

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Romana Šercelj

Pomen motivacije in zadovoljstva za zadržanje kadra v podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Romana Šercelj

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Pomen motivacije in zadovoljstva za zadržanje kadra v podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Pomen motivacije in zadovoljstva za zadržanje kadra v podjetjih

Namen prostovoljne fluktuacije je zavestna odločitev posameznikov, da želijo zapustiti organizacijo. Glede na velike stroške, ki jih prinaša fluktuacija in investicije, ki jih podjetja vlagajo v zadržanje kadrov, predvsem ključnih, je identificiranje dejavnikov, ki lahko pripomorejo k nižji fluktuaciji bistvenega pomena in mora postati prioriteta naloga managementa. Namen magistrskega dela je analizirati in identificirati kritične faktorje, ki vplivajo na motiviranost, delovno zadovoljstvo in zadržanje kadra v podjetjih. Na podlagi teoretičnih prispevkov in raziskav, sinteze motivacijskih teorij in empirične raziskave smo preverili, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki jim različne skupine zaposlenih pripisujejo največjo pomembnost ter kateri so dejavniki, s katerimi so zaposleni najbolj zadovoljni oziroma nezadovoljni v njihovih podjetjih. Empirično raziskavo smo izvedli med zaposlenimi iz različnih podjetij, ki so bili vabljeni na zaposlitveni razgovor v kadrovske agencije. Za anketirance, ki so zajeti v vzorcu, lahko sklepamo, da v obstoječem podjetju niso najbolj zadovoljni, ker so že v fazi iskanja potencialnih alternativ na trgu dela. Ugotavljali smo vpliv izobrazbe, stopnje na organizacijski lestvici ter starosti na različno vrednotenje pomembnosti motivacijskih faktorjev. Zaposleni z višjo izobrazbo in na višjih delovnih mestih večjo pomembnost pripisujejo nefinančnim motivacijskim faktorjem, zaposleni na nižjih pa višje vrednotijo finančne motivacijske dejavnike. Istočasno smo ugotovili, da starost ni spremenljivka, ki bi vplivala na vrednotenje pomembnosti finančnih faktorjev. Nadalje ugotavljamo pomen denarnega nagrajevanja in njegov vpliv na zadržanje kadra v podjetju. Rezultati so razkrili pomembnost finančnih motivacijskih faktorjev predvsem za privabljanje in zadržanje zaposlenih v podjetjih. Bolj kot moč absolutne vsote denarja se je izpostavila problematika pravičnosti nagrajevanja. Preverjali smo korelacijo med motivacijo, zadovoljstvom in zadržanjem kadra. Ugotavljamo, da zadovoljni posamezniki niso nujno tudi motivirani. Obstaja pa pozitivna povezava med delovnim zadovoljstvom in namenom prostovoljne fluktuacije. Na podlagi rezultatov v sklepnem delu podamo predloge za praktične implikacije ter za nadaljnjo diskusijo raziskovalne teme.

Ključne besede: motivacija, delovno zadovoljstvo, pripadnost, fluktuacija, zadržanje kadra

The importance of motivation and job satisfaction for employee retention

Turnover intention is deliberate and conscious willingness of individuals to leave an organization. Due to high costs of turnover and investments, that companies invest into employee retention, especially in retention of key employees, the priority task of management is to identify factors influencing lower turnover. The purpose of the study is to analyze and identify critical factors influencing motivation, job satisfaction and employee retention. Based on theoretical contributions and researches, synthesis of motivational theories and empirical research we explored the importance of motivational factors for various groups of employees and the level of satisfaction/dissatisfaction with motivational factors within their organizations. We conducted the empirical survey among employees from different organizations, who were invited for a job interview in HR agency. The representative population is likely to have lower level of satisfaction with current organization, since they are in the phase of searching potential job alternatives on the labor market. We explored the influence of the level of education, job position and age on evaluating the importance of motivational factors. Employees with higher level of education and higher job positions evaluate higher non-financial motivational factors, the laborers and people with low level of education are giving more importance to financial factors. In the meantime, we find out that age is not variable related to evaluation of importance of motivational factors. Further, we were exploring the importance of money rewards and its influence on employee retention. The insights indicate the importance of financial motivational means for attracting and retaining employees. More than absolute amount of money, the fairness of rewarding systems is exposed as an issue. Further we checked the correlation between motivation, job satisfaction and retention. The findings show that satisfied employees are not necessarily motivated. And on the other hand, job satisfaction is positively correlated with volunteer turnover intentions. In conclusion, based on key findings, we propose suggestions for practical implications and further discussion on the research topic.

Key words: motivation, job satisfaction, commitment, turnover, employee retention

KAZALO

1 UVOD	9
1.1 Namen in cilji magistrskega dela	11
2 MOTIVACIJA.....	13
2.1 Teorije motivacije	15
2.1.1 Teorija ekonomske motivacije	16
2.1.2 Motivacijske teorije potreb.....	17
2.1.2.1 Maslowa teorija potreb.....	18
2.1.2.2 Alderferjeva ali ERG teorija.....	21
2.1.2.3 Herzbergova teorija motivacije	22
2.1.2.4 McClellandova teorija motivacije	24
2.1.3 Procesne teorije motivacije	25
2.1.3.1 Teorija pričakovanj	26
2.1.3.2 Porter Lawlerjev model motivacije	29
2.1.3.3 Teorija enakosti	31
2.1.3.4 Teorija ciljev	34
3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	36
3.1 Finančni dejavnik kot (ne)motivacijski dejavnik	36
3.2 Nefinančni dejavniki kot motivacijski faktorji.....	41
4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	45
5 PRIPADNOST ZAPOSLENIH.....	49
6 POVEZANOST MOTIVACIJE, ZADOVOLJSTVA TER ZADRŽANJA KADRA V PODJETJU	53
7 EMPIRIČNA RAZISKAVA	64
7.1 Namen in opredelitev ciljev raziskave	64
7.2 Metodologija raziskave	66
7.3 Rezultati raziskave	67
7.3.1 Demografske značilnosti vzorca	67
7.3.2 Pomembnost motivacijskih faktorjev	72

7.3.3 Zadovoljstvo z motivacijskimi faktorji	73
7.3.4 Pomembnost finančnih motivacijskih dejavnikov	77
7.3.5 Pričakovanja zaposlenih ob doseganju ciljev	81
7.3.6 Pravičnost in individualnost motiviranja.....	83
7.3.7 Osnovna motivacija za delo in sistem motiviranja v podjetjih	87
7.4 Testiranje hipotez	90

8 SKLEPNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI..... 108

LITERATURA 115

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik	126
PRILOGA B: SPSS izpisi	133

SEZNAM TABEL:

Tabela 7.1: Frekvenčna analiza anketirancev po spolu.....	68
Tabela 7.2: Frekvenčna analiza anketirancev po starosti	68
Tabela 7.3: Frekvenčna analiza anketirancev po izobrazbeni strukturi	68
Tabela 7.4: Frekvenčna analiza anketirancev po delovni dobi v podjetju	69
Tabela 7.5: Frekvenčna analiza anketirancev po obliki pogodbe o zaposlitvi.....	69
Tabela 7.6: Frekvenčna analiza anketirancev po delovnem mestu	70
Tabela 7.7: Frekvenčna analiza anketirancev po velikosti podjetja.....	70
Tabela 7.8: Frekvenčna analiza anketirancev po višini plače	71
Tabela 7.9: Pomembnost dejavnikov motivacije	72
Tabela 7.10: Ocena zadovoljstva z dejavniki motivacije	73
Tabela 7.11: Povprečen pričakovan dvig plače, da bi ostali v podjetju	78
Tabela 7.12: Pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov	90
Tabela 7.13: Pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov glede na delovno mesto	90
Tabela 7.14: Pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov glede na delovno mesto – analiza variance	91
Tabela 7.15: Nefinančni dejavniki - pomembnost na ravni indikatorjev glede na stopnjo izobrazbe	92
Tabela 7.16: Nefinančni dejavniki – pomembnost na ravni indikatorjev glede na delovno mesto	94
Tabela 7.17: Pomembnost dejavnikov glede na starost	95
Tabela 7.18: Nefinančni dejavniki –pomembnost na ravni indikatoterjev glede na starost.....	96
Tabela 7.19: Vpliv percepcije pomembnosti motivacijskih faktorjev na zadržanje kadra	102
Tabela 7.20: Rangiranje dejavnikov po zadovoljstvu in pomembnosti	104

SEZNAM SLIK

Slika 2.1: Mehanizem motiviranja	15
Slika 2.2: Maslowa hierarhija potreb	19
Slika 2.3: Porter Lawlerjev model motivacije.....	30
Slika 4.4: Pričakovanja pri delu in vpliv na zadovoljstvo	47
Slika 6.5: Odstotek delodajalcev v svetu s težavami pridobivanja kadra	54
Slika 6.6: Vmesne stopnje v odnosu med delovnim zadovoljstvom in fluktuacijo	56
Slika 6.7: Povezava med oblikovanjem dela, motivacijo, delovnim zadovoljstvom in delovno uspešnostjo	60
Slika 6.8: Matrika zadovoljstvo zaposlenih: delovna uspešnost	61
Slika 7.9: Vzrok za menjavo zaposlitve	75
Slika 7.10: Rangiranje vzrokov za menjavo zaposlitve	76
Slika 7.11: Vpliv povišanja plače na odločitev o menjavi zaposlitve	77
Slika 7.12: Koliko bi morala biti v procentih višja ponujena plača od sedanje, da bi se odločili ostati ?	78
Slika 7.13: Odziv na znižanje plač in odpravo bonusov	79
Slika 7.14: Vpliv posameznih dejavnikov na vložen trud pri delu	80
Slika 7.15: Pričakovana višina denarne nagrade za pripravljenost povečanja vloženega truda	81
Slika 7.16: Kaj pričakujete in kaj dejansko dobite v primeru doseganja ciljev	82
Slika 7.17: Kaj pričakujete in kaj dejansko dobite v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev	83
Slika 7.18: Enakovredno motiviranje in nagrajevanje za delo	84
Slika 7.19: Primerjava lastne plače z ostalimi referenčnimi osebami	84
Slika 7.20: Individualna obravnava in upoštevanje želja pri nagrajevanju	86
Slika 7.21: Zaznava nadrejenih za dobro opravljeno delo in trud.....	86
Slika 7.22: Preferenca nagrade za dobro opravljeno delo (javno priznanje ali materialna nagrada)	87
Slika 7.23: Zakaj delate?	88
Slika 7.24: Mnenje o motiviranju in sistemih nagrajevanja	89
Slika 7.25: Znižanje plač in starost	98
Slika 7.26: Odločitev o menjavi zaposlitve v primeru povišanja plače	99
Slika 7.27: Vpliv na menjavo zaposlitve glede na delovno mesto	101
Slika 7.28: Primerjava povprečnih ocen pomembnosti in zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki	103

1 UVOD

Vedno večja konkurenca na trgu, ekonomski trendi, globalizacija ter demografske spremembe v podjetjih ustvarjajo tenzijo k vse večji učinkovitosti. Vse več delodajalcev danes zagovarja načelo, da je potrebno narediti več z manj ljudmi. To pa lahko storijo le, če imajo v podjetju zaposlene prave ljudi, ki so ustrezno motivirani in usmerjeni k skupnim ciljem podjetja. Zato je postalo neizogibno, da organizacije naredijo pregled nad svojimi internimi kadrovskimi praksami ter mikro okoljem ter identificirajo faktorje, ki vplivajo na motivacijo, zadovoljstvo in posledično na zadržanje svojih zaposlenih v organizaciji. Motivacija zaposlenih in zadržanje kadrov znotraj podjetja je eden ključnih dejavnikov organizacijske produktivnosti in profitabilnosti (Hoopes 2002).

Glede na velike stroške, ki jih prinaša fluktuacija in investicije, ki jih podjetja vlagajo v zadržanje kadrov, predvsem ključnih, je identificiranje dejavnikov, ki lahko pripomorejo k nižji fluktuaciji bistvenega pomena in mora postati prioriteta naloga managementa. Fluktuacija ima za organizacijo lahko zelo negativne posledice, še zlasti, če je visoka. Težko je nadomestiti delavce, ki so zapustili organizacijo, posredni in neposredni stroški fluktuacije so zelo visoki. Zaposleni, ki ostanejo, so demoralizirani z izgubo sodelavcev. Pri mnogih podjetjih ima izguba zaposlenih učinek domin (Wingfield in Berry 2001, 5). Ko eden odide, se začnejo drugi spraševati o pomenu svojega dela in alternativnih priložnostih. Če je fluktuacija v podjetju izredno visoka, se je potrebno vprašati, kakšno je socialno in delovno okolje v organizaciji. Poleg stroškov za vnovično kadrovanje, uvajanje novo zaposlenih ter stroškov izgube znanja in povezav, ki jih s seboj odnese zaposleni, je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da na trgu dela vlada paradoks. Navkljub še ne dodobra okrepljenim gospodarskim razmeram in še vedno visoki stopnji brezposelnosti, poteka bitka za talente. Zaposlenim, ki se zavedajo da so njihove kompetence in izkušnje iskane na trgu dela, je še toliko pomembneje, da v podjetju, kjer delajo, lahko uresničujejo svoje potrebe ter so motivirani in zadovoljni, ker si v obratnem primeru lahko zelo hitro poiščejo alternativno zaposlitev.

Proces motiviranja je v zadnjih letih še bolj prišel v ospredje, ker ni več strogih hierarhičnih organizacij, modeli strogega vpliva, discipline in sankcij ne funkcionirajo več, prav tako ne model »palice in korenčka«. Hkrati se zaposleni soočajo z vedno novimi zahtevami, ki se tičejo povečanja storilnosti in izboljšanja kakovosti. Vedno več časa morajo preživeti na delovnih mestih, ob tem, da vse to spremlja negotovost varnosti delovnega mesta. Zato

motiviranje zaposlenih danes ni več opcija vodstva, ampak nuja. Hkrati pa moramo upoštevati, da so se spremenile tudi metode in strategije motiviranja, kar daje predlagani temi znanstveno relevantnost.

Ker je končen cilj organizacije delovna uspešnost in učinkovitost, motivacija pri tem igra veliko vlogo. Delovna uspešnost zaposlenih je odvisna od znanja, sposobnosti in motivacije (Lipičnik in Možina 1993). V primeru, če je katerakoli od neodvisnih spremenljivk enaka nič, je tudi učinek enak nič (Kelloway in Barling 2000, 109). Motivacija je v tej enačbi faktor, na katerega je s strani organizacije najtežje vplivati, ker je motivacijska struktura vsakega posameznika različna. Ljudje delajo različne stvari iz različnih notranjih razlogov in na podlagi različnih potreb, zato lahko rečemo, da je motivacija subjektiven proces, ki poteka v vsakem človeku drugače. Prav tako je potrebno upoštevati, da se skozi življenjske in delovne cikle potrebe posameznika spreminjajo, motivi posameznika pa lahko delujejo različno v različnih organizacijah. Na podlagi tega morajo biti managerji občutljivi na razlike med posamezniki in se izogibati generalizaciji motivacijske strategije, hkrati pa morajo biti previdni, da model motiviranja in nagrajevanja ne zaide v nepregleden sklop motivacijskih faktorjev ter da je pravičen, jasen in transparenten.

Delovno zadovoljstvo je v literaturi zelo povezano z motivacijo. Termin motivacije se nanaša na vedenje, delovno zadovoljstvo pa na obnašanje in čustva ljudi pri delu. Zveze med zadovoljstvom in motivacijo so številne, vendar ne vedno neposredne. V prvotnih študijah so predvidevali, da je zadovoljen posameznik tudi motiviran, kar pa so kasneje zavrgli. Povečanje delovnega zadovoljstva tako ne vpliva na povečano delovno uspešnost, vpliva pa na pripadnost zaposlenih, kar posledično lahko rezultira v manjši fluktuaciji ter absentizmu. Zadovoljni delavci bodo redkeje zapuščali službo.

Cilj managerjev in kadrovskih oddelkov je tako vzpostaviti sisteme, ki bodo pripomogli k motivaciji, zadovoljstvu in pripadnosti, kajti motivirani, zadovoljni in pripadni zaposleni predstavljajo razliko med uspešno in neuspešno organizacijo ter med povprečnimi in odličnimi poslovnimi rezultati.

1.1 Namen in cilji magistrskega dela

Znanstveno relevantnost koncepta motivacije, delovnega zadovoljstva in pripadnosti kažejo številne teorije in raziskave, ki so bile narejene na tem področju. Namen magistrskega dela je identificirati ključne faktorje, ki vplivajo na motiviranost, zadovoljstvo in zadržanje kadra v podjetjih. Na podlagi teoretičnih prispevkov in raziskav tujih in domačih avtorjev, sinteze motivacijskih teorij in empirične raziskave, izvedene na reprezentativnem vzorcu zaposlenih iz različnih podjetij, ki so bili vabljeni na razgovor v kadrovske agencije, bom v magistrskem delu preverila, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki jim različne skupine zaposlenih pripisujejo največjo pomembnost ter kateri so dejavniki, s katerimi so zaposleni najbolj zadovoljni oziroma nezadovoljni v njihovih podjetjih. Obenem želim preveriti ali obstaja korelacija med motivacijo, zadovoljstvom na delovnem mestu in namenom prostovoljne fluktuacije ter na koncu predlagati ustrezne kadrovske prakse managerjem.

Veliko študij je že raziskovalo kateri faktorji so pomembni za motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih ter če obstajajo korelacije med zadovoljstvom in fluktuacijo. Vendar se je večina študij nanašala na določeno poklicno skupino ali na posamezno podjetje, kjer lahko vlada specifična organizacijska kultura. Namen te študije je raziskati dejavnike motivacije in zadovoljstva med zaposlenimi iz različnih podjetij, različnih industrij in organizacijskih nivojev. V raziskavo so bili vključeni zaposleni, ki so bili povabljeni na razgovor v kadrovske agencije. Nekateri od anketirancev so se sami prijavili na zaposlitveni oglas za določeno odprto delovno mesto, drugi pa niso proaktivno razmišljali o menjavi zaposlitve in so bili na razgovor povabljeni na direktno povabilo »headhunterja«. Generalno lahko rečemo, da je pri populaciji zajeti v reprezentativnem vzorcu, do določene mere že izpostavljena vsaj majhna namera, ki kaže na pripravljenost na prostovoljen odhod iz organizacije, v kateri so trenutno zaposleni.

Gallupova študija je pokazala, da obstaja direktna povezava med motivacijo in zadržanjem kadra. Motiviran posameznik naj bi ostal v organizaciji dlje časa kot nemotiviran. Statistični dokazi tudi predlagajo, da je pomanjkanje motivacije eden izmed glavnih faktorjev, ki prispeva k visoki prostovoljni fluktuaciji posameznikov (Abbasi in Hollman 2000). V magistrskem delu bomo na osnovi teorije in empiričnih podatkov preverili, če so dejavniki, ki jim posamezniki pripisujejo pomembnost, a so z njimi nezadovoljni, tudi dejanski vzrok za namen prostovoljne fluktuacije. Iz motivacijskih teorij je razvidno, da je težnja ljudi po

zadovoljevanju različnih potreb v sferi dela, bistvo delovne motivacije. Delovna sila v podjetju je preveč diverzificirana, da bi uporabili enotno strategijo motiviranja in nagrajevanja za vse. Menim, da ima večina slovenskih podjetij uveden generalen sistem motiviranja in nagrajevanja in da vodilni niso občutljivi na razlike posameznikov, kar bo tudi eno izmed empiričnih izhodišč v zadnjem delu naloge. Na nehomogenost delovne sile, na različne želje, pričakovanja in potrebe se veže tudi dilema, ki se nanaša na finančne oziroma nefinančne motivacijske faktorje. Zato bom v nadaljevanju poskušala ugotoviti pomen finančnih in nefinančnih motivacijskih dejavnikov, v empiričnem delu pa, če ima posamezna skupina motivatorjev večji vpliv na določeno skupino zaposlenih (mlajši/starejši, delavci/administracija/srednji management/višji management, izobrazbena struktura), kar kaže na izviren prispevek magistrskega dela. Tukaj bom izhajala iz Maslowe teorije, katere predpostavka je, da ima denar večjo motivacijsko moč pri zaposlenih z nižjim življenjskim standardom, pri tistih, ki pa imajo zadovoljene potrebe nižjega reda, pa so pomembnejši drugi intrinzični motivacijski faktorji (Maslow 1982).

Na drugi strani ne moremo mimo Adamsove teorije pravičnosti, na podlagi katere zaposleni iščejo ravnotežje med svojim vloženim trdom in tistim, kar dobijo nazaj v zameno od organizacije, to razmerje pa primerjajo z razmerjem ostalih sodelavcev na podobnih delovnih mestih. V empiričnem delu bom preverila ali zaposleni zaznavajo, da je nagrajevanje v njihovih podjetjih percipirano kot pravično.

Glavni namen magistrskega je tako opozoriti na pomembnost motivacije, na pravilno rabo tako denarnih kot nedenarnih motivacijskih dejavnikov, analizirati dejavnike, ki so najbolj kritični za zadovoljstvo in zadržanje kadra v podjetju, zlasti glede na visoke stroške fluktuacije ter vedno večjo bitko za talente, ki se odvija na trgu dela. Motivacija zaposlenih s strani managementa ostaja primarni faktor za izboljšano zadovoljstvo in zadržanje kadra v organizaciji (Whittington in Evans 2005).

2 MOTIVACIJA

Zanimivost in znanstveno relevantnost koncepta motivacije kažejo številne teorije, empirične raziskave, razprave in prispevki strokovne javnosti, ki so se ukvarjali s tem kompleksnim fenomenom. Tudi vsa literatura, ki obravnava management in vodenje, vsebuje poglavja, ki obravnavajo motivacijo. Veliko zanimanje za motivacijo ima v osnovi tri razloge: povečanje učinkovitosti in kreativnosti dela, izboljšanje kakovosti delovnega življenja ter okrepitev konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Motivacija je poleg delovnega zadovoljstva ter pripadnosti podjetju ena od treh glavnih kategorij odnosov do dela (Shields 2007, 45).

Mnogo avtorjev je različno definiralo motivacijo: motivacija je proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan 2000, 11). Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje (Bahtijarević 1999, 557), proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri različnih ciljev (Turk 1987, 127).

Obstaja veliko različnih definicij, vsem pa so skupni trije elementi: motivacija sproža v posamezniku energijo za aktivnost, usmerja in ohranja določeno vedenje (Steers in Porter 1987, 5–8). Dejstvo, da motivacija v posamezniku sproži energijo, je najbolj osnovna komponenta motivacije. Ljudje, ki so motivirani, imajo potrebo po določeni aktivnosti, medtem, ko tisti, ki niso motivirani, te potrebe ne čutijo. Usmerjenost pomeni, da ima motivirano vedenje nek namen in je usmerjeno k doseganju določenega cilja. Ohranjanje določenega vedenja pa pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri naporih za doseganje ciljev. Močno motivirani ljudje bodo dlje vztrajali pri svojem vedenju, ki je ciljno usmerjeno, kot tisti, ki niso motivirani ter bodo hkrati bolj pripravljeni preizkusiti učinkovitost novih pristopov za doseg cilja.

Cilj motiviranja ni le povečanje produktivnosti in spodbujanje zaposlenih k kvalitetno opravljenem delu, ampak tudi vabljenje in ohranjanje kvalitetnih zaposlenih v podjetju, spodbujanje ustvarjalnosti in napredka ter zagotavljanje identifikacije interesov zaposlenih s podjetjem (Bahtijarević 1999, 602). Kennanova pa dodaja, da bodo motivirani zaposleni radi

opravljali svoje delo, morala zaposlenih bo visoka, kar bo ustvarilo odlično delovno klimo in vzdušje ter sama izvedba dela ne bo zahtevala veliko nadzorovanja (Keenan 1996, 62–63). Zato je izbira pravih metod motiviranja in nagrajevanja ena izmed strateških nalog vodilnih v podjetju, ki ima vpliv tudi na ostale bistvene procese v organizaciji.

Motivacijska struktura določa v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi (Uhan 2000, 27) in ima zelo velik vpliv na posameznikovo delovno uspešnost in učinkovitost. Pri tem moramo poudariti, da imajo posamezniki različne motivacijske strukture, kar pomeni da različni motivacijski faktorji drugače vplivajo na različne ljudi. Posamezniki se med seboj razlikujejo po potrebah, interesih, željah, spolu, starosti, izobrazbi in položaju, ki ga opravljajo v podjetju.

Nemalokrat se motivi istih ljudi sčasoma menjajo (Rozman in drugi 1993, 240). Interesi posameznika so odvisni od posameznikove percepcije glede možnosti in različnih poti za zadovoljitev svojih potreb. Ljudje delajo različne stvari iz različnih vzgibov in na podlagi različnih potreb.

Kljub temu, da je v osnovi mehanizem motiviranja individualen, tisti moment, ko ljudje s svojimi potrebami pridejo v stik z drugimi ljudmi, nastanejo med njimi razmerja motivacije. Motivacija ni odvisna samo od posameznika, temveč je tudi družbeno pogojena (Rozman 1993, 236). Blaginja v družbi in razmerja med skupinami in med posameznimi ljudmi določajo, kakšne bodo potrebe posameznika in kakšen bo način njihove zadovoljitve. Tako so v vsaki družbi in vsakem podjetju potrebe in cilji posameznikov med seboj na nek način povezani.

Na pomembnost in aktualiziranje potreb posameznika vpliva še cel niz faktorjev od individualnih lastnosti, značilnosti dela in organizacijske strukture (Lipičnik 1998), širše družbeno okolje (Armstrong 1991, Rozman 1993) ter pričakovanja posameznika (Vroom 1967). Zato fenomen motivacije ni izoliran in se ga ne da prenesti iz laboratorijskega konteksta v realno delovno okolje, hkrati pa se vseskozi spreminja. Ko managerji poskušajo motivirati svoje zaposlene, morajo upoštevati vse našete dejavnike, ki skupaj vplivajo na delovno motivacijo.

Psihični mehanizem motiviranja nam pojasni razlog, zakaj nek posameznik deluje na nek način, medtem ko motivacijska struktura določa v katero smer in s kakšno močjo se bo

delovanje razvijalo. Če želimo spoznati motivacijsko strukturo, moramo poznati potrebe ter značilnosti mehanizma motiviranja.

Slika 2.1: Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec (1987, 109).

Mehanizem motivacije je vse, kar vodi k aktivnostim in jim daje vektorsko obeležje: pojavnost, smer, intenziteto in trajanje (Jezernik 1977, 24). Ko se v posamezniku pojavi potreba, to v njem vzbudi občutek neravnovesja, ki ga želi zmanjšati. Posameznik izbere določeno delovanje, ki naj bi ga pripeljalo do želenega cilja, to je zadovoljitve potreb. Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zadovoljiti nastalo potrebo, imenujemo motivirano delovanje. Cilj je zadovoljitev pričakovanj, ki nastajajo na osnovi materialnih, nematerialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebnem razvoju (Možina 1986, 438). Cilji predstavljajo motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi (Lipovec 1987, 113).

2.1 Teorije motivacije

Motivacijske teorije preučujejo zakaj se ljudje obnašamo na določen način in zakaj med različnimi možnimi načini izberemo ravno to obnašanje in ne drugega. Naj na tem mestu povzamem ugotovitve Erich Fromm-a, ki je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo: nekateri radi delajo zato, ker bi radi kaj imeli, drugi pa zato, ker bi radi kaj bili (Lipičnik in Možina 1993). Ti dve vrsti usmerjenosti sta tudi razdelili avtorje, ki so se ukvarjali s konceptom motivacije na dva pola. V skladu s tem sta se razvili dve kontradiktorni teoriji. Prva poudarja pomen intrinzičnih faktorjev motivacije, znotraj le te naj omenim humanistični pristop, ki poudarja socialne potrebe in njihovo zadovoljitev ter zadovoljstvo posameznika kot ključen motivacijski faktor. Druga teorija, teorija instrumentalnosti oziroma klasična šola pa predpostavlja, da imajo pozitivno vrednost za dobro opravljeno delo le denar in drugi ekstrinzični dejavniki. Oba glavna pristopa imata podobne pomanjkljivosti, namreč oba imata enodimenzionalen pristop k motivaciji, poenostavljata in posplošujeta kompleksen

fenomen motivacije ter zanemarjata individualne razlike posameznika. Zaposleni naj bi presojal ustreznost izmenjave vedenja za nagrado organizacije skozi oceno obeh navedenih vrst nagrad (Beer in drugi 1984, 113).

Za lažje razumevanje kompleksnega fenomena motivacije bom v nadaljevanju predstavila nekaj najpomembnejših teorij, ki se med seboj razlikujejo in hkrati dopolnjujejo. Teorije so v literaturi predstavljene v znanstvenem konceptu, niso pa še v celoti postavljene v trenutni moderen kontekst dela, kar bi lahko managerjem pomagalo vzpostaviti konkretne ukrepe v podjetjih. Tako ne moremo trditi, da je delovna motivacija, kljub številnim prispevkom povsem raziskano področje, so pa motivacijske teorije vsekakor v pomoč managerjem, da lažje razumejo vedenje in delovanje zaposlenih. Teorije sem razdelila na tri sklope. Pregled teorij bom začela z najbolj osnovno ekonomsko teorijo motivacije, nadaljevala z vsebinskimi motivacijskimi teorijami, imenovanimi tudi teorije potreb in nazadnje predstavila še procesne teorije.

2.1.1 Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije se je razvijala skozi daljše časovno obdobje. Leta 1911 je Friderich Taylor izdal delo »Principi znanstvenega managementa«, kjer trdi, da delavce motivira le denar in da hkrati potrebujejo striktno vodstvo.

To je tudi temeljna predpostavka teorije ekonomske motivacije, namreč da je denar oziroma materialne dobrine za zaposlenega tista spodbuda, da opravi tisto aktivnost, ki se od njega zahteva, kot pogoj za plačilo (Uhan 2000, 22). Skozi leta se je izkazalo, da je plača, kot materialni motivacijski dejavnik, sicer pomemben motivacijski dejavnik, vendar ne edini. Kot motivacijski dejavnik deluje na vse plasti delavcev, večjo motivacijsko moč pa ima zlasti na delavce z nižjim življenjskim standardom, na delavce z višjim življenjskim standardom pa deluje vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan 2000). To lahko deloma obrazložimo z Maslowo hierarhijo potreb. Ko so zadovoljene osnovne potrebe, posameznika motivirajo višje potrebe. Kar pomeni, da šele ko človek meni, da z osebnim dohodkom dosega primerno raven socialnega statusa, bo daljal prednost nematerialnim motivacijskim dejavnikom.

Delavci, ki opravljajo enostavna, manj zahtevna dela in s svojimi zasluži komaj pokrivajo potrebo za svojo eksistenco in eksistenco svoje družine, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejemajo take zasluške, da njihov obstoj ni ogrožen (Uhan 2000). Teorija t.i. ekonomske motivacije je po Uhanu ustrezna za delavce z nizkimi zasluži, za mlade delavce, ki si še le ustvarjajo dom in zato potrebujejo ustrezna sredstva ter za ljudi, ki so jim materialna sredstva smisel življenja.

Druga pomembna premisa teorije je, da je posamezna nagrada spodbudna toliko časa, dokler ne postane stalna in na tak način omogoča razlikovanje pri obračunu zasluška. Tisti trenutek, ko postane stalna, jo delavci vzamejo za samoumevno in nima več motivacijskega učinka. O zmotnosti pomembnosti denarja kot edinega motivatorja priča tudi dejstvo, da je Taylorjev znanstveni management pogosto rezultiral v nizki morali in stavkah.

2.1.2 Motivacijske teorije potreb

Pri preučevanju motivacije je zlasti pomemben prispevek teorij, ki so jih prispevali Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Alderfer ter Vroom, ki so vse po vrsti nesporno ugotovile, da človek v sferi dela ni zgolj nekakšen "homo economicus", kot so ga opredeljevale tayloristične teorije, ki dela le zato, da bi zaslužil za preživetje, ampak da ljudje z delom in v zvezi z delom poleg materialnih, zadovoljujejo tudi celo vrsto drugih svojih pomembnih potreb.

Teorije potreb ali imenovane tudi vsebinske teorije temeljijo na razlagi potreb ljudi. Pojasnjujejo zakaj ljudje določene motivacijske faktorje želijo in zakaj drugih ne in katere cilje želijo izpolniti. Usmerjene so na identificiranje in klasifikacijo potreb, ki jih ljudje skušajo zadovoljiti. Vsi cilji, h katerim je usmerjeno ravnanje ljudi, so temelj za analizo potreb ljudi (Marzel 2000, 349). Ko potrebe niso zadovoljene, posameznik čuti potrebo po določenem vedenju, ki naj bi pomagalo to potrebo zadovoljiti. Ko posameznik potrebo zadovolji, se ponovno vzpostavi ravnovesje. Vsebinske teorije so bolj usmerjene na spremenljivke, ki vplivajo na posameznikovo obnašanje in manj na proces, v katerem posameznik to počne. Nekateri jih imenujejo tudi individualne teorije, ker ne upoštevajo delovnega okolja, karakteristik dela, ampak analizirajo le pomen individualnih potreb za delovno obnašanje (Bahtijarevič 1999).

2.1.2.1 Maslowa teorija potreb

Med teorijami potreb oziroma vsebinskimi teorijami je najbolj poznana teorija potreb Abrahama Maslowa. Maslow je leta 1954 razvil motivacijsko teorijo, s katero je predstavil hierarhijo potreb, ki naj bi bile univerzalne. Po Maslowu naj bi bile človekove potrebe razdeljene na 5 sklopov v hierarhijo, glede na njihovo relativno pomembnost. Izhajal je iz predpostavke o relativni nadmoči potreb, ki so organizirane v hierarhično strukturo. Maslow je trdil, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju ter da so nižje potrebe bolj pomembne od višjih. Ko je potreba enkrat zadovoljena, ne motivira več, temveč se ob tem pojavi nova potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan 1999, 3–4). Kljub temu potrebe niso izolirane, kajti povezane so z zadovoljitvijo oziroma nezadovoljitvijo drugih potreb. Ob tem gre za neprestan proces prehajanja iz ene v drugo potrebo, ob čemer se stanje popolnega zadovoljstva doseže le redko (McCormick in Ilgen 1985, 270). Potrebe so lahko močne ali šibke, na njih pa vplivajo faktorji okolja (Ramlall 2004, 53).

Maslow je sčasoma korigiral svojo koncepcijo ter pojasnil, da je zadovoljitev določene potrebe relativna in da ni izključeval možnosti, da bi istočasno delovalo več potreb hkrati (McCormick in Ilgen 1985, 270) ter prišel do zaključka, da človek najbolje funkcionira, ko k nečemu teži, ko mu nekaj manjka in ko vse svoje zmožnosti postavi v funkcijo uresničitve svojega cilja.

Slika 2.2: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Steers in Porter (1987, 52).

Na dno hierarhije je postavil **fiziološke potrebe**, ki so po Maslowu najmočnejše izmed vseh. V kolikor posameznik nima zadovoljenih fizioloških potreb, nima nobenih drugih potreb oziroma so za posameznika druge potrebe potisnjene v ozadje. Oseba, ki nima hrane, varnosti, ljubezni, ugleda ali občutka samopotrditve, bo želela najprej zadovoljiti potrebo po hrani. Ko posameznik zadovolji osnovne fiziološke potrebe, potem le te ne determinirajo več njegovega vedenja. Po Maslowu zadovoljena potreba ni več potreba.

S poudarjanjem fizioloških potreb kot najpomembnejših potreb, Maslowa koncepcija nakazuje dominacijo materialnih motivacijskih dejavnikov s ciljem, da se zadovoljijo eksistenčne potrebe. V zadnjem delu magistrskega dela bomo tudi empirično preverili, če so zaposlenim, ki imajo nizke osebne dohodke in s tem več eksistencialnih problemov, dejansko pomembnejši materialni dejavniki, ki jim pomagajo zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.

Ko so fiziološke potrebe dobro zadovoljene, potem pridejo do izraza **potrebe po varnosti**, potrebe po stabilnosti eksistence. Pri zdravih odraslih srečnih osebah, je ponavadi potreba po varnosti zadovoljena. Običajno se izraža kot želja po zaposlitveni varnosti, želja po varčevanju in raznih zavarovanjih, socialni varnosti, pravni varnosti pravic iz delovnega razmerja, v sami osnovi pa tudi kot fizična varnost pri delu. Drugi vidiki, ki se ne nanašajo na delo, se kažejo v sprejemanju znanih običajnih stvari in v zavračanju neobičajnih.

Ko so zadovoljene fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, le te ugasnejo in na dan pridejo **potrebe po pripadnosti in ljubezni**. Gre za osnovne družbene potrebe, ki silijo ljudi k navezovanju stikov in gradnji toplih odnosov s soljudmi (Heylighen 1992, 41). V delovnem okolju se te potrebe kažejo kot potreba po dobrih medsebojnih odnosih in dobrem internem komuniciranju v podjetju. To vključuje možnost sodelovanja, dobro horizontalno komuniciranje med sodelavci, dobro vertikalno komuniciranje in odnosi z nadrejenimi. Kaže pa se tudi kot potreba po obveščenosti v podjetju.

Vsi ljudje v družbi imajo potrebe in želje po visokem in stabilnem mnenju o sebi, **potrebo po samospoštovanju in da so spoštovani** (Maslow 1943, 10). Te potrebe lahko uvrstimo v dve podskupini. V prvi podskupini je želja po moči, dosežkih, sposobnosti, neodvisnosti in svobodi. V drugo podskupino pa spada želja po tem, da nas drugi spoštujejo, želja po dobrem statusu, slovesu, prevladi, pomembnosti, priznanju in cenjenosti.

Če so zgoraj našteje potrebe zadovoljene, se to izraža v občutku posameznika, da je močan, samozavesten, sposoben, cenjen in koristen, v nasprotnem primeru nezadovoljenosti teh potreb, pa se posameznik počuti manjvrednega, nezmožnega, šibkega in posledično brezvoljnega. Po Lipičniku so te potrebe primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju v družbi.

V delovnem okolju se potrebe kažejo kot potreba po javnem priznanju, po cenjenem delu, sodelovanju pri pomembnih odločitvah, potreba po odgovornosti in samostojnosti, po pomembnosti dela in napredovanju.

Na vrhu hierarhične lestvice se nahaja **potreba po samoizpolnitvi**. Ker smo ljudje tako različni, se v tej potrebi še najbolj razlikujemo (Maslow 1943, 11). Pomeni željo posameznika po tem, da izkoristi in realizira svoje potenciale in da dela tisto kar zna. Zadovoljitev te potrebe za razliko od ostalih potreb, potrebo naredi še pomembnejšo in njenega pomena ne zmanjša, kot to velja za ostale štiri potrebe. Potreba po samouresnitvi deluje na podlagi pozitivne povratne zveze. S potrebo po rasti se povečuje razlika med dejanskim in želenim ravnotežnim stanjem. S tem posameznik razvija svoje potenciale in raste. Omenjeno razhajanje med želenim in dejanskim spodbuja človeka, da se vedno bolj razvija. Maslow to stanje označuje kot najvišje stanje psihološkega zdravja. Pri ostalih potrebah nižjega reda pa z zadovoljevanjem potrebe posameznik dejansko odpravlja razliko med dejanskim stanjem in nekim optimalnim ravnotežnim stanjem. Tam govorimo o negativni povratni zvezi, preko katere se zmanjšujejo primanjkljaji. Kazalci zadovoljevanja potreb po samouresnitvi v

delovnem okolju so zanimivo in ustvarjalno delo, visoka zahtevnost dela in temu pripadajoča odgovornost, sodelovanje pri postavljanju ciljev in odločitev, možnost profesionalnega razvoja in napredovanja, možnost strokovnega razvoja in izobraževanja.

Maslowa teorija je doživela mnogo kritik in veliko empiričnih raziskav je ovrglo njeno veljavnost, pa vendar kljub vsem pomanjkljivostim, predstavlja osnovo za preučevanje motivacije. Potrebno pa je povedati, da ni teorija, ki bi veljala v vsakem času in na vsakem območju. Zadovoljitev človekove potrebe ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ki je časovno in geografsko opredeljen (Jurančič 1980, 64). Poudarja pomen različnih potreb, ki jih ima posameznik, vendar je pri tem s svojimi mejami precej rigidna. Avtorja Wahba in Bridwell sicer navajata, da Maslow v svojih kasnejših delih poudarja, da hierarhija potreb ni nujno fiksna in da obstaja veliko izjem (v Steers in Porter 1987, 52). Vedenje posameznika lahko določajo številni dejavniki istočasno, kar pomeni, da vedenje posameznika običajno usmerja več potreb hkrati. Wahba in Bridwell (1976) sta v svojih raziskavah ugotovila, da ni dokazov, da deprivirana potreba dominira (Saal in Knight 1988, 262). Kajti potrebe, ki so bile rangirane kot najmanj zadovoljene, niso vedno tudi najpomembnejše. To je tudi ena izmed hipotez, ki jo bomo v empiričnem delu magistrske naloge preverjali ter s tem ob pozitivnem rezultatu pokazali na pomanjkljivost Maslowe teorije. Omenjena avtorja sta hkrati ovrgla domnevo, da je potreba najvišjega reda najmanj zadovoljena. V svojih študijah sta ugotovila, da je najmanj zadovoljena potreba po samouresnitvi in potreba po varnosti, medtem ko je potreba po pripadnosti najbolj zadovoljena.

Za managerje v podjetjih je pomembno dejstvo, ki ga lahko izluščimo iz Maslowe teorije, da določena potreba lahko ugasne in izgubi svoj motivacijski potencial. To pomeni, da ljudi ne moremo vedno motivirati na enak način in da vse ljudi ne motivirajo isti dejavniki. Vsakega posameznika lahko v različnem obdobju in pa tudi v različni organizaciji motivira drug dejavnik. Če managerji vedo, kakšne potrebe imajo zaposleni v določenem obdobju, lahko na ta način uporabijo prave instrumente, ki lahko v danem momentu dejansko motivirajo zaposlene.

2.1.2.2 Alderferjeva ali ERG teorija

Alderferjeva teorija je še ena, ki izhaja iz individualnih potreb posameznika, ki ga ženejo k cilju. Alderfer je na podlagi kritik Maslowe teorije svojo izpopolnil ter pravi, da temeljne elemente motivacije oblikujejo tri kategorije potreb. To so potrebe po obstoju oziroma eksistencialne potrebe, kamor spadajo fiziološke in materialne potrebe, potrebe po povezanosti oziroma pripadnosti, kamor spadajo družbene potrebe po stikih ter spoštovanju ter potrebe po osebni rasti in razvoju, kamor se uvršča potreba po samouresničitvi.

Teorija vsebuje hierarhijo potreb, vendar brez nujnega zaporedja, glede na njihovo pomembnost. V nasprotju z Maslowom lahko osebo istočasno motivirajo različne potrebe. Ena predpostavka pravi, da je zadovoljena potreba motivator vedenja, kar zopet nasprotuje Maslowi teoriji, ki trdi, da ko zadovoljimo določeno potrebo, ta izgubi na moči. Na ta način se lahko potreba krepi in govorimo o progresiji. Na primer, posameznik pri avtonomnem odločanju še bolj začuti potrebo po izzivih in samostojnosti in ne manj. Alderfer uvaja tudi pojem regresije, ki deluje v drugi smeri. Če je posameznik neuspešen pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, se osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje. S tem posameznik kompenzira nezmožnost zadovoljevanja višjih potreb (Jan 2002, 116). Tako se pri Alderferju posamezniki pomikajo navzgor ali navzdol po hierarhični lestvici, odvisno od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb (Steers in Porter 1987, 45). Zadnja predpostavka združuje vse kategorije potreb in vzajemno medsebojno delovanje na intenzivnost potreb.

Tudi Alderferju nekateri očitajo, da konceptualno ni izpostavil nič novega, je pa jasno izpostavil idejo o individualnih potrebah, kar druge motivacijske teorije niso poudarile. Pomemben prispevek k lažjemu razumevanju delovne motivacije predstavlja njegov pojem regresije, kar daje organizacijam oziroma managerjem vodilo, naj se ne ukvarjajo samo s sistemom nagrajevanja, temveč tudi s potrebami višjega reda, ki posameznikom dajejo možnost za osebno rast in razvoj. To velja tako za zaposlene na nižjih delovnih mestih, ki jim običajno delovna mesta ne dopuščajo neke kreativnosti in avtonomije. Na ta način se lahko izognejo nezadovoljstvu zaposlenih. Res pa je, da v praksi cel niz organizacijskih faktorjev otežkoča, da bi bile nagrade individualizirane in da bi bil poudarek na potrebah višjega reda.

2.1.2.3 Herzbergova teorija motivacije

Herzbergovo teorijo imenujemo tudi motivacijsko – higienska teorija ali dvojna teorija motivacije. Dvojna zato, ker je Herzberg na podlagi raziskav ugotovil, da so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu različni od tistih dejavnikov, ki vplivajo na nezadovoljstvo (Herzberg 1986, 56). Iz teh ugotovitev sledi, da nezadovoljstvo ni nasprotje zadovoljstva pri delu, temveč pomeni odsotnost zadovoljstva ter da je nasprotje zadovoljstva pri delu, odsotnost zadovoljstva. Za managerje to pomeni, da če zmanjšujemo nezadovoljstvo zaposlenih, to ne pomeni, da povečujemo zadovoljstvo.

Herzberg je dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu poimenoval motivatorji. Potrebe posameznika v tem primeru izhajajo iz same vsebine dela in omogočajo osebno rast. Motivatorji so po Herzbergu: zanimivo delo, delovni dosežki, odgovornost, priznanje za dosežene rezultate, osebni in strokovni razvoj ter napredovanje. Ti dejavniki zadovoljujejo višje potrebe posameznika in posamezniku omogočajo, da občuti zadovoljstvo pri delu in ga zanj motivirajo (Daft in Noe 2001, 415). Armstrong pravi, da omenjeni dejavniki motivirajo posameznika, da poveča vložen napor in storilnost (Armstrong 1996, 305). Če so motivatorji zadovoljeni, povzročajo zadovoljstvo, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Te potrebe so tiste, ki se nanašajo na osebno rast (Miner 1980, 78).

Dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo pa je poimenoval higieniki. Mednje Herzberg uvršča plačo, delovne pogoje, varnost zaposlitve, medosebne odnose in politiko podjetja (Herzberg 1968). To so dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in ne iz dela samega, kot to velja za motivatorje. Higieniki s svojo prisotnostjo odpravljajo nezadovoljstvo, vendar pa nimajo nobenega vpliva na zadovoljstvo ali motivacijo. Iz povedanega sledi, da so higieniki potrebni, kajti če jih ni, so ljudje nezadovoljni in nimajo možnosti zadovoljevanja osnovnih potreb. Šele, ko so te potrebe zadovoljene, lahko managerji dodajo motivatorje, ki bodo prispevali k rasti posameznika.

Herzbergova teorija je ena najbolj znanih motivacijskih teorij, vendar je doživela veliko kritik in nikoli ni bila empirično potrjena, večkrat celo ovržena (Shields 2007, 27). Večina kritik se usmerja na metodologijo, ki jo je Herzberg uporabil, namreč očitajo mu, da je pri dekodiranju podatkov prihajalo do pristranskosti. Velik kritik teorije je bil Victor Vroom, ki je trdil, da ljudje po svoji naravi vzroke zadovoljstva iščejo v njih samih, vzroke nezadovoljstva pa v delovnem okolju, torej izven sebe, kar daje vprašljivost delitvi na higienike in motivatorje (Basset - Jones in Lloyd 2005, 924). Na drugi strani Armstrong pravi, da kar naprej naletimo

na ljudi, ki so izredno zadovoljni, da delajo minimalno, torej le toliko da obdržijo službo (Armstrong in Murlis 1991, 166). Tako, da zadovoljstvo, ne pomeni istočasno tudi motiviranosti.

Teorija je izzvala tudi do tedaj prevladujoče teoretične predpostavke, ki so temeljile na tem, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo lahko predstavljena na istem kontinuumu (Bassett - Jones in Lloyd 2005, 923). Veliko kritik je sprožila tudi domneva Herzbergove teorije, da je plača zgolj higienik in ne more hkrati tudi motivirati.

Herzbergova teorija je kljub kritikam dala pomembne smernice. Nakazala je namreč, da denar ni vedno glavni motivator ter da je potrebno delo oblikovati na tak način, ki bo spodbujal notranje zadovoljstvo in motivacijo. Kot smo videli, plača po Herzbergu spada med t.i. higienike, kar pomeni, da je slaba plača lahko vzrok velikemu nezadovoljstvu, visoka plača pa običajno ni razlog za izjemno zadovoljstvo in posledično nima učinka sorazmernega povečanja motivacije za delo. Herzberg opozarja tudi na to, da s konstantnim povečevanjem ekstrinzičnih nagrad, postanejo nekatere ugodnosti že pravice, in ne predstavljajo več nagrade, ki bi motivirale zaposlene, temveč lahko zato delujejo obratno in ustvarjajo nezadovoljstvo (Herzberg 1968). Deci (1971) je celo empirično dokazal, da če ni denarna nagrada močno povezana z uspešnostjo posameznika, njegovim vedenjem in doseženimi rezultati, denar deluje kot demotivator (Henderson 1989, 292).

2.1.2.4 McClellandova teorija motivacije

McClelland je razvil teorijo pridobljenih potreb, ki temelji na prepričanju, da določene potrebe posameznik pridobi oziroma jih »priuči« skozi življenjske izkušnje. Ali bo človek pridobil potrebe, odločajo najzgodnejše življenjske izkušnje (Daft in Noe 2001, 416). Ko je potreba dovolj močna, prisili posameznika k aktivnosti, ki bo to potrebo zadovoljila. McClelland navaja tri ključne pridobljene potrebe:

- **potreba po dosežkih** nakazuje na željo po čim boljšem opravljanju zahtevnih nalog. Ljudje s tako potrebo razmišljajo, kako bi določena zahtevna dela opravili še boljše, želijo si odgovornosti in si zagotoviti visoko uspešnost. Iščejo situacije, kjer so lahko osebno odgovorni za rešitve, kjer dobijo hitro povratno informacijo in kjer imajo

zmerne izzive. McClelland je v svojih raziskavah odkril, da se od drugih razlikujejo po želji, da naredijo stvari boljše (Robbins 1994, 470).

- **potreba po sodelovanju**; tu je izražena želja po vzpostavitvi in vzdrževanju dobrih medosebnih odnosov. Ljudje s to potrebo se izogibajo konfliktnim odnosom, raje imajo kooperativne kot tekmovalne okoliščine in težijo k vzajemnemu razumevanju. Ta potreba je pri raziskovalcih vzbudila še najmanj pozornosti. Managerji imajo velikokrat nizko izraženo potrebo po sodelovanju in so uspešni, vendar če je le ta prešibka, potem ne prepoznajo potreb drugih.
- **potreba po moči** opredeljuje željo po ugledu in nadzoru nad drugimi ljudmi. Posameznik s to potrebo želi vplivati na druge in imeti avtoriteto nad njimi. Med temi najdemo posameznike, ki so najboljši managerji.

Teorija potreb je osnovana na prepričanju, da sta odnos do dela in motivacija posameznika za delo, odvisna od ujemanja značilnosti dela in potreb posameznika. Tako v nasprotju z drugimi teorijami ni obravnavna kot neodvisna spremenljivka. Ko so lastnosti dela kompatibilne s posameznikovimi potrebami, se predpostavlja, da je oseba zadovoljna in da bo bolj motivirana za delo. Tako so ti intrinzični motivatorji nagrada že sama po sebi. Na primer, posameznikom z močno izraženo potrebo po dosežkih, so njihovi dosežki večja nagrada, kot bi bila zunanja nagrada za njihovo uspešnost (Ramlall 2004, 54). Pomembnost vsake od potreb variira od posameznika do posameznika, prav tako pa se skozi različna življenjska obdobja potrebe posameznika lahko spreminjajo. Sama moč potrebe pa je odvisna od delovnega mesta oziroma njegovih karakteristik. Managerji bi morali že pri samem zaposlovanju definirati, kakšno osebo si želijo, glede na karakteristike delovnega mesta, ker lahko kasneje posledično lažje dosegajo ustrezno motiviranost zaposlenega. Na primer, posameznik z močno izraženo potrebo po pripadnosti, bi težko delal sam izoliran od drugih, takemu zaposlenemu je potrebno ponuditi možnost timskega dela in sodelovanja. V kolikor se karakteristike delovnega mesta ne ujemajo s posameznikovo potrebo, to posledično pripelje do stresa in nezadovoljstva posameznika.

2.1.3 Procesne teorije motivacije

Potrebe in njihova pojasnitev niso zadostne za pojasnitev motivacije, ampak je potrebno vključiti še ostale koncepte. Teoretiki, ki so se ukvarjali s procesnimi teorijami, so na motivacijo gledali iz dinamične perspektive in iskali vzročna razmerja čez čas in dogodke ter vpliv na vedenje posameznikov na delovnem mestu (Steers in drugi 2004, 381).

Procesne teorije pojasnjujejo ključne procese in glavne razloge, ki privedejo, da se ljudje obnašajo na določen način, da vložijo določen napor in na trajanje aktivnosti (Bahtijarevič 1999, 57). So nadgradnja vsebinskih teorij in jih zanimajo miselni procesi, ki usmerjajo obnašanje posameznika oziroma se ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo vedenje posameznika. Povezane so s percepcijo ljudi o njihovem delovnem okolju in z načini, kako ga interpretirajo in razumejo. Poudarjajo vpliv pričakovanj, misli in način presojanja zaposlenih na proces motivacije.

Armstrong meni, da so za managerje te teorije bolj uporabne od vsebinskih, ker nudijo bolj realistično vodenje motivacijskih tehnik ter poskušajo proces motivacije bolj razčleniti (Armstrong 1996, 43). V nasprotju s tem, bi bile vsebinske koristne samo, če bi lahko brali misli in dogajanje v možganih vsakega posameznika (Armstrong 1996, 306).

2.1.3.1 Teorija pričakovanj

Teorija pričakovanj temelji na Vroomovi teoriji motivacije. Do sedaj je imela največji vpliv na razvoj sodobnih motivacijskih teorij. Teorija pričakovanj pravi, da se posameznik odloča za vedenje na osnovi interakcije privlačnosti ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (pričakovanje) (Lipičnik 1998, 167). Moč motivacije je tako odvisna od stopnje pričakovanja, da bo dejanju sledila posledica, v obliki nagrade in od privlačnosti, ki jo nagrada predstavlja za posameznika.

Vroomova predpostavka pravi, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo in da želijo spremeniti svoje vedenje, da bi dosegli svoje cilje (Lipičnik 1998, 171). Posameznik preceni možne posledice svojih dejanj in naredi zavesten izbor med različnimi alternativami. Ravnanje ljudi je rezultat zavednih odločitev med različnimi alternativami, izbrana vedenja pa so sistematično povezana s psihološkimi procesi, zlasti s percepcijo vedenj in ravnanj (Pinder 1984, 69). Oziroma, če povemo drugače, ta teorija pojasnjuje, zakaj posameznik v konkretni

delovni situaciji izbere določeno obnašanje in ne drugih alternativ. Namen posameznika je povečati užitek in minimizirati bolečino.

Teorijo pričakovanj torej sestavljajo tri variable, ki odločajo ali bo posameznik motiviran ali ne:

- **valenca.** Je privlačnost oziroma posameznikovo vrednotenje nagrade, ki naj bi jo prejel za opravljeno delo. Če nagrada, ki naj bi sledila doseženemu cilju, za posameznika nima percipirane vrednosti, potem le ta ne bo motiviran za svoje delo. Na ta način teorija upošteva tudi nezadovoljene potrebe posameznika (DeCenzo in Robbins 1988, 321). Če vzamemo primer plače posameznika, pomeni, da njeno motivacijsko delovanje ne zavisi od višine, temveč tudi od pomena in privlačnosti, ki ga ima ta dejavnik za posameznika. Valenca je lahko pozitivna ali negativna. Realnost tukaj ni pomembna, pomembna je samo posameznikova percepcija nagrade, pa naj je ta točna ali ne. V tem je najpomembnejša značilnost valence, namreč, da se nanaša na stopnjo zadovoljstva, ki ga posameznik percipira od nagrade in ne od realne vrednosti, ki jo posameznik dejansko dobi. Resnična vrednost je lahko večja ali manjša od pričakovane vrednosti, ki si jo je ustvaril posameznik, ko jo je skušal doseči (Pinder 1984, 70). Za managerje je pomembno zavedanje, da posamezniki lahko dosežejo tiste cilje, ki so jim pomembni in privlačni, ker drugače ne bodo motivirani. Iz tega stališča je potrebno uskladiti cilje posameznika z organizacijskimi cilji. Da si bo posameznik istočasno prizadeval za doseg organizacijskih ciljev, mora zaznati povezavo med doseganjem lastnega in organizacijskega cilja. V tem primeru govorimo o naslednji variabli.
- **Instrumentalnost.** V teoriji pričakovanj instrumentalnost izraža posameznikovo subjektivno oceno verjetnosti, da bo neko dejanje pripeljalo do določenih posledic, rezultatov, ki so lahko večja plača, napredovanje, pohvala s strani nadrejenih. Vroom instrumentalnost definira kot stopnjo, po kateri zaposleni percipira delo in delovne rezultate, kot sredstvo za doseg drugih ciljev (Vroom 1990, 15). Instrumentalnost je lahko rangirana na lestvici od 1, to je v primeru, če verjamemo, da če bomo cilj dosegli, je zagotovo, da bomo kot posledico dobili nagrado; 0, instrumentalnost ima vrednost 0, če ni povezave med ciljem in nagrado, do -1, to je takrat, ko lahko dobimo nagrado, brez da bi dosegli cilj oziroma je nagrado nemogoče dobiti, tudi če dosežemo cilj.

Temu v praksi sledi naslednje, če delavec meni, da velik napor in vložek v delo ne vodi k stvarjem, ki si jih želi (torej jim pripisuje nično ali negativno instrumentalnost), potem v delo ne bo vlagal svojega truda, saj visoka delovna uspešnost ne bo pozitivno valentna za to osebo. Management mora v skladu s tem ustvariti pozitivno vez med delovno uspešnostjo in nagrado in mora biti hkrati prepričan, da zaposleni povezavo poznajo in razumejo.

- **Pričakovanje** je ključni element v Vroomovi teoriji in označuje posameznikovo subjektivno oceno, da bo določena aktivnost izvedena oziroma povedano drugače, nanaša se na posameznikovo mnenje o tem, če bo sposoben izvršiti nalogo. Če posameznik misli, da je sposoben opraviti neko aktivnost, potem bo motiviran in bo v delo vložil maksimalen trud. Če pa posameznik dvomi v svoje sposobnosti, potem se morda niti ne bo lotil določene aktivnosti. Od instrumentalnosti se pričakovanje razlikuje v tem, da pričakovanje povezuje vložen napor in dosežen rezultat, medtem ko instrumentalnost povezuje različne učinke. Na pričakovanja posameznika vpliva njegova samozavest in zaupanje v svoje znanje in veščine, stopnja pomoči ostalih zaposlenih, kvaliteta opreme, s katero naj bi dosegal zastavljene cilje in podobno. Če posameznik, na primer, nima primerne tehnološke opreme ali je ta v okvari, potem ne bo mogel doseči ciljev.

Če je katerakoli od zgoraj naštetih spremenljivk enaka nič, pri posamezniku motivacija ne bo prisotna.

V skladu s tem, naj bi bili cilji organizacije usklajeni s cilji posameznikov. Ob tej teoriji naj bi managerji razumeli, zakaj so za zaposlene določeni cilji atraktivni in drugi ne (Robbins 1989, 479). Pomembno je, da so nagrade povezane z aktivnostjo posameznika ter da vsak zaposleni ve, kaj od njega pričakuje organizacija. S tem managerji lahko dvignejo instrumentalnost. Pričakovanja zaposlenih pa lahko managerji dvignejo s strokovnim izpopolnjevanjem zaposlenih, kar posledično povzroči dvig samozavesti in s tem večjo verjetnost, da bo posameznik verjel, da bo cilj lahko dosegel. Organizacije v praksi dostikrat ravnaajo v smeri dveh ekstremov. Bodisi zaposlenim naložijo preveč trivialnih nalog, kar kaže na podcenjevanje posameznika ali pa na drugi strani podajo pretežke delovne naloge, premalo znanja in navodil. S tem organizacije dajo zaposlenemu napačno predstavo in posameznik si ustvari drugačna pričakovanja in posledica so demotivirani zaposleni, kar lahko rezultira v

povečani fluktuaciji. Za razvoj pozitivnega pričakovanja so potrebne pozitivne izkušnje in ohranitev pozitivnega koncepta o sebi in svojih kompetencah (Ryan in Deci 2000, 58).

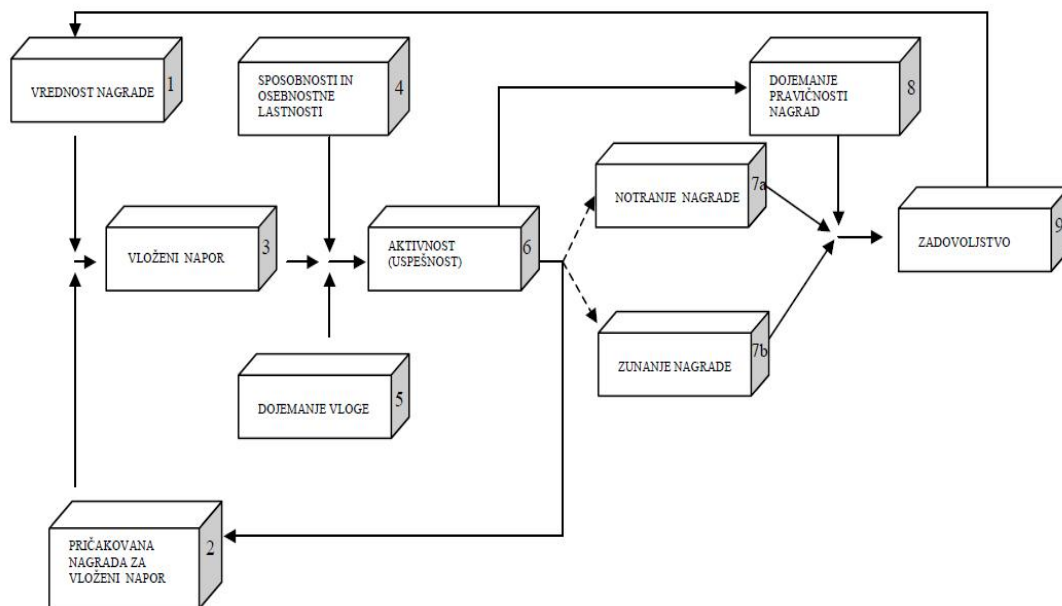
Kritike teorije so se nanašale predvsem na Vroomovo predpostavko, da posamezniki delujejo načrtno in preračunljivo. Na človekovo obnašanje namreč delujejo tudi pričakovanja drugih, zunanji pritiski, odgovornost za določene cilje (Bahtijarevič 1999). Teorija pa vsekakor daje pomembne smernice managerjem, da morajo pri motiviranju posameznike obravnavati individualno, glede na njihovo različno dožemanje posameznih nagrad ter da skušajo povezati cilje posameznikov z organizacijskimi cilji. Hkrati pa, da ustvarijo dovolj jasen sistem nagrajevanja, kjer bo povezava med naporom in končno nagrado razumljiva zaposlenim.

Teorijo pričakovanj so istočasno mnogi raziskovalci uporabili, ne samo za preučevanje delovne uspešnosti, temveč tudi za preučevanje absentizma in fluktuacije (Steers in drugi 2004, 382).

2.1.3.2 Porter Lawlerjev model motivacije

Avtorja Lyman Porter in Edward E. Lawler sta dopolnila in razširila Vroomovo teorijo pričakovanja v kompleksnejši motivacijski model. Njun model integrira precej elementov, ki so jih predpostavljale že prej navedene teorije, kar kaže na to, da se posamezne teorije med seboj dopolnjujejo (Vecchio 1988, 190). Hkrati pa zaradi kompleksnosti modela njun koncept uvrščajo za enega najbolj vplivnih motivacijskih modelov.

Slika 2.3: Porter Lawlerjev model motivacije



Vir: Vecchio (1988, 190).

Avtorja se strinjata z Vroomovo predpostavko, da je napor, ki ga bo posameznik vložil v določeno aktivnost, odvisen od privlačnosti nagrade, ki naj bi jo posameznik dobil, če bo aktivnost uspešno izvršil. Po njunem mnenju pa sam napor posameznika ni dovolj, da bo naloga opravljena, zato sta v model vključila še sposobnost in osebnostne lastnosti posameznika ter njegovo dožemanje vloge. V kolikor posameznik ni sposoben opraviti danih nalog, povečani napor ne prinese želenih rezultatov.

Ta model nas tako opozarja, da ni le motivacija tista, ki pripomore k večji uspešnosti posameznika, temveč da morajo biti tudi zaposleni sposobni opravljati dane naloge. Razlike v sposobnostih so tako še vedno največja determinanta delovne uspešnosti. Ko so zmožnosti nizke, povečanje v motivaciji rezultira v manjšem povečanju produktivnosti, kakor ko so zmožnosti velike. Ko je motivacija nizka, povečanje v zmožnostih rezultira v manjšem povečanju produktivnosti, kot če je motivacija visoka. Če povzamem, več dobimo s povečanjem motivacije tistih, ki imajo večje zmožnosti in več s povečanjem zmožnosti tistih, ki so bolj motivirani. Kar pomeni tudi, da v določenih okoliščinah tudi uspešno motiviranje ne pomaga, kajti kakorkoli si ljudje nekaj želijo narediti ne bodo mogli, če nimajo zahtevanih zmožnosti (Armstrong 1996, 167).

Hkrati pa iz modela izhaja predpostavka, da uspešno izvedena naloga, ni nujno povezana z zadovoljstvom. V realnosti v podjetjih uspešno dokončanje naloge ni nujno avtomatično povezano z nagrado. V tem primeru bo posameznik nezadovoljen, ker ne bo prišel do nagrade, ki jo pričakuje in za katero smatra, da bi jo moral dobiti. Nagrade so po Porter in Lawlerju lahko tako intrinzične kot ekstrinzične. Intrinzične nagrade so direktno povezane z uspešnostjo opravljanja naloge, če je vsebina dela raznolika in posamezniku predstavlja izziv, ob tem pa posameznik občuti, da naloge opravlja uspešno. Visoka uspešnost je v tem primeru lahko vzrok intrinzični motivaciji. Ekstrinzične nagrade same po sebi ne predstavljajo vir nagrade, če posamezniku niso pomembne oziroma, če jih posameznik ne percipira kot pravične za vložen trud. Za zadovoljstvo z ekstrinzičnimi nagradami morajo biti izpolnjeni trije pogoji in sicer nagrade morajo biti povezane z cilji, posameznik mora videti povezavo med nagradami in uspešnostjo ter verjeti, da so nagrade enakovredne vloženemu trudu (Porter in Lawler v Steers 1987, 78).

Porter in Lawlerjev model tako implicira, da je za motivacijo odgovoren tako posameznik kot organizacija. Velik del odgovornosti pripisujeta posamezniku, ker njegova motivacija oziroma zadovoljstvo zavisita od njegove uspešnosti, na katero vpliva vrednost, ki jo posameznik pripisuje nagradam, vložek truda, njegove sposobnosti in dožemanje vloge.

Managerji se morajo v skladu s tem osredotočiti že na samo selekcijo kandidatov, da izberejo posameznike, ki imajo ustrezne kompetence za opravljanje dela. To pomeni, da morajo managerji v prvi fazi poznati kompetence, ki jih zahteva delovno mesto in pa tudi osebnostne lastnosti posameznika, ki naj bi določeno delo opravljal. Nadalje morajo biti pozorni na ustrezno uvajanje in izobraževanje zaposlenih ter na uporabo kombinacije intrinzičnih in ekstrinzičnih faktorjev.

2.1.3.3 Teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na motivacijsko delovanje materialnih nagrad. Motivacija in zadovoljstvo zaposlenega sta po teoriji enakosti odvisna od percepcije posameznika, da ga organizacija obravnava pravično v primerjavi z drugimi zaposlenimi (DuBrin 2002, 99). Usmerjena je na pravičnost, potrebo po enakosti in se dotika družbene

primerjave za razumevanje posameznikovega obnašanja. Zaposleni ne delajo v vakumu in se hote ali nehotе primerjajo med seboj, s pomembnimi drugimi iz svoje bližine in tistimi, ki opravljajo podobno delo v drugih okoljih. Teorija nakazuje, da posameznikom ni pomembna absolutna vsota, ki jo prejmejo v denarju, temveč, kakšna je ta vsota v razmerju s tistim, kar prejmejo ostali (Ramlall 2004, 55).

Teorija enakosti nam pomaga razumeti, kako socialne interakcije v delovnem okolju vplivajo na reakcije posameznika o svojem delu. V socialnih odnosih gre za proces izmenjave, kjer posameznik nekaj prispeva in v zameno tudi nekaj pričakuje. Zaposleni pričakujejo, da bo obstajalo ravnotežje med njihovimi delovnimi napori in vložki (inputi) in tistim, kar dobijo za vloženi trud (outputi) ter hkrati primerjajo inpute in outpute s pomembnimi drugimi. Med vložke (inpute) poleg vložnega truda sodi tudi izobrazba, izkušnje, starost, strokovno izpopolnjevanje in lojalnost podjetju. Med prejemke (outpute) pa štejemo plačo, ugodnosti, nazive, napredovanje, avtonomijo, statusne simbole, delovne naloge, dopust in podobno. Če posameznik zaznava, da je razmerje med njegovim vložkom in prejemkom v primerjavi s pomembnimi drugimi višje ali nižje, to doživlja kot neenakost.

Posamezniki si vedno sami ustvarijo mnenje, če je razmerje pravično in tega razmerja ne oblikujejo nadrejeni (Schermehorn in drugi 2005, 127).

Referenčne osebe, ki jih zaposleni izberejo za primerjavo, so pomemben del teorije. Glede na referenčne osebe, obstajajo tri kategorije pravičnosti: **notranja pravičnost**, ki kaže na ustrezna razmerja med plačami v podjetju, **zunanja pravičnost**, ki obravnava ustrezno višino plač v primerjavi z okoljem ter **poslovna pravičnost**, ki pojasnjuje ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo (Zupan 2001, 122).

Zaposleni se med seboj neprestano primerjajo in plača kot merilo socialnega statusa motivira že bolj tankočutno in že tudi z majhnimi razlikami. Bistvo v povezavi plačila z zadovoljstvom nedvomno ni le v končni vsoti, ki jo posameznik dobi, temveč gre za percepcijo pravičnosti. Posameznik se glede na percepcijo odloči ali je zamenjava zanj zadovoljiva. Če posameznik oceni, da je razmerje med vložki in prejemki enako ter hkrati, da je razmerje s primerjavi z drugimi enako, potem bo zadovoljen. Če pa posameznik po lastni percepciji občuti nepravičnost, se začne drugače obnašati. Če se ravnotežje med dajanjem in prejemanjem poruši, si zaposleni vedno znova želijo vzpostaviti ravnotežje (Lipičnik 1998, 172). Občutena neenakost v posamezniku povzroči pritisk. Moč pritiska, da bi posameznik zmanjšal notranjo

tenzijo, je proporcionalna stopnji percipirane neenakosti. Ustvarjena tenzija motivira posameznika, da jo zmanjša. Rezultat je lahko manjša produktivnost, slabša kakovost izdelkov ali storitev, povečan absentizem ali odločitev za iskanje alternativne zaposlitve ter s tem prostovoljni odhod iz podjetja.

Lipičnik navaja še druge možne načine za zmanjšanje neravnovesja in sicer, da bo posameznik oviral delovni proces (interna, fizična reakcija), zmanjševal bo intenziteto dela (interna, fizična reakcija), zahteval bo višje plačilo, kar pomeni takšno, ki ustreza njegovemu zaznavanju višine plače, glede na vložek (eksterna, fizična reakcija) ter skušal bo prepričati sodelavce naj se pri delu ne trudijo (eksterna, fizična reakcija) (Lipičnik 1998, 173).

Možna je tudi situacija, da delavec občuti, da je njegov vložek manjši kot prejemek ali da je njegov vložek manjši od vložka drugih. Pri preplačilu delavca je Locke povzel, da delavci ne občutijo neenakosti, ampak prilagodijo percepcijo njihovih vložkov na predpostavki, da jih organizacija že ne bi plačevala več, kot so dejansko vredni (Saal in Knight 1988, 277). Posamezniki običajno v primeru občutka preplačila ne odreagirajo, razen v primeru, če menijo, da je zaradi njih kdo nepravilno tretiran. Možne so tudi manipulacije zaposlenih. Določeni posamezniki lahko namenoma ustvarijo občutek neenakosti, da bi izboljšali svoj položaj v organizaciji. Posameznik ob zaznavi tovrstne neenakosti torej lahko odreagira na način, da spremeni percepcijo celotne situacije, tako da neenakost ne bi bila več neupravičena v smislu, da verjame da si zasluži višjo plačo, ker dela več kot večina sodelavcev, lahko zapusti delovno mesto s pomočjo premestitve ali izbere drugo osebo za primerjavo, ki bi bila bližje razmerju posameznika (Vecchio 1988, 184–187).

Zaposleni si svoja pričakovanja oblikujejo na podlagi minulih delovnih izkušenj in hkrati tudi poznavanja položaja v drugih podobnih organizacijah. Posameznik se v večini primerov zanese samo na informacije, ki jih dobi od drugih in na podlagi teh informacij vrednoti svoje aktivnosti in aktivnosti drugih (Darley & Darley v Steers in Porter 1987, 90).

Težko je določiti, katere skupine si bo zaposleni vzel za primerjavo. Značilno je namreč, da zaposleni spreminjajo primerjalne kriterije sebi v prid in vse to onemogoča, da bi vodilni predvideli, kdaj se bo občutek neenakosti pojavil pri zaposlenih. Hkrati moramo poudariti, da gre zopet za subjektivno doživljanje situacije s strani zaposlenih, kar zopet implicira, da morajo managerji poznati svoje zaposlene. Ko že omenjam subjektivno dožemanje situacije, naj omenim, da na individualno doživljanje enakosti vplivajo tudi: individualni dosežki

(izobrazba, delovne izkušnje, delovna doba), funkcija v podjetju, sistem nagrajevanja in motiviranja ter individualno vrednotenje doprinosa. Boljši delavci z večjo učinkovitostjo in boljšimi rezultati bolj pogosto doživljajo neenakost kot slabši delavci.

2.1.3.4 Teorija ciljev

V poznih 60 letih so raziskovalci odkrili, da specifičnost, zahtevnost ciljev in zavezanost k dosegu le teh povečuje delovno uspešnost (Steers in drugi 2004, 382). Na podlagi raziskav sta Gary Latham in Edwin Locke predlagala teorijo ciljev, ki izhaja iz določenih predpostavk teorije pričakovanja.

Koncept teorije ciljev ni osnoven motivacijski koncept in ne podaja razlage celotnega vedenja posameznika. Govorimo o tehniki in ne teoriji, kajti cilji so namreč regulatorji človekovega vedenja in se jih lažje spreminja kot nezavedno obnašanje posameznika (Steers in Porter 1987, 111).

Postavitev ciljev je eden glavnih mehanizmov, preko katerega druge nagrade povzročajo motivacijo (Steers in Porter 1987, 120). Ideja postavitve ciljev se je začela že s Taylorjem, ki je z determiniranjem ciljev zvišal produktivnost delavcev v proizvodnji. Teorija ciljev namreč pravi, da so posamezniki, ki imajo določene zahtevne cilje, bolj produktivni kot tisti, ki jih nimajo. Latham in Locke, ki sta največ pripomogla k razvoju teorije, sta hkrati ugotovila, da če imajo zaposleni definirane cilje, ki so težko dosegljivi, vendar pa še vedno realni, to zaposlene dodatno spodbudi, da cilje dosežejo. Morajo pa biti ti cilji zavestno sprejeti s strani zaposlenih. Večina vedenja zaposlenih ni samo ciljno umerjena, ampak je zavestno ciljno usmerjena (Locke v Steers in Porter 1987, 111).

V prejšnjem poglavju, pri opisu potrebe po dosežkih, je bilo omenjeno ravno obratno, da so zmerni cilji tisti, ki motivirajo zaposlene. Naj povem, da ne gre za kontradiktornost, temveč se prejšnja teorija navezuje le na ljudi, ki imajo predispozicijo za potrebo po dosežkih, teorija ciljev pa se nanaša splošno na vse ljudi.

Postavitev ciljev, kot motivacijsko orodje je najbolj učinkovito, ko so prisotni štirje elementi: (Davis in Nestrom 1989, 120):

- **sprejetost ciljev:** posameznik mora cilje ne samo razumeti, temveč jih mora tudi sprejeti. Nadrejeni mora svojim zaposlenim razložiti, zakaj so cilji potrebni. Iz tega stališča je pomembno, da zaposlene čim bolj vključijo v proces postavljanja ciljev, saj na ta način zaposleni cilje lažje sprejmejo. Le na ta način bodo cilji povečali delavčevo storilnost.
- **specifičnost ciljev:** cilji morajo biti specifični, jasni in merljivi. Cilji posamezniku razjasnijo, kaj mora biti narejeno. Bolj kot bodo specifični, bolj učinkoviti bodo pri usmerjanju vedenja posameznika, kar se bo rezultiralo v večji storilnosti.
- **zahtevnost ciljev:** večina zaposlenih trdo dela, ko morajo doseči težje cilje. Storilnost posameznika običajno narašča proporcionalno z zahtevnostjo cilja. Težki cilji predstavljajo namreč željo po dosežku. Paziti moramo, da so cilji še vedno realni, kajti v nasprotnem primeru, se ob njihovem nedoseganju pojavi ravno obraten učinek. Zaposlenim se zaradi frustracije ob nedoseganju ciljev storilnost zniža.

Največja stopnja vloženega truda se je pojavila, ko je bila zahtevnost cilja zmerno visoka, najnižja stopnja truda pa, ko je bila zahtevnost bodisi zelo nizka ali preveč visoka (Locke in Latham 2002, 705).

- **Povratne informacije:** Zaposleni potrebujejo povratno informacijo o doseganju svojih ciljev. V skladu s tem, bi morali managerji obveščati podrejene o njihovi uspešnosti pri doseganju ciljev in jih temu ustrezno tudi nagrajevati. Če zaposleni vedo, da je doseganje ciljev, del sistema nagrajevanja in se bo v skladu s tem njihovo delo ustrezno vrednotilo, se vpliv ciljev še poveča. Ivanchvic in Mc Mahon (1992) sta v raziskavah ugotovila, ne samo, da povratna informacija da večji učinek, temveč tudi, da pogoji povratne informacije samemu sebi dajo večji rezultate, kot če pride povratna informacija samo iz zunanjih virov (Saal in Knight 1988, 281).

Postavitev ciljev je lahko koristna motivacijski tehnika v mnogih podjetjih, kjer je nizka produktivnost ali kjer delavci sami ne vedo, kaj natančno delovne naloge od njih zahtevajo. Koristno je pri tistih, ki ne znajo postaviti prioritete. George in Jones opozarjata, da morajo biti vodilni ob postavljanju ciljev pozorni na to, če imajo zaposleni potrebne kompetence za opravljanje dela ter da bi bila ob kreativnem delu postavitev ciljev nesmiselna (George in Jones 2008, 235). Managerji morajo biti pri postavitvi ciljev previdni, saj je nepravilna postavitev ciljev lahko škodljiva. Če so nepravični, nedosegljivi, se lahko pojavi

nezadovoljstvo in nizka produktivnost. Ob definiranju težkih ciljev, brez prisotnosti kontrole kakovosti, pa se lahko poveča kvantiteta na račun kvalitete.

Teorija ciljev je pomembna kot izhodišče za ciljno vodenje »Management by Objectives«, ki označuje pristop k motiviranju delavcev, pri katerem se poslovni cilji in odgovornost prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju (DuBrin 2002, 95).

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacija implicira, da se z motivacijskimi faktorji lahko doseže višji nivo individualne in skupinske produktivnosti. Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Poznavanje faktorjev, ki lahko prispevajo k motivaciji je pomembno, da lahko razumemo mehanizme obnašanja zaposlenih ter da lahko v skladu s tem izgradimo sisteme motiviranja in nagrajevanja v podjetju.

Posameznike motiviramo z različnimi dejavniki, ki jih delimo na finančne in nefinančne. Oboji se med seboj prepletajo, dopolnjujejo, pokrivajo in nadomeščajo. Posamezni motivacijski dejavniki so v različnem času, različnem okolju in za različne ljudi različno pomembni.

3.1 Finančni dejavnik kot (ne)motivacijski dejavnik

Ekonomska teorija oziroma klasična šola je predpostavljala, da imajo pozitivno vrednost za dobro opravljeno delo, le denar in drugi ekstrinzični dejavniki. Finančni dejavniki namreč spadajo med ekstrinzične motivacijske faktorje, kar pomeni, da jih posamezniku dodeli nekdo drug in ne izhajajo iz posameznika samega.

Na temo pomembnosti denarja kot motivacijskega faktorja je bilo ustvarjeno ogromno študij in razprav. Na pomembno moč denarja opozarja mnogo teorij, med prvimi že Maslowa teorija, ki zagovarja prioriteto zadovoljevanje potreb nižjega reda, to je eksistenčnih potreb in potreb po varnosti. V tem primeru je denar tisto sredstvo, s katerim lahko posameznik zadovolji te potrebe. Posredno moč denarja navaja tudi teorija pričakovanja, ki predpostavlja,

da če bo nagrada dovolj privlačna za posameznika, bo posameznik motiviran za doseg cilja, pod pogojem, da cilj zaznava kot dosegljiv (Davis in Newstrom 1989, 159). Adamsova teorija enakosti prav tako implicira motivacijsko moč denarja, v kolikor posameznik zaznava, da je razmerje med vloženim delom in prejeto nagrado pravično ter istočasno dojema, da je pravično nagrajen v primerjavi s pomembnimi drugimi.

Zagovorniki denarja kot faktorja motivacije trdijo, da denar motivira tudi, ko zadovoljimo osnovne eksistenčne potrebe, ker je posredno ali neposredno povezan z zadovoljitvijo mnogih drugih potreb. Sam po sebi nima intrinzičnega pomena, simbolizira pa ogromno drugih ciljev. Gupta & Shaw (1998) poudarjata instrumentalen in simboličen pomen denarja, torej tisto, kar dobimo za denar (hiša, obleka, avto), hkrati pa poudarjata tudi njegov vpliv na percepcijo samih sebe in na to, kako nas vidijo drugi (Rynes in drugi 2004, 382). Nadalje Kasserjeva pravita, da zaposleni s plačilom neposredno zadovoljujejo potrebo po ugledu, nekateri pa potrebo po biti ljubljen (Kasser in Kasser 2001, 693). Učinkoviti sistemi nagrajevanja z denarjem, kot primarnim motivacijskim faktorjem, ustvarjajo psihološki efekt na posameznika (Wiley 1997, 275). Wileyeve še navaja, da je dobra plača visoko vrednotena pri vseh zaposlenih, ne glede na spol, poklic, starost, dohodek in zaposlitveni status, vrednost denarja je najlažje razumeti v okviru potreb, ki jih posamezniki imajo (Wiley 1997, 277).

Na drugi strani imamo veliko avtorjev, ki zagovarjajo nasprotno mnenje in trdijo, da denar ni dejavnik, ki bi motiviral zaposlene. Kot že rečeno, naj bi finančni motivacijski faktorji bolj vplivali na tiste, ki imajo nižji življenjski standard. Pri višjih kadrih denarna nagrada spodbuja večje napore le do določene točke, po tej točki pa povečanje denarne nagrade kot higienika, posameznika ne motivira več (Ilič 2002). To lahko deloma obrazložimo z Maslowo hierarhijo potreb. Ko so zadovoljene osnovne potrebe, posameznika motivirajo potrebe višjega reda (Maslow 1976).

V nadaljevanju bom predstavila pomen finančnih nagrad ter kdaj lahko in kdaj ne moremo govoriti v prid plači in drugim finančnim nagradam kot motivacijskemu dejavniku.

Finančne nagrade, s katerimi želi nadrejeni motivirati podrejene imajo dva aspekta, in sicer informativni vidik, ki posamezniku daje povratno informacijo o svojem delu in mu daje občutek sposobnosti in lastnega nadzora nad dogajanjem ter kontrolni vidik, ki posamezniku spodbuja občutek, da je nadzorovan (Deci in Ryan 1985, 310). Če posameznik vidi neko

aktivnost, ki mora biti narejena na določen način, v določenem času ali na določenem mestu kot kontrolno, potem ta občutek spodrina posameznikovo notranjo (intrinzično) motivacijo. Ta slednji kontrolni vidik temelji na teoriji zaznavanja sebe, ki izhaja iz tega, da posamezniki ne poznajo vseh notranjih razlogov, zakaj opravljajo neko delovno nalogo. Ker so zunanje nagrade bolj vidne, se jim pripiše glavna vloga motivacijskega faktorja, čeprav bi samo delo notranje motiviralo posameznika, da bi opravil določeno aktivnost tudi brez zunanje nagrade.

Vedenje in delovanje posameznika v veliki meri determinira tudi način izplačevanja finančnih nagrad. Tako pri motiviranju s finančnimi motivatorji niso v ospredju same nagrade, temveč kriteriji in načini izplačevanja nagrad, torej sistem nagrajevanja v podjetju.

Finančne nagrade podjetje posamezniku dodeljuje na podlagi kriterija članstva. V tem primeru se plača nanaša na delovno dobo, stopnjo izobrazbe, udeležbo v dobičku, prilagoditve plače pa na razmere na trgu dela ali porast življenjskih stroškov. Drugi kriterij je kriterij uspešnosti. Tu govorimo o finančnih nagradah kot npr. plačilo po učinku, provizija, nagrade za uspešno skupinsko delo (DeCenzo in Robbins 1998, 397).

Če je plačana vezana na kriterij članstva, se upošteva le prisotnost na delu, ne glede na obseg in uspešnost izvajanja delovnih nalog in na ta način ni neposredne povezave med delovno uspešnostjo in samo plačo. Tako je plača rezultat zmnožka delovnih ur in akontacijske vrednosti za posamezno delovno mesto, brez vpliva količinskega in vrednostnega prispevka k ustvarjanju dobička oziroma realizaciji proizvodnih nalog. Tak sistem daje navidezno mirnost v podjetju, s posledico neprestane borbe za boljše vrednotenje posameznih dejavnosti in tendence po daljši prisotnosti na delu. Podjetja tako lahko pri tem sistemu v nedogled dvigujejo plače, produktivnost pri delavcih pa se ne bo povečala. Tak sistem je navidezno enostaven, že prej sem nakazala, da ga lahko delavci dojemajo kot nepravičnega in deluje na zaposlene le demotivacijsko. Možno je, da če so plače konkurenčne na trgu dela, bodo vodilni uspeli privabiti in mogoče zadržati zaposlene v podjetju, ne bodo pa vplivali na to, da bodo posamezniki povečali svoj vložen napor.

Motivacijsko moč imajo le nagrade povezane in neposredno odvisne od posameznikove uspešnosti. DuBrin navaja, da je denar primarni motivator ob izpolnitvi dveh pogojev. Kot prvi pogoj navaja, da mora imeti zaposleni relativno močno izraženo željo po denarju, kot drugi pa, da mora biti nagrada povezana z posameznikovo delovno uspešnostjo (DuBrin 1990, 101).

Ugotavljanje individualne delovne uspešnosti za posameznega delavca je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Takoj, ko je plača delavca odvisna od njegove lastne uspešnosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom, brez kakršnihkoli posrednikov. Plača oziroma nagrada delavca se tako določa na podlagi ustvarjene individualne uspešnosti. Vendar morajo biti managerji tudi tukaj pozorni na nekaj stvari, če želijo doseči motivacijski učinek. Že teorija pričakovanj predpostavlja, da mora biti nagrada, v tem primeru denar, privlačna za zaposlenega, da bo v svoje delo vložil več navora ter da mora hkrati obstajati neposredna veza med rezultati dela in nagrado. V empiričnem delu bomo preverjali ali so zaposleni pripravljeni vložiti več truda za dodatne materialne nagrade ter kolikšna bi v tem primeru morala biti njena vrednost. Tudi tu ne smemo mimo teorije enakosti, zato morajo zaposleni plače percipirati kot pravične. Ali zaposleni dejansko menijo, da so obravnavani pravično v primerjavi s sorodnimi podjetji, slovenskim povprečjem, vloženim trdom ter boljšimi in slabšimi sodelavci, bomo preverili v empiričnem delu.

Možna opcija je tudi ugotavljanje delovne uspešnosti za delovno povezano skupino delavcev, kar pomeni ugotavljanje učinkovitosti določenega dela delovnega procesa, ki ga ta skupina izvaja. V primeru skupinskega nagrajevanja se lahko spodbuja interno sodelovanje, na drugi strani pa posamezniki težko ovrednotijo njihov doprinos k nagradi in pri bolj sposobnih zaposlenih se zbudi odpor za sodelovanje v skupini, kjer ostali doprinesejo manj (Milkovich in Newman 1996, 344). Tako se lahko posameznikov trud zmanjšuje, kar je povezano s percepcijo delavca, da večji vložen napor ne bo vplival na višino njegove nagrade. Nagrajevanje po skupinski uspešnosti popolnoma zanemarja individualen doprinos posameznikov.

Če pa želimo poudariti pomen vseh za doseganje skupnih rezultatov, bomo ugotavljali le uspešnost celotnega podjetja. Pri tem je potrebno poudariti, da tak način nagrajevanja zahteva zelo visoko razvito organizacijsko kulturo, ki omogoča in zagotavlja večje zadovoljstvo ter motiviranost zaposlenih, boljše medsebojne odnose in krepitev vrednot, ki so skladne s strategijo podjetja.

Pri vpeljavi sistema nagrajevanja morajo biti vodilni pazljivi, da ne bo sistem motiviral le tiste aspekte, ki bodo nagrajeni. Armstrong v tem kontekstu pravi, da če določeno dejanje spremlja

denarna nagrada, je velika verjetnost, da bodo ta dejanja ponovljena in da bodo posamezniki ignorirali dejanja, ki jih ne spremljajo finančne nagrade (Armstrong 1991, 55). Na ta način obstaja nevarnost, da se zanemarijo ostali vidiki obnašanja, ki so pomembni za končno uspešnost organizacije npr. sodelovanje, kvaliteta, tehnične izboljšave ipd. Lahko pride do izkrivljanja podatkov med tistim, kar bi moralo biti narejeno in kar je narejeno.

Nasprotniki plačila po uspešnosti kritizirajo, da plačilo po uspešnosti ni motivacijsko iz razloga, ker managerji ne razumejo sistema in se osredotočajo na zunanje nagrade in ne na sistem, na podlagi katerega bi posameznika motiviralo delo samo.

V večini organizacij še vedno prevladuje stroškovni vidik in dokler čustva zaposlenih ne bodo tako pomembna kot finance, bomo s tem še vedno zmanjševali socialni kapital organizacij. Posledice tega se kažejo zlasti v pretiranem uvajanju najrazličnejših modelov "stimulativnega" plačnega sistema in drugih oblik materialnega nagrajevanja v naših podjetjih kot izključnim načinom za rešitev problema motiviranja zaposlenih, istočasno pa se zanemarijo številne možnosti t.i. neekonomske motivacije preko učinkovitega zadovoljevanja različnih socialnih in osebnostnih potreb zaposlenih v sferi dela, ki sicer v zadnjem času postajajo vse pomembnejše (Gruban 2000).

Predvidevam, da obstaja razlika med dojemanjem denarja med različnimi skupinami: proizvodnimi delavci, administracijo, srednjim ter višjim managementom ter med mlajšimi in starejšimi. Torej na delovnih mestih, kjer velja višja kvalifikacijska raven, so pomembnejši motivacijski dejavniki, kot npr. možnost za osebni razvoj, uspešnost pri delu, samostojnost in odločanje, t.i. nefinančni motivacijski dejavniki. Na nižjih kvalifikacijskih ravneh, kjer prevladuje enostavno, nekvalificirano delo, pa so bolj cenjeni dejavniki, kot so plača in stalnost zaposlitve. Ta razlika je prav tako opazna med storitvenim in proizvodnim delom (Možina 1994).

Finančni faktorji oziroma konkretno plača je torej pomemben faktor, ki hkrati tudi z drugimi dejavniki odloča, ali bo posameznik izbral določeno službo in tudi o tem ali bo posameznik ostal v organizaciji. Preveč posplošene predpostavke, da denar vse ljudi motivira oziroma da denarja ne moremo prištevati med motivatorje, lahko vodijo k vzpostavitvi neprimerne sistema nagrajevanja. Glede na že predhodno našteje klasifikacije izplačila finančnih nagrad, po mojem mnenju fiksni del plače spada med higienike, variabilni del pa ima motivacijski učinek, vendar že ob izpolnjenih zgoraj naštetih predpostavkah. Kakšen bo človekov odnos do

denarja, zavisi tudi od njegovih osebnostnih lastnosti in njegovih preteklih izkušenj. Denar je torej faktor, ki lahko na različne ljudi različno vpliva v različnem času in v različnih okoliščinah.

3.2 Nefinančni dejavniki kot motivacijski faktorji

Temeljno izhodišče za motiviranje v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo tem večja, čim več različnih potreb lahko posameznik zadovolji. Vse bolj pomembne postajajo t.i. potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj, potrditev lastnih sposobnosti in samostojnost pri delu (Bahtijarevič 1999, 613–614).

Med nefinančne motivacijske dejavnike spada vrsta različnih stvari, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost in jih je podjetje sposobno in pripravljeno dati. Nefinančni motivacijski dejavniki temeljijo na potrebi po dosežku, prepoznanju, odgovornosti, vplivu in osebni rasti. Tukaj ne govorimo samo o zunanjih nagradah, kot smo govorili v prejšnjem poglavju. Nefinančni dejavniki oziroma intrinzični dejavniki, ki izhajajo iz samega dela, so nagrade, ki niso del plačnega sistema (Henderson 1989, 8–12). Po mnenju mnogih avtorjev so ti dejavniki tisti, ki prispevajo k boljši motiviranosti zaposlenih in s tem k boljši produktivnosti.

Z nefinančnimi motivatorji ne izboljšamo posameznikovega finančnega standarda, pač pa lahko vodilni z njimi izboljšajo kvaliteto dela in časa, ki ga posamezniki preživijo v službi. Tukaj morajo biti vodilni še posebej pozorni na potrebe in želje posameznikov, kajti pri nefinančnem motiviranju ne obstaja nek univerzalen vzorec, ampak tovrstno motiviranje predvsem zavisi od iznajdljivosti vodij in sposobnosti prepoznavanja potreb svojih zaposlenih. Ena izmed glavnih ugotovitev pri nefinančnem nagrajevanju posameznikov je prav edinstvenost posameznika in potrebna rahločutnost pri zaznavanju njegovih potreb.

Zagovorniki nefinančnih dejavnikov pravijo, da bi se managerji morali umakniti od zunanjega nagrajevanja nasproti sistemu, ki bi omogočal, da bi posameznika motiviralo samo delo. Tak pristop bo omogočal managerjem, da bodo zaposleni zadovoljili potrebe višjega reda.

Za uveljavitev samih denarnih nagrad se zmanjšuje notranja intrinzična motivacija. Deci zanimivo pravi, da zunanja in notranja motivacija nista kompatibilni. Če delujejo ekstrinzične nagrade kot npr. denar, le te delujejo na račun intrinzične motivacije. Drugi avtorji Hamner in

Foster (1874) in Calder in Staw (1975) pa so trdili, da sta zunanja in notranja motivacija aditivni (Steers in Porter 1987, 249).

Iz prejšnjega poglavja o finančnih motivacijskih dejavnikih lahko povzamem, da čim višji je znesek, tem manj je pomemben, v primerjavi z drugimi motivacijskimi dejavniki. Res je tudi, da nas noben denar ne more motivirati, če moramo dan za dnem delati v okviru delovnega kolektiva, ki ni uglasen in ne more dobro funkcionirati ali če moramo delati z arogantnim nadrejenim oziroma če delamo monotone delovne naloge. Zlasti to velja za delovna mesta na višji kvalifikacijski ravni, kjer postanejo pomembnejši intrinzični motivacijski dejavniki, kot so možnost za osebni razvoj, uspešnost pri delu, samostojnost in odločanje.

Če uspemo doseči motivacijo z nefinančnimi motivacijskimi dejavniki, je le ta lahko dolgotrajnejša in ima močnejše učinke na zaposlene. Nefinančne dejavnike enačimo z notranjo motivacijo. V primeru notranje motivacije posameznik zadovoljuje svoje potrebe neposredno, medtem, ko pri zunanji motivaciji posredno z zunanjimi dejavniki (Osterloh in Frey 2000). Notranja motivacija vsebuje nekaj (aktivnost), kar je samo po sebi zanimivo in zabavno (Ryan in Deci 2000, 55) in zato pozitivno vpliva na človekovo obnašanje, delovanje in počutje (Deci in Ryan, 2000, 232). Hackman in Oldham pravita, da se notranja motivacija pojavi, če so izpolnjeni trije pogoji (Hackman in Oldham 1980, 261):

- oseba mora poznati rezultate svojega dela. Če rezultatov ne pozna, nima občutka ali dela dobro ali slabo;
- oseba mora izkusiti odgovornost za svoje rezultate dela, verjeti mora, da je sama odgovorna za te rezultate. Če misli, da so rezultati odvisni bodisi od nadrejenega ali ostalih, potem ne bo imela vzroka, da se počuti dobro, če bodo rezultati dobri in obratno;
- oseba mora izkusiti smiselnost in pomen dela. Če je narejeno delo percipirano kot trivialno, potem se notranja motivacija ne bo razvila, čeprav je oseba sama odgovorna za delo in dobiva povratne informacije o izvedbi dela.

Navedena zgornja psihološka stanja so notranja stanja človeka, zato se na njih ne da neposredno vplivati. Potrebne so take značilnosti samega dela, ki bodo okrepila ta psihološka stanja in skozi njih spodbudila notranjo motivacijo. V nadaljevanju bom predstavila karakteristike dela oziroma t.i. nefinančne motivacijske dejavnike, ki vodijo k zadovoljivosti teh stanj in prispevajo k notranji motivaciji in posledično k večji storilnosti.

Zanimivo delo

Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo zanj ni dovolj zahtevno in posledično v delo ne bo vlagal svojega truda. V kolikor ima potrebe po dosežkih in si želi več, nezanimivo delo vodi k nezadovoljstvu in posledično k fluktuaciji. Takemu zaposlenemu je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo boljši.

Zahtevnost dela

Zahtevne naloge posamezniku omogočajo več odgovornosti, bolj lahko uporabi svoja znanja in veščine. Ko zahtevna naloga delavcu pomeni izziv, delavci občutijo pomen dela. To smo pojasnili že s teorijo ciljev, ki predpostavlja, da zahtevni in definirani cilji posameznika motivirajo in ga spodbudijo k večji storilnosti. V kolikor posamezniku ponudimo delovno mesto z zahtevnimi delovnimi nalogami, mu to mogoča odgovornost, več svobode, možnost samostojne organizacije svojega dela, kar lahko bistveno pripomore k njegovi motiviranosti.

Priznanje in pohvale za dobro opravljeno delo

Priznanje je eno izmed močnejših motivatorjev. Ljudje ne dobijo informacije samo o tem, kako so opravili svoje delo, temveč tudi, da so njihovi dosežki cenjeni. Managerji morajo priznanje zagotoviti s takojšnjo povratno informacijo. Vsekakor pa se mora priznanje vezati na določen konkreten dosežek. Priznanje se lahko odraža v več oblikah, npr. kot javna pohvala, prosti dan ipd. Vsi ljudje si želijo priznanj za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za svoje delo, saj bodo imeli občutek, da nihče ne opazi njihovega vloženega truda v delo. Delo bo posledično slabše opravljeno, ljudje bodo nezadovoljni in podjetje bo imelo slabše rezultate.

Odgovornost

Zaposlene lahko motiviramo s tem, da jim damo več odgovornosti. Odgovornost pri delu lahko merimo s količino pooblastil, ki jih ima posameznik pri izvajanju naloge. Na ta način zlasti motiviramo tiste, ki imajo močno razvite potrebe po dosežkih. Če bodo posamezniki ugotovili, da je kakovost opravljenega dela bolj odvisna od osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo bolj ponosni na rezultate in bodo bolj skrbeli, da bo delo opravljeno v skladu z zastavljenimi merili in standardi.

Odnosi

Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Medsebojni odnosi med zaposlenimi so eden izmed osnovnih pogojev za normalen razvoj vsakega podjetja in za normalno funkcioniranje vseh zaposlenih znotraj podjetja. Izvirajo iz dela zaposlenih, medsebojnega komuniciranja, navad, vrednot in značilnosti posameznika. Ko poskušajo zaposleni v podjetju uresničiti svoje naloge, oblikujejo določene odnose, ki se lahko kažejo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi (Možina in drugi 1984, 36). Dobri odnosi so temeljni faktor zadovoljstva zaposlenih in so zelo odvisni od vloge vodje, ki bi moral biti usmerjen k zaposlenim, prav tako so rezultat dobre organizacije podjetja ter določenih norm in pravil.

Vpliv

Zaposlene motivira tudi izkazovanje vpliva oziroma moči. Tu lahko zopet poudarim kategorijo ljudi, ki ima izraženo potrebo po moči. Za ljudi s to vrsto potrebe običajno velja, da so zelo visoko samo motivirani. Pod vpliv ne štejemo samo vpliv na druge zaposlene, temveč tudi na možnost vpliva na odločitve. Če organizacija posameznika aktivno vpleta v proces odločanja, potem lahko bistveno dvigne stopnjo njegove motiviranosti. Zaposleni bodo raje in bolje opravljali delovne naloge in dosegali cilje, na katere so imeli moč vplivati tudi sami.

Osebna rast, napredovanje

Zaposleni, zlasti ambiciozni in odločni zaposleni, iščejo v podjetju možnost za svojo rast in razvoj. Nezmožnost osebnega in strokovnega razvoja v podjetju je pogosto vzrok za odločitev za iskanje drugih alternativ zaposlitve. Dodatna izobraževanja in pridobivanje novih veščin so mnogim, zlasti višjim kadrom, zelo pomembno motivacijsko gonilo. Nekaj podjetij uveljavlja tudi sistem nagrajevanja, ki temelji na kompetencah. Za dosego boljše plače, statusa, si zato zaposleni prizadevajo pridobiti čim več strokovnih znanj.

Z osebnim in strokovnim razvojem je povezano tudi napredovanje v organizaciji, ki je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni, da ima posameznik na delovnem mestu več odgovornosti, več specializiranih nalog in boljši status, vertikalno pa pomeni napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, kjer so potrebna dodatna znanja, spretnosti in spodobnosti. Če posameznik ve, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za napredovanje in da je le to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in bodo pripravljeni vložiti več v svoje delo.

Varnost in stabilnost zaposlitve

Ta motivacijski dejavnik je pomemben zlasti v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb v gospodarstvu. Po mojih opažanjih lahko ta dejavnik vpliva zelo (de)motivacijsko na zaposlene, ki imajo sklenjene pogodbe za določen čas. Na eni strani lahko zaposlene to motivira, da dosegajo čim boljše rezultate, ki jim bodo morda omogočili pogodbo za nedoločen čas in s tem večjo varnost in stabilnost zaposlitve. Po drugi strani pa so pogodbe za določen čas, zlasti njihovo veriženje lahko zelo demotivacijske, saj zaposleni nikoli ne vedo ali bo njihovo delovno razmerje podaljšano ali bodo nenadoma ostali brez dela. To lahko posledično vpliva na zmanjšan vložek napora v delo in iskanje bolj varnih in stabilnih alternativ zaposlitev na trgu dela.

Dobri delovna klima

Če bodo posamezniki delali v okolju, kjer se bodo počutili zadovoljne in sproščene, bodo bolj kreativni in se bodo bolj potrudili pri svojih nalogah. Klima, ki to omogoča, mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.

Vsi ti nefinančni motivacijski dejavniki so pomembni in morajo biti zadovoljeni, če poskušamo doseči, da so zaposleni motivirani, vendar jih moramo upoštevati skupaj s finančnimi nagradami.

Herzberg trdi, da so vodje neusposobljeni za to, da bi znali identificirati prave vzgibe za motiviranost sodelavcev ali da jih vsaj močno podcenjujejo. Številne študije to nedvomno potrjujejo in navajajo, da vlada med vodji povsem zmotno prepričanje, da sodelavce motivirajo iste stvari, kot njih same. Ena izmed zanimivejših študij, ki poteka že vse od leta 1940, na primer navaja, da so dejavniki, ki so najbolj pomembni sodelavcem, pri vodjih šele na sedmem, osmem mestu (Gruban 2000).

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Delovno zadovoljstvo je občutek relativnega zadovoljstva ali bolečine in se razlikuje od drugih objektivnih misli in vedenjskih intencij (Davis in Newstrom 1989, 176). Pri zaposlenemu se zadovoljstvo na delovnem mestu odraža kot prijetno čustveno stanje, ki pogosto vodi k pozitivnemu odnosu do dela in izboljšani produktivnosti (Wicker 2011, 3). Občutke, ki jih zaposleni občutijo na delovnem mestu, sta George in Jones poimenovala tudi

odnos do dela (George in Jones, 2008). Je prepričanje o trenutnem delovnem mestu, ki niha glede na občutke glede samega dela, nadrejenih, podrejenih, plače ipd. Pozitivni občutki o službi implicirajo delovno zadovoljstvo, negativni pa delovno nezadovoljstvo.

Običajno se nanaša na posameznika, lahko pa tudi na splošno raven v podjetju. Obenem lahko odraža čustva o celotni zaposlitvi ali pa se nanaša samo na določene dele delovnega mesta. Možno je, da ima posameznik različno stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva z različnimi aspekti dela (Saal in Knight 1988, 297). Lahko je zadovoljen z nalogami, z neposredno nadrejenim, z možnostjo izobraževanja, s sodelavci, fizičnimi pogoji dela, možnostjo napredovanja, načinom dela, nagrajevanjem in podobno (Mihalič 2006, 266). V skladu s tem, se študije o zadovoljstvu na delu običajno osredotočajo na tiste dele vedenj in stališč posameznika, za katere predvidevajo, da pomembno vplivajo na predispozicijo zaposlenih, da ravnajo na določen način. Delovno zadovoljstvo se nanaša tako na vsebino dela kot na kontekst, v katerem delavec dela. Zato je lahko pri rezultatih delovnega zadovoljstva zavajajoče, če govorimo o zadovoljstvu, ne da bi specificirali, na kateri aspekt dela se zadovoljstvo nanaša (Saal in Knight 1988, 19). Uhan navaja, da na zadovoljstvo pri delu in stopnjo zadovoljenosti potreb in ciljev delavcev, v veliki meri vpliva že narava dela, ki ga zaposleni izvajajo v delovnem procesu (Uhan 1989, 191). Glede na to, naj bi bili zaposleni bolj zadovoljni, če je njihovo delo različno, strokovno in zahtevno.

Hackman in Oldham (1980) sta prav tako v svojih raziskavah in modelu ugotovila, da je kompleksnost delovnih nalog povezana z zadovoljstvom. Na drugi strani pa je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da imajo posamezniki različne želje, potrebe in vrednote ter tako niso vsi zainteresirani za izzive na delovnem mestu. Kompleksnost in raznolikost delovnih nalog in izzivov ima lahko pozitivno konotacijo, če pa je pritisk za posameznika prevelik, pa lahko dosežemo negativen učinek (Hansen 1998).

Svetlik je dejavnike zadovoljstva razdelil v šest skupin (Svetlik v Možina in drugi 1998, 156):

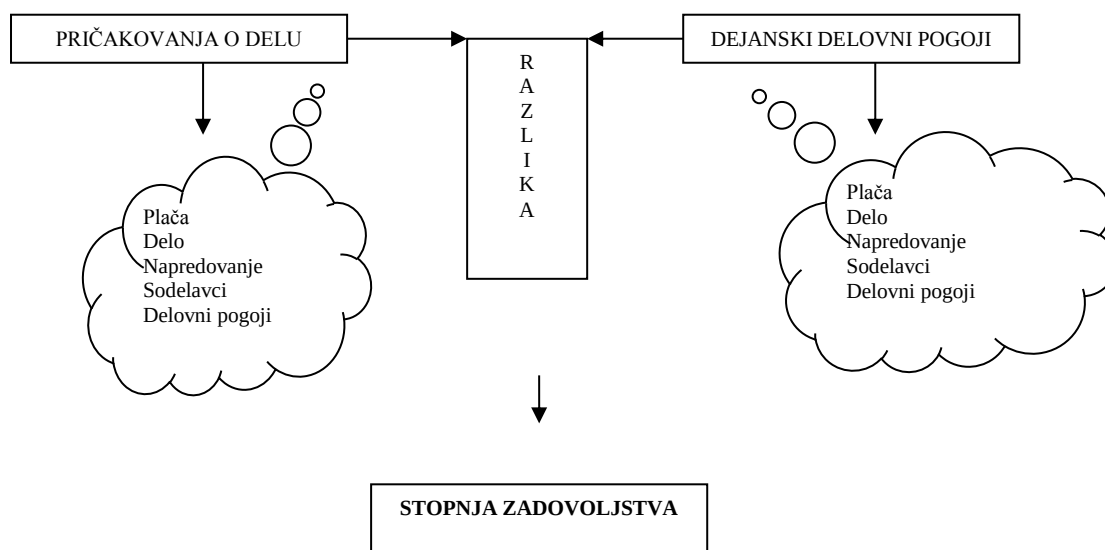
- vsebina dela, kamor spada narava delovnih nalog, njihova raznolikost, zahtevnost ipd.;
- samostojnost pri delu, kamor uvrščamo samostojno opravljanje delovnih nalog ter možnost lastnega odločanja;
- plača, dodatki in druge ugodnosti; poleg plače sem uvršča še dodatke na delovno uspešnost ter nederarne nagrade, kot so npr. možnost uporabe fitnesa ipd.;

- vodenje in organizacija dela; sem uvrščamo podeljevanje priznanj, ustrezno obravnavanje zaposlenih, usmerjanje posameznikov k delovnim nalogam;
- odnosi pri delu; govorimo o odnosih med sodelavci in nadrejenimi, komunikaciji, reševanju konfliktov;
- delovne razmere; nudenje ustreznih razmer, kot so primerna temperatura, odprava vlage, hrupa ipd.

Treven opredeljuje tri pomembne vidike zadovoljstva. Prvi vidik je vrednost in se nanaša na stvari, ki si jih posameznik zavestno ali podzavestno želi doseči, drugi je pomembnost. Vsak posameznik različno pripisuje pomembnost posameznim dejavnikom. Tretji vidik pa je zaznavanje, s katerim opredelimo, kako posameznik doživlja sedanje razmere in jih primerja z vrednostmi (Treven 1998, 31).

Posamezniku se na podlagi minulih delovnih izkušenj in hkrati tudi s poznavanjem položaja v drugih podobnih organizacijah oblikujejo pričakovanja. Stopnja zadovoljstva tako ni odvisna le od objektivnih pogojev (plača, delo, odnosi, napredovanje, delovni pogoji), temveč od razmerja med delavčevimi pričakovanji do dela in dejanskimi pogoji (Mesec 1992, 140).

Slika 4.4: Pričakovanja pri delu in vpliv na zadovoljstvo



Vir: Mesec (1992, 140).

Nekateri so mnenja, da je samo pričakovanje časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo je toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja (Lipičnik 2002, 477).

Delovno zadovoljstvo je dinamična kategorija. Občutek o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu delavec sprejme v določenem obdobju, ko dobi informacije o delovnem okolju (Davis in Newstrom 1989, 177), je prepričanje o trenutnem delovnem mestu, ki niha glede na občutenje samega dela, glede na mnenje o nadrejenih, podrejenih itd. Zadovoljstvo lahko upade hitreje kot je nastalo. Zato managerji ne morejo ustvariti pogojev, ki bi vodili k zadovoljstvu in jih potem zanemariti, ampak jih morajo neprestano spremljati in skladno ukrepati. Analiza splošne ravni zadovoljstva v podjetju lahko managementu prikaže splošno sliko ali pa kaže na specifično raven zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, npr. katera področja morajo izboljšati, na katerih področjih so dobri.

Stopnja zadovoljstva kot rečeno ni konstantna, povezana je s spremenljivkami kot so starost, profesionalni nivo in velikost organizacije, Watson (1981) dodaja še vpliv zakonskega stanu, Jones (1996) navaja vpliv osebnosti, vrednot, delovne situacije in družbenega vpliva (Davis in Newstrom 1989). Davis in Newstrom (1989) pravita, da so starejši delavci bolj zadovoljni, ker zmanjšajo svoja pričakovanja na bolj realno stopnjo in se bolje prilagajajo na delovno situacijo. Bolj zadovoljni naj bi bili tudi zaposleni na višjih položajih, ker so bolje plačani, imajo boljše delovne razmere in lahko pri delu uporabljajo svoje zmožnosti.

Slednjem nasprotujejo izsledki raziskav, ki so bile izvedene med dvema skupinama posameznikov. Pri prvi so bile zahtevane visoke kompetence in znanje, naloge so bile zahtevne in pod strogim časovnim pritiskom, v drugi skupini so bili posamezniki, ki so za stranke izvajali le podporo, tako da zaposleni niso potrebovali veliko izkušenj in kompetenc za opravljanje dela, delovne naloge pa so bile monotone in ponavljajoče. Med merjenjem zadovoljstva pri obeh skupinah ni bilo relevantnih razlik, tako da lahko sklepamo, da je zadovoljstvo dejansko odvisno od percepcije posameznika o delovnem mestu in ne od dejanskih objektivnih okoliščin (Kanwar in drugi 2012, 31).

Davis in Newstrom (1989) še navajata, da naj bi bilo višja stopnja zadovoljstva v manjših organizacijskih enotah, ker večje organizacije limitirajo osebno bližino, prijateljstva in timsko delo, ki pa so mnogim ljudem pomembni faktorji delovnega zadovoljstva. Podjetja z več kot 500 zaposlenimi imajo procentualno več nezadovoljnih delavcev kot podjetja s 100 ali manj zaposlenimi. Na zadovoljstvo naj bi vplival tudi spol. Kanwar in sodelavci so v raziskavi

ugotovili, da naj bi bili moški bolj zadovoljni od žensk. Ženske imajo več družinskih obveznosti, zato lahko nastanejo konflikti vlog, ovire glede mobilnosti ter tako ženske težje usklajujejo poklicno in družinsko življenje. Posledično to vodi do nižje stopnje zadovoljstva (Kanwar in drugi 2012, 32).

Faktorji, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo/nezadovoljstvo so že omenjeni intrinzični motivacijski faktorji, ki se kot rečeno nanašajo na vsebino dela, izziv, raznolikost, odgovornost, možnost uporabe znanj in ekstrinzični motivacijski faktorji, ki se nanašajo na plačo in na kontekst, v katerem se delo opravlja. Armstrong dodaja še naslednji faktor, namreč kvaliteto nadzora (Armstrong 1996, 165). Hawthornove študije so rezultirale v trditvi, da je nadzor najpomembnejša determinanta obnašanja delavcev. Tudi številne študije navajajo, da ustrezen stil vodenja poveča zadovoljstvo, ki se rezultira v manjšem absentizmu in fluktuaciji. Četrty pomemben dejavnik, ki ga Armstrong navaja, je delovna skupina. Socialna interakcija je namreč zelo stimulatívna in pomembna za večino ljudi. Raziskave kažejo, da imajo večje skupine, kjer je manj možne interakcije nižjo stopnjo kohezivnosti kot manjše skupine, kar potrjuje Davis in Newstronov vidik, da so zaposleni bolj zadovoljni v manjših enotah. Primer pomembnosti skupine ter njene povezanosti ter interakcije na delu, kaže socialna izolacija, ki je znani vzrok delovnega nezadovoljstva. Zadnja komponenta pa je uspeh ali poraz. Prvi ustvarja zadovoljstvo, še zlasti če se posameznik lahko dokaže, kar je implicirala že Vroomova teorija pričakovanj.

5 PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Pripadnost zaposlenih vpliva na vedenje in obnašanje posameznikov v organizaciji, zato je bila predmet številnih raziskav. Kot je razvidno iz preteklih poglavij, vidimo da sta motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu komponenti, za kateri se vsi avtorji strinjajo, da sta pomembni in neizogibni za doseganje organizacijske učinkovitosti in posledično uspešnosti organizacij. Tudi za organizacijsko pripadnost se večina avtorjev strinja, da je pomembna. Danes, ko so sploščene organizacijske oblike in opolnomočeni zaposleni dejavnik, ki pelje k izboljšanju produktivnosti in učinkovitosti, je pripadnost zaposlenih ključni element (Dessler 2003). Istočasno literatura indicira, da ima pripadnost, poleg zadovoljstva na delovnem mestu, velik vpliv na namen prostovoljne fluktuacije, torej posledično na zadržanje kadra v podjetju (Hom in Griffeth 1995).

Pri nekaterih avtorjih pa so mnenja deljena, saj gredo novodobni trendi v smer fleksibilnosti. Varnost zaposlitve ni več ena od najpomembnejših komponent, hkrati pa tudi ni več trenda, da bi zaposleni preživeli celotno delovno dobo v isti organizaciji. Mayer in Allenova opozarjata, da pripadnost ne pomeni vedno le pripravljenosti na delo, angažma in lojalnost. Pripaden je lahko tudi nekdo, ki je že dolgo zaposlen v organizaciji, njegova kariera znotraj se je že zdavnaj končala, pa vendar ne želi zamenjati organizacije, zaradi ugodnosti, ki jih je deležen. Randall (v Meyer in Allen 1997, 3) pravi, da naj bi slepa pripadnost zaposlene sčasoma napeljala na to, da sprejmejo status quo. Zaradi tega podjetje lahko izgubi sposobnost inoviranja in prilagajanja spremembam.

Preden opredelimo, kakšen pomen ima pripadnost za podjetje, je potrebno definirati kaj pripadnost sploh je. Buchanan (1974) organizacijsko pripadnost opredeli kot stopnjo, do katere se posameznik identificira z organizacijo in v njej želi aktivno participirati, pripravljenost zaposlenih, da izkažejo veliko stopnjo navora v prid organizacije, visoko željo ostati v organizaciji, stopnjo lojalnosti, sprejemanje glavnih vrednot in ciljev organizacije, pozitivno vrednotenje organizacije skupaj z recipročnim nizom oblic med podjetjem in zaposlenimi (Podnar 2006). Širša definicija pripadnosti pravi, da je pripadnost izraz "psihološke vezi", ki zaveže posameznika k organizaciji. Ta vez je lahko različna.

Meyer in Allenova navajata še nekaj definicij pripadnosti različnih avtorjev (Meyer in Allen 1997, 12): identifikacija posameznika z organizacijo (Sheldon); emocionalna navezanost posameznika na skupino (Kanter); razmerje med profitabilnostjo nadaljnje zaposlenosti v organizaciji in stroški, povezanimi z odhodom iz organizacije (Kanter), relativna moč posameznikove identifikacije s sodelovanjem v dotični organizaciji (Mowday, Porter in Steers), moralna dolžnost ostati v podjetju, ne glede na status ali zadovoljstvo, ki ga posamezniku nudi podjetje skozi leta (Marsh in Mannari).

Glede na različnost definicij in raznoliko razumevanje pojma, sta Meyer in Allenova ugotovila, da je povezovalna točka definicij vezana na odhod iz organizacije in na tej osnovi sta predlagala tri komponentni model (Meyer in Allen 1997):

- **emotivna pripadnost** se nanaša na identifikacijo posameznika z organizacijskimi cilji in vrednotami ter vpletenost posameznika v organizacijo. Zaposleni z močno emotivno pripadnostjo ostanejo v organizaciji, ker sami tako želijo. Na to vrsto pripadnosti vplivajo predvsem stopnja avtonomije in različnost veščin, ki jih pri delu lahko

uporablja posameznik (Steers 1977) ter soudeležba zaposlenih pri sprejemanju odločitev.

- **kalkulativna pripadnost** pomeni posameznikovo zaznavanje stroškov (finančnih in nefinančnih), ki so povezani z zapustitvijo določene organizacije. Odvisna je od posameznikove percepcije alternativ, ki jih ima na voljo. Če ima več alternativ, bo njegova kalkulativna pripadnost šibkejša. Kar pomeni, da zaposleni, ki so pripadni na tak način, v organizaciji ostanejo zaradi tega, ker nimajo druge možnosti. Kalkulativna pripadnost se zvišuje premo sorazmerno z njegovo starostjo, saj gre pri tem za percepcijo zaposlenih glede dosegljivih alternativ na trgu dela. Na to komponento vpliva še stopnja brezposelnosti na trgu dela in izobrazba zaposlenih.
- **normativna pripadnost** se nanaša na občutek dolžnosti posameznika, da ostane v organizaciji. Zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti menijo, da je njihova dolžnost ostati v podjetju. Ta vrsta pripadnosti je med vsemi tremi elementi pripadnosti najslabše raziskana, saj jo je težko dokazati in pojasniti.

Če managerji poznajo vse tri komponente pripadnosti, se lažje osredotočajo na področja, na katerih bodo pri posameznikih ukrepali, če jih želijo zadržati v podjetju. Na primer, pri posameznikih s čustveno pripadnostjo, morajo še naprej slediti temu, da posameznikove cilje identificirajo z organizacijskimi, posameznikom z normativno pripadnostjo je potrebno nuditi podporo, če jo potrebujejo ali dodatna izobraževanja, ker se posledično zaposleni čutijo dolžne ostati. Tudi na tem področju zopet pridemo do pomembnosti poznavanja lastnih zaposlenih in njihove individualne obravnave.

Pripadnost ima tako lahko za posameznika kot za organizacijo dve plati. Gledano iz organizacijske plati, je željeno da ima podjetje pripadne zaposlene, ki se identificirajo z organizacijo in sledijo njenim ciljem. Iz tega stališča je najbolj zelena čustvena pripadnost zaposlenih, do določene mere tudi normativna, nezaželena pa je kalkulativna pripadnost. Vse tri sicer imajo vpliv na to ali bo posameznik ostal v podjetju ali ne, razlika pa se kaže tudi v delovanju in vedenju posameznikov, medtem ko so le ti še zaposleni v organizaciji.

Randallova tako opozarja na pozitivne in negativne posledice pripadnosti za organizacijo. Pozitivne posledice so nižja fluktuacija, večje zadovoljstvo pri delu, večje zavzemanje za izvedbo tudi neformalnih nalog. Negativne pa so lahko pomanjkanje organizacijske fleksibilnosti, inovativnosti in prilagodljivosti, neomajno zaupanje v pretekle politike in procedure, možen padec v delovni uspešnosti (Randall 1987, 462).

Tudi iz stališča posameznika obstajata dve plati. Organizacija posamezniku lahko omogoča zanimivo delo, napredovanje v karieri in dvig njegove vrednosti, možnost osebnega razvoja ter nagrade. Na drugi strani pa zaposlenim prevelika pripadnost onemogoča usklajevanje časa za preživljanje z družino ter ukvarjanje z ostalimi hobiji (Meyer in Allen 1997, 12). Randallova dodaja, da je lahko potlačena posameznikova rast, kreativnost in priložnost za mobilnost, nastane odpor do sprememb, stres in napetost v socialnih in družinskih odnosih (Randall 1987, 462).

Na pripadnost posameznikov hkrati vpliva ugled in uspešnost organizacije, vrednote, klima v organizaciji, stil vodenja in odnos do zaposlenih (Armstrong in Murlis 1991, 41). Poleg tega pa še avtonomija in avtoriteta pri delu, povratne informacije in možnost vplivanja in soodločanja pri postavljanju in tekočem uresničevanju ciljev, seznanjenost z dolgoročnimi, srednjeročnimi in kratkoročnimi poslovnimi cilji na vseh organizacijskih ravneh, zaupanje in partnerstvo med nadrejenimi in podrejenimi na vseh ravneh. Ob zadostitvi zgoraj naštetih temeljnih pogojev, pa hkrati lahko organizacija gradi pripadnost skozi različne simbole, ceremonije, obrede, rituale, slogane ipd.

Steers poleg zgoraj naštetih situacijskih spremenljivk pravi, da na pripadnost vplivajo tudi osebne značilnosti posameznika, kot so spol, starost, rasa, osebnost in stališča. Vendar pa so raziskave pokazale, da je vpliv osebnostnih lastnosti šibek, močan pa je vpliv situacijskih spremenljivk (Mesner - Andolšek in Štebe 2001, 140).

Končni cilj ustvarjanja pripadnosti je doseči stanje, ko bodo vsi zaposleni v podjetju, od najvišje do najnižje organizacijske ravni zavestno, torej brez prisile, prevzemali obveznosti in sprejemali zadolžitve v poslovnem procesu ter jih uresničevali kot svoje lastne, torej po svojih najboljših močeh. Pripadni zaposleni potrebujejo manj nadzora in so pripravljeni dati maximalen napor brez osebnih ugodnosti (Mowday in drugi 1979).

Če strnem, lahko rečem, da pripadnost označuje tri področja vedenj v organizaciji in sicer, posameznik verjame v organizacijo in sprejema organizacijo, njene cilje in vrednote, ima željo, da bi ohranil članstvo v organizaciji te želi vložiti v delo večji napor, kot ga zahteva organizacija (Armstrong in Murlis 1991, 40).

Pripadnost je bolj stabilen koncept kot motivacija in delovno zadovoljstvo. Pripadnost se razvija počasi in se ne spreminja na dnevni bazi, medtem ko sta delovno zadovoljstvo in

motivacija bolj občutljiva. Iz tega lahko zaključim, da je pripadnost zaposlenih podjetju izredno pomemben motivacijski moment. Sledeč Herzbergovi metodi delitve motivacijskih dejavnikov, bi lahko pripadnost zaposlenih podjetju, na vsak način uvrstili med zelo pomembne ekstrinzične (vzdrževalne) dejavnike oziroma higienike. Katero vrsto pripadnosti bodo razvili zaposleni, zavisi od stopnje, v kateri se podjetje nahaja in posledično, kako v njem ravnajo z ljudmi. Če je cilj samo produktivnost in delodajalec na delavca gleda zgolj kot na strošek, na drugi strani ne more in ne sme pričakovati, da bo delavec razvil najvišjo stopnjo pripadnosti.

6 POVEZANOST MOTIVACIJE, ZADOVOLJSTVA TER ZADRŽANJA KADRA V PODJETJU

Da bodo zaposleni zadovoljni ter pripadni organizaciji, je potrebno ustvariti močno in učinkovito motivacijo na vseh nivojih. Zato motivacija s strani vodstva ostaja primarni faktor za izboljšano zadovoljstvo in zadržanje kadra v organizacijah (Whittington in Evans 2005).

Različni motivacijski faktorji lahko posameznika premaknejo iz njegovega ravnotežnega stanja, kar bo povečalo njegovo motivacijo in delovno zadovoljstvo za določeno časovno obdobje, vendar pa se bo po določenem času vrnil nazaj v uravnoteženo stanje. Kar pomeni, da je na motivaciji in zadovoljstvu potrebno delati neprestano in ni samo akcija, ki jo managerji izvedejo enkrat letno. Uspešne kadrovske prakse razvoja kadra morajo obsegati vse faze, od privabljanja, razvoja, motiviranja in zadržanja kadra. Le na ta način lahko izboljšamo organizacijsko učinkovitost in konkurenčnost, zato mora razumevanje in implementiranje pravih strategij upravljanja s kadri, postati prioriteta naloga managementa.

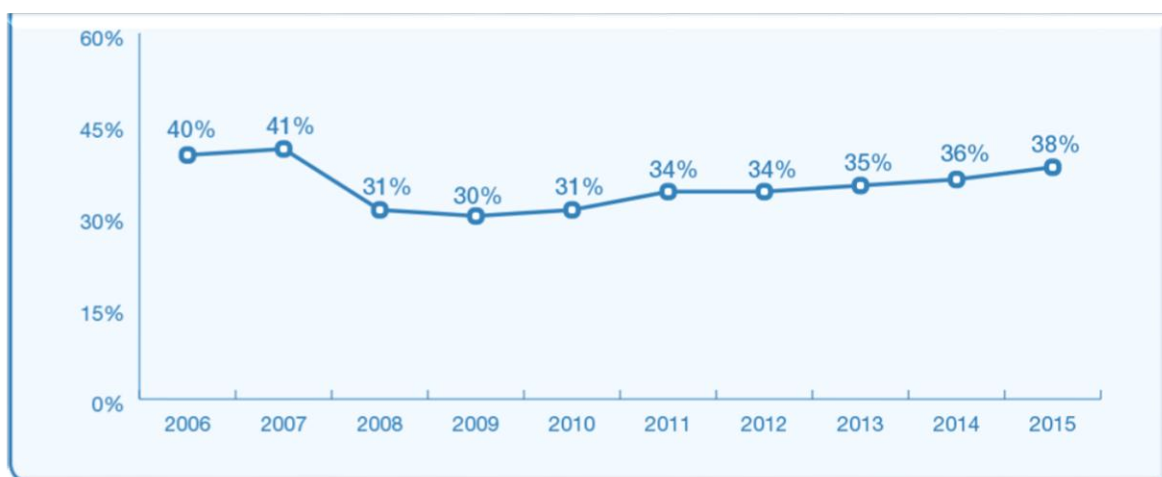
V zadnjih desetletjih so zato raziskovalci opravili mnogo študij na tem področju. Podjetje, ki ima nemotivirane, nezadovoljne zaposlene in se sooča z visoko stopnjo fluktuacije, bo težko dosegalo dobre rezultate v vedno bolj konkurenčnem okolju in bo istočasno težko v svoje vrste privabilo dobre kadre in jih obdržalo.

Raziskave kažejo, da je stopnja fluktuacije povezana z indikatorji organizacijske uspešnosti ter da dobre kadrovske prakse, ki omogočajo ohraniti nizek nivo fluktuacije povečujejo profitabilnost in tržno vrednost podjetja (Batt in Colvin 2011). Ekonomska kriza zadnjih nekaj let, ki jo je spremljala visoka stopnja brezposelnosti in je posledično ustvarjala bolj

rigiden trg delovne sile, je tematiko zadržanja kadra postavila nekoliko v ozadje. Nekateri delodajalci so zato ponotranjili napačne sklepe, da je za motivacijo, zadovoljstvo in zadržanje kadrov zadosti že dejstvo, da imajo posamezniki zaposlitev.

Raziskave so pokazale obratno in sicer, da morajo biti podjetja pozorna na zadržanje kadra, še zlasti, da obdržijo svoje ključne kadre in zaposlene, ki posedujejo kompetence, ki primanjkujejo na trgu dela. Kljub negotovim ekonomskim razmeram, se na trgu dela pojavlja pomanjkanje ustreznih kadrov s specifičnimi znanji, veščinami ter izkušnjami. Podatki raziskave Manpowergroup o pomanjkanju ustreznega kadra, ki je bila izvedena v 42 državah med skoraj 42.000 delodajalci, kažejo da kar 38 % delodajalcev v globalnem merilu ne najde pravih ljudi za odprta delovna mesta. V primerjavi z letom prej, je odstotek tistih, ki se soočajo s težavo, narasel za dve odstotni točki in je istočasno najvišji, odkar se je začela gospodarska kriza leta 2008. V Sloveniji je odstotek zaposlenih, ki poročajo, da ne morejo zapolniti prostih delovnih mest, nekoliko nižji v primerjavi z globalnimi podatki, za leto 2015 jih o težavah poroča 27%. Kar pa je kar za 8% več kot v letu 2014, kar nakazuje, da se je gospodarstvo okrepilo in s tem tudi potrebe po novo zaposlenih (Manpowergroup 2015).

Slika 6.5: Odstotek delodajalcev v svetu s težavami pridobivanja kadra



Vir: Manpowergroup (2015).

Delodajalci so kot posledice pomanjkanja ustreznega kadra navajali, da iz tega razloga ne morejo zadovoljiti potreb in pričakovanj njihovih kupcev (42%), prav tako 42 % jih navaja, da jim to zmanjšuje produktivnost ter konkurenčnost na trgu. Obenem jih tretjina meni, da se

jim bo to poznalo v povišani stopnji fluktuacije ter znižani pripadnosti in morali zaposlenih (Manpowergroup 2015).

Isti alarmanten podatek kaže raziskava izvedena med izvršnimi direktorji, kjer podatki kažejo, da kar 73% direktorjev v globalnem merilu meni, da je dostop do pravih kompetenc in pravih ljudi zaskrbljujoč (PriceWaterhouseCoopers 2015). Skrb vzbujajoče je, da se kljub podatkom, ki kažejo na resnost tematike, še vedno 20% delodajalcev ne ukvarja s kadrovskimi strategijami zadržanja zaposlenih v podjetju (Manpowergroup 2015).

Poleg bitke za talente, ki se odvija na trgu, so razlog, zakaj se raziskovalci in teoretiki v zadnjih desetletjih intenzivno ukvarjajo s tem področjem, visoki stroški, ki nastanejo z zamenjavo zaposlenega, ki je zapustil organizacijo (Hausknecht in Trevor 2011). Stroški, ki so posledica prostovoljne fluktuacije, so povezani z iskanjem novih ustreznih kadrov s pravimi znanji, izkušnjami in kompetencami. To potegne za sabo plačilo oglaševanja, potencialno plačilo kadrovske agencije, uvajanje novega sodelavca ter stroške zmanjšane učinkovitosti. Obenem nastanejo tudi indirektni vplivi, kot so nižja začetna produktivnost novo zaposlenega, stroški povezani s časom, ki ga morajo vodje posvetiti novincu, manjša produktivnost zaposlenega, ki je določen kot mentor za uvajanje nove osebe. Istočasno obstaja pomemben ekonomski vpliv, predvsem iz vidika izgube znanja. Koncept človeškega kapitala in management znanja predpostavlja, da imajo posamezniki veščine, znanja in izkušnje, s čimer dobijo ekonomsko vrednost za podjetja (Ramlall 2004, 52) in v kolikor posameznik zapusti organizacijo, s seboj odnese znanje. Posamezniki s širokim socialnim kapitalom, torej razširjeno mrežo kontaktov, s svojim odhodom povzročijo negativen vpliv na uspešno delovanje podjetja, saj s seboj odpeljejo tudi stranke (Griffeth in drugi 2000).

Stroški povezani z odhodom posameznika variirajo od 90 do 200% letne plače zaposlenega, ki je odšel iz podjetja. Hom in Griffeth (1995) ocenjujeta, da strošek zavisi od stopnje kompetenc in odgovornosti, ki jih posameznik ima.

Glede na velike stroške, ki jih prinaša fluktuacija in investicije, ki jih podjetja vlagajo v zadržanje kadrov, predvsem ključnih, je pomembno da analiziramo, identificiramo in kritično ovrednotimo motivacijske faktorje in njihov vpliv na zadovoljstvo ter zadržanje zaposlenih v podjetju. V nadaljevanju bomo pregledali razmerja med dejavniki motivacije in zadovoljstva ter korelacije, ki vplivajo na namen posameznika, da bo odšel iz podjetja in si poiskal novo zaposlitev.

Za raziskave so podatki o dejanski fluktuaciji večinoma nedostopni, zato se raziskuje namen posameznika, da bo zapustil organizacijo. Potencialna fluktuacija je nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev (Svetlik 2009, 290). Tett in Meyer (1993) pravita, da je zavestna in odločna želja posameznika, da odide iz organizacije (v Mahdi in drugi 2012, 1519). O namenu odhoda oziroma o potencialni fluktuaciji tako govorimo, ko posameznik najprej sprejme zavestno odločitev o tem, da ima namen zapustiti podjetje, preden to dejansko stori.

Mobley je v svojem modelu fluktuacijskega procesa (Mobley 1977) pojasnil, da gre posameznik običajno čez sedem stopenj med točko, ko občuti delovno nezadovoljstvo in med dejanskim odhodom iz podjetja. V skladu s tem, po Mobleyu delovno zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, nima neposrednega vpliva na fluktuacijo oziroma zadržanje kadra v podjetju, temveč ima posreden vpliv. Nezadovoljstvo na delovnem mestu povzroči, da delavec začne premišljevati o odpovedi, evalvira potencialne stroške povezane z iskanjem nove zaposlitve, kar vodi k iskanju druge službe oziroma drugih sprejemljivih alternativ, ki so na voljo.

Slika 6.6: Vmesne stopnje v odnosu med delovnim zadovoljstvom in fluktuacijo



Vir: Mobley (1977).

Pomemben aspekt Mobleyevega modela je v vlogi okoliščin na trgu dela, ki vplivajo na odločitve o menjavi službe. Če so ljudje nezadovoljni in razmišljajo o odhodu, vendar ni sprejemljivih zaposlitev na trgu, se odločijo ostati, ker nimajo druge alternative. Tako ekonomske razmere in posledično razmere na trgu dela vplivajo na namen prostovoljne zapustitve organizacije in tudi na dejansko fluktuacijo.

Pri zaposlenih, ki imajo nadpovprečne rezultate in se zavedajo, da imajo veščine, ki so iskane na trgu dela, pa ima visoka brezposelnost nizek vpliv na namen oziroma dejansko fluktuacijo (Trevor 2001). Posamezniki se v tem primeru zavedajo svoje zaposljivosti in vedo, da imajo možnost poiskati zaposlitev, ki jim bo nudila uresničevanje njihovih potreb. Caillier dodaja, da je fluktuacija višja med tistimi, ki imajo nadpovprečne rezultate, kar pomeni, da obstaja tveganje za organizacije, da izgubijo svoje najboljše ključne kadre (Caillier 2011, 112).

Ko je na trgu dela veliko alternativ, se zaposleni zavedajo, da bodo lažje dobili alternativno zaposlitev, delo in delovno okolje ocenjujejo z višjimi standardi, posledično pa jih je tudi težje obdržati zadovoljne (Griffeth in drugi 2000).

Kot rečeno, po tem modelu obstaja povezava med nezadovoljstvom in fluktuacijo, vendar ne neposredna. Pri raziskovalcih tega področja se pojavljajo različna stališča. Nezadovoljstvo posameznika z obstoječo zaposlitvijo je glavni dejavnik, ki vpliva na prostovoljno zapuščanje organizacije (Lambert in drugi 2001, 233), Vandenberg in Lance (1992) pa nasprotno predpostavljata, da je pripadnost predpostavka delovnega zadovoljstva (v Kanwar in drugi 2012, 31). Prevladujoč vidik, ki se je uveljavil in bil v raziskavah tudi največkrat empirično dokazan pa je, da je zadovoljstvo predpostavka organizacijske pripadnosti, ki dejansko vpliva na fluktuacijo (Mowday, Steers in Porter 1979; Hom in Griffeth, 1995). Zadovoljni in pripadni zaposleni so v manjši meri nagnjeni k fluktuaciji, torej je večja verjetnost, da ostanejo v organizaciji kot tisti, ki to niso (Griffeth in drugi 2000, 464).

Pripadnost organizaciji je tako merilo za posameznika ali želi ostati v organizaciji. Saal in Knight to pojasnujeta z dejstvom, da je pripadnost reakcija na organizacijo v celoti in ne reakcija na specifične delovne naloge (Saal in Knight 1988, 317).

Kot smo ugotovili že v prejšnjih poglavjih, ima vsak posameznik svoje prioritete, ki jih išče pri delu. Način, na katerega omogočamo zaposlenim zadovoljevanje potreb, determinira njihovo motiviranost in zavzetost. Nekateri poudarjajo pomembnost tako intrinzičnih kot ekstrinzičnih faktorjev, nekateri prvim pripisujejo večji ter zadnjim manjši pomen, spet drugi

eni skupini dejavnikov pripisujejo visoko pomembnost, drugi pa sploh ne. Na osnovi intrinzičnih in ekstrinzičnih motivacijskih faktorjev pa zaposleni določajo svojo zadovoljstvo z delom.

V raziskavah je bilo ugotovljeno, da imajo znatno višji nivo zadovoljstva in posledično signifikantno nižjo stopnjo fluktuacije tisti zaposleni, ki so zaposleni v okoljih, ki so kompatibilna z njihovimi potrebami in željami (Bright 2008, 162). Če so potrebe, ki motivirajo posameznika zadovoljene, potem bo občutil zadovoljstvo. Kontoghiorghes je na podlagi svoje študije prišel do sklepa, da podjetja, ki imajo visoko razvito kulturo doseganja delovne uspešnosti, se pravi socio-tehnične in učeče se organizacije, z lahkoto privabljajo kader v svoje vrste in ga tudi zadržijo (Kontoghiorghes 2015). Kar je v skladu z Vroomovo teorijo pričakovanj, da posamezniki iščejo organizacijo, kjer bodo lahko uresničili svoje cilje. Ob tem se mi zdi pomembno izpostaviti, da niso pomembne samo strategije zadržanja, temveč v osnovi že dober selekcijski postopek, ki bo omogočal, da bodo zaposlovali posameznike, ki se bodo najbolj ujemali z organizacijo ter z organizacijsko kulturo. Nekaj študij je preučevalo razmerja kompatibilnosti med zaposlenimi in organizacijami ter kako ta razmerja določajo vplive na privabljanje in zadržanje kadra. Izkazalo se je, da če posamezniki v organizaciji lahko uresničujejo svoje potrebe, večja je emocionalna pripadnost in posledična nizka fluktuacija.

Ker smo že v prejšnjih poglavjih govorili o finančnem nagrajevanju in bomo tudi v empiričnem delu preverjali njegovo pomembnost, se še na tej točki dotaknemo te tematike. Pričakovanja zaposlenih so tesno povezana z materialnim nagrajevanjem. Denarne nagrade tako managerji uporabljajo kot bonus za dosežke in tudi kot sredstvo za zadržanje zaposlenih. Managerje pa mora tudi zanimati ali je dobra plača zadosti, da posameznik ostane v podjetju ter ali ga s povišanjem plače lahko obdržimo.

Trevor (2001) pravi, da se pri posamezniku lahko pojavi problem percepcije nepravičnosti, zato plača ne vpliva na zadržanje kadra v organizaciji (Trevor 2001). Določene raziskave Decornicka in Stikwella (2004), ki so se osredotočale na korelacijo zadovoljstva s plačo in namenom zapustitve podjetja so sicer pokazale, da se z zadovoljstvom s plačo zmanjša namen prostovoljne fluktuacije (v Vandenberg in Tremblay 2008, 275), ampak da je vpliv na dejanski odhod nizek (Griffeth in drugi 2000).

Na drugi strani, pa zadovoljstvo s plačo lahko vpliva na čustveno pripadnost, ki pa je faktor, ki vpliva na zadržanje zaposlenih v podjetju. Na čustveno pripadnost lahko vpliva čez

percepcijo posameznika, ki se čuti vrednega in cenjenega s strani podjetja ter ima občutek da je pravično nagrajen in obravnavan. Tako je čustvena pripadnost tista predpostavka, ki je povezana s tem, da bo posameznik ostal v podjetju (Somers 1995, 49).

Ko govorimo o percepciji pravičnosti poznamo dva vidika, distributivno in proceduralno pravičnost. Distributivna se nanaša na to, kako posamezniki zaznavajo pravičnost plačila s pomembnimi drugimi, proceduralna pa se nanaša na zaznavanje pravičnosti sistemov nagrajevanja ter postopkov, ki določajo višino plače (Tekleab in drugi 2005, 900). Če posameznik občuti pravičnost, to vodi k zadovoljstvu, zlasti distributivna pravičnost naj bi bila predpostavka za delovno zadovoljstvo. Raziskave kažejo, da na zadovoljstvo še bolj vpliva povišanje plače kot plača sama, ker vpliva na dožemanje posameznika, koliko je vreden v očeh organizacije, zato naj bi bilo povišanje plače signifikantno povezano z zadržanjem kadra (Tekleab in drugi 2005, 904).

Vsekakor pa so poleg finančnih motivatorjev, za zadovoljstvo zaposlenih in posledično nižjo fluktuacijo, pomembni tudi nefinančni dejavniki. Meta analiza, ki so jo naredili Eby, Freenan, Rush in Lance (1998) je razkrila, da imata intrinzična motivacija in posledično zadovoljstvo velik vpliv na pripadnost, kar je negativno povezano s fluktuacijo (Kontoghiorghes 2015). Po teh ugotovitvah je generalno izhodišče, da je pripadnost, na katero vpliva zadovoljstvo, komponenta, ki vpliva na to, ali bodo podjetja uspela zadržati dobre ljudi v sistemu.

V nadaljevanju nas zanima kakšna je vez med motivacijo in zadovoljstvom. Zveze med zadovoljstvom in motiviranostjo zaposlenih so številne, vendar ne vedno neposredne. Možina trdi, da je pomembno upoštevati naslednjo povezavo, in sicer da je zadovoljen delavec bolj dovzeten za motivatorje, z drugimi besedami, od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom, je v veliki meri odvisna stopnja motivacije za delo (Možina in drugi 1998, 50). Večje, kot je število pozitivnih dejavnikov, večje je zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu in seveda obratno, večje je število dejavnikov, ki imajo namesto pozitivnega negativen predznak, večje je nezadovoljstvo. Lipičnik na drugi strani trdi, da ni nujno, da je zadovoljstvo povezano z velikim učinkom ter da bi močno zgrešili, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za učinkovitost. Pravi, da prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskim ciljem, zadovoljstvo pa z emocionalnimi cilji (Lipičnik 1998, 23).

Nasprotno od Možine, tudi Torrington navaja, da je zadovoljstvo posledica motivacije, kar navaja v spodnjem modelu, kjer poudarja pomen ustreznega oblikovanja dela, ki vpliva na motivacijo zaposlenih in ta posledično na delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 6.7: Povezava med oblikovanjem dela, motivacijo, delovnim zadovoljstvom in delovno uspešnostjo



Vir: Torrington (2008, 423).

Iz modela je razvidno, če je delovno mesto tako, da posamezniku omogoča, da lahko zadovolji potrebe po dosežku, priznanju in odgovornosti, bo visoko motiviran in ker bodo posledica motiviranosti tudi delovni uspehi, mu bodo dosežki prinesli tudi zadovoljstvo. Določene raziskave so obenem pokazale, da so tisti posamezniki, ki so dosegali visoko delovno uspešnost in dobre rezultate na delu, imeli nižje intence po prostovoljnem odhodu (Caillier 2011, 117). Kar zopet potrjuje, da motivacija preko zadovoljstva in delovne uspešnosti vpliva na zadržanje kadra v podjetju. Ugotovitve te raziskave, ki navaja, da imajo uspešni zaposleni nižje intence, da zapustijo organizacijo, so vsekakor dobra novica za managerje, ki ne želijo izgubiti dobrih kadrov, ki prinašajo rezultate. Dreher sicer pojasnjuje, da je to posledica tega, da se organizacije več ukvarjajo s temi posamezniki, jih obravnavajo ter jim dajejo tudi ustrezno prepoznanje (Dreher v Caillier 2011, 117).

Tudi Davis in Newstrom pravita, da ni povečano zadovoljstvo tisto, kar povzroča višjo motivacijo in s tem višjo učinkovitost, temveč da izboljšana produktivnost in večja delovna uspešnost vodita k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu (Davis in Newstrom 1989, 180). V preteklosti je bilo splošno sprejeto ravno obratno razumevanje, namreč da izboljšanje delovnega zadovoljstva rezultira v izboljšani delovni uspešnosti. Celo gibanje človeških odnosov je temeljilo na tezi, da se produktivnost lahko poveča, če so delavci zadovoljni. Vendar pregled literature in avtorjev, ki so preučevali povezanost, nam da malo ali nič

dokazov o odnosu med zadovoljstvom in povečano produktivnostjo (Vroom 1969). Zadovoljni delavci imajo namreč lahko visoko, povprečno ali nizko delovno uspešnost.

Slika 6.8 : Matrika zadovoljstvo zaposlenih: delovna uspešnost

zadovoljstvo zaposlenih	Zabava na račun podjetja	Prepoznaven uspeh Zavzetost zaposlenih	visoko
	Odpoved prihodnosti	Prisila in vsiljevanje	nizko
	nizka	delovna uspešnost	visoka

Vir: Gruban (2005, 4).

V skladu s tem Gruban pojasnjuje, da podjetja želijo doseči kvadrant, kjer je presečišče visokega zadovoljstva in visoke delovne uspešnosti. To kategorijo imenuje zavzetost. Druga tri polja niso atraktivna za podjetja. Če je sicer visoka delovna uspešnost in vlada nizko zadovoljstvo, potem je ta situacija dolgoročno neperspektivna in obstaja na podlagi prisile. Kombinacija visokega zadovoljstva in nizke delovne uspešnosti vsekakor ne more in ne sme biti tolerirana s strani vodstva in lastnikov. Nizka delovna uspešnost in nizka stopnja zadovoljstva pa je recept za stečaj (Gruban 2005, 4).

Zgoraj smo se dotaknili tudi delovne uspešnosti, ki je končni cilj vsake organizacije, saj podjetje z zadovoljnimi in pripadnimi zaposleni brez rezultatov ne bi prišlo daleč. Pripadnost je za uspešno delovanje manj pomembna kot motivacija in zadovoljstvo, vendar ne nepomembna. Posameznik, ki je motiviran, zadovoljen na delovnem mestu in ima hkrati prave sposobnosti, bo dosegal dobre rezultate, tudi če ni pripaden organizaciji. Iz perspektive delodajalca to lahko pomeni negotovost, saj je kot rečeno, pripadnost eden od faktorjev, ki vpliva na to, če bo posameznik ostal v organizaciji ali ne. Pri pripadnih zaposlenih lahko namreč pričakujemo dolgoročnejše sodelovanje in višjo zanesljivost v kriznih trenutkih.

Pri motivaciji in zadovoljstvu je interes dvostranski, ker si zanj prizadevata tako organizacija, v smislu zasledovanja ciljev učinkovitosti, kot zaposleni, ki želi zadovoljiti svoje potrebe in biti zadovoljen na delovnem mestu. Pri pripadnosti je ta odnos lahko enostranski, kajti posamezniki ne razmišljajo o tem, kako bi postali pripadni podjetju. To se lahko zgodi ali ne. V večletni praksi delovanja v kadrovske agenciji opažam, da določeni delodajalci pod zahteve, ki jih naštevajo v opisu za novega sodelavca navajajo, da želijo, da ima posameznik karakteristiko pripadnosti, kar kaže na čisto napačno razumevanje tega konstrukta.

Če strnemo motivacijske teorije s kadrovskimi praksami, pridemo do spoznanja, da se v mnogih primerih kadrovske prakse implementirajo in izvajajo brez razumevanja teorij, ki pojasnjujejo vzroke in posledice vedenja posameznikov. Iz tega vidika so prakse lahko marsikdaj neučinkovite in posledica so demotivirani in nezadovoljni zaposleni. Kadrovske prakse, ki so sestavni del upravljanja s človeškimi viri, morajo imeti osnovo v prej naštetih motivacijskih teorijah, ki so vsekakor dobro izhodišče za razumevanje razlogov, zakaj posamezniki ravna na določen način in tako podajajo smernice managerjem in kadrovskim oddelkom za ustrezno izvajanje in implementiranje v praksi. V kolikor se kadrovske prakse izvajajo brez razumevanja posameznikovih reakcij in nepoznavanja vzvodov za tako ravnanje, to lahko vodi v slabo upravljanje s človeškimi viri v podjetju.

Možne negativne posledice napačnih strategij upravljanja človeških virov skozi motivacijske teorije, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Ramlall 2004, 59):

- **analiza dela:** v okviru **teorije pričakovanj** je možno, da v kolikor v opisu in analizi dela niso vključene prave kompetence, ki bi jih posameznik potreboval za opravljanje dela, novo zaposleni ne dobijo realne predstave o delovnem mestu, kar lahko kasneje privede do nezadovoljstva, ker se delovno mesto ne sklada s pričakovanji posameznika. Poleg tega organizacije pri selekciji ne presojujejo ali se posameznik tudi po vrednotah in pričakovanjih ujema z organizacijo. V tem primeru kritični faktorji uspeha že v osnovni fazi niso popolnoma definirani.
- **kadrovanje:** skozi **teorijo enakosti** in **teorijo pričakovanj** lahko presodimo, da delodajalci včasih že pri selekciji kandidatov izvajajo napačne prakse, izberejo namreč kandidate, ki sicer imajo prave izkušnje ter kompetence za dotično delovno mesto, nimajo pa osebnostnih lastnosti, ki bi zagotavljale, da se bo posameznik ujemal z organizacijsko kulturo in vrednotami, kar bi posledično spodbujalo pripadnost.

- **Nagrajevanje:** sistem nagrajevanja lahko presojamo skozi **teorijo pričakovanj** in **teorijo potreb**. V mnogih primerih plača v podjetjih ni povezana z uspešnostjo in tako ne podpira ciljev organizacije, hkrati pa ne zadovolji pričakovanj posameznikov, ki vložen napor presojajo skozi potencialne nagrade. Finančni paket dostikrat ne zadovolji potreb zaposlenih, kar posledično ne ustvarja motivacije za doseganje delovne uspešnosti.
- **Planiranje kariere in razvoj zaposlenih:** Skozi nepravilno prakso razvoja zaposlenih, iz perspektive **teorije pričakovanj** in **teorije enakosti**, se lahko zgodi, da zaposleni ne razumejo, katere veščine so potrebne za profesionalni razvoj, napredovanje ter kako bi dosegli, da bi bili nagrajeni za rezultate. Velikokrat tudi samo napredovanje ne temelji na dejanskih rezultatih posameznikov. V tem primeru karierni razvoj ni povezan z dejanskimi cilji organizacije, posamezniki pa občutijo občutek nepravičnosti in nezadovoljstva, ker ne vidijo povezave med vložkom, rezultati in nagradami.
- **Razvoj in izobraževanje:** podjetja ne ubirajo sistematičnega pristopa, niti ne merijo učinkov razvoja in izobraževanja posameznikov. Skozi perspektivo **teorij potreb in teorije oblikovanja dela**, se zanemarjanje dolgoročnega razvoja posameznika in nekonsistentnost na tem področju, kaže v pomanjkanju pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih.
- **Nadzor in vodenje:** Način vodenja v organizacijah lahko vrednotimo skozi **teorijo pričakovanj** in **enakosti**. Mnogokrat način vodenja ni v skladu s pričakovanji zaposlenih, managerji ne delujejo kot mentorji in so percipirani kot nepravični pri svojih odločitvah.

Kot je razvidno iz poglavja, se vsi faktorji med seboj prepletajo in jih ne moremo obravnavati neodvisno drug od drugega. Če so delavci ustrezno motivirani, torej na način, da so zadovoljene njihove potrebe in da so nagrade sprejete kot pravične, potem so zadovoljni, drugače pa se poveča nezadovoljstvo, kar posledično vpliva na pripadnost in odločitev posameznika ali bo ostal v organizaciji ali ne.

7 EMPIRIČNA RAZISKAVA

7.1 Namen in opredelitev ciljev raziskave

Glavni namen empirične raziskave je potrditi oziroma zavreči teoretična izhodišča motivacijskih teorij, zlasti tistih, ki se nanašajo na vprašanja pomembnosti finančnih in nefinančnih motivacijskih faktorjev. V skladu s tem bom preverila ali posamezniki na različnih nivojih organizacijske strukture, različne starosti in izobrazbe dojemajo pomen intrinzičnih in ekstrinzičnih faktorjev drugače ter v kolikšni meri so zaposleni dejansko zadovoljni z motivacijskimi faktorji v podjetjih. Istočasno bom analizirala ali so dejavniki, s katerimi so posamezniki nezadovoljni, tudi dejanski vzrok za namen prostovoljne zamenjave zaposlitve in s tem ali obstaja pozitivna korelacija med zadovoljstvom in zadržanjem kadra v podjetju. Hkrati bomo preverili odnos med zadovoljstvom z dejavniki in njihovim vplivom na motivacijo, kajti ni nujno, da so dejavniki, pri katerih je ugotovljena najvišja stopnja zadovoljstva, hkrati tudi največji motivatorji za posameznike. V skladu s teorijo Adamsa, Vrooma, Porter in Lawlerja ter teorijo ciljev, ki sta jo razvila Latham in Locke, me je zanimalo v kolikšni meri se pričakovanja posameznikov razlikujejo od dejanskega stanja v

podjetjih, ali posamezniki nagrajevanje dojemajo kot pravično ter ali je nagrajevanje v slovenskih podjetjih dejansko povezano s cilji.

Izsledki bodo hkrati pokazali, na katerih področjih motiviranja so managerji oziroma kadrovski oddelki v slovenskih podjetjih najbolj nedosledni, kar posledično vpliva na nezadovoljstvo ter fluktuacijo kadra. Na koncu bom na podlagi ugotovitev predlagala smernice, ki bodo v pomoč managerjem pri pripravi kadrovskih strategij na področju motiviranja in zadržanja kadra.

Cilje raziskave bom preverjala z naslednjimi hipotezami:

H1: Za zaposlene, ki se nahajajo na višji stopnji organizacijske hierarhične lestvice so pomembnejši nefinančni motivacijski dejavniki, za tiste na nižji stopnji pa finančne nagrade.

V skladu z Maslowo teorijo hierarhije potreb, naj bi moč denarja upadala z zadovoljenostjo osnovnih življenjskih potreb. V tem je paradoks denarne motivacije. Čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijskimi dejavniki. Z naraščajočimi dohodki se v večini primerov zmanjšuje odvisnost od posamezne zaposlitve (Uhan 2000). Predvidevam, da so višji delavci bolje plačani, zato so za njih pomembnejši nefinančni dejavniki, s katerimi zadovoljujejo svoje višje potrebe. Istočasno ljudem na nižjih pozicijah pri odločitvi za menjavo zaposlitve, glavno vlogo igra povečanje dohodka in ostali finančni dejavniki, ljudem na višjih pozicijah pa ostali intrinzični faktorji.

H2: Za starejše delavce so pomembnejši nefinančni motivacijski dejavniki, za mlajše pa finančni.

Pri starejših delavcih so nižje potrebe bolj zadovoljene kot pri mlajših. Pričakovati je, da so si starejši delavci tekom svoje delovne kariere že uspeli zagotoviti finančno varnost in zato dajejo prednost drugim dejavnikom.

H3: Povišanje plače ne vpliva na odločitev posameznika, da bi ostal v podjetju in nehal razmišljati o prostovoljnem prestopu v drugo podjetje.

V skladu s teorijo dela, so posameznikom pomembnejši nefinančni dejavniki, kot so raznolikost dela, možnost napredovanja ter izobraževanja, avtonomija in možnost odločanja. V kolikor ti dejavniki niso prisotni, zaposlene povišanje denarne nagrade ne uspe zadržati v podjetju.

H4: Najvišja stopnja zadovoljstva s posameznim motivacijskim dejavnikom ne pomeni, da ima dejavnik za posameznika tudi največjo pomembnost.

Struktura pomembnosti motivacijskih faktorjev je indikator splošne orientacije do dela, vendar pa na strukturo pomembnosti posameznih motivov vplivajo tudi dejavniki izven dela, ki so rezultat socializacije, splošnega družbeno ekonomskega položaja posameznika ter socialnega in materialnega razvoja družbe in njenih dominantnih vrednosti (Bahtijarević 1984, 85). V podjetjih so posamezniki lahko zelo zadovoljni s posameznimi motivacijskimi dejavniki, katerim pa ne pripisujejo največje pomembnosti. Zato morajo biti managerji pozorni, da svoje kadrovske strategije usmerijo v dejavnike, ki so za zaposlene dejansko pomembni.

H5: Obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in zadržanjem kadra v podjetju.

Zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva na to ali bo posameznik ostal v organizaciji. Dejavniki, s katerimi so posamezniki nezadovoljni, so istočasni tudi vzrok, zaradi katerega bi posameznik zapustil obstoječe podjetje in prostovoljno našel zaposlitev v drugem podjetju.

7.2 Metodologija raziskave

V empiričnem delu magistrske naloge smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja s primarnim zbiranjem podatkov.

Na podlagi tuje in domače literature s področja motivacije, delovnega zadovoljstva in ravnanja s človeškimi viri, sem sestavila vprašalnik, pri čemer sem sledila hipotezam in ciljem magistrske naloge. Pomagala sem si z vprašalniki, ki so bili že uporabljeni za raziskave podobnih namembnosti. Vprašalnik obsega 25 vprašanj. Prvi del vprašalnika sestavljajo demografska vprašanja in sicer opredelitev spola, starosti, stopnje izobrazbe, število let zaposlitve v podjetju, oblika zaposlitve, delovno mesto, ki ga zaposleni zaseda v podjetju ter velikost podjetja, v katerem je anketiranec zaposlen. Ostala vprašanja so vsebinska. Večinoma so ga sestavljala vprašanja zaprtega tipa, nekaj vprašanj je bilo tudi odprtih.

Raziskovalna populacija empirične raziskave so bili posamezniki, ki so bili vabljeni na razgovor v kadrovske agencije, bodisi na direktno vabilo strokovnega sodelavca ali pa so se prijavili na oglas za konkretno objavljeno delovno mesto. Anketni vprašalnik so dobili samo tisti, ki so trenutno zaposleni in ob tem iščejo priložnost za novo zaposlitev, v kolikor bi ta bolj ustrezala njihovim željam. Za tehniko vzorčenja smo izbrali priložnostni vzorec. V vzorec smo zajeli 103 zaposlene posameznike vseh starosti iz podjetij različnih dejavnosti, vseh stopenj izobrazbe, različnih poklicev ter stopenj na organizacijski hierarhični lestvici.

Zbrane podatke smo vnesli v Excel bazo podatkov, jih uvozili v SPSS in s pomočjo tega orodja statistično obdelali. Z Excelom smo si pomagali tudi pri pripravi končnih tabel ter grafičnih predstavitev podatkov. Podatke smo v SPSSu najprej obdelali z opisno univariatno analizo (frekvence, deleži, povprečne vrednosti). Za namene preverjanja hipotez pa smo uporabili ustrezne bivariatne analize. S pomočjo parnega t testa smo testirali povprečne razlike med parom trditev, s pomočjo enosmerne analize variance smo testirali ali obstajajo razlike v povprečnih ocenah v različnih skupinah anketiranih. Za preverjanje ali med spremenljivkami obstaja linearna povezanost smo se poslužili izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije. Kjer smo imeli opravka z nominalnim tipom spremenljivk, smo za preverjanje povezanosti uporabili Pearsonov hi-kvadrat test.

7.3 Rezultati raziskave

7.3.1 Demografske značilnosti vzorca

Pred podrobno analizo bom predstavila osnovne statistike za posamezne demografske spremenljivke in sicer bom prikazala frekvenčne porazdelitve.

Anketiranci po spolu:

V vzorec smo zajeli 51,5 % moških in 48,5 % žensk.

Tabela 7.1: Frekvenčna analiza anketirancev po spolu

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Moški	53	51,5	51,5	51,5
Ženska	50	48,5	48,5	100,0
Skupaj	103	100,0	100,0	

Anketiranci po starosti:

Nekaj manj kot polovica tistih, ki so vključeni v vzorec, je starih med 21 in 30 let, slaba tretjina med 31 in 40 let ter dobrih 15 odstotkov med 41 in 50 let. V vzorcu je 6 anketiranih, ki so stari več kot 50 let. Samo en anketirani v vzorcu je star do 20 let. Frekvenčno porazdelitev je možno obrazložiti z dejstvom, da iskalci zaposlitve pod 20 let, običajno še niso zaposleni oziroma še ne menjajo zaposlitve, prav tako zaposleni nad 50 let, nimajo tendence k menjavi službe.

Tabela 7.2: Frekvenčna analiza anketirancev po starosti

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Do 20 let	1	1,0	1,0	1,0
Od 21 do 30 let	48	46,6	46,6	47,6
Od 31 do 40 let	32	31,1	31,1	78,6
Od 41 do 50 let	16	15,5	15,5	94,2
Nad 50 let	6	5,8	5,8	100,0
Skupaj	103	100,0	100,0	

Anketiranci po izobrazbeni strukturi:

Izobrazbena struktura anketiranih pokaže, da jih je največ s poklicno ali srednjo šolo (41,7 %) ter takšnih, ki so dosegli visokošolsko izobrazbo (37,9 %). Anketiranih z višjo šolo je okrog desetina, le nekaj jih ima najvišjo stopnjo izobrazbe (4,9%). Prav tak je odstotek tistih, ki imajo zaključeno osnovno šolo.

Tabela 7.3: Frekvenčna analiza anketirancev po izobrazbeni strukturi

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Osnovna šola	5	4,9	4,9	4,9

Poklicna ali srednja šola	43	41,7	41,7	46,6
Višja šola	11	10,7	10,7	57,3
Visoka šola	39	37,9	37,9	95,1
Magisterij ali več	5	4,9	4,9	100,0
Skupaj	103	100,0	100,0	

Anketiranci po delovni dobi:

Preverili smo tudi nekaj podatkov, ki se vežejo na zaposlitev zaposlenih. Glede na delovno dobo v trenutnem podjetju, imamo v vzorcu največ anketiranih, ki so zaposleni do 5 let; od tega jih je 29,1 % navedlo da imajo manj kot 1 leto delovne dobe, 41,7 % pa jih ima med 1 in 5 let delovne dobe. 14,6 % je takih, ki so zaposleni od 5 - 10 let in isti je odstotek tistih, ki so v podjetju že več kot 10 let. Iz frekvenčne porazdelitve vidimo, da je precej velik odstotek tistih, ki so v podjetju zaposleni manj kot 1 leto, pa so že začeli razmišljati o novi zaposlitvi ter se v ta namen udeležili razgovora v kadrovske agenciji. Pričakovano pa je, da je največ tistih anketiranih, ki so zaposleni v podjetju od 1-5 let, saj v takem časovnem obdobju zaposleni običajno začnejo razmišljati o menjavi zaposlitve.

Tabela 7.4: Frekvenčna analiza anketirancev po delovni dobi v podjetju

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Manj kot 1 leto	30	29,1	29,1	29,1
1 - 5 let	43	41,7	41,7	70,9
5 - 10 let	15	14,6	14,6	85,4
Več kot 10 let	15	14,6	14,6	100,0
Skupaj	103	100,0	100,0	

Anketiranci po obliki pogodbe o zaposlitvi:

Za določen čas je zaposlenih skoraj 40 odstotkov anketiranih, za nedoločen čas pa skoraj 60 odstotkov. Preostali so zaposleni za določen čas preko agencije za zaposlovanje (takšnih je 5 anketiranih). Iz tega lahko sklepamo, da tisti, ki imajo sklenjene pogodbe o zaposlitvi za določen čas, nimajo višje intence po menjavi zaposlitve v primerjavi s tistimi, ki imajo pogodbo sklenjeno za nedoločene čas.

Tabela 7.5: Frekvenčna analiza anketirancev po obliki pogodbe o zaposlitvi

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
--	-----------	----------	-------------------	----------------------

Za določen čas	40	38,8	38,8	38,8
Za nedoločen čas	58	56,3	56,3	95,1
Zaposlen za določen čas preko agencije za zaposlovanje	5	4,9	4,9	100,0
Skupaj	103	100,0	100,0	

Anketiranci po delovnem mestu v podjetju:

Približno enak odstotek anketiranih ima v sedanjem podjetju položaj delavca (24,3 %) ali dela v administraciji (27,2 %). V kategorijo administracije so zajeti zaposleni v administraciji, podpornih in zalednih službah. Največ, dobra tretjina, jih je zaposlenih v srednjem managementu, najmanj, dobra desetina pa v višjem managementu.

Tabela 7.6: Frekvenčna analiza anketirancev po delovnem mestu

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Delavec	25	24,3	24,3	24,3
Administracija	28	27,2	27,2	51,5
Srednji management	37	35,9	35,9	87,4
Višji management	13	12,6	12,6	100,0
Skupaj	103	100,0	100,0	

Anketiranci glede na velikost podjetja:

Glede na velikost podjetja smo zajeli največ anketiranih iz majhnih podjetij (42,7 %), preostali pa se delijo približno enakomerno na tiste, ki prihajajo iz srednje velikega podjetja (27,2 %) ali velikega podjetja (30,1 %).

Tabela 7.7: Frekvenčna analiza anketirancev po velikosti podjetja

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Majhno (do 50 zaposlenih)	44	42,7	42,7	42,7
Srednje (od 51 do 250 zaposlenih)	28	27,2	27,2	69,9
Veliko (nad 251 zaposlenih)	31	30,1	30,1	100,0
Skupaj	103	100,0	100,0	

Anketiranci glede na višino plače:

Preverili smo še, koliko je znašala zadnja neto plača anketiranih. Pri desetini je ta bila pod 800 EUR. Pri dobri četrtini je bila med 800 in 1100 EUR, pri petini pa do 1500 EUR oziroma med 1500 in 2000 EUR. Pri nekaj več kot petini preostalih anketirancev pa mesečna neto plača znaša nad 2000 EUR.

Tabela 7.8: Frekvenčna analiza anketirancev po višini plače

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Pod 800 €	11	10,7	10,7	10,7
Od 800 € do 1.100 €	27	26,2	26,2	36,9
Od 1.100 € do 1.500 €	22	21,4	21,4	58,3
Od 1.500 € do 2.000 €	20	19,4	19,4	77,7
Od 2.000 € do 2.500 €	7	6,8	6,8	84,5
Nad 2.500 €	16	15,5	15,5	100,0
Skupaj	103	100,0	100,0	

7.3.2 Pomembnost motivacijskih faktorjev

V prvem sklopu vprašanj so anketirani s pomočjo Likertove lestvice ocenili pomembnost dejavnikov motivacije. Med slednjimi so tako finančni kot nefinančni motivacijski faktorji oziroma, če sledimo Herzbergovi tipologiji tako higieniki in motivatorji. Zanimalo me je ali zaposleni določenim motivacijskim dejavnikom pripisujejo večji pomen oziroma če so jim kateri nepomembni. Dejavnike so ocenjevali s 5-stopenjsko lestvico pomembnosti, kjer je ocena 1 pomenila »sploh nepomembno« in ocena 5 »zelo pomembno«.

Tabela 7.9: Pomembnost dejavnikov motivacije

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Dobri odnosi s sodelavci	103	2	5	4,56	,709
Delovne razmere	103	2	5	4,47	,752
Zanimivo delo	103	1	5	4,38	,853
Dobri odnosi z nadrejenimi	103	1	5	4,37	,840
Stalnost, varnost zaposlitve	103	2	5	4,26	,874
Možnost uporabe lastnih znanj	103	1	5	4,23	,888
Plača in drug materialne ugodnosti	103	2	5	4,19	,687
Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	103	1	5	4,14	,908
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	103	1	5	4,08	,967
Obveščenost o rezultatih lastnega dela	103	1	5	4,06	,927
Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	103	1	5	4,02	,885
Cenjeno delo	103	1	5	4,00	,874
Možnost napredovanja	103	1	5	3,97	,857
Obveščenost o dogajanju v podjetju	103	1	5	3,90	1,043
Spremljanje delovne uspešnosti	103	1	5	3,86	,991
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	103	1	5	3,86	,875
Razporeditev delovnega časa	103	1	5	3,79	1,063
Sodelovanje pri procesih odločanja	103	1	5	3,71	1,035
Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	103	1	5	3,51	1,065
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	103	1	5	3,42	1,257

Povprečne ocene na 5-stopenjski lestvici so v razponu med 3,42 (dodatne ugodnosti) ter 4,56 (odnosi s sodelavci), večina pa jih dosega oceno 4 ali več, kar pomeni, da so anketiranim skoraj vsi ocenjevani dejavniki pomembni. Med dejavnike, ki so jim najbolj pomembni, so

anketiranci uvrstili dobre odnose s sodelavci (ocena 4,56), delovne razmere (ocena 4,47), zanimivost dela (ocena 4,38) ter dobre odnose z nadrejenimi (ocena 4,37). Glede na ne še dodobra stabilen trg dela, se na relativno visoko 5. mesto uvršča stabilnost in varnost zaposlitve. Iz analize odgovorov lahko povzamemo, da zaposleni na lestvico pet najvišje uvrščenih motivacijskih dejavnikov, uvrščajo nefinančne dejavnike. Plačo, kot finančni motivacijski dejavnik, so anketiranci uvrstili šele na 7. mesto po pomembnosti, iz česar lahko zaključimo, da so za motivacijo zaposlenih pomembnejši nefinančni faktorji, ki po mnenju avtorjev ustvarjajo dolgotrajnejšo motivacijo. Plača in druge nagrade so pomembne, vendar pa nimajo najvišje prioritete pri zaposlenih, tako da denar ni glavni motivator, ki bi usmerjal vedenje. Po Herzbergovi motivacijsko higienski teoriji so se med faktorje, ki so zaposlenim najbolj pomembni, uvrstili higieniki, z izjemo zanimivega dela, ki spada med motivatorje.

7.3.3 Zadovoljstvo z motivacijskimi faktorji

V nadaljevanju so anketirani za enake dejavnike motivacije na delovnem mestu ocenili, kako so z njimi dejansko zadovoljni na obstoječem delovnem mestu. Anketirani so dejavnike ocenjevali s 5-stopenjsko lestvico zadovoljstva, kjer je ocena 1 pomenila »zelo nezadovoljen« in ocena 5 »zelo zadovoljen«.

Tabela 7.10: Ocena zadovoljstva z dejavniki motivacije

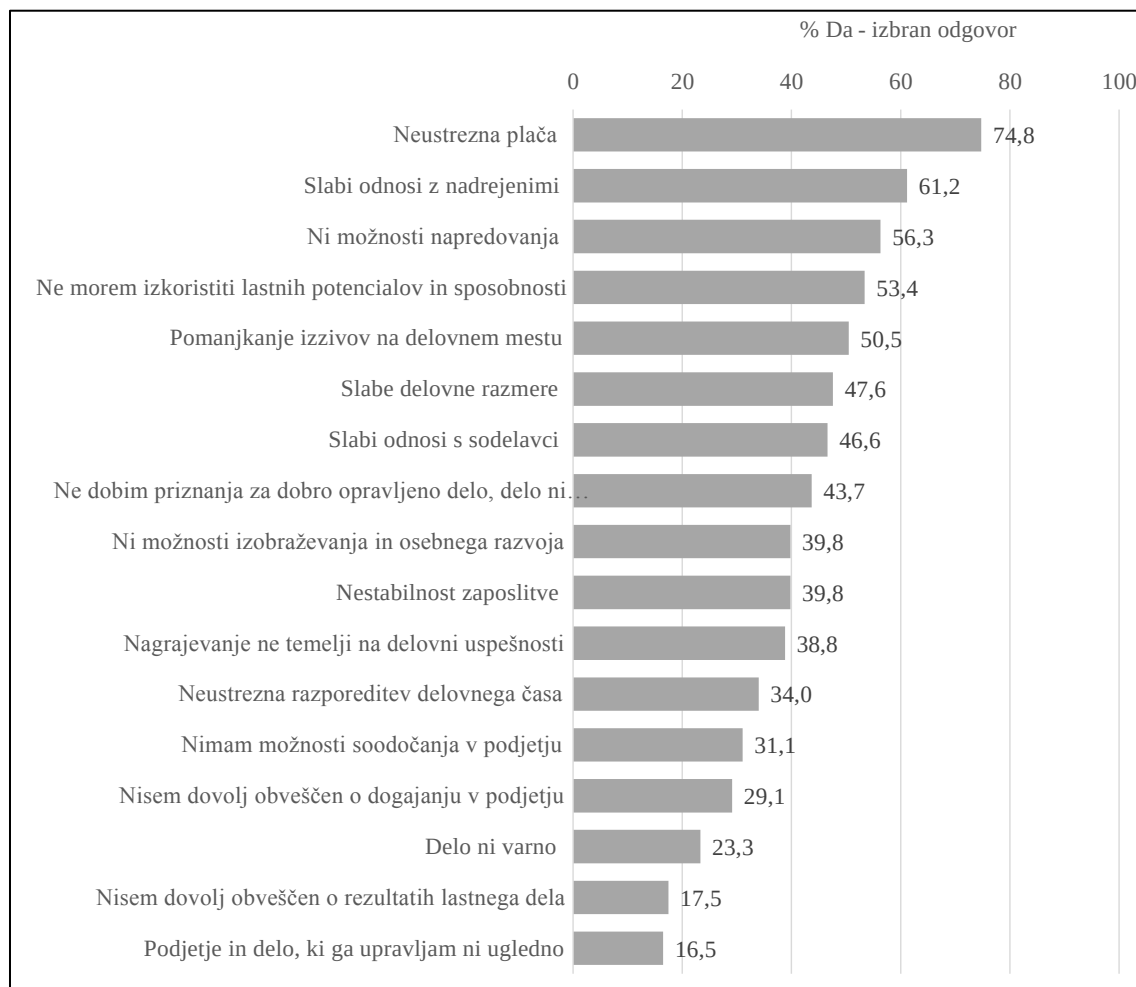
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Dobri odnosi s sodelavci	103	1	5	3,90	,913
Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	103	1	5	3,82	1,017
Zanimivo delo	103	1	5	3,68	1,050
Možnost uporabe lastnih znanj	103	1	5	3,51	1,056
Dobri odnosi z nadrejenimi	103	1	5	3,39	1,140
Delovne razmere	103	1	5	3,29	,925
Plača in drug materialne ugodnosti	103	1	5	3,19	1,172
Razporeditev delovnega časa	103	1	5	3,17	1,181
Stalnost, varnost zaposlitve	103	1	5	3,09	1,238
Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	103	1	5	3,06	1,136
Spremljanje delovne uspešnosti	103	1	5	3,04	1,171

Obveščenost o rezultatih lastnega dela	103	1	5	3,04	1,137
Cenjeno delo	103	1	5	2,96	1,188
Sodelovanje pri procesih odločanja	103	1	5	2,94	1,203
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	103	1	5	2,92	1,064
Obveščenost o dogajanju v podjetju	103	1	5	2,92	1,144
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	103	1	5	2,91	1,112
Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	103	1	5	2,85	1,192
Možnost napredovanja	103	1	5	2,80	1,115
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	103	1	5	2,54	1,235

Dobljene povprečne ocene so že na prvi pogled opazno nižje kot povprečne ocene pomembnosti motivacijskih faktorjev. Gibljejo se v razponu med 2,54 (dodatne ugodnosti) in 3,90 (dobri odnosi s sodelavci), največ pa jih je nekaj nad srednjo oceno 3, kar pomeni da so anketirani z njimi delno zadovoljni. Analiza je pokazala, da so anketiranci v podjetjih najbolj zadovoljni z dobrimi odnosi s sodelavci (ocena 3,90), z omogočeno samostojnostjo in odgovornostjo pri opravljanju dela (ocena 3,82), z zanimivostjo dela (ocena 3,68) ter možnostjo uporabe lastnih znanj (ocena 3,51). Zadovoljstvo s plačo je na 7. mestu (ocena 3,19), zadovoljstvo z nagrajevanjem po dejanski delovni uspešnosti pa so ocenili relativno nizko in se uvršča na 17. mesto (ocena 2,85). Največje nezadovoljstvo so izrazili pri tem, da jim podjetje ne nudi dodatnih ugodnosti, kot je npr. pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete, ki je sicer dejavnik, kateremu so hkrati pripisali najmanjšo pomembnost. V slovenskih podjetjih se največje nezadovoljstvo anketiranih zaposlenih kaže še na področju možnosti napredovanja ter možnosti osebnega razvoja in izobraževanja, kar kaže, da se kadrovske službe še ne zavedajo pomembnosti celovitega upravljanja s človeškimi viri ter nimajo izdelanih strategij upravljanja s talenti, potenciali in kariernimi poti zaposlenih. Po ocenah zaposlenih, jih vodilni ne pohvalijo in ne dajo priznanj za dobro opravljeno delo oziroma nimajo občutka, da je njihovo delo cenjeno, prav tako pa imajo občutek, da niso dovolj obveščeni o dogajanju v podjetju.

Kot smo že omenili, je zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pomemben indikator, ki vpliva na to, če bo posameznik začel razmišljati o novem delovnem okolju in možnih alternativah na trgu dela, zato smo anketirane prosili, naj med nekaj naštetimi dejavniki izberejo tiste, ki za njih predstavljajo vzrok iskanja nove zaposlitve.

Slika 7.9: Vzrok za menjavo zaposlitve



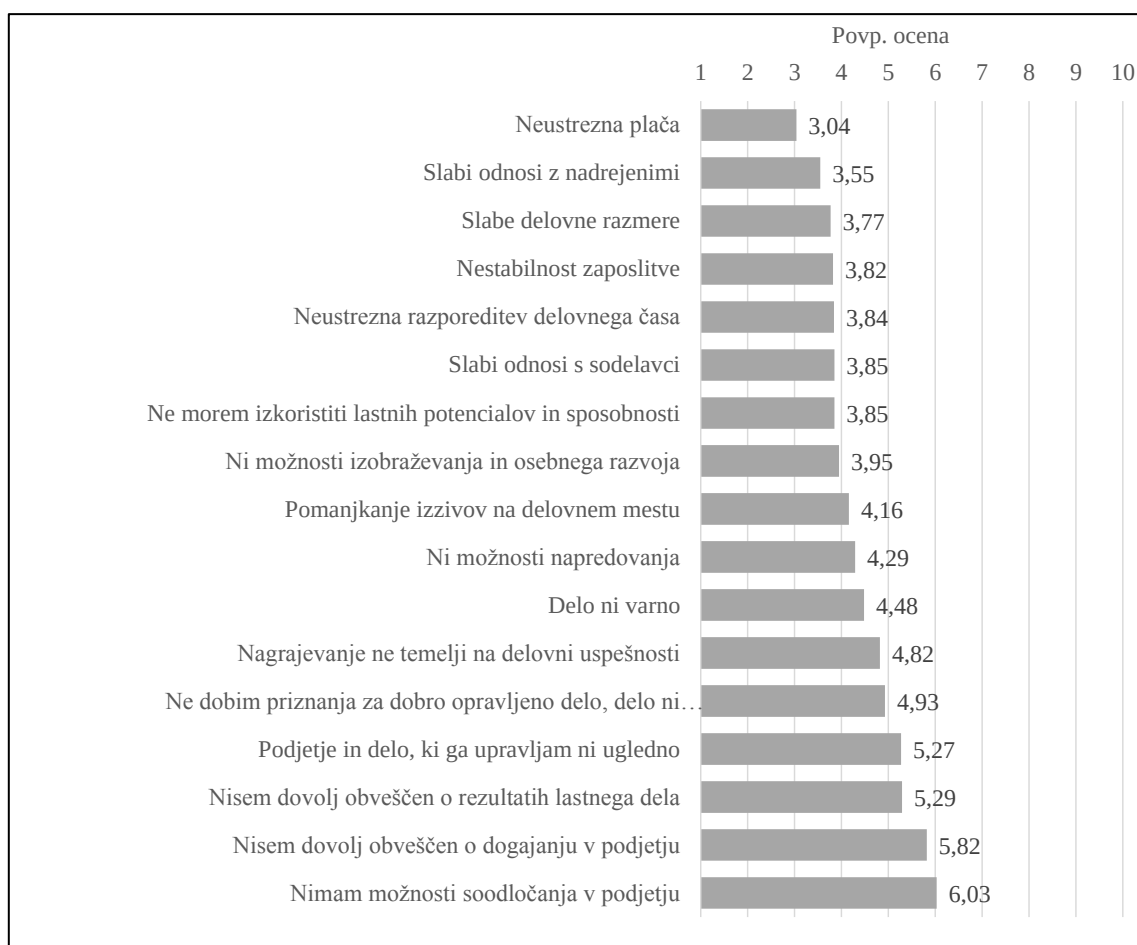
Kljub temu, da plača ni bila uvrščena med najpomembnejše motivacijske dejavnike in istočasno tudi ne med dejavnike, s katerim bi bili anketirani precej nezadovoljni, je velika večina anketiranih označila kot vzrok v primeru iskanja nove zaposlitve neustrezno plačilo (74,8 %). Katz in drugi so to demonstrirali z motivacijsko močjo denarja v procesu odločitve za drugo zaposlitev (v Tella in drugi 2007, 4). Kar pomeni, da če bi posamezniku ponudili drugo službo z relativno identičnimi značilnostmi, a višjo plačo, bi se zaposleni z veliko verjetnostjo odločil sprejeti novo zaposlitveno priložnost. Na drugi strani pa to potrjuje Herzbergovo teorijo, da se plača uvršča med higienike in v kolikor le ti niso zadovoljeni, povzročajo nezadovoljstvo. Veliko anketiranih pa je izbralo tudi slabe odnose z nadrejenimi (61,2 %) ter dejstvo, da ni možnosti napredovanja (56,3 %), s čimer so že pri predhodnem vprašanju izrazili precej visoko mero nezadovoljstva. Okrog 50 % anketiranih je označilo še dejavnike pomanjkanje izzivov na delovnem mestu (50,5 %), ne morem izkoristiti lastnih potencialov in sposobnosti (53,4 %), slabe delovne razmere (47,6 %) ter slabe odnose s

sodelavci (46,6 %). Preostale razloge je izbralo bistveno manj vprašanih, najmanj nisem dovolj obveščen o rezultatih lastnega dela (17,5 %) ter podjetje in delo, ki ga upravljam ni ugledno (16,5 %).

Za izbrane dejavnike so anketirani podali še oceno pomembnosti na 10-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni, da je dejavnik najbolj pomemben, 10 pa da je najmanj pomemben.

Med izbranimi dejavniki menjave zaposlitve po pomembnosti prednjačijo plača (»neustrezna plača - ocena 3,04), sledijo pa »slabi odnosi z nadrejenimi« (ocena 3,55), »slabe delovne razmere« (ocena 3,77) ter »nestabilnost zaposlitve« (ocena 3,82), dejavniki, ki so vezani na posameznikovo vpletenost v dogajanje v podjetju, pa so po pomembnosti na zadnjih treh mestih - »nimam možnosti soodločanja v podjetju« (ocena 6,03), »nisem dovolj obveščen o dogajanju v podjetju« (ocena 5,82) ter »nisem dovolj obveščen o rezultatih lastnega dela« (ocena 5,29).

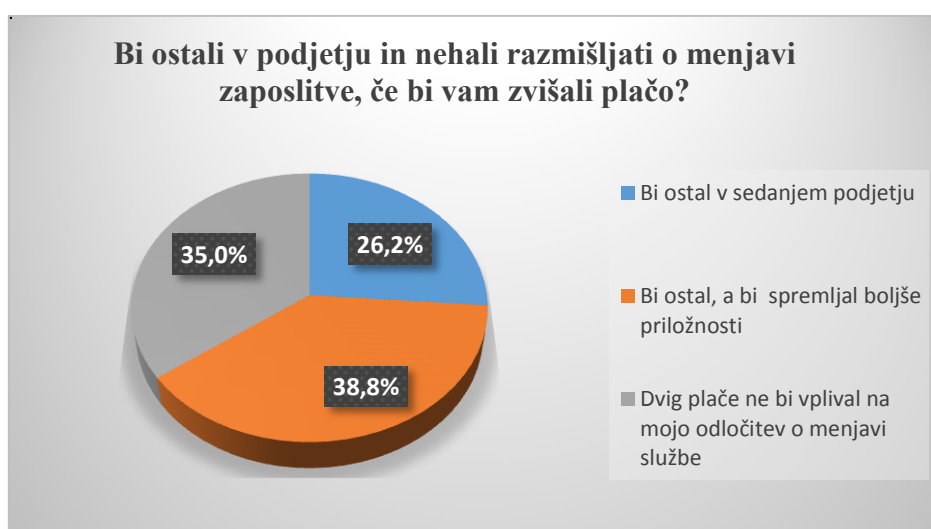
Slika 7.10: Rangiranje vzrokov za menjavo zaposlitve



7.3.4 Pomembnost finančnih motivacijskih dejavnikov

Naslednje vprašanje se je nanašalo na oceno situacije, kakšen vpliv imajo finančni motivacijski dejavniki pri odločitvi o namenu prostovoljne fluktuacije. Zanimalo nas je ali je plača tisti faktor, s katerimi managerji lahko zadržijo zaposlene v podjetju ali ne. Anketiranci so odgovarjali na vprašanje, kako bi ravnali glede odločitve o menjavi zaposlitve, če bi jim v obstoječem podjetju ponudili višjo plačo.

Slika 7.11: Vpliv povišanja plače na odločitev o menjavi zaposlitve

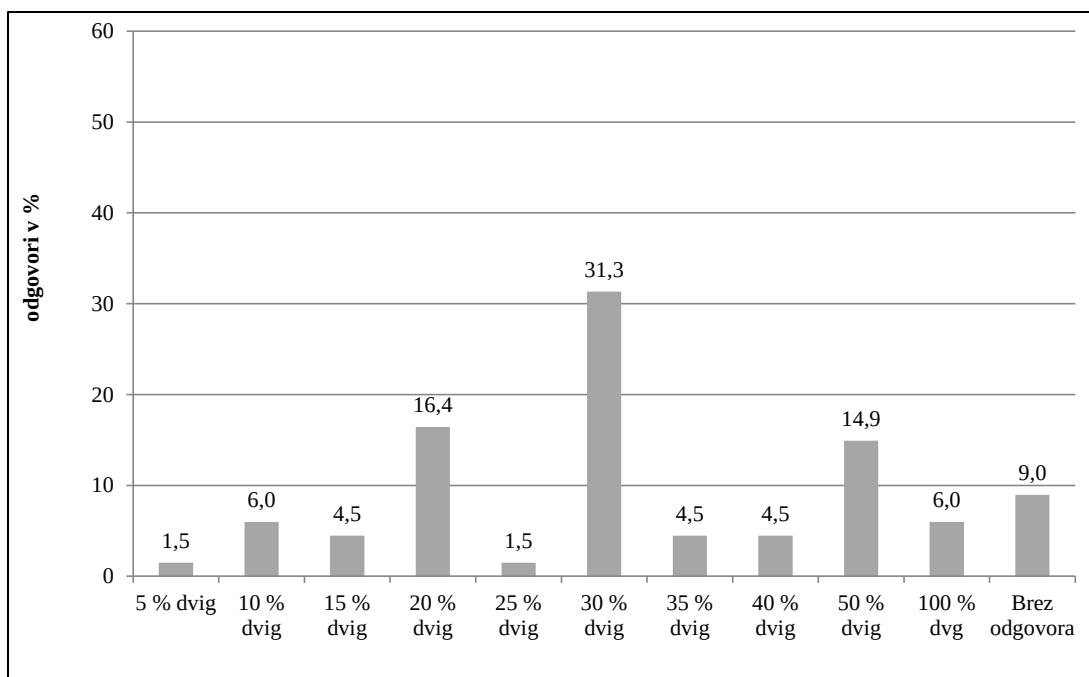


Najmanj (26,2 %) jih je odgovorilo, da bi ostali v sedanjem podjetju. Največ (38,8 %) je bilo takih, ki bi jih ostalo v podjetju, vendar pa bi hkrati spremljali boljše priložnosti, pri čemer lahko sklepamo, da pri teh zaposlenih prevladuje kalkulatívna pripadnost. Preostali (35,0 %) pa so odgovorili, da dvig plače sploh ne bi vplival na njihovo odločitev o menjavi službe, kar pomeni, da so jim ostali nefinančni intrinzični motivacijski faktorji pomembnejši.

Tiste, ki bi jih dvig plače prepričal v to, da ostanejo v sedanjem podjetju, smo vprašali kolikšen bi moral biti dvig plače, da bi jih prepričal v to odločitev. Kot je razvidno iz slike št. 7.12, jih je največ odgovorilo, da bi želeli, da se jim ta poviša za 30 %. Tako jih meni okrog tretjina vseh anketiranih. Okrog 30 % jih pričakuje nižji dvig plače, od tega največ (16,4 %) dvig za 20 %. Prav tako je 30 % anketiranih navedlo, da pričakujejo, da bi se jim plača morala

povišati za več kot 30 %. Desetina jih ni podala odgovora o tem, torej nimajo izoblikovanih konkretnih pričakovanj o tem, za koliko bi se jim naj plača zvišala.

Slika 7.12: Koliko bi morala biti v procentih višja ponujena plača od sedanje, da bi se odločili ostati?



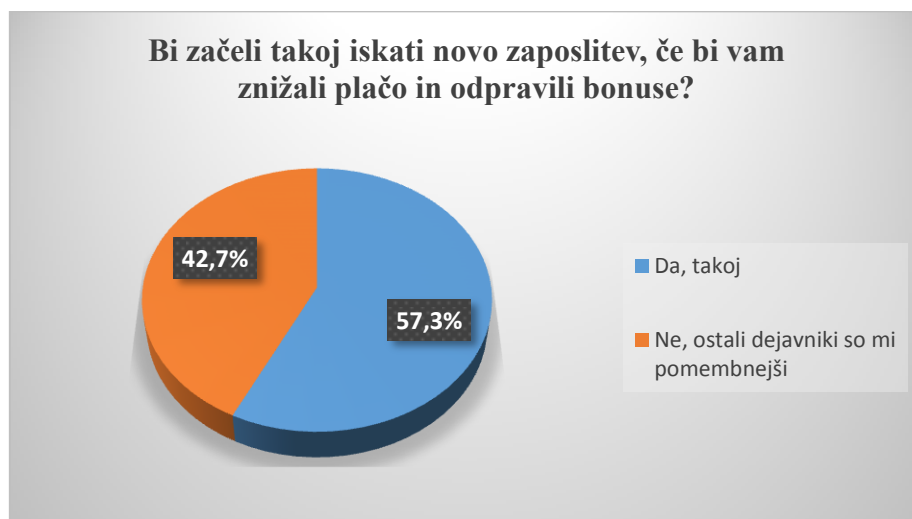
Kot je razvidno iz spodnje tabele, je v povprečju je pričakovan dvig plače za 34,26 %.

Tabela 7.11: Povprečen pričakovan dvig plače, da bi ostali v podjetju

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni. Odklon
Odgovorite samo v primeru v kolikor ste pri prejšnjem vprašanju obkrožili odgovor a. ali b. : Koliko bi morala biti v procentih višja ponujena plača od sedanje, da bi se odločili ostati?	61	5	100	34,26	21,171

Anketiranim smo na temo pomembnosti finančnih faktorjev zastavili še eno vprašanje, ki pa se v nasprotju s prejšnjim vprašanjem ne nanaša na povišanje, temveč na znižanje plače ter bonusov. Zanimalo nas je, kako bi znižanje plače vplivalo na njihovo odločitev in sicer smo jih spraševali ali bi v tem primeru ostali v podjetju ali bi si takoj začeli iskati alternativno zaposlitev, v primeru če bi bili z drugimi dejavniki zadovoljni.

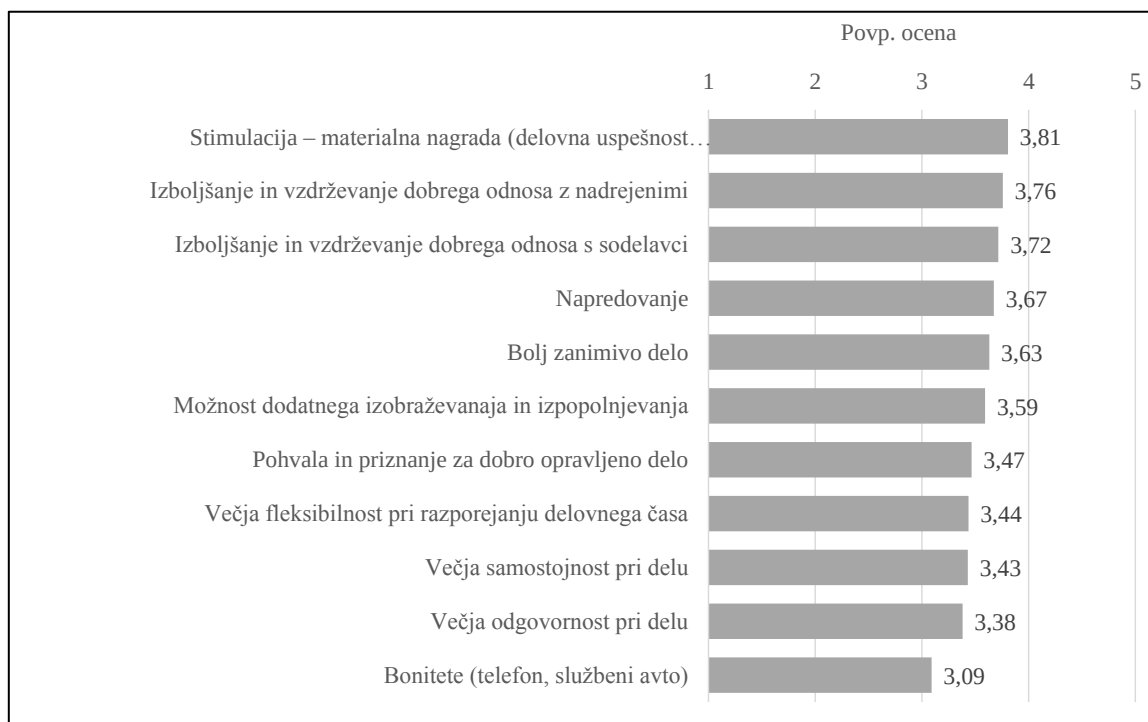
Slika 7.13: Odziv na znižanje plač in odpravo bonusov



Skoraj 60 % anketiranih je pritrdilo, da bi takoj poskušali najti drugo zaposlitev, v kolikor bi bili v sedanjem podjetju zadovoljni z odnosi v podjetju, s samim delom, delovnim časom ipd., vodstvo pa bi se odločilo za znižanje plač, odpravo regresa oziroma odpravo ostalih bonusov. Okoli 40 % anketiranim pa so ostali dejavniki pomembnejši. Pri prejšnjem vprašanju smo videli, da je plača pri mnogih dejavnik, ki bi jih vsaj za nekaj časa prepričal, da opustijo misel o namenu prostovoljne fluktuacije. Tudi tukaj se je izkazala pomembnost denarja kot higienika. Finančni dejavniki delujejo subtilno in kot že rečeno, ni pomembna samo absolutna vsota, temveč v precejšni meri tudi percepcija posameznikov o pravičnosti med vloženim trdom in posledičnim plačilom. To je, kot že povedano v prejšnjih poglavjih, povezano s čustveno pripadnostjo, ki vpliva na posameznikovo dožemanje ali se čuti s strani organizacije vrednega in cenjenega. V tem primeru, bi zaposleni najverjetneje občutili, da s strani podjetja niso obravnavani pravično in da je njihov vložek večji kot sama nagrada. Kljub temu, da je bilo marsikatero podjetje zaradi gospodarske krize v določenem obdobju primorano zmanjševati plače, posamezniki tega niso percipirali kot ekonomsko nujnost za preživetje podjetja, ampak kot subjektiven občutek nepravčnosti. Ti občutki niso povezani in ne odražajo realnega stanja, temveč posameznikova subjektivna občutja. V kolikor zaposleni občuti to neskladje, se pojavi tenzija, ki jo posameznik lahko poskuša zmanjšati tudi na ta način, da si išče drugo alternativno zaposlitev.

Preverili smo tudi privlačnost različnih dejavnikov ter njihovo moč na motivacijo in s tem na vloženi trud posameznikov. V skladu z Vroomovo teorijo pričakovanj nas je zanimalo, kaj je posameznikom pomembno v tolikšni meri, da bi bili pripravljeni v posamezne delovne aktivnosti vložiti več napora oziroma povedano drugače, kakšno valenco pripisujejo posameznim dejavnikom. Anketirane smo namreč naprosili naj s pomočjo 5-stopenjske lestvice ocenijo, v kolikšni meri bi se bili pripravljeni potruditi za posamezno nagrado oziroma koliko več napora bi vložili pri delu v pričakovanju nagrade, pri čemer: 1 pomeni nagrada nima vpliva na moj vloženi trud pri delu, 2 nagrada ima majhen vpliv na moj vloženi trud pri delu, 3 nagrada ima srednje velik vpliv na moj vloženi trud pri delu, 4 nagrada ima velik vpliv na moj vloženi trud pri delu, 5 nagrada ima zelo velik vpliv na moj vloženi trud pri delu.

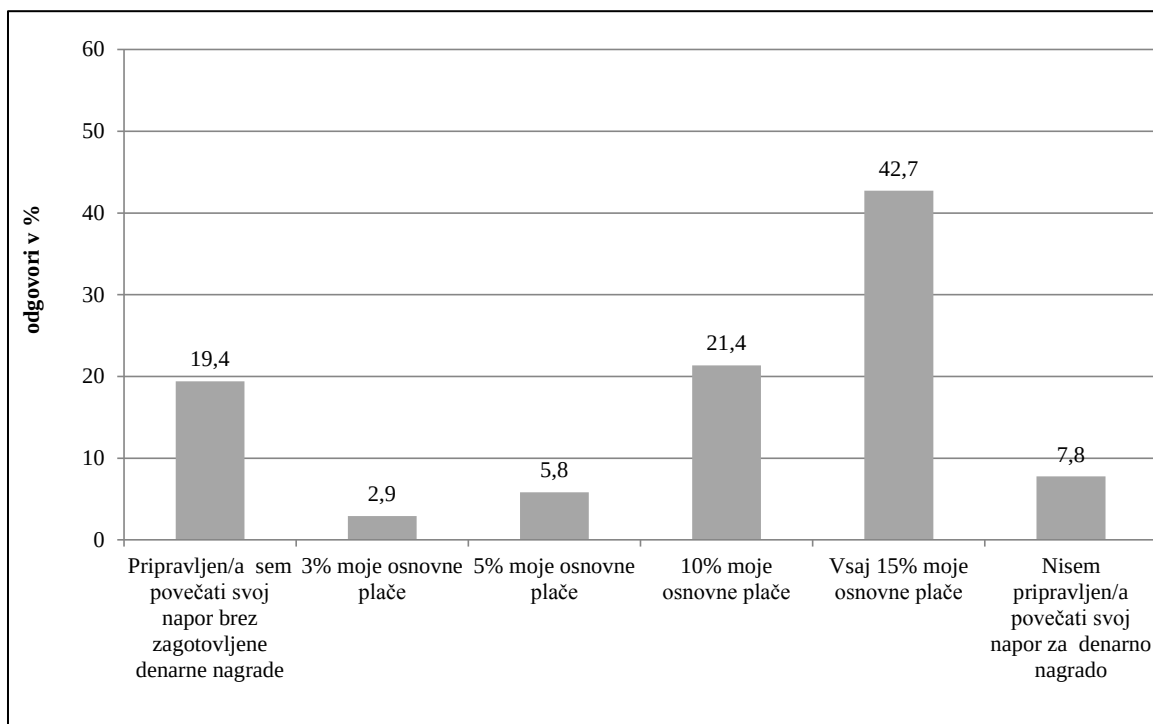
Slika 7.14: Vpliv posameznih dejavnikov na vloženi trud pri delu



Povprečne ocene kažejo, da je najmanj privlačna nagrada v obliki bonitet (službeni telefon, avto – ocena 3,09). Najbolj pomembne oziroma najbolj vredne truda pa so stimulacija v obliki denarne nagrade (ocena 3,81), izboljšanje in vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi (ocena 3,76) ter s sodelavci (ocena 3,72). Nobena od ponujenih nagrad ni bila ocenjena kot nepomembna.

Anketirani so pri prejšnjem vprašanju izpostavili moč in pomen denarne nagrade za povečanje učinkovitosti pri doseganju ciljev. Zato smo se pri naslednjem vprašanju osredotočili še na višino denarne nagrade, ki bi bila v skladu s pričakovanji posameznikov, da bi motivirala njihovo vedenje in aktivnost.

Slika 7.15: Pričakovana višina denarne nagrade za pripravljenost povečanja vloženega truda



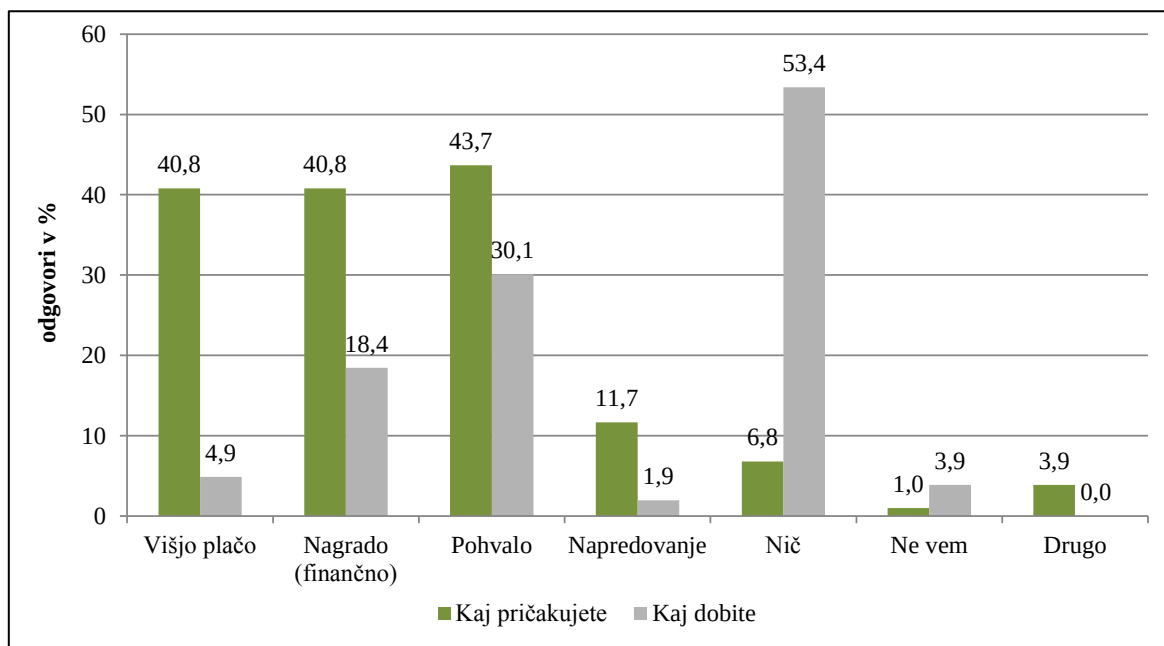
Iz slike št.7.15 lahko vidimo, da je največ zaposlenih pripravljenih povečati vložen napor pri delu ob denarni nagradi, ki bi znašala vsaj 15 % njihove osnovne plače (tako jih meni 42,7 %). Petina jih je odgovorila, da bi njihovo motivacijo dvignila nagrada v višini 10% njihove plače. Skoraj 20 % pa jih je odgovorilo, da so pripravljeni povečati svoj napor brez dodatne nagrade, kar kaže na to, da jim denar ne predstavlja nekega cilja, ki bi jim bil privlačen ter jih zato ne motivira.

7.3.5 Pričakovanja zaposlenih ob doseganju ciljev

V skladu z Vroomovo teorijo pričakovanj in Porter- Lawlerjevem modelu motivacije nas je zanimalo, če so pričakovanja zaposlenih usklajena z dejanskim sistemom motiviranja in

nagrajevanja v podjetju. Anketirane smo vprašali kaj pričakujejo in kaj dejansko dobijo, če dosežejo zastavljene cilje.

Slika 7.16: Kaj pričakujete in kaj dejansko dobite v primeru doseganja ciljev



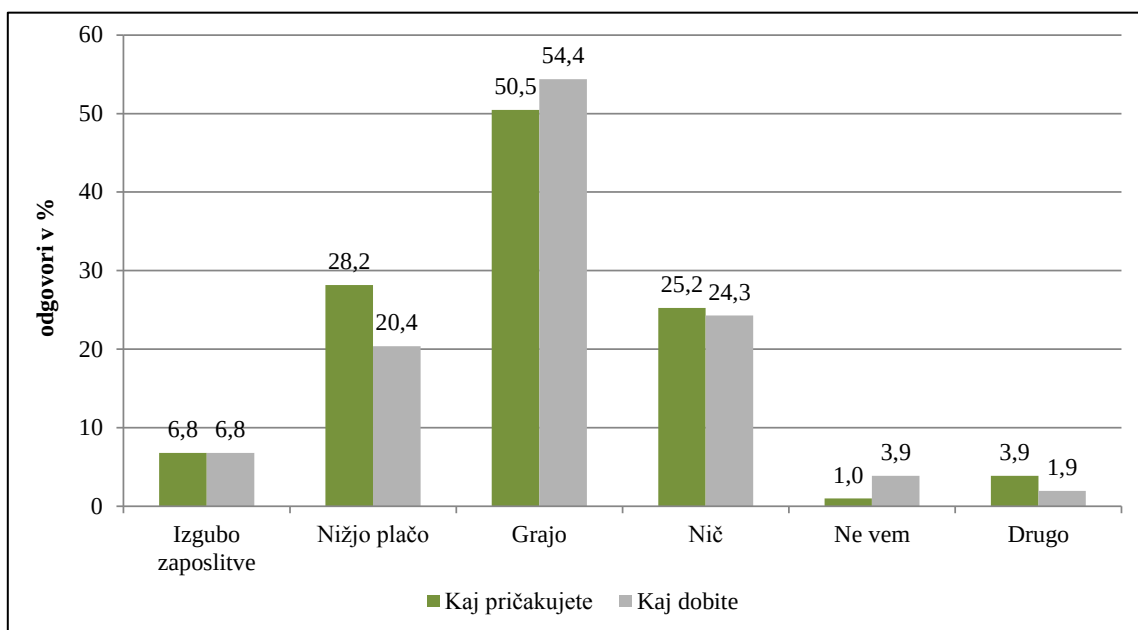
Pričakovanja zaposlenih v zvezi z nagrajevanjem za dobro opravljeno delo so precej neusklajena z dejansko kadrovsko prakso v podjetjih. Največ, okrog 40 % jih za dosežene cilje pričakuje višjo plačo in/ali finančno nagrado, dejansko finančno nagrado dobi 18,4 %, povišanje plače pa le 5 % anketiranih. Pri pohvali dejansko stanje še najbolj ustreza zaželenemu, pričakuje jo 43,7 % vprašanih, prejme pa jo 30 %. Napredovanje ob doseženih ciljeh pričakuje 11,7 %, dejansko ga dobi le slaba 2 %. Večina zaposlenih goji pričakovanja, da bodo ob uspešno doseženih ciljeh dobili nagrado, le 6,8% anketiranih jih ne pričakuje nič ob realizaciji ciljev. Dejansko pa kar več kot polovica vseh (53,4%) navaja, da pri doseganju zastavljenih ciljev ne dobijo nič.

Iz tega lahko po Vroomovi teoriji pričakovanj in razširjenem Porter Lawlerjevem modelu vidimo, da trud posameznikov ne vodi k stvarem, ki jim pripisujejo pozitivno valenco in jim zatorej posamezniki lahko pripišejo negativno instrumentalnost, ker vedo, da jih napor ne bo pripeljal do želene nagrade. V tem primeru managerji ne morejo pričakovati motiviranih zaposlenih, saj je skladno z Vroomovim modelom nesmotrno pričakovati, da bodo zaposleni motivirani, če ima instrumentalnost ali valenca nično vrednost. Hkrati pa se ob takih rezultatih

pojavi dvom o tem, kako imajo v slovenskih podjetjih cilje posameznikov povezane s cilji organizacije. Po dobljenih rezultatih lahko vidimo, da zaposleni pričakujejo nagrade, ki pa jih v praksi večinoma ne dobijo, zato neizpolnitev njihovih pričakovanj lahko vodi v nezadovoljstvo.

Po drugi strani pa so pričakovanja zaposlenih v zvezi z ukrepi ob nedoseganju ciljev precej bolj usklajena z dejansko prakso. Okrog 50 % anketiranih navaja, da pri tem, če zastavljenih ciljev dejansko ne dosežejo, pričakujejo grajo, da jo dobijo, pa navaja 54,4 % vprašanih. Potem, nekaj manj kot 30 % jih pričakuje znižanje plače, da se to dejansko zgodi je navedlo 20,4 % vprašanih. Da se ne bo zgodilo nič, pričakuje 25,2 % vprašanih, to pa potrdi 24,3 %.

Slika 7.17: Kaj pričakujete in kaj dejansko dobite v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev



7.3.6 Pravičnost in individualnost motiviranja

Med odgovori na vprašanje ali se vam zdi, da vodilni v vašem podjetju vse zaposlene enako motivirajo in nagrajujejo za delo, je večina vprašanih (76,7 %) odgovorila, da temu ni tako. Le 11,2 % vprašanih jih meni, da so obravnavani pravično.

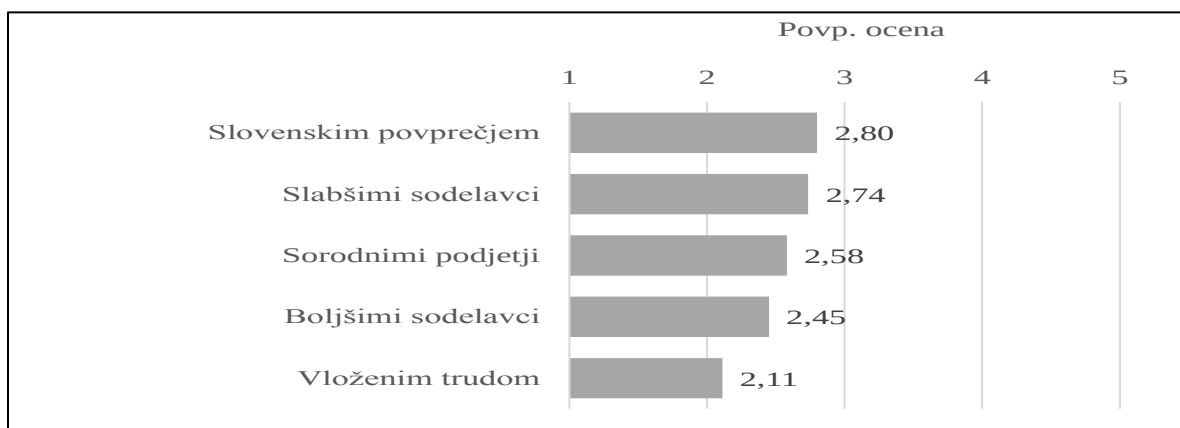
Slika 7.18: Enakovredno motiviranje in nagrajevanje za delo



Iz odgovorov lahko vidimo, da je percepcija anketiranih o pravičnosti nagrajevanja precej zaskrbljujoča. V skladu z Adamsovo teorijo enakosti zaposleni primerjajo svoj vložen trud s tistim, kar dobijo v zameno za svoj vložek ter vse skupaj primerjajo s pomembnimi drugimi. Glede na rezultate lahko povzamemo, da obstaja pri anketiranih precejšna tenzija, ki lahko rezultira tako v nemotiviranosti ter istočasno prispeva k namenu prostovoljne fluktuacije.

V skladu s teorijo enakosti, smo želeli preveriti še, kako anketirani dojemajo pravičnost motiviranja glede na referenčne osebe, s katerimi se primerjajo. Anketirani so ocenjevali na 5 stopenjski lestvici primerjavo lastne plače z njihovo oceno povprečnih slovenskih plač, plač v sorodnih podjetjih, v primerjavi s slabšimi in boljšimi sodelavci ter z trudom, ki ga sami vložijo v delo. Pri čemer je ocena 1 pomenila, da je njihova lastna plača znatno manjša in 5 znatno večja.

Slika 7.19: Primerjava lastne plače z ostalimi referenčnimi osebami



Rezultati so tudi tukaj pokazali relativno nizke povprečne ocene njihovega dojetja percepcije pravičnosti. Pri ocenjevanju zunanje pravičnosti, torej primerjave dojetja lastne plače z višino plač v zunanjem okolju, je bila povprečna ocena 2,58 (v primerjavi s sorodnimi podjetji) ter 2,83 v primerjavi s slovenskim povprečjem. Tudi notranja pravičnost, torej ustreznost plač znotraj podjetja, je bila ocenjena z relativno nizkimi povprečnimi ocenami, tako v primerjavi s slabšimi (2,74) kot z boljšimi sodelavci (2,45). Anketirani pa so najnižje ocenili poslovno pravičnosti, percipirano ustreznost povezanost plače z vloženim trdom, in sicer je povprečna ocena anketiranih znašala 2,11. To je potrdilo izsledke prejšnjega vprašanja, kjer se je izkazalo, da anketirani zelo slabo ocenjujejo pravičnost nagrajevanja in ne vidijo razmerja med vložki in nagrado, kar mora biti v opozorilo kadrovskim službam, da implementirajo strategije, ki bodo to področje podprle.

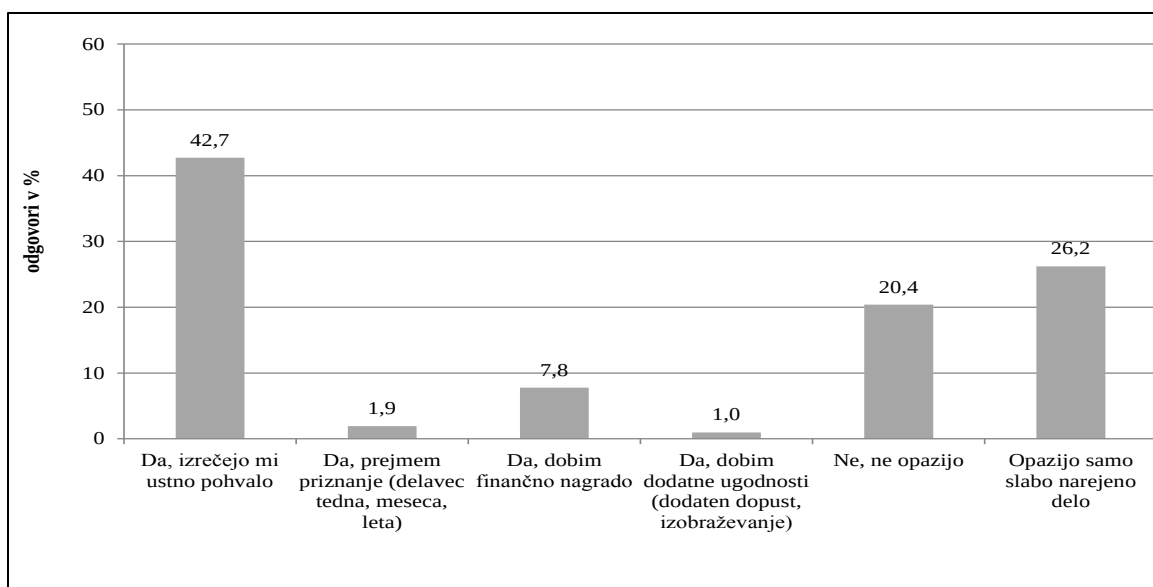
Zanimalo nas je še ali se vodilni poslužujejo individualnega nagrajevanja in upoštevajo oziroma poznajo želje in potrebe zaposlenih posameznikov. Skoraj tretjina anketiranih je odgovorila pritrdilno na vprašanje, ali jih vodilni obravnavajo individualno in upoštevajo njihove želje in potrebe pri nagrajevanju, vsi ostali pa tega ne občutijo in so izbrali odgovor ne (takšnih je 68,0 %).

Slika 7.20: Individualna obravnava in upoštevanje želja pri nagrajevanju



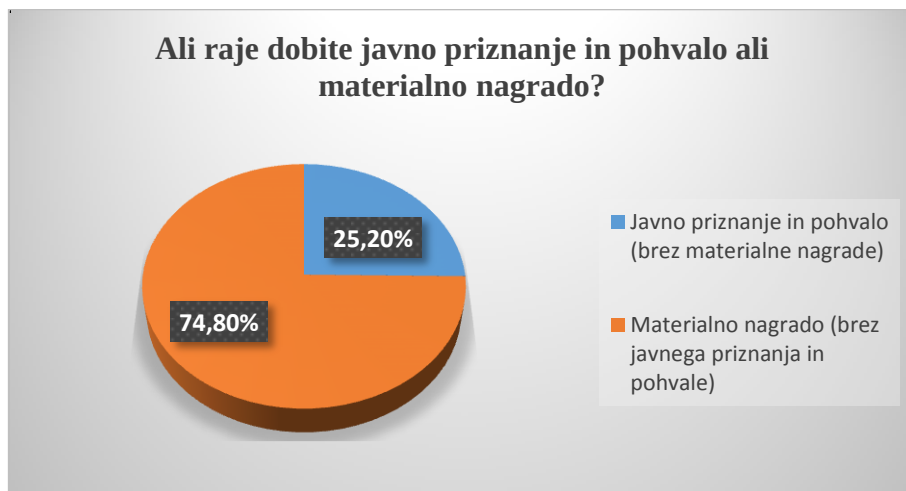
Med odgovori na vprašanje ali vas vaši nadrejeni opazijo in pohvalijo za dobro opravljeno delo in cenijo vaš trud, lahko iz slike št. 7.21 vidimo, da je največ anketiranih odgovorilo, da jim nadrejeni izrečejo ustno pohvalo (42,7 %). Zelo malo jih je odgovorilo, da prejmejo priznanje, dobijo finančno nagrado ali dodatne ugodnosti (skupno je te odgovore izbralo 11 anketiranih). Okrog petina anketiranih pa je odgovorila, da nadrejeni sploh ne opazijo dobro opravljenega dela, okrog četrtina pa, da opazijo samo slabo opravljeno delo.

Slika 7.21: Zaznava nadrejenih za dobro opravljeno delo in trud



Mnenja o tem, ali bi raje dobili javno priznanje in pohvalo ali materialno nagrado za dobro opravljeno delo, se v veliko večji meri nagibajo k odgovoru materialno nagrado. Ta odgovor je izbralo 74,8 % vprašanih.

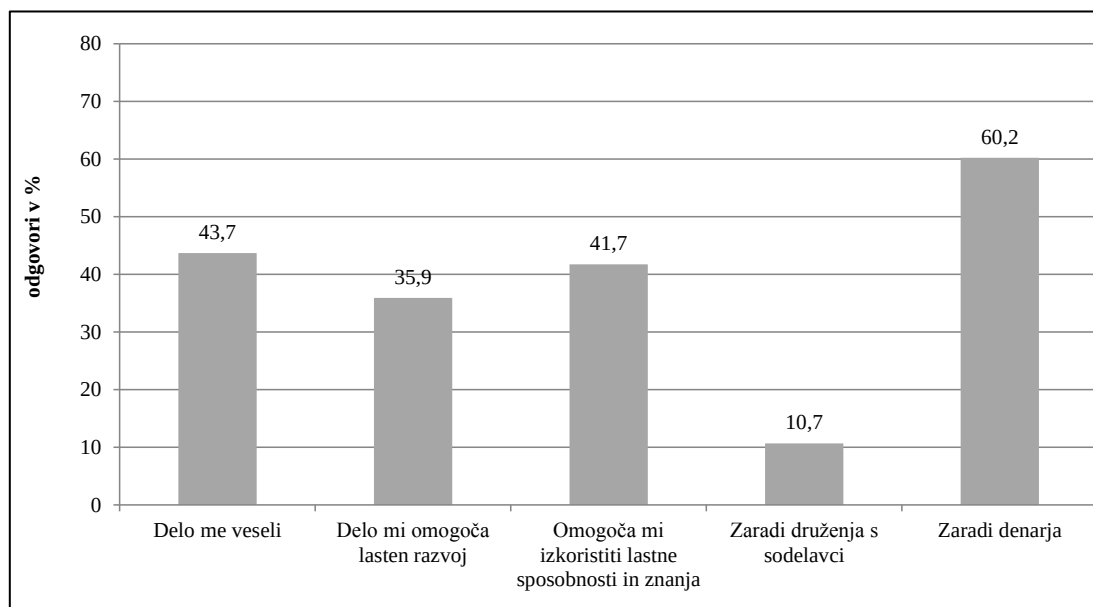
Slika 7.22: Preferenca nagrade za dobro opravljeno delo (javno priznanje ali materialna nagrada)



7.3.7 Osnovna motivacija za delo in sistem motiviranja v podjetjih

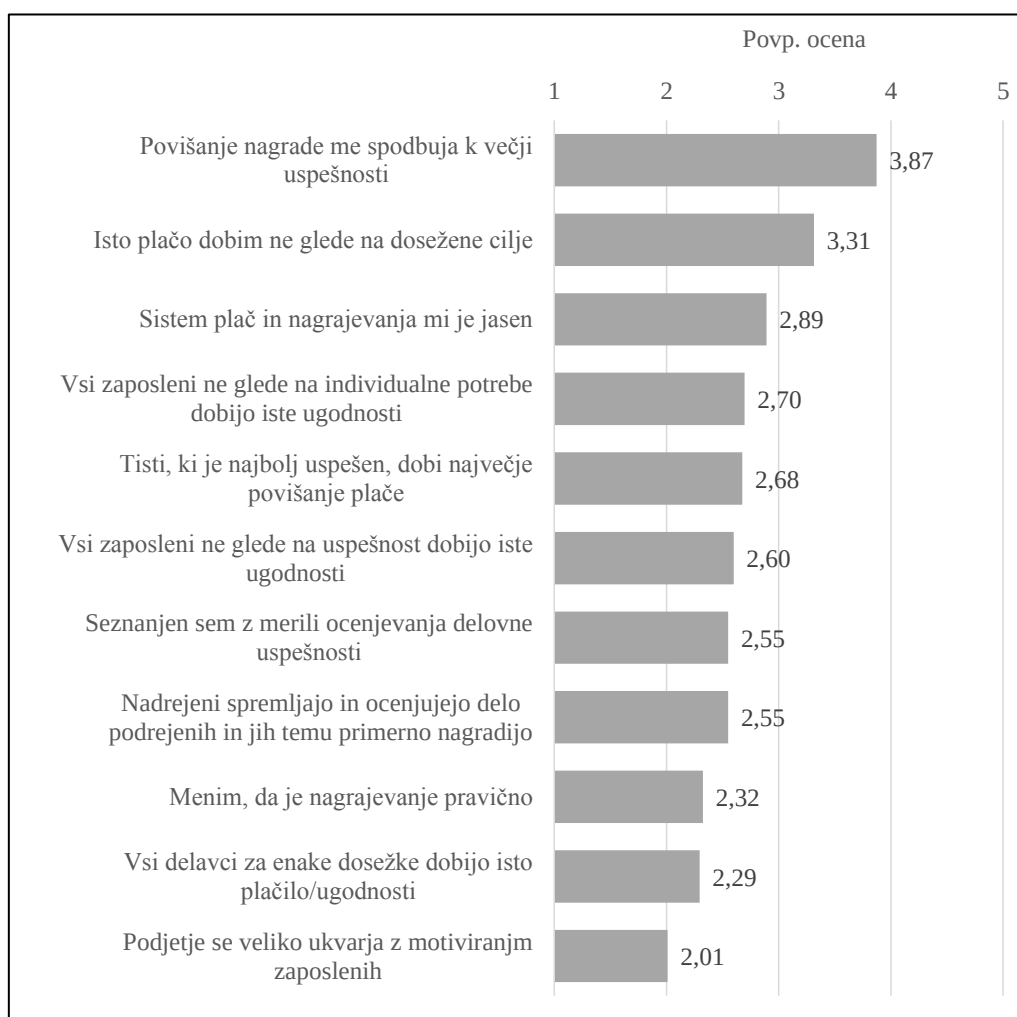
Odgovori na vprašanje glede osnovne motivacije za delo (Zakaj delate?) so precej razpršeni. Največ anketiranih (60,2 %) je odgovorilo, da delajo zaradi denarja. Nekaj več kot 40 % vprašanih je izbralo odgovora delo me veseli in delo mi pomaga izkoristiti lastne sposobnosti in znanja. Dobra tretjina pa dela zato, ker jim delo omogoča lasten razvoj. Okrog desetina anketiranih dela zaradi druženja s sodelavci.

Slika 7.23: Zakaj delate?



Sledil je sklop trditev o podjetju in delavcih samih. Povprečne ocene na 5-stopenjski lestvici so pri vseh trditvah razen pri dveh dokaj nizke. Najvišje strinjanje smo izmerili pri trditvi povišanje nagrade me spodbuja k večji uspešnosti (ocena 3,87), nad oceno 3 pa je še strinjanje s trditvijo isto plačo dobim, ne glede na dosežene cilje (ocena 3,31), kar zopet potrjuje, da cilji niso povezani z nagradami. Pri vseh ostalih trditvah smo zabeležili dokaj nizko strinjanje, najnižje pri trditvah: podjetje se veliko ukvarja z motiviranjem zaposlenih (ocena 2,01), vsi delavci za enake dosežke dobijo isto plačilo/ugodnosti (ocena 2,29) ter menim da je nagrajevanje pravično (ocena 2,32). Tudi tukaj se je izkazalo, da so zaposleni najmanj zadovoljni s pravičnostjo ter imajo občutek, da se managerji ne ukvarjajo z motiviranjem.

Slika 7.24: Mnenje o motiviranju in sistemih nagrajevanja



7.4 Testiranje hipotez

H1: Za zaposlene, ki se nahajajo na višji stopnji organizacijske hierarhične lestvice so pomembnejši nefinančni motivacijski dejavniki, za tiste na nižji stopnji pa finančne nagrade.

S pomočjo Compute stavka smo v SPSSu izračunali novi spremenljivki na osnovi vprašanja številka 8, ki meri pomembnost dejavnikov, in sicer smo pri prvi novi spremenljivki izračunali pomembnost finančnih dejavnikov in jo poimenovali fin_POM. Pri drugi pa smo ostale dejavnike združili v nefinančne in jo poimenovali nefin_POM. Kot je razvidno iz povprečnih ocen, prikazanih v spodnji tabeli številka 7.12 je pomembnost finančnih dejavnikov ocenjena nižje, kot pomembnost nefinančnih dejavnikov.

Tabela 7.12: Pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. Odklon
fin_POM Pomembnost finančni dejavniki	103	2,33	5,00	3,8770	,65345
nefin_POM Pomembnost nefinančni dejavniki	103	2,12	5,00	4,0680	,59385

Razlika med povprečnimi ocenami je statistično značilna, torej velja, da so zaposleni ocenili nefinančne dejavnike kot bolj pomembne ($T=-3,356$; $\text{sig.}=0,001$).

Naprej pogledjmo še primerjavo povprečnih vrednosti finančnih in nefinančnih dejavnikov, glede na delovno mesto, ki ga posamezniki zasedajo v podjetju.

Tabela 7.13: Pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov glede na delovno mesto

		N	Povprečje	Std. Odklon
fin_POM Pomembnost finančni dejavniki	1 Delavec	25	4,1067	,54194
	2 Administracija	28	3,7381	,71640
	3 Srednji management	37	3,9279	,61431
	4 Višji management	13	3,5897	,70912
	Skupaj	103	3,8770	,65345
nefin_POM	1 Delavec	25	3,9341	,69171

Pomembnost nefinančni dejavniki	2 Administracija	28	4,0000	,72681
	3 Srednji management	37	4,1685	,46569
	4 Višji management	13	4,1855	,32738
	Skupaj	103	4,0680	,59385

Če pogledamo najprej finančne dejavnike, vidimo, da jih z nadpovprečno oceno ocenjujejo delavci (ocena 4,11) ter tudi srednji management (ocena 3,92). Najnižjo pomembnost so tem dejavnikom pripisali anketirani, ki spadajo v skupino višjega managementa (ocena 3,60).

Na drugi strani, nefinančne dejavnike z nadpovprečno oceno ocenjujejo člani srednjega (ocena 4,17) ter višjega managementa (ocena 4,19). Najnižjo pomembnost so tem dejavnikom pripisali anketirani, ki spadajo v skupino delavcev (ocena 3,93).

Morebitne razlike v povprečnih ocenah pomembnosti finančnih in nefinančnih dejavnikov smo testirali z enosmerno analizo variance.

Tabela 7.14 : Pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov glede na delovno mesto – analiza variance

ANOVA						
		Vsota kvadratov	Df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
fin_POM Pomebnost finančni dejavniki	Med skupinami	3,028	3	1,009	2,465	,067
	Znotraj skupin	40,526	99	,409		
	Skupaj	43,553	102			
nefin_POM Pomembnost nefinančni dejavniki	Med skupinami	1,131	3	,377	1,071	,365
	Znotraj skupin	34,840	99	,352		
	Skupaj	35,971	102			

Rezultati so pokazali, da ne moremo potrditi nobene razlike kot statistično značilne, se pa kaže, da tisti, ki zasedajo položaj delavca, finančne dejavnike v povprečju ocenjujejo kot bolj pomembne, v primerjavi z višjim managementom.

Ker smo predvidevali, da se določene značilnosti mogoče bolj izrazito kažejo preko stopnje izobrazbe in višine mesečnega dohodka, smo naredili še korelacije med pomembnostjo finančnih ter nefinančnih dejavnikov in izobrazbo ter plačo.

Korelacijska analiza je potrdila, da so tistim, ki so bolj izobraženi, bolj pomembni nefinančni dejavniki (korel. koef.=0,226; sig.=0,022), tisti, ki imajo nižjo mesečno neto plačo, pa kot bolj pomembne ocenjujejo finančne dejavnike (korel. koef.= -0,295; sig.=0,002).

Na podlagi vsega navedenega lahko prvo hipotezo potrdimo in s tem lahko trdimo, da so za zaposlene na višjih mestih pomembnejši nefinančni motivacijski dejavniki, za zaposlene na nižjih pozicijah pa imajo večjo pomembnost finančni motivatorji.

V nadaljevanju bom prikazala še nekaj dodatnih analiz, da bo razvidno pri katerih nefinančnih dejavnikih prihaja do največjih razlik, glede na različne neodvisne spremenljivke. Analizo na ravni indikatorjev smo opravili z vsemi spremenljivkami, ki smo jih merili, prikazujemo pa samo tiste, kjer smo z enosmerno analizo variance uspeli dokazati statistično značilne razlike. V spodnji tabeli št. 7.15 so najprej prikazane primerjave povprečnih vrednosti glede na stopnjo izobrazbe.

Tabela 7.15: Nefinančni dejavniki - pomembnost na ravni indikatorjev glede na stopnjo izobrazbe

		N	Povprečje	Std. Odklon
Možnost uporabe lastnih znanj	Osnovna šola	5	2,20	1,304
	Poklicna ali srednja šola	43	4,26	,727
	Višja šola	11	4,18	,982
	Visoka šola	39	4,38	,673
	Magisterij ali več	5	5,00	0,000
	Skupaj	103	4,23	,888
Zanimivo delo	Osnovna šola	5	2,60	1,673
	Poklicna ali srednja šola	43	4,33	,715
	Višja šola	11	4,18	,982
	Visoka šola	39	4,64	,537
	Magisterij ali več	5	5,00	0,000
	Skupaj	103	4,38	,853
Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	Osnovna šola	5	2,80	1,789
	Poklicna ali srednja šola	43	4,07	,799
	Višja šola	11	4,09	1,044
	Visoka šola	39	4,31	,731
	Magisterij ali več	5	4,80	,447
	Skupaj	103	4,14	,908
Možnost napredovanja	Osnovna šola	5	2,60	1,342
	Poklicna ali srednja šola	43	4,12	,762
	Višja šola	11	3,91	,944
	Visoka šola	39	3,97	,743
	Magisterij ali več	5	4,20	,837
	Skupaj	103	3,97	,857
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	Osnovna šola	5	2,20	1,304
	Poklicna ali srednja šola	43	4,05	,899
	Višja šola	11	4,18	,982
	Visoka šola	39	4,23	,777
	Magisterij ali več	5	4,80	,447
	Skupaj	103	4,08	,967
Sodelovanje pri procesih odločanja	Osnovna šola	5	2,20	1,643

	Poklicna ali srednja šola	43	3,53	,855
	Višja šola	11	4,36	,809
	Visoka šola	39	3,82	1,023
	Magisterij ali več	5	4,40	,548
	Skupaj	103	3,71	1,035
Spremljanje delovne uspešnosti	Osnovna šola	5	2,00	1,225
	Poklicna ali srednja šola	43	3,72	,984
	Višja šola	11	4,00	,775
	Visoka šola	39	4,18	,756
	Magisterij ali več	5	4,20	,837
	Skupaj	103	3,86	,991

Anketiranci z najnižjo stopnjo izobrazbe (osnovna šola) so vse ocenjevane dejavnike ocenili kot podpovprečno pomembne, najnižjo pomembnost so pripisali dejavniku možnost uporabe lastnih znanj (ocena 2,20), možnost izobraževanja in osebnega razvoja (ocena 2,20), sodelovanje pri procesih odločanja (ocena 2,20) ter spremljanje delovne uspešnosti (ocena 2,00). Anketiranci s poklicno ali srednjo šolo so največjo pomembnost pripisali dejavniku zanimivo delo (ocena 4,33), sicer so pa dejavniki ocenjeni kot povprečno ali podpovprečno pomembni. Anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe so večino dejavnikov ocenili s povprečno oceno 4 ali več, razen možnost napredovanja, kjer povprečna ocena znaša 3,91, torej so pri njih ocene pomembnosti že nekoliko višje. Po drugi strani, pa so tisti z najvišjo stopnjo izobrazbe (magisterij ali več), vse ocenjevane dejavnike ocenili kot najbolj nadpovprečno pomembne, pri čemer izstopata možnost uporabe lastnih znanj (ocena 5,00) ter zanimivo delo (ocena 5,00). Tudi tisti z visoko stopnjo izobrazbe so večino nefinančnih dejavnikov ocenili kot nadpovprečno pomembne, ampak njihove povprečne ocene niso tako visoke, kot pri tistih z magisterijem.

Pri vseh opisanih dejavnikih je analiza enosmerne analize variance pokazala, da gre za statistično značilne razlike. Podatki o testni statistiki F in njeni stopnji značilnosti so navedeni v tabeli v prilogi B.

V tabeli št. 7.16 so najprej prikazane primerjave povprečnih vrednosti glede na delovno mesto.

Tabela 7.16: Nefinančni dejavniki – pomembnost na ravni indikatorjev glede na delovno mesto

		N	Povprečje	Std. odklon
Stalnost, varnost zaposlitve	Delavec	25	4,32	,802
	Administracija	28	4,64	,678
	Srednji management	37	4,16	,898
	Višji management	13	3,62	,961
	Skupaj	103	4,26	,874
Možnost uporabe lastnih znanj	Delavec	25	3,96	1,241
	Administracija	28	4,07	,813
	Srednji management	37	4,35	,676
	Višji management	13	4,77	,439
	Skupaj	103	4,23	,888
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	Delavec	25	3,76	1,200
	Administracija	28	3,79	1,031
	Srednji management	37	4,43	,603
	Višji management	13	4,31	,855
	Skupaj	103	4,08	,967
Sodelovanje pri procesih odločanja	Delavec	25	3,08	1,152
	Administracija	28	3,46	,922
	Srednji management	37	4,11	,875
	Višji management	13	4,31	,630
	Skupaj	103	3,71	1,035
Spremljanje delovne uspešnosti	Delavec	25	3,36	1,114
	Administracija	28	3,68	1,020
	Srednji management	37	4,14	,751
	Višji management	13	4,46	,776
	Skupaj	103	3,86	,991
Cenjeno delo	Delavec	25	4,28	,678
	Administracija	28	3,93	1,052
	Srednji management	37	4,08	,759
	Višji management	13	3,38	,870
	Skupaj	103	4,00	,874

Anketiranci na delovnem mestu delavec so najvišjo pomembnost pripisali dejavniku stalnost in varnost zaposlitve (ocena 4,32) in cenjeno delo (ocena 4,28), najnižjo pomembnost pa so pripisali dejavnikom sodelovanje pri procesih odločanja (ocena 3,08) ter spremljanje delovne uspešnosti (ocena 3,36). Anketiranci, ki zasedajo delovno mesto v administraciji, so prav tako največjo pomembnost pripisali dejavniku stalnost in varnost zaposlitve (ocena 4,64),

zanimivo delo (ocena 4,33) ter možnost uporabe lastnih znanj (ocena 4,07), sicer so pa dejavniki ocenjeni kot povprečno ali podpovprečno pomembni. Anketiranci na poziciji srednjega managementa so večino dejavnikov ocenili s povprečno oceno 4 ali več, kot najbolj pomembnega so izpostavili možnost izobraževanja in osebnega razvoja (ocena 4,43). Ravno obratno od delavcev, pa so tisti na najvišjih položajih - višji management - ocenili, da jim je najmanj pomembno, da je njihovo delo cenjeno (ocena 3,38) in dejavnik stalnost in varnost zaposlitve (ocena 3,62). Vse ostale dejavnike so ocenili s povprečno oceno nad 4. Kot najbolj pomembna dejavnika so izpostavili možnost uporabe lastnih znanj (ocena 4,77) ter spremljanje delovne uspešnosti (ocena 4,46), ki so ga zaposleni na delovnem mestu delavec, ravno obratno ocenili kot najmanj pomembnega.

H2: Za starejše delavce so pomembnejši nefinančni motivacijski dejavniki, za mlajše pa finančni.

Izhajali smo iz predpostavke, da so pri starejših delavcih nižje potrebe bolj zadovoljene kot pri mlajših in posledično zato starejši dajejo prednost nefinančnim dejavnikom. Pripravili smo primerjavo povprečnih ocen po treh starostnih skupinah anketiranih.

Tabela 7.17: Pomembnost dejavnikov glede na starost

		N	Povprečje	Std. odklon
fin_POM Pomembnost finančni dejavniki	1 Do 30 let	49	3,8571	,61237
	2 31 do 40 let	32	4,0000	,62791
	3 41 let in več	22	3,7424	,76933
	Skupaj	103	3,8770	,65345
nefin_POM Pomembnost nefinančni dejavniki	1 Do 30 let	49	4,0948	,51601
	2 31 do 40 let	32	4,2941	,39247
	3 41 let in več	22	3,6791	,79931
	Skupaj	103	4,0680	,59385

Statistično značilne razlike se kažejo samo pri nefinančnih dejavnikih ($F=8,068$; $\text{sig}=0,001$), finančni dejavniki pa so enako pomembni vsem, ne glede na starost ($F=1,057$; $\text{sig}=0,351$). Nefinančni so najbolj pomembni tistim v starosti 31- 40 let (ocena 4,00), najmanj pa tistim v starostni skupini nad 40 let. **V skladu s tem hipoteze 2 ne moremo potrditi in tako**

zavrնemo trditev, da so mlajšim pomembnejši finančni, starejšim pa nefinančni motivacijski faktorji.

V nadaljevanju me je kljub zavrnitvi hipoteze zanimalo, kakšne razlike med dojemanjem nefinančnih dejavnikov, se kažejo med posameznimi starostnimi skupinami, zato smo vključili še primerjavo povprečnih ocen pomembnosti na ravni indikatorjev pri tistih, kjer so razlike statistično značilne.

Tabela 7.18: Nefinančni dejavniki –pomembnost na ravni indikatorjev glede na starost

		N	Povprečje	Std. odklon
Možnost uporabe lastnih znanj	Do 30 let	49	4,27	,785
	31 do 40 let	32	4,50	,568
	41 let in več	22	3,77	1,270
	Skupaj	103	4,23	,888
Zanimivo delo	Do 30 let	49	4,47	,710
	31 do 40 let	32	4,66	,602
	41 let in več	22	3,77	1,152
	Skupaj	103	4,38	,853
Možnost napredovanja	Do 30 let	49	4,16	,688
	31 do 40 let	32	4,09	,818
	41 let in več	22	3,36	1,002
	Skupaj	103	3,97	,857
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	Do 30 let	49	4,16	,825
	31 do 40 let	32	4,47	,718
	41 let in več	22	3,32	1,171
	Skupaj	103	4,08	,967
Sodelovanje pri procesih odločanja	Do 30 let	49	3,57	,935
	31 do 40 let	32	4,25	,762
	41 let in več	22	3,23	1,270
	Skupaj	103	3,71	1,035
Spremljanje delovne uspešnosti	Do 30 let	49	3,88	,857
	31 do 40 let	32	4,34	,653
	41 let in več	22	3,14	1,246
	Skupaj	103	3,86	,991
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Do 30 let	49	3,88	,949
	31 do 40 let	32	4,13	,660
	41 let in več	22	3,45	,858
	Skupaj	103	3,86	,875

Obveščenost o rezultatih lastnega dela	Do 30 let	49	4,02	,878
	31 do 40 let	32	4,41	,615
	41 let in več	22	3,64	1,217
	Skupaj	103	4,06	,927
Obveščenost o dogajanju v podjetju	Do 30 let	49	3,86	,979
	31 do 40 let	32	4,25	,672
	41 let in več	22	3,50	1,439
	Skupaj	103	3,90	1,043

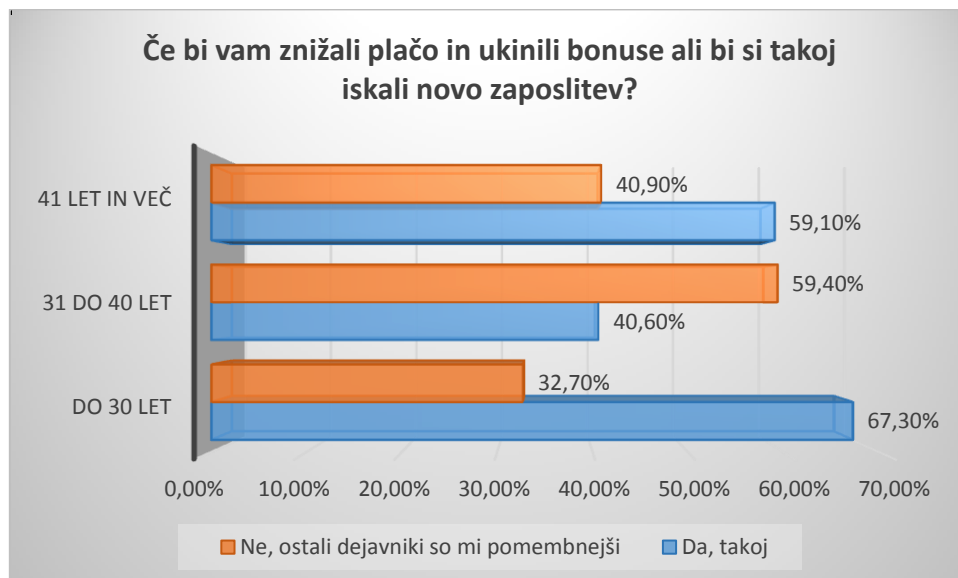
Anketirancem iz starostne skupine do 30 let je najmanj pomembno sodelovanje pri procesih odločanja (ocena 3,57), kar verjetno izhaja iz tega, da zaposleni v tej starostni skupini še ne zasedajo vodilnih oziroma bolj odgovornih delovnih mest. Najvišjo pomembnost pa so pripisali dejavniku zanimivo delo (ocena 4,47), možnost uporabe lastnih znanj (ocena 4,27) ter možnosti napredovanja ter osebnega razvoja in izobraževanja (oba ocena 4,16). Anketirani, ki so stari med 31 do 40 let, so večino dejavnikov ocenili s povprečno oceno 4 ali več, največ jim pomenijo taisti dejavniki, ki so jim najvišjo pomembnost pripisali tudi anketirani iz starostnega razreda do 30 let, in sicer zanimivo delo (ocena 4,66), možnost uporabe lastnih znanj (ocena 4,50) ter osebni razvoj ter izobraževanja (ocena 4,47). Anketirani iz te skupine omenjenim dejavnikom pripisujejo nekoliko višjo povprečno vrednost, kot tisti iz mlajše starostne skupine.

Tisti, ki so v starostni skupini nad 40 let, so vsem dejavnikom v povprečju pripisali najnižje ocene pomembnosti v primerjavi z ostalima skupinama. Največ jim pomeni možnost uporabe lastnih znanj (ocena 3,77), najmanj pa dejavnik spremljanje delovne uspešnosti (ocena 3,14).

Glede na indikatorje, s katerimi smo merili, koliko truda pri delu so anketirani pripravljeni vložiti, smo zaznali samo eno značilno razliko, in sicer pri napredovanju. Napredovanje je nadpovprečno pomembno najmlajšim, zaposlenim v starosti do 30 let (ocena 3,90) ter najmanj pomembno skupini najstarejših, to je tistim v starosti 41 let in več (ocena 3,18). Razlika je statistično značilna ($F=3,987$; $\text{sig.}=0,022$).

Pripravili smo še analizo s hi-kvadrat testom, kjer smo testirali, če obstaja razlika v starostnih skupinah, glede na vprašanje o nameri za menjavo službe v primeru poslabšanja dejavnikov.

Slika 7.25: Znižanje plač in starost



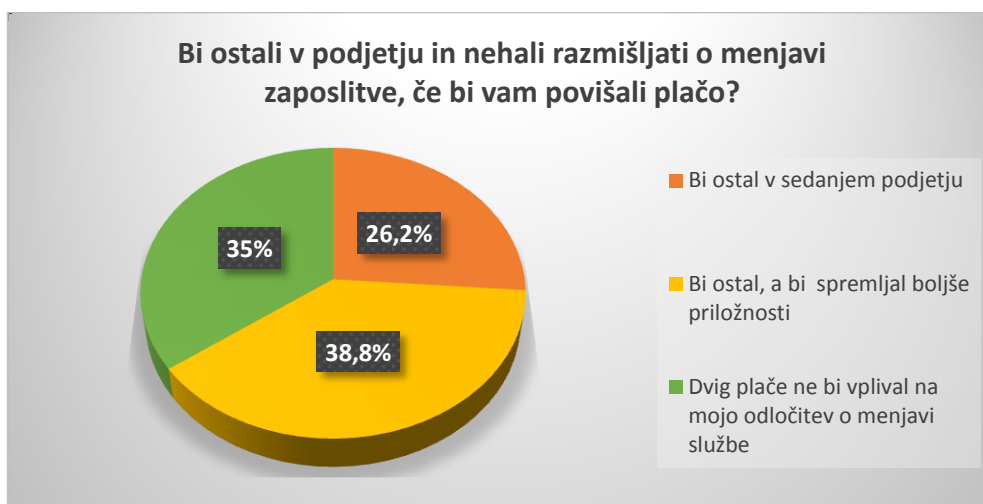
Tisti, ki so stari do 30 let, bi v primeru znižanja plač v večji meri kot ostali, takoj poskušali najti drugo zaposlitev. Tako meni kar 67,3 % anketiranih iz te starostne skupine. Po drugi strani pa so anketirani, ki so stari med 31 in 40 let, nadpovprečno prepričani, da bi v primeru slabše finančne situacije v podjetju vseeno ostali, saj so jim ostali dejavniki pomembnejši. Presenetljivo so anketiranci, ki so stari 41 let in več, prav tako kot mlajši, v večji meri prepričani, da bi podjetje takoj zapustili (tako jih meni 59,1 %), kar tudi potrjuje zavrnitev hipoteze, da so starejšim finančni faktorji manj pomembni. Eden od možnih razlogov za tako oceno starejših je, da bi ob znižanju plač to percipirali kot nepravilno obravnavanje s strani podjetja in da njihov trud ni cenjen. Kot pa smo že omenili v poglavju o zadržanju kadra, govorimo o nameri prostovoljne fluktuacije in ne o dejanskem odhodu. Ali bi vsi anketirani dejansko odšli, pa je odvisno od alternativnih priložnosti, ki so na trgu dela. Opisane razlike niso statistično značilne (hi-kvadrat=5,686; sig.=0,058).

H3: Povišanje plače ne vpliva na odločitev posameznika, da bi ostal v podjetju in nehal razmišljati o prostovoljnem prestopu v drugo podjetje.

V skladu s teorijo dela so posameznikom pomembnejši nefinančni dejavniki, kot so raznolikost dela, možnost napredovanja ter izobraževanja, avtonomija in možnost odločanja. V kolikor ti dejavniki niso prisotni, jih povišanje denarne nagrade ne uspe zadržati v podjetju.

Hipotezo smo testirali z vprašanjem številka 11, kjer nas je zanimalo, če bi anketiranim v obstoječem podjetju dvignili plačo, ali bi potem ostali v podjetju in opustili razmišljanje o menjavi zaposlitve, ali bi zaenkrat ostali, vendar bi še vseeno spremljali alternativne možnosti zaposlitve oziroma, če bi bili kljub povišanju plače odločeni, da si najdejo novo zaposlitev in višja plača ne vpliva na to, da bi jih zadržali v podjetju.

Slika 7.26: Odločitev o menjavi zaposlitve v primeru povišanja plače



Kot je bilo že razvidno iz frekvenčne analize, je 26,2 % anketiranih reklo, da bi v tem primeru ostali v podjetju in nehal razmišljati o alternativah, 38,8 % jih meni, da bi jih dvig plače prepričal, da še ostanejo, bi pa istočasno še vedno spremljali priložnosti novih delovnih mest pri drugih delodajalcih. Pri 35 % anketiranih pa dvig plače ne bi spremenil odločitve, da želijo zamenjati zaposlitev.

Iz rezultatov lahko vidimo, da bi dvig plače pri 65 % anketiranih vplival na to, da ostanejo v obstoječem podjetju, le tretjini anketirancev plača ni tisti dejavnik, ki bi jih uspel zadržati v podjetju. V skladu s tem lahko **hipotezo 3 zavrnamo in sklepamo, da plača je dejavnik, ki vpliva na odločitev posameznika, da bo ostal v podjetju.**

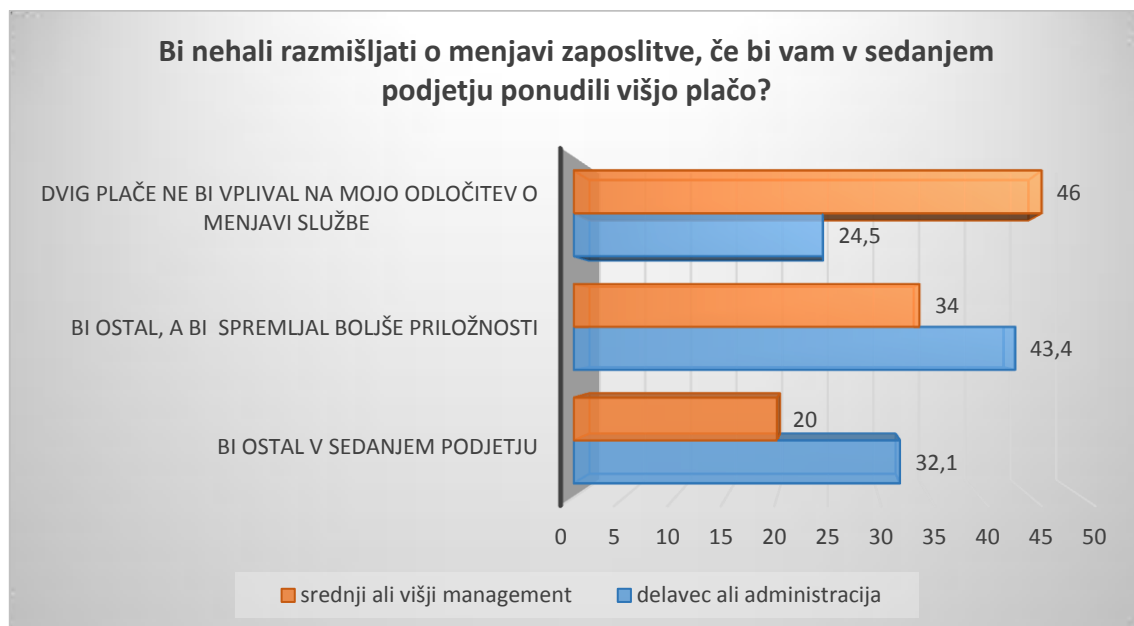
To lahko potrdimo v skladu s Herzbergovo teorijo denarja kot higienika. Denar oziroma plača resda po odgovorih anketirancev ni bila uvrščena na najvišja mesta po pomembnosti, je bila pa na prvem mestu med vzroki, zaradi katerih bi posamezniki zamenjali zaposlitev. Torej je pomembna kot higienik, ki preprečuje nezadovoljstvo in tako s povišanjem plače managerji lahko za nekaj časa odstranijo vir nezadovoljstva. Hkrati je nezanemarljivo dejstvo, da je menjava zaposlitve, po raziskavah na samem vrhu lestvice najbolj stresnih dogodkov, zato zaposleni velikokrat raje ostanejo v coni udobja, kljub temu, da so nezadovoljni z določenimi aspekti trenutnega dela. Istočasno smo po odgovorih anketiranih videli, da so na relativno visoko mesto pomembnosti motivacijskih faktorjev, uvrščali stalnost in varnost zaposlitve, kar je po mojem mnenju posledica nedavne gospodarske krize ter posledično negotovosti in povečanja nestabilnosti na trgu dela. Iz tega vidika imajo lahko zaposleni še vedno percepcijo, da je bolje ostati v trenutnem podjetju, kjer čutijo, da imajo večje možnosti varnosti in stabilnosti zaposlitve, kot bi jih imeli v novem. Povišanje plače bi jim za določen čas dalo ta občutek, ki je verjetno še toliko bolj prisoten v obdobju okrevanja po gospodarski krizi.

V skladu z Mobleyevem modelom fluktuacije, zaposleni ocenijo potencialne stroške, ki so povezani z iskanjem novega delovnega mesta in presodijo ali bi menjava zaposlitve prinesla večje »stroške« kot koristi. Dvig plače v obstoječem podjetju ima tako v tem primeru tudi vpliv na posameznikovo kalkulacijo prednosti in slabosti, ki bi jih prinesla nova služba.

Omenjena ekonomska kriza, ki je bila prisotna in je do določene mere pretresla trg dela, pa vpliva tudi na zaznavanje alternativnih priložnosti na trgu dela. Če alternativnih delovnih mest ni veliko, je večja verjetnost, da bo zaposleni ostal v podjetju. To ima še največji vpliv na posameznike, ki sta jih Meyer in Allenova (1997) opredelila kot tiste, ki so kalkulativno pripadni, v našem primeru raziskave torej na tiste, ki bi zaenkrat ostali v podjetju, bi pa istočasno še vedno spremljali alternativne možnosti na trgu. Le ti bi v primeru večjega števila novih odprtih delovnih mest imeli šibkejšo kalkulativno pripadnost, če pa ponudba delovnih mest na trgu dela ni velika, pa bi posledično ostali v organizaciji.

Glede na pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov za različne skupine zaposlenih sem želela preveriti še, če na odločitev posameznikov, da ostanejo v podjetju, vpliva delovno mesto, ki ga posameznik zaseda v podjetju. Delovna mesta smo zaradi izpolnitve pogojev za hi kvadrat test združili v dve kategoriji: nižja delovna mesta, kamor smo uvrstili delavce in administracijo ter višja, kamor smo razporedili srednji in višji management. Analiza je razkrila da so opazne razlike, vendar niso statistično značilne (hi-kvadrat statistika= 5,410, sig.: 0,067).

Slika 7.27: Vpliv na menjavo zaposlitve glede na delovno mesto



Rezultati testa razkrivajo, da bi se 32 % tistih, ki so na nižjih delovnih mestih, v primeru zvišanja plače, odločilo ostati v podjetju, pri tistih na višjih pozicijah je odstotek takih, ki bi jih dvig plače prepričal manjši in sicer bi jih ostalo 20 %. Prav tako je na nižjih delovnih mestih večji odstotek zaposlenih s kalkulatивно pripadnostjo, torej takih, ki bi ostali in hkrati spremljali priložnosti na trgu, in sicer je tako odgovorilo 43,4 % zaposlenih na delovnem mestu delavca in administracije. Na višjih pozicijah je tako odgovorilo 34 % anketiranih. Dvig plače ne bi spremenil odločitve, da nameravajo zapustiti podjetje kar pri 46 % tistih, ki so na višjih delovnih mestih, medtem ko je odstotek pri tistih na nižjih pozicijah znatno nižji in znaša 24,5 %. Vidimo lahko, da bi približno $\frac{3}{4}$ zaposlenih na nižjih delovnih mestih, povišanje plače vsaj za določeno obdobje zadržalo v podjetju, medtem, ko je pri srednjem in višjem managementu takih malo nad polovico. Plača je kot že rečeno, pomemben dejavnik pri vseh, še večjo pomembnost pa ima pri tistih, ki so na nižji stopnji organizacijske lestvice, kar smo potrdili že v prvi hipotezi.

Naredili smo še test povezave med tistimi, ki so jim pomembnejši finančni oziroma nefinančni dejavniki z nameravano odločitvijo odhoda iz podjetja, v primeru, če bi jim zvišali plačo. Rezultati so pokazali statistično značilne razlike in sicer kažejo, da so tisti, ki bi ob povišanju plače ostali v podjetju, a hkrati spremljali boljše priložnosti, finančne dejavnike ocenili kot nadpovprečno pomembne, istočasno pa nadpovprečno pomembnost pripisujejo

tudi nefinančnim dejavnikom, kar pokaže, da jim je plača sicer zelo pomembna, hkrati pa so jim v primeru iskanja alternativne zaposlitve, pomembni tudi drugi nefinančni motivacijski dejavniki. Tako ni plača edini faktor, ki bi jih prepričal, da odidejo. Med tistimi, ki so odgovorili, da jih višja plača ne bi zadržala v podjetju, je največ takih, ki so nadpovprečno pomembnost pripisali nefinančnim dejavnikom.

Tabela 7.19: Vpliv percepcije pomembnosti motivacijskih faktorjev na zadržanje kadra

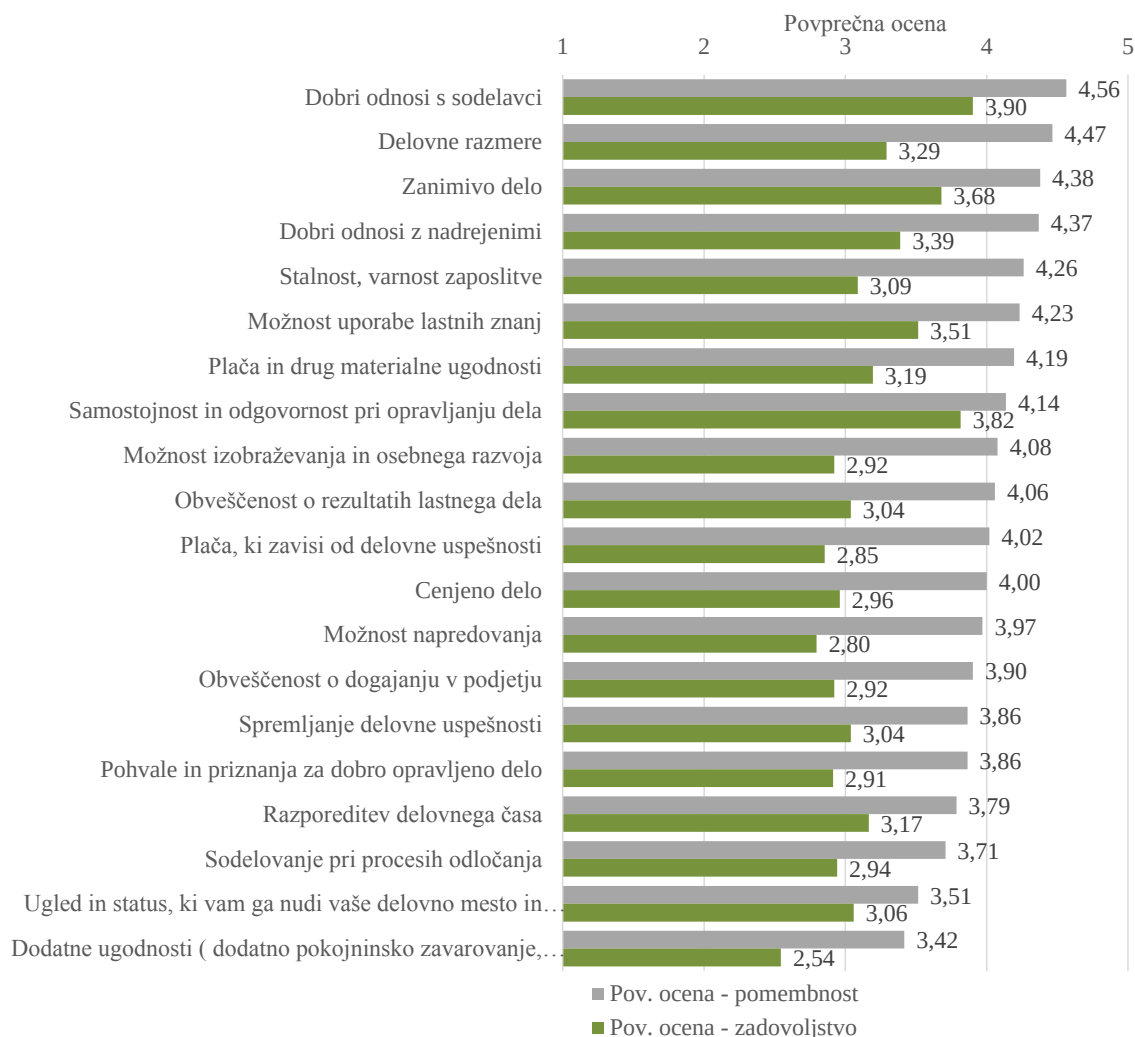
		N	Povprečje	Std. odklon
fin_POM Pomembnost finančni dejavniki	1 Bi ostal v sedanjem podjetju	27	3,8395	,62272
	2 Bi ostal, a bi spremljal boljše priložnosti	40	4,1167	,59700
	3 Dvig plače ne bi vplival na mojo odločitev o menjavi službe	36	3,6389	,65888
	Skupaj	103	3,8770	,65345
nefin_POM Pomembnost nefinančni dejavniki	1 Bi ostal v sedanjem podjetju	27	3,8322	,83631
	2 Bi ostal, a bi spremljal boljše priložnosti	40	4,1265	,46805
	3 Dvig plače ne bi vplival na mojo odločitev o menjavi službe	36	4,1797	,45215
	Skupaj	103	4,0680	,59385

H4: Najvišja stopnja zadovoljstva s posameznim motivacijskim dejavnikom ne pomeni, da ima dejavnik za posameznika tudi največjo pomembnost.

Podjetja oziroma vodilni si želijo, da bi bili njihovi zaposleni zadovoljni. Vendar merjenje zadovoljstva zaposlenih samo po sebi nima smisla, če koncept ni povezan z delovno uspešnostjo ter s tem posredno z motivacijo. Kot že rečeno v prejšnjih poglavjih, nobeno podjetje si ne želi zaposlenih, ki bi bili zadovoljni, vendar ne bi naredili nič v smeri doseganja ciljev. Zato smo v nadaljevanju preverili ali prihaja do razkoraka med zadovoljstvom in pomembnostjo motivacijskih dejavnikov.

Primerjava povprečnih ocen pomembnosti in zadovoljstva nam razkrije, da so anketiranci pomembnost pri vseh dejavnikih ocenili z višjo povprečno oceno kot zadovoljstvo. Razlika med povprečno pomembnostjo ter zadovoljstvom je statistično značilna pri vseh dejavnikih.

Slika 7.28: Primerjava povprečnih ocen pomembnosti in zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki



Glede na povprečne ocene vidimo, da je najvišji razkorak opazen pri dejavnikih »Delovne razmere«, »Stalnost, varnost zaposlitve«, »Možnost izobraževanja in osebnega razvoja«, »Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti« ter »Obveščenost o dogajanju v podjetju«; to so torej dejavniki, ki so anketiranim bistveno bolj pomembni, kot pa so dejansko z njimi zadovoljni. Najmanjši razkorak glede ocen pomembnosti in zadovoljstva opazimo pri dejavnikih »Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela« ter »Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju«.

V nadaljevanju smo dejavnike v skladu z odgovori anketiranih rangirali po mestu zadovoljstva in pomembnosti.

Tabela 7.20: Rangiranje dejavnikov po zadovoljstvu in pomembnosti

Motivacijski dejavniki	Rang po zadovoljstvu	Rang po pomembnosti	Razlika
Dobri odnosi s sodelavci	1	1	0
Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	2	8	-6
Zanimivo delo	3	3	0
Možnost uporabe lastnih znanj	4	6	-2
Dobri odnosi z nadrejenimi	5	4	1
Delovne razmere	6	2	4
Plača in drug materialne ugodnosti	7	7	0
Razporeditev delovnega časa	8	17	-9
Stalnost, varnost zaposlitve	9	5	4
Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	10	19	-9
Spremljanje delovne uspešnosti	11	15	-4
Obveščenost o rezultatih lastnega dela	12	10	2
Cenjeno delo	13	12	1
Sodelovanje pri procesih odločanja	14	18	-4
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	15	9	6
Obveščenost o dogajanju v podjetju	16	14	2
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	17	16	1
Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	18	11	7
Možnost napredovanja	19	13	6
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	20	20	0

Polovico motivacijskih dejavnikov so anketirani razvrstili relativno enakomerno, tako po zadovoljstvu in pomembnosti. Najbolj usklajena je bila uvrstitev pri dejavnikih: dobri odnosi s sodelavci ter dobri odnosi z nadrejenimi, zanimivo delo, plača in druge materialne ugodnosti, obveščenost o rezultatih lastnega dela ter o dogajanju v podjetju, cenjeno delo, pohvale za dobro opravljeno delo ter dodatne ugodnosti.

Dejavniki, ki jih anketirani uvrščajo višje po zadovoljstvu kot pomembnosti, so samostojnost in odgovornost pri delu, ki je dejavnik, ki so ga po zadovoljstvu uvrstili na drugo mesto, po pomembnosti pa šele na osmo. V tej kategoriji so bile največje razlike pri razvrščanju še pri

dejavniku razporeditev delovnega časa ter ugled in status, ki jim ga nudi podjetje, spremljanje delovne uspešnosti in sodelovanje pri procesih odločanja.

Na drugi strani pa so dejavniki, na katere se morajo managerji osredotočati, saj so anketiranim pomembni, vendar pa z njimi niso toliko zadovoljni. Delovne razmere, pri katerih je bil pri povprečnih ocenah največji razkorak, so zaposleni po zadovoljstvu uvrstili na 6. mesto, po pomembnosti pa na 2. mesto. Zaposlenim precej pomeni stalnost in varnost zaposlitve, vendar z občutkom stabilnosti in varnosti niso najbolj zadovoljni. Kot je bilo že izpostavljeno v predhodnih analizah, si posamezniki želijo, da bi imeli možnost izobraževanja in nadaljnega razvoja, vendar je po zadovoljstvu ta dejavnik veliko nižje, kot po pomembnosti. Enako lahko trdimo za možnost napredovanja in plačo, ki zavisi od delovne uspešnosti.

Hipotezo 4 tako lahko potrdimo in s tem dejstvo, da zadovoljen posameznik ni nujno tudi motiviran. To sovпада z ugotovitvami Lipičnika (1998), ki pravi, da zadovoljstvo ni v korelaciji z motiviranostjo oziroma posledično učinkovitostjo posameznika. Isto so dokazali tudi Davis in Newstrom (1989) in Torington (2008), ki so prišli do ugotovitev, da večje zadovoljstvo ne povzroča večje motivacije, ampak ravno obratno, da delovna uspešnost in dobri rezultati posameznika vodijo k zadovoljstvu in ne obratno.

H5: Obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in zadržanjem kadra v podjetju.

Zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva na to ali bo posameznik ostal v organizaciji. Dejavniki, s katerimi so posamezniki nezadovoljni, so istočasni tudi vzrok, zaradi katerega bi posameznik zapustil obstoječe podjetje in prostovoljno našel zaposlitev v drugem podjetju. Na osnovi teoretičnih in empiričnih prispevkov avtorjev je bilo razvidno, da zadovoljstvo posredno ali neposredno vpliva na namen prostovoljne fluktuacije. Zato smo v nadaljevanju preverjali ali so dejavniki, ki so jih posamezniki opredelili kot potencialni razlog za odhod iz podjetja, istočasno tudi dejavniki, pri katerih so ocenili nizko zadovoljstvo.

Pripravili smo korelacijsko analizo med dejavniki zadovoljstva (V9) ter pomembnostjo dejavnikov, ki so jih anketirani izbrali za relevantne, v primeru iskanja nove zaposlitve (V10). Korelacije smo delali paroma, torej iskali smo korelacijo med primerljivimi indikatorji.

Kot statistično značilne so se izkazale naslednje povezave:

- zadovoljstvo s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi ter pomembnostjo, ki jo posameznik kot razlog za iskanje nove zaposlitve pripisuje plači, ki zavisi od delovne uspešnosti (korel. koef.=0,463; sig.=0,000). Korelacija je statistično značilna in pozitivna, kar pomeni, bolj kot je nekdo nezadovoljen s plačo, pogosteje kot razlog za menjavo službe navaja, da trenutno plača ne zavisi od delovne uspešnosti.
- zadovoljstvo z zanimivostjo dela ter pomembnostjo, ki jo posameznik pri navajanju vzrokov, zakaj bi odšel iz podjetja, pripisuje pomanjkanju izzivov na delovnem mestu (korel. koef.=-0,342; sig.=0,015). Korelacija je statistično značilna in negativna, kar pomeni, da bolj kot je nekdo zadovoljen s tem, da je njegovo delo zanimivo, nižje je kot vzrok pri iskanju nove službe uvrstil pomanjkanje izzivov na delovnem mestu in obratno. Bolj kot je nekdo nezadovoljen z zanimivostjo trenutnega dela, večjo pomembnost je pripisal temu dejavniku, kot vzroku menjave zaposlitve.
- zadovoljstvo s samostojnostjo in odgovornostjo pri delu ter pomembnostjo razloga za odhod, ki jo posameznik pripisuje dejavniku, da nima možnosti soodločanja v podjetju (korel. koef.=-0,464; sig.=0,000). Korelacija je statistično značilna in negativna, kar pomeni, da bolj kot je nekdo zadovoljen z dodeljeno samostojnostjo na delovnem mestu, nižje navaja kot razlog za menjavo zaposlitve vzrok, da nima možnosti soodločanja.
- zadovoljstvo s sodelovanjem pri procesih odločanja ter pomembnostjo, ki jo posameznik med razlogi za iskanje nove zaposlitve, pripisuje dejavniku samostojnost in odgovornost pri delu (korel. koef.=-0,464; sig.=0,000). Korelacija je statistično značilna in negativna, kar pomeni, da bolj kot je nekdo zadovoljen s tem, da lahko sodeluje pri procesih odločanja, kot razlog za menjavo službe ne bo navedel pomanjkanje samostojnosti in odgovornosti. Tisti, ki pa v trenutni službi niso zadovoljni z dodelitvijo pristojnosti za samostojno odločanje, so kot razlog za menjavo zaposlitve navajali pomanjkanje samostojnosti in odgovornosti pri delu.
- zadovoljstvo z dobrimi odnosi z nadrejenimi ter pomembnostjo, ki jo posameznik kot vzrok za menjavo službe pripisuje slabim odnosom z nadrejenimi (korel. koef.= 0,263, sig=0,000). Korelacija je statistično značilna in negativna, kar pomeni, da bolj kot je nekdo nezadovoljen z odnosi z nadrejenimi, višje bo ta dejavnik rangiral kot razlog, zakaj bi zamenjal zaposlitev ter obratno, bolj ko je nekdo zadovoljen z odnosi s svojim vodjem, ta dejavnik ne bo visoko rangiran po stopnji pomembnosti za menjavo zaposlitve.
- zadovoljstvo s cejenim delom in pomembnostjo, ki jo posameznik pri navajanju razloga za odhod pripisuje pohvalam za dobro opravljeno delo (korel. koef.= 0,636, sig=0,000). Korelacija je statistično značilna in pozitivna, kar pomeni, da tisti, ki so nezadovoljni in imajo

občutek, da njihovo delo ni cenjeno, kot razlog za menjavo zaposlitve, navajajo da jim primanjkuje pohvale za dobro opravljeno delo in da je to eden od možnih razlogov, zakaj bi zamenjali zaposlitev.

- zadovoljstvo z obveščenostjo v podjetju in pomembnostjo vzroka, ki ga anketirani navajajo kot vzrok za odhod, namreč da niso dovolj obveščeni o dogajanju v podjetju (korel. koef.= 0,378, sig=0,048). Korelacija je statistično značilna in pozitivna, kar pomeni, da bolj kot je nekdo nezadovoljen z obveščenostjo v podjetju, bolj bo kot razlog za menjavo zaposlitve navedel neobveščenost o dogajanju v podjetju.

S statistično značilnimi korelacijami med dejavniki zadovoljstva in razlogi za odhod iz podjetja lahko **hipotezo 5 potrdimo. Dejavniki, s katerimi so zaposleni nezadovoljni, so vzrok potencialne namere zapustitve organizacije in obratno.** Posamezniki dejavnikov, s katerimi so trenutno zadovoljni na obstoječem delovnem mestu, niso navajali kot razlog za menjavo službe. Iz tega skledi sklep, ki sovпада z izsledki nekaterih avtorjev (Griffeth in drugi 2000, 464), namreč, da so zaposleni, ki so zadovoljni, v manjši meri nagnjeni k fluktuaciji. Medtem, ko tisti, ki občutijo nezadovoljstvo, bolj premišlujejo o odhodu iz podjetja in je večja verjetnost dejanske fluktuacije.

8 SKLEPNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Namen empiričnega dela je bilo preveriti teoretična izhodišča, ki so bila predstavljena v prvem delu. Znanstveno relevantnost naloge daje vzorec populacije, ki smo ga zajeli v raziskavo. Anketirani so bili tisti, ki so prišli na zaposlitveni razgovor v kadrovske agencije, kar pomeni, da jih v skladu z Mobleyevo klasifikacijo vmesnih korakov med delovnim zadovoljstvom in fluktuacijo, lahko uvrstimo že v četrti od sedmih korakov, torej so že začeli raziskovati potencialne alternative na trgu dela. Glede na ocene zadovoljstva, ki predvidevam, da so zato nekoliko nižje, bi bilo zanimivo v bodoče raziskavo izvesti tudi med zaposlenimi, ki še niso prišli do tega koraka in preveriti ali je stopnja zadovoljstva višja, kot pri zajeti populaciji.

Na podlagi teoretičnega pregleda teorij, je prvo izhodišče za kadrovske službe, da morajo vzpostaviti dober sistem iskanja in selekcije kandidatov, kar predstavlja eno od osnov za nadaljnjo uspešno motivacijo zaposlenih. Pomembno je, da že v samem začetku v podjetje privabijo ljudi, ki bodo kompatibilni z organizacijsko kulturo in vrednotami organizacije ter imeli prave kompetence za opravljanje dela. Po Porter in Lawlerju smo v teoretičnem delu videli, da če posameznik nima ustreznih znanj in veščin ter osebnostnih lastnosti za opravljanje dela, ga bo to posledično demotiviralo. Kar je v skladu tudi z McClellandovo teorijo potreb, ki tudi pravi, da je motivacija posameznika odvisna od ujemanja značilnosti dela in potreb posameznika. Zato morajo kadroviki pri postopku selekcije razmišljati širše ter vključiti tudi presojo pričakovanj in potreb posameznika. Za nadaljnjo raziskavo bi bilo zanimivo preučiti razmerje med motivacijo in zadovoljstvom v podjetjih, ki pri zaposlovanju upoštevajo vrednote in pričakovanja posameznika ter tistimi, ki se osredotočajo samo na dosedanja znanja in izkušnje kandidatov. V kolikor bo sistem selekcije nekonsistenten, bodo v podjetju zaposleni posamezniki s čisto drugačnimi pričakovanji in potrebami, ki bi jih lahko zadovoljili v podjetju ter bo relativno hitro prišlo do nemotiviranosti in nezadovoljstva.

V skladu z motivacijskimi teorijami potreb, sem v začetni fazi preverila, kateri motivacijski faktorji so pomembni za zaposlene. Rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni na najvišja mesta uvrstili dobre odnose s sodelavci ter nadrejenimi, po Maslowi klasifikaciji zaposleni dajejo torej velik pomen potrebam po pripadnosti. Med petimi najvišje uvrščenimi dejavniki so bili še dobre delovne razmere, zanimivo delo ter stabilnost in varnost zaposlitve. Visoko uvrščeno pomembnost varnosti in stabilnosti zaposlitve lahko pojasnimo z nedavno

gospodarsko krizo, ki je vplivala na nestabilne razmere na trgu dela ter s tem povezana odpuščanja, kar je vplivalo na aktivacijo te potrebe. Plačo, kot finančni motivacijski dejavnik, so zaposleni uvrstili na sedmo mesto po pomembnosti, variabilen del plače, ki zavisi od delovne uspešnosti pa šele na 11. mesto. Iz tega sklepamo, da so generalno zaposlenim pomembnejši nefinančni motivacijski dejavniki, vendar pa so bili vsi dejavniki ocenjeni z relativno visoko pomembnostjo. Iz tega vidika lahko zavrnamo vidik Maslowe teorije, ki pravi, da posameznika istočasno motivira le ena potreba in da šele, ko je ta zadovoljena, nastane nova.

Po pregledu pomembnosti motivacijskih faktorjev, me je zanimala stopnja zadovoljstva v podjetjih in obenem kakšna je korelacija med zadovoljstvom in motivacijo. Rezultati zadovoljstva z motivacijskimi faktorji so pokazali znatno nižje povprečne ocene v primerjavi z njihovo pomembnostjo. Izkazalo se je, da je dejavnik, ki se nanaša na dobre odnose s sodelavci, tisti, ki se najbolj ujema s pričakovanji zaposlenih in jim s tem daje občutek zadovoljstva. Istočasno je bil to tudi faktor, ki so mu anketirani pripisali največjo stopnjo pomembnosti. Prav tako so v slovenskih podjetjih zadovoljni s samostojnostjo in odgovornostjo, ki jim jo nudi delovno mesto ter tudi z zanimivostjo dela in z občutkom, da lahko pri delu uporabljajo svoja znanja, ki so jih pridobili tekom šolanja in izkušenj. Izziv, ki v prihodnje čaka kadrovske managerje, pa se nanaša na strategije upravljanja s kariernim in osebnim razvojem posameznikov. Anketirani so namreč izkazali precej nizko stopnjo zadovoljstva z možnostjo napredovanja, osebnega razvoja in izobraževanja. Sklepam, da so bile možnosti izobraževanja precej omejene zaradi racionalizacije stroškov v času ekonomske recesije in rezultati kažejo odsev nezadovoljstva na tem področju. Pomembnosti tega področja pa se morajo zavedati tudi managerji, ker kot že rečeno, če posamezniki nimajo znanj in sposobnosti, da bi delo opravljali, ne moremo pričakovati rezultatov, četudi bi bila motivacija visoka.

Vodilni morajo več pomembnosti nameniti tudi povratnim informacijam o opravljenem delu, kar sta v teoriji ciljev poudarila že Latham in Locke. Zaposleni imajo občutek, da ne dobijo pohvale ob dosežkih ter menijo, da njihovo delo ni cenjeno. Skoraj polovica vprašanih pričakuje, da bodo ob doseženih ciljih dobili pohvalo s strani nadrejenega, vendar jo dejansko dobi le tretjina. V nadaljevanju so rezultati še potrdili, da skoraj polovica vodij dejansko ne opazi oziroma ne ceni dobro opravljenega dela, od tega jih polovica reagira samo na slabe rezultate. Pohvale so orodje, ki imajo močen motivacijski naboj in za sabo ne potegnejo nobenih finančnih stroškov za stimuliranje zaposlenih, zato morajo managerji ob dosežkih

zaposlenih podati informacije ali je njihovo delo v skladu s pričakovanji in cilji organizacije, ker se bo na ta način motivacija povečala. Občutek, da je nekdo opazil posameznikov dosežek, si vzel čas in se osebno zahvalil, ima veliko motivacijsko moč. Istočasno pa je potrebno delati na področju komunikacije, saj zaposleni niso zadovoljni z obveščenostjo v podjetju, kar jim ponovno lahko daje občutek nepomembnosti in necenjenosti, ker jim vodstvo ne zaupa informacij o dogajanju v podjetju.

Rezultati so istočasno namreč pokazali, da neustrezno vodenje in posledično slabi odnosi med nadrejenimi in zaposlenimi, predstavljajo drugi najbolj pogost vzrok za menjavo zaposlitve. To nakazuje, da imajo vodje veliko vlogo in odgovornost pri motiviranju in zadržanju kadra v podjetjih. Kar se tiče vloge vodij, Gallupova raziskava kaže, da imajo največji vpliv na (ne)motiviranost, (ne)zavzetost in (ne)uspešnost zaposlenih prav vodje in njihov odnos do zaposlenih ter da najboljši ne zapuščajo svojih podjetij ampak vodje (Gruban 2000). Vodenje ljudi in razvijanje tima je bistvenega pomena, zato motivacija ni odvisna zgolj od kadrovskih procesov in organizacijske strukture.

Pomemben izsledek, ki izhaja tako iz teoretičnega in empiričnega dela je, da se morajo vodilni, z namenom doseganja dobrih poslovnih rezultatov, osredotočati na področja, ki motivirajo zaposlene k doseganju rezultatov. Zadovoljstvo samo po sebi je pomemben faktor, ki vpliva na pripadnost in zmanjšan namen fluktuacije, ne prispeva pa k uspešnosti posameznika in dobremu finančnemu poslovanju podjetja. To smo tudi potrdili s hipotezo številka 4, kjer smo potrdili, da zadovoljen posameznik ni nujno tudi motiviran. Zadovoljni zaposleni, ki niso istočasno tudi motivirani, ne dosegajo željene uspešnosti in učinkovitosti. To pa si ne želijo ne lastniki ne managerji podjetij.

Iz rezultatov, ki smo jih dobili je razvidno, da je razlika povprečnih ocen med pomembnostjo in zadovoljstvom z motivacijskimi dejavniki statistično značilna. Področje napredovanja, izobraževanja in osebnega razvoja se je tudi pri tej analizi izkazalo kot najbolj kritično, saj mu posamezniki pripisujejo veliko večjo pomembnost, kot pa so z njim dejansko zadovoljni. Dejavniki, ki v bodoče prav tako zahteva napredek, je še povezanost plače z dejansko delovno uspešnostjo.

S slednjim se dotaknemo dileme o pomembnosti denarja, kot finančnega motivatorja, ki je bila vrsto desetletij tema razprave. Vrsta avtorjev se je spraševala ali denar motivira ali nasprotno, z neustreznimi sistemi nagrajevanja dejansko demotiviramo zaposlene. Rezultati

raziskave so pokazali, da anketirani plače resda niso uvrstili na najvišje mesto po pomembnosti, prav tako ni bila med dejavniki, s katerimi bi bili zaposleni najbolj nezadovoljni. Vseeno pa so izsledki ostalih vprašanj in hipotez potrdili precejšen pomen finančnih motivatorjev. Neustrezna plača je bila opredeljena kot glavni vzrok, zaradi katerega bi posamezniki zamenjali podjetje, istočasno smo potrdili hipotezo, da povišanje plače vpliva na odločitev posameznika, da bi ostal v podjetju. Vprašanje za nadaljnjo diskusijo, ki se je pojavilo ob tem je, za kolikšno obdobje bi povišanje plače uspelo zadržati zaposlene v podjetju, kajti čez čas višja plača lahko postane samoumevna in zaposleni zopet ocenjujejo zadovoljstvo skozi ostale želje in potrebe.

Druga dilema, ki pa se lahko pojavi za managerje je, ali si želijo, kot so izkazali rezultati ankete, imeti v organizaciji skoraj 40 % takih, ki bi jih z dvigom plače sicer za določeno obdobje zadržali, vendar bi le ti ob prvi boljši priložnosti zapustili podjetje. V tem primeru lahko sklepamo na precejšnje težave in nizko stopnjo nezadovoljstva, saj je med anketiranci le malo posameznikov z emotivno pripadnostjo, torej takih, ki se identificirajo s podjetjem. Največ je bilo anketirancev s kalkulatивно pripadnostjo, kar je glede na populacijo zajeto v raziskavi, ki aktivno išče zaposlitev, do določene mere logično. Posamezniki v tej fazi presojujejo potencialne stroške med obstoječo zaposlitvijo in odhodom iz podjetja. Rezultati so podlaga tudi za nadaljnjo diskusijo o tem, kaj se dogaja z vedenjem posameznikov in njihovo motivacijo na dolgi rok, če na trgu dela ni zadosti alternativnih zaposlitev oziroma njihove kompetence niso v skladu s povpraševanjem ostalih delodajalcev. Ena izmed rešitev za povečanje pripadnosti v skladu s tri komponentnim modelom Meyer in Allenove (1997), v povezavi s kritičnim področjem izobraževanja in osebnega razvoja, bi bila, da bi z zadovoljevanjem teh potreb pri posameznikih, kadroviki ustvarili vsaj normativno pripadnost, pri kateri posamezniki občutijo moralno zavezo ostati.

Če se vrnemo nazaj k pomembnosti finančnega nagrajevanja, se je pokazalo, da bi si v primeru znižanja plač, več kot polovica vseh anketiranih, navkljub zadovoljstvu z delom, odnosi ipd., takoj začela iskati novo zaposlitev. Kar potrjuje Herzbergovo pojmovanje denarja kot higienika, ki vzdržuje zadovoljstvo. V nasprotju s Herzbergom, pa menim, da ima denar tudi vlogo motivatorja. Po podatkih raziskave se je izkazalo, da so zaposleni pripravljeni največ dodatnega truda vložiti, če dobijo v zameno denarno nagrado. Kljub prej izpostavljenemu pomenu pohvale in izkazanemu nezadovoljstvu s tem dejavnikom v slovenskih podjetjih, sama pohvala ne motivira v taki meri kot finančna nagrada. Kar je v skladu z omenjeno tezo avtorjev Wahba in Bridwella (1978), da potrebe, ki so bile rangirane

kot najmanj zadovoljene, niso tudi najpomembnejše in ne dominirajo. Izkazalo se je, da imajo finančne nagrade velik pomen v smislu motivacije v obliki stimulativnega dela plače, ki se veže na individualno uspešnost posameznika, višino osnovne plače pa je tista, ki lahko privabi in do določene mere zadrži zaposlene v podjetju.

V skladu z Vroomovo teorijo pričakovanj posamezniki nagradam pripisujejo različno instrumentalnost. Zato me je zanimalo ali zaposleni pripisujejo finančnim oziroma nefinančnim nagradam različno stopnjo pomembnosti. S hipotezami sem zato preverila, kako posamezniki na različni stopnji v organizacijski hierarhiji, percipirajo pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov. Izkazalo se je, da so zaposleni na nižjih delovnih mestih ocenili finančne motivacijske faktorje kot pomembnejše v primerjavi s tistimi, ki imajo pozicijo v višjem managementu ter obratno, tisti na vodilnih pozicijah so nefinančne dejavnike ocenjevali kot nadpovprečno pomembne, še zlasti uporabo lastnih znanj ter zanimivo delo. Medtem, ko so tisti na delovnem mestu delavec, nefinančne motivacijske faktorje ocenili kot podpovprečno pomembne, še zlasti nizek pomen so pripisali možnosti uporabe lastnih znanj, potrebi po izobraževanju in razvoju, po soodločanju in dejavniku merjenja delovne uspešnosti. Deloma lahko to razložimo tudi z Alderferjevo tezo o regresiji, ki navaja, da se zaposleni fokusira na potrebe nižje stopnje, če ni uspešen pri zadovoljevanju potreb višje stopnje. V praksi zaposleni na nižjih delovnih mestih dejansko nimajo veliko možnosti uporabe znanj, ker je mnogo delovnih procesov rutinskih, podjetja jim v skladu s tem običajno tudi ne nudijo izobraževanj, prav tako pa v realnosti nimajo veliko možnosti sodelovanja pri procesih odločanja.

Tudi korelacija med stopnjo izobrazbe ter plačo in pomembnostjo finančnih in nefinančnih dejavnikov je potrdila domnevo. Tako, da lahko potrdimo teoretične predpostavke, da ljudem z nižjim standardom več pomeni denar, ker si z njim po Maslowu zadovoljujejo potrebe eksistence in varnosti. Tistim, ki pa imajo te potrebe zadovoljene, pa so pomembnejši ostali intrinzični faktorji motivacije.

Nismo pa našli korelacije med starostjo in pomembnostjo finančnega oziroma nefinančnega motiviranja in smo zavrnili hipotezo, ki je trdila, da mlajšim zaradi gradnje eksistence več pomenijo finančni dejavniki v primerjavi z njihovimi starejšimi sodelavci.

V analizi rezultatov se je izkazala pomembnost pričakovanj in hkrati kritičnost dojemanja pravičnosti nagrajevanja. Resda, denar v osnovi kot osnovna plača nima tolikšne moči, igra pa zelo veliko vlogo v kontekstu pričakovanj zaposlenih. Tu deluje tako tenkočutno, da v kolikor

posamezniki ne občutijo, da so pravično nagrajeni, to lahko povzroči veliko nezadovoljstvo, kar so izkazali tudi rezultati raziskave. Namreč, le dobra desetina anketiranih jih meni, da so obravnavani pravično, kar odraža neskladnost z njihovimi pričakovanji. V skladu z Adamsovo teorijo enakosti, bo posameznik motiviran, če meni, da je pravično nagrajen v primerjavi z ostalimi in svojim trdom. Tu gre za posameznikovo percepcijo pravičnosti, ki je kot rečeno subjektivna, ima pa izredno velik vpliv na motivacijo in delovno zadovoljstvo. Zaposleni so podpovprečno ocenili tako zunanjo, notranjo kot poslovno pravičnost, kar lahko povežemo s tem, da so plačo navedli kot glavni vzrok menjave zaposlitve. Rezultati lahko predstavljajo relevantno izhodišče za razmislek o sistemih nagrajevanja v podjetjih, tako v smislu distributivne kot proceduralne pravičnosti nagrajevanja. Razkorak med pričakovanji in dejanskim stanjem se je pokazal tudi pri vprašanju o tem, kaj pričakujejo, če dosežejo cilje. Več kot polovica jih ob doseženih ciljeh ne dobi nič. Doseganje ciljev tako v podjetjih ni ustrezno povezano z nagradami in glede na izsledke lahko sklepamo, da pri anketiranih stopnja motivacije za delo ni visoka, saj nagradam pripišejo negativno instrumentalnost, ker vedo, da jih večinoma ne bodo dobili, ne glede na to ali bodo cilje dosegli ali ne. Vsekakor je to pomembno izhodišče za postavitev sistemov nagrajevanja v podjetjih, ki morajo biti povezani s cilji.

Naslednje področje, ki se je pokazalo kot precej kritično je, da managerji očitno ne poznajo svojih podrejenih, kar je pokazala analiza, ki pravi, da skoraj 70 % zaposlenih meni, da se pri nagrajevanju ne upoštevajo njihove potrebe in niso obravnavani individualno. Ob tem se porodi vprašanje kompetentnosti vodij in tudi ali dejansko opravljajo delo vodje ali so bolj v vlogi strokovnjaka na določenem področju. Izobraževanja ter delavnice o vodenju in ravnanju z zaposlenimi za vodilne morajo biti eden od nadaljnjih ciljev kadrovske strategije. Zaposleni pogosto presojujejo občutek cenjenosti s strani organizacije skozi ravnanje njihovih vodij (Shanock in Eisenberger 2006).

Na drugi strani pa enoten pristop motiviranja in nagrajevanja ne more veljati za vse. V današnji družbi je večina stvari personaliziranih, od socialnih medijev, spletnega nakupovanja, zato je nekako presenetljivo, da so sistemi nagrajevanja še vedno generalizirani in velja, kar deluje za enega, bo delovalo za vse (Chamorro- Premuzic 2013). Če želijo podjetja motivirati zaposlene, morajo vedeti kaj si posamezniki želijo in sistem bolj individualizirati in ga približati zaposlenim. Upoštevati pa je potrebno razlike, ki jih je izkazala raziskava, da je potrebno uporabiti drugačne motivacijske faktorje za ljudi na različni

stopnji organizacijske lestvice. Na ta način bodo posamezniki motivirani in istočasno zadovoljni. Izkazalo se je, da je zadovoljstvo v pozitivni korelaciji z zadržanjem kadra v podjetju. Tako bodo organizacije tudi zadržale posameznike znotraj podjetja, saj smo potrdili, da dejavniki, s katerimi so ljudje nezadovoljni, predstavljajo razloge za odhod iz organizacije. To mora biti strateška naloga za managerje in HR oddelke zaradi direktnega vpliva na organizacijske stroške, produktivnost in uspešnost podjetja (Glen 2006). Nezanemarljivo pa je tudi že povedano dejstvo, da na globalnem trgu poteka bitka za talente in več kot tretjina delodajalcev ne najde pravih ljudi za odprta delovna mesta (Manpowergroup 2015) Zato je ključno, da podjetja z namenom učinkovitosti, zadržijo ključni kader v podjetjih.

Globalizacija in s tem rastoča mednarodna konkurenčnost sili organizacije k vse večji produktivnosti, kar vpliva tudi na potrebne spremembe in prilagoditve kadrovskih praks v podjetjih. Klasične kadrovske prakse, ki so jih podjetja izvajala v preteklosti ne prinašajo več dodane vrednosti. Širše zastavljena strategija zadržanja zaposlenih mora vsebovati tako dober sistem selekcije, bolj individualiziran sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, vzpostavljen sistem kariernega razvoja, možnosti izobraževanja in osebne rasti, redne in pravočasne povratne informacije ter sisteme merjenja zadovoljstva in motivacije. Istočasno pa je pomembno, da morajo biti kadrovske prakse in strategije med seboj povezane in imeti skupen cilj. Mnogokrat so različne kadrovske iniciative, kot npr. 360 stopinjsko ocenjevanje, program nasledstev, razvojni centri, med seboj nepovezane ter nimajo povezave s poslovnimi cilji podjetja (Glen 2006). Zato se morajo pred izvedbo kadrovski oddelki vprašati, kaj želijo doseči s strategijami ter hkrati če le te podpirajo poslovne cilje podjetja. Drugače ostanejo le del nalog kadrovskega oddelka in vodilni jim na ta način ne pripisujejo pomembnosti. Zato se morajo kadrovski in tudi ostali managerji na vseh ostalih ravneh zavedati, da so neposredno odgovorni za uspešnost svojih zaposlenih in za razvoj njihovih sposobnosti, kajti le zaposleni, ki znajo in hočejo, bodo prispevali k razvoju podjetja in v njem tudi ostali.

LITERATURA

1. Abbasi Sami in Kenneth W. Hollman. 2000. Turnover: The real bottom - line. *Public Personell Management* 29: 333–342. Dostopno prek: <http://ppm.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/29/3/333.full.pdf+html> (28. marec 2016).
2. Allen, G. David, Phillip C. Bryant in James M. Vardaman. 2010. Retaining Talent. Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives* 24 (2): 48–64. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/25682398.pdf> (6. marec 2016).
3. Armstrong, Michael in Murlis Helen. 1991. *Reward management*. London: Kogan page Limited.
4. Armstrong, Michael. 1996. *A handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan page Limited.
5. Aquino, Karl, Rodger W. Griffeth, David G. Allen in Peter W. Hom, 1997. Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: A Test of a Referent Cognitions Model. *The Academy of Management Journal* 40 (5): 1208–1227. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/256933.pdf> (6. marec 2016).
6. Bahtijrević- Šiber, Fikreta. 1986. *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: UOUR Novinarsko-izdavačka kuća.
7. ---. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden maketing.
8. Bassett-Jones, Nigel in Geoffrey C. Lloyd. 2005. Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development* 24 (10): 929 – 943. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/02621710510627064> (30.marec 2016).

9. Batt, Rosemary in Alexander Colvin. 2011. *An Employment Systems Approach to Turnover: HR Practices, Quits, Dismissals, and Performance*. Cornell University ILR School: Dostopno preko:
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1585&context=articles>
(30. marec 2016).
10. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, Quinn D.Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press, Macmillan, Inc.
11. Bright, Leonard. 2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?. *The American Review of Public Administration* 38 (2): 149–166. Dostopno prek:
<http://arp.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/38/2/149.full.pdf+html> (24. februar 2016).
12. Buchanan, Bruce. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* 19 (4): 533–546. Dostopno prek: <http://doi.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.2307/2391809> (18. marec 2016).
13. Caillier, James Gerard. 2011. I Want to Quit: A Closer Look at Factors That Contribute to the Turnover Intentions of State Government Employees. *State and Local Government Review* 43 (2): 110–122 Dostopno preko: <http://slg.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/43/2/110.full.pdf+html> (24. februar.2016).
14. Chamorro-Premuzic, Tomas. 2013. Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research. *Harvard Business Review Blog Network*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv> (22. april 2016).
15. Christeen, George. 2015. Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee Relations* 37: 102 – 121. Dostopno prek:
<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/ER-10-2013-0151> (23. januar 2016).
16. Cohen, Aaron. 1993. Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal* 36 (5): 1140–1157. Dostopno prek:
<http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/256650.pdf?acceptTC=true> (4. marec 2016).
17. Daft, Richard L in Raymond A. Noe. 2001. *Organizational Behavior*. Orlando: Harcourt College Publishers.
18. Daft, Richard L. in Marcic Dorothy. 2000. *Understanding management*. London: Thomson Learning.

19. Davis, Keith in John W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
20. Deci, Edward L. in Ryan M. Richard. 2000. The »what« and »why« of Goal Pursuit. Human Needs and Self Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4): 227–268.
21. De Cenzo, David A. in Stephen P. Robbins. 1988. *Personnel/Human Resource Management*. New Yersey: Prentice Hall.
22. Denny, Richard. 1997. O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
24. DuBrin, J. Andrew. 2002. *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Cincinnati: Thomson Learning.
25. Fabi, Bruno, Richard Lacoursiere in Louis Raymond. 2015. Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment and intentions to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower* 36 (5): 772–790. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0005> (21. januar 2016).
26. Fromm, Erich. 1976. *To have or to be?*. New York: Harper & Row, Publishers.
27. Furnham, Adrian, Andreas Eracleous in Tomas Chamorro-Premuzic. 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology* 24 (8): 765–779. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940910996789> (23. januar.2016).
28. George, Christeen. 2015. Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee Relations* 37 (1): 102–121. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/ER-10-2013-0151> (23.januar 2016).
29. George, M. Jennifer in Gareth R. Jones. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Inc.
30. Glen, Clayton. 2006. Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training* 38 (1): 37 – 45. Dostopno prek:<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00197850610646034> (22. april 2016).
31. Griffeth, W. Roger in Peter W. Hom. 1988. A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research. *Journal of Organizational Behavior* 9 (2:) 103–111. Dostopno prek:

- <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/2488294.pdf?acceptTC=true> (6. marec 2016).
32. Griffeth, W. Rodger, Peter W. Hom in Stefan Gaertner. 2000. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests and Research implications for the Next Millennium. *Journal of Management* 26 (3): 463–488. Dostopno prek: http://ac.els-cdn.com/S014920630000043X/1-s2.0-S014920630000043X-main.pdf?_tid=87ab2d06-07f0-11e6-9b93-00000aacb35e&acdnat=1461264213_1ec3c24753a57f9c686895898219af97 (20. januar 2016).
 33. Gruban, Brane. 2000. *Sodobni pristopi pri nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Ljubljana: Dialogos, strateške komunikacije.
 34. --- 2005. *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?*. Dostopno prek: <https://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/acrobat/hrm-05-clanek.pdf> (22. februar 2016).
 35. Hackman, J. Richard in Greg R. Oldham. 1980. *Work Redisign*. Reading MA: Addison-Wesley.
 36. Hansen, Mark Viktor. 1998. *Mojster motiviranja*. Bled: Vernar consulting.
 37. Hausknecht, John in Charlie O. Trevor. 2011. Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management* 37: 352–388. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/37/1/352.full.pdf+html> (10. april 2016).
 38. Hendeson, I. Richard. 1989. *Compensation Management*, Fifth edition. New Jersey: Prantice Hall.
 39. Herzberg, Frederick. 1968. One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: http://synchronit.com/downloads/books/OneMoreTime.HowDoYouMotivateEmployees_Herzburg.pdf (22. februar 2016).
 40. Heylighen, Francis. 1992. A cognitive – systemic reconstruction of Maslow's theory of self-actualization. *Behavioral Science* 37: 39–57. Dostopno prek: <http://pespmc1.vub.ac.be/papers/maslow.pdf> (23. januar 2016).
 41. Hom, W. Peter, Rodger W. Griffeth. 1995. *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
 42. Hom, W. Peter in Angelo J. Kinicki. 2001. Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *The Academy of Management Journal* 44 (5):

- 975–987. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/3069441.pdf> (6. marec 2016).
43. Hoopes, John. 2003. *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management And Why Their Ideas Are Bad For Business Today*. Cambridge, MA: Perseus Pub.
 44. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.
 45. Jan, Irena. 2002. Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija* 35: 114–123.
 46. Jezernik, Mišo. 1977. *Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji*. Ljubljana: Inštitut za sociologijo in filozofijo.
 47. Johnson, Dorica Lynn. 2015. *Leadership styles and their influence on organizational commitment and intentions to stay in an organization*. Capella University, Proquest Deisertation Publishing. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socialsciences/docview/1731125223/90C6626504B14191PQ/2?accountid=16468> (20. januar 2016).
 48. Jurančič, Ilija. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
 49. Kanwar, Y.P.S., A.K. Singh in Amitabh Deo Kodwani. 2012. A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intent among the IT and ITES Sector Employees. *The Journal of Business Perspective* 16 (1): 27–35. Dostopno prek: <http://vis.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/16/1/27.full.pdf+html> (5. april 2016).
 50. Kasser, Tim in Virginia Grow Kasser. 2001. The dreams of people high and low in materialism. *Journal of Economic Psychology* 22 (6): 693–717. Dostopno prek: http://ac.els-cdn.com/S0167487001000551/1-s2.0-S0167487001000551-main.pdf?_tid=17b307a4-07ef-11e6-9972-00000aab0f01&acdnat=1461263595_9c2d74641d5c717756c13eca4ceac489 (23. januar 2016).
 51. Keenan, Kate. 1995. *Kako motiviramo. Nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
 52. Kelloway, Kavin E. in Julian Barling. 2000. *Knowledge work as Organisational Behavior*. Kingston: Queens University.
 53. Kontoghiorghes, Constantine. 2015. Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators, *The International Journal of Human Resource Management*. Dostopno prek: <http://www-tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/09585192.2015.1075572> (23. januar 2016).

54. Lambert, G. Eric, Nancy Hogan Lynne in Shanon M. Barton. 2001. The impact of job satisfaction on job turnover intent: a test of structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal* 38 (2): 233–250. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0362331901001100> (25. januar 2016).
55. Lee, Seongsin. 2007. Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review* 56 (9): 788–796. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00242530710831239> (17. februar 2016).
56. Lee, Thomas W. 1988. How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover. *Journal of Business and Psychology* 2 (3): 263–271. Dostopno preko: http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/25092143.pdf?_=1460298654214 (10. april 2016).
57. Lipičnik, Bogdan in Možina Stane. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
58. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
59. ---. 2002. *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. Radovljica: Didakta.
60. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
61. Locke, A. Edwin in Garry P. Latham. 2002. New Directions in Goal-Setting Theory. *American Psychologist* 57: 705–717. Dostopno prek: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.640.7392&rep=rep1&type=pdf> (06. februar 2016).
62. Luthans, Fred. 1998. *Organisational Behaviour*. 8th edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.
63. Mahdi Ahmad Faisal, Mohamad Zaid Mohd Zin., Mohd Roslan Mohd Nor, Ahamad Asmadi Sakat in Abang Sulaiman Abang Naim. 2012. The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences* 9 (9): 1518–1526. Dostopno prek: <http://repository.um.edu.my/23142/1/ajassp-1.pdf> (10. april 2016).
64. Manpowergroup. 2015. 2015 *Talent Shortage Survey*. Dostopno prek: <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thought-leadership/research-insights/talent-shortage-2015/talent+shortage+results> (20. januar 2016).
65. Marzel, Kornelija. 2000. *Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji*. Dostopno prek: [Http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20002marzel.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20002marzel.PDF) (21. januar 2016).

66. Maslow, H. Abraham. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
67. McClelland C. David in Burnham H. David. 2003. Power is the great motivator. *Harward Business Review* januar: 117–126. Dostopno prek: <http://web.uta.edu/management/Shumate/Cases/Power%20is%20the%20Great%20Motivator.pdf> (20. januar 2016).
68. McCormick, E. James in Daniel R. Ilgen. 1985. *Industrial and organizational psychology*. 8th edition. New Jersey: Prantice Hall.
69. McElroy, C. James. 2001. Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review* 11: 327–355. Dostopno prek: <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=f39d63b9-87c9-48f6-a6d9-81d405a05c03%40sessionmgr103&hid=101> (20. januar 2016).
70. Mesec, Blaž. 1992. Menedžment in organizacija v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
71. Mesner Andolšek, Dana. in Janez Štebe. 2001. Strah, vrednote in pripadnost. V M. Stanojevič (ur.), *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji* : 137-161. Ljubljana: FDV.
72. Meyer, John P. in Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Atob Sage.
73. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
74. Milkovich, George in Jerry Newman. 1996. *Compensation*. Chicago: Irwin.
75. Miner, B. John. 1980. *Theories of organizational behaviour*. Hinsdale: The Dryden press.
76. --- 2005. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe.
77. Mobley, H. William. 1977. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology* 62 (2): 237–240. Dostopno prek: <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=a7d2d380-0f81-4c2a-a873-ca88c17123bb%40sessionmgr115&hid=101> (27. januar 2016).
78. Mobley, William H., Stanley O. Horner, and A. T. Hollingsworth. 1978. An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal Of Applied Psychology* 63 (4) : 408–414. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=93dc1921-a0ae-4f30-bef6-b476afa8d3ef%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4205> (13. april 2016).

79. Mowday. T. Richard, Richard M. Steers in Lyman W. Porter. 1979, *Journal of Vocational Behavior* 14: 224–247. Dostopno prek: <http://jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Survey/articles/psyclimate/noted/meas%20of%20org%20comm.pdf> (10. marec 2016).
80. Možina, Stane. 1986. *Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
81. Možina, Stane in Lipičnik Bogdan. 1994. *Managament*. Radovljica: Didakta.
82. Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
83. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Osteloh, Margit in Bruno S. Frey. 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science* 11 (5): 538–550. Dostopno prek https://www.bsfrey.ch/articles/347_00.pdf (3. februar 2016).
85. Pinder, C. Craig. 1984. *Work motivation in organizational behaviour*. New York: Psychology Press.
86. Podnar, Klement. 2006. Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija* 10 (5): 4–9.
87. PriceWaterhouseCoopers. 2015. *People strategy for the digital age: A new take on talent. 18th Annual Global CEO survey*. Dostopno prek: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/people-strategy.pdf> (18. januar 2016).
88. Randall, M. Donna. 1987. Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review* 12 (3): 460–471 Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/258513> (5. april 2016).
89. Ramlall, Sunil. 2004. A review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*. Dostopno prek: ftp://ip-118-139-161-3.ip.secureserver.net/pub/moodledata/113/Ramlall_2004.pdf (23. januar.2016).
90. Robbins, Stephen P. 1989. *Organisational Behavoir*. New Yersey: Prentice Hall.
91. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

92. Ryan, M. Richard in Edward L. Deci. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25: 54–67. Dostopno prek: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf> (23. januar 2016)
93. Rynes, L. Sara, Barry Gerhart, in Kathleen A. Minette. 2004. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management* 43 (4): 381–394. Dostopno prek: <https://www.utm.edu/staff/mikem/documents/Payasamotivator.pdf> (3. april 2016).
94. Saal E. Frank in Patrick A. Knight. 1988. *Industrial/Organizational Psychology: science and practice*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Pub. Co.
95. Schein, H. Edgar. 1967. *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
96. Schermehorn, John, James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2005. *Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc.
97. Shanock, Linda Rhoades in Robert Eisenberger. 2006. When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology* 9 (3): 689 – 695. Dostopno prek: http://www.psychology.uh.edu/faculty/eisenberger/files/shanock_eisenberger_2006.pdf (23.april 2016)
98. Shields, John. 2007. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press.
99. Somers, Mark John. 1995. Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior* 16 (1):. 49–58. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/2488612.pdf> (4. marec 2016).
100. Steers, M. Richard. 1977. *Organisational effectiveness*. Santa Monica: Goodyear Publication Company.
101. Steers, M. Richard in Lyman W. Porter. 1987. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
102. Steers, M. Richard, Richard T. Mowday in Debra L. Shapiro. 2004. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29 (3): 379–387. Dostopno prek: <http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/2010/SteersMowdayShapiro2004.pdf> (23. januar 2016).
103. Stringer, Carolyn, Jeni Didham in Paul Theivananthampillai. 2011. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in*

- Accounting & Management* 8 (2): 161–179. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/11766091111137564> (23. januar 2016).
104. Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan: 339–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
105. Tekleab, G Amanuel, Kathryn M. Bartol and Wei Liu. 2005. Is It Pay Levels or Pay Raises That Matter to Fairness and Turnover? *Journal of Organizational Behavior* 26 (8): 899–921. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/4093863.pdf>. (4. marec 2016).
106. Torrington, Derek, Laura Hall in Stephen, Taylor. 2008. *Human Resource Management* (7th ed.). Edinburg: Pearson Education Limited.
107. Trevor, O. Charlie. 2001. Interactions among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal* 44 (4): 621–638. Dostopno preko: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/3069407.pdf> (6. marec 2016).
108. Tella, Adeyinka, C.O Ayeni. In S.O. Popoola. 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Dostopno prek: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=libphilprac> (3. februar 2016).
109. Udechukwu, Ikwukananne. 2008. *The relationship between job satisfaction, organizational commitment, intentions to quit, and perceived alternative employment in the assesment of eemployee turnover: A study of correctional officers*. Nova Southeastern University, ProQuest Dissertations Publishing, Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socialsciences/docview/304830432/fulltextPDF/CD8F56FE585A4B01PQ/3?accountid=16468> (20. januar 2016).
110. Tietjen, Mark A. and Robert M. Myers. 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36 (4): 226–231. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00251749810211027> (20. januar 2016).

111. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
112. Turk, Ivan. 1987. *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
113. Uhan Stane. 1999. Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 5: 3–8.
114. --- 2000. Vrednotenje dela 2. Kranj: Založba Moderna organizacija.
115. Vandenberghe, Christian in Michel Tremblay. 2008. The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business and Psychology* 22 (3): 275–286. Dostopno preko: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/30221766.pdf>. (4. marec 2016).
116. Vecchio, P. Robert. 1988. *Organisational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
117. Verhofstadt, Elsy, Hans De Witte in Eddy Omey. 2007. Higher educated workers: better jobs but less satisfied?. *International Journal of Manpower* 28 (2): 135 – 151. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/01437720710747965> (17. februar 2016).
118. Vroom, H. Victor. 1967. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
119. --- 1990. *Manage people not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*. Boston: A Harvard Business Review book.
120. Wicker, Don. 2011. Job satisfaction: Fact or Fiction: Are you satisfied with your job?. Bloomington: Authorhouse.
121. Wiley, Carolyn. 1997. What motivates employees according to over 40 years of motivational survey. *International Journey of Manpower* 18 (3): 263–280. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/01437729710169373> (21. januar 2016).
122. Wingfield, Barb in Janice Berry. 2001. *Retaining your employees: using respect, recognition, and rewards for positive results*. Menlo Park: Crisp Publications.
123. Whittington, Lee and Bruce Evans. 2005. The Enduring Impact of Great Ideas. *Problems and Perspectives in Management*. Dostopno prek: http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2005/PPM_EN_2005_02_Whittington.pdf (20. februar 2016).
124. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik

VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

Spoštovani,

Sem študentka magistrskega programa Management kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. S pomočjo vprašalnika bom izvedla magistrsko delo z naslovom Pomen motivacije za delovno zadovoljstvo, delovno uspešnost in zadržanje kadrov v podjetjih.

Podatki, pridobljeni s pomočjo vprašalnika bodo služili preverjanju verjetnosti določenih teoretičnih predpostavk o motivaciji zaposlenih, zato Vas prosim, da navodila in vprašanja natančno preberete in iskreno odgovorite. Vprašalnik rešite tako, da obkrožite trditev, ki se vam zdi najprimernejša.

Vprašalnik je anonimen, zato se ne podpisujte.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

Romana Šercelj

Prosim, da obkrožite ustrezen odgovor!

1. Spol a.) moški b.) ženska

2. Starost

- a. do 20 let
- b. od 21 do 30 let
- c. od 31 do 40 let
- d. od 41 do 50 let
- e. nad 50 let

3. Izobrazba

- a. osnovna šola
- b. poklicna ali srednja šola
- c. višja šola
- d. visoka šola

- e. magisterij ali več

4. V podjetju, kjer delam sem zaposlen:

- a. manj kot 1 leto
b. 1-5 let
c. 5-10 let
d. več kot 10 let

5. Oblika zaposlitve v sedanjem podjetju:

- a. za določen čas
b. za nedoločen čas
c. zaposlen za določen čas preko agencije za zaposlovanje

6. Delovno mesto v sedanjem podjetju:

- a. delavec
b. administracija
c. srednji management
d. višji management

7. Velikost podjetja v katerem ste zaposleni

- a. majhno (do 50 zaposlenih)
b. srednje (od 51 do 250 zaposlenih)
c. veliko (nad 251 zaposlenih)

8. Ocenite, kakšna je za vas pomembnost naslednjih odgovorov. Ocenjujte na lestvici od 1 do 5, pri čemer 5 pomeni zelo pomembno, 4 pomeni pomembno, 3 srednje pomembno, 2 malo pomembno, 1 pa sploh nepomembno.

	Sploh ni pomem bno				Zelo pomem bno
Plača in drug materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Stalnost, varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Možnost uporabe lastnih znanj	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri procesih odločanja	1	2	3	4	5
Spremljanje delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
Cenjeno delo	1	2	3	4	5
Obveščenost o rezultatih lastnega dela	1	2	3	4	5
Obveščenost o dogajanju v podjetju	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	1	2	3	4	5

Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	1	2	3	4	5

9. Kako ste konkretno v vašem podjetju zadovoljni s spodaj naštetimi dejavniki. Ocenjujte na lestvici od 1 do 5, pri čemer 5 pomeni zelo zadovoljen, 4 zadovoljen, 3 niti zadovoljen niti nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 1 zelo nezadovoljen.

	Zelo nezadovoljen				Zelo zadovoljen
Plača in drug materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Stalnost, varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Možnost uporabe lastnih znanj	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri procesih odločanja	1	2	3	4	5
Spremljanje delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
Cenjeno delo	1	2	3	4	5
Obveščenost o rezultatih lastnega dela	1	2	3	4	5
Obveščenost o dogajanju v podjetju	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	1	2	3	4	5

10. Na levi strani označite s križcem v praznem okencu, katere od spodaj naštetih dejavnikov v primeru iskanja nove zaposlitve postavljate kot vzrok za menjavo službe. Tiste dejavnike, ki ste jih na levi označili s križcem, na desni strani rangirajte na lestvici od 1 do 10 po pomembnosti, ki jih ima posamezen dejavnik za vas, pri čemer 1 pomeni najbolj pomemben in 10 najmanj pomemben. Označite in rangirajte samo tiste dejavnike, ki so za vas pomembni.

(x)	Dejavniki	Rang
☐	Neustrezna plača	
☐	Slabi odnosi s sodelavci	
☐	Slabi odnosi z nadrejenimi	
☐	Pomanjkanje izzivov na delovnem mestu	
☐	Ni možnosti napredovanja	

☐	Ni možnosti izobraževanja in osebnega razvoja	☐
☐	Ne morem izkoristiti lastnih potencialov in sposobnosti	☐
☐	Nestabilnost zaposlitve	☐
☐	Slabe delovne razmere	☐
☐	Neustrezna razporeditev delovnega časa	☐
☐	Ne dobim priznanja za dobro opravljeno delo, delo ni cenjeno	☐
☐	Delo ni varno	☐
☐	Nagrajevanje ne temelji na delovni uspešnosti	☐
☐	Nisem dovolj obveščen o rezultatih lastnega dela	☐
☐	Nisem dovolj obveščen o dogajanju v podjetju	☐
☐	Nimam možnosti soodločanja v podjetju	☐
☐	Podjetje in delo, ki ga upravljam ni ugledno	☐

11. V kolikor bi vam v sedanjem podjetju ponudili višjo plačo, ali bi potem nadaljevali vašo poklicno pot v tem podjetju in bi nehali razmišljati o menjavi zaposlitve?

- bi ostal v sedanjem podjetju
- bi ostal, a bi spremljal boljše priložnosti
- dvig plače ne bi vplival na mojo odločitev o menjavi službe

12. Odgovorite samo v primeru v kolikor ste pri prejšnjem vprašanju obkrožili odgovor a. ali b. : Koliko bi morala biti v procentih višja ponujena plača od sedanje, da bi se odločili ostati? _____ %

13. V kolikor bi bili v sedanjem podjetju zadovoljni z odnosi v podjetju, s samim delom, delovnim časom ipd, vodstvo pa bi se odločilo za znižanje plač, odpravo regresa oziroma odprav ostalih bonusov. Ali bi v tem primeru takoj poskušali poiskati drugo zaposlitev?

- da, takoj
- ne, ostali dejavniki so mi pomembnejši

14. Za katero od spodaj naštetih nagrad, ste s pripravljeni potruditi in koliko dodatnega napora ste za nagrado pripravljeni vložiti, pri čemer: 1 pomeni nagrada nima vpliva na moj vložen trud pri delu, 2 nagrada ima majhen vpliv na moj vložen trud pri delu, 3 nagrada ima srednje velik vpliv na moj vložen trud pri delu, 4 nagrada ima velik vpliv na moj vložen trud pri delu, 5 nagrada ima zelo velik vpliv na moj vložen trud pri delu.

Stimulacija – materialna nagrada (delovna uspešnost posameznega delavca)	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Večja samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Večja odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
Izboljšanje in vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci	1	2	3	4	5
Izboljšanje in vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Bonitete (telefon, službeni avto)	1	2	3	4	5
Večja fleksibilnost pri razporejanju delovnega časa	1	2	3	4	5
Bolj zanimivo delo	1	2	3	4	5

15. Svoj vložen napor pri delu bi bil/a pripravljen povečati, če bi mi to zagotovilo denarno nagrado najmanj v višini:

- pripravljen/a sem povečati svoj napor brez zagotovljene denarne nagrade
- 3% moje osnovne plače

- c. 5% moje osnovne plače
- d. 10% moje osnovne plače
- e. vsaj 15% moje osnovne plače
- f. nisem pripravljen/a povečati svoj napor za denarno nagrado

16. Kaj pričakujete in kaj dejansko dobite v vašem podjetju, če dosežete zastavljene cilje?

16.1. Kaj pričakujete?

- a. višjo plačo
- b. nagrado (finančno)
- c. pohvalo
- d. napredovanje
- e. nič
- f. ne vem
- g. drugo _____

16.2. Kaj dobite?

- a. višjo plačo
- b. nagrado (finančno)
- c. pohvalo
- d. napredovanje
- e. nič
- f. ne vem
- g. drugo _____

17. Kaj pričakujete in kaj dejansko dobite, če zastavljenih ciljev ne dosežete?

17.1. Kaj pričakujete?

- a. izgubo zaposlitve
- b. nižjo plačo
- c. grajo
- d. nič
- e. ne vem
- f. drugo _____

17.2. Kaj dobite?

- a. izgubo zaposlitve
- b. nižjo plačo
- c. grajo
- d. nič
- e. ne vem
- f. drugo _____

18. Ali se vam zdi, da vodilni v vašem podjetju vse zaposlene enako motivirajo in nagrajujejo za delo?

- a. da
- b. ne
- c. ne vem

19. Z ocenami od 1 do 5 napišite kakšna je vaša plača v primerjavi s spodaj naštetimi, pri čemer 1 pomeni znatno manjša, 2 manjša, 3 približno enaka, 4 večja, 5 znatno večja:

- a. sorodnimi podjetji _____
- b. slovenskim povprečjem _____
- c. vloženim trdom _____
- d. slabšimi sodelavci _____
- e. boljšimi sodelavci _____

20. Ali se vam zdi, da vas vodilni obravnavajo individualno in upoštevajo vaše želje in potrebe pri nagrajevanju?

- a.) da
- b.) ne

21. Ali vas vaši nadrejeni opazijo in pohvalijo za dobro opravljeno delo in cenijo vaš trud?

- a. da, izrečejo mi ustno pohvalo
- b. da, prejmem priznanje (delavec tedna, meseca, leta)
- c. da, dobim finančno nagrado
- d. da, dobim dodatne ugodnosti (dodaten dopust, izobraževanje)
- e. ne, ne opazijo
- f. opazijo samo slabo narejeno delo

22. Ali bi raje dobili javno priznanje in pohvalo ali materialno nagrado za dobro opravljeno delo?

- a. javno priznanje in pohvalo (brez materialne nagrade)
- b. materialno nagrado (brez javnega priznanja in pohvale)

23. Zakaj delate?

- a. delo me veseli
- b. delo mi omogoča lasten razvoj
- c. omogoča mi izkoristiti lastne sposobnosti in znanja
- d. zaradi druženja s sodelavci

- e. zaradi denarja
f. drugo_____

24. Naslednje trditve opisujejo trditve o vašem podjetju in o vas. Ocenjujte na lestvici od 1 do 5, pri čemer 5 pomeni popolnoma se strinjam, 4 delno se strinjam, 3 niti se strinjam niti se ne strinjam, 2 delno se strinjam, 1 sploh se ne strinjam.

<u>Trditve</u>	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
Tisti, ki je najbolj uspešen, dobi največje povišanje plače	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni ne glede na uspešnost dobijo iste ugodnosti	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni ne glede na individualne potrebe dobijo iste ugodnosti	1	2	3	4	5
Povišanje nagrade me spodbuja k večji uspešnosti	1	2	3	4	5
Nadrejeni spremljajo in ocenjujejo delo podrejenih in jih temu primerno nagradijo	1	2	3	4	5
Isto plačo dobim ne glede na dosežene cilje	1	2	3	4	5
Podjetje se veliko ukvarja z motiviranjem zaposlenih	1	2	3	4	5
Sistem plač in nagrajevanja mi je jasen	1	2	3	4	5
Seznanjen sem z merili ocenjevanja delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
Menim, da je nagrajevanje pravično	1	2	3	4	5
Vsi delavci za enake dosežke dobijo isto plačilo/ugodnosti	1	2	3	4	5

25. Koliko je znašala vaša zadnja neto plača?

- a. pod 800 €
b. od 800 € do 1.100 €
c. od 1.100 € do 1.500 €
d. od 1.500 € do 2.000 €
e. od 2.000 € do 2.500 €
f. nad 2.500 €

PRILOGA B: SPSS izpisi

	Sploh ni pomembno		Ni pomembno		Srednje pomembno		Pomembno		Zelo pomembno		Skupaj		
	f	f %	f	f %	F	f %	fri	f %	f	f %	f	f %	Pov. ocena
Plača in drug materialne ugodnosti	0	0,0	1	1,0	13	12,6	54	52,4	35	34,0	103	100,0	4,19
Delovne razmere	0	0,0	3	2,9	7	6,8	32	31,1	61	59,2	103	100,0	4,47
Stalnost, varnost zaposlitve	0	0,0	5	4,9	14	13,6	33	32,0	51	49,5	103	100,0	4,26
Možnost uporabe lastnih znanj	2	1,9	2	1,9	13	12,6	39	37,9	47	45,6	103	100,0	4,23
Zanimivo delo	2	1,9	1	1,0	10	9,7	33	32,0	57	55,3	103	100,0	4,38
Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	2	1,9	3	2,9	15	14,6	42	40,8	41	39,8	103	100,0	4,14
Dobri odnosi s sodelavci	0	0,0	3	2,9	4	3,9	28	27,2	68	66,0	103	100,0	4,56
Možnost napredovanja	1	1,0	6	5,8	15	14,6	54	52,4	27	26,2	103	100,0	3,97
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	2	1,9	7	6,8	11	10,7	44	42,7	39	37,9	103	100,0	4,08
Sodelovanje pri procesih odločanja	3	2,9	8	7,8	32	31,1	33	32,0	27	26,2	103	100,0	3,71
Spremljanje delovne uspešnosti	3	2,9	5	4,9	25	24,3	40	38,8	30	29,1	103	100,0	3,86
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	1,0	2	1,9	12	11,7	31	30,1	57	55,3	103	100,0	4,37
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	1,0	5	4,9	26	25,2	46	44,7	25	24,3	103	100,0	3,86
Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	2	1,9	2	1,9	21	20,4	45	43,7	33	32,0	103	100,0	4,02
Cenjeno delo	1	1,0	4	3,9	21	20,4	45	43,7	32	31,1	103	100,0	4,00
Obveščenost o rezultatih lastnega dela	1	1,0	7	6,8	14	13,6	44	42,7	37	35,9	103	100,0	4,06
Obveščenost o dogajanju v podjetju	5	4,9	4	3,9	19	18,4	43	41,7	32	31,1	103	100,0	3,90
Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	5	4,9	11	10,7	32	31,1	36	35,0	19	18,4	103	100,0	3,51
Razporeditev delovnega časa	3	2,9	11	10,7	20	19,4	40	38,8	29	28,2	103	100,0	3,79
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	9	8,7	16	15,5	26	25,2	27	26,2	25	24,3	103	100,0	3,42

	Zelo nezadovoljen		Nezadovoljen		Niti zadovoljen, niti nezadovoljen		Zadovoljen		Zelo zadovoljen		Skupaj		
	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	Pov. ocena

Plača in drug materialne ugodnosti	8	7,8	22	21,4	31	30,1	26	25,2	16	15,5	103	100,0	3,19
Delovne razmere	3	2,9	16	15,5	40	38,8	36	35,0	8	7,8	103	100,0	3,29
Stalnost, varnost zaposlitve	15	14,6	15	14,6	33	32,0	26	25,2	14	13,6	103	100,0	3,09
Možnost uporabe lastnih znanj	6	5,8	10	9,7	28	27,2	43	41,7	16	15,5	103	100,0	3,51
Zanimivo delo	4	3,9	9	8,7	27	26,2	39	37,9	24	23,3	103	100,0	3,68
Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	2	1,9	10	9,7	22	21,4	40	38,8	29	28,2	103	100,0	3,82
Dobri odnosi s sodelavci	1	1,0	6	5,8	24	23,3	43	41,7	29	28,2	103	100,0	3,90
Možnost napredovanja	14	13,6	26	25,2	38	36,9	17	16,5	8	7,8	103	100,0	2,80
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	7	6,8	33	32,0	32	31,1	23	22,3	8	7,8	103	100,0	2,92
Sodelovanje pri procesih odločanja	16	15,5	18	17,5	36	35,0	22	21,4	11	10,7	103	100,0	2,94
Spremljanje delovne uspešnosti	10	9,7	24	23,3	35	34,0	20	19,4	14	13,6	103	100,0	3,04
Dobri odnosi z nadrejenimi	7	6,8	14	13,6	33	32,0	30	29,1	19	18,4	103	100,0	3,39
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	7	6,8	37	35,9	27	26,2	22	21,4	10	9,7	103	100,0	2,91
Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	12	11,7	34	33,0	25	24,3	21	20,4	11	10,7	103	100,0	2,85
Cenjeno delo	8	7,8	34	33,0	31	30,1	14	13,6	16	15,5	103	100,0	2,96
Obveščenost o rezultatih lastnega dela	9	8,7	28	27,2	25	24,3	32	31,1	9	8,7	103	100,0	3,04
Obveščenost o dogajanju v podjetju	10	9,7	31	30,1	29	28,2	23	22,3	10	9,7	103	100,0	2,92
Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	11	10,7	19	18,4	37	35,9	25	24,3	11	10,7	103	100,0	3,06
Razporeditev delovnega časa	11	10,7	19	18,4	27	26,2	34	33,0	12	11,7	103	100,0	3,17
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	23	22,3	32	31,1	28	27,2	9	8,7	11	10,7	103	100,0	2,54

	Nima vpliva na moj vložen trud pri delu		Majhen vpliv na moj vložen trud pri delu		Srednje velik vpliv na moj vložen trud pri delu		Velik vpliv na na moj vložen trud pri delu		Zelo velik vpliv na moj vložen trud pri delu.		Skupaj		
	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	Povp. ocena
Stimulacija – materialna nagrada (delovna uspešnost posameznega delavca)	1	1,0	9	8,7	25	24,3	42	40,8	26	25,2	103	100,0	3,81

Napredovanje	2	2,0	11	10,9	28	27,7	37	36,6	23	22,8	101	100,0	3,67
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	5	5,0	9	8,9	36	35,6	36	35,6	15	14,9	101	100,0	3,47
Večja samostojnost pri delu	2	2,0	20	20,0	25	25,0	39	39,0	14	14,0	100	100,0	3,43
Večja odgovornost pri delu	3	3,0	17	17,0	33	33,0	33	33,0	14	14,0	100	100,0	3,38
Možnost dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja	6	6,0	12	12,0	22	22,0	37	37,0	23	23,0	100	100,0	3,59
Izboljšanje in vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci	4	3,9	8	7,8	30	29,4	31	30,4	29	28,4	102	100,0	3,72
Izboljšanje in vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi	2	1,9	9	8,7	28	27,2	37	35,9	27	26,2	103	100,0	3,76
Bonitete (telefon, službeni avto)	13	13,0	20	20,0	26	26,0	27	27,0	14	14,0	100	100,0	3,09
Večja fleksibilnost pri razporejanju delovnega časa	5	5,0	16	15,8	29	28,7	32	31,7	19	18,8	101	100,0	3,44
Bolj zanimivo delo	3	3,0	10	10,0	27	27,0	41	41,0	19	19,0	100	100,0	3,63

	Znatno manjša plača		Manjša plača		Približno enaka plača		Večja plača		Znatno večja plača		Skupaj		
	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	Povp. ocena
Sorodnimi podjetji	13	13,0	30	30,0	44	44,0	12	12,0	1	1,0	100	100,0	2,58
Slovenskim povprečjem	17	17,2	26	25,2	24	24,2	21	21,2	11	11,1	99	100,0	2,80
Vloženim trdom	27	27,6	37	37,8	30	30,6	4	4,1	0	0,0	98	100,0	2,11
Slabšimi sodelavci	14	14,7	23	24,2	39	41,1	12	12,6	7	7,4	95	100,0	2,74
Boljšimi sodelavci	13	14,3	30	33,0	43	47,3	4	4,4	1	1,1	91	100,0	2,45

	Sploh se ne strinjam		Se ne strinjam		Niti se strinjam niti se ne strinjam		Se strinjam		Popolnoma se strinjam		Brez odgovora		Skupaj		
	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	f	f %	Povp. ocena
Tisti, ki je najbolj uspešen, dobi največje povišanje plače	27	26,2	24	23,3	21	20,4	15	14,6	15	14,6	1	1,0	103	100,0	2,68
Vsi zaposleni ne glede na uspešnost dobijo iste ugodnosti	25	24,3	30	29,1	21	20,4	13	12,6	13	12,6	1	1,0	103	100,0	2,60

Vsi zaposleni ne glede na individualne potrebe dobijo iste ugodnosti	23	22,3	26	25,2	26	25,2	13	12,6	14	13,6	1	1,0	103	100,0	2,70
Povišanje nagrade me spodbuja k večji uspešnosti	6	5,8	10	9,7	12	11,7	37	35,9	37	35,9	1	1,0	103	100,0	3,87
Nadrejeni spremljajo in ocenjujejo delo podrejenih in jih temu primerno nagradijo	27	26,2	30	29,1	20	19,4	12	11,7	13	12,6	1	1,0	103	100,0	2,55
Isto plačo dobim ne glede na dosežene cilje	16	15,5	21	20,4	12	11,7	21	20,4	32	31,1	1	1,0	103	100,0	3,31
Podjetje se veliko ukvarja z motiviranjem zaposlenih	42	40,8	33	32,0	16	15,5	6	5,8	5	4,9	1	1,0	103	100,0	2,01
Sistem plač in nagrajevanja mi je jasen	28	27,2	17	16,5	19	18,4	14	13,6	24	23,3	1	1,0	103	100,0	2,89
Seznanjen sem z merili ocenjevanja delovne uspešnosti	34	33,0	21	20,4	18	17,5	15	14,6	14	13,6	1	1,0	103	100,0	2,55
Menim, da je nagrajevanje pravično	39	37,9	19	18,4	25	24,3	10	9,7	9	8,7	1	1,0	103	100,0	2,32
Vsi delavci za enake dosežke dobijo isto plačilo/ugodnosti	38	36,9	25	24,3	20	19,4	9	8,7	10	9,7	1	1,0	103	100,0	2,29

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. Deviation
Neustrezna plača	75	1	10	3,04	2,663
Slabi odnosi z nadrejenimi	62	1	10	3,55	2,609
Slabe delovne razmere	47	1	10	3,77	2,672
Nestabilnost zaposlitve	39	1	10	3,82	3,042
Neustrezna razporeditev delovnega časa	32	1	10	3,84	2,941
Slabi odnosi s sodelavci	48	1	10	3,85	2,851
Ne morem izkoristiti lastnih potencialov in sposobnosti	54	1	10	3,85	2,437
Ni možnosti izobraževanja in osebnega razvoja	39	1	10	3,95	2,635
Pomanjkanje izzivov na delovnem mestu	50	1	10	4,16	2,469
Ni možnosti napredovanja	58	1	10	4,29	2,596
Delo ni varno	23	1	10	4,48	3,540
Nagrajevanje ne temelji na delovni uspešnosti	38	1	10	4,82	2,660
Ne dobim priznanja za dobro opravljeno delo, delo ni cenjeno	43	1	10	4,93	2,882
Podjetje in delo, ki ga upravljam ni ugledno	15	1	10	5,27	3,262
Nisem dovolj obveščen o rezultatih lastnega dela	17	1	10	5,29	3,158
Nisem dovolj obveščen o dogajanju v podjetju	28	1	10	5,82	2,855
Nimam možnosti soodločanja v podjetju	31	2	10	6,03	2,927

Rangiranje vzrokov za menjavo zaposlitve - opisne statistike

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	5	1	1,0	1,5	1,5
	10	4	3,9	6,0	7,5
	15	3	2,9	4,5	11,9
	20	11	10,7	16,4	28,4
	25	1	1,0	1,5	29,9
	30	21	20,4	31,3	61,2
	35	3	2,9	4,5	65,7
	40	3	2,9	4,5	70,1
	50	10	9,7	14,9	85,1
	100	4	3,9	6,0	91,0
	Brez odgovora	6	5,8	9,0	100,0
	Skupaj	67	65,0	100,0	
Manjkajoči	Sistem	36	35,0		
Skupaj		103	100,0		

	Kaj pričakujete		Kaj dobite	
	F	f(%)	F	f(%)
Višjo plačo	42	40,8	5	4,9
Nagrado (finančno)	42	40,8	19	18,4
Pohvalo	45	43,7	31	30,1
Napredovanje	12	11,7	2	1,9
Nič	7	6,8	55	53,4
Ne vem	1	1,0	4	3,9
Drugo*	4	3,9	0	0,0

	Kaj pričakujete		Kaj dobite	
	f	f %	f	f %
Izgubo zaposlitve	7	6,8	7	6,8
Nižjo plačo	29	28,2	21	20,4
Grajo	52	50,5	56	54,4
Nič	26	25,2	25	24,3
Ne vem	1	1,0	4	3,9
Drugo	4	3,9	2	1,9

*Drugo: izobraževanje, potrditev, spoštovanje, večja fleksibilno

				fin_POM Pomembnost finančni dejavniki - nefin_POM Pomembnost nefinančni dejavniki
Primerjava razlik	Povprečje			-,19094
	Std. odklon			,57734
	Std. napaka povprečja			,05689
	95% interval zaupanja	Spodnja		-,30377
		Zgornja		-,07810
T				-3,356
Df				102
Sig. (2-stranska)				,001

		v3 Izobrazba	v25 Koliko je znašala vaša zadnja neto plača?	fin_POM Pomembnost finančni dejavniki	nefin_POM Pomembnost nefinančni dejavniki
v3 Izobrazba	Pearsonov korelacijski koeficient	1	,509**	-,062	,226*
	Sig. (2-stranska)		,000	,536	,022
	N	103	103	103	103

v25 Koliko je znašala vaša zadnja neto plača?	Pearsonov korelacijski koeficient	,509**	1	-,295**	,107
	Sig. (2-stranska)	,000		,002	,281
	N	103	103	103	103
fin_POM Pomembnost finančni dejavniki	Pearsonov korelacijski koeficient	-,062	-,295**	1	,575**
	Sig. (2-stranska)	,536	,002		,000
	N	103	103	103	103
nefin_POM Pomembnost nefinančni dejavniki	Pearsonov korelacijski koeficient	,226*	,107	,575**	1
	Sig. (2-stranska)	,022	,281	,000	
	N	103	103	103	103

** . Korelacija je značilna pri stopnji 0.01 1 (2-stranska).

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

ANOVA						
		Vsota kvadratov	df	Povprečje e Square	F	Sig.
fin_POM Pomembnost finančni dejavniki	Med skupinami	,902	2	,451	1,057	,351
	Znotraj skupin	42,652	100	,427		
	Skupaj	43,553	102			
nefin_POM Pomembnost nefinančni de javniki	Med skupinami	4,998	2	2,499	8,068	,001
	Znotraj skupin	30,973	100	,310		
	Skupaj	35,971	102			

Pomembnost dejavnikov glede na starost - rezultati enosmerne analize variance

ANOVA						
		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Možnost uporabe lastnih znanj	Med skupinami	24,555	4	6,139	10,771	,000
	Znotraj skupin	55,853	98	,570		
	Skupaj	80,408	102			
Zanimivo delo	Med skupinami	20,980	4	5,245	9,652	,000
	Znotraj skupin	53,253	98	,543		
	Skupaj	74,233	102			
Samostojnost in odgovornost pri	Med skupinami	12,490	4	3,122	4,273	,003
	Znotraj skupin	71,607	98	,731		

opravljanju dela	Skupaj	84,097	102			
Možnost napredovanja	Med skupinami	10,611	4	2,653	4,043	,004
	Znotraj skupin	64,302	98	,656		
	Skupaj	74,913	102			
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	Med skupinami	21,312	4	5,328	7,050	,000
	Znotraj skupin	74,066	98	,756		
	Skupaj	95,379	102			
Sodelovanje pri procesih odločanja	Med skupinami	20,275	4	5,069	5,582	,000
	Znotraj skupin	88,987	98	,908		
	Skupaj	109,262	102			
Spremljanje delovne uspešnosti	Med skupinami	22,902	4	5,726	7,269	,000
	Znotraj skupin	77,195	98	,788		
	Skupaj	100,097	102			
Obveščenost o dogajanju v podjetju	Med skupinami	12,733	4	3,183	3,174	,017
	Znotraj skupin	98,296	98	1,003		
	Skupaj	111,029	102			

Tabela: Nefinančni dejavniki na ravni indikatorjev glede na stopnjo izobrazbe - analiza variance

ANOVA						
		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Stalnost, varnost zaposlitve	Med skupinami	9,950	3	3,317	4,831	,004
	Znotraj skupin	67,973	99	,687		
	Skupaj	77,922	102			
Možnost uporabe lastnih znanj	Med skupinami	6,850	3	2,283	3,073	,031
	Znotraj skupin	73,557	99	,743		
	Skupaj	80,408	102			
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	Med skupinami	10,254	3	3,418	3,975	,010
	Znotraj skupin	85,125	99	,860		
	Skupaj	95,379	102			
Sodelovanje pri procesih odločanja	Med skupinami	22,121	3	7,374	8,377	,000
	Znotraj skupin	87,141	99	,880		
	Skupaj	109,262	102			
Spremljanje delovne uspešnosti	Med skupinami	14,675	3	4,892	5,669	,001
	Znotraj skupin	85,422	99	,863		
	Skupaj	100,097	102			
Cenjeno delo	Med skupinami	7,269	3	2,423	3,391	,021
	Znotraj skupin	70,731	99	,714		
	Skupaj	78,000	102			

Tabela: Nefinančni dejavniki na ravni indikatorjev glede na delovno mesto - analiza variance

ANOVA						
		Vsota kvadratov	Df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Možnost uporabe lastnih znanj	Med skupinami	6,993	2	3,497	4,763	,011
	Znotraj skupin	73,415	100	,734		
	Skupaj	80,408	102			
Zanimivo delo	Med skupinami	10,947	2	5,473	8,648	,000
	Znotraj skupin	63,286	100	,633		
	Skupaj	74,233	102			
Možnost	Med skupinami	10,409	2	5,205	8,069	,001

napredovanja	Znotraj skupin	64,504	100	,645		
	Skupaj	74,913	102			
Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	Med skupinami	17,943	2	8,972	11,586	,000
	Znotraj skupin	77,435	100	,774		
	Skupaj	95,379	102			
Sodelovanje pri procesih odločanja	Med skupinami	15,398	2	7,699	8,203	,001
	Znotraj skupin	93,864	100	,939		
	Skupaj	109,262	102			
Spremljanje delovne uspešnosti	Med skupinami	19,022	2	9,511	11,731	,000
	Znotraj skupin	81,075	100	,811		
	Skupaj	100,097	102			
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Med skupinami	5,877	2	2,939	4,069	,020
	Znotraj skupin	72,220	100	,722		
	Skupaj	78,097	102			
Obveščenost o rezultatih lastnega dela	Med skupinami	7,861	2	3,931	4,926	,009
	Znotraj skupin	79,789	100	,798		
	Skupaj	87,650	102			
Obveščenost o dogajanju v podjetju	Med skupinami	7,529	2	3,765	3,637	,030
	Znotraj skupin	103,500	100	1,035		
	Skupaj	111,029	102			

		N	Povprečje	Std. odklon
Napredovanje	Do 30 let	48	3,90	,928
	31 do 40 let	31	3,68	1,137
	41 let in več	22	3,18	,853
	Skupaj	101	3,67	1,011

Tabela: Vpliv dejavnikov na vloženi trud pri delu glede na starost - primerjava povprečnih ocen

ANOVA						
		Vsota kvadratov	Df	Povprečje Square	F	Sig.
Napredovanje	Med skupinami	7,692	2	3,846	3,987	,022
	Znotraj skupin	94,526	98	,965		
	Skupaj	102,218	100			

Tabela: Vpliv dejavnikov na vloženi trud pri delu glede na starost - analiza variance

ANOVA						
		Vsota kvadratov	Df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
fin_POM Pomebnost finančni dejavniki	Med skupinami	4,377	2	2,188	5,586	,005
	Znotraj skupin	39,177	100	,392		
	Skupaj	43,553	102			
nefin_POM Pomembnost	Med skupinami	2,087	2	1,043	3,080	,050
	Znotraj skupin	33,884	100	,339		

nefinančni dejavniki	Skupaj	35,971	102			
----------------------	--------	--------	-----	--	--	--

Pearson hi-kvadrat test		
		Starost
V kolikor bi bili v sedanjem podjetju zadovoljni z odnosi v podjetju, s samim delom, delovnim časom ipd, vodstvo pa bi se odločilo za znižanje plač, odpravo regresa oziroma odprav ostalih bonusov. Ali bi v tem primeru takoj poskušali poiskati drugo zaposlitev	Hi-kvadrat	5,686
	df	2
	Sig.	,058

Tabela: Križanje vprašanje glede znižanja plač in starost - hi kvadrat test

		Povprečje	N	Standardni odklon
Par 1	Plača in drug materialne ugodnosti	4,19	103	,687
	Plača in drug materialne ugodnosti	3,19	103	1,172
Par 2	Delovne razmere	4,47	103	,752
	Delovne razmere	3,29	103	,925
Par 3	Stalnost, varnost zaposlitve	4,26	103	,874
	Stalnost, varnost zaposlitve	3,09	103	1,238
Par 4	Možnost uporabe lastnih znanj	4,23	103	,888
	Možnost uporabe lastnih znanj	3,51	103	1,056
Par 5	Zanimivo delo	4,38	103	,853
	Zanimivo delo	3,68	103	1,050
Par 6	Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	4,14	103	,908
	Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	3,82	103	1,017
Par 7	Dobri odnosi s sodelavci	4,56	103	,709
	Dobri odnosi s sodelavci	3,90	103	,913
Par 8	Možnost napredovanja	3,97	103	,857
	Možnost napredovanja	2,80	103	1,115
Par 9	Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	4,08	103	,967
	Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	2,92	103	1,064
Par 10	Sodelovanje pri procesih odločanja	3,71	103	1,035
	Sodelovanje pri procesih odločanja	2,94	103	1,203
Par 11	Spremljanje delovne uspešnosti	3,86	103	,991
	Spremljanje delovne uspešnosti	3,04	103	1,171
Par 12	Dobri odnosi z nadrejenimi	4,37	103	,840
	Dobri odnosi z nadrejenimi	3,39	103	1,140
Par 13	Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	3,86	103	,875
	Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	2,91	103	1,112
Par 14	Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	4,02	103	,885
	Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	2,85	103	1,192
Par 15	Cenjeno delo	4,00	103	,874
	Cenjeno delo	2,96	103	1,188
Par 16	Obveščenost o rezultatih lastnega dela	4,06	103	,927
	Obveščenost o rezultatih lastnega dela	3,04	103	1,137
Par 17	Obveščenost o dogajanju v podjetju	3,90	103	1,043
	Obveščenost o dogajanju v podjetju	2,92	103	1,144
Par 18	Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	3,51	103	1,065
	Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno	3,06	103	1,136

	mesto in položaj v podjetju			
Par 19	Razporeditev delovnega časa	3,79	103	1,063
	Razporeditev delovnega časa	3,17	103	1,181
Par 20	Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	3,42	103	1,257
	Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	2,54	103	1,235

Tabela: Dejavniki pomembnosti in zadovoljstva - primerjava povprečnih ocen

		T	df	Sig. (2-stranska)
Par 1	Plača in drug materialne ugodnosti - Plača in drug materialne ugodnosti	6,942	102	,000
Par 2	Delovne razmere - Delovne razmere	10,146	102	,000
Par 3	Stalnost, varnost zaposlitve - Stalnost, varnost zaposlitve	7,316	102	,000
Par 4	Možnost uporabe lastnih znanj - Možnost uporabe lastnih znanj	6,591	102	,000
Par 5	Zanimivo delo - Zanimivo delo	6,341	102	,000
Par 6	Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela - Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	3,070	102	,003
Par 7	Dobri odnosi s sodelavci - Dobri odnosi s sodelavci	6,797	102	,000
Par 8	Možnost napredovanja - Možnost napredovanja	9,494	102	,000
Par 9	Možnost izobraževanja in osebnega razvoja - Možnost izobraževanja in osebnega razvoja	9,558	102	,000
Par 10	Sodelovanje pri procesih odločanja - Sodelovanje pri procesih odločanja	5,953	102	,000
Par 11	Spremljanje delovne uspešnosti - Spremljanje delovne uspešnosti	6,471	102	,000
Par 12	Dobri odnosi z nadrejenimi - Dobri odnosi z nadrejenimi	7,620	102	,000
Par 13	Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo - Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	6,624	102	,000
Par 14	Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti - Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	8,198	102	,000
Par 15	Cenjeno delo - Cenjeno delo	7,350	102	,000
Par 16	Obveščenost o rezultatih lastnega dela - Obveščenost o rezultatih lastnega dela	9,703	102	,000
Par 17	Obveščenost o dogajanju v podjetju - Obveščenost o dogajanju v podjetju	8,153	102	,000
Par 18	Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju - Ugled in status, ki vam ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	3,294	102	,001
Par 19	Razporeditev delovnega časa - Razporeditev delovnega časa	3,889	102	,000
Par 20	Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...) - Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, počitniške kapacitete,...)	5,339	102	,000

		Plača, ki zavisi od delovne uspešnosti	Neustrezna plača
Plača in drug materialne ugodnosti	Pearsonov korelacijski koeficient		
	Sig. (2-stranska)		
	N		
Plača, ki zavisi od	Pearsonov korelacijski		

delovne uspešnosti	koeficient Sig. (2- stranska)	,000		,076
	N	103	103	75
Neustrezna plača	Pearsonov korelacijski koeficient	,002	-,206	1
	Sig. (2- stranska)	,985	,076	
	N	75	75	75

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

		Zanimivo delo	Pomanjkanje izzivov na delovnem mestu
Zanimivo delo	Pearsonov korelacijski koeficient	1	-,342*
	Sig. (2-stranska)		,015
	N	103	50
Pomanjkanje izzivov na delovnem mestu	Pearsonov korelacijski koeficient	-,342*	1
	Sig. (2-stranska)	,015	
	N	50	50

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

		Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	Sodelovanje pri procesih odločanja	Nimam možnosti soodločanja v podjetju
Samostojnost in odgovornost pri opravljanju dela	Pearsonov korelacijski koeficient	1	,464**	-,072
	Sig. (2-stranska)		,000	,699
	N	103	103	31
Sodelovanje pri procesih odločanja	Pearsonov korelacijski koeficient	,464**	1	-,110
	Sig. (2-stranska)	,000		,555
	N	103	103	31
Nimam možnosti soodločanja v podjetju	Pearsonov korelacijski koeficient	-,072	-,110	1
	Sig. (2-stranska)	,699	,555	<u>Ter</u>
	N	31	31	31

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

		Dobri odnosi z nadrejenimi	Slabi odnosi z nadrejenimi
Dobri odnosi z nadrejenimi	Pearsonov korelacijski koeficient	1	-,263*
	Sig. (2-stranska)		,039
	N	103	62
Slabi odnosi z nadrejenimi	Pearsonov korelacijski koeficient	-,263*	1
	Sig. (2-stranska)	,039	

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

		Cenjeno delo	Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Ne dobim priznanja za dobro opravljeno delo, delo ni cenjeno
Cenjeno delo	Pearsonov korelacijski koeficient	1	,636**	,056
	Sig. (2-stranska)		,000	,721
	N	103	103	43
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Pearsonov korelacijski koeficient	,636**	1	,192
	Sig. (2-stranska)	,000		,218
	N	103	103	43
Ne dobim priznanja za dobro opravljeno delo, delo ni cenjeno	Pearsonov korelacijski koeficient	,056	,192	1
	Sig. (2-stranska)	,721	,218	
	N	43	43	43

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

		Obveščenost o dogajanju v podjetju	Nisem dovolj obveščen o dogajanju v podjetju
Obveščenost o dogajanju v podjetju	Pearsonov korelacijski koeficient	1	,378*
	Sig. (2-stranska)		,048
	N	103	28
Nisem dovolj obveščen o dogajanju v podjetju	Pearsonov korelacijski koeficient	,378*	1
	Sig. (2-stranska)	,048	
	N	28	28

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