.
17. Deci, Edward. L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York, Plenum Press.
18. Drenth, Pieter, Johan Diederik, Henk Thierry in Charles J. de Wolf. 1998. *Organizational psychology*. EastSussex: Psychology Press Ltd.
19. Dubinsky, A. J., M. A. Joison, R. E. Michaels, M. Kotabe, C. U. Lim. 1993. *Perceptions of motivational components: salesmen and saleswomen revisited*. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13: 25-37.
20. Eisner, Susan P. 2005. *Managing Generation Y*. *AM Advanced Management Journal*. 70/4. Dostopno prek: <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/140749015.html> (30. oktober 2011).
21. *Eurofound*. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/01/CZ0601NU04.htm> (13. november 2010)
22. Ford, Martin E. 1992. *Motivating Humans: Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs*. Newbury Park: Sage.
23. Furnham, Adrian. 2005. *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the Organization*. Hove, New York: Psychology.
24. George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley.
25. Gooderman, P., O. Nordhaug, K. Ringdal, E. Birkelund. 2004. *Job Values Among Future Business Leaders: The Impact of Gender and Social Background*. *Scandinavian Journal of Management*. 20/3: 277-95.
26. Herzberg, Frederick. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
27. --- 2003. *How do you motivate employees?* *Harvard Business Review: Motivating People* 2003: 87 – 96.
28. Hofstede, Gaert. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
29. Huczynski, Andrzej in David A. Buchanan. 2001. *Organizational Behaviour: an introductory text*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

30. Hurd, Michael D. 1996. *The effect of labor market rigidities on the labor force behavior of older workers*. Advances in the economics of aging: 11 – 58. Chicago, IL: University of Chicago Press.
31. Ilič, Branko. 2006. *Stimulating Innovation with Monetary and Non – Monetary Rewards*. V HRM's Contribution to Hard Work: A Comparative Analysis of Human Resource Management, ur. Ilič, Branko in Svetlik, Ivan. Bern: P. Lang.
32. Jensen, Doug in Tom McMullen. 2007. *The Manager's Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best for and from Your Employees*. New York: AMACOM, American Management Association.
33. Kaplan, Robert S., David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Kauffman, Nancy. 1987. *Motivating the older worker*. Advanced Management Journal, 52, 2: 43 - 48.
35. Keller, J. 1999. *Motivational Systems. Handbook of human performance technology*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
36. Kovach, Kenneth A. 1987. *What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*. Business Horizons, 30. 58-65.
37. Kumar, Ranjit. 1999. *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. London: Sage Publications.
38. Lamovec, Tanja. 1994. *Psihodiagnostika osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
39. Latham, Gary P. in Craig C. Pinder. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of 21st Century*. Annual Review of Psychology, 56: 485-516.
40. Lindgren, Rikard, Dick Stenmark in Jan Ljungberg. 2003. *Rethinking Competence Systems for Knowledge Based Organizatios*. European Journal for Information Systems 12: str. 18 – 29.
41. Lipičnik, Bogdan. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
42. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Locke, Edwin A. 1968. *Towards a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, 3: 157–189.
44. Locke, Edwin A. in Gary P. Latham. 1984. *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*. Engelwood Cliffs: Prentice – Hall.

45. --- 2002. *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. American Psychologist 57/9: 705-717.
46. Major, Brenda in Ellen Konar. 1984. *An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes*. Academy of Management Journal, 4: 777-792.
47. Marentič Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
48. Maslow, Abraham Harold. 1943. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50: 370-396.
49. --- 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
50. Maslow, Abraham Harold, Deborah C. Stephens, Garry Heil in Bennis Warren. 1998. *Maslow on Management*. New York: J. Wiley.
51. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
52. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Nada Zupan in Žiga Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Murphy, Kevin R in Frank E. Saal. 1990. *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*. Hillsday: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
54. Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
55. Nelson, Bob. 2007. *One Size Does Not Fit All*. Financial & Ensurance Meetings, januar/februar: 35-37.
56. --- 1994. *Empowering employees through delegation*. New York: Irwin.
57. Nieto, Michael L. 2006. *An Introduction to Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
58. Paauwe, Jaap. 2004. *HRM and Performance*. Oxord: Unversity Press.
59. Parker, Martin. 2000. *Organizational Culture and Identity*. London: Sage Publications Ltd.
60. Pearson, C. A. L. in S. R. Chatterjee. 2002. *Gender Variations in Work Goal Priorities: A Survey of Chinese Managers*. International Journal of Management, 2002: 535-543.
61. Piktialis, D. 2004. *Bridging generational divides to increase innovation, creativity, and productivity*. Workspan, 47/8: 26-41.

62. Rousseau, Denise M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
63. Ryan, Richard M. in Edward L. Deci. 2000. *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology 25: 54–67.
64. Sagadin, Janez. 1993. *Poglavja iz metodologije pedagoškega raziskovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
65. Southard, G. in J. Lewis. 2004. *Building a workplace that recognizes generational diversity*. Public Management, 86/3.
66. Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard Osborn. 2005. *Organizational Behavior*. New York: Wiley.
67. Statt, David A. 1994. *Psychology and The World of Work*. London: Macmillan Press, Ltd.
68. Steers, Richard M., Richard T. Mowday, Debra L Shapiro. 2004. *The Future of Work Motivation Theory*. Academy of Management Review, 2004, 29/3: 379–387.
69. Stickler, Jane. 2006. *What Really Motivates People?* Journal of Quality & Participation, 2006: 26-28.
70. Svetlik, Ivan in Branko Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
71. Strmec, Marta. 2006. Na delovnem mestu lahko napreduješ 8-krat. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierne-moznosti/na-delovnem-mestu-lahko-napredujes-8-krat-712.aspx> (15. november 2008).
72. Toš, Niko. 1978. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: FDV.
73. Trimo d.d.. Dostopno prek: www.trimo.si (10. oktober 2008)
74. Trimo d.d. 2008. *Trimo interni Pravilnik o Nagradi za najbolj noro idejo 2008*. Trebnje: interno gradivo.
75. *Trimo letno poročilo 2007*. Dostopno prek: www.trimo.si (10. oktober 2008)
76. *Trimo letno poročilo 2008*. Dostopno prek: www.trimo.si (24. november 2009)
77. *Trimo letno poročilo 2009*. Dostopno prek: www.trimo.si (10. september 2011)
78. *Trimo letno poročilo 2010*. Dostopno prek: www.trimo.si (10. september 2011)
79. Tulgan, Bruce. 2004. *Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce*. Employment Relations Today, 30 / 4: 23-31.
80. Uhan, Samo. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

81. Vaupel, J.W. in E. Loichinger. (2006). *Redistributing work in aging Europe*. Science, 312, 1911-1913.
82. Vroom, Victor H. 1967. *Work and Motivation*. New York, London, Sydney: John Wiley and Sons, Inc.
83. --- 1990. *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*. Boston: Harvard Business School Press.
84. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

Priloga A: Anketni vprašalnik o motiviranju in nagrajevanju

Spoštovani!

Moje ime je Barbara Babnik in v okviru magistrskega študija Univerze v Ljubljani raziskujem področje motiviranja in nadenarnega nagrajevanja. Raziskava je izvedena za podjetje Trimo d.d., v sodelovanju z vodjo kadrovske službe, ga. Marto Strmec.

Anketni vprašalnik je namenjen ugotavljanju motivov zaposlenih za delo ter pričakovanj glede nagrajevanja. Vaše mnenje in povratne informacije so zelo dragocene, saj bodo podjetju v pomoč pri izboljševanju in prilagajanju sistema nagrajevanja vašim željam in potrebam.

Anketni vprašalnik je anonimen.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

I. del

Ustrezno odgovorite na spodnja vprašanja:

- 1. Opredelite vaš spol (obkrožite):** ženska moški
- 2. Opredelite vašo starost (obkrožite):** do 25 let
 26 – 35 let
 36 – 45 let
 46 – 55 let
 nad 56 let
- 3. Označite doseženo stopnjo izobrazbe (obkrožite):** do vključno IV. stopnje
 V. stopnja
 VI. stopnja
 VII. stopnja
 VIII. ali IX. stopnja
- 4. Označite, koliko časa ste zaposleni v Trimu? (obkrožite):** do 5 let
 6 – 15 let
 16 – 25 let
 26 – 35 let
 nad 35 let

II. del

5. Ocenite, kako pomembna je posamezna postavka za vas tako, da označite (prečrtajte) prazen kvadrat pod ustrezno številko:

1 = MANJ POMEMBNO 2 = POMEMBNO 3 = ZELO POMEMBNO 4 = IZREDNO POMEMBNO

KAKO POMEMBNO JE ZAME:

| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|--|---|---|---|---|
| 1. | da dobim pohvalo in priznanje s strani vodje. | | | | |
| 2. | da sem zadovoljen/na s samim delom, ki ga opravljam. | | | | |
| 3. | da imam prijateljske odnose s sodelavci. | | | | |
| 4. | da prejemam visoko plačo. | | | | |
| 5. | da imam visok ugled pri sodelavcih. | | | | |
| 6. | da imam možnost za osebno rast. | | | | |
| 7. | da imam možnost napredovanja na boljše delovno mesto. | | | | |
| 8. | da se moja beseda upošteva pri sprejemanju odločitev, ki name pomembno vplivajo. | | | | |
| 9. | da dobim pravično nagrado za vložen trud. | | | | |
| 10. | da imam dovolj samostojnosti pri delu. | | | | |
| 11. | da imam dobre možnosti za zaposlitev drugje (izven podjetja). | | | | |
| 12. | da me delo ne obremenjuje preveč. | | | | |
| 13. | da dobivam zanimive delovne naloge. | | | | |
| 14. | da imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje. | | | | |
| 15. | da se upošteva moje predloge za izboljšanje delovnih pogojev. | | | | |
| 16. | da lahko svobodno odločam o načinu svojega dela. | | | | |
| 17. | da me samo delo veseli in izpolnjuje. | | | | |
| 18. | da sem informiran/a o dogajanju v podjetju in doseženih poslovnih rezultatih. | | | | |
| 19. | da se upošteva moje predloge v zvezi z izboljšavami pri delu. | | | | |
| 20. | da dobim redno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela. | | | | |
| 21. | da imam občutek varnosti zaposlitve. | | | | |
| 22. | da za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev. | | | | |
| 23. | da delam v uspešnem in uglednem podjetju. | | | | |
| 24. | da imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge. | | | | |
| 25. | da natančno vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a. | | | | |

6. Pri naslednjih postavkah se najprej odločite, v katero smer se nagiba vaš odgovor: ali se s trditvijo strinjate, ali se ne strinjate. Nato označite (prečrtajte) prazen kvadrat pod ustrezno število, ki pomeni stopnjo vašega strinjanja ali nestrinjanja. Če se ne morete odločiti, označite (prečrtajte) znak .

KADAR DOBRO OPRAVLJAM SVOJE DELO (to je v skladu s pričakovanji vodje in postavljenimi cilji), **LAHKO PRIČAKUJEM:**

| | | se ne strinjam | | | | se strinjam | | |
|----|--|----------------|----|----|---|-------------|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | ? | 1 | 2 | 3 |
| 1. | več priznanja in pohval s strani vodje. | | | | | | | |
| 2. | več zadovoljstva s samim delom, ki ga opravljam. | | | | | | | |
| 3. | bolj prijateljske odnose s sodelavci. | | | | | | | |
| 4. | višjo plačo. | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 5. | večji ugled pri sodelavcih. | | | | | | | | |
| 6. | več možnosti za osebno rast. | | | | | | | | |
| 7. | večje možnosti za napredovanje na boljše delovno mesto. | | | | | | | | |
| 8. | moja beseda se bo bolj upoštevala pri sprejemanju odločitev, ki name pomembno vplivajo. | | | | | | | | |
| 9. | za vložen trud bom dobil/a pravično nagrado. | | | | | | | | |
| 10. | več samostojnosti pri delu. | | | | | | | | |
| 11. | boljše možnosti za zaposlitev drugje (izven podjetja). | | | | | | | | |
| 12. | manjšo obremenitev z delom. | | | | | | | | |
| 13. | dobil/a bom bolj zanimive delovne naloge. | | | | | | | | |
| 14. | boljše možnosti za strokovno izpopolnjevanje. | | | | | | | | |
| 15. | moje predloge za izboljšanje delovnih pogojev se bo bolj upoštevalo. | | | | | | | | |
| 16. | bolj svobodno odločanje o načinu svojega dela. | | | | | | | | |
| 17. | delo me bo bolj veselilo in izpolnjevalo. | | | | | | | | |
| 18. | boljšo informiranost o dogajanju v podjetju in doseženih poslovnih rezultatih. | | | | | | | | |
| 19. | moje predloge v zvezi z izboljšavami pri delu se bo bolj upoštevalo. | | | | | | | | |
| 20. | redno povratno informacijo o uspešnosti mojega dela. | | | | | | | | |
| 21. | večjo varnosti zaposlitve. | | | | | | | | |
| 22. | za moj uspeh ali dosežek bo izvedel širši krog sodelavcev. | | | | | | | | |
| 23. | uspešnost in ugled podjetja bosta večja. | | | | | | | | |
| 24. | več možnosti odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge. | | | | | | | | |
| 25. | natančne informacije, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a. | | | | | | | | |

7. **Prosimo podajte svojo oceno, v kolikšni meri menite, da boste dobro opravili svoje delo (oz. izpolnili pričakovanja vodje in dosegli postavljene cilje), glede na pogoje in možnosti, ki so vam na voljo. Oceno izrazite v odstotkih (%), od 1 – 100 %.**

V splošnem ocenjujem, da bom glede na pogoje in možnosti, ki so mi na voljo, svoje delo opravil/a: _____ %.

III. del

8. **Označite, kako spodbudne so za vas naslednje nagrade, oziroma v kolikšni meri bi bili zaradi njih pripravljeni vložiti dodaten napor pri svojem delu. Vsako nagrado ocenite tako, da prečrtate prazen kvadratik pod ustrezno številko.**

- 1 = nagrada nima / ne bi imela vpliva na moj vložen trud pri delu
2 = nagrada ima / bi imela majhen vpliv na moj vložen trud pri delu
3 = nagrada ima / bi imela srednje velik vpliv na moj vložen trud pri delu
4 = nagrada ima / bi imela velik vpliv na moj vložen trud pri delu

| | | nima vpliva | | velik vpliv | |
|----|---|-------------|---|-------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | ustna pohvala ali zahvala za dosežen uspeh s strani vodje | | | | |
| 2. | pisna pohvala ali zahvala za dosežen uspeh s strani vodje | | | | |
| 3. | napredovanje na delovnem mestu | | | | |
| 4. | sodelovanje na pomembnih sestankih | | | | |
| 5. | pojavljanje v glasilih in predstavitvenih gradivih podjetja | | | | |
| 6. | javna pohvala / zahvala | | | | |
| 7. | urejeno in zdravju prijazno delovno okolje | | | | |

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 8. | omogočanje soudeležbe pri lastništvu podjetja | | | | |
| 9. | omogočanje večjih izzivov pri delu (večjo odgovornost in samostojnost) | | | | |
| 10. | darila uporabne vrednosti (pisarniški pripomočki, mali gospodinjski aparati, ipd.) | | | | |
| 11. | darila umetniške vrednosti (slike, kipi, grafike, ipd.) | | | | |
| 12. | denarna nagrada | | | | |
| 13. | eno tedensko potovanje za dve osebi | | | | |
| 14. | oprema za šport in prosti čas | | | | |
| 15. | vrednostni bon za nakup knjig po lastni izbiri | | | | |
| 16. | prenosni računalnik | | | | |
| 17. | prenosni telefon | | | | |
| 18. | elektronska oprema (MP3 predvajalnik, DVD/CD predvajalnik, elektronska budilka, ipd.) | | | | |
| 19. | plačilo športnih aktivnosti | | | | |
| 20. | dodatne dela proste ure | | | | |
| 21. | nagrade za razvajanje in sprostitev (masaža, savna, nega telesa, aromaterapija, ipd.) | | | | |
| 22. | kratki tečajji za hobi po lastni izbiri (npr. kuhanje, sproščanje, ustvarjanje, ipd.) | | | | |
| 23. | kosilo z generalno direktorico | | | | |
| 24. | obisk strokovne konference, sejma | | | | |
| 25. | vikend počitniški paket za dve osebi | | | | |
| 26. | razkošna večerja za dve osebi | | | | |
| 27. | kosilo z znano osebo | | | | |
| 28. | plačilo šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu | | | | |
| 29. | plačilo članarine v strokovnih združenjih | | | | |

9. Napišite, katerih nedenarnih nagrad bi si poleg obstoječih še želeli za dobro opravljeno delo?

Priloga B: Frekvenčna porazdelitev – spol

| SPOL | frekvenca | relativna frekvenca v % | kumulativna frekvenca v % |
|--------|-----------|-------------------------|---------------------------|
| moški | 45 | 58,4 | 58,4 |
| ženske | 32 | 41,6 | 100,0 |
| Skupaj | 77 | 100,0 | |

Priloga C: Frekvenčna porazdelitev – starost

| STAROST | frekvenca | relativna frekvenca v % | kumulativna frekvenca v % |
|------------|-----------|-------------------------|---------------------------|
| do 25 let | 9 | 11,7 | 11,7 |
| 26 – 35 | 33 | 42,9 | 54,5 |
| 36 – 45 | 19 | 24,7 | 79,2 |
| nad 46 let | 16 | 20,8 | 100,0 |
| Skupaj | 77 | 100,0 | |

Priloga Č: Frekvenčna porazdelitev – stopnja izobrazbe

| STOPNJA IZOBRAZBE | frekvenca | relativna frekvenca v % | kumulativna frekvenca v % |
|---------------------|-----------|-------------------------|---------------------------|
| do vključno IV. st. | 13 | 16,9 | 16,9 |
| V. | 17 | 22,1 | 39,0 |
| VI. | 11 | 14,3 | 53,2 |
| VII. ali več | 36 | 46,8 | 100,0 |
| Skupaj | 77 | 100,0 | |

Priloga D: Frekvenčna porazdelitev – delovna doba

| DELOVNA DOBA | frekvenca | relativna frekvenca v % | kumulativna frekvenca v % |
|--------------|-----------|-------------------------|---------------------------|
| do 5 let | 36 | 46,8 | 46,8 |
| 6 – 15 | 17 | 22,1 | 68,8 |
| 16 - 25 | 11 | 14,3 | 83,1 |
| nad 26 let | 13 | 16,9 | 100,0 |
| skupaj | 77 | 100,0 | |

Priloga E: Seznam motivov

| | |
|------------|--|
| val_izid1 | dobim pohvalo in priznanje s strani vodje |
| val_izid2 | sem zadovoljen/na s samim delom, ki ga opravljam |
| val_izid3 | imam prijateljske odnose s sodelavci |
| val_izid4 | prejemam visoko plačo |
| val_izid5 | imam visok ugled pri sodelavcih |
| val_izid6 | imam možnost za osebno rast |
| val_izid7 | imam možnost napredovanja na boljše delovno mesto |
| val_izid8 | se moja beseda upošteva pri sprejemanju odločitev, ki name pomembno vplivajo |
| val_izid9 | dobim pravično nagrado za vložen trud |
| val_izid10 | imam dovolj samostojnosti pri delu |
| val_izid11 | imam dobre možnosti za zaposlitev drugje (izven podjetja) |
| val_izid12 | me delo ne obremenjuje preveč |
| val_izid13 | dobivam zanimive delovne naloge |
| val_izid14 | imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje |
| val_izid15 | se upošteva moje predloge za izboljšanje delovnih pogojev |
| val_izid16 | lahko svobodno odločam o načinu svojega dela |
| val_izid17 | me samo delo veseli in izpolnjuje |
| val_izid18 | sem informiran/a o dogajanju v podjetju in doseženih poslovnih rezultatih |
| val_izid19 | se upošteva moje predloge v zvezi z izboljšavami pri delu |
| val_izid20 | dobim redno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela |
| val_izid21 | imam občutek varnosti zaposlitve |
| val_izid22 | za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev |
| val_izid23 | delam v uspešnem in uglednem podjetju |
| val_izid24 | imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge |
| val_izid25 | vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a |

Priloga F: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov

| | Motiv | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Modus |
|------------|--|----|---------------------|-------------------|-------|
| val_izid2 | sem zadovoljen/na s samim delom, ki ga opravljam | 77 | 3,62 | ,539 | 4 |
| val_izid3 | imam prijateljske odnose s sodelavci | 77 | 3,43 | ,715 | 4 |
| val_izid17 | me samo delo veseli in izpolnjuje | 77 | 3,40 | ,591 | 3 |
| val_izid9 | dobim pravično nagrado za vložen trud | 77 | 3,40 | ,693 | 4 |
| val_izid6 | imam možnost za osebno rast | 77 | 3,30 | ,650 | 3 |
| val_izid8 | se moja beseda upošteva pri sprejemanju odločitev, ki name pomembno vplivajo | 77 | 3,29 | ,704 | 3 |
| val_izid21 | imam občutek varnosti zaposlitve | 77 | 3,25 | ,830 | 4 |
| val_izid7 | imam možnost napredovanja na boljše delovno mesto | 77 | 3,25 | ,652 | 3 |
| val_izid20 | dobim redno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela | 77 | 3,19 | ,670 | 3 |
| val_izid10 | imam dovolj samostojnosti pri delu | 77 | 3,17 | ,637 | 3 |
| val_izid24 | imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge | 77 | 3,16 | ,670 | 3 |
| val_izid4 | prejemam visoko plačo | 77 | 3,09 | ,710 | 3 |
| val_izid14 | imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje | 77 | 3,09 | ,653 | 3 |
| val_izid1 | dobim pohvalo in priznanje s strani vodje | 77 | 3,08 | ,774 | 3 |
| val_izid18 | sem informiran/a o dogajanju v podjetju in doseženih poslovnih rezultatih | 77 | 3,05 | ,705 | 3 |
| val_izid19 | se upošteva moje predloge v zvezi z izboljšavami pri delu | 77 | 3,03 | ,628 | 3 |
| val_izid15 | se upošteva moje predloge za izboljšanje delovnih pogojev | 77 | 3,03 | ,648 | 3 |
| val_izid13 | dobivam zanimive delovne naloge | 77 | 3,01 | ,659 | 3 |
| val_izid16 | lahko svobodno odločam o načinu svojega dela | 77 | 2,99 | ,769 | 3 |
| val_izid23 | delam v uspešnem in uglednem podjetju | 77 | 2,97 | ,827 | 3 |
| val_izid25 | vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a | 77 | 2,95 | ,776 | 3 |
| val_izid5 | imam visok ugled pri sodelavcih | 77 | 2,88 | ,725 | 3 |
| val_izid11 | imam dobre možnosti za zaposlitev drugje (izven podjetja) | 77 | 2,62 | ,932 | 3 |
| val_izid12 | me delo ne obremenjuje preveč | 77 | 2,48 | ,883 | 2 |
| val_izid22 | za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev | 77 | 2,30 | ,796 | 2 |

Priloga G: Prikaz ocene pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol

| Motiv | Skupini enot | Število enot | Srednja vrednost | Standardni odklon | Standardna napaka aritmetične sredine |
|--|--------------|--------------|------------------|-------------------|---------------------------------------|
| val_izid1 dobim pohvalo in priznanje s strani vodje | 0 ženske | 32 | 3,31 | ,780 | ,138 |
| | 1 moški | 45 | 2,91 | ,733 | ,109 |
| val_izid2 sem zadovoljen/na s samim delom, ki ga opravljam | 0 ženske | 32 | 3,75 | ,440 | ,078 |
| | 1 moški | 45 | 3,53 | ,588 | ,088 |
| val_izid3 imam prijateljske odnose s sodelavci | 0 ženske | 32 | 3,63 | ,609 | ,108 |
| | 1 moški | 45 | 3,29 | ,757 | ,113 |
| val_izid4 prejemam visoko plačo | 0 ženske | 32 | 3,13 | ,707 | ,125 |
| | 1 moški | 45 | 3,07 | ,720 | ,107 |
| val_izid5 imam visok ugled pri sodelavcih | 0 ženske | 32 | 2,84 | ,628 | ,111 |
| | 1 moški | 45 | 2,91 | ,793 | ,118 |
| val_izid6 imam možnost za osebno rast | 0 ženske | 32 | 3,34 | ,602 | ,106 |
| | 1 moški | 45 | 3,27 | ,688 | ,102 |
| val_izid7 imam možnost napredovanja na boljše delovno mesto | 0 ženske | 32 | 3,34 | ,602 | ,106 |
| | 1 moški | 45 | 3,18 | ,684 | ,102 |
| val_izid8 se moja beseda upošteva pri sprejemanju odločitev, ki name pomembno vplivajo | 0 ženske | 32 | 3,34 | ,602 | ,106 |
| | 1 moški | 45 | 3,24 | ,773 | ,115 |
| val_izid9 dobim pravično nagrado za vložen trud | 0 ženske | 32 | 3,63 | ,609 | ,108 |
| | 1 moški | 45 | 3,24 | ,712 | ,106 |
| val_izid10 imam dovolj samostojnosti pri delu | 0 ženske | 32 | 3,28 | ,634 | ,112 |
| | 1 moški | 45 | 3,09 | ,633 | ,094 |
| val_izid11 imam dobre možnosti za zaposlitev drugje (izven podjetja) | 0 ženske | 32 | 2,81 | ,896 | ,158 |
| | 1 moški | 45 | 2,49 | ,944 | ,141 |
| val_izid12 me delo ne obremenjuje preveč | 0 ženske | 32 | 2,63 | ,793 | ,140 |
| | 1 moški | 45 | 2,38 | ,936 | ,140 |
| val_izid13 dobivam zanimive delovne naloge | 0 ženske | 32 | 3,16 | ,574 | ,101 |
| | 1 moški | 45 | 2,91 | ,701 | ,105 |
| val_izid14 imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje | 0 ženske | 32 | 3,19 | ,644 | ,114 |
| | 1 moški | 45 | 3,02 | ,657 | ,098 |
| val_izid15 se upošteva moje predloge za izboljšanje delovnih pogojev | 0 ženske | 32 | 3,09 | ,641 | ,113 |
| | 1 moški | 45 | 2,98 | ,657 | ,098 |
| val_izid16 lahko svobodno odločam o načinu svojega dela | 0 ženske | 32 | 3,09 | ,689 | ,122 |

| | | | | | |
|--|----------|----|------|------|------|
| | 1 moški | 45 | 2,91 | ,821 | ,122 |
| val_izid17 me samo delo veseli in izpolnjuje | 0 ženske | 32 | 3,59 | ,499 | ,088 |
| | 1 moški | 45 | 3,27 | ,618 | ,092 |
| val_izid18 sem informiran/a o dogajanju v podjetju in doseženih poslovnih rezultatih | 0 ženske | 32 | 3,13 | ,660 | ,117 |
| | 1 moški | 45 | 3,00 | ,739 | ,110 |
| val_izid19 se upošteva moje predloge v zvezi z izboljšavami pri delu | 0 ženske | 32 | 3,16 | ,677 | ,120 |
| | 1 moški | 45 | 2,93 | ,580 | ,086 |
| val_izid20 dobim redno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela | 0 ženske | 32 | 3,34 | ,653 | ,115 |
| | 1 moški | 45 | 3,09 | ,668 | ,100 |
| val_izid21 imam občutek varnosti zaposlitve | 0 ženske | 32 | 3,56 | ,564 | ,100 |
| | 1 moški | 45 | 3,02 | ,917 | ,137 |
| val_izid22 za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev | 0 ženske | 32 | 2,47 | ,761 | ,135 |
| | 1 moški | 45 | 2,18 | ,806 | ,120 |
| val_izid23 delam v uspešnem in uglednem podjetju | 0 ženske | 32 | 3,13 | ,751 | ,133 |
| | 1 moški | 45 | 2,87 | ,869 | ,129 |
| val_izid24 imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge | 0 ženske | 32 | 3,28 | ,634 | ,112 |
| | 1 moški | 45 | 3,07 | ,688 | ,102 |
| val_izid25 vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a | 0 ženske | 32 | 3,13 | ,707 | ,125 |
| | 1 moški | 45 | 2,82 | ,806 | ,120 |

Priloga H: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in spolom

| Motiv | | Levenov test enakosti varianc | | T-test enakosti srednjih vrednosti | | | | | | |
|-------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------------------|--------------|
| | | F-preizkus | Stopnja značilnosti | t-preizkus | Stopnja prostosti | Stopnja značilnosti (2-stranska) | Srednja razlika | Standardna napaka razlike | 95% interval zaupanja razlik | |
| | | | | | | | | | Spodnja meja | Zgornja meja |
| val_izid 1 | Predpostavka o enakosti varianc | 1,577 | ,213 | 2,305 | 75 | ,024 | ,401 | ,174 | ,055 | ,748 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 2,281 | 64,283 | ,026 | ,401 | ,176 | ,050 | ,753 |
| val_izid 2 | Predpostavka o enakosti varianc | 10,471 | ,002 | 1,762 | 75 | ,082 | ,217 | ,123 | -,028 | ,462 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,849 | 74,769 | ,068 | ,217 | ,117 | -,017 | ,450 |
| val_izid 3 | Predpostavka o enakosti varianc | 1,855 | ,177 | 2,077 | 75 | ,041 | ,336 | ,162 | ,014 | ,659 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 2,154 | 73,796 | ,034 | ,336 | ,156 | ,025 | ,647 |
| val_izid 4 | Predpostavka o enakosti varianc | ,005 | ,943 | ,353 | 75 | ,725 | ,058 | ,165 | -,271 | ,388 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | ,354 | 67,644 | ,724 | ,058 | ,165 | -,270 | ,387 |
| val_izid 5 | Predpostavka o enakosti varianc | 1,656 | ,202 | -,400 | 75 | ,691 | -,067 | ,169 | -,403 | ,268 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | -,416 | 74,063 | ,679 | -,067 | ,162 | -,390 | ,256 |
| val_izid 6 | Predpostavka o enakosti varianc | ,539 | ,465 | ,510 | 75 | ,611 | ,077 | ,151 | -,224 | ,378 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | ,522 | 71,732 | ,603 | ,077 | ,148 | -,217 | ,372 |
| val_izid 7 | Predpostavka o enakosti varianc | ,034 | ,854 | 1,102 | 75 | ,274 | ,166 | ,151 | -,134 | ,466 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,127 | 71,571 | ,264 | ,166 | ,147 | -,128 | ,460 |
| val_izid 8 | Predpostavka o enakosti varianc | 1,524 | ,221 | ,607 | 75 | ,546 | ,099 | ,164 | -,227 | ,425 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | ,633 | 74,339 | ,529 | ,099 | ,157 | -,213 | ,412 |
| val_izid 9 | Predpostavka o enakosti varianc | 1,249 | ,267 | 2,451 | 75 | ,017 | ,381 | ,155 | ,071 | ,690 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 2,517 | 72,376 | ,014 | ,381 | ,151 | ,079 | ,682 |
| val_izid 10 | Predpostavka o enakosti varianc | 1,035 | ,312 | 1,313 | 75 | ,193 | ,192 | ,147 | -,100 | ,484 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,312 | 66,861 | ,194 | ,192 | ,147 | -,100 | ,485 |
| val_izid 11 | Predpostavka o enakosti varianc | ,962 | ,330 | 1,514 | 75 | ,134 | ,324 | ,214 | -,102 | ,750 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,527 | 69,001 | ,131 | ,324 | ,212 | -,099 | ,746 |
| val_izid 12 | Predpostavka o enakosti varianc | 1,317 | ,255 | 1,215 | 75 | ,228 | ,247 | ,203 | -,158 | ,653 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,250 | 72,634 | ,215 | ,247 | ,198 | -,147 | ,642 |
| val_izid 13 | Predpostavka o enakosti varianc | ,082 | ,775 | 1,626 | 75 | ,108 | ,245 | ,151 | -,055 | ,545 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,682 | 73,438 | ,097 | ,245 | ,146 | -,045 | ,536 |
| val_izid 14 | Predpostavka o enakosti varianc | ,498 | ,482 | 1,097 | 75 | ,276 | ,165 | ,151 | -,135 | ,465 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,100 | 67,686 | ,275 | ,165 | ,150 | -,134 | ,465 |
| val_izid 15 | Predpostavka o enakosti varianc | ,029 | ,865 | ,771 | 75 | ,443 | ,116 | ,150 | -,183 | ,415 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | ,775 | 67,928 | ,441 | ,116 | ,150 | -,183 | ,415 |
| val_izid 16 | Predpostavka o enakosti varianc | ,822 | ,368 | 1,027 | 75 | ,308 | ,183 | ,178 | -,172 | ,537 |

| | | | | | | | | | | |
|------------|-----------------------------------|-------|------|-------|--------|------|------|------|-------|------|
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,058 | 72,859 | ,294 | ,183 | ,173 | -,161 | ,527 |
| val_izid17 | Predpostavka o enakosti varianc | ,443 | ,508 | 2,474 | 75 | ,016 | ,327 | ,132 | ,064 | ,590 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 2,565 | 73,714 | ,012 | ,327 | ,128 | ,073 | ,581 |
| val_izid18 | Predpostavka o enakosti varianc | ,140 | ,709 | ,764 | 75 | ,447 | ,125 | ,164 | -,201 | ,451 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | ,779 | 71,084 | ,438 | ,125 | ,160 | -,195 | ,445 |
| val_izid19 | Predpostavka o enakosti varianc | 2,402 | ,125 | 1,550 | 75 | ,125 | ,223 | ,144 | -,064 | ,509 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,509 | 60,224 | ,136 | ,223 | ,148 | -,072 | ,518 |
| val_izid20 | Predpostavka o enakosti varianc | ,936 | ,337 | 1,665 | 75 | ,100 | ,255 | ,153 | -,050 | ,560 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,672 | 67,848 | ,099 | ,255 | ,152 | -,049 | ,559 |
| val_izid21 | Predpostavka o enakosti varianc | 2,633 | ,109 | 2,956 | 75 | ,004 | ,540 | ,183 | ,176 | ,904 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 3,193 | 73,691 | ,002 | ,540 | ,169 | ,203 | ,877 |
| val_izid22 | Predpostavka o enakosti varianc | ,166 | ,684 | 1,597 | 75 | ,114 | ,291 | ,182 | -,072 | ,654 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,613 | 69,152 | ,111 | ,291 | ,180 | -,069 | ,651 |
| val_izid23 | Predpostavka o enakosti varianc | ,900 | ,346 | 1,359 | 75 | ,178 | ,258 | ,190 | -,120 | ,637 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,393 | 72,066 | ,168 | ,258 | ,185 | -,111 | ,628 |
| val_izid24 | Predpostavka o enakosti varianc | ,186 | ,667 | 1,393 | 75 | ,168 | ,215 | ,154 | -,092 | ,521 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,413 | 70,015 | ,162 | ,215 | ,152 | -,088 | ,518 |
| val_izid25 | Predpostavka o enakosti varianc | ,078 | ,780 | 1,708 | 75 | ,092 | ,303 | ,177 | -,050 | ,656 |
| | Predpostavka o neenakosti varianc | | | 1,746 | 71,649 | ,085 | ,303 | ,173 | -,043 | ,648 |

Priloga I: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in starostjo

| Motiv | | Vsota kvadratov | Stopnja prostosti | Ocena variance | F-preizkus | Verjetnost |
|---|----------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|-------------|
| val_izid1 dobim pohvalo in priznanje s strani vodje | Med skupinami | ,797 | 3 | ,266 | ,434 | ,730 |
| | Znotraj skupin | 44,735 | 73 | ,613 | | |
| | Skupaj | 45,532 | 76 | | | |
| val_izid2 sem zadovoljen/na s samim delom, ki ga opravljam | Med skupinami | ,702 | 3 | ,234 | ,799 | ,498 |
| | Znotraj skupin | 21,376 | 73 | ,293 | | |
| | Skupaj | 22,078 | 76 | | | |
| val_izid3 imam prijateljske odnose s sodelavci | Med skupinami | 1,998 | 3 | ,666 | 1,319 | ,275 |
| | Znotraj skupin | 36,859 | 73 | ,505 | | |
| | Skupaj | 38,857 | 76 | | | |
| val_izid4 prejemam visoko plačo | Med skupinami | ,681 | 3 | ,227 | ,440 | ,725 |
| | Znotraj skupin | 37,683 | 73 | ,516 | | |
| | Skupaj | 38,364 | 76 | | | |
| val_izid5 imam visok ugled pri sodelavcih | Med skupinami | ,756 | 3 | ,252 | ,470 | ,704 |
| | Znotraj skupin | 39,192 | 73 | ,537 | | |
| | Skupaj | 39,948 | 76 | | | |
| val_izid6 imam možnost za osebno rast | Med skupinami | ,372 | 3 | ,124 | ,285 | ,836 |
| | Znotraj skupin | 31,758 | 73 | ,435 | | |
| | Skupaj | 32,130 | 76 | | | |
| val_izid7 imam možnost napredovanja na boljše delovno mesto | Med skupinami | 2,645 | 3 | ,882 | 2,169 | ,099 |
| | Znotraj skupin | 29,667 | 73 | ,406 | | |
| | Skupaj | 32,312 | 76 | | | |
| val_izid8 se moja beseda upošteva pri sprejemanju odločitev, ki nam pomembno vplivajo | Med skupinami | ,544 | 3 | ,181 | ,356 | ,785 |
| | Znotraj skupin | 37,170 | 73 | ,509 | | |
| | Skupaj | 37,714 | 76 | | | |
| val_izid9 dobim pravično nagrado za vložen trud | Med skupinami | ,843 | 3 | ,281 | ,575 | ,633 |
| | Znotraj skupin | 35,677 | 73 | ,489 | | |
| | Skupaj | 36,519 | 76 | | | |
| val_izid10 imam dovolj samostojnosti pri delu | Med skupinami | ,148 | 3 | ,049 | ,117 | ,950 |
| | Znotraj skupin | 30,658 | 73 | ,420 | | |
| | Skupaj | 30,805 | 76 | | | |
| val_izid11 imam dobre možnosti za zaposlitev drugje (izven podjetja). | Med skupinami | 2,673 | 3 | ,891 | 1,026 | ,386 |
| | Znotraj skupin | 63,405 | 73 | ,869 | | |
| | Skupaj | 66,078 | 76 | | | |
| val_izid12 me delo ne obremenjuje preveč | Med skupinami | 2,423 | 3 | ,808 | 1,038 | ,381 |
| | Znotraj skupin | 56,797 | 73 | ,778 | | |
| | Skupaj | 59,221 | 76 | | | |
| val_izid13 dobivam zanimive delovne naloge | Med skupinami | 1,793 | 3 | ,598 | 1,399 | ,250 |
| | Znotraj skupin | 31,194 | 73 | ,427 | | |
| | Skupaj | 32,987 | 76 | | | |
| val_izid14 imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje | Med skupinami | 3,622 | 3 | 1,207 | 3,066 | ,033 |
| | Znotraj skupin | 28,742 | 73 | ,394 | | |
| | Skupaj | 32,364 | 76 | | | |
| val_izid15 se upošteva moje predloge za izboljšanje delovnih pogojev | Med skupinami | ,041 | 3 | ,014 | ,031 | ,993 |
| | Znotraj skupin | 31,907 | 73 | ,437 | | |
| | Skupaj | 31,948 | 76 | | | |
| val_izid16 lahko svobodno odločam o načinu svojega dela | Med skupinami | 2,833 | 3 | ,944 | 1,635 | ,189 |
| | Znotraj skupin | 42,154 | 73 | ,577 | | |
| | Skupaj | 44,987 | 76 | | | |
| val_izid17 me samo delo veseli in izpolnjuje | Med skupinami | 1,591 | 3 | ,530 | 1,553 | ,208 |
| | Znotraj skupin | 24,928 | 73 | ,341 | | |
| | Skupaj | 26,519 | 76 | | | |
| val_izid18 sem informiran/a o dogajanju v podjetju in doseženih poslovnih rezultatih | Med skupinami | 1,924 | 3 | ,641 | 1,306 | ,279 |
| | Znotraj skupin | 35,868 | 73 | ,491 | | |
| | Skupaj | 37,792 | 76 | | | |
| val_izid19 se upošteva moje predloge v zvezi z | Med skupinami | ,817 | 3 | ,272 | ,682 | ,566 |

| | | | | | | |
|--|----------------|--------------|----------|--------------|--------------|-------------|
| izboljšavami pri delu | Znotraj skupin | 29,131 | 73 | ,399 | | |
| | Skupaj | 29,948 | 76 | | | |
| val_izid20 dobim redno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela | Med skupinami | ,513 | 3 | ,171 | ,372 | ,773 |
| | Znotraj skupin | 33,565 | 73 | ,460 | | |
| | Skupaj | 34,078 | 76 | | | |
| val_izid21 imam občutek varnosti zaposlitve | Med skupinami | 2,881 | 3 | ,960 | 1,418 | ,244 |
| | Znotraj skupin | 49,430 | 73 | ,677 | | |
| | Skupaj | 52,312 | 76 | | | |
| val_izid22 za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev | Med skupinami | 3,960 | 3 | 1,320 | 2,181 | ,097 |
| | Znotraj skupin | 44,170 | 73 | ,605 | | |
| | Skupaj | 48,130 | 76 | | | |
| val_izid23 delam v uspešnem in uglednem podjetju | Med skupinami | 3,794 | 3 | 1,265 | 1,917 | ,134 |
| | Znotraj skupin | 48,154 | 73 | ,660 | | |
| | Skupaj | 51,948 | 76 | | | |
| val_izid24 imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge | Med skupinami | 3,587 | 3 | 1,196 | 2,858 | ,043 |
| | Znotraj skupin | 30,543 | 73 | ,418 | | |
| | Skupaj | 34,130 | 76 | | | |
| val_izid25 vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a | Med skupinami | 2,672 | 3 | ,891 | 1,508 | ,220 |
| | Znotraj skupin | 43,121 | 73 | ,591 | | |
| | Skupaj | 45,792 | 76 | | | |

Priloga J: Prikaz razlike med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in starostnimi razredi

Bonferronijev test

| Odvisna spremenljivka | (I) starost | (J) starost | Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J) | Standardna napaka | Stopnja značilnosti | 95% interval zaupanja razlik | |
|--|-------------|-------------|---|-------------------|---------------------|------------------------------|--------------|
| | | | | | | Spodnja meja | Zgornja meja |
| val_izid14 imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje | 1 do 25 let | 2 26 - 35 | ,121 | ,236 | 1,000 | -.52 | ,76 |
| | | 3 36 - 45 | ,228 | ,254 | 1,000 | -.46 | ,92 |
| | 2 26 - 35 | 4 nad 46 | ,646 | ,261 | ,095 | -.06 | 1,35 |
| | | 1 do 25 let | -.121 | ,236 | 1,000 | -.76 | ,52 |
| | 3 36 - 45 | 3 36 - 45 | -.107 | ,181 | 1,000 | -.38 | ,80 |
| | | 4 nad 46 | ,525(*) | ,191 | ,046 | ,01 | 1,04 |
| | 4 nad 46 | 1 do 25 let | -.228 | ,254 | 1,000 | -.92 | ,46 |
| | | 2 26 - 35 | -.107 | ,181 | 1,000 | -.60 | ,38 |
| | 1 do 25 let | 4 nad 46 | ,418 | ,213 | ,321 | -.16 | 1,00 |
| | | 1 do 25 let | -.646 | ,261 | ,095 | -1,35 | ,06 |
| val_izid24 imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge | 1 do 25 let | 3 36 - 45 | -.625(*) | ,191 | ,046 | -1,04 | -.01 |
| | | 2 26 - 35 | -.418 | ,213 | ,321 | -1,00 | ,16 |
| | 2 26 - 35 | 1 do 25 let | -.192 | ,243 | 1,000 | -.85 | ,47 |
| | | 3 36 - 45 | -.152 | ,262 | 1,000 | -.86 | ,56 |
| | 3 36 - 45 | 4 nad 46 | ,361 | ,270 | 1,000 | -.37 | 1,09 |
| | | 1 do 25 let | ,192 | ,243 | 1,000 | -.47 | ,85 |
| | 4 nad 46 | 3 36 - 45 | ,040 | ,186 | 1,000 | -.47 | ,55 |
| | | 4 nad 46 | ,553(*) | ,197 | ,038 | ,02 | 1,09 |
| | 1 do 25 let | 1 do 25 let | ,152 | ,262 | 1,000 | -.56 | ,86 |
| | | 2 26 - 35 | -.040 | ,186 | 1,000 | -.55 | ,47 |
| 2 26 - 35 | 4 nad 46 | ,513 | ,219 | ,133 | -.08 | 1,11 | |
| | 1 do 25 let | -.361 | ,270 | 1,000 | -1,09 | ,37 | |
| 4 nad 46 | 2 26 - 35 | -.553(*) | ,197 | ,038 | -1,09 | -.02 | |
| | 3 36 - 45 | -.513 | ,219 | ,133 | -1,11 | ,08 | |

* The mean difference is significant at the .05 level.

Priloga K: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in izobrazbo

| Motiv | | Vsota kvadratov | Stopnja prostosti | Ocena variance | F-preizkus | Stopnja značilnosti |
|---|----------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|---------------------|
| val_izid1 dobim pohvalo in priznanje s strani vodje | Med skupinami | ,095 | 3 | ,032 | ,051 | ,985 |
| | Znotraj skupin | 45,438 | 73 | ,622 | | |
| | Skupaj | 45,532 | 76 | | | |
| val_izid2 sem zadovoljen/na s samim delom, ki ga opravljam | Med skupinami | ,937 | 3 | ,312 | 1,078 | ,364 |
| | Znotraj skupin | 21,141 | 73 | ,290 | | |
| | Skupaj | 22,078 | 76 | | | |
| val_izid3 imam prijateljske odnose s sodelavci | Med skupinami | 2,249 | 3 | ,750 | 1,495 | ,223 |
| | Znotraj skupin | 36,608 | 73 | ,501 | | |
| | Skupaj | 38,857 | 76 | | | |
| val_izid4 prejemam visoko plačo | Med skupinami | 3,608 | 3 | 1,203 | 2,526 | ,064 |
| | Znotraj skupin | 34,756 | 73 | ,476 | | |
| | Skupaj | 38,364 | 76 | | | |
| val_izid5 imam visok ugled pri sodelavcih | Med skupinami | 2,873 | 3 | ,958 | 1,885 | ,140 |
| | Znotraj skupin | 37,075 | 73 | ,508 | | |
| | Skupaj | 39,948 | 76 | | | |
| val_izid6 imam možnost za osebno rast | Med skupinami | ,300 | 3 | ,100 | ,230 | ,875 |
| | Znotraj skupin | 31,829 | 73 | ,436 | | |
| | Skupaj | 32,130 | 76 | | | |
| val_izid7 imam možnost napredovanja na boljše delovno mesto | Med skupinami | ,192 | 3 | ,064 | ,146 | ,932 |

| | | | | | | |
|--|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| | Znotraj skupin | 32,119 | 73 | ,440 | | |
| | Skupaj | 32,312 | 76 | | | |
| val_izid8 se moja beseda upošteva pri sprejemanju odločitev, ki name pomembno vplivajo | Med skupinami | 1,818 | 3 | ,606 | 1,232 | ,304 |
| | Znotraj skupin | 35,896 | 73 | ,492 | | |
| | Skupaj | 37,714 | 76 | | | |
| val_izid9 dobim pravično nagrado za vložen trud | Med skupinami | ,726 | 3 | ,242 | ,494 | ,688 |
| | Znotraj skupin | 35,793 | 73 | ,490 | | |
| | Skupaj | 36,519 | 76 | | | |
| val_izid10 imam dovolj samostojnosti pri delu | Med skupinami | 1,010 | 3 | ,337 | ,825 | ,484 |
| | Znotraj skupin | 29,795 | 73 | ,408 | | |
| | Skupaj | 30,805 | 76 | | | |
| val_izid11 imam dobre možnosti za zaposlitev drugje (izven podjetja) | Med skupinami | ,018 | 3 | ,006 | ,006 | ,999 |
| | Znotraj skupin | 66,060 | 73 | ,905 | | |
| | Skupaj | 66,078 | 76 | | | |
| val_izid12 me delo ne obremenjuje preveč | Med skupinami | 2,169 | 3 | ,723 | ,925 | ,433 |
| | Znotraj skupin | 57,052 | 73 | ,782 | | |
| | Skupaj | 59,221 | 76 | | | |
| val_izid13 dobivam zanimive delovne naloge | Med skupinami | ,694 | 3 | ,231 | ,523 | ,668 |
| | Znotraj skupin | 32,293 | 73 | ,442 | | |
| | Skupaj | 32,987 | 76 | | | |
| val_izid14 imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje | Med skupinami | 1,946 | 3 | ,649 | 1,557 | ,207 |
| | Znotraj skupin | 30,417 | 73 | ,417 | | |
| | Skupaj | 32,364 | 76 | | | |
| val_izid15 se upošteva moje predloge za izboljšanje delovnih pogojev | Med skupinami | 1,645 | 3 | ,548 | 1,321 | ,274 |
| | Znotraj skupin | 30,304 | 73 | ,415 | | |
| | Skupaj | 31,948 | 76 | | | |
| val_izid16 lahko svobodno odločam o načinu svojega dela | Med skupinami | 2,276 | 3 | ,759 | 1,297 | ,282 |
| | Znotraj skupin | 42,711 | 73 | ,685 | | |
| | Skupaj | 44,987 | 76 | | | |
| val_izid17 me samo delo veseli in izpolnjuje | Med skupinami | ,709 | 3 | ,236 | ,669 | ,574 |
| | Znotraj skupin | 25,810 | 73 | ,354 | | |
| | Skupaj | 26,519 | 76 | | | |
| val_izid18 sem informiran/a o dogajanju v podjetju in doseženih poslovnih rezultatih | Med skupinami | 3,239 | 3 | 1,080 | 2,281 | ,086 |
| | Znotraj skupin | 34,553 | 73 | ,473 | | |
| | Skupaj | 37,792 | 76 | | | |
| val_izid19 se upošteva moje predloge v zvezi z izboljšavami pri delu | Med skupinami | ,183 | 3 | ,061 | ,150 | ,929 |
| | Znotraj skupin | 29,765 | 73 | ,408 | | |
| | Skupaj | 29,948 | 76 | | | |
| val_izid20 dobim redno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela | Med skupinami | 1,345 | 3 | ,448 | 1,000 | ,398 |
| | Znotraj skupin | 32,733 | 73 | ,448 | | |
| | Skupaj | 34,078 | 76 | | | |
| val_izid21 imam občutek varnosti zaposlitve | Med skupinami | 5,961 | 3 | 1,987 | 3,129 | ,031 |
| | Znotraj skupin | 48,351 | 73 | ,635 | | |
| | Skupaj | 52,312 | 76 | | | |
| val_izid22 za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev | Med skupinami | 3,230 | 3 | 1,077 | 1,750 | ,164 |
| | Znotraj skupin | 44,900 | 73 | ,615 | | |
| | Skupaj | 48,130 | 76 | | | |
| val_izid23 delam v uspešnem in uglednem podjetju | Med skupinami | 4,356 | 3 | 1,452 | 2,227 | ,092 |
| | Znotraj skupin | 47,592 | 73 | ,652 | | |
| | Skupaj | 51,948 | 76 | | | |
| val_izid24 imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge | Med skupinami | ,962 | 3 | ,321 | ,705 | ,552 |
| | Znotraj skupin | 33,168 | 73 | ,454 | | |
| | Skupaj | 34,130 | 76 | | | |
| val_izid25 vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a | Med skupinami | ,237 | 3 | ,079 | ,126 | ,944 |
| | Znotraj skupin | 45,556 | 73 | ,624 | | |
| | Skupaj | 45,792 | 76 | | | |

Priloga L: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in stopnjo izobrazbe

Bonferronijev test

| Odvisna spremenljivka | (I) izobrazba | (J) izobrazba | Razlika med aritmetičnima sredinama (I - J) | Standardna napaka | Stopnja značilnosti | 95% interval zaupanja razlik | |
|---|-----------------------|-----------------------|---|-------------------|---------------------|------------------------------|--------------|
| | | | | | | Spodnja meja | Zgornja meja |
| val_izid21 imam občutek varnosti zaposlitve | 1 do vključno IV. st. | 2 V. | ,339 | ,294 | 1,000 | -,46 | 1,14 |
| | | 3 VI. | ,238 | ,326 | 1,000 | -,65 | 1,12 |
| | | 4 VII. ali več | ,720(*) | ,258 | ,040 | ,02 | 1,42 |
| | 2 V. | 1 do vključno IV. st. | -,339 | ,294 | 1,000 | -1,14 | ,46 |
| | | 3 VI. | -,102 | ,308 | 1,000 | -,94 | ,73 |
| | | 4 VII. ali več | ,381 | ,234 | ,653 | -,26 | 1,02 |
| | 3 VI. | 1 do vključno IV. st. | -,238 | ,326 | 1,000 | -1,12 | ,65 |
| | | 2 V. | ,102 | ,308 | 1,000 | -,73 | ,94 |
| | | 4 VII. ali več | ,482 | ,275 | ,499 | -,26 | 1,23 |
| | 4 VII. ali več | 1 do vključno IV. st. | -,720(*) | ,258 | ,040 | -1,42 | -,02 |
| | | 2 V. | -,381 | ,234 | ,653 | -1,02 | ,26 |
| | | 3 VI. | -,482 | ,275 | ,499 | -1,23 | ,26 |

Priloga M: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in delovno dobo

| | | Vsota kvadratov | Stopnja prostosti | Ocena variance | F-preizkus | Stopnja značilnosti |
|--|----------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|---------------------|
| val_izid1 dobim pohvalo in priznanje s strani vodje | Med skupinami | ,903 | 3 | ,301 | ,492 | ,689 |
| | Znotraj skupin | 44,630 | 73 | ,611 | | |
| | Skupaj | 45,532 | 76 | | | |
| val_izid2 sem zadovoljen/na s samim delom, ki ga opravljam | Med skupinami | ,428 | 3 | ,143 | ,480 | ,697 |
| | Znotraj skupin | 21,650 | 73 | ,297 | | |
| | Skupaj | 22,078 | 76 | | | |
| val_izid3 imam prijateljske odnose s sodelavci | Med skupinami | 3,130 | 3 | 1,043 | 2,132 | ,104 |
| | Znotraj skupin | 35,727 | 73 | ,489 | | |
| | Skupaj | 38,857 | 76 | | | |
| val_izid4 prejemam visoko plačo | Med skupinami | ,538 | 3 | ,179 | ,346 | ,792 |
| | Znotraj skupin | 37,825 | 73 | ,518 | | |
| | Skupaj | 38,364 | 76 | | | |
| val_izid5 imam visok ugled pri sodelavcih | Med skupinami | 2,927 | 3 | ,976 | 1,924 | ,133 |
| | Znotraj skupin | 37,021 | 73 | ,507 | | |
| | Skupaj | 39,948 | 76 | | | |
| val_izid6 imam možnost za osebno rast | Med skupinami | 1,598 | 3 | ,533 | 1,274 | ,290 |
| | Znotraj skupin | 30,532 | 73 | ,418 | | |
| | Skupaj | 32,130 | 76 | | | |
| val_izid7 imam možnost napredovanja na boljše delovno mesto | Med skupinami | ,913 | 3 | ,304 | ,707 | ,551 |
| | Znotraj skupin | 31,399 | 73 | ,430 | | |
| | Skupaj | 32,312 | 76 | | | |
| val_izid8 se moja beseda upošteva pri sprejemanju odločitev, ki name pomembno vplivajo | Med skupinami | ,997 | 3 | ,332 | ,661 | ,579 |
| | Znotraj skupin | 36,717 | 73 | ,503 | | |
| | Skupaj | 37,714 | 76 | | | |
| val_izid9 dobim pravično nagrado za vložen trud | Med skupinami | 1,538 | 3 | ,513 | 1,070 | ,367 |
| | Znotraj skupin | 34,982 | 73 | ,479 | | |
| | Skupaj | 36,519 | 76 | | | |
| val_izid10 imam dovolj samostojnosti pri delu | Med skupinami | 2,504 | 3 | ,835 | 2,153 | ,101 |
| | Znotraj skupin | 28,301 | 73 | ,388 | | |
| | Skupaj | 30,805 | 76 | | | |
| val_izid11 imam dobre možnosti za zaposlitev drugje (izven podjetja) | Med skupinami | 1,820 | 3 | ,607 | ,689 | ,561 |
| | Znotraj skupin | 64,258 | 73 | ,880 | | |
| | Skupaj | 66,078 | 76 | | | |
| val_izid12 me delo ne obremenjuje preveč | Med skupinami | 2,802 | 3 | ,934 | 1,208 | ,313 |
| | Znotraj skupin | 56,419 | 73 | ,773 | | |
| | Skupaj | 59,221 | 76 | | | |
| val_izid13 dobivam zanimive delovne naloge | Med skupinami | 1,556 | 3 | ,519 | 1,205 | ,314 |
| | Znotraj skupin | 31,431 | 73 | ,431 | | |
| | Skupaj | 32,987 | 76 | | | |
| val_izid14 imam dobre možnosti za strokovno izpopolnjevanje | Med skupinami | 1,933 | 3 | ,644 | 1,546 | ,210 |
| | Znotraj skupin | 30,431 | 73 | ,417 | | |
| | Skupaj | 32,364 | 76 | | | |
| val_izid15 se upošteva moje predloge za izboljšanje delovnih pogojev | Med skupinami | 2,016 | 3 | ,672 | 1,639 | ,188 |
| | Znotraj skupin | 29,932 | 73 | ,410 | | |
| | Skupaj | 31,948 | 76 | | | |
| val_izid16 lahko svobodno odločam o načinu svojega dela | Med skupinami | 1,269 | 3 | ,423 | ,706 | ,551 |
| | Znotraj skupin | 43,718 | 73 | ,599 | | |
| | Skupaj | 44,987 | 76 | | | |
| val_izid17 me samo delo veseli in izpolnjuje | Med skupinami | ,684 | 3 | ,228 | ,644 | ,589 |
| | Znotraj skupin | 25,835 | 73 | ,354 | | |
| | Skupaj | 26,519 | 76 | | | |
| val_izid18 sem informiran/a o dogajanju v podjetju in doseženih poslovnih rezultatih | Med skupinami | 1,851 | 3 | ,617 | 1,253 | ,297 |
| | Znotraj skupin | 35,942 | 73 | ,492 | | |
| | Skupaj | 37,792 | 76 | | | |
| val_izid19 se upošteva moje predloge v zvezi z izboljšavami pri delu | Med skupinami | ,202 | 3 | ,067 | ,166 | ,919 |
| | Znotraj skupin | 29,746 | 73 | ,407 | | |
| | Skupaj | 29,948 | 76 | | | |
| val_izid20 dobim redno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela | Med skupinami | 1,717 | 3 | ,572 | 1,291 | ,284 |
| | Znotraj skupin | 32,361 | 73 | ,443 | | |
| | Skupaj | 34,078 | 76 | | | |
| val_izid21 imam občutek varnosti zaposlitve | Med skupinami | 3,190 | 3 | 1,063 | 1,580 | ,201 |
| | Znotraj skupin | 49,121 | 73 | ,673 | | |
| | Skupaj | 52,312 | 76 | | | |
| val_izid22 za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev | Med skupinami | 5,367 | 3 | 1,789 | 3,054 | ,034 |
| | Znotraj skupin | 42,763 | 73 | ,586 | | |
| | Skupaj | 48,130 | 76 | | | |
| val_izid23 delam v uspešnem in uglednem podjetju | Med skupinami | 5,796 | 3 | 1,932 | 3,056 | ,034 |
| | Znotraj skupin | 46,152 | 73 | ,632 | | |
| | Skupaj | 51,948 | 76 | | | |
| val_izid24 imam možnost odkrito izraziti svoje mnenje, ideje in predloge | Med skupinami | 3,108 | 3 | 1,036 | 2,438 | ,071 |
| | Znotraj skupin | 31,022 | 73 | ,425 | | |
| | Skupaj | 34,130 | 76 | | | |
| val_izid25 vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a | Med skupinami | 5,255 | 3 | 1,752 | 3,154 | ,030 |
| | Znotraj skupin | 40,537 | 73 | ,555 | | |
| | Skupaj | 45,792 | 76 | | | |

Priloga N: Prikaz razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov in trajanjem delovne dobe

Bonferronijev test

| Odvisna spremenljivka | (I) delovna doba | (J) delovna doba | Razlika med aritmetičnima sredinama (I - J) | Standardna napaka | Stopnja Značilnosti | 95% interval zaupanja razlik | |
|---|------------------|------------------|---|-------------------|---------------------|------------------------------|--------------|
| | | | | | | Spodnja meja | Zgornja meja |
| val_izid22 za moj uspeh ali dosežek izve širši krog sodelavcev | 1 do 5 let | 2 6 - 15 | -,183 | ,225 | 1,000 | -,79 | ,43 |
| | | 3 16 - 25 | -,798(*) | ,264 | ,021 | -1,51 | -,08 |
| | | 4 nad 26 let | -,197 | ,248 | 1,000 | -,87 | ,48 |
| | 2 6 - 15 | 1 do 5 let | ,183 | ,225 | 1,000 | -,43 | ,79 |
| | | 3 16 - 25 | -,615 | ,296 | 1,000 | -1,42 | ,19 |
| | | 4 nad 26 let | -,014 | ,282 | 1,000 | -,78 | ,75 |
| | 3 16 - 25 | 1 do 5 let | ,798(*) | ,264 | ,021 | ,08 | 1,51 |
| | | 2 6 - 15 | ,615 | ,296 | ,248 | -,19 | 1,42 |
| | | 4 nad 26 let | ,601 | ,314 | ,354 | -,25 | 1,45 |
| | 4 nad 26 let | 1 do 5 let | -,197 | ,248 | 1,000 | -,48 | ,87 |
| | | 2 6 - 15 | -,014 | ,282 | 1,000 | -,75 | ,78 |
| | | 3 16 - 25 | -,601 | ,314 | ,354 | -1,45 | ,25 |
| val_izid23 delam v uspešnem in uglednem podjetju | 1 do 5 let | 2 6 - 15 | ,127 | ,234 | 1,000 | -,51 | ,76 |
| | | 3 16 - 25 | -,530 | ,274 | ,340 | -1,27 | ,21 |
| | | 4 nad 26 let | -,551 | ,257 | ,213 | -1,25 | ,15 |
| | 2 6 - 15 | 1 do 5 let | -,127 | ,234 | 1,000 | -,76 | ,51 |
| | | 3 16 - 25 | -,658 | ,308 | ,215 | -1,49 | ,18 |
| | | 4 nad 26 let | -,679 | ,293 | ,140 | -1,47 | ,12 |
| | 3 16 - 25 | 1 do 5 let | ,530 | ,274 | ,340 | -,21 | 1,27 |
| | | 2 6 - 15 | ,658 | ,308 | ,215 | -,18 | 1,49 |
| | | 4 nad 26 let | -,021 | ,326 | 1,000 | -,90 | ,86 |
| | 4 nad 26 let | 1 do 5 let | ,551 | ,257 | ,213 | -,15 | 1,25 |
| | | 2 6 - 15 | ,679 | ,293 | ,140 | -,12 | 1,47 |
| | | 3 16 - 25 | ,021 | ,326 | 1,000 | -,86 | ,90 |
| val_izid25 vem, za katero vedenje in delovne rezultate bom nagrajen/a | 1 do 5 let | 2 6 - 15 | ,412 | ,219 | ,387 | -,18 | 1,01 |
| | | 3 16 - 25 | -,455 | ,257 | ,485 | -1,15 | ,24 |
| | | 4 nad 26 let | ,154 | ,241 | 1,000 | -,50 | ,81 |
| | 2 6 - 15 | 1 do 5 let | -,412 | ,219 | ,387 | -1,01 | ,18 |
| | | 3 16 - 25 | -,866(*) | ,288 | ,022 | -1,65 | -,08 |
| | | 4 nad 26 let | -,258 | ,275 | 1,000 | -1,00 | ,49 |
| | 3 16 - 25 | 1 do 5 let | ,455 | ,257 | ,485 | -,24 | 1,15 |
| | | 2 6 - 15 | ,866(*) | ,288 | ,022 | ,08 | 1,65 |
| | | 4 nad 26 let | ,608 | ,305 | ,300 | -,22 | 1,44 |
| | 4 nad 26 let | 1 do 5 let | -,154 | ,241 | 1,000 | -,81 | ,50 |
| | | 2 6 - 15 | ,258 | ,275 | 1,000 | -,49 | 1,00 |
| | | 3 16 - 25 | -,608 | ,305 | ,300 | -1,44 | ,22 |

Priloga O: Ocena spodbudnosti nagrad

| | Nagrada | Število enot | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Modus |
|--------|---|--------------|---------------------|-------------------|-------|
| nagr12 | denarna nagrada | 77 | 3,34 | ,754 | 4 |
| nagr3 | napredovanje na delovnem mestu | 77 | 3,30 | ,796 | 4 |
| nagr7 | urejeno in zdravju prijazno delovno okolje | 77 | 3,01 | ,769 | 3 |
| nagr9 | omogočanje večjih izzivov pri delu | 77 | 3,00 | ,743 | 3 |
| nagr1 | ustna pohvala ali zahvala za dosežen uspeh s strani vodje | 77 | 2,90 | ,804 | 3 |
| nagr2 | pisna pohvala ali zahvala za dosežen uspeh s strani vodje | 77 | 2,84 | ,889 | 3 |
| nagr28 | plačilo šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu | 77 | 2,81 | ,889 | 3 |
| nagr16 | prenosni računalnik | 77 | 2,74 | ,865 | 3 |
| nagr8 | omogočanje soudeležbe pri lastništvu | 77 | 2,62 | ,987 | 3 |
| nagr13 | eno tedensko potovanje za dve osebi | 77 | 2,62 | ,946 | 3 |
| nagr4 | sodelovanje na pomembnih sestankih | 77 | 2,57 | ,850 | 3 |
| nagr6 | javna pohvala / zahvala | 77 | 2,56 | ,953 | 2 |
| nagr25 | vikend počitniški paket za dve osebi | 77 | 2,55 | ,925 | 2 |
| nagr20 | dodatne dela proste ure | 77 | 2,51 | 1,034 | 3 |
| nagr14 | oprema za šport in prosti čas | 77 | 2,48 | ,868 | 2 |
| nagr24 | obisk strokovne konference, sejma | 77 | 2,47 | ,912 | 3 |
| nagr17 | prenosni telefon | 77 | 2,43 | ,938 | 2 |
| nagr21 | nagrade za razvajanje in sprostitve | 77 | 2,40 | ,950 | 2 |
| nagr19 | plačilo športnih aktivnosti | 77 | 2,36 | ,986 | 2 |
| nagr29 | plačilo članarine v strokovnih združenjih | 77 | 2,22 | ,968 | 2 |
| nagr15 | vrednostni bon za nakup knjig po lastni izbiri | 77 | 2,17 | ,865 | 2 |
| nagr22 | kratki tečaji za hobi po lastni izbiri | 77 | 2,12 | ,932 | 2 |
| nagr5 | pojavljanje v glasilih in predstavitenih gradivih podjetja | 77 | 2,09 | ,876 | 2 |
| nagr23 | kosilo z generalno direktorico | 77 | 2,04 | ,938 | 1 |
| nagr18 | elektronska oprema | 77 | 2,04 | ,880 | 2 |
| nagr10 | darila uporabne vrednosti | 77 | 1,96 | ,785 | 2 |
| nagr26 | razkošna večerja za dve osebi | 77 | 1,91 | ,861 | 1 |
| nagr11 | darila umetniške vrednosti | 77 | 1,83 | ,865 | 1 |
| nagr27 | kosilo z znano osebo | 77 | 1,79 | ,908 | 1 |