

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DEJAVNIKOV DELOVNE MOTIVACIJE V SLOVENSKEM
PODJETJU**

Ljubljana, marec 2017

ROBERT FILIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Robert Filić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza dejavnikov delovne motivacije v slovenskem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. Prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 06.03.2017

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNO OZADJE MOTIVACIJE	2
1.1 Opredelitev pojma motivacije	2
1.2 Zgodovinski pregled motivacijskih raziskav	4
1.3 Teorije motivacije	7
1.3.1 Vsebinske teorije	8
1.3.2 Procesne teorije	13
1.3.3 Okrepitevne teorije	18
1.3.4 Teorija družbenega učenja	19
1.3.5 Teorije oblikovanja delovnega mesta	20
1.4 Motivacijski profili	22
2 VPLIV DELOVNE MOTIVACIJE NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH.....	26
2.1 Motivacijski dejavniki	27
2.2 Načini vodenja podjetja in motivacijski modeli	29
3 PREGLED MOŽNIH ANALIZ MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV	33
3.1 Raziskovalne metodologije	33
3.2 Pregled najpogosteje uporabljenih vprašalnikov	34
3.3 Izbrani vprašalnik	35
4 RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V SLOVENSKEM PODJETJU	37
4.1 Metodologija	38
4.2 Razlaga statistične metode	38
4.3 Interpretacija rezultatov	39
4.3.1 Opisna statistika	39
4.3.2 Analiza rezultatov	40
4.4 Ugotovitve raziskave	51
5 PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V SLOVENSKEM PODJETJU	53
SKLEP	56
LITERATURA IN VIRI	58
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze motivacijskega procesa	8
Slika 2: Maslowova piramida potreb	9
Slika 3: Piramida potreb po ERG modelu.....	10
Slika 4: Primerjava Maslowove piramide potreb s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo higienikov in motivatorjev	12
Slika 5: Proces teorije enakosti	15
Slika 6: Teorija organizacijske pravičnosti.....	16
Slika 7: Teorija pričakovanj.....	17
Slika 8: Osnovni vedenjski krog po Skinnerju	18
Slika 9: Diagram okrepitev orodij	19
Slika 10: Model značilnosti delovnih mest.....	21
Slika 11: Invertirana funkcija "U" - odnos motivacije in uspešnosti.....	26
Slika 12: Delitev metodologije po Mayerju.....	33
Slika 13: Metode merjenja motivacijskih dejavnikov	34
Slika 14: Motivation Source Inventory - MSI	37
Slika 15: Delitev populacije glede na starostne skupine (v %).....	40
Slika 16: Delitev populacije glede na stopnjo izobrazbe (v %).....	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Faze razvoja motivacijskih teorij	4
Tabela 2: Primerjava pomembnosti dejavnikov skozi čas	6
Tabela 3: Delitev motivov znotraj SDT	24
Tabela 4: Klasifikacija motivacijskih profilov po SDT	24
Tabela 5: Organizacijski model motivacije	30
Tabela 6: Primerjava MSI z motivacijskimi teorijami.....	35
Tabela 7: Skupni MSI in doprinos posameznega motivacijskega dejavnika.....	41
Tabela 8: Rezultati opisne statistike MSI vprašalnika in primerjava motivacijskih dejavnikov med moškimi in ženskami.....	42
Tabela 9: Rezultat t-testa neodvisne spremenljivke skupni MSI med ženskim in moškim spolom.....	42
Tabela 10: Primerjava posameznih motivacijskih dejavnikov med ženskami in moškimi	43
Tabela 11: Rezultati MSI analiza in doprinos posameznih motivacijskih dejavnikov glede na starostno skupino	44
Tabela 12: Rezultati ANOVE spremenljivke starostna skupina - p-vrednosti varianc	45

Tabela 13: Rezultati MSI analiza in doprinos posameznih motivacijskih dejavnikov glede na število let delovnih izkušenj	46
Tabela 14: Rezultati t-testa spremenljivke število let delovnih izkušenj	47
Tabela 15: Rezultati MSI analiza in doprinos posameznih motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo	48
Tabela 16: Rezultati ANOVE spremenljivke stopnja izobrazbe - p-vrednosti varianc	49
Tabela 17: Rezultati MSI analiza in doprinos posameznih motivacijskih dejavnikov glede na oddelek zaposlitve	50
Tabela 18 Rezultati ANOVE spremenljivke oddelek zaposlitve - p-vrednosti varianc	51

UVOD

Velik del svetovnega bogastva predstavlja človeški kapital. Organizacije ustvarjajo motivacijske sisteme, ki spodbujajo zaposlene k izboljšanju produktivnosti, ter vabijo talentirane posameznike naj se jim pridružijo. Motivacija je pomembna na vseh nivojih organizacije, od vodilnega kadra do posameznega zaposlenega. Motivirani zaposleni igrajo pomembno vlogo pri definiranju uspešnosti podjetja, zato je en največjih izzivov managerjev pridobiti najboljše od njih.

Ključ do vzpostavitve uspešnega motivacijskega sistema je odgovor na vprašanje kaj motivira zaposlene. O tem so govorili v davni preteklosti, pisali so v Svetem pismu, razpravljali so filozofi in psihologi, sedaj se isto vprašanje sprašujejo managerji v podjetjih in drugih ustanovah. Veliki misleci kot Aristotel, Freud in Maslow so skušali odgovoriti na to vprašanje in postavljali teorije na katerih sloni današnje znanje. Literatura nam da vedeti, da obstajajo različne teorije motivacij, različni načini merjenja in različni modeli motiviranja ali vzpostavljanja motiviranega delovnega okolja. Ne glede na vso razpoložljivo znanje managerji danes nimajo boljšega razumevanja glede motiviranosti zaposlenih, kot so ga imeli njihovi predniki pol stoletja pred tem (Kovach, 1980).

Tušak, Masten, Svetina, et al. (2007) pravijo, da razumevanje delovne motivacije posameznika in skupine pripomore k izboljšanju produktivnosti in posledično izboljšanju poslovanja podjetja. Za razumevanje delovanja posameznika in razloga zakaj ravna, kot ravna v določenih razmerah, moramo razumeti strukturo njegove splošne in specifične motivacije. Posameznikovo vedenje je posledica različnih potreb, vzgibov in gibal, katere je potrebno razumeti za postavitev primerne sistema. Za vzpostavitev le tega morajo managerji redno meriti in vrednotiti potrebe, kar je lahko doseženo na individualni ravni s preprostimi letnimi pogovori ali z bolj sofisticiranimi skupinskimi prijemi, kot so temu primerni vprašalniki in analizami odgovorov.

Namen magistrskega dela je s pomočjo sistematično povezanega znanja literature glede dejavnikov delovne motivacije, ter njihovega pomena in vpliva na delovno motivacijo, izboljšati motiviranost v slovenskem podjetju, saj je slednja smatrana kot pomembna konkurenčna prednost uspešnih podjetij. Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi proučene domače in tuje strokovne in znanstvene literature, ter zbranih primarnih podatkov analizirati, identificirati in klasificirati motivacijske dejavnike zaposlenih v slovenskem podjetju. Poleg identifikacije in klasifikacije motivacijskih dejavnikov je dodaten cilj preučiti obstoj razlik znotraj posameznih skupin.

Temeljni vprašanja, na kateri želim odgovoriti sta:

- kaj motivira zaposlene v slovenskem podjetju?

- Kako se dejavniki delovne motivacije razlikujejo med posameznimi skupinami oziroma vzorci?

Magistrsko delo temelji na dveh pristopih, in sicer teoretičnem, ter empiričnem. Teoretični del temelji na deduktivnem raziskovalnem pristopu, kjer so na podlagi domače in tuje literature povzeta trenutna znanja vezana na motivacijo v podjetjih. Glavne uporabljene metode so metoda opisovanja, povzemanja in primerjanja. V teoretičnem delu so uporabljeni sekundarni viri kot so knjige in strokovni članki. Empirični del temelji na samostojno pridobljenih primarnih podatkih s pomočjo vprašalnika. Vprašalnik je povzet po preverjeni metodi seznama motivacijskih virov (angl. *motivation source inventory*, v nadaljevanju MSI) in je anonimne narave. Raziskovalni vzorec je naključen, vendar omejen na storitvene funkcije izbranega slovenskega podjetja. Podatki so obdelani s pomočjo dveh programov. Google Sheets je uporabljen za osnovno opisno obdelavo podatkov, medtem ko je program SPSS uporabljen za inferenčno metodo, to je testiranje hipotez.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih vsebinskih sklopov s pomočjo katerih skušamo razložiti kaj motivira zaposlene v slovenskem podjetju. Prvi sklop je teoretično ozadje delovne motivacije, ki temelji na ugotovitvah literature in predhodnih študijah. Ta del je osredotočen na povzemanje razumevanja delovne motivacije kot pojma, pregled zgodovine delovne motivacije skozi čas, spoznavanje izbranih teorij in motivacijskih profilov. Drugi del se navezuje na vplive delovne motivacije na uspešnost zaposlenih. Prične se z razlago ugotovitve kaj nas motivira in kasneje obdela določene načine vodenja in motivacijske modele. Tretji del podaja pregled možnih analiz motivacijskih dejavnikov, kjer je podano več podrobnosti o najpogosteje uporabljenih vprašalnikih in o uporabljenem vprašalniku. Četrty del se navezuje na empirični del naloge. Prične se z razlago raziskovalne metodologije in razlago uporabe izbranega vprašalnika. Sledita interpretacija rezultatov, ter ugotovitve. V petem poglavju so zbrane smernice za postavitve motivacijskega okolja v raziskanem podjetju.

1 TEORETIČNO OZADJE MOTIVACIJE

1.1 Opredelitev pojma motivacije

Pri pregledu literature ugotovimo, da število definicij motivacije skoraj sovпада s številom teorij in njihovih izpeljank. Ne glede na številčnost definicij imajo le-te v veliko primerih skupne lastnosti.

Graham in Weiner (1996) opisujeta motivacijo na sledeč način. S preučevanjem motivacije ugotavljamo, zakaj ljudje razmišljajo in se vedejo, kot se. Zakaj posamezniki opravijo zelo

zahtevne aktivnosti in zakaj nekateri zaključijo aktivnosti predčasno. Motivacija govori o pričetku ali spodbudi za določeno vedenje, usmerjanju, vztrajnosti in zaključku.

Po Lipičniku (1998) je vsaka motivacija spodbujena s potrebo, ki jo posameznik z določenim ciljem in določenimi aktivnostmi želi zadovoljiti. Pravi, da je motivacija usmerjanje posameznikove aktivnosti k želenim ciljem zaradi nezadovoljenih potreb.

Delovna motivacija je skupina energetske sil, ki izvirajo znotraj in izven posameznika, z namenom spodbude delovno usmerjenega vedenja, in določa obliko, usmeritev, intenziteto in trajanje (Pinder, 1998).

Uhan (2000, str. 11) definira motivacijo kot "nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih, ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti."

Dimovski, Pegan in Žnidaršič (2005) pravijo, da je motivacija želja oziroma intenziteta želje, da bi posameznik opravil določeno aktivnost.

Nekatere teorije opredeljujejo motivacijo glede na izvor. S takim pristopom je motivacija definirana kot psihološki proces, ki izvira iz recipročne interakcije med dvema posameznikoma in okolico, in vpliva na posameznikove odločitve, napor in vztrajnost (Latham & Ernst, 2006).

Izraz motiv razlaga željo, potrebo, emocijo, ali impulz, ki spodbudi določeno reakcijo ali vedenje (Bailey & Clegg, 2007). Glede na to razlago predstavlja motivacija stanje, v katerem je posameznik spodbujen k določenim aktivnostim ali vedenjem. Delovna motivacija potemtakem predstavlja posameznikovo psihološko stanje na delovnem mestu za uspešno in učinkovito opravljanje nalog.

Motivacija se nanaša na interne ali eksterne sile, ki vzbudijo navdušenje in vztrajnost po določenih aktivnostih. Posameznikova motiviranost vpliva na produktivnost, zato je naloga vodilnih vzpostaviti motivacijsko okolje, ki bo vodilo posameznika k skupnemu cilju organizacije (Daft & Marcic, 2013).

Definicije izvirajo iz motivacijskih teorij, katere delamo na vsebinske, procesne, okrepitevne, družbeno učeče in teorije oblikovanja delovnega mesta. Kot vidimo se definicije medseboj razlikujejo glede na izvor. Nekatere zagovarjajo interni vir, drugi eksterni vir motivacije. Razlikujejo se na trajanje, kjer določene definicije zagovajajo motivacijo kot trenutno stanje, druge kot proces. Nekatere definicije dodajajo faktor intenzitete. Določene definicije se navezujejo na naloge, druge na cilje, tretje na potrebe. Naštete motivacije imajo v središču

pozornosti posameznika, saj je ta osnovni gradnik večje slike, vendar se lahko teorije osredotočajo tudi na skupine, oddelke ali celotne kolektive, kajti v današnjem svetu sodelovanje in dopolnjevanje kompetenc rešuje izzive. Vsem razlagam je skupna posledica motivacije, kar je določeno vedenje oz. aktivnost. V grobem pa vse definicije razlagajo zakaj se posameznik vede, kot se, in raziskujejo, zakaj so določeni posamezniki uspešnejši in učinkovitejši pri nalogah kot drugi.

1.2 Zgodovinski pregled motivacijskih raziskav

Zgodovinsko gledano najdemo koncepte motivacije že v antičnih grških principih hedonizma, ki učijo, da je vedenje neposredno povezano z zadovoljstvom. Pomen novodobnega izraza in razvoj teorij se je začel pri prehodu iz prevladujoče poljedelske družbe v industrijsko. V času agrarne industrije je bilo gospodarstvo odvisno od samozadostnosti. V tem obdobju je posameznik imel nalogo poskrbeti zase in svojo družino. Z industrijsko revolucijo so se spremenile socialne, politične in gospodarske vrednote. Gospodarstvo ni več temeljilo na samozadostnosti, temveč je poudarjalo učinkovitost in tehnološko racionalne rešitve (Bell, 1973). V zadnjem stoletju so se razvijale teorije, ki so bile osredotočene bodisi na znanost, bodisi na posameznika in medsebojne človeške odnose. Teorije, povezane z znanostjo, se pojavljajo v obdobju gospodarske rasti, medtem ko se teorije vezane na posameznika in medsebojne odnose, pojavljajo v težkih gospodarskih časih (Tabela 1).

Tabela 1: Faze razvoja motivacijskih teorij

Obdobje	Ekonomski kontekst	Dominantno stanje	Glavne teorije	Socialni poudarek
1900-1930: Znanstveni management	Industrijska revolucija	Ekonomska rast	Znanstveni management	Znanstveni
1930-1945: Medčloveški odnosi	Depresija	Izboljšanje človeških pogojev	Medčloveški odnosi	Človeški
1945-1960: Socialna etika	Širjenje gospodarstva	Socialna mobilnost	MBO	Znanstveni
1960-1980: Razvoj posameznika	Blaginja in recesija	Spremembe	McGregor, teorija enakosti, teorija pričakovanj	Človeški
1980-1990: Primerjalni pragmatizem	Okrevanje in rast	Kapitalizem	Teorije potreb	Znanstveni
1990-2000: Informacijska revolucija	Okrevanje in rast	Informacije in tehnologija	Samo motivacija	Človeški

Vir: K. S. Rhee & T. H. Sigler, Science vs Humankind: The Yin and Yang of Motivation, 2005, str. 336.

Za začetek 20. stoletja je značilen avtoritativen način vodenja in s tem pristop bodi močen (angl. *be tough*), s katerim naj bi motivirali zaposlene. Znanstveni management, ki temelji na produktivnosti, je bil na splošno viden kot rešitev gospodarstva in družbe, vendar se v večini teorij ni osredotočal na posameznika in njegove specifične lastnosti. Odnos izkoriščanja zaposlenih je naletel na upor, ki se je poznal tudi v zmanjšani produktivnosti (Rhee & Sigler, 2005). Taylor (1911) zagovarja znanstveni management kot način izboljšanja produktivnosti zaposlenih, in je posledično razvil teorijo motiviranja in nagrajevanja. Za razliko od ostalih se je Taylor osredotočil na posameznika in ne na skupino, ter postavil nagrajevalni model za posameznika kot motivacijo za izboljšanje produktivnosti. Skupaj s Taylorjem sta Fayol (upravna ali administrativna šola) in Weber (birokratski model organiziranosti) postavila temelje današnjih organizacij (Reis & Pena, 2001). Vsem šolam je sorodna avtoriteta vodilnega kadra in obravnavanje delovne sile kot orodje oziroma pomoč strojem pri izvedbi opravil. Tak način vodenja šteje delavca za strošek in ni primeren za motiviranje.

Začetki sistematičnega načina razumevanja delovne motivacije segajo v leto 1930, ko je Mayo (2008) z univerze Harvard Business School naredil prvo tovrstno raziskavo. Rezultati študije so bili obetajoči in so spodbudili nove načine managementa, kar je vzbudilo zanimanje nadaljnjih študij v tej smeri. V istem obdobju je Murray (1938) izdal delo na temo osebnosti, ki je smatrano kot predhodnik prve raziskave na temo, kaj naredi dobrega managerja (McClelland & Burnham, 1976). Spoznano je bilo, da je motiviranost posameznika povezana z zadovoljstvom, zato so managerji nekoliko spremenili pogled in začeli vlagati v zaposlene. Prav tako se je spremenil položaj zaposlenih, ki so pričeli pridobivati boljše pogajalsko izhodišče (Wren, 1994). Leta 1938 je Bernard napisal besedilo *The Future of the Executive*, v katerem trdi, da je organizacija entiteta, v kateri se sodeluje. Leto po tem sta Roethlisberger in Dickson (1939) predstavila prvo empirično raziskavo na temo učinkovitosti in socialnih odnosov, kjer so kot zaključke omenili human način vodenja podjetij. S tehnološkim napredkom so se povečale kompleksnosti strojev, kar je povečalo kompleksnost opravil delovne sile. Pričela so se pojavljati nova delovna mesta, ki so zahtevala nova, kompleksnejša znanja, kar je vodilo v dodatna izobraževanja posameznikov. Maslow (1943) je postavil teorijo zadoščanja potreb skozi socialni vidik delovnega okolja in družbe, vendar se ta teorija ni popolnoma razširila in prijela.

Za obdobje pred 2. svetovno vojno lahko rečemo, da je bilo razvitih več teorij, ki so temeljile na človeških virih. Za razliko od Taylorjeve teorije, je Follettova (1918) osredotočila raziskave na skupino in ne posameznika. Zagovarjala je sodelovanje in reševanje sporov ter usmerjanje in motiviranje zaposlenih z uravnavanjem osebnih ciljev s cilji podjetja. Prav tako se je v obdobju po 2. svetovni vojni obdržalo načelo, da mora biti management prijazen do zaposlenih, ker jih bo s tem pristopom motiviral in zadržal. Zagovarjali so delegiranje avtoritete, avtonomijo zaposlenih, zaupanje in odprtost, medosebno dinamiko in sodelovanje. Ta filozofija je bila v prid zaposlenim. Poznali so se boljši pogoji dela, višje plače, dodatne

ugodnosti, sprejemljiv nadzor in podobno. Predpostavka je bila, da če so nadrejeni prijazni do zaposlenih, bodo tej zaradi hvaležnosti in zvestobe delali boljše, kar pa ni bilo dokazano (Rhee & Sigler, 2005). V tem obdobju je bilo opravljenih več raziskav glede motiviranosti zaposlenih. Ena prvih raziskav, ki ji lahko sledimo in primerjamo rezultate z raziskavami iz kasnejšega obdobja, je bila opravljena s strani inštituta za delovna razmerja leta 1946 (Hersey & Blanchard, 1969). Podobne raziskave so bile opravljene leta 1980 (Kovach, 1980), 1987 (Kovach, 1987) in 1987 (Wiley, 1997). Vprašalnik je zasnovan na principu sortiranja desetih priljubljenih delovnih motivov glede na posameznikove preference (Tabela 1). Zgoraj omenjene študije niso bile opravljene na istem vzorcu, vendar je smisel primerjave v splošnem razumevanju spreminjanja motivacijskih trendov. Glede na zaključke štirih raziskav ugotovimo, da ima percepcija spoštovanja za dobro opravljeno delo konstantno pomembno vlogo pri posamezniku. Po drugi strani se zazna volatilitnost faktorja zanimivost dela, ki je iz srednje vrednosti prišlo do najpomembnejše motivacije posameznika in nato ponovno na srednjo vrednost. V zadnji raziskavi močno izstopa pomembnost plač, ki je z velikim skokom v letu 1992 zaznana kot največji motivator in s tem nakazuje povečan vpliv ekstrinzičnih motivov.

Tabela 2: Primerjava pomembnosti dejavnikov skozi čas

Faktorji	1946	1980	1986	1992
<i>Spoštovanje za dobro opravljeno delo</i>	1	2	2	2
<i>Občutek, da imaš nadzor nad aktivnostmi</i>	2	3	3	9
<i>Solidarna pomoč pri osebnih težavah</i>	3	9	10	10
<i>Varnost zaposlitve</i>	4	4	4	3
<i>Dobra plača</i>	5	5	5	1
<i>Zanimivost dela</i>	6	1	1	5
<i>Nagrajevanje in rast znotraj organizacije</i>	7	6	6	4
<i>Osebna ali organizacijska lojalnost do zaposlenih</i>	8	8	8	6
<i>Dobre delovne razmere</i>	9	7	7	7

Vir: C. Wiley, What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, 1997, str. 268.

V 1950ih in 1960ih so se pričeli večji premiki v izobraževalnih ustanovah s poudarkom na managementu s človeškimi viri. Drucker (1954) je zagovarjal stil vodenja ciljno vodenje (angl. *management by objective*, v nadaljevanju MBO), kjer so zaposleni sodelovali pri zastavljanju ciljev in preverjanju realizacije.

V obdobju med 1960 do 1980 so se teorije ponovno osredotočile na posameznika in medosebne odnose. Glede na hitro spreminjajočo tehnologijo in turbulentno okolje je Bennis (1966) zagovarjal potrebo po decentralizirani organizaciji in po uporabi fleksibilnega

managerskega kadra z demokratičnim slogom vodenja. Množično so se razvile vsebinske teorije. Pravi razcvet je doživela Maslowova teorija potreb (1962), ki sta se ji pridružili McGregorijeva (1960) teorija X in Y, ter Herzbergova (1959) teorija higienikov in motivatorjev. McClelland (1961) je zagovarjal, da se potrebe po dosežkih, pripadnosti in moči razvijejo v posamezniku skozi življenjski cikel. Drugi sklop motivacijskih teorij zajemajo procesne teorije, ki se osredotočajo na proces motiviranja. Med njih štejemo Adamsovo teorijo enakosti (1963) in Vroomovo teorijo pričakovanj (1964).

V 80-ih postanejo ekstrinzični dejavniki pomembni motivatorji, med njimi je najvplivnejši denar (Schlender, 1992) in ponovno se uveljavi *Management by Objective*. V tem obdobju sta pomembna zagovornika Locke in Latham (1990), ki definirata cilje, kot nekaj kar si posameznik želi doseči. Medtem ko je začetke 20. stoletja zaznamovala industrijska revolucija, je konec 20. in začetek 21. stoletja zaznamovala informacijska revolucija. V tem obdobju je pobudo motivacijskih teorij prevzel poudarek osebnostne rasti in s tem mehki pristopi vodenja (angl. *leadership*) in managiranja. Kotter (1999), Goleman (1998), ter Kouzes in Posner (1995) so imeli pomembno vlogo pri razvoju teh kompetenc. V tem obdobju je prevzela delovna mesta tako imenovana generacija X, za katero je značilno poseganje v alternativne metode, branje knjig o samopomoči in osebnostni rasti (Farnham, 1996). Pojavi se nova teorija učeče organizacije in s tem povezanim motiviranjem zaposlenih (Stata, 1989). Podoben cikel je značilen tudi v trenutnem obdobju, kjer je zadnja globalna finančna kriza ponovno pozvala človeku usmerjen način vodenja.

1.3 Teorije motivacije

Posameznikovo obnašanje v organizaciji je odvisno od stopnje zadovoljevanja njegovih življenjskih potreb. Vzroke za takšno vedenje in procese, ki to vedenje povzročajo, pa si prizadeva razložiti vsaka motivacijska teorija (Treven, 1998).

Motivacijske teorije lahko delimo v sledeče skupine (Treven, 2001; Daft & Marcic, 2013):

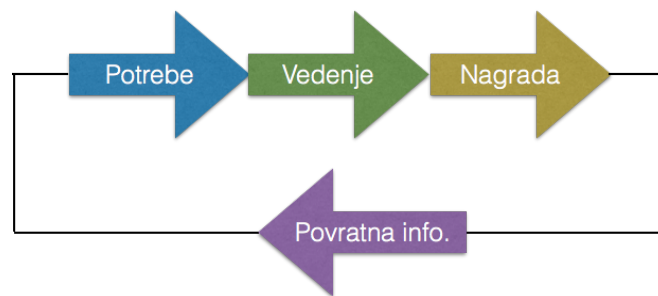
- vsebinske teorije,
- procesne teorije,
- okrepitevne teorije,
- družbeno učeče teorije,
- teorije oblikovanja delovnega mesta.

Vsebinske teorije so osredotočene na potrebe, ki nas motivirajo in odgovarjajo na vprašanje, "kaj motivira določeno vedenje". Glavni predstavniki vsebinskih teorij so Maslowova hierarhija potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb.

Po drugi strani so procesne teorije osredotočene na način, ter odgovarjajo na vprašanje, "kako motivirati vedenje". Glavni predstavniki procesne teorije so Adamsova teorija enakosti in Vroomova teorija pričakovanj. Glavni predstavnik okrepitevne teorije je Skinnerjeva teorija okrepitve, ki raziskuje proces nagrajevanja in kaznovanja. Družbeno učeče teorije so osredotočene na vpliv okolice in izid določenega vedenja, ter na posameznikovo učenje želenega vedenja. Teorije oblikovanja delovnega mesta so osredotočene na samo delo. Glavna predstavnika sta teorija obogatitve delovnega mesta in model značilnosti dela.

Slika 1 prikazuje faze v motivacijskem ciklu in osredotočenosti raznih teorij. Vsebinske teorije so osredotočene na prvi del procesa, ki preučuje potrebe. Procesne teorije so osredotočene na vedenje, medtem ko sta okrepitevna in družbeno učeča teorija osredotočeni na nagrajevanje oziroma razumevanje želenega delovnega vedenja.

Slika 1: Faze motivacijskega procesa



Vir: R. L. Daft & D. Maric, Management: The New Workplace, 2013, str. 443.

1.3.1 Vsebinske teorije

1.3.1.1 Maslowova teorija potreb

Najbolj znana motivacijska teorija je Maslowova teorija potreb, ki temelji na predpostavki, da posameznika motivirajo različne potrebe (Pogačnik, 1997). Maslow je identificiral pet ravni potreb, ki naj bi bile prisotne pri vsakem posamezniku (Hodgetts & Altman, 1991; Lipičnik & Možina, 1993; Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005) in jih razdelil v hierarhično obliko, oziroma piramido potreb (Latham & Ernst, 2006).

Piramida potreb je stopenjsko in zaporedno zasnovana, kjer morajo biti zadoščene potrebe nižjega reda, preden se v posamezniku generirajo potrebe višjega reda. Torej se potrebe zadovoljujejo in prav tako nastajajo v zaporedju. Najprej se generirajo najnižje potrebe, kot so fiziološke in šele ko so te zadovoljene, se generirajo višje potrebe po varnosti. Proces se pri varnostnih potrebah ponovi in ko so te zadovoljene, se premaknemo po piramidi potreb navzgor, do najvišjih potreb, to so potrebe samopotrjevanja.

Slika 2: Maslowova piramida potreb



Vir: R. Hodgetts & S. Altman, *Organizational behavior: theory and practice*, 1991, str. 132.

- Fiziološke potrebe so najbolj osnovne človeške potrebe, ki so potrebne za preživetje. V primeru, da te potrebe niso zadovoljene, posameznik ne more primerno funkcionirati. Med fiziološke potrebe vključujemo potrebo po hrani, vodi in zraku. Na delovnem mestu se potrebe razširijo na primeren zrak, temperaturo, plačo.
- Potrebe po varnosti kličejo po varnosti in zanesljivem fizičnem in čustvenem okolju, svobodo pred grožnjami, finančno varnost, zdravstveno varnost in varnost dobro bitja med drugimi. V delovnem okolju te potrebe predstavlja varna služba, bonitete, varnost zaposlitve, pokojnina, zdravstvene ugodnosti, izogibanje naglih sprememb, reševanje težav, delovne razmere.
- Potrebe pripadnosti in ljubezni (socialne) predstavljajo sprejetje v družini, med sodelavci, prijatelji, pripadnost skupini, biti ljubljen, ne glede na velikost skupine. V delovnem okolju so to potrebe dobri medsebojni odnosi, sodelovanje v skupini, pozitiven odnos z nadrejenimi, ekipni duh, družbene dejavnosti izven delovnega časa, periodične pohvale, udeležba na raznih dogodkih.
- Potrebe po ugledu in samospoštovanju predstavljajo pozitivna samopodoba, prejemanje pozornosti in spoštovanja ostalih. V organizaciji so to potrebe kot prepoznavnost, odgovornost, status, pohvale in nagrade, delegiranje odgovornosti, izobraževanja, spodbuda pri udeležbah raznih dogodkov.
- Samopotrjevanje predstavlja potrebo, kot je samozadovoljstvo, ki je smatrana kot najvišja točka v piramidi. Samozadovoljstvo vključuje maksimalen razvoj svojega potenciala, povečanje kompetenc in na splošno postati boljša oseba. Take potrebe se zadovoljuje s priložnostmi po rasti, kreativnosti in izobraževanju za kompleksne aktivnosti.

Maslowovo (1962) razlago potreb lahko delimo v dve podskupini: potrebe pomanjkanja in potrebe po rasti. Med potrebe pomanjkanja štejemo prve tri stopnje (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in socialne potrebe), med potrebe po rasti pa višje potrebe, kot so potrebe po ugledu in samospoštovanju, ter samopotrjevanju.

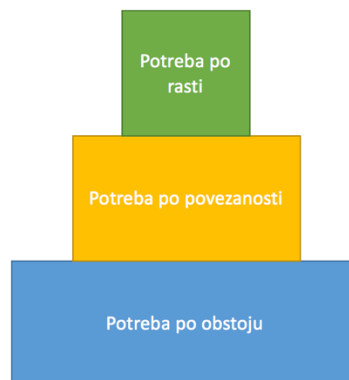
Interpretacija Maslowovih potreb v praksi pomeni, da mora podjetje v prvi fazi poskrbeti za varno delovno okolje in primerno plačilo. V primeru ne zadovoljenih potreb, je posameznik osredotočen na njihovo zadovoljevanje, kar ga omejuje pri doseganju višjih organizacijskih ciljev. V drugem koraku je potrebno postaviti primerno okolje za razvoj kadra, saj je v primeru stagnacije lahko motivacija ogrožena, kar vodi v nižjo produktivnost, nezadovoljstvo in večji pretok delovne sile. Za rast podjetja, usmerjenega v višjo dodano vrednost in kompleksnost rešitev, je potrebno privabiti in obdržati najboljši kader, ki bo znal z novimi rešitvami narediti razliko. Glede na Maslowovo teorijo je potrebno za motiviranost takega kadra ciljati na višje potrebe in jim zadoščati.

1.3.1.2 Alderferjeva motivacijska teorija ali ERG teorija

Alderfer (1972) je z namenom poenostavitve modificiral Maslowovo teorijo in razvil tako imenovano ERG teorijo. Podobno kot Maslowova teorije, ERG teorija temelji na predpostavki potreb in hierarhični razporeditvi (Miner, 1980; Hodgetts & Altman, 1991). Alderferjev model upošteva zmanjšano število ravni potreb. Maslow model jih upošteva pet, ERG pa tri:

- potreba po obstoju (angl. *existence needs*),
- potreba po povezanosti (angl. *relatedness needs*),
- potreba po rasti (angl. *growth needs*).

Slika 3: Piramida potreb po ERG modelu



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

V primerjavi z Maslowovo teorijo lahko povežemo potrebe po obstoju s fiziološkimi potrebami in potrebami po varnosti. Potrebe po povezanosti so sorodne s socialnimi potrebami in potrebami po ugledu, medtem ko so potrebe po rasti sorodne potrebam samospoštovanja in samopotrjevanja. ERG teorija prav tako predpostavlja, da potrebe izvirajo postopno od najnižje do najvišje, vendar je v primerjavi z Maslowovo nekoliko bolj fleksibilna, saj upošteva možnost naknadnega prehoda na potrebe nižje v hierarhiji, česar Maslowova teorija ne zagovarja. V primeru ne doseganja višje potrebe lahko še vedno posameznik najde potrebo in s tem motivacijo pri nižji potrebi glede na hierarhijo. Dodatno se ERG teorija razlikuje od Maslowove v zagovoru, da lahko zadostimo višjim potrebam, preden zadostimo nižjim, medtem ko Maslowova teorija zagovarja postopni prehod med hierarhičnimi stopnjami glede na zadovoljstvo nižjih potreb.

1.3.1.3 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg je razvil dvofaktorsko teorijo, ki temelji na predpostavki, da je vedenje na delovnem mestu opredeljeno glede na dve popolnoma ločeni dimenziji: higieniki in motivatorji (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

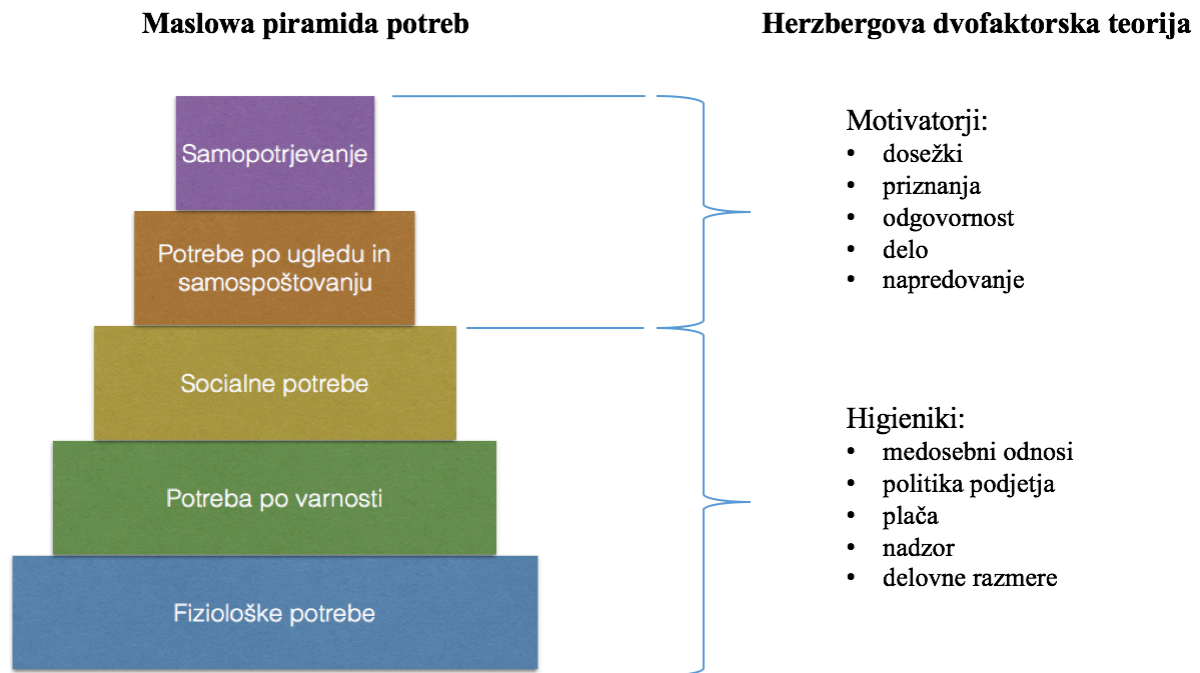
Gledano iz motivacijskega vidika je Herzberg opravil raziskavo na dveh popolnoma ločenih vzorcih (Herzberg, Robertson, & Paul, 1969; Herzberg F., 2003). Intervjuje je opravil ločeno s posamezniki, ki so bili visoko motivirani in posamezniki, ki niso bili motivirani. Ugotovil je, da so delovne karakteristike, ki motivirajo posameznika, drugačne kot tiste, ki ga demotivirajo oziroma prinašajo nezadovoljstvo zaposlenim. S tem je razvil dvofaktorsko teorijo, ki predvideva da dve popolnoma ločeni dimenziji opredeljujeta vedenje posameznika na delovnem mestu.

Prva dimenzija so higieniki, ki predstavlja prisotnost ali odsotnost faktorjev nezadovoljstva kot so: delovni pogoji, plača, politika podjetja, pravila, medosebni odnosi. Ob odsotnosti higienikov je posameznik nezadovoljen. Medtem ko prisotnost higienikov ne prinaša zadovoljstva posameznika, vendar odstrani nezadovoljstvo. Torej higieniki postavijo temelje, vendar sami direktno ne spodbujajo motivacije (Miner, 1980). To skupino motivacijskih dejavnikov prav tako imenujemo disatisfaktorji (Rozman, 1993).

Druga dimenzija ima direkten vpliv na delovno motivacijo. Motivatorji, kot jih je tudi sam Herzberg poimenoval, so osredotočeni na potrebe visoke ravni, kot so dosežki, prepoznavnost, odgovornost in priložnost po rasti. Glede na dvofaktorsko teorijo je posameznik ob prisotnosti motivatorjev motiviran in zadovoljen, medtem ko v njihovi odsotnosti posameznik ni motiviran.

Torej sta higieniki in motivatorji dve različni dimenziji, ki prav tako drugače vplivata na zadovoljstvo in motivacijo. Higieniki postavljajo temelje za odstranitev nezadovoljstva, po drugi strani motivatorji vodijo osebo na višjo raven motivacije.

Slika 4: Primerjava Maslowove piramide potreb s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo higienikov in motivatorjev



Vir: Povzeto in prirejeno po R. Hodgetts & S. Altman, Organizational behavior: theory and practice, 1991, str. 132-138.

1.3.1.4 McClellandova motivacijska teorija

McClellandova (1987) teorija predlaga, da se določene potrebe razvijejo skozi celoten življenjski cikel, torej da niso vse potrebe prirojene. Med najbolj pogosto proučene potrebe šteje:

- potreba po dosežku (angl. *achievement*) - želja po dosežku, uspehu, opravljeni nalogi, prekašanju ostalih.
- Potreba po pripadnosti (angl. *affiliation*) - želja po bližnjih osebnih odnosih, izogibanju konfliktov in po prijateljstvu.
- Potreba po moči (angl. *power*) - želja po vplivu, odgovornosti in avtoriteti.

Pomembno vlogo pri razvoju potreb imajo starši, saj naj bi se potrebe razvile v zgodnji fazi otroštva. V primerih, ko so otroci pogosto spodbujeni k izvršitvi določenih ciljev, se razvijejo

potrebe po dosežku. Podobno se zgodi pri usmeritvah k toplemu sprejemanju ostalih in nadzoru nad ostalimi, kjer se razvijata potrebi po pripadnosti in moči.

McClelland je del svojega življenja posvetil študiju potreb in njihovim posledicam na vodenje. Ugotovil je, da so posamezniki z izraženo potrebo po dosežku pogosto podjetniki. Tisti z izraženo potrebo po pripadnosti so dobri koordinatorji in so pogosto projektni vodje in razni managerji. Medtem ko so posamezniki z izraženo potrebo po moči pogosto izvršni direktorji (Kolb, Rubin, & McIntyre, 1971).

1.3.2 Procesne teorije

Procesne teorije razlagajo kako posameznik izbira vedenjske aktivnosti in če so bile le-te uspešno opravljene. Cilj uspešno opravljenih aktivnosti je zadostitev potreb. Glavni predstavniki procesnih teorij so teorija cilja (angl. *goal setting*), teorija enakosti (angl. *equity theory*) in teorija pričakovanja (angl. *expectancy theory*). Procesne teorije razlagajo, kako posameznik izbere vedenje, s katerim zadosti potrebo in določi, če je pravilno ravnal.

1.3.2.1 Teorija cilja

Teorija cilja je osredotočena na povečanje motiviranosti in osredotočenosti na izvršitev aktivnosti s pomočjo postavljanja ciljev. Več študij dokazuje, da izbrani izzivalni cilji bistveno povečajo motivacijo in raven zmogljivosti (Latham & Locke, 2006; Hodgetts & Altman, 1991; Robertson, Smith, & Cooper, 1994). Med ostalimi tudi Locke in Latham (2002) predlagata, da lahko managerji povečajo motiviranost in izboljšajo raven zmogljivosti zaposlenih s pomočjo definiranja izbranih in izzivalnih ciljev, ki jim sledijo in glede na katere dobijo povratne informacije. S sprejemanjem ciljev ima posameznik možnost kreativnih rešitev, s katerimi te cilje skuša doseči (Robbins & Judge, 2005).

Glavne komponente teorije postavljanja ciljev so (Hodgetts & Altman, 1991):

- specifičnost cilja se nanaša na stopnjo specifičnosti in dvoumnosti cilja. Odsotnost specifično definiranih ciljev je ena od najpomembnejših napak pri nagrajevanju po učinku (Locke E., 2005). Torej, izbrani cilji motivirajo posameznika bolj kot abstraktni.
- Težavnost cilja prav tako vpliva na motiviranost posameznika. Kompleksni cilji bolj motivirajo posameznika kot manj kompleksni in lažje dosegljivi cilji. Težje dosegljivi cilji nas izzovejo k dodatnim aktivnostim, ki so poplačane z zadovoljstvom in uspešnostjo ob doseženem cilju. Pri manj zahtevnih ciljeh se posameznik ne napreza in ne doseže maksimalne uspešnosti, posledično je tudi zadovoljstvo temu prilagojeno.
- Sprejemanje cilja je vezano na zavezo k izpolnitvi cilja. Dobra osnova za sprejemanje ciljev je sodelovanje pri definiranju le-teh.
- Povratna informacija obvešča posameznika o njegovem napredku na poti k doseganju cilja.

Pomembno vlogo pri motiviranju ima vodja, ki mora podati povratno informacijo o napredku. Ivanecevič in McMahon (Ivanecevič & McMahon, 1982) sta ugotovila, da ima sama povratna informacija še večji vpliv na motiviranost.

Postavljanje ciljev pomaga pri osredotočenju aktivnosti v določeno smer. Posameznik ve, kar mora doseči in usmerja energijo proti najpomembnejšim aktivnostim. Težko dosegljivi cilji nas še posebej motivirajo, saj nas izzovejo in popeljejo na višjo raven, kjer občutimo višje zadoščenje ob dosežku cilja. Ob dosežku cilja se sprošča ponos in zadovoljstvo, kar nam poda informacijo, da smo pravilno reagirali in nas posledično podobno dejanje motivira v prihodnosti. Teorija cilja povzema več kot le cilj. Vključuje celoten proces od določanja kompleksnih ciljev, sledenje le teh, in povratno informacijo.

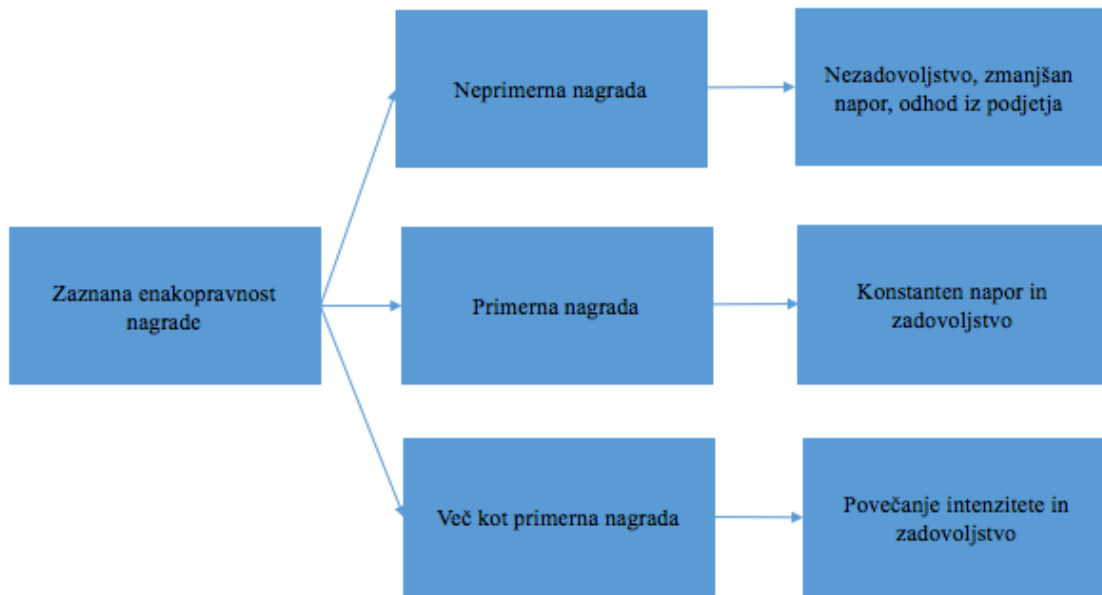
1.3.2.2 Teorija enakosti

Adams (1963) pravi, da se ljudje med seboj primerjamo in primerjamo, kako smo med seboj ocenjeni in nagrajeni. Teorija enakosti zagovarja, da smo motivirani glede na družbeno enakovredno vrednotenje uspešnosti in dosežkov.

Glede na teorijo enakosti posameznik primerja nagrado ali povratno informacijo, ki jo prejme za določeno aktivnost, z nagradami ali povratnimi informacijami ostalih zaposlenih, ki so jih prejeli za podobne naloge. Če sta nagradi primerljivi, si posameznik predstavlja enakopravnost in poštenost sistema. Ljudje si predstavljamo enakost v relativnem smislu kot količnik med vhodnimi in izhodnimi parametri (Robbins & Judge, 2005). Vhodni so izobrazba, izkušnje, napor in sposobnost, medtem ko so izhodni faktorji plača, priznanje, nagrade in napredovanja. Enakovredno stanje nastane, ko je posameznikov količnik za določeno aktivnost soroden s količnikom tretje osebe za podobno nalogo.

Zaznana neenakost vzbudi napetost, ki vodi v balansiranje k enakosti (Montagno, 1985). Še posebej vpliva neenakost pozitivno na motiviranost v primeru, ko ugotovimo, da je naš količnik višji od ostalih (Slika 5). V takih primerih si nadejamo uravnotežiti stanje, kar privede do dodatnih aktivnosti, s katerimi želimo zvišati zaznano vrednost. Za lažje razumevanje si lahko predstavljamo, da imamo višjo plačo kot sodelavci, kar bi po teoriji pomenilo, da zaradi neravnotežja začnemo delati več, s čimer želimo opravičiti neenakost med vhodnimi in izhodnimi parametri.

Slika 5: Proces teorije enakosti



Vir: Povzeto po J. Martin & M. Petersonu, *Two-Tier Wage Structures: Implications for Equity Theory*, 1987, str. 304.

Najpogosteje uporabljene metode za uravnoteženje neenakosti so (Martin & Peterson, 1987):

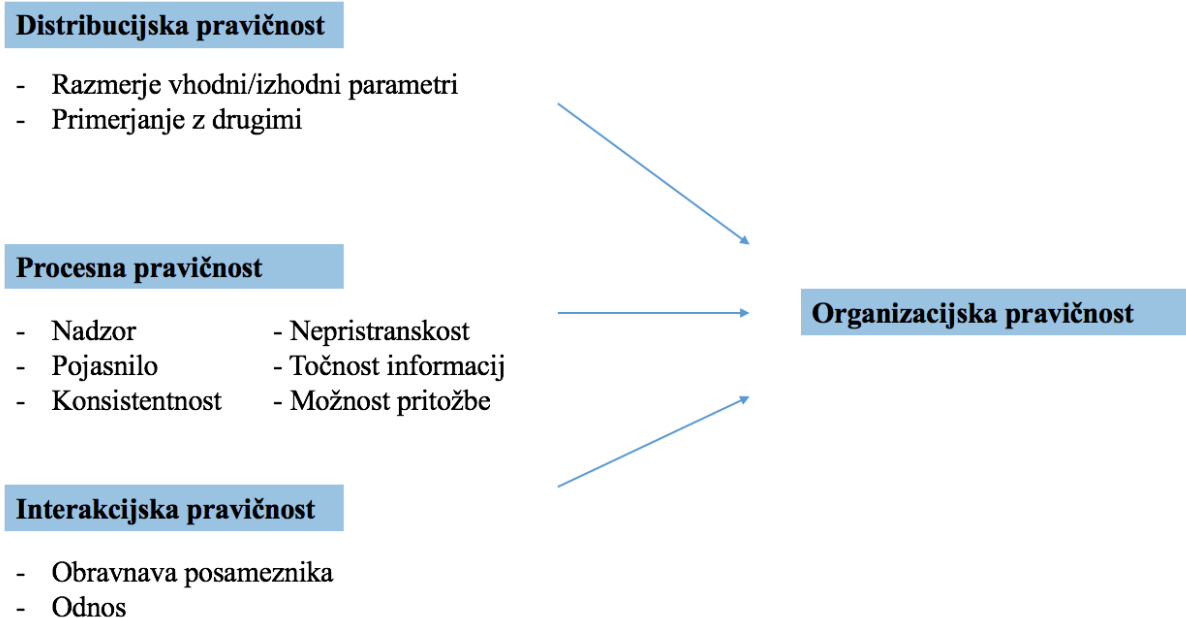
- sprememba delovnega napora. Glede na zaznane vrednosti lahko posameznik zviša ali zniža intenziteto opravljanja nalog. V primeru podcenjenosti svojega dela posameznik zniža intenziteto, v primeru precenjenosti pa jo poveča.
- Sprememba izhodnih parametrov. Posameznik zahteva višjo plačo za opravljeno nalogo.
- Sprememba v zaznavanju. V primeru, da ni možno spremeniti vhodnih in izhodnih parametrov, posamezniki spremenijo zaznavanje. V takih primerih lahko posameznik sam spremeni svoj delovni naziv, da uravnoteži zaznano stanje.
- Zapustitev delovnega mesta. V nekaterih primerih se zgodi, da posameznik zamenja delo zaradi nepravičnega položaja, v katerem se nahaja.

Ljudje se med seboj primerjamo in skušamo razumeti, če smo pravilno ovrednoteni in nagrajeni glede na ostala družbena razmerja. Pri neenakovrednem položaju nastane napetost, ki teži k uravnovešenemu stanju. Za doseganje enakosti so posamezniki pripravljene spremeniti svoje navade, spremeniti sistem ali menjati položaj (službo).

Greenberg (1987) je razširil Adamsovo teorijo na nivo organizacije in postavil teorijo organizacijske pravičnosti. Za razliko od Adamsove teorije, teorija organizacijske pravičnosti upošteva dve komponenti pravičnosti: percepcija pravične nagrade in percepcija pravičnega

načina nagrajevanja. Teorija je več dimenzionalna in se deli na distribucijsko, procesno in interakcijsko.

Slika 6: Teorija organizacijske pravičnosti



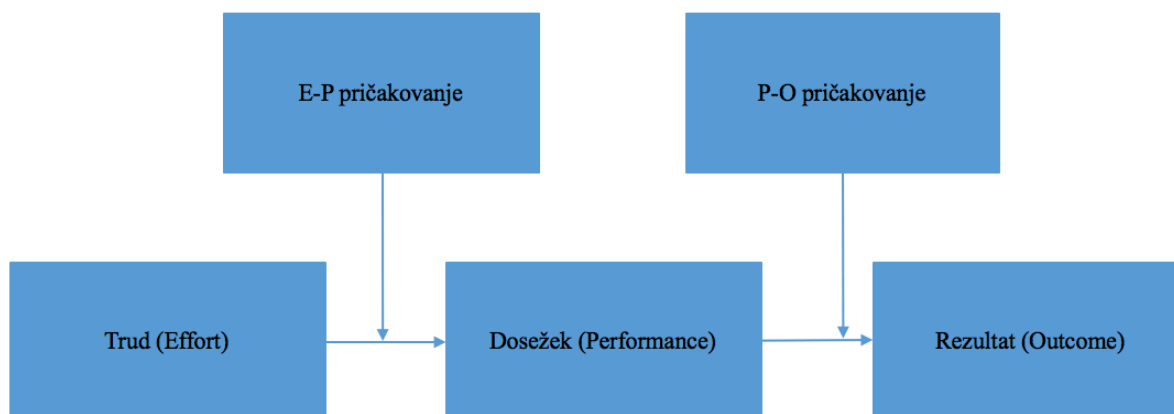
Vir: Povzeto po S. Robbins & T. Judge, Organizational behaviour, 2013, str. 224.

Distribucijska pravičnost je povzeta iz Adamsove teorije in govori o percepciji pravičnosti nagrade. Procesna pravičnost se nanaša na proces nagrajevanja in njegovo pravičnost, medtem ko se interakcijska pravičnost nanaša na dostojanstvo, skrb in spoštovanje (Robbins & Judge, 2013).

1.3.2.3 Teorija pričakovanj

Vroom (1964) je razvil teorijo, ki temelji na posameznikovih pričakovanjih, njegovih sposobnostih in nagradah za opravljeno delo. Teorija pričakovanj se ne ukvarja s potrebami posameznika, temveč s procesom razmišljanja, ki ga posameznik uporablja za pridobitev nagrade (Slika 7). Teorija temelji na posameznikovem zaznavanju truda, dosežka in rezultata. Vroom predpostavlja, da smo ljudje logična bitja in se prav tako logično odločamo glede vedenja. V določenem primeru se glede na verjetnost doseganja cilja odločamo, katero vedenje bomo izbrali. Pri tem sta pomembna faktorja napora in privlačnosti cilja.

Slika 7: Teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski, *Sodobni management*, 2005, str. 238.

- $E \rightarrow P$ pričakovanje opredeljuje, ali je napor za določeno aktivnost opravičen glede na predviden dosežek. Pomembno vlogo pri določanju pričakovanj imajo predhodne izkušnje, sposobnosti, obstoječa orodja in priložnost. V primeru, da zaznamo veliko verjetnost po uspešno opravljenem delu, smo tudi sami bolj motivirani, kot v primeru, ko je verjetnost za uspešno opravljeno nalogo nizka.
- $P \rightarrow O$ pričakovanje opredeljuje, ali bo uspešen dosežek imel primeren rezultat (nagrado). Podobno kot v primeru $E \rightarrow P$ pričakovanja, ima v tem primeru pozitiven rezultat (nagrada) pozitiven vpliv na motivacijo, negativna pa negativen.

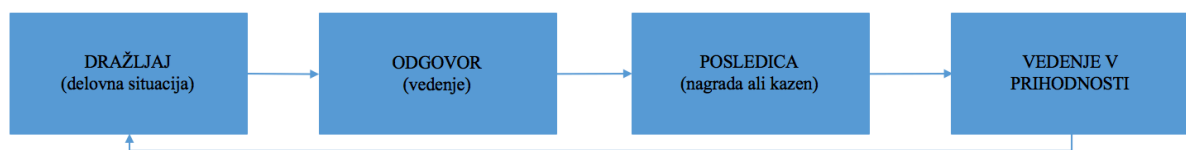
Kot rečeno, teorija pričakovanj temelji na posameznikovitih pričakovanjih, kar pomeni, da se lahko razumevanje managementa, da so poskrbeli za motivirano okolje v katerem lahko zaposleni uspešno delajo razlikuje od razumevanja zaposlenih. Po drugi strani, pa niso pričakovanja izključno vezana na samo-interes posameznika. Vroomova teorija velja tudi za primere, ko vedenje izhaja iz željenega rezultata. Kot primer si lahko predstavljamo recikliranje odpadkov, ki lahko izvira iz rezultata po ohranitvi okolja. Med teorijami lahko povlečemo vzporednice s Adamsovo teorijo enakosti. Obe temeljita na posameznikovi percepciji in posledično prilagajata vedenje. Teorija pričakovanj temelji na količniku pričakovanj, teorija enakosti pa na količniku enakosti.

Splošna formula Vroomove teorije je zelo pomembna za postavitve motivacijskega okolja v podjetjih. Več truda vodi v boljše dosežke in tej k zanimivi nagradi. V primeru, da zanikamo eno od spremenljivk (trud, dosežek, nagrada) se formula poruši in posledično motiviranost zaposlenih, zato mora biti motivacijski sistem primerno postavljen in stopnjevan.

1.3.3 Okrepitvene teorije

Teorije okrepitve se ne osredotočajo na vsebino in proces, temveč na zunanje faktorje in analizirajo razmerje med vedenjem in končnim rezultatom. Teorije temeljijo na spremembi vedenja s pomočjo nagrajevanja in kaznovanja (Slika 8). Osnovni gradnik teorije je pravo učinka, ki trdi, da so pozitivno nagrajena vedenja nagnjena k ponavljanju, medtem ko so negativno nagrajena, oziroma kaznovana vedenja nagnjena k spremembi vedenja. Skinnerjeva teorija temelji na predpostavki, da lahko zunanji dejavniki vplivajo na posameznikovo vedenje (Lipičnik, 1998).

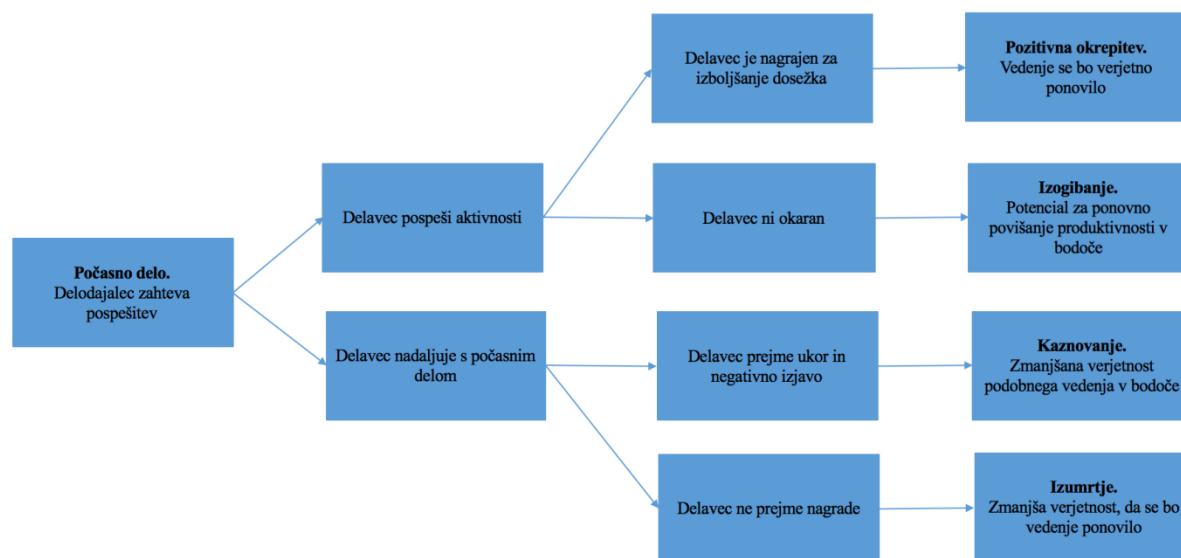
Slika 8: Osnovni vedenjski krog po Skinnerju



Vir: Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 176.

Za vplivanje na posameznikovo mnenje poznamo štiri orodja: pozitivna okrepitev, izogibanje, kaznovanje, izumrtje (Lipičnik, 1998). Pozitivna okrepitev je proces prijetne in nagrajene posledice, ki nagrajuje želeno vedenje. Raziskave dokazujejo, da ne le finančne spodbude, temveč tudi pohvale, povratne informacije in družbena prepoznavnost pripomorejo k uspešnosti (Luthans & Stajkovic, 1999). Izogibanje je odstranitev neprijetne posledice po tem ko se vedenje izboljša. S tem pristopom okrepimo in spodbudimo želena vedenja. Ideja je spremeniti vedenje glede na znano neprijetno posledico (Slika 9). Do kaznovanja pride pri neželenu vedenju in je uvedba neprijetnega zaključka. Kaznovanje je velikokrat kritizirano, saj dejansko ne daje usmeritve pravega vedenja. Izumrtje je odstranitev pozitivnih nagrad, kar pomeni da zaposleni ni deležen nagrade po opravljeni nalogi. Kaznovanje se osredotoča na neprijetno posledico, po drugi strani se izumrtje osredotoča na odstranitev vseh pozitivnih spodbud, ki so bile namenjene za dobro opravljeno delo. V tem primeru se neželena vedenja popolnoma ignorirajo, in temelji na predpostavki, da vedenja, ki niso pozitivno nagrajena, izumrejo.

Slika 9: Diagram okrepitvenih orodij



Nagrajevanje in kaznovanje sta pogosti orodji pri motiviranju zaposlenih. Običajno sta vezani na finančne posledice za želeno ali ne želeno vedenje oziroma dosežek. Čeprav imata pozitivna spodbuda in kaznovanje podoben cilj, spodbuditi želeno vedenje, se moramo zavedati, da v primeru kaznovanja lahko pride do odpora, katero ima negativne vpliv na motivacijo. Prav tako je zanimivo dejstvo, da izumrtje vedenja izhaja iz pomanjkanja nagrade in ne iz kaznovanja.

1.3.4 Teorija družbenega učenja

Teorija družbenega učenja predlaga, da se posameznik lahko motivira tudi posredno s pomočjo opazovanja in razumevanjem vedenja ostalih udeležencev (Bandura, 1977). Bandura (1997) je prišel do zaključka, da je posameznikova osebnost interakcija treh komponent:

- okolja,
- vedenja,
- psihološkega procesa.

Osnovni gradniki teorije socialnega učenja so pozornost, spomin in motivacija. Pozornost je posameznikova sposobnost opazovanja okolja in vedenja. Spomin pomaga pri ohranitvi sprejetih informacij o vedenju in njihovih rezultatih, medtem ko motiviranost vpliva na našo bodočo reakcijo. Trije pomembni elementi motivacije pri teoriji socialnega učenja so (George & Jones, 2011):

Opazovalno učenje: opazovalno učenje ali posnemanje nastane, ko posameznik opazuje vedenje tretje osebe, ki je bila za to vedenje nagrajena. Pogost primer najdemo pri otrocih, ki

posnemajo določena vedenja, vendar ima isti proces pozitivni motivacijski vpliv na zaposlene, ki jim je potrebno dokazati, da:

- imajo priložnost opazovati primerno osebo, ki jim bo prikazala pravo vedenje,
- lahko razumejo želeno vedenje,
- si zapomnijo vedenje,
- imajo spretnost za želeno vedenje,
- je želeno vedenje nagrajeno.

Samonadzor ali samo nagrajevanje: gre za samodisciplinirano dejanje posameznika, kjer se posameznik motivira s postavitvijo ciljev, določanjem načina kako cilje doseči, ter nagrado za uspešno dosežen cilj. V poslovnem svetu je dokazano, da ima avtonomija pozitiven učinek na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Green, 2008).

Verjeti v uspeh (angl. self-efficacy): je definirano kot posameznikova zmožnost verjeti v uspeh naloge. Nadrejeni lahko okrepijo to noto z omogočanjem razvoja posameznikovih spretnosti, izobraževanjem, ter razvojem. Posameznik mora verjeti v orodja, znanje in njegove zmožnosti (Gist, 1987).

1.3.5 Teorije oblikovanja delovnega mesta

Delo je najmanjša enota za dolžnost posameznika, ki se mora izvesti. Definicija dela in oblikovanje delovnega mesta ima pomemben vpliv na motivacijo, saj lahko z delom posameznik zadosti svojim potrebam. Nadrejeni morajo razumeti, kateri aspekti dela motivirajo posameznika in katere rutinske, monotone aktivnosti je potrebno kompenzirati. Oblikovanje delovnega mesta je praktično uporaba motivacijskih teorij v strukturi dela z namenom izboljšanja učinkovitosti in zadovoljstva (Robbins & Judge, 2013).

1.3.5.1 Obogatitev delovnega mesta

Nasprotno z določenimi teorijami, ki zagovarjajo poenostavitev in ponovljivost nalog, obogatitev delovnega mesta zagovarja avtonomnost, izziv in odgovornost za doseganje cilja. Monotonost ponavljajočih se aktivnosti premagujejo z rotacijo zaposlenih. Teorija obogatitve delovnega mesta zagovarja združevanje večjega števila aktivnosti, torej obogatitvijo, ki prinašajo večje zadovoljstvo ob izvršitvi.

Namen obogatitve delovnega mesta je vključevanje višjih potreb posameznika, kot so odgovornost, prepoznanje, možnost po osebnotnem razvoju, izobrazbi in dosežkih. V takem delovnem okolju ima posameznik nadzor nad viri, ki mu omogočajo doseganje cilja, odloča kako priti do zelenega cilja in s tem tudi doživlja osebni razvoj. Raziskave kažejo, da v primeru, ko so delovna mesta zasnovana z večjo avtonomijo posameznika, se le-ta običajno

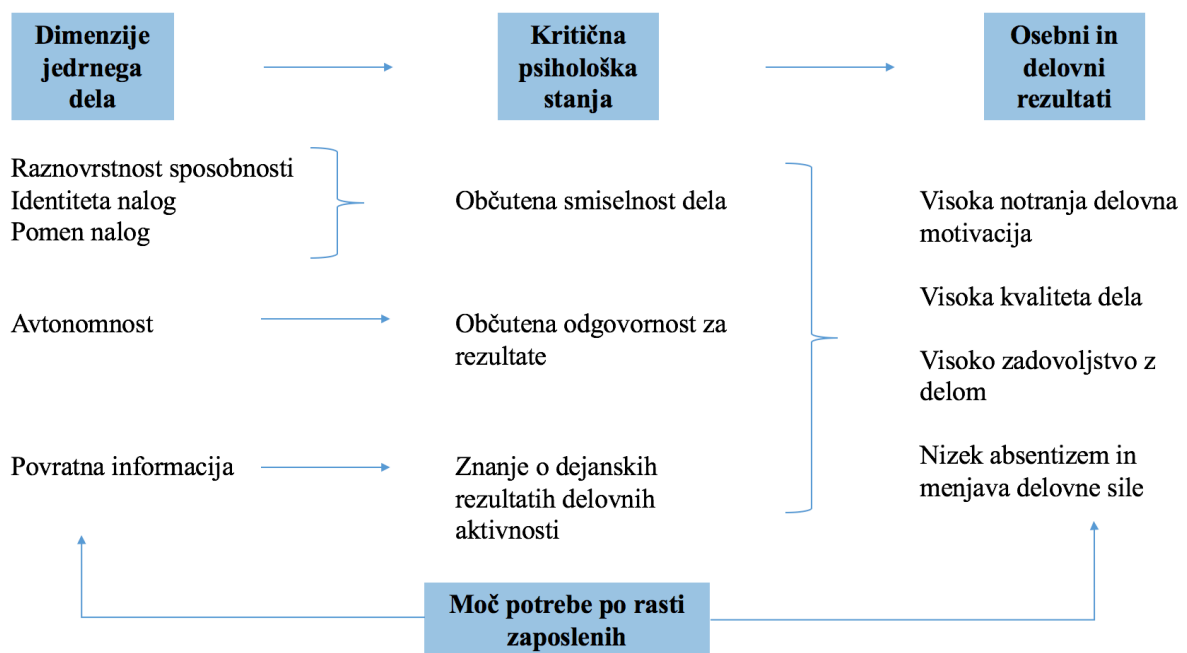
počuti bolje, je bolj vpleten in čuti večjo pripadnost delu, kar vodi k večji uspešnosti podjetja (Riordan, Vandenberg, & Richardson, 2005).

1.3.5.2 Model značilnosti dela

Hackman in Oldham (1980) sta razvila model oblikovanja delovnega mesta glede na določene karakteristike. Model je nadgradnja Herzbergove dvofaktorske teorije in je zgrajen iz treh glavnih gradnikov (Dimovski et al., 2005):

- dimenzije jedrnega dela,
- kritična psihološka stanja,
- osebni in delovni rezultati.

Slika 10: Model značilnosti delovnih mest



Vir: S. Robbins & T. Judge, *Essentials of Organizational Behaviour*, 2005, str. 56.

Pet dimenzij, s katerimi imamo možnost vplivati na motivacijo, sestavlja dimenzije jedrnega dela (Dimovski et al., 2005):

- Raznovrstnost sposobnosti predstavlja število različnih aktivnostih in spretnosti, potrebnih za izvršitev določene naloge. Delovna mesta s ponavljajočimi se aktivnostmi so običajno pusta in posledično manj motivacijska, medtem ko so raziskovalne dejavnosti raznolike in bolj motivacijske.

- Identiteta nalog predstavlja stopnjo celotnega delovnega procesa od začetka do končnega produkta ali storitve, v kateri se posameznik nahaja. V primeru, ko smo vpleteni le v del večje naloge, predvsem v primeru, ko ne vidimo celotne zgodbe oziroma končnega produkta, smo manj motivirani kot v primeru, ko se ukvarjamo s celovito rešitvijo od začetka procesa do končnega produkta.
- Pomen nalog predstavlja stopnja, na katero ima delo vpliv in na katero ima njen vidik pomen. Če smo del projekta z visoko prioriteto, ali če smo prisotni na stranskem projektu v podjetju, imamo različno stopnjo motiviranosti.
- Avtonomnost predstavlja stopnja, do katere ima posameznik avtonomijo, svobodo, diskretnost za planiranje in eksekucijo.
- Povratna informacija predstavlja obseg dela za pridobitev povratne informacije. Raziskovalne dejavnosti so lahko desetletja brez konkretnega rezultata.

Hackman in Oldhamova teorija pravi, da bolj ko vključimo zgoraj našteje dimenzije v delovno okolje, bolj bodo zaposleni motivirani, uspešni in zadovoljni (Robbins & Judge, 2005).

Naslednji gradnik teorije je kritično psihološko stanje, kjer model predpostavlja, da so ključne delovne dimenzije bolj atraktivne v primeru, ko posameznik doživi tri psihološka stanja. Raznolikost sposobnosti, identifikacija naloge in pomen naloge, vplivajo na psihološko stanje izkušanja ali doživljanja smiselnosti naloge. Avtonomija se doživlja kot odgovornost, medtem ko se povratna informacija doživlja kot učenje in s tem znanje. Glede na slednjo posameznik ve, kaj počne in kaj mora narediti, če želi napredovati. Psihološka stanja rezultirajo v osebnih in delovnih rezultatih, kot so visoka notranja delovna motivacija, visoka kvaliteta dela, zadovoljstvo z delom, nizek absentizem in menjave delovne sile.

Zadnja in pomembna komponenta, na kateri praktično sloni teorija, govori o posameznikovi želji po rasti in razvoju. Na posameznika z željo po zadostitvi nižjih potreb bo ta teorija imela manjši vpliv kot na posameznike željne po zadostitvah višjih potreb (Robbins & Judge, 2005).

1.4 Motivacijski profili

Kompleksna interakcija med osebnostnimi karakteristikami in okoliščinami, lahko predvidi splošno motivacijo (Bakker, Van Der Zee, & Lewig, 2006). Motivacija se osredotoča na doseganje posameznikovih ciljev, medtem ko se osebnostne karakteristike osredotočajo na procese in določanje prioritet za doseganje ciljev (Olson & Weber, 2004). Pri razlikovanju motivacijskih profilov so raziskovalci uporabljali različne motivacijske teorije (Chian & Wang, 2008; Wang & Biddle, 2001; Wang, Chatzisarantis, & Spray, 2002). Med popularnejšimi je Decijeva in Ryanova samo-deterministična teorija (angl. *self-deterministic*

theory, v nadaljevanju SDT). SDT temelji na več dimenzijskem pogledu motivacijskega koncepta in je izjema, saj loči med količino, zneskom ali intenzivnostjo motivacije od kakovosti in tipa motivacije. V nasprotju z nekaterimi teorijami SDT zanika trditev, da kvantiteta motivacije vodi neposredno v zelene dosežke, temveč zagovarja, da je pomembna tudi kakovost motivacije (Vansteenkiste, Sierens, & Soenen, 2009). SDT je robustna metoda, ki je bila razširjena na hierarhični model intrinzične in ekstrinzične motivacije z namenom prikaza motivacijskega procesa v treh hierarhičnih stopnjah: avtonomni motivi, kontrolirani motivi in amotivacija (Vallerand, 2000) (Tabela 3).

Avtonomni motivi se nadalje delijo v dve podskupini (Vallerand, 2000): intrinzična motivacija in na motivacijo, ki ni intrinzična, je pa osebne pomena. Intrinzična motivacija se navezuje na aktivnosti, ki so posamezniku všeč same po sebi. So vznemirljive, zabavne in zanimive. Obstajajo primeri, ko nismo intrinzično motivirani, vendar vidimo lastno korist v aktivnosti oziroma vedenju. Take aktivnosti nas lahko vodijo do osebnih ciljev in so stvar posameznikove izbire. Za obe avtonomni podskupini je značilno, da imata vir motivacije znotraj posameznika in omogočata psihološko svobodo. Avtonomni motivi se asociirajo z boljšim psihološkim počutjem, učinkovitejšim planiranjem in obvladovanjem časa, višjo predanostjo in željo, večjo vztrajnostjo in manjšim odlašanjem (Vansteenkiste, Sierens, & Soenen, 2009).

Kontrolirani motivi se prav tako delijo v dve podskupini (Vallerand, 2000): zunanja regulacija in tako imenovana "*introjected*" motivacija. Zunanja regulacija predstavlja motivacijo, ki povzroča največji pritisk na posameznika in pri kateri je posameznik najbolj izpostavljen nadzoru. Motivi zunanje motivacije so izogibanje kazni, dosežek nagrade ali doseganje zunanjih pričakovanj. Pritisk ne izvira vedno iz zunanjih virov, ampak je lahko tudi interne narave. Negativni občutki krivde, sramota, ponos in povečanje ega so označeni kot "*introjected*" motivi. V takih primerih posameznik ne sprejme motivov kot svojih, vendar čuti vzrok v okolici oziroma družbi. Kontrolirani motivi imajo zunanji lokus vzroka, kjer so povodi za aktivnosti ali vedenje v zunanjem okolju. Študije so razkrile, da kontrolirani motivi napovedujejo velik spekter neželenih rezultatov, kot so slabo prilagodljive strategije, manj interakcije pri aktivnostih koncentracije in obvladovanje časa, manjša predanost in slabša uspešnost. Tako motivi običajno nastanejo v kaotičnih, zanikajočih in kontroliranih okoljih (Assor, Roth, & Deci, 2004)

Tabela 3: Delitev motivov znotraj SDT

Motivi	Vrsta motivacije	Lokus motivacije
Avtonomni motivi	Intrinzična motivacija	Interni
	Ne intrinzična motivacija, vendar osebnega pomena	
Kontrolirani motivi	Ekstrinzična motivacija	Eksterni
	"Introjected" motivacija	

Vir: Povzeto po R. J. Vallerand, Deci & Ryan's *Self-Determination Theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*, 2000.

Za identifikacijo motivacijskih profilov je predlagan pristop osredotočenja na osebo (angl. *person-centered approach*) (Magnusson, 1998). Primarni namen analize osredotočene na osebo je kategorizacija posameznikov v skupine s podobnimi motivacijskimi profili. Primer takega pristopa je klasterska analiza. Klasterska analiza omogoča grupiranje homogenih skupin posameznikov, ki delijo podobne motivacijske karakteristike. Natančneje, klaster analiza grupira posameznike s ciljem povečanja medskupinskih razlik in minimizira znotraj skupinske variable.

Vansteenkiste (2009) pravi, da s pristopom usmerjenim na posameznika definiramo štiri tipe motivacijskih profilov (Tabela 4).

- Kvalitetni profil predstavlja posameznike z izraženimi avtonomnimi motivi in minimalno prisotnostjo kontroliranih motivov.
- Kvantitetni profil združuje posameznike z izraženimi tako avtonomnimi kot kontroliranimi motivi.
- Nizko kvantitetni profil predstavlja posameznike z nizko avtonomnimi in kontroliranimi motivi.
- Nizko kvalitetni profil združuje osebe z nizkimi avtonomnimi in izraženimi kontroliranimi motivi.

Tabela 4: Klasifikacija motivacijskih profilov po SDT

		Avtonomni motivi	
		Visoki	Nizki
Kontrolirani motivi	Visoko	Kvantitetni profil	Nizko kvalitetni profil
	Nizko	Kvalitetni profil	Nizko kvantitetni profil

Vir: Povzeto po M. Vansteenkiste, *Motivational Profiles From a Self-Determination Perspective: The Quality of Motivation Matters*, 2009.

Frey in Osterloch (2002) sta razvila svojo teorijo motivacijskih profilov. Ugotovila sta da imamo različni posamezniki različne življenjske cilje. Posledično imajo izbrane motivacijske spodbude različne vplive na uspešnost. Zaposlene delita na intrinzično in ekstrinzično motivirane, podobno kot Deci in Ryan. Intrinzično motivirane delita v tri skupine:

- lojalne,
- formalne,
- avtonomne.

Lojalni tipi se identificirajo s cilji podjetja, formalni tipi se osredotočajo na pravila in postopke kot so določeni v podjetju, medtem ko se avtonomni tipi osredotočajo na svoje ideale.

Ekstrinzično motivirani posamezniki se delijo v dve skupini:

- maksimizirji prihodkov,
- iskalci statusa.

Maksimizirji prihodkov so osredotočeni na služenje denarja in potrošne dobrine, ter vidijo delo kot neprijetno dolžnost. Po drugi strani, iskalci statusa iščejo socialno primerjavo in vidijo delo kot orodje, ki jim omogoča pridobivanje višjega naziva in posledično statusa v družbi. Taka delitev nam lahko pomaga pri določanju motivacijskih spodbud in kreiranju personaliziranega motivacijskega okolja, saj ima vsaka skupina izbrane vrednote in cilje. Maksimizirji prihodkov bodo bolj motivirani z nagrajevanjem po učinku, kjer je nagrada denarna in ne bonitetna. Iskalci statusa so prav tako motivirani z nagrado, vendar je pomembno, da se s tem diverzificirajo od ostalih. Torej ni potrebno, da je nagrada v obliki denarja. Nagrajevanje po učinku v obliki plačila lahko v nekaterih primerih tudi zmanjša uspešnost. Lojalni tip si lahko predstavlja to inciativo, kot slabo opravljeno delo. Formalni tip si prav tako lahko predstavlja, da si podjetje želi spremeniti način, kako opravlja naloge. Avtonomni tip bi izgubil motiviranost, saj si predstavlja, da je njegov koncept samomotiviranosti pod vprašajem. Podobne zaključke dobimo tudi pri nematerialnih inicitivah, kjer ima vsaka skupina svoj pogled in razumevanje njihovega pomena.

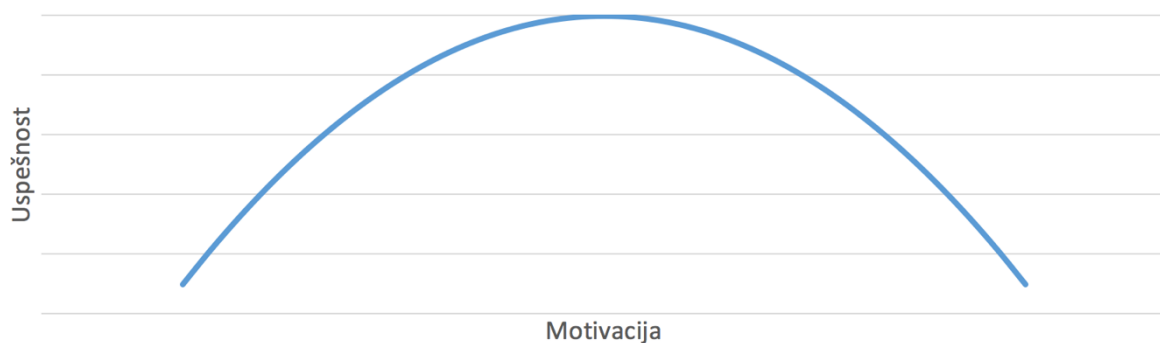
Karakteristike različnih tipov predlagajo, da imajo posamezniki različna pričakovanja in želje. Določene motivacijske spodbude imajo pozitiven vpliv na določeno skupino in negativen vpliv na drugo, zato je pomembno poznati in razumeti zaposlene.

2 VPLIV DELOVNE MOTIVACIJE NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Če povzamemo vsebino motivacijskih teorij, ugotovimo, da večinoma razlagajo, kaj in kako nas določene zadeve motivirajo. Odgovor na to vprašanje je pomemben, saj omogoča razumevanje, kaj in kako vplivati na naše vedenje. Managerji se poleg tega vprašanja sprašujejo, ali ima motivacija vpliv na uspešnost podjetja in kako motivirati, da bo uspešnost dosežena. Na prvi del vprašanja sta Deci in Gagne (2005) odgovorila z raziskavo, ki je potrdila vpliv motivacije na uspešnost podjetja. Pri njenih zaključkih moramo biti previdni, saj je Vroom (1964) že v preteklosti ugotovil, da ne smemo enačiti pojma motivacije in uspešnosti. Direktna izvršitev naloge ni izključno odvisna samo od motiviranosti, temveč imajo pomembno vlogo tudi drugi faktorji. Vroom je ugotovil, da kljub motiviranosti posameznik ne more uspešno opraviti naloge, če nima sposobnosti za njeno izvršitev. Po njegovem sta motivacija in sposobnost enako pomembna faktorja. Poleg tega je ugotovil, da je možno doseči večji uspeh s povečanjem sposobnosti motiviranih posameznikov, kot s povečanjem motiviranosti sposobnih posameznikov.

Vroom (1964) opisuje odnos motivacije in uspešnosti z invertirano funkcijo "U" (Slika 11).

Slika 11: Invertirana funkcija "U" - odnos motivacije in uspešnosti



Vir: Povzeto po V. Vroom, Work and motivation, 1964.

Invertirana funkcija "U" ponazarja, da motiviranost in uspešnost nista linearno povezani in da pri zahtevnih nalogah maksimalna motiviranost ne pomeni maksimalne uspešnosti. To trditev sta že v začetku 20. stoletja potrdila tudi Yerkes in Dodson (Yerkes & Dodson, 1908). Ekstremna motiviranost vodi v slabše rezultate kot zmerna motiviranost. V podkrepitev temu dejstvu sta možni vsaj dve razlagi. Prva predpostavlja, da visoka motiviranost zmanjša kognitivno območje, druga pa razlaga, da se visoko motivirani posamezniki bojijo neuspeha, kar vodi do nižje uspešnosti (Pinder, 1998).

Condly, Clark in Stolovitch (Condly, Clark, & Stolovitch, 2008) so z meta analizo raziskali vpliv raznih motivacijskih spodbud na uspešnost. Raziskava je omejena na monetarne in nemonetarne, vendar oprijemljive spodbude (neoprijemljive spodbude niso upoštevane v raziskavi). Ugotovitve dajo vedeti, da razne spodbude v povprečju povečajo uspešnost za 22 %, kar nakazuje na pomemben vpliv motivacijskih spodbud, ne glede na tip. V primerjavi monetarnih in nemonetarnih spodbud so se monetarne izkazale za uspešnejše. Glede monetarnih in nemonetarnih vplivov je bilo narejenih precej raziskav v zadnjih desetletjih in rezultati so si precej različni. Med zanimivejše ugotovitve lahko štejemo očitno izboljšano učinkovitost v primeru nagrajevanja ekipe v primerjavi z nagrajevanjem posameznika, kar vodi v pomisleke k postavitvi motivacijskega modela na nivoju skupine. Vendar moramo biti previdni, saj kot opozarjajo avtorji, niso le spodbude vir do uspeha, temveč tudi način njihove implementacije.

2.1 Motivacijski dejavniki

Pri pregledu literature vpliva motivacijskih dejavnikov na uspešnost naletimo na različne raziskave, osredotočene predvsem na razlike med intrinzično in ekstrinzično motivacijo. Že omenjena, Deci in Ryan (1985) predlagata večdimenzionalno konceptualizacijo motivacije, ki združuje tri motivacijske koncepte za ugotavljanje korelacije med motivacijo in uspešnostjo. Trije koncepti motivacijskih dejavnikov so: intrinzična motivacija, ekstrinzična motivacija in amotivacija. Intrinzična motivacija se navezuje na aktivnosti in vedenja, ki zadovoljujejo potrebe posameznika, torej so prijetna sama po sebi. V nasprotju s tem je ekstrinzična motivacija vzpodbujena iz okolice, torej ima zunanji lokus spodbude. Oba motivirana stanja se po SDT delita na avtonomne in kontrolirane motive, kjer v primeru avtonomnih posameznik opravlja naloge, ki jih je sam prostovoljno izbral in so skladne z njegovimi vrednotami. Kontrolirana motivacija pa je prisiljena motivacija, ki izvira izven posameznika (Deci & Ryan, 2000). Amotivirano stanje se nanaša na stanje, ko posameznik ni motiviran v aktivnosti in vedenja.

Najpogosteje uporabljene motivacijske spodbude lahko delimo v dve skupini: denarne in nedenarne spodbude. Armstrong (2007) pravi, da je denar pomemben motivator, saj zadovoljuje več potreb. Je nepogrešljiv faktor v življenju in je potreben za zadovoljevanje osnovnih potreb preživetja in varnosti. Prav tako lahko zadovoljuje višje potrebe, kot je samospoštovanje. Določene priznane študije potrjujejo denar kot pomemben motivator, druge ga zavračajo. Ryan, Gerhart in Minett (2004) ugotavljajo, da denar ni motivator za vsakega zaposlenega in prav tako ne v vseh okoliščinah. Ne glede na to pravijo, da je pomemben dejavnik pri večini zaposlenih.

Agrawal (2010) je preučeval motivacijo izvršnih direktorjev in prišel do zaključka, da intrinzične nagrade motivirajo izvršne direktorje, vendar ima po določenem časovnem obdobju denar celo višjo vlogo pri motivaciji. Prav tako je ugotovil, da imajo dolgoročne

spodbude manjši učinek na uspešnost kot kratkoročne spodbude, vezane na uspešnost. McClelland (1968) nasprotuje denarnim spodbudam in je zagovornik nedenarnih spodbud. Podkrepitev teh teorij najdemo v neuspešnem poizkusu motiviranja monotonih in dolgočasnih del. V primerih takih del ni dokazov, da z denarno nagrado na dolgi rok izboljšamo produktivnost. McClellandov pogled potrjuje študija Dewhurst, Guthridge in Mohr-a (2009), ki je raziskala več kot 1000 izvršnih direktorjev in je prav tako prišla do zaključka, da so nedenarne spodbude uspešnejše pri motiviranju kot denarne.

Oldham in Hackman (1975) sta ugotovila da je oblikovanje dela zelo pomemben nedenarni motivator. Postavila sta model značilnosti dela, s katerim poudarjata, da prisotnost določenih delovnih atributov poveča verjetnost posameznikove zaznave dela kot smiselnega, zaznave odgovornosti delovnih rezultatov in verodostojnosti znanja o rezultatih (Oldham & Hackman, 2010). Podobno je Lawler (1969) zagovornik spodbujanja notranje motivacije s prilagoditvijo delovnih karakteristik. Lawler predlaga, da mora vsak zaposleni prejeti povratno informacijo o svojem delu, pri delu uporabljati lastnosti, ki jih sam spoštuje in kot tretji faktor je označil sodelovanje in nadzor pri določanju ciljev.

Poleg intrinzičnih in ekstrinzičnih, denarnih in nedenarnih, ter spodbud oblikovanja dela se ponovno uveljavlja smiselnost dela kot pomemben motivator. Sprejemanje dela kot smiselnega lahko spodbudimo z vključevanjem zaposlenih v fazi planiranja ter organiziranja in jim omogočiti nadzor nad delom. Pomembna zagovornika, ki sta razvila model v pomoč managerjem za motiviranje zaposlenih, sta Roche in MacKinnon (1970). Glavna teza modela je narediti delo smiselno.

Condly, Clark in Stolovitch (2008) ugotavljajo, da ima tekmovalnost in konkurenca znotraj podjetja v povezavi z nagrado po uspešno opravljeni nalogi pomemben vpliv. Prav tako ima pomembno vlogo dolžina spodbude. Glede na njihovo raziskavo imajo dolgoročni programi večji vpliv na uspešnost kot krajši. Med večjimi vplivi na uspešnost se je izkazalo nagrajevanje skupine v primerjavi s posameznikom. Nasprotno imajo manjši vpliv spodbude, ki posamezniku določajo, kaj mora narediti, v primerjavi s spodbudami, ki prepuščajo kreativnost iskanja rešitve. Zelo pomemben zaključek raziskave je, da monetarne spodbude vodijo v boljše dosežke kot ne-monetarne spodbude.

Lipičnik in Možina (1993) zagovarjata spodnje motivacijske dejavnike:

- koristnost dela: zaposlenim je pomembno razumeti koristnost dela, ki ima pozitiven vpliv na motivacijo.
- Poznavanje cilja: poznavanje cilja ima pomembno vlogo pri izvršitvi nalog, saj nepoznavanje cilja lahko vpliva demotivacijsko.
- Delovne razmere: na zaposlene pozitivno ali negativno vplivajo medsebojni odnosi in socialne razmere.

- Pohvala in graja sta stimulatorja za izboljšanje učinkovitosti.
- Navodila za delo morajo biti enostavna, jasna in enoznačna.
- Tekmovalnost: tekmovanje se odvija med seboj in med zaposlenimi. Poskrbeti je potrebno, da imajo vsi enake možnosti do uspeha.
- Sodelovanje: s pomočjo sodelovanja je možno dvigniti uspešnost v primerjavi s posameznikovim delom.
- Plača deluje kot higienik. Ko preseže določeno vrednost, ne vpliva več kot motivator, v nasprotnem primeru pa vpliva kot spodbujevalec nezadovoljstva.

McGregor in Doshi (2015) sta prišla do zaključkov, da razlog, zakaj delamo, vpliva na uspešnost našega dela. Rezultate o tem, zakaj delamo, sta razvrstila v 6 kategorij: igranje (angl. *play*), namen (angl. *purpose*), potencial (angl. *potential*), emocijski pritiski (angl. *emotional pressure*), ekonomski pritisk (angl. *economic pressure*) in vztrajost (angl. *inertia*). Prvi trije razlogi so poimenovani direktni, saj so direktno vezani na delo, medtem ko so zadnji trije poimenovani indirektni, saj so posredno vezani na delo prek zunanjih dejavnikov. Raziskovalci so ugotovili, da direktni razlogi izboljšajo učinkovitost, medtem ko lahko indirektni razlogi škodijo. Prav tako je bilo ugotovljeno, da uspešna podjetja maksimizirajo direktne razloge in minimizirajo indirektno.

Kot vidimo, obstajajo različni pogledi na motivacijske dejavnike. Največ pozornosti so raziskave dale na intrinzične in ekstrinzične dejavnike, ki niso ekskluzivni, so pa najenostavnejši za identificirati in najlažje razumljivi managementu. V naši raziskavi bomo šli korak dlje in ugotavljali izraženost določenih drugih dejavnikov, ki so natančneje opredeljeni pri razlagi metode. Pri pregledu literature, vezane na dejavnike, ugotovimo, da rezultati raziskav niso enostranski. Določene raziskave poudarjajo prednosti intrinzičnih motivov, druge ekstrinzičnih. Za postavitev pravega motivacijskega modela je potrebno razumeti širšo sliko, od osebnostnih profilov, psihološkega stanja, okolja, do delovnih procesov. Zato je potrebno motivacijsko okolje prilagoditi glede na izbrano skupino ali posameznika.

2.2 Načini vodenja podjetja in motivacijski modeli

Skozi čas so se managerji posluževali različnih načinov managementa in spodbujanja zaposlenih. Podobno kot se razlikujejo motivacijske teorije, se prav tako razlikujejo managerski prijemi.

Nohria, Groysberg in Lee (2008) predlagajo motivacijski model, usmerjen na zadoščenje štirih čustvenih potreb: potrebe po akviziciji, vezavi, razumevanju in varnosti (Tabela 5). Model je zasnovan tako, da je vsaka potreba obdelana z različne organizacijske ravni:

- nagrajevalni sistem: potreba po akviziciji je najenostavneje zadovoljena z organizacijskim nagrajevalnim sistemom, ki mora uspešno diskriminirati dobro in slabo uspešnost. Nagrada mora biti vezana na uspešnost posameznika in skupine, ter mora najboljšemu kadru omogočati napredovanje in rast. Nagrajevalni model mora biti jasno definiran in objektivno.
- Kultura: najenostavnejši način za vzpodbudo tovarištva in s tem zadovoljevanja potrebe po povezanosti je močna podjetna kultura, ki spodbuja skupinsko delo, sodelovanje, odprtost in prijateljstvo.
- Oblikovanje delovnega mesta: potrebo po razumevanju potešimo s primerno oblikovanim delovnim mestom. Delo mora biti smiselno, zanimivo in izzivalno.
- Managiranje uspešnosti in proces alokacije virov: pošten, jasen in transparenten način managiranja uspešnosti zadovoljuje potrebo po varnosti. Zaposleni morajo razumeti in verjeti v določen sistem, tako se bodo sprostili in osredotočili na uspešnost.

Tabela 5: Organizacijski model motivacije

Potreba	Primarni nivo	Sekundarni nivo
Akvizicije	Nagrajevalni sistem	Jasno ločiti dobro od povprečne in slabe uspešnosti
		Vezati nagrado na uspešnost
		Plačati vsaj toliko kot konkurenca
Povezanosti	Kultura	Spodbujanje medsebojnega zanašanja in prijateljstva med zaposlenimi
		Vrednotiti sodelovanje in skupinsko delo
		Spodbujanje deljenja dobre delovne prakse
Razumevanja	Oblikovanje delovnega mesta	Oblikovanje delovnega mesta, ki ima izrazito in pomembno funkcijo v organizaciji
		Oblikovanje smiselnih delovnih mest, ki spodbujajo občutek prispevanja organizaciji
Varnosti	Upravljanje uspešnosti in proces alokacije virov	Povečati transparentnost procesov
		Poudarjati njihovo uspešnost
		Graditi zaupanje s transparentnim deljenjem nagrad, nalog in ostalih priznanj

Vir: N. Nohria, Employee Motivation. A Powerful New Model, 2008.

Dell (1995) predlaga prenos odgovornosti in opolnomočenje posameznika z namenom spodbudite motiviranosti. Managerji morajo dodeliti naloge, ki jih mora zaposleni sam preučiti in narediti plan izvršitve. To je v nasprotju s poenostavitvijo nalog in definiranja

izbranih opravil, ki je bilo značilno za obdobje po industrijski revoluciji. Iskanje rešitev in definiranje aktivnosti opredeli kot svobodno in kreativno delo, ki mora biti previdno nadzorovano s strani nadrejenih. V podporo, kako opolnomočiti zaposlene, Litter (2007) predlaga več načinov:

- poudarjanje samozavesti,
- visoka pričakovanja do dela,
- možnost sodelovanja pri odločanju,
- avtonomija pri izvršitvi aktivnosti,
- določanje izzivalnih in navdušujočih ciljev,
- omejevanje prisilne moči.

Možina (1994) pravi, da mora motivacijski model upoštevati sledeče lastnosti: pričakovanja, enakost in pravičnost.

- **Pričakovanja:** cilj motivacije je zadostiti pričakovanju. Če se pričakovanje zgodi, se počutimo zadovoljni. Managerji ne smejo vzbujati napačnih pričakovanj in obljubljeni nedosegljivo. Pričakovanja temeljijo na predpostavki, da je posameznik zmožen odločiti in spremeniti vedenje z namenom doseganja cilja.
- **Enakost:** zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili povrnjeno sorazmerno z vložkom. V primeru neprimernosti lahko pride do resnih težav pri produktivnosti, saj so zaposleni pripravljene ponovno balansirati razmerje. Balansiranje se lahko izraža v nižji intenziteti dela, sabotiranju dela, povečani odsotnosti in podobno. S ciljem izogibanja težav Možina predlaga poudarjanje enakosti med zaposlenimi, poslušanje zaposlenih, ter posamično odgovarjanje zaposlenim.
- **Pravičnost:** poleg primerjave med danim in prejetim vložkom zaposleni primerjajo tudi medsebojne razmere. Torej primerjajo pravičnost nagrajevanja sodelavcev. Če so nagrade za podobne vloške tudi podobne med zaposlenimi, si le-ti predstavljajo enakovredno obravnavanje zaposlenih. V nasprotnem primeru se lahko zazna nepravičnost, ki ima ponovno slabe posledice na učinkovitost in uspešnost.

Skozi zgodovino se je večkrat pojavil in je še vedno aktualen model managementa podjetja MBO. Drucker je leta 1954 s knjigo *The Practice of Management* začel širiti ciljno vodenje ali angleško *management by objective*. MBO je način managementa podjetja s pomočjo jasno definiranih izbranih ciljev podjetja, ki jih management postavi, planira in meri skupaj z zaposlenimi. S tem procesom se delo razdeli na posamične korake, kar naredi delo manj stresno in bolj učinkovito. Poleg tega omogoča zaposlenim slediti napredku in doprinosu podjetju. Ključno načelo MBO-ja je postavitve managerskega informacijskega sistema za merjenje aktualnih aktivnosti, dosežkov in uspešnosti glede na določene cilje. Drucker trdi, da

so glavne koristi MBO-ja motiviranost in zaveza zaposlenih k izpolnitvi ciljev, ter izboljšana komunikacija med managementom in zaposlenimi. Pomemben del MBO-ja se začne z definiranjem ciljev, določanjem poteka, kako bo cilj dosežen in izbiro načina merjenja, ki poteka v sodelovanju med zaposlenim in managementom. Drucker pravi, da sodelovanje pri postavitvi ciljev, planu izvršitve, merjenju in prejemanju povratne informacije vodi v povečano pripadnost in predanost k izvršitvi le-teh. Implementacija MBO zahteva 5 korakov. Prvi je postavitve ali ponovna revizija obstoječih ciljev podjetja, ki izvirajo iz poslanstva in vizije. Sledi prenos organizacijskih ciljev na zaposlene, kjer Drucker uporablja okrajšavo SMART (krajshe za angl. *Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time-bound*) za jasno definirane cilje. Tretji korak je stimuliranje zaposlenih pri sodelovanju k definiranju posameznikovih ciljev. Posameznikovi cilji so usklajeni s cilji organizacije, ki so bili primerno deljeni z zaposlenimi. Predzadnji korak je spremljanje napredka. Zadnji korak pa evalvacija in nagrajevanje. V tem koraku je pričakovati iskreno povratno informacijo za opravljeno delo.

V zadnjem obdobju se kot način postavljanja ciljev in komuniciranja ključnih usmeritev podjetja vse bolj širi uporaba metode postavljanja ciljev in izidov, imenovana *Objectives and Key Results* (v nadaljevanju OKR). OKR-ji predstavljajo cilje in aktivnosti za krajše in daljše časovno obdobje, kjer cilji (angl. *Objectives*) predstavljajo odgovor na vprašanje, kaj si podjetje želi doseči in, izidi (angl. *Results*) predstavljajo merljiv način, kako bodo cilji doseženi. Namen OKR-jev je povezati cilje podjetja, skupin in posameznika v merljive aktivnosti, z namenom usmeritve celotnega gibanja k skupnemu cilju. Transparentna in javna objava vseh OKR-jev omogoča usmeritev posameznika v vsakem trenutku. OKR-ji izvirajo iz Intel-a, kjer jih je kasneje množično razširil, predvsem v razvojno usmerjena tehnična podjetja, John Doerr (Levy, 2011). V nasprotju z ostalimi modeli je velik preskok v transparentnosti narejen z javno objavo vseh OKR-jev, z najvišjim managementom na čelu. OKR-ji višjega managementa so praktično usmeritve po hierarhiji navzdol in zaradi njihove transparentnosti lahko vsak posameznik preveri, če so njegove aktualne aktivnosti v skladu z usmeritvami podjetja in skupine. Implementacija OKR-jev zahteva štiri korake. Prvi je določitev časovnega intervala OKR-ja. Najpogosteje je to kvartalna osnova, vendar je interval specifično izbran pri vsakem podjetju. Drugi korak je določitev ciljev in aktivnosti, kako bodo cilji doseženi. Tretji korak so redni, načeloma tedenski pregledi aktivnosti in zadnji korak je ocenjevanje uspešnosti izpolnitev le-teh.

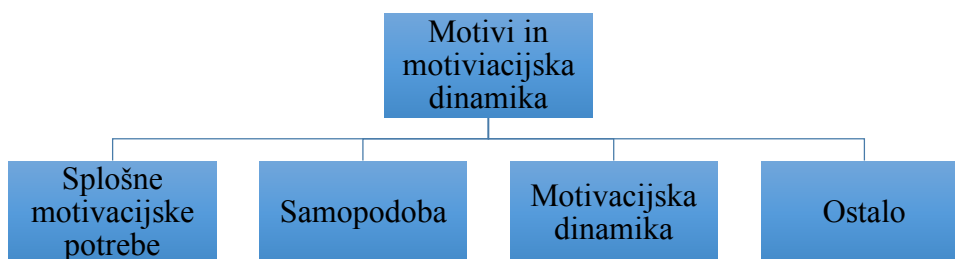
3 PREGLED MOŽNIH ANALIZ MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

3.1 Raziskovalne metodologije

V preteklih stotih letih se je razvilo precej motivacijskih teorij, vendar nekoliko manj je razvitih metodologij, ki merijo motivacijske dejavnike posameznika in skupine. Modeli se med seboj precej razlikujejo in niso vsi osredotočeni le na merjenje in ugotavljanje motivov. Nekateri modeli merijo motivacijsko dinamiko, drugi merijo motive, tretji vrednote in podobno (Mayer, Faber, & Xu, 2007).

Mayer (2007) predlaga delitev metodologij v štiri obširne kategorije glede na namen oziroma vsebino meritev motivacijskih dejavnikov (Slika 12). V prvo kategorijo uvršča metodologije, ki merijo splošne motivacijske potrebe. Med take potrebe štejemo potrebe po moči, dosežkih, intimnosti, pripadnosti. Drugo kategorijo opisujejo motivi, med katere štejemo predstavnike samoaktualizacije in samopodobe, ki dajeta v ospredje posameznika in njegov pogled na motivacijo. Tretja kategorija se navezuje na motivacijsko dinamiko, ali na način, kako so motivi integrirani v posameznikovem psihološkem vidiku. Metodologije v tem sklopu primerjajo vpliv oziroma vir samomotiviranja v primerjavi z vplivom zunanjih dejavnikov. Četrta kategorija povzema manjše izbrane metodologije, osredotočene na spoznanja, dvoumnost in tolerance med drugimi.

Slika 12: Delitev metodologije po Mayerju

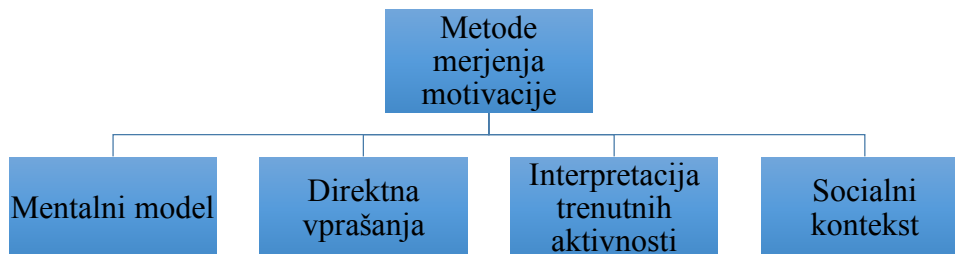


Vir: Povzeto po J. D. Mayer, Seventy-five years of motivation measures (1930–2005): A descriptive analysis, 2007, str. 12.

Prav tako obstajajo razlike med metodami v načinu, kako meriti motivacijske dejavnike. V grobem lahko razdelimo načine prav tako v štiri kategorije (Slika 13). Prva kategorija ocenjevalnih modelov se osredotoča na mentalni model, kjer s pomočjo dvoumnih slik posameznik razvije zgodbo. Druga kategorija s pomočjo direktnih vprašanj ugotavlja dejavnike in s tem deluje kot samopodoba. Tretja kategorija posredno s pomočjo vprašanj o trenutnih aktivnostih in njenimi interpretacijami ugotavlja trenutne dejavnike motivacije.

Četrta kategorija je osredotočena na socialni kontekst. V tej kategoriji se metode omejujejo na izbrana področja, kot so delovno okolje, šola, šport (Mayer, Faber, & Xu, 2007).

Slika 13: Metode merjenja motivacijskih dejavnikov



Vir: Povzeto po J. D. Mayer, *Seventy-five years of motivation measures (1930–2005): A descriptive analysis*, 2007, str. 13.

Kot vidimo, se načini merjenja motivacijskih dejavnikov razlikujejo glede na vsebino in način merjenja, kar je pripeljalo do ugotovitve, da določene metodologije preučujejo iste dejavnike, vendar so rezultati lahko precej različni med seboj (Campbell & Fiske, 1959). Na podlagi te ugotovitve so raziskave pokazale, da različne metodologije merjenja motivacijskih dejavnikov merijo različne lastnosti posameznika in jih pridobivajo iz različnih mentalnih procesov (McClelland, Koestner, & Weinberger, 1989). Glede na ugotovitve Mayer (2007) predlaga uporabo različnih modelov vrednotenja, saj se tej razlikujejo, po drugi strani pa nam omogočajo širše razumevanje in ocenjujejo posameznika iz različnih psiholoških vidikov in stanj.

3.2 Pregled najpogosteje uporabljenih vprašalnikov

V primerjavi s številnimi motivacijskimi teorijami je relativno malo vprašalnikov, s katerimi meriti motivacijske dejavnike (Gagné, Forest, & Gilbert, 2010). V Sloveniji je edini vprašalnik, Lestvico delovnih motivov, razvil Pogačnik leta 1992. Prav tako je le redko kateri preveden v slovenski jezik (študentje psihologije, generacija 2009, 2012/2013).

V preteklosti se je pogosto uporabljalo ista vprašalnika za merjenje zadovoljstva in merjenje delovne motivacije. To sta *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) in *Porter Need Satisfaction Questionnaire* (PNSQ). Najpogosteje uporabljeni vprašalniki do leta 2005 je MSQ, ki je v bistvu namenjen merjenju delovnega zadovoljstva (Mayer, Faber, & Xu, 2007). Podobno tudi PNSQ meri zadovoljstvo posameznikovih potreb, ki jih deli na pet področij: varnost, socialne potrebe, samo-aktualizacija, avtonomija in spoštovanje.

Na splošno je večina vprašalnikov starih več desetletij, izjemi sta *Motivation at Work Scale* (MAWS) in *The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS). Omenjena vprašalnika sta osredotočena na ugotavljanje specifične komponente motivacije. Poleg vprašalnikov, ki merijo specifične komponente motivacije, ločimo tudi vprašalnike, osredotočene na merjenje splošne komponente motivacije. Le-ti so bili do sedaj redkeje uporabljeni. Najpogosteje uporabljeni so *Thematic Aperception Test* (TAT), *Personality Research Form* (PRF) in *Motivation Analysis Test* (MAT).

3.3 Izbrani vprašalnik

Za analizo dejavnikov delovne motivacije v slovenskem podjetju smo izbrali vprašalnik *Motivation Source Inventory* (MSI). Vprašalnik se je razvil, ko sta Barbuta in Scholla (1998) zmotila raznolikost in razpršenost vprašalnikov ter njihovi različni rezultati. Zato sta se odločila, da razvijeta model, ki povzema različne teorije (Tabela 6). Razvila sta model klasifikacije motivacijskih dejavnikov, ki povzema različne teorije in njihove zaključke združuje v pet kategorij motivacijskih dejavnikov:

- notranja motivacija (intrinzična motivacija),
- zunanja ali instrumentalna motivacija (ekstrinzična motivacija),
- zunanji koncept sebe,
- notranji koncept sebe,
- ponotranjenje ciljev.

Tabela 6: Primerjava MSI z motivacijskimi teorijami

Teorija	Notranja motivacija	Zunanja motivacija	Zunanji koncept sebe	Notranji koncept sebe	Ponotranjenje ciljev
Alderfer (1969)	Obstoj	/	Pripadnost	Rast	/
Maslow (1954)	Fiziološke potrebe	Varnost	Socialne	Spoštovanje	Samo aktualizacija
Herzberg (1968)	/	Higieniki	Higieniki	Motivatorji	/
McClelland (1964)	Intrinzične potrebe	Instrumentalne potrebe	/	Osebni standardi	/

Vir: J. E. Barbuta, *Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation*, 1998, str. 1018.

Notranji proces motivacije ali intrinzična motivacija je tista, ki spodbudi posameznika v aktivnost ali vedenje sama po sebi. V tem primeru deluje delo kot motivator in posameznik

uživa v aktivnosti ali vedenju. Posamezniki z izraženimi notranjimi motivi motivacije niso motivirani s standardnimi zadolžitvami in nagradami, temveč je za njih največji vir motivacije zanimivo delo. V primeru možnosti izbire med različnimi nalogami bo notranje motivirana oseba izbrala nalogo, ki jo najbolj veseli (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999). Po Maslowovi teoriji potreb so to fiziološke potrebe, po Alderferjevi teoriji pa eksistenčne potrebe.

V primerih, ko posameznika motivira zunanja oprijemljiva nagrada, kot je denar, pravimo, da je pod vplivom zunanje ali ekstrinzične motivacije. Posamezniki z izraženo zunanjo motivacijo se zavedajo, da doseganje posameznih in skupinskih dosežkov vodi v materialne nagrade, kar jih tudi najbolj motivira. V primeru različnih delovnih nalog tako motivirana oseba izbere aktivnosti, naloge, ali procedure z največjo verjetnostjo, da doseže želen rezultat. Med možnimi delovnimi nalogami bo izbrala tisto z največjo ekstrinzično nagrado. Instrumentalno motivacijo lahko navezujemo na Maslowovo potrebo po varnosti in Alderferjevo potrebo po eksistenci.

Zunanji koncept sebe predstavlja motivacijski dejavnik, ki se nanaša na zunanje družbeno okolje. Posameznik išče potrditev lastnosti, kompetenc in vrednot v družbi, ter se vede glede na njene zahteve. V primeru možnosti izbire različnih nalog bo tako motivirana oseba izbrala nalogo, ki mu bo zagotovila pozitivne družbene povratne informacije. Z Maslowovo hierarhijo potreb lahko povlečemo vzporednice s socialnimi potrebami (ljubezen, pripadnost), z ERG teorijo pa s potrebo po povezanosti.

Notranji koncept sebe predstavlja vir motivacije, kjer posameznik vidi potrebo po svojem doprinosu za uspešno opravljeno aktivnost. Posameznik si postavi želene lastnosti, kompetence in vrednote, ki postanejo njegov ideal. V primeru različnih nalog bo posameznik s tako izraženim virom motivacije izbral tisto, ki bo zadovoljila njegove vrednote, ideale in pri kateri bo uporabil svoje kompetence. Vir sovпада z Maslowovo potrebo po ugledu in samospoštovanju, ter Alderferjevo potrebo po rasti.

Oseba z izraženim procesom posebitve ciljev sprejme cilj kot izziv, ki ga želi doseči ne glede na zunanjo nagrado ali svoje vrednote. Povratne informacije so pomembne, saj podajo informacijo o uspešnosti doseganja cilja. V primeru različnih nalog bodo tako motivirani posamezniki izbrali nalogo, kjer imajo kot posamezniki ali skupina največjo verjetnost, da jo uspešno zaključijo. Samopotrjevanje je sorodna potreba Maslowove teorije.

MSI vprašalnik je primeren za ugotavljanje kontekstualnih karakteristik motivacijskih virov posameznika, to je odgovor na vprašanje, kako zunanji faktorji vplivajo na posameznikovo motiviranost. Z odgovorom na to vprašanje lahko s pomočjo prilagoditve motivacijskega okolja izboljšamo kakovost posameznikove motivacije. Z vprašalnikom lahko preverjamo prisotnost dominantnih virov motivacije, oziroma kakšen vpliv ima posamična komponenta,

in je primeren tudi za predvidevanje vedenja, s čimer lahko izboljšamo uspešnost posameznika (Slika 14).

Slika 14: Motivation Source Inventory - MSI



Vir: S. Bodur, Nurses working motivation sources and related factors: A questionnaire survey, 2015, str. 71.

4 RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V SLOVENSKEM PODJETJU

Namen magistrskega dela je s pomočjo sistematično povezanega znanja literature in empirične raziskave izboljšati motiviranost v slovenskem podjetju. Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi zbranih primarnih podatkov analizirati, identificirati in klasificirati motivacijske dejavnike zaposlenih v slovenskem podjetju. Poleg identifikacije in klasifikacije motivacijskih dejavnikov je dodaten cilj preučiti obstoj razlik znotraj posameznih skupin. Temeljni vprašanji, na kateri odgovarjamo, sta:

- kaj motivira zaposlene v slovenskem podjetju?
- Kako se dejavniki delovne motivacije razlikujejo med posameznimi skupinami oziroma vzorci?

Raziskava je bila narejena v slovenskem podjetju, ki targetira visoko specializirane industrijske proizvode, z več kot pol stoletja dolgo tradicijo in globalno prisotnostjo na treh kontinentih (ZDA, Evropa, Azija). Z več kot 3.000 globalno zaposlenimi ima izvršne funkcije in velik del storitvenih funkcij (komerciala, razvoj, kakovost, finance, logistika) še vedno

lociran v Sloveniji, vendar imajo tudi posamezna podjetja izven Slovenije svojim zahtevam primerno funkcijsko razdelitev.

Podjetje je v zadnjih 17ih letih doseglo izjemno rast in je v tem obdobju povečalo prihodke za več kot 10-krat. Podjetje je intenzivno eksportno usmerjeno, kjer so glavni trgi države znotraj Evropske unije. Hitra rast se lahko zahvali organski rasi in uspešnim akvizicijam, ki potekajo znotraj načrtane strategije znotraj treh industrij. Želja je po uravnoveženem portfelju z osredotočenostjo na avtomobilsko industrijo, energetski sektor ter gradbeništvo in industrijsko tehnologijo.

4.1 Metodologija

Za temelje analize dejavnikov delovne motivacije v slovenskem podjetju smo izbrali vprašalnik MSI. MSI vprašalnik je v originalni obliki v angleškem jeziku, vendar smo ga glede na slovensko ciljno publiko prevedli v slovenski jezik (Priloga 1). Vsebinsko je vprašalnik razdeljen v 5 kategorij oz. motivacijskih dejavnikov (notranja motivacija, zunanja motivacija, zunanji koncept sebe, notranji koncept sebe in ponotranjenje ciljev), ki jih opisuje po 6 vprašanj, skupaj 30 vprašanj. Vprašanja se vrednotijo s sedem stopenjsko lestvico, kjer "1" pomeni *se sploh ne strinjam* in "7" pomeni *popolnoma se strinjam*. Skupni seštevek odgovorov posamezne kategorije predstavlja vpliv posamezne kategorije k celoti. Za izvajanje raziskave s pomočjo MSI metode je predlagana stopnja izobrazbe diplomiran psiholog, vendar smo se glede na predhodne raziskave odločili uporabiti ta model brez priporočene izobrazbe, oziroma podpore.

Raziskava motivacijskih dejavnikov je bila opravljena v slovenskem razvojno-proizvodnem podjetju. Podatki so bili pridobljeni s pomočjo dveh vprašalnikov. Prvi del je vezan na slovenski prevod MSI vprašalnika, s katerim smo želeli ugotoviti in primerjati MSI seštevek in vpliv posameznih dejavnikov k skupni vsoti. Dodatno nas je zanimalo, če obstajajo razlike med posameznimi spremenljivkami, kot sta med drugim spol in izobrazba. V drugem delu vprašalnika smo zbrali demografske lastnosti za splošno razumevanje vzorca. Vzorec anketirancev je naključen, vendar osredotočen na storitvene funkcije v podjetju. Zaposleni v storitvenih oddelkih razvojno-proizvodnega podjetja locirani v Sloveniji, so prejeli vprašalnik v elektronski obliki. Storitveni oddelki zajemajo oddelki komercialne (prodaje in nabave), razvoja in raziskav, kakovosti, financ in logistike. Vprašalnik je prostovoljne in anonimne narave, ter je bil poslan naključnemu številu in naključnim udeležencem.

4.2 Razlaga statistične metode

Za obdelavo vprašalnika smo uporabili dve orodji. Osnovno demografsko razdelitev v grafično podobo nam omogoča že Googlovo orodje, s pomočjo katerega smo pridobili

odgovore na ankete – Google Forms. S pomočjo Googlovega orodja smo razložili vzorec glede na število odgovorjenih vprašalnikov, delitev na spol, starost in stopnjo izobrazbe. Za nadaljnjo statistično obdelavo smo uporabili program SPSS. S pomočjo SPSS-a smo naredili deskriptivno analizo podatkov, ter testirali teze (inferenčno analizo), s katerimi smo poiskali sorodnosti in razlike med različnimi skupinami. Pri preverjanju povprečij spremenljivk smo uporabili t-test, kjer smo primerjali sorodnosti povprečij dveh spremenljivk.

Na glavno raziskovalno vprašanje, kaj motivira zaposlene v slovenskem podjetju, smo odgovorili s pomočjo deskriptivne analize MSI vprašalnika. Za vsako od petih kategorij smo izračunali povprečno vrednost in standardni odklon, ter preverili skupni vpliv vseh spremenljivk, skupni MSI koeficient.

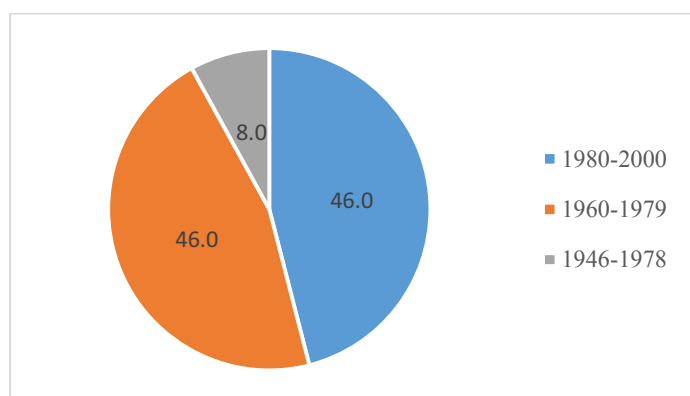
Za odgovore na drugo oziroma preostala vprašanja smo uporabili inferenčno analizo, kjer smo testirali določene hipoteze, s katerimi smo potrdili ali ovrgli sorodnosti med in znotraj spremenljivkami. Hipoteze smo testirali s pomočjo t-testa in testa ANOVA. Za primerjavo dveh neodvisnih spremenljivk, kjer preverjamo, ali se povprečna vrednost spremenljivke razlikuje med dvema skupinama enot, kot sta razlike med moškim in ženskim spolom, smo uporabili neodvisni t-test. Pri preverjanju enakosti povprečja spremenljivk med več kot dvema skupinama enot uporabimo analizo variance ali test ANOVA. Test ANOVA smo med drugim uporabili pri preverjanju razlik med generacijami zaposlenih, kjer imamo le-te razvrščene v 3 generacijske razrede.

4.3 Interpretacija rezultatov

4.3.1 Opisna statistika

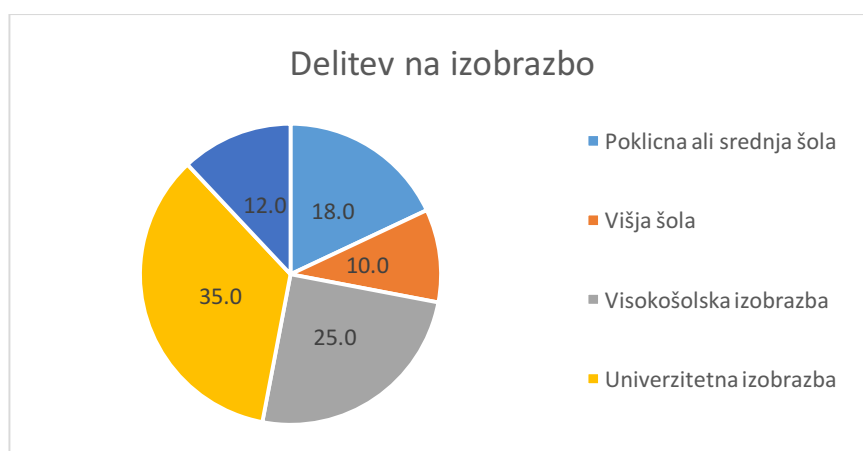
Za širše razumevanje raziskovane populacije smo najprej opravili pregled opisne statistike. Anketo je pravilno izpolnilo 91 anketirancev, od tega je sodelovalo 42 % žensk in 58 % moških. Večina delovne sile predstavljajo predstavniki tako imenovane generacije Baby - boomer-jev, ki so v tej raziskavi opredeljeni z obdobjem rojstva med letoma 1960 do 1979 in predstavniki tako imenovane generacije Millennialsov, ki so opredeljeni z rojstvom med 1980 in 1990.

Slika 15: Delitev populacije glede na starostne skupine (v %)



Gleda na izobrazbo je portfelj zelo raznolik in uravnotežen. Najštevilčnejši udeleženci imajo univerzitetno izobrazbo (35,2 %), sledijo jim zaposleni z visokošolsko izobrazbo (25,3 %) in poklicno ali srednjo šolo (17,6 %). Občuten je tudi delež zaposlenih s specializacijsko, magistrsko, ali doktorsko izobrazbo (12,1 %).

Slika 16: Delitev populacije glede na stopnjo izobrazbe (v %)



Kot zanimivost, skoraj 75 % vprašanih živi v okolici delovnega mesta (razdalja manj kot 30km) in slabih 88 % anketirancev ne kadi.

4.3.2 Analiza rezultatov

1. raziskovalno vprašanje: Kaj motivira zaposlene v slovenskem podjetju?

Iz rezultatov opisne statistike je razvidno, da je 91 anketirancev pravilno odgovorilo na vsa vprašanja. Vzorec anketirancev ima skupno povprečno vsoto motivacijskih dejavnikov (angl.

motivation score index - MSI) 164,71 enot (Tabela 7). Največji doprinos k MSI ima ponotranjenje ciljev s 34,83 enotami, najmanjši doprinos pa zunanja motivacija s 31,84 enotami. Največjo razpršenost rezultatov najdemo v zunanjih motivacijskih dejavnikih, kjer je standardni odklon 6,36 enot. Najmanjšo razpršenost pa najdemo med notranjimi motivacijskimi dejavniki s standardnim odklonom 3,96.

Tabela 7: Skupni MSI in doprinos posameznega motivacijskega dejavnika

	Notranja motivacija	Zunanja motivacija	Zunanji koncept sebe	Notranji koncept sebe	Ponotranjenje ciljev	Skupni MSI
Srednja vrednost	32,18	31,84	32,03	33,82	34,83	164,71
n	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00
Std. odklon	3,96	6,36	4,93	4,50	5,49	19,73

Glede na ugotovljeno, smo želeli preveriti, ali obstajajo razlike v skupnem MSI indeksu med ženskami in moškimi. Za primerjavo razlik med spoloma smo uporabili t-test.

2. raziskovalno vprašanje: Ali obstajajo razlike v skupnem seštevku MSI med ženskim in moškim spolom?

- H0: Skupni seštevek MSI je pri ženskah in moških enak.

$$H0: \sigma_z = \sigma_m \quad (1)$$

- H1: Skupni seštevek MSI je pri ženskah večji kot pri moških.

$$H1: (\sigma_z > \sigma_m) \quad (2)$$

Za odgovor na to vprašanje smo postavili ničelno tezo, ki trdi, da je skupni seštevek pri ženskah in pri moških enak. V primeru, da lahko to trditev ovržemo z določeno stopnjo zaupanja (<5 %), lahko trdimo, da ima ženska populacija višji skupni MSI količnik, saj smo z opisno statistiko ugotovili, da imajo ženske v povprečju nekoliko bolj izraženo skupno vsoto motivacijskih dejavnikov s povprečno vrednostjo 170 enot (Tabela 8), v primerjavi z moško povprečno vrednostjo 160. Največji doprinos skupnemu seštevku MSI tako pri ženskah kot pri moških ima dejavnik ponotranjenja ciljev, kjer pri ženskah prinaša dobrih 36, pri moških pa 34,8 enot. Pri ženskah ima najnižji doprinos notranja motivacija (32,6), pri moških pa zunanja podoba sebe (30,9).

Tabela 8: Rezultati opisne statistike MSI vprašalnika in primerjava motivacijskih dejavnikov med moškimi in ženskami

Spol		Notranja motivacija	Zunanja motivacija	Zunanji koncept sebe	Notranji koncept sebe	Ponotranjenje ciljev	Skupni MSI
Ženski	Srednja vrednost	32,57	33,00	33,63	35,00	36,07	170,28
	n	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00
	Std. odklon	3,94	5,71	4,35	4,13	4,96	17,12
Moški	Srednja vrednost	31,90	31,01	30,88	32,98	33,94	160,73
	n	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00
	Std. odklon	4,00	6,72	5,03	4,59	5,72	20,64

Tabela 9: Rezultat t-testa neodvisne spremenljivke skupni MSI med ženskim in moškim spolom

	Vsota kvadratov	Srednja vrednost kvadratov	F	Značilnost
Med skupinama	2020,014	2020,014	5,443	0,022

Rezultati t-testa neodvisne spremenljivke skupni MSI so prikazani v tabeli 9, iz katere je razvidna vrednost $p=0,022$ ($<0,05$). S tem rezultatom lahko ničelno domnevo o enakosti skupnega seštevka MSI med ženskim in moškim spolom zavrnamo pri tveganju manjšim od 5 %. Na vprašanje, ali obstajajo razlike v skupnem seštevku MSI med ženskim in moškim spolom lahko pritrdilno odgovorimo in trdimo, da imajo ženske v našem vzorcu statistično višji skupni izkupiček MSI s povprečno vrednostjo 170,3 v primerjavi s povprečno vrednostjo skupnega seštevka MSI pri moških, ki je 160,7.

Glede na statistične razlike v skupnem seštevku MSI med ženskami in moškimi se je postavilo dodatno vprašanje: iz katerih dejavnikov izvirajo razlike? Odgovor na to vprašanje smo preverili s t-testom, kjer smo postavili sledeči hipotezi:

- H_0 : Povprečna vrednost posameznih motivacijskih dejavnikov je med ženskami in moškimi primerljiva.

$$H_{01}: \sigma_{z1} = \sigma_{m1} ; H_{02}: \sigma_{z12} = \sigma_{m2} ; H_{03}: \sigma_{z3} = \sigma_{m3} ; ; H_{04}: \sigma_{z4} = \sigma_{m4} ; H_{05}: \sigma_{z5} = \sigma_{m5} \quad (3)$$

- H_1 : Povprečna vrednost posameznih motivacijskih dejavnikov je med ženskami višja v primerjavi z moškimi.

$$H1_1: \sigma_{z1} > \sigma_{m1} ; H1_2: \sigma_{z12} > \sigma_{m2} ; H1_3: \sigma_{z3} > \sigma_{m3} ; ; H1_4: \sigma_{z4} > \sigma_{m4} ; H1_5: \sigma_{z5} > \sigma_{m5} \quad (4)$$

Za testiranje ničelne hipoteze smo opravili t-test posamičnih motivacijskih dejavnikov med ženskami in moškimi. Na podlagi Levene-ovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri manj kot 5 % stopnji značilnosti (Priponka 6). P vrednosti t-testa (Tabela 10) pokažejo statistične razlike pri dejavniki zunanje podobe sebe (p=0,008), notranje podobe sebe (p=0,034) in ponotranjenja ciljev (p=0,067). Med ženskami in moškimi obstajajo statistično značilne razlike pri treh motivacijskih dejavnikih. Ženska populacija ima v povprečju bolj izražene dejavnike zunanje podobe sebe (33,6), notranje podobe sebe (35) in ponotranjenja ciljev (36).

Tabela 10: Primerjava posameznih motivacijskih dejavnikov med ženskami in moškimi

		Značilnost (2- stranska)	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike
Notranja motivacija	Enake variance	0,428	0,67	0,84
Zunanja motivacija	Enake variance	0,144	1,98	1,34
Zunanja podoba sebe	Enake variance	0,008	2,74	1,01
Notranja podoba sebe	Enake variance	0,034	2,01	0,93
Ponotranjenje ciljev	Enake variance	0,067	2,13	1,15

Podobno kot pri raziskavi razlik med spoloma smo želeli ugotoviti vpliv posameznega dejavnika na skupni MSI pri ostalih spremenljivkah, kot so obdobje rojstva, število let delavnih izkušenj, oddelek v podjetju, stopnja izobrazbe in oddaljenost doma od delovnega mesta.

3. raziskovalno vprašanje: Ali obstajajo razlike v posamičnem motivacijskem dejavniku med generacijami znotraj podjetja?

- H0: Med generacijami ni razlik znotraj posameznega motivacijskega dejavnika.

$$H0_1: \mu_{NM1} = \mu_{NM2} = \mu_{NM3} \quad (5)$$

$$H0_2: \mu_{ZM1} = \mu_{ZM2} = \mu_{ZM3} \quad (6)$$

$$H0_3: \mu_{ZK1} = \mu_{ZK2} = \mu_{ZK3} \quad (7)$$

$$H0_4: \mu_{NK1} = \mu_{NK2} = \mu_{NK3} \quad (8)$$

$$H0_5: \mu_{PC1} = \mu_{PC2} = \mu_{PC3} \quad (9)$$

- H1: Med generacijami so razlike znotraj posameznega motivacijskega dejavnika.

$$H0_1: \mu_{NM1} \neq \mu_{NM2} \neq \mu_{NM3} \quad (10)$$

$$H0_2: \mu_{ZM1} \neq \mu_{ZM2} \neq \mu_{ZM3} \quad (11)$$

$$H0_3: \mu_{ZK1} \neq \mu_{ZK2} \neq \mu_{ZK3} \quad (12)$$

$$H0_4: \mu_{NK1} \neq \mu_{NK2} \neq \mu_{NK3} \quad (13)$$

$$H0_5: \mu_{PC1} \neq \mu_{PC2} \neq \mu_{PC3} \quad (14)$$

Kot smo že ugotovili, predstavljata tako imenovani generaciji Baby boomerjev in Milenijcev večino anketirancev z 82 od 91-ih udeležencev, zato bomo komentirali samo te dve skupini. Glede na rezultate se Baby Boomerji in Milenijci praktično ne razlikujejo. Povprečni skupni seštevek MSI Baby Boomerjev znaša dobrih 166 enot, medtem ko je Milenijcev dobrih 165 enot (Tabela 11). Največji doprinos k skupnemu MSI prinašajo pri obeh skupinah dejavniki ponotranjenja ciljev. Najmanjši doprinosi se med skupinama razlikujejo, kjer so pri Baby Boomerjih zunanji dejavniki motivacije, pri Milenijcih pa dejavniki zunanje podobe sebe. Glede na p-vrednost analize varianc (Tabela 12) ne moremo zavrniti nobene izmed tez enakosti motivacijskih spremenljivk različnih obdobij rojstva, ki bi zagotavljala manj kot 5 % tveganje ($p < 0,05$).

Med generacijskimi skupinami ni statistično značilni razlik v posameznega MSI faktorja.

Tabela 11: Rezultati MSI analiza in doprinos posameznih motivacijskih dejavnikov glede na starostno skupino

Datum rojstva		Notranja motivacija	Zunanja motivacija	Zunanji koncept sebe	Notranji koncept sebe	Ponotranjenje ciljev	Skupni MSI
1946-1959	Srednja vrednost	30,85	27,71	29,00	31,14	33,42	152,14
	n	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
	Std. Odklon	4,94	8,80	7,28	7,24	8,30	32,89
1960-1979	Srednja vrednost	32,19	31,45	32,54	34,21	35,85	166,26
	n	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00
	Std. Odklon	4,36	6,40	4,79	4,30	4,48	19,09
1980-2000	Srednja vrednost	32,40	32,92	32,03	33,88	34,04	165,28
	n	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00
	Std. Odklon	3,40	5,68	4,55	4,10	5,82	17,38
Total	Srednja vrednost	32,18	31,84	32,03	33,82	34,83	164,72
	n	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00
	Std. Odklon	3,96	6,36	4,93	4,50	5,49	19,73

Tabela 12: Rezultati ANOVE spremenljivke starostna skupina - p-vrednosti varianc

	Značilnost
Notranja motivacija	0,639
Zunanja motivacija	0,115
Zunanji koncept sebe	0,213
Notranji koncept sebe	0,248
Ponotranjenje ciljev	0,252

4. raziskovalno vprašanje: Ali obstajajo razlike znotraj posameznih motivacijskih dejavnikov glede na število let delovnih izkušenj?

- H0: Med posamezni motivacijskimi dejavniki glede na število let delovnih izkušenj ni razlik.

$$H0_1: \sigma_{NMm} = \sigma_{NMv} \quad (15)$$

$$H0_2: \sigma_{ZMm} = \sigma_{ZMv} \quad (16)$$

$$H0_3: \sigma_{ZKm} = \sigma_{ZKv} \quad (17)$$

$$H0_4: \sigma_{NKm} = \sigma_{NKv} \quad (18)$$

$$H0_5: \sigma_{PCm} = \sigma_{PCv} \quad (19)$$

- H1: Med posameznimi motivacijskimi dejavniki glede na število let delovnih izkušenj obstajajo razlike.

$$H1_1: \sigma_{NMm} \neq \sigma_{NMv} \quad (20)$$

$$H1_2: \sigma_{ZMm} \neq \sigma_{ZMv} \quad (21)$$

$$H1_3: \sigma_{ZKm} \neq \sigma_{ZKv} \quad (22)$$

$$H1_4: \sigma_{NKm} \neq \sigma_{NKv} \quad (23)$$

$$H1_5: \sigma_{PCm} \neq \sigma_{PCv} \quad (24)$$

Pri primerjavi spremenljivke število let delovne dobe smo določili referenco 15 let delovnih izkušenj, glede na katero smo primerjali potencialne razlike.

Množici z manj kot 15 let in več kot 15 let delovnih izkušenj sta si precej podobni. MSI seštevka sta si precej blizu s 165,6 in 163,3 (Tabela 13). Prav tako sta glavna doprinosa pri obeh seštevkih dejavnika ponotranjenja ciljev in notranja podoba sebe. Razpršenost rezultatov

se prav tako ne razlikuje očitno s standardnim odklonom 18,75 pri zaposlenih z manj kot 15 letnimi izkušnjami in 21,21 pri zaposlenih z več kot 15 let delovnih izkušenj.

Pri primerjavi posameznih dejavnikov med skupinama ugotovimo, da hipotezo enakosti spremenljivk ne moremo zavreči v 4 od 5 dejavnikov (Tabela 14). Nekoliko bolj podrobno smo analizirali zunanje dejavnike motivacije.

- H0: Povprečna vrednost zunanjih motivacijskih dejavnikov je med zaposlenimi z manj kot 15 in več kot 15 let delovnih izkušenj enaka.

$$H0_2: \sigma_{ZMm} = \sigma_{ZMv} \quad (25)$$

- H1: Povprečna vrednost zunanjih dejavnikov je pri zaposlenih z manj kot 15 let delovnih izkušenj večja kot pri zaposlenih z več kot 15 let izkušenj.

$$H1_2: \sigma_{ZMm} > \sigma_{ZMv} \quad (26)$$

Glede na t-test lahko s stopnjo vrednosti tveganja manj kot 5 % ovržemo enakostno hipotezo, ki trdi, da so povprečne vrednosti zunanjih motivacijskih dejavnikov med zaposlenimi z manj kot 15 leti in več kot 15 leti delovnih izkušenj enake. Ugotovitev je zanimiva, saj nam da vedeti, da so posamezniki z manj kot 15 let delovnih izkušenj bolj motivirani z zunanjimi spodbudami kot sta plača in nagrada, v primerjavi z zaposlenimi z več kot 15 let delovnih izkušenj.

Tabela 13: Rezultati MSI analiza in doprinos posameznih motivacijskih dejavnikov glede na število let delovnih izkušenj

Delovne izkušnje		Notranja motiv.	Zunanja motiv.	Zunanji koncept sebe	Notranji koncept sebe	Ponotranjenje ciljev	Skupni MSI
Manj kot 15 let	Srednja vrednost	32,33	32,79	32,07	33,94	34,49	165,64
	n	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00
	Std. odklon	3,67	5,64	4,95	4,28	5,54	18,75
Več kot 15 let	Srednja vrednost	31,97	30,52	31,97	33,65	35,31	163,44
	n	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00
	Std. odklon	4,38	7,12	4,96	4,83	5,44	21,21
Total	Srednja vrednost	32,18	31,84	32,03	33,82	34,83	164,72
	n	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00
	Std. odklon	3,96	6,36	4,93	4,50	5,49	19,73

Tabela 14: Rezultati t-testa spremenljivke število let delovnih izkušenj

	Značilnost
Notranja motivacija	0,667
Zunanja motivacija	0,094
Zunanji koncept sebe	0,923
Notranji koncept sebe	0,767
Ponotranjenje ciljev	0,483

5. raziskovalno vprašanje: Ali obstajajo razlike znotraj posameznih motivacijskih dejavnikov glede na stopnjo izobrazbe?

- H0: Posamezni motivacijski dejavniki glede na stopnjo izobrazbe so enaki.

$$H0_1: \mu_{NM1} = \mu_{NM2} = \mu_{NM3} = \mu_{NM4} = \mu_{NM5} \quad (27)$$

$$H0_2: \mu_{ZM1} = \mu_{ZM2} = \mu_{ZM3} = \mu_{ZM4} = \mu_{ZM5} \quad (28)$$

$$H0_3: \mu_{ZK1} = \mu_{ZK2} = \mu_{ZK3} = \mu_{ZK4} = \mu_{ZK5} \quad (29)$$

$$H0_4: \mu_{NK1} = \mu_{NK2} = \mu_{NK3} = \mu_{NK4} = \mu_{NK5} \quad (30)$$

$$H0_5: \mu_{PC1} = \mu_{PC2} = \mu_{PC3} = \mu_{PC4} = \mu_{PC5} \quad (31)$$

- H1: Posamezni motivacijski dejavniki glede na stopnjo izobrazbe niso enaki.

$$H0_1: \mu_{NM1} \neq \mu_{NM2} \neq \mu_{NM3} \neq \mu_{NM4} \neq \mu_{NM5} \quad (32)$$

$$H0_2: \mu_{ZM1} \neq \mu_{ZM2} \neq \mu_{ZM3} \neq \mu_{ZM4} \neq \mu_{ZM5} \quad (33)$$

$$H0_3: \mu_{ZK1} \neq \mu_{ZK2} \neq \mu_{ZK3} \neq \mu_{ZK4} \neq \mu_{ZK5} \quad (34)$$

$$H0_4: \mu_{NK1} \neq \mu_{NK2} \neq \mu_{NK3} \neq \mu_{NK4} \neq \mu_{NK5} \quad (35)$$

$$H0_5: \mu_{PC1} \neq \mu_{PC2} \neq \mu_{PC3} \neq \mu_{PC4} \neq \mu_{PC5} \quad (36)$$

Glede na stopnjo izobrazbe izstopata v povprečni vrednosti skupnega MSI skupini z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo, ki imata skupni MSI seštevek 167,9 in 166,5 (Tabela 15). Po drugi strani imajo zaposleni z višjo šolo in specializacijo (magisterij, doktorat) podobno nizek skupni MSI seštevek reda 159.

Tabela 15: Rezultati MSI analiza in doprinos posameznih motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe		Notranja motivacija	Zunanja motivacija	Zunan. koncept sebe	Notran. koncept sebe	Ponotran. ciljev	Skupni MSI
Poklicna ali srednja šola	Srednja vrednost	32,37	31,81	31,68	32,82	35,18	163,87
	n	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
	Std. odklon	3,64	7,74	4,31	4,00	3,25	19,03
Višja šola	Srednja vrednost	31,88	30,66	31,55	32,00	32,66	158,77
	n	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
	Std. odklon	3,75	6,98	4,44	5,14	7,38	23,98
Visokošolska izobrazba	Srednja vrednost	32,13	33,6	32,43	33,73	36,00	167,91
	n	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00
	Std. odklon	3,49	5,54	4,96	4,50	5,28	16,76
Univerzitetna izobrazba	Srednja vrednost	32,84	31,09	32,28	35,25	35,03	166,5
	n	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00
	Std. odklon	3,38	6,16	5,43	4,41	5,98	19,68
Specializacija, magisterij, doktorat	Srednja vrednost	30,36	31,36	31,36	32,81	33,09	159,00
	n	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Std. odklon	6,56	6,31	5,27	4,44	5,33	24,05
Total	Srednja vrednost	32,18	31,84	32,03	33,82	34,83	164,72
	n	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00
	Std. odklon	3,96	6,36	4,93	4,5	5,49	19,73

Kljub najvišjim MSI seštevkom anketirancev z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo imata ti dve skupini skupaj z anketiranci s poklicno ali srednjo izobrazbo najmanjšo razpršenost odgovorov, s standardnim odklonom med 16,8 in 19,7. Največji standardni odklon imata skupini z višjo izobrazbo, ter specializacijo, magisterijem ali doktoratom, ki znaša reda 24 enot.

Na nivoju posameznih motivacijskih dejavnikov imata dejavnika ponotranjenje ciljev in notranja podoba najvišji doprinos pri vseh skupinah anketirancev glede na stopnjo izobrazbe.

Pri statistični analizi (ANOVA) glede na p-vrednost analize varianc (Tabela 16) ne moremo zavrniti nobene izmed tez enakosti motivacijskih spremenljivk različnih stopenj izobrazbe, ki bi zagotavljala manj kot 5 % stopnjo tveganja ($p < 0,05$), zato je odgovor na to raziskovalno vprašanje negativen. Glede na stopnjo izobrazbe ne moremo statistično trditi, da obstajajo razlike znotraj posameznih motivacijskih dejavnikov.

Tabela 16: Rezultati ANOVE spremenljivke stopnja izobrazbe - p-vrednosti varianc

	Značilnost
Notranja motivacija	0,519
Zunanja motivacija	0,639
Zunanji koncept sebe	0,965
Notranji koncept sebe	0,195
Ponotranjenje ciljev	0,462

6. raziskovalno vprašanje: Ali obstajajo razlike znotraj posameznih motivacijskih dejavnikov glede na oddelek zaposlitve?

- H_0 : Posameznimi motivacijskimi dejavniki glede na oddelek so enaki.

$$H_{01}: \mu_{NM1} = \mu_{NM2} = \mu_{NM3} = \mu_{NM4} = \mu_{NM5} \quad (37)$$

$$H_{02}: \mu_{ZM1} = \mu_{ZM2} = \mu_{ZM3} = \mu_{ZM4} = \mu_{ZM5} \quad (38)$$

$$H_{03}: \mu_{ZK1} = \mu_{ZK2} = \mu_{ZK3} = \mu_{ZK4} = \mu_{ZK5} \quad (39)$$

$$H_{04}: \mu_{NK1} = \mu_{NK2} = \mu_{NK3} = \mu_{NK4} = \mu_{NK5} \quad (40)$$

$$H_{05}: \mu_{PC1} = \mu_{PC2} = \mu_{PC3} = \mu_{PC4} = \mu_{PC5} \quad (41)$$

- H_1 : Posameznimi motivacijskimi dejavniki glede na oddelek niso enaki.

$$H_{01}: \mu_{NM1} \neq \mu_{NM2} \neq \mu_{NM3} \neq \mu_{NM4} \neq \mu_{NM5} \quad (42)$$

$$H_{02}: \mu_{ZM1} \neq \mu_{ZM2} \neq \mu_{ZM3} \neq \mu_{ZM4} \neq \mu_{ZM5} \quad (43)$$

$$H_{03}: \mu_{ZK1} \neq \mu_{ZK2} \neq \mu_{ZK3} \neq \mu_{ZK4} \neq \mu_{ZK5} \quad (44)$$

$$H_{04}: \mu_{NK1} \neq \mu_{NK2} \neq \mu_{NK3} \neq \mu_{NK4} \neq \mu_{NK5} \quad (45)$$

$$H_{05}: \mu_{PC1} \neq \mu_{PC2} \neq \mu_{PC3} \neq \mu_{PC4} \neq \mu_{PC5} \quad (46)$$

Glede na oddelek v katerem so anketiranci zaposleni, izstopajo zaposleni v logistiki s skupnim MSI reda 170 (Tabela 17). Zaposleni v logistiki imajo prav tako najnižjo razpršenost odgovorov s standardnim odklonom 9,75. Najnižji skupni seštevek MSI imajo v povprečju zaposleni v oddelku kakovosti in komercialne s vrednostjo reda 162. V oddelku kakovosti so odgovori nekoliko bolj razpršeni s standardnim odklonom reda 23 v primerjavi s komercialnim oddelkom, ki ima standardni odklon reda 17.

Na nivoju posameznih motivacijskih dejavnikov ima dejavnik ponotranjenja ciljev najvišji doprinos pri vseh skupinah anketirancev glede na stopnjo izobrazbe. Ta dejavnik je precej izpostavljen s povprečno vrednostjo nad 33,7 pri vseh skupinah. Pri najnižji vrednosti posameznega motiva se skupine nekoliko razlikujejo, vendar je zunanja motivacija pri vseh skupinah izražena z eno od najnižjih pozicij.

Pri statistični analizi (ANOVA) glede na p-vrednost analize varianc (Tabela 18) ne moremo zavrniti nobene izmed tez enakosti motivacijskih spremenljivk različnih stopenj izobrazbe, ki bi zagotavljala manj kot 5 % stopnji tveganja ($p < 0,05$). Torej je odgovor na to raziskovalno vprašanje prav tako negativen. Statistično ne moremo trditi, da med različnimi oddelki obstajajo razlike znotraj posameznih motivacijskih dejavnikov.

Tabela 17: Rezultati MSI analiza in doprinos posameznih motivacijskih dejavnikov glede na oddelek zaposlitve

Oddelek		Notranja motivacija	Zunanja motivacija	Zunanji koncept sebe	Notranji koncept sebe	Ponotranjenje ciljev	Skupni MSI
Komerčila	Srednja vrednost	31,47	32,00	31,82	32,94	33,76	162,00
	n	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
	Std. odklon	3,41	4,12	4,14	4,45	5,21	16,72
Kakovost	Srednja vrednost	31,66	32,53	30,53	32,86	34,13	161,73
	n	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
	Std. odklon	4,25	7,73	5,89	4,86	4,74	23,18
R&D	Srednja vrednost	32,55	30,86	31,77	34,69	35,47	165,36
	n	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
	Std. odklon	4,44	7,66	5,71	4,88	6,19	22,70
Logistika	Srednja vrednost	33,07	33,46	33,53	34,4	35,38	169,92
	n	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
	Std. odklon	3,20	4,50	3,12	2,81	3,57	9,75
Finance	Srednja vrednost	31,70	32,00	33,60	32,80	34,70	164,80
	n	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	Std. odklon	3,83	4,26	2,95	4,41	6,83	18,96
Total	Srednja vrednost	32,18	31,84	32,03	33,82	34,83	164,72
	n	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00
	Std. odklon	3,96	6,36	4,93	4,50	5,49	19,73

Tabela 18: Rezultati ANOVE spremenljivke oddelek zaposlitve - p-vrednosti varianc

	Značilnost
Notranja motivacija	0,757
Zunanja motivacija	0,764
Zunanji koncept sebe	0,450
Notranji koncept sebe	0,492
Ponotranjenje ciljev	0,831

4.4 Ugotovitve raziskave

Ugotovitve raziskave so omejene na empirične rezultate MSI analize zaposlenih v slovenskem podjetju. Glede na namen uvrščamo MSI vprašalnik v skupino samopodob, saj daje v ospredje posameznika in njegovo razumevanje motivacije. Glede na način pa uvrščamo MSI vprašalnik med vprašalnike z direktnimi vprašanji.

Pri izbiri raziskovalnega vzorca smo se omejili na izbrano lokacijo slovenskega podjetja in njene storitvene oddelke. Vzorec je bil izbran naključno in 91 udeležencev je pravilno izpolnilo vprašalnik. Od 91-ih anketirancev je vprašalnik izpolnilo 38 žensk in 53 moških. Rezultati prikazujejo, da je pri raziskavi sodelovalo največ zaposlenih iz oddelka R&D s 36 udeleženci. Ostali oddelki so sodelovali v dokaj sorazmernem številu z od 10 do 17 zaposlenimi. Tako odstopanje pri številu udeležencev iz R&D oddelka lahko pripišemo dvema razlogoma. Prvi, da je R&D oddelek najštevilčnejši oddelek v podjetju. Drugi, da sta znotraj R&D oddelka praktično dva oddelka, to sta razvoj in raziskave, ki bi ju lahko ločili.

Za boljše razumevanje populacije smo ugotovili, da imata dva od treh zaposlenih otroka in skoraj 88 % anketirancev ne kadi. Večina anketirancev (skoraj 75 %) živi v neposredni bližini delovnega mesta, kjer smo bližino definirali z oddaljenostjo manj kot 30 km, in 58 % ima manj kot 15 let delovnih izkušenj.

Velika večina sodelujočih v raziskavi izvira iz dveh generacijskih skupin. Tako imenovane Baby boomerje (v tej raziskavi opredeljeni z obdobjem rojstva 1960-1979) in Milenijce (v tej raziskavi opredeljeni z obdobjem rojstva 1980-2000) predstavlja dobrih 92 % anketirancev. Glede na izobrazbo je populacija relativno visoko izobražena, saj zavzemajo največji delež zaposleni z vsaj visokošolsko izobrazbo več kot 72 % anketirancev.

Skupni seštevek MSI je sestavljen iz seštevka petih motivacijskih virov (notranja motivacija, zunanja motivacija, notranja podoba sebe, zunanja podoba sebe, ponotranjenje ciljev). Sam skupni seštevek nam ne pove veliko, je pa koristen za primerjavo in razumevanje različnih

vzorcev populacije. Bolj kot na skupni seštevek MSI smo se v raziskavi osredotočili na posamezne motivacijske dejavnike in skušali razumeti, kateri od njih imajo večje in manjše vplive in doprinose, ter iskali njihove sorodnosti in razlike med različnimi populacijami.

Cilj magistrskega dela je identificirati in klasificirati pomembne motivacijske dejavnike. Na osnovi kvantitativne raziskave, ki temelji na deskriptivni in inferenčni metodi petih motivacijskih dejavnikov, podajamo ključne ugotovitve.

Za prvo raziskovalno vprašanje *Kaj motivira zaposlene v slovenskem podjetju?*, smo ugotovili, da ima največji doprinos motivacijski dejavnik ponotranjenje ciljev. Ponotranjenje ciljev se prav tako pri ostalih obdelavah in primerjavah analiz izkaže kot dominanten vir motivacije ne glede na spol, generacijo, oddelek, oddaljenost od delovnega mesta. Zelo zanimiva ugotovitev je, da ima najmanjši doprinos k skupnemu seštevku MSI zunanja motivacija, med katero štejemo denarne in materialne spodbude. Glede na Maslowovo teorijo bi lahko to interpretirali kot logična zadeva, saj štejemo plačo med primarne fiziološke potrebe. Po drugi strani se lahko zavedamo kapitalistično naravnane družbe, ki hrepeni po večjih prihodkih. Nižji doprinos zunanje motivacije potrjuje Pinkovo raziskavo (Pink, 2009) ki trdi, da so interno motivirani zaposleni uspešnejši kot zunanje motivirani zaposleni. V našem primeru ne govorimo o uspehu, ampak raziskujemo trenutno percipirano stanje motivacijskih dejavnikov zaposlenih.

Drugo raziskovalno vprašanje se nanaša na razlike motivacijskih dejavnikov znotraj določene populacije. Analitično smo preverili prisotnost razlik znotraj različnih populacij glede na spol, generacijo, število let delovnih izkušenj, stopnjo izobrazbe in glede na oddelek. Rezultati analize povejo, da imajo ženske statistično značilno v povprečju višji MSI seštevek. Tri od petih motivacijskih dejavnikov imajo statistično značilno razliko med ženskami in moškimi. Ženske imajo višjo percepcijo motivacijskih dejavnikov ponotranjenja ciljev, zunanje in notranje podobe sebe. Torej, le dejavnika notranje in zunanje motivacije nimata statistično značilnih razlik med ženskim in moškim spolom. Od statistično značilnih dejavnikov ima ponotranjenje ciljev največji doprinos k skupnemu MSI, sledi mu notranji koncept sebe in nato zunanji koncept sebe. Za razliko od žensk ima zunanji koncept sebe pri moških najnižji doprinos k skupnem MSI seštevku, kar pomeni, da se moški od petih naštetih dejavnikov najmanj menijo za to, kar si ostala družba misli o njih.

Statistične razlike smo ugotovili tudi pri zaposlenih z manj kot 15 leti delovnih izkušenj, ki kažejo, da so le-ti bolj motivirani z dejavniki zunanje motivacije kot zaposleni z več kot 15 let delovnih izkušenj. Brez statistično značilnih razlik smo ugotovili, da imajo zaposleni v logističnem oddelku najvišje izražen skupni MSI seštevek.

5 PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V SLOVENSKEM PODJETJU

Na podlagi ugotovitev teoretične in empirične raziskave smo ugotovili, da lahko povlečemo določene vzporednice. Z opisno analizo smo ugotovili, da je ciljna publika relativno visoko izobražena, saj ima visokošolsko ali višjo izobrazbo več kot 72 % celotne populacije. Na podlagi te ugotovitve in poznavanja podjetja, ki se ukvarja z visoko targetiranimi tehničnimi rešitvami, lahko sklepamo, da podjetje zadoščuje Maslowovim potrebam pomanjkanja, oziroma v asociaciji s dvofaktorsko teorijo zadoščuje higienikom. S to predpostavko v mislih smo se s predlogi osredotočili na višje potrebe po ugledu, samospoštovanju in samopotrjevanju, oziroma na motivatorje, kot so dosežki, priznanja, odgovornost, delo in napredovanje.

Prav tako nas odgovor na glavno vprašanje, *kaj motivira zaposlene v slovenskem podjetju*, usmeri na znanstveni način vodenja, značilen za čas uspešne ekonomije, saj so zaposleni izpostavili dejavnik ponotranjenja s cilji. Glede na opisano populacijo rezultat ni presenetljiv, saj predvidevamo zadoščenost osnovnih potreb in usmeritev na višje potrebe, med katere spadata tudi dokazovanje in rast. Ciljna usmerjenost je tudi po McGregoriju in Doshi (2015) pomemben razlog, zakaj delamo, in pripomore k uspešnosti podjetja. S predlaganim modelom bomo ciljno usmerjenost nadgradili in jo neposredno vezali na višje cilje organizacije, s čimer želimo zaposlenim ustvariti razumevanje celotne slike organizacije in namena njihovega dela.

Značilna je tudi razlika med manj in več kot 15 let zaposlenimi v podjetju, kjer se manj kot 15 let zaposleni značilno ločijo po dejavniku zunanje motivacije. Glede na to ugotovitev predvidevamo, da je novejši kader slabše zunanje stimuliran in pričakuje tovrstne stimulacije. Rezultate zunanje motivacije težko povežemo s teoretičnimi ugotovitvami, saj tako kot se razlikujejo potrebe znotraj raziskane populacije, se razlikujejo različne študije, kjer določene zaključujejo, da je denar pomemben motivator, druge pa temu nasprotujejo. Glede na naše ugotovitve predlagamo model, kjer so zunanji motivacijski dejavniki bolj izraženi za zaposlene s krajšo delovno dobo. Po drugi strani je potrebno poiskati primerne prijeme za zaposlene z daljšo delovno dobo.

Glede na interpretirane ugotovitve predlagamo sledeče korake za izboljšanje motivacijskega okolja, ki temeljijo na tehničnem načinu vodenja, zadoščanju višjim potrebam in primernemu nagrajevalnemu programu:

- metodi postavljanja ciljev in izidov v originalu imenovano Objectives and Key Results,
- nagrajevanje in ugodnosti za zaposlene.

Glede na ciljno orientirano populacijo imamo na voljo različne znanstvene načine vodenja podjetij. Najbolj znani in trenutno aktualni predstavniki so ciljno vodenje (MBO), metoda osredotočenja na rezultate (angl. *Results-only Work environment*, v nadaljevanju ROWE) in metoda postavljanja ciljev in izidov (OKR). Za izbiro OKR smo se odločili na podlagi razumevanja delovanja podjetja ter razlik med načini vodenja. MBO je od omenjenih treh načinov najdlje v praksi in morda celo najbolj izpopolnjen, vendar vidimo OKR kot novejši način vodenja, primernejši za mlajše generacije in ciljno orientirano populacijo. Glede na industrijo in način dela smo izključili ROWE, saj veliko skupinskega dela zahteva fizično prisotnost in stalno usklajevanje.

Kot omenjeno v poglavju 2.2, je OKR filozofija postavljanja ciljev, ki nadomešča MBO kot filozofija managiranja podjetja. *Objectives* predstavljajo cilje in odgovarjajo na vprašanje, kaj si želimo doseči. V podporo ciljem so ključni rezultati oziroma izidi (angl. *key results*), ki razlagajo, kako bomo cilje dosegli. Kljub enostavni razlagi in delovanju OKR-ov je implementacija in konsistentna uporaba zahtevna, saj zahteva ponavljajoče preglede in sledenje aktivnostim, še najpomembnejše pa je določanje primernih ciljev. Implementacija zahteva vztrajnost in odločnost najvišjega managementa, ki igra pomembno vlogo s tem, da definira cilje podjetja in uskladi način do njihove realizacije s svojimi zaposlenimi. OKR-ji so pogosto težko sprejemljivi, saj prinašajo transparentnost, ki je večina managerjev in zaposlenih ni vajena. Pri transparentnosti moramo biti pozorni, saj se v posamezniku razvije zanimanje po pravičnosti sistema in njegovih rezultatih, ter po pričakovanjih in primerjavi z ostalimi zaposlenimi, kot opisujeta teoriji pravičnosti in pričakovanj.

Razlogov za vpeljavo OKR filozofije je več. Glavna razloga sta izražena želja po tehničnem načinu vodenja in zadoščenje višjim potrebam. Jasno definirani cilji podjetja in posameznika omogočajo transparentnost, usmerjenost in s tem izboljšano učinkovitost, in povečajo medsebojno sodelovanje (Locke & Latham, 2002). Poleg jasnih ciljev je transparentnost ena najpomembnejših elementov OKR-jev. Management postavi smernice za organizacijo, ki so vedno dostopne zaposlenim in na podlagi katerih zaposleni postavijo svoje cilje in aktivnosti. V vsakem trenutku je jasna usmeritev podjetja in s tem tudi višji namen posameznika.

Implementacija oziroma odločitev za prehod na filozofijo OKR je lahko zelo hitra, saj ne zahteva dodatnih orodij. Predvsem gre za velik korak v načinu vodenja podjetja in predanosti celotne organizacije. Glede na strukturo podjetja in za enostavnejši in postopen prehod predlagamo vpeljavo OKR filozofije na najmlajšem programu, s pomočjo katerega se ugotovi reakcijo na transparentnost in nekoliko drugačno ciljno usmerjenost. Ob morebitni dobri praksi se prenese model na druge programe in potencialno na celo organizacijo.

Drugi predlog je upeljava nagrajevanja in ugodnosti za zaposlene. Teorije in ugotovitve raziskav glede finančnih in nefinančnih motivacijskih dejavnikov se razlikujejo. Podobno se je izkazala raziskana publika, ki izraža višji doprinos ostalih motivacijskih dejavnikov k

skupnemu MSI seštevku, po drugi strani pa dokazala razlike med zaposlenimi z manj in več let delovnih izkušenj. Za postavitev konkretnega nagrajevalnega modela nimamo primernih podatkov, zato smo postavili usmeritve glede na raziskano publiko.

1. Sistem nagrajevanja

Kljub predlagani OKR filozofiji ne smemo mešati načina vodenja podjetja z načinom nagrajevanja. Ocenjevanje uspešnosti in posledično nagrajevalni sistem se mora ločiti od OKR filozofije, saj slednja opisuje način, kako posameznik pripomore k doseganju ciljev podjetja. Cilji morajo biti drzni in težko dosegljivi, kar je kontradiktorno z nagrajevalnim sistemom. Kvečjemu so lahko OKR-ji sprejeti kot manjši del vhodnih podatkov za ocenjevanje uspešnosti. Nagrajevalni sistem naj vsebuje sledeče komponente:

- cilji in uresničitev le-teh,
- seznam dosežkov,
- pogled nadrejenih,
- pogled sodelavcev,
- posameznikov razvojni plan.

K izogibu subjektivnih odločitev predlagamo prenos odločitve o nagradi od neposrednega nadrejenega na odgovornost managerja, ki upravlja s človeškimi viri.

2. Nagrajevanje za dodatne aktivnosti

Na podlagi ugotovljenih razlik v zunanjih motivacijskih dejavnikih glede na delovne izkušnje predlagamo model, ki nudi dodatne nagrade za uspešnost ne glede na delovne izkušnje. Posameznik si lahko postavi dodatne cilje oziroma izzive, s katerimi se sooča. Več uspešnih podjetij je vpeljalo podobne sisteme kot je 80/20, kjer lahko zaposleni 20 % svojega časa porabijo za izvršitev svojih projektov. Na podlagi uspešnostne matrice aktivnosti se posamezniku lahko dodeli dodatno enkratno stimulacijo v obliki finančne nagrade. Poleg dodatnih aktivnosti je sistem dober za identifikacijo ambicioznega kadra in generiranja novih idej.

Pri implementaciji oziroma dopuščanju dodatnih aktivnosti moramo biti pozorni na izkoriščenost časa in dosledno opravljeno regularno delo, zato moramo sistem primerno prilagoditi tem pogojem.

3. Transparentnost

Dodaten, nekoliko nežnejši prijem je transparentnost nagrajevalnega sistema, s katerim želimo razkriti širše razumevanje finančnih spodbud. Na podlagi transparentnega modela

posameznik iz osebnega finančnega vidika razume namen njegovega dela in potenciala. Transparentnost ne sega v razkrivanje posameznikove nagrade ostalim zaposlenim, vendar le na javno dostopen prikaz možnega napredovanja znotraj posamezne funkcije. Transparentnost smo vpeljali že s filozofijo OKR in nadaljujemo pri razvoju kadra.

4. Grajenje kulture in skupinskega dela

Poleg finančnih stimulacij predlagamo prijeme za grajenje organizacijske kulture in odnosov. Pomembno je, da se zaposleni počutijo kot del organizacije in razumejo odgovornosti in pomembnosti svojega dela kot posamezniki in kot organizacija. Vedno več je primerov, ki spodbujajo sodelovanje in druženje tudi izven delovnega časa. Sanchez in McCauley (2006) zagovarjata te dejavnike kot temeljne za postavitve lojalne in zadovoljne delovne sile. S tem namenom predlagamo aktivnosti vezane na sodelovanje in druženje, med katere spadajo gradnja tima (angl. *teambuilding*), delavnice in skupinsko nagrajevanje dosežkov v obliki spoznavanja zanimivih tematik (obisk podjetij, dostop do tehnologije, prisotnost na dogodkih ipd.).

SKLEP

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi preučene domače in tuje strokovne in znanstvene literature, ter zbranih primarnih podatkov analizirati, identificirati in klasificirati motivacijske dejavnike zaposlenih v slovenskem podjetju.

Prvi cilj, preučiti domačo in tujo strokovno literaturo, je povzet v prvih dveh poglavjih, kjer smo v prvem poglavju strukturno opisali pomen motivacije, zgodovinski potek razvoja teorij in klasifikacijo le-teh. V drugem poglavju smo strukturirali pregled vpliva delovne motivacije na uspešnost podjetij. Pregled literature pokaže veliko vsebine na temo delovne motivacije, ki se je aktivno začela razvijati v začetku dvajsetega stoletja in potrjuje pomembnost motivacije na uspešnost podjetij, ter trditve, da velik del Svetovnega bogastva predstavlja človeški kapital.

S pomočjo preučene literature smo lahko izpolnili drugi del osnovnega cilja, identificirati in klasificirati motivacijske dejavnike zaposlenih v slovenskem podjetju. Poleg identifikacije in klasifikacije motivacijskih dejavnikov je dodaten cilj preučiti obstoj razlik znotraj posameznih skupin. Oba cilja sta povzeta v tretjem in četrtem poglavju. Zaključki analize so pokazali, da ima največji doprinos k skupnemu MSI seštevku dejavnik ponotranjenja ciljev, najmanjši vpliv pa dejavnik zunanje motivacije. Na podlagi te ugotovitve smo v četrtem poglavju povzeli smernice za izboljšanje motiviranosti zaposlenih v raziskanem podjetju, ki so osnovane na znanstvenem načinu vodenja podjetja.

Glede na makro pogled rezultatov MSI analize so se odprla določena vprašanja za nadaljnje raziskave. Analiza nam je dala vpogled v makro vidik in primerjavo oziroma klasifikacijo dejavnikov med seboj. MSI vprašalnik je primerno orodje za razumevanje posameznikove percepcije glede motivacijskih dejavnikov. Za razumevanje dejanskega stanja motivacijskih dejavnikov obstaja odprta možnost uporabe različne metode merjenja. Metoda direktnih vprašanj ali celo postavitev in testiranje posameznika v določenem motivacijskem okolju bi pomagalo primerjati rezultate našega vprašalnika.

MSI vprašalnik ne ugotavlja trenutnega stanja zadoščenosti motivacijskih dejavnikov, kar pomeni, da ne vemo, če so izražene potrebe posameznih motivacijskih dejavnikov zadoščene ali ne. Najbolj izražen dejavnik je lahko že zadostno stimuliran, zato obstajajo odprte možnosti primerjave zadoščenosti z različnimi vprašalniki. Najpogosteje uporabljena vprašalnika MSQ in PNSQ neposredno merita motivacijo prek zadovoljstva. Z MAWS ali WEIMS vprašalnikom pa bi lahko natančneje ugotovili specifične komponente motivacije. Poleg motivacijskih vprašalnikov bi bilo zanimivo aplicirati osebne vprašalnike, za razumevanje posameznikovih osebnostnih karakteristik. Z združitvijo obeh pogledov bi lahko iskali korelacijo za postavitev motivacijskega modela glede na osebnostne karakteristike posameznika, torej bi se približali personalizaciji motivacijskih modelov.

S hitro rastočo tehnologijo in globalizacijo se generacijske potrebe prav tako hitro spreminjajo. V bodoče predlagamo delitev starostnih razredov v manjše skupine, saj 20-letni razredi predstavljajo polovico delovne dobe. Prav tako predlagamo opravljanje podobnih analiz s primerno podporo znotraj podjetja. Dostop do internih informacij nam lahko pomaga pri razumevanju določenih ugotovitev, na podlagi katerih lahko pripravimo predloge. Kot primer so razlike v percepciji zunanjih dejavnikov med zaposlenimi z več in manj let delovnih izkušenj. Dejanske razlike v stimulaciji so enostavno dostopne v podjetju, njihova ugotovitev pa nam da vedeti, ali obstajajo dejanske razlike med skupinama, ali pa obstajajo razlike v percepciji med skupinama.

Zaposleni so gonilna sila podjetij in njihova uspešnost vpliva na uspešnost poslovnih ciljev podjetja. Za vzpostavitev primernega motivacijskega okolja morajo managerji razumeti potrebe in želje zaposlenih in primerno prilagoditi sistem, zato je ponavljajoče se analiziranje zaposlenih potrebno za razumevanje le-teh. Skozi zgodovino so se razvile številne teorije in orodja, kako motivirati zaposlene, vendar se le-ta še vedno spreminjajo in prilagajajo med drugim zaradi medgeneracijske razlike in globalizacijskih trendov.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. (1963, november). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
2. Agrawal, S. (2010). Motivation and Executive Compensation. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9, 27-46.
3. Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and Growth*. New York: Free Press.
4. Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
5. Assor, A., Roth, G., & Deci, E. L. (2004). The emotional costs of parents' conditional regard: A self-determination theory analysis. *Journal of Personality*, 72, 47-88.
6. Bailey, J., & Clegg, S. (2007). *International Encyclopedia of Organization Studies*. London: Sage Publications, Inc.
7. Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., & Lewig, K. A. (2006). The relationship between the Big Five Personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50.
8. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
9. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
10. Barbuto, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports*, 82, 1011-1022.
11. Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
12. Bennis, W. (1966). *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill Book Company.
13. Bodur, S., Infal, S. (2015). Nurses working motivation sources and related factors: A questionnaire survey. *International Journal of Human Sciences*, 12, 70-79
14. Campbell, D. T., & Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin* 56, 81-105.
15. Chian, K. K., & Wang, C. K. (2008). Motivational profiles of junior college athletes: A cluster analysis. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20, 137-156.
16. Condly, S., Clark, R., & Stolovitch, H. (2008). The Effect of Incentives on Workplace Performance: A meta-analytic Review of Research Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63.
17. Daft, R. L., & Marcic, D. (2013). *Management: The New Workplace* (8th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning.
18. Deci, E. L., & Gagne, M. (2005). Selfdetermination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
20. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
21. Dell, T. (1995). *How to motivate people, A guide for managers*. London: Kogan.
22. Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E. (2009, november). Motivating people: Getting beyond money. Najdeno 29. maj 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>
23. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
25. Farnham, A. (1996, januar). Casting Off: Three Who Did It Right. *Fortune Magazine*. Najdeno 24. september 2016 na spletnem naslovu http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207160/index.htm.
26. Follett, M. (1918). *The New State: Group Organization the Solution for Popular Government*. London: Longmans, Gree and Co.
27. Frey, B., & Osterloch, M. S. (2002). *Succesful Managment by Motivation - Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Zurich: Springer.
28. Gagné, M., Forest, J., & Gilbert, M. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
29. George, M., & Jones, R. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Harlow: Pearson.
30. Gist, M. (1987, julij). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management;. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
31. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
32. Graham, S., & Weiner, B. (1996). Theories and Principles of Motivation. *Handbook of educational psychology*, 63-84.
33. Green, H. (Junij 2008). How Meetup Tore Up the Rule Book. *BusinessWeek*, Najdeno 24. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-06-04/how-meetup-tore-up-the-rule-book>.
34. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
35. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
36. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: FT Press.

37. Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
38. Herzberg, F. (2003, januar). One More Time: How Do You Motivate Employees. Najdeno 2. februar 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>.
39. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
40. Herzberg, F., Robertson, K., & Paul, W. (1969). Job Enrichment Pays Off. *Harvard Business Review*. Najdeno 17. april 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1969/03/job-enrichment-pays-off>.
41. Hindle, T. (2008). *The Economist Guide to Management Ideas and Gurus*. London: The Economist.
42. Hodgetts, R., & Altman, S. (1991). *Organizational behavior: theory and practice*. New York: Merrill.
43. Ivancevich, J., & McMahon, J. (1982). The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 359-372.
44. Kolb, D., Rubin, M., & McIntyre, J. (1971). *Organizational Psychology: A Book of Readings*. Oxford, England: Prentice-Hall.
45. Kotter, J. P. (1999). *What Leaders Really Do*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
46. Kouzes, J. M. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
47. Kovach, K. (1980). Why motivational theories don't work. *SAM Advanced Management Journal*, 45(2), 54-9.
48. Kovach, K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
49. Latham, G., & Ernst, C. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review* (16), 181-198.
50. Latham, G., & Locke, E. (2006). Enhancing the Benefits and overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332-340.
51. Lawler, E. (1969). Job Design and Employees Motivation. *Personnel Psychology*, 22(4), 426-435.
52. Leonard, N., Beauvais, L., & Scholl, R. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations*, 52(8), 969-998.
53. Levy, S. (2011). *In The Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*. ZDA: Simon & Schuster.
54. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Učbenik: Gospodarski vestnik.
55. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: DZS.

56. Littrel, R. L. (2007). Influences of employee preferences for empowerment practices by the »ideal manager« in China. *International journal of Intercultural relations*, 31(1), 87-110.
57. Locke, E. A., (2005). Linking Goals to Monetary Incentives. *Academy of Management Executive*, 18(4), 130-133.
58. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
59. Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 705-717.
60. Luthans, F., & Stajkovic, A. (1999). Reinforce for Performance: The Need to Go beyond Pay and Even Rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.
61. Magnusson, D. (1998). The logic and implications of a person-centered approach. V R. B. Cairns, L. R. Bergman, & J. Kagan (Eds.), *Methods and models for studying the individual*. Thousand Oaks, CA: Sage.
62. Martin, J., & Peterson, M. (1987). Two-Tier Wage Structures: Implications for Equity Theory. *Academy of Management Journal*, 30, 297-315.
63. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
64. Maslow, A. H. (1962). *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand Reinhold.
65. Mayer, J. D., Faber, M. A., & Xu, X. (junij 2007). Seventy-five years of motivation measures (1930–2005): A descriptive analysis. *Motivation and Emotion*, 83-103.
66. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. NJ: Princeton.
67. McClelland, D. C. (1968). Money as a motivator - Some research insights. *The McKinsey Quaterly*, 57(2), 23-28.
68. McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
69. McClelland, D. C., & Burnham, D. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 100-110.
70. McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review* 96, 690–702.
71. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Education.
72. McGregor, L., & Doshi, N. (2015). *How Company Culture Shapes Employee Motivation*. Boston: Harvard Business Review.
73. Miner, J. B. (1980). *Theories of Organizational Behavior*. Dryden Press.
74. Montagno, R. (1985). The Effects of Comparison to Others and Primary Experience on Responses to Task Design. *Academy of Management Journal*, 28, 491-498.
75. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

76. Murray, H. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
77. Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008, julij). Employee Motivation. A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 1-8.
78. Oldham, G., & Hackman, R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 463-479.
79. Olson, K. R., & Weber, D. A. (2004). Relations between Big Five traits and fundamental motives. *Psychological Reports*, 95, 795–802.
80. študentje psihologije, generacija 2009. (2012/2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
81. Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
82. Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Združene države Amerike: Riverhead Books.
83. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
84. Reis, D., & Pena, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39(8), 666-675.
85. Rhee, K., & Sigler, T. (2005). Science vs Humankind: The Yin and Yang of Motivation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8(3), 313-342.
86. Riordan, C., Vandenberg, R., & Richardson, H. (2005). Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), 471-488.
87. Robbins, S., & Judge, T. (2005). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
88. Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
89. Robertson, I., Smith, M., & Cooper, D. (1994). *Motivation: Strategies, Theory and Practice*. London: Institute of Personnel and Development.
90. Roche, W., & MacKinnon, N. (1970). Motivating people with meaningful work. *Harvard Business Review*, 48(3), 97-110.
91. Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
92. Rozman, R. (1993). Management. *Gospodarski vestnik*, 239.
93. Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies in what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
94. Sanchez, P., & McCauley, D. (2006, november). Measuring and Managing Engagement in a Cross-Cultural Workforce: New Insights for Global Companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 41-50.

95. Schlender, B. R. (1992, januar). The Values We Will Need. *Fortune*, 125.
96. Stata, R. (1989). Organizational Learning - The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, 63-64.
97. Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
98. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
99. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
100. Tušak, M., Masten, R., Tušak, M., Svetina, M., Lončar, M., Žibert, V., et al. (2007). *Človeški viri v vojski (CRP M5-0189)*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
101. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija - Uspešnost - plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
102. Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312-319.
103. Vansteenkiste, M., Sierens, E., & Soenen, B. (2009). Motivational Profiles From a Self-Determination Perspective: The Quality of Motivation Matters. *Journal of Educational Psychology*, 101(3), 671-688.
104. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
105. Wang, C. K., & Biddle, S. J. (2001). Young people's motivation profiles in physical activity: A cluster analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 23, 1-22.
106. Wang, C. K., Chatzisarantis, N. L., & Spray, C. (2002). Achievement goal profiles in school physical education: Differences in self-determination, sport ability beliefs, and physical activity. *The British Journal of Educational Psychology*, 72, 433-445.
107. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
108. Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
109. Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	MSI Vprašalnik.....	1
Priloga 2:	Teoretična razlaga statistične metode.....	2
Priloga 3:	Delitev populacije glede na spol.....	3
Priloga 4:	Grafični prikaz odgovorov na vprašanji <i>ali imate otroka</i>	4
Priloga 5:	Grafični prikaz odgovorov na vprašanji <i>ali kadite</i>	4
Priloga 6:	SPSS rezultati raziskovalnega vprašanja razlik med ženskami in moškimi.....	4
Priloga 7:	SPSS rezultati analize glede na starostne skupine.....	6
Priloga 8:	SPSS rezultati analize glede na stopnjo izobrazbe	7
Priloga 9:	SPSS rezultati analize glede na število let delovnih izkušenj	7
Priloga 10:	SPSS rezultati: MSI in doprinos posameznih dejavnikov glede na vprašanje <i>ali imate otroka</i>	9
Priloga 11:	SPSS rezultati: MSI in doprinos posameznih dejavnikov glede na vprašanje <i>ali kadite</i>	10
Priloga 12:	SPSS rezultati: MSI in doprinos posameznih dejavnikov glede na oddaljenost od delovnega mesta	10

Priloga 1: MSI Vprašalnik

Tabela 1: MSI vprašalnik

Motivation source inventory (MSI)		
	ANG	SLO
1	I prefer to do things that are fun	Rad delam stvari, ki so zabavne.
2	I like to be rewarded for extra responsibilities	Za dodatne odgovornost želim biti nagrajen.
3	It is important that others appreciate the work i do	Pomembno mi je, da drugi cenijo moje delo.
4	Decisions i make, reflect my personal standards	Odločitve, ki jih sprejemem izražajo moj osebni standard
5	I work hard for a company if I agree with its mission	Zavzeto delam za podjetje, če se strinjam z njegovim poslanstvom.
6	I get excited when working on things i enjoy doing	Navdušen sem, kadar delam stvari, v katerih uživam.
7	I will work harder if I get paid for the extra effort	Delal bom več, če bom za dodatni napor prejel dodatno plačilo.
8	I like to get recognition for a job well done	Želim si dobiti priznanje za dobro opravljeno delo.
9	it is important that my work requires my unique skills	Pomembno mi je, da delo zahteva uporabo mojih posebnih sposobnosti.
10	I need to believe in a cause before i work hard	Moram verjeti v smisel tega kar delam, da sem pripravljen veliko delati.
11	I often put off work so i can do something better	Pogosto zavrnem delo, da lahko delam kaj boljšega.
12	I work harder if i know my efforts will lead to better rewards	Več delam, če vem, da bo trud poplačan z višjo nagrado.
13	I work harder if i know my efforts will be praised	Več delam, če vem, da bo trud prepoznan in pohvaljen.
14	I work harder if i know my skills are needed	Več delam, če vem, da potrebujejo moje sposobnosti.
15	When i believe in the caus, i work hard to help it succeed	Trdo delam za uspeh nekega namena, če vanj verjamem.
16	I get excited when i know i'll be doing my favorite activities	Navdušen sem, kadar vem, da bom delal moje najljubše aktivnosti.
17	I get excited to find ways to earn more income	Navdušen sem, ko odkrijem načine, kako zaslužiti več denarja.

18	I am motivated when people make me feel appreciated	Motiviran sem, ko čutim, da me drugi cenijo.
19	My favorite tasks are those that are the most challenging	Najraje imam tiste aktivnosti, ki predstavljajo največji izziv.
20	I work hard when i feel a sense of purpose in the work	Več delam, kadar čutim, da ima delo smisel.
21	i prefer to spend time with people who are fun to be with	Rad preživljam čas z ljudmi, ki so zabavni.
22	i like to find ways to earn more money	Rad najdem nove načine za služenje denarja.
23	i work hard on a job to strenghten my reputation	Trdo delam, da bi si povečal ugled.
24	I prefer to do things that give me a sense of achievement	Rad delam stvari, ki mi dajejo občutek, da sem nekaj dosegel.
25	i am energized when i agree with an organization's purpuse	Ko se strinjam s cilji organizacije, sem poln energije.
26	When choosing jobs, i consider which job will be most fun	Ko izbiram službo/delo, izberem tisto, ki bo najbolj zabavno.
27	i like to keep looking for better business opportunities	Rad se nenehno spogledujem z boljšimi poslovnimi priložnostmi.
28	i give my best effort when i know others will notice	Najbolj se potrudim, ko vem, da bodo ostali to tudi opazili.
29	I am motivated when my skills are needed	Motivira me, če potrebujejo moje spretnosti.
30	My motivation will be high when i believe in what im doing	Kadar verjamem v to, kar delam, je moja motivacija visoka

Vir: Barbuto & Scholl, Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation, 1998, str. 1021-1022.

Priloga 2: Teoretična razlaga statistične metode

Za primerjavo dveh neodvisnih vzorcev se uporablja test neodvisnih spremenljivk (angl. Independent-Samples) t-test, kjer preverjamo ali se povprečna vrednost spremenljivke razlikuje med dvema skupinama enot.

Za primerjavo odvisnih vzorcev uporabljamo Paired-Samples t-test, kjer preverjamo, ali je povprečna vrednost ene spremenljivke enaka povprečni vrednosti druge spremenljivke na isti množici enot oziroma anketirancev.

Če so variance med skupinama enake oziroma če so le-te različne, se pri t-testu neodvisnih vzorcev testna statistika t izračuna drugače. V SPSS-u dobimo izpisani obe možnosti in moramo sami izbrati pravo. Prvi del tabele predstavlja rezultate Levene-ovega testa enakosti

varianc (Levene's Test for Equality of Variances). Glede na to, ali sprejmemo ali zavrնemo ničelno domnevo o enakosti varianc, izberemo ustrezno vrstico v tabeli pri rezultatih t-testa neodvisnih vzorcev (t-test for Equality of Means).

Hipotezi za Levenov test postavimo kot H_0 , ki trdi, da sta dve primerjajoči se varianci enaki in H_1 , ki trdi, da sta dve primerjajoči se varianci različni (2-tale), ali glede na primerjavo povprečnih vrednosti že opredeljuje, katera povprečna vrednost je statistično višja (1-tale). Glede na to, ali sprejmemo ali zavrնemo ničelno domnevo o enakosti varianc, izberemo ustrezno vrstico v tabeli rezultatov t-testa neodvisnih vzorcev. Če je p-vrednost Levene-ovega testa enakosti varianc večja od 0,05, ničelno domnevo o enakosti varianc sprejmemo pri 5 % stopnji značilnosti. V tem primeru gledamo pri rezultatih t-testa prvo vrstico (Equal variances assumed, sl. predpostavljene enake variance). Če je p-vrednost manjša od 0,05, zavrնemo ničelno domnevo o enakosti varianc in gledamo rezultate druge vrstice t-testa.

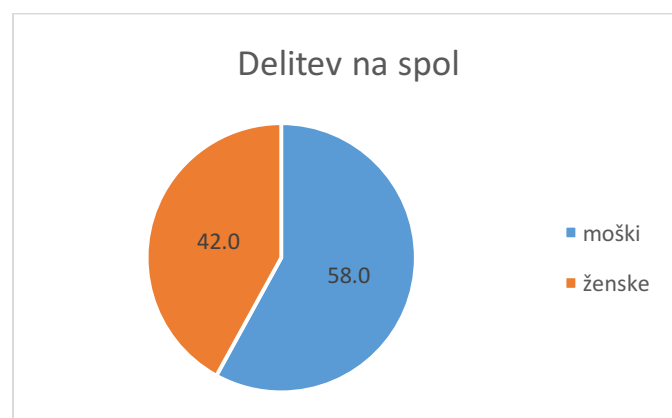
Pri preverjanju enakosti povprečja spremenljivk med več kot dvema skupinama enot uporabimo analizo variance ali ANOVA (One-Way ANOVA).

Pri ANOVA testu moramo prav tako pozorno izbrati test glede na homogenost varianc.

- V primeru, ko so skupine enako velike in je izpolnjen pogoj o homogenosti varianc med skupinami, uporabimo REGWQ ali Tukey-jev HSD.
- V primeru, ko se velikosti skupin nekoliko razlikujejo, uporabimo Gabrielov postopek.
- Če so velikosti skupin zelo različne in je izpolnjen pogoj o homogenosti varianc, uporabimo Hochberg's GT2.
- Če predpostavka o enakosti varianc ni izpolnjena, uporabimo Games–Howellov postopek.

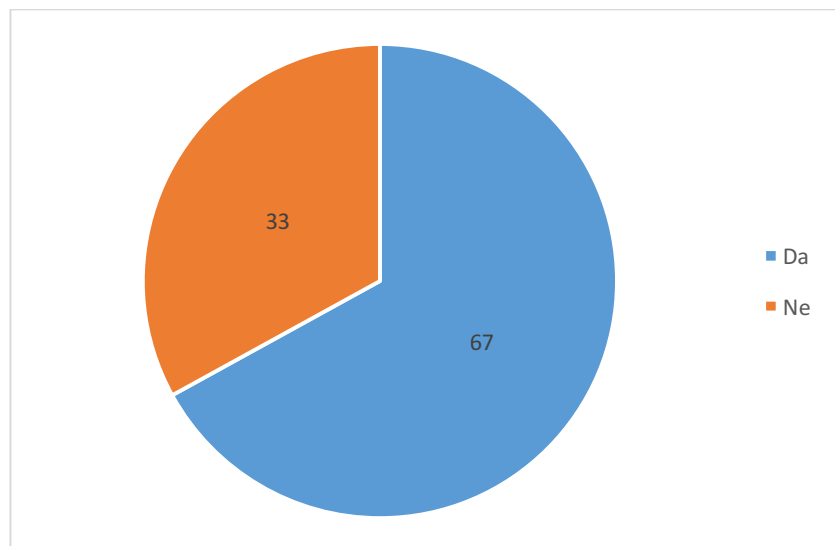
Priloga 3: Delitev populacije glede na spol

Slika 1: Delitev populacije glede na spol



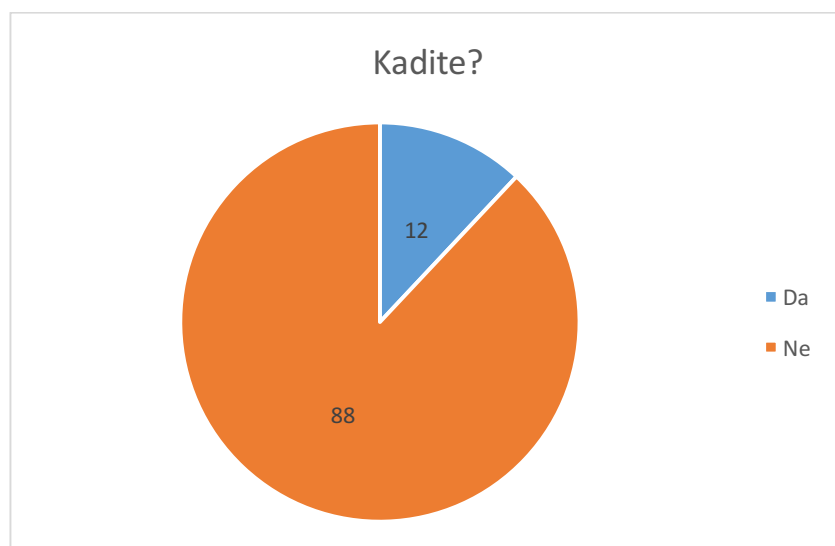
Priloga 4: Grafični prikaz odgovorov na vprašanji *ali imate otroka*

Slika 2: delitev populacije glede na status otrok



Priloga 5: Grafični prikaz odgovorov na vprašanji *ali kadite*

Slika 3: delitev populacije glede na status kadilca



Priloga 6: SPSS rezultati raziskovalnega vprašanja razlik med ženskami in moškimi

Tabela 2: rezultati t-testa analize - razlike med spoloma

Spol		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Notranja motivacija	Ženski	38,00	32,58	3,94	0,64
	Moški	53,00	31,90	4,00	0,55
Zunanja motivacija	Ženski	38,00	33,00	5,71	0,92
	Moški	53,00	31,02	6,72	0,92
Zunanja podoba sebe	Ženski	38,00	33,63	4,36	0,71
	Moški	53,00	30,88	5,04	0,69
Notranja podoba sebe	Ženski	38,00	35,00	4,14	0,67
	Moški	53,00	32,98	4,59	0,63
Ponotranjenje ciljev	Ženski	38,00	36,08	4,96	0,80
	Moški	53,00	33,94	5,72	0,78

Tabela 3: deskriptivna analiza spremenljivke razlike med spoloma

Spol		Leveneov test enakost varianc				Deskriptivna statistika razlik med spremenljivkama				
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95% Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Notranja motivacija	Predpostavlje na enakost varianc	1,26	0,265	0,796	89,00	0,428	0,673	0,845	-1,01	2,353
	Enakost varianc ni predpostavljena			0,798	80,56	0,427	0,673	0,843	-1,01	2,351
Zunanja motivacija	Predpostavlje na enakost varianc	1,04	0,309	1,473	89,00	0,144	1,981	1,344	-0,69	4,652
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,514	86,38	0,134	1,981	1,309	-0,62	4,582
Zunanja podoba sebe	Predpostavlje na enakost varianc	1,78	0,186	2,709	89,00	0,008	2,744	1,013	0,731	4,758

	Enakost varianc ni predpostavljena			2,775	85,81	0,007	2,744	0,989	0,778	4,711
Notranja podoba sebe	Predpostavljena enakost varianc	0,658	0,42	2,152	89,00	0,034	2,018	0,937	0,155	3,882
	Enakost varianc ni predpostavljena			2,19	84,41	0,031	2,018	0,921	0,185	3,851
Ponotranje ciljev	Predpostavljena enakost varianc	0,902	0,345	1,854	89,00	0,067	2,135	1,152	-0,153	4,424
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,898	85,74	0,061	2,135	1,125	-0,101	4,372

Priloga 7: SPSS rezultati analize glede na starostne skupine

Tabela 4: rezultati ANOVA testa spremenljivke starostne skupine

		Vsota kvadratov	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Stopnja značilnosti
Notranja motivacija	Med skupinama	14,372	2	7,186	0,45	0,639
	Znotraj skupine	1403,452	88	15,948		
	Skupaj	1417,824	90			
Zunanja motivacija	Med skupinama	175,227	2	87,614	2,22	0,115
	Znotraj skupine	3472,619	88	39,462		
	Skupaj	3647,846	90			
Zunanja podoba sebe	Med skupinama	75,52	2	37,76	1,57	0,213
	Znotraj skupine	2113,381	88	24,016		
	Skupaj	2188,901	90			
Notranja podoba sebe	Med skupinama	56,853	2	28,427	1,42	0,248
	Znotraj skupine	1766,333	88	20,072		

	Skupaj	1823,186	90			
Ponotranjenje ciljev	Med skupinama	83,766	2	41,883	1,40	0,252
	Znotraj skupine	2630,762	88	29,895		
	Skupaj	2714,528	90			

Priloga 8: SPSS rezultati analize glede na stopnjo izobrazbe

Tabela 5: Rezultati ANOVA testa spremenljivke stopnja izobrazbe

		Vsota kvadratov	df	Srednja vrednost kvadrata	F	Stopnja značilnosti
Notranja motivacija	Med skupinama	51,812	4	12,953	0,82	0,519
	Znotraj skupine	1366,012	86	15,884		
	Skupaj	1417,824	90			
Zunanja motivacija	Med skupinama	104,666	4	26,167	0,64	0,639
	Znotraj skupine	3543,18	86	41,2		
	Skupaj	3647,846	90			
Zunanja podoba sebe	Med skupinama	14,575	4	3,644	0,14	0,965
	Znotraj skupine	2174,326	86	25,283		
	Skupaj	2188,901	90			
Notranja podoba sebe	Med skupinama	122,678	4	30,67	1,55	0,195
	Znotraj skupine	1700,509	86	19,773		
	Skupaj	1823,187	90			
Ponotranjenje ciljev	Med skupinama	110,212	4	27,553	0,91	0,462
	Znotraj skupine	2604,315	86	30,283		
	Skupaj	2714,527	90			

Priloga 9: SPSS rezultati analize glede na število let delovnih izkušenj

Tabela 6: rezultati t-testa analize - razlike med delovnimi izkušnjami

15 let delovnih izkušenj		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Notranja motivacija	Manj	53	32,34	3,67	0,50
	Več	38	31,97	4,39	0,71
Zunanja motivacija	Manj	53	32,97	5,64	0,77
	Več	38	30,52	7,13	1,16
Zunanja podoba sebe	Manj	53	32,07	4,95	0,68
	Več	38	31,97	4,97	0,81
Notranja podoba sebe	Manj	53	33,94	4,29	0,59
	Več	38	33,65	4,83	0,78
Ponotranjenje ciljev	Manj	53	34,49	5,55	0,76
	Več	38	35,31	5,45	0,88

Tabela 7: deskriptivna analiza spremenljivke število let delovnih izkušenj

Delovne izkušnje		Leveneov test enakost varianc				Deskriptivna statistika razlik med spremenljivkama		
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka
Notranja motivacija	Predpostavljenaa enaost varianc	0,98	0,325	0,432	89,00	0,667	0,365	0,847
	Enakost varianc ni predpostavljena			0,419	70,79	0,676	0,365	0,872
Zunanja motivacija	Predpostavljenaa enaost varianc	2,37	0,125	1,692	89,00	0,094	2,266	1,339
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,628	67,95	0,108	2,266	1,391
Zunanja podoba sebe	Predpostavljenaa enaost varianc	0,01	0,922	0,097	89,00	0,923	0,102	1,054
	Enakost varianc ni predpostavljena			0,097	79,73	0,923	0,102	1,054

Notranja podoba sebe	Predpostavlje na enaost varianc	0,47	0,494	0,297	89,00	0,767	0,285	0,961
	Enakost varianc ni predpostavlje na			0,291	73,83			
Ponotranjenje ciljev	Predpostavlje na enaost varianc	0	0,986	-0,705	89,00	0,483	-0,825	1,17
	Enakost varianc ni predpostavlje na			-0,707	80,73			

Priloga 10: SPSS rezultati: MSI in doprinos posameznih dejavnikov glede na vprašanje ali imate otroka

Tabela 8: doprinos motivacijskih dejavnikov k skupnem MSI glede na spremenljivko otrok

		Notranja motivacija	Zunanja motivacija	Zunanja podoba sebe	Notranja podoba sebe	Ponotranjenje ciljev	Skupaj
Ne	Aritmetična sredina	32,73	32,23	32,47	34,00	34,77	166,2
	N	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
	Standardni odklon	3,06	4,95	4,89	3,85	5,83	16,52
Da	Aritmetična sredina	31,91	31,66	31,82	33,74	34,87	164
	N	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00
	Standardni odklon	4,34	6,99	4,97	4,81	5,37	21,22
Skupaj	Aritmetična sredina	32,18	31,85	32,03	33,82	34,83	164,72
	N	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00
	Standardni odklon	3,97	6,36	4,93	4,50	5,49	19,73

Tabela povzema rezultate doprinosov posameznega motivacijskega dejavnika k skupnem MSI glede na spremenljivko oziroma vprašanje ali imate otroka ali ne.

Priloga 11: SPSS rezultati: MSI in doprinos posameznih dejavnikov glede na vprašanje ali kadite

Tabela 9: doprinos motivacijskih dejavnikov k skupnem MSI glede na vprašanje ali kadijo.

		Notranja motivacija	Zunanja motivacija	Zunanja podoba sebe	Notranja podoba sebe	Ponotranjenje ciljev	Skupaj
Ne	Aritmetična sredina	32,29	31,88	32,06	34,10	34,88	165,2
	N	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
	Standardni odklon	3,91	6,04	4,91	4,22	5,23	18,58
Da	Aritmetična sredina	31,45	31,64	31,82	31,81	34,55	161,27
	N	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Standardni odklon	4,48	8,76	5,33	6,03	7,41	27,63
Skupaj	Aritmetična sredina	32,19	31,85	32,03	33,82	34,85	164,72
	N	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00
	Standardni odklon	3,97	6,37	4,93	4,50	5,49	19,73

Tabela povzema rezultate doprinosu posameznega motivacijskega dejavnika k skupnem MSI glede na spremenljivko oziroma vprašanje ali kadite ali ne.

Priloga 12: SPSS rezultati: MSI in doprinos posameznih dejavnikov glede na oddaljenost od delovnega mesta

Tabela 10: doprinos motivacijskih dejavnikov k skupnem MSI glede na oddaljenost prebivališča od delovnega mesta

		Notranja motivacija	Zunanja motivacija	Zunanja podoba sebe	Notranja podoba sebe	Ponotranjenje ciljev	Skupaj
Manj kot 30km	Aritmetična sredina	32,16	31,88	32,22	33,73	34,87	164,87
	N	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00
	Standardni odklon	4,01	6,7	5,16	4,66	5,87	20,66
Več kot 30kk	Aritmetična sredina	32,26	31,74	31,48	34,09	34,74	164,30

	N	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00
	Standardni odklon	3,92	5,38	4,23	4,08	4,31	17,12
Skupaj	Aritmetična sredina	32,19	31,85	32,03	33,82	34,85	164,72
	N	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00
	Standardni odklon	3,97	6,37	4,93	4,50	5,49	19,73

Tabela povzema rezultate doprinosa posameznega motivacijskega dejavnika k skupnem MSI glede na oddaljenost prebivališča od delovnega mesta.