

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

SANJA FRANIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA EKSTRINZIČNIH IN INTRINZIČNIH MOTIVACIJSKIH
DEJAVNIKOV TER SODOBNIH NAČINOV MOTIVIRANJA
ZAPOSLENIH V IZBRANIH DRŽAVAH**

Ljubljana, julij 2015

SANJA FRANIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Sanja Franič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom »Analiza ekstrinzičnih in intrinzičnih motivacijskih dejavnikov ter sodobnih načinov motiviranja zaposlenih v izbranih državah«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne: 20.07.2015

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA IN NJENA VLOGA NA DELOVNEM MESTU.....	2
1.1 Intrinzična in ekstrinzična motivacija.....	3
1.1.1 Intrinzična motivacija	4
1.1.2 Ekstrinzična motivacija.....	5
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	6
1.3 Motivacija in uspešnost zaposlenih	7
1.4 Ocenitev motivacije	8
1.5 Kaj uničuje motivacijo.....	9
2 DENARNE IN NEDENARNE NAGRADE	10
2.1 Denar kot motivacijski dejavnik.....	10
2.2 Nedenarne nagrade	13
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	13
3.1 Teoriji hierarhije potreb.....	14
3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	16
3.3 Vroomova teorija pričakovanja	17
3.4 McGregorjevi teoriji X in Y	18
3.5 Adamsova teorija enakosti.....	19
3.6 Ouchijeva teorija Z	20
3.7 Maccobyjeva motivacijska teorija	21
3.8 Prosocialna motivacija.....	22
3.9 Nov model motiviranja zaposlenih.....	22
3.10 Teorija samodoločenosti.....	24
3.11 Motivacijske teorije in vzhodne kulture	25
4 SODOBNI NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	27
4.1 Vodenje.....	27
4.2 Povratne informacije.....	28
4.3 Družbena odgovornost podjetja.....	29
4.4 Usposabljanje.....	30

4.5 Neformalne nagrade	30
4.6 Gibljiv delovni čas.....	31
4.7 Timsko delo.....	31
4.8 Varnost zaposlitve	32
4.9 Neformalno učenje	32
4.10 Stres	33
4.11 Sodelovanje pri postavljanju ciljev	33
4.12 Opredelitev delovnih nalog	34
4.13 Zahvala, pohvala in priznanje	34
4.14 Motivacijski način govora	34
4.15 Korporativno prostovoljstvo.....	35
4.16 Zavzetost zaposlenih	36
4.17 Kultura in vrednote.....	37
5 ANALIZA RAZISKAVE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V IZBRANIH DRŽAVAH.	37
5.1 Izbrani državi Slovenija in Španija	37
5.1.1 Slovenija	39
5.1.2 Španija	40
5.2 Predhodne raziskave in razvoj hipotez dela	41
5.3 Metoda raziskovanja.....	45
5.4 Namen in cilji raziskave	46
5.5 Raziskava in analiza raziskave	46
5.5.1 Socio-demografske značilnosti vzorca	47
5.5.2 Analiza rezultatov glede ekstrinzične in intrinzične motivacije na delovnem mestu...	51
5.5.3 Analiza rezultatov glede sodobnih načinov motiviranja	58
5.5.4 Analiza rezultatov glede trenutnega in želenega nagrajevanja zaposlenih.....	62
5.5.5 Analiza rezultatov glede motivacijskih dejavnikov na splošno in denarja.....	63
5.6 Analiza postavljenih hipotez	65
5.7 Omejitve dela	68
SKLEP.....	69
LITERATURA IN VIRI.....	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Sprememba v načinu dela v Združenih državah Amerike	4
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	6
Slika 3: Ravni uspešnosti glede na usklajenost vedenja z zahtevami dela	7
Slika 4: Model uspešnosti zaposlenih.....	8
Slika 5: Maslowa hierarhija potreb	15
Slika 6: Dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo in nezadovoljstvo	17
Slika 7: Vroomova teorija pričakovanja.....	18
Slika 8: Ouchijeva Teorija Z	20
Slika 9: Struktura anketirancev po spolu v Sloveniji	48
Slika 10: Struktura anketirancev po spolu v Španiji	48
Slika 11: Struktura anketirancev glede na starost v Sloveniji	48
Slika 12: Struktura anketirancev glede na starost v Španiji	49
Slika 13: Struktura anketirancev glede na končano izobrazbo v Sloveniji	49
Slika 14: Struktura anketirancev glede na končano izobrazbo v Španiji	49
Slika 15: Struktura anketirancev glede na delovne izkušnje v Sloveniji.....	50
Slika 16: Struktura anketirancev glede na delovne izkušnje v Španiji.....	50
Slika 17: Primerjava ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov v izbranih državah	53
Slika 18: Primerjava intrinzičnih motivacijskih dejavnikov v izbranih državah.....	56
Slika 19: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na splošno v Sloveniji	57
Slika 20: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na splošno v Španiji	57
Slika 21: Pomembnost motivacijskih dejavnikov pri trenutnem delu v Sloveniji.....	58
Slika 22: Pomembnost motivacijskih dejavnikov pri trenutnem delu v Španiji.....	58
Slika 23: Primerjava sodobnih načinov motiviranja v izbranih državah.....	61
Slika 24: Trenutni način nagrajevanja v Sloveniji	62
Slika 25: Trenutni način nagrajevanja v Španiji.....	62
Slika 26: Želeni način nagrajevanja v Sloveniji	63
Slika 27: Želeni način nagrajevanja v Španiji	63
Slika 28: Denar je najpomembnejši motivacijski dejavnik v Sloveniji.....	64
Slika 29: Denar je najpomembnejši motivacijski dejavnik v Španiji.....	64
Slika 30: Motivacija je ključnega pomena za zadovoljstvo in uspešnost v Sloveniji	65
Slika 31: Motivacija je ključnega pomena za zadovoljstvo in uspešnost v Španiji.....	65

KAZALO TABEL

Tabela 1: GEMA-vprašalnik.....	9
Tabela 2: Alderferjeva ERG-teorija.....	16
Tabela 3: McGregorjevi teoriji X in Y.....	19
Tabela 4: Kulturne dimenzije izbranih držav.....	38
Tabela 5: Primerjava izbranih držav	38
Tabela 6: Analiza ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Sloveniji.....	51
Tabela 7: Analiza ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Španiji.....	52
Tabela 8: Analiza intrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Sloveniji.....	54
Tabela 9: Analiza intrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Španiji.....	55
Tabela 10: Sodobni načini motiviranja v Sloveniji	59
Tabela 11: Sodobni načini motiviranja v Španiji	60

UVOD

Podjetja delujejo v zelo turbulentnem času, v času nenehnih sprememb, kjer so dolgoročne napovedi nemogoče. Sposobnost prilagajanja nenehnim spremembam kaže na njihovo uspešnost. Podjetja so prebrodila hudo gospodarsko krizo, zavedla so se pomembnosti človeškega kapitala in še posebej pomena motivacije v zvezi z uspešnostjo in konkurenčnostjo. Človeški viri so postali najdragocenejša dobrina, zato jih je potrebno negovati, upravljati in motivirati, da podjetja lahko dosegajo trajnostno konkurenčno prednost (Pouchova, 2011, str. 151).

Podjetja gredo skozi štiri faze: fazo uvajanja, fazo rasti, fazo zrelosti in fazo upadanja. Želijo si, da bi bila čim dlje v fazi rasti in fazi zrelosti, in bi tako bila dolgo časa na trgu. Uspešno poslovanje je vsekakor odvisno od uspešnosti zaposlenih, da pa so le-ti uspešni, jih moramo uspešno motivirati (Tesavrita & Suryadi, 2012, str. 300).

Motivacija je skupek sil, ki vodi ljudi, da se vedejo na določen način. Je splošen izraz, ki pomeni celotno skupino pogonov, potreb, želja, hrepenenj in podobnih sil. Lahko rečemo, da nadrejeni navdihujejo svoje zaposlene, da opravljajo dejanja, ki vodijo k doseganju zastavljenih ciljev, poleg tega pa zadovoljijo tudi svoje želje. Posameznikova uspešnost je rezultat treh dejavnikov: motivacije (namen, da opravi svoje delo), sposobnosti (zmožnost osebe, da opravi delo) in delovnega okolja (sredstva, potrebna za opravljanje dela). Če zaposleni nima sposobnosti, da opravlja svoje delo, ga lahko vodja pošlje na usposabljanje in s tem poveča svoje zmogljivosti. Če pride do težav z različnimi viri, jih lahko vodja sčasoma pridobi. Če pa je težava v motivaciji zaposlenih, pa to predstavlja velik in zelo težak izziv za vodilne v podjetju (Ather, Khan & Hoque, 2011, str. 122).

Namen magistrskega dela je temeljito preučiti konstrukt motiviranja zaposlenih, motivacijske teorije od začetka 20. stoletja vse do danes, ekstrinzične in intrinzične motivacijske dejavnike, ter ugotoviti njihov vpliv na zaposlene pri njihovem delu v izbranih državah. Cilj prvega, teoretičnega dela, je s pomočjo domače in predvsem tuje znanstvene ter strokovne literature in virov preučiti motivacijo, motivacijske teorije in vse sodobne načine motiviranja zaposlenih. Teoretični del bo narejen na podlagi deskriptivno-analitične metode, saj bo temeljil na povzemanju že pridobljenih ugotovitev domačih in tujih avtorjev. Nato bo uporabljen deduktivni pristop raziskovanja, kjer bodo v drugem, empiričnem delu magistrskega dela, na osnovi teoretičnega dela opredeljene hipoteze. S pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika bo narejena kvantitativna raziskava v Sloveniji in Španiji, ki bo potrdila oziroma ovrgla naslednje eksplicitno postavljene hipoteze:

H1: »Ekstrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela, so medsebojni odnosi s sodelavci in natančna opredelitev delovnih nalog.«

H2: »Ekstrinzični motivacijski dejavnik »prisotnost pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev v podjetju« ima najmanjši vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela.«

H3: »Intrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela, so pozitivno mnenje o njih samih in splošno zadovoljstvo samih s seboj.«

H4: »Intrinzični motivacijski dejavnik »uživati pri opravljanju dela« ima najmanjši vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela.«

H5: »Kot najpomembnejši sodobni način motiviranja zaposlenih so v izbranih državah izbrali vzdušje na delovnem mestu, kot najmanj pomemben sodobni način motiviranja zaposlenih pa korporativno prostovoljstvo.«

H6: »Sodobni načini motiviranja zaposlenih, kot so organizacijska kultura in vrednote podjetja, natančna opredelitev delovnih nalog in komuniciranje v podjetju, so zaposlenim v Sloveniji pomembnejši kot zaposlenim v Španiji.«

H7: »Intrinzični motivacijski dejavniki so zaposlenim pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov, vendar pa večina ljudi opravlja trenutno delo zaradi ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov.«

H8: »Zaposleni niso zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja in bi si želeli več denarnih nagrad.«

H9: »Denar zaposlenim v izbranih državah ni najpomembnejši motivacijski dejavnik.«

H10: »Motivacija je ključnega pomena za večje zadovoljstvo in večjo uspešnost zaposlenih na delovnem mestu v izbranih državah.«

Magistrsko delo bo sestavljeno iz petih poglavij. Prva štiri poglavja bodo del teoretičnega dela in bodo prikazovala poglobljen pregled domačih ter tujih znanstvenih in strokovnih člankov, literature in spletnih virov s področja motiviranja zaposlenih. V prvem poglavju bo sledil podroben pregled motivacijskih definicij, intrinzične in ekstrinzične motivacije, dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, predstavljena bo povezava motivacije z uspešnostjo zaposlenih, kako se jo oceni in kaj je tisto, kar je uničuje. V drugem poglavju bodo predstavljene denarne in nedenarne nagrade. V tretjem poglavju bodo opisane tiste najpomembnejše motivacijske teorije in v četrtem poglavju bodo predstavljeni sodobni načini motiviranja. V zadnjem, petem poglavju, empiričnem delu magistrskega dela, bosta najprej predstavljeni izbrani državi, nato pa bo sledila kvantitativna analiza znanstveno-raziskovalnega dela, katerega osnova bo anketni vprašalnik. Prav tako bodo v tem poglavju potrjene oziroma ovržene postavljene hipoteze.

1 MOTIVACIJA IN NJENA VLOGA NA DELOVNEM MESTU

Vse dejavnosti nekega podjetja se odražajo skozi uspešnost zaposlenih, katera pa temelji na njihovi motivaciji (Zamečnik, 2014, str. 851).

Broussard in Garrison sta leta 2004 opredelila motivacijo kot »atribut, ki nas premakne, da nekaj naredimo oziroma da tega ne naredimo.« Guay in ostali so leta 2010 dejali, da je motivacija razlog, na katerem temelji vedenje (Lai, 2011, str. 4).

Dieleman je leta 2006 motivacijo opredelil kot pripravljenost, da se izvaja in vzdržuje vedenje, ki vodi k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Mathauer in Imhoff sta istega leta motivacijo opredelila kot spodbudo, ki ima namen, da pripelje do neke specifične spremembe v vedenju. Motivacija se izvaja, da spodbuja želeno vedenje posameznika, tima ali celotnega podjetja – pod to definicijo so se podpisali Campbell, Peterson, Reis in Pena (Canos-Daros, 2013, str. 814).

Leta 1998 je Luthans opredelil motivacijo kot proces, ki zbuja, pospešuje, usmerja in vzdržuje vedenje in izvajanje. To je proces, ki spodbuja ljudi k dejanjem in k doseganju zelenih rezultatov (Acar, 2014, str. 12). Saul W. Gellerman je motivacijo definiral kot umetnost pomagati ljudem, da osredotočijo svoje misli in energijo v delo ter ga opravljajo čim bolj uspešno (Crumpton, 2013, str. 144).

Pinder je leta 1998 dejal, da je motivacija sila, ki spodbudi dejanja. Nanaša se na odločitve (zavestne ali nezavestne), ki odgovarjajo na: kako, kdaj in zakaj si zaposleni prizadevajo za opravljanje delovnih nalog. Mitchell je leta 1997 opisal motivacijo kot psihološki proces, ki vključuje vznburjenje, smer, intenzivnost in vztrajnost, da so cilji doseženi. Motivacija se torej nanaša na to, za kaj smo se odločili (vznburjenje in smer) in kako nadaljevati (intenzivnost in vztrajnost), da bomo dosegli zastavljene cilje (Parks & Guay, 2009, str. 679).

Biti motiviran pomeni biti ciljno usmerjen v to, da nekaj narediš. Ker pa smo si med seboj zelo različni, je potrebno biti pozoren, ne le na to koliko motivirati ljudi, temveč tudi kako jih motivirati (Ryan & Deci, 2000, str. 54). Motivi izvirajo iz potreb in želja. Če poznamo motive, lahko uspešno motiviramo zaposlene in s tem ugodimo njihovim potrebam in željam. Motivi pa se spreminjajo z leti in prav tako se lahko spreminjajo v teku nekega dejanja (Sang, 2003, str. 19).

Bolj ko vodilni v podjetjih poskušajo neposredno motivirati svoje zaposlene, bolj se jim izmikajo. Motivacija je nekaj zelo osebnega, saj vsakega izmed nas motivirajo različni dejavniki. Prav tako bi morali biti pozorni na različne ravni v podjetju in prilagoditi motivacijske dejavnike le-tem. Vodilni v podjetju bi se morali usmerjati k delu in zaposlenim pustiti, da sami poiščejo tiste motivacijske dejavnike, ki jih dejansko motivirajo, saj bo tako njihov doprinos k podjetju večji (Flynn, 2011, str. 15).

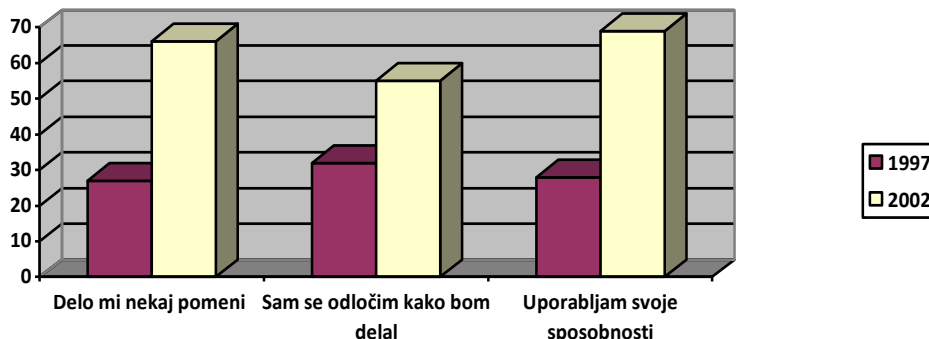
Visoko motivirani zaposleni pripomorejo k večji uspešnosti podjetja, nizko motivirani zaposleni pa so le strošek le-tega, saj je nizka motivacija med drugim povezana tudi z večjim številom odsotnosti zaposlenih na delovnem mestu zaradi izčrpanosti, slabega počutja ter različnih boleznih. Raziskava, ki so jo leta 2013 izvedli na Švedskem in je vključevala 577 zaposlenih, je pokazala, da tudi najmanjša pozitivna sprememba na delovno motivacijo poveča možnosti, da se podjetja izognejo slabemu počutju, izčrpanosti zaposlenih ter povečajo zadovoljstvo zaposlenih (Bjorklund, Jensen & Lohela-Karlsson, 2013, str. 571–572).

1.1 Intrinzična in ekstrinzična motivacija

Na začetku prejšnjega stoletja so razmišljali, da je zaposlenim treba dati nalogo, jim pokazati, kako jo uspešno izvajati in jih nadzorovati. Menili so, da zaposleni opravljajo svoje delo le zaradi ekstrinzične motivacije. V zadnjih 30. letih so se začele korenite spremembe na področju

zaposlovanja in ravnanja z ljudmi pri delu. Vse bolj je v ospredje prihajala intrinzična motivacija (Thomas, 2009, str. 3). Na Sliki 1 vidimo, kako se je v letih 1977–2002 spremenil način dela (danes bi bile te spremembe še večje).

Slika 1: Sprememba v načinu dela v Združenih državah Amerike



Vir: K. W. Thomas, *Intrinsic motivation at work*, 2009, str. 8.

1.1.1 Intrinzična motivacija

Intrinzična motivacija se pojavi, ko ljudje nekaj počnejo brez zunanjih spodbud. Ta oblika motivacije se je začela podrobneje raziskovati v začetku leta 1970. Raziskave so pokazale, da je povezana z visokimi dosežki in užitki, ki jih zaposleni dobijo ob opravljanju dela (Bhadoriya & Chauhan, 2013, str. 20).

Intrinzična motivacija je prisotna znotraj vsakega posameznika, povedano drugače – intrinzična motivacija obstaja v odnosu med posameznikom in aktivnostjo. Ljudje so intrinzično motivirani le za nekatere dejavnosti, tiste, ki jim dajejo veliko zadovoljstvo, zabavo, užitek, izziv ... Nekateri avtorji trdijo, da gre za intrinzično motivacijo takrat, ko je delovna naloga zaposlenemu zanimiva, medtem ko drugi pravijo, da je to zadovoljstvo, ki ga oseba dobi med tem, ko dela. Skinner je trdil, da so ljudje lahko motivirani le z nagradami. Intrinzično motivirana oseba dobi nagrado, njena nagrada je delo samo (Ryan & Deci, 2000, str. 56–57).

Richard Ryan in Edward Deci sta intrinzično motivacijo opredelila kot »delati neko aktivnost zaradi inherentnega zadovoljstva in ne nekih ločljivih posledic.« Ko je oseba intrinzično motivirana, naredi nekaj zaradi zabave ali pa izziva, nikakor pa ne zaradi zunanjih dejavnikov, pritiska oziroma različnih nagrad (Salge, Glackin & Polani, 2014, str. 2792).

Intrinzično motivacijo bi lahko bolj specifično opredelili glede na različne motive, in sicer na intrinzično motivacijo – znanje, intrinzično motivacijo – dosežki in intrinzično motivacijo – stimulacija. Intrinzična motivacija – znanje vsebuje konstrukt raziskovanja, učnih ciljev, intrinzične intelektualnosti, intrinzične motivacije za učenje in intrinzične radovednosti. Prav tako pa jo lahko definiramo kot vključenost oziroma zavzetost za določeno aktivnost zaradi užitka in zadovoljstva, ki ga dobimo ob učenju, raziskovanju, medtem ko poizkušamo razumeti nekaj novega. Kot primer bi podali igralce šaha, ki uživajo medtem ko igrajo šah z namenom, da ugotovijo kaj več o tej igri. Intrinzična motivacija – dosežki se osredotoča na vključenost v dano

aktivnost zaradi užitka in zadovoljstva, ki ga doživimo, ko poizkušamo preseči sami sebe, za lastno izpopolnitev ali ko želimo nekaj ustvariti. Osredotoča se predvsem na proces doseganja nečesa, ne pa na končni rezultat, in vključuje intrinzični izziv, mojstrstvo, izkušnje in usposobljenost. Primer je študent, ki uživa medtem ko piše seminarsko nalogo z namenom, da bo napisal zares dobro seminarsko nalogo. Intrinzična motivacija – stimulacija je tretji tip intrinzične motivacije in je prisotna, ko smo vključeni v aktivnost zaradi tega, da bi doživeli prijetne občutke, ki so povezani predvsem z našimi čutili. Ta tip motivacije je bil najbolj zanemarljiv v raziskavah. Primer tega tipa motivacije je posameznik, ki rad plava v svojem prostem času, saj uživa medtem ko doživlja prijetne občutke, ko njegovo telo drsi skozi vodo (Vallerand, 1997, str. 280–281).

Vedno več je razlogov, da se naredi poudarek na intrinzični motivaciji. Prvi je ta, da imajo intrinzično motivirani zaposleni več zanimanja, navdušenja, zaupanja, ki jih vodijo k boljšim rezultatom, vztrajanju, samozavesti in splošno boljšemu počutju. Drugi je ta, da intrinzična motivacija zaposlenih vodi k dolgoročni uspešnosti podjetja (Skudiene & Auruskeviciene, 2012, str. 50).

1.1.2 Ekstrinzična motivacija

Ekstrinzična motivacija je lahko škodljiva za intrinzično motivacijo in se pojavi takrat, ko nekaj počnemo zaradi zunanjih dejavnikov. Gre za to, da nekaj počnemo za doseg drugega cilja (Ankli & Palliam, 2012, str. 7). Posameznikom omogoča zadovoljevanje lastnih potreb, povezanih s pridobitvijo dodatnih sredstev, kot so denar, promocija in druga nedenarna sredstva (Lam & Lambermont-Ford, 2010, str. 52–53).

Ekstrinzična motivacija vključuje opravljanje dejavnosti zaradi nekih posledic, kot so konkurenčno plačilo, različne denarne koristi in bonusi. Zaradi tega bodo dejavnosti, ki so nezanimive, zahtevale ekstrinzične posledice, da bodo osebo motivirale. Raziskave so pokazale, da izvajanje dela zaradi ekstrinzičnih dejavnikov motiviranja vodi k temu, da se delo posameznika nadzoruje (Eyal & Roth, 2011, str. 258).

Ekstrinzična motivacija se odraža skozi različne oprijemljive nagrade in je bolj usmerjena na rezultate – večjo zaposljivost. Zaposleni, ki opravljajo delo, ker osebno verjamejo, da je koristno za njihovo zaposljivost, so ekstrinzično motivirani. Delo opravljajo, ker želijo doseči zastavljene cilje podjetja in ne zato, ker bi se jim zdelo delo zanimivo ali pa bi v njem uživali (Hetty, Schreurs, Cuyper, Jawahar & Peeters, 2012, str. 113).

Ekstrinzično motivacijo bi lahko razdelili v štiri podvrste (Moran, Diefendorff, Kim & Liu, 2012, str. 354):

- Zunanja motivacija (plačilo, pohvala). Moj nadrejeni želi, da delam tako. Ker sem plačan za to. Ker to zahteva trenutna situacija.
- Introjecirana motivacija (da bi se izognili krivdi, skrbem, tesnobi). Imel bom slabo vest, če ne bom dela dokončal. Sramoval se bom, če bom delo opravil slabo. Mislil si bom slabo o sebi, če dela ne bom opravil dobro.

- Identificirana motivacija (posameznik vidi neko vrednost v aktivnosti). Verjamem, da je moje delo dragoceno. Moje delo je pomembno. Moje delo se ceni.
- Integrirana motivacija (oseba ima neke notranje razloge, da sodeluje v aktivnosti). Moji zasebni cilji in cilji podjetja so povezani. Moje delo je velik del tega, kar sem. Moje delo me izpopolnjuje.

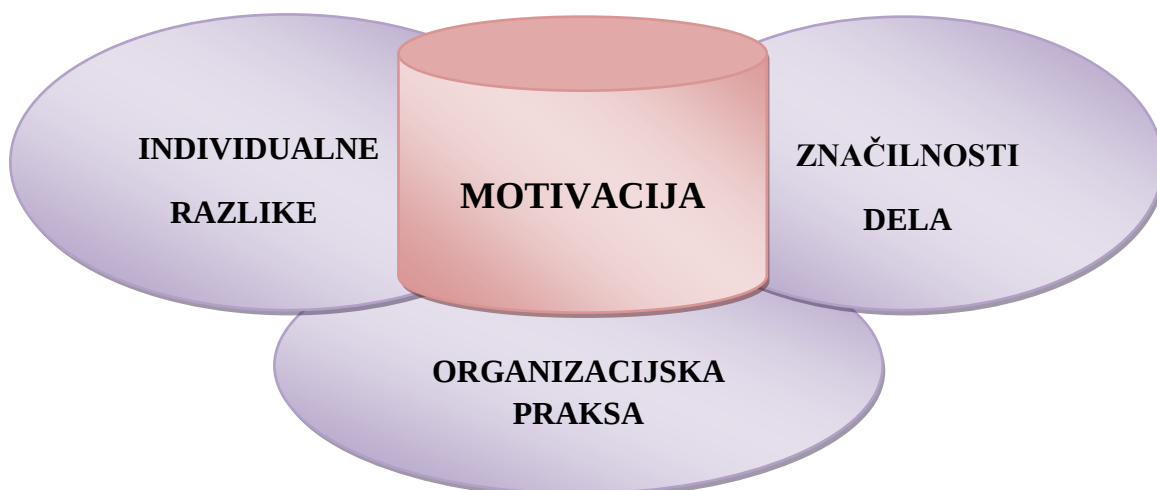
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Kaj je tisto, kar ljudi spodbuja k delu? Ure, dneve, mesece bi se lahko pogovarjali o tem. Lahko bi naštevali različne motivacijske dejavnike, vendar pa nikoli ne bi mogli naštetih vseh, saj moramo posameznika najprej zelo dobro poznati, preden lahko rečemo, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki vplivajo nanj. Nikoli pa to ni le en motivacijski dejavnik, vedno jih je več (Lipičnik, 1998, str. 155).

Izpostavimo lahko tri dejavnike, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 162–163) in jih lahko vidimo na Sliki 2.

- Individualne razlike; vsak posameznik ima svoje individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Zaradi tega ne moremo na splošno reči, kaj ljudi motivira, saj vsakega motivirajo drugačni motivacijski dejavniki.
- Značilnosti dela; zavedati se moramo, da nekatera dela zaposleni radi opravljajo že zaradi določenih značilnosti dela.
- Organizacijska praksa; tukaj gre predvsem za pravila, navodila, politiko podjetja ter način nagrajevanja v podjetju.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

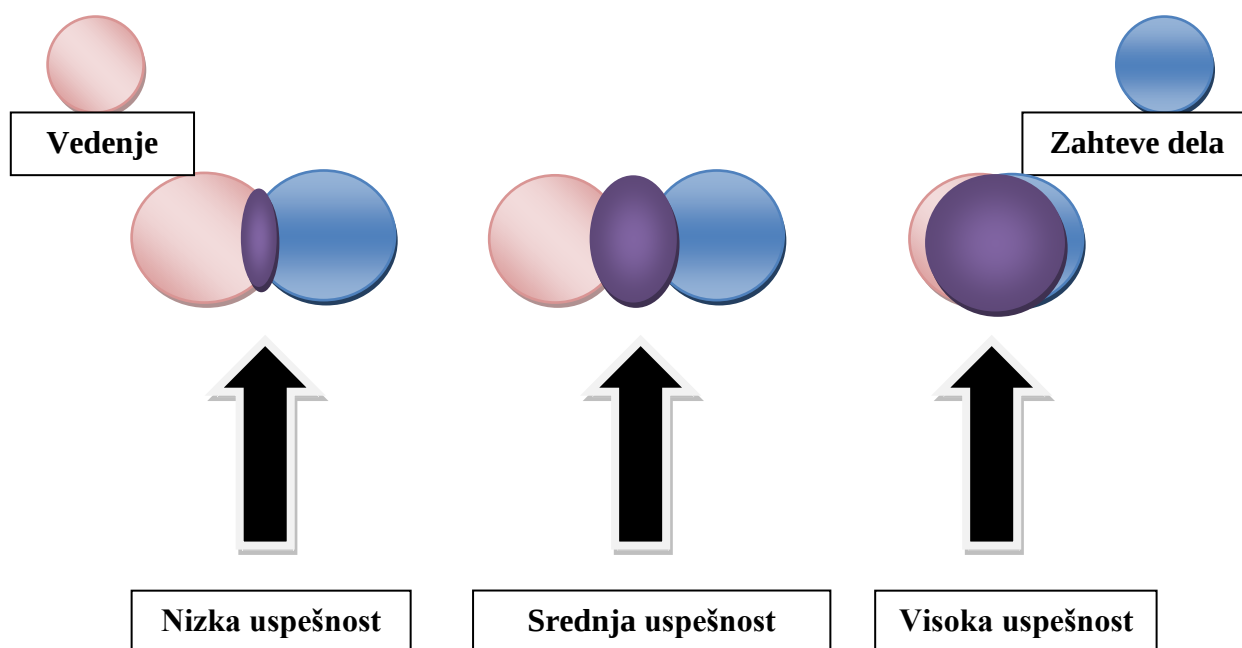
1.3 Motivacija in uspešnost zaposlenih

Podjetja se neprestano soočajo z novimi izzivi zaradi dinamičnega poslovnega okolja in nenehnih sprememb. Vsekakor pa je eden največjih izzivov, ki se pojavljajo pri povečanju uspešnosti podjetij, prav motiviranje zaposlenih (Kapyla, Jaaskelainen & Lonngvist, 2010, str. 608).

Uspešno podjetje je tisto, ki dosega svoje cilje, predpogoj za to pa je, da so uspešni tudi zaposleni. Uspešni zaposleni so tisti, ki dosegajo zastavljene cilje, ki pa morajo biti skladni z vizijo in s cilji podjetja. Med podjetjem in zaposlenim mora biti sožitje, to pomeni, da ima zaposleni določene koristi in je motiviran za opravljanje svojega dela, saj bo na ta način tudi podjetje bolj uspešno (Zupan, 2001, str. 15).

Ko rečemo, da je nekdo uspešen, to pomeni, da uspešno opravlja svoje delo. Uspešnost je odraz njegovega vedenja. Najbolje je, ko se posameznikovo vedenje sklada z njegovimi zahtevami dela (Stuart-Kotze, 2008, str. 15), kar prikazuje Slika 3.

Slika 3: Ravni uspešnosti glede na usklajenost vedenja z zahtevami dela

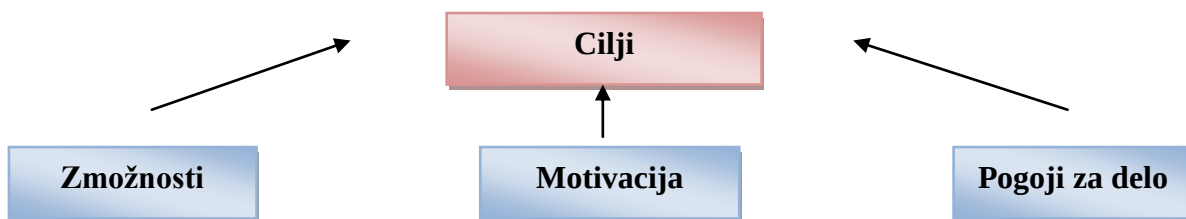


Vir: R. Stuart-Kotze & C. Dunn, Who are your best people?, 2008, str. 36.

Največjo uspešnost zaposleni dosežejo, če so primerno motivirani. Motivacija za delo se odraža s tem, da je zaposleni pripravljen delati. Vsako podjetje pa si želi, da bi svoje zaposlene motivirali tako, da bi na dolgi rok dosegli optimalno uspešnost dela (Pouchova, 2011, str. 152).

Da je nekdo uspešen in dosega zastavljene cilje, je potrebno troje: zmožnosti, pogoji za delo in motivacija (kot lahko vidimo na naslednji strani na Sliki 4). Gre za to, kaj lahko, kaj hočemo in tudi kaj lahko naredimo. Največkrat pa pri tem modelu uspešnosti zataji motivacija (Zupan & Svetilnik, 2009, str. 417).

Slika 4: Model uspešnosti zaposlenih



Vir: N. Zupan & I. Svetilnik, *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 417.

Vsekakor je še vedno eden najpogostejših načinov motiviranja zaposlenih način »korenček ali palica«. Spodbude so na voljo ob predpostavki, da bodo posamezniki vložili več navora za želeno vedenje, kadar bodo spodbude obljubljene. Vsekakor za takšno razmišljanje obstaja več empiričnih raziskav (Jenkins et al. 1998, Condly et al. 2003), ki so pokazale, da spodbude vodijo k večji uspešnosti zaposlenega. Kaj pa je pravzaprav uspešnost? Lahko bi rekli, da je to nekaj, kar nekdo naredi in se lahko meri. Z akademskega stališča bi lahko rekli, da je uspešnost merilo kakovosti, medtem ko bi za igralca nogometa rekli, da je uspešen tisti, ki dá več golov (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014, str. 2).

1.4 Ocenitev motivacije

GEMA – (angl. *Genos employee motivation assessment*) je način, s katerim lahko ocenimo motiviranost zaposlenih, v širšem pomenu oseba-okolje. Oseba-okolje je opredeljeno kot povezava med posameznikom in delovnim okoljem, ki se pojavi, ko se njihove lastnosti dobro ujemajo. Ločimo štiri področja: oseba-delo, oseba-nadrejeni, oseba-tim, oseba-podjetje. Bolj ko posameznik počne tisto, za kar je motiviran in bolj ko dela z ljudmi, ki ga motivirajo, bolj je verjetno, da opravlja delo po svojih najboljših močeh in da najde zadovoljstvo v svojem delu (Gignac & Palmer, 2011, str. 80). Zaradi večje uporabnosti so pri GEMA-modelu, ki je bil dovršen leta 2011, opredelili štiri področja (Gignac & Palmer, 2011, str. 81);

- Vloga: Sistemi in postopki, zaščita, finance, intelektualne spodbude, oblikovanje, tehnologija, pomembnost, sprejemanje odločitev, vpliv, medsebojna interakcija, interakcija s stranko, prispevek, različnost, napredek, gibljivost zaposlovanja.
- Vodenje: direktiva, izvajalec, opolnomočenje, specialist, konkurenčnost, usmerjeno delovanje, usmerjeni v ljudi, povezovalci, odločnost, rotacijsko vodenje.
- Timi: organizacija/planiranje, norme, vključevanje, namen, kakovost, usmerjenost v dosežke, tovarištvo, podpora, rotacija timov, virtualni timi.
- Podjetje: birokracija, struktura, konkurenčnost, miselnost vodje, eksperimentalnost, prejemki, družbena odgovornost, kultura podjetja, večplastnost, improviziranje.

GEMA je namenjen temu, da pripomore k zaposlovanju in k boljšemu motiviranju zaposlenih. Pri zaposlovanju nam GEMA pomaga pri identifikaciji kandidatov – kaj jih pravzaprav motivira na delovnem mestu glede na vlogo, vodjo, tim in na koncu podjetje. Pri ugotavljanju, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki motivirajo zaposlene, pa nam GEMA pomaga s tem, da vidimo,

kje so neskladnosti med željami in izkušnjami. Nato vidimo, kakšne so možnosti, da bi zmanjšali to vrzel (Gignac & Palmer, 2011, str. 86).

GEMA-vprašalnik, predstavljen v Tabeli 1, izgleda tako (Gignac & Palmer, 2011, str. 82):

Tabela 1: GEMA-vprašalnik

	Nič	Zelo malo	Malo	Nekaj	Veliko	Zelo veliko
Motivira me prispevek za družbo v mojem delu.	0	1	2	3	4	5
Moja vloga pripomore k prispevku za družbo skozi moje delo.	0	1	2	3	4	5
Motivira me, da vodstvo sprejema hitre odločitve.	0	1	2	3	4	5
Delam v podjetju, kjer vodstvo sprejema hitre odločitve.	0	1	2	3	4	5
Motivira me timsko delo, kjer je možnost delati z različnimi člani tima.	0	1	2	3	4	5
Delam v timu, kjer je možnost dela z različnimi člani tima.	0	1	2	3	4	5
Motivira me delo v podjetju, kjer so natančno določene različne ravni in avtoriteta.	0	1	2	3	4	5
Delam v podjetju, kjer so natančno določene različne ravni in avtoriteta.	0	1	2	3	4	5

Vir: G.E. Gignac & B.R. Palmer, The genos employee motivation assessment, 2011, str. 82.

1.5 Kaj uničuje motivacijo

Lahko se zgodi, da ne bomo vedno uspešni pri motiviranju zaposlenih. Motivacijo lahko z napačnimi ukrepi tudi uničimo (Mihelič, 2010, str. 48):

- Vsekakor ne smete dopustiti, da pride do kakršnihkoli razlik med zaposlenimi.
- Možnosti za delo morajo biti za vse enake, prav tako pa možnosti za rast in razvoj.
- V podjetju naj ne bo dvojnih meril, predvsem kar se tiče nagrajevanja in napredovanja.
- Komunikacija mora biti v vse smeri.
- V podjetju ne sme priti do kakršnihkoli ustrahovanj oziroma izsiljevanj.
- Nikoli ne smete zaposlenega pustiti, da je prepuščen samemu sebi. Morate mu pokazati, da vam ni vseeno zanj.
- Kakršnakoli oblika nasilja, verbalna ali fizična, je strogo prepovedana.
- Nizka etična merila pripeljejo k manjši motivaciji.
- Če so v podjetju vidne ogromne razlike v plačah med zaposlenimi, to vsekakor ni dobro za motivacijo.

- Podjetje mora imeti dosegljive in merljive cilje, če so cilji previsoki, bo to vodilo k upadu motivacije.
- Vodja podjetja mora biti usposobljen za svoje delovno mesto. Nikakor si ne smete privoščiti nestrokovnega in neusposobljenega vodstva.
- Če v podjetju ni možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje, prav tako ni motivacije.
- Zahteve morajo biti usklajene s pričakovanji.
- Na delovnem mestu morajo zaposleni imeti nekoga, na kogar se lahko vedno obrnejo za podporo in pomoč.
- Če ni pravih delovnih sredstev in so delovni pogoji slabi, bo v takem podjetju tudi motivacija slaba.
- Prevelika stopnja nadzora vodi k demotivaciji.
- Spremembe v podjetju so dobrodošle in so nekakšna stalnica v današnjem času, vendar jih ne sme biti preveč.
- Motivacija ni enkratna, potrebno jo je vzdrževati.

2 DENARNE IN NEDENARNE NAGRADE

Več kot 30 let je Clifford E. Jurgensen zbiral podatke in preučeval, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki motivirajo zaposlene pri opravljanju njihovega dela. Zbral je podatke več kot 57.000 zaposlenih v Minnesota Gas Company, ki so morali rangirati dejavnike, kot so: varnost, napredovanje, vrsta dela, podjetje, plačilo, sodelavci, nadrejeni, ugodnosti, delovne ure in delovni pogoji. Njegova raziskava velja za najobsežnejšo na tem področju in nam pokaže, da zaposleni plačilo rangirajo šele kot peto po vrsti, medtem ko za svoje sodelavce menijo, da jim je plačilo na prvem mestu (Fisher & Xue Ya Yuan, 1998, str. 516).

V raziskavi, ki jo je naredil Kenneth A. Kovach leta 1986 v Združenih državah Amerike, so zaposleni odgovarjali, kaj je tisto, kar jim je na delovnem mestu najpomembnejše. Njihovi nadrejeni so odgovarjali, kaj menijo, da so njihovi zaposleni rekli. Zaposleni so največkrat napisali, da je to zanimivo delo, medtem ko so njihovi nadrejeni menili, da je njihovim zaposlenim najbolj pomembno dobro plačilo (Kovach, 1987, str. 58).

Vsekakor ima nagrada, ne glede na to, ali je denarna ali nedenarna, pozitiven vpliv na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih. Zelo velikokrat pa se zgodi, da se vodilni v podjetjih vse premalo zavedajo, da je ta vpliv s prejetjem vsake naslednje nagrade vedno manjši (Neckermann & Frey, 2013, str. 72).

2.1 Denar kot motivacijski dejavnik

Nobena druga spodbuda oziroma motivacijski dejavnik se ne more kosati z denarjem. Nekateri avtorji trdijo, da je glavni cilj spodbud povečanje ekstrinzične motivacije, da lahko zaposleni zadovoljijo potrebe neposredno preko finančnih sredstev, kot so plače in bonusi (Stringer, Didham & Theivananthampillai, 2011, str. 162).

Denarne nagrade so lahko zelo velik motivator, saj učinek, ki ga imajo denarne spodbude na motivacijo, vpliva na zadrževanje zaposlenih v podjetju. Stajkovic in Luthans sta leta 2001

opravila raziskavo, ki je vključevala več kot 7.000 zaposlenih z enako odgovornostjo v podjetju, in ugotovila, da je bilo objektivno izvajanje delovnih nalog, merjeno v realnem času, najvišje med zaposlenimi, ki so prejeli denarne spodbude, v primerjavi s tistimi, ki so dobili družbeno priznanje (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013, str. 242).

Če se opremo na številne empirične dokaze, so denarne nagrade med najmočnejšimi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in uspešnost zaposlenih. Raziskava, ki so jo leta 1980 izvedli Locke, Ferren, McCaleb, Shaw in Denny, je pokazala, da se je po uvedbi posameznih denarnih spodbud produktivnost zaposlenega v povprečju povečala za 30 %. Ob tem ne smemo pozabiti na zgovorno izjavo nekdanjega vodilnega moža Avona Hicksa Waldrona: »Vzelo mi je zelo veliko časa, preden sem spoznal, da ljudje delajo to, za kar so plačani, in ne tisto, kar se od njih zahteva, da naredijo« (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013, str. 242).

Osnovna plača ni priznana kot motivacijski dejavnik, vendar pa je kljub temu eden bolj pomembnih dejavnikov, ki vodi zaposlene, da sprejmejo zaposlitev. Višja plača, glede na konkurenco, podjetjem omogoči pritegniti in obdržati posameznike. Ni naključje, da podjetja, ki ponujajo višje plače zaposlenim, uživajo tudi visoko stopnjo donosa. Razlog, zakaj so denarne nagrade tako močan motivator za uspešnost zaposlenih ter tudi pomagajo pritegniti in obdržati najuspešnejše je, da lahko zaposleni z njimi zapolnijo različne osnovne potrebe (npr. hrana, zavetje) in tudi potrebe na višji ravni (npr. pripadnost skupini) (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013, str. 243).

Presenetljivo je dejstvo, da Kip Tindell, ustanovitelj podjetja The Container Store, plačuje svoje zaposlene kar 2-krat več, kot je običajno v njegovi panogi. Pravi, da je skrivnost višine plač njegovih zaposlenih v pravilu 1 je enako 3, kar pomeni, da je potrebno dobrega zaposlenega plačati kot 3 povprečne zaposlene. On od enega uspešnega zaposlenega prejme enako, kot če bi imel 3 zaposlene, plača pa ga, kot če bi plačeval 2, tako da je še vedno v plusu. Prav tako imajo njegovi zaposleni 8 % letno rast plač, ki pa je seveda odvisna od njihove uspešnosti. Kot poudari Kip Tindell, vsi radi rečejo, da se ne vrti vse okoli denarja, a je denar pomembnejši, kot ljudje priznavajo – predvsem, če želimo privabiti in zadržati dobre delavce (Taube, 2014, str. 1).

Priporočila, ki omogočajo boljše razumevanje, kako povečati motivacijo in uspešnost zaposlenih z denarnim nagrajevanjem (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013, str. 244):

- Natančno opredelite in merite uspešnost: natančno navedite, kaj bo delal zaposleni in kaj se pričakuje od njega. Uskladite uspešnosti zaposlenih s strateškimi cilji podjetja. Standardizirajte metode, ki se uporabljajo za merjenje uspešnosti zaposlenih. Merite uspešnost zaposlenega in rezultate.
- Naredite nagrade glede na uspešnost: zagotovite, da se raven plače razlikuje glede na raven uspešnosti. Posebej poudarite, da so razlike v ravni plač zaradi različnih ravni uspešnosti in nikakršnih drugih razlogov. Nikakor ne smete pozabiti na kulturne norme.
- Nagradite zaposlene ob pravem času: uporabite nagradne točke, ki jih lahko zaposleni pozneje zamenjajo za denarno nagrado, blago ali storitve. Zagotovite natančna pojasnila glede tega, zakaj je prejel zaposleni dotično nagrado.

- Ohranite pravice v sistemu nagrajevanja: obljubite le tiste nagrade, ki so na voljo. Ko povečate denarne nagrade, naj bo to povečanje spremenljivega dela osnovne plače, ne pa zvišanje osnovne plače v celoti. Vsi zaposleni morajo biti upravičeni do pridobitve nagrade, naredite to kot spodbujevalni načrt.
- Uporabljajte denarne in nedenarne nagrade: Uporabite nedenarne nagrade, ki so sestavljene iz različnih dobrin in storitev. Zagotovite nedenarne nagrade, ki jih zaposleni potrebujejo.

Ben Franklin je dejal: »Čas je denar.« Pa je imel prav? Študije s tega področja so pokazale, da so ljudje, ki so plačani glede na število opravljenih ur, pripravljeni delati več, saj gledajo na čas kot na denar. Študija Pfeffer in DeVoe, kjer sta anketirance spraševala, ali bi delali manj časa za manj denarja ali več časa za več denarja, je pokazala, da bi bili zaposleni, ki so bili plačani glede na število opravljenih ur, pripravljeni delati več in s tem zaslužiti več (Rigoglioso, 2006, str. 1).

Leta 1993 je Alfie Kohn napisal zelo odmeven članek, v katerem je podal strogo kritiko glede nagrajevanja zaposlenih (Levine, 1994, str. 1–2):

- Nagrada ne deluje spodbujevalno. Spodbuja delo, ki predstavlja izziv.
- Plačilo ni motivator. Premalo denarja demotivira, kar pa ne pomeni, da več denarja prinese večje zadovoljstvo.
- Nagrada je kazen za tistega, ki je ne dobi.
- Nagrada sili k tekmovalnosti in uničuje dobre odnose med zaposlenimi.
- Nagrade zanemarjajo upravičene razloge.
- Zavirajo tveganje.
- Imajo negativen učinek na intrinzično motivacijo, saj so nagrade del ekstrinzične motivacije.

Mesec dni po izdaji članka je dobil zelo veliko negativnih kritik. Pisali so, da se nikakor ne strinjajo z njim, predvsem glede tega, da plačilo ni motivator. Nato jim je odgovoril na vse kritike in dejal, da je zaposlene potrebno plačati dobro in pošteno ter potem narediti vse potrebno, da bodo pozabili na denar (Kohn 1993, str. 49).

Medtem ko ekonomisti ponavadi predpostavljajo, da denarne spodbude vodijo k večji uspešnosti, psihologi na nasprotni strani opozarjajo, da se lahko zgodi ravno obratno. Oboji imajo po svoje prav. Raziskava, ki sta jo leta 2000 izvedla Gnezy in Rustichini v Izraelu, je pokazala, da zelo majhna denarna spodbuda vodi k manjši uspešnosti, kot pa če denarne spodbude sploh ne bi bilo. Če želimo zaposlene motivirati z denarnimi nagradami, morajo biti te nagrade zadovoljivo velike (Gnezy & Rustichini, 2000, str. 800–802). Zelo težko pa je določiti, kako velika naj bo ta denarna nagrada, saj je to odvisno od več dejavnikov, vsekakor pa v podjetjih ne smejo razmišljati, da je majhna denarna nagrada bolje kot nič, saj je to napačno razmišljanje, ki ne bo vodilo k večji uspešnosti podjetja (Gnezy & Rustichini, 2000, str. 806).

2.2 Nedenarne nagrade

Zaposlene lahko nagradimo zaradi različnih dejanj, uspehov oziroma prizadevanj. Ne gre le za to, da je zaposleni uspešen na svojem delovnem mestu, nagradimo lahko tudi predlagane zamisli, širjenje znanj na sodelavce, uspešno sodelovanje v timu, pridobitev novih strank ali partnerjev, prispevek k dobremu imenu podjetja, inovativnost, uvajanje izboljšav na delovnem mestu, prizadevnost pri delu, požrtvovalnost za tim in še bi lahko naštevali (Mihelič, 2010, str. 32).

Pri izbiri nedenarne nagrade imamo na voljo različne oblike nagrad, kot so (Mihelič, 2010, str. 33):

- izobraževanja, različna usposabljanja, večja odgovornost, napredovanje,
- ugodnejši delovni pogoji in nova delovna sredstva,
- pisna priznanja, pohvale, javna pohvala, izpostavitve dosežkov in uspehov,
- možnost vodenja tima, možnost vodenja novih projektov, rotiranje na druga področja,
- dodatne proste ure, plačano potovanje oziroma izlet.

Ostale nedenarne nagrade, kot so: službeni avtomobil, službeni mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, specialistični managerski zdravniški pregled, plačilo športnih aktivnosti, ure, zlata pisala, potovanja, darila umetniške vrednosti, športni pripomočki, razkošne večerje, knjige, poslovni kovčki, polet z balonom, darila za družinske člane, nagrade za razvijanje in sprostitev zaposlenih – masaže, kozmetične storitve ... Nikakor pa ne smemo zanemariti nematerialnih nagrad, saj te zelo dobro pokažejo, kako podjetje ceni delo zaposlenega. Ustna pohvala, pisna zahvala in čestitke so le nekatere izmed nematerialnih nagrad. Ne smemo uporabljati le enega načina nagrajevanja, bodisi materialnega oziroma nematerialnega. Oba načina je potrebno združiti in nagraditi zaposlenega ob pravem času. Seveda mora zaposlenega nagraditi tudi prava oseba – nagrada iz rok uglednih ljudi pomeni več (Zupan, 2001, str. 211–212).

Raziskava, ki jo je opravil Mayes leta 1978, je pokazala, da je tudi majhna nagrada, ki je bila dana zaposlenemu kmalu po uspešno opravljenem delu, bolj spodbudila želeno vedenje tudi v prihodnje, kot pa nagrada, ki je bila dana po tem, ko je že pretekel nek čas od uspešno opravljenega dela (Hilmarsson & Rikhardsson, 2011, str. 5).

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacijske teorije so se močno spremenile v začetku 20. stoletja. Najprej so na ljudi gledali kot po naravi lene in da jim delo samo po sebi ni preveč všeč. Njihov edini motivator je bil denar, plačilo pa je bilo vezano na to, koliko so naredili. Nekje sredi stoletja pa so se pojavili novi pogledi, in sicer, da imajo zaposleni različne in bolj kompleksne potrebe kot le denar. Ugotovili so, da si zaposleni želijo zanimivejših projektov, priznanje od sodelavcev in nadrejenih ter da želijo rasti na zasebni in poslovni ravni (Hilmarsson & Rikhardsson, 2011, str. 1).

Na začetku prejšnjega stoletja so različni strokovnjaki poizkušali razumeti motivacijo zaposlenih. Prvi med njimi je bil Frederick Winslow Taylor, ki je opredelil znanstveni management, kjer je omenil tudi motivacijo zaposlenih (Locke & Latham, 1990, str. 240).

Frederick W. Taylor je predpostavljal, da obstaja način dela, ki se lahko prenese na vse vrste dejavnosti in vodi k izjemnim rezultatom: večji učinkovitosti zaposlenih, nižjim stroškom podjetja, večjemu zadovoljstvu zaposlenih in večji uspešnosti podjetja. Temu načinu pravimo znanstveni management. Taylor je bil zaposlen v jeklarni, kjer je na začetku delal kot navadni delavec, na koncu pa kot glavni inženir. Opazil je, da si delavci sami določijo, koliko bodo delali, kako hitro bodo delali, tudi nadzorujejo se sami. Nato je predpostavil, da lahko delavec, ki dela po navodilih nadrejenega, kdaj naj počiva, koliko naj dvigne in preloži, se pravi s pravilnimi gibi, poveča svojo učinkovitost iz preloženih 12.5 ton na dan na 47.5 ton na dan. Vsekakor pa je za takšno povečano količino dela potrebna ustrezna motivacija, v tem primeru denar (iz 1,15 \$ na dan na 1,85 \$ na dan). Njegova teorija pravi, da obstaja le en najboljši možni način za opravljanje določenega dela, ki ga morajo določiti nadrejeni in temu primerno organizirati delo. Delavci naj bodo prvovrstni, vsak delavec je lahko za nekaj prvovrsten, poiskati jih je treba in jih naučiti novega načina dela. Potrebno je določiti vodjo obrata, ki bo dobro organiziral delo, izbral delavce in jih usposobil za delo. Le dobri odnosi med zaposlenimi in vodilnimi, pripomorejo k večji učinkovitosti. Zaposlene pa je potrebno tudi motivirati. Motiviramo jih z denarjem, saj je denar najboljši motivator (Daft & Marcic, 2011, str. 25).

Motivaciji na delovnem mestu oziroma motiviranju zaposlenih so začeli dajati vse večji pomen po letu 1930. K temu so v veliki meri pripomogle Hawthornske študije, ki so se izvajale v tistih letih, saj so bile ene prvih študij, katerih rezultati so opozorili na pomembnost medčloveških odnosov (Locke & Latham, 2004, str. 388).

Tako je nastala teorija medčloveških odnosov, katere pobudnik so bili poizkusi v podjetju Western Electric Company v Chicagu in se imenuje Hawthornske študije. Ime so dobile po mestu, v katerem se je tovarna nahajala. Leta 1909 so podjetja, ki so se ukvarjala z elektriko, začela s kampanjo, da bodo zaposleni delali bolje, če bodo delali v bolj osvetljenih prostorih. Ker pa njihova oglaševalska kampanja ni uspela, so se odločili, da bodo naredili poizkus in potrdili svoje domneve. Sestavili so dve skupini delavk, eno testno in eno kontrolno. Prva skupina delavk (kontrolna skupina) je delala pod enakimi pogoji kot do zdaj, druga, testna skupina delavk, pa je delala v slabših pogojih, saj so zmanjšali osvetlitev prostora. Nad rezultati so bili presenečeni, saj je produktivnost naraščala v obeh skupinah hkrati, tudi takrat, ko so v testni skupini svetlost zmanjšali oziroma povečali. Na podlagi poizkusa so ugotovili, da povečana osvetlitev prostora ni ključni dejavnik, da se poveča produktivnost, ampak je ključnega pomena drugačen pristop do delavk – medčloveški odnosi, saj so se z delavkami več pogovarjali, jih spodbujali, se več ukvarjali z njimi (Daft & Marcic, 2011, str. 29–30).

3.1 Teoriji hierarhije potreb

Hierarhija potreb predpostavlja, da imajo ljudje različne potrebe, ki jih lahko hierarhično razporedimo. Dve najbolj znani teoriji v zvezi s tem sta Maslowa teorija hierarhije potreb in Alderferjeva ERG-teorija (Ather, Khan & Hoque, 2011, str. 124).

V Maslowi teoriji hierarhije potreb (Slika 5) so različne potrebe ljudi predstavljene v petih fazah (Maslow, 1943, str. 372–383):

- Fiziološke potrebe: hrana, voda, spanje, dihanje, streha nad glavo;
- Potrebe po varnosti: varnost družine, varnost zaposlitve, varnost okolja;
- Potrebe po pripadnosti: družina, prijatelji, vrstniki, sodelavci, sosedje;
- Potrebe po ugledu, spoštovanju: priznanje, sprejetje, neodvisnost;
- Potrebe po samoaktualizaciji (samouresničevanju): zavedanje, odkritost, zaupanje, hobiji, izobrazba.

Slika 5: Maslowa hierarhija potreb



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

Ko so potrebe na prvi ravni (fiziološke potrebe) zadovoljene, lahko nadaljujemo z zadovoljevanjem potreb na naslednji ravni – potrebam po varnosti. S tem raste človekovo pričakovanje in se dviguje vse do zadnje ravni potreb – potreb po samouresničevanju (Maslow, 1943, str. 374). To pomeni, da če je človek lačen, ga v tistem trenutku ne zanima popolnoma nič drugega kot hrana. Želi si le hrane, razmišlja le o hrani, sanja le o hrani, hoče le hrano in šele, ko bo zadovoljil svojo potrebo po hrani, bo lahko zadovoljil potrebe na naslednji ravni (Noltemeyer, Bush, Patton & Bergen, 2012, str. 1862).

Maslowa hierarhija potreb na delovnem mestu (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 609):

- Fiziološke potrebe: toplota, zrak, osnovna plača;
- Potrebe po varnosti: varno delo, varnost zaposlitve, bonitete;
- Potrebe po pripadnosti: delo v skupini, stranke, sodelavci, nadrejeni;
- Potrebe po ugledu: priznanje, večji status, povečana odgovornost;
- Potrebe po samouresničevanju: možnost izobraževanj, napredovanje, rast.

Maslowa teorija hierarhije potreb je bila deležna številnih kritik, in sicer, da vrstni red ravni različnih potreb ni vedno enak, kot je to domneval Abraham Maslow. Zato je Clayton Paul Alderfer razvil ERG-teorijo (angl. *existence, relatedness, growth*) (Tabela 2), ki razvršča potrebe v tri ravni, in sicer; potrebe po obstoju, potrebe po povezanosti in potrebe po rasti. Hkrati omenjena teorija poudarja, da lahko motiviramo več potreb na različnih nivojih hkrati. Tako lahko oseba, ki ima željo po denarju (obstoj), prijateljstvu (povezanost) in novih veščinah (rasti), zadovolji vse potrebe hkrati (Ather, Khan & Hoque, 2011, str. 124).

Tabela 2: Alderferjeva ERG-teorija

Potrebe po obstoju	Potrebe po povezanosti	Potrebe po rasti
Višina plače	Delo s prijaznimi ljudmi	Izzivi pri delu in v prostem času
Dodatki k plači	Spoštovanje s strani drugih	Samostojne aktivnosti
Pravičnost plače	Uživanje podpore drugih	Možnost polne uporabe sposobnosti
Fizična varnost	Odprtost za stike z drugimi	Identifikacija z delom
Fizične delovne in življenjske razmere	Uživanje ugleda pri drugih	Občutek samospoštovanja

Vir: N. Zupan & I. Svetilnik, Menedžment človeških virov, 2009, str. 196.

3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Kaj je najenostavnejši, najzanesljivejši in najbolj neposreden način, da je nekdo pripravljen nekaj narediti? Odgovor je KITA (angl. *kick in the ass*), to pomeni brcniti v rit. S tem dosežemo, da se oseba premakne, vendar pa ne dosežemo tega, da bi bila oseba motivirana za delo. Poglejmo primer: če želimo, da se kuža premakne, ga brcnemo v rit. Vedno ko bomo želeli, da se premakne, ga bomo brcnili v rit ali pa mu pokazali pasji piškot. Če pa želimo, da je oseba motivirana za delo, moramo doseči, da oseba ne bo potrebovala ničesar, da se premakne, ampak bo sama od sebe želela opraviti delo. Motivacija mora biti znotraj vsakega posameznika (Herzberg, 1987, str. 5–6).

Frederick Irving Herzberg je pred več kot 60 leti raziskoval, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Teorija o higienikih in motivatorjih je bila prvič omenjena, ko je preučeval inženirje in računovodje, ter jih spraševal, kaj jim pri njihovem delu sproža zadovoljstvo in kaj nezadovoljstvo (Bassett-Jones & Lloyd, 2005, str. 932).

Potrebno je upoštevati, da so ti dejavniki med seboj ločeni in ne vplivajo eden na drugega. Skratka – nasprotje od zadovoljstva na delovnem mestu ni nezadovoljstvo na delovnem mestu, zadovoljstva na delovnem mestu namreč ni. Prav tako nasprotje nezadovoljstva na delovnem

mestu ni zadovoljstvo na delovnem mestu, ampak ni nezadovoljstva na delovnem mestu. Tu ne gre za besedno igro, ampak za razumevanje vedenja zaposlenih na njihovem delovnem mestu (Herzberg, 2003, str. 5).

Motivatorji so tisti dejavniki, ki so neposredno povezani z delom in vplivajo na zadovoljstvo, higieniki pa so tisti dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in če jih ni, povzročajo nezadovoljstvo. Kateri so ti dejavniki, lahko vidimo na Sliki 6 (Herzberg, 2003, str. 6):

Slika 6: Dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo in nezadovoljstvo



Vir: F. Herzberg, One more time: How do you motivate employees?, 2003, str. 6.

Motivatorji motivirajo zaposlene, higieniki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Medtem ko odsotnost motivatorjev povzroča zmanjšano zadovoljstvo, ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravno. Če oblikujemo delo tako, da je veliko motivatorjev, bodo zaposleni zadovoljni, če pa nam uspe vnesti v delovno okolje tudi higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo (Herzberg, 2003, str. 5).

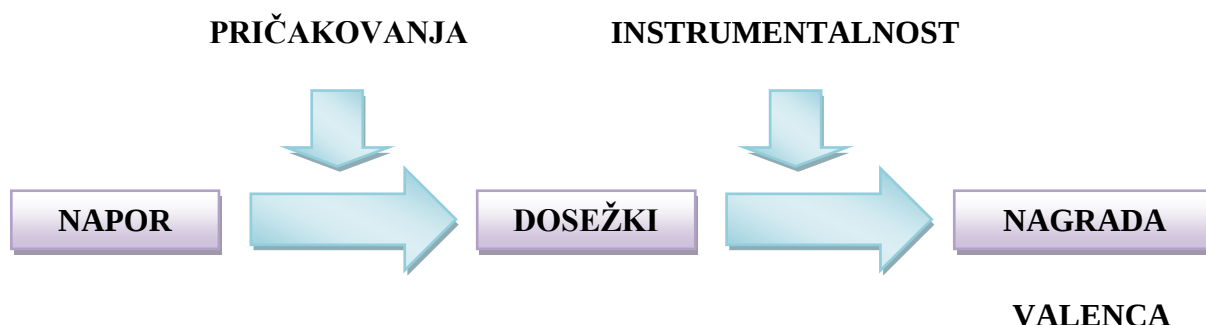
3.3 Vroomova teorija pričakovanja

Tako imenovana teorija pričakovanja, ki jo je razvil Victor H. Vroom, se razlikuje od prejšnjih teorij Maslowa, Herzberga in Alderferja, saj ne podaja konkretnih predlogov, kaj je tisto, kar motivira zaposlene. Teorija pričakovanja temelji na ideji, da zaposleni verjamejo, da obstaja povezava med naporom (trudom), ki ga vložijo na delovnem mestu, dosežki, ki jih dosežejo z naporom, in nagrado (rezultati), ki jo prejmejo zaradi vloženega truda in doseženih rezultatov. Z drugimi besedami – zaposleni bodo motivirani, če menijo, da jih napor vodi do dosežkov, le-ti pa do zelenih nagrad. Teorija priznava, da ni univerzalnega načela, ki bi nam razlagal motivacijo za vsakega posameznika (Ather, Khan & Hoque, 2011, str. 125).

Teorija pričakovanja, ki je prikazana na naslednji strani na Sliki 7, ima tri ključne elemente: pričakovanje, instrumentalnost in valenco. Oseba je motivirana do te stopnje, kjer verjame, da bo

napor vodil do dosežkov (pričakovanje), da bodo ti dosežki vodili do nagrade (instrumentalnost), in da je verjetnost nagrade velika (valenca) (Lunenburg, 2011, str. 2).

Slika 7: Vroomova teorija pričakovanja



Vir: F.C. Lunenburg, *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectation*, 2011, str. 2.

Pričakovanje je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenih rezultatov: torej, da ga bo napor, ki ga bo vložil v delo, pripeljal do želene ravni dosežkov. Pričakovanje temelji na verjetnosti, ki se giblje od 0 do 1. Če zaposleni ne vidi možnosti, da ga bo napor pripeljal do želenih dosežkov, je pričakovanje 0 (Lunenburg, 2011, str. 2).

Instrumentalnost je povezava med dvema ciljema, ki nastane, kadar si posameznik postavi cilj, da bi dosegel drug cilj. Je verjetnost, da bodo dosežki vodili k želenim rezultatom (nagradi). Tudi tukaj je verjetnost mogoče določiti med 0 in 1 – če zaposleni vidi, da njegovi dosežki vodijo k nekim denarnim oziroma nedenarnim nagradam, ima ta instrumentalnost vrednost 1 (Lunenburg, 2011, str. 2).

Valenca je privlačnost oziroma moč želje do določene nagrade. Nagrade so različne in imajo za nekatere zaposlene večjo, za nekatere manjšo vrednost. Za razliko od pričakovanja in instrumentalnosti je valenca lahko negativna ali pozitivna od (-1 do +1). Če se zaposleni močno zavzema za doseganje nagrade, je valenca pozitivna. Na drugi strani je valenca negativna, če je zaposleni do nagrade brezbrizen (Lunenburg, 2011, str. 3).

3.4 McGregorjevi teoriji X in Y

Leta 1960 je Douglas Murray McGregor v knjigi *Človeška plat podjetništva* predstavil dve teoriji, imenovani teorija X in teorija Y, ki temeljita na preučevanju dejanskega vedenja ljudi in sta prikazani na naslednji strani v Tabeli 3. Predpostavka obeh teorij je, da je način, s katerim vodilni v podjetju (managerji) motivirajo svoje zaposlene, odvisen od domnev o človeški naravi (Russ, 2013, str. 238).

Teorija X predpostavlja, da so zaposleni zelo leni, da želijo zapolniti le fiziološke potrebe in potrebe po varnosti s plačo in bonusi, prav tako imajo na splošno negativno mnenje o delu, izogibajo se kakršnikoli odgovornosti, prav tako pa je z njimi potrebna komunikacija od zgoraj navzdol. Morajo biti nadzorovani, potrebno jih je usmerjati, prav tako pa morajo občutiti nekaj strahu pred kaznijo, če želimo, da bodo zavzeti za delo (Russ, 2011, str. 825–826). Teorija Y predpostavlja, da so zaposleni sami odgovorni za doseganje rezultatov, si prizadevajo za izgradnjo pozitivnih odnosov s svojimi nadrejenimi, se samo-usmerjajo in so sposobni

samokontrole. Zaposleni so motivirani za zadovoljevanje potreb na višjih ravneh, so vključeni v sprejemanje odločitev, povezanih z delom, in pripomorejo k dragocenemu prispevku za krepitev uspešnosti podjetja (Russ, 2011, str. 826).

Tabela 3: McGregorjevi teoriji X in Y

Teorija X	Teorija Y
Ljudje imajo odpor do dela.	Delo je kot igra.
Ljudje nimajo ambicij, odklanjajo odgovornost in potrebujejo usmeritve.	Ni potreben nikakršen nadzor.
So neustvarjali pri reševanju težav.	So ustvarjalni pri reševanju težav.
Niso motivirani.	So motivirani.
Potreben je nadzor, da bi dosegli zastavljene cilje.	Ni potrebna nikakršna usmeritev, zaposleni se usmerjajo sami, če so pravilno motivirani.

Vir: N. Zupan & I. Svetilnik, Menedžment človeških virov, 2009, str. 41.

Teorijo X in teorijo Y ter zadovoljstvo zaposlenih je leta 1973 preučeval Firman. Prišel je do zaključkov, da so tisti zaposleni, ki sodijo v teorijo Y, veliko bolj zadovoljni na svojem delovnem mestu kot pa zaposleni, ki sodijo v teorijo X (Russ, 2011, str. 827).

3.5 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti oziroma pravičnosti, kot jo tudi imenujejo, se osredotoča na posameznikovo dožemanje, kako ga v podjetju obravnavajo v primerjavi z drugimi. Zaposleni menijo, da se z njimi ravna pravično, če dobijo enako, kot za podobno opravljeno delo dobijo drugi. Enakost se ocenjuje kot razmerje med vložkom (starost, izobrazba, izkušnje, zmožnosti, sposobnosti, prispevki k ciljem podjetja in trud) in prejetim učinkom (plača, bonusi, ugodnosti, statusni simboli, priznanja in napredovanja). Na podlagi teh razmerij se nato zaposleni primerja z drugimi sodelavci oziroma s povprečjem skupine, če dela v timu (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

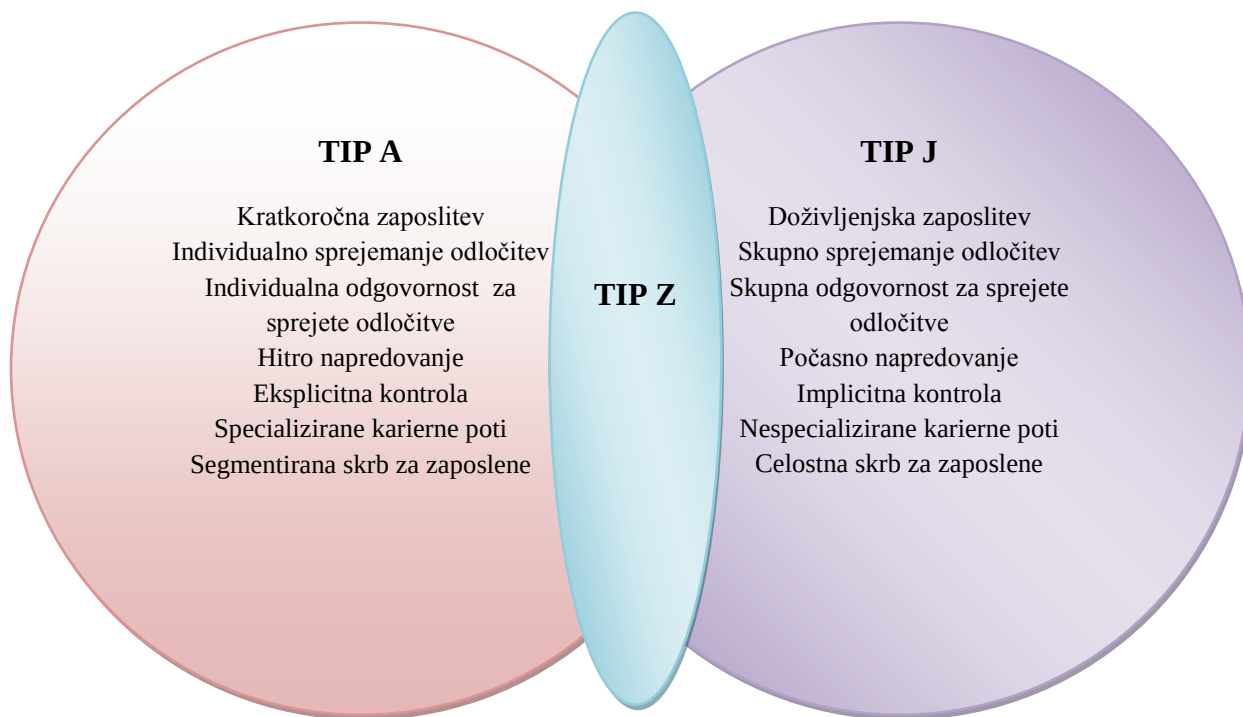
Če so razmerja med seboj več ali manj enaka, to pomeni, da se zaposleni počuti enakovredno, saj čuti enakost med zaposlenimi, prav tako pa ga preplavi občutek zadovoljstva. Če pa pride do večjih odstopanj med razmerji, temu pravimo neenakost. To pomeni, da zaposleni meni, da nekaj ni pravično, in se trudi vzpostaviti enakost. Če predstavim en primer: oseba je lahko plačana premalo, preveč ali enakovredno ostalim. Če je zaposleni plačan premalo, pride do nepravičnosti zaradi premajhne nagrade in takšna oseba začne zmanjševati svoje vložke, pride do absentizma, da bi s tem nadomestila manjšo nagrajenost. Prav tako lahko oseba zahteva spremembo učinkov, in sicer večje plačilo oziroma druge ugodnosti. Če je zaposleni plačan preveč, pride do

nepravičnosti zaradi prevelike nagrade in v tem primeru zaposleni začne povečevati svoje vloške, se bolj trudi, da bi upravičil večje nagrade (Treven, 1998, str. 125).

3.6 Ouchijeva teorija Z

Leta 1980 je William G. Ouchi (profesor na Univerzi v Kaliforniji v Los Angelesu, rojen v Združenih državah Amerike, po rodu pa Japonec) naredil korak naprej McGregorjevima teorijama X in Y ter razvil teorijo Z (Braden, 2000, str. 1), ki je prikazana na Sliki 8.

Slika 8: Ouchijeva Teorija Z



Vir: W. G. Nickels, J. M. McHugh & S. M. McHugh, *Understanding business*, 2008, str. 272.

Teorija Z predpostavlja, da zaposleni želijo biti vključeni v podjetje, da želijo sodelovati pri sprejemanju odločitev, in da želijo biti sami odgovorni za svoje odločitve (individualna odgovornost za sprejete odločitve). Napredovanje naj bo počasno, potrebni sta implicitna in eksplicitna kontrola, prav tako zmerna specializirana karierna pot. Želijo doživljenjsko zaposlitev s poudarkom na dobrem počutju, tako na delovnem mestu kot izven njega. Potrebna je predanost podjetju, da se gradi zaupanje med vsemi člani podjetja, saj to pripomore k stabilnim delovnim mestom, večji uspešnosti podjetja, visoki morali zaposlenih in zadovoljstvu (Braden, 2000, str. 1–2).

Japonski način vodenja zaposlenih, ki ga je Ouchi poimenoval Tip J, vključuje: doživljenjsko zaposlitev, skupno sprejemanje odločitev, kolektivno odgovornost za rezultate sprejetih odločitev, počasno napredovanje, implicitne kontrolne mehanizme, nespecializirane karijerne poti in celostno skrb za zaposlene. Ameriški način vodenja zaposlenih, ki ga je Ouchi poimenoval Tip A, pa vključuje kratkoročne zaposlitve, individualno sprejemanje odločitev, individualno odgovornost za sprejete odločitve, hitro napredovanje, eksplicitne kontrolne mehanizme,

specializirane karijerne poti in segmentirano skrb za zaposlene. Tip J temelji na kulturi Japoncev, ki se osredotoča predvsem na zaupanje in zasebnost znotraj skupine in družine. Tip A pa temelji na kulturi Američanov, ki se osredotoča predvsem na individualne pravice in dosežke. Ouchi je želel podjetjem v Združenih državah Amerike pomagati in združiti Tip J in Tip A, da bi bil bolj primeren za Američane (Nickels, McHugh & McHugh, 2008, str. 271).

Če primerjamo podjetja na Japonskem in v Združenih državah Amerike, opazimo, da je med njimi veliko razlik, predvsem so razlike opazne v samih značilnostih podjetij. Ouchi ne trdi, da je japonski način poslovanja nujno najboljša strategija za ameriška podjetja, ampak da bi bilo japonske poslovne tehnike potrebno prilagoditi amerškemu poslovnemu okolju (Koenigs, 1982, str. 38).

Kadarkoli se srečata japonsko podjetje in podjetje z Zahoda, se pojavi vprašanje, kako bodo Japonci gledali na visoko stopnjo tveganja in na velike nagrade. Na Japonskem je direktor podjetja plačan le 10-kratnik oziroma 20-kratnik plače najnižje plačanega zaposlenega v podjetju, v Združenih državah Amerike pa je ta razlika lahko tudi 500-kratnik. Med drugim je za Japonce pomembno, da so v podjetju leta in leta in da čutijo veliko pripadnost podjetju, medtem ko pri Američanih igra glavno vlogo denar (Rudlin, 2009, str. 1–2).

3.7 Maccobyjeva motivacijska teorija

Michael Maccoby je eden najbolj priznanih strokovnjakov na področju vodenja in trenutno poučuje na Oxford University's v Veliki Britaniji. V svojem doktoratu, ki ga je opravil na Harvardu, je pisal o tem, kaj motivira ljudi. Več kot 50 let že preučuje motivacijo in motivacijske dejavnike, leta 1988 pa je napisal knjigo *Zakaj delati*, iz katere izhaja tudi njegova motivacijska teorija (Maccoby, 2010, str. 60).

Njegova teorija predpostavlja, da zaposlene motivirajo štirje motivacijski dejavniki (Maccoby, 2010, str. 60–61) :

- **Naloge:** ljudje so motivirani, ko menijo, da opravljajo smiselne naloge, ki zahtevajo njihove sposobnosti in vključujejo njihove vrednote. Najboljše naloge so takšne, ki širijo in razvijajo spretnost in se skladajo s posameznikovimi vrednotami.
- **Medsebojni odnosi:** vsekakor so zelo pomembni odnosi med nadrejenimi in zaposlenimi, prav tako pa so pomembni tudi odnosi med zaposlenimi in s strankami.
- **Nagrade:** spoštovanje in priznanja so nagrade, ki krepijo dobre odnose v podjetju in delujejo kot dober motivacijski dejavnik. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da je še vedno veliko odstotek ljudi, ki jih motivirajo denarne nagrade.
- **Razlogi:** najmočnejši motivator izmed vseh je razlog, zakaj delamo. V drugi svetovni vojni so bili delavci za tekočim trakom zelo motivirani za delo, saj so bili mnenja, da bodo tako uspeli dobiti vojno. Ljudje morajo imeti radi svoje delo, morajo biti ponosni nanj, morajo verjeti, da je delo dobro za njih in za skupno dobro.

Njegovo teorijo je preizkušal Berth Jonsson, višji svetovalec švedskega podjetja TNS Sifo. Naredil je anketo, na katero je odgovorilo 150.000 zaposlenih v različnih tehnoloških podjetjih. Teorija se je izkazala za zelo uspešno (Maccoby, 2010, str. 60). Med drugim Jonsson poudarja tudi, da je potrebno razumeti ljudi, da ni pomembna le ocena njihovega dela. Vedeti moramo, ali je oseba: skrbna, vestna, zaprta, odprta, nestrpna, sovražna, prijazna, jezna, mirna, sumničava, prepričljiva, ali si upa tvegati, ali si želi tekmovalnosti, ali zna pokazati čustva, ali dela s srcem ali z glavo. To pomeni doživljanje drugih ljudi, kot so, ne pa, kot bi si želeli, da so (Maccoby, 2005, str. 58).

3.8 Prosocialna motivacija

John Lubbock je dejal, da je za človeka največji navdih, če ve, da s svojim delom lahko nekoga osreči (Grant, 2007, str. 409).

Prosocialna motivacija je želja, da bi imeli pozitiven vpliv na druge ljudi ali družbene kolektive, da bi tudi drugi imeli koristi oziroma da bi jim pomagali. Teoretično raziskovanje prosocialne motivacije se začne z namenom, ugotoviti kaj, zakaj in kako spodbuditi pri zaposlenih, da mislijo, čutijo in delujejo z namenom, ki koristi drugim. Prav tako spodbuja mednarodno rast storitvenega sektorja in večje število timov. Poleg omenjenega je prosocialna motivacija teoretično in praktično pomembna, saj ima precejšen vpliv na vedenje zaposlenih in njihovo uspešnost (Grant & Berg, 2011, str. 28).

Vallerand trdi, da motivacija deluje na treh hierarhičnih ravneh: globalni, kontekstualni in situacijski. Prosocialno motivacijo lahko razdelimo na vse tri ravni (Grant & Berg, 2011, str. 29):

- Globalna prosocialna motivacija se nanaša na težnjo, da zaposleni skrbijo za koristi drugih v smislu, da spodbujajo dobro počutje drugih na splošno.
- Kontekstualna prosocialna motivacija se nanaša na željo zaposlenega, da koristi kategoriji ljudi skozi poklic, ki ga opravlja, delovno mesto ali vlogo. Primer je zdravnik, ki pomaga bolnim, pevec, ki želi zabavati občinstvo, učitelj, ki želi učence nekaj naučiti.
- Situacijska prosocialna motivacija se nanaša na željo zaposlenega, da koristi točno določeni skupini ljudi v točno določeni situaciji. Primer je lahko zdravnik, ki zdravi bolnika v sobi 231, pevec, ki bo zabaval občinstvo ob 20. uri, učitelj, ki bo 25 učencev prvih razredov učil brati.

Kljub različnim dokazom, da zaposlene motivira to, da naredijo pozitivno spremembo za druge, je bilo o prosocialni motivaciji napisanega zelo malo. Raziskava General Social Survey, ki je bila narejena v Združenih državah Amerike, je pokazala, da je za zaposlene najpomembnejše smiselno delo. Prav tako pa je od vseh sektorjev najobsežnejši in hitro rastoči storitveni sektor, saj več kot ¾ Američanov dela v storitvenem sektorju (Grant, 2007, str. 393–340).

3.9 Nov model motiviranja zaposlenih

Pripraviti ljudi, da opravljajo delo po svojih najboljših močeh, je želja vsakega podjetja. Največji misleci so se že stoletja pred nami srečevali z vprašanjem, kaj je tisto, zaradi česar ljudje delajo tisto, kar delajo. Znanost pa nam je dopuščala, da smo lahko podrobno preučili človeške

možgane in prišli do ugotovitve, da človeka poganjajo 4 osnovne čustvene potrebe oziroma sile: sila za pridobitev, sila za povezovanje, sila za dojemanje in sila za obrambo. Te sile so osnova za vse, kar počnemo (Nohria, Groysberg & Lee, 2008, str. 78).

4 osnovne sile pa lahko povežemo z motivacijo zaposlenih, če natančno vemo, kaj določena sila predstavlja (Nohria, Groysberg & Lee, 2008, str. 79–80):

- Sila za pridobitev: ko si nekaj želimo in to dobimo, nas preplavi dober občutek, doživljamo veselje. Če pa nečesa ne dobimo, nas preplavi nezadovoljstvo in smo žalostni. Pogon za pridobitev nečesa je relatičen, saj vedno primerjamo to, kar imamo, s tem, kar imajo drugi in smo nenasitni – vedno si želimo več. To pojasnjuje dejstvo, zakaj se ljudje ne ukvarjajo samo sami s seboj, ampak tudi z drugimi.
- Sila za povezovanje: živali se povezujejo s svojimi starši, sorodstvenimi skupinami, plemeni. Ljudje pa smo se zmožni povezovati v večje kolektive, kot so podjetja, združenja in narodi. Pri delu je zelo pomembno, da zaposleni čutijo pripadnost podjetju, saj to vodi tudi do tega, da zaposlenim ni vseeno za podjetje in so ponosni, da so del njega.
- Sila za dojemanje: stvarim okoli sebe želimo dati nek smisel, da bomo lažje razumeli svoja dejanja in odzive. Zmedeni smo, če se nam zdijo stvari nesmiselne in začnemo iskati odgovore. Na delovnem mestu si zaposleni želijo izzivov, želijo se učiti in rasti, ne želijo si monotonega dela, saj ta vodi v slepo ulico in je najpogostejši vzrok, da zaposleni zapustijo podjetje.
- Sila za obrambo: vsak seveda brani sebe, svojo lastnino, dosežke, družino, prijatelje, lastne ideje in prepričanja pred zunanjimi grožnjami. Pri živalih bi lahko rekli, da najmočnejši preživi, pri ljudeh pa se to obrambno vedenje kaže tudi kot prizadevanje za ustvarjanje institucij, ki spodbujajo pravičnost in imajo jasne namene in cilje, ki omogočajo ljudem, da izrazijo svoja mnenja. Sila za obrambo vodi do občutkov varnosti in zaupanja, prav tako pa pove veliko o odpornosti ljudi na spremembe. Prav zato morajo v podjetjih paziti, kako bodo zaposlenim sporočali odločitve o spremembah.

Vsaka izmed 4 sil je opisana sama zase, vendar morajo vodilni v podjetjih (če želijo motivirati svoje zaposlene v celoti), vzeti v obzir vse 4 sile. Ne morejo npr. zaposlenih plačati zelo dobro in upati, da bodo navdušeni nad delom, ki je zelo dolgočasno. Vse bolj pa se podjetja zavedajo dejstva, da lahko zaposlene plačajo dobro in da bodo delali, čeprav jim delo ni všeč. To pa je odraz časa, v katerem živimo, vendar pa bodo takšni zaposleni zapustili podjetje takoj, ko bodo lahko (Nohria, Groysberg & Lee, 2008, str. 80).

Da zadovoljimo vse 4 osnovne čustvene sile, so v podjetju neizogibni naslednji motivacijski dejavniki (Nohria, Groysberg & Lee, 2008, str. 80–81):

- Sistem nagrajevanja: silo za pogon je najlažje zapolniti z dobrim sistemom nagrajevanja v podjetju. Dober sistem nagrajevanja poleg denarnih in nedenarnih nagrad nudi tudi možnost izobraževanj, usposabljanj in napredovanj.

- Kultura: s kulturo podjetja lahko zapolnimo silo po povezovanju. V podjetju naj bo kultura, ki spodbuja timsko delo, sodelovanje, odprtost in prijateljstvo.
- Oblika delovnega mesta: silo po dožemanju je najboljše zapolniti z oblikovanjem novih delovnih mest, ki so pomembna, zanimiva in zahtevna.
- Uspešnost upravljanja in sredstva za izvajanje dela: pošteni, zanesljivi in pregledni postopki za uspešno upravljanje ter zadostni viri so ključni za zapolnitev sile za obrambo. Podjetje tudi sprejema ukrepe za izboljšanje kakovosti življenja zaposlenih.

Dr. Kurt Nelson je zelo velik zagovornik modela, ki so ga predstavili Nohria, Groysberg in Lee leta 2008. Poudarja, da je model dober, a ni popoln. Zaradi tega ga je razširil in vsaki izmed sil dodal še en element: sila za pridobitev in doseganje, sila za povezovanje in pripadnost, sila za izziv in dožemanje, sila za določanje in obrambo (Nelson, 2011, str. 1)

3.10 Teorija samodoločenosti

Teorija samodoločenosti je empirično najbolj podprta teorija, ki identificira posameznike na podlagi treh univerzalnih psiholoških potreb, ki se nanašajo na avtonomnost, kompetentnost in povezanost ter so bistvenega pomena za psihološko rast, optimalno delovanje in dobro počutje (Ankli & Palliam, 2012, str. 9).

Posamezniki so najbolj iznajdljivi in inovativni, ko se počutijo motivirani kot rezultat njihovega zanimanja, inherentnega zadovoljstva in izzivov, ki jim jih predstavlja delo in ne s strani zunanjih pritiskov in nagrad. Bistvo teorije samodoločenosti je, da ima posameznik naravno težnjo k dejavnosti in psihološki rasti (Ankli & Palliam, 2012, str. 10).

Teorija samodoločenosti nam predlaga večdimenzionalen pogled na motivacijo. Imamo tri ključne tipe motivacije: amotivacija, ekstrinzična motivacija in intrinzična motivacija (Gagne et al., 2014, str. 179).

Amotivacija je opredeljena kot pomanjkanje motivacije za opravljanje dejavnosti. Intrinzična motivacija je v celoti avtonomna motivacija (delam, ker je moje delo zabavno, zanimivo), ekstrinzična motivacija pa se deli glede na stopnjo avtonomije in nadzora. Dejavnosti, ki nam niso same po sebi zanimive, zahtevajo ekstrinzično motivacijo – zunanjo regulacijo. Ko so zaposleni motivirani z zunanjo regulacijo, to pomeni, da delajo z namenom pridobitve želene posledice – nagrade oziroma zaradi izogibanja neželeni posledici – kazni. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da zaposleni delajo le takrat, ko jih gleda nadrejeni. Podlaga introjecirane regulative je odločitev, ki jo sprejme nekdo drug, in ima zelo velik vpliv na zaposlenega. S tem ima nadrejeni še vedno vpliv na zaposlenega, ampak se zaposleni počuti več vrednega, prav tako se poveča njegov ego, vpliva pa tudi na občutek krivde, sramu. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da zaposleni delajo zato, da se počutijo bolj vredne. Z identificirano regulacijo se zaposleni identificirajo z vrednostjo vedenja za doseg lastno postavljenih ciljev. Zaposleni se počutijo bolj svobodne, saj se njihovo vedenje sklada z njihovimi osebnimi cilji in z identiteto (Gagne & Deci, 2005, str. 334). Ekstrinzična oblika motivacije, ki pa je že avtonomna motivacija, pa je integrirana regulacija in vključuje identifikacijo, interese in vrednote. Vedenje zaposlenih ima

popoln smisel, saj je sestavni del njih samih, izhaja iz njihovega občutka in ga zato določijo sami. Integrirana regulacija in intrinzična motivacija imata kar nekaj skupnih lastnosti, vseeno pa je med njima precejšnja razlika. Pri integrirani regulaciji ne gledamo na to, da bi bilo zaposlenemu njegovo delo strašno zanimivo, vendar je delo izrazito pomembno za doseg njegovih osebnih ciljev. Primer je lahko negovalka v domu starejših občanov, ki mora upokojence umivati. Njeno delo je zelo naporno, vendar pa je negovalka takšna, da želi ljudem pomagati. Čeprav je negovalkino delo nezanimivo, bo z njim zapolnila svoje vrednote – pomagati drugim (Gagne & Deci, 2005, str. 334–335).

Koestner, Losier, Vallerand in Carducci so leta 1996 razložili razliko med intrinzično motivacijo in integrirano regulacijo na primeru političnih volitev v Kanadi. Ljudje, ki so bili intrinzično motivirani, so pokazali večjo pripravljenost za iskanje informacij o različnih političnih strankah. Integrirana regulacija pa kaže večjo pripravljenost ljudi, da bodo sploh odšli na volišča. Intrinzično motivirani ljudje se pozanimajo sami od sebe, ker jih to zanima, nima pa intrinzična motivacija vpliva na to, ali bodo odšli na volitve. Če pa so motivirani z izidom volitev, če si želijo, da zmaga po njihovem mnenju najbolj primerna politična stranka, pa bodo odšli na volišča in tu se pokaže integrirana regulacija (Gagne & Deci, 2005, str. 348).

Teorija samodoločenosti prav tako predpostavlja, da se pod optimalnimi pogoji zaposleni kadarkoli vključijo v drugo regulativo ali pa se v popolnosti vključijo v dotično regulativo, ki je bila le delno zapolnjena (Gagne & Deci, 2005, str. 335).

Bistvena razlika teorije samodoločenosti v primerjavi z drugimi motivacijskimi teorijami je ta, da se teorija samodoločenosti osredotoča na relativno moč avtonomne motivacije v primerjavi s kontrolirano motivacijo, ne pa na to, koliko motivacije je potrebno (Gagne & Deci, 2005, str. 340).

3.11 Motivacijske teorije in vzhodne kulture

1. 7. 1979 so na drugi seji Narodnega ljudskega kongresa sprejeli odločitev, da se lahko tuja podjetja združujejo s kitajskimi podjetji na ozemlju Ljudske republike Kitajske na podlagi načel pravičnosti in obojestranske koristi. Po tej ekonomski reformi je kitajsko gospodarstvo dobesedno eksplodiralo (Jackson & Bak, 1998, str. 282).

Motivacijske teorije, tiste najbolj znane, kot so Maslowa, Herzbergova, McGregorjeva, Vroomova, Alderferjeva, poudarjajo domneve o motiviranju zaposlenih v zahodnem delu sveta. Odgovarjajo na vprašanje: kateri rezultati so privlačni za posameznika in zakaj (Jackson & Bak, 1998, str. 282).

Izjemna gospodarska rast Ljudske republike Kitajske nam je dala vedeti, da je ne smemo zanemarjati. Zaradi tega je dobro vedeti, kako oni motivirajo svoje zaposlene. Ko izrečemo besedo »motivacija«, se pojavi dilema. Kar motivira enega, ne motivira tudi drugega. Več ali manj so bile vse motivacijske teorije razvite v Združenih državah Amerike in v Veliki Britaniji. To pa ne pomeni, da veljajo za ves svet. Motivi so le eden izmed dejavnikov vedenja, ki pa niso odvisni le od motivacijskih dejavnikov, ampak tudi od bioloških, kulturnih in situacijskih dejavnikov. Maslowa teorija ni bila vsesplošno sprejeta, saj so različne študije pokazale, da

vrstni red hierarhije potreb, ki jih je določil, ne velja vedno v tem vrstnem redu in prav tako ne velja za vse kulture. Zaposleni v državah, kot je Kitajska, imajo več ali manj podobno vedenje in se predvsem osredotočajo na potrebe po pripadnosti, medtem ko jim potrebe po ugledu in potrebe po samouresničevanju sploh niso pomembne. Na Kitajskem sta na vrhu piramide potreb skupna lojalnost in narodna enotnost. »Obraz«, ki je prav tako zelo pomemben, pa bi bil, kjer so potrebe po ugledu. Veliko avtorjev (Adler 1991, Shenkar 1994, Bond & Hwang 1986, Hofstede 1988) trdi, da medtem ko na Zahodu poudarjajo individualizem, je na Kitajskem v ospredju kolektivizem. Prav zato ne more veljati enak model za obe kulturi. Študija, ki so jo izvedli Suh, Diender, Oishi in Trandis leta 1998, je te domneve le potrdila, in sicer, da je državam na Vzhodu pomembnejša skupna harmonija kot pa sami cilji posameznika (Geren, 2011, str. 2–3).

McGregorjeva teorija X in teorija Y opisujeta delovno okolje in odnos vodilnih (managerjev) do zaposlenih. Teorija Y je enaka na Kitajskem in v Združenih državah Amerike. Obstajajo različni razlogi za to. Zadovoljevanje potreb na nižjih ravneh je glavni cilj množice, zadovoljevanje potreb na višjih ravneh pa je rezervirano za tiste, ki so v višjem družbenem razredu. Po revoluciji na Kitajskem sta se izoblikovali dve skupini: »rdeči« in »strokovnjaki«. Strokovnjaki so izobraženi, usposobljeni in imajo tehnično strokovno znanje, za njih se uporablja teorija X. Za ostale zaposlene (»rdeče«) pa se uporablja teorija Y, saj so predpostavke te teorije povezane z miselnostjo Mao Zedonga, tako imenovanega očeta Ljudske republike Kitajske. Vsi zaposleni morajo biti obravnavani enakopravno, vsi morajo skupaj rasti, tako gospodarsko kot kulturno. Ta način vodenja je zelo primeren za zaposlene v proizvodnih industrijah, saj služi za odvrčanje od materialnih spodbud, ki posledično vodijo k osebni koristi in h konkurenci. Za obe kulturi, ameriško in kitajsko, torej velja enaka teorija (teorija Y), na katero Kitajci gledajo, kot da gre za skupno dobro, medtem ko Američani nanjo gledajo z vidika posameznika (Geren, 2011, str. 3–4).

Če se opremo na Adamsovo teorijo enakosti, bi lahko rekli, da za Kitajsko iz njegove teorije ne velja popolnoma nič. Velika kulturna revolucija, ki se je odvijala v letih 1966-1976, je bila odraz tega, da so bili ljudje na svojih delovnih mestih nezadovoljni. Nagrade niso bile povezane s trdom, ki so ga zaposleni vložili v delo, prav tako plačilo zaposlenih ni bilo enakovredno njihovim izkušnjam in izobrazbi, celo tisti, ki so bili na visokih položajih, so izgubili položaj in dobili manjše odgovornosti. Vse to pa le zato, ker na Kitajskem ne gledajo na zaposlene kot na posameznike, ampak kot da so del celote (Geren, 2011, str. 5).

Mao Zedong je poudarjal egalitarizem in uporabo moralnih spodbud namesto materialnih, kot je to izrazito predvsem v Združenih državah Amerike. Torej Vroomova teorija pričakovanj na Kitajskem ne bi obstala, saj njihovo pričakovanje ni nagrada, bodisi denarna ali nedenarna, ampak skupen uspeh vseh. Njihova miselnost je, da morajo vsi skupaj rasti znotraj sistema in da so vsi enakovredni. Velik problem kognitivnih motivacijskih teorij je ta, da so vse prilagojene posamezniku, medtem ko Kitajci ne gledajo na posameznika, ampak nase gledajo kot na celoto (Geren, 2011, str. 6).

Če želimo določiti, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki vplivajo na določeno kulturo, moramo razlikovati med potrebami in vrednotami. Medtem ko so potrebe notranje, pripadajo vsakemu in zahtevajo ukrepe, so vrednote pridobljene (zavestno oziroma nezavestno). Vsaka

družba izraža svoja stališča, prepričanja in vrednote. Vrednote so dolgoročno prepričanje, ki predstavlja »pravilno« ali »napačno« vedenje za določeno kulturo. Potrebno je razlikovati tudi različne vrednote zahodnjaških in vzhodnjaških kultur. Ker vrednote, kot so imeti občutek za sram, spoštovati tradicijo in imeti obraz, niso vrednote Združenih držav Amerike, ampak Kitajske, motivacijske teorije nikakor ne morejo veljati za obe kulturi (Geren, 2011, str. 6).

Za Združene države Amerike bi lahko rekli, da njihova poslovna kultura temelji na transakcijah: več jih je, uspešnejši si, premožnejši in bolj pomemben. Na Kitajskem pa njihova poslovna kultura temelji na medsebojnih odnosih (angl. *guanxi*). Več poznanstev imaš, več veljaš, in hkrati to pomeni, da si vreden zaupanja in spoštovanja. Pri nas bi to pomenilo veze in poznanstva, vendar pa je tukaj vmes še velika mera spoštovanja, zaupanja, recipročnosti, osebne naklonjenosti in obveznosti. Pri poslovanju s Kitajci moramo imeti vedno v mislih, da je posel za njih nekaj osebnega (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010, str. 87).

4 SODOBNI NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Peterson je leta 2007 dejal, da vodilni v podjetjih lahko mislijo, da imajo vsi motivacijski dejavniki enak učinek na vse zaposlene. Velikokrat so vodilni mnenja, da je denar eden najboljših motivacijskih dejavnikov ali pa celo, da zaposleni sploh ne potrebujejo motivacije, vse dokler se ne pojavijo prve težave (Canos-Daros, 2013, str. 813).

Inovativna podjetja, kjer je potrebno zelo veliko kreativnosti, imajo poseben način motiviranja – prosti čas, ki se je kot motivacijski dejavnik začel pojavljati pri podjetjih 3M, Motorola, IBM in Hewlett – Packard. Svojim zaposlenim dopuščajo, da določen odstotek svojega delovnega časa počnejo, kar želijo in rezultati teh podjetij so neverjetni (Gupta & Singhal, 1993, str. 44).

4.1 Vodenje

Veliko ljudi se pritožuje nad svojim delovnim mestom, nimajo pa jasne predstave, kaj si sploh želijo. To je ena ključnih težav, s katerimi se vodje v podjetjih dandanes srečujejo in ne morejo vplivati na to, da bi se takšni zaposleni bolje počutili. Zaposleni se morajo osredotočiti na tisto, kar je resnično pomembno in ne le čakati konec delavnika, da bodo lahko odšli domov (Marques, 2013, str. 4–5).

Leta 2013 je Industrial and Manufacturing Executive Job Trends Survey naredil raziskavo, ki je pokazala, da so ključne lastnosti vodilnih v podjetjih naslednje (Ginger, 2013, str. 37):

- management/motiviranje zaposlenih (33 %),
- vodenje (22 %),
- strateško razmišljanje (21 %),
- komuniciranje (10 %),
- znanje (14 %).

Za vodje v podjetjih je zelo pomembno, da komunicirajo v skladu z vizijo podjetja in da svojim zaposlenim pokažejo pravo pot. Medtem ko je najslabša lastnost vodilnih v podjetju aroganca, je njihova najboljša lastnost strateško razmišljanje in zmožnost, da motivirajo svoje zaposlene. Vodilni morajo slediti viziji podjetja in vrednotam ter svojim zaposlenim pokazati, kako njihovo vsakodnevno delo pripomore k širši sliki (Lockwood, 2010, str. 3).

Eden največjih izzivov današnjih vodij je ohranjati moralo zaposlenim. Vodilni v podjetjih morajo iskati načine, da čim bolj motivirajo svoje zaposlene. Nekateri izmed možnih načinov motiviranja so (Crumpton, 2013, str. 144):

- Dajanje povratnih informacij in nagrajevanje primerne vedenja.
- Javne pohvale in priznanja tistim, ki si jih zaslužijo.
- Spodbude, ne le denarne.
- Vodenje z učenjem, usposabljanje.
- Poslušati in se primerno odzvati.
- Postavljati vprašanja in pokazati zanimanje.

Pripisovanje težav motiviranja zaposlenih samemu podjetju zanemari tisto ključno težavo, ki je velikokrat le težava v kakovosti vodenja. Vsekakor pa se moramo zavedati, da obstajajo velika nesoglasja med teorijo vodenja in kako to vodenje poteka v praksi. Namreč, nikoli ne bi smeli posploševati zadev, saj je vsako podjetje zgodba zase (Mayfield & Mayfield, 2010, str. 408).

Ker je zanesljivost nekakšen predhodnik zaupanja, je zanesljiv vodja v podjetju ključ do uspešne motivacije zaposlenih. Ob tem ne smemo pozabiti ostalih lastnosti, kot so sposobnost, usposobljenost, doslednost, poštenost, integriteta, lojalnost, odprtost, odzivnost ter dobrot. Raziskava, ki sta jo izvedla Yoon Jik Cho in James L. Perry, je pokazala, da je zanesljiv vodja neposredno povezan z uspešnostjo podjetja in zadovoljstvom zaposlenih (Cho & Perry, 2009, str. 5). Vzorec je bil sestavljen iz 212.223 zaposlenih, ki so odgovarjali na spletno anketo, katere vprašanja so se dotikala intrinzične in ekstrinzične motivacije ter zanesljivosti vodstva (Cho & Perry, 2009, str. 8). Rezultati raziskave so pokazali, da so tako intrinzični kot ekstrinzični motivacijski dejavniki pozitivno povezani z zadovoljstvom zaposlenih. Medtem ko je zanesljivost vodje močno povezana z intrinzično motivacijo in posledično z zadovoljstvom zaposlenih, ekstrinzični motivacijski dejavniki nimajo takšne povezave. Če je visoka stopnja zanesljivosti vodje, se zmanjša vez med ekstrinzično motivacijo in zadovoljstvom, kar je dobro vedeti. Če se podjetje znajde v finančnih težavah, lahko pomanjkanje finančnih nagrad zapolni z zanesljivim vodstvom (Cho & Perry, 2009, str. 19).

4.2 Povratne informacije

Ramaprasad je leta 1983 definiral povratno informacijo kot informacijo, ki je razlika med trenutnim in želenim stanjem in se jo koristi za spreminjanje vrzeli. Torej je njegova definicija usmerjena nazaj (kaj smo naredili) in tudi naprej (kaj bomo naredili, da bomo prišli do želenih rezultatov) (Govaerts, Wiel & Vleuten, 2013, str. 107).

Robbins and Hunsaker sta leta 2008 dejala, da je povratna informacija učinkovita le takrat, ko je smiselna, da ima za prejemnika nek pomen (Mayfield & Mayfield, 2012, str. 15). Aguinis je leta 2009 dejal, da je povratna informacija na dnevni bazi eden glavnih elementov, ki vodi k uspešni izvedbi delovnih nalog, dolgoročno pa k uspešnemu doseganju ciljev podjetja (Govaerts, Wiel & Vleuten, 2013, str. 106).

Visoka kakovost povratnih informacij je ključnega pomena za uspešno izvajanje delovnih nalog. Večina raziskav, ki je bila opravljena na tem področju, je pokazala, da kakovostna povratna informacija vodi k večji uspešnosti (Govaerts, Wiel & Vleuten, 2013, str. 106).

Metoda 360 povratna informacija se lahko uporablja kot orodje za ocenitev zaposlenih, uspešnost vodilnih na različnih položajih, prav tako pa tudi za motivacijo zaposlenih. Veliko velikih podjetij, kot so Intel, Xerox, FedEx, DuPont, uporablja to metodo. Če se metoda uporablja pravilno, je zelo učinkovita za ugotavljanje uspešnosti posameznika, tima in podjetja. Vprašalnik sestavijo zaposleni, njihovi nadrejeni, sodelavci ter zunanji sodelavci. Bistvo metode je, da se pridobi čim bolj iskrene odgovore vseh, tako vsak posameznik zase ve, kaj so njegove prednosti in slabosti. Na osnovi pridobljenih rezultatov se lahko določijo cilji in načrt za njihovo implementacijo. Vidi se tudi, kdo izmed zaposlenih je primeren za kakšno delo, kdo potrebujejo usposabljanja in izobraževanja. Poveča se tudi motivacija zaposlenih, saj čutijo večjo pripadnost podjetju v smislu »da ne delajo le oni zanj«, ampak da se podjetje trudi prilagoditi potrebam zaposlenih (Sysinger & Chrispo, 2012, str. 1–2).

4.3 Družbena odgovornost podjetja

Leta 1974 je Drucker dejal, da morajo vodilni v podjetju pri vsaki svoji odločitvi postaviti v ospredje ekonomski vidik. Družbeno odgovorna podjetja morajo poleg ekonomskega vidika upoštevati tudi družbeno okolje. Veliko bolj motivirani so zaposleni, ki se zavedajo doprinosa družbeno odgovornemu podjetju, prav tako je večje tudi njihovo zadovoljstvo (Mozes, Josman & Yaniv, 2011, str. 314).

Dosedanje študije so pokazale, da je eden uspešnih načinov, kako motivirati zaposlene, družbena odgovornost podjetja, saj pozitivno vpliva na fluktuacijo zaposlenih, njihovo zaposlovanje, zadovoljstvo, zadrževanje, zvestobo in zavzetost (Skudiene & Auraskeviciene, 2012, str. 49). Družbeno odgovorno podjetje ni usmerjeno le v maksimiranje dobička, ampak ima tudi obveznosti do družbe. Poznamo notranjo družbeno odgovornost podjetja in zunanjo družbeno odgovornost oziroma dejanja znotraj in zunaj podjetja (Skudiene & Auraskeviciene, 2012, str. 51).

Družbena odgovornost podjetij ima pozitiven vpliv na zaposlene, njihovo zadovoljstvo, zaupanje, zvestobo in sliko podjetja. Motivira zaposlene, da izberejo takšno podjetje za svojega delodajalca, krepi njihovo samopodobo, pomaga jim, da se vklopijo v skupino, zapolnjuje potrebo po pripadnosti, počutijo se kot člani, spodbuja zaposlene, da sprejmejo manjše plačilo, pozitivno vpliva na zadrževanje zaposlenih v podjetju, medsebojno sodelovanje, sproža spremembe, spodbuja timsko delo in povečuje moralo zaposlenih (Skudiene & Auraskeviciene, 2012, str. 54).

4.4 Usposabljanje

Človeški viri so v današnjem času ključni dejavniki uspeha podjetij. To pojasnjuje tudi dejstvo, da podjetja za iskanje in usposabljanje slednjih zapravijo veliko časa in denarja. Usposabljanje je eden zelo pomembnih motivacijskih dejavnikov, saj imajo koristi zaposleni in podjetje (Aziz & Ahmad, 2011, str. 53).

Vodilnim v podjetju je težko najti pravi način, kako čim bolje usposobiti svoje zaposlene in jih ob tem še ustrezno motivirati, če nimajo jasne obrazložitve, kateri so programi za usposabljanje (Aziz & Ahmad, 2011, str. 55).

Značilnosti različnih programov za usposabljanje so (Aziz & Ahmad, 2011, str. 56–57):

- Možnost prostovoljne udeležbe: program usposabljanja, ki temelji na tem, da zaposleni počnejo nekaj prostovoljno, ima zelo velik vpliv na motivacijo le-teh.
- Ugled usposabljanj: tukaj se gre za pričakovanja o kakovosti usposabljanj. Večji ugled ima program usposabljanj, vsekakor bo večja tudi motivacija.
- Oblikovanje, način usposabljanj: usposabljanja morajo biti prilagojena okolju, kjer se izvajajo. Veliko večja motiviranost za učenje se je pokazala pri študentih, ki so poleg klasičnega predavanja v učilnici poslušali še predavanja preko spleta, si ogledali film, imeli diskusije, spletne klepetalnice ...
- Usposabljanje za delo: vsekakor gre tukaj za usposabljanja, ki so povezana z delom, rezultat usposabljanj pa je uporaben za delo. To je eden najpomembnejših načinov usposabljanj, ki pozitivno vpliva na motivacijo.
- Usposabljanje za nadaljnje delo: usposabljanje za nadaljnji razvoj oziroma kariero zaposlenega ima zelo velik vpliv na motivacijo zaposlenih, saj zaposleni vedo, da je za napredovanje potrebno usposabljanje.

4.5 Neformalne nagrade

Ključna vrednost neformalnih nagrad je, da so spontane, nederarne oblike priznanj, in da jih je iz dneva v dan več. Tradicionalne nagrade izgubljajo svoj učinek. Drucker je dejal, da denarne nagrade postajajo pravica in ne nagrada (Nelson, 1995, str. 30).

Neformalne nagrade so zelo učinkovite, čeprav jim v preteklosti niso namenjali pozornosti. Raziskava, ki so jo izvedli tako, da so zaposleni rangirali različne motivacijske dejavnike, je pokazala, da so na samem vrhu takšni motivacijski dejavniki, ki podjetje ne stanejo nič oziroma zelo malo (Nelson, 1995, str. 31):

- Vodja v podjetju osebno čestita zaposlenim, ki so delali uspešno.
- Vodja napiše osebne zapiske za uspešno izvedbo.
- Vodja javno pohvali zaposlene za njihovo uspešnost.

- Vodja na sestanku skupaj z zaposlenimi proslavlja uspeh.

Učinkovitost takšnih nagrad nas pripelje do pozitivne okrepitve, ki je učinkovita iz več razlogov, saj med drugim poveča možnost, da bo zaposleni ponovil želeno vedenje (Nelson, 1995, str. 31–32).

Neformalne nagrade so učinkovite, če sledimo preprostim navodilom (Nelson, 1995, str. 32):

- Neformalna nagrada naj bo neposreden odziv na želeno vedenje.
- Nagrado je treba dati takoj oziroma čim prej po uspešno opravljenem delu.
- Nagrada mora biti dostavljena osebno (tako zaposleni čuti pravo vrednost nagrade, saj si je vodja moral za to vzeti čas, ki pa je dragocena stvar).
- Vrednost za posameznika (nagrada mora biti prilagojena posamezniku: medtem ko nekaterim več pomeni javna pohvala, je drugim dragocenejša pisna pohvala).

4.6 Giblјiv delovni čas

Med številnimi podjetji postaja trend, da se ukinja točno določen delavnik in je zaposlenim prepuščeno, da lahko sami izdelajo urnik dela. Način določanja, koliko ur in kdaj se dela, se imenuje gibljiv delovni čas, katerega koncept je, da je zaposlenim dana svoboda, da si določijo, kdaj je začetek in kdaj konec njihovega delovnega dne. Vse to zato, da bi bili posamezniki čim bolj zadovoljni in bi bili njihovi delovni rezultati boljši. Največkrat je v praksi tako, da je gibljiv delovni čas pred 10. uro zjutraj in po 14. uri popoldne, kar pomeni, da je načeloma vseeno, kdaj zaposleni pridejo in kdaj odidejo. Vsi pa morajo biti na svojem delovnem mestu ob točno določeni uri in do točno določene ure (Barney & Elias, 2010, str. 488).

S tem ko zaposleni sami določijo, koliko ur bodo dejansko delali, pridobijo tudi občutek, da so odgovorni za svoje delo, kar posledično vodi k večji motivaciji, večji učinkovitosti, večjemu zadovoljstvu in nenazadnje k manjši fluktuaciji zaposlenih (Barney & Elias, 2010, str. 489). Določena časovna omejitev, do kdaj mora biti delo opravljeno, povzroča pritisk na zaposlene, posledično se zmanjša tudi motivacija (ne glede na to, ali delo opravlja posameznik ali tim) (Wang & Zheng, 2012, str. 325).

4.7 Timsko delo

Salas je leta 1992 opredelil »tim« kot dve ali več oseb, ki v medsebojni odvisnosti strmijo k skupnemu cilju. Študije v preteklosti predpostavljajo, da osebe, ki delajo v timu, vložijo več truda kot posamezniki, prav tako pa timsko delo vodi k večji motiviranosti zaposlenih (Solansky, 2011, str. 247).

Če povzamemo definicije različnih avtorjev (Cohen in Bailey iz leta 1997 in Salas iz leta 2000), bi lahko rekli, da imajo timi 5 značilnosti (Boon, Raes, Kyndt & Dochy, 2013, str. 357):

- medsebojno odvisnost;
- deljeno odgovornost;

- možnost ločevanja tima kot socialnega subjekta (določanje razlik med timom in drugim);
- prečkanje meja (iskanje in dajanje informacij, stališč in idej v interakciji z drugimi posamezniki, skupinami ali timi);
- razvoj skupne vizije.

Ker podjetja stremijo k temu, da dosežajo konkurenčno prednost, so zaposleni pod pritiskom, da je produktivnost čim večja, stroški pa čim nižji. Podjetja se vse bolj usmerjajo v timsko delo in s tem skušajo postati čim bolj konkurenčna na trgu. Clark je leta 2005 dejal, da se pomen timskega dela odraža v prepričanju, da lahko v timu dosežemo več kot posamezniki in da je sinergija ključen del pridobivanja konkurenčne prednosti podjetij (Rowland, 2013, str. 38).

Medsebojni odnosi so v podjetju zelo pomembni, saj omogočajo lažjo komunikacijo, učenje, povezovanje, sinergijo. Podjetja, ki temeljijo na timih, so v zadnjih letih rasla, predvsem v mednarodnih razsežnostih. Prav tako pa so študije pokazale, da timsko delo povečuje motiviranost zaposlenih (Stenholm & Heinonen, 2010, str. 592).

Na podlagi več kot 600 študij o motiviranju zaposlenih, ki so bile izvedene vse do leta 2003, so Condly, Clark in Stolovich naredili raziskavo, ki je najbolj podobna Jenkinsovi iz leta 1998, ki je več kot 30 let preučeval različne motivacijske dejavnike. Ugotovili so, da imajo spodbude veliko večji vpliv na time, kot pa nagrade, ki so usmerjene k posameznikom (Condly, Clark & Stolovitch, 2003, str. 46).

4.8 Varnost zaposlitve

Kako bi pravzaprav definirali varnost zaposlitve? To ne pomeni le, da nam ni treba skrbeti, da bomo v kratkem izgubili delovno mesto, zaradi neuspešnosti podjetja. Varnost zaposlitve pomeni, da so delavci obravnavani dostojanstveno in spoštljivo. Na delovnem mestu ne sme biti nikakršnih verbalnih ali neverbalnih nadlegovanj, črni in žaljiv humor je prepovedan, spolno nadlegovanje je strogo prepovedano, nesramen oziroma prostaški način izražanja je nedopusten, strogo prepovedano je kazanje kakršnekoli nestrpnosti glede barve kože, veroizpovedi, nacionalnosti in spolne usmerjenosti (Curtice, 2005, str. 205).

Najuspešnejša podjetja se zavedajo pomena delovnega okolja in želijo, da se njihovi zaposleni na svojem delovnem mestu počutijo dobro, varno, in spoštljivo. Zavedajo se, da so zaposleni zakonsko zaščiteni in da lahko plačajo veliko odškodnino, če bi prišli navzkriž z njimi. Prav tako pa vedo, da je varnost zaposlitve eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov. Če želijo zaposlene zadržati, spodbuditi in ne nazadnje motivirati, morajo vsem v podjetju dati vedeti, kakšna je politika podjetja (Curtice, 2005, str. 208).

4.9 Neformalno učenje

Neformalno učenje na delovnem mestu lahko koristi zaposlenim in podjetju z več vidikov, prav tako pa zmanjša stroške formalnega učenja. Neformalno učenje kot motivacija spodbuja posameznikov dolgoročni razvoj na delovnem mestu, vodi k dolgoročni zaposljivosti in je bolj

usmerjeno k posameznikovemu razvoju kot pa doseganju njegovih trenutnih ciljev (Bernadette, Yang & Sanders, 2013, str. 611–612).

Ko zaposleni vedo, kaj želijo doseči, kaj pravzaprav želijo delati, kako želijo nadaljevati svojo poklicno pot, ko ugotovijo, kako bodo lažje opravljali delovne naloge, kako bodo povečali svoje znanje in izboljšali svoje spretnosti, so pripravljeni izkoristiti vsako priložnost, da sodelujejo v procesu učenja. Če zaposleni verjamejo, da jim učenje pomaga pri doseganju želene poklicne poti, bodo aktivno sodelovali pri katerikoli dejavnosti (Bernadette, Yang & Sanders, 2013, str. 613).

4.10 Stres

Vedno več podjetij se trudi, da zagotavlja delo, ki ustreza potrebam posameznika. Takšna podjetja so mnenja, da bodo pridobili najboljše ter tako povečali svojo produktivnost in rast. Še vedno pa je zelo veliko podjetij, ki so obsedena s produktivnostjo in rastjo, na zaposlene pa gledajo kot na delovno silo. V takšnih podjetjih ljudi motivira le strah pred izgubo dela in delujejo pod velikim stresom. To ni ustrezno in dolgoročno gledano je to podjetje obsojeno na propad (Little, 2012, str. 40).

Vse bolj pa se moderna podjetja srečujejo s prijetnim stresom in zadovoljstvom svojih zaposlenih. Na prvi pogled bi lahko rekli, da sta si stres in zadovoljstvo popolnoma tuja, vendar temu ni tako, saj eden vpliva na drugega in če je obeh v pravi meri dovolj, potem to vodi do pozitivnih rezultatov (Halkos & Bousinakis, 2010, str. 415). Stres lahko opišemo kot neprijeten občutek, ki ga doživljamo, ko zahteve (delo) niso v skladu z našimi sposobnostmi, da bi jih rešili. Kadar ima zaposleni možnost, da lahko upravlja pritisk na delovnem mestu – takrat stres deluje kot dober motivacijski dejavnik (Halkos & Bousinakis, 2010, str. 416).

Dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost, je zelo veliko, vsekakor sta omembe vredna stres in zadovoljstvo. Povečan stres zmanjša produktivnost, večje zadovoljstvo pa vodi k večji produktivnosti. Zaradi tega moramo biti pozorni, da sta ta dva dejavnika v ravnovesju (Halkos & Bousinakis, 2010, str. 426).

4.11 Sodelovanje pri postavljanju ciljev

Teorijo postavljanja ciljev sta leta 1984 opredelila Locke in Latham, po tem ko sta opravila več kot 400 različnih študij. Raziskave so pokazale, da težje dostopni cilji vodijo k večji uspešnosti kot pa preprosti cilji (naredite kot čim bolj znate). Cilji naj bodo specifični, imajo naj nek namen, zaposleni jih morajo sprejeti, med drugim se morajo čutiti povezani z njimi, prav tako pa morajo imeti občutek, da so dosegljivi. Morajo imeti tudi časovni okvir, da se ve, do kdaj morajo biti cilji doseženi. Nikakor ne smemo zanemariti povratne informacije, saj je pri doseganju ciljev zelo pomembna. Le tako zaposleni ve, če je na pravi poti (Locke & Latham, 1990, str. 240–241).

V preteklosti sodelovanju zaposlenih pri postavljanju ciljev niso posvečali velikega pomena, čeprav je to eden izmed načinov, ki motivira zaposlene. Raziskava, ki so jo izvedli v Avstraliji leta 2011 in je vključevala 149 zaposlenih, je pokazala, da sodelovanje pri postavljanju ciljev

deluje kot dobra motivacija zaposlenih – njihova uspešnost je večja (Lau & Roopnarain, 2014, str. 16).

Sodelovanje pri postavljanju ciljev pa je lahko intrinzična ali ekstrinzična motivacija. O intrinzični motivaciji govorimo takrat, ko sodelovanje pri postavljanju ciljev zadovolji posameznikove notranje potrebe in ti z veseljem sodelujejo, saj vidijo, da imajo priložnost, da dajo neko dodano vrednost podjetju in jo prav tako čutijo sami. O ekstrinzični motivaciji pa govorimo takrat, ko sodelujejo pri postavljanju ciljev in imajo od tega dodatno vrednost le drugi – podjetje (Lau & Roopnarain, 2014, str. 2–3).

4.12 Opredelitev delovnih nalog

Različne delovne naloge oziroma različni načini izvajanja delovnih nalog vplivajo na vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Od vsakega zaposlenega se pričakuje, da bo naredil delo po pričakovanjih, v določenem roku. Gibson je leta 1994 ločil delovne naloge glede na čas opravljanja: dnevne, tedenske, mesečne, celoletne in večletne. Zaradi tega morajo imeti zaposleni različne sposobnosti in znanja, vodilni v podjetjih pa morajo določiti delovne naloge tako, da bodo zaposlenim ustrezale, da jim dajejo najboljše možnosti za nadgradnjo, identifikacijo, zanesljivost, učinkovitost, spodbudo in širitev. Opredelitev delovnih nalog je eden izmed motivacijskih dejavnikov, ki vpliva na izvedbo naloge in zadovoljstvo zaposlenih (Sultan, 2012, str. 14–15).

4.13 Zahvala, pohvala in priznanje

Zaposleni si v resnici želijo, da se njihovo delo ceni. Kot svetovalka za management je Rosabeth Moss Kanter dejala, da je plača pravica, priznanje pa darilo. Catherine Meek je v svoji dolgoletni karieri svetovala več kot 1000 podjetjem, prav tako je opravila intervju z več kot 1000 zaposlenimi v 100 različnih podjetjih in prišla do zaključka, da podjetja ne naredijo nič, da bi prepoznale trud svojih zaposlenih. Zaposlenim ni mar za denar, želijo si pohvale, zahvale in priznanja (Nelson, 1999, str. 26).

Dr. Gerald Graham, profesor za management na Wichita State University, je opredelil tri spodbude, ki jih vodilni v podjetjih premalo uporabljajo, imajo pa ogromen učinek na motivacijo zaposlenih: osebna zahvala, pisna zahvala in pa javna zahvala. Ko se uporabijo te oblike priznanja ob pravem času na iskren in poseben način, se zaposleni počutijo vredne in cenjene (Nelson, 1999, str. 27).

Kar ironično se zdi, kako zelo malo je potrebno, da dobro motiviramo svoje zaposlene. Potrebujemo le malo časa in nekaj lepih, a iskrenih besed. Ker so zaposleni največja vrednost vsakega podjetja jih morajo vodilni obravnavati tako, kot si to zaslužijo. Tako bodo tudi sami dobili nagrado – uspešno podjetje (Nelson, 1999, str. 31).

4.14 Motivacijski način govora

Lahko rečemo, da je komunikacija vodilnih v podjetju eden najmočnejših vplivov na zaposlene. V daljšem časovnem obdobju se pokaže kakovost komuniciranja na različne načine, kot so:

zadovoljstvo na delovnem mestu, inovativnost, zadrževanje zaposlenih, njihova lojalnost in uspešnost (Mayfield & Mayfield, 2010, str. 407). King je leta 2003 izjavil, da je vodenje pravzaprav govorjenje, kjer se kaže dejanska moč besed (Sarros, Luca, Densten & Santora, 2014, str. 226).

Motivacijski način govora nam lahko poda nova spoznanja o učinkovitejšem načinu komuniciranja. Nanaša se na način, kako vodilni komunicirajo s svojimi zaposlenimi, in sicer v smeri, ki vodi k spodbujanju motivacije zaposlenih. Motivacijski način govora je prvi opredelil Sullivan leta 1998 (Sarros et al., 2014, str. 230):

- Usmeritveni način govora: ta oblika govora se uporablja za opredelitev ciljev, povezavo med delom in nagradami ter za zmanjšanje negotovosti.
- Sočutni način govora: ta način se uporablja, ko vodilni želijo pokazati čustveno podporo, vključno s potrjevanjem čustev zaposlenih, pohvale za dobro izvedbo dela in skrb na delovnem mestu.
- Pomenski način govora: uporablja se predvsem takrat, ko vodilni želijo predstaviti vrednote, norme in kulturo podjetja.

Raziskava s področja motivacijskega načina govora, ki so jo izvedli leta 2010 v Southeasternu v Združenih državah Amerike in je vključevala 151 zaposlenih, je pokazala, da je uporaba motivacijskega načina govora izboljšala uspešnost zaposlenih, povečalo se je zadovoljstvo na delovnem mestu in namera, da ostanejo v podjetju (Mayfield & Mayfield, 2010, str. 411).

4.15 Korporativno prostovoljstvo

Kotler in Lee sta leta 2005 dejala, da se je korporativno prostovoljstvo (angl. *corporate volunteering*) razvilo kot dejavnost znotraj podjetja, ki vključuje pripravljenost za opravljanje prostovoljnega dela med zaposlenimi in vodilnimi, včasih tudi sodelovanje njihovih svojcev, nekdanjih zaposlenih, upokojencev, dobaviteljev, distributerjev, ponudnikov storitev, strank ali poslovnih partnerjev, povezovanje ljudi na spontan in neobvezen način ter spodbujanje njihovega sodelovanja pri vzrokih, ki so v skupnem interesu. Korporativno prostovoljstvo lahko pomaga pri izpolnjevanju strateških ciljev, pri krepitvi odnosov in javni podobi podjetja. To se kaže kot vse pomembnejši dejavnik za razvoj človeških virov, saj lahko prispeva h gradnji posameznikovih sposobnosti in širjenju znanja. Kadar se pravilno izvaja, prinese koristi za različne skupine, ki sodelujejo v tem procesu, npr. družbi: reševanje družbenih problemov in izboljšanje kakovosti življenja, zaposlenim: zadovoljstvo, učenje, motiviranje in podjetju samem: ugled in podobo (Paco & Nave, 2013, str. 548–549).

Ker prostovoljstvo pomaga graditi pravičnejšo in bolj uravnoteženo družbo, je pomembno ne le za upravičence te dejavnosti, ampak tudi za posameznike, ki so prispevali svoj čas in spretnosti z namenom prispevati k bolj enakovredni družbi. Nedavne raziskave kažejo, da imajo tudi zaposleni koristi od prostovoljstva, ki se kaže z razvojem človeškega in socialnega kapitala, prav tako pa so bolj zadovoljni in se dobro počutijo (Paco & Nave, 2013, str. 549). V raziskavi, ki so jo izvedli leta 2012 na Portugalskem in je vključevala 222 zaposlenih, ki so bili hkrati vključeni

v program korporativnega prostovoljstva, je pokazala, da korporativno prostovoljstvo kot motivacijski dejavnik pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenega in da imajo ti zaposleni zelo veliko raven zadovoljstva (Paco & Nave, 2013, str. 556).

4.16 Zavzetost zaposlenih

V današnjem času, kjer podjetja želijo doseči konkurenčno prednost, je ključnega pomena zavzetost zaposlenih. Cilj je narediti čim bolj privlačno delovno mesto in s tem motivirati zaposlene, da ostanejo v podjetju, rastejo in širijo svoje znanje, izkušnje ter strokovno znanje. Odgovornost za motivacijo nosi več oseb: zaposleni, njegov neposredno nadrejeni in pa vodja podjetja (Daft & Marcic, 2011, str. 433).

Ena izmed najtežjih nalog vodilnih v podjetju je, da ugotovijo, kako doseči, da bodo njihovi zaposleni zavzeti za podjetje. Po raziskavi Gallup's State iz leta 2012, je le 13 odstotkov ljudi po vsem svetu, ki so zavzeti zaposleni (Borison, 2014, str. 1).

Zavzetost zaposlenih lahko na splošno definiramo kot stopnjo predanosti, pripadnosti in vključenosti zaposlenih podjetju in njegovim vrednotam. Zavzeti zaposleni se zaveda svojih odgovornosti, pozna poslovne cilje, motivira svoje sodelavce, da skupaj dosegajo cilje podjetja. Velikokrat grede takšni posamezniki čez svoje zmožnosti, da bodo delovne naloge uspešno opravljene. V nasprotju z njimi pa nezavzeti zaposleni sledijo ciljem podjetja in delajo le to, kar se jim reče, da naredijo (Anitha, 2014, str. 308).

Vključenost zaposlenih pomeni sodelovanje oziroma udeležbo zaposlenih pri sprejemanju odločitev in njihovo implementacijo. Vpliva na stopnjo zavzetosti zaposlenih do podjetja. Večja je stopnja vključenosti, tem večjo moč imajo zaposleni, da izrazijo svoje mnenje, sprejmejo odločitve in sodelujejo pri postavljanju ciljev (Amah & Ahiauzu, 2013, str. 662).

Kako dobro zaposleni delajo in kako dolgo ostanejo v podjetju, je odvisno od zavzetosti zaposlenih. Ljudje se zaposlijo zaradi različnih motivacijskih dejavnikov, intrinzičnih in ekstrinzičnih. Vodilni v podjetju najbolje motivirajo svoje zaposlene, če jim dajo tisto, kar je za njih pomembno, to pa so lahko denarne ali nedenarne nagrade, varnost, različne ugodnosti, javno priznanje in podobno. Na intrinzično motivacijo vodilni nimajo vpliva, saj na njo vpliva vsak sam. Pravilno ravnanje z ljudmi vodi k učinkovitemu in uspešnemu podjetju. Vodilni v podjetju morajo voditi ljudi tako, da so motivirani in zadovoljni, zaposleni pa se morajo vesti tako, da pomagajo podjetju do njegove uspešnosti. Zavzetost zaposlenih je eden najboljših motivacijskih dejavnikov, če ne celo najboljši (Lockwood, 2010, str. 1–2).

Ljudje se vedejo tako, kot se počutijo. Podjetja imajo lahko zelo dobre načine nagrajevanja, izobraževanj in usposabljanj, a je vse to zaman, če se zaposleni ne čutijo zavzeti za podjetje. Odgovornost za zavzetost zaposlenih nosi vodja, saj je njegova vloga zelo pomembna pri tem, ali zaposleni čutijo predanost, pripadnost in vključenost podjetju. Velik korak v poslovnem svetu bo storjen, ko bodo vodilni v podjetjih razumeli osnove človeške psihologije (Millar, 2012, str. 3). Vse več je zaposlenih, ki delajo dobro in čutijo veliko stopnjo zavzetosti do podjetja, brez kakršnegakoli pričakovanja, da bo njihovo delo dodatno nagrajeno, saj so intrinzično motivirani (Kuvaas, 2006, str. 377).

4.17 Kultura in vrednote

Vse več vodij se dandanes zaveda, da je središče vsakega produktivnega in uspešnega poslovanja dobra organizacijska kultura. Kultura, kjer ljudje trdno delajo ter medsebojno sodelujejo, vodi k odličnim rezultatom (Gignac & Palmer, 2011, str. 79).

Pomislite na značilnosti vaše kulture, vaših vrednot v podjetju. Kakšno naj bo pričakovano vedenje? Kako naj obravnavamo en drugega? Kako naj se vedemo? Kako naj ustvarimo prijetno vzdušje v podjetju? Kultura v podjetju ima zelo velik vpliv na zaposlene, še tiste najbolj pridne lahko pripelje do tega, da ne delajo nič (Mosley & Irvine, 2010, str. 12).

Kultura podjetja je drevo, ki raste zelo počasi. Na začetku potrebuje veliko zaščite, a sčasoma postane močnejša od posameznika, tako da jo je zelo težko izkoreniniti. Če pa se jo odločite posekati, se morate zavedati, da vam bo vzelo leta in leta, preden boste zasadili novo kulturo v podjetju. Kultura in vrednote podjetja so le eden izmed sodobnih motivacijskih dejavnikov, ki pripomorejo k večji motivaciji zaposlenih (Mosley & Irvine, 2010, str. 13).

5 ANALIZA RAZISKAVE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V IZBRANIH DRŽAVAH

Kljub temu, da je bilo na področju motivacije in samega motiviranja zaposlenih narejenih zelo veliko raziskav, je to področje še vedno velika uganka. Zaradi tega sem se odločila, da bom opravila raziskavo na področju motiviranja zaposlenih v Sloveniji in v Španiji. Pridobiti želim čim bolj jasno sliko o motiviranju zaposlenih v izbranih državah, saj bi lahko rekli, da izbrani državi na prvi pogled nimata veliko skupnega. Predvsem me zanima, ali bodo odgovori enaki, saj sta obe državi v zadnjih letih doživljali hudo gospodarsko krizo, medtem ko so kultura in vrednote v izbranih državah različne.

5.1 Izbrani državi Slovenija in Španija

Na podlagi projekta GLOBE, ki je vključeval 61 držav po vsem svetu, so leta 1993 države razvrstili v 10 kulturnih grozdov. Kulturni grozdi so skupek držav, ki imajo podobne oziroma enake kulturne značilnosti (Gupta, Hanges & Dorfman, 2002, str. 11). Slovenija in Španija ne sodita v isti kulturni grozd, kar pomeni, da državi nimata enakih oziroma podobnih kulturnih značilnosti. Medtem ko Slovenija sodi med kulturni grozd Vzhodne Evrope, sodi Španija v kulturni grozd Latinske Evrope (Gupta, Hanges & Dorfman, 2002, str. 13).

Geert Hofstede je podrobno preučil različne kulture in določil tudi njihove dimenzije. Posamezne stopnje dimenzij na lestvici prikazujejo (Hofstede, Country comparison, 2014):

- Razliko v moči, kjer višja vrednost pomeni večjo razliko v moči. Ta dimenzija se ukvarja z dejstvom, da si vsi posamezniki v družbi niso enaki – to izraža odnos kulture do teh neenakosti.
- Individualizem, kjer večja vrednost pomeni, da je družba bolj nagnjena k individualizmu. Ta dimenzija obravnava stopnjo medsebojne odvisnosti v družbi. V individualističnih družbah ljudje skrbijo le zase in za svoje neposredne družinske člane.

- Moškost, kjer večja vrednost pomeni, da je družba bolj naklonjena moškosti. Ta dimenzija opredeljuje stopnjo in razmerje med spoloma. Visoka stopnja (moškost) kaže, da družbo poganjajo konkurenca, dosežki in uspeh. Nizka stopnja (ženskost) pa pomeni, da so prevladujoče vrednote v družbi skrb za druge in kakovost življenja.
- Izogibanje negotovosti, kjer višja vrednost pomeni, da se družba izogiba negotovosti.
- Dolgoročna usmerjenost, kjer višja vrednost pomeni, da je družba bolj dolgoročno usmerjena.

Iz Tabele 4 so razvidne razlike med izbranimi državama. Razlike so v razliki moči, individualizmu ter moškosti. Pri izogibanju negotovosti in dolgoročni usmerjenosti, pa sta si državi podobni.

Tabela 4: Kulturne dimenzije izbranih držav

	Slovenija	Španija
Razlika v moči	71	57
Individualizem	27	51
Moškost	19	42
Izogibanje negotovosti	88	86
Dolgoročna usmerjenost	49	48

Vir: G. Hofstede, Country comparison, 2014.

Iz Tabele 5 vidimo kratko primerjavo držav, v nadaljevanju pa sledijo podrobni opisi le-teh.

Tabela 5: Primerjava izbranih držav

	Slovenija	Španija
Število prebivalcev	1.988.292 (julij 2014)	47.737.941 (julij 2014)
Stopnja rasti prebivalstva	-0.23 % (2014)	0.81 % (2014)
Površina	20.273 km ²	505.370 km ²
BDP	\$57.36 milijard (2013)	\$1.389 bilijonov (2013)
BDP – na prebivalca	\$27.400 (2013)	\$30.100 (2013)
Stopnja brezposelnosti	13.1 % (2013)	26.3 % (2013)

Vir: CIA World Factbook, Human Development report, 2014.

5.1.1 Slovenija

Slovenija je majhna alpska država, ki ima približno 2 milijona prebivalcev. Glavno mesto Slovenije je Ljubljana, drugo največje mesto je Maribor. Slovenija je bila ena izmed šestih republik nekdanje Jugoslavije in prva, ki je izstopila in postala neodvisna država. Leta 2004 se je včlanila v Evropsko unijo in tri leta pozneje prevzela evropsko denarno enoto evro. V državi prevladuje krščansko rimsko-katoliška vera (Lewis, 2006, str. 302–303).

Vrednote: Slovenci so varčni, delavni, čisti, vljudni, gostoljubni, gojijo ljubezen do narave in alpinizma, so točni, resnicoljubni, neposredni, ponosni na svoje dosežke, radi imajo glasbo (Lewis, 2006, str. 303).

Kar se tiče sestankov, so zadeve zelo urejene. Slovenci so natančni in se radi držijo dnevnega reda sestankov, začnejo in končajo ob napovedanem času. Na splošno lahko rečemo, da zelo radi poslujejo in kot večina majhnih narodov vztrajajo, dokler se posel ne sklene. Med sestanki si zelo veliko zapisujejo in nato o tem razmišljajo. Mreženje je njihova velika prednost, saj skoraj vsak pozna vsakega (Lewis, 2006, str. 305).

Smernice medkulturnega komuniciranja (Lewis, 2006, str. 306):

- Govorite več o rešitvah, kot pa o problemih.
- Ves čas bodite logični.
- Pojasnite motive.
- Vedno premislite najprej o najslabših možnih scenarijih in nato o najbolj rožnatih.
- Bodite mirni in iskreni.
- Prepoznavajte Slovence kot neodvisen in edinstven narod.
- Poudarite pomen zaupanja in zvestobe.
- Uporabljajte akademske nazive.
- Več naj bo govora o kakovosti in ne toliko o količini.

Izogibajte se (Lewis, 2006, str. 306):

- politični razpravi,
- hvali Srbom, Hrvatom ali Bošnjakom,
- vpadljivemu vedenju,
- zamenjavi s Slovaki (da bi jim rekli Slovaki).

5.1.2 Španija

Lahko rečemo, da je ena Velika Britanija, da je ena Francija in pa nekaj Španij. V Španiji se sever in jug države zelo razlikujeta, tako po pokrajini kot po ljudeh. Glavno mesto Španije je Madrid. Španija je v Evropski uniji že od samega začetka, od leta 1992, saj je s 1. januarjem 1986 postala članica Evropske skupnosti. V državi prevladuje krščansko rimsko-katoliška vera (Lewis, 2006, str. 271).

Španija leži na jugu Evrope na Iberskem polotoku, k njej sodijo še Balearski otoki v Sredozemskem morju, Kanarski otoki v Atlantskem oceanu in pa eksklavi Ceuta in Melilla na severnoafriški obali (Natek & Natek, 2006, str. 175).

Vrednote: Španci so varuhi rimske dediščine, so mistični, ponosni, so individualisti, ne upoštevajo predpisov in zakonov, so romantični, zelo komunikativni, pomembno je osebno dostojanstvo, so energični (Lewis, 2006, str. 269–270).

Španci so na splošno zelo prijazni, če pa se želimo lotiti poslovanja z njimi, se moramo zavedati, da so na tem področju še malo staromodni. Prvenstveno jim mora biti všeč oseba, ki izdelek oziroma storitev predstavlja, šele potem se bodo osredotočili na posel. Da jim boste všeč, je potrebno zelo trdo delati, a ko to enkrat dosežete, je posel sklenjen. Pokazati morate, da imate srce in da ne jemljete vsega preveč resno. Torej, če želite biti uspešni pri poslovanju s Španci, morate govoriti več o sebi kot o poslu, pozabiti na čas, priznati nekaj svojih grehov in prekrškov, jih vprašati nekaj osebnih vprašanj ter ostati in piti z njimi do jutranjih ur. Zelo pozorni pa morate biti, da nikoli ne rečete nič, kar bi prizadelo njihov ponos. Lahko komentirate bikoborbe ali njihove popoldanske počitke, nikakor pa ne recite kaj takšnega, kar bi prizadelo njihovo osebno dostojanstvo ali čast. Če pridobite njihovo zvestobo, boste pridobili nove najboljše prijatelje (Lewis, 2006, str. 271–272).

Smernice medkulturnega komuniciranja (Lewis, 2006, str. 273):

- Človeški odnosi so pomembnejši kot logika in uspešnost. Posel mora biti na ravni človek-človek.
- Vedno imejte v ospredju svoje dostojanstvo in šele nato počnite stvari.
- Vedno izpostavite najboljše motive.
- Sprejmite fizično bližino.
- Dober humor vam bo prinesel dodatne točke.
- Pustite jim govoriti. Ne nasprotujte oziroma ne prekinjajte jih. Vedite pa, da lahko celo spremenijo svoje mnenje, če ste pridobili njihovo zvestobo.
- Pridobite njihovo zvestobo s tem, da jih dobro poslušate, poskušajte olajšati njihovo delo in vestno izpolnjujte obveznosti. Vaša delavnost jih bo navdušila.
- Druženje je bistvenega pomena. Krepitev odnosov v Španiji je skoraj vedno povezana s prehranjevanjem in pitjem do poznih ur.

- Pokažite, da poznate njihovo slavno preteklost. To je ena najstarejših držav v Evropi, ki je bila nekoč ena izmed velesil in je imela velik imperij.
- Zapomnite si, obstaja več Špancev (Castile, Andalucia, Galicia, Katalonija, Baski).
- Vplivajte na njih z osebnimi stvarmi, ne pa s pravili oziroma predpisi.
- Ne marajo biti preganjani, omejeni. Dajte jim tako prostor kot tudi čas.
- Potrebujejo vizijo ali vero, da živijo. Morate jim pokazati svoj idealizem.

Izogibajte se (Lewis, 2006, str. 274):

- Zamenjavi besede »jutri« (špan. *mañana*) z lenobo. Če vam zamude pri dobavi (ali plačilu) povzročajo težave, pokažite, da ste pod pritiskom in jih prosite za pomoč.
- Ne dopustite, da katerikoli Španec izgubi obraz v vaši prisotnosti.
- Ne kažite pretirane pozornosti do španskih dam. Može so zelo ljubosumni.
- Poizkušajte se izogibati govoru o njihovi pomanjkljivi točnosti, počasnosti, politični oziroma regionalni nestabilnosti, nasilju ali splošni neučinkovitosti.

5.2 Predhodne raziskave in razvoj hipotez dela

Ker je motivacijskih teorij zelo veliko, so v magistrskem delu predstavljene le najpomembnejše. V zadnjih letih se intrinzičnim in ekstrinzičnim motivacijskim dejavnikom pripisuje vse večji pomen. Omenjeni skupini motivacijskih dejavnikov sta podrobneje predstavljeni v teoriji samodoločenosti, ki pa je pri nas zelo slabo poznana, kljub temu da naj bi bila osnova za motiviranje zaposlenih pri njihovem delu. Zaradi tega je empirični del magistrskega dela narejen tako, da podrobno analizira intrinzične in ekstrinzične motivacijske dejavnike ter sodobne načine motiviranja zaposlenih.

Edward Deci je leta 1976 med prvimi opredelil intrinzično in ekstrinzično motivacijo zaposlenih. Trdil je, da je ekstrinzična motivacija škodljiva intrinzični, da jo uničuje. Pregled različnih raziskav, ki so ga opravili Cerasoli, Nicklin in Ford v letu 2012, je pokazal, da so bili avtorji skeptični glede vpliva intrinzične motivacije na uspešnost zaposlenih. Preučili so 154 različnih raziskav, ki so bile izvedene v zadnjih 40 letih glede dotičnih vrst motivacije. Prišli so do zaključka, da je intrinzična motivacija zmeroma do močna predpostavka uspešnosti zaposlenih (ne glede na to, ali so različne spodbude prisotne ali ne). Najpomembnejši teoretični in empirični prispevek te raziskave je vsekakor ta, da si intrinzična motivacija in spodbude niso nujno nasprotujoče oziroma se ne izključujejo (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014, str. 22).

Razvoj hipotez dela:

Medsebojni odnosi na delovnem mestu imajo zelo velik vpliv na uspešnost zaposlenih. Tukaj gre za medsebojne odnose vseh članov nekega podjetja (Hytti, Stenholm, Heinonen & Seikkula-Leino, 2010, str. 592). Dobri medsebojni odnosi omogočajo lažjo komunikacijo, učenje, povezovanje, sinergijo, izboljšujejo počutje na delovnem mestu, povečujejo zadovoljstvo

zaposlenih, prav tako pa povečujejo tudi njihovo motiviranost za delo (Stenholm & Heinonen, 2010, str. 592). Ker je natančna opredelitev delovnih nalog neizogibna v vsakem podjetju, ima kot eden izmed motivacijskih dejavnikov velik vpliv na zaposlene (Sultan, 2012, str. 14–15). Brez natančne opredelitve delovnih nalog zaposleni ne morejo vedeti, kaj se od njih pričakuje in kaj so njihove zadolžitve (Halepota & Shah, 2011, str. 285). Na podlagi tega sem razvila sledečo hipotezo:

H1: »Ekstrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela, so medsebojni odnosi s sodelavci in natančna opredelitev delovnih nalog.«

Sodelovanje pri odločanju in postavljanju ciljev je lahko intrinzična ali pa ekstrinzična motivacija. Za intrinzično motivacijo gre takrat, ko sodelovanje pri postavljanju ciljev zadovolji posameznikove notranje potrebe, ti z veseljem sodelujejo, saj vidijo, da imajo priložnost, da dajo neko dodano vrednost podjetju in prav tako jo čutijo sami. O ekstrinzični motivaciji pa govorimo takrat, ko pri postavljanju ciljev sodelujejo in imajo od tega dodatno vrednost le drugi – podjetje (Lau & Roopnarain, 2014, str. 2–3). Raziskava je pokazala, da prisotnost pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev v podjetju le kot ekstrinzični motivacijski dejavnik vodi k večji uspešnosti, vendar pa je sprejemanje odločitev in postavljanje ciljev v podjetju še vedno v rokah vodilnih, ki bi se morali začeti zavedati, da lahko svoje zaposlene motivirajo tudi na ta način (Lau & Roopnarain, 2014, str. 16). Zaradi tega sem postavila sledečo hipotezo:

H2: »Ekstrinzični motivacijski dejavnik »prisotnost pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev v podjetju« ima najmanjši vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela.«

Skozi zgodovino so se različni teoretiki, filozofi in psihologi, kot so Adam Smith, Sigmund Freud in Abraham Maslow, trudili razložiti človekovo vedenje, ki se nanaša na motivacijo na delovnem mestu. Zakaj je nekdo uspešnejši od drugega? Kaj dejansko motivira zaposlene? Natančnega odgovora nam ni podal nihče od njih, so pa vsi prišli do spoznanja, da je motivacija individualna, da ne more biti za vse enaka in da je zelo odvisna od tega, kakšno mnenje (pozitivno ali negativno) imajo ljudje o sebi (Rahimić, Resić, & Kožo, 2012, str. 537). Če je zaposleni uspešen na delovnem mestu, lahko sicer predpostavljamo, da je tudi zadovoljen, pa vendar ni nujno, da je res tako. Da je zaposleni lahko zadovoljen na delovnem mestu, mora biti najprej zadovoljen sam s seboj (Chileshe & Haupt, 2010, str. 109). Na podlagi tega sem postavila naslednjo hipotezo:

H3: »Intrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela, so pozitivno mnenje o njih samih in splošno zadovoljstvo samih s seboj.«

Včasih se zdi, da je kot nekakšen trend, da kamorkoli pogledaš, vidiš nezadovoljne zaposlene. Leta 2011 je bilo v Veliki Britaniji več kot 50 odstotkov zaposlenih, ki so se počutili nesrečne na svojih delovnih mestih večkrat na teden. Le 6 odstotkov zaposlenih je bilo takšnih, ki so bili popolnoma zadovoljni s svojim delovnim mestom. Podobno je v Združenih državah Amerike – v letu 2011 naj bi bilo 84 odstotkov zaposlenih nesrečnih. Zakaj je temu tako? Pretekla leta smo bili deležni velike gospodarske krize. Odpuščanje je postalo nekakšen trend v skoraj vseh

podjetjih po celem svetu. Ker se je stopnja brezposelnosti iz meseca v mesec večala, so ljudje ostajali v svojih službah, čeprav so bili nezadovoljni, saj so se bali, da bodo ostali brez dela in da ne bodo zlahka našli nove zaposlitve (Marques, 2013, str. 4). Na podlagi tega sem postavila sledečo hipotezo:

H4: »Intrinzični motivacijski dejavnik »uživati pri opravljanju dela« ima najmanjši vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela.«

Zaposlenim je zelo težko delati v podjetju, kjer ni dobrega vzdušja. Vsekakor slabo vzdušje vpliva na celotno podobo podjetja in s tem zmanjšuje njegovo uspešnost. Vzdušje na delovnem mestu je zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj če je vzdušje na delovnem mestu dobro, smo lahko prepričani, da so zaposleni dobro motivirani (Mafini & Dlodlo, 2014, str. 3–4). Korporativno prostovoljstvo je povezano z motivacijo zaposlenih, vendar pa ni veliko podjetij, ki bi sodelovala v prostovoljskih aktivnostih in s tem omogočala svojim zaposlenim, da se počutijo bolj motivirane s tem, ko naredijo nekaj za druge in posledično tudi zase (Paco & Nave, 2013, str. 557). Zaradi tega sem postavila sledečo hipotezo:

H5: »Kot najpomembnejši sodobni način motiviranja zaposlenih so v izbranih državah izbrali vzdušje na delovnem mestu, kot najmanj pomemben sodobni način motiviranja zaposlenih pa korporativno prostovoljstvo.«

Vsak zaposleni ocenjuje pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na lastno dožemanje le-teh (Canos-Daros, 2013, str. 819). Kultura v podjetju ima zelo velik vpliv na zaposlene, še tiste najbolj pridne lahko pripelje do tega, da ne delajo nič (Mosley & Irvine, 2010, str. 12). Različne delovne naloge oziroma različni načini izvajanja delovnih nalog vplivajo na vedenje zaposlenih na delovnem mestu (Sultan, 2012, str. 14). Za vodje v podjetjih je zelo pomembno, da komunicirajo v skladu z vizijo podjetja in svojim zaposlenim pokažejo pravo pot (Lockwood, 2010, str. 3). Španija je bila v zadnjih letih ena izmed držav, ki jo je prizadela največja stopnja brezposelnosti (CIA World Factbook, 2014, Human Development report). Na podlagi tega sem postavila sledečo hipotezo:

H6: »Sodobni načini motiviranja zaposlenih, kot so organizacijska kultura in vrednote podjetja, natančna opredelitev delovnih nalog in komuniciranje v podjetju, so zaposlenim v Sloveniji pomembnejši kot zaposlenim v Španiji.«

Intrinzično motivirani zaposleni imajo več zanimanja, navdušenja, zaupanja, ki jih vodijo k boljšim rezultatom, vztrajanju, samozavesti in splošno boljšemu počutju. Prav tako pa intrinzična motivacija zaposlenih vodi k dolgoročni uspešnosti podjetja (Skudiene & Auruskeviciene, 2012, str. 50). Ekstrinzična motivacija vodi zaposlene k opravljanju dejavnosti zaradi nekih posledic, kot so konkurenčno plačilo, različne denarne koristi in bonusi. Zaradi tega dejavnosti, ki so nezanemljive, bodo zahtevale ekstrinzične posledice, da bodo osebo motivirale (Eyal & Roth, 2011, str. 258). Na podlagi tega sem postavila sledečo hipotezo:

H7: »Intrinzični motivacijski dejavniki so zaposlenim pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov, vendar pa večina ljudi opravlja trenutno delo zaradi ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov.«

Veliko raziskav o motiviranju zaposlenih je kot ključno vprašanje vzelo denarne spodbude. So denarne spodbude tiste, ki motivirajo zaposlene ali ne? V raziskavi, ki so jo opravili Condly, Clark in Stolovich leta 2003, so prišli do ugotovitve, da denarne spodbude zaposlene motivirajo bolj kot nedenarne nagrade (ne glede na to da bi bile npr. nedenarne nagrade v enaki vrednosti kot denarne) (Condly & Clark & Stolovitch, 2003, str. 52). Glede na rezultate raziskave iz leta 2014 *Journal of Economic Psychology*, v kateri je bilo ključno vprašanje, ali bi zaposleni izbrali rajši denarne ali nedenarne nagrade za njihovo uspešnost, bi se večina zaposlenih odločila za denarne nagrade. Prav tako so rezultati raziskave pokazali, da bi se zaposleni odločili za nedenarne nagrade, če bi bile te zelo specifične (Vaccaro, 2014, str. 1). Raziskava, ki so jo opravili leta 2007 v razvojnem oddelku podjetja IBM in je vključevala 177 zaposlenih, je med drugim opozorila tudi na to, da je pripravljenost za delo večje, če zaposleni vedo, da bo nagrada denarna (Neckermann & Frey, 2013, str. 73). Zaradi tega sem postavila sledečo kontrolno hipotezo:

H8: »Zaposleni niso zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja in bi si želeli več denarnih nagrad.«

Nobena druga spodbuda oziroma motivacijski dejavnik se ne more kosati z denarjem. Nekateri avtorji trdijo, da je glavni cilj spodbud povečanje ekstrinzične motivacije, da lahko zaposleni zadovoljijo potrebe neposredno preko finančnih sredstev, kot so plače in bonusi (Stringer, Didham & Theivananthampillai, 2011, str. 162). Kenneth A. Kovach je leta 1986 v Združenih državah Amerike opravil raziskavo, kjer so zaposleni odgovarjali, kaj je tisto, kar jim je na delovnem mestu najpomembnejše, medtem ko so njihovi nadrejeni odgovarjali, kaj menijo, da so njihovi zaposleni rekli, da jim je na delovnem mestu najbolj pomembno. Zaposleni so največkrat napisali, da je to zanimivo delo, medtem ko so njihovi nadrejeni menili, da je njihovim zaposlenim najbolj pomembno dobro plačilo (Kovach, 1987, str. 58). Na podlagi tega sem postavila sledečo hipotezo:

H9: »Denar zaposlenim v izbranih državah ni najpomembnejši motivacijski dejavnik.«

Ko rečemo, da je nekdo uspešen, to pomeni, da uspešno opravlja svoje delo. Uspešnost je odraz njegovega vedenja (Stuart-Kotze, 2008, str. 15). Največjo uspešnost zaposleni dosežejo, če so primerno motivirani. Motivacija za delo se odraža s tem, da je zaposleni pripravljen delati. Vsako podjetje si želi, da bi svoje zaposlene motivirali tako, da bi dolgoročno dosegali optimalno uspešnost dela in bi bili medtem zadovoljni (Pouchova, 2011, str. 153). Zadovoljstvo zaposlenih se kaže skozi to, kako zaposleni gledajo na svoje delo, kako o njem razmišljajo in kako ga občutijo. Vsekakor motivacija vpliva na to, ali imajo zaposleni radi svoje delo ali ne (Halepota & Shah, 2011, str. 281). Na podlagi tega sem postavila sledečo hipotezo:

H10: »Motivacija je ključnega pomena za večje zadovoljstvo in večjo uspešnost zaposlenih na delovnem mestu v izbranih državah.«

5.3 Metoda raziskovanja

V empiričnem delu magistrskega dela sem s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika (Priloga 1 in Priloga 2), prvi je bil v slovenskem, drugi v španskem jeziku, naredila kvantitativno raziskavo v Sloveniji in v Španiji, ki je potrdila oziroma ovrgla eksplicitno postavljene hipoteze.

Pred 70 leti je bil najpogostejši način anketiranja anketiranje po navadni pošti in osebno anketiranje (angl. *face-to-face*). Z leti je vse bolj v ospredje prihajalo telefonsko anketiranje, ki velja še danes za enega najpogostejših načinov anketiranja. Od leta 1990 pa je vse večja uporaba interneta omogočila nov način anketiranja – spletno anketiranje (Szolnoki & Horrmann, 2013, str. 57).

Spletno anketiranje je najbolj primerno, če želimo anketirati točno določeno skupino ljudi, medtem ko ni primerno za vzorčno anketiranje celotne populacije, saj moramo vzeti v obzir, da še vedno velika večina ljudi nima dostopa do interneta (Szolnoki & Horrmann, 2013, str. 58). Prav zato sem izbrala ta način anketiranja, saj sem želela anketirati le zaposlene osebe v Sloveniji in Španiji.

Eden od načinov spletnega anketiranja je ta, da preko elektronske pošte ali različnih družbenih omrežij potencialnim anketirancem pošljemo naslov spletne povezave, ki vodi neposredno do anketnega vprašalnika. Takšen način spletnega anketiranja omogoča tudi avtomatsko zbiranje in urejanje podatkov (Gunter, Nicholas, Huntington & Williams, 2002, str. 232) in tudi sama sem se odločila za ta način spletnega anketiranja.

Anketiranje po metodi snežne kepe pomeni, da vzorec anketiranja pridobivamo tako, da preko elektronske pošte ali različnih družbenih omrežij pošljemo anketni vprašalnik naključnim osebam, ki jih poznamo ali ne. Naključno izbrane osebe nato vprašalnik rešijo in ga pošljejo naprej. Tako je snežna kepa – vzorec anketiranih oseb – vse večji (Szolnoki & Horrmann, 2013, str. 64). Vzorec anketiranih oseb sem pridobila po zgoraj opisani metodi, in sicer po metodi snežne kepe. Metoda se mi je zdela najbolj primerna zato, ker živim v Sloveniji in sem anketni vprašalnik poslala najprej vsem svojim znancem, ki so ga rešili in poslali naprej. Ker sem pred leti živela kratek čas v Španiji, kjer imam tudi veliko znancev, sem nato tudi njim poslala anketni vprašalnik, ki so ga prav tako rešili in nato poslali naprej svojim znancem. Tako se je počasi večala moja snežna kepa (vzorec anketiranih oseb).

Spletno anketiranje ima veliko prednosti, kot so: nižji (administrativni) stroški, hitrost anketiranja (istočasno nam lahko anketo izpolnjuje več oseb), prilagodljivost, vprašanja so lahko zelo raznolika – raznolikost vprašanj, čas – ni potrebno biti navzoč pri anketiranju, lahko zajamemo zelo velik vzorec, ljudje, ki nimajo časa, da bi odgovarjali na telefonsko anketiranje, lahko spletno anketo rešijo, ko jim dopušča čas, enostavno zbiranje in obdelava podatkov, kontrolirano zbiranje vzorca (Evans & Mathur, 2005, str. 196–201).

Kjer so prednosti, so tudi slabosti. Spletno anketiranje ima naslednje slabosti: visoka stopnja neodzivnosti, saj se veliko potencialnih anketirancev enostavno ne odzove povabilu, da bi odgovarjali na anketo, prav tako se lahko zgodi, da ko pošljemo anketo preko elektronske pošte, se ta naslovniku ne prikaže pod prejeta pošto, ampak pod nezaželeno pošto (zaradi tega obstaja

večja verjetnost, da naslovnik sploh ne bo odprl prejete elektronske pošte). Velika težava pri vzorčenju je tudi problem nepokritja, saj tisti, ki nimajo internetne povezave ali dostopa do računalnika, ne morejo sodelovati v anketi. Zelo pozorni moramo biti, da so vprašanja razumljiva, saj se lahko zgodi, da bo potencialni anketiranec oddal le delno rešeno anketo, če ne bo vedel odgovora. To pa pomeni, da je anketa nepopolna in neuporabna. Omeniti pa je potrebno še zasebnost in varnost podatkov na spletu, saj imajo anketiranci velikokrat pomisleke, zakaj se bodo dejansko uporabljali rezultati te raziskave. Zato anketiranci velikokrat ne želijo dajati svojih osebnih podatkov, prav tako pa velikokrat mislijo, da jih spletna povezava vodi do kakšnega virusa, in je zaradi tega sploh ne odprejo (Evans & Mathur, 2005, str. 201–202).

5.4 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, ali motivacija zaposlenih vodi k večjemu zadovoljstvu in večji uspešnosti zaposlenih, prav tako bi rada ugotovila, kateri je najpomembnejši motivacijski dejavnik oziroma ali je denar najpomembnejši motivacijski dejavnik. Velik poudarek bom naredila na intrinzični in ekstrinzični motivaciji, saj me zanima, katera od teh dveh tipov motivacij je zaposlenim pomembnejša. Prav tako me bo zanimalo, katera motivacija ima večji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega trenutnega dela. Izpostavila bom ekstrinzične in intrinzične motivacijske dejavnike, ki naj bi imeli največji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela. Izpostavila bom tudi tiste ekstrinzične in intrinzične motivacijske dejavnike, ki imajo najmanjši vpliv na zaposlene pri opravljanju njihovega dela v izbranih državah. Rada pa bi tudi ugotovila, če so zaposleni zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja in kakšno nagrajevanje bi si želeli v prihodnosti – denarne oziroma nedenarne nagrade.

Cilji raziskave so:

- Izvesti kvantitativno raziskavo in s pomočjo strukturiranega vprašalnika ugotoviti pomen motiviranja zaposlenih v izbranih državah.
- Pridobljene podatke obdelati s programoma Microsoft Word in Excel ter s statističnim orodjem za obdelavo podatkov SPSS.
- Podatke analizirati in poskrbeti za njihovo razlago.
- Analizirani in urejeni podatki bodo prikazani grafično in v tabelah, ki bodo predstavljale preučevane podatke.
- Na podlagi pridobljenih rezultatov empirične raziskave potrditi ali ovreči postavljene hipoteze in podati sklepne ugotovitve.

5.5 Raziskava in analiza raziskave

Rezultati anketnega vprašalnika, ki je bil dostopen od 28. 7. 2014 do 28. 12. 2014 na spletnem naslovu <http://www.mojaanketa.si/anketa/482252021/> in na katerega je odgovorilo 180 anketirancev iz Slovenije, ter rezultati anketnega vprašalnika, ki je bil dostopen od 28. 7. 2014 do 28. 10. 2014 na spletnem naslovu <http://www.mojaanketa.si/anketa/482249501/> in na

katerega je odgovorilo 72 anketirancev iz Španije, bodo predstavljeni v petih sklopih. Prvi sklop bo prikazoval socio-demografske značilnosti vzorca, kjer bo opredeljena struktura anketirancev, drugi sklop pa bo analiziral odgovore glede ekstrinzičnih in intrinzičnih motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu. Medtem ko bo tretji sklop analiziral odgovore glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu, bo četrti sklop prikazoval rezultate glede trenutnega in želenega načina nagrajevanja zaposlenih. V zadnjem, petem sklopu, pa bodo rezultati glede motivacijskih dejavnikov, denarja kot najpomembnejšega motivacijskega dejavnika, in dejanskega pomena motiviranja zaposlenih v povezavi z večjim zadovoljstvom in večjo uspešnostjo zaposlenih na delovnem mestu.

Anketni vprašalnik je bil anonimen in je obsegal 14 vprašanj. Prva štiri so se navezovala na socio-demografske podatke anketirancev (spol, starost, končana izobrazba in delovne izkušnje), ostala vprašanja pa so se nanašala na motivacijo zaposlenih, ekstrinzične in intrinzične motivacijske dejavnike, na pomembnost motivacijskih dejavnikov ter na trenutno nagrajevanje zaposlenih. Štiri vprašanja so bila zaprtega alternativnega tipa in so omogočala izbiro ocene vrednosti po posameznem vprašanju glede na možne odgovore po Likertovi lestvici. Oblikovala sem petstopenjsko ocenjevalno lestvico z navodili za pripravo odgovorov. Le eno vprašanje je bilo odprtega tipa, kjer so anketiranci odgovorili opisno brez vnaprej ponujenih možnosti. Pet vprašanj je bilo zaprtega tipa, kjer so anketiranci odgovorili tako, da so izbrali le en izmed vnaprej ponujenih odgovorov

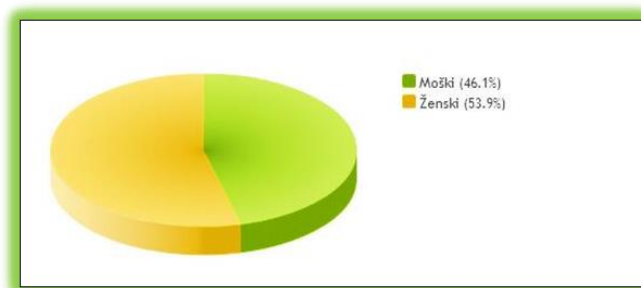
Pri sestavi vprašalnika sem se v glavnem opirala na teoretični del magistrskega dela. Prav tako pa sem pod drobnogled vzela 2 tuja strokovna članka in z njuno pomočjo dopolnila anketni vprašalnik. Mafini in Dlodlo (2014, str. 6) sta pri svoji raziskavi uporabila naslednje ekstrinzične motivacijske dejavnike: zadovoljen sem s svojim mesečnim plačilom za opravljeno delo. Zadovoljen sem z dodatnimi koristmi in ugodnostmi za dobro opravljeno delo. Plačilo, ki ga dobim, je enakovredno delu, ki ga oddelam. Moj odnos s sodelavci je prijateljski in hkrati profesionalen. Zadovoljen sem z možnostmi izobraževanj in usposabljanj na delovnem mestu. V podjetju je velika možnost napredovanja. Prisoten sem pri sprejemanju odločitev v podjetju. Nadrejeni mi daje pozitivne povratne informacije. Nadrejeni me nagradi, ko delam dobro. Nadrejeni se mi posveti, ko se počutim odmaknjeno.

Zamečnik (2014, str. 854) je za svojo raziskavo uporabil naslednje motivacijske dejavnike: medsebojni odnosi na delovnem mestu. Visoka stopnja odgovornosti. Vzdušje na delovnem mestu. Varnost zaposlitve. Zanimivo delo. Plača. Natančna opredelitev delovnih nalog. Gibljiv delovni čas. Raznolikost delovnih nalog. Delovno okolje. Družbena odgovornost podjetja. Dobro ime podjetja. Ugodni delovni pogoji. Odnosi med vodjo in zaposlenim. Denarni bonusi in koristi. Možnost napredovanja. Možnost izobraževanj, usposabljanj. Priznanje, nagrade, pohvale nadrejenih. Pridobivanje povratnih informacij. Sodelovanje pri odločanju in postavljanju ciljev.

5.5.1 Socio-demografske značilnosti vzorca

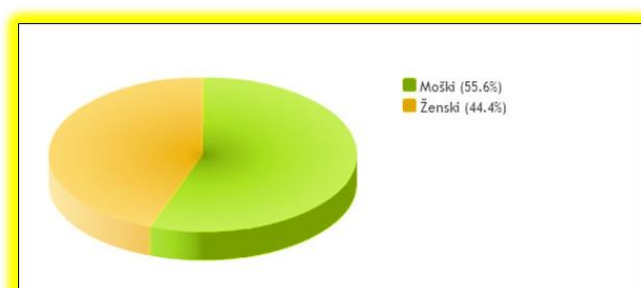
V nadaljevanju bodo prikazane 4 slike (za vsako izbrano državo posebej), ki bodo predstavljale strukturo anketirancev glede na socio-demografske značilnosti: spol, starost, končano izobrazbo ter delovne izkušnje.

Slika 9: Struktura anketirancev po spolu v Sloveniji



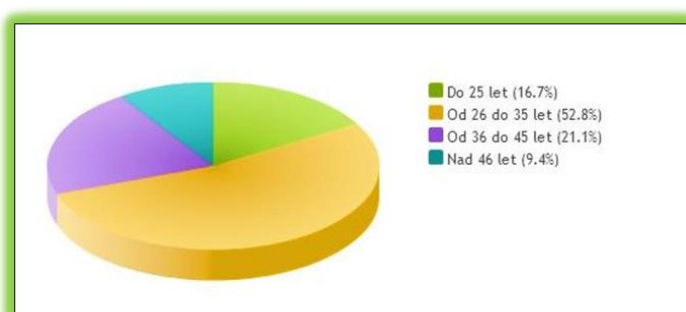
Struktura anketirancev po spolu v Sloveniji je precej enakomerna. Iz Slike 9 je razvidno, da med anketiranci v manjši meri prevladujejo ženske, saj je na anketo odgovorilo 97 (53,90 %) predstavnic nežnejšega spola in 83 (46,10 %) moških.

Slika 10: Struktura anketirancev po spolu v Španiji



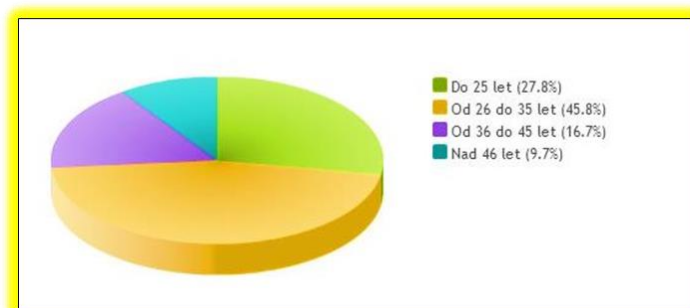
Razmerje med anketiranci po spolu v Španiji je prav tako precej enakomerno porazdeljeno. Iz Slike 10 je razvidno, da med anketiranci v manjši meri prevladujejo moški, saj je na anketo odgovorilo 40 (55,60 %) moških in 32 (44,40 %) žensk.

Slika 11: Struktura anketirancev glede na starost v Sloveniji



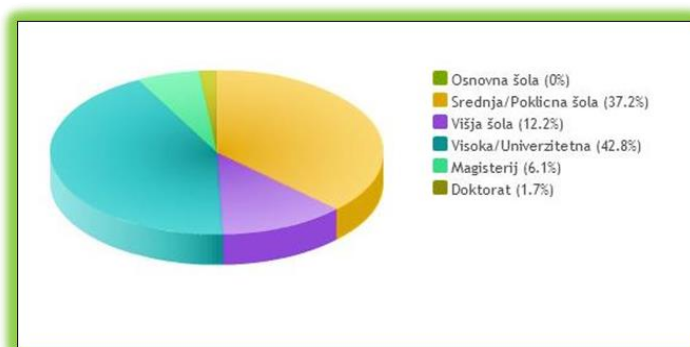
Iz rezultatov raziskave (Slika 11) je razvidno, da je v Sloveniji več kot polovica anketirancev (95 – 52,80 %) starih od 26 do 35 let. Anketirancev, starih do 25 let, je bilo le 30 (16,70 %). V starostni skupini od 36 do 45 let je bilo 38 (21,10 %) anketirancev, najmanj pa jih je bilo v starostni skupini nad 46 let, in sicer 17 (9,40 %).

Slika 12: Struktura anketirancev glede na starost v Španiji



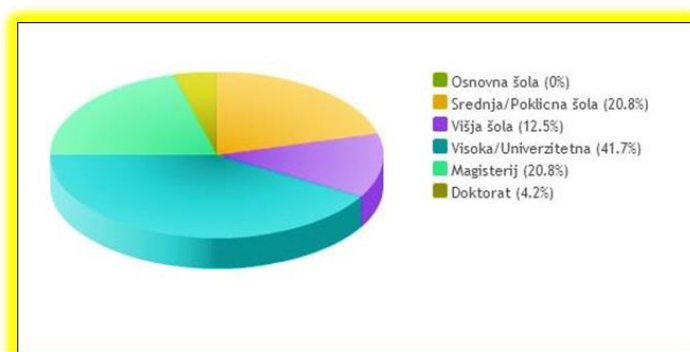
Iz rezultatov raziskave (Slika 12) je razvidno, da je bilo v Španiji največ anketirancev (33 – 45,80 %) starih od 26 do 35 let. Anketirancev, starih do 25 let, je bilo 20 (27,80 %). V starostni skupini od 36 do 45 let je bilo 12 (16,70 %) anketirancev, najmanj pa jih je bilo v starostni skupini nad 46 let, in sicer 7 (9,70 %).

Slika 13: Struktura anketirancev glede na končano izobrazbo v Sloveniji



Iz Slike 13 lahko razberemo, da ima v Sloveniji večina anketirancev (77 – 42,80 %) visoko/univerzitetno izobrazbo, kar 67 anketirancev (37,20 %) pa ima srednješolsko izobrazbo. 22 (12,20 %) anketirancev ima visokošolsko izobrazbo, 11 (6,10 %) anketirancev je takšnih, ki imajo magisterij. Najmanj je med anketiranci doktorjev znanosti, in sicer le 3 (1,70 %). Naj še poudarim, da med anketiranci ni nobenega, ki bi imel dokončano le osnovno šolo.

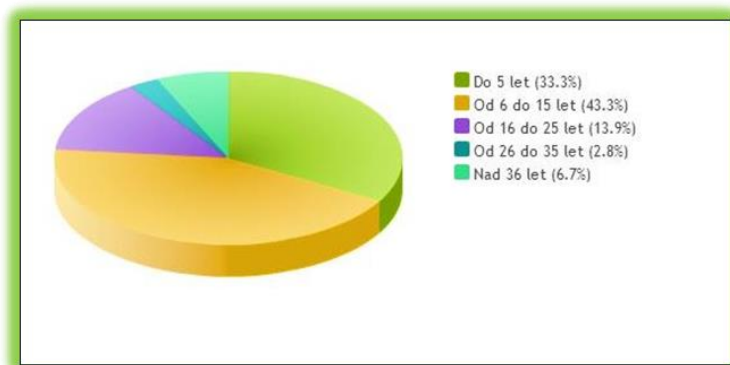
Slika 14: Struktura anketirancev glede na končano izobrazbo v Španiji



Iz Slike 14 lahko razberemo, da ima v Španiji večina anketirancev (30 – 41,70 %) visoko/univerzitetno izobrazbo. Kar 15 (20,80 %) anketirancev ima končano srednješolsko

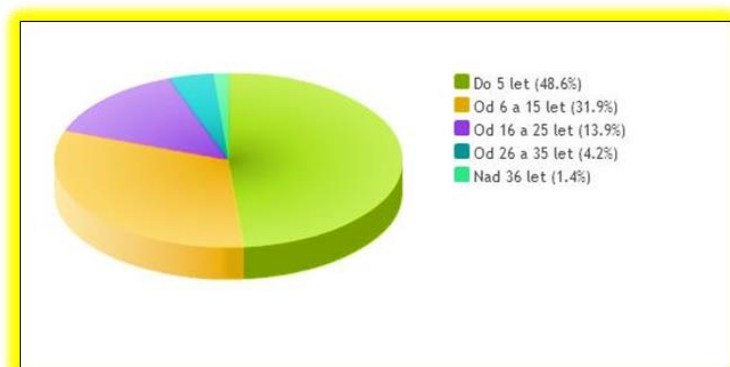
izobrazbo, prav tako 15 (20,80 %) anketirancev ima dokončan magistririj. Takšnih z visokošolsko izobrazbo je le 9 (12,50 %) anketirancev, najmanj pa je doktorjev znanosti (le 3 anketiranci, kar predstavlja 4,20 %). Tudi v Španiji ni niti enega anketiranca, ki bi imel dokončano le osnovno šolo.

Slika 15: Struktura anketirancev glede na delovne izkušnje v Sloveniji



Iz Slike 15 lahko razberemo, da ima v Sloveniji največ anketirancev (78 – 43,30 %) od 6 do 15 let delovnih izkušenj. Najmanj je takšnih anketirancev (5 – 2,80 %), ki imajo od 26 do 35 let delovnih izkušenj. Kar 60 anketirancev (33,30 %) ima le do 5 let delovnih izkušenj, 25 (13,90 %) anketirancev pa ima od 16 do 25 let delovnih izkušenj. Anketirancev, ki imajo več kot 36 let delovnih izkušenj, je 12 (6,70 %).

Slika 16: Struktura anketirancev glede na delovne izkušnje v Španiji



Iz Slike 16 lahko razberemo, da ima v Španiji največ anketirancev (35 – 48,60 %) do 5 let delovnih izkušenj. Le 1 izmed anketirancev (1,40 %) ima nad 46 let delovnih izkušenj. Kar 23 anketirancev (31,90 %) ima od 6 do 15 let delovnih izkušenj, medtem ko ima 10 anketirancev (13,90 %) od 16 do 25 let delovnih izkušenj. Le 3 anketiranci (4,20 %) imajo od 26 do 35 let delovnih izkušenj.

5.5.2 Analiza rezultatov glede ekstrinzične in intrinzične motivacije na delovnem mestu

Pri petem vprašanju so anketiranci ocenili strinjanje z naslednjimi ekstrinzičnimi motivacijskimi dejavniki (Tabela 5 in Tabela 6), ki vplivajo na njihovo motivacijo na delovnem mestu, na lestvici od 1 do 5, kjer ocene pomenijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti, niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 6: Analiza ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Sloveniji

	Povprečna ocena	Standardni odklon
Moj odnos s sodelavci je prijateljski in hkrati profesionalen.	4,32	0,81
Natančno vem, kaj so moje delovne naloge.	4,20	0,89
Dobro sem seznanjen z vizijo in s cilji podjetja.	3,60	1,07
Nadrejeni nadzira moje delo.	3,49	1,01
Na splošno sem zadovoljen z delovnimi pogoji.	3,36	0,96
Nadrejeni mi daje pozitivne povratne informacije.	3,33	1,16
Nadrejeni me spodbuja, vodi in usmerja.	3,08	1,10
Nadrejeni me pohvali, mi dá priznanje za dobro delo.	2,99	1,23
Zadovoljen sem z možnostmi izobraževanj in usposabljanj na delovnem mestu.	2,94	1,16
Zadovoljen sem s svojim mesečnim plačilom za opravljeno delo.	2,93	1,18
Plačilo, ki ga dobim, je enakovredno delu, ki ga oddelam.	2,76	1,18
Zadovoljen sem z dodatnimi koristmi in ugodnostmi za dobro opravljeno delo.	2,61	1,27
Nadrejeni se mi posveti, ko se počutim odmaknjeno.	2,58	1,13
V podjetju je velika možnost napredovanja.	2,56	1,16
Prisoten sem pri sprejemanju odločitev v podjetju.	2,53	1,42
Nadrejeni me nagradi, ko delam dobro.	2,52	1,20
Nadrejeni me kaznuje, če dela ne opravim dobro.	2,38	1,02

Tabela 7: Analiza ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Španiji

	Povprečna ocena	Standardni odklon
Moj odnos s sodelavci je prijateljski in hkrati profesionalen.	4,29	0,64
Natančno vem, kaj so moje delovne naloge.	4,06	0,92
Dobro sem seznanjen z vizijo in s cilji podjetja.	3,64	1,03
Nadrejeni nadzira moje delo.	3,35	1,06
Nadrejeni mi daje pozitivne povratne informacije.	3,28	0,98
Na splošno sem zadovoljen z delovnimi pogoji.	3,14	1,05
Zadovoljen sem z dodatnimi koristmi in ugodnostmi za dobro opravljeno delo.	2,97	1,23
Nadrejeni me spodbuja, vodi in usmerja.	2,94	1,02
Nadrejeni me pohvali, mi dá priznanje za dobro delo.	2,90	1,15
Nadrejeni me nagradi, ko delam dobro.	2,74	1,01
Nadrejeni me kaznuje, če dela ne opravi dobro.	2,72	1,06
Zadovoljen sem s svojim mesečnim plačilom za opravljeno delo.	2,67	1,10
Zadovoljen sem z možnostmi izobraževanj in usposabljanj na delovnem mestu.	2,61	1,18
Nadrejeni se mi posveti, ko se počutim odmaknjeno.	2,49	1,02
V podjetju je velika možnost napredovanja.	2,44	1,17
Plačilo, ki ga dobim, je enakovredno delu, ki ga oddelam.	2,43	1,02
Prisoten sem pri sprejemanju odločitev v podjetju.	2,13	1,23

Slika 17: Primerjava ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov v izbranih državah



Na Sliki 17 je prikazana primerjava ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Sloveniji in v Španiji. Iz nje lahko razberemo, da na anketirance v obeh izbranih državah najbolj vplivajo ekstrinzični motivacijski dejavniki, kot so medsebojni odnosi s sodelavci, natančna opredelitev delovnih nalog in to, da so dobro seznanjeni z vizijo in s cilji podjetja.

Ekstrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo najmanjši vpliv na anketirance v Sloveniji, so kazen za slabo opravljeno delo, nagrada za dobro opravljeno delo in prisotnost pri sprejemanju odločitev v podjetju.

Ekstrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo najmanjši vpliv na anketirance v Španiji, pa so prisotnost pri sprejemanju odločitev v podjetju, možnost napredovanja in pa plačilo je enakovredno delu, ki ga oddelajo.

V Sloveniji je trditev: »Moj odnos s sodelavci je prijateljski in hkrati profesionalen,« dosegla največjo povprečno oceno (4,32), kar pomeni, da je največ anketirancev pokazalo strinjanje s to trditvijo. Prav tako je veliko anketirancev pokazalo visoko strinjanje s trditvijo: »Natančno vem, kaj so moje delovne naloge,« saj je povprečna ocena tega ekstrinzičnega motivacijskega

dejavnika 4,20. Tretja po vrsti pa je bila trditev: »Dobro sem seznanjen s cilji in z vizijo podjetja,« katere povprečna ocena je 3,60.

V Španiji je trditev: »Moj odnos s sodelavci je prijateljski in hkrati profesionalen,« dosegla največjo povprečno oceno (4,29), kar pomeni, da je največ anketirancev pokazalo strinjanje s to trditvijo. Prav tako je veliko anketirancev pokazalo visoko strinjanje s trditvijo: »Natančno vem, kaj so moje delovne naloge,« saj je povprečna ocena tega ekstrinzičnega motivacijskega dejavnika 4,06. Tretja po vrsti pa je bila trditev: »Dobro sem seznanjen s cilji in z vizijo podjetja,« katere povprečna ocena je 3,64.

V Sloveniji je trditev: »Nadrejeni me kaznuje, če dela ne opravi dobro,« dosegla najmanjšo povprečno oceno (2,38), kar pomeni, da je največ anketirancev pokazalo nestrinjanje s to trditvijo, prav tako je veliko anketirancev pokazalo visoko nestrinjanje s trditvijo: »Nadrejeni me nagradi, ko delam dobro,« saj je povprečna ocena tega ekstrinzičnega motivacijskega dejavnika 2,52. Trditev: »Prisoten sem pri sprejemanju odločitev v podjetju,« katere povprečna ocena je 2,53, prav tako sodi med tiste trditve z najmanjšo povprečno oceno.

V Španiji je trditev: »Prisoten sem pri sprejemanju odločitev v podjetju,« dosegla najmanjšo povprečno oceno (2,13), kar pomeni, da je največ anketirancev pokazalo nestrinjanje s to trditvijo, prav tako je veliko anketirancev pokazalo visoko nestrinjanje s trditvijo: »Plačilo, ki ga dobim, je enakovredno delu, ki ga oddelam,« saj je povprečna ocena tega ekstrinzičnega motivacijskega dejavnika 2,43. Trditev: »V podjetju je velika možnost napredovanja,« katere povprečna ocena je 2,44, prav tako sodi med tiste trditve z najmanjšo povprečno oceno.

Pri ekstrinzičnem motivacijskem dejavniku »prisotnost pri sprejemanju odločitev v podjetju« znaša standardni odklon 1,42 v Sloveniji in 1,23 v Španiji, kar pomeni, da se ocene pri tem dejavniku najbolj razlikujejo.

Pri šestem vprašanju so anketiranci ocenili strinjanje z naslednjimi intrinzičnimi motivacijskimi dejavniki (Tabela 7 in Tabela 8), ki vplivajo na njihovo motivacijo na delovnem mestu na lestvici od 1 do 5, kjer ocene pomenijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti, niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 8: Analiza intrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Sloveniji

	Povprečna ocena	Standardni odklon
Imam pozitivno mnenje o sebi.	4,45	0,70
Na splošno sem zadovoljen sam s seboj.	4,36	0,72
Na delovnem mestu se vedno kaj novega naučim.	3,79	0,98
Moje delo se mi zdi zanimivo.	3,64	1,05

se nadaljuje

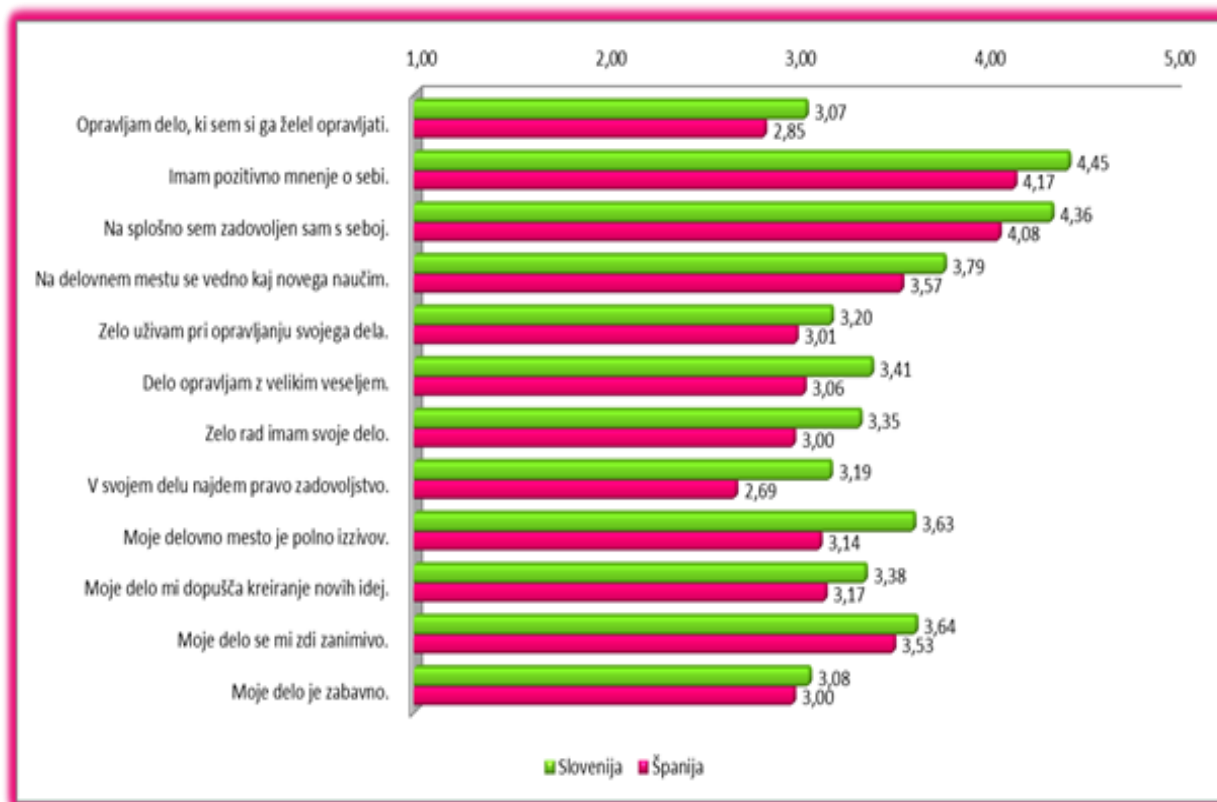
nadaljevanje

	Povprečna ocena	Standardni odklon
Moje delovno mesto je polno izzivov.	3,63	1,10
Delo opravljam z velikim veseljem.	3,41	1,11
Moje delo mi dopušča kreiranje novih idej.	3,38	1,23
Zelo rad imam svoje delo.	3,35	1,14
Zelo uživam pri opravljanju svojega dela.	3,20	1,18
V svojem delu najdem pravo zadovoljstvo.	3,19	1,13
Moje delo je zabavno.	3,08	1,12
Opravljam delo, ki sem si ga želel opravljati.	3,07	1,25

Tabela 9: Analiza intrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Španiji

	Povprečna ocena	Standardni odklon
Imam pozitivno mnenje o sebi.	4,17	0,71
Na splošno sem zadovoljen sam s seboj.	4,08	0,73
Na delovnem mestu se vedno kaj novega naučim.	3,57	0,92
Moje delo se mi zdi zanimivo.	3,53	1,14
Moje delo mi dopušča kreiranje novih idej.	3,17	1,21
Moje delovno mesto je polno izzivov.	3,14	1,23
Delo opravljam z velikim veseljem.	3,06	1,09
Zelo uživam pri opravljanju svojega dela.	3,01	1,20
Moje delo je zabavno.	3,00	1,17
Zelo rad imam svoje delo.	3,00	1,15
Opravljam delo, ki sem si ga želel opravljati.	2,85	1,26
V svojem delu najdem pravo zadovoljstvo.	2,69	1,13

Slika 18: Primerjava intrinzičnih motivacijskih dejavnikov v izbranih državah



Na Sliki 18 je prikazana primerjava intrinzičnih motivacijskih dejavnikov v Sloveniji in v Španiji, s katere lahko razberemo, da na anketirance v obeh izbranih državah najbolj vplivajo intrinzični motivacijski dejavniki, kot so pozitivno mnenje o njih samih, splošno zadovoljstvo samih s seboj in da se na delovnem mestu vedno nekaj novega naučijo.

Intrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo najmanjši vpliv na anketirance v Sloveniji, so opravljati delo, ki so si ga vedno želeli opravljati, zabavno delo in najti pravo zadovoljstvo v svojem delu.

Intrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo najmanjši vpliv na anketirance v Španiji, so najti pravo zadovoljstvo v svojem delu, opravljati delo, ki so si ga vedno želeli opravljati, imeti zelo rad svoje delo in zabavno delo

V Sloveniji je trditev: »Imam pozitivno mnenje o sebi« dosegla največjo povprečno oceno (4,45), kar pomeni, da je največ anketirancev pokazalo strinjanje s to trditvijo, prav tako je veliko anketirancev pokazalo visoko strinjanje s trditvijo: »Na splošno sem zadovoljen sam s seboj«, saj je povprečna ocena tega intrinzičnega motivacijskega dejavnika 4,36. Tretja po vrsti pa je bila trditev: »Na delovnem mestu se vedno kaj novega naučim,« katere povprečna ocena je 3,79.

V Španiji je trditev: »Imam pozitivno mnenje o sebi« dosegla največjo povprečno oceno (4,17), kar pomeni, da je največ anketirancev pokazalo strinjanje s to trditvijo, prav tako je veliko anketirancev pokazalo visoko strinjanje s trditvijo: »Na splošno sem zadovoljen sam s seboj«, saj

je povprečna ocena tega intrinzičnega motivacijskega dejavnika 4,08. Tretja po vrsti pa je bila trditev: »Na delovnem mestu se vedno kaj novega naučim,« katere povprečna ocena je 3,57.

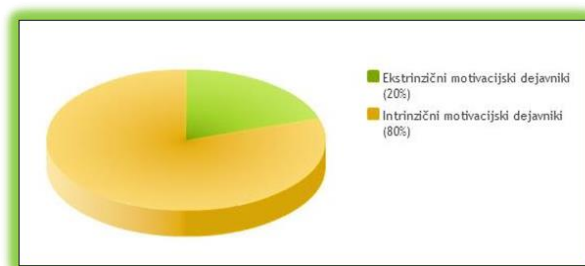
V Sloveniji je trditev: »Opravljam delo, ki sem si ga želel opravljati,« dosegla najmanjšo povprečno oceno (3,07), kar pomeni, da je največ anketirancev pokazalo nestrinjanje s to trditvijo, prav tako je veliko anketirancev pokazalo nestrinjanje s trditvijo: »Moje delo je zabavno,« saj je povprečna ocena tega intrinzičnega motivacijskega dejavnika 3,08. Trditev: »V svojem delu najdem pravo zadovoljstvo,« katere povprečna ocena je 3,19, prav tako sodi med tiste trditve z najmanjšo povprečno oceno.

V Španiji je trditev: »V svojem delu najdem pravo zadovoljstvo« dosegla najmanjšo povprečno oceno (2,69), kar pomeni, da je največ anketirancev pokazalo nestrinjanje s to trditvijo, prav tako je veliko anketirancev pokazalo nestrinjanje s trditvijo: »Opravljam delo, ki sem si ga želel opravljati,« saj je povprečna ocena tega intrinzičnega motivacijskega dejavnika 2,85. Trditev: »Moje delo je zabavno« in trditev: »Zelo rad imam svoje delo« sta dosegli povprečno oceno 3,00 in prav tako sodita med tiste trditve z najmanjšo povprečno oceno.

Pri intrinzičnem motivacijskem dejavniku »opravljati delo, ki sem si ga želel opravljati«, znaša standardni odklon v Sloveniji 1,25 in v Španiji 1,26 kar pomeni, da se ocene pri tem dejavniku najbolj razlikujejo.

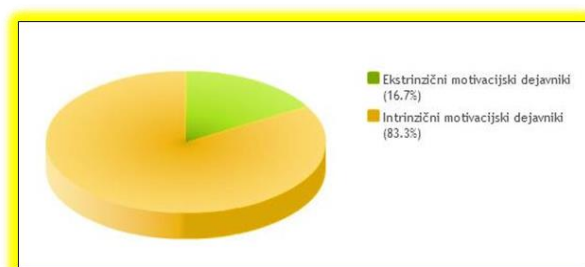
Pri sedmem vprašanju (Slika 19 in Slika 20) sem raziskovala mnenje anketirancev glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov na splošno.

Slika 19: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na splošno v Sloveniji



Rezultati raziskave (Slika 19) kažejo, da je v Sloveniji kar 144 anketirancev (80,00 %) odgovorilo, da so jim intrinzični motivacijski dejavniki pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov, 36 anketirancev (20,00 %) pa so pomembnejši ekstrinzični motivacijski dejavniki.

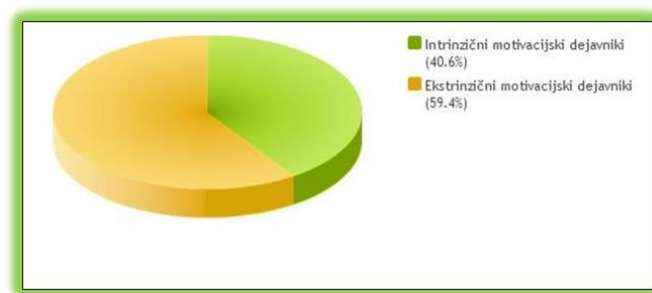
Slika 20: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na splošno v Španiji



Rezultati raziskave (Slika 20) kažejo, da je v Španiji kar 60 anketirancev (80,30 %) odgovorilo, da so jim intrinzični motivacijski dejavniki pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov, 12 anketirancev (16,70 %) pa so pomembnejši ekstrinzični motivacijski dejavniki.

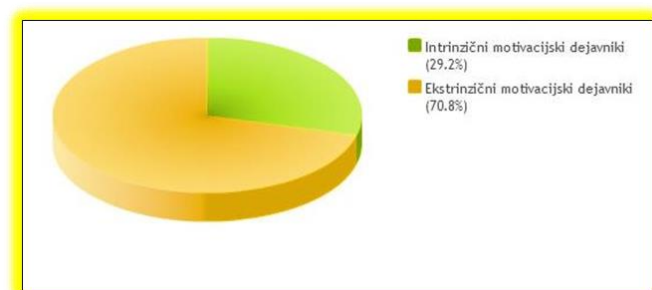
Pri osmem vprašanju (Slika 21 in Slika 22) sem raziskovala mnenje anketirancev, ali jih pri delu, ki ga trenutno opravljajo, bolj motivirajo intrinzični (zanimivo, zabavno delo, delo, polno izzivov) ali ekstrinzični motivacijski dejavniki (plačilo, delovno okolje, delovni pogoji).

Slika 21: Pomembnost motivacijskih dejavnikov pri trenutnem delu v Sloveniji



Rezultati raziskave (Slika 21) kažejo, da je v Sloveniji kar 107 (59,40 %) anketirancev odgovorilo, da jih pri trenutnem delu, ki ga opravljajo, bolj motivirajo ekstrinzični motivacijski dejavniki. 73 anketirancev (40,60 %) se je opredelilo, da jih pri trenutnem delu bolj motivirajo intrinzični motivacijski dejavniki.

Slika 22: Pomembnost motivacijskih dejavnikov pri trenutnem delu v Španiji



Rezultati raziskave (Slika 22) kažejo, da je v Španiji kar 51 (70,80 %) anketirancev odgovorilo, da jih pri trenutnem delu, ki ga opravljajo, bolj motivirajo ekstrinzični motivacijski dejavniki, medtem ko je 21 (29,20 %) anketirancev odgovorilo, da jih pri trenutnem delu bolj motivirajo intrinzični motivacijski dejavniki.

5.5.3 Analiza rezultatov glede sodobnih načinov motiviranja

Pri devetem vprašanju so anketiranci ocenili pomembnost motivacijskih dejavnikov (Tabela 9 in Tabela 10), ki vplivajo na njihovo motivacijo na delovnem mestu, na lestvici od 1 do 5, kjer ocene pomenijo: 1 – sploh ni pomemben, 2 – ni pomemben, 3 – niti/niti, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben.

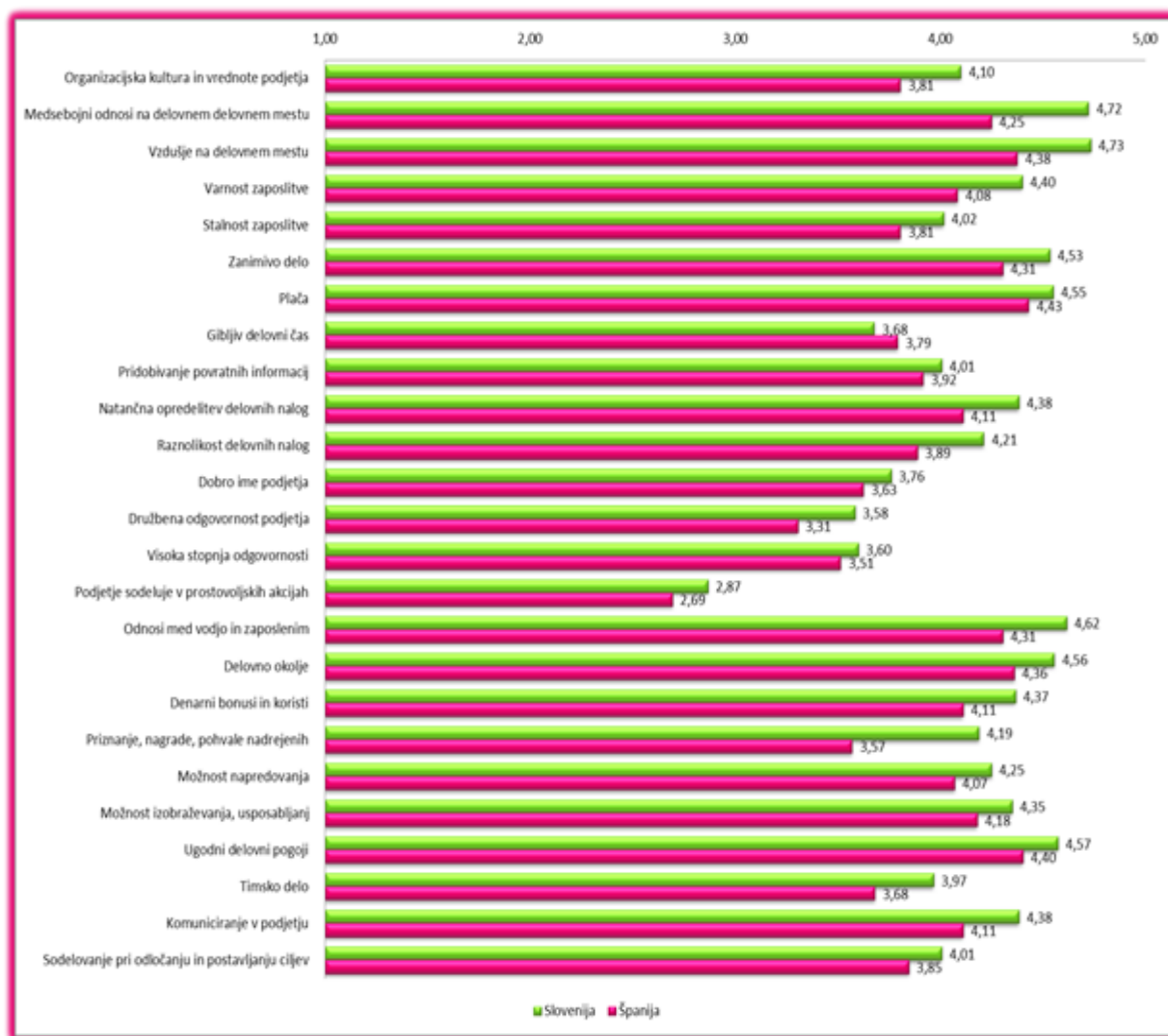
Tabela 10: Sodobni načini motiviranja v Sloveniji

	Povprečna ocena	Standardni odklon
Vzdušje na delovnem mestu	4,73	0,53
Medsebojni odnosi na delovnem mestu	4,72	0,56
Odnosi med vodjo in zaposlenim	4,62	0,70
Ugodni delovni pogoji	4,57	0,64
Delovno okolje	4,56	0,62
Plača	4,55	0,71
Zanimivo delo	4,53	0,63
Varnost zaposlitve	4,40	0,75
Natančna opredelitev delovnih nalog	4,38	0,83
Komuniciranje v podjetju	4,38	0,67
Denarni bonusi in koristi	4,37	0,85
Možnost izobraževanja, usposabljanj	4,35	0,70
Možnost napredovanja	4,25	0,80
Raznolikost delovnih nalog	4,21	0,70
Priznanje, nagrade, pohvale nadrejenih	4,19	0,80
Organizacijska kultura in vrednote podjetja	4,10	0,76
Stalnost zaposlitve	4,02	0,87
Pridobivanje povratnih informacij	4,01	0,79
Sodelovanje pri odločanju in postavljanju ciljev	4,01	0,72
Timsko delo	3,97	0,85
Dobro ime podjetja	3,76	0,94
Gibljev delovni čas	3,68	0,95
Visoka stopnja odgovornosti	3,60	1,00
Družbena odgovornost podjetja	3,58	0,99
Podjetje sodeluje v prostovoljskih akcijah	2,87	1,05

Tabela 11: Sodobni načini motiviranja v Španiji

	Povprečna ocena	Standardni odklon
Plača	4,43	0,82
Ugodni delovni pogoji	4,40	0,71
Vzdušje na delovnem mestu	4,38	0,80
Delovno okolje	4,36	0,74
Zanimivo delo	4,31	0,78
Odnosi med vodjo in zaposlenim	4,31	0,78
Medsebojni odnosi na delovnem mestu	4,25	0,82
Možnost izobraževanja, usposabljanj	4,18	0,74
Natančna opredelitev delovnih nalog	4,11	0,80
Denarni bonusi in koristi	4,11	0,90
Komuniciranje v podjetju	4,11	0,74
Varnost zaposlitve	4,08	0,88
Možnost napredovanja	4,07	0,79
Pridobivanje povratnih informacij	3,92	0,85
Raznolikost delovnih nalog	3,89	0,78
Sodelovanje pri odločanju in postavljanju ciljev	3,85	0,66
Stalnost zaposlitve	3,81	0,87
Organizacijska kultura in vrednote podjetja	3,81	0,87
Gibljev delovni čas	3,79	0,98
Timsko delo	3,68	0,93
Dobro ime podjetja	3,63	0,93
Priznanje, nagrade, pohvale nadrejenih	3,57	0,80
Visoka stopnja odgovornosti	3,51	0,84
Družbena odgovornost podjetja	3,31	1,12
Podjetje sodeluje v prostovoljskih akcijah	2,69	1,07

Slika 23: Primerjava sodobnih načinov motiviranja v izbranih državah



Na Sliki 23 je prikazana primerjava sodobnih načinov motiviranja oziroma z drugimi besedami – motivacijskih dejavnikov v Sloveniji in v Španiji, s katere lahko razberemo, da so za anketirance v obeh izbranih državah najbolj pomembni motivacijski dejavniki, kot so vzdušje na delovnem mestu, medsebojni odnosi na delovnem mestu, odnosi z nadrejenimi, plača in ugodni delovni pogoji.

Motivacijski dejavniki, ki so anketirancem v izbranih državah najmanj pomembni, so korporativno prostovoljstvo, visoka stopnja odgovornosti in družbena odgovornost podjetja.

V Sloveniji je največjo povprečno oceno, kar 4,73, dobil motivacijski dejavnik vzdušje na delovnem mestu. Čeprav je motivacijski dejavnik medsebojni odnosi na delovnem mestu glede na povprečno oceno 4,72 na drugem mestu, lahko vseeno trdim, da veljata oba motivacijska dejavnika za najpomembnejša. Na tretjem mestu je motivacijski dejavnik odnosi med vodjo in zaposlenimi s povprečno oceno 4,62.

V Španiji je največjo povprečno oceno, kar 4,43, dobil motivacijski dejavnik plača. Ugodni delovni pogoji so na drugem mestu s povprečno oceno 4,40. Na tretjem mestu je motivacijski

dejavnik vzdušje na delovnem mestu s povprečno oceno 4,38, vendar pa bi glede na to da so razlike med povprečnimi ocenami zelo majhne, lahko rekla, da so vsi trije motivacijski dejavniki enako pomembni za anketirance.

Najmanjšo povprečno oceno (2,87) v Sloveniji je dobil motivacijski dejavnik korporativno prostovoljstvo, kar pomeni, da je za anketirance najmanj pomemben. Sledi mu motivacijski dejavnik družbena odgovornost podjetja s povprečno oceno 3,58, na tretjem mestu pa je motivacijski dejavnik visoka stopnja odgovornosti s povprečno oceno 3,60.

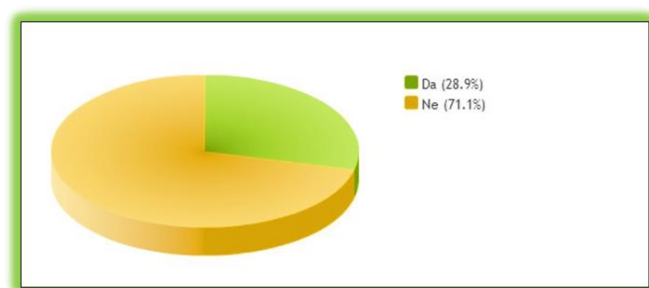
Najmanjšo povprečno oceno (2,69) je v Španiji dobil motivacijski dejavnik korporativno prostovoljstvo, kar pomeni, da je za anketirance najmanj pomemben. Sledi mu motivacijski dejavnik družbena odgovornost podjetja s povprečno oceno 3,31, na tretjem mestu pa je motivacijski dejavnik visoka stopnja odgovornosti s povprečno oceno 3,51.

Pri motivacijskem dejavniku korporativno prostovoljstvo znaša standardni odklon v Sloveniji 1,05, kar pomeni, da se ocene pri tem dejavniku najbolj razlikujejo. Pri motivacijskem dejavniku družbena odgovornost podjetja znaša standardni odklon v Španiji 1,12, kar pomeni, da se ocene pri tem dejavniku najbolj razlikujejo.

5.5.4 Analiza rezultatov glede trenutnega in želenega nagrajevanja zaposlenih

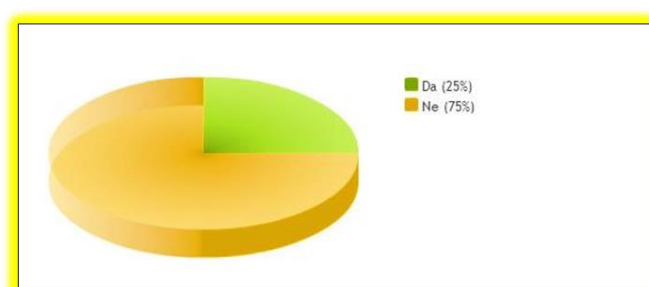
Pri desetem vprašanju (Slika 24 in Slika 25) so anketiranci izrazili svoje mnenje glede trenutnega načina nagrajevanja, in sicer, ali so zadovoljni z njim ali ne.

Slika 24: Trenutni način nagrajevanja v Sloveniji



Rezultati raziskave (Slika 24) kažejo, da je v Sloveniji kar 128 (71,10 %) anketirancev odgovorilo, da niso zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja, medtem ko je 52 (28,90 %) anketirancev z njim zadovoljnih.

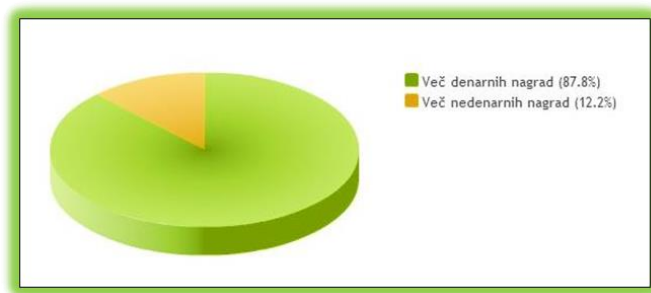
Slika 25: Trenutni način nagrajevanja v Španiji



Rezultati raziskave (Slika 25) pokažejo, da je v Španiji kar 54 (75,00 %) anketirancev odgovorilo, da niso zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja, 18 (25,00 %) anketirancev pa je s trenutnim načinom nagrajevanja zadovoljnih.

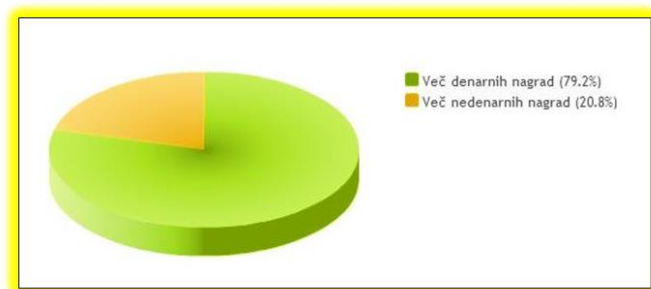
Pri enajstem vprašanju (Slika 26 in Slika 27) so anketiranci izrazili svoje mnenje, kakšen način nagrajevanja jim je ljubši – denarne ali nedenarne nagrade.

Slika 26: Želeni način nagrajevanja v Sloveniji



Rezultati raziskave (Slika 26) pokažejo, da je v Sloveniji kar 158 (87,80 %) anketirancev odgovorilo, da bi si želeli več denarnih nagrad. Le 18 (12,20 %) anketirancev bi si želelo več nedenarnih nagrad.

Slika 27: Želeni način nagrajevanja v Španiji



Rezultati raziskave (Slika 27) pokažejo, da je v Španiji kar 57 (79,20 %) anketirancev odgovorilo, da bi si želeli več denarnih nagrad, medtem ko si le 15 (20,8 %) anketirancev želi več nedenarnih nagrad.

5.5.5 Analiza rezultatov glede motivacijskih dejavnikov na splošno in denarja

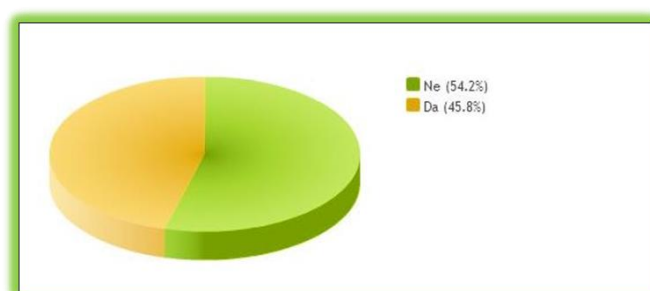
Pri dvanajstem vprašanju so anketiranci imeli vprašanje odprtega tipa, in sicer, kaj je za njih najboljši motivacijski dejavnik.

Najbolj pogosti odgovori v Sloveniji so bili plača, denar, denarna nagrada, saj je kar 82 anketirancev napisalo vsaj enega izmed naštetih motivacijskih dejavnikov. 53 anketirancev je napisalo, da so to medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi, večkrat sta bila omenjena tudi pohvala in dobro vzdušje na delovnem mestu. Tisti najbolj izvirni in najmanj množični odgovori so bili avtonomija, kompetentnost, prosti čas, možnost izobraževanja, samomotivacija, delo samo, zavzetost podjetju, izpolnjen cilj, način komuniciranja, ugodni delovni pogoji, gibljiv delovni čas in pripadnost podjetju. Le 3 anketiranci pa na to vprašanje niso odgovorili.

Najbolj pogosti odgovori v Španiji so bili plača, denar oziroma denarne nagrade, saj je kar 17 anketirancev napisalo enega izmed naštetih motivacijskih dejavnikov. 12 anketirancev je napisalo, da so to medsebojni odnosi med sodelavci in z nadrejenimi, 8 anketirancev pa, da je to vzdušje na delovnem mestu. Tisti najbolj izvirni in najmanj množični odgovori so bili družbena odgovornost podjetja, dobro ime podjetja, pripadnost podjetju, sodelovanje pri odločanju in postavljanju ciljev, delo samo in izziv. Le 2 anketiranci pa na to vprašanje nista odgovorila.

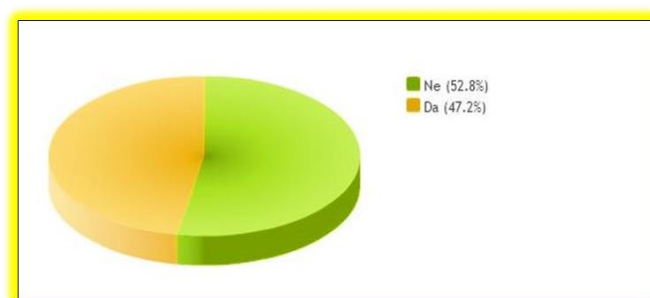
Pri trinajstem vprašanju (Slika 28 in Slika 29) so imeli anketiranci zaprto vprašanje, ali je denar za njih najpomembnejši motivacijski dejavnik.

Slika 28: Denar je najpomembnejši motivacijski dejavnik v Sloveniji



Rezultati raziskave (Slika 28) kažejo, da je v Sloveniji 82 (45,80 %) anketirancev odgovorilo, da jim denar predstavlja najpomembnejši motivacijski dejavnik. 98 (54,20 %) anketirancev se s to trditvijo ni strinjalo.

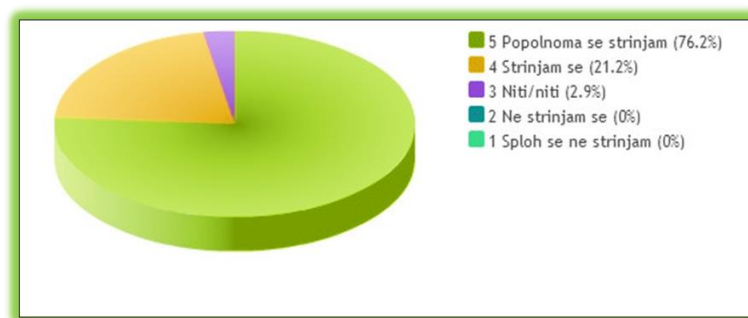
Slika 29: Denar je najpomembnejši motivacijski dejavnik v Španiji



Rezultati raziskave (Slika 29) kažejo, da je v Španiji 34 (47,20 %) anketirancev odgovorilo, da jim denar predstavlja najpomembnejši motivacijski dejavnik. 38 (52,80 %) anketirancev se s to trditvijo ni strinjalo.

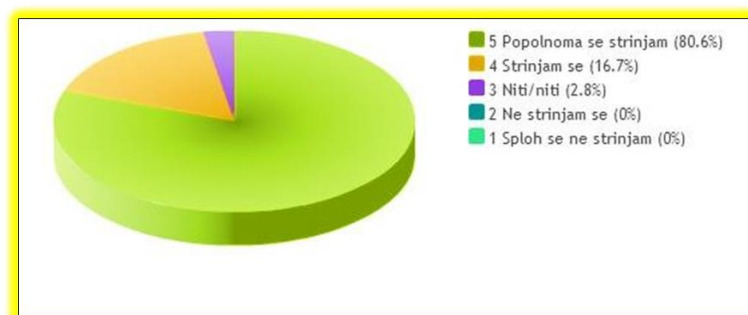
Zadnje, štirinajsto vprašanje (Slika 30 in Slika 31), pa je podalo odgovor, ali je motivacija ključnega pomena za večje zadovoljstvo in večjo uspešnost zaposlenega na delovnem mestu. Anketiranci so strinjanje s trditvijo ocenili na lestvici od 1 do 5, kjer ocene pomenijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti, niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

Slika 30: Motivacija je ključnega pomena za zadovoljstvo in uspešnost v Sloveniji



Rezultati raziskave (Slika 30) so pokazali, da je motivacija ključnega pomena za večje zadovoljstvo in večjo uspešnost zaposlenih na delovnem mestu v Sloveniji, saj se je 175 (97,40 %) anketirancev strinjalo s to trditvijo, le 5 (2,90 %) anketirancev pa je bilo glede te trditve neopredeljenih. Vsi anketiranci so se z navedeno trditvijo strinjali.

Slika 31: Motivacija je ključnega pomena za zadovoljstvo in uspešnost v Španiji



Rezultati raziskave (Slika 31) so pokazali, da je motivacija ključnega pomena za večje zadovoljstvo in večjo uspešnost zaposlenih na delovnem mestu v Španiji, saj se je 70 (97,30 %) anketirancev z omenjeno trditvijo strinjalo. 2 anketiranca (2,80 %) sta bila v zvezi z navedeno trditvijo neopredeljena, medtem ko ni bilo nobenega, ki se s trditvijo ne bi strinjal.

5.6 Analiza postavljenih hipotez

Hipoteza 1: »Ekstrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela, so medsebojni odnosi s sodelavci in natančna opredelitev delovnih nalog« **je potrjena v obeh državah.**

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 1) v Sloveniji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da imata največji vpliv na zaposlene pri njihovem delu ekstrinzični motivacijski dejavnik medsebojni odnosi med sodelavci, saj je interval zaupanja (95 %) pri spodnji meji 4,2032 in pri zgornji meji 4,4413, in ekstrinzični motivacijski dejavnik natančna opredelitev delovnih nalog, saj je interval zaupanja pri spodnji meji 4,0696 in pri zgornji meji 4,3304.

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 3) v Španiji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da imata največji vpliv na zaposlene pri

njihovem delu ekstrinzična motivacijska dejavnika medsebojni odnosi med sodelavci, saj je interval zaupanja (95 %) pri spodnji meji 4,1418 in pri zgornji meji 4,4415, in pa ekstrinzični motivacijski dejavnik natančna opredelitev delovnih nalog, saj je interval zaupanja pri spodnji meji 3,8399 in pri zgornji meji 4,2712.

Hipoteza 2: »Ekstrinzični motivacijski dejavnik »prisotnost pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev v podjetju« ima najmanjši vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela« **ni potrjena v nobeni državi.**

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 1) v Sloveniji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da ima ekstrinzični motivacijski dejavnik prisotnost pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev glede na interval zaupanja (95 %), ki je pri spodnji meji 2,3189 in pri zgornji meji 2,7366, zelo majhen vpliv na zaposlene pri opravljanju njihovega dela. Vendar pa vseeno ne morem trditi, da ima najmanjši vpliv, saj so tudi drugi ekstrinzični motivacijski dejavniki med spodnjo in zgornjo mejo intervala zaupnosti.

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 3) v Španiji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da ima ekstrinzični motivacijski dejavnik prisotnost pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev glede na interval zaupanja (95 %), ki je pri spodnji meji 1,8353 in pri zgornji meji 2,4147, zelo majhen vpliv na zaposlene pri opravljanju njihovega dela, ki je tudi manjši kot pri anketirancih v Sloveniji, vendar pa ne morem trditi, da ima najmanjši vpliv, saj so tudi drugi ekstrinzični motivacijski dejavniki med spodnjo in zgornjo mejo intervala zaupanja tega ekstrinzičnega motivacijskega dejavnika.

Hipoteza 3: »Intrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela, so »pozitivno mnenje o njih samih« in »splošno zadovoljstvo samih s seboj« **je potrjena v obeh državah.**

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 2) v Sloveniji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da imata največji vpliv na zaposlene pri njihovem delu intrinzični motivacijski dejavnik pozitivno mnenje o njih samih, saj je interval zaupanja (95 %) je pri spodnji meji 4,3477 in pri zgornji meji 4,5523, in pa intrinzični motivacijski dejavnik splošno zadovoljstvo njih samih s seboj, saj je interval zaupanja pri spodnji meji 4,2559 in pri zgornji meji 4,4663.

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 4) v Španiji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da imata največji vpliv na zaposlene pri njihovem delu intrinzični motivacijski dejavnik pozitivno mnenje o njih samih, saj je interval zaupanja (95 %) pri spodnji meji 3,9993 in pri zgornji meji 4,3340, in pa intrinzični motivacijski dejavnik splošno zadovoljstvo njih samih s seboj, saj je interval zaupanja pri spodnji meji 3,9126 in pri zgornji meji 4,2541.

Hipoteza 4: »Intrinzični motivacijski dejavnik »uživati pri opravljanju dela« ima najmanjši vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela« **ni potrjena v nobeni državi.**

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 2) v Sloveniji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da ima intrinzični motivacijski dejavnik uživati

pri opravljanju dela glede na interval zaupanja (95 %), ki je pri spodnji meji 3,0259 in pri zgornji meji 3,3741, srednje velik vpliv na zaposlene pri opravljanju njihovega dela, zato ne morem trditi, da ima najmanjši vpliv, saj so tudi drugi intrinzični motivacijski dejavniki med spodnjo in zgornjo mejo intervala zaupanja tega intrinzičnega motivacijskega dejavnika.

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 4) v Španiji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da ima intrinzični motivacijski dejavnik uživati pri opravljanju dela glede na interval zaupanja (95 %), ki je pri spodnji meji 2,7309 in pri zgornji meji 3,2969, resda manjši vpliv na zaposlene pri opravljanju njihovega dela kot za anketirance v Sloveniji, vseeno pa ne morem trditi, da ima najmanjši vpliv, saj so tudi drugi intrinzični motivacijski dejavniki med spodnjo in zgornjo mejo intervala zaupanja tega intrinzičnega motivacijskega dejavnika.

Hipoteza 5: »Kot najpomembnejši sodobni način motiviranja zaposlenih so v izbranih državah izbrali vzdušje na delovnem mestu, kot najmanj pomemben sodobni način motiviranja zaposlenih v izbranih državah pa korporativno prostovoljstvo« **je le delno potrjena v obeh državah.**

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 5) v Sloveniji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da vzdušje na delovnem mestu, kjer je interval zaupanja (95 %) pri spodnji meji 4,6547 in pri zgornji meji 4,8120, ni najpomembnejši sodobni način motiviranja, saj so tudi drugi motivacijski dejavniki med spodnjo in zgornjo mejo intervala zaupanja tega motivacijskega dejavnika. Korporativno prostovoljstvo, kjer je interval zaupanja (95 %) pri spodnji meji 2,7117 in pri zgornji meji 3,0217, je vsekakor najmanj pomemben sodobni način motiviranja zaposlenih pri opravljanju njihovega dela.

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 6) v Španiji sem s pomočjo primerjalne analize povprečnih ocen ugotovila, da vzdušje na delovnem mestu, kjer je interval zaupanja (95 %) pri spodnji meji 4,1882 in pri zgornji meji 4,5618, ni najpomembnejši sodobni način motiviranja, saj so tudi drugi motivacijski dejavniki med spodnjo in zgornjo mejo intervala zaupanja tega motivacijskega dejavnika. Korporativno prostovoljstvo, kjer je interval zaupanja (95 %) pri spodnji meji 2,4430 in pri zgornji meji 2,9459, je vsekakor najmanj pomemben sodobni način motiviranja zaposlenih pri opravljanju njihovega dela.

Hipoteza 6: »Sodobni načini motiviranja zaposlenih, kot so organizacijska kultura in vrednote podjetja, natančna opredelitev delovnih nalog in komuniciranje v podjetju, so zaposlenim v Sloveniji pomembnejši kot za zaposlenim v Španiji« **je potrjena v obeh državah.**

Na podlagi opravljene analize raziskave (glej Prilogo 3, Tabelo 9 in Tabelo 10) v Sloveniji sem s pomočjo T-testa neodvisnih spremenljivk ugotovila, da so vsi trije sodobni načini motiviranja pomembnejši za anketirance v Sloveniji, saj imajo večjo povprečno oceno. Razlika povprečnih ocen pri sodobnih načinih motiviranja je pri organizacijski kulturi in vrednotah v podjetju 0,29444, pri natančni opredelitvi delovnih nalog 0,27222 in pri komuniciranju v podjetju 0,27222. Na podlagi dobljenih rezultatov T-testa lahko trdim, da so razen enega načina motiviranja (gibljev delovni čas) vsi sodobni načini motiviranja zaposlenih za anketirance v Sloveniji pomembnejši kot za anketirance v Španiji.

Hipoteza 7: »Intrinzični motivacijski dejavniki so zaposlenim pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov, vendar pa večina ljudi opravlja trenutno delo zaradi ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov« **je potrjena v obeh državah.**

Ker je na sedmo vprašanje 80,00 % anketirancev v Sloveniji in 83,30 % anketirancev v Španiji odgovorilo, da so jim intrinzični motivacijski dejavniki pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov, prav tako pa je na osmo vprašanje 59,40 % anketirancev v Sloveniji in 70,80 % anketirancev v Španiji odgovorilo, da trenutno delo opravljajo zaradi ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov, je ta hipoteza potrjena.

Hipoteza 8: »Zaposleni niso zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja in bi si želeli več denarnih nagrad« **je potrjena v obeh državah.**

Ker je na deseto vprašanje 71,10 % anketirancev v Sloveniji in 75,00 % anketirancev v Španiji odgovorilo, da niso zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja, prav tako pa je na enajsto vprašanje 87,80 % anketirancev v Sloveniji in 79,20 % anketirancev v Španiji odgovorilo, da si želijo več denarnih nagrad, je ta hipoteza potrjena.

Hipoteza 9: »Denar zaposlenim v izbranih državah ni najpomembnejši motivacijski dejavnik« **je potrjena v obeh državah.**

Na trinajsto vprašanje je 54,20 % anketirancev v Sloveniji in 52,80 % anketirancev v Španiji odgovorilo, da denar ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. S tem je hipoteza sicer potrjena, vendar pa bi kljub temu dodala, da je denar vsekakor eden najbolj pomembnih motivacijskih dejavnikov.

Hipoteza 10: »Motivacija je ključnega pomena za večje zadovoljstvo in večjo uspešnost zaposlenih na delovnem mestu v izbranih državah« **je potrjena v obeh državah.**

Zadnje vprašanje, je potrdilo postavljeno hipotezo: kar 97,40 % anketirancev v Sloveniji in 97,30 % anketirancev v Španiji se je strinjalo oziroma popolnoma strinjalo s trditvijo, da je motivacija ključnega pomena za zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih na delovnem mestu. Med vprašanji ni bilo nobenega anketiranca, ki se z navedeno trditvijo ne bi strinjal.

5.7 Omejitve dela

Tako kot vse raziskave ima tudi moja določene omejitve. Najprej bi omenila, da je bil vzorec zaposlenih oseb v obeh izbranih državah majhen, saj je bila stopnja odzivnosti potencialnih anketirancev majhna. Prav zato rezultatov raziskave ne morem posplošiti. Raziskava velja le za dve evropski državi in je bila izdelana v času po hudi gospodarski krizi, ki je prizadela obe državi, tako da obstaja velika možnost, da bi bili sami rezultati raziskave drugačni, če bi bila ta izvedena v času stabilnih ekonomskih razmer. Poudarjam tudi, da se posameznikov odnos do motivacije s časom spreminja, prav tako se spreminjajo njegovi motivi, zaradi tega obstaja velika možnost, da bi enaka raziskava čez čas prinesla drugačne rezultate. Prav tako je bil anketni vprašalnik namenjen le zaposlenim osebam v izbranih državah, ki so izrazili svoje subjektivno mnenje glede različnih motivacijskih dejavnikov, zato ne smemo zanemariti subjektivnosti odgovorov.

SKLEP

Vprašanje, ali naj motiviramo svoje zaposlene, bi moralo postati retorično vprašanje. Dandanes to ni več vprašanje, to je dejstvo. Če želimo imeti uspešno podjetje, moramo imeti uspešne zaposlene – ti pa morajo imeti uspešnega vodjo, ki bo znal uspešno motivirati svoje zaposlene (Mihelič, 2010, str. 4).

Zaposlene motiviramo z namenom, da bodo uspešnejši pri svojem delu, da bodo bolje in z zadovoljstvom opravljali svoje delovne naloge, da se bodo pripravljali učiti in izkoristili svoja znanja, izkušnje, da bodo ustvarjalni, inovativni, ter da bodo strmeli k doseganju zastavljenih ciljev (Mihelič, 2010, str. 6). Ena najtežjih nalog, s katero se soočajo vodje v podjetjih, je motivacija zaposlenih. Motivacija je pojem, ki obsega vse dejavnike, ki vplivajo, okrepijo, organizirajo in vodijo človeško vedenje. Po drugi strani pa je motivacija pod vplivom številnih dejavnikov, predvsem osebnega značaja, značilnosti dela in samega podjetja. Motivacija je za vsakega posameznika različna in je skozi čas nagnjena k spremembam, če želimo, da doseže svoj namen (Rahimič, Resić & Kožo, 2012, str. 536).

Raziskava, ki sem jo opravila leta 2014 v Sloveniji in Španiji, je potrdila moje domneve, da so intrinzični motivacijski dejavniki pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov. Delo, ki nas veseli, ki ga imamo radi, v katerem najdemo pravo zadovoljstvo, ki je polno izzivov, ob katerem uživamo, je zanimivo in nam dopušča kreiranje novih idej, je najpomembnejši motivacijski dejavnik. Žal pa sem potrdila tudi mojo domnevo, da večina zaposlenih v obeh izbranih državah opravlja trenutno delo zaradi ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov, kot so plača, dodatne koristi in ugodnosti, denarne nagrade, delovno okolje, delovni pogoji, možnost izobraževanj in usposabljanj, možnost napredovanja in prisotnost pri sprejemanju odločitev v podjetju. Lahko bi rekla, da je temu tako, ker sta bili obe državi v zadnjih letih deležni hude gospodarske krize. Znatno se je povečalo število brezposelnih oseb, prav tako so se občutno znižale tudi osnovne plače. V večini podjetij so se začeli osredotočati zgolj na to, kako bodo zmanjšali stroške, povečali prihodke in bili deležni čim večjega dobička. Zanimarili pa so ključno dobrino vsakega podjetja – zaposlene. Zaposlenim je postal primarni cilj obdržati svoje delovno mesto, ne glede na vse. Prav zato je pomen intrinzičnih motivacijskih dejavnikov začel strmo upadati, pomen ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov pa rasti. Tisti, ki so se želeli zaposliti, niso več iskali svoje sanjske službe, saj se je ponudba na trgu dela občutno zmanjšala, povpraševanje pa zelo povečalo. Lahko rečem, da je bilo slednje malo bolj razvidno iz rezultatov anketnega vprašalnika v Španiji, saj je bilo več anketirancev takšnih, ki so imeli končan magistrski (20,80 %) oziroma doktorski (4,20 %) študij v primerjavi s številom anketirancev (7,80 %) v Sloveniji. Prav tako je bil odstotek odgovorov, da so intrinzični motivacijski dejavniki (83,30 %) pomembnejši od ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov in da opravljajo trenutno delo zaradi ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov (70,80 %), večji od anketirancev v Sloveniji. Zaposleni v obeh izbranih državah niso zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja in bi si želeli več denarnih nagrad. V obeh državah anketiranim denar ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, glede na rezultate raziskave pa lahko trdim, da je vsekakor eden najpomembnejših, saj se je velik odstotek anketirancev v Sloveniji (45,80 %) in v Španiji (47,20 %) strinjal s trditvijo, da je denar najpomembnejši motivacijski dejavnik.

Ekstrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela, so medsebojni odnosi s sodelavci in natančna opredelitev delovnih nalog. Za nobenega izmed ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov pa ne morem trditi, da nima vpliva na zaposlene pri opravljanju njihovega dela. Intrinzični motivacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv na zaposlene v izbranih državah pri opravljanju njihovega dela, so pozitivno mnenje o njih samih in splošno zadovoljstvo samih s seboj. Prav tako pa lahko trdim, da ni nobenega intrinzičnega motivacijskega dejavnika, ki ne bi imel vpliva na zaposlene pri opravljanju njihovega dela v izbranih državah.

Najmanj pomemben sodobni način motiviranja zaposlenih v izbranih državah je korporativno prostovoljstvo. Ker je več sodobnih načinov motiviranja zaposlenih zelo pomembnih, na tem mestu ne morem izpostaviti načina, ki bi bil najpomembnejši. Medtem ko bi v Sloveniji med pomembnimi sodobnimi načini motiviranja zaposlenih izpostavila vzdušje na delovnem mestu, medsebojne odnose na delovnem mestu ter odnose med vodjo in zaposlenimi, bi v Španiji izpostavila plačo, ugodne delovne pogoje ter vzdušje na delovnem mestu. Skoraj vsi sodobni načini motiviranja zaposlenih so anketirancem v Sloveniji pomembnejši kot anketirancem v Španiji. Ker so, skoraj vsi sodobni načini motiviranja ekstrinzični motivacijski dejavniki, lahko na podlagi dobljenih rezultatov trdim, da anketiranci v Španiji dajejo večji pomen intrinzičnim motivacijskim dejavnikom. Naj še omenim, da so razlike med izbranimi državama zelo majhne.

Motivacija je ključnega pomena za večje zadovoljstvo in večjo uspešnost zaposlenih na delovnem mestu. Kaj pa motivira zaposlene, da delajo dobro? Na to vprašanje je možnih več odgovorov. Če je »delati dobro«, mišljeno kot »slediti navodilom nadrejenih«, potem je odgovor preprost: zunanje ekstrinzične nagrade. Če pa boste od zaposlenih želeli več, so tukaj intrinzične nagrade, ki motivirajo zaposlenega tudi takrat, ko ga nihče ne gleda (Thomas, 2009, str. 201).

Moja raziskava podaja izhodišče za vodilne v podjetjih, ki se soočajo z vprašanji, kako naj motivirajo svoje zaposlene, da bodo uspešnejši in zadovoljnejši na svojem delovnem mestu. Le uspešno motivirani zaposleni lahko opravljajo svoje delo po najboljših močeh, uspešni ter zadovoljni zaposleni pa so predpogoj za uspešno podjetje. Rezultati raziskave so pokazali, da si zaposleni želijo, da bi bili intrinzično motivirani, to pomeni, da bi jim bilo delo samo po sebi cilj, vendar pa so med drugim tudi opozorili na dejstvo, da večina njih trenutno delo opravlja zaradi ekstrinzične motivacije, kar pomeni, da je delo le sredstvo za doseg cilja. Zaradi tega bi vodilnim v podjetju predlagala, da dobro premislijo, kako bodo motivirali svoje zaposlene, saj denarne spodbude kaj kmalu postanejo pravica in ne motivacija. Vodilni v podjetjih naj naredijo večji poudarek na intrinzični motivaciji. Naredijo naj privlačno delovno mesto za svoje zaposlene, prav tako pa naj ne pozabijo na ekstrinzično motivacijo. Dolgoročno gledano bodo zaposleni čez čas čutili večjo zavzetost do podjetja, ki pa je najboljši motivacijski dejavnik, ki vodi k dolgoročni uspešnosti podjetja. Večkrat je omenjeno, da je ekstrinzična motivacija destruktivna za intrinzično motivacijo. Menim, da ta trditev ne drži popolnoma, saj si intrinzična motivacija in zunanje spodbude niso nujno nasprotujoče oz. se ne izključujejo. Skupni učinek zunanjih spodbud in intrinzične motivacije je tako velikega pomena za večjo uspešnost ter zadovoljstvo zaposlenih. Na tem področju so torej potrebne nadaljnje raziskave, saj je potrebno podrobneje preučiti intrinzično in ekstrinzično motivacijo v skupni povezavi.

LITERATURA IN VIRI

1. Acar, A. B. (2014). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y? *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 12–20.
2. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(1), 241–249.
3. Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), 661–674.
4. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
5. Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations*, 26(2), 7–10.
6. Ather, S. M., Khan, M. A., & Hoque, N. (2011). Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management. *Humanomics*, 27(2), 121–137.
7. Aziz, S. F., & Ahmad, S. (2011). Stimulating training motivation using the right training characteristic. *Industrial and Commercial Training*, 43(1), 53–61.
8. Barney, E. C., & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship. *Personnel Review*, 39(4), 487–502.
9. Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24(10), 929–944.
10. Bernadette, M., Yang, H., & Sanders, K. (2013). Understanding employees' informal workplace learning. *Career Development International*, 18(6), 610–628.
11. Bhadoriya, S., & Chauhan, S. S. (2013). A Critical Analysis on Intrinsic & Extrinsic Factors of Motivation. *International Journal of Management & Business Studies*, 3(3), 20–26.
12. Bjorklund, C., Jensen, I., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 571–580.
13. Boon, A., & Raes, E., & Kyndt, E., & Dochy, F. (2013). Team learning beliefs and behaviours in response teams. *European Journal of Training and Development*, 37(4), 357–379.
14. Borison, R. (2014, 13. november). Want to Make Your Employees Happy? Ask Them to Do Something Hard. *Inc.* Najdeno 20. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.inc.com/rebecca-borison/ask-your-employees-to-do-something-hard.html?cid=sf01002>.

15. Braden, P. A. (2000). Participative Management Styles: Theory Z – William Ouchi. *Division of Business & Economics*, 1(1), 1–2.
16. Canos-Daros, L. (2013). An algorithm to identify the most motivated employees. *Management Decision*, 51 (4), 813–823.
17. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014, 3. februar). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. Najdeno 5. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>.
18. Chileshe, N., & Haupt, T. C. (2010). The effect of age on the job satisfaction of construction workers. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 8(1), 107–118.
19. Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2009). Employee Motivations, Managerial Trustworthiness, and Work Attitudes. *Yonsei University: Department of Public Administration*, 1(3), 1–33.
20. CIA World Factbook, (2014, december). Human Development Report. *Central Intelligence Agency*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/wfbExt/region_eur.html.
21. Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46–63.
22. Crumpton, M. A. (2013). Keeping the motivation going. *The Bottom Line: Managing library finances*, 26(4), 144–146.
23. Curtice, J. (2005). Want to motivate your employees? Keep your company safe and you will. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 205–208.
24. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
25. Daft, R. L., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). *Management*. Andover: South-Western, Cengage Learning.
26. Daft, R. L., & Marcic, D. (2011). *Management: the new workplace*. Australia: South-Western, Cengage Learning.
27. Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219.
28. Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275.
29. Fisher, C. D., & Xue Ya Yuan, A. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 516–528.

30. Flynn, S. (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth. *Development and learning in organizations*, 25(1), 11–15.
31. Gagne, M., Guntert, S.T., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, A., Aspli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., & Chemolli, E. (2014, februar). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
32. Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 331–362.
33. Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 41–49.
34. Gupta, V., & Hanges, P. J., & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, 37(1), 11–15.
35. Geren, B. (2011). Motivation: Chinese theoretical perspectives. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1(1), 1–9.
36. Gignac, G. E., & Palmer, B. R. (2011). The Genos employee motivation assessment. *Industrial and commercial training*, 43(2), 79–87.
37. Ginger, C. (2013). In leadership, employee motivation is no. 1. *Industry week*, 262(1), 37–37.
38. Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791–810.
39. Govaerts, M. J., Wiel, M. W., & Vleuten, C. P. (2013). Quality of feedback following performance assessments: does assessor expertise matter?. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 105–125.
40. Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
41. Grant, A. M., & Berg, J. M. (2011). *Prosocial motivation at work: How making a difference makes a difference*. New York: Oxford University Press.
42. Gunter, B., Nicholas, D., Huntington, P., & Williams, P. (2002). Online versus offline research: implications for evaluating digital media. *Aslib Proceedings*, 54(4), 229–239.
43. Halepota, J. A., & Shah, N. (2011). An empirical investigation of organisational antecedents on employee job satisfaction in a developing country. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 5(3), 280–294.
44. Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415–431.

45. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? Reprint R0301F. *Harvard Business Review*, 1(1), 1–12.
46. Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? Reprint 87507. *Harvard Business Review*, 1(1), 1–16.
47. Hetty, I. J., Schreurs, B., Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. (2012). The route to employability. *Career Development International*, 17(2), 104–119.
48. Hilmarsson, S. T., & Rikhardsson, P. (2011, 28. november). The Evolution of Motivation and Incentive System Research: A Literature Review. *Social Science Electronic Publishing*. Najdeno 7. novembra 2014 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1965646.
49. Hytti, U., Stenholm, P., Heinonen, J., & Seikkula-Leino, J. (2010). Perceived learning outcomes in entrepreneurship education. *Education Training*, 52(8/9), 587–606.
50. Jackson, T., & Bak, M. (1998). Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China. *Journal of Organizational Change Management*, 11(4), 282–300.
51. Kapyła, J., Jaaskelainen, A., & Lonnqvist, A. (2010). Identifying future challenges for productivity research: evidence from Finland. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(7), 607–623.
52. Koenigs, R. (1982). An interview with dr. William Ouchi. *Training & Development Journal*, 36(3), 38–40.
53. Kohn, A. (1993). Rethinking Rewards: Responding to Alfie Kohn. *Harvard Business Review*, 11(1), 37–49.
54. Kovach, K. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30(5), 58–66.
55. Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(1), 365–385.
56. Lai, E. R. (2011, april). Motivation: A Literature Review. Research report. *Pearson – always learning*. Najdeno 7. novembra 2014 na spletnem naslovu http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Motivation_Review_final.pdf.
57. Lau, C. M., & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review*, 1, 1–20.
58. Lam, A., & Lambermont-Ford, J. P. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of knowledge management*, 14(1), 51–66.

59. Levine, H. Z. (1994). Why Incentive Plans Cannot Work, Compensation and Benefits Review. *Saranac Lake*, 26(1), 1–2.
60. Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: leading across cultures*. London: Nicholas Brealey International.
61. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Little, B. (2012). A new spirit for fostering organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 20(4), 40–44.
63. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246.
64. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the Twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.
65. Lockwood, N. R. (2010). Motivation in today's workplace: The link to performance. *The Society for Human Resource*, 55(7), 1–10.
66. Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1–6.
67. Maccoby, M. (2005). Understanding people you manage. *Research Technology Management*, 45(6), 58–60.
68. Maccoby, M. (2010). The 4 Rs of Motivation. *Research technology management*, 53(4), 60–61.
69. Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–13.
70. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
71. Mayfield, J., & Mayfield, M. (2010). Leader-level influence on motivating language. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(5), 407–422.
72. Mayfield, M., & Mayfield, J. (2012). Effective performance feedback for learning in organizations and organizational learning. *Development and learning in organizations*. 26(1), 15–18.
73. Marques, J. (2013). Tackling the growing armies of unhappy workers: where “laidback” ends and “lethargy” begins. *Development and learning organizations*, 27(1), 4–5.
74. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

75. Millar, G. (2012). Employee engagement – a new paradigm. *Human Resource Management International Digest*, 20(2), 3–5.
76. Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T., & Liu, Z. (2012). profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 354–363.
77. Mosley, E., & Irvine, D. (2010). *Winning with a culture of recognition*. Southborough: Globoforce Limited.
78. Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation . *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310–325.
79. Natek, K., & Natek, M. (2006). *Države sveta: narava, prebivalstvo, državna ureditev, zgodovina, gospodarstvo, znamenitosti*. Založba: Mladinska knjiga.
80. Neckermann, S., & Frey, B. S. (2013). And the winner is . . .? The motivating power of employee awards. *The Journal of Socio-Economics*, 46(1), 66–77.
81. Nelson, B. (1995). Motivating employees with informal awards. *Management Accounting*, 77(5), 30–35.
82. Nelson, B. (1999). The ironies of motivation. *Strategy & Leadership*, 27(1), 26–31.
83. Nelson, K. (2011, 5. januar). Rethinking the 4-Drive Model of Employee Motivation. *Leader's Beacon, Employee Motivation*. Najdeno 7. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.leadersbeacon.com/rethinking-the-4-drive-model-of-employee-motivation/>.
84. Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2008). *Understanding business*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
85. Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78–84.
86. Noltemeyer, A., Bush, K., Patton, J., & Bergen, D. (2012). The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory. *Children and Youth Services Review*, 34(1), 1862–1867.
87. Paco, A., & Nave, A. C. (2013). Corporate volunteering. *Employee Relations*, 35(5), 547–559.
88. Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 675–684.
89. Pouchová, L. (2011). Work morivation and satsifaction in the context of economic crisis. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 16(21), 151–160.

90. Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41(1), 535–543.
91. Rigoglioso, M. (2006, 1. avgust). Time is Money When You're Paid by the Hour. *Stanford Graduate School of Business*. Najdeno 5. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.gsb.stanford.edu/insights/time-money-when-youre-paid-hour>.
92. Rowland, C. (2013). Managing team performance: saying and paying. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(1), 38–52.
93. Russ, T. L. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decisions*, 49(5), 823–836.
94. Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 238–249.
95. Rudlin, P. (2009, 10. marec). Subtle factors that motivate workers differ in Japan and the West. *JAPAN INTERCULTURAL CONSULTING*. Najdeno 5. septembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsid=6>.
96. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
97. Salge, C., & Glackin, C., & Polani D. (2014). Changing the Environment Based on Empowerment as Intrinsic Motivation. *Entropy*, 16(5), 2789–2819.
98. Sang, H. K. (2003). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.
99. Sarros, J. C., Luca, E., Densten, I., & Santora, J. C. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 226–240.
100. Skudienė, V., & Aurskevičienė, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49–67.
101. Solansky, S. T. (2011). Team identification: a determining factor of performance. *Journal of managerial psychology*, 26(3), 247–258.
102. Stenholm, P., Heinonen, J., & Seikkula-Leino, J. (2010). Perceived learning outcomes in entrepreneurship education. *Education Training*, 52(8/9), 587–606.
103. Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161–179.
104. Stuart-Kotze, R., & Dunn, C. (2008). *Who are your best people*. Great Britain: Person Education.

105. Sultan, S. (2012). Examining the Job Characteristics: A Matter of Employees' Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(2), 13–25.
106. Sysinger, E. Y., & Crispo, W. A. (2012). Employee Motivation and 360° Feedback. *Insights to a Changing World Journal*, 1(1), 1–13.
107. Szolnoki, G., & Hoffmann, D. (2013). Online, face-to-face and telephone surveys- Comparing different sampling methods in wine consumer research. *Wine Economics and Policy*, 2(2), 57–66.
108. Taube, A. (2014, 16. oktober). Why The Container store pays its retail employees \$50,000 a year. *Business Insider*. Najdeno 25. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/the-container-store-pays-employees-50000-a-year-2014-10>.
109. Tesavrita, C., & Suryadi, D. (2012). Identification of Herzberg's motivator-hygiene factors for SME's workers. *Procedia Economics and Finance*, 4(1), 299–303.
110. Hofstede, G. (2014). Country comparison. *The Hofstede Centre*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu: <http://geert-hofstede.com/slovenia.html>.
111. Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work. What really drives employee engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
112. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
113. Vaccaro, A. (2014). What motivates employees to perform at their best? Rewards, yes, but perhaps not the kind you'd expect. *Built incentives*, 35(10), 11–11.
114. Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in experimental social psychology*, 29(1), 271–350.
115. Wang, T., & Zheng, Q. (2012). Working pressure does not necessarily undermine self-determined motivation. *Chinese Management Studie*, 6(2), 318–329.
116. Zamečnik, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109(1), 851–857.
117. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
118. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik v španskem jeziku	6
Priloga 3: Analiza raziskave.....	11

Priloga 1: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku

Pozdravljeni,

sem Sanja Franić in v tem letu želim dokončati magistrski študij Podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Zaradi tega sem za vas pripravila kratek anketni vprašalnik (anonimni), ki mi bo pomagal pri pisanju magistrske naloge z naslovom: »Analiza ekstrinzičnih in intrinzičnih motivacijskih dejavnikov ter sodobnih načinov motiviranja zaposlenih v izbranih državah.«

Za vaše odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem in vam želim lep dan.

Spol

Ženski

Moški

Starost

Do 25 let

Od 26 do 35 let

Od 36 do 45 let

Nad 46 let

Končna izobrazba

Osnovna šola

Srednja/Poklicna šola

Višja šola

Visoka/Univerzitetna

Magisterij

Doktorat

Delovne izkušnje

Do 5 let

Od 6 do 15 let

Od 16 do 25 let

Od 26 do 35 let

Nad 36 let

1. Ekstrinzični motivacijski dejavniki

Prosim vas, da ocenite strinjanje z naslednjimi **ekstrinzičnimi motivacijskimi dejavniki**, ki vplivajo na vašo motivacijo na delovnem mestu, na lestvici od 1 do 5, kjer ocene pomenijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti, niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s svojim mesečnim plačilom za opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z dodatnimi koristmi in ugodnostmi za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Plačilo, ki ga dobim, je enakovredno delu, ki ga oddelam.	1	2	3	4	5
Moj odnos s sodelavci je prijateljski in hkrati profesionalen.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z možnostmi izobraževanj in usposabljanj na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
V podjetju je velika možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Prisoten sem pri sprejemanju odločitev v podjetju.	1	2	3	4	5
Nadrejeni nadzira moje delo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi daje pozitivne povratne informacije.	1	2	3	4	5
Nadrejeni me nagradi, ko delam dobro.	1	2	3	4	5
Nadrejeni me pohvali, mi dá priznanje za dobro delo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni me kaznuje, če dela ne opravim dobro.	1	2	3	4	5
Nadrejeni se mi posveti, ko se počutim odmaknjeno.	1	2	3	4	5
Nadrejeni me spodbuja, vodi in usmerja.	1	2	3	4	5
Na splošno sem zadovoljen z delovnimi pogoji.	1	2	3	4	5

2. Intrinzični motivacijski dejavniki

Prosim vas, da ocenite strinjanje z naslednjimi **intrinzičnimi motivacijskimi dejavniki**, ki vplivajo na vašo motivacijo na delovnem mestu, na lestvici od 1 do 5, kjer ocene pomenijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti, niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Opravljam delo, ki sem si ga želel opravljati.	1	2	3	4	5
Imam pozitivno mnenje o sebi.	1	2	3	4	5
Na splošno sem zadovoljen sam s seboj.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu se vedno kaj novega naučim.	1	2	3	4	5
Zelo uživam pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Delo opravljam z velikim veseljem.	1	2	3	4	5
Zelo rad imam svoje delo.	1	2	3	4	5
V svojem delu najdem pravo zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
Moje delovno mesto je polno izzivov.	1	2	3	4	5
Moje delo mi dopušča kreiranje novih idej.	1	2	3	4	5
Moje delo se mi zdi zanimivo.	1	2	3	4	5
Moje delo je zabavno.	1	2	3	4	5

3. Kateri motivacijski dejavniki so za vas pomembnejši?

Ekstrinzični motivacijski dejavniki

Intrinzični motivacijski dejavniki

4. Ali vas pri delu, ki ga trenutno opravljate, bolj motivirajo intrinzični motivacijski dejavniki (zanimivo, zabavno delo, delo, polno izzivov) ali ekstrinzični motivacijski dejavniki (plačilo, delovno okolje, delovni pogoji)?

Intrinzični motivacijski dejavniki

Ekstrinzični motivacijski dejavniki

5. Prosim vas, da ocenite pomembnost naslednjih **motivacijskih dejavnikov**, ki vplivajo na vašo motivacijo na delovnem mestu, na lestvici od 1 do 5, kjer ocene pomenijo: 1 – sploh ni pomemben, 2 – ni pomemben, 3 – niti/niti, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben.

	1	2	3	4	5
Organizacijska kultura in vrednote podjetja	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi na delovnem delovnem mestu	1	2	3	4	5
Vzdušje na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Gibljev delovni čas	1	2	3	4	5
Pridobivanje povratnih informacij	1	2	3	4	5
Natančna opredelitev delovnih nalog	1	2	3	4	5
Raznolikost delovnih nalog	1	2	3	4	5
Dobro ime podjetja	1	2	3	4	5
Družbena odgovornost podjetja	1	2	3	4	5
Visoka stopnja odgovornosti	1	2	3	4	5
Podjetje sodeluje v prostovoljskih akcijah	1	2	3	4	5
Odnosi med vodjo in zaposlenim	1	2	3	4	5
Delovno okolje	1	2	3	4	5
Denarni bonusi in koristi	1	2	3	4	5
Priznanje, nagrade, pohvale nadrejenih	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja, usposabljanj	1	2	3	4	5
Ugodni delovni pogoji	1	2	3	4	5
Timsko delo	1	2	3	4	5
Komuniciranje v podjetju	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri odločanju in postavljanju ciljev	1	2	3	4	5

6. Ali ste zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja?

Da

Ne

7. Kakšen način nagrajevanja bi si želeli?

Več denarnih nagrad

Več nenedenarnih nagrad

8. Kaj je za vas najboljši motivacijski dejavnik?

9. Ali je denar za vas najpomembnejši motivacijski dejavnik?

Da

Ne

10. Menite, da je motivacija ključnega pomena za večje zadovoljstvo in večjo uspešnost zaposlenega na delovnem mestu? Ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer ocene pomenijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti, niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Priloga 2: Anketni vprašalnik v španskem jeziku

¡Estimados señores/as!

Me llamo Sanja Franić y en este año quiero terminar estudios de Maestría en Emprendimiento en la Facultad de Economía en Ljubljana. Por eso he preparado un breve cuestionario (anónimo) que luego me va a ayudar a escribir tesis de Maestría titulada: »Análisis de los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos, con los métodos modernos de motivación de los empleados en los países seleccionados.«

Les agradezco por sus respuestas de antemano y les deseo un buen día.

Género

Femenino

Masculino

Edad

Hasta 25 años

De 26 a 35 años

De 36 a 45 años

Más de 46 años

Educación final

Escuela Primaria

Escuela Secundaria/ Escuela de Formación Profesional

Educación Superior no Universitaria

Grado/ Educación Universitaria

Máster

Doctorado

Experiencias laborales

Hasta 5 años

De 6 a 15 años

De 16 a 25 años

De 26 a 35 años

Más de 36 años

1. Factores motivacionales extrínsecos

Por favor califique el acuerdo con los **factores motivacionales extrínsecos** que afectan su motivación en el puesto de trabajo en la escala de 1 a 5, donde los evaluaciones significan: 1 – absolutamente no estoy de acuerdo, 2 – no estoy de acuerdo, 3 – ni uno ni otro, 4 – estoy de acuerdo, 5 – absolutamente estoy de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con el pago mensual por mi trabajo.	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con los beneficios adicionales y las ventajas por un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
El pago que consigo es equivalente al trabajo que he hecho.	1	2	3	4	5
Mi relación con mis compañeros de trabajo es amable y profesional al mismo tiempo.	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con las posibilidades de formación y capacitación en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
En la empresa hay una buenas oportunidades de promoción.	1	2	3	4	5
Estuve presente en la adopción de decisiones dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
Jefe supervisa mi trabajo.	1	2	3	4	5
Jefe me da retroalimentación positiva sobre mi trabajo.	1	2	3	4	5
Jefe me recompensa cuando estoy trabajando bien.	1	2	3	4	5
Jefe me elogia y me da el reconocimiento por el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
Jefe me castiga cuando mi trabajo no está bien hecho.	1	2	3	4	5
Jefe me presta atención cuando me siento aislado.	1	2	3	4	5
Jefe me anima, guía y dirige.	1	2	3	4	5
En general, estoy satisfecho con las condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
Sé exactamente cuales son mis tareas laborales.	1	2	3	4	5
Estoy muy bien informado sobre la visión y los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5

2. Factores motivacionales intrínsecos

Por favor califique el acuerdo con los **factores motivacionales intrínsecos** que afectan su motivación en el puesto de trabajo en la escala de 1 a 5, donde los evaluaciones significan: 1 – absolutamente no estoy de acuerdo, 2 – no estoy de acuerdo, 3 – ni uno ni otro, 4 – estoy de acuerdo, 5 – absolutamente estoy de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Estoy ejerciendo el trabajo que yo quería trabajar.	1	2	3	4	5
Tengo una opinión positiva de sí mismo.	1	2	3	4	5
En general, estoy satisfecho conmigo mismo.	1	2	3	4	5
En el trabajo siempre aprendo algo nuevo.	1	2	3	4	5
Realmente disfruto ejerciendo mi trabajo.	1	2	3	4	5
Trabajo con mucho gusto.	1	2	3	4	5
Me encanta mi trabajo.	1	2	3	4	5
Mi trabajo me resulta el verdadero placer.	1	2	3	4	5
Mi trabajo está lleno de desafíos.	1	2	3	4	5
Mi trabajo me permite la creación de nuevas ideas.	1	2	3	4	5
Mi trabajo me parece interesante.	1	2	3	4	5
Mi trabajo es divertido.	1	2	3	4	5

3. ¿Qué factores de motivación son importantes para Usted?

Factores motivacionales extrínsecos

Factores motivacionales intrínsecos

4. En el trabajo actual que está haciendo, Usted está más motivado por factores motivacionales intrínsecos (trabajo interesante, divertido y desafiante) o le motiva factores motivacionales extrínsecos (salario, el medio ambiente de trabajo, las condiciones de trabajo)?

Factores motivacionales intrínsecos

Factores motivacionales extrínsecos

5. Por favor estima la importancia de los siguientes factores de motivación que afectan su motivación en el puesto de trabajo en la escala de 1 a 5, donde los evaluaciones significan: 1 -

sin ninguna importancia, 2 - no es importante, 3 - ni / ni, 4 - importante, 5 - muy importante.

	1	2	3	4	5
Cultura organizacional y valores de la empresa	1	2	3	4	5
Relaciones interpersonales en el lugar de trabajo	1	2	3	4	5
Atmósfera en el lugar de trabajo	1	2	3	4	5
Seguridad del empleo	1	2	3	4	5
Continuidad laboral	1	2	3	4	5
Trabajo interesante	1	2	3	4	5
Salario	1	2	3	4	5
Horario de trabajo flexible	1	2	3	4	5
Obtención de retroalimentación	1	2	3	4	5
Definición precisa de las tareas laborales	1	2	3	4	5
Diversidad de tareas laborales	1	2	3	4	5
Reputación de la empresa	1	2	3	4	5
Responsabilidad Social Empresarial	1	2	3	4	5
Alto grado de responsabilidad	1	2	3	4	5
La empresa está involucrada en acciones voluntarias	1	2	3	4	5
Relaciones entre el jefe y los empleados	1	2	3	4	5
Entorno de trabajo, condiciones laborales favorables	1	2	3	4	5
Bonificaciones y prestaciones en dinero	1	2	3	4	5
El reconocimiento, los premios, los elogios de los jefes	1	2	3	4	5
Posibilidad de promoción	1	2	3	4	5
Posibilidad de formación y capacitación	1	2	3	4	5
Condiciones laborales favorables	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Comunicación en la empresa	1	2	3	4	5
Participación en la adopción de decisiones y el establecimiento de objetivos	1	2	3	4	5

6. ¿Está satisfecho con la actual forma de recompensa?

Sí

No

7. ¿ Qué manera de recompensar a Usted le gustaría tener?

Más recompensas monetarias

Más recompensas no monetarias

8. ¿Cuál es para Usted el mejor factor de motivación?

9. ¿Es para Usted el dinero el mayor factor de motivación?

Si

No

10. ¿Cree Usted que la motivación es la clave para la mayor satisfacción y el mejor rendimiento de un empleado en el trabajo? Evaluación en la escala de 1 a 5, donde los evaluaciones significan: 1 – absolutamente no estoy de acuerdo, 2 – no estoy de acuerdo, 3 – ni uno ni otro, 4 – estoy de acuerdo, 5 – absolutamente estoy de acuerdo.

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

Priloga 3: Analiza raziskave

Tabela 1: Ekstrinzični motivacijski dejavniki v Sloveniji (SPSS izračuni)

HIPOTEZA 1 IN HIPOTEZA 2

T-test za en vzorec						
	Testna vrednost = 0					
	t	df	Sig. (2-stranska)	Povprečna vrednost razlik	95% Interval zaupanja razlik	
					Spodnja	Zgornja
q5a	33,234	179	,000	2,92778	2,7539	3,1016
q5b	27,607	179	,000	2,60556	2,4193	2,7918
q5c	31,205	179	,000	2,75556	2,5813	2,9298
q5d	71,631	179	,000	4,32222	4,2032	4,4413
q5e	34,029	179	,000	2,93889	2,7685	3,1093
q5f	29,583	179	,000	2,55556	2,3851	2,7260
q5g	23,885	179	,000	2,52778	2,3189	2,7366
q5h	46,297	179	,000	3,48889	3,3402	3,6376
q5i	38,585	179	,000	3,32778	3,1576	3,4980
q5j	28,072	179	,000	2,51667	2,3398	2,6936
q5k	32,652	179	,000	2,98889	2,8083	3,1695
q5l	31,269	179	,000	2,37778	2,2277	2,5278
q5m	30,516	179	,000	2,57778	2,4111	2,7445
q5n	37,680	179	,000	3,08333	2,9219	3,2448
q5o	47,179	179	,000	3,36111	3,2205	3,5017
q5p	63,535	179	,000	4,20000	4,0696	4,3304
q5r	45,332	179	,000	3,60000	3,4433	3,7567

Tabela 2: Intrinzični motivacijski dejavniki v Sloveniji (SPSS izračuni)

HIPOTEZA 3 IN HIPOTEZA 4

T-test za en vzorec						
	Testna vrednost = 0					
	t	df	Sig. (2-stranska)	Povprečna vrednost razlik	95% Interval zaupanja razlik	
					Spodnja	Zgornja
q6a	32,826	179	,000	3,06667	2,8823	3,2510
q6b	85,860	179	,000	4,45000	4,3477	4,5523
q6c	81,825	179	,000	4,36111	4,2559	4,4663
q6d	51,724	179	,000	3,79444	3,6497	3,9392
q6e	36,270	179	,000	3,20000	3,0259	3,3741
q6f	41,320	179	,000	3,41111	3,2482	3,5740
q6g	39,398	179	,000	3,35000	3,1822	3,5178
q6h	37,958	179	,000	3,19444	3,0284	3,3605
q6i	44,192	179	,000	3,63333	3,4711	3,7956
q6j	36,742	179	,000	3,37778	3,1964	3,5592
q6k	46,579	179	,000	3,64444	3,4900	3,7988
q6l	36,836	179	,000	3,08333	2,9182	3,2485

Tabela 3: Ekstrinzični motivacijski dejavniki v Španiji (SPSS izračuni)

HIPOTEZA 1 IN HIPOTEZA 2

T-test za en vzorec						
	Testna vrednost = 0					
	t	df	Sig. (2-stranska)	Povprečna vrednost razlik	95% Interval zaupanja razlik	
					Spodnja	Zgornja
q5a	20,560	71	,000	2,66667	2,4080	2,9253
q5b	20,454	71	,000	2,97222	2,6825	3,2620
q5c	20,249	71	,000	2,43056	2,1912	2,6699
q5d	57,103	71	,000	4,29167	4,1418	4,4415
q5e	18,753	71	,000	2,61111	2,3335	2,8887
q5f	17,675	71	,000	2,44444	2,1687	2,7202
q5g	14,628	71	,000	2,12500	1,8353	2,4147
q5h	26,704	71	,000	3,34722	3,0973	3,5972
q5i	28,327	71	,000	3,27778	3,0471	3,5085
q5j	23,057	71	,000	2,73611	2,4995	2,9727
q5k	21,370	71	,000	2,90278	2,6319	3,1736
q5l	21,701	71	,000	2,72222	2,4721	2,9724
q5m	20,665	71	,000	2,48611	2,2462	2,7260
q5n	24,510	71	,000	2,94444	2,7049	3,1840
q5o	25,312	71	,000	3,13889	2,8916	3,3862
q5p	37,504	71	,000	4,05556	3,8399	4,2712
q5r	30,121	71	,000	3,63889	3,3980	3,8798

Tabela 4: Intrinzični motivacijski dejavniki v Španiji (SPSS izračuni)

HIPOTEZA 3 IN HIPOTEZA 4

T-test za en vzorec						
	Testna vrednost = 0					
	t	df	Sig. (2- stranska)	Povprečna vrednost razlik	95% Interval zaupanja razlik	
					Spodnja	Zgornja
q6a	19,123	71	,000	2,84722	2,5503	3,1441
q6b	49,652	71	,000	4,16667	3,9993	4,3340
q6c	47,675	71	,000	4,08333	3,9126	4,2541
q6d	33,043	71	,000	3,56944	3,3541	3,7848
q6e	21,234	71	,000	3,01389	2,7309	3,2969
q6f	23,868	71	,000	3,05556	2,8003	3,3108
q6g	22,123	71	,000	3,00000	2,7296	3,2704
q6h	20,164	71	,000	2,69444	2,4280	2,9609
q6i	21,736	71	,000	3,13889	2,8509	3,4268
q6j	22,201	71	,000	3,16667	2,8823	3,4511
q6k	26,305	71	,000	3,52778	3,2604	3,7952
q6l	21,667	71	,000	3,00000	2,7239	3,2761

Tabela 5: Sodobni načini motiviranja zaposlenih v Sloveniji (SPSS izračuni)

HIPOTEZA 5

T-test za en vzorec						
	Testna vrednost = 0					
	t	df	Sig. (2-stranska)	Povprečna vrednost razlik	95% Interval zaupanja razlik	
					Spodnja	Zgornja
q9a	72,096	179	,000	4,10000	3,9878	4,2122
q9b	113,158	179	,000	4,72222	4,6399	4,8046
q9c	118,739	179	,000	4,73333	4,6547	4,8120
q9d	78,510	179	,000	4,40000	4,2894	4,5106
q9e	61,609	179	,000	4,01667	3,8880	4,1453
q9f	96,708	179	,000	4,53333	4,4408	4,6258
q9g	85,828	179	,000	4,55000	4,4454	4,6546
q9h	51,978	179	,000	3,67778	3,5382	3,8174
q9i	67,639	179	,000	4,00556	3,8887	4,1224
q9j	70,501	179	,000	4,38333	4,2606	4,5060
q9k	80,588	179	,000	4,21111	4,1080	4,3142
q9l	53,586	179	,000	3,76111	3,6226	3,8996
q9m	48,518	179	,000	3,58333	3,4376	3,7291
q9n	48,272	179	,000	3,60000	3,4528	3,7472
q9o	36,495	179	,000	2,86667	2,7117	3,0217
q9p	89,075	179	,000	4,61667	4,5144	4,7189
q9r	98,841	179	,000	4,55556	4,4646	4,6465
q9s	68,798	179	,000	4,36667	4,2414	4,4919
q9t	69,940	179	,000	4,18889	4,0707	4,3071
q9u	70,907	179	,000	4,25000	4,1317	4,3683
q9v	83,737	179	,000	4,35000	4,2475	4,4525
q9x	95,366	179	,000	4,57222	4,4776	4,6668
q9y	62,496	179	,000	3,96667	3,8414	4,0919
q9w	87,667	179	,000	4,38333	4,2847	4,4820
q9z	74,558	179	,000	4,00556	3,8995	4,1116

Tabela 6: Sodobni načini motiviranja zaposlenih v Španiji (SPSS izračuni)

HIPOTEZA 5

T-test za en vzorec						
	Testna vrednost = 0					
	t	df	Sig. (2-stranska)	Povprečna vrednost razlik	95% Interval zaupanja razlik	
					Spodnja	Zgornja
q9a	37,277	71	,000	3,80556	3,6020	4,0091
q9b	44,090	71	,000	4,25000	4,0578	4,4422
q9c	46,695	71	,000	4,37500	4,1882	4,5618
q9d	39,189	71	,000	4,08333	3,8756	4,2911
q9e	37,277	71	,000	3,80556	3,6020	4,0091
q9f	46,794	71	,000	4,30556	4,1221	4,4890
q9g	45,889	71	,000	4,43056	4,2380	4,6231
q9h	32,906	71	,000	3,79167	3,5619	4,0214
q9i	39,022	71	,000	3,91667	3,7165	4,1168
q9j	43,764	71	,000	4,11111	3,9238	4,2984
q9k	42,347	71	,000	3,88889	3,7058	4,0720
q9l	33,219	71	,000	3,62500	3,4074	3,8426
q9m	25,013	71	,000	3,30556	3,0421	3,5691
q9n	35,535	71	,000	3,51389	3,3167	3,7111
q9o	21,369	71	,000	2,69444	2,4430	2,9459
q9p	46,794	71	,000	4,30556	4,1221	4,4890
q9r	50,181	71	,000	4,36111	4,1878	4,5344
q9s	38,895	71	,000	4,11111	3,9004	4,3219
q9t	37,771	71	,000	3,56944	3,3810	3,7579
q9u	43,542	71	,000	4,06944	3,8831	4,2558
q9v	48,077	71	,000	4,18056	4,0072	4,3539
q9x	52,968	71	,000	4,40278	4,2370	4,5685
q9y	33,514	71	,000	3,68056	3,4616	3,8995
q9w	47,001	71	,000	4,11111	3,9367	4,2855
q9z	49,151	71	,000	3,84722	3,6912	4,0033

Tabela 7: Primerjava ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov v izbranih državah (SPSS izračuni – dodatno)

Skupna statistika					
	Slo=1, Spa = 2	Vzorec	Povprečna ocena	Standardni odklon	Standardna napaka razlika
q5a	Slovenija	180	2,9278	1,18194	,08810
q5a	Španija	72	2,6667	1,10058	,12970
q5b	Slovenija	180	2,6056	1,26622	,09438
q5b	Španija	72	2,9722	1,23302	,14531
q5c	Slovenija	180	2,7556	1,18474	,08831
q5c	Španija	72	2,4306	1,01851	,12003
q5d	Slovenija	180	4,3222	,80955	,06034
q5d	Španija	72	4,2917	,63772	,07516
q5e	Slovenija	180	2,9389	1,15871	,08637
q5e	Španija	72	2,6111	1,18150	,13924
q5f	Slovenija	180	2,5556	1,15899	,08639
q5f	Španija	72	2,4444	1,17352	,13830
q5g	Slovenija	180	2,5278	1,41985	,10583
q5g	Španija	72	2,1250	1,23263	,14527
q5h	Slovenija	180	3,4889	1,01105	,07536
q5h	Španija	72	3,3472	1,06361	,12535
q5i	Slovenija	180	3,3278	1,15710	,08625
q5i	Španija	72	3,2778	,98184	,11571
q5j	Slovenija	180	2,5167	1,20277	,08965
q5j	Španija	72	2,7361	1,00692	,11867
q5k	Slovenija	180	2,9889	1,22811	,09154
q5k	Španija	72	2,9028	1,15258	,13583
q5l	Slovenija	180	2,3778	1,02022	,07604
q5l	Španija	72	2,7222	1,06443	,12544
q5m	Slovenija	180	2,5778	1,13332	,08447
q5m	Španija	72	2,4861	1,02081	,12030
q5n	Slovenija	180	3,0833	1,09786	,08183
q5n	Španija	72	2,9444	1,01937	,12013
q5o	Slovenija	180	3,3611	,95580	,07124
q5o	Španija	72	3,1389	1,05224	,12401
q5p	Slovenija	180	4,2000	,88690	,06611
q5p	Španija	72	4,0556	,91757	,10814
q5r	Slovenija	180	3,6000	1,06546	,07941
q5r	Španija	72	3,6389	1,02511	,12081

Tabela 8: Primerjava intrinzičnih motivacijskih dejavnikov v izbranih državah (SPSS izračuni – dodatno)

Skupna statistika					
	Slo=1, Spa = 2	Vzorec	Povprečna ocena	Standardni odklon	Standardna napaka razlika
q6a	Slovenija	180	3,0667	1,25338	,09342
q6a	Španija	72	2,8472	1,26335	,14889
q6b	Slovenija	180	4,4500	,69536	,05183
q6b	Španija	72	4,1667	,71207	,08392
q6c	Slovenija	180	4,3611	,71507	,05330
q6c	Španija	72	4,0833	,72675	,08565
q6d	Slovenija	180	3,7944	,98422	,07336
q6d	Španija	72	3,5694	,91661	,10802
q6e	Slovenija	180	3,2000	1,18369	,08823
q6e	Španija	72	3,0139	1,20437	,14194
q6f	Slovenija	180	3,4111	1,10756	,08255
q6f	Španija	72	3,0556	1,08626	,12802
q6g	Slovenija	180	3,3500	1,14079	,08503
q6g	Španija	72	3,0000	1,15063	,13560
q6h	Slovenija	180	3,1944	1,12908	,08416
q6h	Španija	72	2,6944	1,13384	,13362
q6i	Slovenija	180	3,6333	1,10307	,08222
q6i	Španija	72	3,1389	1,22538	,14441
q6j	Slovenija	180	3,3778	1,23341	,09193
q6j	Španija	72	3,1667	1,21028	,14263
q6k	Slovenija	180	3,6444	1,04973	,07824
q6k	Španija	72	3,5278	1,13798	,13411
q6l	Slovenija	180	3,0833	1,12302	,08370
q6l	Španija	72	3,0000	1,17485	,13846

Tabela 9: Primerjava sodobnih načinov motiviranja v izbranih državah (SPSS izračuni)

HIPOTEZA 6

Skupna statistika					
	Slo=1, Spa = 2	Vzorec	Povprečna ocena	Standardni odklon	Standardna napaka razlika
q9a	Slovenija	180	4,1000	,76297	,05687
q9a	Španija	72	3,8056	,86625	,10209
q9b	Slovenija	180	4,7222	,55988	,04173
q9b	Španija	72	4,2500	,81793	,09639
q9c	Slovenija	180	4,7333	,53482	,03986
q9c	Španija	72	4,3750	,79501	,09369
q9d	Slovenija	180	4,4000	,75191	,05604
q9d	Španija	72	4,0833	,88413	,10420
q9e	Slovenija	180	4,0167	,87469	,06520
q9e	Španija	72	3,8056	,86625	,10209
q9f	Slovenija	180	4,5333	,62891	,04688
q9f	Španija	72	4,3056	,78073	,09201
q9g	Slovenija	180	4,5500	,71124	,05301
q9g	Španija	72	4,4306	,81925	,09655
q9h	Slovenija	180	3,6778	,94930	,07076
q9h	Španija	72	3,7917	,97775	,11523
q9i	Slovenija	180	4,0056	,79451	,05922
q9i	Španija	72	3,9167	,85168	,10037
q9j	Slovenija	180	4,3833	,83415	,06217
q9j	Španija	72	4,1111	,79710	,09394
q9k	Slovenija	180	4,2111	,70107	,05225
q9k	Španija	72	3,8889	,77923	,09183
q9l	Slovenija	180	3,7611	,94167	,07019
q9l	Španija	72	3,6250	,92596	,10912
q9m	Slovenija	180	3,5833	,99088	,07386
q9m	Španija	72	3,3056	1,12135	,13215
q9n	Slovenija	180	3,6000	1,00056	,07458
q9n	Španija	72	3,5139	,83906	,09888
q9o	Slovenija	180	2,8667	1,05386	,07855
q9o	Španija	72	2,6944	1,06993	,12609
q9p	Slovenija	180	4,6167	,69536	,05183
q9p	Španija	72	4,3056	,78073	,09201
q9r	Slovenija	180	4,5556	,61836	,04609
q9r	Španija	72	4,3611	,73744	,08691

se nadaljuje

nadaljevanje

Skupna statistika					
	Slo=1, Spa = 2	Vzorec	Povprečna ocena	Standardni odklon	Standardna napaka razlika
q9s	Slovenija	180	4,3667	,85155	,06347
q9s	Španija	72	4,1111	,89687	,10570
q9t	Slovenija	180	4,1889	,80355	,05989
q9t	Španija	72	3,5694	,80187	,09450
q9u	Slovenija	180	4,2500	,80414	,05994
q9u	Španija	72	4,0694	,79304	,09346
q9v	Slovenija	180	4,3500	,69696	,05195
q9v	Španija	72	4,1806	,73784	,08696
q9x	Slovenija	180	4,5722	,64323	,04794
q9x	Španija	72	4,4028	,70531	,08312
q9y	Slovenija	180	3,9667	,85155	,06347
q9y	Španija	72	3,6806	,93185	,10982
q9w	Slovenija	180	4,3833	,67082	,05000
q9w	Španija	72	4,1111	,74220	,08747
q9z	Slovenija	180	4,0056	,72078	,05372
q9z	Španija	72	3,8472	,66417	,07827

Tabela 10: Primerjava sodobnih načinov motiviranja v izbranih državah t-testi

HIPOTEZA 6

		Leveneov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-stranska)	Povprečna vrednost razlika	Standardna napaka razlik	95% Interval zaupanja razlik	
									Spodnja	Zgornja
q9a	Equal variances assumed	2,536	,113	2,661	250	,008	,29444	,11067	,07648	,51241
q9a	Equal variances not assumed			2,520	117,415	,013	,29444	,11686	,06302	,52587
q9b	Equal variances assumed	19,128	,000	5,260	250	,000	,47222	,08977	,29542	,64902
q9b	Equal variances not assumed			4,496	98,732	,000	,47222	,10504	,26379	,68065
q9c	Equal variances assumed	19,065	,000	4,145	250	,000	,35833	,08644	,18808	,52858
q9c	Equal variances not assumed			3,519	97,761	,001	,35833	,10182	,15627	,56040
q9d	Equal variances assumed	,061	,805	2,868	250	,004	,31667	,11040	,09924	,53410
q9d	Equal variances not assumed			2,677	114,231	,009	,31667	,11831	,08230	,55104
q9e	Equal variances assumed	,067	,796	1,736	250	,084	,21111	,12164	-,02845	,45067
q9e	Equal variances not assumed			1,743	132,012	,084	,21111	,12113	-,02850	,45072
q9f	Equal variances assumed	6,872	,009	2,418	250	,016	,22778	,09420	,04226	,41329
q9f	Equal variances not assumed			2,206	109,709	,029	,22778	,10326	,02313	,43243
q9g	Equal variances assumed	3,551	,061	1,152	250	,250	,11944	,10368	-,08475	,32364
q9g	Equal variances not assumed			1,084	116,079	,280	,11944	,11015	-,09871	,33760
q9h	Equal variances assumed	,603	,438	-,853	250	,394	-,11389	,13351	-,37684	,14906
q9h	Equal variances not assumed			-,842	127,451	,401	-,11389	,13522	-,38145	,15368
q9i	Equal variances assumed	1,816	,179	,786	250	,433	,08889	,11311	-,13388	,31166
q9i	Equal variances not assumed			,763	123,118	,447	,08889	,11654	-,14179	,31957

se nadaljuje

nadaljevanje

		Leveneov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-stranska)	Povprečna vrednost razlika	Standardna napaka razlik	95% Interval zaupanja razlik	
									Spodnja	Zgornja
q9j	Equal variances assumed	1,577	,210	2,370	250	,019	,27222	,11487	,04598	,49846
q9j	Equal variances not assumed			2,417	136,443	,017	,27222	,11265	,04946	,49499
q9k	Equal variances assumed	,014	,904	3,191	250	,002	,32222	,10097	,12335	,52109
q9k	Equal variances not assumed			3,050	119,453	,003	,32222	,10566	,11301	,53143
q9l	Equal variances assumed	,079	,779	1,041	250	,299	,13611	,13069	-,12129	,39351
q9l	Equal variances not assumed			1,049	132,876	,296	,13611	,12975	-,12053	,39275
q9m	Equal variances assumed	1,429	,233	1,935	250	,054	,27778	,14357	-,00499	,56055
q9m	Equal variances not assumed			1,835	117,722	,069	,27778	,15139	-,02202	,57758
q9n	Equal variances assumed	3,798	,052	,645	250	,520	,08611	,13351	-,17684	,34906
q9n	Equal variances not assumed			,695	154,866	,488	,08611	,12385	-,15855	,33077
q9o	Equal variances assumed	,736	,392	1,167	250	,244	,17222	,14759	-,11846	,46291
q9o	Equal variances not assumed			1,159	129,087	,248	,17222	,14856	-,12170	,46615
q9p	Equal variances assumed	4,097	,044	3,096	250	,002	,31111	,10049	,11320	,50902
q9p	Equal variances not assumed			2,946	118,473	,004	,31111	,10560	,10200	,52023
q9r	Equal variances assumed	6,901	,009	2,131	250	,034	,19444	,09125	,01473	,37416
q9r	Equal variances not assumed			1,977	113,008	,051	,19444	,09837	-,00045	,38934
q9s	Equal variances assumed	1,818	,179	2,120	250	,035	,25556	,12057	,01809	,49302
q9s	Equal variances not assumed			2,073	124,990	,040	,25556	,12329	,01155	,49956

se nadaljuje

nadaljevanje

		Leveneov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-stranska)	Povprečna vrednost razlika	Standardna napaka razlik	95% Interval zaupanja razlik	
									Spodnja	Zgornja
q9t	Equal variances assumed	,672	,413	5,532	250	,000	,61944	,11198	,39889	,83999
q9t	Equal variances not assumed			5,537	131,103	,000	,61944	,11188	,39812	,84077
q9u	Equal variances assumed	2,524	,113	1,617	250	,107	,18056	,11169	-,03943	,40054
q9u	Equal variances not assumed			1,626	132,520	,106	,18056	,11103	-,03906	,40017
q9v	Equal variances assumed	,505	,478	1,714	250	,088	,16944	,09884	-,02522	,36411
q9v	Equal variances not assumed			1,673	124,438	,097	,16944	,10129	-,03103	,36992
q9x	Equal variances assumed	1,406	,237	1,837	250	,067	,16944	,09224	-,01221	,35110
q9x	Equal variances not assumed			1,766	120,797	,080	,16944	,09596	-,02053	,35942
q9y	Equal variances assumed	3,095	,080	2,345	250	,020	,28611	,12203	,04578	,52644
q9y	Equal variances not assumed			2,256	120,999	,026	,28611	,12684	,03499	,53723
q9w	Equal variances assumed	,020	,886	2,822	250	,005	,27222	,09647	,08222	,46222
q9w	Equal variances not assumed			2,702	119,903	,008	,27222	,10075	,07274	,47170
q9z	Equal variances assumed	,000	,986	1,610	250	,109	,15833	,09833	-,03533	,35199
q9z	Equal variances not assumed			1,668	141,221	,098	,15833	,09494	-,02935	,34601