

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Klara HAUKO

**POVEZANOST NAGRAJEVANJA Z MOTIVIRANJEM
ZAPOSLENIH ZA DOSEGO CILJEV V PODJETJU**

MAGISTRSKO DELO

MENTOR: izr. prof. dr. Argio Sabadin

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se lastnikom poslovne skupine podjetij in direktorjem posameznih podjetij, ki so mi omogočili izvedbo raziskave in uporabo pridobljenih podatkov v magistrskem delu. Prav tako se zahvaljujem vsem zaposlenim v poslovni skupini, ki so se vključili v raziskavo in izpolnili vprašalnik.

Iskrena hvala mentorju izr. prof. dr. Argio Sabadinu za pomoč in nasvete.

Hvala tudi vsem kolegom in prijateljem za pomoč in spodbudo.

Najlepša hvala moji družini za podporo in razumevanje.

POVZETEK

Povezanost nagrajevanja z motiviranjem zaposlenih za doseg ciljev v podjetju

V podjetjih si prizadevajo, da bi bili zaposleni motivirani in zavzeti za uspešno delo ter doseganje ciljev podjetja. V ta namen razvijajo in uporabljajo različne sisteme nagrajevanja, ki so pri motiviranju zaposlenih bolj ali manj uspešni.

Namen magistrskega dela je prikazati osnovne teoretične prispevke in ugotovitve s področja nagrajevanja, motivacije in zavzetosti zaposlenih ter na podlagi raziskovalnega dela ugotoviti možne povezanosti med nagrajevanjem, motivacijo in zavzetostjo pri delu ter priti do izhodišč za postavitev novih ali dopolnitev obstoječih sistemov nagrajevanja v proučevanih podjetjih.

Raziskava nakaže proučevano povezanost med zunanjo motivacijo in nekaterimi finančnimi nagradami v vseh proučevanih podjetjih, med zunanjo motivacijo in predanostjo kot eno od dimenzij zavzetosti v podjetjih, v katerih je vpeljan sistem nagrad, vezan na delovno uspešnost, ter med notranjo motivacijo in zagnanostjo kot eno od dimenzij zavzetosti v vseh proučevanih podjetjih. V raziskavi se potrdi, da lahko z nefinančnimi nagradami in spodbudami vplivamo na zavzetost pri notranje motiviranih zaposlenih v proučevanih podjetjih.

Povezanost med nagradami, motivacijo in zavzetostjo bi bilo treba v nadaljnjih raziskavah proučevati tudi v povezavi z uspešnostjo podjetij, in to na različnih in večjih vzorcih, kar bi nas lahko pripeljalo do dodatnih smernic za razvoj novih ali dopolnitev obstoječih sistemov nagrajevanja v podjetjih in do drugih novih ugotovitev na tem področju.

Ključne besede: nagrajevanje v podjetju, motivacija za delo, notranja motivacija, zunanja motivacija, zavzetost pri delu.

The Relationship between Rewards and the Motivation of Employees to Achieve Company Goals

Companies strive to encourage employees to be motivated and engaged in their work and the fulfillment of company goals. Managers develop and use different reward systems, which are more or less successful in motivating employees.

The purpose of this master's thesis is to show the basic theoretical contributions and findings in the area of rewards, motivation, and engagement of employees. Also this research seeks to identify possible relationships between rewards, motivation, and engagement at work; and to obtain the findings for the development of new reward systems or to improve existing ones in the researched companies.

The study shows a relationship between external motivation and only some financial rewards in all of the researched companies, and as well, between external motivation and dedication as one of the dimensions of engagement in companies where the reward system is also based on performance management, and between internal motivation and vigor as one of the dimensions of engagement in all researched companies. This study confirms that the nonfinancial rewards and incentives influence the engagement of internally motivated employees in the researched companies.

A relationship between motivation, engagement, and rewards should also be studied in relation to the success of the company in different and larger samples in order to get additional guidelines for developing new reward systems, or to improve the existing ones in companies and other new findings in this field of research.

Keywords: reward and incentive systems, the work motivation, internal motivation, external motivation, engagement at work

KAZALO

1	UVOD.....	11
1.1	Namen in cilj magistrskega dela.....	11
1.2	Raziskovalna vprašanja in hipoteze	11
1.3	Metodologija magistrskega dela.....	13
1.4	Struktura magistrskega dela.....	13
2	NAGRAJEVANJE V PODJETJU	15
2.1	Opredelitev in cilji nagrajevanja v podjetju	15
2.2	Vrste nagrajevanja v podjetju	16
2.2.1	Finančno nagrajevanje	17
2.2.2	Nefinančno nagrajevanje	20
2.3	Oblikovanje sistema nagrad v podjetju	21
2.3.1	Pristopi pri oblikovanju strategije in sistema nagrad	23
2.3.2	Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja	24
3	MOTIVACIJA ZA DELO	27
3.1	Opredelitev osnovnih pojmov procesa motivacije	27
3.2	Opredelitev delovne motivacije zaposlenih v podjetju	29
3.3	Notranja in zunanja motivacija	30
3.4	Pregled motivacijskih teorij	32
3.4.1	Motivacija pri delu in teorije potreb	32
3.4.2	Motivacija pri delu in teorije okrepitve	38
3.4.3	Motivacija pri delu in procesne teorije	40
3.4.4	Integrativni pristop k delovni motivaciji.....	44
3.5	Zavzetost za delo in izpolnjevanje ciljev podjetja	47
4	POVEZANOST MED NAGRAJEVANJEM IN MOTIVACIJO V PODJETJU TER RAZISKOVALNI MODEL.....	50
4.1	Povezanost med nagradami in motivacijo pri delu	50
4.2	Raziskovalni model in konstrukti	52
5	RAZISKAVA O NAGRAJEVANJU, MOTIVACIJI IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH PRI DELU.....	54
5.1	Namen raziskovalnega dela	54
5.2	Opis poslovne skupine	55
5.3	Opis sistema nagrajevanja v poslovni skupini	56
5.4	Metodološki pristop k raziskovanju	58
5.4.1	Izbor vzorca in raziskovalne metode.....	58

5.4.2	Zbiranje podatkov.....	59
5.4.3	Zanesljivost in veljavnost.....	62
5.4.4	Obdelava podatkov	63
5.5	Rezultati raziskave.....	63
5.5.1	Analiza strukture vzorca.....	64
5.5.2	Analiza odgovorov na vprašanja	65
5.5.2.1	Zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev	65
5.5.2.2	Motivacijska struktura	69
5.5.2.3	Zadovoljstvo in stališče do različnih spodbud in nagrad	73
5.5.3	Analize glede na podjetje, spol, starost, področje dela, delovno dobo in izobrazbo zaposlenih	77
5.5.3.1	Podjetja.....	78
5.5.3.2	Spol	82
5.5.3.3	Starost	83
5.5.3.4	Področja dela.....	84
5.5.3.5	Delovna doba v poslovni skupini	86
5.5.3.6	Izobrazba.....	87
5.5.4	Preverjanje hipotez in ugotovitve	89
5.5.4.1	Hipoteza 1	89
5.5.4.2	Hipoteza 2	91
5.5.4.3	Hipoteza 3	93
5.5.4.4	Hipoteza 4	95
5.5.4.5	Hipoteza 5	97
5.6	Razprava in predlogi.....	99
6	SKLEPI	104
7	LITERATURA IN VIRI.....	107
8	Priloga 1: Vprašalnik.....	113
9	Priloga 2: Frekvenčne porazdelitve.....	121

KAZALO SLIK

Slika 1:	Mehanizem motiviranja.....	28
Slika 2:	Porter-Lawlerjev model motivacije.....	45
Slika 3:	Raziskovalni model.....	53
Slika 4:	Prikaz vrst nagrad, vključenih v raziskavo	58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz vrste nagrad v posameznem podjetju v raziskani poslovni skupini	57
Tabela 2: Sklop trditev za merjenje dimenzij zavzetosti.....	59
Tabela 3: Sklop trditev za merjenje zunanje in notranje motivacije.....	60
Tabela 4: Zanesljivost merskih instrumentov	63
Tabela 5: Demografska struktura vzorca	64
Tabela 6: Pregled števila zaposlenih po podjetjih	65
Tabela 7: Osnovne opisne statistike za merski instrument zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice.....	67
Tabela 8: Opisne statistike za izvedene spremenljivke treh dimenzij merskega instrumenta zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice	68
Tabela 9: Povezanost dimenzij merskega instrumenta zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev	69
Tabela 10: Opisne statistike za merski instrument motivacijska struktura, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice.....	71
Tabela 11: Opisne statistike za izvedene spremenljivke dveh dimenzij merskega instrumenta motivacijska struktura, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice.....	72
Tabela 12: Odstotek zaposlenih z bolj izraženo notranjo ali z bolj izraženo zunanjo motivacijo	73
Tabela 13: Opisne statistike za merski instrument zadovoljstvo in stališče do različnih spodbud in nagrad, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice	74
Tabela 14: Opisne statistike za izvedeni spremenljivki dveh dimenzij merskega instrumenta zadovoljstvo in stališče do različnih spodbud in nagrad, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice.....	75
Tabela 15: Odstotek zaposlenih z bolj izraženim zadovoljstvom s finančnimi ali z bolj izraženim zadovoljstvom z nefinančnimi nagradami.....	75
Tabela 16: Opisne statistike za merski instrument pomembnost spodbud in nagrad.....	76
Tabela 17: Frekvence in odstotki drugih spodbud in nagrad, navedenih s strani udeležencev.....	77
Tabela 18: Opisne statistike za demografske statistike in rezultat testa normalne porazdelitve	78
Tabela 19: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na podjetje	79
Tabela 20: Križna tabela med vključenim podjetjem in tipom delovne motivacije ter Hi-kvadrat test.....	80
Tabela 21: Križna tabela med vključenim podjetjem in tipom nagrade ter Hi-kvadrat test	81
Tabela 22: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na spol	83
Tabela 23: Povezanost med starostjo anketiranih in spremenljivkami zavzetosti, motivacije in nagrad	84
Tabela 24: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na področje dela	85
Tabela 25: Odstotek zaposlenih glede na dolžino delovne dobe v poslovni skupini	86
Tabela 26: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na delovno dobo	87
Tabela 27: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na izobrazbo	88
Tabela 28: Osnovne opisne statistike za spremenljivke nefinančnih nagrad in spodbud	90

Tabela 29: Povprečni rangi za spremenljivke nefinančnih nagrad in spodbud glede na vrsto motivacije.....	90
Tabela 30: Test razlik v pomembnosti posameznih nefinančnih nagrad in spodbud glede na notranjo in zunanjo motivacijo	91
Tabela 31: Osnovne opisne statistike za spremenljivke finančnih nagrad in spodbud	92
Tabela 32: Povprečnih rangi za spremenljivke finančnih nagrad in spodbud glede na vrsto motivacije.....	92
Tabela 33: Test razlik v pomembnosti posameznih finančnih nagrad in spodbud glede na notranjo in zunanjo motivacijo	92
Tabela 34: Mann-Whitneyjev U-test za tri dimenzije zavzetosti glede na vpeljanost sistema nagrad za uspešnost za zaposlene, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo	93
Tabela 35: Povzetek rezultatov regresijske analize za kriterij notranja motivacija	94
Tabela 36: Regresijski koeficient pri modelu z dvema prediktorjema za napovedovanje notranje motivacije	94
Tabela 37: Mann-Whitneyjev U-test za tri dimenzije zavzetosti glede na vpeljanost sistema nagrad za uspešnost za zaposlene, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo	96
Tabela 38: Povzetek rezultatov regresijske analize za kriterij zunanja motivacija	96
Tabela 39: Regresijski koeficient pri modelu z dvema prediktorjema za napovedovanje zunanje motivacije	97
Tabela 40: Povezanost med dimenzijami zavzetosti in prevladujočim tipom motivacije	97
Tabela 41: Mann-Whitneyjev U-test za tri dimenzije zavzetosti glede na prevladujočo notranjo ali zunanjo motivacijo zaposlenih	98

1 UVOD

1.1 Namen in cilj magistrskega dela

Za uspešno poslovanje in razvoj podjetja so pomembni usposobljeni in motivirani zaposleni, ki zavzeto delajo in izpolnjujejo cilje podjetja. Uspešno motiviranje zaposlenih za zavzeto delo in izpolnjevanje ciljev podjetja je ena od najzahtevnejših nalog vodij. Vodjem pri tem pomaga poznavanje potreb in motivov zaposlenih ter razumevanje, kako različne nagrade vplivajo na njihovo motivacijo, zavzetost in vedenje.

Problem motiviranja so poskušale razjasniti številne motivacijske teorije. Z namenom čim uspešnejšega motiviranja zaposlenih za zavzeto delo in izpolnjevanje ciljev so se v podjetjih razvili različni sistemi nagrajevanja.

Namen magistrskega dela je bil prikazati osnovne teoretične prispevke in ugotovitve s področja nagrajevanja, motivacije in zavzetosti zaposlenih ter na podlagi raziskovalnega dela ugotoviti možne povezanosti med nagrajevanjem, motivacijo in zavzetostjo.

1.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

V podjetjih si prizadevajo, da bi bili zaposleni motivirani in zavzeti za uspešno delo ter doseganje ciljev podjetja. V ta namen razvijajo in uporabljajo različne metode nagrajevanja, ki so pri motiviranju zaposlenih za zavzeto delo in uspešno doseganje ciljev podjetja bolj ali manj uspešne.

Pri razvijanju in uporabljanju najrazličnejših nagrad se nam pojavljajo dileme in vprašanja:

- Kakšne nagrade razviti in uporabiti, da bodo zaposleni motivirani za zavzeto delo in izpolnjevanje zastavljenih ciljev?
- Kakšna je posameznikova motivacijska struktura oz. lestvica motivacijskih dejavnikov? Je posameznik notranje ali zunanje motiviran za delo in izpolnjevanje zastavljenih ciljev?
- Kakšne so posameznikove potrebe? Katere posameznikove potrebe je moč zadovoljiti z nagradami?
- Kakšni so posameznikovi cilji in kako jih uskladiti s cilji podjetja?
- Kakšna je povezanost med nagrajevanjem in motivacijo zaposlenih za delo in za doseganje ciljev podjetja?
- Se povezanost nagrajevanja in motivacije razlikuje glede na vrsto nagrade?

Na podlagi teh dilem in vprašanj sem oblikovala osrednje vprašanje magistrskega dela: Kakšne so značilne povezanosti nagrajevanja in motivacije zaposlenih za zavzeto delo ter doseganje ciljev podjetja? Iz osrednjega vprašanja in proučene literature s področja nagrajevanja, motivacije in zavzetosti pri delu sem izpeljala hipoteze, ki sem jih preverila v empiričnem delu magistrskega dela:

H1: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo pri delu, dajejo večjo pomembnost nefinančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo.

H2: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, dajejo večjo pomembnost finančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo.

H3: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo pri delu, so bolj zavzeti v podjetju, v katerem ni vpeljanega sistema nagrad, vezanih na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem so nagrade vezane na delovno uspešnost.

H4: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, so bolj zavzeti v podjetju, v katerem je vpeljan sistem nagrad, vezanih na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem nagrade niso vezane na delovno uspešnost.

H5: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, so manj zavzeti kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo.

1.3 Metodologija magistrskega dela

Teoretični del magistrskega dela je namenjen predstavitvi teoretičnih spoznanj o nagrajevanju, motivaciji in zavzetosti, pri čemer mi je bila v pomoč različna literatura s področja psihologije, upravljanja in obnašanja zaposlenih, ter postavitvi raziskovalnega modela.

V drugem oz. raziskovalnem delu sem poskušala na podlagi analize podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom v eni od poslovnih skupin visokotehnoloških podjetij, poiskati značilne povezave med nagrajevanjem, motivacijo in zavzetostjo za delo ter doseganje zastavljenih ciljev. Prek postavljenih hipotez sem s pomočjo bivariatnih analiz preverila raziskovalno področje magistrskega dela.

1.4 Struktura magistrskega dela

Po uvodnem delu sem opredelila pojem in cilje nagrajevanja v podjetju, opisala vrste nagrajevanja in prikazala način oblikovanja sistema nagrajevanja v podjetju. V nadaljevanju sem opredelila osnovne pojme motivacije in motivacije za delo. Nadaljevala sem s pregledom različnih motivacijskih teorij in s predstavitvijo pomena motivacije za zavzeto delo ter doseganje ciljev podjetja. V zaključku sem opredelila raziskovalni model in konstrukte.

Drugi del magistrskega dela je bil namenjen predstavitvi predmeta, cilja, metode, rezultatov in razprave o raziskavi, izvedeni v poslovni skupini visokotehnoloških podjetij.

V zaključku sem povzela glavne ugotovitve magistrskega dela in podala tudi nekaj predlogov za nadaljnje proučevanje na področju nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v podjetju za zavzeto delo in doseganje ciljev podjetja.

2 NAGRAJEVANJE V PODJETJU

V podjetjih se trudijo nagraditi in spodbuditi zaposlene za njihovo uspešno opravljeno delo ter doseganje ciljev podjetja z različnimi nagradami. Prvo poglavje teoretičnega dela je namenjeno opredelitvi nagrajevanja v podjetju, opisu finančnih in nefinančnih nagrad ter načinu oblikovanja sistema nagrajevanja v podjetju.

2.1 Opredelitev in cilji nagrajevanja v podjetju

S sistemom nagrajevanja podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k želenemu načinu dela. Temeljni cilj sistema nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k uspešnosti ter povečevanju konkurenčnosti. Za doseg tega cilja naj sistem nagrajevanja skuša zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001):

- prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih;
- vzdržuje občutek za pravičnost in poštenost;
- nadzira stroške dela in jih zadrži v načrtovanih okvirih;
- ustreza veljavnim zakonskim normam.

V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Na drugi strani pa slabo upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k demotiviranosti, slabim medsebojnim odnosom, pogloblja nezaupanje in celo lahko povzroči odhod tistih zaposlenih, ki k razvoju in uspešnosti podjetja pripomorejo največ. Glavna naloga vodij je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo in ostanejo uspešni (Gruban, 2006).

Sistem nagrajevanja lahko vpliva na uspešnost poslovanja podjetja na naslednje načine (Zupan, 2001):

1. Poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju:

- s privlačno višino in sestavo nagrad privablja najboljše sodelavce;
- je kadrovsko sito za tiste, ki niso naklonjeni tveganjem ali niso prepričani o svojih sposobnostih v primeru, ko je višina plače odvisna od dosežkov;
- sistem nagrajevanja spodbuja zaposlene k pridobivanju novih znanj in razvijanju sposobnosti.

2. Vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej če so plače povezane z doseganjem uspešnosti:

- nagrade so pomemben motivacijski dejavnik in zaposlene spodbujajo k boljšemu delu, saj so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja.

3. Učinkovito nadzira stroške dela:

- s povečanjem gibljivega dela plač in nagrad, vezanih na uspešnost, bo podjetje lažje nadziralo stroške dela in jih tudi pod konkurenčnimi pritiski zniževalo.

2.2 Vrste nagrajevanja v podjetju

Ko se pogovarjamo o nagrajevanju v podjetju, največkrat pomislimo na plačo, njeno višino in sestavo. V resnici učinkovit sistem nagrajevanja v podjetju vključuje veliko več. V splošnem ločimo finančno in nefinančno nagrajevanje, ki ga opisujem v nadaljevanju.

2.2.1 Finančno nagrajevanje

Pri finančnem nagrajevanju lahko ločimo nedenarne in denarne finančne nagrade. Nedenarne finančne nagrade so razne ugodnosti (izobraževanja, popusti pri nakupih, možnost koriščenja počitniških kapacitet, notranji odkup delnic, službeni avtomobil, tajnica, parkirni prostor, plačilo članarin v klubih in združenjih itd.).

Sicer imamo pri finančnih nagradah največkrat v mislih denarne nagrade, kamor uvrščamo: osnovno plačo, razne dodatke k osnovni plači (dodatek za minulo delo, dodatki za posebne pogoje dela), nadomestila (plačilo v času bolniškega dopusta, dopusta), plačilo za posebne zmožnosti, plačilo za uspešnost posameznika (plačevanje po normi, nagrada na podlagi ocene delovne uspešnosti, napredovanje), plačilo za uspešnost skupine (udeležba zaposlenih v dobičku, nagrada za dosežene rezultate, programi razdelitve prihrankov).

Izraz »nagrade za uspešnost« se pogosto uporablja v zvezi z različnimi načini, s katerimi ob povezovanju nagrad in uspešnosti poskušamo motivirati zaposlene pri delu, da bi povečali storilnost. Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti, motivacije in zavzetosti za delo ter je tisto, kar lahko delavec po končanem delu pokaže – je torej rezultat dela.

Delovno uspešnost moramo oceniti in jo pravično nagraditi, saj na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca, s tem pa vplivamo na njegovo motivacijo in v določeni meri na njegovo prihodnjo delovno uspešnost, s čimer je motivacijski regulacijski krog sklenjen (Florjančič in Jereb, 1998).

Obstajajo različni programi, ki temeljijo na konceptu nagrade za uspešnost. Njihove značilnosti so po Lawsonu (2000) naslednje:

- postavljeni so kriteriji za uspešnost posameznika, ki jih uporabljamo pri primerjanju le-teh z dejansko uspešnostjo posameznika;

- obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino nagrade, ki jo ta prejme za svoje delo;
- dejanski odnos med uspešnostjo posameznika in plačilom določi menedžment na osnovi subjektivne ocene ali objektivnega kriterija;
- povezava med plačilom in uspešnostjo posameznika naj bi povečala uspešnost poslovanja podjetja s pomočjo povečane storilnosti posameznika zaradi pričakovane višje nagrade;
- povezava med uspešnostjo posameznika in uspešnostjo podjetja je ugotovljena s pomočjo formalnega sistema zagotavljanja uspešnosti.

Za dober program povezovanja plač z uspešnostjo je tako potrebno veliko znanja, ustvarjalnosti in sodelovanja zaposlenih, včasih tudi pomoč zunanjih svetovalcev. Tudi ko je program oblikovan, ga moramo nenehno razvijati in dopolnjevati, da sledimo spremembam v okolju in poslovnim potrebam podjetja.

Milkovich in Newman (1996) poudarjata, da obstaja veliko raziskav, ki potrjujejo, da tako menedžment kot zaposleni verjamejo, da bi morala biti plača odvisna od uspešnosti zaposlenega in da povezava višine plače z uspešnostjo zaposlenega vpliva na njegovo storilnost. Večina študij ugotavlja, da v podjetjih, v katerih je del plače odvisen od uspešnosti nekega oddelka ali podjetja kot celote, storilnost zaposlenih narašča za 4–6 odstotkov letno.

Kljub temu pa uvajanje sistemov povezovanja nagrad z uspešnostjo še ne zagotavlja povečanja uspešnosti. Zupanova (2001) navaja naslednje pogoje, ki jih je treba zagotavljati, da bi učinkovito povezali uspešnost z nagradami in na ta način motivirali zaposlene s finančnimi nagradami:

- sistem mora biti usklajen s poslovno strategijo in cilji podjetja, kadrovske politiko ter njenimi cilji;
- sistem mora biti prilagojen značilnostim organizacije podjetja in morebitnim razlikam med posameznimi oddelki;

- cilji in standardi morajo biti razumljivi vsem ter dosegljivi, hkrati pa morajo biti zahtevni in zaposlenim predstavljati izziv;
- vključeni morajo biti tisti dejavniki, na katere zaposleni lahko vplivajo;
- zaposlenim mora biti jasno, kako je njihovo vedenje povezano z višino izplačila za uspešnost;
- postavljena morajo biti jasna pravila, kdaj pride do izplačila in kdaj ne ter kako se bodo le-ta spreminjala s spreminjanjem finančne sposobnosti podjetja;
- nagrade morajo biti dovolj velike (vsaj 5–10 % plače), da spodbujajo motivacijo zaposlenih;
- uvajanje sistema naj ne bi povzročilo veliko dodatnega dela pri zbiranju in urejanju podatkov o uspešnosti;
- vzpostavljen mora biti dober odnos, zaupanje in medsebojno spoštovanje med menedžmentom in zaposlenimi;
- zagotovljena mora biti pravičnost (tako pri višini nagrad kot pri postopkih določevanja nagrad);
- sistem mora biti tudi v skladu z obstoječo zakonodajo.

Med nagrade za uspešnost uvrščamo tako nagrade za uspešnost posameznika kot nagrade za uspešnost skupine. Nagrade za uspešnost posameznika se običajno vežejo na individualno ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika. Bolje pa se uveljavljajo sistemi povezovanja nagrad z uspešnostjo, ki temeljijo na uspešnosti skupin ali celega podjetja. Srečamo se lahko s sistemi razdelitve prihrankov, sistemi udeležbe zaposlenih v delitvi dobička in nagradami za dosežene rezultate.

V poslovni skupini, proučevani v raziskovalnem delu, se srečamo z nagradami, vezanimi na uspešnost posameznika, kjer se ocenjujeta posameznikova uspešnost in prizadevnost pri doseganju ciljev. Med nagradami, vezanimi na uspešnost podjetja, pa se srečujemo z nagradami, vezanimi na dosežene rezultate oz. cilje podjetja.

2.2.2 Nefinančno nagrajevanje

Henderson (1989) je mnenja, da nefinančne nagrade sicer niso del plačnega sistema, a vendar so najpomembnejše pri dviganju produktivnosti. Te nagrade zadovoljujejo čustvene in intelektualne zahteve posameznika, zaradi njih se ljudje dobro počutijo, omogočajo jim, da izkoristijo svoje talente, in spodbujajo dobre odnose med sodelavci. Obstaja veliko nefinančnih nagrad, zato jih je Henderson razvrstil v sedem skupin:

1. zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu;
2. zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti;
3. spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov;
4. oblikovanje delovnih mest, ki zahtevajo ustrezno pozornost in prizadevanja;
5. ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog;
6. ukrepi za večji nadzor nad svojim delom;
7. podpora vodstva.

Učinkovite so tudi povsem nematerialne nagrade, kot so pohvala, pisna pohvala, pismo z zahvalo za dobro opravljeno delo, posebne čestitke, bolj zveneč naziv delovnega mesta, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenih gradivih podjetja ali oglasih, poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem sodelavcu itd. (Zupan, 2001).

Ibbetson poudarja, da so ena najučinkovitejših nefinančnih nagrad t. i. psihološki motivatorji, ki obsegajo večjo odgovornost za uspešno opravljeno nalogo, samoiniciativnost, dosežke, ponos nad dobro opravljenim delom ter priložnost za profesionalno in osebno rast. Slednje nagrade so dolgoročne in kontinuirane (Ibbetson in Whitmore, 1977).

Sicer lahko nefinančne nagrade razdelimo na notranje in zunanje. Notranje nefinančne nagrade so, na primer, osebna rast, odgovornost, možnost soodločanja, zanimivo delo, samostojnost pri delu. Zunanje nefinančne nagrade pa

so, na primer, pohvale in priznanja, dobri medsebojni odnosi, podpora vodstva, prijetno delovno okolje, uspešnost podjetja, prilagodljiv delovnik. Nefinančne nagrade pokrivajo vrsto različnih stvari, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost in jih je podjetje sposobno ter pripravljeno ponuditi. Te nagrade ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, pač pa izboljšajo kakovost dela in časa, ki ga posameznik preživi v službi. Na ta način lahko vodje zaposlenim naredijo službo bolj privlačno. Pravilo, da je treba nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, ki velja za celoten sistem nagrajevanja, pa je pri nefinančnih nagradah še bolj pomembno.

2.3 Oblikovanje sistema nagrad v podjetju

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Armstrong, 1996).

Pri oblikovanju strategije nagrajevanja je dobro, da podjetje upošteva analizo okolja ter svojo poslovno in kadrovsko strategijo. Na tej osnovi oblikuje cilje sistema nagrajevanja (na primer večja prilagodljivost zaposlenih, uveljavitev timskega dela, pridobivanje novih znanj). Sledijo osnovne strateške odločitve oz. odločitve osnovnih izhodišč za oblikovanje sistema nagrajevanja. Potem se poiščejo razlike med dejanskim in želenim stanjem ter načrtujejo potrebne dejavnosti za odpravljanje teh razlik, s pomočjo katerih podjetje oblikuje sistem nagrajevanja zaposlenih.

Podjetje naj si pri sprejemanju odločitev o oblikovanju sistema nagrajevanja zastavi naslednja vprašanja (Zupan, 2001):

- 1. Kakšna je vloga sistema nagrajevanja v povezavi s kadrovsko strategijo podjetja?* Sistem nagrajevanja je povezan z zaposlovanjem in varnostjo zaposlitve, z usposabljanjem in razvojem zaposlenih, z odnosi med

menedžmentom in zaposlenimi. Zato naj bodo vse dejavnosti medsebojno usklajene, da delujejo učinkovito.

2. *Kako zagotoviti konkurenčnost nagrad?* Pri tem je pomembna višina osnovnih izplačil, izplačil na osnovi uspešnosti ter drugih izplačil in ugodnosti v primerjavi s tekmeci ter razmerje med stalnimi in bolj tveganimi programi izplačil na osnovi uspešnosti.
3. *Kakšna naj bo notranja struktura nagrad?* Ta odločitev se nanaša na določanje osnovne plače za različna delovna mesta oz. področja dela, določitev razpona med najvišjo in najnižjo osnovno plačo, število plačilnih razredov, razpon znotraj razreda in določitev meril za določanje višine osnovne plače.
4. *Kako ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja?* Določiti je treba zakaj, kako in kdaj povišati osnovno plačo posameznemu zaposlenemu.
5. *Kako urediti odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom nagrajevanja?* To so vprašanja, povezana s komuniciranjem, formalizacijo in centralizacijo, ki vplivajo na občutek poštenosti in pravičnosti pri zaposlenih ter na občutek vplivnosti pri določanju plač in nagrad pri menedžerjih.

Sistem nagrajevanja zaposlenih je pomemben del organizacijske strukture podjetja, ki naj bo skladen z organizacijsko strategijo in strukturo – vključuje naj tako zaposlene kot vrsto dela, ki ga opravljajo. Ena najpomembnejših odločitev pri oblikovanju sistema nagrajevanja je njegova usmerjenost. Prevladujejo sistemi, ki nagrajujejo zaposlene glede na delovno mesto, ki ga opravljajo. To pomeni, da imamo za posamezno delovno mesto v podjetju opisane delovne naloge in potem na osnovi tega vrednotimo opravljeno delo. Drugi način nagrajevanja je nagrajevanje po uspešnosti posameznika. V takem sistemu je plača odvisna od rezultatov posameznika, skupine in celega podjetja.

Lipičnik (1998) je opisal nekaj najpomembnejših ciljev, ki naj jih organizacije upoštevajo pri nastajanju ali prenovi sistema nagrajevanja:

- razviti je treba tak sistem nagrajevanja, ki bo hkrati pomagal doseči organizacijske cilje in zadovoljiti individualno željo po nagradi in prepoznavanju;
- podpira naj strukturne procese in spremembe. Še posebej naj bo naklonjen doseganju kakovosti, inovativnosti in timskega delu;
- pomembna je prilagodljivost, ki jo dosežemo s pooblaščenjem neposrednih vodij;
- statično strukturo nagrajevanja, ki temelji na internih razmerjih, je dobro zamenjati z razvojno, ki bo temeljila na procesih in ravneh pristojnosti;
- nagrajevanje po uspešnosti naj bo tako, da jasno izraža nov, drugačen pristop k nagrajevanju;
- sistem ugodnosti naj bo prožen in nagrajuje naj se po uspešnosti;
- v oblikovanje sistema nagrajevanja je priporočljivo vključiti menedžerje, zaposlene in njihove predstavnike;
- definirati je treba kontrolne točke, prek katerih je mogoče kontrolirati delovanje sistema, če le-ta daje želene rezultate;
- načrt naj vključuje tudi podrobnejši postopek dela z vsemi fazami projekta. Razdeljene naj bodo odgovornosti posameznih članov, ki sodelujejo pri prenovi sistema nagrajevanja, določeni naj bodo roki in videz izdelkov po posameznih fazah.

2.3.1 Pristopi pri oblikovanju strategije in sistema nagrad

Pri oblikovanju strategije in sistema nagrad se uporabljajo različni pristopi. Pristopi si ne nasprotujejo, pač pa so nagrade in druge ugodnosti pri delu zelo pester pojem, ki zahteva, da ga osvetlimo z različnih zornih kotov. Vsak pristop predpostavlja, da bo spodbudil želeno vedenje posameznikov. Lipičnik omenja pristope različnih ravni: mednarodni, nacionalni in organizacijski pristop. Omenja pa tudi dva strokovna: ekonomski in psihološko-motivacijski pristop (Možina, 2002).

Za namen magistrskega dela sta zanimiva predvsem ekonomski in psihološko-motivacijski pristop.

Ekonomski pristop pojasnjuje razloge in dejavnike, ki vplivajo na trg dela, plačno raven ter odnose med delodajalci in sodelavci. Večina ekonomskih pristopov je povezanih s pojasnjevanjem delovanja notranjega in zunanjega trga dela, ekonomskih vplivov na plače, različnosti vedenja lastnikov podjetij, menedžerjev in zaposlenih itd.

Številne psihološke in motivacijske teorije razlagajo, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznikov in skupin. Dobre teorije temeljijo na resnih raziskavah organizacijske prakse individualnega in skupinskega vedenja, zato so lahko uporabne, ko poskušamo predvideti človekovo vedenje v različnih okoliščinah. Motivacijske teorije so podrobneje opisane v tretjem poglavju.

2.3.2 Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja

Raziskave in izkušnje kažejo, da obstaja več pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost sistema nagrajevanja. Med drugim so to (Wilson, 2003):

1. *strategija* – če sistem nagrajevanja ne podpira poslovne strategije in filozofije podjetja, gre le za nesmiselno razdeljevanje denarja. Če poslovne načrte in cilje skrivamo pred zaposlenimi, to potem nima smisla;
2. *razumljivost* – sistem naj bo jasen. To pomeni, da posameznik razume želeno vizijo, cilje, rezultate ali vrednost, ki jih spodbujamo s sistemom, in jih zna udejanjiti;
3. *odnosi* – gre za medčloveške odnose znotraj in zunaj organizacije. Dober sistem nagrajevanja je narejen tako, da spodbuja tiste odnose, ki so potrebni za uspešno poslovanje;

4. *celovitost* – učinkovit sistem nagrajevanja zaposlenih naj bo narejen tako, da na eni strani privablja nove delavce, na drugi pa deluje motivacijsko tudi na že zaposlene;
5. *vrednost* – ne smemo pozabiti, da ima lahko pri vsakem zaposlenem ista nagrada drugačno vrednost. Finančna vrednost je samo eden od vidikov;
6. *obojestranska zaobljuba* – sistem naj temelji na iskrenosti, zanesljivosti in zaupanju. Če bodo zaposleni ugotovili, da se skuša prek sistema nagrajevanja z njimi manipulirati, jih izkoriščati, da program predstavlja eno, dejansko pa dobijo drugo, takemu sistemu ne bodo zaupali. Priporočljivo je narediti take načrte, da bodo zaposleni razumeli, kaj je treba narediti, in jim omogočiti, da vidijo svoj napredek ter kakšno vrednost prinaša njihovo delo.

Raziskave kažejo, da so nagrade najbolj učinkovite takrat, ko so prilagojene zaposlenim in odražajo razlike v vrednotenju nagrad med zaposlenimi. Pomembno je, da izpolnjujejo pogoj enakosti in pravičnosti, da so vidne in prilagodljive ter da ne predstavljajo prevelikih stroškov. Po DeCenzu in Robbinsu (1988) bi tako učinkovit sistem nagrajevanja moral imeti naslednje lastnosti:

- **pomembnost nagrade za zaposlenega** – ponujena nagrada mora za posameznika imeti neko vrednost;
- **enakost** – enako obravnavanje vseh zaposlenih pri nagrajevanju in pravičnost nagrade za delo, ki ga posameznik opravlja, primerjalno z drugimi podjetji;
- **vidnost** – nagrade morajo biti vidne, zaposleni se jih mora zavedati in opaziti jih morajo tudi drugi;
- **prilagodljivost** – sistem nagrajevanja se mora prilagajati spremembam v uspešnosti posameznika, pomembnost nagrad ne sme upasti;
- **nizki stroški** – stroški in koristi nagrad morajo biti uravnoteženi.

Glede na vse zgoraj navedene pogoje učinkovitih nagrad lahko zaključim, da idealna nagrada, ki bi zadovoljila vsem pogojem, ne obstaja. Zato poskušamo v podjetjih vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki zadovolji opisane pogoje v čim večjem obsegu.

Dobro oblikovan sistem nagrajevanja lahko prinaša veliko pozitivnih sprememb (Stone 2002):

1. *izboljšave pri opravljanju dela* – zaposleni opravljajo svoje delo bolje in z večjo zagnanostjo, če vedo, da se njihovi nadrejeni zanimajo zanje in njihovo delo;
2. *izboljšana komunikacija* – čim bolj tekoča obojestranska komunikacija med vodji in zaposlenimi je eden ključnih dejavnikov uspeha;
3. *organizacijska usklajenost* – kadar se cilji posameznih zaposlenih ujemajo s cilji organizacije, lahko govorimo o organizacijski usklajenosti, ki povečuje uspešnost poslovanja. Če so zaposleni dovolj motivirani, se identificirajo z organizacijo. To pomeni, da svoje cilje povežejo s cilji organizacije, saj se zavedajo povezanosti med uspešnostjo organizacije in nagrajevanjem;
4. *povečana samostojnost zaposlenih* – kadar zaposleni dobro poznajo vodstvo podjetja, njihove zahteve in pričakovanja ter so dovolj motivirani, se obnašajo tako, da skušajo čim več opraviti sami. Pri svojem delu želijo biti čim bolj samostojni. Sami presojujejo o prioritetah in ne čakajo zgolj na ukaze vodilnih;
5. *povečano zadovoljstvo zaposlenih* – zaposleni imajo težnjo po tem, da so čim bolj seznanjeni s pričakovanji vodilnih, hkrati pa želijo povratno informacijo o kakovosti svojega dela. Več informacij dobijo, bolj se čutijo cenjene in pomembne, kar povečuje njihovo samozavest in uspešnost. Več odgovornosti imajo zaposleni, večje je njihovo zadovoljstvo pri delu.

Zaposleni v zameno za svoje delo pričakujejo ustrezno nagrado. Ta nagrada naj bo tem višja, čim bolje bo opravljeno delo. S strani delavca pa bo delo opravljeno uspešneje in učinkoviteje, če bo za delo ustrezno motiviran. Naslednje poglavje je namenjeno opredelitvi motivacije za delo.

3 MOTIVACIJA ZA DELO

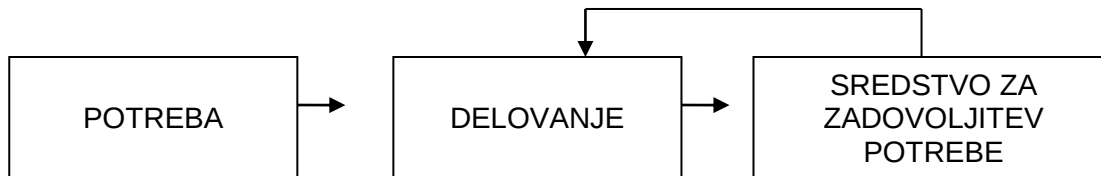
Izraz motivacija izvira iz latinske besede »movere« in pomeni gibati se. Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju. Po Sangu (2001) je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Motivacija je tako težnja k zadovoljitvi potreb posameznika, je kompleksna sila, sestavljena iz različnih dejavnikov, ki spodbujajo, usmerjajo, vzdržujejo in organizirajo aktivnost posameznika v podjetju v načrtani smeri k doseganju cilja (Musek, 1982). Kaj nas spodbudi k določeni aktivnosti, kaj sproži našo reakcijo in vedenje je proučevana tema motivacijskih teorij.

To poglavje je namenjeno opredelitvi osnovnih pojmov procesa motivacije, delovne motivacije, notranje in zunanje motivacije, različnih motivacijskih teorij, ki se največkrat omenjajo v povezavi z delovno motivacijo, in na koncu še opredelitvi zavzetosti kot motivacijskega stanja zaposlenih, značilnega za uspešno opravljanje dela in izpolnjevanje ciljev v podjetju.

3.1 Opredelitev osnovnih pojmov procesa motivacije

Čeprav je motivirano ravnanje zapleteno, je mogoče opredeliti značilne elemente motivacijske situacije (slika 1). Osnova za motivacijsko situacijo je **potreba**, ki jo je treba potešiti, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami. Naslednji element je dejavnost oz. **delovanje** posameznika, ki je usmerjeno k doseganju cilja. V tem primeru cilj posamezniku predstavlja določeno **sredstvo, s katerim lahko zadovolji potrebo**.

Slika 1: Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec, 1987

Osnovni pojmi, ki so povezani s procesom motivacije, so:

- **potreba** – je fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je treba izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami. Človeške potrebe so za vsakega posameznika specifične, a kljub temu lahko opredelimo dve skupini potreb, ki so skupne vsem ljudem. To so biološke in psihološke potrebe. Prve izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, druge pa nastajajo in se razvijajo z razvojem posameznikove osebnosti. Isto potrebo lahko zadovoljimo na različne načine in z doseganjem različnih ciljev, kateri cilj posameznik izbere, pa je odvisno od njegovih izkušenj, fizičnih zmogljivosti, kulturnih norm in vrednot ter dopustnosti in sprejemljivosti cilja v fizičnem in socialnem okolju (Mumel, 1990);
- **tenzija** – neravnovesje med potrebo in dejanskim stanjem, ki ga občuti posameznik, vodi v notranjo napetost organizma oz. t. i. tenzijo. Sama tenzija sicer ne vodi do rešitve problema, ampak samo nakazuje, da moramo potrebo zadovoljiti;
- **motivi** – motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjene k ciljem (Hersey in Blanchard, 1988). Motiv izhaja iz stanja neravnovesja in je povod za akcijo, usmerjeno k določenemu objektu in dejavnostim (Ule in Kline, 1996). Izvor motiva je v nezadovoljenih

potrebah posameznika in vpliva na njegovo vedenje ter ga tudi vzdržuje. Motiv je tako potreba, usmerjena k določenemu cilju. Avtorji motive delijo na več skupin, in sicer *primarne (biološke in socialne)* – tiste, ki so usmerjeni k ciljem, ki posamezniku omogočijo preživetje, in *sekundarne* – tiste, ki vzbujajo zadovoljstvo, a posameznikov obstoj ni ogrožen, če ti motivi niso zadovoljeni. Dalje se motivi delijo še na *podedovane in pridobljene* ter ne nazadnje na *univerzalne*, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, in *individualne*, ki so motivi posameznika, ki so očem skriti in zanimivi za odkrivanje (Lipičnik in Možina, 1993);

- **spodbuda** – je dejavnik, ki sproži človekovo aktivnost in odločilno vpliva na njen potek. Negativne spodbude lahko ovirajo aktivnost, lahko pa celo pozitivno vplivajo na dejavnost posameznika (Možina, 2000);
- **želje** – predstavljajo možne načine zadovoljitve potrebe, na podlagi katerih se tudi oblikujejo.

Obstaja veliko definicij motivacije, vendar pa so vsem skupni trije elementi. Motivacija sproža v posamezniku **energijo**, ki ga spodbudi k določeni aktivnosti in načinu vedenja, **usmerja** motivirano vedenje k doseganju določenega cilja in **ohranja** določeno vedenje za doseganje cilja (Steers in Porter, 1987).

3.2 Opredelitev delovne motivacije zaposlenih v podjetju

Z vidika podjetja je motivacija pomembna zaradi pojasnjevanja vedenja zaposlenega – kaj posameznika motivira, spodbuja, da se obnaša tako, kot se. Gre za proučevanje delovne motivacije zaposlenega, ki je opredeljena kot psihična sila posameznika, ki usmerja njegovo obnašanje v podjetju, vložen trud v delo in stopnjo vztrajnosti pri premagovanju poslovnih ovir (George in Jones, 1996). Pri tem je uspeh vsakega zaposlenega odvisen od sposobnosti, znanja in motivacije. Vsi ti trije elementi delovne storilnosti so neločljivo povezani. Če eden izostane, delovni učinek pade. Problem motivacije v podjetju je, kako motivirati zaposlene, da bi bolje delali, s

čimer bi prispevali k boljšim poslovnim rezultatom prek večje produktivnosti in znižanja stroškov ter s tem izboljšali tudi lastno blaginjo.

Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, ampak tudi po delovni vnemi oz. motivaciji za delo. Na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998) poudarja naslednje:

- **razlike med posamezniki** – ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih s sabo prinesejo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv;
- **značilnosti dela** – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij;
- **organizacijska praksa** – sestavljajo jo pravila, splošna politika, stil vodenja in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Ko poskušajo vodje motivirati svoje zaposlene, morajo pri tem upoštevati vse zgoraj naštetе dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu.

3.3 Notranja in zunanja motivacija

Ločimo med notranjo in zunanjo motivacijo. Pri **notranji motivaciji** sledimo osebnim interesom in urimo sposobnosti. Gre za naravno težnjo po iskanju in osvajanju izzivov. To pomeni, da nekaj naredimo tudi takrat, kadar nam ni treba. Pri **zunanji motivaciji** pa nas sama aktivnost ne zanima, pomembno nam je le to, kaj nam bo sama aktivnost dala (Woolfolk, 2002).

Mnogi menedžerji trdijo, da je potreba po motiviranju ljudi z zunanjimi nagradami manjša, če naredijo delo bolj zanimivo. Gre za idejo, na kateri temelji dvofaktorska Herzbergova teorija, ki pravi, da motiviranje ljudi zgolj z zunanjimi nagradami ne zadostuje. Motiviranje ljudi s pomočjo zanimivega dela tako temelji na principu

notranje motivacije. Nanaša se na posameznikovo prepričanje, v kakšnem obsegu lahko neka aktivnost zadovolji posameznikovo potrebo po sposobnosti in samouresničitvi. Pojem notranje motivacije se opredeljuje tudi kot teorija samouresničitve (*angl. self-determination*). Teorija temelji na prepričanju, da zaposleni na vplive okolja ne reagirajo zgolj pasivno, pač pa tudi aktivno. Ljudje naj bi bili motivirani, ko imajo možnost izbire pri usmerjanju in izbiri svojih aktivnosti. Namesto da iščejo nagrado od zunaj, je oseba motivirana od znotraj z vsebino dela. Na doživljanje notranje motivacije vplivata dva dejavnika (DuBrin, 2002). Prvi dejavnik so določene karakteristike dela, kot sta izziv in avtonomija. Le-te spodbujajo notranjo motivacijo, kar omogoča zadovoljitev potreb po sposobnosti in samouresničitvi. Posameznikovo dožemanje, zakaj opravlja neko delo, prav tako vpliva na notranjo motivacijo, kar predstavlja drugi dejavnik. Motivacija se lahko poveča, ko ima zaposleni občutek, da delo opravlja zase in ne za neko zunanjo nagrado.

Armstrong (1996) poudarja, da se vzrok vedenja, kadar posameznik opravi neko delo, da bi si pridobil zunanjo nagrado (denar ali pohvala), ne nahaja več v posamezniku, pač pa je vzrok zunanji – nagrada. Takrat nagrada dejansko kontrolira posameznikovo vedenje in posameznik tega ne doživlja kot samoopredelitev (samouresničitev), zato se lahko zmanjša notranja motivacija.

Raziskave kažejo, da je notranja motivacija večja, kadar usmerjanje vedenja zaposlenih temelji na svobodni izbiri, poleg tega so zaposleni bolj ustvarjalni, povečani sta tudi prilagodljivost in sposobnost dožemanja pri kognitivnih procesih, pozitivno pa vpliva tudi na čustvovanje in zdravje zaposlenih.

Pink poudarja tri elemente, ki vplivajo na notranjo motivacijo posameznika pri delu (Pink, 2009):

- **avtonomijo** – kot željo po samousmeritvi (da posameznik sam usmerja svoje življenje);
- **mojstrstvo** – kot željo po napredku in izboljšanju tega, kar posameznik dela;

- **namen** – kot hrepenenje po prispevanju in biti del nečesa večjega, kot je posameznik sam.

V raziskovalnem delu so v skladu s postavljenimi hipotezami raziskane razlike med notranje in zunanje motiviranimi zaposlenimi. Notranje motiviranim zaposlenim predstavlja zaposlitev izziv, zato delo opravljajo z zadovoljstvom in na ta način uresničujejo potrebo po samopotrjevanju. Vir notranje motivacije so notranje spodbude, kot so interesi, izzivi na delovnem mestu, ustvarjalnost, spoštovanje in cilji, ki so vodilo k razmišljanju, čustvovanju in ravnanju posameznika. Zunanje motivirane zaposlene pa spodbujajo zunanje spodbude, kamor uvrščamo plačo in druge finančne in nefinančne nagrade ter spodbude.

3.4 Pregled motivacijskih teorij

To poglavje je namenjeno pregledu poglobitvenih pristopov, ki poskušajo razložiti vedenje zaposlenih pri delu. Poznamo več motivacijskih teorij, ki jih lahko združimo v tri skupine. Prva skupina obravnava motivacijske teorije, ki se osredotočajo na osebne značilnosti posameznika, ki motivirajo posameznika – **teorije potreb**, druga skupina se osredotoča na značilnosti okolja, ki motivirajo posameznika – **teorije okrepitve**, tretja skupina pa se osredotoča tako na osebne značilnosti kot na značilnosti okolja, ki motivirajo posameznika – **procesne teorije**.

3.4.1 Motivacija pri delu in teorije potreb

Motivacijske teorije potreb oz. vsebinske teorije motivacije temeljijo na ugotovitvi, da je posameznik pripravljen vložiti napor za doseg nekega cilja, ker mu bo le-ta pomagal zadovoljiti njegove potrebe. Gonilna sila je v tem primeru osebni interes. Ko potrebe niso zadovoljene, posameznik čuti potrebo po določenem vedenju, ki naj bi

mu pomagalo to potrebo zadovoljiti. Cilj motiviranega vedenja je tako zadovoljitev potrebe, kar naj bi ponovno vzpostavilo ravnovesje.

Murrayjeva teorija motivacije

Prvi se je s teorijo potreb v 30. letih prejšnjega stoletja ukvarjal psiholog Henry Murray (Dipboye, Smith in Howell, 1994). Murray je predlagal več kot dvajset potreb. Ločil je fiziološke in psihološke potrebe. Psihološke potrebe naj bi bile priučene in se zato razlikujejo od posameznika do posameznika, tako kot se razlikujejo njihova življenja. Murray je verjel, da so potrebe aktivirane z dogodki, dražljaji iz posameznikovega okolja. Če zunanjih dražljajev ni, ne pride do manifestacije potreb, saj ostanejo neaktivirane ali latentne. Prav tako je verjel, da imajo vsi ljudje enake potrebe, le da so te različne intenzitete.

Na žalost Murray ne govori nič o potrebah znotraj delovne motivacije, vsekakor pa so njegove ideje in tehnike merjenja vplivale na druge teorije delovne motivacije.

Maslowa teorija potreb

Abraham Maslow (1954) je svoj pogled na motivacijo osnoval na podlagi svojega dela kliničnega psihologa. Človekove potrebe naj bi bile razporejene v hierarhijo glede na njihovo relativno pomembnost. Razvrstil jih je hierarhično, in sicer v potrebe nižjega reda:

1. fiziološke potrebe: hrana, spanje, dihanje;
2. potreba po varnosti: varnost zaposlitve, ustrezni delovni pogoji;
3. socialne potrebe po pripadnosti in ljubezni, po stikih, komunikaciji;

in potrebe višjega reda:

4. potreba po spoštovanju: priznanje, moč, samozaupanje, svoboda, neodvisnost, pozornost, spoštovanje, upoštevanje, prevlada;
5. potreba po samouresničevanju: potrebe po smislu in izpolnitvi lastnega življenja pri delu in z delom, po razvijanju lastne osebnosti, po razvijanju individualnih sposobnosti in ustvarjalnem delu.

Maslow je v svojem zgodnjem delu (1954) omenjal še dve vrsti potreb, in sicer kognitivne potrebe, potrebe po znanju in razumevanju, in estetske potrebe, ki pomenijo potrebo posameznika po lepem, vendar le-ti nista vključeni v njegovo hierarhijo potreb.

Maslow (1954) trdi, da se določena potreba pri posamezniku pojavi šele takrat, ko je zadovoljena neka druga pomembnejša potreba. Wahba in Bridwell (1987) navajata, da Maslow v svojih kasnejših delih poudarja, da hierarhija potreb ni nujno fiksna in da obstaja veliko izjem.

S stališča te teorije je denar predvsem sredstvo, s katerim se zadovoljujejo potrebe nižjega reda, torej fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Ko so te potrebe slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč.

Menedžerji bi morali v skladu z Maslowo teorijo ustvariti ustrezno klimo, znotraj katere bi lahko delavci razvijali svoje potenciale. Ustrezne razmere bi tako zagotovili z večjo samostojnostjo zaposlenih, večjo raznolikostjo dela in odgovornostjo, ki bi posameznikom pomagala na poti k uresničevanju potreb višjega reda. V nasprotnem primeru bi lahko prišlo do frustracije zaposlenih, ki bi povzročala znižanje produktivnosti, zmanjšano zadovoljstvo zaposlenih in umik iz organizacije (Wahba in Bridwell, 1987).

Alderferjeva teorija ali ERG-teorija

Za razliko od Maslowa Alderfer predlaga tristopenjsko lestvico potreb. Ime teorije ERG označuje potrebe (*angl. existence, relatedness, growth*), ki jih Alderfer definira na naslednji način:

- eksistencialne – fiziološke in materialne potrebe;
- potrebe po pripadnosti – družbene potrebe po stikih;
- potrebe po osebnem razvoju – vključuje potrebo po samouresničitvi, rasti in razvoju.

Hierarhija, ki jo predstavlja, pa ni absolutna, tako naj bi lahko osebo istočasno motivirale potrebe na različnih ravneh. Uvaja tudi pojem regresije. Namreč, ko se posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, se osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje. Tako se lahko po Alderferju ljudje pomikajo po hierarhični lestvici navzgor ali navzdol, odvisno od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb (Steers in Porter, 1987).

Herzbergova teorija motivacije

Herzberg je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi in drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Herzberg govori o dveh skupinah potreb. Prva skupina izvira iz človekove živalske narave, to je potreba izogniti se bolečini, in priučene potrebe, ki jih pogojujejo osnovne biološke potrebe. Druga skupina potreb se nanaša na edinstveno človekovo naravo, na osebnostno rast, ki jo lahko posameznik doživi s pomočjo svojih dosežkov. Potrebe druge skupine je moč zadovoljiti z vsebino dela, ki omogoča osebnostno rast, potrebe prve skupine pa z delovnim okoljem.

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je Herzberg poimenoval motivatorji. Ti motivatorji so: zanimivo delo, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost,

osebni razvoj in napredovanje ter strokovni razvoj. Omenjeni dejavniki motivirajo posameznika, da poveča vložen napor in storilnost (Armstrong, 1996). Higienike pa je poimenoval dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo. Ti dejavniki so, na primer, kakovost nadzora, plača, status, varnost zaposlitve, delovni pogoji, medosebni odnosi, politika podjetja ipd. Ti dejavniki so zunanji dejavniki in čeprav je njihova prisotnost zaželena, nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Prisotnost higienikov zgolj preprečuje padec storilnosti delavcev oz. vzdržuje (*angl. maintenance factors*) obstoječo raven storilnosti, zato pa njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo pri delavcih (Hersey in Blanchard, 1988).

Herzbergova teorija tako opredeljuje dejavnike, ki lahko povzročajo nezadovoljstvo, hkrati pa njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva in prav tako ne motivira posameznika, da bi vložil več navora. Med Herzbergove higienike spada tudi plača, vendar le osnovni, fiksni del plače deluje kot higienik. Osnovna plača mora biti zato dovolj visoka, da pri posamezniku ne vzbudi nezadovoljstva. Šele ko je ta pogoj zadovoljen, lahko z variabilnim delom plače motiviramo posameznika.

Dvofaktorska teorija je pomembna iz dveh razlogov. Uspela je omajati prepričanje menedžerjev, da je denar vedno primarni motivator, poleg tega pa je sprožila veliko interesa za oblikovanje dela na način, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo in notranjo motivacijo s pomočjo procesa obogatitve dela. Po drugi strani pa je njena slaba stran dejstvo, da ne priznava razlik med posamezniki in pomembnosti nekaterih higienikov. Herzberg je tako kot Maslow in Alderfer trdil, da je struktura potreb univerzalna, ker pa predpostavka ni našla empirične podpore, se je začelo uveljavljati prepričanje, da imajo različni ljudje različne potrebe ali vsaj potrebe z različno močjo (Salanick in Pfeffer, 1992).

Drugi problem, ki ga teorija predstavlja, je tudi dejstvo, da nekateri delavci ne kažejo zanimanja za motivatorje, kot je priložnost za razvoj in napredovanje (DuBrin, 2002). Poleg tega je bila kritiki podvržena tudi Herzbergova metoda raziskovanja, saj ni poskusil izmeriti povezave med zadovoljstvom in storilnostjo (Armstrong, 1996). Kljub kritikam Herzbergova teorija predstavlja enega najpomembnejših prispevkov k

razumevanju delovne motivacije, obenem pa je to tudi prvi poskus razločevanja med zunanjo in notranjo motivacijo (Salanick in Pfeffer, 1992).

McClellandova teorija

McClellandova teorija motivacije temelji na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene ali priučene. Ko je potreba dovolj močna, prisili posameznika k aktivnosti in vedenju, ki bo to potrebo zadovoljilo. McClelland navaja tri ključne pridobljene potrebe:

- **potreba po dosežkih** je želja, kako biti kos težki nalogi. Ljudje z močno potrebo po dosežkih razmišljajo o tem, kako bi določeno delo opravljali še boljše, kako bi napredovali. Finančne nagrade jih zanimajo predvsem kot povratna informacija o njihovi uspešnosti in dosežkih. Ljudje si želijo odgovornosti, si zastavljajo težke, vendar realne cilje in so pripravljeni tvegati. McClelland je ugotovil, da je ta potreba predvsem močna pri podjetnikih, ki začenjajo iz nič;
- **potreba po moči** je želja po ugledu, simbolih moči, nadzoru nad drugimi ljudmi z namenom, da vplivajo na njihovo vedenje. Je primarni motivator menedžerjev;
- **potreba po sodelovanju** je potreba po zasnovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z ljudmi ter po razreševanju konfliktnih odnosov. Uspešni menedžerji naj bi imeli po McClellandu nizko potrebo po sodelovanju, vendar če je ta potreba zelo šibka, oseba morda ne bo v zadostni meri kazala zanimanja za potrebe drugih (DuBrin, 2002).

Teorije potreb temeljijo na prepričanju, da sta odnos do dela in motivacija zaposlenega za delo odvisna od ujemanja značilnosti dela ter potreb posameznika. Ko so lastnosti dela kompatibilne s posameznikovimi potrebami, se predpostavlja, da je oseba zadovoljna in da bo bolj motivirana za delo (Salanick in Pfeffer, 1992).

3.4.2 Motivacija pri delu in teorije okrepitve

Behavioristi proučujejo, kako okolje vpliva na vedenje ljudi, in prisegajo na proučevanje le opaženega vedenja. V nadaljevanju sta opisani Skinnerjeva teorija okrepitve in Bandurova teorija socialnega učenja, ki sta največkrat aplicirani v raziskave motivacije pri delu.

Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija okrepitve temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so bodisi kazen ali nagrada za določeno vedenje. Za razliko od teorije potreb se teorija okrepitve ne ukvarja s posameznikovimi potrebami, pač pa z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale, in kaznimi, ki naj bi neželeno vedenje preprečevale. Ljudje naj bi se na podlagi posledic nekega vedenja učili in ponavljali isto vedenje, če jim je v preteklosti prineslo ugodne posledice, ter se določenemu vedenju izogibali, če so bile posledice neprijetne. Ko se naučijo takega vedenja, jih je treba motivirati z nagradami, da želeno vedenje ponavljajo. Zato menedžer, ki želi spreminjati vedenje zaposlenih, lahko spreminja posledice in tako usmerja aktivnost zaposlenih v želeno smer.

Teorija okrepitve poudarja pomembnost časovne uskladitve nagrad z uspešnostjo, ki jo nagrajujejo. Časovni razmak med njima naj bi bil čim manjši. Nagrade pa morajo biti tesno povezane z želenim vedenjem zaposlenih.

Dva pomembna prispevka teorije okrepitve sta Skinnerjevi ugotovitvi, da je veliko lažje usmerjati vedenje posameznika s pomočjo pozitivnih okrepitev, to je nagrajevanja želenega vedenja, kot pa s pomočjo kaznovanja neželenega vedenja. Pohvala naj bi tako imela večjo moč kot kritika. Drugi pomemben prispevek teorije je ugotovitev, da je lahko okrepitev kot tehnika motiviranja zaposlenih – s tem pa tudi

nagrajevanje zaposlenih – učinkovita le, če so posledice, nagrade neposredno povezane z želenim vedenjem. Nagrajevanje, ki je neodvisno od vedenja zaposlenega, ni učinkovito s stališča strategije okrepitve (Davis in Newstrom, 1989). DuBrin (2002) navaja, da teorija poudarja pomembnost predvsem zunanjih nagrad kot motivatorjev posameznikovega vedenja.

Bandurova teorija socialnega učenja

Bandurova teorija socialnega učenja predvideva (Bandura, 1986; Bandura, 1997), da posameznikovo vedenje ni determinirano zgolj z dednostjo in okoljem. Pomembno vlogo igrajo osebni dejavniki, med katere poleg bioloških spadajo tudi kognitivni, čustveni in motivacijski dejavniki. Človeško funkcioniranje po Banduri torej determinira t. i. *recipročni determinizem*. Gre za proces, ki označuje medsebojno povezanost osebnih dejavnikov (bioloških, kognitivnih, čustvenih), vplivov okolja in vplivov vedenja. Med osebne dejavnike spadajo tudi specifične osebne lastnosti, kot je na primer potreba po dosežkih (*angl. need for achievement*) v kontekstu organizacijskega vedenja. Med okoljske dejavnike spadajo zaznane posledice okolja, kot je na primer plačilo za delo, med vedenjske dejavnike pa lahko uvrstimo pretekla bolj ali manj uspešna vedenja. Omenjene tri determinante človeškega delovanja delujejo med seboj recipročno (vplivajo druga na drugo), kar pa še ne pomeni, da imajo tudi enako moč vplivanja. Njihova moč se namreč spreminja v odvisnosti od različnih aktivnosti in situacij; določa jo pravzaprav stopnja kontrole, ki jo posameznik čuti pri soočenju z določenimi okoliščinami.

Teorija socialnega učenja poudarja, da ljudje sami organizirajo, reflektirajo in regulirajo svoje vedenje; so proaktivni in ne le reaktivni organizmi, ki bi jih oblikovali okoljski dejavniki ali notranji impulzi (Pajares, 2000).

Socialno učenje je proces opazovanja vedenja drugih, opazovanja posledic in spreminjanje vedenja kot rezultat le-tega, pojasnjuje DuBrin (2002). V skladu s teorijo je vedenje posameznika odvisno od kombinacije družbenega okolja in

posameznikovega kognitivnega procesa. Oseba mora opazovano vedenje interpretirati kot učinkovito in primerno, drugače ga ni pripravljena posnemati.

Motivacijski vidik teorije socialnega učenja je pomemben, saj zaposleni praviloma posnemajo vedenje tiste osebe, ki ji želijo ugoditi, to pa so po navadi nadrejeni in izjemno sposobni ter uspešni sodelavci. Zaposlene motivira tudi odobravanje takšnega posnemanja s strani ljudi, ki so v delovnem okolju za njih pomembni.

3.4.3 Motivacija pri delu in procesne teorije

Procesne teorije so nadgradnja teorij potreb. Medtem ko se teorije Maslowa, Herzberga, McClellanda in Murrayja osredotočajo na problematiko, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju, se t. i. procesne teorije ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo vedenje posameznika. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in poskušajo razložiti, kako deluje proces motivacije (Vecchio, 1988).

Teorija enakosti

V skladu z Adamsovo teorijo enakosti sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da ga organizacija enakopravno obravnava v primerjavi z drugimi zaposlenimi (DuBrin, 2002). Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kot so jo dali organizaciji s svojim vloženim naporom. Če se ravnotežje med dajanjem in prejemanjem poruši, si zaposleni znova želijo vzpostaviti ravnotežje (Lipičnik, 1998). Zaposleni naj bi neprestano preverjali stopnjo enakosti oz. neenakosti, in sicer tako da primerjajo svoje vloške in prejemke z drugimi zaposlenimi. Pod vloške poleg vloženega truda sodijo tudi izobrazba, izkušnje, starost, lojalnost podjetju, strokovno izpopolnjevanje. Prejemki pa vključujejo plačo, ugodnosti, število podrejenih, avtonomijo, nazive, statusne simbole, delovne naloge, dopust, priložnosti za nadure idr.

Teorija enakosti predvideva motivacijsko moč, ki naj bi jo imela nagrada z izpolnjenim pogojem enakosti. Pozitivna plat plačila za uspešnost posameznika je v tem primeru zadovoljitev pogoja pravičnosti, saj je tisti, ki je uspešnejši, bolj nagrajen. Pri tem mora biti obljubljen in prejeta nagrada sorazmerna vloženemu naporu. Treba je tudi zagotoviti pravičnost in konsistentnost sistema denarnih nagrad pri vseh zaposlenih, saj se le-ti primerjajo med seboj in si na podlagi tega oblikujejo svojo sliko o pravičnosti svoje nagrade. Zato je pomembno razjasniti pravila in merila ocenjevanja posameznikove uspešnosti in povezavo le-te z nagradami.

Pomembno je poudariti, da pri teoriji enakosti poglavitno vlogo igra subjektivno dožemanje situacije s strani zaposlenih. Iz tega razloga je pomembno, da menedžer zbira informacije neposredno od zaposlenih, namesto da jim vsiljuje svoje percepcije (Davis in Newstrom, 1989).

Teorija cilja

Osnovna ugotovitev teorije ciljev je dejstvo, da imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost kot tisti, ki teh ciljev nimajo ali niso natančno določeni. Vendar pa mora imeti posameznik ustrezne sposobnosti, sprejeti mora zastavljene cilje in dobiti tudi povratne informacije, ki se nanašajo na njegovo delo.

Predpostavka teorije pravi, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in cilji. Cilj je nekaj, kar oseba želi doseči, vrednote pa v nas vzbudijo željo, da je naše vedenje usklajeno z njimi. Edwin A. Locke in Gary P. Latham sta s pomočjo svojih študij o ciljih s stališča teorije ciljev prišla do naslednjih spoznanj:

- specifični, natančno določeni cilji rezultirajo v večji storilnosti posameznika kot splošni cilji;

- storilnost po navadi narašča proporcionalno z zahtevnostjo cilja. Seveda pa cilji ne smejo biti preveč zahtevni, saj lahko to doseže nasproten učinek, ko se zaradi frustracije ob neuspehu storilnost zniža;
- če želimo, da bi cilji povečali storilnost zaposlenega, jih mora le-ta sprejeti. Prav zato je pomembno, da zaposleni sodelujejo pri zastavljanju ciljev, saj jih tako lahko lažje sprejmejo;
- cilji so bolj učinkoviti, kadar jih uporabljamo za vrednotenje storilnosti zaposlenih. Če zaposleni vedo, da se bo njihovo delo ocenilo glede na to, v kakšni meri so uspeli doseči zastavljene cilje, se vpliv ciljev še poveča;
- cilji bi morali biti povezani s povratnimi informacijami in nagradami. Zaposlene bi morali obveščati o njihovi uspešnosti pri doseganju ciljev in jih temu ustrezno nagraditi;
- pomembno je poleg individualnih določiti tudi skupinske cilje, saj skupinsko delo v skupini s skupnim ciljem še poveča produktivnost. Najboljše rezultate daje kombinacija kompatibilnih skupinskih in individualnih ciljev.

Teorija je predvsem pomembna kot izhodišče za ciljno vodenje, kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem se poslovni cilji in odgovornost prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 2002).

Teorija cilja poudarja, da mora biti denarna nagrada odvisna od doseganja za podjetje pomembnih ciljev in povezana s posameznikovo uspešnostjo. Cilji morajo biti natančno opredeljeni in zahtevni. Višina nagrade pa mora ustrezati zahtevnosti cilja. Da bi bili zaposleni res motivirani, morajo biti cilji tudi dosegljivi (Milkovich in Newman, 1996, str. 302, 303).

Teorija pričakovanja (VIE-teorija)

Teorijo pričakovanja je razvil Victor H. Vroom, dodatno pa sta jo razširila in dopolnila še Lyman Porter in Edward E. Lawler. Vroomova predpostavka pravi, da so se ljudje sposobni odločiti, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje.

Ljudje bodo dobro motivirani, če verjamejo, da bo vložen napor pripeljal do dobro opravljenega dela in dobro opravljeno delo do želenega izida. Moč motivacije je tako odvisna od stopnje pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica, nagrada, in od pravičnosti, ki jo nagrada predstavlja za posameznika. Teorija torej vključuje tri spremenljivke (Davis in Newstrom, 1998):

- *pričakovanje* – opisuje posameznikovo prepričanje o njegovi kompetentnosti, ki je povezana z določeno dejavnostjo – to pomeni, da je izbrana dejavnost v okviru njegovih zmogljivosti;
- *instrumentalnost* – pomeni prepričanje posameznika o povezavi med rezultatom in dejavnostjo;
- *valenca rezultata* – označuje, kako privlačen se zdi posamezniku možen rezultat.

Vsako stopnjo motivacije je moč doseči pod pogojem, da menedžer uspe zvišati pričakovanja zaposlenih, instrumentalnost in valenco. Pričakovanja lahko zviša tako, da delavcem zagotovi ustrezno strokovno izpopolnjevanje in v njih spodbudi dvig samozavesti. Če delavcem zagotovi izpolnitev obljube, da dobro opravljeno delo vodi do nagrade, lahko na ta način zviša instrumentalnost, valenco pa dvigne tako, da v sistem nagrajevanja vključi nagrade, ki bodo delavcem nekaj pomenile (DuBrin, 2002).

Salanick in Pfeffer (1992) poudarjata, da teorija pričakovanja za razliko od teorij potreb priznava dejstvo, da imajo posamezniki različne cilje in potrebe ter da lahko posamezniki različno dojemajo povezavo med dejanji in doseganjem ciljev.

Teorija pričakovanja implicira, da so denarne nagrade močni motivatorji, vendar pa morajo biti za ustrezno motiviranost posameznika s pomočjo denarne nagrade zadovoljeni tudi naslednji pogoji: nagrada mora biti ustrezno visoka, da si jo bo posameznik želel (valenca); posameznik mora videti povezavo med svojim vedenjem in nagrado kot vzročno-posledično (instrumentalnost); mora se čutiti sposobnega, da bo nalogo lahko izpeljal in nato dobil obljubljeni nagrado (pričakovanje). Plačilo za

uspešnost zato spodbuja posameznikovo prepričanje, da bo uspešnosti sledila nagrada (instrumentalnost). Posledično se bo motiviranost posameznika povečala, seveda pod pogojem, da pripisuje obljubljeni nagradi določeno vrednost (valenca) (Davis in Newstrom, 1989, 159).

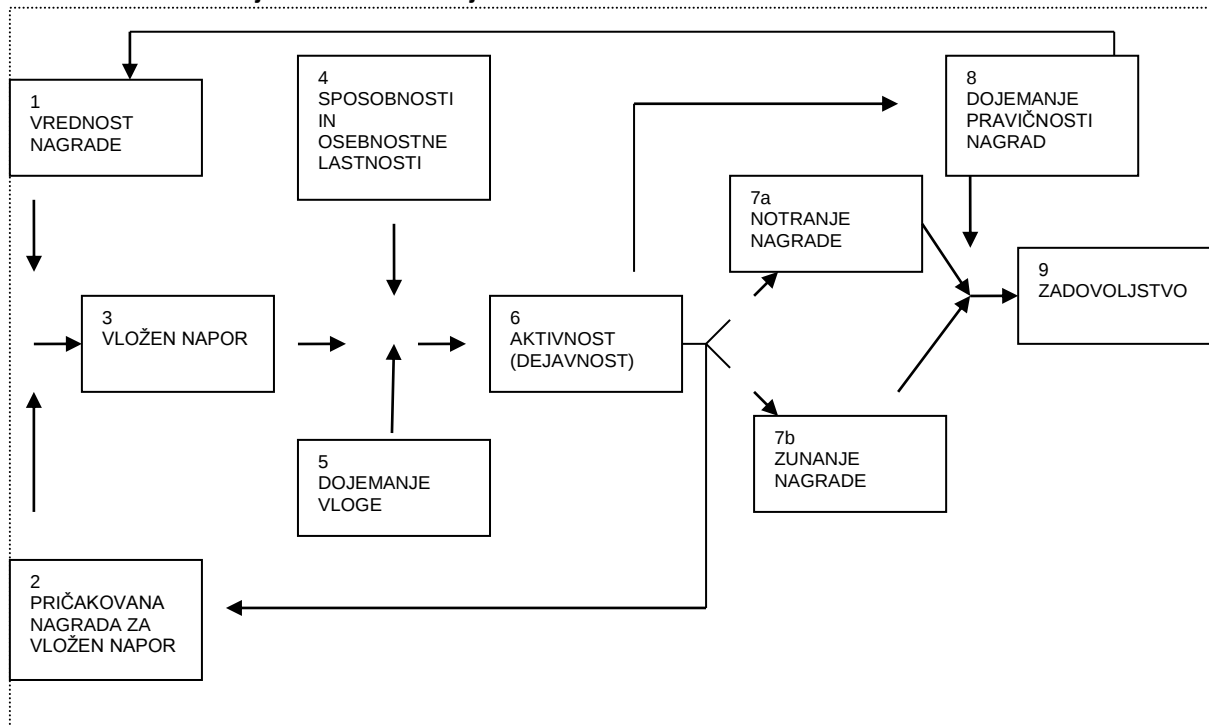
3.4.4 Integrativni pristop k delovni motivaciji

Zgoraj predstavljene teorije je moč integrirati v širši okvir, kot sta to naredila Porter in Lawler v svojem motivacijskem modelu (Vecchio, 1988).

Porter-Lawlerjev model motivacije

Porter-Lawlerjev model motivacije vključuje precej elementov že navedenih teorij, kar kaže na pomembnost in kompatibilnost prispevkov posameznih teorij, ki se v veliki meri dopolnjujejo.

Slika 2: Porter-Lawlerjev model motivacije



Vir: Vecchio P. Robert: Organizational Behavior. Chicago: The Dryden Press, 1988, str. 190.

Leva stran modela kaže, da se pričakovana vrednost nagrade združi s pričakovanjem, da bo vložen napor pripeljal do nagrade. Omenjena dejavnika določata stopnjo vloženega napora, vendar sam napor še ni dovolj, da se naloga izvrši. Sposobnosti zaposlenega in njegovo dojetje svoje vloge določajo stopnjo uspešnosti pri izvajanju naloge. Če oseba nima potrebnih sposobnosti in predstave, kako nalogo izpeljati, njen napor ne bo dal zadovoljivih rezultatov dela. Vedenje je v določeni situaciji lahko, ni pa nujno, povezano z nagrado, zato je povezava narejena s prekinjeno črto. Pričakovanja o enakosti nagrad so pod vplivom posameznikovega dojetja enakosti oz. neenakosti v povezavi s prejetimi nagradami in določajo stopnjo zadovoljstva zaposlenega. Model vsebuje tudi dve poti povratnih informacij. Prva povezuje zadovoljstvo z oceno vrednosti nagrad. Če posameznik ugotovi, da mu nagrade, ki jih je dobil za preteklo delo, ne predstavljajo posebnega zadovoljstva, bo v prihodnosti zmanjšal svoj vložen napor. Druga pot povezuje vedenje in nagrade s pričakovanjem, da bo vložen napor v prihodnosti privedel do nagrade. Tukaj bodo

zopet pretekle izkušnje vplivale na količino posameznikovega vloženega navora v prihodnosti.

Porter-Lawlerjev model je pomemben za menedžerje, saj poudarja veliko značilnosti samega motivacijskega procesa, ki jih mora menedžer razumeti in upoštevati, če želi biti uspešen pri motiviranju zaposlenih. Kompleksnost modela kaže tudi dejstvo, da obstaja veliko dejavnikov, kjer lahko pride do problemov, ki spodbijajo menedžerjev trud. Tako lahko s pomočjo modela pridemo do naslednjih sklepov. Menedžerji bi morali:

- ponujati nagrade, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost;
- ustvariti prepričanje, da napor vodi do nagrad;
- naloge oblikovati tako, da bi le-te pripeljale do visoke storilnosti;
- najemati ustrezno usposobljene ljudi;
- izučiti zaposlene tako, da bodo kos danim nalogam;
- oblikovati naloge tako, da je storilnost merljiva;
- oblikovati sistem nagrajevanja tako, da so nagrade povezane z uspešnostjo;
- zagotoviti, da bodo zaposleni dojemali nagrade kot pravične in enakopravne.

Vendar pri motivaciji obstaja tudi problem, da je ne moremo neposredno opazovati, pač pa o njej zgolj sklepamo z opazovanjem vedenja posameznika. Poleg tega se lahko ljudje z zelo različnimi motivi obnašajo podobno in so ljudje z enakimi motivi ter enako stopnjo motivacije, ki se obnašajo zelo različno. Slednje lahko pogosto vodi do napačnih interpretacij vedenja in napačne obravnave posameznikove motivacije. Prav tako se dejavniki, poudarjata Saal in Knight (1988), ki motivirajo zaposlene, neprestano spreminjajo. Spremembe nastopijo ob padcu in porastu pomembnosti določenega motiva, kjer je le-ta včasih zadovoljen, drugič pa nezadovoljen. Čeprav z motivacijo pojasnjujemo vedenje v širšem smislu, teorija motivacije ne pojasnjuje zadovoljivo vsakega posameznega vedenja. Obstaja veliko dejavnikov motivacije, ki ne najdejo svojega mesta v teoretičnih okvirjih in na ta način vplivajo na relativno uporabnost teorije v praksi.

3.5 Zavzetost za delo in izpolnjevanje ciljev podjetja

V podjetjih si prizadevajo imeti čim bolj usposobljene zaposlene za opravljanje dela in doseganje ciljev podjetja. Visoka usposobljenost zaposlenih sama po sebi ne zagotavlja tudi poslovne uspešnosti podjetja. Če zaposleni niso dovolj zavzeti in se ne vključijo v skupno delo, temveč zasledujejo vsak svoje cilje, podjetje ne dosega uspehov. Za doseganje uspešnosti podjetja je ključno, da zaposleni svoje zmožnosti čim bolj uporabijo pri izvajanju nalog za doseganje skupnih ciljev oz. ciljev podjetja. Zato je pomembno, da vodje dobro opredelijo in predstavijo cilje podjetja zaposlenim, hkrati pa so sposobni prepoznati tudi cilje posameznega zaposlenega in jih povezati s cilji podjetja. Bolj kot bodo zaposleni prepoznali svoje cilje tudi v ciljih podjetja, večjo motivacijo oz. zavzetost pri delu bodo imeli.

Pojem zavzetosti pri delu se je pojavil v literaturi s področja psihologije in poslovanja pred približno petnajstimi leti. Pogosto se omenja v temah organizacijskega upravljanja. Vse več dokazov podpira povezanost med zavzetostjo zaposlenih pri delu in poslovnimi rezultati, vključno s tistimi, ki temeljijo na delovni uspešnosti.

V literaturi sem se srečala s štirimi različnimi konstrukti za merjenje zavzetosti (Simpson, 2008):

- osebna zavzetost (*angl. personal engagement*);
- zavzetost kot nasprotje izgorelosti (*angl. burnout/engagement*);
- delovna zavzetost (*angl. work engagement*);
- zavzetost zaposlenega (*angl. employee engagement*).

O **osebni zavzetosti** govorimo takrat, ko je zaposleni fizično vključen, kognitivno pozoren in čustveno povezan z delom (Kahn, 1990). Osebno zavzetost je empirično in teoretično proučeval May. Z lastnim instrumentom je proučeval povezanost treh psiholoških stanj (smiselnost, varnost in razpoložljivost) z osebno zavzetostjo (May, 2004).

Izgorelost je psihološki sindrom, za katerega so značilni izčrpanost, cinizem in neučinkovitost, in sicer kot rezultat kroničnih stresorjev pri delu. Medtem pa **je zavzetost nasprotje izgorelosti**. Če so za izgorelost značilni izčrpanost (nizka energija), cinizem (nizka vključenost) in neučinkovitost (nizka učinkovitost), so za zavzetost značilne visoka energija, visoka vključenost in visoka učinkovitost (Maslach in Leiter, 1996, 1997). V skladu s to definicijo se lahko uporablja merski instrument »Maslach burnout inventory – MBI« za merjenje izgorelosti in zavzetosti z nasprotno ocenjevalno lestvico vseh treh komponent.

Delovna zavzetost je pozitivna, izpolnjujoča delovna naravnost, za katero so značilne zagnanost, predanost in zatopljenost pri delu (Schaufeli, Salanova, Gonzales - Roma in Bakker, 2002). Zagnanost lahko opišemo kot občutek energičnosti, pripravljenosti vložiti trud v delo in vztrajnosti pri delu tudi takrat, ko se soočimo z ovirami. Za predanost je značilen občutek pomembnosti, entuziazma, navdiha, ponosa in izziva pri delu. Zatopljenost pa prepoznamo po popolni koncentraciji, veselju in zatopljenosti v delo, tako da čas hitro mineva in se težko ločimo od dela. Za merjenje delovne zavzetosti je bil razvit vprašalnik »The Utrecht Work Engagement Scale – UWES«, ki je bil preveden in uporabljen v več jezikih, različnih državah, na različnih področjih in vzorcih ter v neodvisnih raziskavah.

Zavzetost zaposlenega se nanaša na posameznikovo vključenost, zadovoljstvo in entuziazem pri delu (Harter, Schmidt in Hayes, 2002). Gallupova raziskovalna organizacija je na podlagi 30-letnega raziskovanja razvila svoj model zavzetosti zaposlenega. Na podlagi tega modela je posameznik zavzet, ko ima:

- jasna pričakovanja in vse potrebno za delo;
- občutek, da prispeva organizaciji;
- občutek, da pripada k organizaciji;
- občutek, da ima priložnost pogovarjati se o napredku in rasti.

Merski instrument se imenuje »The Gallup Workplace Audit«, vsebuje pa dvanajst trditev, ki merijo posameznikov pogled na značilnosti dela.

V raziskovalnem delu je zavzetost proučevana kot vztrajno, pozitivno motivacijsko stanje, ki nam daje občutek izpolnjevanja, in kot stanje, ki je pomembno za delo in doseganje ciljev podjetja. Ker me je torej zanimala predvsem zavzetost za delo, sem v raziskovalni merski instrument vključila preveden vprašalnik »The Utrecht Engagament Scale«, ki meri delovno zavzetost in je bil uporabljen že v več jezikih, državah, na različnih področjih in vzorcih ter se je izkazal kot zanesljiv merski instrument.

4 POVEZANOST MED NAGRAJEVANJEM IN MOTIVACIJO V PODJETJU TER RAZISKOVALNI MODEL

To poglavje je namenjeno pregledu nekaterih teorij, ki proučujejo odnos med nagradami in motivacijo, prikazu raziskovalnih konstruktov (nagrada, motivacije in zavzetosti) in postavitvi raziskovalnega modela.

4.1 Povezanost med nagradami in motivacijo pri delu

Odnos med sistemom nagrajevanja podjetja in motivacijo poglobljeno proučuje teorija kognitivnega vrednotenja (*angl. Cognitive Evaluation Theory – CET*). Ta teorija temelji na predpostavki, da se notranja motivacija povečuje, ko se posameznik počuti kompetentnega oz. ima občutek, da lahko sam določi svoje aktivnosti (deCharms, 1968; Deci, 1975). Posledično je notranja motivacija pogosto posredno merjena s stopnjo avtonomije, ki jo čuti posameznik. Hkrati ta teorija meni, da prejem zunanje nagrade za opravljanje aktivnosti, ki so posledica notranje motivacije, preusmeri posameznikovo dožemanje iz notranje v zunanjo vzročnost. Nadalje trdi, da to povzroči zmanjšanje notranje motivacije, ker posameznik sedaj razume zunanjo nagrado kot vzrok za svoje obnašanje (Kanfer, 1991). Padec notranje motivacije zaradi obstoja zunanje nagrade je opredeljen kot večvrednostni učinek (*angl. overjustification effect*) (Lepper, Greene in Nisbett, 1973). Na podlagi tega je Lepper domneval, da ob prisotnosti nagrad ljudje pripišejo svoje obnašanje temu zunanjemu dejavniku in bodoča motivacija ter aktivnost se zmanjšata. Tudi če nagrade kasneje umaknemo, se prihodnja motivacija in aktivnost zmanjšata. Po drugi strani pa se motivacija in aktivnost ne spremenita, če ne obstajajo očitne zunanje kontrole.

Tudi Pink opozarja na podoben učinek zunanjih nagrad. Zlasti pogojne nagrade lahko pogasijo notranjo motivacijo, zmanjšajo učinkovitost, uničijo ustvarjalnost in izrinejo želeno vedenje. Nagrade nam lahko celo dajo tisto, česar nočemo:

spodbudijo neetično vedenje, ustvarijo zasvojenost in spodbujajo kratkoročno razmišljanje (Pink, 2009).

Behavioristi dvomijo v učinek zmanjševanja notranje motivacije zaradi zunanjih nagrad in ponujajo alternativo teoriji kognitivnega vrednotenja. Behavioristi pravijo, da obstaja učinek ojačanja. Trdijo, da zunanje nagrade lahko uporabimo za vzdrževanje ali celo povečanje posameznikove notranje motivacije za izvedbo naloge. Dodajajo, da verbalna nagrada poveča notranjo motivacijo, materialne nagrade pa ne povzročijo spremembe, če so dane nepričakovano, in ne škodujejo notranji motivaciji, če so pričakovane in odvisne od uspešnosti pri delu.

Pink pravi, da so nagrade lahko učinkovite pri enostavnejših, rutinskih nalogah, kjer je malo notranje motivacije, ki bi jo lahko zmanjšali, in ni veliko ustvarjalnosti, ki bi jo lahko uničili.

Omejitve obeh omenjenih teorij so, da je bila večina raziskav narejenih v akademskih okoljih, kjer ni prisoten ves spekter zunanjih nagrad (plača, bonusi, napredovanja, hierarhična moč), in ne v kompleksnih organizacijah. Tako so učinki zunanjih nagrad na notranjo motivacijo v delovnih okoljih bistveno podvrednoteni oz. premalo raziskani. Hkrati je v raziskavah pogosto proučevana le notranja motivacija. Le malo raziskovalcev upošteva oz. meri oba tipa motivacije, torej notranjo in zunanjo.

Tako se organizacijam oz. podjetjem zastavlja ključno vprašanje: Kako vplivajo zunanje nagrade na notranjo in zunanjo motivacijo zaposlenih? To vprašanje me je spodbudilo k raziskovanju povezanosti nagrad z notranjo in zunanjo motivacijo ter zavzetostjo zaposlenih kot vztrajnim motivacijskim stanjem za delo in doseganje ciljev podjetja.

4.2 Raziskovalni model in konstrukti

Osrednje vprašanje raziskovalnega dela je: Kakšne so povezanosti med nagradami, motivacijo in zavzetostjo zaposlenih za delo in doseganje ciljev podjetja?

V raziskavi proučujem tako finančne kot nefinančne **nagrade** in njihovo povezanost z motivacijo in zavzetostjo zaposlenih. Med finančne nagrade so uvrščene naslednje nagrade: osnovna (fiksna) plača, dodatki (delovna doba, nadure, dežurstvo, mentoriranje ...), variabilni del plače (uspešnost, prizadevnost ...) in druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...). Med nefinančne nagrade so uvrščene naslednje nagrade: pohvala in priznanje, možnost strokovnega razvoja, možnost osebnega razvoja, možnost napredovanja znotraj podjetja, možnost vključevanja v novo delo in projekte ter možnost soodločanja.

V literaturi sem se srečala predvsem z raziskavami, ki proučujejo povezanost nagrad z notranjo motivacijo. Odločila sem se, da v raziskovalni model vključim tako notranjo kot zunanjo **motivacijo**. V raziskovalnem delu v skladu s postavljenimi hipotezami raziskujem razlike med zaposlenimi, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo, in zaposlenimi, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo. Notranje motiviranim zaposlenim predstavlja zaposlitev izziv, opravljajo delo z zadovoljstvom in na ta način uresničujejo potrebo po samopotrjevanju. Vir notranje motivacije so notranje spodbude, kot so interesi, izzivi na delovnem mestu, ustvarjalnost, spoštovanje in cilji, ki so vodilo k razmišljanju, čustvovanju in ravnanju posameznika. Zunanje motivirane zaposlene pa spodbujajo zunanje spodbude, kamor uvrščamo plačo in druge finančne nagrade, pohvalo ter ugodnosti.

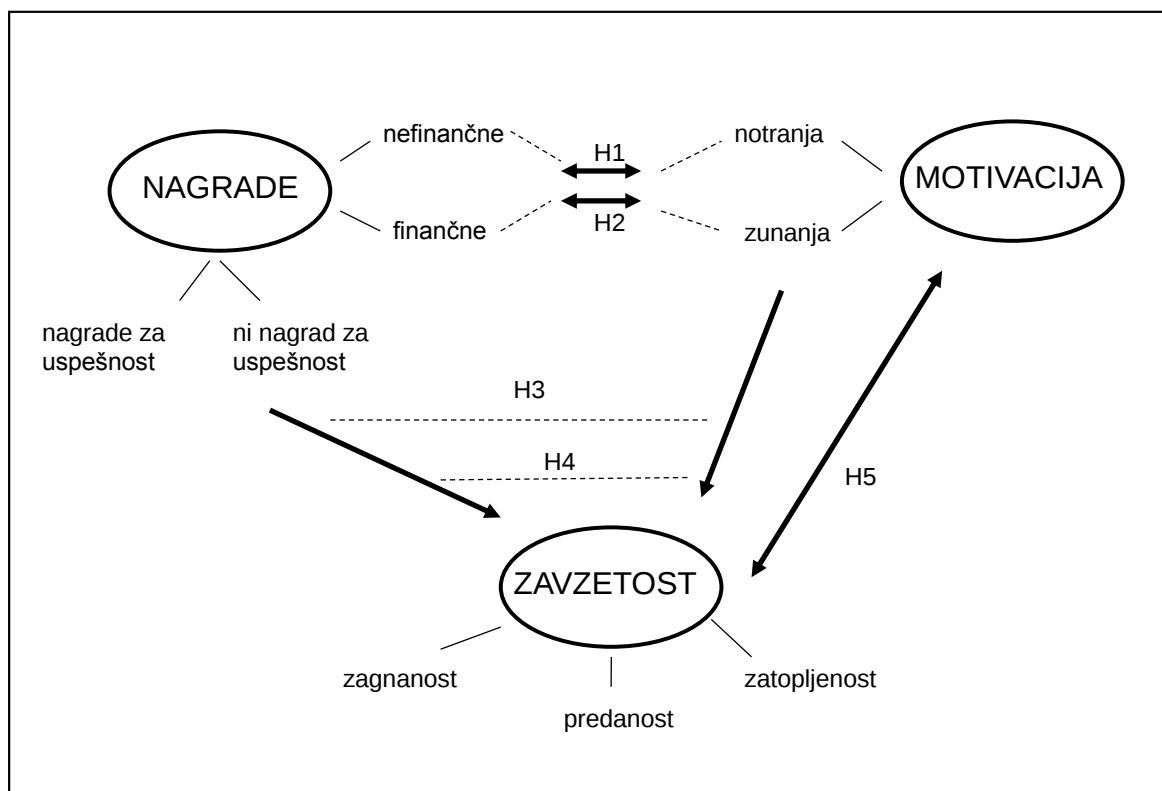
Lahko bi rekli, da je notranja motivacija motivacija, ki vodi do zavzetega dela zaradi dela samega, ker je delo zanimivo. Zunanja motivacija pa ne vodi do zavzetega dela zaradi dela samega, ampak zaradi vplivov, kot so nagrade ali priznanja.

Kot tretji konstrukt sem v raziskavo vključila **zavzetost** za delo, in sicer kot vztrajno, pozitivno motivacijsko stanje, ki nam daje občutek izpolnjevanja in je pomembno za

doseganje ciljev podjetja. S podrobnejšo definicijo smo se srečali že na koncu tretjega poglavja.

Na podlagi zastavljenega raziskovalnega problema sem oblikovala raziskovalni model. Raziskovalni model prikazuje povezave med finančnimi in nefinančnimi nagradami, notranjo in zunanjo motivacijo zaposlenih ter njihovo zavzetostjo pri delu in doseganju ciljev podjetja, ki jih proučujem v raziskovalnem delu magistrskega dela. Raziskovalni model prikazuje slika 3.

Slika 3: Raziskovalni model



Vir: lastna ponazoritev

5 RAZISKAVA O NAGRAJEVANJU, MOTIVACIJI IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH PRI DELU

V prvem delu so predstavljeni osnovni teoretični prispevki in ugotovitve s področja nagrajevanja, motivacije ter zavzetosti pri delu in doseganju ciljev podjetja. V raziskovalnem delu magistrskega dela poskušam na podlagi raziskave v poslovni skupini visokotehnoloških podjetij ugotoviti možne povezave med različnimi sistemi nagrajevanja, notranjo in zunanjo motivacijo zaposlenih ter zavzetostjo zaposlenih za delo in doseganje ciljev podjetja.

V tem poglavju so najprej še enkrat izpostavljeni namen in cilj naloge ter hipoteze, ki so se preverile z raziskavo. Na kratko je predstavljena proučevana poslovna skupina in metodološki pristop k raziskovanju: vzorec, raziskovalna metoda, vprašalnik, izvedba raziskave in obdelava podatkov. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni rezultati raziskave in sklepne ugotovitve.

5.1 Namen raziskovalnega dela

Menedžerji si v podjetjih želijo s pomočjo različnih sistemov nagrad motivirati zaposlene k zavzetemu in uspešnemu doseganju ciljev podjetja. Vprašanje je, kakšna je povezanost med različnimi sistemi nagrajevanja in motivacijo ter zavzetostjo za delo in doseganjem ciljev podjetja.

V empiričnem delu magistrskega dela preverim naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo pri delu, dajejo večjo pomembnost nefinančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo.

H2: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, dajejo večjo pomembnost finančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo.

H3: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo pri delu, so bolj zavzeti v podjetju, v katerem ni vpeljanega sistema nagrad, vezanih na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem so nagrade vezane na delovno uspešnost.

H4: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, so bolj zavzeti v podjetju, v katerem je vpeljan sistem nagrad, vezanih na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem nagrade niso vezane na delovno uspešnost.

H5: Zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, so manj zavzeti kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo.

5.2 Opis poslovne skupine

Raziskavo sem opravila v poslovni skupini petih kapitalsko povezanih podjetij, ki delujejo na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije. V magistrskem delu sem jih poimenovala podjetje S1, podjetje S2, podjetje S3, podjetje S4 in podjetje S5.

Podjetje S1 je najstarejše podjetje. Ustanovljeno je bilo leta 1990 in deluje kot ponudnik sistemskih rešitev na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij na slovenskem trgu. Konec leta 2010, ko sem izvedla raziskavo, je bilo v podjetju šestdeset zaposlenih, od tega oseminštirideset moških in dvanajst žensk.

Podjetje S2 je bilo ustanovljeno leta 2000. Danes deluje kot matično, krovno podjetje za upravljanje poslovne skupine in kot naložbenik ter upravljalec lastnih nepremičnin. V času izvajanja raziskave je bilo v podjetju osem zaposlenih, od tega pet moških in tri ženske.

Podjetje S3 je bilo ustanovljeno leta 2005 kot distribucijsko podjetje za telekomunikacijsko opremo na širšem regijskem področju. V času izvajanja raziskave je bilo v podjetju šest zaposlenih, od tega štirje moški in dve ženski.

Podjetji S4 in S5 sta nastali po odvojitvi dela dejavnosti iz podjetja S1. Tako je bilo podjetje S4 ustanovljeno leta 2006 in deluje kot distributer opreme ter ponudnik sistemskih rešitev na določenem segmentu v širši regiji. V času izvajanja raziskave je bilo v podjetju osemnajst zaposlenih, od tega trinajst moških in pet žensk. Podjetje S5 je bilo ustanovljeno 2009 kot ponudnik lastne programske rešitve po celem svetu. V času izvajanja raziskave je bilo v podjetju šestnajst zaposlenih, od tega trinajst moških in tri ženske.

V poslovni skupini petih kapitalsko povezanih podjetij (S1, S2, S3, S4 in S5) je bilo v času izvajanja raziskave skupaj sto osem zaposlenih, od tega triinosemdeset moških in petindvajset žensk.

5.3 Opis sistema nagrajevanja v poslovni skupini

Vsa podjetja so imela do leta 2008 skupno politiko plač in nagrajevanja, ki je bila upravljana s strani lastnikov podjetij. Za celo poslovno skupino so bile značilne letne nagrade, vezane na uspešnost posameznih podjetij, ki so se gibale v višini 5–30 % letne mase plač.

Po letu 2008 je bila v poslovni skupini izvedena reorganizacija in optimizacija procesov. Decentraliziralo se je tudi vodenje posameznih podjetij. Dve podjetji sta ohranili obstoječi sistem nagrad, tri podjetja pa so prešla na novega.

Podjetji S3 in S4 sta ohranili nagrade, določene in izplačane glede na uspešnost podjetja. Podjetji S1 in S2 sta opustili nagrade, določene in izplačane glede na uspešnost podjetja. Podjetje S5 je ohranilo nagrade, določene in izplačane glede na

uspešnost podjetja, in uvedlo tudi nagrade, določene in izplačane glede na uspešnost ter prizadevnost posameznika.

Tabela 1: Prikaz vrste nagrad v posameznem podjetju v raziskani poslovni skupini

Podjetje	Vrsta nagrad
S1	ni nagrad, vezanih na uspešnost
S2	ni nagrad, vezanih na uspešnost
S3	nagrade, vezane na uspešnost podjetja
S4	nagrade, vezane na uspešnost podjetja
S5	nagrade, vezane na uspešnost podjetja in posameznika

V poslovni skupini so v sistem nagrajevanja vključene naslednje finančne nagrade:

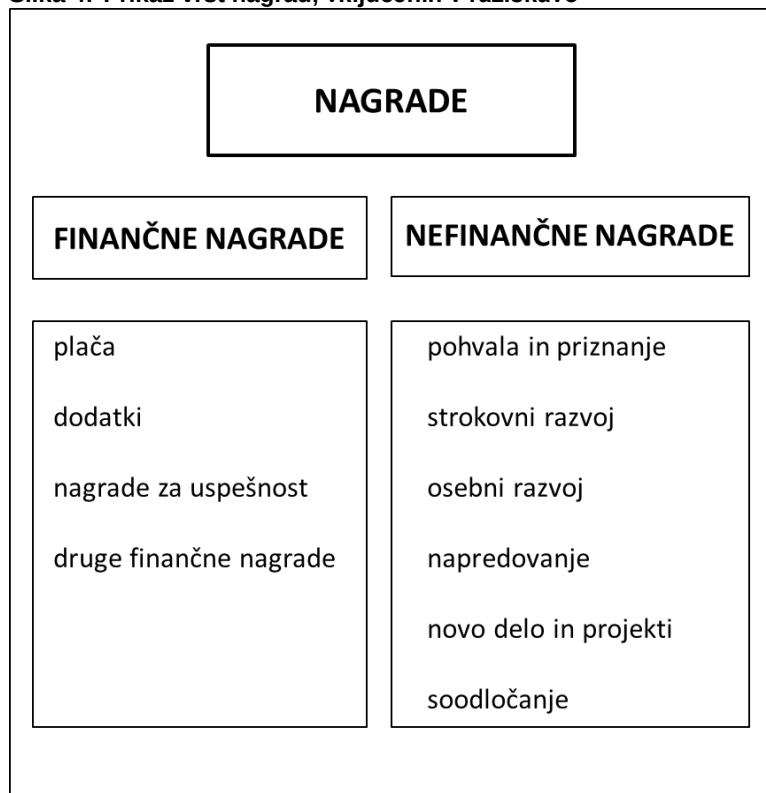
- osnovna (fiksna) plača;
- dodatki k osnovni plači (dodatek na delovno dobo, plačilo za opravljene nadure, plačilo za dežurstvo oz. pripravljenost na domu, dodatek za mentoriranje in drugi dodatki, vezani na obseg in zahtevnost dela);
- variabilni del plače (del plače, vezan na uspešnost podjetja, del plače, vezan na uspešnost in prizadevnost posameznika);
- druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...).

V skladu s poslovno in kadrovsko strategijo se v poslovni skupini uporabljajo naslednje nefinančne nagrade:

- pohvala in priznanje;
- možnost strokovnega razvoja (izobraževanja);
- možnost osebnega razvoja;
- možnost napredovanja znotraj podjetja;
- možnost vključenosti v novo delo in projekte;
- možnost soodločanja.

Spodnja slika prikazuje finančne in nefinančne nagrade, vključene v raziskavo.

Slika 4: Prikaz vrst nagrad, vključenih v raziskavo



Vir: lastna ponazoritev

5.4 Metodološki pristop k raziskovanju

5.4.1 Izbor vzorca in raziskovalne metode

Izbrana poslovna skupina je obenem predstavljala populacijo in vzorec mojega raziskovalnega dela. Ker sem v vzorec želela vključiti čim večje število zaposlenih, in to s čim manjšimi stroški ter na način, da bo anketa dostopna vsem zaposlenim, sem izbrala elektronski anketni vprašalnik, ki omogoča pridobitev primerljivih rezultatov na hiter in učinkovit način ter večji občutek anonimnosti. V raziskavo sem vključila vse zaposlene v poslovni skupini, saj zaradi manjšega števila zaposlenih vzorčenje znotraj le-teh ni bilo potrebno.

5.4.2 Zbiranje podatkov

Za namen raziskave sem sestavila vprašalnik, ki obsega merjenje vseh v raziskavo vključenih konstruktov (priloga 1). Vprašalnik je bil sestavljen iz štirih sklopov. Prvi sklop vprašanj je bil namenjen ugotavljanju zavzetosti pri delu, drugi ugotavljanju motivacijske strukture, tretji ugotavljanju stališč zaposlenih do različnih spodbud in nagrad ter četrti sklop zbiranju osnovnih demografskih podatkov udeležencev raziskave.

Za prvi sklop, ki je bil namenjen ugotavljanju zavzetosti zaposlenih pri delu, sem uporabila vprašalnik za merjenje delovne zavzetosti »The Utrecht Work Engagement Scale« (Schaufeli, Salanova, Gonzales - Roma in Bakker, 2001), preveden iz angleščine v slovenščino. Vprašalnik se je v preteklih raziskavah izkazal kot zanesljiv merski instrument, ki meri tri dimenzije zavzetosti: zagnanost (šest trditev), predanost (pet trditev) in zatopljenost (šest trditev). V njem udeleženci ocenjujejo, v kakšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo pri svojem obstoječem delu, na sedemstopenjski lestvici (od 0 – nikoli do 6 – vedno/vsak dan).

Tabela 2: Sklop trditev za merjenje dimenzij zavzetosti

ZAGNANOST	Na delovnem mestu sem poln energije.
	V službi se počutim močnega in odločnega.
	Ko se zjutraj prebudim, se zlahka odpravim v službo.
	Brez premora lahko delam tudi dalj časa skupaj.
	V službi se psihično dobro počutim.
	Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi takrat, ko stvari ne gredo gladko.
PREDANOST	Zdi se mi, da ima delo, ki ga opravljam, smisel in namen.
	Navdušen sem nad svojo službo.
	Moje delo me navdihuje.
	Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.
	Moje delo mi ponuja veliko izzivov.
ZATOPLJENOST	Ko delam, čas kar beži.
	Ko delam, pozabim na vse drugo.
	Zadovoljen sem, ko delam intenzivno.
	Zatopljen sem v svoje delo.
	Ko delam, sem z mislimi pri delu.
	Težko se ločim od svojega dela.

Drugi sklop vprašanj je bil namenjen ugotavljanju motivacijske strukture posameznika. Uporabila sem vprašalnik »The Work Preference Inventory – WPI« (Amabile, Hill, Hennessey in Tighe, 1994), preveden iz angleščine v slovenščino. Z vprašalnikom sem ugotavljala, v kakšni meri je posameznik notranje oz. zunanje motiviran pri tem, kar dela. Avtorji so vprašalnik večkrat popravili oz. izpopolnili in uporabili v različnih okoljih.

Tabela 3: Sklop trditev za merjenje zunanje in notranje motivacije

ZUNANJA MOTIVACIJA	Ne obremenjujem se s tem, kaj si drugi mislijo o mojem delu. (R)
	Raje imam, da mi pri mojem delu nekdo določi jasne cilje.
	Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede svojega dohodka.
	Zame je uspeh takrat, ko sem boljši od drugih.
	Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede napredovanja.
	Manj me zanima, kakšno delo opravljam, kot, kaj za to delo dobim.
	Skrbi me, kako se bodo drugi odzvali na moje ideje.
	Redko razmišljam o plači in napredovanju. (R)
	Nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug.
	Močno me motivira denar, ki ga lahko zaslužim.
	Raje delam na projektu, kjer so postopki jasno določeni.
	Dokler lahko počnem to, pri čemer uživam, mi ni toliko važno, koliko sem za to plačan. (R)
	Močno me motivira priznanje, ki ga lahko dobim od drugih.
	Imeti moram občutek, da s svojim delom nekaj zaslužim.
	Želim, da drugi ljudje vedo, kako uspešen sem pri svojem delu.
NOTRANJA MOTIVACIJA	Težji kot je problem, bolj uživam pri njegovem reševanju.
	Želim, da mi delo ponuja možnost za nova znanja in spretnosti.
	Najraje sam ugotavljam stvari.
	Ni važno, kakšen je rezultat projekta, zadovoljen sem, če sem pri delu pridobil nove izkušnje.
	Uživam pri relativno preprostih, jasnih nalogah. (R)
	Radovednost je gonilna sila tega, kar delam.
	Uživam pri reševanju problemov, ki so zame nekaj povsem novega.
	Raje imam delo, za katerega vem, da ga lahko opravim dobro, kot delo, ki presega moje sposobnosti. (R)
	Raje imam, ko lahko sam določim svoje cilje.
	Pomembno mi je, da lahko delam tisto, pri čemer najbolj uživam.
	Uživam pri delu, ki me tako prevzame, da pozabim na vse drugo.
	Uživam pri reševanju kompleksnih problemov.
	Pomembno mi je, da se imam pri svojem delu možnost izraziti.
	Želim izvedeti, kako uspešen sem lahko pri svojem delu.
	Najpomembneje je, da uživam v tem, kar delam.

Opomba: R – nasprotno merjena trditev.

V preteklih raziskavah se je ta vprašalnik izkazal kot zanesljiv. Sestavljen je iz tridesetih trditev, od katerih jih petnajst meri notranjo, petnajst pa zunanjo motivacijo. Trditve so napisane v prvi osebi. Udeleženci ocenjujejo, v kakšni meri posamezna trditev velja za njih, na štiristopenjski lestvici (od 1 – nikoli ali skoraj nikoli ne velja zame do 4 – vedno ali skoraj vedno velja zame).

Tretji sklop vprašanj je bil namenjen ugotavljanju zadovoljstva in stališč zaposlenih do različnih spodbud in nagrad. Udeleženci so najprej odgovarjali, ali prejemajo oz. imajo možnost prejeti ustrezne spodbude in nagrade. Udeleženci so tako na petstopenjski lestvici (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam) ocenjevali strinjanje z ustreznostjo finančnih in nefinančnih nagrad ter spodbud, ki so vključene v sistem nagrajevanja v poslovni skupini. V nadaljevanju sem jih prosila, da navedene finančne in nefinančne spodbude ter nagrade razvrstijo po pomembnosti, in sicer glede na to, kako so pomembne za njihovo motivacijo za dobro opravljeno delo in izpolnjevanje ciljev podjetja. Na koncu tretjega sklopa sem jih prosila še, da navedejo morebitne druge nagrade in spodbude, ki bi še bistveno prispevale k njihovi uspešnosti pri delu in izpolnjevanju ciljev podjetja.

Zadnji, četrti sklop je bil namenjen zbiranju osnovnih demografskih podatkov udeležencev raziskave. Zanimalo me je, v katerem podjetju je zaposlen posamezni udeleženec, katero je njegovo primarno področje dela in koliko časa dela v poslovni skupini. Zanimalo me je tudi, kakšna je njegova zadnje zaključena izobrazba, koliko je star in kakšnega spola je.

Oba vprašalnika sta bila v izvirniku v angleškem jeziku, nato pa sta bila dvakrat prevedena iz angleščine v slovenščino in nazaj iz slovenščine v angleščino s pomočjo štirih neodvisnih prevajalcev. Na podlagi opravljenih prevodov sem izbrala najustreznejše prevode trditev v slovenski jezik.

Anketiranje je potekalo 30. 11.–14. 12. 2010. Prvi dan anketiranja sem vsem zaposlenim v poslovni skupini poslala prek elektronske pošte vabilo k sodelovanju v raziskavi, skupaj z dostopom in navodili za izpolnjevanje vprašalnika. Vse

udeležence sem še dvakrat opomnila na raziskavo in jih pozvala k udeležbi. Prejela sem triinsedemdeset popolno oz. pravilno izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 68 % vseh zaposlenih.

5.4.3 Zanesljivost in veljavnost

Pred izvedbo glavne raziskave sem z namenom testiranja delovnih hipotez in merskih instrumentov, uporabljenih v vprašalniku, izvedla pilotno raziskavo. Le-ta mi je omogočila nekoliko dopolniti oz. spremeniti vprašalnik, hkrati pa tudi testiranje zanesljivosti in veljavnosti izbranih merskih instrumentov. Na podlagi rezultatov sem pripravila končno verzijo hipotez in vprašalnika.

Po izvedeni končni raziskavi sem zanesljivost merskih instrumentov testirala s pomočjo Kronbachovega koeficienta alfa. Le-ta nam pove, da je merski instrument zanesljiv, če vrednost testa presega vrednost 0,7. V primerih, ko zanesljivost merimo na majhnem številu spremenljivk, je lahko vrednost Kronbachovega koeficienta alfa tudi manjša.

Vprašalnik za merjenje zavzetosti prek treh dimenzij, to je zagnanosti, predanosti in zatopljenosti, se je v preteklih raziskavah (Schaufeli idr., 2001; Salanova, Agut in Piero, 2005; Halberg in Schaufeli, 2006) pokazal kot zanesljiv merski instrument po vseh treh dimenzijah. Vrednosti Kronbachovega koeficienta alfa so se pri zagnanosti gibale od 0,74 do 0,85, pri predanosti od 0,7 do 0,89 in pri zatopljenosti od 0,72 do 0,77.

Z vprašalnikom za merjenje notranje in zunanje motivacije so avtorji vprašalnika na vzorcih študentov in zaposlenih zbirali podatke v obdobju osmih let. Na vzorcu študentov je vrednost Kronbachovega koeficienta alfa znašala za notranjo motivacijo 0,79, za zunanjo 0,78, na vzorcu zaposlenih pa je bila nekoliko nižja, in sicer za notranjo motivacijo 0,75 in za zunanjo 0,7, vendar še vedno izkazuje zanesljivost vprašalnika.

V mojem primeru je bil Kronbachov koeficient alfa pri vseh omenjenih merskih instrumentih večji od 0,7, razen pri zunanji motivaciji. Tako lahko z gotovostjo trdim, da so merski instrumenti za merjenje zagnanosti, predanosti, zatopljenosti in notranje motivacije zanesljivi. Nižjo stopnjo zanesljivosti merskega instrumenta za merjenje zunanje motivacije v moji raziskavi lahko pripišem naravi konstrukta in morda tudi velikosti proučevane populacije oz. vzorca.

Tabela 4: Zanesljivost merskih instrumentov

	α	Število spremenljivk
ZAGNANOST	,825	6
PREDANOST	,895	5
ZATOPLJENOST	,894	6
ZUNANJA MOTIVACIJA	,587	15
NOTRANJA MOTIVACIJA	,760	15

Opombe: α - Kronbachov koeficient alfa.

5.4.4 Obdelava podatkov

Podatke, zbrane s pomočjo elektronskega anketnega vprašalnika, sem statistično obdelala s programskim paketom SPSS. Podrobnejša analiza postavk vprašalnika je opisana v poglavju Rezultati raziskave.

5.5 Rezultati raziskave

Poglavje o rezultatih raziskave sem razdelila na več podpoglavij. V prvem od njih predstavim strukturo vzorca. Sledi poglavje z analizo posameznih merskih instrumentov in poglavje, v katerem predstavim preverjanje hipotez in ugotovitve. V zadnjem poglavju so razprava in predlogi.

5.5.1 Analiza strukture vzorca

Demografske podatke sem zbrala z zadnjim sklopom vprašanj v anketnem vprašalniku. Izkaže se, da sem v svoj vzorec od vseh sto osem zaposlenih v poslovni skupini zajela triinsedemdeset zaposlenih. To pomeni, da sem pridobila triinsedemdeset v celoti izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 68 % zaposlenih v poslovni skupini. Sestava vzorca glede na spol, stopnjo izobrazbe in vrsto delovnega razmerja je predstavljena v nadaljevanju.

Tabela 5: Demografska struktura vzorca

		N	%
Spol	ženski	17	23,94
	moški	54	76,06
Izobrazba	srednja šola	17	23,29
	višja šola	17	23,29
	visoka šola	35	47,95
	magisterij, doktorat	4	5,48
Področje dela	vodenje	9	12,33
	prodaja in trženje	16	21,92
	načrtovanje in/ali razvoj rešitev	13	17,81
	izvedba in tehnična podpora	20	27,40
	poslovna podpora	15	20,55
V podjetju	imajo nagrade	31	42,47
	nimajo nagrad	42	57,53

	N	M	Me	Mo	SD
Delovna doba	73	7,03	5,00	3,00	5,14
Starost	73	37,42	37,00	29,00	7,22

V vzorec je bilo zajetih 76 % moških in 24 % žensk. Največ anketiranih (48 %) ima zaključeno visoko šolo. Največ anketiranih je zaposlenih na področju izvedbe in tehnične podpore (27 %), prodaje in trženja (22 %) ter poslovne podpore (21 %). Več kot polovica (57 %) anketiranih je zaposlenih v podjetjih, v katerih nimajo nagrad, vezanih na delovno uspešnost, in 43 % v podjetjih, v katerih imajo nagrade, vezane na delovno uspešnost. Zaposleni so v povprečju stari sedemintrideset let, pri čemer

znaša standardni odklon več kot sedem let, kar kaže na veliko heterogenost udeležencev po starosti. Zaposleni imajo povprečno sedem let delovne dobe znotraj te poslovne skupine, pri čemer standardni odklon zopet kaže na raznolikost udeležencev po številu let delovne dobe v poslovni skupini.

Polovica anketiranih je zaposlenih v podjetju S1, petina v podjetju S4, 15 % v podjetju S5 in po slabih 7 % v podjetjih S2 in S3.

Tabela 6: Pregled števila zaposlenih po podjetjih

	N	%
Podjetje_S1	37	50,68
Podjetje_S2	5	6,85
Podjetje_S3	5	6,85
Podjetje_S4	15	20,55
Podjetje_S5	11	15,07
Skupaj	73	100,00

5.5.2 Analiza odgovorov na vprašanja

V nadaljevanju predstavljam analizo odgovorov na posamezne sklope vprašalnika: zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev, motivacijsko strukturo, zadovoljstvo in stališče do različnih spodbud in nagrad.

5.5.2.1 Zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev

Na začetku anketnega vprašalnika sem se seznanila z zavzetostjo pri delu in izpolnjevanju ciljev. Anketiranim sem zastavila sedemnajst različnih trditev, ki skupaj merijo tri različne dimenzije zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev: zagnanost, predanost in zatopljenost. Na zastavljene trditve so anketirani odgovarjali s pomočjo sedemstopenjske lestvice (0 – nikoli, 1 – zelo redko, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto, 6 – vedno/vsak dan). Večje kot so srednje vrednosti, večja je zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev, zato sem pogledala, kakšne so

srednje vrednosti spremenljivk (M – aritmetična sredina, Mo – modus in Me – mediana) pri vsaki od treh dimenzij. S pomočjo Kolmogorov-Smirnovega testa (Z) sem preverila, ali so spremenljivke pri vsaki od dimenzij normalno porazdeljene ($p > 0,05$), in s pomočjo t-testa pri vsaki od dimenzij zavzetosti preverila statistično pomembnost razlik med aritmetično sredino in sredino lestvice posamezne spremenljivke.

V tabeli 7 je najprej predstavljena prva dimenzija, poimenovana zagnanost. Modus (najpogostejša ocena) je najvišja (6) pri trditvi: *»Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi takrat, ko stvari ne gredo gladko.«* Tudi druge trditve te dimenzije imajo visoke srednje vrednosti. V primeru, da je aritmetična sredina statistično pomembno večja od sredine lestvice, in to dokažemo z ustreznim testom, kar sem v tem primeru naredila s t-testom, lahko trdim, da so anketirani zagnani. Vrednosti t-testa, ki so prikazane za dimenzijo zagnanosti, nakazujejo, da so vse aritmetične sredine statistično pomembno večje od sredine vrednosti. S pomočjo Kolmogorov-Smirnovega testa (Z) lahko iz tabele razberemo, da spremenljivke dimenzije zagnanosti niso normalno porazdeljene.

V nadaljevanju tabele 7 je predstavljena druga dimenzija, poimenovana predanost. Modus (najpogostejša ocena) je najvišja (6) pri treh trditvah: *»Zdi se mi, da ima delo, ki ga opravljam smisel in namen.«*, *»Moje delo mi ponuja veliko izzivov.«*, *»Navdušen sem nad svojo službo.«* Tudi druge spremenljivke imajo visoke srednje vrednosti. Vrednosti t-testa, ki so prikazane za dimenzijo predanosti, nakazujejo, da so vse aritmetične sredine statistično pomembno večje od srednje vrednosti lestvice. Tako lahko trdim, da so anketirani predani. S pomočjo Kolmogorov-Smirnovega testa (Z) lahko iz tabele razberemo, da spremenljivke dimenzije predanosti niso normalno porazdeljene.

Tabela 7: Osnovne opisne statistike za merski instrument zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice

	M	Me	Mo	SD	Z	p	Sredina lestvice = 3,5		
							t	df	p
Zagnanost									
Na delovnem mestu sem poln energije.	4,45	5,00	5,00	0,85	,316	,000	14,587	72	,000
V službi se počutim močnega in odločnega.	4,16	4,00	4,00	1,01	,203	,000	9,811	72	,000
Ko se zjutraj prebudim, se zlahka odpravim v službo.	4,42	4,00	4,00	1,35	,165	,000	8,995	72	,000
Brez premora lahko delam tudi dalj časa skupaj.	4,51	5,00	5,00	1,16	,268	,000	11,135	72	,000
V službi se psihično dobro počutim.	4,15	4,00	5,00	1,23	,193	,000	7,978	72	,000
Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi takrat, ko stvari ne gredo gladko.	5,03	5,00	6,00	0,96	,243	,000	18,100	72	,000
Predanost									
Zdi se mi, da ima delo, ki ga opravljam, smisel in namen.	4,96	5,00	6,00	1,10	,239	,000	15,237	72	,000
Navdušen sem nad svojo službo.	4,14	4,00	6,00	1,55	,177	,000	6,274	72	,000
Moje delo me navdihuje.	4,29	5,00	5,00	1,12	,244	,000	9,788	72	,000
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	4,70	5,00	5,00	1,17	,218	,000	12,354	72	,000
Moje delo mi ponuja veliko izzivov.	4,66	5,00	6,00	1,34	,231	,000	10,603	72	,000
Zatopljenost									
Ko delam, čas kar beži.	5,04	5,00	6,00	1,16	,248	,000	15,034	72	,000
Ko delam, pozabim na vse drugo.	4,30	4,00	4,00	1,28	,215	,000	8,709	72	,000
Zadovoljen sem, ko delam intenzivno.	4,67	5,00	5,00	1,23	,209	,000	11,653	72	,000
Zatopljen sem v svoje delo.	4,62	5,00	5,00	1,06	,244	,000	13,000	72	,000
Ko delam, sem z mislimi pri delu.	4,88	5,00	5,00	1,08	,258	,000	14,855	72	,000
Težko se ločim od svojega dela.	3,92	4,00	4,00	1,18	,213	,000	6,670	72	,000

Opomba: M – aritmetična sredina, Me – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon, Z – vrednost za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, p – vrednost statistične pomembnosti za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, t – vrednost za t-test odklonov od sredine lestvice, df – stopnja prostosti, p – vrednost statistične pomembnosti za t-test odklonov od sredine lestvice; uporabljena je bila sedemstopenjska lestvica.

Na koncu tabele 7 je predstavljena tretja dimenzija, poimenovana zatopljenost. Modus (najpogostejša ocena) je najvišja (6) pri trditvi: »*Ko delam, čas kar beži.*« Tudi druge spremenljivke imajo visoke srednje vrednosti. Vrednosti t-testa, ki so prikazane za dimenzijo zatopljenosti, nakazujejo, da so vse aritmetične sredine statistično pomembno večje od srednje vrednosti lestvice. Tako lahko trdim, da so anketirani zatopljeni. Iz tabele lahko razberemo, da spremenljivke dimenzije zatopljenosti niso normalno porazdeljene.

Za vse tri dimenzije, ki merijo zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev (zagnanost, predanost in zatopljenost), sem naredila izvedene spremenljivke. Slednje sem

izračunala tako, da sem vsoto vseh izbranih trditev posamezne dimenzije delila s številom izbranih trditev. Iz tabele 8 je razvidno, da imata največji modus dimenziji zagnanost in predanost, medtem ko ima najvišjo aritmetično sredino dimenzija zatopljenost.

T-test pokaže, da imajo zaposleni v podjetjih visoko izražene vse tri dimenzije, ki merijo zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev, saj je aritmetična sredina vseh treh dimenzij statistično pomembno večja od srednje vrednosti lestvice. Preverjanje odklanjanja od sredine lestvice je pomembno predvsem zato, da vemo, ali lahko trdimo, da imajo zaposleni v podjetjih visoko izražene dimenzije ali ne. S pomočjo Kolmogorov-Smirnovega testa (Z) lahko iz tabele razberemo, da izvedene spremenljivke vseh treh dimenzij zavzetosti niso normalno porazdeljene.

Tabela 8: Opisne statistike za izvedene spremenljivke treh dimenzij merskega instrumenta zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice

	M	Me	Mo	SD	Z	p	Sredina lestvice = 3,5		
							t	df	p
Zagnanost	4,45	4,50	5,17	0,81	,126	0,006	10,079	72	,000
Predanost	4,55	4,80	4,80	1,06	,122	0,009	8,423	72	,000
Zatopljenost	4,57	4,50	4,00	0,94	,122	0,009	9,708	72	,000

Opomba: M – aritmetična sredina, Me – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon, Z – vrednost za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, p – vrednost statistične pomembnosti za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, t – vrednost za t-test odklonov od sredine lestvice, df – stopnja prostosti, p – vrednost statistične pomembnosti za t-test odklonov od sredine lestvice; uporabljena je bila 7 stopenjska lestvica.

S pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije (ρ) sem preverila povezanosti med posameznimi dimenzijami zavzetosti (tabela 9). Korelacije so visoke. Najvišja korelacija je med zagnanostjo in predanostjo (0,789). Najnižja korelacija je med zagnanostjo in zatopljenostjo (0,631). Vse korelacije v tabeli so statistično pomembne na nivoju tveganja $p < 0,01$. Ugotovim, da so vse dimenzije merskega instrumenta med seboj povezane.

Tabela 9: Povezanost dimenzij merskega instrumenta zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev

		Zagnanost	Predanost	Zatopljenost
Zagnanost	p	1,000	,789	,631
	p	.	,000	,000
Predanost	p	,789	1,000	,677
	p	,000	.	,000
Zatopljenost	p	,631	,677	1,000
	p	,000	,000	.

Opombe: velikost vzorca: N = 73, p – Spearmanov koeficient korelacije, p – nivo statistične pomembnosti.

5.5.2.2 Motivacijska struktura

V drugem delu vprašalnika me je zanimala motivacijska struktura. Natančneje, ali imajo zaposleni v podjetjih bolj izraženo notranjo ali zunanjo motivacijo. Anketiranim sem zastavila trideset različnih vprašanj, na katere so odgovarjali s pomočjo štiristopenjske lestvice (1 – nikoli ali skoraj nikoli ne velja zame, 2 – včasih velja zame, 3 – pogosto velja zame, 4 – skoraj vedno ali vedno velja zame).

Od vseh tridesetih trditev jih polovica meri zunanjo, polovica pa notranjo motivacijo zaposlenih. Najprej sem pogledala, kakšne so srednje vrednosti spremenljivk (M – aritmetična sredina, Mo – modus, Me – mediana) pri skupini spremenljivk, ki merijo zunanjo motivacijo, in skupini spremenljivk, ki merijo notranjo motivacijo. Večje kot so srednje vrednosti, bolj je izražena zunanja oz. notranja motivacija. S pomočjo Kolmogorov-Smirnovega testa (Z) sem preverila, ali so spremenljivke, ki merijo zunanjo oz. notranjo motivacijo, normalno porazdeljene ($p > 0,05$), s pomočjo t-testa pa statistično pomembnost razlik med aritmetično sredino in sredino lestvice posamezne spremenljivke, ki meri zunanjo oz. notranjo motivacijo.

V prvem delu tabele 10 so predstavljene deskriptivne statistike za skupino trditev, s katero preverjamo zunanjo motivacijo zaposlenih. Najvišji (4) modus, ki predstavlja najpogostejšo oceno, ima trditev: *»Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede svojega dohodka.«* Najnižji modus imata dve trditvi: *»Manj me zanima, kakšno delo opravljam, kot, kaj za to delo dobim.«*, *»Nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug.«*.

S pomočjo t-testa sem ugotavljala, ali so zaposleni zunanje motivirani. Izkaže se, da so aritmetične sredine statistično pomembno večje od srednje vrednosti lestvice pri šestih spremenljivkah, kar nam nakazuje, da so zaposleni zunanje motivirani. Iz tabele lahko razberemo, da spremenljivke, ki merijo zunanjo motivacijo, niso normalno porazdeljene.

V drugem delu tabele 10 so predstavljene deskriptivne statistike za skupino trditev, s katero preverjamo notranjo motivacijo zaposlenih. Najvišji (4) modus, ki predstavlja najpogostejšo oceno, imata trditvi: *»Želim, da mi delo ponuja možnosti za nova znanja in spretnosti.«* in *»Pomembno mi je, da lahko delam tisto, pri čemer najbolj uživam.«* Najnižjega modusa nima nobena od trditev, ki meri notranjo motivacijo, kar nakazuje, da imajo zaposleni izraženo notranjo motivacijo. Slednje sem ponovno preverila s pomočjo t-testa.

T-test pokaže, da so aritmetične sredine statistično pomembno večje od srednje vrednosti lestvice pri vseh spremenljivkah, z izjemo naslednjih: *»Raje imam delo, za katerega vem, da ga lahko opravi dobro, kot delo, ki presega moje sposobnosti.«* in *»Ni važno, kakšen je rezultat projekta, zadovoljen sem, če sem pri delu pridobil nove izkušnje.«*, kjer aritmetična sredina ni statistično pomembno večja od srednje vrednosti lestvice. Trdim lahko, da imajo zaposleni izraženo notranjo motivacijo. Iz tabele lahko razberemo, da spremenljivke, ki merijo notranjo motivacijo, niso normalno porazdeljene.

Tabela 10: Opisne statistike za merski instrument motivacijska struktura, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice

	M	Me	Mo	SD	Z	p	Sredina lestvice = 2,5		
							t	df	p
Zunanja motivacija									
Ne obremenjujem se s tem, kaj si drugi mislijo o mojem delu.	2,29	2,00	3,00	0,77	,274	,000	-2,349	72	,022
Raje imam, da mi pri mojem delu nekdo določi jasne cilje.	2,58	3,00	2,00	0,86	,227	,000	,744	72	,459
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede svojega dohodka.	3,34	3,00	4,00	0,77	,297	,000	9,376	72	,000*
Zame je uspeh takrat, ko sem boljši od drugih.	2,68	3,00	3,00	0,83	,237	,000	1,901	72	,061
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede napredovanja.	3,05	3,00	3,00	0,86	,242	,000	5,485	72	,000*
Manj me zanima, kakšno delo opravljam, kot, kaj za to delo dobim.	1,84	2,00	1,00	0,82	,272	,000	-6,950	72	,000*
Skrbi me, kako se bodo drugi odzvali na moje ideje.	1,95	2,00	2,00	0,72	,242	,000	-6,544	72	,000*
Redko razmišljam o plači in napredovanju.	2,75	3,00	3,00	0,85	,272	,000	2,559	72	,013*
Nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug.	1,67	1,00	1,00	0,87	,329	,000	-8,168	72	,000*
Močno me motivira denar, ki ga lahko zaslužim.	2,58	3,00	3,00	0,96	,219	,000	,673	72	,503
Raje delam na projektu, kjer so postopki jasno določeni.	2,67	3,00	3,00	0,78	,252	,000	1,869	72	,066
Dokler lahko počnem to, pri čemer uživam, mi ni toliko važno, koliko sem za to delo plačan.	2,75	3,00	3,00	0,85	,217	,000	2,559	72	,013*
Močno me motivira priznanje, ki ga lahko dobim od drugih.	2,89	3,00	3,00	0,79	,267	,000	4,214	72	,000*
Imeti moram občutek, da s svojim delom nekaj zaslužim.	3,04	3,00	3,00	0,79	,246	,000	5,856	72	,000*
Želim, da drugi ljudje vedo, kako uspešen sem pri svojem delu.	2,49	2,00	2,00	0,80	,238	,000	-,073	72	,942
Notranja motivacija									
Težji kot je problem, bolj uživam pri njegovem reševanju.	3,12	3,00	3,00	0,69	,270	,000	7,762	72	,000*
Želim, da mi delo ponuja možnosti za nova znanja in spretnosti.	3,58	4,00	4,00	0,64	,389	,000	14,273	72	,000*
Najraje sam ugotavljam stvari.	2,70	3,00	3,00	0,72	,292	,000	2,356	72	,021*
Ni važno, kakšen je rezultat projekta, zadovoljen sem, če sem pri delu pridobil nove izkušnje.	2,21	2,00	2,00	0,83	,241	,000	-3,022	72	,003*
Uživam pri relativno preprostih, jasnih nalogah.	3,00	3,00	3,00	0,76	,240	,000	5,593	72	,000*
Radovednost je gonilna sila tega, kar delam.	3,05	3,00	3,00	0,80	,267	,000	5,945	72	,000*
Uživam pri reševanju problemov, ki so zame nekaj povsem novega.	3,15	3,00	3,00	0,66	,289	,000	8,426	72	,000*
Raje imam delo, za katerega vem, da ga lahko opravim dobro, kot delo, ki presega moje sposobnosti.	2,44	2,00	2,00	0,60	,329	,000	-,877	72	,383
Raje imam, ko lahko sam določim svoje cilje.	2,86	3,00	3,00	0,82	,265	,000	3,774	72	,000*
Pomembno mi je, da lahko delam tisto, pri čemer najbolj uživam.	3,47	4,00	4,00	0,60	,333	,000	13,688	72	,000*
Uživam pri delu, ki me tako prevzame, da pozabim na vse drugo.	3,12	3,00	3,00	0,74	,270	,000	7,155	72	,000*
Uživam pri reševanju kompleksnih problemov.	3,16	3,00	3,00	0,67	,282	,000	8,511	72	,000*
Pomembno mi je, da se imam pri svojem delu možnost izraziti.	3,11	3,00	3,00	0,64	,308	,000	8,189	72	,000*
Želim izvedeti, kako uspešen sem lahko pri svojem delu.	3,23	3,00	3,00	0,70	,261	,000	8,976	72	,000*
Najpomembneje je, da uživam v tem, kar delam.	3,32	3,00	3,00	0,64	,277	,000	10,833	72	,000*

Opomba: M – aritmetična sredina, Me – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon, Z – vrednost za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, p – vrednost statistične pomembnosti za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, t – vrednost za t-test odklonov od sredine lestvice, df – stopnja prostosti, p – vrednost statistične pomembnosti za t-test odklonov od sredine lestvice, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$; uporabljena je bila štiristopenjska lestvica.

Za preverjanje, ali so zaposleni zunanje ali notranje motivirani, sem ustvarila izvedeni spremenljivki (tabela 11). Izvedeni spremenljivki sem izračunala tako, da sem vsoto vseh spremenljivk, ki merijo posamezno motivacijo, delila s številom spremenljivk, zavzetih v dimenziji. Povprečno oceno izvedenih spremenljivk sem preverila glede na srednjo vrednost lestvice. Izkaže se, da pri zunanji motivaciji odstopanje od sredine lestvice ni statistično pomembno, medtem ko je pri notranji motivaciji odstopanje od sredine lestvice statistično pomembno. Lahko trdim, da imajo anketirani izraženo notranjo motivacijo. Pri spremenljivki zunanja motivacija je statistična pomembnost premajhna ($p > 0,05$), da bi lahko potrdili, da imajo zaposleni izraženo zunanjo motivacijo. Na podlagi Kolmogorov-Smirnovega testa lahko iz tabele razberemo, da so izvedene spremenljivke zunanje in notranje motivacije normalno porazdeljene ($p > 0,05$).

Tabela 11: Opisne statistike za izvedene spremenljivke dveh dimenzij merskega instrumenta motivacijska struktura, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice

	M	Me	Mo	SD	Z	p	Sredina lestvice = 2,5		
							t	df	p
Zunanja motivacija	2,57	2,60	2,73	0,32	,097	,084	1,938	72	,057
Notranja motivacija	3,03	3,00	2,87	0,34	,080	,200*	13,533	72	,000*

Opomba: M – aritmetična sredina, Me – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon, Z – vrednost za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, p – vrednost statistične pomembnosti za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, t – vrednost za t-test odklonov od sredine lestvice, df – stopnja prostosti, p – vrednost statistične pomembnosti za t-test odklonov od sredine lestvice, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$; uporabljena je bila štiristopenjska lestvica.

Naredila sem tudi novo spremenljivko, s pomočjo katere sem na podlagi izvedenih spremenljivk *notranja* in *zunanja motivacija* naredila primerjavo, ali imajo zaposleni bolj izraženo notranjo motivacijo ali zunanjo. Izkaže se, da ima 87 % (N = 61) zaposlenih bolj izraženo notranjo motivacijo, 13 % (N = 9) zaposlenih pa zunanjo motivacijo.

Tabela 12: Odstotek zaposlenih z bolj izraženo notranjo ali z bolj izraženo zunanjo motivacijo

		N	%	Kumulativni	
				Veljavni %	%
Veljavni	notranja	61	83,56	87,14	87,14
	motivacija				
	zunanja	9	12,35	12,86	100,00
	motivacija				
	Skupaj	70	95,89	100,00	
Neuvrščeni		3	4,11		
Skupaj		73	100,00		

5.5.2.3 Zadovoljstvo in stališče do različnih spodbud in nagrad

V tretjem delu vprašalnika me je zanimalo, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z različnimi nagradami in spodbudami ter njihovo stališče do le-teh. Anketiranim sem zastavila naslednje vprašanje: *»Ali menite, da za svoje dobro opravljeno delo in izpolnjevanje ciljev prejmete oz. imate možnost prejeti ustrezne spodbude in nagrade?«* Našteti so imeli deset različnih nagrad in spodbud. Pri naštetih spodbudah in nagradah so odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice (1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

Da sem ugotovila, ali se zaposleni strinjajo z vprašanjem, sem pogledala, kakšne so srednje vrednosti pri spremenljivkah (M – aritmetična sredina, Mo – modus, Me – mediana). Večje kot so srednje vrednosti, bolj se anketirani strinjajo, da za svoje dobro opravljeno delo in izpolnjevanje ciljev prejmejo ustrezne spodbude in nagrade.

Iz tabele 13 je razvidno, da ima najvišji modus (5) polovica nagrad in spodbud (*»ustrezne druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)*«, *»ustrezno osnovno (fiksno) plačo*«, *»ustrezne dodatke (delovna doba, nadure, dežurstva, mentoriranje ...)*«, *»ustrezne možnosti osebnega razvoja*«, *»ustrezen variabilni del plače (uspešnost, prizadevnost ...)*«). Zaposleni se najmanj strinjajo z nagrado oz. spodbudo, ki jim omogoča ustrezne možnosti za napredovanje znotraj podjetja, zato ima trditev najmanjši modus (1).

Tabela 13: Opisne statistike za merski instrument zadovoljstvo in stališče do različnih spodbud in nagrad, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice

	M	Me	Mo	SD	Z	p	Sredina lestvice = 3		
							t	df	p
ustrezno osnovno (fiksno) plačo	3,52	4,00	5,00	1,48	,257	,000	3,000	72	,004*
ustrezne dodatke (delovna doba, nadure, dežurstva ...)	3,52	4,00	5,00	1,38	,225	,000	3,233	72	,002*
ustrezen variabilni del plače (delovna uspešnost ...)	3,00	3,00	5,00	1,49	,173	,000	,000	72	1,000
ustrezne druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)	3,75	4,00	5,00	1,18	,227	,000	5,474	72	,000*
ustrezno pohvalo in priznanje	3,25	3,00	4,00	1,39	,199	,000	1,513	72	,135
ustrezne možnosti strokovnega razvoja	3,51	4,00	4,00	1,38	,270	,000	3,148	72	,002*
ustrezne možnosti osebnega razvoja	3,51	4,00	5,00	1,32	,207	,000	3,270	72	,002*
ustrezne možnosti napredovanja znotraj podjetja	2,93	3,00	1,00	1,47	,178	,000	-,399	72	,691
ustrezne možnosti vključenosti v novo delo in projekte	3,81	4,00	4,00	1,15	,279	,000	6,002	72	,000*
ustrezne možnosti soodločanja	3,49	4,00	4,00	1,31	,239	,000	3,207	72	,002*

Opomba: M – aritmetična sredina, Me – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon, Z – vrednost za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, p – vrednost statistične pomembnosti za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, t – vrednost za t-test odklonov od sredine lestvice, df – stopnja prostosti, p – vrednost statistične pomembnosti za t-test odklonov od sredine lestvice, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$; uporabljena je bila petstopenjska lestvica.

T-test pokaže, da so aritmetične sredine statistično pomembno večje od srednje vrednosti lestvice pri sedmih od desetih naštetih nagrad in spodbud, kar pomeni, da se zaposleni strinjajo, da imajo možnost prejetja ustrezne spodbude oz. nagrade ob dobro opravljenem delu pri sedmih od desetih naštetih nagrad in spodbud. Na podlagi Kolmogorov-Smirnovega testa lahko iz tabele razberemo, da spremenljivke niso normalno porazdeljene ($p < 0,05$).

Naredila sem tudi izvedeni spremenljivki *finančne* in *nefinančne nagrade*. Izvedeni spremenljivki sem izračunala tako, da sem vsoto vseh spremenljivk, ki merijo posamezne nagrade, delila s številom spremenljivk, zavzetih v izvedeni spremenljivki. Povprečno oceno izvedenih spremenljivk sem preverila glede na srednjo vrednost lestvice. Izkaže se, da je tako pri finančnih kot nefinančnih nagradah odstopanje od sredine lestvice statistično pomembno ($p < 0,05$). Lahko trdim, da anketirani prejemajo oz. imajo možnost prejeti ustrezne finančne in nefinančne nagrade za svoje dobro opravljeno delo in izpolnjevanje ciljev. Na podlagi Kolmogorov-Smirnovega testa lahko iz tabele razberemo, da izvedeni spremenljivki finančne in nefinančne nagrade niso normalno porazdeljene ($p < 0,05$).

Tabela 14: Opisne statistike za izvedeni spremenljivki dveh dimenzij merskega instrumenta zadovoljstvo in stališče do različnih spodbud in nagrad, rezultat testa normalne porazdelitve in povzetek t-testa za preverjanje pomembnosti razlik aritmetične sredine glede na sredino lestvice

	M	Me	Mo	SD	Z	p	Sredina lestvice = 3		
							t	df	p
Finančne nagrade	3,45	3,75	5,00	1,17	,339	,000	3,286	72	0,002
Nefinančne nagrade	3,42	3,67	5,00	1,15	,339	,000	3,074	72	0,003

Opomba: M – aritmetična sredina, Me – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon, Z – vrednost za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, p – vrednost statistične pomembnosti za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, t – vrednost za t-test odklonov od sredine lestvice, df – stopnja prostosti, p – vrednost statistične pomembnosti za t-test odklonov od sredine lestvice; uporabljena je bila petstopenjska lestvica.

Naredila sem tudi izvedeno spremenljivko, s pomočjo katere sem preverila, ali zaposleni menijo, da za svoje dobro opravljeno delo in izpolnjevanje ciljev prejema oz. dobivajo v večji meri ustrezne finančne ali ustrezne nefinančne nagrade. Izkaže se, da so pri polovici anketiranih izpostavljene finančne, pri drugi polovici pa nefinančne nagrade in spodbude. To je razvidno iz tabele 15.

Tabela 15: Odstotek zaposlenih z bolj izraženim zadovoljstvom s finančnimi ali z bolj izraženim zadovoljstvom z nefinančnimi nagradami.

		N	%	Veljavni %	Kumulativni %
Veljavni	finančne nagrade	31	42,47	50,00	50,00
	nefinančne nagrade	31	42,47	50,00	100,00
	Skupaj	62	84,93	100,00	
Neuvrščeni		11	15,07		
Skupaj		73	100,00		

V nadaljevanju sem z vprašalnikom preverjala pomembnost posameznih nagrad in spodbud za motivacijo za dobro opravljeno delo in izpolnjevanje ciljev podjetja. Anketirani so s pomočjo desetstopenjske lestvice rangirali našete nagrade in spodbude. S številko 1 so označili tisto nagrado ali spodbudo, ki se jim zdi najbolj pomembna, in s številko 10 tisto nagrado ali spodbudo, ki se jim zdi najmanj pomembna pri tem, da so motivirani za dobro opravljanje dela in izpolnjevanje ciljev podjetja. Izkaže se, da sta zaposlenim najpomembnejši nagradi oz. spodbudi fiksna plača (M = 2,9) in variabilni del plače (M = 4,07). Tudi t-test pokaže, da ti dve nagradi oz. spodbudi statistično pomembno odstopata od sredine lestvice. Prav tako pa t-test pokaže, da so zaposlenim najmanj pomembne nagrade ali spodbude »možnost

»vključevanja v novo delo in projekte«, »pohvala in priznanje«, »možnost soodločanja« ter »možnosti napredovanja znotraj podjetja«. Na podlagi Kolmogorov-Smirnovovega testa lahko iz tabele razberemo, da spremenljivke niso normalno porazdeljene ($p < 0,05$).

Tabela 16: Opisne statistike za merski instrument pomembnost spodbud in nagrad

	M rang	Me rang	Mo rang	SD rang	Z	p	Sredina lestvice = 5,5		
							t	df	p
Pomembnost_osnovna (fiksna) plača	2,90	1,00	1,00	3,22	,353	,000	-6,880	72	,000*
Pomembnost_dodatki (delovna doba, nadure, dežurstva, mentoriranje ...)	5,19	5,00	2,00	2,77	,169	,000	-,950	72	,345
Pomembnost_variabilni del plače (uspešnost, prizadevnost ...)	4,07	3,00	2,00	2,58	,236	,000	-4,734	72	,000*
Pomembnost_druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)	5,64	5,00	4,00	2,55	,206	,000	,482	72	,632
Pomembnost_pohvala in priznanje	6,64	7,00	10,00	2,74	,150	,000	3,566	72	,001*
Pomembnost_možnost strokovnega razvoja	5,05	5,00	5,00	2,20	,134	,002	-1,731	72	,088
Pomembnost_možnost osebni razvoj	5,73	6,00	7,00	2,35	,108	,035	,821	72	,414
Pomembnost_možnost napredovanja znotraj podjetja	6,40	6,00	6,00	2,60	,138	,002	2,946	72	,004*
Pomembnost_možnost vključenosti v novo delo in projekte	6,75	7,00	8,00	2,15	,190	,000	4,990	72	,000*
Pomembnost_možnost soodločanja	6,62	7,00	9,00	2,98	,186	,000	3,206	72	,002*

Opomba: M – aritmetična sredina, Me – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon, Z – vrednost za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, p – vrednost statistične pomembnosti za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, t – vrednost za t-test odklonov od sredine lestvice, df – stopnja prostosti, p – vrednost statistične pomembnosti za t-test odklonov od sredine lestvice, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$; uporabljena je bila desetstopenjska rangirana lestvica (od 1 – najbolj pomembna do 10 – najmanj pomembna nagrada ali spodbuda).

Zadnje vprašanje v tretjem delu vprašalnika je bilo odprto vprašanje, kjer so udeleženci napisali, kaj po njihovem mnenju še bistveno prispeva k njihovi uspešnosti pri delu in izpolnjevanju ciljev. Odgovore sem smiselno združila v sedem skupin:

- uspešnost poslovanja;
- pohvala, pozornost, priznanje;
- delovni pogoji;
- finančne in druge nagrade;
- klima, odnosi, komuniciranje;
- vodenje in organizacija;

- izobraževanje.

Spodnja tabela prikazuje frekvence posameznih odgovorov.

Tabela 17: Frekvence in odstotki drugih spodbud in nagrad, navedenih s strani udeležencev

	F	%
Uspešnost poslovanja	5	6,33
Pohvala, pozornost, priznanje	4	5,06
Delovni pogoji	12	15,19
Finančne in druge nagrade	6	7,59
Klima, odnosi, komunikacija	17	21,52
Vodenje in organizacija	11	13,92
Izobraževanje	2	2,53
Nič dodatnega	22	27,85
Skupaj	79	100,00

V tabeli so prikazani vsi odgovori. Dvaindvajset udeležencev ni navedlo dodatnih spodbud oz. nagrad, ki bi prispevale k njihovi uspešnosti pri delu in izpolnjevanju ciljev podjetja. Drugih enainpetdeset udeležencev je navedlo dodatne spodbude in nagrade sedeminpetdesetkrat. Le-te sem smiselno razvrstila v oblikovane skupine. Najpogosteje navajajo klimo, odnose in komunikacijo, delovne pogoje in vodenje ter organizacijo. Redkeje pa navajajo izobraževanje, pohvale, pozornosti, priznanja in uspešnost poslovanja.

5.5.3 Analize glede na podjetje, spol, starost, področje dela, delovno dobo in izobrazbo zaposlenih

Vse do sedaj opravljene analize za posamezne sklope vprašalnika sem preverila še glede na podjetje, v katerem so anketirani zaposleni, spol, starost, področje dela, delovno dobo v skupini in glede na izobrazbo. Na ta način sem želela preveriti, ali kakšna skupina zaposlenih posebej izstopa na katerem od raziskovalnih področij.

V tabeli 18 so predstavljene opisne statistike demografskih spremenljivk, ki sem jih uporabila pri analizah, ki sledijo. Iz tabele je razvidno, da je spremenljivka starost normalno porazdeljena. Vse druge spremenljivke niso normalno porazdeljene. Ta podatek je pomemben za izbiro ustreznih testov pri analizah.

Tabela 18: Opisne statistike za demografske statistike in rezultat testa normalne porazdelitve

	M	Me	Mo	SD	Z	p
Koliko časa ste zaposleni oz. delate v tej poslovni skupini?	7,21	5,00	15	5,20	,175	,000
Koliko ste stari?	37,75	38,00	34	7,57	,093	,200*
Katero je vaše primarno področje dela?	-	-	-	-	,196	,000
Kakšnega spola ste?	-	-	-	-	,473	,000
Podjetje glede na tip nagrad	-	-	-	-	,352	,000

Opomba: M – aritmetična sredina, Me – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon, Z – vrednost za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve, p – vrednost statistične pomembnosti za Kolmogorov-Smirnov test odstopanja od normalne porazdelitve.

5.5.3.1 Podjetja

Statistično pomembne razlike med podjetji lahko na vzorcu interpretiramo pri glavnih spremenljivkah zagnanost, predanost, zatopljenost, notranja motivacija, finančne nagrade in nefinančne nagrade. Podjetja z najvišjimi povprečji pri posameznih glavnih spremenljivkah so v krepkem tisku. Izkaže se, da pri večini glavnih spremenljivk z najvišjim povprečjem izstopa podjetje S4. Izpeljem lahko, da anketirani, ki so zaposleni v podjetju S4, izkazujejo največjo zavzetost pri delu pri vseh treh dimenzijah in največje zadovoljstvo s prejetjem ustreznih finančnih in nefinančnih nagrad za svojo uspešnost pri delu. V podjetju S3 izkazujejo zaposleni najvišjo notranjo motivacijo. Podjetje S3 je majhno, homogeno in uspešno podjetje v skupini z jasno poslovno strategijo.

Tabela 19: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na podjetje

		N	M	SD	Povprečni rang	H	df	p
ZAGNANOST	podjetje_S1	37	4,28	0,77	32,46	13,218	4	0,010*
	podjetje_S2	5	4,73	0,63	42,20			
	podjetje_S3	5	3,87	0,81	22,10			
	podjetje_S4	15	5,06	0,58	53,03			
	podjetje_S5	11	4,35	0,90	34,82			
	Skupaj	73	4,45	0,81				
PREDANOST	podjetje_S1	37	4,24	0,97	29,28	20,693	4	0,000*
	podjetje_S2	5	5,24	0,74	51,80			
	podjetje_S3	5	4,44	0,81	32,00			
	podjetje_S4	15	5,41	0,54	56,30			
	podjetje_S5	11	4,15	1,41	32,18			
	Skupaj	73	4,55	1,06				
ZATOPLJENOST	podjetje_S1	37	4,44	0,81	32,49	11,276	4	0,024*
	podjetje_S2	5	4,70	0,73	38,40			
	podjetje_S3	5	4,13	0,42	24,00			
	podjetje_S4	15	5,22	0,60	52,13			
	podjetje_S5	11	4,26	1,52	36,82			
	Skupaj	73	4,57	0,94				
ZUNANJA MOTIVACIJA	podjetje_S1	37	2,64	0,31	41,65	5,436	4	0,245
	podjetje_S2	5	2,40	0,23	23,90			
	podjetje_S3	5	2,55	0,23	35,10			
	podjetje_S4	15	2,45	0,31	29,93			
	podjetje_S5	11	2,60	0,37	37,82			
	Skupaj	73	2,57	0,32				
NOTRANJA MOTIVACIJA	podjetje_S1	37	2,93	0,31	30,78	14,692	4	0,005*
	podjetje_S2	5	3,04	0,27	36,30			
	podjetje_S3	5	3,35	0,26	57,10			
	podjetje_S4	15	2,98	0,34	33,80			
	podjetje_S5	11	3,30	0,28	53,46			
	Skupaj	73	3,03	0,34				
Finančne nagrade	podjetje_S1	37	2,98	1,19	28,55	21,485	4	0,000*
	podjetje_S2	5	4,05	0,87	47,30			
	podjetje_S3	5	3,75	0,94	42,50			
	podjetje_S4	15	4,52	0,54	56,77			
	podjetje_S5	11	3,16	0,91	31,27			
	Skupaj	73	3,45	1,17				
Nefinančne nagrade	podjetje_S1	37	2,82	1,06	25,54	28,225	4	0,000*
	podjetje_S2	5	3,97	0,32	47,10			
	podjetje_S3	5	4,37	0,68	54,90			
	podjetje_S4	15	4,42	0,59	56,43			
	podjetje_S5	11	3,36	1,19	36,32			
	Skupaj	73	3,42	1,16				

Opomba: N – število udeležencev, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon, H – statistika za Kruskal-Wallisov test, df – število stopenj svobode, p – nivo statistične pomembnosti, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$.

Tabela 20 prikazuje število notranje ali zunanje motiviranih zaposlenih po posameznih podjetjih. Izpostavim lahko podjetji S2 in S3, kjer nihče od zaposlenih ni zunanje motiviran. S2 je matično podjetje, kjer so zaposleni tudi lastniki poslovne

skupine. Podjetje S3 pa je, kot že omenjeno, majhno, homogeno in uspešno podjetje v skupini z jasno poslovno strategijo. Višje število pretežno zunanje motiviranih zaposlenih je v podjetju S1. V primerjavi z drugimi podjetji bi lahko to bila tudi posledica znižanja osnovnih plač v zadnjih dveh letih pred raziskavo v podjetju S1.

Tabela 20: Križna tabela med vključenim podjetjem in tipom delovne motivacije ter Hi-kvadrat test

			Motivacija		Skupaj
			notranja	zunanja	
			motivacija	motivacija	
Podjetje	podjetje_S1	N	28	7	35
		% od skupaj	40,00 %	10,00 %	50,00 %
		% znotraj podjetja	80,00 %	20,00 %	100,00 %
	podjetje_S2	N	5	0	5
		% od skupaj	7,14 %	0,00 %	7,14 %
		% znotraj podjetja	100,00 %	0,00 %	100,00 %
	podjetje_S3	N	5	0	5
		% od skupaj	7,14 %	0,00 %	7,14 %
		% znotraj podjetja	100,00 %	0,00 %	100,00 %
	podjetje_S4	N	13	1	14
		% od skupaj	18,57 %	1,43 %	20,00 %
		% znotraj podjetja	92,86 %	7,14 %	100,00 %
	podjetje_S5	N	10	1	11
		% od skupaj	14,29 %	1,43 %	15,71 %
		% znotraj podjetja	90,91 %	9,09 %	100,00 %
Skupaj	N	61	9	70	
	% od skupaj	87,14 %	12,86 %	100,00 %	

Hi-kvadrat test

	X ²	df	p
Hi-kvadrat test	3,616 ^a	4	,460
Kulbackov test	4,778	4	,311
N veljavni	70		

Opomba: X² – Hi-kvadrat test, df – število stopenj svobode, p – nivo statistične pomembnosti, a – sedem celic (70,0 %) ima pričakovano frekvenco manj kot pet. Minimalna pričakovana frekvenca je 0,64.

Hi-kvadrat test pokaže, da verjetnost povezave med deleži zaposlenih z notranjo in zunanjo motivacijo po podjetjih ni statistično pomembna.

Tabela 21 prikazuje število zaposlenih, ki so zadovoljni s finančnimi ali nefinančnimi nagradami za uspešno opravljeno delo po posameznih podjetjih.

Tabela 21: Križna tabela med vključenim podjetjem in tipom nagrade ter Hi-kvadrat test

		Nagrade		Skupaj
		finančne nagrade	nefinančne nagrade	
Podjetje	podjetje_S1	N	14	19
		% od skupaj	22,58 %	30,65 %
		% znotraj podjetja	42,42 %	57,58 %
	podjetje_S2	N	2	3
		% od skupaj	3,23 %	4,84 %
		% znotraj podjetja	40,00 %	60,00 %
	podjetje_S3	N	3	1
		% od skupaj	4,84 %	1,61 %
		% znotraj podjetja	75,00 %	25,00 %
	podjetje_S4	N	4	5
		% od skupaj	6,45 %	8,06 %
		% znotraj podjetja	44,44 %	55,56 %
	podjetje_S5	N	8	3
		% od skupaj	12,90 %	4,84 %
		% znotraj podjetja	72,73 %	27,27 %
Skupaj		N	31	31
		% od skupaj	50,00 %	50,00 %

Hi-kvadrat test

	X ²	df	p
Hi-kvadrat test	4,341 ^a	4	,362
Kulbackov test	4,478	4	,345
N veljavni	62		

Opomba: X² – Hi-kvadrat test, df – število stopenj svobode, p – nivo statistične pomembnosti, a – šest celic (60,0 %) ima pričakovano frekvenco manj kot pet. Minimalna pričakovana frekvenca je 2,00.

Izpostavim lahko podjetje S1, v katerem je več zaposlenih bolj zadovoljnih z nefinančnimi nagradami, in podjetje S5, v katerem je več zaposlenih bolj zadovoljnih s finančnimi nagradami za svojo delovno uspešnost. Podjetje S1 je najstarejše podjetje, kjer se je sistem nefinančnih nagrad razvijal in utrjeval z razvojem podjetja. Podjetje S5 je najmlajše podjetje, ki ima tudi dejansko najbolj razvit in implementiran sistem finančnih nagrad.

Hi-kvadrat test pokaže, da verjetnost povezave med deleži zaposlenih, zadovoljnih s finančnimi in z nefinančnimi nagradami, po podjetjih ni statistično pomembna.

5.5.3.2 Spol

Med ženskami in moškimi lahko na vzorcu interpretiramo statistično pomembne razlike pri glavni spremenljivki zunanja motivacija (uporabljena je bila štiristopenjska lestvica, pri čemer 1 pomeni najnižjo in 4 najvišjo stopnjo motivacije). Pri vseh drugih glavnih spremenljivkah ni mogoče interpretirati pomembnih razlik. Spol z najvišjimi povprečji pri glavni spremenljivki zunanja motivacija je v krepkem tisku. Izpeljem lahko, da je pri moških zaposlenih bolj izražena zunanja motivacija kot pri ženskah.

Tabela 22: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na spol

		N	M-rang	Vsota rangov	U	p
Zagnanost	ženski	17	40,79	693,50		
	moški	54	34,49	1862,50	377,500	,271
	Skupaj	71				
Predanost	ženski	17	39,82	677,00		
	moški	54	34,80	1879,00	394,000	,380
	Skupaj	71				
Zatopljenost	ženski	17	43,35	737,00		
	moški	54	33,69	1819,00	334,000	,091
	Skupaj	71				
ZUNANJA MOTIVACIJA	ženski	17	23,88	406,00		
	moški	54	39,81	2150,00	253,000	,005*
	Skupaj	71				
NOTRANJA MOTIVACIJA	ženski	17	39,68	674,50		
	moški	54	34,84	1881,50	396,500	,399
	Skupaj	71				
Finančne nagrade	ženski	17	40,65	691,00		
	moški	54	34,54	1865,00	380,000	,284
	Skupaj	71				
Nefinančne nagrade	ženski	17	37,41	636,00		
	moški	54	35,56	1920,00	435,000	,746
	Skupaj	71				

Opomba: N – število udeležencev, M-rang – aritmetična sredina rangov, U – statistika Mann-Whitneyjevega testa za testiranje razlik med povprečnimi rangi dveh skupin, p – nivo statistične pomembnosti, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$.

5.5.3.3 Starost

Naredila sem tudi pregled povezanosti med starostjo anketiranih in spremenljivkami zavzetosti, motivacije in nagrad. Spremenljivke starost, zunanja in notranja motivacija so normalno porazdeljene, zato povezanost med njimi preverjamo s Pearsonovim koeficientom korelacije. Druge spremenljivke so nenormalno porazdeljene, zato povezanost med starostjo in zavzetostjo ter nagradami preverjamo s Spearmanovim koeficientom korelacije. Tabela 23 prikazuje izračun Pearsonovega in Spearmanovega koeficienta korelacije za vse spremenljivke. Pri izračunu

Pearsonov koeficient korelacije (v prvem delu tabele) so spremenljivke, ki ne odstopajo od normalne porazdelitve, označene odebeljeno. Tudi pri izračunu Spearmanovega koeficienta korelacije (v drugem delu tabele) so spremenljivke, ki odstopajo od normalne porazdelitve, označene odebeljeno. Statistično pomembne povezave med starostjo in glavnimi spremenljivkami so v tabeli 23 označene z zvezdico. Iz tabele 23 razberemo, da obstaja povezava med starostjo in zunanjo motivacijo, notranjo motivacijo in nefinančnimi nagradami. Lahko povzamem, da starejši kot so anketirani, manj so zunanje motivirani in manj so tudi notranje motivirani. Motivacija, tako zunanja kot notranja, z naraščanjem starosti zaposlenih upada. Enako velja za spremenljivko nefinančne nagrade. Starejši kot so zaposleni, manj so zadovoljni z nefinančnimi nagradami. Zadovoljstvo z nefinančnimi nagradami z naraščanjem starosti zaposlenih upada.

Tabela 23: Povezanost med starostjo anketiranih in spremenljivkami zavzetosti, motivacije in nagrad

		Zagnanost	Predanost	Zatopljenost	Zunanja motivacija	Notranja motivacija	Finančne nagrade	Nefinančne nagrade
Starost	r	,028	-,077	,078	-,324	-,278	-,051	-,264
	p	,817	,519	,513	,005*	,017*	,669	,024

Opombe: N = 73, r – Pearsonov koeficient korelacije, p – nivo statistične pomembnosti, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$.

		Zagnanost	Predanost	Zatopljenost	Zunanja motivacija	Notranja motivacija	Finančne nagrade	Nefinančne nagrade
Starost	p	,034	-,074	,009	-,262	-,239	-,062	-,250
	p	,775	,535	,941	,025	,042	,604	,033*

Opombe: N = 73, p – Spearmanov koeficient korelacije, p – nivo statistične pomembnosti, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$.

5.5.3.4 Področja dela

Rezultati analize kažejo, da se razlike med zaposlenimi na različnih področjih dela statistično pomembno razlikujejo po zunanji motivaciji. Razlike pri drugih spremenljivkah so majhne in statistično nepomembne. Področje dela z najvišjimi povprečji pri glavni spremenljivki zunanja motivacija je v krepkem tisku. Izpeljem lahko, da je pri zaposlenih na področju načrtovanja in/ali razvoja rešitev najbolj izražena zunanja motivacija.

Tabela 24: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na področje dela

		N	M	SD	Povprečni rang	H	df	p
ZAGNANOST	1 – vodenje	9	4,91	0,58	48,67	7,331	4	0,119
	2 – prodaja in trženje	16	4,69	0,68	43,63			
	3 – načrtovanje in/ali razvoj rešitev	13	4,18	0,83	29,88			
	4 – izvedba in tehnična podpora	20	4,22	0,83	31,10			
	5 – poslovna podpora	15	4,49	0,89	36,97			
	Skupaj	73	4,45	0,81				
PREDANOST	1 – vodenje	9	5,09	0,53	48,22	6,695	4	0,153
	2 – prodaja in trženje	16	4,90	0,93	43,06			
	3 – načrtovanje in/ali razvoj rešitev	13	4,06	1,21	28,19			
	4 – izvedba in tehnična podpora	20	4,46	0,84	33,40			
	5 – poslovna podpora	15	4,39	1,39	36,23			
	Skupaj	73	4,55	1,06				
ZATOPLJENOST	1 – vodenje	9	5,00	0,68	46,78	6,992	4	0,136
	2 – prodaja in trženje	16	4,90	0,82	44,78			
	3 – načrtovanje in/ali razvoj rešitev	13	4,04	1,29	28,92			
	4 – izvedba in tehnična podpora	20	4,48	0,75	32,33			
	5 – poslovna podpora	15	4,54	0,94	36,07			
	Skupaj	73	4,57	0,94				
ZUNANJA MOTIVACIJA	1 – vodenje	9	2,46	0,35	29,83	12,807	4	0,012*
	2 – prodaja in trženje	16	2,55	0,31	35,66			
	3 – načrtovanje in/ali razvoj	13	2,75	0,21	50,85			
	4 – izvedba in tehnična podpora	20	2,65	0,25	41,63			
	5 – poslovna podpora	15	2,41	0,38	24,57			
	Skupaj	73	2,57	0,32				
NOTRANJA MOTIVACIJA	1 – vodenje	9	3,06	0,27	37,89	4,109	4	0,391
	2 – prodaja in trženje	16	3,15	0,27	43,88			
	3 – načrtovanje in/ali razvoj rešitev	13	3,08	0,37	39,27			
	4 – izvedba in tehnična podpora	20	3,02	0,31	35,68			
	5 – poslovna podpora	15	2,88	0,42	28,93			
	Skupaj	73	3,03	0,34				
Finančne nagrade	1 – vodenje	9	3,44	1,10	37,22	0,943	4	0,918
	2 – prodaja in trženje	16	3,63	1,24	40,56			
	3 – načrtovanje in/ali razvoj rešitev	13	3,21	1,34	33,19			
	4 – izvedba in tehnična podpora	20	3,48	1,21	37,45			
	5 – poslovna podpora	15	3,43	1,02	35,77			
	Skupaj	73	3,45	1,17				
Nefinančne nagrade	1 – vodenje	9	3,91	0,75	45,83	7,504	4	0,112
	2 – prodaja in trženje	16	3,94	1,15	46,66			
	3 – načrtovanje in/ali razvoj rešitev	13	3,13	1,06	31,12			
	4 – izvedba in tehnična podpora	20	3,23	1,08	32,90			
	5 – poslovna podpora	15	3,07	1,36	31,97			
	Skupaj	73	3,42	1,16				

Opombe: N – število udeležencev, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon, H – statistika za Kruskal-Wallisov test, df – število stopenj svobode, p – nivo statistične pomembnosti, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$.

Nakazana je tudi razlika, vendar pri 5-odstotnem tveganju statistično ni pomembna, da zaposleni na področju vodenja izkazujejo največjo zavzetost pri delu pri vseh treh

dimenzijah (zagnanost, predanost in zatopljenost) in da zaposleni na področju prodaje in trženja najvišje ocenjujejo trditev, da za svojo uspešnost pri delu prejemajo ustrezne nefinančne nagrade.

5.5.3.5 Delovna doba v poslovni skupini

Zaposlene v proučevanem vzorcu sem po delovni dobi v poslovni skupini razdelila v dve skupini, kot prikazuje tabela 25.

Tabela 25: Odstotek zaposlenih glede na dolžino delovne dobe v poslovni skupini

	N	%
1 – do 5 let	38	52,05
2 – nad 5 let	35	47,95
Skupaj	73	100,00

Statistično pomembne razlike med opredeljenimi skupinami po delovni dobi lahko na vzorcu interpretiramo pri predanosti in zatopljenosti (uporabljena je bila sedemstopenjska lestvica, pri čemer 0 pomeni najnižjo vrednost in 6 najvišjo vrednost zagnanosti), pri notranji motivaciji (uporabljena je bila štiristopenjska lestvica, pri čemer 1 pomeni najnižjo vrednost in 4 najvišjo vrednost motivacije) ter pri finančnih in nefinančnih nagradah (uporabljena je bila petstopenjska lestvica, pri čemer 1 pomeni najnižjo vrednost in 5 najvišjo vrednost zadovoljstva z nagradami). Izkaže se, da anketirani, ki so zaposleni v poslovni skupini do 5 let, izkazujejo večjo predanost in zatopljenost ter višjo notranjo motivacijo in višje ocenjujejo, da za svojo uspešnost pri delu prejemajo ustrezne finančne in nefinančne nagrade.

Tabela 26: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na delovno dobo

		N	M-rang	Vsota rangov	U	p
Zagnanost	do 5 let	38	39,67	1507,50		
	nad 5 let	35	34,10	1193,50	563,500	,261
	Skupaj	73				
Predanost	do 5 let	38	42,86	1628,50		
	nad 5 let	35	30,64	1072,50	442,500	,014*
	Skupaj	73				
Zatopljenost	do 5 let	38	42,17	1602,50		
	nad 5 let	35	31,39	1098,50	468,500	,030*
	Skupaj	73				
ZUNANJA MOTIVACIJA	do 5 let	38	39,76	1511,00		
	nad 5 let	35	34,00	1190,00	560,000	,245
	Skupaj	73				
NOTRANJA MOTIVACIJA	do 5 let	38	42,09	1599,50		
	nad 5 let	35	31,47	1101,50	471,500	,032*
	Skupaj	73				
Finančne nagrade	do 5 let	38	41,71	1585,00		
	nad 5 let	35	31,89	1116,00	486,000	,047*
	Skupaj	73				
Nefinančne nagrade	do 5 let	38	43,45	1651,00		
	nad 5 let	35	30,00	1050,00	420,000	,007*
	Skupaj	73				

Opomba: N – število udeležencev, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon, SE – standardna napaka, U – statistika Mann-Whitneyjevega testa za testiranje razlik med povprečnimi rangi dveh skupin, p – nivo statistične pomembnosti.

5.5.3.6 Izobrazba

Na podlagi Kruskal-Wallisovega testa za spremenljivke se na podlagi posameznih spremenljivk glede na izobrazbo izkaže, da pri izobrazbi na vzorcu ne morem interpretirati statistično pomembnih razlik.

Tabela 27: Pomembnost razlik v spremenljivkah zavzetosti, motivacije in tipa nagrad glede na izobrazbo

		N	M	SD	Povprečni rang	H	df	p
ZAGNANOST	1 – magisterij, doktorat	4	4,96	0,66	50,50	2,298	3	0,513
	2 – srednja šola	17	4,30	0,78	33,09			
	3 – visoka šola	35	4,45	0,82	36,66			
	4 – višja šola	17	4,49	0,86	38,44			
	Skupaj	73	4,45	0,81				
PREDANOST	1 – magisterij, doktorat	4	5,15	0,38	49,88	1,776	3	0,620
	2 – srednja šola	17	4,58	0,86	36,35			
	3 – visoka šola	35	4,48	1,07	35,29			
	4 – višja šola	17	4,52	1,33	38,15			
	Skupaj	73	4,55	1,06				
ZATOPLJENOST	1 – magisterij, doktorat	4	4,79	0,63	42,00	1,479	3	0,687
	2 – srednja šola	17	4,48	0,64	32,35			
	3 – visoka šola	35	4,52	1,08	37,04			
	4 – višja šola	17	4,72	0,99	40,38			
	Skupaj	73	4,57	0,94				
ZUNANJA MOTIVACIJA	1 – magisterij, doktorat	4	2,53	0,44	36,13	0,154	3	0,985
	2 – srednja šola	17	2,58	0,35	37,44			
	3 – visoka šola	35	2,58	0,36	37,69			
	4 – višja šola	17	2,56	0,16	35,35			
	Skupaj	73	2,57	0,32				
NOTRANJA MOTIVACIJA	1 – magisterij, doktorat	4	3,18	0,20	47,63	4,808	3	0,186
	2 – srednja šola	17	2,94	0,38	31,35			
	3 – visoka šola	35	3,11	0,32	41,24			
	4 – višja šola	17	2,94	0,33	31,41			
	Skupaj	73	3,03	0,34				
Finančne nagrade	1 – magisterij, doktorat	4	4,19	1,07	51,25	4,317	3	0,229
	2 – srednja šola	17	3,71	0,96	41,44			
	3 – visoka šola	35	3,21	1,13	32,44			
	4 – višja šola	17	3,51	1,40	38,59			
	Skupaj	73	3,45	1,17				
Nefinančne nagrade	1 – magisterij, doktorat	4	4,25	1,19	53,38	3,355	3	0,340
	2 – srednja šola	17	3,52	1,07	39,15			
	3 – visoka šola	35	3,39	1,13	36,23			
	4 – višja šola	17	3,18	1,28	32,59			
	Skupaj	73	3,42	1,16				

Opombe: N – število udeležencev, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon, H – statistika za Kruskal-Wallisov test, df – število stopenj svobode, p – nivo statistične pomembnosti, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$.

5.5.4 Preverjanje hipotez in ugotovitve

Hipoteze sem preverjala s pomočjo bivariatnih in multivariatnih analiz. Za potrditev hipotez sem predhodno naredila izvedene spremenljivke za posamezne sklope vprašanj, ki sem jih opisala že v podpodpoglavju Analiza odgovorov na vprašanja. Preverila sem tudi, ali so spremenljivke, ki jih bom uporabila, normalno porazdeljene. Ugotovim, da sta spremenljivki, ki merita zunanjo motivacijo in notranjo motivacijo, normalno porazdeljeni. Vse druge spremenljivke niso normalno porazdeljene, zato pri delu z njimi to upoštevam in po potrebi uporabim neparametrične teste.

5.5.4.1 Hipoteza 1

Za preverjanje prve hipoteze – ki pravi, da dajejo zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo pri delu, večjo pomembnost nefinančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo – sem uporabila neparametrični Kruskal-Wallisov test. Test sem izbrala na podlagi zbranih podatkov, ki so rangirani od 1 (nagrada, ki je najbolj pomembna) do 10 (nagrada, ki je najmanj pomembna).

Za preverjanje hipoteze sem uporabila izvedeno spremenljivko motivacija, ki opredeljuje zaposlene z bolj izraženo zunanjo in zaposlene z bolj izraženo notranjo motivacijo. Spremenljivko sem že predstavila v predhodnem poglavju.

Rezultat testa nakazuje, da dajejo zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo, večjo pomembnost nefinančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo. Na tem mestu je treba posebno pozornost nameniti temu, da razlike niso statistično pomembne ($p > 0,05$), zato hipoteze ne morem potrditi. Nakazana je razlika, vendar pri 5-odstotnem tveganju statistično ni pomembna, pri postavki »*možnost vključenosti v novo delo in projekte*«, in sicer se zaposlenim z bolj izraženo notranjo motivacijo trditev zdi pomembnejša kot zaposlenim z bolj izraženo zunanjo motivacijo.

Tabela 28: Osnovne opisne statistike za spremenljivke nefinančnih nagrad in spodbud

	N	M	SD	Min.	Maks.
Pomembnost_n_5 pohvala in priznanje	73	6,64	2,74	1	10
Pomembnost_n_6 možnost strokovnega razvoja	73	5,05	2,20	1	10
Pomembnost_n_7 možnost osebnega razvoja	73	5,73	2,35	1	10
Pomembnost_n_8 možnost napredovanja znotraj podjetja	73	6,40	2,60	1	10
Pomembnost_n_9 možnost vključenosti v novo delo in projekte	73	6,75	2,15	2	10
Pomembnost_n_10 možnost soodločanja	73	6,62	2,98	1	10
Motivacija	70	1,13	0,34	1	2

Opomba: N – število udeležencev, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost izbire na vprašalniku, Maks. – maksimalna vrednost izbire na vprašalniku.

Tabela 29: Povprečni rangi za spremenljivke nefinančnih nagrad in spodbud glede na vrsto motivacije

	Motivacija	N	Povprečne rangov
Pomembnost_n_5 pohvala in priznanje	1 – notranja motivacija	61	34,10
	2 – zunanja motivacija	9	45,00
	Skupaj	70	
Pomembnost_n_6 možnost strokovnega razvoja	1 – notranja motivacija	61	34,48
	2 – zunanja motivacija	9	42,44
	Skupaj	70	
Pomembnost_n_7 možnost osebnega razvoja	1 – notranja motivacija	61	34,06
	2 – zunanja motivacija	9	45,28
	Skupaj	70	
Pomembnost_n_8 možnost napredovanja znotraj podjetja	1 – notranja motivacija	61	34,89
	2 – zunanja motivacija	9	39,61
	Skupaj	70	
Pomembnost_n_9 možnost vključenosti v novo delo in projekte	1 – notranja motivacija	61	33,72
	2 – zunanja motivacija	9	47,56
	Skupaj	70	
Pomembnost_n_10 možnost soodločanja	1 – notranja motivacija	61	34,84
	2 – zunanja motivacija	9	39,94
	Skupaj	70	

Tabela 30: Test razlik v pomembnosti posameznih nefinančnih nagrad in spodbud glede na notranjo in zunanjo motivacijo

	X ²	df	p	Monte Carlo		
				p	99-odstotna stopnja zaupanja	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Pomembnost_n_5 pohvala in priznanje	2,314	1	0,128	0,129	0,120	0,138
Pomembnost_n_6 možnost strokovnega razvoja	1,230	1	0,267	0,274	0,263	0,286
Pomembnost_n_7 možnost osebnega razvoja	2,431	1	0,119	0,122	0,113	0,130
Pomembnost_n_8 možnost napredovanja znotraj podjetja	0,431	1	0,511	0,520	0,507	0,533
Pomembnost_n_9 možnost vključenosti v novo delo in projekte	3,743	1	0,053	0,052	0,046	0,057
Pomembnost_n_10 možnost soodločanja	0,502	1	0,479	0,489	0,476	0,502

Opomba: X² – Hi-kvadrat test, df – stopnja prostosti, p – nivo statistične pomembnosti; uporabljen je Kruskal-Wallisov test za neparametrijske podatke.

5.5.4.2 Hipoteza 2

Za testiranje druge hipoteze – ki pravi, da dajejo zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, večjo pomembnost finančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo – sem zaradi narave podatkov prav tako uporabila Kruskal-Wallisov neparametrični test. Test sem izbrala na podlagi zbranih podatkov, ki so rangirani od 1 (nagrada, ki je najbolj pomembna) do 10 (nagrada, ki je najmanj pomembna).

Za preverjanje hipoteze sem uporabila izvedeno spremenljivko motivacija, ki opredeljuje zaposlene z bolj izraženo zunanjo ali z bolj izraženo notranjo motivacijo. Spremenljivko sem že predstavila v predhodnem poglavju.

Rezultati testa nakazujejo, da dajejo zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo, večjo pomembnost finančnim nagradam. Razlike so pri dveh finančnih nagradah (»dodatki – delovna doba, nadure, dežurstva, mentoriranja ...« in »druge finančne nagrade«) statistično pomembne ($p < 0,05$). Za ti dve vrsti finančnih nagrad in spodbud lahko hipotezo potrdim.

Tabela 31: Osnovne opisne statistike za spremenljivke finančnih nagrad in spodbud

	N	M	SD	Min.	Maks.
Pomembnost_n_1 osnovna (fiksna) plača	73	2,90	3,22	1	10
Pomembnost_n_2 dodatki (delovna doba, nadure, dežurstvo, mentoriranje ...)	73	5,19	2,77	1	10
Pomembnost_n_3 variabilni del plače (uspešnost, prizadevnost ...)	73	4,07	2,58	1	10
Pomembnost_n_4 druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)	73	5,64	2,55	1	10
Motivacija	70	1,13	0,34	1	2

Opomba: N – število udeležencev, M – aritmetična sredina, SD – standardna odklon, Min. – minimalna vrednost izbire na vprašalniku, Maks. – maksimalna vrednost izbire na vprašalniku.

Tabela 32: Povprečnih rangi za spremenljivke finančnih nagrad in spodbud glede na vrsto motivacije

	Motivacija	N	Povprečje rangov
Pomembnost_n_1 osnovna (fiksna) plača	1 – notranja motivacija	61	36,07
	2 – zunanja motivacija	9	31,67
	Skupaj	70	
Pomembnost_n_2 dodatki (delovna doba, nadure, dežurstvo, mentoriranje ...)	1 – notranja motivacija	61	38,21
	2 – zunanja motivacija	9	17,11
	Skupaj	70	
Pomembnost_n_3 variabilni del plače (uspešnost, prizadevnost ...)	1 – notranja motivacija	61	36,54
	2 – zunanja motivacija	9	28,44
	Skupaj	70	
Pomembnost_n_4 druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)	1 – notranja motivacija	61	37,78
	2 – zunanja motivacija	9	20,06
	Skupaj	70	

Tabela 33: Test razlik v pomembnosti posameznih finančnih nagrad in spodbud glede na notranjo in zunanjo motivacijo

	X ²	df	p	Monte Carlo		
				p	99-odstotni interval zaupanja	
					Sp. meja	Zg. meja
Pomembnost_n_1 osnovna (fiksna) plača	0,489	1	0,484	0,509	0,496	0,521
Pomembnost_n_2 dodatki (delovna doba, nadure, dežurstvo, mentoriranje ...)	8,584	1	0,003*	0,002	0,001	0,003
Pomembnost_n_3 variabilni del plače (uspešnost, prizadevnost ...)	1,290	1	0,256	0,268	0,257	0,280
Pomembnost_n_4 druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)	6,149	1	0,013*	0,010	0,008	0,013

Opomba: X² – Hi-kvadrat test, df – stopnja prostosti, p – nivo statistične pomembnosti; uporabljen je Kruskal-Wallisov test za neparametrijske podatke, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$.

5.5.4.3 Hipoteza 3

Tretjo hipotezo – ki pravi, da so zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo pri delu, bolj zavzeti v podjetju, v katerem ni vpeljanega sistema nagrad, vezanih na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem so nagrade vezane na delovno uspešnost – sem preverjala s pomočjo Mann-Whitneyjevega U-testa.

Tudi za preverjanje tretje hipoteze sem uporabila izvedeno spremenljivko motivacija, ki opredeljuje zaposlene z bolj izraženo zunanjo ali z bolj izraženo notranjo motivacijo. Analiza je narejena zgolj na posameznikih, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo (N = 61). Med vsemi anketiranimi, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo, sem naredila Mann-Whitneyjev test, s pomočjo katerega sem ugotavljala, ali obstajajo razlike v zavzetosti (uporabljena je sedemstopenjska lestvica, pri čemer 0 pomeni najnižjo in 6 najvišjo stopnjo zavzetosti) med zaposlenimi, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo, v podjetjih, v katerih ni nagrad, vezanih na delovno uspešnost, in v podjetjih, v katerih so nagrade vezane na delovno uspešnost. Pri preverjanju te hipoteze se izkaže, da so aritmetične sredine rangov zavzetosti zaposlenih z bolj izraženo notranjo motivacijo nekoliko višje v podjetjih, v katerih je vpeljan sistem nagrad, vezanih na delovno uspešnost, vendar so te razlike statistično nepomembne. Hipoteza tako ni potrjena.

Tabela 34: Mann-Whitneyjev U-test za tri dimenzije zavzetosti glede na vpeljanost sistema nagrad za uspešnost za zaposlene, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo

		N	M-rang	Vsota rangov	U	p
Zagnanost	nimajo nagrad	33	29,38	969,50		
	imajo nagrade	28	32,91	921,50	408,500	,437
	Skupaj	61				
Predanost	nimajo nagrad	33	27,89	920,50		
	imajo nagrade	28	34,66	970,50	359,500	,137
	Skupaj	61				
Zatopljenost	nimajo nagrad	33	28,42	938,00		
	imajo nagrade	28	34,04	953,00	377,000	,217
	Skupaj	61				

Opomba: N – število udeležencev, M – aritmetična sredina rangov, U – statistika Mann-Whitneyjevega testa za testiranje razlik med povprečnimi rangi dveh skupin, p – nivo statistične pomembnosti.

Pri preverjanju te hipoteze me je nadalje zanimalo, ali lahko z nagradami in spodbudami vplivamo na zavzetost pri notranje motiviranih zaposlenih.

To sem preverila s pomočjo regresijske analize, s katero ugotavljamo odnos med odvisno in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. V svojem primeru sem neodvisne spremenljivke v model vstavljala po metodi enter, kar pomeni, da so v model naenkrat vključene vse spremenljivke, ki jih želimo vključiti v model. Pri izbiri najboljšega modela sem uporabila kriterij 5-odstotne stopnje pomembnosti.

Povzetek izbranih rezultatov regresijske analize prikazujem v spodnjih dveh tabelah.

Tabela 35: Povzetek rezultatov regresijske analize za kriterij notranja motivacija

Povzetek modela							
	R	R ²	Popr. R ²	SE-napovedi	p	F	p
Finančne in nefinančne nagrade	,291	,085	,058	,328	0,045	3,234	,045

Opombe: uporabila sem postopek enter; kriterij – notranja motivacija, prediktor – finančne in nefinančne nagrade, R – multipla korelacija, R² – koeficient determinacije, popr. R² – popravljen koeficient determinacije, SE-napovedi – standardna napaka napovedi, p – vrednost statistične pomembnosti za regresijsko analizo, F – statistika za enosmerno analizo variance, p – vrednost statistične pomembnosti za statistiko F.

Tabela 36: Regresijski koeficient pri modelu z dvema prediktorjema za napovedovanje notranje motivacije

Model	Nestandardiziran koeficient		Standardiziran koeficient	Interval zaupanja za B (95 %)		Kolinearnost	
	B	St. napaka	β	Sp. meja	Zg. meja	t	p
(Presečišče)	2,874	,128		2,618	3,130	22,397	0,000
Finančne_nagrade	-,076	,049	-,264	-0,174	0,022	-1,556	0,124
Nefinančne_nagrade	,124	,050	,425	0,025	0,223	2,506	0,015

Opombe: odvisna spremenljivka (kriterij) je notranja motivacija; nestand. B – parameter regresijske enačbe, St. napaka – standardna napaka B, stand. β – standardiziran parameter regresijske enačbe, Sp.meja in Zg.meja – spodnja in zgornja meja intervala zaupanja za β, t – mera kolinearnosti, p – statistična pomembnost za statistiko t.

Regresijski model je smiseln, saj se statistično prilega podatkom. Statistika F znaša 3,234 pri statistični značilnosti 0,045. Determinacijski koeficient R² znaša 0,058. To pomeni, da z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 5,8 % celotne variance odvisne spremenljivke.

Standardni regresijski koeficient β je statistično pomemben za neodvisno spremenljivko nefinančne nagrade. Izkaže se, da imajo od obeh vrst nagrad največji vpliv na zavzetost pri notranje motiviranih zaposlenih nefinančne nagrade.

S pomočjo regresijske analize ugotovim, da nefinančne nagrade vplivajo na zavzetost pri delu notranje motiviranih zaposlenih.

5.5.4.4 Hipoteza 4

Četrto hipotezo – ki pravi, da so zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, bolj zavzeti v podjetju, v katerem je vpeljan sistem nagrad, vezan na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem ni nagrad, vezanih na delovno uspešnost – sem preverila s pomočjo Mann-Whitneyjevega U-testa.

Za preverjanje četrte hipoteze sem uporabila izvedeno spremenljivko motivacija, ki opredeljuje zaposlene z bolj izraženo zunanjo ali z bolj izraženo notranjo motivacijo. Za preverjanje hipoteze sem izbrala samo zaposlene, ki so imeli bolj izraženo zunanjo motivacijo ($N = 9$).

Med vsemi anketiranimi, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo, sem naredila Mann-Whitneyjev neparametrični test, s pomočjo katerega sem ugotavljala, ali obstajajo razlike v zavzetosti (uporabljena je bila sedemstopenjska lestvica, pri čemer 0 pomeni najnižjo in 6 najvišjo stopnjo zavzetosti) med zaposlenimi, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo, v podjetjih, v katerih ni nagrad, vezanih na delovno uspešnost, in v podjetjih, v katerih so nagrade vezane na delovno uspešnost. Izkaže se, da so aritmetične sredine rangov zavzetosti zaposlenih z bolj izraženo zunanjo motivacijo nekoliko višje v podjetjih, v katerih je vpeljan sistem nagrad. Vendar je razlika statistično pomembna le pri dimenziji predanost. To nakazuje na to, da so zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo, bolj predani v podjetju, v katerem je vpeljan sistem nagrad, vezan na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem ni nagrad, vezanih na delovno uspešnost. Hipotezo lahko potrdim za

dimenzijo predanost. Je pa treba poudariti, da je analiza te hipoteze računana samo na podlagi tistih posameznikov, ki so se izkazali, da imajo bolj izraženo zunanjo (N = 9) kot notranjo motivacijo.

Tabela 37: Mann-Witneyjev U-test za tri dimenzije zavzetosti glede na vpeljanost sistema nagrad za uspešnost za zaposlene, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo

		N	M-rang	Vsota rangov	U	p
Zagnanost	nimajo nagrad	7	4,21	29,50		
	imajo nagrade	2	7,75	15,50	1,500	,091
	Skupaj	9				
Predanost	nimajo nagrad	7	4,00	28,00		
	imajo nagrade	2	8,50	17,00	0,000	,039*
	Skupaj	9				
Zatopljenost	nimajo nagrad	7	4,29	30,00		
	imajo nagrade	2	7,50	15,00	2,000	,142
	Skupaj	9				

Opomba: N – število udeležencev, M – aritmetična sredina rangov, U – statistika Mann-Whitneyjevega testa za testiranje razlik med povprečnimi rangi dveh skupin, p – nivo statistične pomembnosti, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$.

Prav tako me je zanimalo, ali lahko z nagradami in spodbudami vplivamo na zavzetost pri zunanje motiviranih zaposlenih, zato sem to preverila z regresijsko analizo.

Povzetek rezultatov regresijske analize prikazujem v naslednjih dveh tabelah.

Tabela 38: Povzetek rezultatov regresijske analize za kriterij zunanja motivacija

	Povzetek modela						
	R	R ²	Popr. R ²	SE-napovedi	p	F	p
Finančne in nefinančne nagrade	,117	,014	-,014	,318	0,616	,488	,616

Opombe: uporabila sem postopek enter; kriterij – zunanja motivacija, prediktor – finančne in nefinančne nagrade, R – multipla korelacija, R² – koeficient determinacije, popr. R² – popravljen koeficient determinacije, SE-napovedi – standardna napaka napovedi, p – statistična pomembnost za regresijsko analizo, F – statistika za enosmerno analizo variance, p – vrednost statistične pomembnosti za statistiko F.

Regresijski model ni smiseln, saj se statistično ne prilega podatkom (F=0,488, p=0,616).

Tabela 39: Regresijski koeficient pri modelu z dvema prediktorjema za napovedovanje zunanje motivacije

Model	Nestandardiziran koeficient		Standardiziran koeficient	Interval zaupanja za B (95 %)		Kolinearnost	
	B	St.napaka	β	Sp.meja	Zg.meja	t	p
(Presečišče)	2,656	,125		2,41	2,90	21,307	0,00
Finančne_nagrade	-,043	,048	-,158	-0,14	0,05	-,897	0,37
Nefinančne_nagrade	,018	,048	,067	-0,08	0,11	,381	0,70

Opombe: odvisna spremenljivka (kriterij) je zunanja motivacija; nestand. B – parameter regresijske enačbe, St. napaka – standardna napaka B, stand. β – standardiziran parameter regresijske enačbe, Sp. meja in Zg. meja – spodnja in zgornja meja intervala zaupanja za β , t – mera kolinearnosti, p – statistična pomembnost za statistiko t.

Posledično tudi standardni regresijski koeficienti β -e niso statistično pomembni.

5.5.4.5 Hipoteza 5

Peto hipotezo – ki pravi, da so zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, manj zavzeti kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo – sem preverjala na dva načina.

Pregledala sem povezanosti med izvedenima spremenljivkama notranja in zunanja motivacija ter izvedenimi spremenljivkami, ki merijo zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev. Iz tabele 40 je razvidno, da zunanja motivacija ni povezana z nobeno od dimenzij zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev. Prav tako pa je iz tabele 40 razvidno, da je notranja motivacija povezana z vsem tremi dimenzijami, ki merijo zavzetost pri delu.

Tabela 40: Povezanost med dimenzijami zavzetosti in prevladujočim tipom motivacije

		Zagnanost	Predanost	Zatopljenost
Zunanja motivacija	ρ	-,114	-,117	-,036
	p (enostranski)	,169	,162	,381
Notranja motivacija	ρ	0,254	0,248	0,273
	p (enostranski)	,015*	,017*	,010*

Opombe: N = 73, ρ – Spearmanov koeficient korelacije, p – nivo statistične pomembnosti, * – statistična pomembnost za p < 0,05.

Dodatno sem naredila še Mann-Whitneyjev U-test med izvedenimi spremenljivkami, ki merijo zavzetost pri delu (uporabljena je bila sedemstopenjska lestvica, pri čemer 0 pomeni najnižjo in 6 najvišjo stopnjo zavzetosti), in spremenljivko motivacija, v kateri so zajeti zaposleni, ki imajo bolj izraženo bodisi notranjo bodisi zunanjo motivacijo.

Tabela 41: Mann-Whitneyjev U-test za tri dimenzije zavzetosti glede na prevladujočo notranjo ali zunanjo motivacijo zaposlenih

		N	M-rang	Vsota rangov	U	p
Zagnanost	notranja motivacija	61	37,63	2295,50		
	zunanja motivacija	9	21,06	189,50	144,500	,022*
	Skupaj	70				
Predanost	notranja motivacija	61	37,03	2259,00		
	zunanja motivacija	9	25,11	226,00	181,000	,100
	Skupaj	70				
Zatopljenost	notranja motivacija	61	36,71	2239,50		
	zunanja motivacija	9	27,28	245,50	200,500	,193
	Skupaj	70				

Opomba: N – število udeležencev, M – aritmetična sredina, U – statistika Mann-Whitneyjevega testa za testiranje razlik med povprečnimi rangi dveh skupin, p – nivo statistične pomembnosti, * – statistična pomembnost za $p < 0,05$.

Rezultati analize kažejo, da so aritmetične sredine rangov zavzetosti pri zaposlenih z bolj izraženo notranjo motivacijo višje kot pri zaposlenih z zunanjo motivacijo. Vendar je razlika statistično pomembna le pri dimenziji zagnanosti. Peto hipotezo lahko delno potrdim, in sicer za dimenzijo zagnanost.

5.6 Razprava in predlogi

V raziskovalnem delu magistrske naloge sem proučevala zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev (po dimenzijah: zagnanost, predanost in zatopljenost), motivacijsko strukturo zaposlenih (notranjo in zunanjo motivacijo) ter zadovoljstvo in stališče zaposlenih do različnih spodbud in nagrad (finančnih in nefinančnih nagrad). Zanimale so me tudi povezanosti med posameznimi konstrukti in/ali dimenzijami. Sam vprašalnik je bil sestavljen iz štirih sklopov. Prvi sklop vprašanj je bil namenjen ugotavljanju zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev, drugi ugotavljanju motivacijske strukture, tretji ugotavljanju zadovoljstva in stališč zaposlenih do različnih spodbud in nagrad ter četrti sklop zbiranju osnovnih demografskih podatkov o udeležencih raziskave. Zanesljivost vprašalnika sem preverila s Kronbachovim koeficientom alfa. Ugotovila sem, da so merski instrumenti za merjenje zagnanosti, predanosti, zatopljenosti in notranje motivacije zanesljivi, medtem ko je merski instrument, ki meri zunanjo motivacijo v mojem primeru manj zanesljiv, kar je treba upoštevati pri interpretaciji pridobljenih rezultatov in pri uporabi rezultatov za nadaljnja raziskovanja.

Raziskave se je udeležilo in v celoti izpolnilo vprašalnik triinsedemdeset zaposlenih v poslovni skupini petih podjetij, ki delujejo na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Polovica anketiranih je zaposlenih v podjetju S1, petina v podjetju S4, 15 % v podjetju S5 in po slabih 7 % v podjetjih S2 in S3. Več kot polovica (57 %) anketiranih je zaposlenih v podjetjih, v katerih nimajo nagrad, vezanih na delovno uspešnost, in 43 % v podjetjih, v katerih imajo nagrade, vezane na delovno uspešnost.

Raziskava pokaže, da imajo zaposleni v vseh podjetjih visoko izraženo zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev pri vseh treh dimenzijah – zagnanost, predanost in zatopljenost. Zaposleni v podjetju S4 izkazujejo največjo zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev pri vseh treh dimenzijah. Zanimivo je to, da je bilo podjetje S4 glede na večino poslovnih kazalcev v letu 2010 najuspešnejše podjetje v skupini. Tudi v literaturi in raziskavah vse več dokazov podpira povezanost med zavzetostjo

zaposlenih pri delu in poslovnimi rezultati. Zanimiva in tudi koristna bi bila nadaljnja raziskovanja o povezanosti med zavzetostjo pri delu in uspešnostjo podjetij. Nadalje sem ugotovila, da anketirani, ki so zaposleni v poslovni skupini do 5 let, izkazujejo večjo predanost in zatopljenost kot anketirani, ki so zaposleni v poslovni skupini nad 5 let. Videti je, da bi bilo treba dati večjo pozornost skrbi za povečanje zavzetosti zaposlenih, ki so v poslovni skupini zaposleni več kot pet let. Preverila sem tudi povezanost med posameznimi dimenzijami zavzetosti. Korelacije so visoke in so statistično pomembne na nivoju tveganja $p < 0,01$. Ugotovila sem, da so vse dimenzije merskega instrumenta med seboj povezane.

Pri raziskovanju motivacijske strukture rezultati nakazujejo, da je pri zaposlenih izražena tako zunanja kot notranja motivacija. 87 % zaposlenih ima bolj izraženo notranjo motivacijo, 13 % zaposlenih pa zunanjo motivacijo. Najbolj notranje motivirani so zaposleni v podjetju S3. Največ zaposlenih z bolj izraženo zunanjo motivacijo je v podjetju S1, kar je lahko posledica znižanja plač v zadnjih dveh letih pred raziskavo. V podjetju S2 in S3 ni nihče od zaposlenih pretežno zunanje motiviran. S2 je matično podjetje, v katerem so zaposleni tudi lastniki poslovne skupine, S3 pa je majhno, homogeno in uspešno podjetje v skupini z jasno poslovno strategijo. V nadaljevanju ugotovim, da je pri moških zaposlenih bolj izražena zunanja motivacija kot pri ženskah. Zanimivo je to, da z naraščanjem starosti zaposlenih upada tako zunanja kot notranja motivacija. Starejši kot so anketirani, manj so notranje in zunanje motivirani, ter mlajši kot so anketirani, bolj so notranje in zunanje motivirani. Glede na ugotovljeno bi bilo treba posvetiti večjo pozornost motiviranju starejših zaposlenih v poslovni skupini. Najbolj zunanje motivirani so zaposleni na področju načrtovanja in/ali razvoja, kar bi veljalo upoštevati pri vzpostavitvi sistema nagrad. Višjo notranjo motivacijo imajo zaposleni, ki so zaposleni v poslovni skupini do 5 let.

Zaposleni se strinjajo, da imajo možnost prejeti ustrezne spodbude oz. nagrade ob dobro opravljenem delu pri sedmih od desetih naštetih nagrad in spodbud. Polovica zaposlenih je bolj zadovoljnih s finančnimi nagradami, polovica pa z nefinančnimi nagradami. Najpomembnejši nagradi sta zaposlenim fiksna plača in variabilni del

plače. Najmanj pomembne nagrade ali spodbude pa so vključevanje v novo delo in projekte, pohvala in priznanje, možnost soodločanja in napredovanja znotraj podjetja. Anketirani izpostavljajo še organizacijsko klimo, odnose, komunikacijo, delovne pogoje, vodenje in organizacijo kot pomembne dodatne spodbude in nagrade za njihovo uspešno delo in doseganje ciljev. Zaposleni v podjetju S4 so najbolj zadovoljni s finančnimi in nefinančnimi nagradami. V podjetju S1 je več zaposlenih bolj zadovoljnih z nefinančnimi nagradami, v podjetju S5 pa je več zaposlenih bolj zadovoljnih s finančnimi nagradami za svojo delovno uspešnost. Podjetje S1 je najstarejše podjetje, kjer se je sistem nefinančnih nagrad razvijal in utrjeval z razvojem podjetja. Podjetje S5 je najmlajše podjetje, ki ima tudi dejansko najbolj razvit in implementiran sistem finančnih nagrad. Mlajši kot so zaposleni, bolj so zadovoljni z nefinančnimi nagradami in starejši kot so zaposleni, manj so zadovoljni z nefinančnimi nagradami. Anketiranci, ki so zaposleni v poslovni skupini do 5 let, višje ocenjujejo trditev, da za svojo uspešnost pri delu prejemajo ustrezne finančne in nefinančne nagrade, kot anketiranci, ki so zaposleni v poslovni skupini več kot pet let. V raziskavi tudi ugotovim, da lahko z nagradami in spodbudami vplivamo na zavzetost pri notranje motiviranih zaposlenih. Regresijska analiza namreč pokaže, da nefinančne nagrade vplivajo na zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev pri notranje motiviranih zaposlenih.

Prva hipoteza predvideva, da zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo pri delu, dajejo večjo pomembnost nefinančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo. Rezultat testa nakazuje, da dajejo zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo, večjo pomembnost nefinančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo, vendar razlike niso statistično pomembne in hipoteze ne morem potrditi.

Druga hipoteza predvideva, da zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, dajejo večjo pomembnost finančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo. Rezultati testa nakazujejo, da dajejo zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo, večjo pomembnost nekaterim finančnim nagradam (dodatki – delovna doba, nadure, dežurstva ... in druge finančne nagrade) kot

zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo. Razlike so pri dveh finančnih nagradah statistično pomembne. Hipotezo lahko potrdim za dve v raziskavo vključeni nagradi: dodatki in druge finančne nagrade.

Tretja hipoteza predvideva, da so zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo pri delu, bolj zavzeti v podjetju, v katerem ni vpeljanega sistema nagrad, vezanih na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem so nagrade vezane na delovno uspešnost. Pri preverjanju te hipoteze se izkaže, da so aritmetične sredine rangov zavzetosti zaposlenih z bolj izraženo notranjo motivacijo nekoliko višje v podjetjih, v katerih je vpeljan sistem nagrad, vezanih na delovno uspešnost, vendar so te razlike statistično nepomembne in hipoteze ne morem potrditi.

Četrta hipoteza predvideva, da so zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, bolj zavzeti v podjetju, v katerem je vpeljan sistem nagrad, vezan na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem ni nagrad, vezanih na delovno uspešnost. Rezultati nakazujejo nekoliko višjo zavzetost zaposlenih z bolj izraženo zunanjo motivacijo v podjetjih, v katerih je vpeljan sistem nagrad, vezanih na delovno uspešnost, vendar je razlika statistično pomembna le pri dimenziji predanosti. To nakazuje, da so zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo, bolj predani v podjetju, v katerem je vpeljan sistem nagrad, vezan na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem ni nagrad, vezanih na delovno uspešnost. Hipotezo lahko potrdim za dimenzijo predanost.

Peta hipoteza predvideva, da so zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, manj zavzeti kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo. Tako Spearmanov koeficient korelacije kot Mann-Whitneyjev U-test potrdita moje predvidevanje o povezanosti med strukturo motivacije in zagnanostjo kot eno od dimenzij zavzetosti. Peto hipotezo lahko delno potrdim, in sicer za dimenzijo zagnanost.

Treba je poudariti, da je analiza druge, četrte in pete hipoteze računana samo na podlagi tistih posameznikov, ki so se izkazali, da imajo bolj izraženo zunanjo (N = 9)

kot notranjo motivacijo. To je gotovo ena od pomanjkljivosti raziskave. Druga pomanjkljivost raziskave je nižja zanesljivost merskega instrumenta, ki meri zunanjo motivacijo. Pomanjkljivost je tudi velikost vzorca in ne nazadnje tudi samoocena zaposlenega. Vsekakor bi veljalo raziskavo narediti tudi na večjih reprezentativnih vzorcih.

Ugotovitve raziskave nas lahko spodbudijo k nadaljnjemu raziskovanju zunanje motivacije. Moja raziskava namreč nakazuje na določeno povezanost med zunanjo motivacijo, finančnimi nagradami in zavzetostjo. Ugotovljene povezave bi zato veljalo preveriti še na večjih vzorcih, ki bi zagotovili proučevanje večjega deleža zunanje motiviranih zaposlenih. Za nadaljnja proučevanja je zanimiv tudi rezultat raziskave, da lahko z nefinančnimi nagradami in spodbudami vplivamo na zavzetost pri notranje motiviranih zaposlenih. Povezanost nagrajevanja z motivacijo in zavzetostjo bi veljalo raziskati tudi v povezavi z uspešnostjo podjetij.

6 SKLEPI

V prvem delu magistrskega dela so bili prikazani osnovni teoretični prispevki in ugotovitve s področja nagrajevanja, motivacije in zavzetosti zaposlenih. Za raziskovalno delo me je zanimala opredelitev finančnih in nefinančnih nagrad ter oblikovanje sistemov nagrad v podjetju. Nadalje me je zanimala opredelitev motivacije pri delu, razlikovanje med notranjo in zunanjo motivacijo ter pregled motivacijskih teorij v povezavi z motivacijo pri delu. Zanimal me je tudi koncept zavzetosti pri delu, ki se je na področju psihologije in poslovanja pojavil v zadnjem obdobju. Že v teoretičnem delu naloge lahko prepoznamo določene povezave med nagradami, motivacijo in zavzetostjo, ki so me vodile pri opredelitvi raziskovalnega modela. Moj glavni cilj je bil raziskati, kakšne so značilne povezanosti nagrajevanja in motivacije zaposlenih za zavzeto delo in doseganje ciljev v podjetju.

Rezultati raziskave so pokazali, da imajo zaposleni v vseh podjetjih visoko izraženo zavzetost pri delu, in nakazali, da je pri zaposlenih izražena tako zunanja kot notranja motivacija – 87 % zaposlenih ima bolj izraženo notranjo motivacijo, 13 % zaposlenih pa zunanjo motivacijo. Zaposleni so se strinjali, da imajo možnost prejeti ustrezne spodbude oz. nagrade ob dobro opravljenem delu pri sedmih od desetih naštetih nagrad in spodbud. Najpomembnejši nagradi sta zaposlenim fiksna plača in variabilni del plače. Najmanj pomembne nagrade ali spodbude pa so vključevanje v novo delo in projekte, pohvala in priznanje, možnost sodelovanja in napredovanja znotraj podjetja.

Zanimivo je to, da zaposleni, ki so zaposleni v poslovni skupini do 5 let, izkazujejo večjo predanost in zatopljenost, višjo notranjo motivacijo in višje ocenjujejo trditve, da za svoje delo prejema ustrezne finančne in nefinančne nagrade, kot zaposleni, ki so zaposleni v poslovni skupini več kot pet let. Mlajši zaposleni so bolj notranje in zunanje motivirani ter so bolj zadovoljni z nefinančnimi nagradami kot starejši zaposleni.

Rezultati raziskave kažejo, da lahko z nagradami in spodbudami vplivamo na zavzetost pri notranje motiviranih zaposlenih. Regresijska analiza je namreč

pokazala, da nefinančne nagrade vplivajo na zavzetost pri delu notranje motiviranih zaposlenih.

Raziskava je delno potrdila naslednja moja predvidevanja: zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, dajejo večjo pomembnost nekaterim finančnim nagradam kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo; zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, so bolj predani v podjetju, v katerem je vpeljan sistem nagrad, vezan na delovno uspešnost, kot v podjetju, v katerem ni nagrad, vezanih na delovno uspešnost; zaposleni, ki imajo bolj izraženo zunanjo motivacijo pri delu, so manj zagnani kot zaposleni, ki imajo bolj izraženo notranjo motivacijo. Treba je poudariti, da so bili ti rezultati računani samo na podlagi tistih posameznikov, ki so se izkazali, da imajo bolj izraženo zunanjo (N = 9) kot notranjo motivacijo.

Z raziskavo sem torej ugotovila določene povezanosti med motivacijo, zavzetostjo in nagradami. Vendar je treba ugotovitve omejiti le na proučevani vzorec. V prihodnjih raziskavah bi se bilo smiselno osredotočiti na pomanjkljivosti pričujoče raziskave. Raziskavo bi bilo smiselno ponoviti na večjem in reprezentativnem vzorcu zaposlenih. Predlagam tudi, da se v nadaljnjih študijah proučuje tudi povezanost med zavzetostjo in uspešnostjo podjetja. Dobro bi bilo študijo ponoviti z vzdolžnim pristopom, na podlagi česar bi lahko proučili, kako se je motivacija in zavzetost za delo skozi neko časovno obdobje spreminjala. S tem bi dobili informacijo o tem, kako na zaznavanje motivacije in zavzetosti učinkujejo določeni ukrepi. Rezultati so lahko koristni zaradi ukrepov, ki so jih deležni zaposleni. Opravljena študija ponuja izhodišča prihodnjim tovrstnim raziskavam v slovenskem prostoru.

Vrednost študije je v tem, da ponuja sistematično urejene informacije o zavzetosti zaposlenih pri delu in doseganju ciljev podjetja, motivacijski strukturi zaposlenih ter zadovoljstvu in stališčih zaposlenih do različnih spodbud in nagrad. Rezultati omogočajo vpogled v proučevane povezave med vrsto motivacije, vrsto sistema nagrad in delovno zavzetostjo zaposlenih v proučevani poslovni skupini podjetij. K vrednosti študije prispeva tudi priredba oz. konstrukcija uporabljenega pripomočka.

Upam, da je študija pripomogla k uveljavitvi pojma in merjenja zavzetosti v slovenskem družbeno-raziskovalnem prostoru. Predvsem pa upam, da bo študija vsaj v obliki splošnih smernic pomagala strokovnjakom v organizacijah pri oblikovanju sistemov nagrajevanja.

7 LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Amabile, M. T., Hill, G. K., Hennessey, A. B., Tighe, M. E. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950–967.
- Armstrong, M. (1996). *Personnel Managament Practice*. Sixth Edition. London: Kogan Page Limited.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: Theory excercise of control*. New York: Freeman.
- Davis, K., Newstrom, W. J. (1989). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- DeCenzo, A. D., Robbins, P. S. (1988). *Personnel/Human Resource Managament*. New Jersey: Prentice Hall.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation: the internal effective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Dipboye, L. R., Smith, S. C., Howell, C. W. (1994). *Understanding an Industrial Integrated Organizational Approach Psychology*. US: Harcourt Brace College Publishers.

- DuBrin, J. A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Cincinnati: Thomson Learning.
- Florjančič, J. Jereb, J. (1998). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V S. Možina et al., *Management kadrovskih virov* (str. 29–72). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- George, M. J., Jones, R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. B.k.: Addison – Wesley Publishing company.
- Gruban, B. (2006). Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4, 11, 20–25.
- Hallberg, U. E., Shaufeli, W. B. (2006). »Same Same« But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279.
- Henderson, R. (1989). *Compensation Management of Organizational Behavior*. Fifth Edition. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, H. K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Ibbeston, J. F. R., Whitmore, A. D. (1977). *The Management of Motivation and Remuneration*. London: Business Books Limited.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33(4), 692–724.

- Kanfer, R. (1994). Work motivation: new directions in theory and research. V C. L. Cooper & I. T. Robertson, *Key reviews in managerial psychology: concepts and research for practice* (str. 1–53). Chichester GB: John Wiley & Sons.
- Lawson, P. (2000). Performance-related pay. V R. Thorpe, G. Homan, *Strategic Reward System* (str. 302–317). Harlow England: Pearson Education Limited.
- Lepper, M. R., Greene, D., Nisbett, R. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the »overjustification hypothesis«. *Journal of Personality & Social Psychology*, 28, 129–137.
- Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Managament)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenija.
- Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual*, 3rd ed. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Maslach, C., Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M., 2004. The Psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (1), 11–37.
- Milkovich, T. G., Newman, M. J. (1996). *Compensation*. Chichago: Irwin.

- Možina, S. et al. (2002). *Managament, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mumel, D. (1990). *Prostorsko izražanje osebnosti*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.
- Pajares, F. (2000). Current Directions in Self.efficacy Research. V M. Maehr in P. R. Pintrich (ur.), *Advances in motivation and achievement, Volume 10* (str.1–49). Greenwich,CT: JAI Press.
- Pink, H. D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. London: Penguin Books.
- Saal, E. F., Knight A. P. (1988). *Industrial/Organizational Psychology*. Pacific Grove, California: Books/Cole Publishing Company.
- Salamin, A. (2000). Rewards characteristics and intrinsic motivation: An exploratory study on homeostatic mechanism. *Swiss Journal of Psychology* 59 (1), 3–15.
- Salanick, R. G., Pfeffer, J. (1992). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes.V H. V. Vroom in L. E. Deci,*Managament and Motivation* (str.208–219). London: Penguin Books.
- Salanova, M., Agut, S., Piero, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 6, 1217–1227.
- Sang, H. K. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.

- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales - Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies* 46, 1012–1024.
- Steers, M. R., Porter, W. L. (1987). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ule, M., Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vecchio, P. R. (1988). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
- Vroom, H. V., Deci, L. E. (1992). *Managament and Motivation*. London: Penguin Books.
- Wahba, A. M., Bridwell, G. L. (1987). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. V M. R. Steers in W. L. Porter, *Motivation and Work Behavior* (str. 51–57). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Wilson, T. B. (2003). *Innovative reward systems for the changing workplace*. New York: The McGraw Hill.
- Woolfolk, A. (2002). *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

1. Pravilniki o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v podjetjih v proučevani poslovni skupini
2. Pravilniki o sistemu plač in nagrajevanja v podjetjih v proučevani poslovni skupini
3. Drugi interni viri podjetij proučevane poslovne skupine (strategije, poslovni načrti, pravilniki, navodila, postopki idr.)
4. Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 42/02)

8 Priloga 1: Vprašalnik

RAZISKAVA: Nagrajevanje in motivacija pri delu

Spoštovani!

V sklopu podiplomskega študija Psihologije dela in organizacije raziskujem povezanost nagrajevanja in motivacije pri delu. Za uspešno izvedbo raziskovalnega dela magistrskega dela potrebujem tudi vaše sodelovanje, zato vas prosim, da izpolnite vprašalnik v nadaljevanju.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov:

- I. ugotavljanje zavzetosti pri delu in izpolnjevanju ciljev;
- II. ugotavljanje motivacijske strukture pri delu in izpolnjevanju ciljev;
- III. ugotavljanje zadovoljstva in stališč do različnih spodbud in nagrad pri delu in izpolnjevanju ciljev;
- IV. zbiranje osnovnih demografskih podatkov udeleženca raziskave.

Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo približno 20 minut časa. Pridobljeni podatki bodo obravnavani zaupno in analizirani ter uporabljeni izključno v znanstvenoraziskovalne namene in za pripravo magistrskega dela.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje in iskrenost!

Klara Hauko

I. ZAVZETOST PRI DELU IN IZPOLNJEVANJU CILJEV

Pazljivo preberite trditve na levi strani in označite stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo pri vašem obstoječem delu v podjetju, v katerem ste zaposleni, na lestvici od 0 do 6 (0 – nikoli, 1 – zelo redko, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto, 6 – vedno/vsak dan).

	0 – nikoli	1	2	3	4	5	6 – vedno /vsak dan
Na delovnem mestu sem poln energije.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
V službi se počutim močnega in odločnega.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko se zjutraj prebudim, se zlahka odpravim v službo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Brez premora lahko delam tudi dalj časa skupaj.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
V službi se psihično dobro počutim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pri svojem delu vedno vztrajam tudi takrat, ko stvari ne gredo gladko.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdi se mi, da ima delo, ki ga opravljam, smisel in namen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Navdušen sem nad svojo službo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Moje delo me navdihuje.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Moje delo mi ponuja veliko izzivov.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko delam, čas kar beži.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko delam, pozabim na vse drugo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zadovoljen sem, ko delam intenzivno.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zatopljen sem v svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko delam, sem z mislimi pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Težko se ločim od svojega dela.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

II. MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Pazljivo preberite trditve na levi strani in označite, v kakšni meri posamezna trditev velja za vas pri vašem delu v podjetju, v katerem ste zaposleni, na lestvici od 1 do 4 (1 – nikoli ali skoraj nikoli ne velja zame, 2 – včasih velja zame, 3 – pogosto velja zame, 4 – skoraj vedno ali vedno velja zame).

	1 – nikoli ali skoraj nikoli ne velja zame	2	3	4 – vedno ali skoraj vedno velja zame
Ne obremenjujem se s tem, kaj si drugi mislijo o mojem delu.	☐	☐	☐	☐
Raje imam, da mi pri mojem delu nekdo določi jasne cilje.	☐	☐	☐	☐
Težji kot je problem, bolj uživam pri njegovem reševanju.	☐	☐	☐	☐
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede svojega dohodka.	☐	☐	☐	☐
Želim, da mi delo ponuja možnosti za nova znanja in spretnosti.	☐	☐	☐	☐
Zame je uspeh takrat, ko sem boljši od drugih.	☐	☐	☐	☐
Najraje sam ugotavljam stvari.	☐	☐	☐	☐
Ni važno, kakšen je rezultat projekta, zadovoljen sem, če sem pri delu pridobil nove izkušnje.	☐	☐	☐	☐
Uživam pri relativno preprostih, jasnih nalogah.	☐	☐	☐	☐
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede napredovanja.	☐	☐	☐	☐
Radovednost je gonilna sila tega, kar delam.	☐	☐	☐	☐
Manj me zanima, kakšno delo opravljam, kot, kaj za to delo dobim.	☐	☐	☐	☐
Uživam pri reševanju problemov, ki so zame nekaj povsem novega.	☐	☐	☐	☐
Raje imam delo, za katerega vem, da ga lahko opravim dobro, kot delo, ki presega moje sposobnosti.	☐	☐	☐	☐
Skrbi me, kako se bodo drugi odzvali na moje ideje.	☐	☐	☐	☐
Redko razmišljam o plači in napredovanju.	☐	☐	☐	☐
Raje imam, ko lahko sam določim svoje cilje.	☐	☐	☐	☐

Nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug.	☐	☐	☐	☐
Močno me motivira denar, ki ga lahko zaslužim.	☐	☐	☐	☐
Pomembno mi je, da lahko delam tisto, pri čemer najbolj uživam.	☐	☐	☐	☐
Raje delam na projektu, kjer so postopki jasno določeni.	☐	☐	☐	☐
Dokler lahko počnem to, pri čemer uživam, mi ni toliko važno, koliko sem za to delo plačan.	☐	☐	☐	☐
Uživam pri delu, ki me tako prevzame, da pozabim na vse drugo.	☐	☐	☐	☐
Močno me motivira priznanje, ki ga lahko dobim od drugih.	☐	☐	☐	☐
Imeti moram občutek, da s svojim delom nekaj zaslužim.	☐	☐	☐	☐
Uživam pri reševanju kompleksnih problemov.	☐	☐	☐	☐
Pomembno mi je, da se imam pri svojem delu možnost izraziti.	☐	☐	☐	☐
Želim izvedeti, kako uspešen sem lahko pri svojem delu.	☐	☐	☐	☐
Želim, da drugi ljudje vedo, kako uspešen sem pri svojem delu.	☐	☐	☐	☐
Najpomembneje je, da uživam v tem, kar delam.	☐	☐	☐	☐

III. ZADOVOLJSTVO IN STALIŠČE DO RAZLIČNIH SPODBUD IN NAGRAD

Ali menite, da za svoje dobro opravljeno delo in izpolnjevanje ciljev prejimate oz. imate možnost prejeti ustrezne spodbude in nagrade?

Označite stopnjo strinjanja z ustreznostjo navedenih spodbud in nagrad pri vašem obstoječem delu v podjetju, v katerem ste zaposleni, na lestvici od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Prejemam oz. imam možnost prejeti:

	1 – sploh se ne strinjam	2	3	4	5 – popolnoma se strinjam
– ustrezno osnovno (fiksno) plačo	☐	☐	☐	☐	☐
– ustrezne dodatke (delovna doba, nadure, dežurstvo, mentoriranje ...)	☐	☐	☐	☐	☐
– ustrezen variabilni del plače (delovna uspešnost, prizadevnost ...)	☐	☐	☐	☐	☐
– ustrezne druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)	☐	☐	☐	☐	☐
– ustrezno pohvalo in priznanje	☐	☐	☐	☐	☐
– ustrezne možnosti strokovnega razvoja	☐	☐	☐	☐	☐
– ustrezne možnosti osebnega razvoja	☐	☐	☐	☐	☐
– ustrezne možnosti napredovanja znotraj podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
– ustrezne možnosti vključenosti v novo delo in projekte	☐	☐	☐	☐	☐
– ustrezne možnosti soodločanja	☐	☐	☐	☐	☐

Navedene spodbude in nagrade razvrstite po pomembnosti, in sicer glede na to, kako so pomembne za vašo motivacijo za dobro opravljeno delo in izpolnjevanje ciljev v podjetju, v katerem ste zaposleni.

Z 1 označite tisto, ki opisuje nagrado, ki je najbolj pomembna, z 10 pa označite tisto, ki opisuje nagrado, ki je najmanj pomembna, da ste motivirani za dobro opravljanje svojega dela in izpolnjevanje ciljev podjetja. Vsako trditev označite s svojo/različno številko, tako da bo vsaka številka uporabljena le enkrat.

Osnovna (fiksna) plača

Dodatki (delovna doba, nadure, dežurstvo, mentoriranje ...)

Variabilni del plače (uspešnost, prizadevnost ...)

Druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)

Pohvala in priznanje

Možnost strokovnega razvoja

Možnost osebnega razvoja

Možnost napredovanja znotraj podjetja

Možnost vključenosti v novo delo in projekte

Možnost soodločanja

V spodnje polje napišite, kaj bi po vašem mnenju poleg omenjenih nagrad in spodbud še bistveno prispevalo k vaši uspešnosti pri delu in izpolnjevanju ciljev podjetja.

(Če mislite, da nič ali da ne veste, potem to napišite.)

--

VI. OSNOVNI PODATKI UDELEŽENCA

V katerem podjetju ste zaposleni?

Označite ustrezen odgovor.

- ☐ S5
- ☐ S3
- ☐ S4
- ☐ S1
- ☐ S2

Katero je vaše primarno področje dela?

Označite ustrezen odgovor.

- ☐ Vodenje
- ☐ Prodaja in trženje
- ☐ Načrtovanje in/ali razvoj rešitev
- ☐ Izvedba in tehnična podpora
- ☐ Poslovna podpora

Koliko časa ste zaposleni oz. delate v tej poslovni skupini?

Vpišite število dopolnjenih let.

Kakšna je vaša zaključena izobrazba?

Izberite ustrezen odgovor.

- ☐ Osnovna šola
- ☐ Srednja šola
- ☐ Višja šola
- ☐ Visoka šola
- ☐ Magisterij, doktorat

Koliko ste stari?

Vpišite število dopolnjenih let.

Kakšnega spola ste?

Označite ustrezen odgovor.

☐ Ženska

☐ Moški

9 Priloga 2: Frekvenčne porazdelitve

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev vprašalnika Zavzetost pri delu in izpolnjevanju ciljev

	0 – nikoli		1		2		3		4		5		6 – vedno/vsak dan		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Na delovnem mestu sem poln energije.	0	0,0 %	0	0,0 %	2	2,7 %	8	11,0 %	21	28,8 %	39	53,4 %	3	4,1 %	73	100,0 %
V službi se počutim močnega in odločnega.	0	0,0 %	0	0,0 %	5	6,8 %	12	16,4 %	27	37,0 %	24	32,9 %	5	6,8 %	73	100,0 %
Ko se zjutraj prebudim, se zlahka odpravim v službo.	0	0,0 %	2	2,7 %	5	6,8 %	9	12,3 %	22	30,1 %	14	19,2 %	21	28,8 %	73	100,0 %
Brez premora lahko delam tudi dalj časa skupaj.	0	0,0 %	1	1,4 %	3	4,1 %	11	15,1 %	14	19,2 %	31	42,5 %	13	17,8 %	73	100,0 %
V službi se psihično dobro počutim.	0	0,0 %	2	2,7 %	5	6,8 %	14	19,2 %	20	27,4 %	23	31,5 %	9	12,3 %	73	100,0 %
Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi takrat, ko stvari ne gredo gladko.	0	0,0 %	0	0,0 %	1	1,4 %	2	2,7 %	20	27,4 %	21	28,8 %	29	39,7 %	73	100,0 %
Zdi se mi, da ima delo, ki ga opravljam, smisel in namen.	0	0,0 %	1	1,4 %	1	1,4 %	3	4,1 %	20	27,4 %	18	24,7 %	30	41,1 %	73	100,0 %
Navdušen sem nad svojo službo.	0	0,0 %	6	8,2 %	4	5,5 %	16	21,9 %	13	17,8 %	16	21,9 %	18	24,7 %	73	100,0 %
Moje delo me navdihuje.	0	0,0 %	1	1,4 %	3	4,1 %	15	20,5 %	17	23,3 %	29	39,7 %	8	11,0 %	73	100,0 %
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	0	0,0 %	1	1,4 %	1	1,4 %	11	15,1 %	15	20,5 %	23	31,5 %	22	30,1 %	73	100,0 %
Moje delo mi ponuja veliko izzivov.	0	0,0 %	2	2,7 %	4	5,5 %	8	11,0 %	13	17,8 %	22	30,1 %	24	32,9 %	73	100,0 %
Ko delam, čas kar beži.	0	0,0 %	1	1,4 %	3	4,1 %	2	2,7 %	13	17,8 %	21	28,8 %	33	45,2 %	73	100,0 %
Ko delam, pozabim na vse drugo.	1	1,4 %	2	2,7 %	3	4,1 %	8	11,0 %	25	34,2 %	22	30,1 %	12	16,4 %	73	100,0 %
Zadovoljen sem, ko delam intenzivno.	0	0,0 %	2	2,7 %	1	1,4 %	9	12,3 %	17	23,3 %	22	30,1 %	22	30,1 %	73	100,0 %
Zatopljen sem v svoje delo.	0	0,0 %	1	1,4 %	2	2,7 %	6	8,2 %	20	27,4 %	30	41,1 %	14	19,2 %	73	100,0 %
Ko delam, sem z mislimi pri delu.	0	0,0 %	1	1,4 %	3	4,1 %	1	1,4 %	16	21,9 %	30	41,1 %	22	30,1 %	73	100,0 %
Težko se ločim od svojega dela.	1	1,4 %	2	2,7 %	4	5,5 %	16	21,9 %	25	34,2 %	22	30,1 %	3	4,1 %	73	100,0 %

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev vprašalnika Motivacijska struktura

	1 – nikoli ali skoraj nikoli ne velja zame		2		3		4 – vedno ali skoraj vedno velja zame		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ne obremenjujem se s tem, kaj si drugi mislijo o mojem delu.	13	17,8 %	27	37,0 %	32	43,8 %	1	1,4 %	73	100,0 %
Raje imam, da mi pri mojem delu nekdo določi jasne cilje.	7	9,6 %	28	38,4 %	27	37,0 %	11	15,1 %	73	100,0 %
Težji kot je problem, bolj uživam pri njegovem reševanju.	0	0,0 %	13	17,8 %	38	52,1 %	22	30,1 %	73	100,0 %
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede svojega dohodka.	2	2,7 %	7	9,6 %	28	38,4 %	36	49,3 %	73	100,0 %
Želim, da mi delo ponuja možnosti za nova znanja in spretnosti.	1	1,4 %	3	4,1 %	22	30,1 %	47	64,4 %	73	100,0 %
Zame je uspeh takrat, ko sem boljši od drugih.	5	6,8 %	25	34,2 %	31	42,5 %	12	16,4 %	73	100,0 %
Najraje sam ugotavljam stvari.	3	4,1 %	24	32,9 %	38	52,1 %	8	11,0 %	73	100,0 %
Ni važno, kakšen je rezultat projekta, zadovoljen sem, če sem pri delu pridobil nove izkušnje.	15	20,5 %	32	43,8 %	22	30,1 %	4	5,5 %	73	100,0 %
Uživam pri relativno preprostih, jasnih nalogah.	1	1,4 %	18	24,7 %	34	46,6 %	20	27,4 %	73	100,0 %
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede napredovanja.	4	5,5 %	13	17,8 %	31	42,5 %	25	34,2 %	73	100,0 %
Radovednost je gonilna sila tega, kar delam.	3	4,1 %	12	16,4 %	36	49,3 %	22	30,1 %	73	100,0 %
Manj me zanima, kakšno delo opravljam, kot, kaj za to delo dobim.	31	42,5 %	23	31,5 %	19	26,0 %	0	0,0 %	73	100,0 %
Uživam pri reševanju problemov, ki so zame nekaj povsem novega.	0	0,0 %	11	15,1 %	40	54,8 %	22	30,1 %	73	100,0 %
Raje imam delo, za katerega vem, da ga lahko opravim dobro, kot delo, ki presega moje sposobnosti.	2	2,7 %	39	53,4 %	30	41,1 %	2	2,7 %	73	100,0 %
Skrbi me, kako se bodo drugi odzvali na moje ideje.	21	28,8 %	35	47,9 %	17	23,3 %	0	0,0 %	73	100,0 %
Redko razmišljam o plači in napredovanju.	6	8,2 %	19	26,0 %	35	47,9 %	13	17,8 %	73	100,0 %
Raje imam, ko lahko sam določim svoje cilje.	4	5,5 %	18	24,7 %	35	47,9 %	16	21,9 %	73	100,0 %
Nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug.	40	54,8 %	20	27,4 %	10	13,7 %	3	4,1 %	73	100,0 %
Močno me motivira denar, ki ga lahko zaslužim.	11	15,1 %	22	30,1 %	27	37,0 %	13	17,8 %	73	100,0 %
Pomembno mi je, da lahko delam tisto, pri čemer najbolj uživam.	0	0,0 %	4	5,5 %	31	42,5 %	38	52,1 %	73	100,0 %
Raje delam na projektu, kjer so postopki jasno določeni.	4	5,5 %	26	35,6 %	33	45,2 %	10	13,7 %	73	100,0 %
Dokler lahko počnem to, pri čemer uživam, mi ni toliko važno, koliko sem za to plačan.	4	5,5 %	25	34,2 %	29	39,7 %	15	20,5 %	73	100,0 %
Uživam pri delu, ki me tako prevzame, da pozabim na vse drugo.	2	2,7 %	10	13,7 %	38	52,1 %	23	31,5 %	73	100,0 %
Močno me motivira priznanje, ki ga lahko dobim od drugih.	3	4,1 %	18	24,7 %	36	49,3 %	16	21,9 %	73	100,0 %
Imeti moram občutek, da s svojim delom nekaj zaslužim.	2	2,7 %	15	20,5 %	34	46,6 %	22	30,1 %	73	100,0 %
Uživam pri reševanju kompleksnih problemov.	0	0,0 %	11	15,1 %	39	53,4 %	23	31,5 %	73	100,0 %
Pomembno mi je, da se imam pri svojem delu možnost izraziti.	0	0,0 %	11	15,1 %	43	58,9 %	19	26,0 %	73	100,0 %
Želim izvedeti, kako uspešen sem lahko pri svojem delu.	1	1,4 %	8	11,0 %	37	50,7 %	27	37,0 %	73	100,0 %
Želim, da drugi ljudje vedo, kako uspešen sem pri svojem delu.	7	9,6 %	30	41,1 %	29	39,7 %	7	9,6 %	73	100,0 %
Najpomembneje je, da uživam v tem, kar delam.	0	0,0 %	7	9,6 %	36	49,3 %	30	41,1 %	73	100,0 %

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev vprašalnika Zadovoljstvo in stališče do različnih spodbud in nagrad

	1 – sploh se ne strinjam		2		3		4		5 – popolnoma se strinjam		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
ustrezno osnovno (fiksno) plačo	12	16,4 %	9	12,3 %	6	8,2 %	21	28,8 %	25	34,2 %	73	100,0 %
ustrezne dodatke (delovna doba, nadure, dežurstva ...)	8	11,0 %	12	16,4 %	10	13,7 %	20	27,4 %	23	31,5 %	73	100,0 %
ustrezen variabilni del plače (delovna uspešnost ...)	15	20,5 %	16	21,9 %	15	20,5 %	8	11,0 %	19	26,0 %	73	100,0 %
ustrezne druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)	3	4,1 %	10	13,7 %	13	17,8 %	23	31,5 %	24	32,9 %	73	100,0 %
ustrezno pohvalo in priznanje	11	15,1 %	13	17,8 %	13	17,8 %	19	26,0 %	17	23,3 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti strokovnega razvoja	10	13,7 %	9	12,3 %	8	11,0 %	26	35,6 %	20	27,4 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti osebnega razvoja	8	11,0 %	9	12,3 %	15	20,5 %	20	27,4 %	21	28,8 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti napredovanja znotraj podjetja	19	26,0 %	10	13,7 %	14	19,2 %	17	23,3 %	13	17,8 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti vključenosti v novo delo in projekte	3	4,1 %	10	13,7 %	8	11,0 %	29	39,7 %	23	31,5 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti soodločanja	6	8,2 %	15	20,5 %	9	12,3 %	23	31,5 %	20	27,4 %	73	100,0 %

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev vprašalnika Pomembnost različnih spodbud in nagrad

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
ustrezno osnovno (fiksno) plačo	46	63,0 %	7	9,6 %	3	4,1 %	1	1,4 %	1	1,4 %	1	1,4 %	1	1,4 %	4	5,5 %	1	1,4 %	8	11,0 %	73	100,0 %
ustrezne dodatke (delovna doba, nadure, dežurstva ...)	3	4,1 %	13	17,8 %	12	16,4 %	8	11,0 %	4	5,5 %	6	8,2 %	5	6,8 %	10	13,7 %	9	12,3 %	3	4,1 %	73	100,0 %
ustrezen variabilni del plače (delovna uspešnost ...)	6	8,2 %	22	30,1 %	14	19,2 %	5	6,8 %	7	9,6 %	4	5,5 %	3	4,1 %	4	5,5 %	7	9,6 %	1	1,4 %	73	100,0 %
ustrezne druge finančne nagrade (dodatno pokojninsko varčevanje ...)	1	1,4 %	5	6,8 %	7	9,6 %	21	28,8 %	8	11,0 %	5	6,8 %	5	6,8 %	5	6,8 %	9	12,3 %	7	9,6 %	73	100,0 %
ustrezno pohvalo in priznanje	2	2,7 %	2	2,7 %	7	9,6 %	8	11,0 %	10	13,7 %	6	8,2 %	7	9,6 %	7	9,6 %	5	6,8 %	19	26,0 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti strokovnega razvoja	5	6,8 %	4	5,5 %	12	16,4 %	5	6,8 %	17	23,3 %	11	15,1 %	8	11,0 %	7	9,6 %	3	4,1 %	1	1,4 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti osebnega razvoja	2	2,7 %	6	8,2 %	5	6,8 %	11	15,1 %	8	11,0 %	12	16,4 %	15	20,5 %	3	4,1 %	6	8,2 %	5	6,8 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti napredovanja znotraj podjetja	3	4,1 %	5	6,8 %	4	5,5 %	4	5,5 %	6	8,2 %	16	21,9 %	10	13,7 %	8	11,0 %	4	5,5 %	13	17,8 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti vključenosti v novo delo in projekte	0	0,0 %	5	6,8 %	3	4,1 %	4	5,5 %	7	9,6 %	7	9,6 %	13	17,8 %	18	24,7 %	14	19,2 %	2	2,7 %	73	100,0 %
ustrezne možnosti soodločanja	5	6,8 %	4	5,5 %	6	8,2 %	6	8,2 %	5	6,8 %	5	6,8 %	6	8,2 %	7	9,6 %	15	20,5 %	14	19,2 %	73	100,0 %