

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA KADROVSKIH PRAKS ZAPOSLOVANJA Z  
ELEMENTI MOTIVIRANJA**

Ljubljana, avgust 2016

ANITA DURAKOVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anita Duraković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava kadrovske prakse zaposlovanja z elementi motiviranja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem Matejem Černetom,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 26. 8. 2016

Podpis študentke

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV POJMA ZAPOSLOVANJE .....</b>	<b>2</b>
1.1 Določanje in zaznava potreb po zaposlenih.....	4
1.2 Pridobivanje delavcev .....	5
1.2.1 Notranji viri.....	6
1.2.2 Zunanji viri.....	7
1.2.3 Izbira ustrezne metode .....	10
1.3 Izbiranje delavcev .....	11
1.3.1 Metode izbiranja.....	11
1.3.2 Uporaba metod izbiranja v praksi .....	12
1.3.3 Veljavnost metod izbiranja .....	13
1.3.4 Končna izbira .....	14
<b>2 MOTIVIRANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH .....</b>	<b>14</b>
2.1 Opredelitev pojma motivacija.....	15
2.2 Motivacijske teorije .....	16
2.2.1 Teorija Maslowa.....	16
2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	19
2.2.3 Hackman-Oldhamov model .....	21
2.2.4 Vroomova motivacijska teorija .....	23
2.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve .....	25
2.2.6 Alderferjeva motivacijska teorija.....	26
2.2.7 McGregorjeva teorija X in teorija Y .....	27
2.2.8 Teorija ekonomske motivacije .....	27
2.2.9 Novejše teorije motiviranja .....	27
2.3 Motivacijski dejavniki .....	29
2.3.1 Materialni motivacijski dejavniki .....	31
2.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki .....	32
2.3.3 Notranja motivacija.....	33
2.3.4 Zunanja motivacija.....	34
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....</b>	<b>34</b>

3.1 Namen raziskave.....	34
3.2 Opredelitev problema in hipotez raziskave .....	35
3.3 Zasnova raziskave in metodologija .....	37
3.3.1 Predstavitev vzorca in ankete .....	37
3.3.2 Predstavitev intervjuja .....	37
3.3.3 Analitične metode .....	38
3.4 Rezultati raziskave.....	38
3.4.1 Opisne statistike .....	38
3.4.2 Preverjanje hipotez .....	42
<b>4 DISKUSIJA S PRIPOROČILI .....</b>	<b>57</b>
4.1 Teoretični prispevki.....	57
4.2 Praktična priporočila.....	59
4.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	61
<b>SKLEP .....</b>	<b>62</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>64</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki o metodah pridobivanja iz leta 2015 pri vodjih, strokovnjakih in administrativnih oziroma fizičnih delavcih .....	9
Tabela 2: Značilnosti metod pridobivanja delavcev .....	11
Tabela 3: Uporaba metod izbiranja v praksi .....	12
Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje zaposlen/a sem kot .....	40
Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev dosežene formalne izobrazbe anketirancev .....	41
Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev števila višje in nižje izobraženih.....	41
Tabela 7: Metoda pridobivanja .....	42
Tabela 8: Metode izbiranja zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe.....	44
Tabela 9: Rezultati hi-kvadrat testa metod izbiranja glede na stopnjo izobrazbe.....	44
Tabela 10: Levenov test homogenosti varianc za motivacijski dejavnik »višina osnovne plače«.....	47
Tabela 11: Rezultati analize variance za motivacijski dejavnik »višina osnovne plače« ...	47
Tabela 12: Levenov test homogenosti varianc za motivacijski dejavnik »razne ugodnosti« .....	47
Tabela 13: Rezultati analize variance za motivacijski dejavnik »razne ugodnosti«.....	47

Tabela 14: Levenov test homogenosti varianc za motivacijski dejavnik »možnost osebne rasti« .....	48
Tabela 15: Rezultati analize varianc za motivacijski dejavnik »možnost osebne rasti« .....	48
Tabela 16: Povprečja za notranje nefinančne dejavnike glede na izobrazbo anketirancev.	49
Tabela 17: Povprečja za notranje nefinančne dejavnike glede na izobrazbo anketirancev (nad.).....	50
Tabela 18: Rezultati analize varianc notranjih nefinančnih dejavnikov motivacije glede na izobrazbo.....	51
Tabela 19: Povprečja vrednosti za zunanje nefinančne motivacijske dejavnike glede na izobrazbo.....	51
Tabela 20: Povprečja vrednosti za zunanje nefinančne motivacijske dejavnike glede na izobrazbo (nad.) .....	52
Tabela 21: Rezultati analize varianc zunanjih nefinančnih dejavnikov motivacije glede na izobrazbo.....	53
Tabela 22: Povprečje vrednosti za finančne dejavnike glede na izobrazbo .....	54
Tabela 23: Rezultati analize varianc finančnih dejavnikov motivacije glede na izobrazbo	55
Tabela 24: Denar kot motivator v povezavi s stopnjo izobrazbe .....	56
Tabela 25: Rezultati hi-kvadrat testa – denar v povezavi s stopnjo izobrazbe.....	57

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Proces zaposlovanja .....	3
Slika 2: Proces planiranja zaposlenih .....	4
Slika 3: Motivacijski krog .....	15
Slika 4: Hierarhija potreb po Maslowu.....	18
Slika 5: Herzbergova dvofaktorska teorija .....	20
Slika 6: Model značilnosti dela .....	22
Slika 7: Glavni elementi teorije pričakovanj .....	24
Slika 8: Osnovni vedenjski krog.....	25
Slika 9: Povezava med Alderferjevo, Maslowo in Herzbergovo teorijo.....	26
Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.....	30
Slika 11: Spol .....	39
Slika 12: Starost anketiranih.....	39
Slika 13: Zaposlitveni status.....	40









## UVOD

Razvoj tehnologije v zadnjih desetletjih je precej spremenil naš način življenja. Vplival je na življenje ljudi, okolje in precej na organizacije. Organizacije se trudijo obdržati na trgu, kjer je konkurenca čedalje večja in vedno bolj neusmiljena. Svoj položaj skušajo obdržati s sodobno tehnologijo, ugodnimi cenami in novimi izumi, ki pritegnejo potrošnike. Mnoge izmed njih se zavedajo tudi pomembnosti človeškega kapitala. Raziskave so že v letu 2003 pokazale, da sta uspešnost in učinkovitost podjetja vedno bolj odvisni od uspešnosti in učinkovitost managementa človeškega kapitala v podjetju (Mihalič, 2006, str. 22). Zaposleni so eden izmed ključnih virov konkurenčnosti podjetja. Ljudi, ki imajo najboljše zmožnosti, je težko pridobiti oziroma so le-ti redki (Zupan, 1999, str. 15).

Besedo motivacija slišimo na vsakem koraku. Motivacija je postala vpeta v naš vsakdanjik. Pomembna je tako v privatnem delu življenja posameznika kot v poslovnem, kjer je še toliko pomembnejša, zato se ji posveča mnogo več pozornosti kot v preteklosti.

Tehnologija, novi izdelki in kakovost niso več dovolj, da bi podjetja ostajala konkurenčna. Kot že rečeno, zavedanje o pomembnosti človeškega kapitala narašča. Vodilni se zavedajo, kako pomemben je dober, kakovosten in uspešen kader za vsako organizacijo. Vsaka organizacija se trudi pridobiti najboljši možen kader in ga tudi zadržati. Vlagajo v zaposlene in jih motivirajo, saj so zaposleni ključna sestavina vsake organizacije. Vzdrževanje takega stanja v organizaciji pa zdaleč ni lahka naloga vodilnih.

Kako motivirati posameznike, da bi bili pri tem uspešni, je ključna odločitev vsakega vodstva. Zaradi razlik med ljudmi in individualnosti ne vplivajo vsi motivacijski dejavniki na vse enako. Zato je bistvenega pomena poznavanje ljudi, s katerimi delamo, spremljanje in pomaganje pri uresničevanju osebnih potreb in želja. Najti je potrebno najprimernejši način, ki bo zaposlene pripravil k večji motiviranosti.

**Namen** magistrske naloge je na podlagi obstoječe domače in tuje literature prikazati teoretični del in ugotovitve s področja praks zaposlovanja in motiviranja zaposlenih. Na ta način želim z magistrsko nalogo pomagati kadrovskim managerjem v organizacijah pri boljšem in bolj prilagojenem pristopu zaposlovanja, upoštevajoč različne elemente motiviranja.

**Cilj** magistrske naloge je opredeliti najpogostejše prakse zaposlovanja in elemente motiviranja ter preveriti, ali obstaja povezava med različnimi praksami zaposlovanja in elementi motiviranja. Na podlagi empiričnih podatkov, ki jih bom pridobila s pomočjo anonimnih intervjujev s kadrovniki in anonimno anketo z zaposlenimi, bom skušala potrditi oziroma zavrniti spodaj naštetih hipoteze.

**Pomožni cilji** so preučiti teorijo, izvesti empirično raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjujev, interpretacija dobljenih rezultatov in ugotovitev ter podajanje priporočil za kadrovske managerje.

**Temeljna teza:** podjetja s specifičnim in zahtevnejšim postopkom zaposlovanja za motiviranje uporabljajo kombinacijo materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov, ki jih prilagajajo posameznikovim karakteristikam, osebnosti in potrebam.

Magistrska naloga je razdeljena na dva večja dela. Prvi del vsebuje pregled domače in tuje strokovne literature na področju managementa človeških virov. Poudarek je na praksah zaposlovanja in motiviranja zaposlenih. Opisala in predstavila sem pojme, lastnosti in značilnosti zaposlovanja in motiviranja. Na podlagi pregleda literature sem postavila tudi hipoteze, ki so zapisane v nadaljevanju. V drugem delu sem se lotila raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika med naključno izbranimi zaposlenimi in intervjujev s kadrovniki. Na ta način sem pridobila podatke o mnenju in izkušnjah zaposlenih in delodajalcev s postopkom izbire kandidatov in motiviranja.

#### **Temeljne hipoteze raziskave:**

- **H1:** Organizacije so bolj naklonjene zaposlovanju in pridobivanju zaposlenih iz notranjih virov kot zunanjih.
- **H2:** Pri zaposlovanju delavcev na višjih ravneh podjetja uporabljajo zahtevnejše metode postopkov izbire.
- **H3:** Dejavniki motiviranja se pri posameznikih razlikujejo glede na starost.
- **H4a:** Najučinkovitejši motivator za zaposlene z visoko stopnjo izobrazbe so notranje nefinančne nagrade.
- **H4b:** Zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe najpogosteje motivira denar.

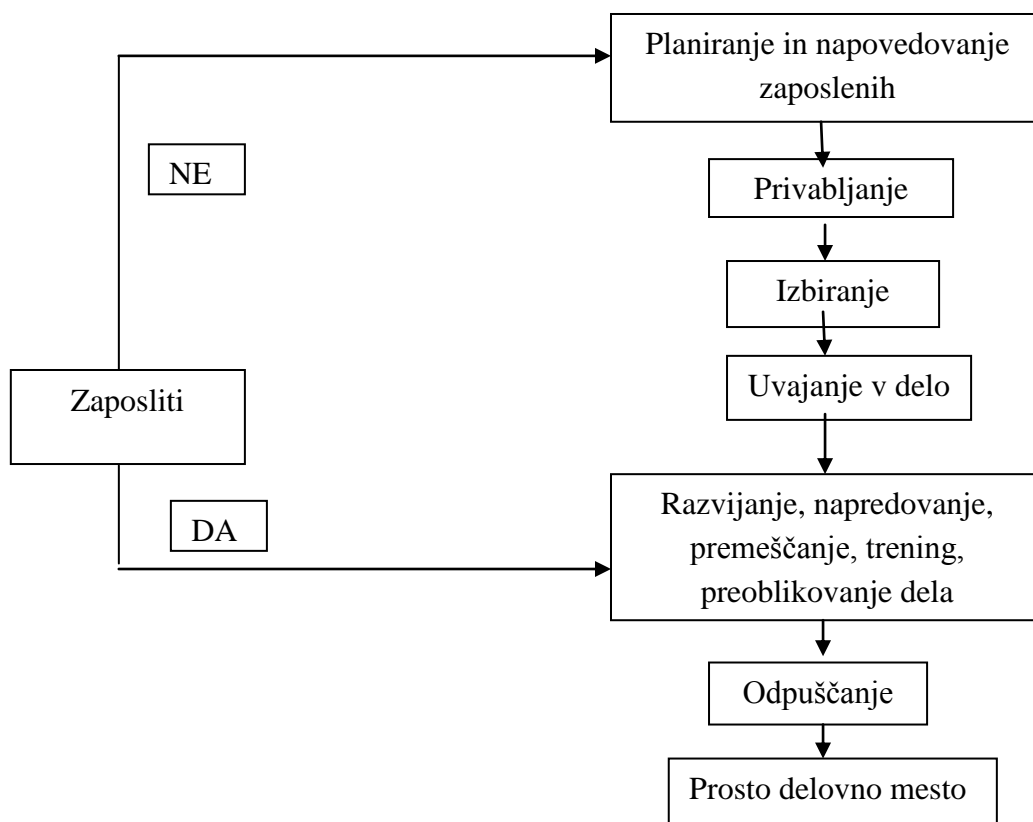
## **1 OPREDELITEV POJMA ZAPOSLOVANJE**

Danes so za uspeh organizacije eden izmed ključnih pomenov tudi njeni zaposleni. Mnoge zato v zaposlovanje in sam proces privabljanja najboljših kandidatov vlagajo velik trud. S kakovostnim kadrom so organizacije korak pred konkurenti (Aravamudhan & Krishnaveni, 2015, str. 58). Da bi zagotovili uspešnost procesa zaposlovanja, morata delodajalec kot delojemalec dati vse od sebe. V nasprotnem primeru obe strani izgubljata denar in čas, kar sčasoma vodi v nezadovoljstvo obeh. Po zaposlitvi delavca je nujno potrebno zavedanje o motivaciji, ki mora biti vzvod poklicni rasti posameznika in razvoju oziroma rasti podjetja (Karaskakovska, 2011, str. 10).

Zaposlovanje zajema vse aktivnosti analiziranja kandidatov in njihovih sposobnosti, da bi dobili najprimernejšega. Proces zaposlovanja poteka od trenutka, ko se pojavi potreba po novem delavcu, pa vse do njegovega nastopa na delo (Florea & Mihai, 2014, str. 299). Van Hoye (2014, str. 3) pravi, da je zaposlovanje ena izmed najpomembnejših nalog današnjih organizacij, saj je za mnoge večji izziv privabiti ustrezne kandidate, kot pa jih izbrati. Aravamudhan in Krishnaveni (2015, str. 58) pravita, da z zaposlovanjem kakovostnega kadra podjetja dobivajo moč in vlagajo v prihodnost podjetja.

Zadovoljevanje potreb po zaposlenih, njihovo privabljanje in izbiranje je proces zaposlovanja. Poznamo tudi faze procesa zaposlovanja, ki so prikazane na Sliki 1 (Lipičnik, 1994, str. 499).

Slika 1: Proces zaposlovanja



Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1994, str. 79.

Proces zaposlovanja se začne s planiranjem človeških zmožnosti. Podjetje mora v tem koraku vedeti, kakšne delavce potrebuje, koliko in kdaj. V fazi privabljanja podjetje iz zunanjih ali notranjih virov pridobi kandidate. Sledi faza, v kateri se opravi selekcija kandidatov. Izbrani so le tisti, za katere podjetje meni, da so najprimernejši glede na njihove zahteve. Izbrani kandidati morajo tudi skozi uvajanje, med katerim se seznanijo s pravicami, obveznostmi in načinom delovanja podjetja. Faza razvoja, ki sledi, je ena

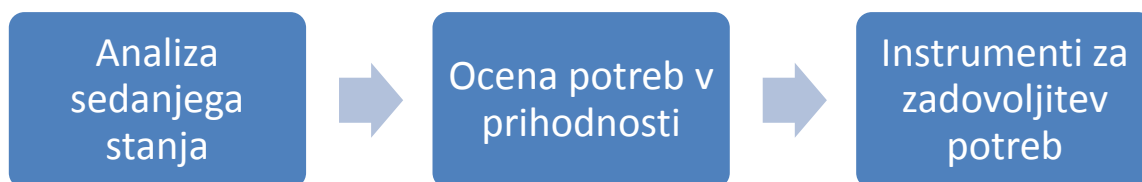
najpomembnejših. V njej razvijamo in spodbujamo zaposlene k čim bolj kakovostno opravljenemu delu. Proces se nadaljuje vse do potencialne odpustitve, zapustitve oziroma prekinitve delovnega razmerja. V tem primeru pride zopet do prostega delovnega mesta, kar vodi v ponovitev procesa zaposlovanja (Lipičnik, 1994, str. 79).

## 1.1 Določanje in zaznava potreb po zaposlenih

Ob pojavitvi prostega delovnega mesta imajo organizacije na voljo več načinov, kako ga zapolniti. Torrington in Hall (1995, str. 213–214) navajata naslednje načine, kot so reorganizacija dela, uvajanje nadurnega dela, skrajšanje delovnega časa, prerazporeditev delovnega časa, najem delavca in zaposlitev novega delavca. Pred začetkom iskanja primerne delavca mora vsaka organizacija določiti, katere so tiste bistvene lastnosti, ki jih mora kandidat imeti (Souza & Zajac, 1995, str. 24). Podjetja se pred odločitvijo o prostem delovnem mestu odločajo tudi o tem, ali je to delovno mesto nujno potrebno in ali bi ga lahko kombinirali z drugim že obstoječim delovnim mestom. Odločijo se lahko tudi za prerazporeditev že zaposlenega delavca, za katerega menijo, da bi bil primeren za to delo (Možina et al., 1998, str. 109).

Po zaznavi potrebe po novem zaposlenem podjetje opravi analizo trenutnega stanja zaposlitvene strukture v podjetju. Preverijo število zaposlenih, njihovo izobrazbo, starost, spol, dosedanja usposabljanja in njihove navade. Na ta način preverijo, ali imajo v podjetju kakovostne zaposlene, ki bi utegnili biti primerni za prosto delovno mesto. Na osnovi analize se podjetje odloči, katere instrumente za zadovoljitev potreb bo uporabilo. Z drugimi besedami, postavijo cilje, kako bo izvajanje kadrovske dejavnosti potekalo. Podjetje izdelava program dejavnosti, s katerim se skuša čim bolj približati zastavljenim ciljem. Proces planiranja zaposlenih je prikazan na Sliki 2 (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 15).

*Slika 2: Proces planiranja zaposlenih*



*Vir: J. Florjančič et al., planiranje in razvoj kadrov, 1999, str. 15.*

V okviru določanja in zaznavanja potreb po delavcih morajo podjetja upoštevati tudi velikost proračuna, ki ga imajo za namene zaposlovanja novih delavcev. Koliko denarja imajo na voljo, vpliva na odločitev o samem postopku privabljanja in izbiranja. V primeru

večjega proračuna se lahko podjetje poslužuje zahtevnejših in dražjih oblik privabljanja in izbiranja, kot so razna preverjanja in testi. Teh načinov pri izbiranju kandidatov si podjetja z nižjim proračunom ne morejo privoščiti. V takih primerih se osredotočajo na najosnovnejše načine, kot so intervjuji, razgovori in prošnje (Arthur, 2012, str. 32). Proces planiranja zaposlenih je torej odločanje o prihodnjih potrebah po zaposlenih in oblikovanje zaposlenih tako, da te potrebe zapolnimo (Merkač, 1998, str. 29).

V nadaljevanju magistrske naloge bom opisala način zaposlitve novega delavca, postopek pridobivanja in izbiranja kandidatov.

## 1.2 Pridobivanje delavcev

Pridobivanje kadrov je dvosmeren proces, ki se odvija med iskalci zaposlitve in organizacijo. Cilj pridobivanja kadrov je zbrati določeno število prijav, med katerimi bodo izbrani najustreznejši kandidati. Organizacija bo tako opravljala svoje naloge ob upoštevanju kakovostnih, časovnih in prostorskih vidikov (Novak, 2008, str. 96). Postopek pridobivanja delavcev se je skozi čas spreminjal. Dandanes se organizacije poslužujejo različnih oblik pridobivanja delavcev, s katerimi skušajo pridobiti kandidate, ki njihovim zahtevam najbolj odgovarjajo. Cilj vsake organizacije pri izbiranju je zaposliti najustreznejšega kandidata za razpisano delovno mesto. S postopkom pridobivanja, izbiranja in nadaljnjega uvajanja uravnavajo odnose s trgom delovne sile (Zupan et al., 2009, str. 287).

Ko se v organizaciji odločijo za zaposlitev novega delavca, nastane med organizacijo in kandidati dvosmeren proces usklajevanja. Kandidati iščejo in izbirajo organizacije, ki so za njih potencialni delodajalec, na drugi strani pa organizacije prav tako iščejo in izbirajo kandidate, ki so primerni za razpisano prosto delovno mesto. Kljub temu, da je zaposlovanje iz zunanjih virov v porastu, se večina organizacij poslužuje notranjega zaposlovanja. S tem se trudijo maksimalno izkoristiti sposobnosti že zaposlenih (Cappelli & Keller, 2014, str. 314). Temeljna dejavnost upravljanja kadrov je ravno pridobivanje teh iz notranjih ali zunanjih virov (Vukovič & Miglič, 2006, str. 87).

Proces pridobivanja in selekcije (Armstrong, 1996, str. 444–445):

- določanje potreb. Organizacija določi karakteristike kandidatov in opis dela. Določanje potreb temelji na organizacijskih ciljih;
- vabljenje oziroma pridobivanje kandidatov. V tej fazi podjetje vabi kandidate oziroma jih pridobiva bodisi iz notranjih virov bodisi iz zunanjih. Vsakega kandidata oceni in izbere najprimernejšega;
- izbiranje kandidatov. V zadnjem koraku se na podlagi vseh dokazil, prošenj, testiranj in ostalih selekcijskih postopkov odloči in sprejme končno odločitev o izbiri.

Ena pomembnih odločitev podjetij je, na kakšen način bodo pridobivala zaposlene. Izbirajo med notranjim pridobivanjem oziroma oglaševanjem o prostem delovnem mestu znotraj podjetja, ali med zunanjim pridobivanjem, ki se odvija zunaj podjetja (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006, str. 236). V naslednjem podpoglavju bom predstavila značilnosti notranjih in zunanjih virov pridobivanja.

### 1.2.1 Notranji viri

Podjetja se pri zaposlovanju poslužujejo notranjih in zunanjih virov pridobivanja zaposlenih. Vsak posamezni vir pridobivanja ima svoje prednosti in slabosti. Zaposlovanje iz notranjih virov ima pozitiven vpliv na stopnjo zadovoljstva zaposlenih, zato ga podjetja uporabljajo, ko želijo maksimizirati potencial zaposlenih in vlagati v njihovo izobraževanje in usposabljanje (Muscalu, 2015, str. 357). Večina organizacij se poslužuje notranjih virov zaposlovanja. Na delovna mesta postavljajo ljudi, ki so v podjetju že zaposleni. Obstoječi zaposleni poznajo cilje, kulturo in način delovanja organizacije, kar je lahko velika prednost, saj teh ljudi ni potrebno seznaniti z vsem naštetim. Notranji viri zaposlenih so bogat vir organizacij. Izrazit notranji segment delovne sile, veliko različnih delovnih mest in veliko število delavcev bogatijo notranje vire organizacij (Zupan et al., 2009, str. 288). Organizacije z notranjim segmentom trga delovne sile ravnajo drugače. Dodatna plačila, nagrade, vlaganje v njihov razvoj ter večja varnost zaposlitve so ene izmed glavnih prednosti notranjega kadrovanja. Med prednosti uvrščamo naslednje (Zupan et al., 2009, str. 288):

- organizacije cenijo in prepoznajo sposobnosti zaposlenih, kar vodi v večjo delovno uspešnost in spodbujanje morale pri zaposlenih;
- večja privrženost notranjih kandidatov vodi v zmanjšano verjetnost zapustitve organizacije;
- napredovanje povečuje lojalnost zaposlenih;
- manj uvajanja in usposabljanja notranjih kandidatov.

Notranje kadrovanje ima tudi svoje slabosti. Pri zaposlenih, ki kandidirajo in pri tem niso izbrani za prosto delovno mesto, se lahko pojavi nezadovoljstvo. Z dobro izdelanim sistemom napredovanja in razvoja kadrov lahko preprečimo napako, da izberemo delavca, ki je na vrsti za napredovanje, in ne tistega, ki je po naših kriterijih najbolj primeren. Notranji kandidati, ki so postavljeni na vodstvena delovna mesta, imajo v večini primerov težave z avtoriteto, saj ga sodelavci ne dojemajo kot nadrejenega. Pri notranjem zaposlovanju nastane problem zaprtosti organizacij. Notranji zaposleni velikokrat težav ne prepoznajo in ne opazijo, ali pa jih rešujejo na že ustaljene načine. Nastane problem pomanjkanja inovacij (Zupan et al., 2009, str. 288–289).

Organizacije se za pridobivanje notranjih kandidatov poslužujejo različnih metod. Oglasne deske, okrožnice, domača spletna stran in glasila so odlični način za objavo in vabila na

prosto delovno mesto. Mednarodna primerjalna študija, ki je bila opravljena v letu 2015, je vključevala 218 anketirancev velikih in srednje velikih organizacij. Raziskava je pokazala, da 84 odstotkov sodelujočih organizacij uporablja metodo pridobivanja iz notranjih virov (Černigoj et al., 2015, str. 64). V primeru, ko podjetja nimajo ustreznega kandidata v notranjem okolju, se odločijo za zunanje vire pridobivanja delavcev, ki jih bom opisala v nadaljevanju.

### 1.2.2 Zunanji viri

Drugi način zaposlovanja je zaposlovanje iz zunanjih virov. Običajno pride do zunanjega zaposlovanja takrat, ko znotraj organizacije nimamo primerne kandidata. Želja po strateškem razvoju je prav tako lahko eden izmed razlogov, da se organizacije odločajo za zunanje zaposlovanje. Ljudje, ki vstopijo v organizacijo, s seboj prinesejo nove poglede in vrednote. Nove ideje, metode in koncepti novo zaposlenih so dobrodošli za vsako organizacijo (Souza & Zajas, 1995, str. 24). V večini primerov se ga poslužujejo podjetja, ki se širijo. Zaposlovanje novih ljudi jim predstavlja raznolikost v podjetju. Potrebno je vendarle poudariti, da zaposleni, ki se na novo zaposlijo, potrebujejo veliko časa, da se spoznajo z načinom dela in se prilagodijo organizaciji, kar je glavna slabost zunanjega pridobivanja (Muscalu, 2015, str. 357). Cappelli in Keller (2014, str. 324) trdita, da zaposlovanje iz zunanjih virov postaja prevladujoča strategija pridobivanja in ohranjanja talentov.

Zunanji viri pridobivanja se lahko odvijajo na več različnih načinov. Zupan in ostali (2009, str. 289–294) navajajo različne metode pridobivanja iz zunanjih virov. Najpogosteje uporabljena metoda, ki je obenem tudi najstarejša in najbolj znana, je **metoda neformalnega pridobivanja**. Poizvedujemo lahko pri prijateljih in znancih, povprašamo, ali poznajo in ali nam lahko priporočijo osebo, ki bi bila primerna za delovno mesto. Znana je tudi metoda, ko organizacije z različnimi ugodnostmi privabljajo kandidate, ki so že zaposleni pri drugih organizacijah ali njihovih konkurentih. Naprosimo lahko tudi zaposlene, da o prostem delovnem mestu obvestijo svoje znance. Odgovornost tako zaposlenih je do podjetja večja, manj so nagnjeni k zapuščanju podjetja. Na ta način organizacije lažje pridejo do kandidatov. Z zaposlovanjem kandidatov na podlagi neformalnega pridobivanja organizacije tvegajo povečano verjetnost, da se bodo v organizaciji oblikovale zaprte skupine oziroma klike, ki bi se izoblikovale glede na raso, spol, narodnost, stopnjo izobrazbe in podobno.

Van Hoye (2014, str. 5–17) metodo neformalnega pridobivanja, ali kot jo imenuje metoda od ust do ust, označuje kot neposredno neodvisno komunikacijo med organizacijo in kandidati. Organizacija v tem primeru ne izvaja nikakršnih aktivnosti, da bi kandidate pridobila, kljub temu pa se v ozadju odvija postopek privabljanja kandidatov, katerega opravljajo namesto nje znanci oziroma že zaposleni v podjetju. Ta metoda lahko tudi

pozitivno vpliva na organizacijsko podobo. Oseba, ki je potencialni kandidat, si lahko na podlagi mnenj drugih, ki jim delo predlagajo, ustvari pozitivno podobo o podjetju, saj lažje zaupamo nekomu, ki podjetje že pozna. Na priporočilo drugih se lažje odločijo za prijavo na prosto delovno mesto.

**Neposredno javljanje kandidatov** pri delodajalcih je druga metoda, ki se je organizacije poslužujejo pri zunanjih virih pridobivanja. Posebnost te metode je, da pobudo za zaposlitev podajo kandidati sami. Kandidati poizvedujejo in se obračajo na delodajalce, jim pošiljajo svoje podatke in prošnje. Organizacije tako prispele prošnje vnesejo v baze podatkov in v primeru, da se pojavi primerno prosto delovno mesto, kandidata obvestijo o tem. Ta metoda je za organizacije ena izmed stroškovno najbolj ugodnih metod (Zupan et al., 2009, str. 290). Za pridobivanje kandidatov, ki jih na trgu delovne sile primanjkuje, je najprimernejši **stik s šolami**. Obstajajo različne oblike. Organizacije omogočajo prakso, obiske študentov v organizaciji, študente podpirajo s štipendijami itd. Ta metoda je primerna za izbiro kandidatov, ki nastopajo na zahtevnejša delovna mesta (Zupan et al., 2009, str. 290).

**Univerzitetni karierni centri** so ustvarjeni z namenom, da dijake usmerjajo v študijske programe, ki so zanje najbolj primerni. Nudijo pomoč študentom pri študiju, izkušnjah med študijem in študentskem delu. Spremljajo tudi njihovo zaposlitveno pot ter na ta način zbirajo podatke o tem, kako kakovostni so posamezni izobraževalni programi. Od univerzitetnih kariernih centrov imajo koristi tako kandidati kot organizacije. Za organizacije, kjer primanjkuje primernega kadra, je dobrodošlo usmerjanje dijakov v poklice, ki so deficitarni (Zupan et al., 2009, str. 292). Največji vir pridobivanja kandidatov iz zunanjih virov so **javne službe za zaposlovanje** (Zupan et al., 2009, str. 292). V Sloveniji imamo Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ). Njihove storitve uporabljajo brezposelni, delodajalci, tisti, ki potrebujejo kakršno koli pomoč ali svetovanje, razne institucije, javnost in socialni partnerji. Na domači spletni strani so zapisane njegove temeljne dejavnosti (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje):

- posredovanje zaposlitev in zaposlitveno svetovanje,
- izvajanje karierne orientacije,
- izvajanje zavarovanja za primer brezposelnosti,
- izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja,
- izdajanje delovnih dovoljenj in zaposlovanje tujcev,
- izdelava analitičnih, razvojnih in drugih strokovnih gradiv s področja dejavnosti Zavoda,
- informiranje o trgu dela, informacije javnega značaja.

**Zasebne agencije za zaposlovanje** so v primerjavi z javnimi manjše, razpolagajo z manj informacijami in tudi z manjšim številom kandidatov. Svoje storitve zaračunavajo, medtem



ko so storitve javnih zavodov brezplačne. Zasebne agencije so specializirane za določeno vrsto kandidatov, zato so primerne pri iskanju kandidatov za profesionalno in vodstveno delo. Na našem prostoru je najbolj znana agencija Adecco, slednja deluje tudi mednarodno (Zupan et al., 2009, str. 292–293). **Mediji** so lahko zanimiv vir pridobivanja zunanjih kandidatov. Sežejo do veliko večjega števila kandidatov, kot nekatere ostale metode. Mednje uvrščamo časopise, radio, televizijo in revije. Medij lahko izberemo glede na to, kateri del populacije želimo doseči. Ta način privabljanja je za organizacije stroškovno obremenjujoč, saj je objavo velikokrat potrebno večkrat ponoviti, ker so informacije trenutne in niso dolgo vidne (Zupan et al., 2009, str. 295).

Najmlajša metoda je **zaposlovanje preko spleta**. Delodajalci na svojih spletnih straneh in portalih objavljajo prosta delovna mesta, prav tako pa tudi agencije za zaposlovanje splet uporabljajo kot komunikacijsko orodje s kandidati. Stroški so za organizacije majhni, za privabljanje potrebujejo manj časa, imajo stalen dostop do informacij o kandidatih in velik oglasni prostor. Velik odziv kandidatov, premalo primernih kandidatov, neustrezne prijave in neosebna komunikacija so slabosti spletnega zaposlovanja (Zupan et al., 2009, str. 295). Za lažjo predstavo o zastopanosti in uporabnosti posamezne metode so v Tabeli 1 prikazani podatki iz mednarodne primerjalne študije iz leta 2015.

*Tabela 1: Podatki o metodah pridobivanja iz leta 2015 pri vodjih, strokovnjakih in administrativnih oziroma fizičnih delavcih v odstotkih*

Metode pridobivanja	Vodje	Strokovnjaki	Administrativni in fizični delavci
Interno	84,0	71,8	57,5
Ustna priporočila	44,8	55,8	63,5
Objave v časopisih	42,9	52,7	51,6
Spletne strani podjetij	58,9	74,4	76,7
Spletne strani za iskanje dela	32,8	47,5	40,7
Družbeni mediji	8,5	12,4	13,6
Samoiniciativa	30,6	48,9	67,2
Karierni sejmi	8,5	13,6	13,6
Zaposlitveni centri	15,1	28,5	49,2
Programi usposabljanja	15,1	28,7	40,2

*Vir: Černigoj et al., Mednarodna primerjalna študija: Upravljanje človeških virov, 2015, str. 64–68.*

Pri pridobivanju vodij se uporabljajo metode, kjer je ključno poznavanje osebe. Najbolj pogoste metode pridobivanja kadrov pri vodjih so iz notranjih virov (84 %). Na drugem mestu so objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja, skoraj 59 odstotkov. Ustna priporočila predstavljajo 45 odstotkov in objave prostih delovnih mest v časopisih 43 odstotkov. Na dnu lestvice metod pridobivanja vodij so karierni sejmi in družbeni mediji (Černigoj et al., 2015, str. 64). Ko želijo organizacije pridobiti strokovnjake, se na prvem mestu poslužujejo spletnih strani podjetij, na drugem so interna zaposlovanja. Skoraj enkrat večji pomen dajejo pridobivanju preko kariernih sejmov, zaposlitvenih centrov in programov usposabljanja kot pri izbiranju vodij. Skoraj polovica organizacij uporablja samoiniciativno javljanje pri pridobivanju strokovnjakov (Černigoj et al., 2015, str. 65–66).

Černigoj in ostali (2015, str. 67–68) so v mednarodni primerjalni študiji ugotovili, da slovenska podjetja pri pridobivanju administrativnih ali fizičnih delavcev najbolj uporabljajo spletne strani podjetij. Druga najpomembnejša je samoiniciativa, ki predstavlja 67,2 odstotka. Pomembna so tudi pridobivanja na podlagi ustnih priporočil, kjer je ta odstotek celo večji kot pri pridobivanju vodij ali strokovnjakov. Veliko vlogo igrajo tudi zaposlitveni centri s skoraj 50 odstotki in programi usposabljanja s 40,2 odstotka.

Razlike med klasičnim in spletnim zaposlovanjem (Beardwell & Holden, 2001, str. 240):

- pri klasičnem zaposlovanju se prijave osebno pregledujejo, pri spletnem pa je ta pregled informatiziran in avtomatsko programiran;
- klasično zaposlovanje vključuje pošiljanje prijav po pošti, medtem ko se pri spletnem prijavi elektronsko in obenem posreduje vse ostale informacije, ki so potrebne;
- informacije glede zaposlovanja zbira kandidat preko telefona ali po pošti, ko gre za klasično zaposlovanje. Pri spletnem so vse potrebne informacije dostopne na spletu oziroma domači strani organizacije.

### **1.2.3 Izbira ustrezne metode**

Razpolagati z velikim številom ustreznih kandidatov, med katerimi lahko organizacija izbira, je temeljni cilj pridobivanja delavcev (Maitland, 1997, str. 35–36). Organizacije si lahko na podlagi izkušenj izdelajo piramide kadrovanja, ki so sestavljene iz ravni, ki prikazujejo metode izbiranja, in iz števila kandidatov, ki so na posamezni ravni. Število stopenj v postopku določa število ravni v piramidi. Število kandidatov, ki so prijavljeni na oglas, je odvisno od zanimanja za delovno mesto in od uspešnosti pridobivanja ter od metod izbiranja. Piramida kadrovanja pove, koliko kandidatov moramo pridobiti in pokaže razmerje med vsemi kandidati, ki so vključeni v stopnjo izbirnega postopka, in kandidati, ki so to stopnjo uspešno zaključili (Zupan et al., 2009, str. 296).

Ustreznost posamezne metode pridobivanja in njena učinkovitost je odvisna od posamezne vrste dela. Splošne metode se v večini primerov obnesejo za vsa delovna mesta, za nekatera se pa priporočajo le nekatere metode. Uradi za delo in neformalno pridobivanje delavcev so za organizacije stroškovno najbolj ugodni. Najmanj ugodni pa so zasebne agencije in javni mediji. Najustreznejše kandidate dobimo preko zasebnih agencij, kjer je tudi število kandidatov ravno pravšnje, vendar so stroški visoki. Na tem mestu je potrebno poudariti, smiselnost teh stroškov če ustreznih kandidatov ne moremo pridobiti hitro in na kateri drugi način (Zupan et al., 2009, str. 296).

*Tabela 2: Značilnosti metod pridobivanja delavcev*

<b>Metoda</b>	<b>Vrsta kandidatov</b>	<b>Število</b>	<b>Stroški</b>
<b>Interne objave, oglasi</b>	Vse vrste, ustrezni in neustrezni	Veliko	Minimalni
<b>Neformalno pridobivanje</b>	Prijatelji in znanci, redko ustrezni	Veliko	Jih ni
<b>Objave na vidnih mestih</b>	Mimoidoči, ustrezni in neustrezni	Odvisno od lokacije	Minimalni
<b>Uradi za delo</b>	Brezposelni, ustrezni in neustrezni	Veliko	Jih ni
<b>Zasebne agencije</b>	Ustrezni	Pravšnje	Visoki
<b>Stiki s šolami</b>	Mladi, ustrezni in neustrezni	Veliko	Jih ni
<b>Javni mediji</b>	Različni, ustrezni in neustrezni	Veliko	Visoki

*Vir: I. Maitland, Recruiting: How to do it, 1997, str. 36.*

## **1.3 Izbiranje delavcev**

Izbrati delavce, ki so za našo organizacijo najbolj primerni, je naslednji pomemben korak. Tudi proces izbiranja je dvosmerni proces, ki se odvija med organizacijo in kandidati.

### **1.3.1 Metode izbiranja**

Kot lahko pri privabljanju kandidatov izbiramo med metodami, ki so najbolj primerne za določene kandidate, tako lahko izberemo tudi najbolj primerno vrsto dela pri metodah izbiranja za našo organizacijo in kandidate, ki so se na razpisano delovno mesto prijavili. Na izbiro metode, ki bo uporabljena pri izbiranju kandidatov, lahko, kot že omenjeno, vpliva tudi velikost organizacije in njene finančne zmožnosti. Podjetja se poslužujejo

različnih metod, od najbolj nepredvidljivih do najenostavnejših. Dessler (1988, str. 192–193) navaja uporabo poligrafa in grafologije. Maitland (1997, str. 67–97) predlaga razgovor s kandidati in po potrebi nadaljnje testiranje. Metode, ki jih organizacije pri izbiri najpogosteje uporabljajo, so (Zupan et al., 2009, str. 303–324):

- pisne prijave,
- dokazila,
- priporočila in poročila,
- testi,
- intervjuji,
- zdravniški pregled.

### 1.3.2 Uporaba metod izbiranja v praksi

Mednarodna primerjalna študija je pokazala, da se podjetja različno poslužujejo metod izbiranja glede na vrsto delovnega mesta. V raziskavi so predstavili rezultate metod izbiranja glede na to, ali izbiramo vodje, strokovnjake ali administrativne oziroma fizične delavce. Intenzivnost preverjanja se zmanjšuje glede na stopnjo zahtevnosti delovnih mest vodij, strokovnjakov in administrativnih in fizičnih delavcev (Zupan et al., 2009, str. 325).

*Tabela 3: Uporaba metod izbiranja v praksi*

Metode	Vodje	Strokovnjaki	Administrativni ali fizični delavci
Intervju pred komisijo	72,8	71,1	55,6
Individualni intervju	71,1	71,7	68,4
Prijavni obrazec	51,4	55,9	60,5
Reference	81,1	79,4	59,4
Testi zmožnosti	22,5	24,7	19,7
Tehnični testi	6,8	16,9	17,5
Numerični testi	7,4	10,8	7,4

*Vir: S. N. Černigoj et al., Mednarodna primerjalna študija: Upravljanje človeških virov, 2015, str. 63–67.*

Najpogosteje uporabljena metoda so reference, katerim velik pomen dajejo predvsem pri izbiri vodij, in sicer kar 81,1 odstotka organizacij uporablja to metodo kot vodilno pri izbiri. Organizacije, ki izbirajo vodje, se v 72,8 odstotkih poslužujejo intervjuja pred komisijo, sledijo jim individualni intervjuji z 71,1 odstotki. Najmanj se poslužujejo metod, kot so spletni selekcijski testi (4,6 odstotkov), in ostalih testov, kot so tehnični testi (6,8) in

numerični testi (7,4). Prijavni obrazec kot metodo izbire uporablja približno polovica (Černigoj et al., 2015, str. 63–67).

Ko organizacije izbirajo strokovnjake, so rezultati podobni rezultatom pri izbiranju vodij. Reference zasedajo prvo mesto, 79,4 odstotkov, kar je za 1,7 odstotkov manj kot pri izbiranju vodij. Intervju pred komisijo opravi 71,1 odstotka organizacij, medtem ko je odstotek individualnih intervjujev pri izbiri strokovnjakov za 0,6 odstotkov višji kot pri izbiri vodij. Prijavni obrazec kot izbiro metode uporablja 55,9 odstotkov organizacij. Testi bolj prevladujejo pri strokovnjakih kot pri vodjih. Tehničnih testov se poslužuje 16,9 odstotkov, numeričnih 10,8 in testov zmožnosti 24,7 odstotkov organizacij (Černigoj et al., 2015, str. 63–67).

Pri izbiranju administrativnih ali fizičnih delavcev se opazijo bistvene razlike glede na prejšnji dve delovni mesti. Tu prevladujejo individualni intervjuji (68,4), sledi jim prijavni obrazec (60,5) in šele na tretjem mestu so reference z 59,4 odstotki. Intervju pred komisijo opravi 55,6 odstotkov organizacij (Černigoj et al., 2015, str. 63–67).

Izmed naštetih so še vedno najbolj uporabljeni intervjuji. Intervjuji so fleksibilni in nam omogočajo neposredni stik z osebo, ki kandidira za prosto delovno mesto. Medtem ko so druge metode s stroškovnega vidika bolj obremenjujoče za podjetja in jim odvzemajo veliko časa, je intervju stroškovno ugodnejši (Barclay, 1999, str. 148).

### **1.3.3 Veljavnost metod izbiranja**

V prejšnjem poglavju sem predstavila in opisala posamezne metode izbiranja kandidatov. Mnogi avtorji se v zadnjih letih sprašujejo, kako zanesljive oziroma kako veljavne so te metode. Dandanes imajo podjetja in organizacije na voljo izbirati med velikim številom kompetentnih kandidatov, ki so usposobljeni, izobraženi in polni znanja. Na trgu dela se med kandidati odvija bitka, kdo izmed njih bo nastopil na delovno mesto. Da bi si zagotovili večje možnosti, da bodo med selekcijskim postopkom izbrani, se mnogi izmed njih poslužujejo raznih načinov, ki v določeni meri utegnejo vplivati na odločitev organizacij. Izkrivljanje resnice, kot je pretvarjanje, laganje, prirejanje testov in odgovorov posameznikom povečuje možnost, da bodo na delovno mesto izbrani (Morgerson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy & Schmitt, 2007, str. 683–729). Rezultati študije, ki so jo leta 2013 opravili avtorji Donovan, Dwight in Schneider (2013, str. 490–492), kažejo na to, da v selekcijskem postopku skoraj polovica kandidatov (49,7 %) laže ali se pretvarja. Z neresničnimi podatki in neiskrenostjo si želijo mnogi kandidati pridobiti prednost pred ostalimi. S tem ravnanjem si zagotovijo večje možnosti, da bodo ravno oni izbrani. To vodi v zmanjšanje kakovosti odločitve o izbiri kandidata, delovna uspešnost je nižja in kakovost delovnega mesta, ki je bilo zasnovano na določenih predpozicijah, se zmanjšuje. Kot že omenjeno v prejšnjih poglavjih, podjetja pred samim postopkom izbire

določijo, katere so lastnosti delovnega mesta in potencialnega kandidata. Te lastnosti morajo biti v celoti zagotovljene, da bi delovno mesto služilo svojemu namenu in da bi izbrani kandidat res bil najprimernejši za to delovno mesto.

Organizacije morajo selekcijski postopek dobro organizirati in kombinirati večje število metod. V kolikor bi ena metoda dopuščala razna prirejanja resničnih podatkov, jih lahko uporaba dodatne metode oziroma več metod izključi. Podjetja in organizacije se na ta način lahko izognejo napakam, ki bi jih utegnili narediti pri izbiri kandidata.

#### **1.3.4 Končna izbira**

Ko organizacije opravijo postopek privabljanja, pridobivanja in izbiranja, sledi zadnji korak končne izbire kandidata. V tem zadnjem koraku se analizira vse informacije, ki so jih dobili skozi postopke in med seboj primerja vse kandidate. Pri končni izbiri se večinoma odločajo med kandidati, ki imajo več zahtevanih lastnosti, ki so jih v objavi navedli. Podjetja te lastnosti ovrednotijo ter tako kandidatom izračunajo število točk. Točkam dodelijo tudi faktor pomembnosti. Na ta način razvrstijo kandidate. Katerega kandidata bodo izbrali, je samovoljna odločitev organizacije. Izberejo lahko kandidata z največjim številom točk ali pa nekoga z manjšim številom točk (Zupan et al., 2009, str. 327).

Izbranega kandidata seznanimo z delom, ki ga čaka, mu predstavimo in pokažemo delovno okolje ter ga seznanimo s sodelavci. Kandidate, ki niso bili izbrani, o tem tudi obvestimo. Obvestilo mora biti pisno, razločno in prijazno kandidatu. Razlogov za zavrnitev ni potrebno navajati. Kandidate, ki so bili v postopku, večina organizacij vodi v evidenci za primer, če bi se v prihodnosti odprlo delovno mesto, na katerega bi ti kandidati lahko nastopili. Tako se izognejo ponovnemu pridobivanju podatkov in selekcijskemu postopku pridobivanja in izbire (Zupan et al., 2009, str. 327–328).

## **2 MOTIVIRANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**

V današnjem svetu, kjer globalizacija igra velik pomen in kjer je konkurenca čedalje večja, je pomembno obdržati mesto na trgu. Da bi izdelki in storitve, ki jih organizacije ponujajo, obdržali svoj položaj na trgu, morajo biti kakovostni in primerljivi z ostalimi ponudniki, še boljše če so boljši od ostalih. Proces konstantnega izvajanja kakovosti izdelkov in storitev se bo odvijal neprekinjeno, takrat ko bo počutje delavcev na zadovoljivem nivoju. Da bi svoje delo opravljali kvalitetno in dosledno, je bistvenega pomena motivacija zaposlenih. Primerno zastavljeno in oblikovano delo poveča motivacijo, kar vodi v boljše dosežke in kar je bistvenega pomena, povečuje zadovoljstvo naših zaposlenih (Torrington & Hall, 1987). Delavci, ki so na delovnem mestu zadovoljni, so bolj dovezetni za motivatorje, s katerimi jih skušamo pripraviti do dela (Werther & Davis, 1987, str. 410). Močni, zdravi

odnosi in zadovoljitev pričakovanj zaposlenih je pomemben mejnik za uspeh organizacije. Zaposleni bodo v tem primeru delovali v skladu s predpisi in pravili ter dosegali zahtevane cilje (Khan, Farooq & Ullah, 2010).

Wagner in Hollenbeck (2010, str. 81) pravita, da imajo managerji večjo korist od petih motiviranih delavcev kot desetih, ki so nemotivirani. Avtorja izpostavljata, da je to ena izmed oblik konkurenčne prednosti.

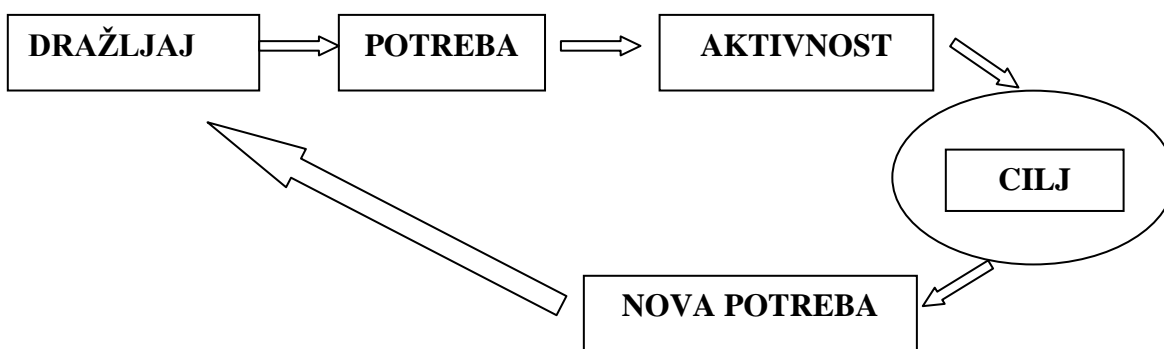
## 2.1 Opredelitev pojma motivacija

Mnogi avtorji pojem motivacija opredeljujejo na različne načine. Opredelitve so si dokaj podobne, vendar različne. V nadaljevanju predstavljam le nekatere.

Latinska beseda *movere* pomeni gibati se in iz te besede izhaja tudi beseda motivacija. Prizadevanje in vlaganje navora v cilje organizacije z možnostjo, da posameznik zadovolji osebne potrebe, je motivacija (Hodgetts, 1991, str. 129). »Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb« (Ferjan, 1998, str. 62). Motivacijo Dubrin (1984, str. 117) definira kot proces, ko posameznik začuti potrebo in aktivira vedenje, ki je usmerjeno k zadovoljitvi te nastale potrebe. Stanje posameznika, ki s svojim obnašanjem vpliva na vedenje, vložen napor in vztrajnost pri doseganju ciljev, je motivacija (George & Jones, 1999, str. 161).

Černetič (2004, str. 143–145) motivacijo definira kot krožni proces, ki se ponavlja in je prikazan na Sliki 3. V motivacijskem krogu prevladuje zadovoljevanje posameznikovih potreb. Dražljaj spodbudi različne potrebe pri posamezniku. Ko je dražljaj tako intenziven, da v posamezniku prebudi potrebo, začne posameznik izvajati aktivnosti, ki vodijo k cilju in posledično zadovoljitvi nastale potrebe. Ko je potreba enkrat zadovoljena, se začnejo pojavljati novi dražljaji.

Slika 3: Motivacijski krog



Vir: M. Černetič, *Upravljanje in vodenje*, 2004, str. 145.

Robbins in Judge (2007, str. 186) motivacijo definirata kot proces, ki je sestavljen iz treh bistvenih sestavin: intenzivnosti, smeri in vztrajnosti. Koliko je oseba zavzeta za dosego zastavljenega cilja, je intenzivnost. Napori, ki jih vlagamo za doseganje ciljev organizacije, kjer poudarjamo kakovost in intenzivnost truda, so strategije, ki določajo smer. Kako dolgo posameznik ohranja napor in vztraja pri zastavljeni nalogi, da bi dosegel določen cilj, je dimenzija vztrajnosti. Človekova motivacija je povezana s pristopi, ki vključujejo proučevanje vzrokov, namenov in ciljev vedenja (Kobal & Musek, 2009, str. 14). Pojem motivacije navajata (Kobal & Musek, 2009, str. 15) kot psihološki proces, ki vpliva na vedenje ljudi, njihova čustva, stališča, misli, prepričanja, pojmovanja in podobno. Opredeljujeta jo kot:

- napetost, ki je občutna ali doživeta in usmerjena k nekemu ciljnemu objektu;
- notranji proces, ki vpliva na vztrajnost, intenzivnost in smer k cilju usmerjenega vedenja;
- specifična potreba, hotenje ali želja, ki posameznika spodbudi k cilju.

## **2.2 Motivacijske teorije**

V današnjem svetu se čedalje bolj poudarja pomembnost zveze med zaposlenimi in nadrejenimi. Večina nadrejenih je usmerjenih samo na doseganje dobrih rezultatov, medtem ko se na zaposlene in njihovo počutje ne ozirajo. Motiviranost zaposlenih, bi morala rasti konstanto, kot posledica ugodnih delovnih razmer.

Zveze med delom, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom na delu pojasnjujejo mnogi avtorji skozi motivacijske teorije. Čeprav so si teorije med seboj različne, je glavni namen vseh doseči motivacijo pri zaposlenih. V nadaljevanju poglavja bom predstavila glavne teorije motiviranja. Začela bom z Maslowo teorijo, ki je postavljena na osnovi človekovih potreb. Sledila ji bo Herzbergova teorija, kjer bom predstavila ključna dva elementa teorije, higienike in motivatorje. Kot tretjo po vrsti bom opisala Hackman-Oldhamov model, sledila mu bo Vroomova teorija o ciljnih podjetja in zaposlenih, teorija ERG, McGregorjeva X in Y teorija, Likertova teorija, teorija ekonomske motivacije in za konec bom predstavila novejša teorije motiviranja zaposlenih.

### **2.2.1 Teorija Maslowa**

Avtor je v svoji teoriji iz leta 1943 opredelil pet vrst potreb, ki jih je potrebno zadovoljiti. Da bi bile zadovoljene potrebe na višji ravni, je nujno potrebno najprej zadovoljiti tiste na nižji ravni. Vsak posameznik je usmerjen k privlačnejšim ciljem, zato prvo zadovolji potrebe na dnu lestvice, ki so nujno potrebne za preživetje. Šele ko so zadovoljene potrebe na nižji ravni, se pojavijo potrebe na višji. Potrebe je razdelil v pet skupin, ki si sledijo v hierarhičnem razmerju. Naprej je nujno zadovoljiti primarne potrebe, sledijo jim potreba



po varnosti, potreba po pripadnosti in ljubezni, potreba po ugledu in spoštovanju in zadnja potreba po samopotrjevanju (Lipičnik, 1998, str. 164). Uhan (1989, str. 192) pravi, da je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je v določenem trenutku najmanj zadovoljen in potreben. Dejavnik na zadnjem mestu predstavlja potrebo, ki je že zadovoljena oziroma potrebo, ki še ni nujno potrebna.

Maslowa motivacijska teorija je sestavljena iz naslednjih skupin potreb (Treven, 1998, str. 114–115):

1. **fiziološke potrebe**; so primarne potrebe. Te potrebe se pri posamezniku pojavijo že ob rojstvu in niso naučene. Ko so te potrebe zadovoljene, posameznik ni več motiviran in pojavi se višja potreba;
2. **potreba po varnosti**; je druga na lestvici. Vsak želi biti varen in zaščiten pred morebitnimi nevarnostmi. Ko je potreba po varnosti enkrat zagotovljena, ne motivira več;
3. **socialne potrebe** se izražajo v ljubezni in pripadnosti. Posameznik si želi socialnih povezav z drugimi;
4. **potreba po spoštovanju** se uvršča med potrebe na višji ravni. Sestavljena je iz več potreb, kot so potreba po moči, statusu, ugledu in uveljavljanju. Posameznik ima željo biti spoštovan in v primeru, ko ga drugi spoštujejo, spoštuje tudi sam sebe. Zadovoljitev te potrebe vodi v povečanje samozavesti posameznika in zaupanje v lastno sposobnost. Odsotnost te potrebe pa lahko vodi v nezaupanje vase in izgubo samopodobe;
5. najvišje mesto na lestvici zaseda **potreba po samouresničevanju**. Posameznik ima željo početi vse tisto, za kar je sposoben. Ta potreba je kombinacija vseh socialnih in višjih potreb.

Slika 4: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 114.

Managerji lahko to teorijo uporabijo na preprost način. S pomočjo vprašalnikov lahko izvedo, kaj motivira njihove zaposlene v določenem časovnem obdobju in kakšne potrebe imajo njihovi zaposleni v določenem trenutku. Na podlagi ugotovitev lahko oblikujejo motivacijska orodja. Poudariti je potrebno, da se potrebe posameznikov skozi čas spreminjajo in da jih je potrebno spremljati in po potrebi spreminjati motivacijske elemente (Lipičnik, 1997, str. 162).

Kritiki Maslowe teorije zadovoljevanja potreb pravijo, da je le-ta preveč enostavna. Človekove potrebe si ne sledijo v tako strogem zaporedju, kot jih navaja Maslow v svoji teoriji. Nikjer ni dokazano, da se višja potreba pojavi le v primeru, ko je zadovoljena nižja. Ugotovitve študij zanikajo domnevo, da je v ospredju pred višjo potrebo zadovoljitev potrebe na nižjem nivoju. Prav tako v nekaterih izmed raziskav niso našli povezav med zadovoljstvom potrebe in pojavitvi potrebe na višjem nivoju. Pomanjkljivost teorije je tudi skopost empiričnih podatkov, ki bi podpirali ugotovitve. Vzorec, na katerem je Maslow postavil teorijo, je bil enoličen in ne raznolik, vanj so bili vključeni zaposleni iz istih oziroma podobnih strok. Kot zadnje Robbins & Judge (2007, str. 204) poudarjata, da ne gre za teorijo motiviranja, temveč teorijo o zadovoljstvu na delu. Maslowa raziskava je opravljena v Združenih državah Amerike in temelji na odgovorih posameznikov iz tega geografskega področja, kar je tudi ena izmed kritik, ki sta jo avtorja Gambrel in Cianci (2003, str. 157) izpostavila. Teorijo, kot si jo je zamislil Maslow, lahko apliciramo na področje ameriške kulture in ne za vse kulture. V državah, kot so Japonska, Grčija in

Mehika, bodo v ospredju in na vrhu hierarhije potrebe po varnosti in ne želja po rasti. Nasprotno od njih so države, kjer bodo v osredju socialne potrebe. Te države so na primer Švedska, Finska, Norveška in Nemčija, kjer je stopnja občutka in želje po rasti in razvitosti večja (Robbins & Judge, 2012, str. 204).

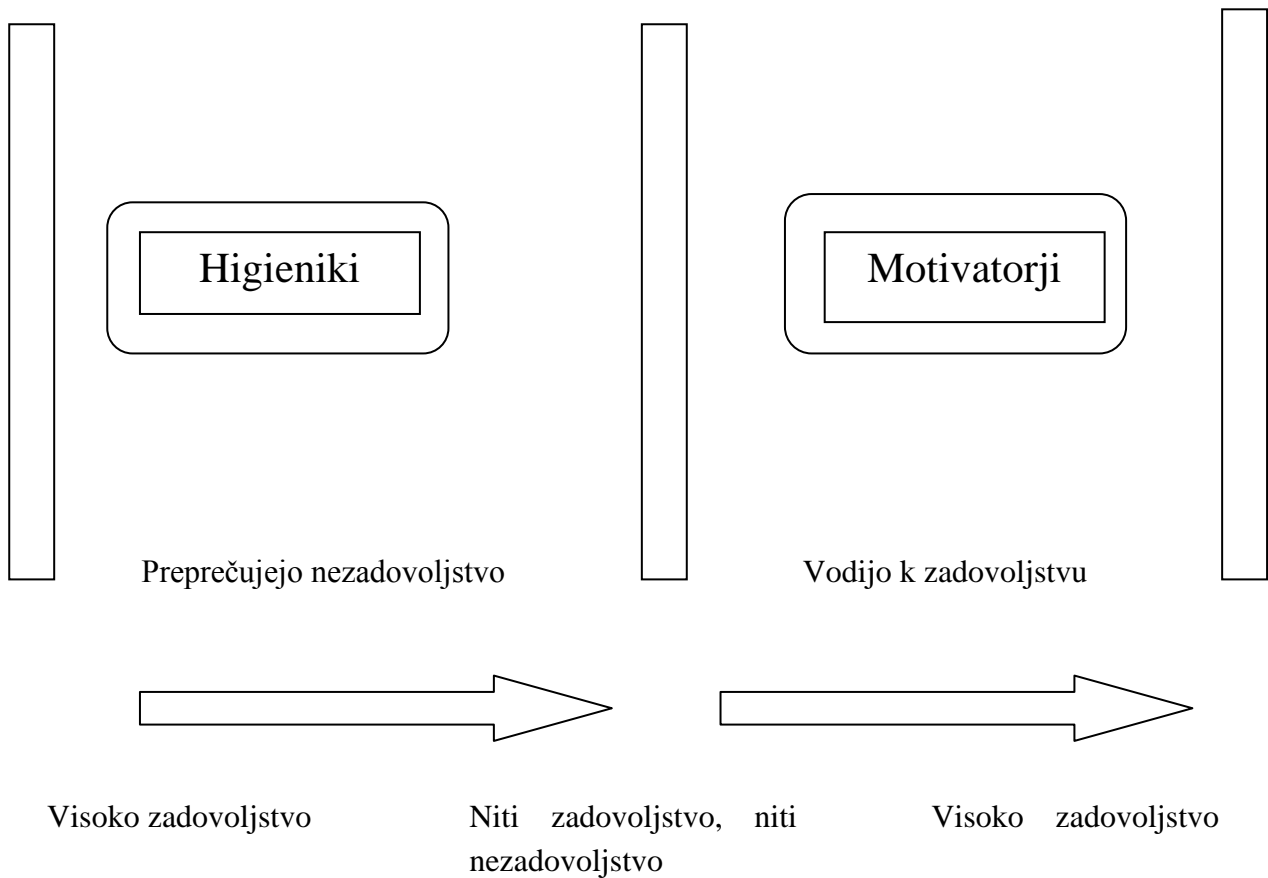
Motiviranje na podlagi Maslowe teorije je še posebej primerno za tiste zaposlene, ki imajo visoke potrebe po osebni rasti in ne učinkuje enako na vse zaposlene (Greenberg & Baron, 2003, str. 195).

## **2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije**

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije se uvršča med zgodnejše teorije o motivaciji. Avtor je proučeval vpliv zadovoljstva posameznika pri delu na njegovo učinkovitost in motiviranost. Ugotoviti je želel, kaj vodi v posameznikovo zadovoljstvo in kaj v nezadovoljstvo. Teorija temelji na predpostavki, da na motiviranost zaposlenih vplivata dve vrsti dejavnikov, ki sta motivacijski dejavniki in higieniki (Robbins & Judge, 2007, str. 189–191). Motivacijski dejavniki so notranji dejavniki, ki ob prisotnosti vodijo v zadovoljstvo zaposlenih na delu. Motivacijski dejavniki so lahko prisotni ali pa tudi ne. Pomembno je poudariti, da se nezadovoljstvo zaposlenih ne stopnjuje z odsotnostjo motivatorjev. Higieniki pa so zunanji dejavniki, ki so temelji zadovoljstva, vendar niso pogojeni z uspešnostjo. Ne spodbujajo, le omogočajo ustvarjanje ugodnih pogojev za motiviranje. Ob odsotnosti higienikov se pojavi nezadovoljstvo pri delu, čeprav zadovoljstva ne povečujejo. S tem ko poskrbimo za prisotnost higienikov, lahko preprečimo nezadovoljstvo (Pengov, 2014, str. 23). Ko je opravljeno delo priznano, opaženo in za to nagrajeno, so delavci stimulirani in še bolj prizadevni (Lăzăroiu, 2015, str. 71).

Lăzăroiu (2015, str. 72) izpostavlja dve vrsti potreb posameznika, prve so osnovne potrebe, ki preprečujejo nelagodje, in druge, ki vplivajo na psihično počutje posameznika. Med higienike uvrščamo plačo, politiko podjetja, status, odnos do vodje, odnos do sodelavcev, nadzor, delovne razmere in varnost. Kot motivatorje pa označujemo uspeh, odgovornost, razvoj, pozornost, napredovanje in samostojnost (Treven, 1998, str. 117).

Slika 5: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: F. Bahtijarevič-Šiber, *Management ljudskih potenciala*, 1999, str. 575.

Raziskava iz leta 2015, ki je bila opravljena z namenom preizkušanja sedanje veljavnosti Herzbergove teorije na vzorcu petdesetih javnih in zasebnih slovenskih organizacij, v kateri je sodelovalo 273 anketirancev z višjo stopnjo izobrazbe, je pokazala, da so prvi trije dejavniki motivacije občutek kakovostno opravljenega dela, zanimivo delo in dobri odnosi s sodelavci. Anketiranci so odgovorili, da jih najbolj demotivirajo slabi odnosi z nadrejenimi in sodelavci in neučinkoviti sodelavci. Odnose s sodelavci torej lahko uvrstimo tako med higienike kot motivatorje. Poslovna potovanja in ostale ugodnosti sta bila kot ponujena dejavnika na dnu lestvice, kar kaže na to, da je zaposlenim z višjo stopnjo izobrazbe bolj pomembno počutje na delovnem mestu in medsebojni odnosi kot pa denar in ostali prestižni dejavniki. Avtorji raziskave so prišli do zaključka, da so motivatorji in higieniki močno povezani (Damij, Levnajić, Skrt & Suklan, 2015, str. 1–7).

Uporabnost teorije za managerje je v tem, da se lahko odločajo med dvema vrstama orodij za motiviranje. Na eni strani imajo na voljo motivatorje, ki lahko povzročijo in izzovejo določene reakcije. Higieniki na drugi strani pa bodo povzročili zadovoljstvo in preprečili napetost ter zaposlene vodili v aktivnosti (Lipičnik, 1997, str. 167).

Delo ob uporabi Herzbergove motivacijske teorije zaradi zanimivosti motivira in spodbuja zaposlene k boljšim delovnim rezultatom in večji učinkovitosti. Temu pravimo tudi bogatitev dela, kar je ena prednost uporabe te teorije. Teorija je primerna za strokovne in vodilne delavce in vse tiste, ki imajo osnovne potrebe že zadovoljene. Zaslužek lahko deluje kot vzdrževalni dejavnik in kot motivacijski dejavnik. Ko so osnovne potrebe visoko zadovoljene, deluje kot vzdrževalni dejavnik. Kot motivacijski dejavnik pa se pokaže pri osnovnih nižje zadovoljenih potrebah (Uhan, b. l.). Prav tako kot teorija Maslowa je tudi Herzbergova teorija mnoge avtorje spravila v dvome. Raziskave, ki so bile opravljene v povezavi s to teorijo, kažejo, da tako motivatorji kot higieniki vodijo k zadovoljstvu. Na tej točki so prišli do navzkrižja z eno izmed osnovnih predpostavk Herzbergove teorije, ki pravi, da higieniki povzročajo nezadovoljstvo. Očitajo mu tudi vzorec, na podlagi katerega je Herzberg postavil svojo teorijo. Kritiki so mnenja, da je vzorec, ki je vključeval inženirje in računovodje, premajhen in preozek. Kritikam navkljub je Herzbergova teorija ena izmed najpomembnejših teorij, ki jih poznamo (Bowditch & Buono 2005, str. 69–71).

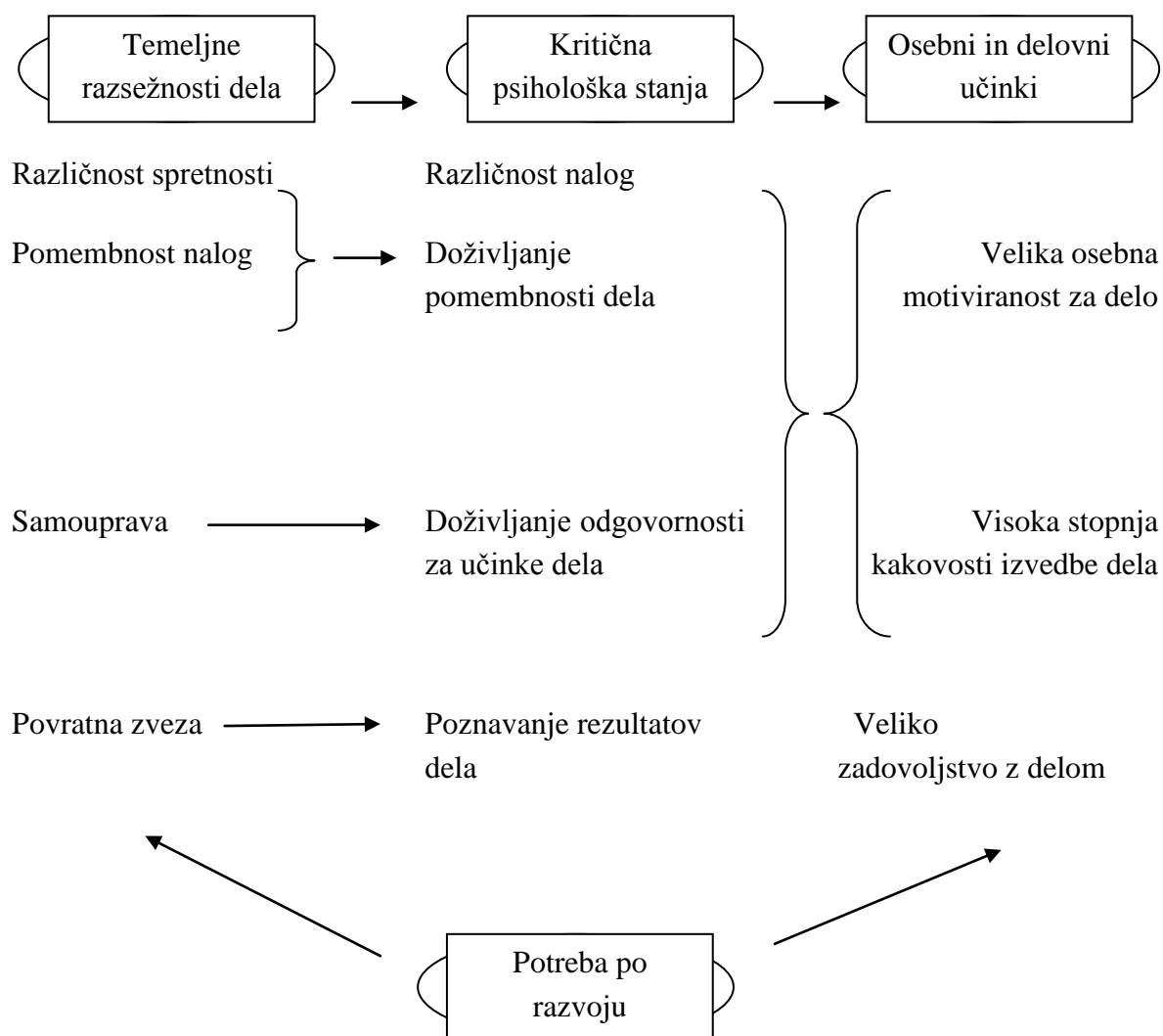
Robbins in Judge (2007, str. 191) sta izpostavila naslednje omejitve Herzbergove teorije:

- metodologija zajema samo dejavnike zadovoljstva;
- dejavniki lahko različno vplivajo na posameznike. Nekoga motivirajo, medtem ko druge demotivirajo;
- v teoriji niso upoštevane individualne razlike, ki bi utegnile vplivati na učinek motivatorjev in higienikov pri posameznikih;
- odsotnost smernic za interpretacijo rezultatov;
- neupoštevanje situacijskih spremenljivk;
- kljub dejavnikom, ki lahko povzročajo nezadovoljstvo, je lahko posameznik s svojim delom zadovoljen.

### **2.2.3 Hackman-Oldhamov model**

Hackman in Oldham v svoji teoriji, ki je zasnovana na podlagi Herzbergove teorije, opredeljujeta pogoje, ki so potrebni za motivacijo in zadovoljstvo na delu. Želela sta tudi ugotoviti, kako ustvariti te pogoje. Izhajata iz teze, da samo zadovoljni ljudje delo opravljajo dobro (Černetič, 1997, str. 81). Model značilnosti dela, ki sta ga avtorja oblikovala, je podlaga za motivacijski pristop k oblikovanju dela. V model sta vključila štiri spremenljivke, in sicer: osebne in delovne učinke, kritična psihološka stanja, temeljne razsežnosti dela in potrebo po razvoju (Treven, 1998, str. 120).

Slika 6: Model značilnosti dela



Vir: S. Treven, *Management človeških virov* 1998, str. 120.

Na kritična psihološka stanja vplivajo temeljne razsežnosti dela in vodijo v motiviranost. Na osebne in delovne učinke pa kritična psihološka stanja. Motiviranost za delo nastane, ko delo doživljamo kot pomembno in se čutimo odgovorne za rezultate. Da bi čutili pomembnost, pa se moramo zavedati pomembnosti nalog in spretnosti. Razlike med zaposlenimi so vedno prisotne, na kar model značilnosti dela tudi opozarja. Potreba po osebnem razvoju se od posameznika do posameznika spreminja, kar vpliva tudi na stopnjo motivacije pri posamezniku, njegovo zadovoljstvo in opravljanje dela (Treven, 1998, str. 121). Model vključuje tudi določene lastnosti delovnih mest, ki delo bolj obogatijo. Delovna mesta je potrebno oblikovati tako, da zaposleni na delovnem mestu čutijo zadovoljstvo in imajo občutek, da je njihovo početje koristno, pomembno in opaženo. V model, ki je sestavljen iz petih značilnosti dela, sta avtorja vključila naslednje (Lăzăroiu, 2015, str. 69):

1. stopnja spretnosti vključuje spretnosti in znanja delavcev, kar vodi v raznolikost podjetij;
2. identiteta naloge je stopnja, v kateri mora delo biti v celoti opravljeno in vidno;
3. pomen naloge vpliva tudi na druge posameznike v notranjem ali zunanjem okolju podjetja;
4. avtonomija pri delu daje posamezniku svobodo pri opravljanju dela, neodvisnost od drugih in popolno diskretnost. To ga spodbudi k bolj učinkovitem delu in ga pripravi, da je za opravljanje le-tega bolj zainteresiran;
5. povratne informacije pokažejo, kako uspešno je nekdo opravil svoje zadolžitve.

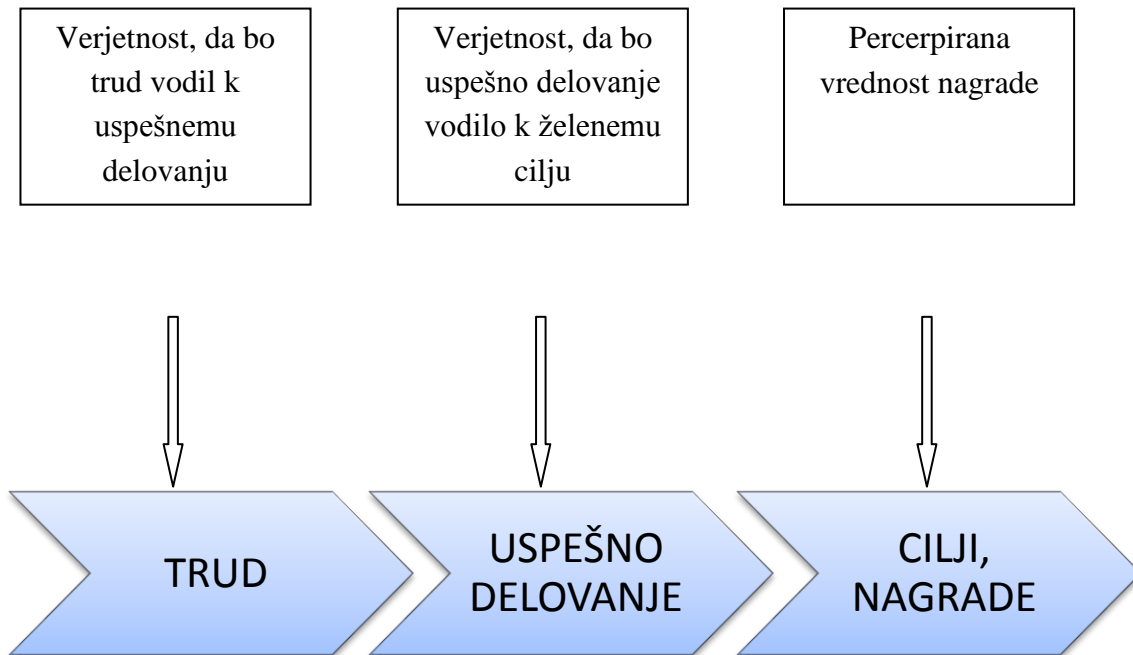
V primeru, ko so dimenzije upoštevane, dosežemo izboljšanje treh psiholoških stanj: odgovornost za delovne rezultate, poznavanje doseženih rezultatov in vrednost dela (Peichun & Pan, 2006). Avtonomija pri delu naj bi vplivala na odgovornost in povratne informacije na poznavanje doseženih rezultatov (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007, str. 1334). Delovno okolje, ki spodbuja avtonomijo zaposlenih, vodi v pozitivna delovna vedenja, dobro počutje, zadovoljstvo in motivacijo (Camerino & Mansano Sarquis, 2010). Avtorja sta skušala pojasniti, kako na osebo vpliva povezava med delovnih mestom, vedenjskimi in čustvenimi povratnimi informacijami. Ugotovila sta vzročno zvezo med smiselnostjo, odgovornostjo in rezultati. Posamezniki, ki so notranje motivirani, imajo pozitiven odnos takrat, ko so strokovni (Lăzăroiu, 2015, str. 70).

#### 2.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Teorijo imenujemo tudi teorija pričakovanja. Teorija temelji na predpostavki, da posameznik teži k določenemu vedenju glede na to, kakšne sankcije ga čakajo glede na njegova dejanja. Njegovo ravnanje je odvisno od privlačnosti sankcije, ki sledi, pa naj bo to pozitivna ali negativna sankcija (Ivanuša, 2006, str. 91). Sposobnosti in pričakovanja posameznika bistveno vplivajo na motivacijo, kar je glavna ideja te teorije. Po Georgeu in Jonesu (1999, str. 195) so glavni dejavniki posameznikove motivacije naslednji:

- **valenca**, s katero opredeljujemo privlačnost cilja;
- **instrumentalnost** pojasnjuje vez med ciljema, za zaposlene je to orodje, s katerim dosežajo cilje;
- **pričakovanje** opredeljujeta kot prepričanje posameznikov, da bodo do končnega rezultata prišli s točno določenim vedenjem.

Slika 7: Glavni elementi teorije pričakovanj



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 238.

Vroomova teorija pričakovanja se nanaša na delovna okolja. Teorija vključuje štiri predpostavke (Lăzăroiu, 2015, str. 67):

1. posamezniki v podjetja in organizacije vstopijo z jasnimi zahtevami in izkušnjami, ki so si jih nabrali v prejšnjih delovnih razmerjih;
2. kako se oseba obnaša v določenih situacijah, je odvisno od njene preference;
3. zaposleni od organizacije pričakujejo varno zaposlitev, dovolj visoko plačilo za delo, možnost napredovanja in zahtevne naloge;
4. med kandidati za delo je potrebno izbrati takšne, ki bodo dobre rezultate izkoristili za osebno rast.

V model, kjer je avtor skušal prikazati zadovoljstvo zaposlenih, so vključeni naslednji bistveni elementi (Lipičnik, 1998, str. 405):

- privlačnost. Želje in potrebe posameznikov so različne, kar pomeni, da jih tudi motivirajo povsem različni motivatorji. Kako privlačne so posameznikom nagrade, ki sledijo za opravljeno delo, je odvisno od njihovih preferenc;
- povezava vedenje-posledica. V kolikor bo delavec nagrajen za dobre rezultate, bo njegovo ravnanje vodilo k zahtevam in ciljem organizacije;
- povezava napor-vedenje. Občutek zaposlenih, da so delo zmožni opraviti, jih bo pripravilo do tega, da bodo v zahtevane naloge vložili ves trud.

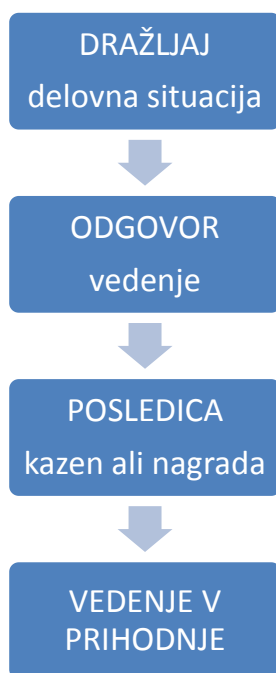


Uhan (2000, str. 26) pravi, da teorija motiviranja uspeva le v dobro organiziranih procesih, kjer zaposleni dosegajo hkrati osebne cilje in cilje organizacije. Potrebno je poznati potrebe zaposlenih in se zavedati, koliko je vsak posameznik sposoben narediti ter na osnovi tega postaviti zahteve na delovnem mestu. Managerji morajo zaposlene ves čas motivirati in jim nuditi podporo. Z modelom lahko vplivamo na zvezo med pričakovanjem in vedenjem posameznika (Lipičnik, 1994, str. 501).

### 2.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija ima poleg teorije okrepitve tudi ime teorija učenja s pomočjo posledic ali teorija spodbujanja. Glavna predpostavka modela je, da posledice, kot so kazen ali nagrada, usmerjajo vedenje (Lipičnik, 1998, str. 175).

Slika 8: Osnovni vedenjski krog



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 175.

Nagrajevanje zaposlenih spodbuja k doseganju ciljev, medtem ko kaznovanje preprečuje vedenje, ki si ga nadrejeni ne želijo. Na ta način nadrejeni spreminjajo vedenje posameznikov ter jih učijo, katera vedenja so primerna in katera ne. Lipičnik (1998, str. 175–177) navaja štiri strategije spreminjanja vedenja:

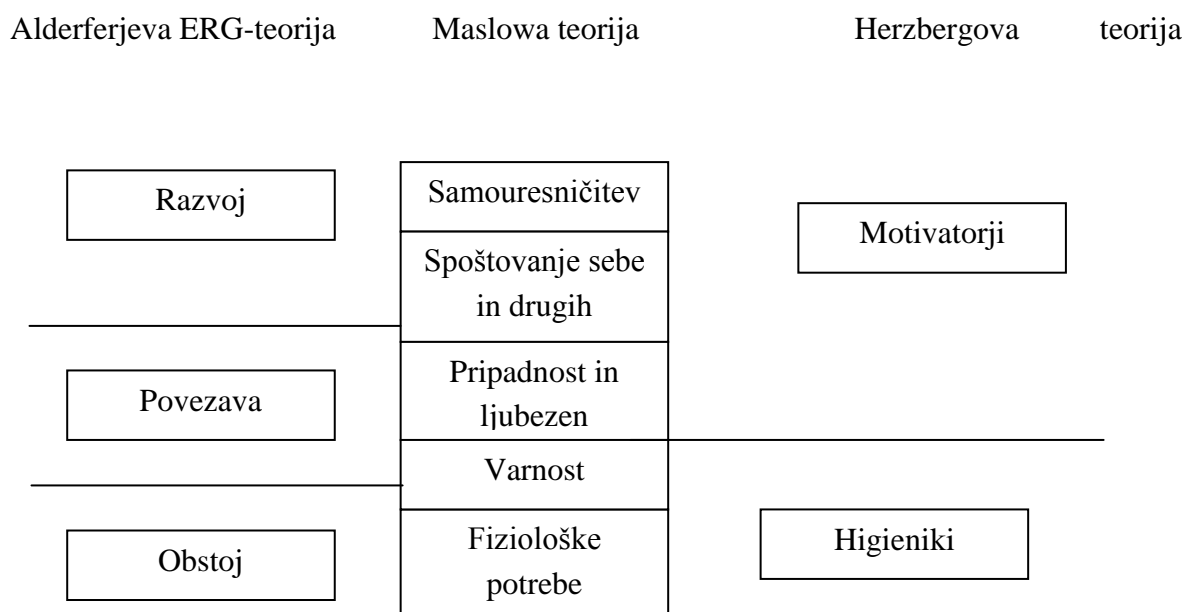
- **pozitivna okrepitev.** Ko želimo, da se določeno želeno vedenje ponavlja, uporabimo to strategijo. S to strategijo zaposlene nagradimo in njihov trud priznamo;

- **negativna okrepitev.** To strategijo nagrajevanja uporabimo, kadar želimo, da se negativne posledice ne ponavljajo;
- **kazen.** S kaznijo skušamo preprečiti neželena vedenja. Vpeljemo neprijetne posledice za zaposlene in upamo, da se ta vedenja ne bodo ponavljala. Uporabna je predvsem za tiste delavce, ki so nedisciplinirani;
- **ugašanje.** Tehnika, kjer ne naredimo ničesar, temveč vedenje prezremo, je tehnika ugašanja. Zaposlene ne kaznujemo niti ne nagrajemo.

## 2.2.6 Alderferjeva motivacijska teorija

Alderferjeva teorija ali teorija ERG je podobna teoriji Maslowa. Razlikujeta se v tem, da je Alderfer potrebe razdelil v tri skupine, medtem ko Maslowa teorija sestoji iz petih skupin potreb. Teorija ERG je sestavljena iz naslednjih treh: obstoj, pripadnost oziroma povezava in razvoj. Za obstoj so potrebne eksistenčne potrebe, ki so osnovne in nujno potrebne za preživetje. V to skupino uvršča avtor hrano in pijačo, telesno in duševno varnost. Pripadnost vključuje potrebo po varnosti, socialne potrebe in samospoštovanje, medtem ko zadnja skupina potreb vodi v osebni razvoj posameznika, njegovo izražanje v kreativnosti, delu (Hodgetts, 1991, str. 133–134). Teorija ERG dopušča zadovoljevanje višjih potreb kljub temu, da tiste na nižji ravni niso bile izpolnjene. Prav tako dopušča možnost pojavitve več potreb hkrati ali pa kar vseh treh skupin. Individualne razlike med ljudmi, ki nastanejo kot posledica različnih kultur in posameznikove izobrazbe vplivajo na zadovoljevanje potreb pri posameznikih (Treven, 1998, str. 118–119).

*Slika 9: Povezava med Alderferjevo, Maslowo in Herzbergovo teorijo*



*Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 119.*

### **2.2.7 McGregorjeva teorija X in teorija Y**

McGregor predstavlja dve različni teoriji in predlaga dva različna pogleda in domneve o človeški naravi in obnašanju – teorija X negativni pogled na človeka in teorija Y pozitivnega. Po proučevanju odnosa managerjev do zaposlenih je prišel do zaključka, da je to, kako managerji vidijo zaposlene in njihovo obnašanje, odvisno od določenih predpostavk in da se managerji do njih obnašajo na podlagi teh predpostavk (Robbins, 2005, str. 50). Tisti, ki so nezainteresirani za delo, brez ambicij in so neodgovorni, so usmerjeni k zadovoljitvi nižjih potreb in nimajo nikakršnih ciljev. Cilje jim postavljajo njihovi nadrejeni. Ko cilje izpolnijo, jih nadrejeni bodisi nagradijo za opravljeno delo, bodisi kaznujejo za neopravljeno. Temu pravimo teorija X. Teorija Y pa vključuje vse tiste, ki imajo postavljene cilje in se za njihovo dosego trudijo ter so zanje zainteresirani. Takim ljudem je potrebno omogočiti osebni razvoj, saj so pripravljeni delati, so inovativni in so se sposobni soočiti z odgovornostjo. Naloga managerjev je, da jih vodijo in usmerjajo (Lipičnik, 1994, str. 41).

### **2.2.8 Teorija ekonomske motivacije**

Človek je od vedno delal zato, da je s svojim delom ustvaril zaslužek. Glavna značilnost te teorije je ravno ta trditev. Motivirajo ga večinoma dobrine, ki so materialne. Da bi zaslužili, vsi ljudje opravljajo določene zadolžitve, aktivnosti ali dejavnosti. Slabost ekonomske teorije motivacije je ravno denarna spodbuda, saj je le-ta časovno omejena in je uspešna le, dokler posamezniku prinese nekaj več, kot v danem trenutku zasluži. Sčasoma taka nagrada začne izgubljati na pomenu, saj postane nezanimiva in neprivlačna, izgublja kot motivacija (Uhan, 2000, str. 22). Poudariti je potrebno, da denarna spodbuda ne vpliva enako na vse ljudi, zato tudi ta teorija ni primerna za vse delavce. Uhan (2000, str. 22) meni, da bi ta teorija bila primerna za delavce, ki imajo nizke zaslužke, mlade delavce in tiste delavce, za katere so materialne dobrine smisel življenja. Teorija ekonomske motivacije je dovzetna za vse tiste, katerih dohodki so nizki, in ki le stežka pokrivajo svoje stroške za zadovoljitev potreb. Ti ljudje večinoma opravljajo nezahtevna dela, ki so slabo plačana, zato so bolj dovzetni za ta način motiviranja. Nasprotje so vsi tisti, ki imajo omogočeno normalno življenje in ki si s svojim dohodkom lahko privoščijo udobno življenje. Bolj kot delavci čutijo, da s svojimi dohodki lahko normalno preživljajo sebe in družine, bolj čutijo varnost socialne zaščite, zato se tudi posledično pojavljajo potrebe po drugih motivacijskih dejavnosti (Uhan, 2000, 22).

### **2.2.9 Novejše teorije motiviranja**

Na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju vplivajo naslednje spremenljivke (Černetič, 2007, str. 234):

- **zmožnosti posameznika**, kamor uvrščamo znanje in izkušnje, posameznikove veščine in spodobnosti. Vse naštetu v posamezniku vzbudi občutek, da je zmožen opraviti delo, poveča ustvarjalnost in produktivnost;
- **vrednote** se razlikujejo od posameznika do posameznika. Povezujemo jih z željami po nagradah. Od posameznikovih vrednot je odvisno, katere nagrade mu bodo bolj privlačne, pa naj bo to denar, ugled, napredovanje;
- **življenjski interesi** naj bi bili najpomembnejši od vseh naštetih, saj najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Čeprav bo nekdo zadovoljen s svojim delom, lahko sčasoma postane nezadovoljen in nezainteresiran, če delo ne bo njemu v interesu. Največjo storilnost in produktivnost dosegajo podjetja, katerih zaposleni so nadarjeni in opravljajo dela, ki jih zanimajo.

V zadnjih letih na pomenu dobiva tudi novejša oblika motiviranja zaposlenih, ki je znana kot veliki štirje dejavniki. Gre za uravnoteženje štirih dejavnikov, in sicer izziva, spretnosti, obremenitve in zmožnost opravljanja dela. Seemann in Seemann (2015, str. 1–6) pravita, da z uravnoteženo uporabo teh dejavnikov lahko dosežemo povečano zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih. Dejavniki so enostavni za implementacijo, vendar obenem učinkoviti. Avtorja v članku predstavita tako imenovani pretočni kanal in energetske kanal. Pretočni kanal je omenjal že Csikszentmihalyi leta 1997. Opazoval je notranje visoko fokusirane dejavnike motivacije, ki jih je poimenoval tok. V stanju toka se posameznik vživi v aktivnost, ki jo opravlja, njegovi občutki so usmerjeni, energični in usklajeni z nalogo. Značilnost toka je spontano veselje med opravljanjem naloge. Naloge morajo biti intelektualno stimulatívne, cilji morajo biti jasno zastavljeni in zagotavljati morajo kratkoročne povratne informacije o napredku, posamezniki morajo imeti avtonomijo in občutek, da so aktivnosti dorasli in imeti morajo možnost, da se na nalogo osredotočijo brez neželenih motenj. V kolikor so vse našteté značilnosti prisotne, bodo naloge dovolj velik izziv za zaposlene in jih ne bodo dolgočasile. Tudi energetske kanal je pomemben in organizacije morajo uporabljati strategije, s katerimi bodo lahko izkoristile energijo zaposlenih in jim obenem pomagale, da izgubljeno energijo povrnejo. V energetske kanal uvrščamo štiri kategorije energije, na katere morajo organizacije biti pozorne. Prva kategorija je psihična energija, ki je ključnega pomena. Odmori, spanje, pravilna prehrana se odražajo na psihični energiji posameznika, zato jih je potrebno zagotoviti. Čustvena energija je druga kategorija, kjer je bistvenega pomena čustvena stabilnost posameznikov. Zadnji dve sta duševna in duhovna energija. Duhovna energija se navezuje na pomembnost dela za zaposlene. V kolikor jim je delo in to kar počnejo pomembno, bo naraščala njihova duhovna energija, saj se bodo čutili povezane z delom. Če povzamemo, bo uravnoteženje izzivov in spretnosti zaposlenih ustvarilo pretočni kanal, medtem ko bomo z uravnoteženimi obremenitvami in zmožnostmi zaposlenih dosegli energetske kanal. Uporaba teh štirih dejavnikov bo managerjem pomagala povečati učinkovitost delavcev (Seemann in Seemann 2015, str. 1–6).

Ko govorimo o motivaciji zaposlenih, je moč zaslediti tudi uporabo štirih R-jev. Avtor Maccoby (2010, str. 60) pravi, da so to odgovornosti (angl. *responsibilities*), odnosi (angl. *relationships*), nagrade (angl. *rewards*) in razlogi (angl. *reasons*). Gre torej za uporabo štirih notranjih dejavnikov motivacije, ki krepijo motivacijo pri zaposlenih. Zaposlenim je potrebno naložiti takšne odgovornosti, ki se ujemajo z njihovimi vrednotami in ki povečujejo njihove sposobnosti. Dobri odnosi, ki jih imajo zaposleni med seboj, spodbujajo in v primeru konfliktnih situacij jih hitro medsebojno rešijo. Vrednote in prepričanja nadrejenih in podrejenih je potrebno razumeti in jim skušati najti skupno točko. Za uspešno opravljene naloge je zaposlene potrebno tudi nagraditi. Vsakdo, ki je prispeval svoj trud in delo, da bi bila naloga dokončana, mora biti nagrajen in njegov trud prepoznan. Vsakodnevno je zaposlenim prav tako pomembno dajati razloge, da delo opravljajo dobro in bolje. Namen vsake naloge jim je potrebno predstaviti. Tako se bodo zavedali pomena naloge zanje, za organizacijo in potrošnike (Maccoby, 2010 str. 60–61).

### 2.3 Motivacijski dejavniki

Na dobro opravljeno, kakovostno delo in odlične rezultate vpliva mnogo stvari. Eni izmed najpomembnejših so tisti, ki to delo opravljajo, torej zaposleni v podjetju. Da bi bili kar se da učinkoviti, pri zahtevanih nalogah pripravljeni dati od sebe maksimum in dosegati dobre končne rezultate, je nujno potrebna motivacija. Zaposleni, katerih motivacija je na visoki ravni, najbolje opravljajo svoje zadolžitve na delovnem mestu. Ko pri posamezniku enkrat dosežemo motiviranost, je le-to potrebno ohranjati in ga z dodatnimi motivacijskimi dejavniki še naprej motivirati (Keenan, 1996, str. 62–63). Z motivacijskimi dejavniki podjetja vplivajo na zaposlene z namenom, da bi cilje čim hitreje dosegli in da bi ti cilji bili čim bolje opravljeni, upoštevajoč potrebe vsakega posameznika (Lipičnik, 1996, str. 159).

Motivacijski dejavniki morajo biti med seboj usklajeni, da bi uspešno delovali. Po Mihaliču so to (2006, str. 37–38):

- **individualne razlike** – ima jih vsak posameznik. Z vstopom v organizacijo vsakdo prinese svoje vrednote, interese, stališča in potrebe. Ravno zaradi naštetega smo si ljudje različni in nas motivirajo drugačne stvari. Nekaterim je pomemben denar, spet drugim spoštovanje na delovnem mestu, medtem ko sta lahko tretjim pomembna moč in vpliv. Individualne razlike imajo velik pomen za motivacijo posameznika;
- **lastnosti dela oziroma značilnosti dela** – delo določajo in ga omejujejo. Med te dejavnike uvrščamo tudi avtonomijo pri delu, povratne informacije, značilnosti nalog in podobno;
- **organizacijska praksa** vključuje vsa pravila, politiko podjetja, sisteme nagrajevanj in podobno.

Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih



Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1996, str. 160.

Lipičnik (1997, str. 31) motivacijske dejavnike deli na primarne in sekundarne, pridobljene in podedovane, univerzalne, regionalne in individualne. Navaja nekaj dejavnikov, ki so povezani z delom in njegovim vrednotenjem:

- primerno delovno okolje,
- možnost napredovanja,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- zanimivo delo,
- medsebojni odnosi med sodelavci,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve,
- osebni dohodek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju.

Pomembno je zavedanje nadrejenih, da lahko motivacija pri zaposlenih vsak čas upade in jo je zato nujno potrebno negovati in vzdrževati. Način motiviranja mora biti v skladu z organizacijsko kulturo (Černetič, 2004, str. 58). Avtorja DeCenzo in Robbins (1988, str. 397–402) delita nagrajevanje na notranje in zunanje, nefinančno in finančno. Denar kot način motiviranja ni edini, ki ga podjetja uporabljajo. Kot sem omenila že v prejšnjih poglavjih, je potrebno poznati posameznika in na osnovi tega oblikovati najprimernejši način motiviranja. Nekoga lahko motivira samo pohvala s strani nadrejenega, spet drugega napredovanje, medtem ko je nekaterim bistvenega pomena denarna nagrada.

V nadaljevanju poglavja bom na kratko predstavila ključne motivacijske dejavnike in načine motiviranja. Opisala bom materialne in nematerialne motivacijske dejavnike. Na koncu poglavja sledi kratka razlaga notranje in zunanje motivacije.

### 2.3.1 Materialni motivacijski dejavniki

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo neposredne materialne prihodke, kot so plače in druge materialne nagrade, ki so odvisne od posameznikovega dela, in posredne materialne prihodke, ki niso odvisni od posameznikovega dela, temveč so to ugodnosti. V nadaljevanju so naštetni neposredni in posredni materialni prihodki (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 614):

#### NEPOSREDNI MATERIALNI PRIHODKI:

- osnovna plača,
- bonusi in nagrade,
- dodatki za inovacije,
- dodatki za osebni razvoj,
- dodatki, vezani na rezultate,
- delež dobička podjetja in delež v lastništvu podjetja;

#### POSREDNI MATERIALNI PRIHODKI:

- zdravstveno zavarovanje,
- plačilo za prehrano in prevoz,
- plačane odsotnosti iz dela,
- plačani dopusti,
- službeno vozilo,
- in regres.

Motiviranje z zunanjimi nagradami zaposlenim odvrta pozornost od zastavljenih ciljev in jo preusmerja na nagrado za opravljeno delo. Uporaba le-teh je primerna za motiviranje pri rutinskih nalogah, ki za zaposlene niso zanimive in ne zahtevajo kreativnosti pri delu (Pink, 2011). Kako oblikovati neposredne materialne motivacijske dejavnike, je velika dilema mnogih organizacij. Potrebno je postaviti neko srednjo mejo in višino, na primer plače, kjer bo posameznik še vedno dovolj motiviran za delo in ki mu bo omogočala zadovoljevanje potreb v privatnem življenju (Možina, Kavčič, Tavčar, Pučko & Ivanko, 1994, str. 510). Dohodek je za mnoge edini vir, ki jim omogoča preživetje (Zupan, 2001, str. 119). Višji dohodek, oziroma v tem primeru plača, omogoča bolj kakovostno življenje (Uhan, 1998, str. 593).

Višina plače motivira vse zaposlene, čeprav bolj tiste z nižjo plačo, kar je tudi ena izmed hipotez moje magistrske naloge. To hipotezo bom skušala potrditi oziroma ovreči s pomočjo raziskave, ki jo bom opravila. V primeru, da je plača dovolj visoka in zadovoljuje vse potrebe zaposlenih in jim omogoča kakovostno življenje, se pojavi problem, ko denar ni več dober motivator (Lipičnik, 1996, str. 208). Uhan (2000, str. 31) ugotavlja, da na motivacijske dejavnike vpliva okolje, v katerem rastemo, živimo in delamo. Pri nas veljata za najpomembnejša motivacijska dejavnika denar in zanimivo delo. Odvisnost od zaposlitve se zmanjšuje, ko dohodki naraščajo. Večji kot je dohodek, manj pomemben postaja v primerjavi z drugim motivacijskim dejavnikom (Možina, 1999, str. 4). Urošević in Milijić (2012, str. 175) navajata, da je uspešnost motiviranja z denarjem odvisna tudi od stopnje razvitosti države. V razvitih državah je denar kot motivator na dnu lestvice

motiviranja. Zaposleni ga štejejo kot samoumevnega, nekaj kar redno spremlja njihovo delo, zato ga podjetja večinoma kombinirajo z drugimi motivatorji. V državah v razvoju, pa je še vedno zelo pomemben. Ko zaposleni na delovnem mestu občuti določeno nelagodje, kot je na primer nelagodje zaradi slabih medsebojnih odnosov, ga z denarjem ni možno uspešno motivirati. Delavci na višjih delovnih mestih in višje izobraženi izpostavljajo, da jim finančne spodbude ne povečujejo njihove notranje osebne motivacije, saj jim niso tako pomembne (Dessler, 2003, str. 349). Poleg tega se je motiviranje z možnostjo napredovanja in materialnimi nagradami pokazalo za manj uspešno strategijo pri starejših ljudeh. Tako se notranji motivatorji, kot so pomen dela, osebna načela in avtonomija pri delu, povezujejo z uspešnim motiviranjem pri mlajših osebah (Inceoglu, Segers & Bartram, 2012, str. 31).

Zanimivi so tudi izsledki raziskave, ki jo je opravila Lunsfordova leta 2009 v Združenih državah Amerike. Avtorica je analizirala razlike med motivacijskimi preferencami štirih skupin delavcev. V prvo skupino je vključila delavce, rojene pred letom 1947, to skupino je poimenovala tradicionalisti. Druga skupina je bila sestavljena iz vseh tistih, ki so bili rojeni med letoma 1947 in 1964. Označila jih je kot skupino baby boom. Generacija X je tretja skupina, ki je vključevala delavce, rojene v obdobju med letom 1965 in 1980. Zadnja četrta skupina je generacija Y, v katero spadajo vsi rojeni po letu 1980. Rezultati so pokazali, da med generacijami obstajajo razlike glede na to, kateri motivacijski dejavniki so jim pomembnejši. Tradicionalistom je najpomembnejši motivator možnost samouresničitve. Baby boom generacija je med možnimi odgovori najpogosteje izbrala možnost izbire in prožnosti delovnega časa. Podobno kot tradicionalisti, je generacija X za najprimernejši motivator izbrala možnost samouresničitve obenem pa tudi prožnost delovnega časa. Za generacijo Y je najpomembnejšega pomena napredovanje na delovnem mestu, torej možnost ustvarjanja kariere (Lunsford, 2009, str. 2–5).

Čedalje bolj je pomembno dejstvo, da ljudem samo denar ne prinaša zadovoljstva, zato je potrebno najti ravnovesje med motivacijskimi dejavniki, ki bodo njihovim življenjem dajali smisel (Dessler, 2003, str. 355).

### **2.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki**

Kot je bilo že omenjeno v prejšnjem poglavju o materialnih motivacijskih dejavniki, da le denar ni tisti, ki motivira, in so pomembni tudi drugi nematerialni dejavniki, v tem poglavju nadaljujem s to temo. Predstavila bom ključne nematerialne motivacijske dejavnike in poskušala prikazati njihov pomen pri motiviranju zaposlenih.

Bahtijarevič-Šiber (1999, str. 613–614) navaja, da so nematerialni motivacijski dejavniki možnost napredovanja, dobri odnosi s sodelavci, možnost soodločanja, možnost strokovnega razvoja, svoboda pri delu, ugled dela, ustvarjalnost pri delu, varnost pri delu, zanimivost dela, ustrezni delovni pogoji. Čedalje večji pomen se pripisuje ravno zgoraj



naštetim potrebam, potrebam, ki so na višjem nivoju motivacijske lestvice. Nefinančne nagrade povečujejo produktivnost (Henderson, 1989, str. 11). Po Uhanu (2000, str. 33) so najpomembnejši spodaj naštetih nematerialni dejavniki. Za motiviranje bodo primerni v primeru, ko bodo zaposleni zadovoljni z višino osebnega dohodka:

- dobri medsebojni odnosi,
- zanimivo delo,
- uspeh in samostojnost pri delu,
- dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim,
- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo,
- primerno delovno in življenjsko okolje,
- ugodna razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu,
- možnost napredovanja,
- možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo,
- možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah,
- možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja,
- poznavanje rezultatov dela,
- poznavanje ciljev in poslanstva podjetja,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve.

Raziskava iz leta 2015, ki je bila opravljena v Sloveniji na vzorcu 273 zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe, je pokazala, da so poleg denarja in prestiža pomembni tudi drugi motivatorji. Anketiranci so na prvo mesto postavili visoko kakovost izvedbe dela, na drugo zanimive delovne naloge in na tretje dobre odnose s sodelavci (Damij et al. 2015, str. 6). Zaposlene na ustvarjalnejših delovnih mestih, za katere se predpostavlja višja stopnja izobrazbe, bolj motivira avtonomija, pomen pri delu in mojstrstvo pri delu (Pink, b. l.).

Zaradi raznolikosti v potrebah posameznikov in tudi v delovanju organizacij, se odločitev o izbiri primernih nematerialnih dejavnikov razlikuje od organizacije do organizacije. V vsaki organizaciji morajo presoditi, kateri dejavniki so za njihove zaposlene v določenem trenutku najprimernejši (Uhan, 1989, str. 195).

### **2.3.3 Notranja motivacija**

Poznamo dve vrsti motivacije, in sicer notranjo ali zunanjo. Glavna razlika med njima je ta, da se notranja motivacija nanaša na vedenje oziroma opravljanje nečesa, kar je zanimivo samo po sebi in prijetno. Zunanja motivacija pa na nekaj, kar vodi do rezultata. Notranja motivacija se odraža v doseganju visoko kakovostnega učenja in kreativnosti (Ryan & Deci, 2000, str. 55). Notranja motivacija nam prinaša nagrade, ki so najpogosteje nematerialne. V takih primerih bolj cenimo tiste rezultate, ki izvirajo iz nas in ne zunanjih dejavnikov. Večinoma so to razni pozitivni občutki, kot so občutek zadovoljstva, sposobnosti, dvig samozavesti, užitek ob novem izzivu in doseganju novih dosežkov.

Nadrejeni notranjo motivacijo spodbujajo s prepoznavanjem in priznavanjem dosežkov zaposlenih (Intrinsic motivation, b. l.).

Ljudje, ki so notranje motivirani, delo opravljajo zaradi svojega zadovoljstva, opravljanje le-tega jim predstavlja veselje in zabavo. Notranja motivacija je povezava med posameznikom in njegovo zadolžitvijo. Nekateri avtorji pravijo, da do notranje motivacije pride takrat, ko je zadolžitev zanimiva do te mere, da jo posameznik opravi. Drugi medtem trdijo, da je zadovoljstvo, ki ga posameznik doživlja ob opravljanju naloge, ravno notranja motivacija (Ryan & Deci, 2000, str. 55–56). Pri notranji motivaciji je bistvenega pomena tudi volja posameznika, ki se nanaša na njegovo svobodo pri delu (Duffy, Diemer, Perry, Laurenzi & Torrey, 2012, str. 400–411). Pripadniki višjih socialnih razredov so bolj dovzetni zunanji motivaciji in kažejo pomanjkanje motivacije za delo (Allan, Autin & Duffy, 2016, str. 7).

#### **2.3.4 Zunanja motivacija**

Ko nekaj počnemo, samo da bi dosegli neki končni izid, ki ima neko vrednost, vendar ob tem ne čutimo zadovoljstva, pravimo, da smo zunanje motivirani (Ryan & Deci, 2000, str. 61). Zunanje motiviranje je običajno sestavljeno iz finančnih opredmetenih nagrad, s katerimi nadrejeni nagrajujejo zaposlene. To so na primer večja plača, razne ugodnosti in bonitete. Bistveno večji pomen so imele zunanje nagrade v preteklosti, ko je bilo delo v večini primerov rutinsko in birokratsko. Take vrste dela so delavcem ponujala le redko notranjo motivacijo oziroma notranje nagrade, zato so se organizacije posluževale zunanjih nagrad (Kenneth, 2009).

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

V prvem delu magistrske naloge sem s pomočjo domače in tuje literature naredila pregled pojmov in teorije na področju managementa človeških virov. Opisala sem zaposlovanje, določanje in zaznavo potreb po zaposlenih, postopke pridobivanja delavcev ter metode izbiranja, ki so najpogosteje uporabljene pri zaposlovanju. Prav tako sem naredila pregled literature na področju motiviranja zaposlenih. Predstavila sem pojme motiviranja, glavne motivacijske teorije motiviranja zaposlenih in bistvene motivacijske dejavnike. Hipoteze sem oblikovala na podlagi predstavljene literature. V nadaljevanju magistrske naloge želim s pomočjo empirične raziskave postavljene hipoteze potrditi oziroma jih zavrniti in oblikovati priporočila.

#### **3.1 Namen raziskave**

Namen raziskave, ki jo bom opravila, je potrditi oziroma zavrniti postavljene hipoteze. Predvsem me zanima, ali se literatura, ki sem jo v tem času prebrala in tudi predstavila v

magistrski nalogi, ujema z rezultati, ki jih bom pridobila s pomočjo raziskave. Na podlagi rezultatov želim kadrovskim managerjem s pomočjo priporočil pomagati pri procesu zaposlovanja in motiviranja.

### **3.2 Opredelitev problema in hipotez raziskave**

Kot že opisano v prejšnjih poglavjih, je čedalje bolj pomembno izbirati najprimernejše kandidate med velikim številom le-teh, ki se vsakodnevno prijavljajo na različna prosta delovna mesta. V današnjem času je za uspeh podjetja in njegovo rast eden izmed ključnih dejavnikov ravno kader, ki ga podjetje ima. Podjetja se poslužujejo različnih metod pridobivanja zaposlenih ter metod izbiranja, da bi izbrali kar se da najprimernejšega kandidata. Ko takega kandidata zaposlijo, je prav tako pomembno, da so ga sposobni zadržati v podjetju. Tu nastopi motiviranje zaposlenih.

S pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika sem želela ugotoviti, kako na motiviranje gledajo zaposleni. Kaj jih motivira, kateri motivacijski dejavniki so jim pomembni. Zanimalo me je, ali imajo določeni motivacijski dejavniki enak vpliv na delovno motivacijo pri vseh starostnih skupinah, ali pa je med njimi le razlika. Kako posamezniki izvedo za prosto delovno mesto, je naslednje, na kar sem si želela odgovoriti. Prav tako sem želela preveriti, ali stopnja dosežene izobrazbe vpliva na motivacijo zaposlenih. Zahtevna, bolj odgovorna in višja delovna mesta zasedajo v veliki večini primerov bolj usposobljeni ljudje z višjo stopnjo izobrazbe. Z anketnim vprašalnikom sem želela preveriti, kakšni so postopki zaposlovanja. Ali je za tiste, ki so na nižjih delovnih mestih metoda izbiranja delavcev enake, kot za tiste na višjih delovnih mestih? Odgovore na to vprašanje sem skušala dobiti s pomočjo ankete in dveh intervjujev s kadrovniki, ki sem jih prav tako vključila v empirični del magistrske naloge. Z intervjujem sem hotela podkrepiti anketo. Anketa je temeljila na odgovorih zaposlenih. Kadrovniki so mi predstavili še vidik podjetij. Na ta način sem naredila povezavo in primerjavo mnenj zaposlenih in podjetij na drugi strani.

Hipoteze, ki sem jih postavila na podlagi literature, sem poskušala potrditi oziroma zavreči. V nadaljevanju sem izhodiščno literaturo in ključne avtorje pri vsaki hipotezi ponovno zapisala.

Eno izmed poglavij moje magistrske naloge je opisovalo proces zaposlovanja in pridobivanja delavcev. Omenila sem, da lahko podjetja zaposlene pridobivajo iz notranjih ali zunanjih virov. Vsak izmed omenjenih načinov pridobivanja ima svoje prednosti in slabosti. Muscalu (2015, str. 357) navaja, da z notranjim zaposlovanjem podjetja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter z vlaganjem v njihov nadaljnji razvoj povečujejo znanja in potencial zaposlenih. Raznolika delovna mesta in razgiban notranji segment delovne sile bogatijo notranje vire organizacij (Zupan et al., 2009, str. 288). Z zunanjim pridobivanjem

v podjetje prinesemo nove načine razmišljanja, nove ideje in metode, dosežemo raznolikost podjetja. Novo zaposlene moramo v delo uvajati, spoznavati z organizacijo in njenim delovanjem, ob čemer lahko izgubimo veliko dragocenega časa. To naj bi bila ena izmed pomembnih slabosti te metode. Cappelli in Keller (2014, str. 324) izpostavljata pomembnost pridobivanja in ohranjanja talentiranih delavcev ter poudarjata, da zaposlovanje iz zunanjih virov postaja prevladujoča strategija pridobivanja in ohranjanja talentov. Na podlagi teorije, sem postavila sledečo hipotezo:

**H1:** Organizacije so bolj naklonjene zaposlovanju in pridobivanju zaposlenih iz notranjih virov kot zunanjih.

Podjetja pri zaposlovanju in izbiranju uporabljajo različne metode, ki so bodisi enostavne bodisi bolj zahtevne. Nekatera podjetja pri izbiranju uporabljajo celo poligraf in grafologijo (Dessler, 1988, str. 192–193). Maitland (1997, str. 67–97) kot osnovno metodo priporoča razgovor s kandidati in, v kolikor je potrebno, še nadaljnje testiranje. Katere metode podjetja uporabljajo, kolikšna je zahtevnost teh metod, je odvisno od stopnje zahtevnosti posameznega delovnega mesta (Zupan et al., 2009, str. 325). Izhodiščna literatura mi je pomagala pri oblikovanju naslednje hipoteze:

**H2:** Pri zaposlovanju delavcev na višjih ravneh podjetja uporabljajo zahtevnejše metode postopkov izbire.

Napredovanje in materialne nagrade v povezavi z motivacijo se za primernejše in bolj učinkovite odražajo pri mlajših. Pri mlajših so v ospredju notranji motivatorji, kjer se pokaže pomen in vpliv osebnih načel, samostojnosti pri delu in pomenu dela (Inceoglu et al., 2012, str. 31).

**H3:** Dejavniki motiviranja se pri posameznikih razlikujejo glede na starost.

Notranja motivacija se odraža v doseganju visoko kakovostnega učenja in kreativnosti (Ryan & Deci, 2000, str. 55). Pripadniki višjih socialnih razredov so bolj dovzetni zunanji motivaciji in kažejo pomanjkanje motivacije za delo (Allan, Autin & Duffy, 2016, str. 7). Bolj izobražene, ki opravljajo ustvarjalna dela, motivira avtonomija, pomen pri delu in mojstrstvo pri delu (Pink, b. l.). Delavci na višjih ravneh delovnih mest in višje izobraženi, bolj kvalificirani, izpostavljajo, da jim finančne spodbude ne povečujejo njihove notranje osebne motivacije, saj jim niso tako pomembne (Dessler, 2003, str. 349). Delovno okolje, ki spodbuja avtonomijo zaposlenih, vodi v pozitivna delovna vedenja, dobro počutje, zadovoljstvo in motivacijo (Camerino & Mansano Sarquis, 2010). Na podlagi izjav in mnenj zapisanih avtorjev sem postavila zadnji dve hipotezi:

**H4a:** Najučinkovitejši motivator za zaposlene z visoko stopnjo izobrazbe so notranje nefinančne nagrade.

**H4b:** Zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe najpogosteje motivira denar.

### **3.3 Zasnova raziskave in metodologija**

To poglavje sem razdelila na tri podpoglavja. V prvem podpoglavju bom predstavila vzorec in anketo. V drugem sledi predstavitev intervjuja in v tretjem opis analitičnih metod, ki sem jih v magistrski nalogi uporabila.

#### **3.3.1 Predstavitev vzorca in ankete**

Kvantitativno raziskavo sem opravila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil sestavljen iz 12 zaprtih vprašanj in je bil v celoti anonimen. V vzorec so bili vključeni naključno izbrani ljudje, različne starosti in strok. Z anketo sem želela pridobiti mnenje in izkušnje posameznikov s postopkom izbire pri zaposlovanju, obenem pa sem želela tudi izvedeti, kaj določenega posameznika motivira pri delu. V vprašalniku sem uporabila Likertovo petstopenjsko lestvico. Anketiranci so tako izrazili strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami in pomembnost oziroma nepomembnost podanih motivacijskih dejavnikov. Vprašalnik je bil objavljen na spletnem portalu Ika. Na začetku ankete so splošna demografska vprašanja o spolu, starosti, stopnji dosežene formalne izobrazbe in zaposlitvenem statusu. V nadaljevanju ankete so vprašanja o motivacijskih dejavnikih in procesu zaposlovanja. Prvo izmed vprašanj o motiviranju se nanaša na finančne in nefinančne ter zunanje in notranje oblike motivacije na delovnem mestu. Sledijo mu vprašanja, kjer so anketiranci odgovarjali, kako pomembni so jim podani finančni, nefinančni zunanji in nefinančni notranji dejavniki motivacije. Tem vprašanjem sledi vprašanje, kjer me je zanimalo, kako kandidati pridejo do informacij o razpisanem delovnem mestu. Zanimalo me je tudi, katero delovno mesto zasedajo anketiranci. Zadnje vprašanje se je nanašalo na metode izbiranja kandidatov. Anketiranci so morali izbrati vse tiste metode, skozi katere so morali pri postopku izbire.

#### **3.3.2 Predstavitev intervjuja**

Kvalitativni del raziskave sem opravila s pomočjo intervjujev s kadrovniki v podjetju. Z anketo sem pridobila mnenja zaposlenih o motivacijskih dejavnikih in procesu zaposlovanja. Namen intervjuja je bil podkrepiti anketo in pridobiti tudi vidik podjetij na motiviranje in zaposlovanje. Sestavljen je iz sledečih 7 vprašanj:

1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?
2. Kateremu načinu zaposlovanja in pridobivanja zaposlenih ste v vašem podjetju bolj naklonjeni (notranji viri ali zunanji viri)? Katerih načinov pridobivanja se najpogosteje poslužujete, ko razpisujete prosto delovno mesto?
3. Podjetja se pri izbiranju kandidatov poslužujejo različnih metod izbiranja. Mnoga izmed njih uporabljajo kombinacijo več metod, kot so prijavnna dokazila, priporočila, intervjuji, razni testi in zdravniški pregled. Kako poteka postopek izbire kandidata v vašem podjetju? Skozi katere selekcijske postopke morajo kandidati in katere metode izbiranja uporabljate?
4. Je postopek izbire enak za vse kandidate? Ali se postopki izbire razlikujejo glede na stopnjo zahtevnosti delovnega mesta in stopnjo odgovornosti?
5. Kako pomembna se vam zdi motivacija na delovnem mestu? Kako bi jo definirali?
6. Kako spodbujate zaposlene k dobrim rezultatom? Kako jih motivirate? So to finančne ali nefinančne nagrade? Ali celo kombinacija obeh? Katere nagrade motiviranja uporabljate?
7. Poteka motiviranje v vašem podjetju po splošno ustaljenem postopku, torej za vse zaposlene na enak način, ali pa motivacijske dejavnike prilagajate posameznikovim karakteristikam, njegovi osebnosti in potrebam?

### **3.3.3 Analitične metode**

Pri analizi pridobljenih podatkov sem uporabila analitične metode. S pomočjo Excela sem prikazala povprečna vrednosti posameznih konstruktov. Za lažjo ponazoritev rezultatov sem uporabljala grafične prikaze. Prav tako sem pridobljene podatke s pomočjo programa SPSS obdelala in izvedla primerjalne metode in primerjave povprečij vrednosti z analizo varianc.

## **3.4 Rezultati raziskave**

V nadaljevanju sledi analiza in predstavitev rezultatov raziskave.

### **3.4.1 Opisne statistike**

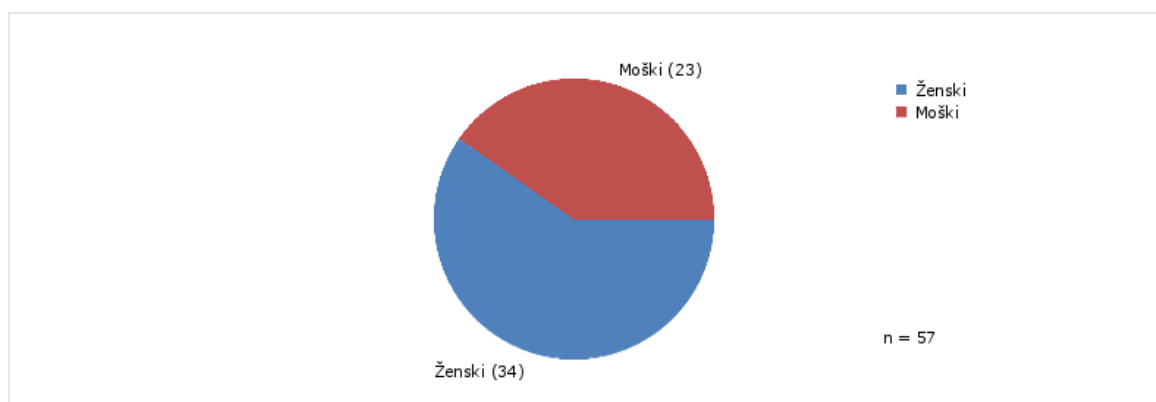
To poglavje služi predstavitvi sestave vzorca populacije, ki je sodelovala pri anketi.

#### **3.4.1.1 Značilnosti vzorca**

V anketi je sodelovalo sedeminpetdeset anketirancev. Na vsa vprašanja jih je odgovorilo enainpetdeset, medtem ko je šest oseb anketo le delno izpolnilo. Anketa je bila objavljena na spletu 25. maja 2016 in je trajala do 22. junija istega leta.

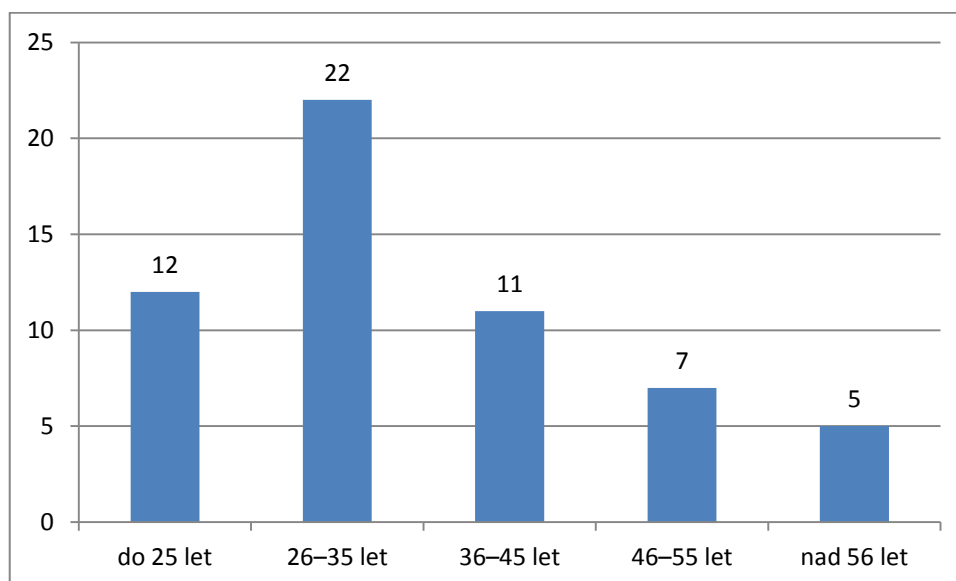
### 3.4.1.2 Rezultati ankete

Slika 11: Spol



V anketi je, kot sem že omenila, sodelovalo sedeminpetdeset anketirancev. Od tega je bilo triindvajset moških in štiriintrideset žensk.

Slika 12: Starost anketiranih



Med anketiranci prevladuje skupina od 26 do 35 let. Teh je bilo dvaindvajset, medtem ko je najmanj bilo starejših nad 56 let, in sicer samo pet, kar je 9 odstotkov celotnega vzorca. Tistih do 25 let je bilo dvanajst oziroma 21 odstotkov, sledi jim skupina 36 do 45 let z 19 odstotki in četrta skupina, v katero so bili vključeni vsi od 46. do 55. leta starosti. Teh je bilo sedem.

Na vprašanje o trenutnem zaposlitvenem statusu je od sedeminpetdesetih sodelujočih odgovorilo petinpetdeset, dva sta se vzdržala in na vprašanje nista odgovorila. Od tega je

večina (75 odstotkov) trenutno zaposlenih, 18 odstotkov je tistih, ki se še vedno šolajo in delo opravljajo preko študentskega servisa. V anketi je sodelovalo tudi 7 odstotkov nezaposlenih, kar predstavlja štiri osebe celotnega vzorca.

Slika 13: Zaposlitveni status

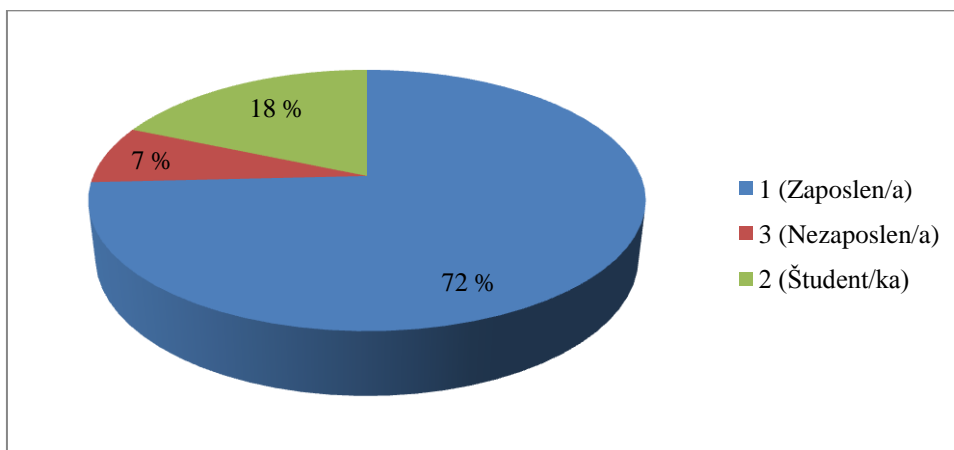


Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanje zaposlen/a sem kot ...

Izberite eno izmed naslednjih trditev. Zaposlen/a sem kot:				
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1) Vodja	5	9	10	10
2) Administrativni delavec	18	32	35	45
3) Delavec v proizvodnji	12	21	24	69
4) Strokovnjak	3	5	6	75
5) Fizični delavec	5	9	10	84
6) Drugo:	8	14	16	100
<b>Skupaj</b>	<b>51</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	

Od sedeminpetdesetih vprašanih je na vprašanje o tem, na katerem delovnem mestu so zaposleni, odgovorilo le enainpetdeset. Od tega je bilo osemnajst sodelujočih administrativnih delavcev, kar predstavlja 35 odstotkov odgovorov. Delavcev v proizvodnji je bilo 21 %. Pet sodelujočih je zaposlenih kot vodja, pet kot fizični delavec. Med anketiranimi so bili trije strokovnjaki. Vprašanje je imelo tudi možnost odgovora drugo, kjer so vprašani lahko sami dopisali, katero delo opravljajo. Na to vprašanje so trije odgovorili, da so študentje, po eden pa planer proizvodnje, knjigovodja in prodajalec. Dva sta na to vprašanje odgovorila, da sta nezaposlena. Skupaj je osem ljudi na to vprašanje odgovorilo z odgovorom drugo, kar predstavlja 16 odstotkov veljavnih odgovorov.



*Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev dosežene formalne izobrazbe anketirancev*

	<b>Frekvenca</b>	<b>Relativna frekvenca v %</b>	<b>Veljavna frekvenca v %</b>	<b>Kumulativa v %</b>
<b>Osnovna šola ali manj</b>	5	8,8	8,8	8,8
<b>Poklicna šola</b>	4	7,0	7,0	15,8
<b>Srednja šola</b>	18	31,6	31,6	47,4
<b>Višja šola</b>	9	15,8	15,8	63,2
<b>Visoka šola</b>	16	28,1	28,1	91,2
<b>Specializacija ali magisterij</b>	5	8,8	8,8	100,0
<b>Skupaj</b>	57	100,0	100,0	

V Tabeli 5 je prikazana frekvenčna porazdelitev dosežene formalne izobrazbe anketirancev. Na vprašanje o doseženi izobrazbi so odgovorili vsi anketiranci. Med anketiranimi je bilo največ tistih s končano srednjo šolo, kar vidimo iz frekvenčne porazdelitve. Izmed sedeminpetdesetih sodelujočih jih ima osemnajst končano srednjo šolo ali 31,6 % vseh. Sledijo jim tisti z visoko šolo, ki jih je bilo 28 odstotkov oziroma šestnajst. Z višjo šolo jih je bilo devet oziroma 15,8 odstotkov, z osnovno šolo in specializacijo oziroma magisterijem obojih po pet. Najmanj je bilo poklicno izobraženih, in sicer samo 7 % vprašanih. Da bi ugotovila, ali je v vzorcu prevladovala populacija z nižjo ali višjo stopnjo izobrazbe, sem med seboj seštela naslednje postavke (opisano v nadaljevanju)

Za nižjo stopnjo izobrazbe: osnovna šola ali manj (pet anketirancev), poklicna šola (štirje anketiranci) in srednja šola (osemnajst anketirancev) – skupaj jih je bilo sedemindvajset, kar je 47,4 odstotkov celotnega vzorca. Za višjo stopnjo izobrazbe pa sem seštela postavke: višja šola (devet anketirancev), visoka šola (šestnajst anketirancev) in specializacija ali magisterij (oboje po pet anketirancev). Teh je bilo trideset oziroma več kot polovica in sicer 52,6 odstotkov. Na podlagi ugotovitev sklepam, da so v populaciji prevladovali ljudje z višjo stopnjo izobrazbe.

*Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev števila višje in nižje izobraženih*

	<b>Frekvenca</b>	<b>Relativna frekvenca v %</b>	<b>Veljavna frekvenca v %</b>	<b>Kumulativa v %</b>
<b>Nižja stopnja izobrazbe</b>	27	47,4	47,4	47,4
<b>Višja stopnja izobrazbe</b>	30	52,6	52,6	100,0
<b>Skupaj</b>	57	100,0	100,0	

Med visoko izobraženimi prevladujejo ženske s kar 52,9 odstotki, medtem ko je moške populacije med visoko izobraženimi 47,1 odstotka.

Med moškimi prevladujejo tisti s končano srednjo šolo. Od štiriindvajsetih anketirancev moškega spola jih ima sedem končano srednjo šolo, kar predstavlja 29,2 odstotka vseh moških sodelujočih v raziskavi. S 25 odstotki jim sledijo moški z visokošolsko izobrazbo. Teh je v raziskavi sodelovalo šest. Poklicno in višjo šolo je imelo 16,7 odstotkov vprašanih, dva sta bila s specializacijo oziroma magisterijem in en z osnovnošolsko izobrazbo. Med ženskami prav tako prevladujejo tiste s srednješolsko izobrazbo. Od triinšestdesetih sodelujočih jih je enajst imelo končano srednjo šolo, kar predstavlja 33,3 odstotkov vseh žensk. Na drugem mestu so vse, ki imajo visokošolsko izobrazbo, in sicer jih je bilo deset. Višjo šolo ima končano 15,2 odstotka sodelujočih žensk in osnovno šolo ali manj kar 12,1 odstotka žensk. Specializacijo oziroma magisterij ima 8,8 odstotkov žensk, kar je v primerjavi z moškimi ena oseba več.

### 3.4.2 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju bom skušala s statističnim programom SPSS hipoteze ovreči oziroma jih potrditi. Rezultate analize bom podprla tudi z rezultati odgovorov iz intervjujev.

**H1:** Organizacije so bolj naklonjene zaposlovanju in pridobivanju zaposlenih iz notranjih virov kot zunanjih.

*Tabela 7: Metoda pridobivanja*

	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Veljavna frekvenca v %	Kumulativa v %
<b>Notranji viri</b>	15	26,3	26,3	26,3
<b>Zunanji viri</b>	42	73,7	73,7	100,0
<b>Skupaj</b>	57	100,0	100,0	

Od sedeminpetdeset sodelujočih v anketi jih je samo petnajst oziroma 26,3 odstotkov odgovorilo, da so se zaposlili na podlagi notranjih virov pridobivanja. Kar dvainštirideset ali 73,7 odstotkov sodelujočih je odgovorilo, da so se zaposlili na podlagi zunanjih virov. Hipotezo, da so organizacije bolj naklonjene zaposlovanju in pridobivanju zaposlenih iz notranjih virov, tako zavrnem.

Intervjuja, ki sem ju opravila v dveh večjih slovenskih podjetjih, kažeta, da podjetja pridobivajo kandidate iz notranjih in zunanjih virov. V kolikor imajo v podjetju primerne kandidate, se najprej odločijo za notranje pridobivanje. Če znotraj podjetja kandidata ni, se odločijo za pridobivanje iz zunanjih virov. Poudarili so tudi, da je metoda pridobivanja

odvisna od delovnega mesta in njegovih karakteristik. Podjetje Y, ko gre za zunanje pridobivanje, večinoma sodeluje z zaposlitvenimi agencijami.

**H2:** Pri zaposlovanju delavcev na višjih ravneh podjetja uporabljajo zahtevnejše metode postopkov izbire.

Da bi to hipotezo potrdila oziroma ovrgla, sem se najprej lotila odgovorov, ki sem jih dobila s pomočjo intervjuja v kadrovske službi dveh podjetij. V obeh podjetjih so povedali, da so metode postopka izbire odvisne od zahtevnosti delovnega mesta in njegovih značilnosti. Podjetja postopek izbiranja prilagajajo zahtevnosti in stopnji odgovornosti delovnega mesta. Za delovna mesta, kjer je potrebno določeno znanje in ki je bolj zahtevno ter odgovorno, so v ospredju zahtevnejše metode. Takrat se podjetja poslužujejo raznih preverjanj, testov in zahtevajo dokazila. Podjetje X je proizvodno podjetje. Proizvodni delavci delajo na strojih, kjer so potrebna specifična znanja in veščine. Pri izbiranju teh delavcev gredo kandidati skozi razne teste, ki pokažejo, ali je kandidat primeren za delovno mesto ali ne. V kolikor izbirajo delavce za delovna mesta, ki so manj zahtevna, je običajno potrebno priložiti prijavitni obrazec, opravijo individualni intervju ter na koncu zdravniški pregled. S temi metodami se postopek izbire konča. V obeh podjetjih so poudarili, da uporabljajo prijavitne obrazce. Intervju je prednostna metoda izbiranja v obeh podjetjih ne glede na to, za katero delovno mesto izbirajo kandidata. Na koncu, ko je kandidat izbran, mora tudi na zdravniški pregled.

To hipotezo sem želela preveriti tudi s pomočjo programa za statistično analizo SPSS. Ker me je zanimalo, ali med metodo izbiranja in stopnjo izobrazbe obstaja zveza oziroma povezanost, sem najprej naredila presečno tabelo. Da bi lahko hipotezo sprejela oziroma zavrgla, sem nadaljevala s hi-kvadrat testom. Rezultati analize sledijo v nadaljevanju.

Podjetja pri zaposlovanju ljudi z nižjo stopnjo izobrazbe v večini primerov uporabljajo nezahtevno metodo izbiranja zaposlenih. V anketi je sodelovalo sedemindvajset ljudi z nižjo stopnjo izobrazbe. Kar 88,9 odstotkov vprašanih z nižjo stopnjo izobrazbe je odgovorilo, da so pri postopku izbiranja podjetja uporabljala nezahtevne metode izbiranja. Trije izmed tistih z nižjo stopnjo izobrazbe so morali skozi zahtevne metode izbiranja. Predvidevam, da so ti kandidirali za delovna mesta, ki zahtevajo določena specifična znanja, ki se preverjajo s testi zmožnosti. Tako delovno mesto je na primer upravljavec manj zahtevnega stroja. Skozi zahtevne metode je pri postopku izbiranja kandidatov moralo 46,7 odstotkov višje izobraženih ljudi. Rezultati ankete so pokazali, da so tudi pri višje izobraženih prevladale nezahtevne metode. Rezultati so posledica izobrazbene strukture populacije, saj je v anketi sodelovalo le pet specializiranih ljudi oziroma tistih, ki imajo magisterij. V kolikor bi število najvišje izobraženih bilo višje, bi se verjetno tudi rezultati odražali temu primerno. Na podlagi presečne tabele zaključim, da se odstotki glede na izobrazbeno strukturo pri metodi izbiranja razlikujejo, torej obstaja neka

povezanost oziroma odvisnost. Da bi to lahko trdila z gotovostjo, sem naredila tudi hi-kvadrat test, katerega rezultati so prikazani v Tabeli 9.

*Tabela 8: Metode izbiranja zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe*

		Metoda izbiranja		Skupaj	
		Nezahtevna metoda	Zahtevna metoda		
<b>Stopnja izobrazbe</b>	Nižja stopnja izobrazbe	Število enot	24	3	27
		% stopnje izobrazbe	88,9	11,1	100,0
	Višja stopnja izobrazbe	Število enot	16	14	30
		% stopnje izobrazbe	53,3	46,7	100,0
<b>Skupaj</b>		Skupaj	40	17	57
		% stopnje izobrazbe	70,2	29,8	100,0

Vrednost hi-kvadrata znaša 8,584. Koeficient je statistično značilen s stopnjo tveganja 0,003. Skleпам, da podjetja pri zaposlovanju ljudi na višji ravni uporabljajo zahtevnejše metode izbiranja oziroma da pri zaposlovanju ljudi na nižji ravni uporabljajo manj zahtevne metode izbiranja kandidatov. Glede na prevladujočo uporabo nezahtevnih metod izbiranja kandidatov na nižjih ravneh lahko hipotezo sprejemem pri stopnji tveganja 5 %, saj je vrednost stopnje značilnosti  $0,003 < 0,05$ .

*Tabela 9: Rezultati hi-kvadrat testa metod izbiranja glede na stopnjo izobrazbe*

	Vrednost	df	Stopnja značilnosti (2-stranska)
<b>Pearsonov hi-kvadrat</b>	8,584 <sup>a</sup>	1	0,003

**H3:** Dejavniki motiviranja se pri posameznikih razlikujejo glede na starost.

To hipotezo sem preverila najprej z izračunom aritmetičnih sredin za vsako posamezno starostno skupino in obliko motiviranja. Želela sem dobiti pogled na to, kako posamezniki vsake starostne skupine dojemajo posamezno obliko motiviranja ter kateri obliki dajejo največji pomen. Rezultate aritmetičnih povprečij sem preverila z analizo varianc.

Kot že omenjeno, so v raziskavi sodelovali anketiranci petih različnih starostnih skupin. Pri finančnih nagradah je anketirancem do starosti 25 let najbolj pomembno motiviranje, kjer podjetja kombinirajo finančne in nefinančne nagrade. Aritmetična sredina znaša 3,64. Drugi najpomembnejši motivacijski dejavnik za to skupino je ugled med sodelavci in v delovnem okolju. Pri tej trditvi je bilo strinjanje te skupine ocenjeno največ z oceno štiri,

aritmetična sredina je 3,5. Osebna motivacija jim je na tretjem mestu in njena aritmetična sredina znaša 3,42. Po pomembnosti za to starostno skupino sledita trditvi: pohvala pomeni več kot denarna nagrada in denar je najboljši motivator, ki sta se za to skupino izkazali za enako pomembna motivacijska dejavnika. Najslabše ocenjena in zato najmanj pomembna za to skupino je trditev, da za motivacijo ne potrebujejo posebnih nagrad. Za to starostno skupino lahko torej zaključimo, da jim kombinacija finančnih in nefinančnih motivacijskih dejavnikov najbolj ustreza, da jim je pomemben ugled med sodelavci. Glede na nizko aritmetično sredino (2,73) pri trditvi, da za motivacijo ne potrebujejo posebnih nagrad, zaključim, da je motivacijo pri tej skupini potrebno ohranjati in spodbujati z motiviranjem.

Druga skupina je skupina, v katero so uvrščeni vsi, ki so stari od 26 do 35 let. Ta skupina je za najpomembnejšo trditev ravno tako kot prva skupina izbrala kombinacijo denarnih in nedenarnih nagrad. Vrednost aritmetične sredine te trditve je 4,15. Po padajočem vrstnem redu po pomembnosti za njih sledi ugled med sodelavci (aritmetična sredina 3,67), osebna motivacija in pohvala (aritmetična sredina 3,45), finančne nagrade (aritmetična sredina 3,36), nefinančne nagrade (aritmetična sredina 3,24) in trditev, da za motivacijo ne potrebujejo posebnih nagrad (aritmetična sredina 3,32).

Naslednja skupina vključuje posameznike od 36 do 45 let. Prav tako kot za predhodni dve skupini tudi za to skupino velja, da so se najbolj strinjali s trditvijo, da je za motiviranje najboljša kombinacija finančnih in nefinančnih nagrad. Aritmetična sredina te trditve znaša 4,09. Za drugo najpomembnejšo trditev se je v tej starostni skupini izkazala osebna motivacija, in sicer z aritmetično sredino kar 3,91, kar je zelo blizu uporabi kombiniranih motivacijskih dejavnikov. Ugled in pohvala sta za to skupino na tretjem mestu, medtem ko so finančne nagrade takoj za njima. Najmanjše strinjanje so prav tako izrazili s trditvijo, da za motivacijo ne potrebujejo posebnih nagrad.

Starejši od 46. leta pa tja do 55. leta so naslednja starostna skupina, ki sem jo analizirala. Na prvem mestu je za njih kombinacija finančnih in nefinančnih nagrad, sledijo jim nefinančne nagrade, katerih aritmetična sredina znaša 3,71. Zanimivo je, da so se nefinančne nagrade za njih pokazale tako pomembne. Pri mlajših od 45 let sta drugo mesto zasedla ugled in osebna motivacija. Na tretjem mestu so za to skupino finančne nagrade, ki so skupaj z osebno motivacijo dosegle aritmetično sredino 3,43. Sledita jim ugled in pohvala na četrtem mestu. Kot zadnjo se tudi ta skupina najmanj strinja s trditvijo, da za motivacijo ne potrebujejo posebnih nagrad.

V zadnjo skupino sem uvrstila vse, starejše od 55 let. Prav tako so tudi oni največje strinjanje izkazali s trditvijo, da je za motiviranje najprimernejša kombinacija nagrad, in sicer aritmetična sredina znaša 3,75. Tej trditvi sledi trditev, da so finančne nagrade najprimernejše za motiviranje z vrednostjo aritmetične sredine 3,60. Finančne nagrade in ugled sta za to skupino skoraj enako pomembna motivatorja, saj je ugled z aritmetično sredino 3,50 takoj za finančnimi nagradami. Sledi jim osebna motivacija, nefinančne

nagrade in pohvala. Zadnje mesto tudi v tej skupini pripada trditvi, da za motivacijo ne potrebujejo nagrad.

Če povzamem, se je kombinacija finančnih in nefinančnih nagrad izkazala za najprimernejšo pri posameznikih vseh starosti. Strinjanje s to trditvijo prevladuje v skupini od 46 do 55 let. Ugled kot način motiviranja največ pomeni mlajšim od 35 let, medtem ko je starejšim od 35 pa tja do 45 let bolj kot ugled pomembna osebna motivacija na delovnem mestu. Najmanjše strinjanje so vsi izrazili s trditvijo, da za motivacijo ne potrebujejo nagrad, kar je pomemben indikator, kako pomembno je neprekinjeno motiviranje zaposlenih vseh starostnih skupin. Uporaba finančnih nagrad se je za najpomembnejšo izkazala pri tistih, starih od 26 do 35 let, najmanj pomembna pa za tiste do 25 let. Največje strinjanje z uporabo nefinančnih nagrad kot motivatorjev so izkazali v skupini od 46 do 55 let. Najmanj pa bi nefinančne nagrade bile primerne za vse nad 56. letom starosti. Kot motivacijski dejavnik je osebna motivacija najpomembnejša za srednjo starostno skupino od 36 do 55 let, sledijo jim vsi od 26 pa do 35 let in predzadnja starostna skupina od 46 let do 55 let. Kot že omenjeno, pri vseh starostnih skupinah je najmanj strinjanja bilo s trditvijo, da za motivacijo ne potrebujejo nobenih nagrad.

Nadalje me je zanimalo, kako pomembni so nekateri dejavniki motivacije za posamezno starostno skupino. V programu SPSS sem za posamezne motivacijske dejavnike naredila analize varianc. Začela sem pri finančnih motivatorjih, kjer me je zanimalo, kako pomemben je denar kot dejavnik motiviranja pri določeni starostni skupini. Najprej me je zanimalo, ali se višina osnovne plače kot dejavnik motiviranja razlikuje glede na starost pri posameznikih. Za višino osnovne plače sem postavila naslednji dve hipotezi:

H3a<sub>0</sub>: Dejavnik motivacije višina osnovne plače se pri posameznikih ne razlikuje glede na starost.

H3a<sub>1</sub>: Dejavnik motivacije višina osnovne plače se pri posameznikih razlikuje glede na starost.

Na podlagi testa homogenosti varianc lahko zapišem naslednji sklep: p-vrednost testa homogenosti varianc je  $0,557 > 0,05$ , torej ničelne domneve o enakosti varianc ne morem zavrniti pri 5-% tveganju. Rezultati analize kažejo, da je p-vrednost analize variance enaka 0,585 in je večja od 0,05. Zaključim, da ta dejavnik ni statistično značilen, in sprejemem ničelno hipotezo, da se dejavnik motivacije višina osnovne plače ne razlikuje glede na starost. Tu lahko izpostavimo, da je denar osnova za preživetje vseh nas. Brez denarja si je nemogoče ustvariti pogoje za udobno in normalno življenje. Pomemben je za mlade, starejše, zaposlene in brezposelne. Take rezultate pri motivacijskem dejavniku, kot je višina osnovne plače, je bilo moč pričakovati.

*Tabela 10: Levenov test homogenosti varianc za motivacijski dejavnik »višina osnovne plače«*

Levenova statistika	df1	df2	Stopnja značilnosti
0,759	4	52	0,557

*Tabela 11: Rezultati analize variance za motivacijski dejavnik »višina osnovne plače«*

	Vsota kvadratov	df	Varianca	F	Sig.
<b>Med skupinami</b>	1,409	4	0,352	0,716	0,585
<b>Znotraj skupine</b>	25,573	52	0,492		
<b>Skupaj</b>	26,982	56			

Zanimalo me je, kako na starostne skupine vpliva motiviranje z različnimi ugodnostmi, kot so službeni avtomobili, telefoni in podobno.

H3b<sub>0</sub>: Dejavnik motivacije različne ugodnosti se pri posameznikih ne razlikuje glede na starost.

H3b<sub>1</sub>: Dejavnik motivacije različne ugodnosti se pri posameznikih razlikuje glede na starost.

Rezultati kažejo, da je vrednost p-testa homogenosti varianc  $0,884 > 0,05$ , zato ničelne domneve o enakosti varianc ne morem zavrni pri  $\alpha = 0,05$ . Analiza variance je pokazala, da je p-vrednost 0,094 in je večja od 0,05, zato hipotezo, da se dejavnik motiviranja, kot so razne ugodnosti, razlikuje glede na starost, zavračam pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$  in sprejemam ničelno hipotezo, da se različne ugodnosti kot dejavnik motivacije ne razlikuje glede na starost.

*Tabela 12: Levenov test homogenosti varianc za motivacijski dejavnik »razne ugodnosti«*

Levenova statistika	df1	df2	Sig.
0,289	4	49	0,884

*Tabela 13: Rezultati analize variance za motivacijski dejavnik »razne ugodnosti«*

	Vsota kvadratov	df	Varianca	F	Sig.
<b>Med skupinami</b>	9,444	4	2,361	2,108	0,094
<b>Znotraj skupin</b>	54,871	49	1,120		
<b>Skupaj</b>	64,315	53			

Naslednji motivacijski dejavnik, ki sem ga želela preveriti, je stalnost in varnost zaposlitve. Za ta motivacijski dejavnik sem postavila naslednji dve izhodiščni hipotezi:

H3c<sub>0</sub>: Dejavnik motivacije stalnost in varnost zaposlitve se pri posameznikih ne razlikuje glede na starost.

H3c<sub>1</sub>: Dejavnik motivacije stalnost in varnost zaposlitve se pri posameznikih razlikuje glede na starost.

Motivacijski dejavnik stalnost in varnost zaposlitve se ne razlikuje glede na starostne skupine. Tako kot višina plače, ki je pomemben za vse starostne skupine. Na podlagi rezultatov ne morem trditi, da obstajajo statistično značilne razlike med starostmi v povezavi s tem dejavnikom motivacije. P-vrednost testa znaša 0,830 in je večja od 0,05. Hipotezo, da se motivacijski dejavnik starost in varnost zaposlitve razlikuje pri posameznikih glede na starost, zavračam pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ .

H3d<sub>0</sub>: Dejavnik motivacije možnost osebne rasti se pri posameznikih ne razlikuje glede na starost.

H3d<sub>1</sub>: Dejavnik motivacije možnost osebne rasti se pri posameznikih razlikuje glede na starost.

Motivacijski dejavnik možnost osebne rasti se je izkazal za statistično značilen. Vrednost p-testa homogenosti varianc je 0,584, kar je več od 0,05. Ničelne domneve o enakosti varianc ne morem zavrniti pri  $\alpha = 0,05$ . Rezultati analize varianc so mi dali p-vrednost  $0,045 < 0,05$ . Hipotezo, da se možnost osebne rasti kot motivacijski dejavnik razlikuje glede na starost posameznikov, sprejemem pri  $\alpha = 0,05$ .

*Tabela 14: Levenov test homogenosti varianc za motivacijski dejavnik »možnost osebne rasti«*

Levenova statistika	df1	df2	Sig.
0,717	4	46	0,584

*Tabela 15: Rezultati analize varianc za motivacijski dejavnik »možnost osebne rasti«*

	Vsota kvadratov	df	Varianca	F	Sig.
<b>Med skupinami</b>	5,551	4	1,388	2,645	0,045
<b>Znotraj skupin</b>	24,135	46	0,525		
<b>Skupaj</b>	29,686	50			



**H4a:** Najučinkovitejši motivator za zaposlene z visoko stopnjo izobrazbe so notranje nefinančne nagrade.

Da bi to hipotezo potrdila oziroma zavrgla, sem s pomočjo programa SPSS izračunala povprečja in naredila analizo varianc za notranje nefinančne motivacijske dejavnike, zunanje nefinančne motivacijske dejavnike in za finančne motivacijske dejavnike.

Sodelujoči v anketi, tako višje in nižje izobraženi, so med notranjimi finančnimi nagradami največjo pomembnost pripisali osebni motivaciji. Največ anketirancev je to trditev ocenilo z oceno 4. Povprečje je pri tistih z višjo stopnjo izobrazbe 4,33. Pri nižje izobraženih znaša povprečje 4,14. Možnost napredovanja je druga najpomembnejša. Pomembnost možnosti napredovanja pri višje izobraženih v povprečju znaša 4,3, medtem ko pri nižje izobraženih v povprečju znaša 3,86. Na tretjem mestu po pomembnosti je možnost osebne rasti, sledi ji možnost soodločanja in na zadnjem mestu je večja odgovornost pri delu. Povprečji znašata 3,52 za višje izobražene in 3,87 za nižje. Po tem sklepamo, da povečanje odgovornosti na delu od vseh naštetih dejavnikov najmanj pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih. Možnost napredovanja so anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe označili za bolj pomembno, kot tisti z nižjo stopnjo izobrazbe. Rezultati analize varianc so pokazali, da je možnost napredovanja z vrednostjo sig. 0,056 večja od 0,05. Vrednosti sta si zelo blizu, zato lahko zaključimo, da je notranji nefinančni motivator mejno značilen za zaposlene z visoko stopnjo izobrazbe. Osebna rast se je pokazala za statistično značilno. Njena vrednost sig je 0,036 in je manjša od 0,05. Na podlagi rezultatov testa pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$  sprejemem hipotezo, da se osebna rast kot notranji nefinančni motivator statistično značilno razlikuje glede na izobrazbo zaposlenih.

*Tabela 16: Povprečja za notranje nefinančne dejavnike glede na izobrazbo anketirancev*

		Št. enot	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
<b>Možnost napredovanja</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	3,86	1,062	0,232
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,30	0,535	0,098
	Skupaj	51	4,12	0,816	0,114
<b>Možnost osebne rasti</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	3,81	0,928	0,203
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,27	0,583	0,106
	Skupaj	51	4,08	0,771	0,108

se nadaljuje

Tabela 17: Povprečja za notranje nefinančne dejavnike glede na izobrazbo anketirancev (nad.)

		Št. enot	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
<b>Večja odgovornosti pri delu</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	3,52	1,030	0,225
	Višja stopnja izobrazbe	30	3,87	0,681	0,124
	Skupaj	51	3,73	0,850	0,119
<b>Možnost soodločanja</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	3,62	1,024	0,223
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,00	0,695	0,127
	Skupaj	51	3,84	0,857	0,120
<b>Osebna motivacija</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	4,14	0,910	0,199
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,33	0,547	0,100
	Skupaj	51	4,25	0,717	0,100

Izmed petih nefinančnih motivacijskih notranjih dejavnikov se je možnost napredovanja pokazala za mejno statistično značilno. Vrednost sig. tega motivacijskega dejavnika znaša 0,056 in je za 0,006 večja od 0,005. Hipotezo, da je nefinančni motivacijski dejavnik možnost napredovanja učinkovitejši za zaposlene z visoko stopnjo izobrazbe, sprejemem s 5-% tveganjem. Za statistično značilno, se je pokazala tudi možnost osebne rasti. Z vrednostjo sig.  $0,036 < 0,05$  je ta motivacijski dejavnik statistično značilen za posameznike z višjo stopnjo izobrazbe. Hipotezo sprejemem s 5-% tveganjem. Notranji nefinančni dejavniki, kot so večja odgovornost pri delu, možnost soodločanja in osebna motivacija, niso statistično značilni za visoko izobražene, zato jih pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$  zavračam. Postavljam ugotovitev, da sta izmed vseh nefinančnih notranjih dejavnikov, ki so bili zajeti v raziskavi, samo možnost napredovanja in možnost osebne rasti statistično značilno učinkovita za višje izobražene zaposlene.

Tabela 18: Rezultati analize varianc notranjih nefinančnih dejavnikov motivacije glede na izobrazbo

		Vsota kvadratov	df	Varianca	F	Sig.
<b>Možnost napredovanja</b>	Med skupinami	2,423	1	2,423	3,845	0,056
	Znotraj skupin	30,871	49	0,630		
	Skupaj	33,294	50			
<b>Možnost osebne rasti</b>	Med skupinami	2,582	1	2,582	4,667	0,036
	Znotraj skupin	27,105	49	0,553		
	Skupaj	29,686	50			
<b>Večja odgovornosti pri delu</b>	Med skupinami	1,452	1	1,452	2,050	0,159
	Znotraj skupin	34,705	49	0,708		
	Skupaj	36,157	50			
<b>Možnost soodločanja</b>	Med skupinami	1,793	1	1,793	2,513	0,119
	Znotraj skupin	34,952	49	0,713		
	Skupaj	36,745	50			
<b>Osebna motivacija</b>	Med skupinami	0,448	1	0,448	0,870	0,355
	Znotraj skupin	25,238	49	0,515		
	Skupaj	25,686	50			

Tabela 19: Povprečja vrednosti za zunanje nefinančne motivacijske dejavnike glede na izobrazbo

		Št. enot	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
<b>Podpora vodstva</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	4,00	0,949	0,207
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,33	0,606	0,111
	Skupaj	51	4,20	0,775	0,109
<b>Dobri medsebojni odnosi</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	4,43	0,746	0,163
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,57	0,568	0,104
	Skupaj	51	4,51	0,644	0,090
<b>Programi usposabljanja in izobraževanja</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	3,71	0,956	0,209
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,03	0,615	0,112
	Skupaj	51	3,90	0,781	0,109

se nadaljuje

Tabela 20: Povprečja vrednosti za zunanje nefinančne motivacijske dejavnike glede na izobrazbo (nad.)

		Št. enot	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
<b>Pohvala</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	4,29	0,463	0,101
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,30	0,651	0,119
	Skupaj	51	4,29	0,576	0,081
<b>Ugled in status</b>	Nižja stopnja izobrazbe	20	3,80	0,894	0,200
	Višja stopnja izobrazbe	30	3,87	0,730	0,133
	Skupaj	50	3,84	0,792	0,112
<b>Dodatni prosti dnevi</b>	Nižja stopnja izobrazbe	20	3,70	0,923	0,206
	Višja stopnja izobrazbe	30	3,60	0,932	0,170
	Skupaj	50	3,64	0,921	0,130
<b>Stalnost in varnost zaposlitve</b>	Nižja stopnja izobrazbe	21	4,67	0,483	0,105
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,37	0,556	0,102
	Skupaj	51	4,49	0,543	0,076

Pri zunanjih nefinančnih motivacijskih dejavnikih so se dodatni prosti dnevi izkazali za najmanj pomembne v odnosu glede na ostale zunanje nefinančne motivacijske dejavnike. Malenkost bolj pomembni so pri nižje izobraženih zaposlenih, kjer je povprečje znašalo 3,70, medtem ko je pri višje izobraženih bilo povprečje 3,60. Tisti z nižjo stopnjo izobrazbe so izmed vseh naštetih zunanjih nefinančnih motivacijskih dejavnikov največjo pomembnost pripisali stalnosti in varnosti zaposlitve. Povprečje je dokaj visoko, z vrednostjo 4,67. Zanimivo je tudi, da je ta motivacijski dejavnik bil ocenjen z najmanj štiri po lestvici pomembnosti. Sklepamo lahko, da je dejavnik za njih pomemben oziroma zelo pomemben. Enak dejavnik je za višje zaposlene prav tako med prvimi tremi po pomembnosti. Uvrstili so ga na drugo mesto. Bolj izobraženi so na prvo mesto postavili dobre medsebojne odnose na delovnem mestu. Povprečje te trditve višje izobraženih znaša 4,57. Pohvala se je izkazala za bolj pomembno pri nižje izobraženih, medtem ko je podpora vodstva višje izobraženim pred pohvalo. Podpori vodstva so manj izobraženi namenili tudi najmanjšo vrednost na lestvici pomembnosti. Programi usposabljanja in izobraževanja kot motivacijski dejavnik prevladujejo pri bolj izobraženih zaposlenih. Povprečje zunanjega nefinančnega dejavnika ugled in status med sodelavci znaša pri manj izobraženih 3,80, pri bolj izobraženih pa 3,87.

Tabela 21: Rezultati analize varianc zunanjih nefinančnih dejavnikov motivacije glede na izobrazbo

		<b>Vsota kvadratov</b>	<b>df</b>	<b>Varianca</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Podpora vodstva</b>	Med skupinami	1,373	1	1,373	2,346	0,132
	Znotraj skupin	28,667	49	0,585		
	Skupaj	30,039	50			
<b>Dobri medsebojni odnosi</b>	Med skupinami	0,236	1	0,236	0,563	0,457
	Znotraj skupin	20,510	49	0,419		
	Skupaj	20,745	50			
<b>Programi usposabljanja in izobraževanja</b>	Med skupinami	1,257	1	1,257	2,106	0,153
	Znotraj skupin	29,252	49	0,597		
	Skupaj	30,510	50			
<b>Pohvala</b>	Med skupinami	0,003	1	0,003	0,007	0,932
	Znotraj skupin	16,586	49	0,338		
	Skupaj	16,588	50			
<b>Ugled in status</b>	Med skupinami	0,053	1	0,053	0,083	0,774
	Znotraj skupin	30,667	48	0,639		
	Skupaj	30,720	49			
<b>Dodatni prosti dnevi</b>	Med skupinami	0,120	1	0,120	0,139	0,711
	Znotraj skupin	41,400	48	0,863		
	Skupaj	41,520	49			
<b>Stalnost in varnost zaposlitve</b>	Med skupinami	1,112	1	1,112	3,996	0,051
	Znotraj skupin	13,633	49	0,278		
	Skupaj	14,745	50			

Izmed vseh zunanjih nefinančnih motivacijskih dejavnikov se je za mejno značilnega pokazala samo stalnost in varnost zaposlitve. Vrednost sig. tega motivacijskega dejavnika znaša 0,051. Stopnja značilnosti znaša 0,05, tako da je vrednost sig. večja za 0,001, zato jo lahko označimo za mejno značilno. Pri  $\alpha = 0,05$  lahko delno sprejmem hipotezo, da je zunanji nefinančni motivacijski dejavnik stalnost in varnost zaposlitve statistično značilen v povezavi z izobrazbo zaposlenih.

Izmed vseh finančnih motivacijskih dejavnikov so višje izobraženi za najpomembnejšega označili višino osnovne plače. Aritmetična sredina za ta motivacijski dejavnik pri višje izobraženih znaša 4,27, medtem ko je pri nižje izobraženih malenkost večja, in sicer znaša 4,44. Na osnovi tega lahko sklepamo, da je nižje izobraženim višina osnovne plače pomembnejša. Drugo mesto zaseda višina variabilnega dela plače, kjer sta aritmetični sredini za višje izobražene 3,97 in za nižje 4,33. Tudi to postavko lahko označimo za bolj pomembno pri tistih z nižjo izobrazbo. Nagrada za požrtvovalnost se je izkazala za bolj pomembno pri nižje izobraženih, kjer je vrednost aritmetične sredine 4,22. Pri višje

izobraženih je ta vrednost malce pod 4 in znaša 3,93. Anketiranci z nižjo izobrazbo so plačilo za nadure po pomembnosti uvrstili na četrto mesto. Višje izobraženim pa je na četrtem mestu, sodeč po rezultatih, nagrada za zvestobo in nagrada za požrtvovalnost. Aritmetična sredina za oba motivacijska dejavnika znaša 3,93. Ugodnosti, kot so službeni avtomobil, službeni telefon in ostale ugodnosti, ki jih imajo zaposleni, so uvrščene na zadnje mesto. Vendar je potrebno poudariti, da so višje izobraženim te ugodnosti pomembnejše v primerjavi z nižje izobraženimi.

*Tabela 22: Povprečje vrednosti za finančne dejavnike glede na izobrazbo*

		Št. enot	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
<b>Višina osnovne plače</b>	Nižja stopnja izobrazbe	27	4,44	0,847	0,163
	Višja stopnja izobrazbe	30	4,27	0,521	0,095
	Skupaj	57	4,35	0,694	0,092
<b>Višina variabilne plače</b>	Nižja stopnja izobrazbe	24	4,33	0,565	0,115
	Višja stopnja izobrazbe	30	3,97	0,556	0,102
	Skupaj	54	4,13	0,584	0,080
<b>Plačilo za nadure in dežurstva</b>	Nižja stopnja izobrazbe	24	4,17	0,917	0,187
	Višja stopnja izobrazbe	30	3,90	0,759	0,139
	Skupaj	54	4,02	0,835	0,114
<b>Nagrada za požrtvovalnost</b>	Nižja stopnja izobrazbe	23	4,22	0,671	0,140
	Višja stopnja izobrazbe	29	3,93	0,593	0,110
	Skupaj	52	4,06	0,639	0,089
<b>Nagrada za zvestobo</b>	Nižja stopnja izobrazbe	23	4,13	0,694	0,145
	Višja stopnja izobrazbe	30	3,93	0,640	0,117
	Skupaj	53	4,02	0,665	0,091
<b>Različne dodatne ugodnosti</b>	Nižja stopnja izobrazbe	24	3,00	1,319	0,269
	Višja stopnja izobrazbe	30	3,63	0,809	0,148
	Skupaj	54	3,35	1,102	0,150

Izmed finančnih dejavnikov motivacije sta statistično značilna višina variabilnega dela plače in različne dodatne ugodnosti, ki jih imajo zaposleni. Višina variabilnega dela plače je dala vrednost sig.  $0,020 < 0,05$ . Sprejem lahko domnevo, da je pomembnost višine variabilnega dela plače kot dejavnik motivacije statistično značilen za ljudi z višjo stopnjo izobrazbe. Domnevno sprejem pri 5-% tveganju. Ugodnosti zaposlenih so se za višje izobražene izkazale za statistično značilne z vrednostjo 0,034. Vrednost je manjša od 0,05, zato domnevo, da ugodnosti učinkovito vplivajo kot motivator na višje izobražene, sprejem s stopnjo tveganja  $\alpha = 0,05$ . Ostali finančni motivatorji so se izkazali za statistično neznačilne. Zavračam domnevo, da so višina osnovne plače, plačilo za nadure in dežurstva, nagrada za požrtvovalnost in nagrada za zvestobo učinkoviti dejavniki za višje izobražene pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ .

*Tabela 23: Rezultati analize varianc finančnih dejavnikov motivacije glede na izobrazbo*

		<b>Vsota kvadratov</b>	<b>df</b>	<b>Varianca</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Višina osnovne plače</b>	Med skupinami	0,449	1	0,449	0,931	0,339
	Znotraj skupin	26,533	55	0,482		
	Skupaj	26,982	56			
<b>Višina variabilne plače</b>	Med skupinami	1,793	1	1,793	5,719	0,020
	Znotraj skupin	16,300	52	0,313		
	Skupaj	18,093	53			
<b>Plačilo za nadure in dežurstva</b>	Med skupinami	0,948	1	0,948	1,368	0,247
	Znotraj skupin	36,033	52	0,693		
	Skupaj	36,981	53			
<b>Nagrada za požrtvovalnost</b>	Med skupinami	1,052	1	1,052	2,659	0,109
	Znotraj skupin	19,775	50	0,396		
	Skupaj	20,827	51			
<b>Nagrada za zvestobo</b>	Med skupinami	0,506	1	0,506	1,148	0,289
	Znotraj skupin	22,475	51	0,441		
	Skupaj	22,981	52			
<b>Različne dodatne ugodnosti</b>	Med skupinami	5,348	1	5,348	4,716	0,034
	Znotraj skupin	58,967	52	1,134		
	Skupaj	64,315	53			

**H4b:** Zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe najpogosteje motivira denar.

S presečno tabelo sem hotela preveriti povezanost med denarjem in stopnjo izobrazbe anketirancev. Da bi ugotovitve presečne tabele tudi statistično preverila, sem naredila tudi hi-kvadrat test, s pomočjo katerega sem hipotezo kasneje delno sprejela.

Od vseh anketiranih je 14 odstotkov oziroma 8 sodelujočih odgovorilo, da se sploh ne strinja z izjavo, da je denar najboljši motivator. Od skupnih osem jih je bilo sedem z nižjo stopnjo izobrazbe in en z višjo stopnjo izobrazbe.

Tabela 24: Denar kot motivator v povezavi s stopnjo izobrazbe

			Stopnja izobrazbe		Skupaj
			Nižja stopnja izobrazbe	Višja stopnja izobrazbe	
<b>Najboljši motivator so finančne nagrade (denar).</b>	Sploh se ne strinjam	Število enot	7	1	8
		Najboljši motivator so finančne nagrade.	87,5 %	12,5 %	100,0 %
		Skupaj v %	12,3 %	1,8 %	14,0 %
	Ne strinjam se	Število enot	0	1	1
		Najboljši motivator so finančne nagrade.	0,0 %	100,0 %	100,0 %
		Skupaj v %	0,0 %	1,8 %	1,8 %
	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Število enot	3	10	13
		Najboljši motivator so finančne nagrade.	23,1 %	76,9 %	100,0 %
		Skupaj v %	5,3 %	17,5 %	22,8 %
	Strinjam se	Število enot	10	10	20
		Najboljši motivator so finančne nagrade .	50,0 %	50,0 %	100,0 %
		Skupaj v %	17,5 %	17,5 %	35,1 %
	Popolnoma se strinjam	Število enot	7	8	15
		Najboljši motivator so finančne nagrade	46,7 %	53,3 %	100,0 %
		Skupaj v %	12,3 %	14,0 %	26,3 %
<b>Skupaj</b>	Število enot	27	30	57	
	Najboljši motivator so finančne nagrade.	47,4 %	52,6 %	100,0 %	
	Skupaj v %	47,4 %	52,6 %	100,0 %	

V vzorec je bilo vključenih 52,6 odstotkov ljudi z višjo stopnjo izobrazbe in 47,4 odstotkov z nižjo stopnjo izobrazbe. Od vseh anketiranih je 14 odstotkov oziroma osem sodelujočih odgovorilo, da se z izjavo, da je denar najboljši motivator, sploh ne strinjajo. Od skupnih osem jih je bilo sedem z nižjo stopnjo izobrazbe in en z višjo stopnjo izobrazbe. S trditvijo se ni strinjal le eden izmed anketirancev z višjo stopnjo izobrazbe. Niti se strinjam niti se ne strinjam je odgovorilo 17,5 odstotkov vseh sodelujočih z višjo stopnjo izobrazbe in 5,3 odstotkov z nižjo stopnjo izobrazbe, kar skupaj predstavlja 22,8 odstotkov vseh anketiranih. Dvajset ljudi je odgovorilo, da se s trditvijo, da je denar najboljši motivator, strinja. Od tega je bilo deset ljudi z višjo izobrazbo in deset z nižjo. Da se popolnoma strinja s trditvijo, je odgovorilo 26,3 odstotkov vseh anketiranih. Od tega 12,3 odstotkov



nižje izobraženih in 14 odstotkov višje izobraženih. Če seštejem odgovore, ki izražajo strinjanje s trditvijo, dobim, da se sedemnajst sodelujočih z nižjo stopnjo izobrazbe oziroma 29,8 odstotkov strinja, da je denar najboljši motivator. Odstotek ljudi z višjo stopnjo izobrazbe, ki se s trditvijo strinja, je večji za 1,7 odstotkov.

Pearsonov hi-kvadrat znaša 9,203 in stopnja značilnosti je 0,056, kar je večje od 0,05. Hipotezo, da zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe najpogosteje motivira denar, lahko na osnovi ugotovitev delno sprejemem pri 5-% stopnji tveganja.

*Tabela 25: Rezultati hi-kvadrat testa – denar v povezavi s stopnjo izobrazbe*

	Vrednost	df	Stopnja značilnosti (2-stranska)
<b>Pearsonov hi-kvadrat</b>	9,203 <sup>a</sup>	4	0,056

## 4 DISKUSIJA S PRIPOROČILI

To poglavje sem razdelila na tri podpoglavja, ki se delijo na teoretične prispevke, praktična priporočila in omejitve raziskave s predlogi za nadaljnje raziskovanje.

### 4.1 Teoretični prispevki

S pomočjo literature s področja managementa človeških virov, zaposlovanja in motiviranja zaposlenih, ki sem jo prebrala in predstavila v magistrski nalogi, sem zastavila raziskavo v povezavi s tema dvema področjema. Uspešno upravljanje človeških kadrov organizacijo vodi v uspeh (Boudreau & Ramstad, 2007, str. 4). Kot pravita Vukovič in Miglič (2006, str. 87) je pridobivanje kadrov, pa naj gre za notranje ali za zunanje pridobivanje, čedalje bolj pomembnejša dejavnost podjetij. Cappelli in Keller (2014, str. 314–324) trdita, da zaposlovanje iz zunanjih virov postaja prevladujoča strategija pridobivanja in ohranjanja talentov, s katero želijo podjetja izkoristiti sposobnosti svojih zaposlenih. Sodeč po rezultatih raziskave, ki sem jo opravila, uporabljajo podjetja kombinacijo notranjih in zunanjih virov pridobivanja. Intervjuja v dveh slovenskih podjetjih sta mi dala sliko o tem, kako na metode pridobivanja gledajo podjetja. Na podlagi odgovorov lahko sklepam, da se v prvi meri poslužujejo pridobivanja s pomočjo notranjih virov. Najprej preverijo, ali znotraj organizacije obstaja primeren kandidat, in ga v primeru, da odgovarja zahtevam prostega delovnega mesta, tudi zaposlijo. Notranje metode so predvsem objave na oglasni deski in na interni spletni strani podjetja. Šele ko izčrpajo notranje vire, se podjetja poslužujejo zunanjih virov pridobivanja. Zaposlitvene agencije med zunanjimi viri prevladujejo in podjetja v veliki meri sodelujejo z njimi. Izpostavili so tudi, da razpise objavljajo na spletna mesta in da zaposlujejo tudi preko neformalnega načina pridobivanja. Priporočila imajo pri zaposlovanju velik pomen. Seveda se podjetja zavedajo, da je vsako

delovno mesto po svojih lastnostih specifično in da se razlikuje od drugih. Postopke privabljanja tako prilagodijo zahtevnosti in specifikam delovnega mesta. Anketni vprašalnik je pokazal, da so se anketiranci v 73,7 odstotkih primerov zaposlili na podlagi zunanjih virov pridobivanja. Zaključim lahko, da med slovenskimi podjetji prevladujejo zunanje metode pridobivanja kandidatov.

Metode postopka izbiranja zaposlenih so odvisne od zahtevnosti delovnega mesta in njegovih značilnosti. Pisne prijave, dokazila, priporočila, razni testi, intervjuji in zdravniški pregledi so najpogosteje uporabljene metode (Zupan et al., 2009, str. 303–324). Podjetja uporabljajo tudi kombinacije različnih metod, od najenostavnejših do najbolj nepredvidljivih, kot sta poligraf in grafologija (Dessler, 1988, str. 192–193). Slovenska podjetja postopke izbiranja prilagajajo vsakemu delovnemu mestu. Glede na pomembnost, zahtevnost, odgovornost in potrebna znanja oblikujejo in izberejo metode izbiranja. Izbira metode in njeno oblikovanje je v procesu zaposlovanja pomemben korak. Le tako bodo organizacije izbrale najprimernejšega kandidata. V kolikor so v podjetju potrebe po delavcu, ki bo opravljal specifično delo, ki zahteva znanja in veščine, bodo podjetja uporabila zahtevnejše metode izbiranja. Tu v ospredje poleg vseh nezahtevnih metod, kot sta intervju in prijavnici obrazec, pridejo zahtevnejše metode. Testi zmožnosti, sposobnosti in razni tehnični testi so ena izmed metod, kjer preverjajo ustreznost kandidata. Prav tako so pomembna dokazila o usposobljenosti, priporočila prejšnjih delodajalcev in, v kolikor gre za odgovorno in delovno mesto na višji ravni, opravljajo tudi intervjuje pred komisijo. Nezahtevne metode izbiranja prevladujejo pri izbiranju kandidatov na manj zahtevnih delovnih mestih.

Motivacija ima velik pomen v vsakdanjem življenju. Še bolj je pomembna na delovnem mestu, kjer preživljamo večino svojega dneva. Da bi bila učinkovita, morajo podjetja načrtovati in oblikovati jasen motivacijski sistem, ki bo dajal pozitivne rezultate. V kolikor bo sistem primeren, se bo posledično zadovoljstvo na delovnem mestu povečalo, kar bo vodilo v izboljšanje delovnih rezultatov (Torrington & Hall, 1987). Motivacija in delovno okolje, kjer se bodo zaposleni dobro počutili, je pogoj za uspešno opravljeno delo. Zaposleni, ki so za svoje delo motivirani in ga radi opravljajo, so ena izmed konkurenčnih prednosti podjetij (Wagner & Hollenbeck, 2010, str. 81). Počutje zaposlenih, dobri odnosi v delovnem okolju, kamor bi se zaposleni z veseljem vračali vsak dan, bi morala biti ena izmed ključnih nalog vsakega podjetja. V dveh podjetjih, ki sta sodelovali v raziskavi, so mi zaupali, da se zavedajo, kako pomembna je pripadnost zaposlenih in občutek, da so za podjetje pomembni in da je njihov trud prepoznan in opažen.

Mihalič (2006, str. 37–38) poudarja, da bodo motivacijski dejavniki uspešno delovali samo v primeru, ko bodo med seboj usklajeni. Kadrovnika, s katerima sem opravila intervju, trdita, da v podjetju oblikujejo motivacijske dejavnike tako, da so smiselni. Prilagajajo jih posameznikom in uporabljajo tiste, ki so v danem trenutku in kraju najbolj primerni. Kombinacija različnih nagrad, finančnih in nefinančnih, se glede na rezultate raziskave

kaže za najprimernejši način motiviranja. V raziskavi, ki sem jo opravila, so se vse starostne skupine, ki so v njej sodelovale, strinjale, da največjo motiviranost pri zaposlenih dosežemo s kombinacijo finančnih in nefinančnih motivacijskih dejavnikov. S to trditvijo so se najbolj strinjali ljudje, stari od 46 do 55 let. Posamezniki so v vprašalniku izrazili mnenje, da je motiviranje z različnimi motivacijskimi dejavniki najučinkovitejše. Samo denar ali samo pohvala ni dovolj.

Denar in vse finančne nagrade izboljšujejo finančno stanje posameznikov. Čeprav je dohodek za večino edini vir preživetja (Zupan, 2001, str. 119) in izboljšuje kvaliteto življenja (Uhan, 1998, str. 593), se je potrebno zavedati pomembnosti in pomena ostalih motivacijskih dejavnikov. Kadar višina plače zadovoljuje vse naše potrebe, začenja kot motivacijski dejavnik izgubljati na učinkovitosti (Lipičnik, 1996, str. 208). Takrat začnejo na pomenu čedalje bolj dobivati nefinančne oblike motiviranja, kot so pohvala, ugled med sodelavci, možnost napredovanja, možnost soodločanja in osebna rast. Tudi motiviranje z nefinančnimi nagradami je bilo v tej starostni skupini prevladujoče. Nefinančne nagrade so tudi za podjetja bolj prijazne, saj z njimi načeloma podjetje nima nikakršnih stroškov, kot bi jih imelo z izplačilom finančnih nagrad. V dveh podjetjih, ki sta sodelovali kot zunanji nefinančni motivacijski dejavnik, najpogosteje uporabljajo pohvalo. Zaposleni je je deležen ob vsakem dosežku in napredovanju, saj ima pozitiven učinek na podjetje in na njega samega. Zavedajo se tudi, da je spodbujanje inovativnosti na delovnem mestu lahko dobra motivacija. Na ta način jih še bolj vključijo v delovanje podjetja in jim omogočijo, da s svojimi idejami in predlogi sooblikujejo prihodnost in način delovanja v podjetju. Organiziranje raznih tekmovanj in izzivov, ki sodelujočim prinesejo nagrade, je še ena izmed motivacijskih spodbud, ki sta jo kadrovnika izpostavila. Zavedajo se, da zaposlene z vključevanjem in končno nagrado za dosežek stimuliramo.

Podatki iz anketnega vprašalnika so pokazali, da se nihče izmed anketiranih ne strinja s trditvijo, da za motivacijo niso potrebni nikakršni dejavniki motiviranja. Za podjetja je to znak, da morajo ne glede na uspešnost in pripravljenost zaposlenih za delo konstantno skrbeti za motivacijo svojih zaposlenih. Domnevam, da imajo starejši zaposleni drugačne preference glede motivacijskih dejavnikov kot mlajši. Obenem lahko domnevam, da izobrazba zaposlenih prav tako vpliva na njihovo motivacijo in uspešnost posameznih motivacijskih dejavnikov. V vzorcu so prevladovali zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe, zato se to lahko odraža tudi v rezultatih v povezavi z motivacijskimi dejavniki.

## **4.2 Praktična priporočila**

Na osnovi literature in virov ter raziskave, ki sem jo opravila, lahko podam nekaj praktičnih priporočil. Skozi teorijo, ki je uporabljena in znana s področja managementa človeških virov, sem predstavila proces pridobivanja in izbiranja kadrov. Povzela sem ključne ugotovitve in mnenja domačih in tujih avtorjev, ter ugotovitve skušala nadgraditi z

raziskavo s področja privabljanja in izbiranja zaposlenih in njihovega motiviranja. Predstavljen je bil proces motiviranja, glavne teorije motiviranja in motivacijski dejavniki.

Ko v podjetju zaznajo potrebo po novem zaposlenem, se začne dolgotrajen postopek zaposlovanja. Managerjem svetujem, da se tega procesa lotijo premišljeno in vnaprej določijo karakteristike tako delovnega mesta kot kandidata, ki ga želijo. Prvenstveno naj preverijo, ali znotraj organizacije obstaja primeren kandidat. V primeru, da na razpisano delovno mesto nastopi nekdo, ki je z delovanjem organizacije že utečen, pozna način dela, njene vrednote in poslanstvo, bodo podjetja pridobila. Prihranila bodo čas, ki bi bil potreben za dolgotrajen postopek privabljanja in izbiranja kandidatov ter kasneje njihovega uvajanja. Notranji kandidati se lažje poistovetijo z organizacijo in čutijo večjo pripadnost. V kolikor je notranji kader izčrpan in znotraj njega ni primernega kandidata, naj se lotijo zunanjega pridobivanja.

Katero metodo izbiranja bodo uporabili, naj se odločijo glede na karakteristike, zahteve, pomembnost, odgovornost, ki jo posamezno delovno mesto nosi s seboj in, seveda, potrebe delovnega mesta. Svetujem uporabo več metod izbiranja obenem, saj se bodo na ta način izognili napačni izbiri kandidata. Znanja, kompetence in veščine kandidatov naj preverjajo z zahtevnimi in nezahtevnimi metodami izbiranja hkrati.

Motivacijske teorije so si med seboj različne, ključni element, ki jih vse povezuje, je, kako učinkovito motivirati zaposlene. Podjetjem priporočam uporabo motivacijske teorije, ki se najbolj odraža in poistoveti z njihovim delovanjem. Predvsem naj na tem mestu poudarim rezultate analize raziskave, ki je pokazala, da si anketiranci, ki so sodelovali v raziskavi, najbolj želijo kombiniranega načina motiviranja. Ta naj bo sestavljen iz finančnih in nefinančnih motivacijskih dejavnikov. Posamezniki so izrazili mnenje, da jim denar kot sredstvo za motiviranje ni najpomembnejši. Pri odločitvi, katere motivacijske dejavnike bodo uporabljali, naj podjetja upoštevajo tudi demografske dejavnike. Starost, spol in celo stopnja izobrazbe vplivajo na učinkovitost motivacijskih dejavnikov pri posameznikih. Uporaba nefinančnih nagrad se je v raziskavi pokazala za najprimernejšo za ljudi, starosti od 46 do 55 let. Notranji nefinančni dejavniki motiviranja so pri motiviranju zaposlenih čedalje bolj primerni in pomembni. Učinkovitost teh dejavnikov pri motiviranju je odvisna tudi od izobrazbe in starosti posameznikov. Ti dejavniki so bolj dovzetni pri starejših in bolj izobraženih zaposlenih. Podjetja naj zaposlenim omogočijo možnost napredovanja in osebne rasti. Ta dva motivacijska dejavnika svetujem predvsem pri srednji starostni skupini zaposlenih, od 36 do 46 let. V teh letih si ljudje običajno ustvarjajo kariero in si želijo napredka ter možnosti razvoja. Glede na rezultate raziskave sta uspešnost teh motivacijskih dejavnikov in njihova primernost pri posamezniku odvisni tudi od stopnje izobrazbe. Podjetja naj ta dva motivacijska dejavnika uporabljajo pri višje izobraženih ljudeh.

Stalnost zaposlitve je naslednji dejavnik, kateremu morajo podjetja nameniti pozornost. Vodilni morajo zaposlenim zagotoviti, da je njihova zaposlitev varna in da ni ogrožena. Predvsem pri nižje izobraženih se je namreč izkazalo, da je ta dejavnik motiviranja glede na ostale zunanje nefinančne dejavnike najbolj pomemben.

Finančne nagrade kot motivacijsko gonilo najbolj svetujem pri motiviranju zaposlenih do 35 let. Gre predvsem za osebe, katerih finančni status in položaj pri teh letih še ni urejen in utrjen. Medtem, ko so starejši za svoje finančno stanje skozi leta opravljanja dela poskrbeli in imajo vse potrebno za dostojno življenje, je mladim, ki šele vstopajo na trg delovne sile in začenjajo svoje kariere, bolj od ugleda in pohvale pomemben denar. Kljub temu, naj poudarim, da je uporaba finančnih nagrad smiselna in uspešna ne glede na starostne skupine, zato nagrajevanje z denarjem priporočam pri motiviranju. Svetujem le previdnost njegove uporabe. Zgodi se lahko namreč, da prepogosta uporaba slednjega kot načina motiviranja lahko začne izgubljati na učinkovitosti. Ravno zaradi tega svetujem kombinacijo različnih dejavnikov motiviranja. Vodilni naj veliko pozornosti pri oblikovanju finančnih motivacijskih dejavnikov posvetijo višini variabilnega dela plače in raznim ugodnostim. Variabilni del je sestavljen tudi iz raznih stimulacij in nagrad za spodbudo zaposlenim. Na tem mestu naj opozorim, da je nujno potrebno oblikovati plačilni sistem tako, da bo pravičen za vse zaposlene ter da bo služil svojemu namenu, ki ga ima kot motivacijski dejavnik. Različne ugodnosti, kot so službeni avto, telefon, bonitete in darilne kartice, naj podjetja uporabljajo kot motivator predvsem pri višje izobraženih in zahtevnejših delovnih mestih.

### **4.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje**

V magistrskem delu mi s pomočjo raziskave ni uspelo potrditi vseh hipotez. Posledica takega rezultata je verjetno velikost vzorca, ki je bil dokaj majhen. Nadaljnje raziskovanje na področju tematike zaposlovanja in motiviranja bi lahko razširili. Ena izmed možnosti je raziskava, ki bi temeljila na večjem vzorcu zaposlenih. Struktura vzorca anketirancev je tudi omejitev te raziskave. V vzorec bi v nadaljnjem raziskovanju lahko vključili zaposlene, ki opravljajo različna dela in delovne naloge. Tako bi lahko ugotovili, ali je učinkovitost in uporaba motivacijskih dejavnikov odvisna tudi od delovnega mesta in dela, ki ga posamezniki opravljajo. V okviru učinkovitosti motivacijskih dejavnikov pri zaposlenih bi lahko izvedli tudi primerjalno raziskavo, s katero bi preverjali učinkovitost uporabe in primernost posameznih motivacijskih dejavnikov pri različnih generacijah. Naredili bi dve skupini podjetij, testno in nadzorno. V vsaki izmed njih bi uvedli določene motivacijske dejavnike, medtem ko bi jih v drugi skupini zanemarili. Tako bi na primer v testni skupini uporabljali nefinančne motivacijske dejavnike, v nadzorni pa finančne motivacijske dejavnike. V vsako skupino bi vključili populacijo zaposlenih, katere struktura bi bila podobna strukturi druge skupine. Pred začetkom raziskave, bi morali določiti stopnjo motivacije pri posameznikih v vsaki skupini. Rezultate bi na koncu med

seboj primerjali. Na ta način bi lahko ugotovili, ali se je pripravljenost za delo oziroma motivacija po uporabi določenih motivacijskih dejavnikov povečala ali zmanjšala. Prav tako bi lahko ugotovili, kateri motivacijski dejavniki so bili pri motiviranju uspešnejši. Taka raziskava zahteva veliko časa, zato je tudi nisem izvedla.

Omejitev raziskave je tudi posploševanje rezultatov na celotno domačo in tujo populacijo. Da bi rezultate lahko posplošili, bi, kot že omenjeno, bilo potrebno vključiti večji vzorec anketirancev, katerega struktura bi bila glede na demografske dejavnike pestra in raznolika. Tako bi dobili rezultate, kako posamezniki dojemajo motivacijske dejavnike glede na spol, starost in izobrazbeno strukturo.

Intervju sem opravila samo z dvema kadrovnikoma. Precej težav sem imela pri odzivnosti le-teh, saj so skoraj vsi povabljeni k raziskavi sodelovanje zavrnil. Določeni neradi namenijo čas za take vrste raziskav, saj se jim zdijo potrata njihovega dragocenega časa. Raziskovanje bi lahko nadgradili tudi z vključitvijo precej večjega števila slovenskih podjetij. Večje število intervjujev oziroma raziskav v podjetjih bi nam omogočilo posplošitev uporabe motivacijskih dejavnikov v slovenskih podjetjih. Z anketnim vprašalnikom dobimo pogled na to, kako motivacijske dejavnike dojemajo zaposleni. Pridobimo njihova mnenja o tem, kateri motivacijski dejavniki se jim zdijo najprimernejši. Z druge strani z intervjuji dobimo pogled na realno stanje v slovenskih podjetjih. V prihodnosti bi raziskovanje lahko oblikovali tako, da bi oba vidika med seboj primerjali. Na ta način bi videli, ali in v kolikšni meri podjetja upoštevajo želje in potrebe zaposlenih.

## **SKLEP**

Imeti kakovosten kader, izobražene zaposlene, ki imajo znanja in veščine, je cilj vsakega podjetja. Na trgu, kjer je konkurenca ogromna, šteje vsak dejavnik, ki bi nam utegnil dati prednost pred konkurenti. Bodisi gre za boljšo kakovost, bodisi bolj ugodno ceno naših storitev ali proizvodov – ni pomembno. Pomembno je le preživeti in ustvarjati pozitivne učinke za podjetje in naše zaposlene ter obenem pozitivno vplivati na okolje, kjer delujemo. Podjetja imajo pri izbiri zaposlenih čedalje večjo možnost izbiranja, saj število primernih kandidatov vztrajno raste. Stopnja izobraženih iz leta v leto raste, zato lahko rečemo, da na trgu delovne sile obstaja usposobljena, izobražena delovna sila, ki si želi prvenstveno zaposlitve, osebne rasti in dosežkov na poslovni poti. Kako te kandidate privabiti ter kako izbrati najprimernejše, je dilema, s katero se sooča velika večina podjetij. Podjetja uporabljajo različne načine privabljanja, notranje ali zunanje, odvisno od tega, kakšne imajo možnosti znotraj podjetja. Da bi potem, ko kandidate privabijo, izbrali najprimernejše, sledi uporaba različnih metod izbiranja. Metode izbiranja prilagajajo stopnji zahtevnosti delovnega mesta in njegovim značilnostim. Nesmiselno bi bilo, če bi za nezahtevna delovna mesta, kjer niso potrebna specifična znanja, uporabljali zahtevne metode ter s tem izgubljali dragocen čas in denar. V takih primerih zadostujejo nezahtevne metode, kot je prijavi obrazec, intervju in zdravniški pregled. Nasprotno, uporaba

zahtevnih metod prevladuje pri bolj zahtevnih delovnih mestih na višjih nivojih. Tu v ospredje pridejo preverjanja z različnimi testi, dokazila in intervjuji pred komisijo.

Ko izberemo kandidata in ko ta nastopi na delovno mesto, podjetja še zdaleč niso opravila vsega. Kandidat je v podjetju, vendar se je potrebno zavedati, da lahko kadar koli podjetje zapusti. Pomanjkanje zadovoljstva, nemotiviranost in slabo počutje so lahko razlogi, da takega kandidata podjetje tudi izgubi. Ena izmed možnosti je, da naši konkurenti v našem zaposlenem prepoznajo potencial in njegove zmožnosti, znanja ter veščine. V kolikor so mnenja, da je zaposleni res sposoben in ima vse značilnosti dobrega, usposobljenega delavca, mu lahko ponudijo tudi delovno mesto pri njih. Tu nastopi problem, saj bo zaposleni, v kolikor bo čutil, da na delovnem mestu, kjer je zaposlen sedaj, ni dovolj cenjen, da se njegovo delo ne prizna in ne prepozna, podjetje zapustil. S tem bomo izgubili mi in le zato, ker ga nismo znali dovolj motivirati in ceniti, da bi čutil zvestobo in pripadnost našemu podjetju. Zato je pomembno, da vsako podjetje ohranja motivacijo pri zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4735399/>
2. Aravamudhan, N. R., & Krishnaveni, R. (2015). Recruitment and Selection Building Scale: Content Validity Evidence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(3), 58-73.
3. Armstrong, M. (1996). *A handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
4. Arthur, D. (2012). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. New York: American Management Association.
5. Bahtijević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
6. Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
7. Barclay, J. M. (1999). Employee selection: a question of structure. *Personnel Review*, 28(1/2), 134 – 151.
8. Beardwell, I., & Holden, L. (2001). *Human Resource Management- a contemporary approach*. London: Financial Times Prentice Hall.
9. Bowditch, J. L., & Buono, F. A. (2005). *A Primer on Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley& Sons.
10. Camerino, D., & Mansano Sarquis, L. M. (2010). Nurses' working conditions, health and well being in Europe (Nurses' Early Exit Study). *Professioni Infermieristiche*, 63, 53-61.
11. Cappelli, P., & Keller, J.R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 305-331.
12. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor. Pedagoška fakulteta.
14. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Černigoj, S. N., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B., Kanjuo M. A., Kramberger, A., Mesner, A., Podnar, K., Stanojević, M., & Zajc, J. (2015). *Mednarodna primerjalna študija: Upravljanje človeških virov 2015*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Damij, N., Levnajić, Z., Rejec, V. & Suklan, J. (2015). What Motivates Us for Work? Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige. *PLoS ONE*, 10(7), 1-13.
17. DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
18. Dessler, G. (1988). *Personnel Management*. New York: Prentice-Hall.
19. Dessler, G. (2003). *Human resource management*. New York: Prentice-Hall.



20. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Donovan, J. J., Dwight, S. A., & Schneider, D. (2014). The Impact of Applicant Faking on Selection Measures, Hiring Decisions, and Employee Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 479-493.
22. Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of Organizational Behavior*. London: Prentice-Hall.
23. Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). The construction and initial validation of the Work Volition Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 400-411.
24. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
25. Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (2006). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
26. Florea, N., V., & Mihai, D., C. (2014). Analyzing the influence of ie factors on recruitment and selection performance using kalman filter. *Journal od Science and Arts*, 4(29), 299-320.
27. Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Gambrel, P. A., & Cianci, R. (2003). Maslow's Hierarchy of needs: Does It Apply In A Collectivist Culture. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(2), 143-161.
29. George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behaviours*. Harlow: Addison Wesley.
30. Greenberg, J., & Baron, A. R. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall.
31. Henderson, R. (1989). *Compensation Management*. New Jersey: Prentice Hall.
32. Hodgetts, M. R. (1991). *Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing Company.
33. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology* (92)5, 1332–1356.
34. Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related Differences in Work Motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329.
35. *Intrinsic motivation*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://the-happy-manager.com/tips/intrinsic-extrinsic-motivation/>
36. Ivanuša, B. M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21.stoletja*. Maribor: Pro- Andy.
37. Karaskakovska, S. (2011). *Analysis of the Employee Motivation Factors: Focus on Age and Gender Specific Factors*. Skopje : University American College Skopje.
38. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana. Mladinska knjiga
39. Kenneth, T. (2009). The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu

<http://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement/>

40. Khan, K.U., Farooq, S.U., & Ullah, M.I. (2010). The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan. *Research Journal of International Studies* (14), 37-54.
41. Kobal, G. J. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete v Ljubljani.
42. Lăzăroiu, G. (2015). Work motivation and organizational behavior. *Contemporary Readings in Law & Social Justice*, 7(2), 66-75.
43. Lipičnik, B. (1994). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Lunsford, S. (2009). Survey Analysis: Employee Motivation by Generation Factors. Najdeno 1. junija na spletnem naslovu <http://achievegloab.co.uk/assets/resources/leadership/ra-motivation-by-generation-factors.pdf>.
48. Maccoby, M. (2010). The 4 RS of motivation. *Research Technology Management*, 53(4), 60-61.
49. Maitland, I. (1997). *Recruiting: How to do it?* London: Cassell.
50. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
51. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.o.o.
52. Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 683–729.
53. Možina, S. (1999). *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Ljubljana: Industrijska demokracija.
54. Možina, S., Florjančič, J., Jereb, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., & Ivanko, Š. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
56. Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20(3), 351-359.
57. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
58. Pei-chun, L., & Pan, K. (2006). Influence of HRM Strategies on Job Characteristics and Attitude – Case Study of Service Industry in Taiwan. *Journal of Global Business Management*, 2(1). Najdeno 20. Maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.jgbm.org/page/19%20Dr.%20Pei-chun%20Lin.pdf>.

59. Pengov, N. (2014). *Identifikacija razlik v motivacijskih dejavnikih med kandidati za zaposlitev v podjetju x- študija primera* (magistrsko delo). Maribor: Doba fakulteta.
60. Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
61. Pink. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.danpink.com/drive>
62. Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
63. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
64. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
65. Ryan, R., M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
66. Seemann, M., & Seemann, T. (2015). New Perspectives on Employee Motivation: Balancing the Big Four. *International Journal of Knowledge, Culture & Change in Organizations. Annual Review*, 13, str. 1-7.
67. Souza, S., F., & Zajas, J., J. (1995). Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective. *Executive Development*, (8)3, 23-27.
68. Torrington, D., & Hall, L. (1987). *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
69. Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Personnel management (HRM in action)*. New York: Prentice Hall.
70. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
71. Uhan S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
72. Uhan, S. (1998). *Raziskave o motivaciji*. Kranj: Moderna organizacija
73. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
74. Uhan, S. (b.l.). Motivacijske teorije. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/priloge/ID990603.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID990603.doc)
75. Urošević, S., & Milijić, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*, 45(4), 174–182.
76. Van Hoye, G. (2014). Word-of-Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. *Oxford Handbook of Recruitment*. New York: Oxford University Press.
77. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
78. Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2009). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
79. Werther, W. B., & Davis, J. R. K. (1987). *Personnel Management and Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
80. *Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.ess.gov.si/o\\_zrsz/predstavitev](http://www.ess.gov.si/o_zrsz/predstavitev)
81. Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

82. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
83. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju podjetje X .....	1
Priloga 2: Intervju podjetje Y .....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik .....	4









## Priloga 1: Intervju podjetje X

### Intervju o motiviranju zaposlenih in praksah zaposlovanja

Pozdravljeni!

Sem absolventka Ekonomske Fakultete v Ljubljani. V okviru magistrske naloge z naslovom **Povezava kadrovskih praks zaposlovanja z elementi motiviranja**, izvajam raziskavo o motiviranju zaposlenih in praksah zaposlovanja v slovenskih podjetjih.

Prosila bi Vas, da si vzamete čas za izpolnitev intervjuja, ki je v celoti anonimen. Intervju je sestavljen iz sedmih vprašanj. Odgovori so zaupni in bodo uporabljeni izključno za namen magistrske naloge.

Za sodelovanje in dragocen čas, se Vam iskreno zahvaljujem.

Lep pozdrav,

Anita Duraković

### VPRAŠANJA

**1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?**

560

**2. kateremu načinu zaposlovanja in pridobivanja zaposlenih ste v vašem podjetju bolj naklonjeni ( notranji viri ali zunanji viri)? katerih načinov pridobivanja se najpogosteje poslužujete, ko razpisujete prosto delovno mesto?**

Uporabljamo oba načina pridobivanja. Včasih imamo zunanji razpis, včasih notranjega. Na notranjega se prijavljajo v večini primerov tisti, ki si želijo sprememb. Pri zunanjem pridobivanju sodelujemo z zaposlitvenimi agencijami.

**3. Podjetja se pri izbiranju kandidatov poslužujejo različnih metod izbiranja. Mnoga izmed njih uporabljajo kombinacijo več metod, kot so prijavnih dokazila, priporočila, intervjuji, razni testi obrazec in zdravniški pregled.**

Opravljamo razgovore s kandidati, torej intervjuje. Kandidati morajo priložiti prijavnih dokazila in vse kar je zahtevano v objavi za razpisano delovno mesto. V kolikor so kandidati izbrani, morajo opraviti zdravniški pregled.

**Kako poteka postopek izbire kandidata v vašem podjetju? Skozi katere selekcijske postopke morajo kandidati in katere metode izbiranja uporabljate? Je postopek izbire enak za vse kandidate? Ali se postopki izbire razlikujejo glede na stopnjo zahtevnosti delovnega mesta in stopnjo odgovornosti?**

Postopki se med seboj razlikujejo- odvisno od stopnje zahtevnosti delovnega mesta.

**4. Kako pomembna se vam zdi motivacija na delovnem mestu? Kako bi jo definirali?**

Motivacija je seveda zelo pomembna. Le z dobro motivacijo lahko pridemo do dobro opravljenega dela. Pohvala se nam zdi ključna pri motiviranju, saj se tako zaposleni počutijo pomembne za podjetje in imajo občutek, da sodelujejo pri ustvarjanju in doseganju dobrih rezultatov.

**5. Kako spodbujate zaposlene k dobrim rezultatom? Kako jih motivirate? So to finančne ali nefinančne nagrade? Ali celo kombinacija obeh? Katere nagrade motiviranja uporabljate?**

Izbiramo naj sodelavca, nagrade prilagajamo glede na potrebe in okoliščine.

**6. Poteka motiviranje v vašem podjetju po splošno ustaljenem postopku, torej za vse zaposlene na enak način ali pa motivacijske dejavnike prilagajate posameznikovim karakteristikam, njegovi osebnosti in potrebam?**

Pri nas imamo ustaljen postopek motiviranja. Vse motiviramo enako. Včasih se tudi prilagajamo, odvisno od situacije.

**Priloga 2: Intervju podjetje Y**

**Intervju o motiviranju zaposlenih in praksah zaposlovanja**

Pozdravljeni!

Sem absolventka Ekonomske Fakultete v Ljubljani. V okviru magistrske naloge z naslovom **Povezava kadrovskih praks zaposlovanja z elementi motiviranja**, izvajam raziskavo o motiviranju zaposlenih in praksah zaposlovanja v slovenskih podjetjih.

Prosila bi Vas, da si vzamete čas za izpolnitev intervjuja, ki je v celoti anonimen. Intervju je sestavljen iz sedmih vprašanj. Odgovori so zaupni in bodo uporabljeni izključno za namen magistrske naloge.

Za sodelovanje in dragocen čas, se Vam iskreno zahvaljujem.

Lep pozdrav,  
Anita Duraković

**VPRAŠANJA**

**1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?**

360

**2. Kateremu načinu zaposlovanja in pridobivanja zaposlenih ste v vašem podjetju bolj naklonjeni ( notranji viri ali zunanji viri)? Katerih načinov pridobivanja se najpogosteje poslužujete, ko razpisujete prosto delovno mesto?**

Ob razpisu delovnega mesta se najprej preveri ali imamo razpoložljiv in primeren kader znotraj podjetja. Šele potem, ko ugotovimo, da primernega kandidata nimamo se odločimo za zunanje pridobivanje. Katere uporabljamo je odvisno od delovnega mesta.

**3. Podjetja se pri izbiranju kandidatov poslužujejo različnih metod izbiranja. Mnoga izmed njih uporabljajo kombinacijo več metod, kot so prijavnih dokazila, priporočila, intervjuji, razni testi obrazec in zdravniški pregled. Kako poteka postopek izbire kandidata v vašem podjetju? Skozi katere selekcijske postopke morajo kandidati in katere metode izbiranja uporabljate?**

V veliki večini se za vsa delovna mesta poslužujemo intervjujev. Ali gre za individualne ali tiste pred komisijo je odvisno od tega, za katero delovno mesto iščemo kandidata. Za bolj zahtevna in odgovorna se seveda uporabljajo bolj zahtevne metode, kot so razna preverjanja in testi ter dokazila. Za nezahtevna delovna mesta, je dovolj prijavni obrazec, individualni intervju ter zdravniški pregled. Kadar iščemo delavca za administrativna dela so metode izbiranja večinoma intervjuji. Za proizvodne delavce, kjer so potrebna določena specifična znanja in veščine se poslužujemo tudi testov, s katerimi preverjamo ali ima kandidat vsa potrebna znanja, da bo delo teklo nemoteno.

**4. Je postopek izbire enak za vse kandidate? Ali se postopki izbire razlikujejo glede na stopnjo zahtevnosti delovnega mesta in stopnjo odgovornosti?**

Postopek prilagajamo zahtevnosti in stopnji odgovornosti delovnega mesta.

**5. Kako pomembna se vam zdi motivacija na delovnem mestu? Kako bi jo definirali?**

Motivacija je velikega pomena. Več kot se vlaga v zaposlene večja motiviranost je na delovnem mestu.

**6. Kako spodbujate zaposlene k dobri rezultatom? Kako jih motivirate? So to finančne ali nefinančne nagrade? Ali celo kombinacija obeh? Katere nagrade motiviranja uporabljate?**

Pri nas se pohvala zaposlenih odraža kot uspešno motiviranje, saj zaposleni občutijo in vidijo, da je njihov trud opažen in prepoznan. Uporabljamo kombinacijo finančnih in nefinančnih nagrad. Finančne nagrade ovrednotimo z nagrajevanjem. Pri nas je vsako leto izziv leta, ki zmagovalcev prinese denarno nagrado in pohvalo. Zaposlene spodbujamo k predlaganju inovativnih predlogov, ki olajšajo delo njih in celotnemu podjetju. S tem se trudimo zaposlene vključiti v odločanje in vpliv pri delovanju podjetja. Vsak predlog, ki je sprejet je nagrajen in pohvaljen, zaposleni dobijo občutek da so inovativni in ustvarjalni.

**7. Poteka motiviranje v vašem podjetju po splošno ustaljenem postopku, torej za vse zaposlene na enak način ali pa motivacijske dejavnike prilagajate posameznikovim karakteristikam, njegovi osebnosti in potrebam?**

Motivacija poteka na več načinov. Ustaljeni postopek je izziv leta in inovativni predlogi. Prav tako organiziramo tudi različna izobraževanja. Prilagajamo se tudi posameznikom in motiviranje oblikujemo za vsakega posamezno glede na njegov karakter, želje in prepričanja. Zavedamo se, da so med ljudmi razlike, da nismo vsi enaki. Nekateri so že sami po sebi dovolj osebno motivirani in so že po naravi taki, da nenehno iščejo novosti. Taki ne potrebujejo velike motivacije, pomembno je pa take ljudi pohvaliti in jih

spodbujati, da taki ostanejo. Spet drugi so zelo nemotivirani in jih je potrebno z različnimi motivacijskimi dejavniki neprestano motivirati.

### **Priloga 3: Anketni vprašalnik**

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Spol:

- Moški
- Ženski

**V katero starostno skupino spadate?**

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- nad 56 let

**Kakšen je vaš trenutni status?**

- Zaposlen/a
- Študent/ka
- Nezaposlen/a

**Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- Osnovna šola ali manj
- Poklicna šola
- Srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola
- Specializacija ali magisterij

**Q1 - Spodaj so našteje trditve, ki se nanašajo na finančne in nefinančne ter zunanje in notranje oblike motivacije na delovnem mestu. Izberite številko od 1 do 5 v skladu s tem, koliko se strinjate s trditvami.**

	1	2	3	4	5
	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	ni se strinjam, ni se ne strinjam	strinjam se	popolnom a se strinjam
Najboljši motivator so finančne nagrade (denar).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najbolj me motivirajo nefinančne nagrade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najbolj me motivira kombinacija denarnih in nedennarnih nagrad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebna motivacija je močnejša od denarja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Največja motivacija je ugled med sodelavci in v delovnem okolju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Več mi pomeni pohvala kot denarna nagrada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za motivacijo ne potrebujem posebnih nagrad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q2 - Kako pomembni so za vas naslednji finančni dejavniki motivacije?** Odgovorite tako, da za vsako posamezno trditev izberete številko od 1 do 5, ki odraža vaše mišljenje, kako pomemben je posamezni dejavnik.

	1	2	3	4	5
	zelo nepomemben	nepomembe n	ni se pomembe n, niti nepomem ben	pomembe n	zelo pomembe n
višina osnovne plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višina variabilnega plače (dodatki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plačilo za nadure in dežurstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nagrada za požrtvovalnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nagrada za zvestobo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
različne dodatne ugodnosti (službeni avto, telefon, računalnik, popusti pri nakupih, članske izkaznice)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3- Kako pomembni so za vas naslednji nefinančni ZUNANJI dejavniki motivacije?**

Odgovorite tako, da za vsako posamezno trditev izberete številko od 1 do 5, ki odraža vaše mišljenje, kako pomemben je posamezni dejavnik.

	1	2	3	4	5
	zelo nepomemben	nepomemben	niti pomembno, niti nepomemben	pomembno	zelo pomembno
podpora vodstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobri medsebojni odnosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
programi usposabljanja in izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pohvala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ugled in status	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodatni prosti dnevi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stalnost in varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4- Kako pomembni so za vas naslednji nefinančni NOTRANJI dejavniki motivacije?**

Odgovorite tako, da za vsako posamezno trditev izberete številko od 1 do 5, ki odraža vaše mišljenje, kako pomemben je posamezni dejavnik.

	1	2	3	4	5
	zelo nepomemben	nepomemben	niti pomembno, niti nepomemben	pomembno	zelo pomembno
možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osebna motivacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost soodločanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
večja odgovornosti pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost osebne rasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Q5 - Kako ste do sedaj najpogosteje prišli do informacij o razpisanem delovnem mestu? Prosim Vas, da izberete eno izmed naslednjih trditev.**

- Prebral/a sem na oglasni deski podjetja.
- V okrožnici podjetja.
- Razpis je bil na domači spletni strani podjetja.
- Povedal/a mi je znanec oziroma znanka.
- Pobudo sem dal/a sam/a, ter se samoinciativno javil/a delodajalcu.
- Preko kariernega centra.
- Delodajalec je preko šole vzpostavil stik z menoj.
- Na Zavodu za zaposlovanje.
- Na zasebni agenciji za zaposlovanje (npr. Adecco).
- Za prosto delovno mesto sem slišal/slišala v medijih.
- Oglas za prosto delovno mesto sem opazil/opazila na spletu.

**Q6 – Izberite eno izmed naslednjih trditev. Zaposlen/a sem kot:**

- Vodja
- Administrativni delavec
- Delavec v proizvodnji
- Strokovnjak
- Fizični delavec
- Drugo:

**Q7 – Naslednja trditev se nanaša na metode izbiranja kandidatov. Prosim Vas, da izberete tiste, skozi katere ste morali pri postopku izbire. Podjetje je pri izbiri uporabljalo naslednje metode izbiranja:**

Možnih je več odgovorov

- Pisne prijave (prijavni obrazec)
- Dokazila
- Priporočila in poročila
- Testi (numerični, tehnični, zmožnosti)
- Intervju pred komisijo
- Individualni intervju
- Zdravniški pregled