

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NAGRADE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**

Ljubljana, april 2004

STAŠA KRSTIĆ FLORJANIČ

## IZJAVA

Študentka Staša Krstić Florjanič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisla pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5. 4. 2004

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>                                                      | <b>1</b>  |
| <b>1.1 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA .....</b>                         | <b>3</b>  |
| <b>1.2 METODE DELA .....</b>                                              | <b>5</b>  |
| <b>2. MOTIVACIJA .....</b>                                                | <b>6</b>  |
| <b>2.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE .....</b>                                     | <b>7</b>  |
| <b>2.1.1 Motivacijske teorije potreb.....</b>                             | <b>8</b>  |
| 2.1.1.1 Teorija A. Maslowa .....                                          | 8         |
| 2.1.1.2 Adelferjeva teorija ali ERG teorija .....                         | 11        |
| 2.1.1.3 Murrayeva teorija motivacije .....                                | 11        |
| 2.1.1.4 Herzbergova teorija motivacije .....                              | 12        |
| 2.1.1.5 McClellandova teorija .....                                       | 13        |
| <b>2.1.2 Procesne teorije .....</b>                                       | <b>14</b> |
| 2.1.2.1 Teorija cilja .....                                               | 14        |
| 2.1.2.2 Skinnerjeva teorija okrepitve .....                               | 15        |
| 2.1.2.3 Teorija pričakovanja .....                                        | 16        |
| 2.1.2.4 Teorija enakosti .....                                            | 17        |
| 2.1.2.5 Teorija socialnega učenja .....                                   | 19        |
| <b>2.1.3 Notranja in zunanja motivacija .....</b>                         | <b>20</b> |
| <b>2.1.4 Porter-Lawlerjev model motivacije .....</b>                      | <b>20</b> |
| <b>3. NAGRAJEVANJE .....</b>                                              | <b>22</b> |
| <b>3.1 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA .....</b>                              | <b>23</b> |
| <b>3.2 PSIHOLOŠKA POGODBA .....</b>                                       | <b>25</b> |
| <b>3.3 VRSTE NAGRAD .....</b>                                             | <b>26</b> |
| 3.3.1 Notranje in zunanje nagrade .....                                   | 26        |
| 3.3.2 Finančne nagrade .....                                              | 26        |
| 3.3.3 Nefinančne nagrade .....                                            | 28        |
| 3.3.4 Formalne in neformalne nagrade .....                                | 30        |
| <b>3.4 MERILA NAGRAJEVANJA .....</b>                                      | <b>32</b> |
| <b>3.5 NAGRADE IN MOTIVACIJA .....</b>                                    | <b>32</b> |
| <b>3.5.1 Finančne nagrade in motivacija .....</b>                         | <b>33</b> |
| 3.5.1.1 Plačilo za uspešnost .....                                        | 36        |
| 3.5.1.1.1 Plačilo za uspešnost posameznika .....                          | 39        |
| 3.5.1.1.2 Plačilo za uspešnost skupine .....                              | 40        |
| <b>3.5.2 Nefinančne nagrade in motivacija .....</b>                       | <b>44</b> |
| <b>3.5.3 Notranje nagrade in motivacija .....</b>                         | <b>44</b> |
| <b>3.5.4 Zunanje nagrade in motivacija .....</b>                          | <b>45</b> |
| <b>3.6 ZNAČILNOSTI UČINKOVITEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA .....</b>            | <b>47</b> |
| <b>4. EMPIRIČNA RAZISKAVA O NAGRADAH IN MOTIVACIJI .....</b>              | <b>49</b> |
| <b>4.1 OPREDELITEV PREDMETA RAZISKAVE IN CILJI RAZISKAVE .....</b>        | <b>50</b> |
| <b>4.2 PREDSTAVITEV SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU 'SONCE' .</b> | <b>51</b> |
| <b>4.3 METODOLOGIJA .....</b>                                             | <b>53</b> |
| 4.3.1 Sestava in struktura vprašalnika .....                              | 54        |

|       |                                                                                  |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.2 | Izbor metode zbiranja podatkov .....                                             | 55 |
| 4.3.3 | Opis vzorca.....                                                                 | 55 |
| 4.3.4 | Izvedba raziskave .....                                                          | 57 |
| 4.3.5 | Obdelava podatkov.....                                                           | 57 |
| 5.    | REZULTATI RAZISKAVE O NAGRADAH IN MOTIVACIJI .....                               | 58 |
| 5.1   | DEJAVNIKI DELA IN NAGRADE .....                                                  | 58 |
| 5.1.1 | Pomembnost dejavnikov dela .....                                                 | 58 |
| 5.1.2 | Vzpodbudnost dejavnikov dela .....                                               | 62 |
| 5.1.3 | Managerjeve ocene pomembnosti dejavnikov dela in nagrad za njihove delavce ..... | 65 |
| 5.1.4 | Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade .....                             | 69 |
| 5.1.5 | Motivacijska moč denarne nagrade in tarifni razredi.....                         | 72 |
| 5.1.6 | Motivacijska moč denarne nagrade in zadovoljstvo z življenjskim standardom.....  | 72 |
| 5.1.7 | Motivacijska moč denarne nagrade in tip gospodinjstva.....                       | 73 |
| 5.2   | ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z DEJAVNIKI DELA.....                                    | 74 |
| 5.3   | ZNAČILNOSTI SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA .....                                   | 76 |
| 5.4   | PREDLOGI ZAPOSLENIH.....                                                         | 80 |
| 5.5   | UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA POVEČANJE UČINKOVITOSTI SISTEMA NAGRAJEVANJA.....      | 81 |
| 6.    | SKLEP .....                                                                      | 87 |
|       | LITERATURA .....                                                                 | 90 |
|       | VIRI .....                                                                       | 93 |
|       | SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV                                                          |    |
|       | SEZNAM SPREMENLJIVK                                                              |    |
|       | PRILOGE                                                                          |    |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Proporcionalno stratificirano vzorčenje .....                                           | 55 |
| Tabela 2: Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov dela.....                                        | 59 |
| Tabela 3: Povprečne ocene vzpodbudnosti dejavnikov dela.....                                      | 63 |
| Tabela 4: Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov dela za delavce, kot jih ocenjujejo managerji .. | 66 |
| Tabela 5: Povprečne ocene vzpodbudnosti nagrad za delavce, kot jih ocenjujejo managerji.....      | 68 |
| Tabela 6: Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za dodatno vloženi trud .....            | 70 |
| Tabela 7: Zadovoljstvo delavcev z dejavniki dela .....                                            | 74 |
| Tabela 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami.....                                             | 76 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Maslowa hierarhija potreb .....                                                                                                                                                                       | 9  |
| Slika 2: Porter-Lawlerjev model motivacije .....                                                                                                                                                               | 21 |
| Slika 3: Osnovni model plač in nagrajevanja.....                                                                                                                                                               | 24 |
| Slika 4: Struktura plač v podjetju .....                                                                                                                                                                       | 27 |
| Slika 5: Shema nagrad.....                                                                                                                                                                                     | 31 |
| Slika 6: Prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plače z uspešnostjo.....                                                                                                                       | 40 |
| Slika 7: Prednosti in slabosti programa delitve prihrankov .....                                                                                                                                               | 41 |
| Slika 8: Prednosti in slabosti programov delitve dobička .....                                                                                                                                                 | 42 |
| Slika 9: Prednosti in slabosti programov delitve uspeha.....                                                                                                                                                   | 43 |
| Slika 10: Obogatitev dela .....                                                                                                                                                                                | 45 |
| Slika 11: Struktura vzorca po tarifnih razredih, primerjava prvotno zastavljene strukture vzorca pri<br>proporcionalnem stratificiranem vzorčenju s končno strukturo vzorca, na podlagi vrnjenih<br>anket..... | 56 |
| Slika 12: Pomembnost dejavnikov dela .....                                                                                                                                                                     | 59 |
| Slika 13: Prioritetna lestvica dejavnikov dela .....                                                                                                                                                           | 61 |
| Slika 14: Vzpodbudnost dejavnikov dela.....                                                                                                                                                                    | 63 |
| Slika 15: Lestvica najvzpodbudnejših dejavnikov dela .....                                                                                                                                                     | 64 |
| Slika 16: Primerjava managerjevih povprečnih ocen z dejanskimi povprečnimi ocenami pomembnosti<br>dejavnikov dela zaposlenih .....                                                                             | 66 |
| Slika 17: Prioritetna lestvica dejavnikov dela za zaposlene, kot jo ocenjujejo managerji .....                                                                                                                 | 67 |
| Slika 18: Vzpodbudnost nagrad, primerjava ocen managerjev z ocenami delavcev.....                                                                                                                              | 68 |
| Slika 19: Lestvica najvzpodbudnejših nagrad za zaposlene, kot jo ocenjujejo managerji .....                                                                                                                    | 69 |
| Slika 20: Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za dodatno vloženi trud .....                                                                                                                         | 70 |
| Slika 21: Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za dodatno vloženi trud znotraj tarifnih<br>razredov .....                                                                                            | 71 |
| Slika 22: Zadovoljstvo z dejavniki dela .....                                                                                                                                                                  | 75 |
| Slika 23: (Ne)zadovoljstvo z obsegom odgovornosti.....                                                                                                                                                         | 75 |
| Slika 24: Enakost nagrad za vloženi trud v primerjavi z nagradami za isto delovno mesto v podjetju                                                                                                             | 79 |
| Slika 25: Enakost nagrad za vloženi trud v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi .....                                                                                                                   | 79 |
| Slika 26: Enakost nagrad v primerjavi z drugimi delovnimi mesti v podjetju .....                                                                                                                               | 80 |

# 1. UVOD

Razmišljanje, da sta kapital in vrhunska tehnologija glavna načina za doseganje konkurenčnosti, danes vse bolj izgublja na pomenu. Podjetja iščejo konkurenčne prednosti na drugih področjih, med katerimi je vse bolj v ospredju področje ravnanja z ljudmi pri delu. To je dejavnik, ki pomembno vpliva na sposobnost podjetja, da se ustrezno odzove na konkurenčne izzive. Usposobljeni in motivirani zaposleni so eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja, zato motiviranje predstavlja v poslovnem svetu eno najbolj kompleksnih nalog managementa.

Sistemi motiviranja in nagrajevanja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Podjetja uporabljajo nagrade, da bi z njimi privabila dober kader in ga zadržala, predvsem pa naj bi nagrade motivirale zaposlene k večji zavzetosti za delo in posledično tudi večji storilnosti. Podjetje tako oblikuje sistem nagrajevanja, da bi z njim doseglo želeno vedenje zaposlenih, ki je potrebno za doseganje ciljev podjetja. Obenem pa je to področje tudi zelo občutljivo zaradi številnih potencialnih konfliktov, ki nastopajo med zaposlenimi na eni in managementom na drugi strani. Le-ti so posledica neusklajenosti ciljev in strategije podjetja s cilji in potrebami zaposlenih. Eden pomembnih ciljev podjetja so namreč tudi relativno nizki stroški dela, zaposleni pa si v nasprotju s tem vselej želijo višjo plačo.

Izboljšati razumevanje, kako nagrade vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi, je že dolgo cilj strokovnjakov s področja organizacijskega vedenja. Problem motiviranja zaposlenih so poskušale osvetliti že številne teorije, ki so bolj ali manj potrjene s strani raziskav. V prvo skupino sodijo vsebinske motivacijske teorije: Maslowa, Murraya, Alderferja, McClellanda in Herzberga<sup>1</sup>. Le-te temeljijo na ugotovitvi, da je posameznik pripravljen vložiti napor za doseg nekega cilja, ker mu bo le-ta pomagal zadovoljiti njegove potrebe. Gonilna sila je v tem primeru osebni interes. Kadar potrebe niso zadovoljene, posameznik čuti potrebo po določenem vedenju, ki naj bi mu pomagalo to potrebo zadovoljiti.

Druga skupina motivacijskih teorij so procesne teorije: teorija okrepitve, Vroomova teorija pričakovanj, teorija enakosti, teorija cilja. Procesne teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo vedenje posameznika<sup>2</sup>. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja. Vsebinske in procesne teorije je moč integrirati v širši okvir, kot sta to naredila Lyman Porter in Edward E. Lawler v svojem motivacijskem modelu. Model vključuje precej elementov zgoraj navedenih teorij, kar kaže na pomembnost in kompatibilnost prispevkov posameznih teorij, ki se v veliki meri dopolnjujejo.

Teorija pričakovanja, kot tudi njena razširitev v obliki Porter-Lawlerjevega modela implicirata, da je pri zagotavljanju ustrezne motivacije zaposlenih ključnega pomena učinkovit sistem nagrajevanja. Pri tem je sistem nagrajevanja potrebno prilagoditi

---

<sup>1</sup> Več o tem glej poglavje 2.1.1.

<sup>2</sup> Več o tem glej poglavje 2.1.2.

značilnostim podjetja in zaposlenim. Nagrade morajo biti pravične, vidne, prilagajati se morajo spremembam uspešnosti zaposlenega, poleg tega za podjetje ne smejo predstavljati previsokih stroškov, predvsem pa morajo zaposlenim predstavljati neko vrednost. Preden podjetje delavcu ponudi nagrado, mora namreč ugotoviti, kaj ga motivira in kakšno vrednost pripisuje posameznim nagradam. Tako je eden poglavitnih problemov, s katerim se soočajo strokovnjaki, ravno vrednost, ki jo posameznik pripisuje določeni nagradi. Le-ta je odvisna od potreb in ciljev posameznika in se lahko močno in hitro spreminja skozi čas. Poizkusi povečanja motiviranosti delavcev so tako brezplodni, če so managerjeve domneve glede potreb in ciljev zaposlenih napačne. Tako je zaradi nešteti raznih človeških lastnosti, zahtev delovnih mest in okolja, naloga oblikovanja učinkovitega sistema nagrajevanja, ki bi bil podjetju v korist, hkrati pa bi v zaposlenih vzbujal zadovoljstvo in motivacijo za delo, zelo težak in kompleksen podvig.

Denar je v naši potrošniško usmerjeni družbi eden najpomembnejših motivatorjev, kar potrjujejo tudi rezultati raziskav v Sloveniji (Lipičnik, Zupan, 1997, str. 581), ki kažejo, da je zaposlenim v Sloveniji med različnimi dejavniki dela še vedno najpomembnejša dobra plača. Pri tem je potrebno ločiti med fiksno plačo, ki sama po sebi ne deluje motivacijsko, in variabilnim delom plače, t. i. stimulacijo, ki je odvisna od uspešnosti posameznika in ima zato določeno motivacijsko moč.

Že Herzberg (Hersey and Blanchard, 1988, str. 64) je plačo zaposlenih uvrstil med higienike, ki naj ne bi imeli motivacijske moči. Po njegovi teoriji naj bi prisotnost higienikov zgolj preprečevala padec storilnosti delavcev, oziroma vzdrževala (zato se tudi imenujejo '*maintenance factors*') obstoječo raven storilnosti, zato pa naj bi njihova odsotnost povzročala nezadovoljstvo pri delavcih. Ravno tako Milkovich (1996, str. 302) poudarja, da ima motivacijsko moč zgolj variabilni del plače, ki mora biti odvisen od uspešnosti zaposlenega.

Tudi po Maslowu (1954, str. 63–106) je motivacijska moč denarne nagrade omejena. Teorija Maslowa temelji na principu hierarhije potreb, ki si od nižje k višji stopnji sledijo v naslednjem zaporedju: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, socialne potrebe po pripadnosti in ljubezni, potreba po spoštovanju, statusu in potreba po samouresničitvi. Sprva človek teži, da bi zadovoljil potrebe nižjega reda, kot so fiziološke potrebe, in nato potrebo po varnosti. Denar je v tem primeru sredstvo, ki je nujno potrebno za zadovoljitev potreb nižjega reda, torej osnovnih življenjskih potreb po hrani, prebivališču. Če so te potrebe slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč. Z večanjem stopnje zadovoljenosti omenjenih potreb pa pridejo v ospredje druge, višje potrebe. Pri tem je pomembno poudariti, da zadovoljena potreba po Maslowu nima več motivacijske moči, zato bi se tudi motivacijska moč denarne nagrade morala zmanjšati. Vendar pa je tudi potrebe višjega reda do določene mere možno zadovoljiti z denarjem, saj nekaterim denarna nagrada pomeni spoštovanje, drugim predstavlja sinonim za dosežke. Tudi potrebo po samouresničitvi je mogoče zadovoljiti s pomočjo denarja, saj nam le-ta lahko omogoči določene aktivnosti zunaj delovnega časa, ki to potrebo neposredno zadovoljujejo. Sklenemo lahko, da se za motivom denarja lahko skrivajo

potrebe iz različnih ravni Maslowe hierarhije. Druga pomembna predpostavka Maslowe teorije pravi, da motivacijska moč potrebe upada z večanjem stopnje njene zadovoljenosti. V skladu s tem bi morala biti tudi motivacijska moč denarja omejena, saj bi z napredovanjem, večjimi denarnimi nagradami in višjo plačo, ki bi vse bolj zadovoljevala omenjene potrebe, moral tudi denar postajati s stališča zaposlenega vse manj pomembna nagrada.

Teorija pričakovanja implicira, da so denarne nagrade močni motivatorji, vendar pa morajo biti za ustrezno motiviranost posameznika, s pomočjo denarne nagrade, zadovoljeni tudi naslednji pogoji: posameznik mora videti povezavo med svojim vedenjem in nagrado kot vzročno-posledično (instrumentalnost), mora se čutiti sposobnega, da bo nalogo lahko izpeljal in nato dobil obljubljeno nagrado (pričakovanje) in nenazadnje, nagrada mora biti ustrezno visoka, da si jo bo posameznik želel (valenca). Nekateri avtorji navajajo, da mora biti nagrada za uspešnost enaka 10–15 % osnove plače, če želimo, da bi imela pozitiven vpliv na storilnost posameznika. To pomeni, da so povišanja plače zaradi uspešnosti za 4–5 odstotkov osnove nezadostna, da bi lahko z njimi spremenili posameznikovo vedenje (Lawson, 2000, str. 305).

Pomembno se je tudi zavedati, da denar ni edini in vselej najboljši motivator. Kljub širokemu spektru potreb, ki jih je možno zadovoljiti z denarjem, je veliko tudi takšnih, ki jih denar ne more zadovoljiti. Tako je lahko nagrada, ki ustrezno motivira zaposlene, tudi večja odgovornost in avtonomnost pri delu, zanimivo delo, pohvala, dobri medosebni odnosi. Zato managerji pri motiviranju svojih zaposlenih ne bi smeli podcenjevati nefinančnih oblik nagrajevanja.

Ravno tako velja poudariti, da ljudi ni možno dolgoročno motivirati od zunaj, z ekstrinzičnimi nagradami (finančnimi in nefinančnimi), ter da je potrebno prispevati k delovnim pogojem, v katerih bodo zaposleni motivirani od znotraj. Guzzo (1979) in Pinder (1977) namreč poudarjata, da so notranje nagrade bolj učinkovite in dalj časa delujejo motivacijsko kot zunanje (Cohen, 1992, str. 194).

## **1.1 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA**

Namen mojega magistrskega dela je, na podlagi pregleda pomembnih teoretičnih prispevkov s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih, prikazati kompleksnost problema motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter empirično preveriti nekatera teoretična spoznanja. Nagrade sem predstavila z vidika različnih motivacijskih teorij in izpostavila njihov pomen za motivacijo zaposlenih. Nato sem pomembnost in motivacijsko moč nagrad ter določena spoznanja, do katerih sem prišla s preučevanjem teorije, preverila tudi empirično na primeru slovenskega podjetja, ki je želelo ostati anonimno, zato sem ga poimenovala podjetje 'Sonce'. S pomočjo raziskave sem ugotavljala višino denarne nagrade v podjetju 'Sonce', ki še zadovoljuje pogoj valence, usklajenost sistema nagrajevanja s potrebami zaposlenih, vrednostne lestvice nagrad zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh in jih med sabo primerjala.



Pri svoji raziskovalni nalogi sem si tako zastavila naslednje cilje:

- Ugotoviti, kolikšna mora biti vrednost denarne nagrade, da bi le-ta imela ustrezno motivacijsko moč? Armstrong in Murlis (1994, v Lawson, 2000, str. 305) navajata, da si zaposleni zaslužijo in tudi pričakujejo nagrado za uspešnost v vrednosti od 5 do 10 odstotkov njihove plače, odvisno od njihovega vložka in uspešnosti. Povišanja plače za uspešnost, ki bi bila manjša od 3 odstotkov osnove, nimajo pravega učinka.
- Ugotoviti, kako se spreminja pomembnost denarne nagrade s premiki po organizacijski hierarhični lestvici. V skladu s predpostavko teorije Maslowa naj bi s povečano zadovoljenostjo osnovnih življenjskih potreb, moč denarja kot motivatorja upadala, tako bi s premiki navzgor po hierarhični lestvici (kar naj bi predstavljalo boljše zadovoljene potrebe zaradi večjih denarnih nagrad) v ospredje prišle druge potrebe po dosežkih, osebni rasti, pomembnost denarne nagrade pa bi se morala zmanjšati. Številne raziskave so namreč pokazale, da različne skupine delavcev dajejo posameznim motivacijskim dejavnikom različno težo. Tako naj bi direktorji pri nas dajali plačo kot motiv šele na četrto mesto (Uhan, 1989, str. 198–199). Zato pa je plača najpomembnejši motiv za delo delavcem, ki jih lahko razvrstimo v tri skupine: mladi, ki si ustvarjajo družino, delavci z najnižjimi zaslužki in t. i. materialisti (Uhan, 1995, str. 174).
- Mnoga slovenska podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ali pa je sistem slabo razdelan in zastarel, zato je bil namen naloge tudi ugotoviti usklajenost nagrad, ki jih managerji ponujajo svojim zaposlenim, z željami, potrebami in pričakovanji zaposlenih. Motivacija zaposlenih je namreč v skladu s teorijo pričakovanja optimalna, ko nagrade s stališča zaposlenih zadovoljujejo njihove individualne potrebe. Empirično sem preverila na primeru podjetja 'Sonce', ali je managerjev pogled na to, kaj zaposlene motivira, česa si želijo in pričakujejo od sistema nagrajevanja, usklajen z dejanskim delavčevim vrednostnim sistemom nagrad in njihovo motivacijsko močjo.
- Ugotoviti pomembnost nefinančnih tako ekstrinzičnih kot tudi intrinzičnih nagrad kot motivacijskih dejavnikov.
- Podala sem tudi predloge za povečanje motivacijske moči sistema nagrajevanja.

## 1.2 METODE DELA

Magistrsko delo je v grobem razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični. Teoretični del je namenjen predstavitvi teorije motivacije in sistema nagrajevanja. Tako sem v drugem poglavju najprej predstavila pomembne predstavnike motivacijskih teorij potreb in procesnih teorij ter prispevke posameznih teorij združila v predstavitvi Porter-Lawlerjevega modela. V tretjem poglavju sledi predstavitev sistema nagrajevanja, psihološke pogodbe in klasifikacija nagrad. Posebej sem predstavila posamezne skupine nagrad, in sicer finančne in nefinančne nagrade ter notranje in zunanje. V nadaljevanju sem posamezne skupine nagrad osvetlila s stališča različnih motivacijskih teorij in na ta način predstavila motivacijski pomen posameznih nagrad. Pri finančnih nagradah sem posebno poglavje namenila predstavitvi različnih programov plačil po uspešnosti.

Drugi del naloge je namenjen empiričnemu preverjanju nekaterih spoznanj, do katerih sem prišla v teoretičnem delu naloge. S pomočjo raziskave sem namreč ugotavljala pomembnost določenih nagrad in preverjala veljavnost zastavljenih hipotez. V četrtem poglavju sem najprej opredelila predmet in cilje svoje raziskave ter metodologijo. Predstavila sem vsebino, zasnovo vprašalnika ter način izvedbe raziskave in v petem poglavju podala rezultate. Predstavila sem prioritete dejavnikov dela in nagrad za zaposlene v podjetju in jih nato primerjala z ocenami managerjev. Preverila sem, ali je motivacijska moč denarne nagrade odvisna od višine plače in od zadovoljstva z življenjskim standardom, ter če obstaja povezava med motivacijsko močjo nagrad in tipom gospodinjstva. V nadaljevanju sem ugotavljala zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki dela in na podlagi podatkov, pridobljenih z anketo, tudi predstavila značilnosti sistema plač in nagrajevanja v podjetju. Podala sem tudi predloge zaposlenih ter na koncu svoje ugotovitve in predloge.

Glede na to, da je tema za podjetja precej občutljiva in bi bilo težko pridobiti ustrezno velik vzorec podjetij, ki bi bila pripravljena sodelovati, sem analizo opravila na podatkih podjetja 'Sonce'. Raziskovalni instrument je vprašalnik z vprašanji o nagradah in motivaciji zaposlenih, v katerega so bile vključene različne oblike vprašanj: vprašanja z večimi možnimi odgovori, trditve, ki se ocenjujejo s petstopenjsko Likertovo lestvico, vprašanja z lestvico na osnovi rangiranja ter ključna demografska vprašanja. Vprašalnik, namenjen managerjem, je imel še dodatna vprašanja, s pomočjo katerih sem ugotavljala njihov pogled na sistem nagrajevanja in motiviranja ter njihovo dožemanje vrednostne lestvice nagrad zaposlenih. Na ta način sem želela ugotoviti, ali managerji dobro poznajo vrednostno lestvico nagrad svojih zaposlenih, ali torej vedo, kaj zaposlenim ponuditi, da bi jih ustrezno motivirali. Vrnjene ankete sem obdelala s pomočjo statističnih paketov *SPSS for Windows 10.0* ter *Microsoft Excel*.

## 2. MOTIVACIJA

Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi oz. motivaciji za delo. Slednja je odvisna od moči motivov posameznika. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem (Hersey in Blanchard, 1988, str.19).

Izraz motivacija izvira iz latinske besede 'movere' in pomeni gibati se. Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenem obnašanju. Po Sangu (2001) je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Je kompleksna moč, ki sproža naša dejanja, skrita sila za posledičnim vedenjem, ki ima lahko več motivov. Ključ do motivacije vsakega posameznika je v razumevanju motivov, ki se skrivajo za dejanji. Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika privedle do določene aktivnosti, bi si znali razložiti njegovo vedenje, hkrati pa bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, tako da bi ustvarili vse potrebne okoliščine.

Na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998, str. 162, 163) poudarja naslednje:

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

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

Obstaja veliko definicij motivacije za delo, vendar pa so vsem skupni trije elementi. Motivacija sproža v posamezniku energijo za aktivnost, usmerja in ohranja določeno vedenje (Steers in Porter, 1983, str. 5–8).

1. Najbolj osnovna komponenta motivacije je dejstvo, da v posamezniku *sproži energijo* in ga spodbudi k določeni aktivnosti in načinu vedenja. Ljudje, ki so motivirani, imajo potrebo po določeni aktivnosti, medtem ko ljudje, ki niso motivirani, te nuje ne čutijo. Tako se brez motivacije ljudje ne bi lotevali in opravljali nikakršnega dela.
2. Naslednja komponenta motivacije je *usmerjenost*, kar pomeni, da ima motivirano vedenje nek namen, usmerjeno je k doseganju določenega cilja. Motivirani ljudje vedo, kaj želijo doseči in se obnašajo na način, ki naj bi jim v skladu z njihovim prepričanjem pomagal doseči njihove cilje.
3. *Ohranjanje* določenega vedenja je tretja komponenta motivacije in pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri naporih za doseganje ciljev. Močno motivirani ljudje bodo tako

dlje vztrajali pri svojem vedenju, ki je usmerjeno k nekem določenem cilju kot ljudje, ki so manj motivirani. To seveda ne pomeni, da bo močno motivirana oseba vztrajala pri določenem vedenju, čeprav le-to ni učinkovito. Ravno nasprotno, takšna oseba je še bolj pripravljena preizkusiti učinkovitost novih pristopov za rešitev problema, medtem ko bo manj motivirana oseba po neuspehu najverjetneje odnehala.

V skladu z zgoraj navedeno definicijo motivacije je tudi splošni model motivacijskega procesa, ki ga Saal in Knight (1988, str. 256, 257) povzemata po avtorjema Dunette in Kirchner (1965). Vir motivacije opisujeta kot stanje neravnovesja. Posameznik ima namreč vrsto različno močnih potreb, želja in pričakovanj. Ko se potreba pojavi, vzbudi v posamezniku občutek neravnovesja, ki ga le-ta želi zmanjšati. Tu nastopi prva komponenta motivacije, ki posameznika napolni z energijo za delovanje. Obenem posameznik pričakuje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja, na primer do zadovoljitve potrebe. To pričakovanje pojasnjuje drugo komponento motivacije, usmerjenost k cilju. Posameznikovo vedenje se po modelu nadaljuje s pomočjo povratnih informacij. Delavec se tako odloči za določen način vedenja z namenom, da bi dosegel cilj, tj. zmanjšanje notranjega neravnovesja. Medtem ko opazuje rezultate svojega vedenja, bodisi direktno bodisi s pomočjo eksterno pridobljenih povratnih informacij, lahko presodi, ali se bliža svojemu cilju. Glede na to presojo se posameznik odloči za ohranjanje določenega vedenja ali pa za spremembo načina vedenja (Steers in Porter, 1987, str. 6).

## **2.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Poglavje je namenjeno pregledu poglavitnih pristopov, ki poskušajo razložiti vedenje zaposlenih. Opis teorij povzemam po avtorjih Vecchio (1988, str. 168–192) ter Steers in Porter (1987, str. 8–133). Predstavitvi najbolj zgodnjih teorij motivacije bo sledil pregled vsebinskih teorij in nato procesnih teorij motivacije, posebej bom obravnavala tudi notranjo in zunanjo motivacijo. Sledila bo predstavitev Porter–Lawler-jevega motivacijskega modela, ki je uspel integrirati vsebinske in procesne teorije v širši okvir. Z modelom, ki vključuje precej elementov predstavljenih teorij, želim poudariti pomembnost in kompatibilnost prispevkov posameznih teorij, ki se v veliki meri dopolnjujejo.

### **Hedonizem**

Večina psiholoških teorij motivacije, tako zgodnje kot tudi sodobne, izhaja iz principa hedonizma. Filozofa Jeremy Bentham in John Stuart Mill sta posameznikovo vedenje razlagala s principom hedonizma, ki pravi, da posamezniki iščejo zadovoljstvo in se poskušajo izogniti bolečini. Bentham je trdil, da posameznik izbira med različnimi aktivnostmi, na podlagi tehtanja prednosti in slabosti posameznih načinov vedenja. Princip hedonizma pa je preveč splošen, da bi lahko z njim obrazložili vedenje delavcev. Pristop je učinkovit pri pojasnjevanju vedenja potem, ko je aktivnost že izvedena. Tako lahko vsako

vedenje obrazložimo s hedonizmom, ko odkrijemo vir zadovoljstva in bolečine, ne moremo pa vedenja napovedati (Vecchio, 1988, str. 168, 169).

## **Teorija instinktov**

V obdobju 1890–1920 so bila popularna pisanja Williama Jamesa in Sigmunda Freuda, ki sta trdila, da so nagoni tisti, ki v večji meri določijo posameznikovo interpretacijo in reakcijo na določeno situacijo. Freud je tudi poudarjal pomembnost nezavestnih motivov, saj se posameznik včasih ne zaveda vseh svojih želja in potreb. Seznam predlaganih instinktov, ki naj bi bili v ozadju človekovega vedenja, je kmalu dosegel številko šest tisoč, med drugimi je vseboval potrebe, kot so: avtonomnost, red, igra, seks. Vendar pa, tako kot hedonizem, lahko z instinkti pojasnujemo dejanja šele potem, ko se že zgodijo (Vecchio, 1988, str. 169).

### **2.1.1 Motivacijske teorije potreb**

Motivacijske teorije potreb temeljijo na ugotovitvi, da je posameznik pripravljen vložiti napor za doseg nekega cilja, ker mu bo le-ta pomagal zadovoljiti njegove potrebe. Gonilna sila je v tem primeru osebni interes. Ko potrebe niso zadovoljene, posameznik čuti potrebo po določenem vedenju, ki naj bi mu pomagalo to potrebo zadovoljiti. Cilj motiviranega vedenja je tako zadovoljitev potrebe, kar naj bi ponovno vzpostavilo ravnovesje.

#### **2.1.1.1 Teorija A. Maslowa**

Abraham Maslow (1954, str. 63–106) je svoj pogled na motivacijo osnoval na podlagi svojega dela kliničnega psihologa. Človekove potrebe naj bi bile razporejene v hierarhijo glede na njihovo relativno pomembnost, prepotentnost. Razvrstil jih je hierarhično v potrebe nižjega reda:

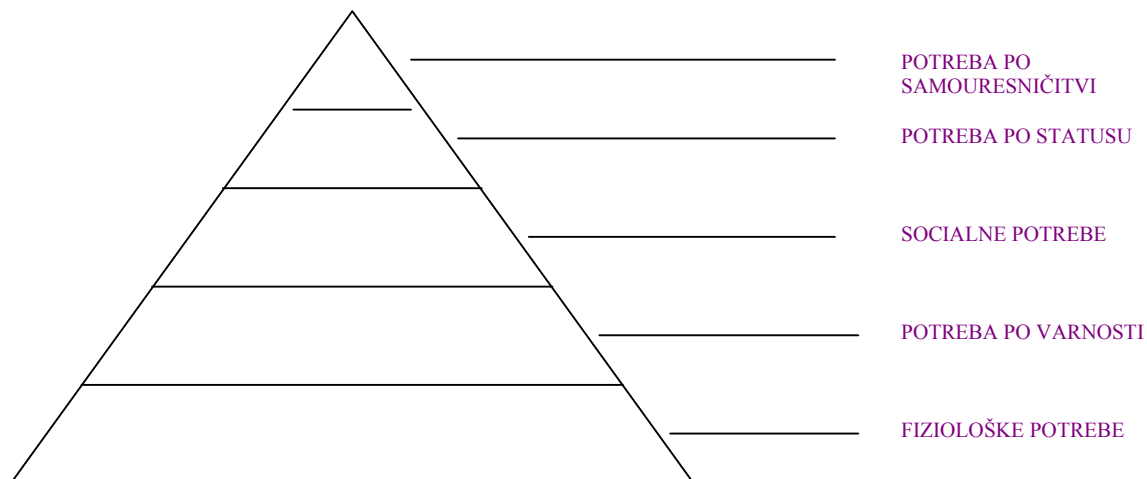
1. fiziološke potrebe: hrana, spanje, dihanje,
2. potreba po varnosti: varnost zaposlitve, ustrezni delovni pogoji,
3. socialne potrebe po pripadnosti in ljubezni, po stikih, komunikaciji,

in v potrebe višjega reda:

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

Maslow je v svojem zgodnjem delu (1954) omenjal še dve potrebi, in sicer kognitivne potrebe, potrebe po znanju in razumevanju in estetske potrebe, ki pomenijo potrebo posameznika po lepem, ki pa nista vključeni v njegovi hierarhiji potreb.

Slika 1: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Steers M. Richard & Lyman W. Porter: *Motivation and Work Behavior. Fourth Edition.* New York: McGraw-Hill Book Company, 1987, str. 52.

### ***Fiziološke potrebe***

Fiziološke potrebe so po Maslowu najmočnejše. V ekstremnem primeru človeka, ki nima zadovoljene nobene od potreb, njegova motivacija izhaja iz želje po zadovoljitvi fizioloških potreb. Oseba, ki nima hrane, varnosti, ljubezni in ugleda, bo želela najprej zadovoljiti potrebo po hrani. V tem primeru so druge potrebe za posameznika neobstoječe, oziroma so potisnjene v ozadje. Ko posameznik uspe zadovoljiti fiziološke potrebe, le-te ne determinirajo več njegovega vedenja. Še vedno obstajajo kot potencialne potrebe, ki lahko privrejo na dan, če so ogrožene in zopet dominirajo nad drugimi potrebami. Drugače pa zadovoljena želja po Maslowu ni več želja. Prevlado nad vedenjem zato prevzamejo višje potrebe, ki še niso zadovoljene.

### ***Potreba po varnosti***

Potreba po varnosti pride do izraza, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Tudi v tem primeru je glavno gibalno posameznikovih aktivnosti zadovoljitev potrebe po varnosti, vse ostalo se mu zdi manj pomembno, lahko celo podcenjuje pomembnost fizioloških potreb, ker so le-te zadovoljene. Potreba po varnosti se v določeni meri izraža tudi kot želja po stalni zaposlitvi, potreba po varčevanju in različnih vrstah zavarovanj (zdravstveno, pokojninsko itd ...). Drugače je lahko potreba po varnosti izrazito aktivna in dominantna gonilna sila samo v nujnih primerih, kot so vojne, naravne katastrofe, bolezni.

### ***Potreba po pripadnosti in ljubezni***

Če so fiziološke potrebe in potreba po varnosti relativno dobro zadovoljene, pride v ospredje potreba po ljubezni in pripadnosti. Znova se zavrti isti cikel, vendar z novim središčem posameznikove pozornosti. Oseba zopet poskuša na vsak način doseči svoj novi cilj in lahko celo pozabi, da je bila nekoč lačna in je gledala na ljubezen kot na nerealno in nepomembno potrebo.

### ***Potreba po statusu***

Vsi ljudje imajo potrebo po visokem vrednotenju samega sebe, samospoštovanju, dobrem mnenju o sebi in o drugih. Te potrebe lahko uvrstimo v dve kategoriji. V prvi so želja po moči, dosežkih, sposobnosti, neodvisnosti in svobodi. Druga kategorija pa zajema željo, da nas drugi spoštujejo, željo po dobrem slovesu, statusu, prevladi, pozornosti, pomembnosti, priznanju, cenjenosti. Zadovoljitev omenjenih potreb omogoča, da se posameznik počuti močan, cenjen, sposoben, koristen, samozavesten, ter da ga svet/podjetje potrebuje. Če so te potrebe nezadovoljene, v posamezniku vzbujajo občutke manjvrednosti, nemoči in šibkosti, kar ga naredi brezvoljnega.

### ***Potreba po samouresničitvi***

Čeprav so vse zgoraj naštetе potrebe zadovoljene, se v posamezniku pojavi občutek nezadovoljstva, če ne opravlja dela, ki ga izpolnjuje. Glasbenik se mora ukvarjati z glasbo in pisatelj mora pisati, če želi doseči svoj notranji mir. Kar človek lahko postane, mora postati. To potrebo označujemo kot potrebo po samouresničitvi. Pomeni željo posameznika po samoizpolnitvi, da udejani in izkoristi svoje potencialne, da postane vse, kar je sposoben postati. Maslow v kasnejšem delu poudarja, da zadovoljitev potrebe po samouresničitvi, v nasprotju z drugimi potrebami, potrebo naredi še pomembnejšo in njenega pomena ne zmanjša, tako kot pri potrebah od 1. do 4. ravni. Za zadovoljevanje že naštetih osnovnih potreb morajo biti izpolnjeni določeni predpogoji, kot so svoboda govora, svoboda, da počnemo, kar želimo, če s tem ne oviramo drugih posameznikov, svoboda izražanja, svoboda raziskovanja in iskanja informacij, svoboda do obrambe, pravičnost, poštenost, iskrenost.

Maslow (1954, str. 100) trdi, da se določena potreba pri posamezniku pojavi šele takrat, ko je zadovoljena neka druga pomembnejša potreba. Vendar to ne pomeni, da mora biti zadovoljena stotodstotno. Če je osnovna potreba A zadovoljena 10-odstotno, potreba B, ki ji sledi po pomembnosti v hierarhični strukturi, ne bo prišla do izraza. Ko pa se zadovoljenost prvotne potrebe A poveča na 25 odstotkov, se pojavi naslednja potreba (potreba B), z močjo 5 odstotkov. Moč in pomembnost potrebe B narašča sorazmerno z naraščanjem zadovoljenosti potrebe A. Ko je potreba enkrat zadovoljena, izgubi motivacijsko funkcijo in ne usmerja več posameznikovega vedenja. Pri tem ima večina ljudi le delno zadovoljene osnovne potrebe.

Wahba in Bridwell (1987, str. 52) navajata, da Maslow v svojih kasnejših delih poudarja, da hierarhija potreb ni nujno fiksna in da obstaja veliko izjem. Med drugim je kasneje dodal, da lahko trajna deprivacija neke potrebe povzroči fiksacijo na to potrebo. Poleg tega se lahko višje potrebe izrazijo zaradi trajne nezadovoljitve ali potlačitve nižjih potreb. Opozarja tudi, da vedenje posameznika določajo številni dejavniki simultano, ter da je motivacija posameznika sestavljena iz večih motivov. Vedenje posameznika ponavadi usmerja več potreb hkrati, obenem pa se posameznik vseh potreb ne zaveda, zato te njegovo vedenje usmerjajo na podzavestni ravni.

Rezultati raziskav večinoma niso podprli veljavnosti Maslowe teorije. Hall in Nougaim (1968) pa sta ugotovila, da postajajo z napredovanjem pri managerjih potrebe po varnosti vse manj izražene, medtem ko so potrebe višjega reda vse bolj pomembne.

Managerji bi morali v skladu z Maslowo teorijo ustvariti ustrezno klimo, znotraj katere bi lahko delavci razvijali svoje potenciale. Ustrezne razmere bi tako zagotovili z večjo samostojnostjo zaposlenih, z večjo raznolikostjo dela, odgovornostjo, ki bi posameznikom pomagala na poti k uresničevanju potreb višjega reda. V nasprotnem primeru bi lahko prišlo do frustracije zaposlenih, ki bi povzročila znižanje produktivnosti, zmanjšano zadovoljstvo zaposlenih in umik iz organizacije (Wahba in Bridwell, 1987, str. 51–57).

#### **2.1.1.2 Adelferjeva teorija ali ERG teorija**

Za razliko od Maslowa, Adelfer predlaga tristopenjsko lestvico potreb. Tudi ime teorije ERG označuje potrebe (*existence, relatedness, growth*), ki jih je Adelfer definiral na naslednji način:

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

Hierarhija, ki jo predstavlja, pa ni absolutna, tako naj bi lahko osebo istočasno motivirale potrebe na različnih ravneh. Uvaja tudi pojem regresije. Namreč, ko se posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, se osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje. Tako se lahko po Adelferju ljudje pomikajo po hierarhični lestvici navzgor ali navzdol, odvisno od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb (Steers in Porter, 1987, str. 45). V primeru, da ne more zadovoljiti višjih potreb, se pojavi frustracija, zato se vrne na nižji nivo in tam pretirano zadovoljuje potrebe. S tem posameznik kompenzira nezmožnost zadovoljevanja višjih potreb (Jan, 2002, str. 116). Saal in Knight (1988, str. 263) poudarjata tudi, da v skladu z Adelferjevo teorijo zadovoljevanje potrebe po pripadnosti in po osebnem razvoju povzroči, da postaneta obe potrebi še močnejši. Brajša (1996, str. 68) trdi drugače: „Zadovoljene potrebe po pripadnosti krepijo potrebo po rasti in razvoju, medtem ko postanejo zadovoljene potrebe po rasti in razvoju izrazitejše.”

#### **2.1.1.3 Murrayeva teorija motivacije**

Murrayeva teorija se razlikuje od Maslowe najprej po večjem številu potreb, ki jih njegova teorija navaja, te so: razumevanje, potreba po pomoči drugim, potreba po moči, redu, skrbnosti do soljudi, impulzivnosti, izogibanju nevarnostim, ekshibiciji, vztrajnosti, avtonomnosti, agresiji, pripadnosti, dosežkih. Potrebe naj bi bile priučene in se zato razlikujejo od posameznika do posameznika, tako kot se razlikujejo njihova življenja. Poleg tega so potrebe aktivirane z dogodki, dražljaji iz posameznikovega okolja. Če zunanjih



dražljajev ni, ne pride do manifestacije potreb, saj ostanejo neaktivirane ali latentne. Murrayeve potrebe niso hierarhično razvrščene, katerakoli potreba se lahko aktivira kadarkoli, ne glede na zadovoljenost drugih potreb. Ravno tako lahko vpliva na posameznikovo motiviranost več potreb hkrati, katere skupaj določajo smer in moč na posameznikovo vedenje.

#### **2.1.1.4 Herzbergova teorija motivacije**

Herzberg (1968, str. 49–75) je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi in drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Iz tega sledi, da ni nasprotje nezadovoljstva zadovoljstvu, temveč odsotnost nezadovoljstva, ter da je nasprotje od zadovoljstva pri delu odsotnost zadovoljstva. Herzberg govori o dveh skupinah potreb. Prva skupina izvira iz človekove živalske narave, to je potreba izogniti se bolečini in priučene potrebe, ki jih pogojujejo osnovne biološke potrebe. Tako, na primer, denar potrebujemo za nakup hrane. Druga skupina potreb se nanaša na edinstveno človekovo naravo, na osebno rast, ki jo lahko posameznik doživi s pomočjo svojih dosežkov. Potrebe iz druge skupine je moč zadovoljiti z vsebino dela, ki omogoča osebno rast, potrebe prve skupine pa iz delovnega okolja.

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je Herzberg poimenoval motivatorji, ti so: zanimivo delo, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost, osebni razvoj in napredovanje ter strokovni razvoj. Omenjeni dejavniki motivirajo posameznika, da poveča vloženi napor in storilnost (Armstrong, 1996, str. 305). Higieniki pa je poimenoval dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo, npr: kvaliteta nadzora, plača, status, varnost zaposlitve, delovni pogoji, medosebni odnosi, politika podjetja. Ti dejavniki so zunanji dejavniki in čeprav je njihova prisotnost zaželena, nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Prisotnost higienikov zgolj preprečuje padec storilnosti delavcev, oziroma vzdržuje (zato se tudi imenujejo *maintenance factors*) obstoječo raven storilnosti, zato pa njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo pri delavcih (Herzberg 1968, Hersey in Blanchard, 1988, str. 64). Ni torej dovolj, da sodelavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Da bi jih res motivirali, jim je potrebno tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela (Brajša, 1996, str. 67).

Herzberg je higienike in motivatorje ločeval tudi po dolžini časovnega obdobja, znotraj katerega neki higienik oz. motivator usmerja vedenje posameznika. Trdil je, da lahko povišanje plače nekoga zadovolji za 30 dni, vendar, ko to obdobje preteče, zopet začne pričakovati naslednje povišanje plače. V nasprotju s higieniki naj bi motivatorji imeli daljše časovno obdobje vpliva na motivacijo za delo zaposlenega, to pa je seveda odvisno tudi od vsakega posameznika in dejavnikov okolja.

Dvofaktorska teorija je pomembna iz dveh razlogov. Uspela je omajati prepričanje managerjev, da je denar vedno primarni motivator, poleg tega pa je sprožila veliko interesa za oblikovanje dela na način, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo in notranjo motivacijo s pomočjo procesa obogatitve dela. Po drugi strani pa je njena slaba stran dejstvo, da ne priznava razlik med posamezniki in pomembnost nekaterih higenikov. Herzberg je tako kot Maslow, Argyris in Alderfer trdil, da je struktura potreb univerzalna, ker pa predpostavka ni našla empirične podpore, se je začelo uveljavljati prepričanje, da imajo različni ljudje različne potrebe ali vsaj potrebe z različno močjo (Salanick in Pfeffer, 1977, str. 208–219).

Drugi problem, ki ga teorija predstavlja je tudi dejstvo, da nekateri delavci ne kažejo zanimanja za motivatorje, kot so priložnost za razvoj in napredovanje (DuBrin, 2002, str. 91, 92). Poleg tega je bila podvržena kritiki tudi Herzbergova metoda raziskovanja, saj ni poizkusil izmeriti povezave med zadovoljstvom in storilnostjo (Armstrong, 1996, str. 305). Kljub kritikam Herzbergova teorija predstavlja enega najpomembnejših prispevkov k razumevanju delovne motivacije, obenem pa je to tudi prvi poizkus razločevanja med zunanjo in notranjo motivacijo (Salanick & Pfeffer, 1977, str. 208–219).

### 2.1.1.5 McClellandova teorija

McClellandova teorija motivacije temelji na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene ali priučene s pomočjo kulturnih dejavnikov med katere spadajo tudi vpliv televizije, družine in družbe. Ko je potreba dovolj močna, prisili posameznika k aktivnosti in vedenju, ki bo to potrebo zadovoljilo. McClelland navaja tri ključne pridobljene potrebe:

- **Potreba po dosežkih** je želja, kako biti kos težki nalogi. Ljudje z močno potrebo po dosežkih razmišljajo o tem, kako bi določeno delo opravljali še boljše, kako bi napredovali. Denarne nagrade jih zanimajo predvsem kot povratna informacija o njihovi uspešnosti in dosežkih. Ljudje si želijo odgovornosti, si zastavljajo težke, vendar realne cilje in so pripravljeni tvegati. McClelland je ugotovil, da je ta potreba posebej močna pri podjetnikih, ki začenjajo iz nič.
- **Potreba po moči** je želja po ugledu, po simbolih moči, po nadzoru nad drugimi ljudmi, z namenom, da vplivajo na njihovo vedenje. Je primarni motivator managerjev.
- **Potreba po sodelovanju** je potreba po zasnovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z ljudmi ter po razreševanju konfliktnih odnosov. Uspešni managerji naj bi imeli po McClellandu nizko potrebo po sodelovanju, vendar, če je ta potreba zelo šibka, oseba morda ne bo v zadostni meri kazala zanimanja za potrebe drugih (DuBrin, 2002, str. 92, 93).

Teorije potreb temeljijo na prepričanju, da sta odnos do dela in motivacija zaposlenega za delo odvisna od ujemanja značilnosti dela in potreb posameznika. Ko so lastnosti dela kompatibilne s posameznikovimi potrebami, se predpostavlja, da je oseba zadovoljna in da bo bolj motivirana za delo (Salanick & Pfeffer, 1977, str. 206).

Brajša (1996, str. 69) poudarja, da je treba pri motivaciji sodelavcev poskrbeti za zadovoljevanje njihovih potreb. Vsi namreč želijo biti gmotno preskrbljeni, sprejeti, priznani in samouresničeni (Maslow), želijo nekaj imeti, nekaj veljati in imeti stike (Schleip<sup>3</sup>). Želijo dobiti, kar potrebujejo, in napredovati (Herzberg), prizadevajo si zagotoviti svojo eksistenco, razvijati stike in tudi osebnostno rasti (Alderfer). Zaposleni tudi čutijo potrebo po ustvarjanju, po odnosih in po moči (McClelland). Vse potrebe je potrebno upoštevati, če jih želimo pridobiti za sodelovanje, nezadovoljeni v svojih potrebah bodo zaposleni prej ali slej zapustili podjetje, dobesedno ali v prenesenem pomenu. Zadovoljevanje njihovih potreb namreč pomembno vpliva na kakovost in količino njihovega dela in sodelovanja.

## **2.1.2 Procesne teorije**

Procesne teorije so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij. Medtem ko se vsebinske teorije Maslowa, Herzberga, McClellanda in Murraya osredotočajo na problematiko, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju, se t. i. procesne teorije, ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo vedenje posameznika. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in poskušajo razložiti, kako deluje proces motivacije (Vecchio, 1988, str. 189). Poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlenih na proces motivacije. Procesne teorije so tudi bolj uporabne in koristne za raziskovalce in strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja, saj proces motivacije poskušajo natančno razčleniti. V nasprotju s tem bi bile vsebinske teorije koristne samo, če bi lahko brali misli in dogajanje v možganih vsakega posameznika (Armstrong, 1996, str. 306; Saal & Knight, 1988, str. 267).

### **2.1.2.1 Teorija cilja**

Locke je pokazal, da so cilji pomembni tako pred kot tudi po želenem vedenju (Davis & Newstrom, 1989, str. 119). Osnovna ugotovitev teorije ciljev je dejstvo, da imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost, kot tisti, ki teh ciljev nimajo ali niso natančno specifizirani po načelu: Naredi najbolje, kakor znaš. Vendar pa mora imeti posameznik ustrezne sposobnosti, sprejeti mora zastavljene cilje in dobiti mora tudi povratne informacije, ki se nanašajo na njegovo delo.

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

- Specifični, natančno določeni cilji rezultirajo v večji storilnosti posameznika kot splošni cilji.

---

<sup>3</sup> Schleip (Ammelburg, 1993) govori o treh poglavitnih potrebah: nekaj imeti (ekonomska varnost), biti vreden (potreba po spoštovanju, statusu, moči, priznanju, avtoriteti, ugledu, izobraževanju), imeti stike (nekomu pripadati, biti družaben).

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

Teorija je predvsem pomembna kot izhodišče za ciljno vodenje (Management by Objectives)<sup>4</sup>, kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem se poslovni cilji in odgovornost prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 2002, str. 95, 96).

### **2.1.2.2 Skinnerjeva teorija okrepitve**

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

- Pozitivna okrepitev – z njo želimo doseči ponavljanje želenega vedenja. Gre za vpeljavo pozitivnih posledic, kot so nagrade in priznanje, kadar nastopi želeno vedenje. Z uporabo pozitivne okrepitve se poveča možnost ponavljanja želenega vedenja.
- Negativna okrepitev – pomeni nagraditi ljudi tako, da umaknemo negativne posledice, kadar je njihovo vedenje željeno.

---

<sup>4</sup> Več o tem glej v Thomas, 1988, str. 337.

- **Kazen** – gre za izvajanje kazni, ki je posledica za neželeno vedenje. Pri tem je pomembno poudariti, da kazen zgolj preprečuje, da bi se neželeno vedenje ponovilo, ne spodbuja pa želenega vedenja.
- **Ugašanje** – je tehnika, ko za neko vedenje ne uporabimo niti kazni niti nagrade, niti druge pozitivne okrepitve, pač pa vedenje preprosto prezremo, da bi lahko samo ugasnilo. Napadalnost, na primer, pogosto izgine, če jo ignoriramo.

Dva pomembna prispevka teorije okrepitve sta Skinnerjevi ugotovitvi, da je veliko lažje usmerjati vedenje posameznika s pomočjo pozitivnih okrepitev – nagrajevanja želenega vedenja, kot pa kaznovanja neželenega vedenja. Pohvala naj bi tako imela večjo moč kot kritika. Drugi pomembni prispevek teorije je ugotovitev, da je lahko okrepitev kot tehnika motiviranja zaposlenih, in s tem nagrajevanje zaposlenih, učinkovita le, če so posledice, nagrade neposredno povezane z želenim vedenjem. Nagrajevanje, neodvisno od vedenja zaposlenega, ni učinkovito s stališča strategije okrepitve (Davis & Newstrom, 1989, str. 115–116; Lipičnik, 1998, str. 177). DuBrin (2002, str. 103) navaja, da teorija poudarja pomembnost predvsem eksternih nagrad kot motivatorjev posameznikovega vedenja.

### 2.1.2.3 Teorija pričakovanja

Teorijo je razvil Victor H. Vroom, dodatno pa sta jo razširila in izpilila še Porter in Lawler. Vroomova predpostavka pravi, da so se ljudje sposobni odločati, kaj hočejo in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje (Lipičnik, 1998, str. 171). Ljudje bodo dobro motivirani, če verjamejo, da bo vložen napor pripeljal do dobro opravljenega dela in dobro opravljeno delo do želenega izida. Moč motivacije je tako odvisna od stopnje pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica, nagrada, in od privlačnosti, ki jo nagrada predstavlja za posameznika. Vključuje torej tri spremenljivke:

- **Valenca** je privlačnost, vrednost, ki jo posameznik pripisuje izidu oz. nagradi za neko dejanje. Na ta način teorija upošteva nezadovoljene potrebe posameznika (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 321). Ljudje pripisujejo pozitivno vrednost nagradam (do +1,00) in negativno vrednost kaznim (do –1,00). Nevtralna vrednost izida nekega dejanja ima vrednost 0. Tako se lahko vrednost valence giblje od +1 do –1.
- **Pričakovanje** je posameznikova subjektivna ocena možnosti, da bo določena naloga izvedena. Povezava med vloženim naporom in izvedbo določene naloge prikazuje posameznikov subjektiven občutek, ali bo večji vložen napor vodil do želene storilnosti. Če oseba dvomi, da ima potrebne sposobnosti za izvedbo določene naloge, morda sploh ne bo poskusila.
- **Instrumentalnost** je posameznikova ocena verjetnosti, da bo neko dejanje pripeljalo do določenih posledic. Povezava med dejanjem in izidom, ki jo instrumentalnost označuje, se nanaša na posameznikovo subjektivno oceno možnosti, da bo vložen napor pripeljal do nekega izida, ki je lahko dvig plače, napredovanje, zahvala s strani vodstva. Posameznik tu poskuša subjektivno odgovoriti na vprašanje: Ali bo podjetje,

če delo opravim dobro, res izpolnilo svoje obljube? Vrednost tako instrumentalnosti kot tudi pričakovanja se giblje med 0 in +1, saj obe izražata verjetnost.

Visoko stopnjo motivacije je moč doseči pod pogojem, da manager uspe zvišati pričakovanja zaposlenih, instrumentalnost in valenco. Pričakovanja lahko zviša tako, da delavcem zagotovi ustrezno strokovno izpopolnjevanje in v delavcih spodbudi dvig samozavesti. Če delavcem zagotovi izpolnitev obljube, da dobro opravljeno delo vodi do nagrade, lahko na ta način zviša instrumentalnost, valenco pa dvigne tako, da v sistem nagrajevanja vključi nagrade, ki bodo delavcem nekaj pomenile (Dubrin, 2002, str. 97–103). Vecchio (1988, str. 181) ugotavlja, da je valenca, ki jo posameznik pripiše nekemu izidu, zelo osebna stvar posameznika, ki je drugi ljudje nikakor ne moremo natančno predvideti. Tako je ključnega pomena, da manager zaposlene vpraša, kakšne valence pripisujejo pričakovanim izidom. Pomembno je tudi, da so nagrade povezane z vedenjem zaposlenih, ter da zaposleni brez dvoma ve, kakšno vedenje se od njega pričakuje. V ta namen je potrebno oblikovati ustrezen sistem nagrajevanja, v katerem bi morali nagrade čim bolj prikrojiti vrednotam vsakega posameznika. Zato bi bilo potrebno izvesti raziskavo, ki bi pomagala določiti posameznikove preference med ponujenimi nagradami.

Salanick & Pfeffer (1977, str. 209) poudarjata, da teorija pričakovanja, za razliko od teorij potreb, priznava dejstvo, da imajo posamezniki različne cilje in potrebe in da lahko posamezniki različno dojemajo povezavo med dejanji in doseganjem ciljev. Priznavanje razlik v potrebah in percepcijah zaposlenih daje teoriji določeno fleksibilnost.

#### **2.1.2.4 Teorija enakosti**

V skladu z Adamsovo teorijo enakosti sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da organizacija enakopravno obravnava njega, v primerjavi z drugimi zaposlenimi (DuBrin, 2002, str. 99). Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so ji dali s svojim vloženim naporom. Če se ravnotežje med dajanjem in prejemanjem poruši, si zaposleni znova želijo vzpostaviti ravnotežje (Lipičnik, 1998, str. 172). Zaposleni naj bi neprestano preverjali stopnjo enakosti oz. neenakosti, tako da primerjajo svoje vloške in prejeme z drugimi podobnimi delavci. Pod vloške sodijo poleg vloženega truda tudi izobrazba, izkušnje, starost, lojalnost podjetju, strokovno izpopolnjevanje. Prejemki pa vključujejo plačo, ugodnosti, število podrejenih, avtonomijo, nazive, statusne simbole, delovne naloge, dopust, priložnosti za nadure.

Prejemki in vloški, ki se zdijo zaposlenim relevantni pri presojanju enakosti so zelo individualna stvar. Adams trdi, da posameznik oceni razmerje med svojimi vloški in prejemki in le-te primerja z razmerjem vloškov in prejemkov delavca, ki naj bi bil v podobnem položaju. Če bosta njuni razmerji enaki, bo posameznik čutil zadovoljstvo. Če pa bo čutil, da je bodisi njegovo razmerje višje od sodelavčevega bodisi sodelavčevo razmerje višje od njegovega, bo to doživljal kot neenakost. Moč občutka neenakosti je enako razliki, ki obstaja

med ocenama njunih razmerij prejemki/vložki. Če je sodelavčevo razmerje višje, zaposleni čuti, da so njegovi prejemki prenizki, kar povzroči psihološko napetost in potrebo, da ponovno vzpostavi enakost, tako da vpliva na enega od štirih elementov v enačbi *nagrade A/vložki A* < *nagrade B/vložki B*. Reakcije zaposlenih na neenakost so lahko interne ali eksterne, fizične ali psihološke:

- Lahko poskuša zvišati svoje prejemke tako, da zahteva zvišanje plače (eksterna, fizična).
- Lahko vpliva na svoje vložke in se manj trudi, zmanjša svojo storilnost (interna, fizična).
- Lahko zniža prejemke osebe B, s katero se primerja, tako da nadrejenega prepriča, da mu zniža plačo (eksterna, fizična).
- Lahko poveča vložek osebe B, tako da jo prepriča, da se bolj trudi pri delu (eksterna, fizična).

V nasprotnem primeru, če bi zaposleni A dobil večje prejemke kot opazovana oseba B, bi oseba A občutila krivdo in zopet poskušala vzpostaviti enakost s spremembo enega od štirih dejavnikov v enačbi. Lahko bi povečala vložek ali prepričala nadrejenega, da zviša plačo osebi B, lahko bi pomagala osebi B, da bi določeno delo opravljala z manj vloženega napora.

Če ob zaznavi neenakosti na nobenega od naštetih štirih dejavnikov ne bi mogla vplivati in če bi bil obseg neenakosti zelo velik, bi se oseba A problema lotila drugače:

- Spremenila bi percepcijo celotne situacije, tako da neenakost ne bi bila več neopravičena v smislu: Jaz zaslužim višjo plačo, ker delam več kot večina sodelavcev (interna, psihološka).
- Zapustila bi delovno mesto s pomočjo premestitve (eksterna, fizična).
- Izbrala bi si drugo osebo, s katero bi se primerjala in bi imela razmerje bližje razmerju osebe A (eksterna, psihološka) (Vecchio, 1988, str. 184–187).

Armstrong (1996) trdi, da v skladu z Adamsovo teorijo obstajata dve vrsti enakosti. Enakost razdelitve se nanaša na razmerje med delavčevim vložkom in prejemki s strani podjetja, druga je proceduralna enakost, kjer gre za delavčevo presojo pravičnosti v disciplinskih postopkih, pri napredovanju, vrednotenju dela zaposlenih. Po avtorjema Tyler in Bies (1990) povzemam opredelitev petih dejavnikov, ki vplivajo na dožemanje proceduralne enakosti:

- managerjevo upoštevanje zornega kota zaposlenega;
- kontroliranje subjektivnih predsodkov, ki jih ima manager o zaposlenih;
- dajanje povratnih informacij zaposlenim o sprejetih odločitvah;
- pojasnjevanje sprejetih odločitev;
- uporabo enakih kriterijev za vse zaposlene (Armstrong, 1996, str. 309, 310).

Managerji se morajo zavedati, da njihovi zaposleni delajo znotraj večjih družbenih sistemov. Raziskave kažejo, da si zaposleni izberejo več skupin znotraj in zunaj podjetja, s katerimi se primerjajo. Nagnjeni so tudi k temu, da spreminjajo primerjalne kriterije, tako da so bolj njim

v prid. Izobraženi ljudje tako pretirano poudarjajo vrednost izobrazbe, medtem ko delavci z visoko delovno dobo poudarjajo pomembnost senioritete. Drugi zaposleni zopet izberejo za primerjavo ljudi iz nekoliko višjega ekonomskega razreda. Veliko ljudi ima močan ego in izjemno visoko mnenje o sebi. Posledično vsi naštetí dejavniki onemogočajo natančno predvidevanje, kdaj se bo občutek neenakosti pojavil pri zaposlenih. Pomembno je poudariti, da tako pri teoriji pričakovanja kot pri teoriji enakosti, poglavitno vlogo igra subjektivno dožemanje situacije s strani zaposlenih. Iz tega razloga je pomembno, da manager zbira informacije neposredno od zaposlenih, namesto da jim vsiljuje svoje percepcije (Davis & Newstrom, 1989, str. 138).

### **2.1.2.5 Teorija socialnega učenja**

Socialno učenje, pojasnjuje Dubrin (2002, str. 100, 101), je proces opazovanja vedenja drugih, opazovanja posledic in spreminjanje vedenja kot rezultat le-tega. V skladu s teorijo je vedenje posameznika odvisno od kombinacije družbenega okolja in posameznikovega kognitivnega procesa. Oseba mora opazovano vedenje interpretirati kot učinkovito in primerno, drugače ga ni pripravljena posnemati. Za učinkovito socialno učenje in motivirano vedenje so potrebni naslednji pogoji:

- Oseba mora imeti visoka pričakovanja, da se lahko nauči opazovanega vedenja in da bo le-to pripeljalo do želenih nagrad. Visoka pričakovanja so povezana s samo-účinkovitostjo, kar pomeni, da posameznik zaupa v svoje spodobnosti, da bo lahko določeno nalogo opravil uspešno.
- Posameznik bi se moral tudi sam nagraditi. Oseba, ki se učí s posnemanjem, bi morala v takšnem vedenju čutiti tudi notranje zadovoljstvo in se ne bi smela zanašati zgolj na ekstrinzične nagrade, kot so napredovanje ali višja plača. Posnemanje novega vedenja naj bi zaposlenemu prineslo osebno zadovoljstvo in izboljšano samopodobo.
- Vedenje, ki ga zaposleni posnema, bi moralo vsebovati predvsem oprijemljive motorične ali verbalne sposobnosti, kot so fizične spretnosti ali spretnost v medosebnih odnosih, na primer pogajanje, saj kognitivnega procesa, kot je strateško planiranje, ni moč posnemati na ta način.
- Socialno učenje lahko nastopi samo, če ima zaposleni ustrezne fizične in umske sposobnosti, ki so potrebne za posnemanje določenega vedenja.

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



### 2.1.3 Notranja in zunanja motivacija

Mnogi managerji trdijo, da je potreba po motiviranju ljudi z eksternimi nagradami manjša, če naredijo delo bolj zanimivo. Gre za idejo, na kateri je temeljila že dvofaktorska Herzbergova teorija, ki pravi da motiviranje ljudi zgolj z zunanjimi nagradami ne zadostuje. Motiviranje ljudi s pomočjo zanimivega dela tako temelji na principu notranje motivacije. Nanaša se na posameznikovo prepričanje, v kakšnem obsegu lahko neka aktivnost zadovolji posameznikovo potrebo po sposobnosti in samouresničitvi. Pojem notranje motivacije se opredeljuje tudi kot teorija samouresničitve (*self-determination*). Teorija temelji na prepričanju, da zaposleni na vplive okolja ne reagirajo zgolj pasivno, pač pa nanj vplivajo tudi aktivno. Ljudje naj bi bili motivirani, ko imajo možnost izbire pri usmerjanju in izbiri svojih aktivnosti. Namesto, da iščejo nagrado od zunaj, je oseba motivirana od znotraj, z vsebino dela. Na doživljanje notranje motivacije vplivata dva dejavnika (Dubrin, 2002, str. 101–103):

- Določene karakteristike dela, kot so izziv, avtonomija. Le-te spodbujajo notranjo motivacijo, ker omogočajo zadovoljitev potreb po sposobnosti in samouresničitvi.
- Posameznikovo dožemanje, zakaj opravlja neko delo, ravno tako vpliva na notranjo motivacijo. Motivacija se lahko poveča, ko ima občutek, da delo opravlja zase in ne za neko zunanjo nagrado.

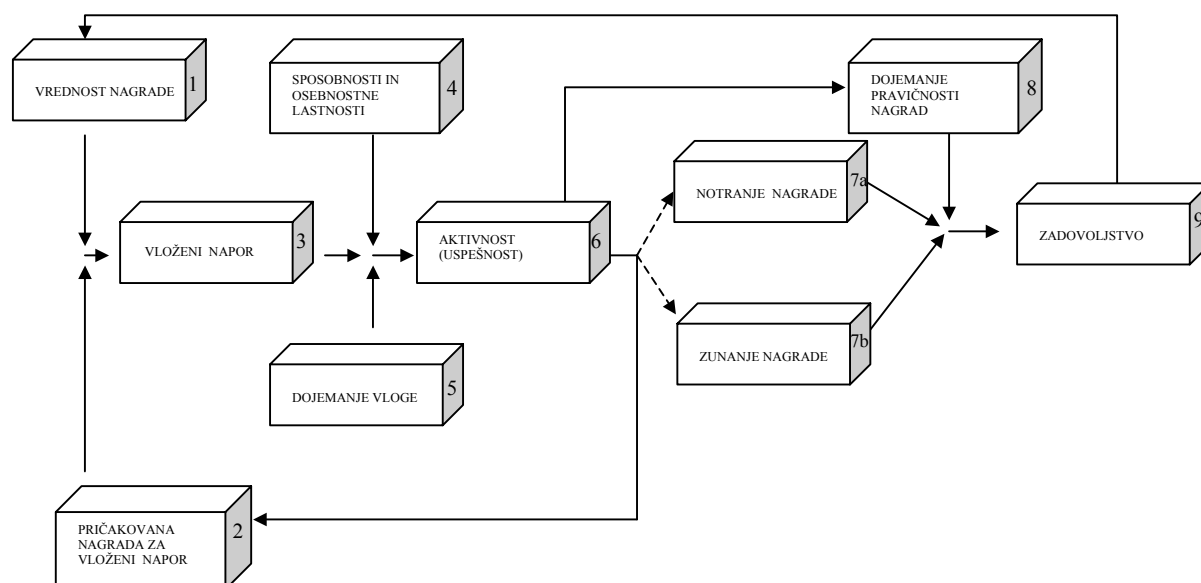
Armstrong (1996, str. 299) poudarja, da se vzrok vedenja, kadar posameznik opravi neko delo, da bi si pridobil zunanjo nagrado (denar ali pohvala), ne nahaja več v posamezniku, pač pa je zunanji, tj. nagrada. Takrat nagrada dejansko kontrolira posameznikovo vedenje in posameznik tega ne doživlja kot samoopredelitev (samouresničitev), zato se lahko zmanjša notranja motivacija.

Deci in Ryan (1985, str. 21, 22) sta ugotovila, da posameznik usmerja svoje vedenje na podlagi svoje volje, vendar pa lahko usmerjanje vedenja temelji na svobodni izbiri posameznika, ali pa je nadzorovano. Raziskave kažejo, da je notranja motivacija večja, kadar usmerjanje vedenja zaposlenih temelji na svobodni izbiri, poleg tega so zaposleni bolj kreativni, povečana je tudi fleksibilnost in sposobnost dožemanja pri kognitivnih procesih, pozitivno pa vpliva tudi na čustvovanje in zdravje zaposlenih.

### 2.1.4 Porter-Lawlerjev model motivacije

Zgoraj predstavljene vsebinske in procesne teorije je moč integrirati v širši okvir, kot sta to naredila Lyman Porter in Edward E. Lawler v svojem motivacijskem modelu (Vecchio, 1988, str. 189–192), ki vključuje precej elementov že navedenih teorij, kar kaže na pomembnost in kompatibilnost prispevkov posameznih teorij, ki se v veliki meri dopolnjujejo.

Slika 2: Porter-Lawlerjev model motivacije



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

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

Ob natančnem pogledu lahko ugotovimo, da se vsaka opisana motivacijska teorija v nekem pogledu vključuje v opisani model. Maslowovo razlikovanje med potrebami nižje in višje ravni kot tudi Herzbergovo razlikovanje med motivatorji (notranji dejavniki) in higieniki (zunanji dejavniki) predstavljata kvadrata 7a in 7b. McClellandove trditve glede potreb po dosežkih, moči in sodelovanju so prisotne v modelu pri pojmovanju notranjih nagrad. Ugotovitve teorije pričakovanja o valenci in pričakovanju posameznika predstavljata kvadrata 1 in 2. Kvadrata 8 pa vsebuje ugotovitve teorije enakosti. Vpliv se kaže pri pojmovanju povezave med nagradami in dožemanjem enakosti, ki določata posameznikov občutek zadovoljstva. Povezava med nagradami in vedenjem je tudi primarna tema teorije okrepitve. Ravno tako je implicitno prisotna teorija socialnega učenja v kvadratu 5.

Porter-Lawlerjev model je pomemben za managerje, saj poudarja veliko značilnosti samega motivacijskega procesa, ki jih mora manager razumeti in jih upoštevati, če želi biti uspešen pri motiviranju zaposlenih. Kompleksnost modela kaže tudi na dejstvo, da obstaja veliko dejavnikov, kjer lahko pride do problemov in spodkoplje managerjev trud. Tako lahko iz modela pridemo do naslednjih sklepov: Managerji bi morali:

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

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

### **3. NAGRAJEVANJE**

Steers in Porter (1987, str. 203) trdita, da sta podjetje in zaposleni v odnosu medsebojne menjave, pri čemer zaposleni, v zameno za prisotnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela, prejme od podjetja nagrade. Spekter nagrad je zelo širok, saj poleg osnovne plače, ugodnosti, napredovanja obstaja še vrsta nefinančnih nagrad, kot so pohvale, soodločanje, odgovornost, samostojnost pri delu, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad dobro opravljenim delom. Skupek vseh nagrad, ki jih podjetje ponuja, njihov obseg in način, kako jih podeljuje, tvori celoto sistema nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih v določenem podjetju.

V poglavju, ki je namenjeno predstavitvi motivacijskega pomena sistemov nagrajevanja, bom najprej predstavila sistem nagrajevanja z osnovnim modelom plač in nagrajevanja, s katerim si podjetje lahko pomaga pri oblikovanju svojega sistema. Nagrajevanje zaposlenih mora biti namreč v skladu s strategijo in cilji podjetja in ga je potrebno skrbno oblikovati. V

nadaljevanju bom razvrstila nagrade v skupine in vsako skupino tudi podrobneje razčlenila. Predstavila bom različne kriterije, na podlagi katerih se nagrade lahko podeljujejo. Posamezne skupine nagrad nameravam osvetliti tudi z zornega kota različnih motivacijskih teorij in v zaključku poglavja predstaviti značilnosti, ki jih ima učinkovit sistem nagrajevanja.

Nagrade me zanimajo predvsem s stališča njihovega motivacijskega potenciala, zato bo v delu poudarek predvsem na variabilnem delu plač, odvisnem od uspešnosti posameznika oz. skupine, ter na nefinančnih nagradah, ki ravno tako kontinuirano vzpodbujajo zaposlene k večji zavzetosti za delo.

### **3.1 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA**

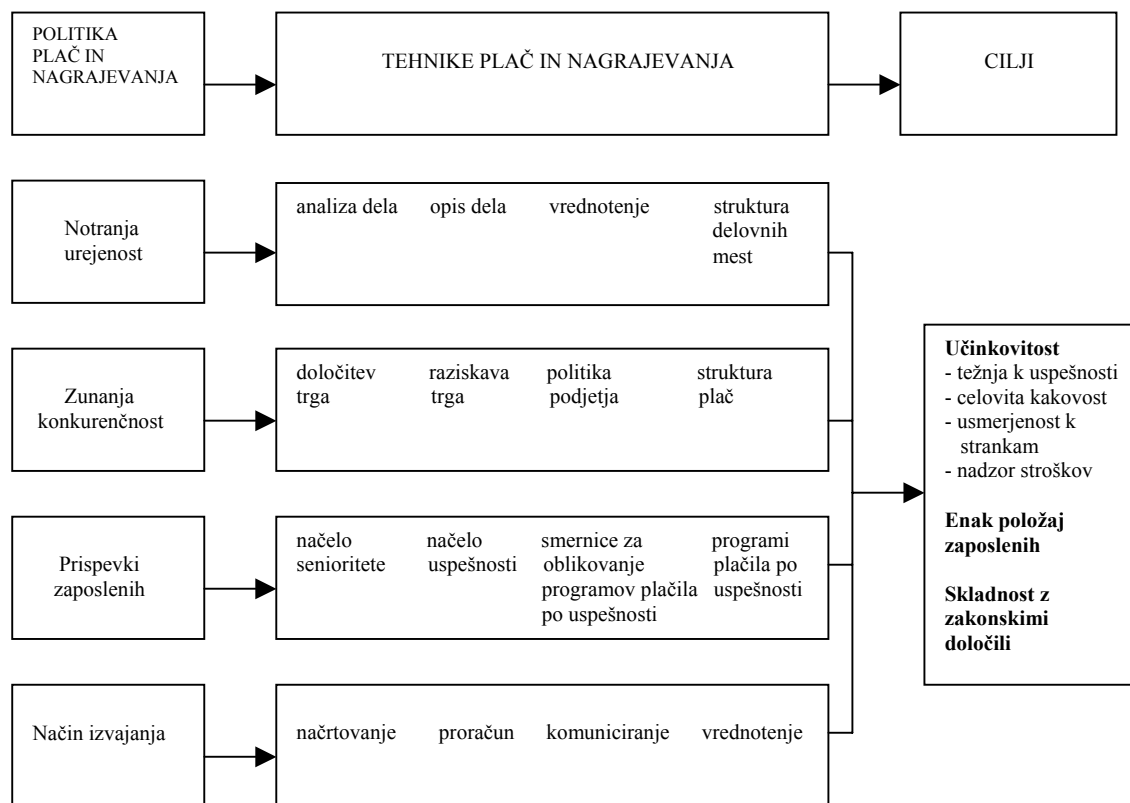
Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpora izvajanju poslovne strategije podjetja in na ta način prispevanje k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Sistemi nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj morajo upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem podjetje deluje, in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja.

Pri oblikovanju sistema si lahko pomagamo z osnovnim modelom plač in nagrajevanja (glej sliko 3), ki ga predlagata Milkovich in Newman (1996, str.11).

Pri oblikovanju sistema je potrebno najprej določiti cilje, ki jih z njim želimo doseči. Osnovni cilji so tako učinkovitost, ki zajema povečevanje uspešnosti delavcev, zagotavljanje celovite kakovosti, osredotočanje na potrebe strank in nadzor stroškov dela. Tudi enak položaj zaposlenih je pomemben cilj sistema plač in nagrajevanja. Pravičnost naj bi zagotovili z upoštevanjem tako prispevkov zaposlenega (večja nagrada za večjo uspešnost pri delu) kot tudi njegovih potreb (proceduralna pravičnost, zagotavljanje ustreznega življenjskega standarda). Nenazadnje je potrebno zagotoviti, da je sistem plač in nagrajevanja v skladu z delovno zakonodajo. Doseganju teh ciljev je prirejena politika podjetij, ki se izvede s pomočjo ustrezne tehnike nagrajevanja. Cilji sistema plač in nagrajevanja so tako vodilo pri samem oblikovanju sistema, nato pa služijo kot merilo za ugotavljanje učinkovitosti sistema nagrajevanja.

Leva stran modela prikazuje štiri osnovne odločitve glede plačne politike, ki predstavljajo temelj sistema plač in nagrajevanja. Politika nagrajevanja mora biti notranje skladna, zunanje konkurenčna, spodbujati mora k čim večjemu prispevku posameznika in mora vsebovati ustrezne načine za izvedbo.

Slika 3: Osnovni model plač in nagrajevanja



Vir: Milkovich in Newman: *Compensation*, 5th Edition. Chichago: Irwin, 1995, str. 11.

*Notranja urejenost ali notranja pravičnost* se nanaša na primerjavo delovnih mest, potrebnih spretnosti in na presojanje o njihovem relativnem prispevku k ciljem organizacije. Nadomestilo za delo se tako določi glede na relativno pomembnost dela, spretnosti in znanja, ki ga določeno delovno mesto zahteva, ter glede na relativni prispevek določenega delovnega mesta, njegovih nalog in potrebnih spretnosti za uresničitev ciljev organizacije. Relativna vrednost delovnega mesta je tako določena z njegovo vsebino in njegovim prispevkom k uresnitvi ciljev organizacije. Na ta način se zaposlene motivira, da si želijo sprejemati dodatno odgovornost, se izobraževati in pridobivati nove spretnosti. Podjetje tako posredno vpliva tudi na učinkovitost svojih zaposlenih in posledično učinkovitost celotnega podjetja.

*Zunanja konkurenčnost* predstavlja odločitev delodajalca o plači glede na konkurenco. Nekateri delodajalci bodo postavili višjo plačo kot konkurenti, v upanju, da bodo pritegnili najboljši kader. Določanje plače glede na zunanjo konkurenco ima dva učinka na cilje. Višina plače mora biti zadostna, da kader privabi in ga tudi uspe zadržati, hkrati pa je potrebno nadzorovati stroške dela, da bi bile cene proizvodov oz. storitev še vedno konkurenčne.

*Prispevki zaposlenih* – Delodajalec se mora odločiti, kolikšen poudarek bo pri nagrajevanju zaposlenih na uspešnosti zaposlenega in kolikšen na senioriteti. To namreč vpliva na odnos in vedenje zaposlenih in posledično na njihovo učinkovitost in dožemanje pravičnosti.

*Način izvajanja* – Brez pravilnega izvajanja in sposobnega vodstva sistem plač in nagrajevanja ne more doseči svojih ciljev. Managerji morajo načrtovati, katere elemente plače bodo vključili v sistem plač in nagrajevanja, preverjati morajo, kako sistem deluje, komunicirati z zaposlenimi in ugotoviti, ali zaposleni dojemajo sistem kot pravičen in če ga razumejo. Neprestano morajo sistem in stroške dela primerjati tudi s konkurenco, predvsem pa morajo ugotavljati, ali sistem dosega zastavljene cilje.

Srednji del modela prikazuje različne *tehnike*, ki jih podjetje uporabi, da bi na podlagi sprejetih strateških odločitev dosegli zastavljene cilje sistema plač in nagrajevanja. Če se podjetje odloči, da bo pri prispevku zaposlenih poudarek na uspešnosti, mora najti način, kako bo ugotavljalo uspešnost svojih zaposlenih in nato plačo temu primerno prilagoditi. V takem primeru večina podjetij uporablja programe spodbude, kjer so zaposleni deležni uspeha podjetja. Namen programov je, poleg nadzora stroškov, vplivati tudi na odnos in vedenje zaposlenih, v smeri večje storilnosti zaposlenih, zagotavljanja lojalnosti podjetju in privabljanja novega kadra.

### **3.2 PSIHOLOŠKA POGODBA**

Ob sklenitvi delovnega razmerja se med delodajalcem in delavcem sklene tudi implicitna psihološka pogodba. Obe strani si namreč oblikujeta svojo predstavo o obveznostih, dolžnostih in prejemkih zaposlenega in delodajalca. Obe strani v medsebojni odnos prineseta svoja pričakovanja o tem, kaj bo posamezna stran dala in prejela (Zupan, 1995, str. 125). Pogodba je dinamična in se spreminja v odvisnosti od potreb zaposlenega in/ali delodajalca, sprememb v okolju in zakonodaji.

Delavec ponavadi od podjetja pričakuje (oz. podjetje pričakuje, da bo delavcu lahko nudilo): plačo, možnost osebnega razvoja, priznanje za dobro opravljeno delo, varnost, s pomočjo ugodnosti, prijazno, vzpodbudno delovno okolje, pravično obravnavo, občutek, da opravlja koristno delo. V zameno za to je lahko delavec pripravljen podjetju nuditi (oz. od delavca podjetje v zameno pričakuje): opravljanje delovnih dolžnosti, lojalnost podjetju, iniciativo, upoštevanje organizacijskih norm, učinkovito delo, fleksibilnost in pripravljenost za učenje in strokovni razvoj.

Pogodba med delodajalcem in zaposlenim se imenuje psihološka, saj je večinoma implicitna, ni nikjer napisana ali ustno dogovorjena, kljub temu pa je pogodba zelo pomembna. Neizpolnjevanje pričakovanj katerekoli stranke namreč pomeni kršenje pogodbe (Thomas, 1985, str. 31–48). Ko zaposleni ocenijo, da je prišlo do kršitve pogodbe, se to odraža v zmanjšani motivaciji za delo (Zupan, 1996, str. 171). Thomas (1985, str. 31–48) poudarja, da se ob kršitvi pogodbe le-ta lahko s pogajanjem preoblikuje, lahko pa tudi pripelje do odtujitve obeh strani in v najhujšem primeru do prekinitve delovnega razmerja. Pri motiviranju namreč ne smemo pozabiti na zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljevanje njihovih potreb, ker tudi na ta način vplivamo na njihovo pripravljenost za povečano storilnost pri delu. Mnenja

zaposlenih o zadovoljstvu s plačo in delovanju sistema plač in nagrajevanja ter poštenosti sistema so zelo pomembna, saj zaposlenim predstavljajo osnovo za presojanje izpolnjevanja psihološke pogodbe.

### 3.3 VRSTE NAGRAD

DeCenzo & Robbins (1988, str. 397–402) razvrščata nagrade na notranje in zunanje, zunanje delita naprej na nefinančne in finančne, med slednjimi pa razlikujeta nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oz. pripadnosti neki skupini. Kategorije se seveda med sabo ne izključujejo, pač pa se prepletajo.

#### 3.3.1 Notranje in zunanje nagrade

Notranje ali intrinzične nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz samega dela, kot so ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja, občutek, da je nekaj dosegel, da je del neke skupine ljudi, priložnost za izražanje svoje kreativnosti. Ekstrinzične ali zunanje nagrade vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu. Vsem je skupno dejstvo, da se nahajajo zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno managementa. Medtem ko notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega navora, so zunanje nagrade kontrolirane in s strani managementa zahtevajo nenehno pozornost in revizijo (Cohen, 1992, str. 194).

#### 3.3.2 Finančne nagrade

Nagrade, ki izboljšajo finančno stanje zaposlenega, so lahko neposredne finančne nagrade, kot so plača, delitev dobička, ali posredne finančne nagrade, kot so plačani dopust, popusti pri nakupih. Finančne nagrade delimo tudi glede na to, ali so vezane neposredno na posameznikovo uspešnost ali pa mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini oziroma podjetju. Podjetje tako dodeljuje posameznikom finančne nagrade na podlagi (DeCenzo, Robbins, 1988, str. 397–402):

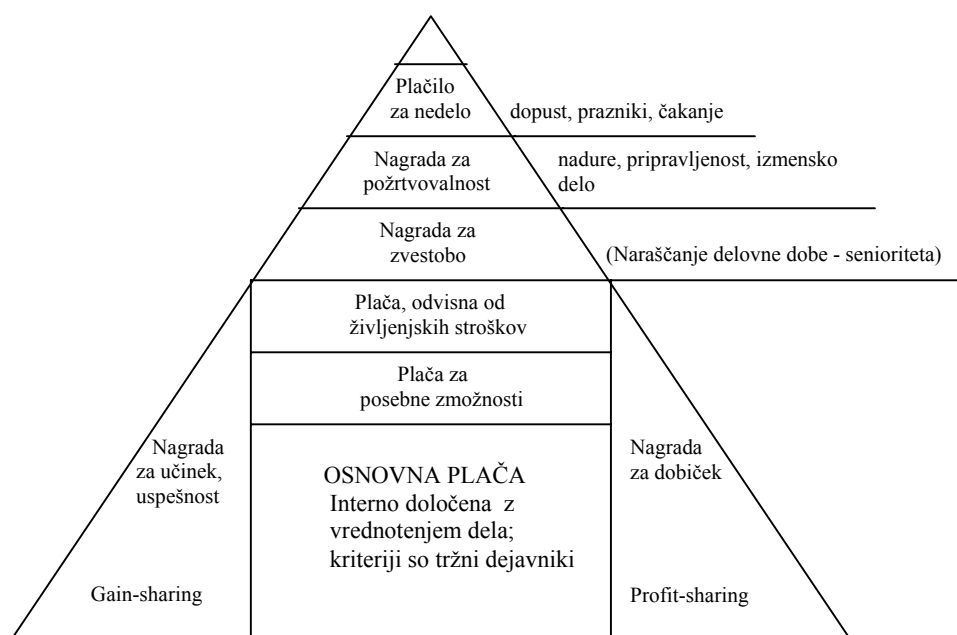
- kriterija članstva** – zvišanje plače zaradi porasta življenjskih stroškov, ali zaradi prilagoditve razmeram na trgu dela, udeležba v dobičku, nadomestila, dodatek na delovno dobo, plačilo za stopnjo izobrazbe;
- kriterija uspešnosti** – finančne nagrade kot so provizije, plačilo po učinku (na akord), bonusi za uspešno skupinsko delo.

Vendar pa je meja med obema skupinama finančnih nagrad dostikrat zabrisana. Nagradi, kot sta plačano članstvo v nekem klubu ali uporaba službenega avtomobila, sta lahko dodeljeni na osnovi kriterija članstva ali uspešnosti. Če nagrado dobijo vsi managerji, gre za prvo skupino, če pa jo lahko dobi manager zgolj na osnovi svoje uspešnosti in mu jo lahko tudi vzamejo, gre za drugo skupino finančnih nagrad (Decenzo, Robbins, 1988, str. 397–402).

Lipičnik (1998, str. 208) poudarja, da naj bi strukturi plač oz. finančnih nagrad v podjetju osnovna plača predstavljala le delež celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, ostali del se razdeli na (glej sliko 4):

- Plačo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, ki predstavlja večjo uporabno vrednost delavca.
- Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere podjetje poskuša omiliti naraščanje življenjskih stroškov.
- Nagrade za zvestobo delavcem, ki so dalj časa v določenem podjetju.
- Nagrado za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah, nadure.
- Plačilo za nedelo v času dopusta, bolniške.
- Nagrado za učinek, uspešnost, s pomočjo katere delodajalec želi delavca motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja.
- Nagrado za dobiček, ki je ravno tako posebna vrsta spodbude in zahvale delavcem, ko le-tem po posebnem sistemu razdelijo del dobička.

Slika 4: Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. str. 208.

Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz več različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in pomembnosti, odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja. Vsaka sestavina nadomestila ima namreč svojo posebno vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in/ali vlogo pri motiviranju zaposlenih. Z osnovno plačo in plačo za posebne zmožnosti posameznika motiviramo za napredovanje na delovna mesta, ki zahtevajo več spretnosti in znanja ter odgovornosti. Plačilo za uspešnost motivira posameznika za boljše



opravljanje svojega dela, medtem ko programi delitve dobička spodbujajo timsko delo v smeri izboljšanja poslovne uspešnosti podjetja. Ravno tako nagrada za zvestobo spodbuja lojalnost zaposlenih, saj nagrajuje zaposlene glede na dolžino časa, ki so ga preživeli s podjetjem. Predvsem pa morajo plače, zlasti pa njihov gibljivi del, podpirati doseganje določenih ciljev podjetja. Pri tem na pomembnosti vse bolj pridobivajo tudi t. i. mehki cilji, kot so izboljšanje življenjske ravni delavcev, dobri medsebojni odnosi, negovanje pripadnosti, kar lahko prav tako poveča interes delavcev za uspešno poslovanje (Davis & Newstrom, 1998, str. 169; Zeni, 1992, str. 287).

### ***Delavčeve ugodnosti pri delu***

Ugodnosti zaposlenim delavcem pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo lahko prejmejo kot dodatek k plači. Gre za posredna plačila, med drugimi, prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil. Del teh nagrad se izplačuje v gotovini kot del zasluženega denarja ali dejansko porabljenih sredstev, stroškov. Trevenova (1998, str. 232) navaja, da so cilji politike, ki so sprejeti v povezavi z ugodnostmi pri delu naslednji:

- oblikovati privlačni in konkurenčni sistem celovitega nagrajevanja, ki privabi in ohranja v delovnem razmerju najboljše delavce;
- čim bolj zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih;
- povečati pripadnost zaposlenih organizaciji;
- zagotoviti, z davčnega vidika, učinkovito metodo nagrajevanja za posamezne delavce.

Posebej je pri tem potrebno omentiti različne *programe solastništva* zaposlenih, pri katerih je zaposlenim omogočen nakup delnic po nižji ceni, ali pa so jim za nakup delnic omogočeni ugodni krediti. Tovrstni programi pozitivno vplivajo na moralo in zadovoljstvo zaposlenih, boljše donose med managerji in zaposlenimi ter vzpodbujajo večjo pripadnost podjetju. Večina raziskav potrjuje, da je solastništvo zaposlenih motivacijski dejavnik, ki vpliva na uspešnost posameznika in s tem uspešnost podjetja. Vendar pa je v Sloveniji, zaradi neugodne davčne zakonodaje v slovenskih podjetjih, solastništvo, ki temelji na nagrajevanju uspešnosti zaposlenih, slabo uveljavljeno (Zupan, 2001, str. 111–114).

### **3.3.3 Nefinančne nagrade**

Henderson (1989, str. 8–12) nefinančne nagrade opredeljuje kot '*noncompensation rewards*', torej kot nagrade, ki niso del plačnega sistema in navaja, da mnogi raziskovalci in znanstveniki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu, poudarjajo pomembnost ravno teh nefinančnih nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Nagrade razvršča v sedem skupin:

- Zagotavljanje *dostojanstva in zadovoljstva* ob opravljenem delu, ki je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. Takšno priznanje povzroči pri zaposlenemu občutek veljave in

ponosa, da lahko podjetju nekaj prispeva s svojim delom. Ljudem ponavadi ni dovolj, če jim nekaj samo damo. Večina si želi slišati, da so si zaradi vloženega npora nagrado prislužili in da si jo zaslužijo. Tako naj bi vsaka nagrada zaposlenemu posredovala tudi sporočilo: Potrebujemo vas in smo hvaležni za vaš trud.

- Zagotavljanje *fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti*. Delavcem bi moralo biti zagotovljeno varno in na pogled prijetno delovno okolje, v katerem bi delavci raje delali. Ravno tako mora management omogočati posameznikom potreben intelektualni razvoj, ki bi jim omogočal učinkovitejše opravljanje nalog in tako zmanjšal stres, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta.
- Spodbujanje *konstruktivnih medsebojnih odnosov* s sodelavci. Med pglavitne nagrade, ki jih lahko ponudi delo, je tudi dober odnos in sodelovanje med sodelavci. Management bi moral tako s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki jo označujejo sodelovanje, zaupanje, ljubezen, lojalnost, saj na ta način omogočajo v organizaciji ustrezne medosebne odnose, ki so potrebni za udejanjanje potenciala vseh zaposlenih. Oblikovanje in izvajanje sistema nagrajevanja lahko pomaga oblikovati delovno okolje, v katerem vlada zaupanje, lahko pa je sistem tudi takšen, da vzbuja v zaposlenih dvome, zavist in spletke, kar zaduši možnost za razvoj prijetnih medsebojnih odnosov, ki spodbujajo zaposlene k večji storilnosti.
- Oblikovanje *zahtevnih delovnih mest/nalog* je pomembna nagrada za posameznika, ker naj bi mu omogočala *večjo odgovornost* pri delu, več *svobode*, možnost *samostojne organizacije* svojega dela, kar vse prispeva k zadovoljstvu posameznika pri delu.
- *Ustrezna preskrba z viri* za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro in z zadovoljstvom opravijo svoje delo, le če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Tako je pomembno, da organizacija svojim zaposlenim zagotovi ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje.
- Omogočiti zaposlenim *večji nadzor nad delom*, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam. Na področju ravnanja s človeškimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene  *vključiti v procese odločanja in načrtovanja svojega dela*. Tako lahko organizacija omogoči svojim delavcem, da sami naredijo načrt za izvedbo svojih delovnih nalog, lahko si izberejo kraj izvedbe nalog, delajo lahko s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.
- *Podpora vodstva* – je eden najpomembnejših aspektov nefinančnih nagrad oz. neplačnega sistema nagrajevanja po Hendersonu. Večina ljudi namreč želi imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim,

podporo pa jim lahko nudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo.

### **3.3.4 Formalne in neformalne nagrade**

Formalne nagrade predstavljajo del formalnega sistema nagrajevanja, ki temelji na vnaprej določenih pravilih, take nagrade so plača, možnost napredovanja, večja odgovornost. Neformalne nagrade niso ponavadi tako eksplisitne. Vsak vodja ima svoj pogled na to, kakšno vedenje je potrebno nagrajati. Vrsta nagrad, ki jo ponudi svoji skupini zaposlenih, je tako odvisna od njegovih domnev, kaj motivira zaposlene, kakšni so njegovi zaposleni, kakšno obnašanje je odraz trdega dela, sposobnosti in zmožnosti, predanosti organizaciji (Zupan, 2001, str. 209).

Na podlagi zgoraj predstavljenih klasifikacij nagrad sem oblikovala shemo nagrad, kot jo prikazuje slika 5.

Shema predstavlja klasifikacijo nagrad v najširšem smislu, vse, kar delavec prejme za opravljeno delo. Nagrade so tako razvrščene na nefinančne in finančne. Nefinančne nagrade sem razvrstila na notranje in zunanje, finančne pa na neposredno finančne, ki obsegajo elemente plač, kot jih predstavlja Lipičnik v svoji piramidi struktura plač<sup>5</sup>, ter na posredno finančne. Slednje zajemajo dodatne ugodnosti in izjemne ugodnosti, ki so lahko v obliki neposrednih finančnih izplačil, ali pa v drugih oblikah, vendar ker podjetju tako ali drugače predstavljajo nek strošek, ravno tako pa delavcu neko vrednost, izmerljivo v denarju, jih uvrščamo med finančne nagrade.

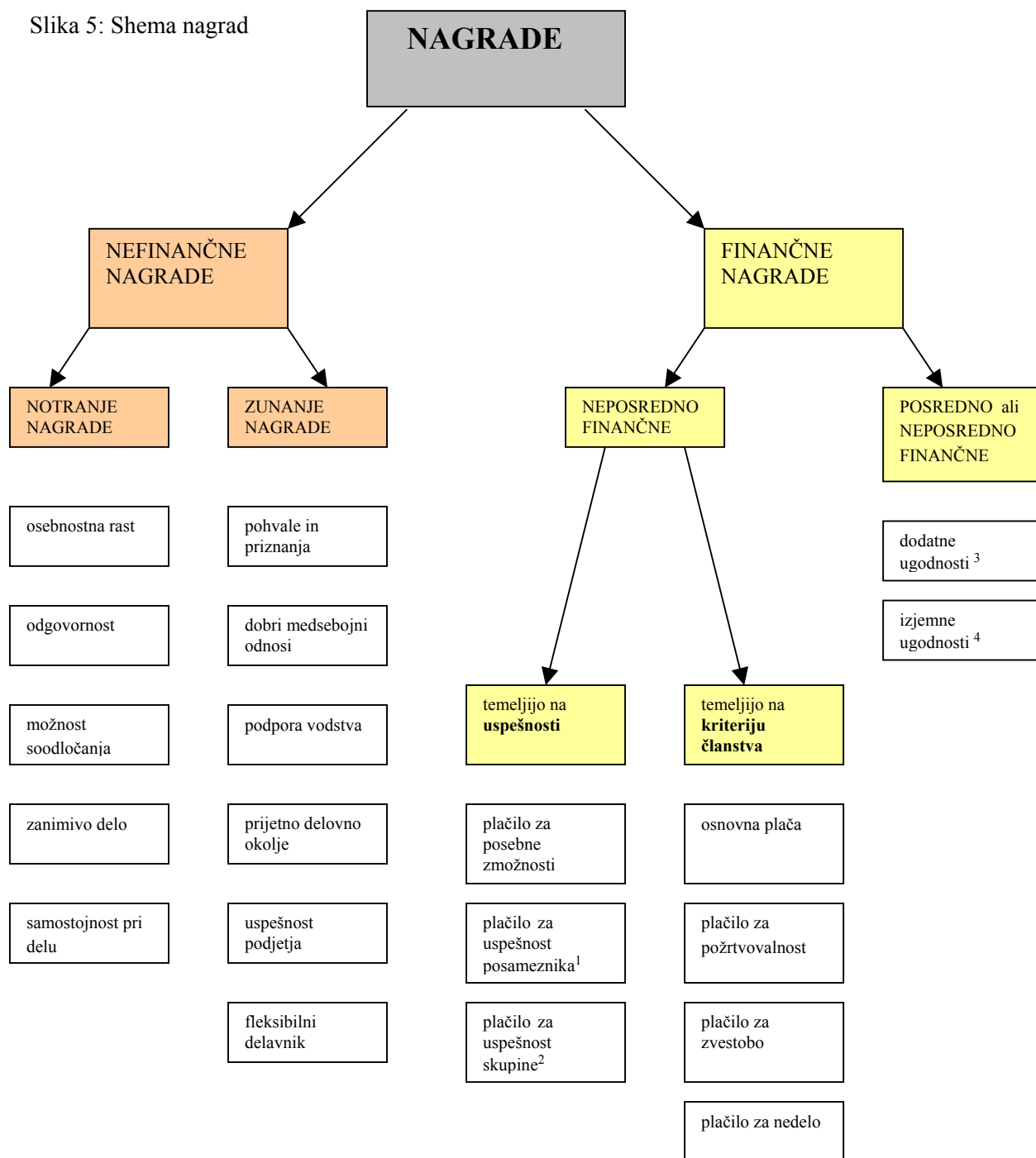
Pri tem, poudarja Zupanova (2001), so ugodnosti lahko stalne, ker so zagotovljene po zakonu, ali pa jih delodajalec podeli vsem zaposlenim na enakih delovnih mestih, lahko pa so tudi gibljive, saj jih zaposleni dobi glede na svojo uspešnost. Različni programi solastništva so del stalnih ugodnosti v nekaterih podjetjih, ker so na voljo vsem zaposlenim, nekatera podjetja pa se odločajo za nagrade za uspešnost zaposlenih v obliki delnic podjetja in na ta način podpirajo solastništvo zaposlenih (Zupan, 2001, str. 113).

Potrebno je tudi omeniti, da se nekatere kategorije nagrad prepletajo. Kot primer lahko navedemo dodatno izobraževanje, ki je kot ponujena ugodnost v podjetju posredna finančna nagrada, saj podjetje plača za izobraževanje svojega zaposlenega, po drugi strani pa predstavlja za posameznika možnost osebnostnega razvoja, ki je klasificirana kot notranja nagrada.

---

<sup>5</sup> Glej poglavje 3.3.2.

Slika 5: Shema nagrad



OPOMBE:

- 1 – Plačilo za uspešnost posameznika : plačevanje po normi, nagrada na podlagi ocene delovne uspešnosti, napredovanje.
- 2 - Plačilo za uspešnost skupine: udeležba zaposlenih v dobičku, nagrada za dosežene rezultate, programi razdelitve prihrankov.
- 3 – Dodatne ugodnosti: izobraževanje, popusti pri nakupih, počitniške kapacitete, notranji odkup delnic ...
- 4 - Izjemne ugodnosti (*perquisites*) izhajajo iz managerjevega položaja na hierarhični lestvici: službeni avtomobil, tajnica, parkirni prostor, mobilni telefon, plačilo članarin v klubih, združenjih ...(Zupan, 2001, str. 234).

Vir: Lastna ponazoritev<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Shema nagrad delno temelji na DeCenzovi in Robinsonovi klasifikaciji nagrad (1988, str. 402), pri čemer sem upoštevala tudi Hendersonovo razvrstitev nefinančnih nagrad (glej poglavje 3.3.3) in Lipičnikovo piramidno strukturo plač (glej poglavje 3.3.2).

### 3.4 MERILA NAGRAJEVANJA

Podjetja uporabljajo nagrade, da bi z njimi motivirala ljudi. Tako z nagradami poskušajo motivirati iskalce zaposlitve, da bi se zaposlili pri podjetju in svoje zaposlene, da bi na delo prihajali in bili uspešni pri svojem delu. Pri tem pa strokovnjaki potrebujejo znanje o vedenju ljudi, na podlagi katerega bi lahko vedenje svojih zaposlenih, s pomočjo sistema nagrajevanja, usmerjali tako, da bi bilo v korist podjetju in posamezniku.

V praksi se nagrade podeljujejo na podlagi naslednjih kriterijev (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 410–414):

- **Senioriteta** – je še vedno kriterij, ki ga podjetja zelo pogosto uporabljajo pri nagrajevanju svojih delavcev, tudi zaradi enostavnosti in odsotnosti subjektivnosti, saj se nagrade podeljujejo glede na leta, ki jih je posameznik preživel v določeni organizaciji.
- **Veščine in izobrazba** – nagrade se podeljujejo glede na spretnosti in znanja, ki jih ima zaposleni, ne glede na to, ali jih tudi uporablja pri svojem delu.
- **Zahtevnost delovnega mesta** – v tem primeru so dela, ki se jih je moč hitro naučiti in so rutinska tudi slabše nagrajena.
- **Odgovornost** – zaposleni, ki morajo pri svojem delu sprejemati določeno mero odgovornosti s sprejemanjem različnih odločitev, so bolj nagrajeni kot tisti, katerih delo je vnaprej natančno določeno in standardizirano.
- **Vložen napor** – tudi kadar se nagrade dodeljujejo glede na uspešnost posameznika, lahko manager zavestno ali podzavestno upošteva vložen trud zaposlenega, čeprav le-ta ni bil uspešen pri svojem delu.
- **Uspešnost** – tako teorija pričakovanja kot tudi teorija okrepitve poudarjata pomembnost povezave med nagradami in uspešnostjo zaposlenega, kjer je nagrada odvisna od rezultatov dela posameznika. Pri tem je ključnega pomena določitev kriterija uspešnosti, kar pa ni vedno preprosta naloga, saj je potrebno zagotoviti, da bodo delavci pri svojem delu ohranjali ustrezno ravnovesje med kvaliteto in kvantiteto.

### 3.5 NAGRADE IN MOTIVACIJA

Namen poglavja je prikazati pomen posameznih skupin nagrad kot motivacijskih dejavnikov. Ugotavljala bom pomen finančnih, nefinančnih, zunanjih in notranjih nagrad, s stališča različnih motivacijskih teorij. Ker so finančne nagrade učinkovite in spodbujajo motivacijo zaposlenih le, če so vezane na delo zaposlenih, bo pri finančnih nagradah posebna pozornost namenjena plačilu za uspešnost.

### 3.5.1 Finančne nagrade in motivacija

Maslowa teorija temelji na principu hierarhije potreb, tako je s stališča te teorije denar predvsem sredstvo, s katerim se zadovoljujejo potrebe nižjega reda, torej fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Ko so te potrebe slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč.

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

Teorija pričakovanja implicira, da so denarne nagrade močni motivatorji, vendar pa morajo biti za ustrezno motiviranost posameznika s pomočjo denarne nagrade zadovoljeni tudi naslednji pogoji: nagrada mora biti ustrezno visoka, da si jo bo posameznik želel (valenca); posameznik mora videti povezavo med svojim vedenjem in nagrado kot vzročno-posledično (instrumentalnost); mora se čutiti sposobnega, da bo nalogo lahko izpeljal in nato dobil obljubljeni nagrado (pričakovanje). Plačilo za uspešnost zato spodbuja posameznikovo prepričanje, da bo uspešnosti sledila nagrada (instrumentalnost). Posledično se bo motiviranost posameznika povečala, seveda pod pogojem, da pripisuje obljubljeni nagradi določeno vrednost (valenca) (Davis & Newstrom, 1998, str. 159).

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

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

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

Že nekaj desetletij teče razprava o pomembnosti denarja kot motivacijskega sredstva, kjer nekateri poudarjajo izsledke študij, ki pričajo o tem, da zaposleni pripisujejo relativno nizko vrednost denarju in poudarjajo pomembnost zanimivega dela, priložnosti za napredovanje in priznanj; medtem ko druga stran zagovarja pomembnost denarja kot primarnega motivatorja. Raziskave danes kažejo, da je denar še vedno primarni motivator, pri tem pa so za učinkovitost denarne nagrade potrebni naslednji izpolnjeni pogoji:

- Zaposleni morajo imeti relativno močno potrebo po denarju, za nakup različnih stvari, ki jih potrebujejo ali želijo. Tako se lahko za močno potrebo po denarju skriva želja po spremembi življenjskega sloga ali odrešitev pred finančnimi skrbmi.
- Denarna nagrada mora biti odvisna od posameznikove uspešnosti, kar temelji na teoriji okrepitve, saj uspešno opravljena naloga pripelje do denarne nagrade, medtem ko je za slabo opravljeno delo zaposleni kaznovan tako, da nagrade ne prejme (Dubrin, 1990, str. 101, 102). Deci (1971) je celo empirično dokazal, da če denarna nagrada ni močno povezan z uspešnostjo pri delu posameznika, njegovim vedenjem in doseženimi rezultati, denar deluje kot demotivator (Henderson, 1989, str. 292).

Pomembno je tudi poudariti, da je denar zelo kompleksen motiv, za katerim se lahko skrivajo številne potrebe, ki jih je težko natančno določiti, saj nekaterim denarna nagrada pomeni spoštovanje, drugim pa predstavlja sinonim za dosežke. Celo potrebo po samouresnitvi je možno zadovoljiti s pomočjo denarja, saj nam le-ta lahko omogoči določene aktivnosti zunaj delovnega časa, ki to potrebo neposredno zadovoljujejo. Gellerman (Hersey & Blanchard, 1988, str. 47) poudarja, da je najbolj subtilna, hkrati pa najpomembnejša značilnost denarja, ravno njegova moč kot simbola. Poleg tega, da ima neko tržno vrednost, lahko denar simbolizira katerokoli potrebo, če se posameznik tako odloči.

Pri obravnavanju motivacijskega pomena finančnih nagrad je potrebno na poseben način obravnavati ugodnosti pri delu, ki predstavljajo t. i. posredne finančne nagrade. Ugodnosti imajo na motivacijo poseben učinek, saj se zaposleni nanje navadijo in začne zato njihova motivacijska moč sčasoma upadati. Zaposleni jih začnejo dojemati kot pravico, ki jim jo nihče ne more vzeti. Prvotni namen ugodnosti je sicer bil mišljen kot darilo, nagrada delodajalca, ki naj bi delavcem izboljšala kvaliteto življenja. Vendar je to področje postalo eno najhitreje rastočih področij v zvezi z zaposlitveno zakonodajo in sodnimi postopki, saj lahko zaposleni svoje pravice tudi izterjajo preko sodišč (Lipičnik, 1998, str. 240–255). Poleg tega so ugodnosti nagrade, ki temeljijo na kriteriju članstva, in se ponujajo vsem zaposlenim ne glede na njihovo uspešnost, zato ne bi smeli pričakovati, da bi z njimi lahko delavce motivirali za povečan trud pri delu. Vendar pa obstajajo dokazi, da pomanjkanje ugodnosti povzroča pri nezaposlenih nezadovoljstvo, absentizem in fluktuacijo zaposlenih. Tako delodajalci ponujajo ugodnosti predvsem z namenom privabljanja in zagotavljanja lojalnosti dobrih delavcev (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 452).

Tudi Katz in Kahn (1978) poudarjata, da nagrade, ki temeljijo na kriteriju članstva, ne vodijo k večji kvaliteti ali kvantiteti dela kot je nujno potrebna, da zaposleni ohranijo svoje 'članstvo'

oziroma zaposlitev. Management lahko pričakuje hvaležnost s strani delavcev zaradi dodatnih ugodnosti pri delu, to pa bo zaposlene motiviralo zgolj v smeri, da bodo želeli ohraniti svojo zaposlitev, ni pa verjetno, da bodo svojo hvaležnost želeli izraziti s povečanjem vloženega napora (Vroom, 1992, str. 184).

DeCenzo & Robbins (1988) kot najbolj razširjen recept za ugodnosti navajata t. i. '*cafeteria*' program ugodnosti. V nasprotju s tradicionalno dodelitvijo ugodnosti, kjer vsi zaposleni dobijo enak paket ugodnosti, omenjeni program omogoča, da si vsak posameznik izbere, oziroma sestavi svoj paket ugodnosti, kateri najbolj ustreza njegovim trenutnim potrebam. Tako si lahko glede na celotno vsoto nadomestila, ki je določena s strani delodajalca, zaposleni sami izberejo kombinacijo plače, zavarovanja in drugih ugodnosti. Vsaka nagrada ima svojo vrednost, tako lahko posameznik na račun zmanjšanja ugodnosti pri delu izbere več razpoložljivega denarja (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 470).

O prednosti omenjenega pristopa priča dejstvo, da imamo ljudje različne potrebe, ki so odvisne od starosti, finančnega položaja, družinskega statusa, življenjskega stila. Mladi ponavadi bolj cenijo ugodnosti, kot so počitnice, fleksibilen delavnik, medtem ko si starejši bolj želijo varnosti, življenjsko zavarovanje, ali ugodnosti povezane s pokojninskim zavarovanjem. Poleg fleksibilnosti ima omenjeni sistem tudi druge prednosti. Prvič, ne predstavlja velike dodatne stroške. Poleg tega zaposleni lahko vidijo, koliko določene ugodnosti stanejo delodajalca. Nenazadnje, program zagotavlja, da je denar podjetja uporabljen samo za nagrade, ki si jih zaposleni res želijo.

Obstajajo tudi slabosti programa izbire ugodnosti, ena od teh je nevarnost pretirano kratkoročnega gledanja s strani zaposlenih. Da bi se izognila neprijetnostim kasneje, podjetja sama določijo neko osnovno zavarovanje in pokojninske prispevke, medtem ko je preostali znesek na voljo zaposlenim, da sestavijo svoj paket. Največja slabost pa je najverjetneje dejstvo, da je strošek in razpoložljivost velike večine ugodnosti odvisen od števila zaposlenih, ki jih želijo. Tako so stroški življenjskega zavarovanja znatno nižji, ko gre za veliko skupino ljudi, zaradi popusta, ki ga dobi podjetje. Če pa se število zaposlenih, zainteresiranih za življenjsko zavarovanje, zmanjša pod kritično število, stroški znatno narastejo in s tem se zmanjša število ugodnosti, ki jih lahko zaposleni še dodatno izbere. Dodatna slabost so začetni stroški programa (ponekod tudi do \$ 1.5 milijonov) zaradi vpeljave kompleksnega računalniškega programa, ki je sposoben ažurno spremljati spreminjanje kombinacij ugodnosti (Lawler, 1987, str. 262, 263). V Sloveniji pa je ob morebitni vpeljavi programa problematično predvsem dejstvo, da je večina ugodnosti določena z zakonom<sup>7</sup>, ki delodajalcem prepušča le malo manevrskega prostora.

---

<sup>7</sup> Več o tem glej Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002), Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40/1997, 40/1997, 5/1998, 39/1999, 98/1999, 98/1999, 98/1999, 98/1999, 10/2000, 10/2000, 10/2000, 31/2000, 31/2000, 54/2000, 64/2000, 64/2000, 62/2001, 45/2002, 113/2002, 38/2003), Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Uradni list RS, št. 26/2003).



Drugi trend, povezan z ugodnostmi, gravitira k bolj enakopravnemu razporejanju stroškov ugodnosti med delodajalce in zaposlene zaradi visokih in konstantno rastočih stroškov ugodnosti, s katerimi se soočajo podjetja (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 470). Laabs (2000) pa poudarja, da se vse bolj uveljavlja tudi možnost, da bodo v prihodnosti ugodnosti odvisne od uspešnosti posameznika. Že danes nekatera podjetja nagrajujejo uspešnost svojih zaposlenih z določenimi ugodnostmi.

Na podlagi izsledkov raziskav in različnih zgoraj predstavljenih teorij lahko sklenemo, da imajo med številnimi denarnimi nagradami, ki jih delodajalec ponuja svojim zaposlenim, resnično motivacijsko moč le nagrade, ki so povezane in neposredno odvisne od posameznikove storilnosti, uspešnosti. V nadaljevanju se bom zato osredotočila zgolj na predstavitev denarnih nagrad, ki sodijo v skupino t. i. plačil za uspešnost.

### **3.5.1.1 Plačilo za uspešnost**

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo in je tisto, kar lahko delavec po končanem delu pokaže, delovni izložek, rezultat. Delovno uspešnost moramo oceniti in jo pravično nagraditi, saj na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca, s tem pa vplivamo na njegovo motivacijo in v določeni meri na njegovo prihodnjo delovno uspešnost, s čimer je motivacijski regulacijski krog sklenjen (Florjančič in Jereb, 1998, str. 49, 50).

Izraz plačilo za uspešnost (*performance-related-pay, pay for performance*) se pogosto uporablja v zvezi z različnimi načini, s katerimi ob povezovanju plače in uspešnosti poskušamo motivirati zaposlene pri delu, da bi povečali njihovo storilnost. Obstajajo različni programi, ki temeljijo na konceptu plačila za uspešnost, njihove značilnosti so po Lawsonu (2000, str. 304) naslednje:

- Postavljeni so kriteriji za uspešnost posameznika, ki jih uporabljamo pri primerjanju le-teh z dejansko uspešnostjo posameznika.
- Obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino nagrade, ki jo prejme za svoje delo.
- Dejanski odnos med uspešnostjo posameznika in plačilom določi management, na osnovi subjektivne ocene ali objektivnega kriterija.
- Povezava med plačilom in uspešnostjo posameznika naj bi povečala uspešnost poslovanja podjetja, s pomočjo povečane storilnosti posameznika zaradi pričakovane višje nagrade.
- Povezava med uspešnostjo posameznika in uspešnostjo podjetja je ugotovljena s pomočjo formalnega sistema zagotavljanja uspešnosti (*performance management*).

Za dober program povezovanja plač z uspešnostjo je tako potrebno veliko znanja, ustvarjalnosti in sodelovanja zaposlenih, včasih tudi pomoč zunanjih svetovalcev. Tudi ko je

program oblikovan, ga moramo nenehno razvijati in dopolnjevati, da sledimo spremembam v okolju in poslovnim potrebam podjetja.

Poznamo več načinov povezovanja finančnih nagrad z uspešnostjo. Tako lahko uporabimo za merilo uspešnosti (Davis & Newstrom, 1989, str. 158):

- **Količino outputa** – delavci, ki več proizvedejo, so bolj nagrajeni. Gre za plačilo na akord ali prodajne provizije.
- **Kvaliteta outputa** – plačilo po akordu, upošteva se samo tisti del outputa, ki zadostuje vnaprej določenim standardom, na primer provizija samo za prodajo brez neizterljivih terjatev.
- **Uspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev** – nagrado dobijo samo zaposleni, ki presežejo zastavljeni cilj.
- **Velikost dobička** – podjetje lahko razdeli del dobička med zaposlene, gre za program udeležbe zaposlenih v delitvi dobička.
- **Stroškovna učinkovitost** – zaposlene nagrajimo s pomočjo programa razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov.
- **Spretnosti in znanje zaposlenih** – plača za posebne zmožnost.

Milkovich & Newman (1996, str. 312–314) poudarjata, da obstaja veliko raziskav, ki potrjujejo, da tako management kot delavci verjamejo, da bi morala biti plača odvisna od uspešnosti zaposlenega, ter da povezava višine plače z uspešnostjo zaposlenega vpliva na njegovo storilnost. Večina študij ugotavlja, da v podjetjih, kjer je del plače odvisen od uspešnosti nekega oddelka ali podjetja kot celote, storilnost zaposlenih narašča za 4 do 6 odstotkov letno. Tako je bil v nekem podjetju izveden eksperiment, kjer v enem oddelku plača ni bila vezana na uspešnost, medtem ko je bila v drugem oddelku vezana na uspešnost oddelka. Zastavljeni cilj oddelka je bil znižati stroške elektrike na enoto. Podjetje je določilo naslednje cilje, ki naj bi odražali njihovo uspešnost: tekoči obratovalni stroški, stroški vzdrževanja, absentizem. Če so bili cilji preseženi, so zaposleni dobili bonus, ki je naraščal s stopnjo preseganja zastavljenih ciljev. Po vpeljavi variabilnega dela plače, ki je bil vezan na skupinsko uspešnost, se je dejanska uspešnost oddelka znatno izboljšala v primerjavi z oddelkom, ki ni imel variabilnega dela plače. Proizvodni stroški na enoto so padli za 6 odstotkov.

Strokovnjaki s področja plač ocenjujejo, da se vsak dolar, ki se porabi za plačilne sisteme, ki temeljijo na uspešnosti, povrne z 2,34 dolarjev večjim dohodkom podjetja.<sup>8</sup> Nadalje dokazi potrjujejo, da vsako 10-odstotno povečanje razmerja med variabilnim delom plače in osnovno povzroči 1,5-odstotno rast ROA (Milkovich, Newman, 1996, str. 309–314).<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> McAdams and Hawk: Organizational performance nad Rewards, v Milkovich T. George, Newman M. Jerry: Compensation. Fifth Edition. Chichago: Irwin, 1996. str. 314.

<sup>9</sup> Gerhart and Milkovich: Organizational Differences, v Milkovich T. George, Newman M. Jerry: Compensation. Fifth Edition. Chichago: Irwin, 1996. str. 314.

Kljub temu pa uvajanje programov povezovanja plač z uspešnostjo še ne zagotavlja povečanja uspešnosti. Zupanova (2001, str. 163–166) navaja naslednje pogoje, ki jih je potrebno zagotoviti, da bi učinkovito povezali uspešnost s plačilom in na ta način motivirali zaposlene s finančnimi nagradami:

- Program mora biti usklajen s poslovno strategijo podjetja, kadrovske politiko in njenimi cilji. Če pričakujemo od delavcev, da bodo sprejemali izzive in tveganje, moramo oblikovati tudi sistem nagrajevanja tako, da bo spodbujal takšno vedenje.
- Milkovich (1996) poudarja, da je potrebno sistem plačila po uspešnosti tudi ustrezno prilagoditi značilnostim organizacije podjetja in morebitnim razlikam med posameznimi oddelki.
- Cilji in standardi morajo biti oblikovani tako, da jih razumejo vsi. Standardi opisujejo neko povprečno, pričakovano uspešnost, s pomočjo katere primerjamo uspešnost različnih skupin in posameznikov. Cilji morajo biti prilagojeni zmožnostim skupine ali posameznika, morajo biti dosegljivi, hkrati pa morajo biti zahtevni in morajo zaposlenim predstavljati izziv, le tako imajo namreč ustrezno motivacijsko moč.
- Pri oblikovanju ciljev in meril uspešnosti je potrebno paziti tudi na to, da so vključeni tisti dejavniki, na katere lahko vplivajo zaposleni. Zato je potrebno merila prilagoditi različnim organizacijskim ravnam in skupinam.
- Zaposlenim mora biti jasno, kako je njihovo vedenje povezano z višino izplačila za uspešnost. Potrebno jim je razširiti vidno polje in jim pokazati, kako njihovo vedenje vpliva na dosežke skupine, podjetja. Georgopolus et al. (1957, v Vroom, 1992, str. 301) so ugotovili, da so delavci, ki vidijo svojo povečano storilnost kot sredstvo za povečanje finančnih prihodkov, tudi dejansko bolj produktivni kot delavci, ki te povezave na vidijo. Tako je lahko pomanjkanje tega zavedanja vzrok za neuspešnost sistema nagrajevanja po uspešnosti.
- Potrebno je postaviti jasna pravila, kdaj pride do izplačila za uspešnost in kdaj ne, kako se bodo izplačila spreminjala s spreminjanjem finančne sposobnosti podjetja.
- Vrednost izplačila mora biti dovolj velika, sicer ne spodbuja motivacije zaposlenih.
- Nekateri avtorji navajajo, da mora biti nagrada enaka 10–5 % osnove plače, če želimo, da bi imela pozitiven vpliv na storilnost posameznika. To pomeni, da so povišanja plače za 4–5 odstotkov osnove nezadostna, da bi lahko z njimi spremenili posameznikovo vedenje (Lawson, 2000, str. 305).
- Uvajanje programa naj ne bi povzročalo veliko dodatnega dela pri zbiranju in urejanju podatkov o uspešnosti, sicer dodatni stroški zmanjšajo upravičenost izplačil.
- Program bo učinkovit le, če bo v podjetju zaupanje in medsebojno spoštovanje, potreben je dober odnos med managementom in zaposlenimi, da zaposleni program sprejemajo in vanj verjamejo. Tudi managerje je potrebno ustrezno usposobiti, če odločajo o višini in obliki izplačil.
- Milkovich & Newman (1996, str. 317) poudarjata, da je potrebno zagotoviti tudi pravičnost. Najprej s stališča višine nagrade, ki jo zaposleni prejme za svoj vložek. Vendar kot smo že omenili, je to stvar tudi subjektivne presoje zaposlenega. Poleg

tega je potrebno zagotoviti proceduralno pravičnost, kjer gre za pravičnost pri samem postopku določanja višine nagrad. Nekatere študije kažejo, da je slednji pogoj še toliko bolj pomemben pri graditvi zaupanja v sistem nagrajevanja s strani zaposlenih in povečanju njihove učinkovitosti.

- Nenazadnje mora biti program nagrajevanja za uspešnost v skladu z obstoječo zakonodajo (Milkovich & Newman, 1996, str. 317).

Poleg tega je Wyatt (1934) ugotovil, da je učinkovitost sistema spodbud odvisna tudi od tega, ali je delavcu delo, ki ga opravlja, všeč. Če delavec ne mara dela, naj tudi sistem nagrajevanja po uspešnosti ne bi bil učinkovit. Iz tega izhaja zaključek, da je sistem spodbud manj učinkovit pri dolgotrajnem, ponavljajočem se in neprijetnem delu (Vroom, 1992, str. 303).

#### **3.5.1.1.1 Plačilo za uspešnost posameznika**

V slovenskih podjetjih ima ugotavljanje individualne delovne uspešnosti pomembno vlogo že iz sistema socialističnega samoupravljanja. Predvsem so bili pogosti sistemi mesečnega ocenjevanja, kar naj bi omogočilo zaznavanje nihanj v uspešnosti. Ocene pa naj bi se gibale v intervalu od -30 % do +50 %. Vendar so analize delovanja sistema v praksi pokazale, da so vodje uporabljali precej izenačene ocene od +10 % do +20 %, ki so se le redko spreminjale, zato je del plače, ki naj bi bil odvisen od uspešnosti, postal kar samoumeven, s tem pa je izgubil motivacijsko moč (Zupan, 1995, str. 129).

V osnovi obstajajo tri skupine programov povezovanja plač z uspešnostjo. V prvi so vsa plačila, ki jih delavec dobi za svojo uspešnost, kot sta plačilo za preseganje norme in osebna ocena uspešnosti. Dodatek je običajno izračunan kot odstotek od osnovne plače. V drugo skupino sodijo enkratne denarne nagrade, ko ima manager na voljo določen znesek plačne mase, da nagradi najboljše zaposlene. Ta plačila ne povečajo osnovne plače in se po določenem obdobju lahko spremenijo ob ponovnem ugotavljanju uspešnosti. Tretjo skupino predstavljajo programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo delavca. Napredovanje lahko pomeni prehod v višji plačilni razred, takrat delavec napreduje znotraj svojega delovnega mesta, vodoravno. Lahko pa napreduje navpično na zahtevnejše delovno mesto. Možno pa je tudi preprosto zvišanje osnovne plače za določen odstotek ali znesek.

Podjetja v tujini uporabljajo predvsem letno ocenjevanje delovne uspešnosti, ki je osnova za napredovanje in vključuje tudi letni ocenjevalni razgovor, v katerem se manager in zaposleni pogovorita o doseženi uspešnosti ter o načinih, kako uspešnost naslednje leto še izboljšati. Letni razgovor naj bi omilil subjektivnost, ki je glavna pomanjkljivost vsakega ocenjevanja.

Slika 6: Prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plače z uspešnostjo

| PREDNOSTI IN SLABOSTI POSAMEZNIH PROGRAMOV POVEZOVANJA PLAČE Z USPEŠNOSTJO                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plačevanje po normi, akordu                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Enostavna povezava plačila z dejanskim opravljenim delom, lahko razumljiv sistem.</li> <li>+ Lahko ga uporabimo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih.</li> <li>+ Objektivno vrednotenje prispevka posameznika.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pogosto je na račun količine zanemarljiva kakovost.</li> <li>- Ni povezave s plačilno sposobnostjo podjetja.</li> <li>- Primerno le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm.</li> <li>- Norme so včasih težko določljive.</li> <li>- Pritiski na zniževanje norm.</li> <li>- Potrebna je obsežna administracija.</li> </ul>                                                                                  |
| Dodatek ali nagrada glede na oceno delovne uspešnosti                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Možnost ugotavljanja prispevka tudi pri zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo.</li> <li>+ Podpira ciljno vodenje.</li> <li>+ Vključuje lahko merila, ki so povezana s strategijo in cilji podjetja.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prava merila za ocenjevanje je težko določiti.</li> <li>- Višina nagrade običajno ni dovolj, da bi motivirala.</li> <li>- Subjektivnost ocenjevalca.</li> <li>- Ne upošteva timskega dela.</li> <li>- Rodijo se zmagovalci, poraženci in ciniki.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| Napredovanje                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delu.</li> <li>+ Povečuje osnovno plačo, torej osnovo za vse ostale dodatke.</li> <li>+ Zagotovljeno, če izpolnjuješ pogoje zanj.</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preveliko število zaposlenih dobi preveč denarja, ne da bi vedeli, kakšni so učinki.</li> <li>- Ker gre za princip ničelne vsote (zero sum), spodbuja individualistično, tekmovalno obnašanje zaposlenih.</li> <li>- Letno naraščajo stalni stroški dela.</li> <li>- Težko je zagotoviti objektivnost (dvomi zaposlenih, neprijetne odločitve za managerje).</li> <li>- Določeno je s proračunom, manj povezano z uspešnostjo.</li> </ul> |

Vir: Zupan Nada: *Nagradite uspešne*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 2001, str.169.

Prednosti ocenjevanja individualne delovne uspešnosti so:

- Možnost ugotavljanja individualnega prispevka tudi pri zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo.
- Omogoča ciljno vodenje.
- Vključuje lahko merila, ki so povezana s strategijo in cilji podjetja.

Slabosti ocenjevanja individualne uspešnosti pa so:

- Merila za ocenjevanje je težko določiti.
- Višina nagrade običajno ni zadostna, da bi motivirala.
- Subjektivnost ocenjevalca.
- Ne upošteva timskega dela.
- Rodijo se poraženci in zmagovalci (Zupan, 1995, str. 129, 130).

### 3.5.1.1.2 Plačilo za uspešnost skupine

Zupanova (2001, str. 129) poudarja, da se med programi povezovanja plač in nagrad z uspešnostjo najbolj uveljavljajo tisti, ki temeljijo na uspešnosti skupin, enot ali celotnega podjetja.

### **Programi razdelitve prihrankov (Gainsharing)**

Gre za program, ki naj bi predstavljal odnos zmaga-zmaga (*win-win*), saj ima z njim neposredne finančne koristi tako podjetje kot tudi zaposleni. Program se razlikuje od drugih motivacijskih programov, kot so obogatitev dela, program celovitega obvladovanja kakovosti (*TQM- total quality management*), samoupravljeni delovni timi, saj le-ti nimajo neposredne povezave s finančnim nagrajevanjem in ne predstavljajo finančnih koristi za zaposlene (Harrington, 2000, str. 330).

Osnovna značilnost programa je, da delavce za boljše delo nagradijo z bonusom, ki ga po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja (mesečno, tromesečno ali letno) izplačajo kot dodatek k plači. Osnova za izračun bonusa je razmerje med standardnimi in dejanskimi vrednostmi elementov, vključenih v formulo za izračun bonusa. Pri tem je potrebno poudariti, da morajo biti v formulo vključeni le tisti elementi, na katere zaposleni lahko vplivajo. Standardi so običajno določeni na podlagi podatkov iz preteklih let, lahko so ocenjeni, le redko pa so vezani tudi na poslovni plan za tekoče leto.

Ko v podjetju izračunajo, da so delavci v določenem obdobju ustvarili prihranek, vrednost tega prihranka razdelijo tako, da del ostane podjetju, ostalo pa pripada zaposlenim, ki so vključeni v program. Zaposleni lahko namenijo del bonusa v posebne rezerve, iz katerih bodo lahko črpali takrat, ko bodo objektivne okoliščine začasno onemogočale doseganje standardnih rezultatov, ostalo pa se izplača kot bonus k plači (Zupan, 2001, str. 185).

Programi delitve prihrankov danes temeljijo strogo na delitvi prihrankov zaradi izboljšane produktivnosti in zagotavljanja želene kakovosti. Program spodbuja reševanje problemov in sodelovanje med zaposlenimi in managementom, kar da programu še dodaten zagon in spodbudo delavcem v primerjavi z nagrajevanjem skupin z bonusi. Ker je plačilo neposredno povezano z dejanskimi izboljšavami, ponuja delavcem realno sliko dejanskega stanja podjetja. Vendar pa program pripelje do točke, ko produktivnost doseže svoj maksimum in se stroški stabilizirajo, takrat nastopi nevarnost, da bi jih dejstvo, da so maksimum dosegli, demotiviralo (Harrington, 2000, str. 326).

Slika 7: Prednosti in slabosti programa delitve prihrankov

| PREDNOSTI IN SLABOSTI PROGRAMA DELITVE PRIHRANKOV                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>+ Zniževanje stroškov in povečevanje kakovosti storitev.</li><li>+ Ker gre za skupinsko nagrajevanje, povečuje medsebojno spodbujanje in pomoč med zaposlenimi.</li><li>+ Poveča se število predlogov.</li><li>+ Zaradi krajšega obdobja izračunavanja bonusov sta vloženi napor in nagrada bolj povezana.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Težko določljivi standardi.</li><li>- Možnost konfliktov v delovnih skupinah.</li><li>- Zaradi zapletnih formul zaposleni včasih ne razumejo izračunov bonusa in zato ne zaupajo programu.</li><li>- Najbolje delujejo v dokaj stabilnih pogojih poslovanja.</li><li>- Če zniževanje stroškov ni povezano s povečanjem dobička, potem nagradimo zaposlene, čeprav ni dobička.</li></ul> |

Vir: Zupan Nada: Določanje plač in nagrajevanja. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, 1995, str. 134.

### ***Programi udeležbe zaposlenih v delitvi dobička (Profit-sharing)***

Zupanova (1995, str. 137) navaja kot osnovno značilnost programov udeležbe zaposlenih v delitvi dobička, da podjetje v določenih časovnih obdobjih (praviloma ob zaključnem računu) razdeli del dobička zaposlenim. Vendar pa obstaja ključna razlika med načini, ki jih najpogosteje najdemo v naših podjetjih in med klasičnimi programi delitve dobička iz tujine. Večina naših podjetji namreč vzame kot osnovo za izračun plačila zaradi uspešnosti podjetja znesek preseganja planiranega dobička, ali pa višino ustvarjenega dobička na zaposlenega v primerjavi s planiranim. V obeh primerih je zanemarljiv prispevek kapitala k ustvarjenemu dobičku, kar je posledica socialističnega sistema z družbeno lastnino, ki ni imela lastnika, ki bi želel svoj dobiček.

Običajno temeljijo programi delitve dobička v tujih podjetjih na zahtevani stopnji donosnosti kapitala, šele nad zahtevano stopnjo donosnosti kapitala je možno del sredstev nameniti razdelitvi med zaposlene. Del dobička, ki ga podjetje razdeli svojim zaposlenim, je običajno vezan na določeni prag dobička podjetja, ko je dosežen vsaj minimalni dobiček in je bil del tega dobička reinvestiran. Del dobička lahko nato podjetje zaposlenim izplača bodisi v denarju bodisi v delnicah oziroma v delniških opcijah. Gotovinska plačila so lahko takojšnja ali z zakasnitvijo, pri tem se del dobička zbira na individualnih računih zaposlenih v posebnem skladu. Zaposleni lahko te zneske unovčijo po določenem obdobju, ali pa ob vnaprej določenih priložnostih, na primer ob upokojitvi. V zadnjem času prihajajo v ospredje programi, ki vsem zaposlenim ponujajo delniške opcije, ki so bile tradicionalno rezervirane le za managerje.

Slika 8: Prednosti in slabosti programov delitve dobička

| PREDNOSTI IN SLABOSTI PROGRAMOV DELITVE DOBIČKA                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>+ Povečuje pripadnost podjetju in pripravljenost povečati vloženi napor.</li><li>+ Dejansko povezuje plačo z ekonomskim učinkom podjetja, zaposleni so torej nagrajeni takrat, ko je podjetje dejansko sposobno plačati njihovo uspešnost.</li><li>+ Ne zahteva dodatnih računovodskih obdelav in izračunov.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Potreben je dovolj velik dobiček, da program lahko deluje.</li><li>- Pri nas ni davčnih spodbud za odložena plačila ali za delniške plane, možne so celo omejitve za razdelitev dobička za plače.</li><li>- Neuresničena pričakovanja pogosto vodijo do zmanjšane motiviranosti za delo.</li><li>- Vloženi napor in nagrada zanj nista povsem časovno usklajeni.</li><li>- Povezava med delom posameznika in doseženim dobičkom ni vidna.</li></ul> |

Vir: Zupan Nada: *Določanje plač in nagrajevanja*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, 1995, str.137.

Običajno se program najbolj obnese v hitrorastočih, visokoprofitnih organizacijah, kjer so priložnosti za relativno visoke nagrade za zaposlene. Ni toliko uporaben v stabilnem okolju z nizko stopnjo dobička in močno konkurenco. Bolj uporaben je kot program, ki vzpodbuja motivacijo pri managementu in visoko strokovnemu kadru, katerega delo je bolj neposredno povezano s poslovno uspešnostjo podjetja, medtem ko navadni delavci le težko vidijo

povezavo med svojim delom, ki je zelo ozko zastavljeno, in profitabilnostjo, zato program nima tako velike motivacijske moči (Davis & Newstrom, 1998, str. 163).

#### ***Nagrada za dosežene rezultate (Success-sharing, goal-sharing)***

Mnoga podjetja uvajajo programe, ki jih imenujejo 'delitev uspeha', v želji, da bi plačilo za uspešnost čim bolj približali dejanski uspešnosti podjetja. Programi naj bi čim bolj odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. Vanje vključujejo različno število ciljev, ki so ključni za zagotavljanje uspešnosti podjetja. Pomembno je, da so cilji takšni, da lahko zaposleni nanje vplivajo. Če je ciljev več, se jim glede na njihovo pomembnost pripišejo različne uteži. Osnova za izračun gibljivega dela plače je primerjava doseženih rezultatov z doseženimi cilji (Zupan, 2001, str. 189).

Slika 9: Prednosti in slabosti programov delitve uspeha

| PREDNOSTI IN SLABOSTI PROGRAMOV DELITVE USPEHA                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Najbolje vključujejo celovito strategijo, cilje podjetja in prispevajo k njihovem doseganju.</li> <li>+ Zaposleni bolje razumejo in poznajo poslovanje.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razmeroma zapleteni izračuni.</li> <li>- Višino bonusov težko predvidiš.</li> <li>- Ni vedno jasno, kako vedenje posameznika vpliva na doseganje ciljev.</li> </ul> |

*Vir: Zupan Nada: Določanje plač in nagrajevanja. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, 1995, str.138.*

Vezava plače na uspešnost posameznika ali skupine poraja tudi vprašanje, ali nagraditi posameznika ali skupino kot celoto. Odločitev, ali naj podjetje izbere sistem nagrajevanja, ki temelji na spodbudah posameznika ali skupine, je odvisen od različnih dejavnikov. Prvič, odvisen je od stališča, ali želimo bolj poudariti konkurenco med posamezniki ali uspeh skupine. Osnovna ideja nagrajevanja skupine je, da bi s tem spodbudili zaposlene, da bi s povečanimi vloženimi naporami sodelovali v doseganju skupnega cilja, visoke storilnosti. To je v nasprotju z idejo individualnega nagrajevanja, ki med posamezniki spodbuja tekmovalnost. Poleg tega na omenjeno odločitev vplivajo tudi tehnološki pogoji (nekatere storitve posameznikov je težko izmeriti), možnost zajemanja podatkov in možnost uporabe objektivnih meril uspešnosti (Prašnikar, 1992, str. 290).

Raziskave jasno kažejo, da so nagrade najbolj učinkovite, kadar jih podelimo posamezniku za doseganje njegovih individualno zastavljenih delovnih ciljev, ali za izboljšanje njegove uspešnosti, v primerjavi s predhodnim opazovanim obdobjem, ali kadar je spodbuda namenjena posamezniku v skupini in temelji na uspešnosti skupine kot celote. Spodbude, ki obračajo člane neke skupine drugega proti drugemu v tekmovanju za nagrado, povzročajo slabo delovno moralo in kvaliteto dela (Deci, 1992, str. 173, 174).



### 3.5.2 Nefinančne nagrade in motivacija

Nefinančne nagrade pokrivajo vrsto različnih stvari, ki jim pripisujejo zaposleni neko vrednost in jih je podjetje sposobno in pripravljeno ponuditi. Te nagrade ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, pač pa izboljšajo kvaliteto dela in časa, ki ga posameznik preživi v službi. Na ta način lahko managerji naredijo zaposlenemu službo bolj privlačno. V nalogi bom omenila zgolj nekatere nefinančne nagrade, saj je njihovo število omejeno zgolj z managerjevo iznajdljivostjo in sposobnostjo, da zna oceniti, katere nagrade si zaposleni želijo. Pravilo, da je treba nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, ki velja za celoten sistem nagrajevanja, pa je pri nefinančnih nagradah še bolj pomembno. Ljudje smo si zelo različni in medtem ko bi nekdo opisal neko nefinančno nagrado kot: „To sem si vedno želel!“, bi se lahko nekomu drugemu zdela popolnoma odveč. Nekateri zaposleni bodo visoko vrednotili novi naziv ali dejstvo, da so dobili svoje vizitke. Drugim je zopet pomembno, da imajo dovoljenje za malico ob drugih urah, kot je v skladu s pravili v podjetju, in to možnost sprejemajo kot nagrado. Nekomu pa veliko pomeni, če dobi svoj parkirni prostor z oznako rezervirano. Tudi dodelitev zelene naloge ali delo z manj nadzora je lahko nefinančna nagrada, ki lahko, če posamezniku ustreza, znatno dvigne njegovo motivacijo za delo in njegovo storilnost.

### 3.5.3 Notranje nagrade in motivacija

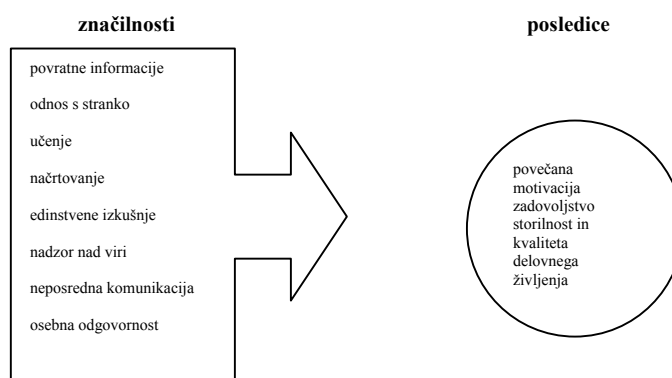
Ibbetson poudarja, da so ene najbolj učinkovitih nefinančnih nagrad t. i. psihološki motivatorji, ki obsegajo večjo odgovornost za uspešno opravljeno nalogo, samoiniciativnost, dosežki, ponos nad dobro opravljenim delom in priložnost za profesionalno in osebno rast. Slednje nagrade so dogoročne in kontinuirane (Ibbetson, Whitmore, 1977, str. 50).

Spodbujanje notranjih nagrad, in s tem notranje motivacije, lahko dosežemo s t. i. obogatitvijo dela. Obogatitev dela je tehnika, s katero oblikujemo delo tako, da posameznika motivira in mu nudi zadovoljstvo. V tem primeru posameznika motivira delo samo z notranjimi nagradami, ki jih to delo nudi. Posamezniku da občutek večje pripadnosti in odgovornosti za delo. Temelji na prepričanju, da so ljudje pripravljeni vložiti več napora, če je delo zanimivo in jim predstavlja izziv, podobno, kot če bi šlo za njihov hobi. Namen obogatitve dela je, da se v posameznikovo delo vključi več načrtovanja, odločanja, kontrole in odgovornosti. Herzberg (1968, str. 49–75) predlaga, da bi obogatitev dela morala vsebovati čim več naslednjih lastnosti:

1. Neposredne povratne informacije.
2. Odnos s stranko – delo, ki vključuje odnos s stranko (zunanjo ali notranjo), naj bi nudilo več zadovoljstva kot zgolj dejstvo, da posameznik dela za managerja.
3. Učenje – pridobivanje novega znanja z delom samim ali z dodatnim izobraževanjem.
4. Načrtovanje dela in urnika – tudi možnost načrtovanja svojega dela pomeni obogatitev dela, saj da posamezniku pooblastilo, da se lahko odloči, kdaj se bo lotil katerih nalog in si določil delovni čas, ki je lahko fleksibilen.

5. Posebne izkušnje – obogateno delo posamezniku nudi posebne izkušnje ali lastnosti, ki ga razlikujejo od drugih.
6. Nadzor nad viri – vključujejo nadzor nad ljudmi, denarjem in materialom.
7. Neposredna komunikacija – možnost neposrednega komuniciranja z ljudmi, ki uporabljajo izdelke zaposlenega oziroma njegov output.
8. Osebna odgovornost – pomeni odgovornost zaposlenega za rezultate njegovega dela, tako dobre kot slabe.

Slika 10: Obogatitev dela



Vir: DuBrin J. Andrew: *Fundamentals of Organizational Behavior. Second Edition. Cincinnati: Thomson Learning, 2002, str. 111.*

Delo, ki vsebuje vse zgoraj naštetе značilnosti, nudi posamezniku možnost zadovoljevanja potreb, povezanih z osebno rastjo, kot je potreba po samouresničitvi. Vendar pa se mora manager najprej prepričati, če si zaposleni želijo ali potrebujejo več odgovornosti, bolj raznovrstno delo in strokovni razvoj. Delo nekaterih je že tako dovolj obogateno. Ravno tako marsikateri delavec ne želi obogatitve dela, ker bi se rad izognil izzivom in stresu, ki je posledica večje odgovornosti (DuBrin, 2002, str. 110, 111).

### 3.5.4 Zunanje nagrade in motivacija

Zunanje in notranje nagrade so med sabo lahko močno povezane. Strokovnjaki so bili dolga leta prepričani, da so zunanje in notranje nagrade neodvisne druga od druge. Uporaba ene torej ne vpliva na drugo. Vendar pa so raziskave iz 60-ih in zgodnjih 70-ih let kazale ravno nasprotno. Zgodnje raziskave, ki so bile izvedene za testiranje domneve o neodvisnosti, so pokazale, da se ob uporabi zunanje nagrade (denar, napredovanje) kot plačila za nadpovprečno opravljeno delo, zmanjša notranja nagrada, ki izhaja iz dejstva, da je posameznik opravljal delo, ki mu je bilo všeč (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 397). V skladu s tem naj bi bile notranje in zunanje nagrade negativno povezane. Dejstvo, da lahko zunanja nagrada za opravljeno delo zmanjša notranjo nagrado, je posledica načina dojemanja osebe, ki nagrado prejema. Če osebo, ki neko delo samo po sebi sprejema kot nagrado, preveč nagradujemo z zunanjimi nagradami, bo to lahko vplivalo na njeno dožemanje dela in znižalo

notranjo nagrado (Cohen, 1992, str. 195). Razlaga za omenjeni pojav je naslednja. Zunanje nagrade so lahko učinkoviti motivatorji samo, kadar je njihova uporaba povezana z uspešnostjo zaposlenega. Vendar pa, ko je to storjeno, se notranje zadovoljstvo, ki je posledica opravljanja dela samega, zmanjša. V tem primeru pride do nadomestitve notranjega stimulansa z zunanjim.

Če bi bile zgoraj navedene trditve resnične, bi bil recept za nagrajevanje zaposlenih očiten in preprost. Posameznikovo plačilo ne bi smelo biti odvisno od njegove uspešnosti, če ne želimo zmanjšati notranje motivacije. Če bi neposredno plačevanje za uspešno opravljeno delo zmanjšalo notranje zanimanje delavca za delo, potem se managerem ne bi bilo treba ukvarjati s plačili zaposlenih. To tudi pomeni, da bolj kot bi bili managerji uspešni pri povezovanju plač z uspešnostjo, bolj bi se zmanjševala notranja želja zaposlenih po delu.

Povzetek več kot 24 raziskav na to temo kaže na mešane rezultate podpore in zanikanja zgoraj navedenih ugotovitev. Dokazi pričajo, da so le-te resnične zgolj v določenih, skrajno specifičnih razmerah, ker pa so razmere tako zelo omejene, lahko rečemo, da že navedene ugotovitve niso koristne pri razumevanju delovne motivacije in nagrajevanja. Zaključimo lahko torej, da ekstrinzične nagrade predstavljajo pomemben vpliv na uspešnost zaposlenega in so neodvisne od notranjih nagrad, ki jih zaposleni dobi ob opravljanju samega dela (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 397, 398).

Guzzo (1979) in Pinder (1977) poudarjata, da so notranje nagrade bolj učinkovite in dalj časa delujejo motivacijsko kot zunanje. Medtem ko zunanje nagrade praviloma zadovoljijo osnovne potrebe posameznika, kot so po Maslowu fiziološke potrebe in potreba po varnosti, so socialne in potrebe višjih ravni, potreba po ugledu in samouresničitvi, zadovoljene s pomočjo notranjih nagrad (Cohen, 1992, str. 194).

Teorija notranje motivacije temelji na prepričanju, da imajo zunanje nagrade določene slabosti. Zunanje nagrade lahko posameznika demotivirajo in tako zmanjšajo njegovo učinkovitost, to naj bi veljalo še posebej takrat, ko gre za naloge, ki zahtevajo določeno mero kreativnosti. Slabosti motiviranja posameznika, s pomočjo zunanjih nagrad, so naslednje:

- Posameznik je lahko pri svojem delu preozko osredotočen.
- Lahko hiti z delom, samo da bi dosegel obljubljeno nagrado.
- Gleda na delo kot nujno zlo, ki ga mora opraviti, da bi dosegel nagrado.
- Doživlja sebe kot manj svobodnega in manj samoustvarjalnega.

To seveda še ne pomeni, da bi podjetja morala opustiti zunanje nagrade, saj tudi ljudje, ki pri svojem delu zelo uživajo in ga imajo radi, pričakujejo priznanje s strani managementa in zahtevajo visoke finančne nagrade. Poleg tega ima lahko tudi notranja motivacija neželene učinke, saj notranje motivirani zaposleni ne delujejo vedno v korist svojega podjetja, zato je po drugi strani notranjo motivacijo veliko težje usmerjati in predvideti njen rezultat (Osterloh, 2001, str. 89). Zato bi bilo razumno kombinirati in uskladiti med sabo tako zunanje kot tudi

notranje nagrade, saj mnogo študij priča o odnosu dopolnjevanja med obema vrstama nagrad (DuBrin, 2002, str. 103, 104). Na primer podjetnik ima veliko potrebo po dosežkih, zanj je sam dosežek največja nagrada in motivacija za nadaljnje delo. Hkrati pa je še dodatno motiviran z zunanjo nagrado – denarjem, ki mu poleg kupne moči predstavlja tudi simbol njegovega uspeha. V tem primeru dve različni vrsti nagrad še okrepita druga drugo. Vendar je pomembno, da za takšen učinek nagradi nastopita istočasno in sta povezani z uspešnostjo posameznika (McClelland, 1961, v Cohen, 1992, str. 196).

Potrebno je tudi poudariti, da so lahko pri motiviranju zaposlenih zunanje nagrade učinkovite le ob izpolnjenih naslednjih pogojih (Lawler, 1971):

- Nagrade, ki jim pripisujejo zaposleni neko vrednost, so vezane na uspešnost posameznika.
- Informacije o načinu podeljevanja nagrad so javne in odkrite.
- Management je pripravljen sistem nagrajevanje razložiti zaposlenim.
- Sistem nagrajevanja je ustrezno fleksibilen, da se prilagodi različnim stopnjam uspešnosti in različnim potrebam zaposlenih.
- Uspešnost dela zaposlenih je moč meriti.
- Delo zaposlenih je ustrezno ocenjeno.
- Med zaposlenimi in managementom obstaja visoka stopnja zaupanja.

Če zgoraj navedeni pogoji niso zadovoljeni, zaposleni izgubijo interes, ali začnejo dvomiti v pravičnost sistema nagrajevanja.

### **3.6 ZNAČILNOSTI UČINKOVITEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA**

Raziskave kažejo, da so nagrade najbolj učinkovite takrat, ko so prilagojene zaposlenim in odražajo razlike v vrednotenju nagrad med zaposlenimi. Pomembno je, da izpolnjujejo pogoj enakosti in pravičnosti, da so vidne in fleksibilne in ne predstavljajo prevelikih stroškov. Po DeCenzu in Robbinsu (1988, str. 402–409) bi tako učinkovit sistem nagrajevanja moral imeti sledeče lastnosti:

#### ***Pomembnost nagrade za zaposlenega***

Ponujena nagrada mora za posameznika imeti neko vrednost. Pri tem manager ne sme zgolj ugibati, kaj si zaposleni želijo in kako vrednotijo določene nagrade. Denar kot nagrada ima pri različnih ljudeh različen pomen. Nekaterim pomeni osnovno varnost, drugim merilo uspešnosti, drugim zopet udoben način življenja. Poleg tega je lahko nagrada 50 evrov na mesec pri nekemu visoko ovrednotena, medtem ko bi nekdo drug kot nagrado raje izbral dodaten teden dopusta. Raziskave, ki so bile izvedene na to temo kažejo, da je pomembnost različnih nagrad pri zaposlenemu odvisna od naslednjih dejavnikov: starost, zakonski stan, število otrok. Starejši zaposleni si želijo več ugodnosti s področja pokojninskega zavarovanja, medtem ko mlajši želijo več denarja.

Zaradi tega bi moral biti dober sistem nagrajevanja oblikovan tako, da bi ponujal raznolike nagrade, namenjene heterogeni sestavi zaposlenih. Zaposleni bi morali biti nagrajeni z nagradami, ki so pomembne njim. V skladu s teorijo pričakovanja, je namreč motivacija optimalna, ko nagrade s stališča zaposlenih zadovoljujejo njihove individualne potrebe. Eden od poizkusov individualizacije nagrad je že omenjeni "cafeteria" program ugodnosti (glej str. 35).

### ***Enakost***

Zaposleni želijo, da se jim nagrade dodelijo po načelu pravičnosti in enakosti, kar se nanaša na enako obravnavanje vseh zaposlenih pri nagrajevanju in na pravičnost nagrade za delo, ki ga posameznik opravlja primerjalno z drugimi podjetji. Teorija enakosti ponuja odgovore na vprašanje, kaj se zgodi, ko posameznik zazna neravnovesje med svojimi vložki in prejemki, glede na isto razmerje vložim-dobim pri drugih. Če ocenijo, da so premalo plačani za svoje delo, so posledice tega lahko odsotnosti z dela, zaposleni zmanjšajo vloženi napor in se upirajo sistemu. Tako je pomembno vedeti, da na motivacijo ne vplivajo zgolj absolutne vrednosti nagrad, pač pa tudi njihove relativne vrednosti v primerjavi z vložki in nagradami drugih zaposlenih.

### ***Vidnost***

Nagrade morajo biti vidne, da se jih zaposleni zaveda, drugače nanj nimajo pravega motivacijskega učinka. Vidnost nagrad pomeni tudi, da jih opazijo drugi zaposleni, to pa nagrajenemu prinese tudi zadovoljitev potrebe po priznanju, spoštovanju. Managerji lahko vidnost nagrad izboljšajo tako, da jih združijo v večjo vsoto, ki jo enkratno izplačajo (letno), namesto da manjše zneske porazdelijo skozi vse leto. Nagrade se lahko tudi javno podelijo. Tretji način, ki je tudi najbolj kontraverzen, je ukinitve tajnosti plač. Zagovorniki tega pristopa argumentirajo, da tajnost plač dejansko demotivira zaposlene. Tajnost lahko vzbudi napačne predstave o plači in s tem nezadovoljstvo zaposlenega. Seveda bi z odpravo tajnosti zaposleni lahko primerjali svojo plačo s komerkoli v podjetju, razkrile bi se neenakosti, ki so posledica človeškega faktorja v sistemu nagrajevanja, prišlo bi do konfliktov, pritožb, nezadovoljstva in občutka nepravilnosti, saj večina ljudi misli, da so boljši od drugih. Po drugi strani pa odprt sistem nagrajevanja odraža zaupanje managementa v sistem nagrajevanja, na ta način bi se povečalo tudi zaupanje zaposlenih v podjetje.

### ***Fleksibilnost***

Učinkovit sistem nagrajevanja se mora prilagajati spremembam v uspešnosti posameznika. Tako bi se morale nagrade za uspešnost za leto 2003 prilagoditi tudi navzdol, če se je v letu 2002 delavčeva uspešnost zmanjšala.

Nagrade bi morale biti fleksibilne glede svoje velikosti in selekcije pri podelitvi nagrad. Dober primer so letni bonusi za uspešnost, ki so fleksibilni po svoji velikosti, hkrati pa so lahko tudi selektivni. Fleksibilnost nagrade pomeni tudi, da kljub njeni kontinuirani uporabi njena pomembnost ne upade. Pogosto dajanje nagrad ohranja zunanjo motivacijo, vendar

obstaja nevarnost, da bi z pogostostjo uporabe pomembnost nagrade, in s tem njena motivacijska moč, upadla. Slednje naj bi veljalo za pohvalo, ki je fleksibilna nagrada po kvantiteti in je lahko tudi selektivna, vendar pa s prepogosto uporabo njena pomembnost upada.

#### ***Nizke stroške***

Nagrade niso zastoj, zato mora podjetje pretehtati stroške in koristi vsake posamezne nagrade. Nagrada, ki za podjetje predstavlja visoke stroške, ne sme biti prepogosto uporabljena, saj se s tem zmanjša učinkovitost podjetja. Zato so, "ceteris paribus", nagrade z najnižimi stroški, najbolj zaželeni s strani managementa.

Glede na vse zgoraj navedene pogoje učinkovitosti nagrad lahko zaključimo, da idealna nagrada, ki bi zadovoljevala vse pogoje, ne obstaja. Plača, na primer, zadovoljuje vse pogoje, le da predstavlja za podjetje velik strošek. Napredovanje in delo za nedoločen čas nista fleksibilni nagradi, hkrati pa predstavljata podjetju velik strošek. Zaposlitev za nedoločen čas je zgolj enkratni motivator, nagrada izgubi vso motivacijsko moč, ko je enkrat podeljena. Poleg tega predstavlja za podjetje velik strošek, saj se podjetje obveže, da bo zaposlenega obdržalo in plačevalo do konca njegove delovne dobe. Posebne nagrade, priznanja so sicer stroškovno učinkovite, vendar ne zadovoljujejo vselej kriterija pomembnosti nagrad. Ugodnosti pri delu predstavljajo velik strošek za podjetje, poleg tega tudi niso selektivne, saj jih dobijo vsi zaposleni, ne glede na njihovo uspešnost.

## **4. EMPIRIČNA RAZISKAVA O NAGRADAH IN MOTIVACIJI**

Namen mojega magistrskega dela je empirično preveriti določene teoretične ugotovitve s področja nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, do katerih sem prišla po pregledu tuje in domače literature. Ker je tema nagrajevanja zaposlenih za podjetja precej občutljiva in bi bilo težko pridobiti ustrezno velik vzorec podjetij, ki bi bila pripravljena sodelovati, sem analizo opravila na podatkih anonimnega podjetja, ki sem ga poimenovala podjetje 'Sonce'.

V tem poglavju bom najprej opredelila cilje moje raziskave s hipotezami, ki sem jih preverjala z raziskavo, sledila bo predstavitev sistema plač in nagrajevanja v podjetju 'Sonce' ter podrobnejša predstavitev strukture vprašalnika. V nadaljevanju bom predstavila metodo zbiranja podatkov, opis vzorca ter način obdelave podatkov. Sledila bo predstavitev rezultatov v petem poglavju, kjer bom preverila veljavnost zastavljenih hipotez, ter na koncu podala svoje ugotovitve in predloge.

## 4.1 OPREDELITEV PREDMETA RAZISKAVE IN CILJI RAZISKAVE

Pred izvedbo raziskave, ki sem jo izvedla v podjetju 'Sonce', sem si zastavila naslednje cilje:

1. Ugotoviti, kako se spreminja pomembnost denarne nagrade s premiki navzgor po tarifnih razredih. V skladu s predpostavko Maslowe teorije naj bi s povečano zadovoljenostjo osnovnih življenjskih potreb moč denarja kot motivatorja upadala, tako naj bi se s premiki navzgor po tarifnih razredih pomembnost denarne nagrade in njena motivacijska moč zmanjšala.

*H1: S premiki po tarifnih razredih navzgor, tj. z višjo osnovno plačo, pomembnost in vzpodbudnost denarne nagrade upada.*

2. Ugotoviti usklajenost nagrad, ki jih managerji ponujajo svojim zaposlenim, z željami, potrebami in pričakovanji zaposlenih. Preverjala sem, ali je managerjev pogled na to, kaj zaposlene motivira, česa si želijo in pričakujejo od sistema nagrajevanja, usklajen z dejanskim delavčevim vrednostnim sistemom nagrad in njihovo motivacijsko močjo.

*H2: Managerji vedo, kateri dejavniki dela so za zaposlene pomembni, kako vzpodbudne so za njih posamezne nagrade in katerim nagradam dajejo prednost. Managerjeve povprečne ocene pomembnosti dejavnikov dela in vzpodbudnosti nagrad za zaposlene so enake povprečnim ocenam zaposlenih.*

3. Ugotoviti, kolikšna mora biti vrednost denarne nagrade, da bi le-ta imela ustrezno motivacijsko moč. Armstrong in Murlis (1994) navajata, da si zaposleni zaslužijo in tudi pričakujejo nagrado za uspešnost v vrednosti od 5 do 10 odstotkov njihove plače, odvisno od njihovega vložka in uspešnosti. Povišanja plače za uspešnost, ki bi bila manjša od 3 odstotkov osnove, nimajo pravega učinka.

*H3: Denarna nagrada, ki je nižja od 5 % osnovne plače, nima ustreznega motivacijskega učinka, ni dovolj vzpodbudna, da bi zaposlene vzpodbudila k dodatno vloženemu trudu pri delu.*

4. Preučiti pomembnost nefinančnih tako ekstrinzičnih kot tudi intrinzičnih nagrad kot motivacijskih dejavnikov. Sprva želim pridobiti splošno sliko o tem, kaj je zaposlenim pomembno, nato pa se osredotočiti na vzpodbudnost 10 dejavnikov dela, ki se lahko v procesu motiviranja zaposlenih kot nagrade uporabljajo bolj ali manj kontinuirano. Zanimalo me bo tudi, katerim nagradam dajejo zaposleni prednost. Na podlagi tega bom oblikovala prioriteto lestvico nagrad.
5. Na podlagi raziskave v podjetju 'Sonce' in analize rezultatov bom podala tudi predloge za povečanje motivacijske moči sistema nagrajevanja. Najprej bom ugotavljala, v

kolikšni meri sistem plač in nagrajevanja podjetja 'Sonce' izpolnjuje pogoje, ki naj bi po DeCenzu & Robbinsu zagotovili učinkovitost sistema nagrajevanja<sup>10</sup>, nato pa bom na podlagi dobljenih rezultatov in ugotovitev podala mnenje in predloge.

## **4.2 PREDSTAVITEV SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU 'SONCE'**

Delovna mesta v podjetju 'Sonce' so v skladu s kolektivno pogodbo družbe in na podlagi zahtevane stopnje izobrazbe razvrščena v tarifne razrede, nato so glede na tarifne razrede ter vsebine in narave dela njihovih delokrogov razvrščena v grupe. V okviru posameznih grup so delovna mesta razvrščena v plačilne razrede. Vrednost posameznega plačilnega razreda je izražena s količnikom, v razmerju do prvega plačilnega razreda v prvem tarifnem razredu.

Plača delavca v podjetju 'Sonce' je sestavljena iz:

- osnovne plače,
- plače na podlagi uspešnosti poslovanja (UPPO),
- plače na podlagi delovne uspešnosti (DUPO),
- dodatkov k plači (minulo delo, napredovanje na delovnem mestu, vplivi okolja), nadomestil.

Uspešnost poslovanja posameznega delavca (UPPO) se ugotavlja na podlagi sledečih elementov:

- UPGO, uspešnosti poslovanja na osnovi gospodarnosti organizacijske enote,
- KOZA, uspešnosti poslovanja posameznega delavca na osnovi količnika obračanja zalog,
- faktorja, ki definira, ali je delavec odgovoren za zalogo ali ne,
- UPKN, uspešnosti poslovanja posameznega delavca na osnovi količinskih normativov,
- UPVN, uspešnosti poslovanja posameznega delavca na osnovi vrednostnih normativov.

Za vsako organizacijsko enoto se tako na podlagi različnih računovodskih kazalcev izračuna UPGO - uspešnost poslovanja na osnovi gospodarnosti organizacijske enote ter KOZA – količnik obračanja zalog. Pridobljeni podatki se nato uporabijo pri mesečnem izračunu uspešnosti poslovanja posameznega delavca (UPPO). Pri izračunavanju UPPO se upoštevajo različni načini izračunavanja UPPO glede na to, ali gre za delavca, ki je odgovoren za zaloge, delavca na normativih in podobno. Posamezni delavec lahko na ta način prejme od –15 % do +15 % osnovne plače.

---

<sup>10</sup> Glej teoretični del magistrskega dela, poglavje 3.6.



DUPO, delovna uspešnost posameznika se ugotavlja mesečno za vsakega posameznega delavca, ki ga ocenjuje neposredni vodja na podlagi kriterijev, ki so definirani v Kolektivni pogodbi družbe. Vse delavce se ocenjuje na ocenjevalnem listu na osnovi nabora meril, določenih za ocenjevanje posameznega delovnega mesta, ki sodi v posamezno vrsto opravila. Merila za ocenjevanje delavca so odvisna od vrste dela, ki ga opravlja delavec na delovnem mestu. Potrebna masa za delovno uspešnosti je izražena v vsoti % na osnovno plačo posameznega delavca. Pri tem, ob upoštevanju kriterijev, posamezni delavec ne more prejeti več kot 15 % ali manj kot -15 % osnovne plače. V primeru, da delavec dobi iz naslova uspešnosti poslovanja in delovne uspešnosti negativno oceno, se mu lahko osnovna plača zmanjša za največ 15 %, vendar ne pod minimalno plačo.

Nagrajevanje delavcev na podlagi delavčeve uspešnosti narekuje neposrednemu vodji, da spremlja delo delavca in ga ocenjuje z naslednjimi elementi:

- količina dela,
- kakovost dela,
- gospodarnost pri delu,
- kooperativnost, odnos do strank in sodelavcev,
- iznajdljivost in prilagodljivost na delovnem mestu.

Na podlagi zbranih točk neposredni vodja določi procent delovne uspešnosti v posebnem obrazcu. Izpolnjene obrazce posreduje direktorju sektorja, v katerega spada njegova organizacijska enota. Slednjemu je tudi na njegovo zahtevo dolžan razložiti svojo oceno.

Delavec lahko pridobi, iz naslova napredovalnih razredov znotraj posameznega plačilnega razreda, poseben dodatek po postopku in kriterijih, določenih v Organizacijskem navodilu o ocenjevanju letne uspešnosti pri delu in oblikovanju predlogov o plačnem napredovanju na delovnem mestu.

Ocenjevanje se opravi enkrat letno, pri čemer je skupna ocena delovne uspešnosti ocenjevanega oblikovana v eni od treh možnih vrednostnih kategorijah:

1. Delovna uspešnost je pod pričakovanji.
2. Delovna uspešnost je pričakovana.
3. Delovna uspešnost je nad pričakovanji.

Če je delavčeva uspešnost ocenjena z vrednostno oceno 'nad pričakovanji', lahko nadrejeni vodja predlaga upravi podelitev denarne nagrade v enkratnem znesku, v višini do ene povprečne mesečne plače v preteklem letu. Delavec, katerega delovna uspešnost je bila ocenjena 'pod pričakovanji', lahko izgubi pravico do dela plače, ki jo prejema iz naslova delovne uspešnosti. Dve zaporedni letni oceni delovne uspešnosti 'nad pričakovanjem' sta praviloma pogoj za pridobitev pravice do oblikovanja predloga o plačnem napredovanju delavca v višji napredovalni razred znotraj plačilnega razreda. Medtem ko sta dve zaporedni letni oceni delovne uspešnosti delavca 'pod pričakovanjem' osnova za oblikovanje predloga o

nazadovanju delavca v nižji razred, v okviru napredovalnih razredov znotraj plačilnega razreda. Pri tem mora vodja organizacijske enote, pristojen za ocenjevanje delavcev, upoštevati splošno načelo, da oceno delovne uspešnosti 'nad pričakovanji' oz. 'pod pričakovanji' pridobi lahko največ 16 % najbolj uspešnih oz. 16 % najmanj uspešnih vseh ocenjevanih delavcev.

Napredovanje v napredovalni razred znotraj plačilnega razreda delavcu zagotovi dodatek na osnovno plačo izraženo v procentih od 5–20 %, odvisno od napredovalnega razreda, v katerem se nahaja. Dodelitev, povečanje, pa tudi odvzem ali zmanjšanje dodatkov, ostane v veljavi do naslednjega predloga o napredovanju ali nazadovanju. Pred napredovanjem oz. nazadovanjem vodja z zaposlenim opravi kratek delovni pogovor, s katerim mu pojasni utemeljitve za napredovanje oz. nazadovanje.

Vsi zaposleni v podjetju prejmejo tudi božičnico, katere višina je odvisna od uspešnosti organizacijske enote.

Podjetje ima tudi vrsto drugih posrednih finančnih nagrad v obliki ugodnosti in nefinančnih nagrad. Zaposlenim podjetje plačuje prostovoljno pokojninsko zavarovanje, t. i. drugi steber. Omogočajo jim tudi brezplačno izobraževanje, ki je organizirano znotraj podjetja, ter šolanje in opravljanje tečajev zunaj podjetja. Prav tako imajo možnost nakupa blaga po nižjih cenah pri razprodajah, namenjenih zgolj zaposlenim. Podjetje svojim zaposlenim delno krije tudi stroške nekaterih zdravstvenih storitev (zobozdravstvo in nakup očal oz. leč) in jim omogoča popuste pri plačilu različnih športnih dejavnosti zunaj podjetja. Mesečno izbira tudi najboljšega delavca in mu dodeli priznanje. Za večjo pripadnost in povezanost zaposlenih znotraj podjetja se organizirajo letna srečanja s športnim in zabavnim programom.

Peščica ljudi v podjetju ima tudi izjemne ugodnosti (ang. *perquisites*), med katerimi so mobilni telefon, službeni avtomobil, ... Zaradi majhnega števila zaposlenih z omenjenimi ugodnostmi (manj kot 5 %) sem se odločila, da izjemne ugodnosti kot dejavnik dela ne vključim v svoj vprašalnik.

## 4.3 METODOLOGIJA

Na podlagi pregleda tuje in domače strokovne literature s področja ravnanja s človeškimi viri, s poudarkom na motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, sem sestavila vprašalnik<sup>11</sup>, pri čemer sem pri sestavljanju vprašanj sledila ciljem in hipotezam moje raziskovalne naloge. Podatke, pridobljene z anketo, sem nato statistično obdelala z računalniškim programom SPSS for Windows 10,0.

---

<sup>11</sup> Glej prilogo 1.

### 4.3.1 Sestava in struktura vprašalnika

Vprašalnik obsega 18 vprašanj. Večina vprašanj je zaprtega, alternativnega tipa, anketiranci so morali obkrožiti enega od navedenih odgovorov. Izjema sta vprašanji 13 in 14, ki sta odprtega tipa, saj so morali anketiranci pisno podati svoje predloge.

Celotni vprašalnik je vsebinsko sestavljen iz štirih delov. V prvem delu so demografska vprašanja, in sicer opredelitev spola, tipa in števila članov gospodinjstva, anketiranci pa so morali označiti tudi tarifni razred, v katerega sodijo, tip zaposlitve (za določen ali nedoločen čas), višino zadnje plače in zadovoljstvo s svojim življenjskim standardom. Zadnji dve vprašanji sem po razmisleku uvrstila na konec vprašalnika, da ne bi anketirancev že na samem začetku vprašanje zmotilo ali prestrašilo.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na pomembnost dejavnikov dela in vzpodbudnost nagrad. Anketiranci so morali najprej oceniti vsak posamezni dejavnik dela z oceno od 1 (sploh ni pomemben) do 5 (zelo pomemben) in nato izbrati tri, ki so zanje najpomembnejši. Podobno so morali anketiranci pri vprašanju 6, oceniti vzpodbudnost navedenih nagrad od 1 (nagrada nima vpliva na moj vložen trud) – 5 (zelo velik vpliv) in izbrati 3 najbolj vzpodbudne, ki imajo največji vpliv na njihov vložen trud. Sledilo je vprašanje, pri katerem so se anketiranci morali opredeliti glede minimalne pričakovane vrednosti denarne nagrade v procentih njihove osnovne plače za dodatno vložen trud pri delu (dodatna odgovornost ali delovna naloga, ki bi jo morali opravljati cel mesec). Dodatni dve dodatni vprašanji iz drugega sklopa so imeli vodje in direktorji, ki imajo podrejene delavce. Le-ti so morali podati svoje ocene pomembnosti dejavnikov dela in vzpodbudnosti nagrad za svoje podrejene. Vprašanji sta, izvzemši navodilo, enaki kot vprašanji 5 in 6. Ker sta vprašanji namenjeni zgolj vodjem in direktorjem, sem ju uvrstila na konec vprašalnika. Na ta način sem ju želela ločiti in se izogniti problemu, da bi ostali zaposleni poleg dveh omenjenih vprašanj preskočili še druga vprašanja, ki so namenjena njim. Z opisanim problemom sem se namreč soočila pri testnem anketiranju.

Tretji sklop vprašanj preverja zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki dela. Anketiranci so morali posamezne dejavnike oceniti z oceno od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

Četrty sklop vprašanj je namenjen preverjanju posameznih lastnosti učinkovitega sistema plač in nagrajevanja. Vprašanja 9, 10 in 11 preverjajo dožemanje enakosti v podjetju 'Sonce'. Anketiranci so se morali opredeliti glede enakosti nagrad v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo, v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi in v primerjavi z zaposlenimi na drugih delovnih mestih v podjetju. Vprašanje 12 pa je vsebovalo 21 trditev o značilnostih dela ter sistema nagrajevanja v podjetju 'Sonce'. Anketiranci so morali označiti stopnjo strinjanja z oceno od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Sledili sta dve vprašanji odprtega tipa, pri katerih so morali podati predloge o spremembah v sistemu

nagrajevanja ter navesti, katere denarne in nedenarne nagrade bi dodali že obstoječemu sistemu nagrajevanja.

Pri obdelavi pridobljenih podatkov sem preverila zanesljivost in veljavnost merjenja s pomočjo testa Crombach Alpha. Zanimalo me je, ali se odgovori anketirancev razlikujejo, ker imajo različno mnenje ali ker so vprašanja zavajajoča in jih je moč interpretirati na več načinov, kar bi pomenilo, da so rezultati nezanesljivi zaradi neustreznosti vprašalnika. „Zanesljivost merjenja pomeni dopustno stopnjo slučajnih napak v raziskovanju. Empirično raziskovanje označujemo za dovolj zanesljivo tedaj, kadar slučajne napake v celotnem procesu raziskovanja ne vplivajo statistično značilno na izsledke raziskovanja” (Splichal, 1990, v Ferligoj, Leskošek, Kogovšek, 1995, str. 11). Glede na izračunan koeficient Alpha = 0,8791<sup>12</sup> lahko sklepamo, da je vprašalnik ustrezen in z njim pridobljeni podatki zanesljivi.

### 4.3.2 Izbor metode zbiranja podatkov

Eden od ciljev moje raziskovalne naloge je ugotoviti, ali z večjimi plačami oz. s premikom po tarifnih razredih navzgor, upada pomembnost denarja kot nagrade in njegova motivacijska moč. Iz tega razloga sem se odločila za stratificirano vzorčenje, in sicer proporcionalno vzorčenje z vzorčnim deležem  $f = 0,2$ , kot prikazuje tabela 1. Stratumi temeljijo na tarifnih razredih, vendar sem zaradi premajhnega števila zaposlenih v 1., 2., in 3. tarifnem razredu slednje združila v en stratum, tj. v 1. stratum.

Tabela 1: Proporcionalno stratificirano vzorčenje

| Stratumi | Tarifni razred | Osnovna pača v SIT | Število zaposlenih | Št. enot v stratumih (vzorčni delež $f = 0,2$ ) |
|----------|----------------|--------------------|--------------------|-------------------------------------------------|
| I.       | 1., 2., 3.     | 60 000–80 000      | 267                | 53                                              |
| II.      | 4.             | 80 000–100 000     | 1706               | 341                                             |
| III.     | 5.             | 100 000–150 000    | 770                | 154                                             |
| IV.      | 6.             | 150 000–200 000    | 315                | 63                                              |
| V.       | 7.             | nad 200 000        | 218                | 44                                              |

*Vir: Raziskava o motivaciji in nagrajevanju zaposlenih, 2003.*

### 4.3.3 Opis vzorca

Za potrebe analiz podatkov in preverjanja zastavljenih hipotez sem v vprašalnik vključila vprašanja o tipu in številu članov gospodinjstva, statusu zaposlitve, spolu, tarifnem razredu in zadovoljstvu z življenjskim standardom.

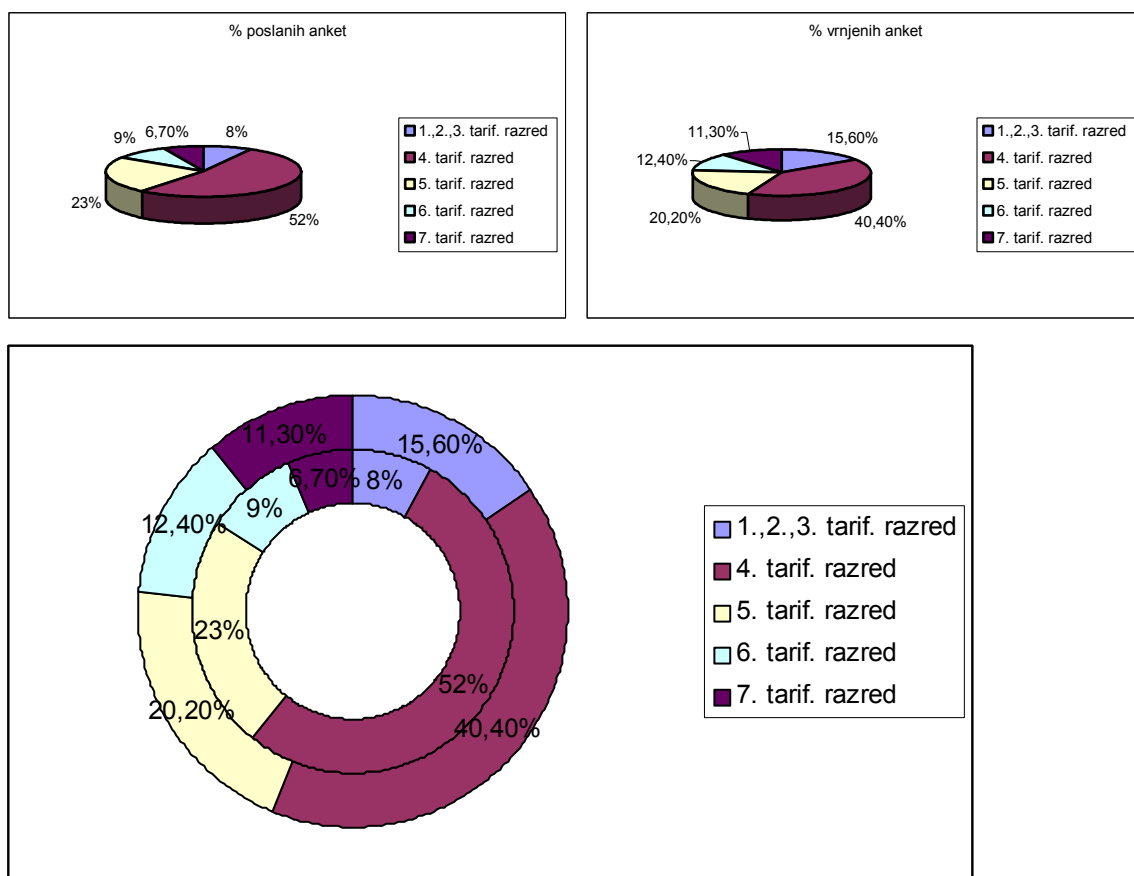
<sup>12</sup> Kriterij za ocenjevanje kvalitete merjenja sem povzela po Bearden, Netemeyer in Mobley (1993, v Ferligoj et al., 1995, str. 159), v skladu s katerim je kvaliteta merjenja:

- VZORNA, če je  $\alpha \geq 0,80$ ,
- ZMERNNA, če je  $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ,
- SLABA, če je  $\alpha < 0,60$ .

### ***Tarifni razred***

Kot sem že pojasnila, sem se pri vzorčenju zaradi ciljev moje raziskovalne naloge odločila za proporcionalno stratificirano vzorčenje. Stratumi so temeljili na tarifnih razredih, kar prikazuje tabela 1. Kot prikazuje slika 11, je bilo od 655 poslanih vprašalnikov 8 % predano zaposlenim v 1.,2. ali 3. tarifnem razredu, 52 % v 4. tarifnem razredu, 23 % v 5. tarifnem razredu, 9 % v 6. tarifnem razredu in 6,7 % v 7. tarifnem razredu. Od vseh 282 prejetih izpolnjenih vprašalnikov je 15,6 % anketirancev iz 1., 2. ali 3. tarifnega razreda, 40,4 % anketirancev iz 4. tarifnega razreda, 20,2 % iz 5. tarifnega razreda, 12,4 % iz 6. tarifnega razreda in 11,3 % iz 7. tarifnega razreda, kar je skladno s strukturo prvotno zastavljenega vzorca (glej prilogo 2, tabelo 4).

Slika 11: Struktura vzorca po tarifnih razredih, primerjava prvotno zastavljene strukture vzorca pri proporcionalnem stratificiranem vzorčenju s končno strukturo vzorca, na podlagi vrnjenih anket



OPOMBE: notranji pas - % poslanih anket  
zunanji pas - % vrnjenih anket

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

### ***Spol in status zaposlitve***

Velika večina anketirancev je ženskega spola, 84,3 %, kar za 15,4 % odstopa od zaposlitvene strukture podjetja po spolu, saj je v podjetju zaposlenih 68,9 % žensk. Zaradi dejavnika varnosti zaposlitve me je zanimal tudi status zaposlitve, v tem primeru je kar 95 % anketiranih

zaposlenih za nedoločen čas, kar je skladno s strukturo zaposlenih glede na status zaposlitve v podjetju, kjer je zaposlenih za nedoločen čas 93 % (glej prilogo 2, tabeli 1 in 3).

#### ***Število članov in tip gospodinjstva***

Med anketiranimi je bil največji delež, 46,2 % anketirancev iz štiričlanske družine z dvema (ali več) vzdrževanima otrokoma, 15,4 % anketirancev je svoje gospodinjstvo opredelilo kot tričlansko družino z enim vzdrževanim otrokom, sledijo poročeni oz. dvočlansko gospodinjstvo z 11,1 %, 10,4 % anketirancev je samskih, 9 % jih živi v razširjeni družini, tj. starši in odrasli otroci s svojo družino v istem gospodinjstvu, medtem ko je 7,9 % anketirancev samohranilcev z enim ali več otroki (glej prilogo 2, tabelo 2).

### **4.3.4 Izvedba raziskave**

Raziskavo sem izvedla v podjetju 'Sonce', v mesecu aprilu 2003. Na podlagi mojih navodil je kadrovska služba podjetja 'Sonce' razdelila anketne vprašalnike svojim zaposlenim, ki so bili naključno izbrani s pomočjo računalnika. Pri tem so upoštevali vzorčni delež  $f = 0,2$  in so tako vprašalnike razdelili 53 zaposlenim v 1., 2., 3. tarifnem razredu, 341 zaposlenim v 4. tarifnem razredu, 154 zaposlenim v 5. tarifnem razredu, 63 zaposlenim v 6. tarifnem razredu in 44 zaposlenim v 7. tarifnem razredu. Vprašalnikom je bila priložena pisemska ovojnica, naslovljena na moj domači naslov. Po štirih tednih sem prejela 282 izpolnjenih anket od 655, ali 43% vseh razdeljenih anket. Podatke, pridobljene z anketo, sem statistično obdelala z računalniškim programom SPSS for Windows 10.0.

### **4.3.5 Obdelava podatkov**

Podatke, pridobljene z anketo, sem statistično obdelala s pomočjo statističnega paketa *SPSS for Windows 10.0*. Sprva sem na podlagi podatkov, pridobljenih z vprašanjem 5a (enako pri vprašanjih 6a in 7), izračunala aritmetične sredine za posamezne dejavnike dela, podatki iz vprašanja 5b in 6b pa so mi s pomočjo izračunane vsote vrednosti<sup>13</sup> omogočili prikaz prioritete lestvice dejavnikov dela in vrednostne lestvice nagrad. Namen moje raziskovalne naloge je bil tudi ugotoviti, ali se pomembnost dejavnikov dela, pomembnost nagrad, prioritete lestvice dejavnikov dela ter zadovoljstvo z dejavniki dela razlikujejo pri zaposlenih glede na tarifni razred, v katerega sodijo. Zato sem preizkušala domnevo o razlikah med več aritmetičnimi sredinami iz neodvisnih vzorcev s pomočjo enofaktorske analize variance ANOVA. Naredila sem tudi posteriorno analizo ali Post Hoc test, da bi ugotovila, pri katerem paru spremenljivk je razlika aritmetičnih sredin statistično značilna in kolikšna je. Bonferroni test sem uporabila, če so bile variance skupin enake, kar sem ugotovila s pomočjo Levenovega testa o homogenosti varianc (SPSS Base 10.0 Applications Guide, 1999, str. 121–133). V primeru neenakih varianc pa sem uporabila Dunnett T3 test. Zanimalo me je tudi, ali obstaja odvisnost med pomembnostjo oz. vzpodbudnostjo posameznih dejavnikov

---

<sup>13</sup> Pri tem je bila pripisana vrednost dejavnikov, ki so bili izbrani kot trije najpomembnejši (oz. najvzpodbudnejši), 1, vrednost neizbranih dejavnikov pa 0.

dela in tarifnim razredom. Zato sem analize odvisnosti opravila s pomočjo Pearsonovega  $\chi^2$  preizkusa in korelacijskih koeficientov (SPSS Base 10.0 Applications Guide, 1999, str. 65–67, 177–187).

Z vprašanji 17a, 17b in 18a, 18b sem želela preveriti tudi, kako dobro poznajo managerji v podjetju 'Sonce' svoje zaposlene ter njihove vrednostne lestvice nagrad, vprašanji sta enaki kot vprašanja 5a, 5b in 6a, 6b, z izjemo navodila. Usklajenost odgovorov managerjev z dejanskimi ocenami dejavnikov dela, ki so jih delavci (njihovi podrejeni) podali v vprašanju 5 in 6, oz. domnevo o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca, sem statistično preverila s t-testom za dva neodvisna vzorca (SPSS Base 10.0 Applications Guide, 1999, str. 105–115).

## **5. REZULTATI RAZISKAVE O NAGRADAH IN MOTIVACIJI**

V tem poglavju, ki je namenjeno predstavitvi rezultatov raziskave in preverbi zastavljenih hipotez, bom najprej pojasnila pomembnost dejavnikov dela in vzpodbudnost nagrad v podjetju 'Sonce', predstavila prioritete lestvice dejavnikov dela in nagrad ter jih primerjala glede na tarifne razrede. Ugotavljal bom tudi, kolikšna je minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za dodatno vloženi trud zaposlenega v podjetju in ali so mnenja managerjev o pomembnosti dejavnikov dela in vzpodbudnosti nagrad usklajena z dejanskimi povprečnimi ocenami zaposlenih. V nadaljevanju bom preverila, ali obstaja povezava med motivacijsko močjo nagrad in tarifnim razredom in predstavila rezultate, ki pričajo o zadovoljstvu z dejavniki dela zaposlenih ter o značilnostih sistema plač in nagrajevanja podjetja 'Sonce'. Na koncu bom podala tudi predloge zaposlenih.

### **5.1 DEJAVNIKI DELA IN NAGRADE**

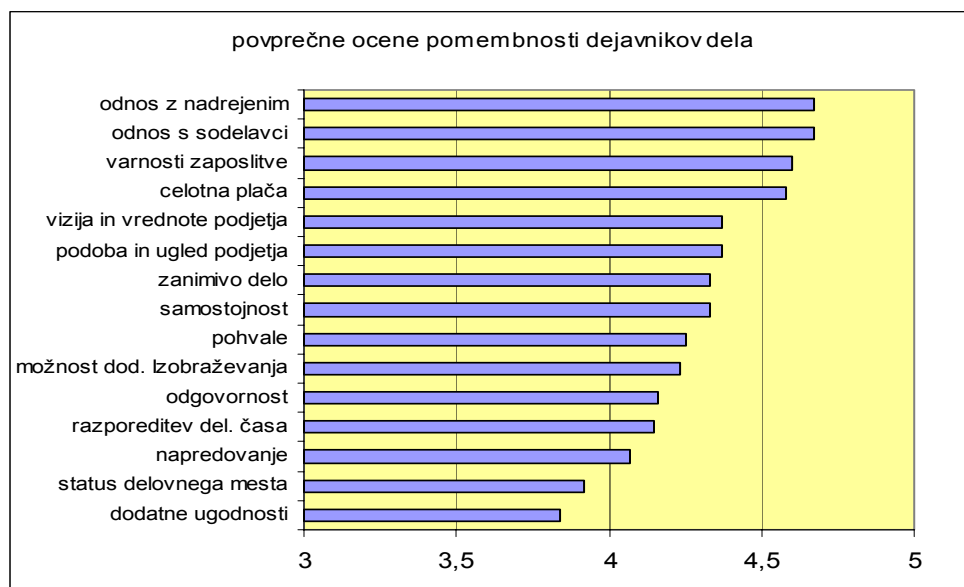
Poudarila sem že, da je zavedanje, kaj je zaposlenim pomembno, v procesu motiviranja ključnega pomena. Zato sem v prvem sklopu vprašanj ugotavljala pomembnost različnih dejavnikov dela in na ta način pridobila splošno sliko o tem, kaj je zaposlenim pomembno. V nadaljevanju sem se nato osredotočila na vzpodbudnost 10 dejavnikov dela, ki imajo lahko večkratno motivacijsko moč in jih lahko uporabljamo v kontinuiranem procesu motiviranja zaposlenih za doseganje večje uspešnosti posameznika in posledično podjetja.

#### **5.1.1 Pomembnost dejavnikov dela**

Pri vprašanju 5a (glej prilogo 1) so morali zaposleni oceniti pomembnost 15 dejavnikov dela na lestvici od 1 (sploh ni pomemben) do 5 (zelo pomemben) in pri vprašanju 5b izbrati tri, ki so za njih najpomembnejši. Zanimalo me je namreč, kako pomembni so za zaposlene posamezni dejavniki dela in katerim dejavnikom dajejo zaposleni prednost.

Rezultati, prikazani v tabeli 2 in sliki 12, so pokazali, da so pri ocenjevanju pomembnosti dejavnikov dela zaposleni kot zelo pomembne, z najvišjo povprečno oceno 4,67, ocenili odnose s sodelavci in odnos z nadrejenim, zelo pomembna se jim zdita tudi varnost zaposlitve in celotna plača. Vsi ostali dejavniki se zdijo zaposlenim ravno tako pomembni, saj so najnižjo oceno pomembnosti v povprečju prisodili dodatnim ugodnostim, tj. 3,84, ki pa so kljub temu pomembne za zaposlene.

Slika 12: Pomembnost dejavnikov dela



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Tabela 2: Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov dela

|                                 | Aritmetična sredina | Modus | Standardni odklon |
|---------------------------------|---------------------|-------|-------------------|
| celotna plača                   | 4,58                | 5     | 0,66              |
| napredovanje                    | 4,07                | 4     | 0,86              |
| status in ugled delovnega mesta | 3,92                | 4     | 0,92              |
| varnost zaposlitve              | 4,60                | 5     | 0,75              |
| dodatne ugodnosti               | 3,84                | 4     | 0,95              |
| odnosi s sodelavci              | 4,67                | 5     | 0,57              |
| odnos z nadrejenim              | 4,67                | 5     | 0,62              |
| pohvale                         | 4,25                | 5     | 0,87              |
| samostojnost pri delu           | 4,33                | 5     | 0,75              |
| odgovornost                     | 4,16                | 4     | 0,72              |
| zanimivost dela                 | 4,33                | 5     | 0,70              |
| možnost dodatnega izobraževanja | 4,23                | 5     | 0,81              |
| delovni čas                     | 4,15                | 5     | 0,85              |
| podoba in ugled podjetja        | 4,37                | 5     | 0,77              |
| vizije in vrednote podjetja     | 4,37                | 5     | 0,74              |

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

O pomembnosti vseh dejavnikov dela za zaposlene pričajo tudi vrednosti modusa, pri čemer lahko opazimo, da je bila pri večini dejavnikov (11) najpogosteje izbrana ocena 5, pri drugih



pa 4. Najmanjša odstopanja pri ocenjevanju posameznih dejavnikov lahko opazimo pri dejavniku *odnosi s sodelavci*, *odnosi z nadrejenim* in *celotna plača*, pri katerih je standardni odklon najmanjši.

Primerjava med posameznimi tarifnimi razredi, s pomočjo enofaktorske analize variance ANOVA, je pokazala, da so razlike aritmetičnih sredin statistično neznačilno različne od nič, z izjemo 6 spremenljivk<sup>14</sup>. Tudi korelacijski koeficienti (glej prilogo 3, tabela 9) so potrdili statistično značilno odvisnost med *tarifnim razredom* in *napredovanjem* (z vrednostjo koeficienta 0,194 pri stopnji značilnosti 0,003), *tarifnim razredom* in *zanimivostjo dela* (z vrednostjo 0,229 pri stopnji značilnosti 0,0001), *tarifnim razredom* in *dodatnim izobraževanjem* (z vrednostjo 0,173 pri stopnji značilnosti 0,009), *tarifnim razredom* in *razporeditvijo delovnega časa* (z vrednostjo -0,235 pri stopnji značilnosti 0,0001). Na podlagi tega lahko ugotovimo, da je v višjih tarifnih razredih *napredovanje*, *zanimivost* in *dodatno izobraževanje* pomembnejši dejavnik dela, medtem ko pomembnost dejavnika *razporeditev delovnega časa* upada s premikom po lestvici tarifnih razredov navzgor.

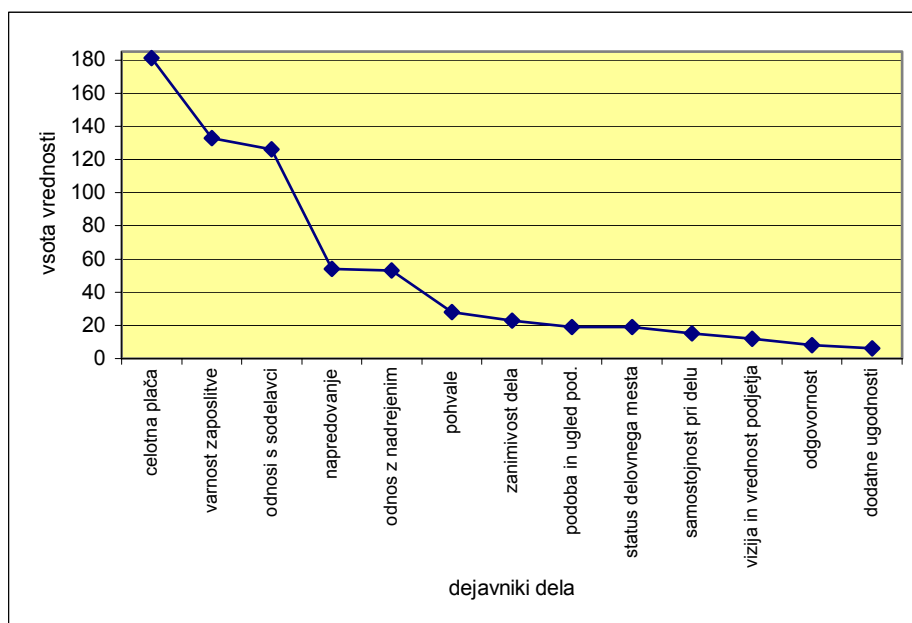
Namen raziskave je bil tudi ugotoviti prioriteto lestvico dejavnikov dela. Zanimalo me je, kateri dejavniki so najpomembnejši za delavce, katere bi zaposleni uvrstili na sam vrh prioritete lestvice in kateri bi ostali na dnu lestvice, kljub temu da so jih pri vprašanju 5a ocenili kot pomembne ali zelo pomembne. Anketiranci so tako morali izbrati tri najpomembnejše dejavnike, ki sem jim pripisala vrednost 1, neizbranim dejavnikom pa 0. Na podlagi izračunane vsote vrednosti sem nato izdelala prioriteto lestvico dejavnikov dela (glej sliko 13).

Anketiranci so tako pri vprašanju 5b najpogosteje izbrali dejavnik celotna plača kot najpomembnejši dejavnik dela. Frekvenčna porazdelitev kaže, da je kar 73,9 % vprašanih izbralo plačo kot enega od treh najpomembnejših dejavnikov, na prioriteto lestvici mu sledi varnost 54,3 %, nato odnosi s sodelavci 51,4 %, najnižje na prioriteto lestvici dejavnikov dela se nahajajo dodatne ugodnosti, saj jih je kot najpomembnejši dejavniki dela izbralo zgolj 2,4 % vprašanih (glej prilogo 3, tabela 5).

---

<sup>14</sup> S pomočjo posteriorne analize sem nato ugotovila, da je zaposlenim v 7. tarifnem razredu *napredovanje* statistično značilno pomembnejše kot zaposlenim v 4. tarifnem razredu, da je *varnost* pomembnejša zaposlenim v 5. tarifnem razredu kot zaposlenim v 3. in 7. tarifnem razredu. Ravno tako je *odgovornost* v 5. tarifnem razredu statistično značilno pomembnejša kot v 3. in 6. razredu. Statistično značilne razlike obstajajo tudi pri dejavniku *zanimivost dela*, ki je pomembnejši v 7. tarifnem razredu kot v 3. in 5. tarifnem razredu, *razporeditev delovnega časa*, ki je značilno pomembnejša v 4. tarifnem razredu kot v 7. tarifnem razredu, tudi *podoba in ugled* podjetja sta v 5. tarifnem razredu pomembnejš kot v 6. in 7. tarifnem razredu (glej prilogo 3, tabeli 6, 8).

Slika 13: Prioritetna lestvica dejavnikov dela



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Lestvice dejavnikov dela se med posameznimi tarifnimi razredi ne razlikujejo močno. Statistično značilne razlike obstajajo zgolj v primeru treh spremenljivk: *napredovanje*, *varnost* in *odnos z nadrejenim*<sup>15</sup>. Tudi korelacijski koeficienti (glej prilogo 3, tabela 13) kažejo na statistično značilno pozitivno korelacijo med *tarifnim razredom* in *napredovanjem* (z vrednostjo koeficienta 0,239 pri stopnji značilnosti 0,0001) in na negativno korelacijo med *tarifnim razredom* in *odnosom z nadrejenim* (z vrednostjo koeficienta -0,179 pri stopnji značilnosti 0,005). Tako dajejo zaposleni, ko se pomikamo po lestvici tarifnih razredov navzgor, vse pogostejše prednost *napredovanju* pred drugimi dejavniki dela, medtem ko *odnos z nadrejenim* v višjih tarifnih razredih izgublja na pomembnosti.

Če pogledamo lestvice dejavnikov dela v posameznih tarifnih razredih, lahko vidimo, da je pri vseh na prvem mestu *plača*, razen v 5. tarifnem razredu, kjer je na drugem mestu, takoj za varnostjo zaposlitve. Medtem ko v 3., 4., in 5. tarifnem razredu prva štiri mesta zasedajo *plača*, *odnos s sodelavci*, *odnos z nadrejenim* in *varnost zaposlitve*, lahko opazimo, da v 6. in 7. tarifnem razredu zasedata visoko mesto še dva druga dejavnika, in sicer *izobraževanje*, ki je na tretjem mestu v 6. tarifnem razredu in *napredovanje*, ki je na drugem mestu vrednostne lestvice dejavnikov dela v 7. tarifnem razredu. Najmanj pomembni dejavniki so, po rezultatih sodeč, *dodatne ugodnosti*, v 3. tarifnem razredu pa *samostojnost pri delu*.

Na podlagi zgornjih rezultatov lahko sklenemo, da je za vse zaposlene, ne glede na tarifni razred, *plača* zelo pomemben dejavnik dela, saj se nahaja na samem vrhu prioritete lestvice dejavnikov dela, enako velja tudi za odnose s sodelavci. Prihaja pa do razlik pri vrednotenju

<sup>15</sup> Na podlagi posteriorne analize in statistično značilnih razlik lahko sklenemo, da je *napredovanje* višje na lestvici najvzpodbudnejših nagrad v 7. tarifnem razredu kot v 4. tarifnem razredu, da je *varnost* v 4. in 5. tarifnem razredu višje na lestvici kot v 3. in 7. tarifnem razredu, ter da se dejavnik *odnos z nadrejenim* v 7. tarifnem razredu nahaja nižje na njihovi prioriteten lestvici dejavnikov dela kot v 3., 4. in 5. razredu (glej prilogo 3, tabeli 10, 12).

drugih dejavnikov dela, in sicer je zaposlenim v višjih tarifnih razredih, ki imajo višjo izobrazbo, zasedajo pomembnejše položaje in tudi višje plače pomembnejše napredovanje, dodatno izobraževanje in zanimivost dela kot nižjim tarifnim razredom, manj pa so jim pomembni odnosi z nadrejenim in varnost zaposlitve.

### 5.1.2 Vzpodbudnost dejavnikov dela

Z vprašanjem 5 sem dobila pomembne podatke o pomembnosti posameznih dejavnikov dela, vendar sem na ta način dobila le del odgovora na zastavljena vprašanja, saj me zanima tudi, katere nagrade imajo največjo motivacijsko moč, ki kontinuirano spodbujajo posameznika k večji delovni uspešnosti. Iz vprašanja 5 to ne more biti razvidno, saj dejavniki dela vključujejo tudi t. i. higienike, ki naj ne bi imeli motivacijske moči, in nagrade, ki imajo zgolj enkratno motivacijsko moč, kot je varnost. Varnost zaposlitve se nahaja zelo visoko na prioritetni lestvici dejavnikov dela, vendar ima kot nagrada zgolj enkratno motivacijsko moč, ko zaposleni dobi pogodbo o delu za nedoločen čas, si je pridobil varnost zaposlitve, ki mu še vedno veliko pomeni, vendar se mu zanjo ni potrebno dodatno truditi in vlagati dodaten napor pri delu, da bi jo obdržal. Podobno je tudi z dodatnimi ugodnostmi.

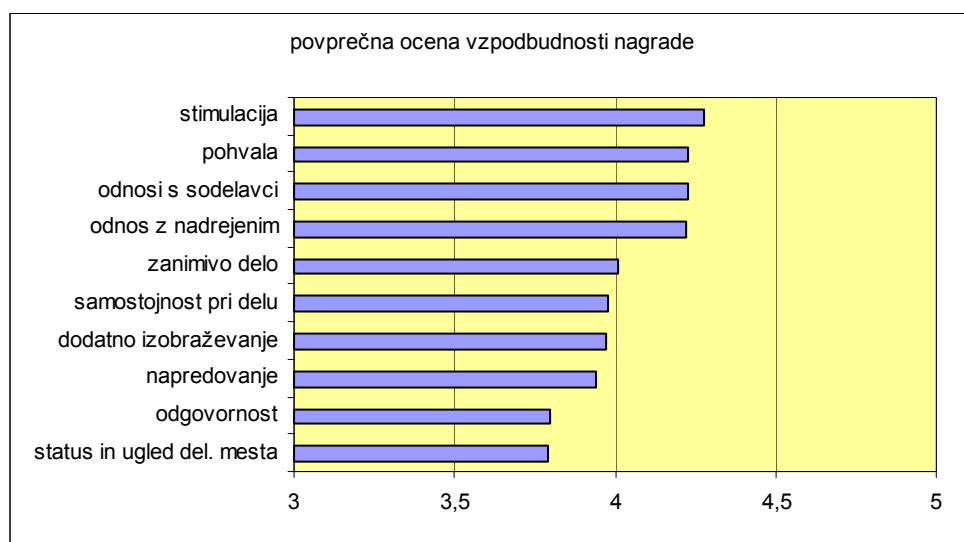
Iz tega razloga sem oblikovala dodatno vprašanje št. 6, pri katerem so morali vprašani odgovoriti na vprašanje, kako vzpodbudni so zanje posamezni dejavniki, oz. koliko dodatnega napora so pripravljeni vložiti za pridobitev določene nagrade. V vprašanju 6, iz zgoraj navedenih razlogov, niso vključeni higieniki ali nagrade, ki bi imele zgolj enkratno motivacijsko moč, kot je varnost zaposlitve in dodatne ugodnosti. Tudi plača ni vključena kot celota, saj je osnovni del plače higienik in nima motivacijske moči. Zato je vključen zgolj gibljivi del plače, ki je odvisen od uspešnosti, t. i. stimulacija in je zato motivator. Poleg stimulacije in napredovanja, ki sta predstavnici zunanjih finančnih nagrad sem vključila tudi zanimivost dela, samostojnost pri delu in odgovornost kot notranje nagrade. Poleg pohvale kot predstavnicu zunanjih nefinančnih nagrad, pa sem vključila tudi izboljšanje oz. vzdrževanje dobrih odnosov s sodelavci in nadrejenim. Čeprav jih Herzberg uvršča med higienike, pa Henderson opozarja, da lahko kot nefinančni nagradi igrata zelo pomembno vlogo pri povečevanju produktivnosti (glej str. 28). Tudi Svetlik je na podlagi rezultatov svoje raziskave<sup>16</sup> prišel do zaključka, da medsebojni odnosi sodijo med motivatorje in ne higienike (Svetlik, 1998, str. 153). O pomembnosti zaupanja in medsebojnih odnosih v podjetjih govori tudi Reynolds, ki poudarja, da so medsebojni odnosi, tj. odnosi med ljudmi (in ne ljudje sami) tisti, po katerih se odlično podjetje razlikuje od povprečnega. Odnosi, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju, spoštovanju in pravičnosti, motivirajo posameznika v smeri večje uspešnosti pri delu, ker se identificira z vrednotam in prepričanju organizacije<sup>17</sup> (Reynolds, 1997, str. 5–116).

<sup>16</sup> Več o tem glej v Svetlik Ivan: Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, v knjigi Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 147–173.

<sup>17</sup> Reynolds je takšne organizacije poimenoval 'high trust organisations' – organizacije, ki temeljijo na visoki stopnji medsebojnega zaupanja. Več o tem glej v Reynolds Larry: The Trust effect. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. 214 str.

Pri vprašanju 6a je bilo potrebno oceniti vzpodbudnost vsake posamezne nagrade za delo od 1 (nagrada nima vpliva na vloženi trud pri delu) do 5 (zelo vzpodbudna) ter izbrati tri najbolj vzpodbudne nagrade. Postopek obdelave podatkov je bil enak kot pri vprašanju 5a in 5b. V povprečju so zaposleni najvišjo motivacijsko vrednost prisodili stimulaciji, in sicer povprečno oceno 4,28, sledi izboljšanje ali vzdrževanje odnosov s sodelavci s povprečno oceno 4,23 (glej tabelo 3 in sliko 14). Tako so zaposleni, po rezultatih sodeč, pripravljeni vložiti veliko dodatnega truda za izboljšanje ali vzdrževanje dobrih odnosov s sodelavci. Enako povprečno oceno so vprašani prisodili tudi vzpodbudnosti pohval kot nagrad, ravno tako pa je zelo vzpodbudna nagrada za zaposlene dober odnos z nadrejenim in zanimivost dela. Tudi vrednost modusa priča o veliki vzpodbudnosti omenjenih dejavnikov dela, saj je bila v omenjenih primerih, če izvzamemo zanimivost dela, najpogosteje izbrana ocena 5.

Slika 14: Vzpodbudnost dejavnikov dela



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Tabela 3: Povprečne ocene vzpodbudnosti dejavnikov dela

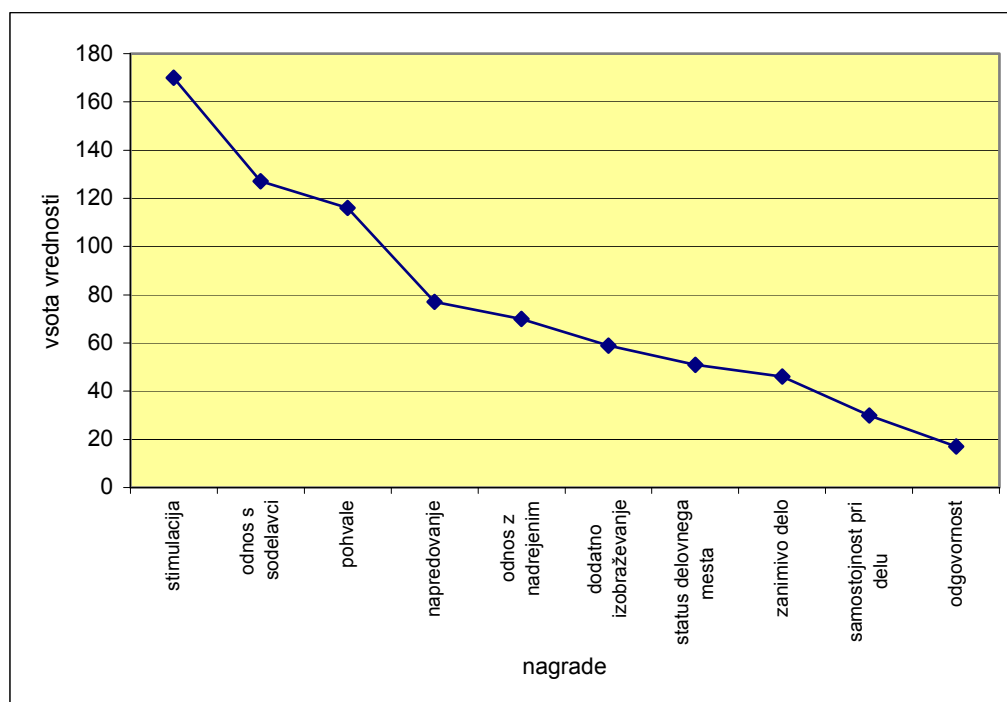
|                       | Aritmetična sredina | Modus | Standardni odklon |
|-----------------------|---------------------|-------|-------------------|
| stimulacija           | 4,28                | 5     | 0,93              |
| napredovanje          | 3,94                | 5     | 0,95              |
| status in ugled       | 3,79                | 4     | 0,97              |
| odnosi s sodelavci    | 4,23                | 5     | 0,93              |
| odnos z nadrejenim    | 4,22                | 5     | 0,89              |
| pohvala               | 4,23                | 5     | 0,87              |
| samostojnost pri delu | 3,98                | 4     | 0,78              |
| odgovornost           | 3,80                | 4     | 0,90              |
| zanimivo delo         | 4,01                | 4     | 0,90              |
| dodatno izobraževanje | 3,97                | 4     | 0,92              |

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Zaposleni v posameznih tarifnih razredih različno ocenjujejo vzpodbudnost posameznih nagrad. Rezultati Pearsonovega  $\chi^2$  preizkusa<sup>18</sup> (glej prilogo 4, tabele 20, 22, 24) kot tudi korelacijski koeficienti<sup>19</sup> (glej prilogo 4, tabelo 27) kažejo na statistično značilno pozitivno korelacijo med spremenljivko *tarifni razred* in spremenljivkami *vzpodbudnost stimulacije*, *status delovnega mesta*, *napredovanje*, *samostojnosti pri delu*, *odgovornost*, kar pomeni, da s premiki navzgor po lestvici tarifnih razredov raste motivacijska moč *stimulaciji*, *statusu delovnega mesta*, *napredovanju*, *samostojnosti pri delu* in *odgovornosti*. V nasprotju s tem pa so *medsebojni odnosi* vzpodbudnejši, ko se premikamo navzdol po lestvici tarifnih razredov.

Poleg ocene vzpodbudnosti posameznih nagrad me je zanimalo tudi, katerim nagradam dajejo zaposleni prednost, zanimala me je njihova vrednostna lestvica nagrad. Tako so morali anketiranci pri vprašanju 6b izbrati 3 nagrade, za katere so se pripravljene najbolj potruditi in vložiti največ dodatnega napora. Slika 15 tako prikazuje lestvico najvzpodbudnejših nagrad, ki temelji na izračunani vsoti vrednosti in kaže, da so zaposleni kot najvzpodbudnejšo nagrado najpogosteje izbrali stimulacijo. In sicer v skladu s frekvenčno porazdelitvijo (glej prilogo 4, tabelo 14) je 66,4 % vprašanih kot eno od treh najbolj vzpodbudnih nagrad izbralo stimulacijo. Sledi ji odnos s sodelavci 49,6 %, pohvale 45,3 %, napredovanje 30,1 %, medtem ko je odgovornost s 6,6 % najnižje na lestvici najvzpodbudnejših nagrad.

Slika 15: Lestvica najvzpodbudnejših dejavnikov dela



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

<sup>18</sup> Statistično značilna odvisnost obstaja med *tarifnim razredom* in *vzpodbudnostjo statusa zaposlitve* pri stopnji značilnosti preizkusa 0,001, med *tarifnim razredom* in *odnosom z nadrejenim* pri stopnji značilnosti preizkusa 0,037 ter med *tarifnim razredom* in *samostojnostjo pri delu* pri stopnji 0,005.

<sup>19</sup> O statistično značilni odvisnosti pričajo korelacijski koeficienti med *tarifnim razredom* in *odnosom z nadrejenim* (z vrednostjo -0,208 pri stopnji značilnosti 0,002), *tarifnim razredom* in *napredovanjem* (z vrednostjo 0,201 pri stopnji značilnosti 0,004), *tarifnim razredom* in *odnosom s sodelavci* (z vrednostjo -0,137 pri stopnji značilnosti 0,046), *tarifnim razredom* in *stimulacijo* (z vrednostjo 0,139 pri stopnji značilnosti 0,040) in *tarifnim razredom* in *odgovornostjo* (z vrednostjo 0,178 pri stopnji značilnosti 0,012).

Razlike pri ocenjevanju najvzpodbudnejših nagrad med posameznimi tarifnimi razredi so statistično značilne le pri treh spremenljivkah: *napredovanje*, *odnos s sodelavci* in *samostojnost pri delu*<sup>20</sup>. Tudi izračunani korelacijski koeficienti (glej prilogo 4, tabelo 31) kažejo na statistično značilno pozitivno odvisnost med *tarifnim razredom* in *napredovanjem* (z vrednostjo koeficienta 0,166 pri stopnji značilnosti 0,008) ter *tarifnim razredom* in *stimulacijo* (z vrednostjo koeficienta 0,127 pri stopnji značilnosti 0,043), medtem ko je korelacija med *tarifnim razredom* in *odnosom s sodelavci* negativna (z vrednostjo koeficienta -0,190 pri stopnji značilnosti 0,002). Sklenemo lahko, da sta za zaposlene v višjih tarifnih razredih *napredovanje* in *stimulacija* vzpodbudnejši nagradi, kot za zaposlene v nižjih razredih, tako njuna motivacijska moč narašča s premikom navzgor po lestvici tarifnih razredov. Pri *odnosih s sodelavci* pa je ravno obratno, saj je kot nagrada veliko vzpodbudnejša v nižjih razredih, zato njena motivacijska moč s premikom po tarifnih razredih navzgor upada.

### 5.1.3 Managerjeve ocene pomembnosti dejavnikov dela in nagrad za njihove delavce

Poudarila sem že, da je za učinkovit sistem nagrajevanja pomembno, da manager pozna svoje zaposlene in ve, s katerimi nagradami lahko motivira svoje zaposlene. Keenan (1995) namreč pravi, da pri motivaciji drugih ljudi pogosto prihaja do napačnega sklepanja. Tako mislimo, da druge motivirajo enake stvari kot nas, ali pa napačno sklepamo, da druge ljudi motivirajo manj zahtevni cilji, kot jih imamo sami. Kot eno najbolj pogostih zmot navaja splošno prepričanje o veliki pomembnosti in motivacijski moči denarja, varnosti in odnosov s sodelavci. Ti elementi lahko motivirajo nekatere ljudi, vendar pa ne morejo stalno vzpodbujati vseh. Zato sem z vprašanjem 17 in 18 želela preveriti, kako dobro managerji v podjetju 'Sonce' poznajo svoje zaposlene ter njihove vrednostne lestvice nagrad. Pri 17. vprašanju je bilo potrebno oceniti pomembnost posameznih dejavnikov dela za zaposlene in obkrožiti 3 dejavnike, za katere menijo, da so njihovim delavcem najpomembnejši. Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov dela, kot jih ocenjujejo managerji, predstavljam v tabeli 4.

S pomočjo t-testa (glej prilogo 5, tabeli 32, 33) sem preverila enakost aritmetičnih sredin pri dveh neodvisnih vzorcih in ugotovila, da so razlike med aritmetičnima sredinama pri večini spremenljivk statistično neznačilne, z izjemo petih spremenljivk – *status in ugled delovnega mesta*, *samostojnost pri delu*, *odgovornost*, *dodatno izobraževanje*, *podoba in ugled podjetja*, *ter vizije in vrednote podjetja*. V tem primeru so managerji podcenili pomembnost omenjenih dejavnikov, kar pomeni, da so status delovnega mesta, samostojnost, podoba podjetja ter njegova vizija in vrednote zaposlenim bolj pomembni kot ocenjujejo managerji (glej sliko 16).

---

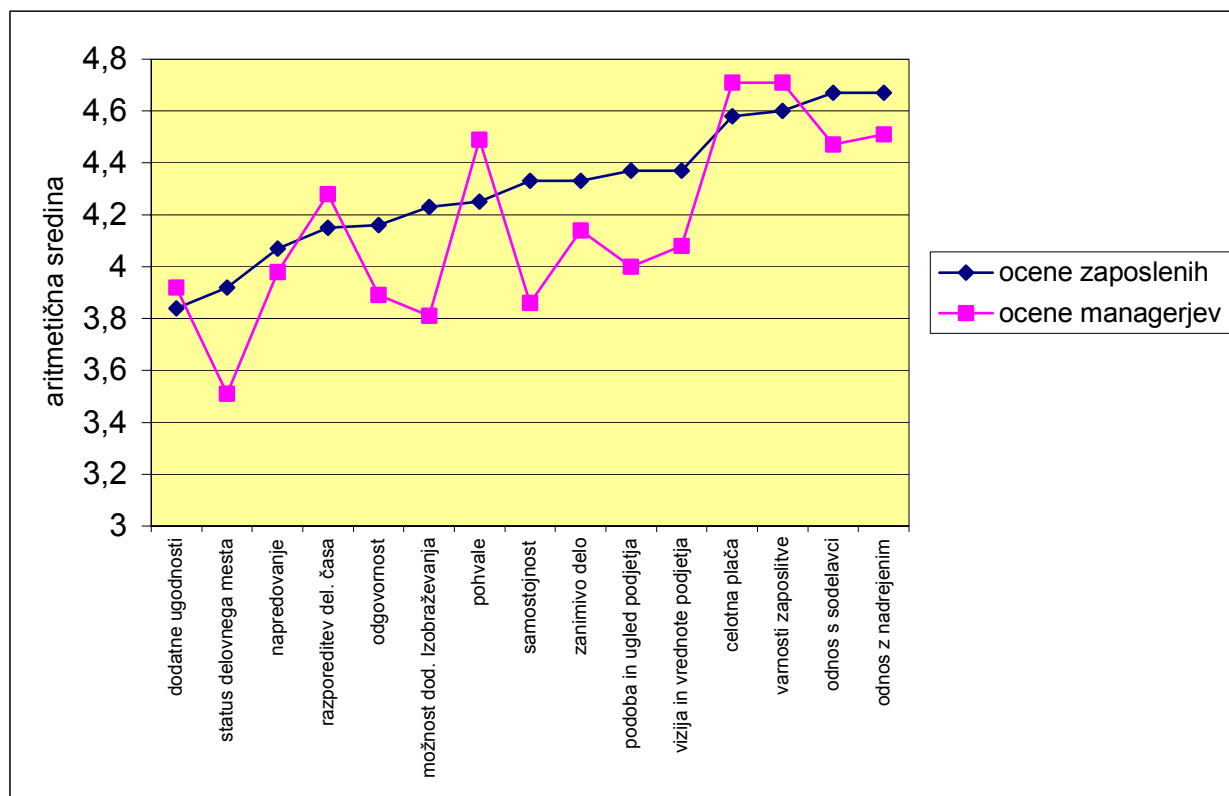
<sup>20</sup>*Napredovanje* je tako višje na lestvici najvzpodbudnejših nagrad za zaposlene v 7. tarifnem razredu kot za tiste v 4. tarifnem razredu, po drugi strani pa je *odnos s sodelavci* nižje na lestvici v 7. tarifnem razredu kot v 3. in 4. tarifnem razredu. Tudi *samostojnost* je statistično značilno višje na lestvici najvzpodbudnejših nagrad za zaposlene v 4. tarifnem razredu kot za tiste v 3. tarifnem razredu (glej prilogo 4, tabeli 28, 30).

Tabela 4: Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov dela za delavce, kot jih ocenjujejo managerji

|                                 | Aritmetična sredina | Modus | Standardni odklon |
|---------------------------------|---------------------|-------|-------------------|
| celotna plača                   | 4,69                | 5     | 0,47              |
| napredovanje                    | 3,95                | 4     | 0,83              |
| status in ugled delovnega mesta | 3,54                | 3     | 0,77              |
| varnost zaposlitve              | 4,70                | 5     | 0,56              |
| dodatne ugodnosti               | 3,89                | 4     | 0,72              |
| odnosi s sodelavci              | 4,44                | 5     | 0,75              |
| odnos z nadrejenim              | 4,47                | 5     | 0,61              |
| pohvale                         | 4,47                | 5     | 0,80              |
| samostojnost pri delu           | 3,86                | 4     | 0,81              |
| odgovornost                     | 3,86                | 4     | 0,73              |
| zanimivost dela                 | 4,14                | 4     | 0,65              |
| dodatno izobraževanje           | 3,80                | 4     | 0,87              |
| delovni čas                     | 4,36                | 5     | 0,72              |
| podoba in ugled podjetja        | 4,00                | 4     | 0,73              |
| vizija in vrednote podjetja     | 4,03                | 4     | 0,74              |

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Slika 16: Primerjava managerjevih povprečnih ocen z dejanskimi povprečnimi ocenami pomembnosti dejavnikov dela zaposlenih

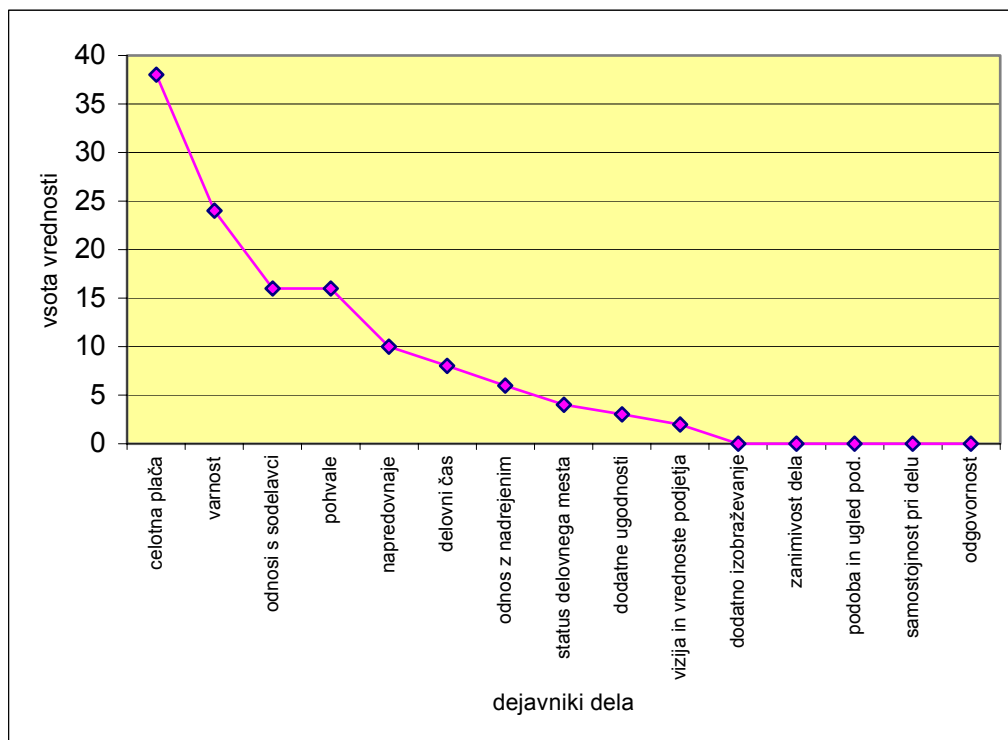


Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Pri presojanju, kateri dejavniki so za zaposlene najpomembnejši, katerim dejavniku dajejo zaposleni prednost pred drugimi, so razlike med ocenami managerjev (glej sliko 17) in dejansko prednostno lestvico zaposlenih (glej sliko 13) statistično neznačilne pri 8 spremenljivkah, medtem ko so pri 7 spremenljivkah statistično značilne (glej priložilo 5, tabeli

34, 35). Na podlagi statistično značilnih razlik aritmetičnih sredin lahko ugotovimo, da managerji precenjujejo pomembnost *pohvale*, ki je za zaposlene pomemben dejavnik dela, vendar ni v samem vrhu prioritete lestvice dejavnikov dela. Po drugi strani pa je tudi v tem primeru pokazala analiza, da managerji podcenjujejo pomembnost *samostojnosti*, *dodatnega izobraževanja* ter *podobe in ugleda podjetja*, temu pa lahko dodamo še *odgovornost* in *zanimivost dela*.

Slika 17: Prioritetna lestvica dejavnikov dela za zaposlene, kot jo ocenjujejo managerji



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Z vprašanjem 18 sem preverjala, kako vzpodbudne so, po mnenju managerjev, posamezne nagrade za njihove podrejene (glej tabelo 5). Pridobljene podatke sem nato primerjala (glej sliko 18) s podatki, pridobljenimi z vprašanjem 6, pri katerem so zaposleni sami ocenili, kako vzpodbudne so zanje posamezne nagrade. Tudi v tem primeru je t-test pokazal, da obstajajo statistično značilne razlike med aritmetičnima sredinama pri dejavnikih *izobraževanje*, *odgovornost*, *samostojnost* ter *napredovanje* in *odnosi s sodelavci*. Omenjeni dejavniki so, po rezultatih sodeč, za zaposlene bolj vzpodbudne nagrade, kot jih dojemajo managerji (glej prilogo 5, tabeli 36, 37).

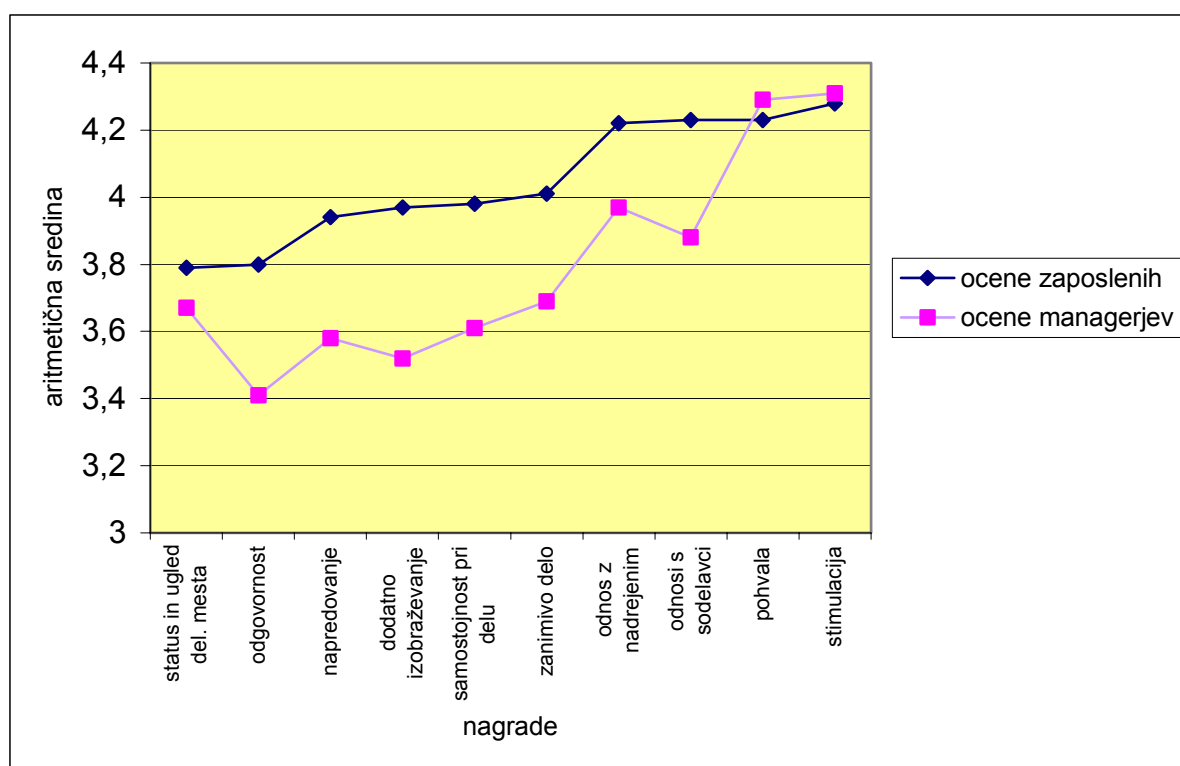


Tabela 5: Povprečne ocene vzpodbudnosti nagrad za delavce, kot jih ocenjujejo managerji

|                       | Aritmetična sredina | Modus | Standardni odklon |
|-----------------------|---------------------|-------|-------------------|
| stimulacija           | 4,31                | 5     | 0,95              |
| napredovanje          | 3,58                | 4     | 1,08              |
| status in ugled       | 3,67                | 4     | 0,92              |
| odnosi s sodelavci    | 3,88                | 4     | 0,88              |
| odnos z nadrejenim    | 3,97                | 4     | 0,82              |
| pohvala               | 4,29                | 4     | 0,65              |
| samostojnost          | 3,61                | 4     | 0,93              |
| odgovornost           | 3,41                | 3     | 0,95              |
| zanimivo delo         | 3,69                | 4     | 0,90              |
| dodatno izobraževanje | 3,52                | 4     | 0,87              |

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

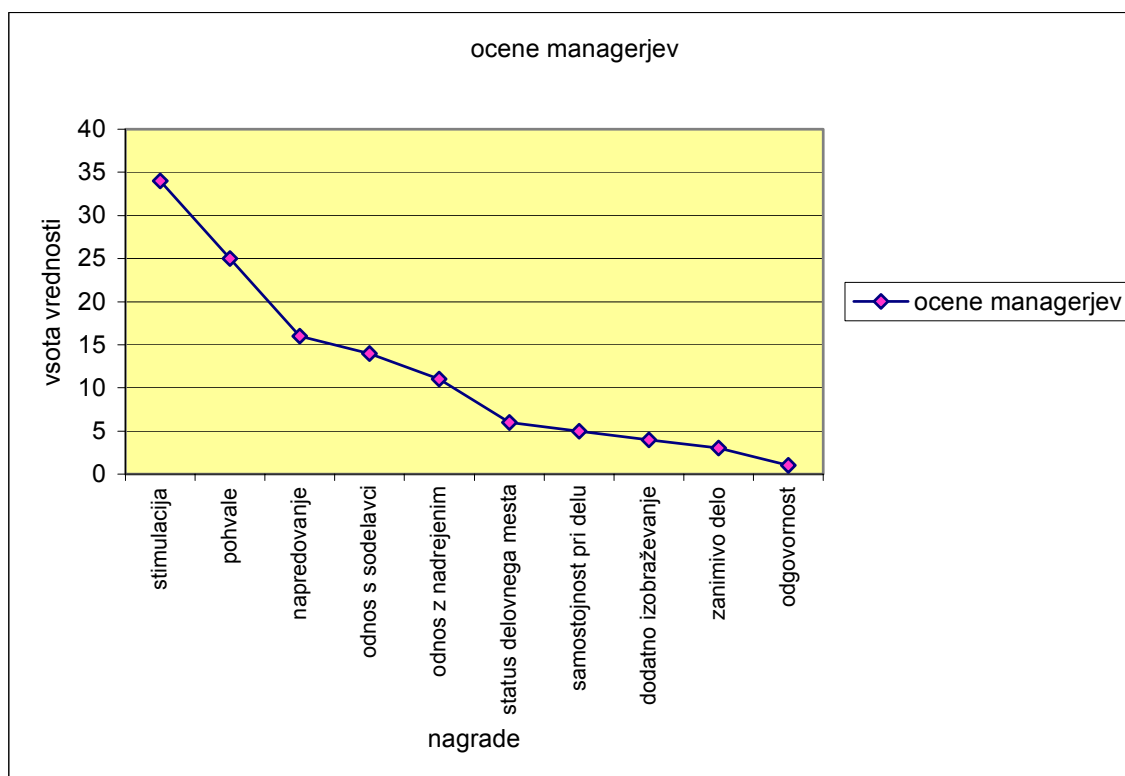
Slika 18: Vzpodbudnost nagrad, primerjava ocen managerjev z ocenami delavcev



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Primerjala sem tudi ocene managerjev o najvzpodbudnejših nagradah (glej sliko 19) z dejanskimi ocenami zaposlenih glede najpomembnejših nagrad, ki sem jih pridobila z vprašanjem 6b. S pomočjo t-testa sem ugotovila, da so razlike med aritmetičnima sredinama pri dveh neodvisnih vzorcih statistično značilne pri *stimulaciji*, *odnosih s sodelavci*, *zanimivosti dela* in *dodatnem izobraževanju*, pri čemer vzpodbudnost prvega dejavnika managerji precenjujejo, medtem ko ostalim trem pripisujejo premajhno motivacijsko moč (glej prilogo 5, tabeli 38, 39).

Slika 19: Lestvica najvzpodbudnejših nagrad za zaposlene, kot jo ocenjujejo managerji



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Če povzamemo rezultate statistične analize, ugotovimo, da managerji veliko motivacijsko moč pripisujejo predvsem stimulaciji in pohvalam, pri tem pa se premalo zavedajo vzpodbudnosti in motivacijske moči drugih dejavnikov, kot so odnosi s sodelavci, zanimivo delo, odgovornost, samostojnost, napredovanje in dodatno izobraževanje.

#### 5.1.4 Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade

Teorija pričakovanja poudarja pomembnost izpolnitve treh pogojev za ustrezno motiviranost delavcev: pričakovanje, instrumentalnost in valenca. Pri tem pričakovanje in instrumentalnost zagotovimo tako, da ustrezno usposobimo delavce, da se bodo čutili sposobni za uspešno izvajanje delovnih nalog, da dosledno izvajamo sistem nagrajevanja, zagotovimo vidnost nagrad ter jasno povezavo med vedenjem in nagrado. Drugače pa je z valenco. Valenca je privlačnost, vrednost, ki jo posameznik pripisuje nagradi. Nagrada, ki za posameznika ni privlačna, tudi ne bo imela ustrezne motivacijske moči. Tako je ključnega pomena, da podjetje ponuja nagrade, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost. Glede na to, da veliko raziskav potrjuje denarno nagrado kot primarnega motivatorja, me je zanimalo, kolikšna mora biti minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade, da bi bila dovolj privlačna za delavca in bi zato delovala motivacijsko. V okviru raziskave sem tako želela preveriti tudi minimalno pričakovano vrednost denarne nagrade, ki jo zaposleni pričakujejo za dodatno vloženi trud. V skladu z Armstrongovo in Murlisovo trditvijo (1994, v Lawson, 2000, str. 305) bi denarna

nagrada, ki ima še motivacijsko moč, da bi zaposlene spodbudila k dodatnim naporom pri delu, morala imeti vrednost najmanj od 5 do 10 % osnovne plače.

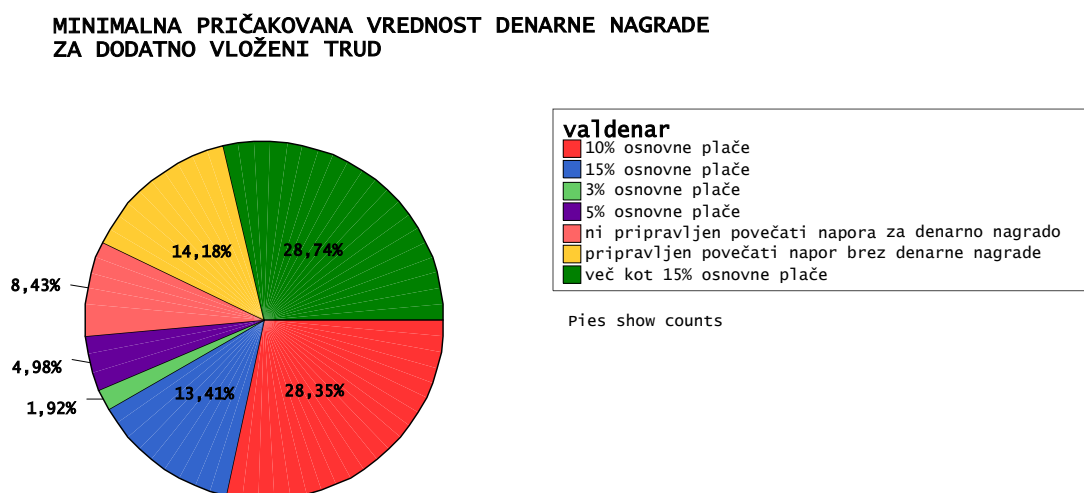
Vprašani so tako morali pri vprašanju 8 odgovoriti, kolikšna bi morala biti denarna nagrada, da bi bili pripravljeni povečati svoj vložen trud pri delu, kot je dodatna naloga, ki bi jo opravljali cel mesec ali dodatna odgovornost. Odločiti so se morali za enega od naslednjih odgovorov: a) pripravljen sem povečati svoj vložen trud tudi brez zagotovljene denarne nagrade, b) za 3 % moje osnovne plače, c) 5 % moje osnovne plače, d) 10 % moje osnovne plače, e) 15 % moje osnovne plače, f) več kot 15 % moje osnovne plače in g) nisem pripravljen povečati svoj vložen napor za denarno nagrado.

Tabela 6: Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za dodatno vložen trud

|                                                      | Frekvenčna<br>porazdelitev | Procenti |
|------------------------------------------------------|----------------------------|----------|
| več kot 15% osnovne plače                            | 75                         | 28,7     |
| 10% osnovne plače                                    | 74                         | 28,4     |
| pripravljen povečati napor<br>brez denarne nagrade   | 37                         | 14,2     |
| 15% osnovne plače                                    | 35                         | 13,4     |
| ni pripravljen povečati napora<br>za denarno nagrado | 22                         | 8,4      |
| 5% osnovne plače                                     | 13                         | 5,0      |
| 3% osnovne plače                                     | 5                          | 1,9      |
| Skupaj                                               | 261                        | 100,0    |

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Slika 20: Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za dodatno vložen trud



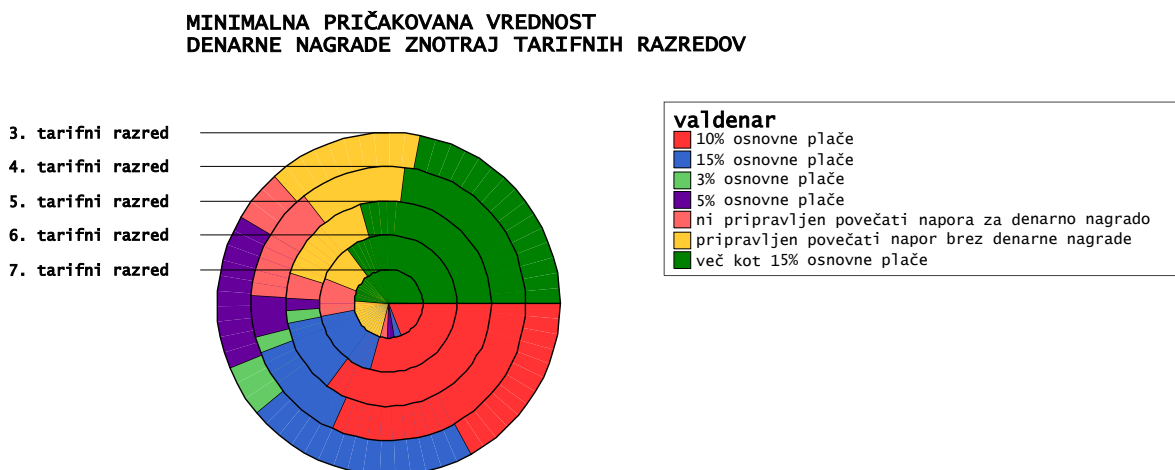
LEGENDA: valdenar = minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade.

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Podatki, prikazani v tabeli 6 in sliki 20, kažejo, da 8,4 odstotkov anketirancev sploh ni pripravljeno povečati vloženega truda za denarno nagrado. Slednje pomeni, da za 8,4 odstotkov zaposlenih denarna nagrada nima ustrezne motivacijske moči, denar nima vpliva na povečanje njihove delovne motivacije, medtem ko je 14,2 odstotkov zaposlenih pripravljeno povečati svoj vložen trud tudi brez obljubljenega nagrade, torej za 0 % osnovne plače.

Frekvenčna porazdelitev kaže, da je izmed danih odgovorov najpogosteje izbran odgovor več kot 15 %, kar pomeni, da je 28,7 odstotkov anketirancev pripravljeno povečati svoj vložen trud pod pogojem, da je obljubljena nagrada večja od 15 % njihove osnovne plače, 28,4 odstotkov zaposlenih je pripravljeno vložiti dodaten trud za denarno nagrado v višini 10 % osnovne plače in 13,4 odstotkov zaposlenih za 15-% nagrado. Na podlagi tega lahko sklenemo, da je kar 70,5 odstotkov anketirancev pripravljeno povečati vložen trud pri delu v primeru, da je obljubljena nagrada enaka ali večja od 10 % osnovne plače.

Slika 21: Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za dodatno vložen trud znotraj tarifnih razredov



LEGENDA: valdenar = minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade.

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Analiza podatkov o pričakovani minimalni vrednosti denarne nagrade znotraj posameznih tarifnih razredov (glej sliko 21) je pokazala, da imajo najvišja pričakovanja glede višine denarne nagrade za dodatno vložen trud pri delu v 6. in 7. tarifnem razredu, saj je pri obeh najpogosteje obkrožen odgovor več kot 15 %. V 6. tarifnem razredu več kot polovica vprašanih, 52,9 %, pričakuje nagrado, ki naj bi bila enaka ali večja od 15 %. Medtem ko je v 7. tarifnem razredu 48,4 % anketirancev pripravljeno vložiti dodatni napor pri delu zgolj za nagrado, ki bi bila večja kot 15 %. Nekoliko nižja pričakovanja imajo v 4. in 5. tarifnem

razredu, kjer je najpogostejše obkrožen odgovor 10 % osnovne plače, v 3. tarifnem razredu pa 15 % osnovne plače (glej prilogo 6, tabelo 40).

### **5.1.5 Motivacijska moč denarne nagrade in tarifni razredi**

Cilj moje raziskave je bil tudi ugotoviti, ali se pomembnost denarja kot dejavnika dela in njegova motivacijska moč kot nagrade spreminja s premikom po tarifnih razredih. V skladu z Maslowo hierarhijo potreb naj bi s povečano zadovoljenostjo osnovnih življenjskih potreb, ki jih zadovoljimo s pomočjo denarja, moč denarja kot motivatorja upadala, v ospredje naj bi prišle druge potrebe po dosežkih, osebnostni rasti. Zanimalo me je torej, ali z večjo plačo upada motivacijska moč denarni nagradi. Tako sem negativno odvisnost med spremenljivkama *pomembnost (vzpodbudnost) denarne nagrade* in *tarifni razred* preverjala s pomočjo izračunanega korelacijskega koeficienta in Pearsonovega  $\chi^2$  testa, upoštevajoč enostranski preizkus, pri čemer sem izračunano stopnjo, ki jo program SPSS izračuna za dvostranski test, delila z 2 (Košmelj in Rovan, 2000, str. 235, 236; Rogelj, 2002, str. 66, 117). V skladu z rezultati Pearsonovega  $\chi^2$  testa (glej prilogo 7, tabelo 43) za spremenljivki *najvzpodbudnejša je stimulacija* in *tarifni razred* lahko zavrnilo ničelno domnevo o neodvisnosti spremenljivk pri stopnji značilnosti 0,015 in sprejmemo sklep, da obstaja statistično značilna odvisnost med spremenljivkama. Tudi izračunan korelacijski koeficient z vrednostjo 0,127 (glej prilogo 7, tabelo 45) kaže na sicer šibko, vendar statistično značilno odvisnost med spremenljivkama *najvzpodbudnejša je stimulacija* in *tarifni razred* pri stopnji značilnosti 0,021, podobno velja za spremenljivki *vzpodbudnost stimulacije* in *tarifni razred* z vrednostjo korelacijskega koeficienta 0,139, ki je statistično značilen pri stopnji značilnosti 0,02. Vendar pa v nasprotju s pričakovanji korelacijski koeficient kaže na pozitivno korelacijo v obeh primerih, ki sta statistično značilni tudi pri dvostranskem preizkusu, in sicer pri stopnji značilnosti 0,043 ter 0,04. Na podlagi teh rezultatov lahko sklenemo, da s premikom po tarifnih razredih navzgor, ali z večjo osnovno plačo, raste motivacijska moč stimulacije kot nagrade.

### **5.1.6 Motivacijska moč denarne nagrade in zadovoljstvo z življenjskim standardom**

Vendar pa finančno sposobnost posameznika in s tem sposobnost zadovoljevanja osnovnih in ostalih, z denarjem povezanih potreb, ne določa zgolj plača posameznika, pač pa tudi plača oz. finančna sposobnost partnerja, s katerim živi v skupnem gospodinjstvu, s skupnim proračunom. Ravno tako je potrebno upoštevati morebitno podedovano premoženje ali pomoč s strani staršev. Vendar pa tudi v primeru posameznika, pri katerem smo na podlagi analize zgoraj naštetih kriterijev ocenili visoko finančno sposobnost ali preskrbljenost, ni moč sklepati, da je zanj denarna nagrada manj pomembna in manj vzpodbudna, saj je potrebno upoštevati tudi značilnosti njegovih potreb, ki pa so lahko neprimerno večje kot pri drugem posamezniku z nižjo finančno sposobnostjo. Zato sem oblikovala še dodatno spremenljivko *zadovoljstvo z življenjskim standardom*, ki naj bi vključevala vse zgoraj naštete dejavnike.

Zadovoljstvo z življenjskim standardom vključuje tako postavko finančno sposobnost posameznika oz. njegovega gospodinjstva, ki mu določa stopnjo življenjskega standarda, hkrati pa odraža tudi potrebe posameznika. Namreč, tudi visoko finančno sposoben posameznik je lahko nezadovoljen s svojim življenjskim standardom, ker so njegove potrebe zelo velike in nezadovoljene, zato bi zanj denar igral zelo pomembno vlogo in bi imel veliko motivacijsko moč. V nasprotju s tem bo oseba, ki je zadovoljna s svojim življenjskim standardom ne glede na višino plače in svojo finančno sposobnost, ocenila denar kot manj pomemben in manj vzpodbuden kot nagrado. Slednje bi lahko pripisali manjšim potrebam, ki so povezane z denarjem.

Tudi v tem primeru sem negativno odvisnost med spremenljivkama *pomembnost (in vzpodbudnost) denarne nagrade* in *življenjski standard* preverila s pomočjo Pearsonovega  $\chi^2$  testa z enostranskim preizkusom (glej prilogo 8, tabele 46–49), pri tem pa sem pri spremenljivki *življenjski standard*, zaradi večje zanesljivosti rezultatov, izločila vrednosti 1 = zelo nezadovoljen in 2 = zelo zadovoljen, saj je od 270 anketirancev samo 1 zelo nezadovoljen in samo 7 jih je zelo zadovoljnih z življenjskim standardom. Ravno tako sem pri spremenljivki *pomembnost plače* izločila vrednost 1 = nepomembna, saj sploh ni bila izbrana in 2 = malo pomembna, ki so jo od 247 anketirancev izbrali le 4. Enako sem storila tudi pri spremenljivki *vzpodbudnost stimulacije*, saj sta od 218 odgovorov le 2 z vrednostjo 1 = nima vpliva in 9 z vrednostjo 2 = majhen vpliv.

Pearsonov  $\chi^2$  test priča o statistično značilni odvisnosti spremenljivk *najpomembnejša je plača* in *življenjski standard* pri stopnji značilnosti 0,031 ter *vzpodbudnost stimulacije* in *zadovoljstvo z življenjskim standardom* pri stopnji značilnosti preizkusa 0,035. Pri tem sem upoštevala enostranski preizkus, zato sem tudi v tem primeru izračunano stopnjo za dvostranski test delila z 2. Na statistično značilno negativno odvisnost kaže tudi izračunan korelacijski koeficient (glej prilogo 8, tabelo 50) med spremenljivkama *najpomembnejša je plača* in *zadovoljstvo z življenjskim standardom* z vrednostjo  $-0,155$ , ki je statistično značilen pri stopnji značilnosti 0,021. Ravno tako obstaja negativna korelacija med *vzpodbudnostjo stimulacije* in *zadovoljstvom z življenjskim standardom* z vrednostjo koeficienta  $-0,136$  in stopnjo značilnosti 0,031. Na podlagi tega lahko potrdimo, da obstaja, čeprav je šibka, negativna odvisnost med denarno nagrado in zadovoljstvom z življenjskim standardom. To pomeni, da je pri zaposlenih, ki so bolj zadovoljni s svojim življenjskim standardom, denarna nagrada manj vzpodbudna nagrada ter da je pri zaposlenih, ki s svojim življenjskim standardom niso zadovoljni, denarna nagrada bolj vzpodbudna nagrada.

### 5.1.7 Motivacijska moč denarne nagrade in tip gospodinjstva

Preverjala sem tudi, ali se pomembnost denarne nagrade in njena motivacijska moč spreminja glede na tip in število članov gospodinjstva, saj bi lahko sklepali, da večje potrebe, ki so povezane z denarjem, obstajajo v gospodinjstvih, ki imajo 2 ali več vzdrževanih otrok ter pri samohranilcih, katerih plača je edini primarni vir dohodka. Pearsonov  $\chi^2$  test (glej prilogo 9,

tabeli 51, 52), s pomočjo katerega sem analizirala neodvisnost med spremenljivkama *pomembnost denarne nagrade* in *število članov in tip gospodinjstva* (ter *vzpodbudnost stimulacije* in *število članov in tip gospodinjstva*), ni pokazal pomembnih povezav med spremenljivkami, zato lahko zaključimo, da med zaposlenimi ni pomembnih razlik pri vrednotenju pomembnosti plače in vzpodbudnosti stimulacije, ne glede na tip in število članov gospodinjstva, ki mu pripadajo.

## 5.2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z DEJAVNIKI DELA

Z vprašanjem 7 sem želela ugotoviti, v kolikšni meri so pri zaposlenih podjetja 'Sonce' zadovoljene njihove potrebe, ki so povezane z delom. Zadovoljstvo s posameznimi dejavniki dela so anketiranci morali označiti z oceno od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

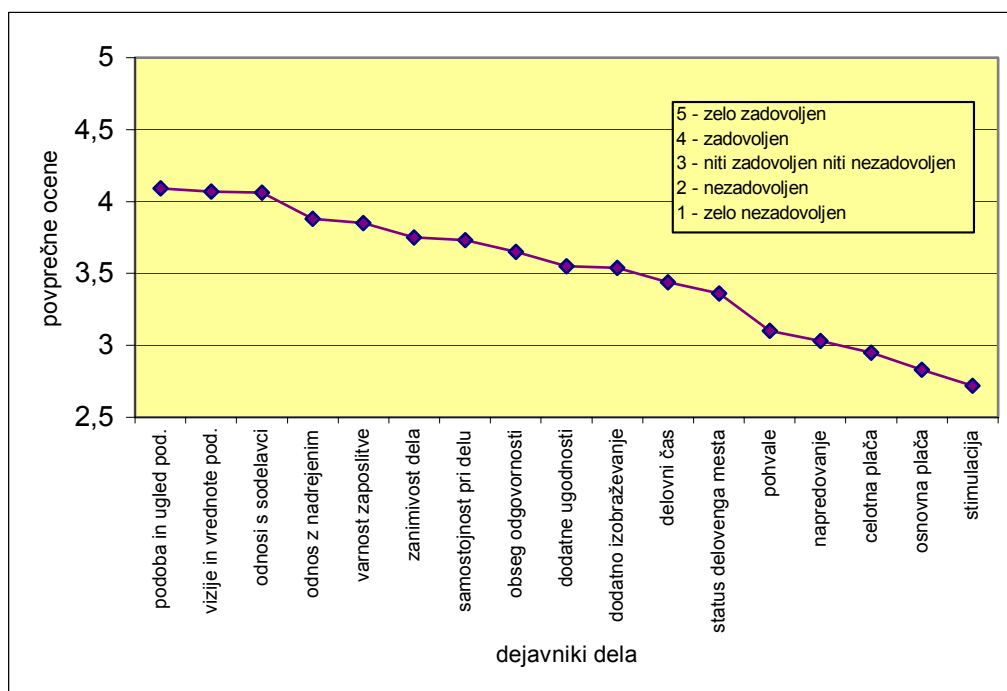
Po rezultatih sodeč, prikazanih v tabeli 7, so zaposleni v podjetju 'Sonce' najbolj zadovoljni s podobo in ugledom podjetja, ki so ji v povprečju prisodili oceno 4,09. Ravno tako so zadovoljni z vizijo in vrednotami podjetja ter z odnosi s sodelavci. Nekoliko manj, vendar še vedno zadovoljni, so z odnosi z nadrejenimi, sledi varnost zaposlitve in zanimivost dela, samostojnost pri delu, obseg odgovornosti, dodatne ugodnosti, možnost dodatnega izobraževanja. Niti zadovoljni niti nezadovoljni niso z delovnim časom, statusom, ki jim ga nudi delovno mesto, s pohvalami in napredovanjem. Najmanj pa so zaposleni zadovoljni s stimulacijo, ki je prejela najnižjo povprečno oceno 2,72, sledi ji osnovna plača in celotna plača (glej sliko 22).

Tabela 7: Zadovoljstvo delavcev z dejavniki dela

|                                 | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Modus |
|---------------------------------|---------------------|-------------------|-------|
| podoba in ugled podjetja        | 4,09                | 0,83              | 4     |
| vizija in vrednote podjetja     | 4,07                | 0,79              | 4     |
| odnosi s sodelavci              | 4,06                | 0,74              | 4     |
| odnosi z nadrejenimi            | 3,88                | 0,92              | 4     |
| varnost zaposlitve              | 3,85                | 0,88              | 4     |
| zanimivost dela                 | 3,75                | 0,80              | 4     |
| samostojnost pri delu           | 3,73                | 0,80              | 4     |
| obseg odgovornosti              | 3,65                | 0,99              | 3     |
| dodatne ugodnosti               | 3,55                | 0,84              | 4     |
| možnost dodatnega izobraževanja | 3,54                | 0,93              | 4     |
| razporeditev delovnega časa     | 3,44                | 0,98              | 4     |
| status in ugled delovnega mesta | 3,36                | 0,82              | 3     |
| pohvale                         | 3,10                | 1,02              | 3     |
| napredovanje                    | 3,03                | 0,92              | 3     |
| celotna plača                   | 2,95                | 0,81              | 3     |
| osnovna plača                   | 2,83                | 0,80              | 3     |
| stimulacija                     | 2,72                | 0,90              | 3     |

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

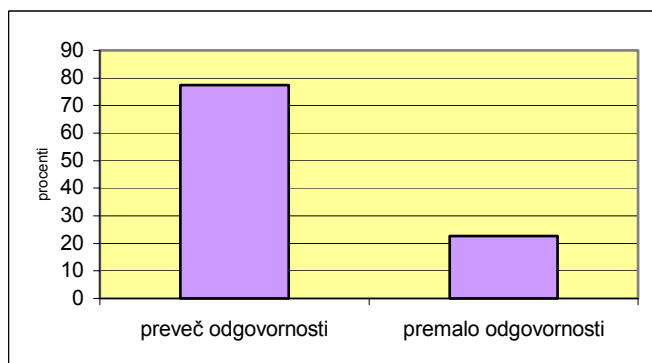
Slika 22: Zadovoljstvo z dejavniki dela



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Anketiranci, ki niso popolnoma zadovoljni z obsegom odgovornosti, so morali pri podvprašanju pojasniti zakaj, pri tem jih je 77,2 % odgovorilo, da imajo preveč odgovornosti in zgolj 22,8, da imajo odgovornosti premalo (glej sliko 23).

Slika 23: (Ne)zadovoljstvo z obsegom odgovornosti



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Zanimalo me je tudi, ali se ocene zadovoljstva s posameznimi dejavniki dela razlikujejo med tarifnimi razredi in s pomočjo enofaktorske analize variance ANOVA (glej prilogo 10, tabelo 53) sem ugotovila, da so v večini primerov razlike med aritmetičnimi sredinami statistično neznačilno različne od nič, razen v primeru 5 dejavnikov dela. Na podlagi kazalcev posteriorne analize – Post Hoc testa (glej prilogo 10, tabelo 55) lahko povzamem, da so v 7. tarifnem razredu bolj zadovoljni s *celotno plačo* in *možnostmi dodatnega izobraževanja* kot v 4. tarifnem razredu, bolj so tudi zadovoljni z *varnostjo* v primerjavi s 3. tarifnim razredom ter s *podobo in ugledom podjetja* v primerjavi z zaposlenimi v 3. in 4. tarifnem razredu. Ravno



tako zaposleni niso enako zadovoljni z *razporeditvijo delovnega časa*, saj je 6. tarifni razred značilno bolj zadovoljen kot 4. tarifni razred.

Analiza zadovoljstva zaposlenih z dejavniki dela kaže, da so zaposleni relativno zadovoljni z večino dejavnikov dela, še posebej z javno podobo in vizijo podjetja ter medsebojnimi odnosi. Vendar pa, v nasprotju s tem, zaposleni niso ravno zadovoljni s finančnimi dejavniki dela in pohvalami, kar ni zanemarljivo dejstvo, saj jih namreč uvrščajo med najpomembnejše dejavnike dela in najvzpodbudnejše nagrade.

### **5.3 ZNAČILNOSTI SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA**

Z vprašanjem št. 12 sem preverjala stopnjo strinjanja z različnimi trditvami, ki so se nanašale na različne vidike dela ter sistema plač in nagrajevanja v podjetju. Vprašani so morali za vsako posamezno trditev obkrožiti stopnjo strinjanja na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam s trditvijo). Na ta način sem želela preveriti določene značilnosti sistema nagrajevanja in dela ter delovnih pogojev v podjetju 'Sonce', ki bodisi posredno ali neposredno vplivajo na učinkovitost obstoječega sistema plač in nagrajevanja.

Mnogo raziskav priča o pomembnosti medsebojnih odnosov pri zaposlenih, ki jih le-ti uvrščajo na sam vrh lestvice pomembnih dejavnikov dela. Delavci podjetja 'Sonce' so trditvi, da jim nadrejeni dajejo občutek, da je njihovo delo pomembno za uspešnost podjetja ter da spoštujejo in cenijo njihov trud, ocenili s povprečno oceno strinjanja 3,28.

Pojasnila sem že, da je uspešnost odvisna od motivacije in sposobnosti zaposlenega. Zato je poleg ustrezne motivacije za učinkovit sistem nagrajevanja pomembno, da se delavci čutijo dovolj sposobni, da imajo zadostno znanje za uspešno delo. Glede na povprečno oceno, ki so jo delavci podjetja 'Sonce' pripisali tej trditvi, lahko sklenemo, da se čutijo v povprečju dovolj sposobne in imajo dovolj znanj za uspešno opravljanje svojega dela. Nekoliko nižjo oceno pa so pripisali ustrezni razpoložljivosti virov (kot so čas, tehnologija in število sodelavcev), saj je le-to ravno tako pogoj, ki pri ustrezni sposobnosti in motivaciji delavcev pripelje do zelenih rezultatov dela.

Namen motiviranja delavcev je zagotoviti njihovo prizadevnost pri delu, povečanje vloženega truda, katerega rezultat naj bi bila večja uspešnost posameznika, skupine in nenazadnje tudi podjetja. Vendar je lahko prizadeven in sposoben delavec zares uspešen le, če so tudi njegove naloge natančno opredeljene in cilji določeni. Delavcu mora biti jasno, kaj mora delati in tudi katere cilje doseči s svojim delom, poleg tega pa ga je potrebno seznanjati s povratnimi informacijami o njegovih uspehih in neuspehih pri doseganju ciljev, da lahko na podlagi teh ugotovitev sam regulira svoje vedenje in vložen trud pri delu. Po ocenah delavcev podjetja 'Sonce' so tako njihovi cilji natančno določeni, medtem ko so naloge malo manj natančno opredeljene, ravno tako so delavci v povprečju ocenili trditev o zadostnem obsegu povratnih informacij o njihovem delu s strani nadrejenih, in sicer z oceno 3,20.

Tabela 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami

|                                                                                                                                | Aritmetična sredina | Standardni odklon | Modus |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------|
| Rad delam.                                                                                                                     | 4,40                | 0,71              | 5     |
| Nagrada mora biti povezana z uspešnostjo.                                                                                      | 4,36                | 0,64              | 4     |
| Imam ustrezne sposobnosti za uspešno izvajanje delovnih nalog.                                                                 | 4,25                | 0,68              | 4     |
| Cilji mojega dela so natančno določeni.                                                                                        | 4,04                | 0,83              | 4     |
| Če sem pri svojem delu neuspešen, sem opozorjen s strani nadrejenega.                                                          | 3,94                | 0,84              | 4     |
| Če sem pri delu uspešen, je najboljša nagrada moje zadovoljstvo in ponos nad uspehom.                                          | 3,74                | 1,07              | 4     |
| Moje sposobnosti in znanje so pri mojem delu dobro izkoriščene.                                                                | 3,67                | 0,98              | 4     |
| Moje delovne naloge mi predstavljajo izziv.                                                                                    | 3,66                | 0,98              | 4     |
| Moje delovne naloge in obveznosti so natančno opredeljene.                                                                     | 3,55                | 0,98              | 4     |
| Če sem pri delu neuspešen, dobim nižjo plačo oz. stimulacijo.                                                                  | 3,35                | 1,12              | 4     |
| Nadrejeni spoštujejo in cenijo moj vloženi trud pri delu.                                                                      | 3,28                | 1,03              | 4     |
| Nadrejeni mi dajejo občutek, da je moje delo pomembno za uspešnost podjetja.                                                   | 3,28                | 1,06              | 4     |
| S strani nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako delam.                                                       | 3,20                | 1,09              | 4     |
| Seznanjen sem z merili in pravili ocenjevanja moje delovne uspešnosti.                                                         | 3,08                | 1,15              | 3     |
| Če sem pri delu uspešen, sem nagrajen s pohvalo ali priznanjem s strani nadrejenega.                                           | 3,02                | 1,23              | 4     |
| Sistem plač in nagrajevanja mi je jasen.                                                                                       | 2,96                | 1,09              | 3     |
| Na voljo imam ustrezen razpoložljivi čas, število sodelavcev, tehnologijo in znanje za uspešno izvajanje mojih delovnih nalog. | 2,94                | 1,06              | 3     |
| Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do zelene nagrade (primer: večje stimulacije, napredovanje).                  | 2,91                | 1,16              | 3     |
| Menim, da so ocene moje delovne uspešnosti pravične.                                                                           | 2,89                | 1,02              | 3     |
| Če sem pri delu uspešen, sem nagrajen z denarno nagrado (plačilo za uspešnost (DUPO) ali enkratna denarna nagrada).            | 2,83                | 1,28              | 2     |
| Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vloženi trud.                                            | 2,71                | 1,07              | 2     |

Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Zaposleni se tudi strinjajo s trditvijo, da mora biti plača delavca odvisna tudi od njegove uspešnosti. Na ta način se namreč zadovolji potreba po enakosti in pravičnosti, da so tisti, ki so prizadevnejši in uspešnejši, tudi bolje nagrajeni. Pri tem, poleg dobro izdelanega programa nagrajevanja po uspešnosti, igra ključno vlogo tudi konsistentnost pri izvajanju takšnega programa nagrajevanja. Namen in cilj različnih programov plačil za uspešnost je zadovoljiti načelu enakosti, kjer se delavce motivira tako, da se nagradi tiste, ki so uspešni. Vendar pa zgolj uvedba programa ne zadostuje. Da bi delavci vanj verjeli in zaupali, ga je potrebno tudi dosledno izvajati in na ta način tudi v praksi zagotoviti dejansko enakost, vidnost nagrade in fleksibilnost, ki je omejena s samim programom, običajno pa je še dodatno omejena pri izvajanju v praksi s strani človeškega faktorja. Uspešnost je lahko nagrajena z notranjo ali zunanjo, nedenarno ali denarno nagrado. Po ocenah zaposlenih je najpogostejša nagrada za uspešnost notranja nagrada, tj. ponos in zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu, sledi pohvala nadrejenega za uspešno opravljeno delo, medtem ko so delavci pri trditvi, da so za svojo uspešnost v podjetju 'Sonce' nagrajeni z denarno nagrado, v povprečju neodločeni. Pri tem pa vrednost modusa celo opozarja na dejstvo, da je najpogostejše izbrani odgovor 'se ne

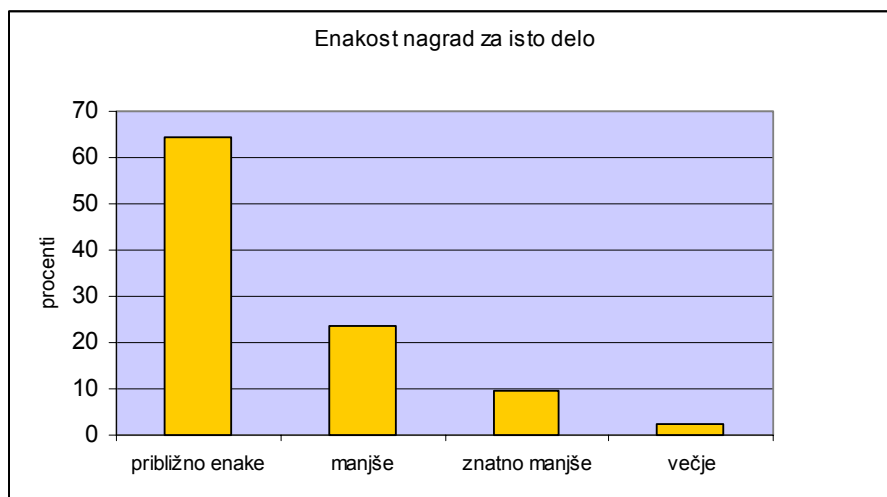
strinjam'. Pomembno je poudariti, da so nagrade učinkovite le, če so fleksibilne, tako navzgor kot tudi navzdol. Zaposleni so tako trditev, da v primeru njihove neuspešnosti dobijo nižjo denarno nagrado, ocenili s povprečno oceno 3,35. Bolj se strinjajo s trditvijo, da so v primeru neuspešnosti opozorjeni od nadrejenega. Rezultati tako opozarjajo predvsem na šibko povezavo denarne nagrade z uspešnostjo zaposlenega.

Za uspešno izvajanje sistema nagrajevanja je potrebno poskrbeti tudi, da so zaposleni seznanjeni s pravili in merili ocenjevanja. Zaposleni morajo poznati sistem nagrajevanja, mora jim biti jasno, kakšno vedenje se nagrajuje in kako lahko pridejo do želene nagrade. Teorija pričakovanja slednje pojasnjuje z instrumentalnostjo. Posameznik si namreč oblikuje oceno verjetnosti, da bo neko dejanje pripeljalo do določenih posledic. Povezava med dejanjem in izidom, ki jo instrumentalnost označuje, se nanaša na posameznikovo subjektivno oceno možnosti, da bo vložen napor pripeljal do nekega izida, nagrade. V primeru, da je poznavanje sistema nagrajevanja posameznika slabo, ali celo napačno, in se ne sklada z realnostjo v praksi, posameznik ne more biti motiviran, če oceni, da s svojim delom ne more priti do želene nagrade. V podjetju 'Sonce' so tako delavci označili stopnjo strinjanja, in sicer za seznanjenost s pravili in merili ocenjevanja delovne uspešnosti s povprečno oceno 3,08, jasnost sistema nagrajevanja s povprečno oceno 2,96, poznavanje poti, ki vodi do želene nagrade s povprečno oceno 2,91, kar kaže na njihovo slabo poznavanje sistema nagrajevanja.

Zaradi nepoznavanja sistema nagrajevanja, pravil in meril ocenjevanja lahko zaposleni, na podlagi pomanjkljivih informacij in subjektivnega presojanja, oceni sistem za nepravičen, kar ga še dodatno demotivira. Ocena enakosti sistema nagrajevanja s strani delavca je, kot sem že poudarila, predvsem njegova subjektivna ocena, ki je odvisna od njegovega dojemanja okolja, informacij, s katerimi razpolaga, in tudi delavčevih osebnostnih značilnosti. Kljub temu pa ocena enakosti pomembno vpliva na učinkovitost sistema nagrajevanja, saj je od nje odvisno, ali delavci zaupajo sistemu nagrajevanja. Delavci podjetja 'Sonce' so tako pravičnost ocene njihove delovne uspešnosti ocenili s povprečno oceno 2,89, trditev, da je višina prejete plače in nagrad ustrezna njihovem vloženemu trudu, pa s povprečno oceno 2,71. O nestrinjanju z ustreznostjo prejetih nagrad glede na vložen trud priča tudi modus z vrednostjo 2, kar pomeni, da se anketiranci najpogosteje niso strinjali z omenjeno trditvijo.

Dojemanje enakosti pri zaposlenih sem preverjala tudi z vprašanji 9, 10 in 11, in sicer relativno enakost nagrade glede na vložen trud zaposlenih za isto delo, enakost nagrade za vložen trud v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi ter enakost nagrade v primerjavi z nagradami zaposlenih na drugih delovnih mestih v podjetju 'Sonce', upoštevajoč vložen trud, izobrazbo in odgovornost. V prvem primeru je kar 64,5 % vseh vprašanih odgovorilo, da so nagrade enake (glej sliko 24).

Slika 24: Enakost nagrad za vloženi trud v primerjavi z nagradami za isto delovno mesto v podjetju

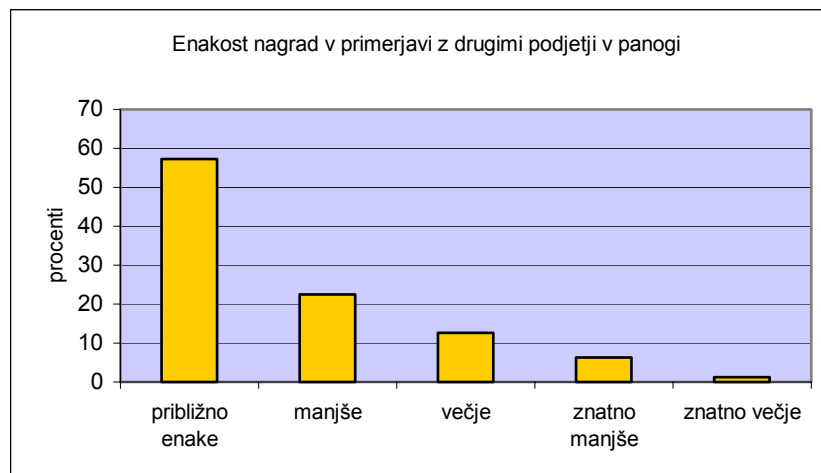


Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Tudi znotraj posameznih tarifnih razredov zaposleni ocenjujejo nagrade za isto delo v podjetju, če upoštevajo vloženi trud, kot približno enake (glej prilogo 11, tabelo 56).

Pri vprašanju o enakosti nagrad v primerjavi z drugimi podjetji v panogi je 57,3 % vprašanih mnenja, da so približno enake (glej sliko 25). Tudi analiza po posameznih tarifnih razredih je pokazala, da večina zaposlenih v posameznih tarifnih razredih verjame, da so nagrade, glede na vloženi trud pri delu, v drugih podjetjih iste panoge približno enake (glej prilogo 11, tabelo 57).

Slika 25: Enakost nagrad za vloženi trud v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi

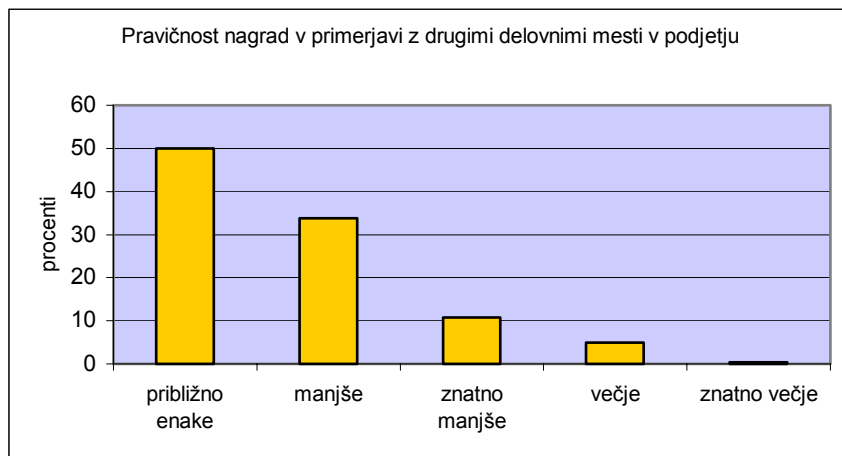


Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Pri vprašanju, kako ocenjujejo nagrade zaposlenih na drugih delovnih mestih v njihovem podjetju, če upoštevajo vloženi trud, izobrazbo in obseg odgovornosti, je ravno tako 50 % vprašanih odgovorilo, da so nagrade primerne, kar pomeni, da se upošteva načelo enakosti (glej sliko 26). Ravno tako je analiza po posameznih tarifnih razredih pokazala, da je največkrat obkrožen odgovor – primerne, in sicer v 3. tarifnem razredu 48,7 % zaposlenih, v

4. tarifnem razredu 56,1 %, v 6. tarifnem razredu 57,6 %, v 7. tarifnem razredu 45,2 %. Izjema je 5. tarifni razred, kjer je kar 46,0 % zaposlenih mnenja, da so njihove nagrade manjše (glej prilogo 11, tabelo 58).

Slika 26: Enakost nagrad v primerjavi z drugimi delovnimi mesti v podjetju



Vir: Anketa o nagradah in motivaciji zaposlenih v podjetju 'Sonce', 2003.

Zaključimo lahko, da večina zaposlenih podjetja 'Sonce' ob primerjanju svojih nagrad z nagradami različnih skupin zaposlenih, bodisi na istih ali drugih delovnih mestih ter v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi, ocenjuje nagrade kot enake in primerne. V tem pogledu je tako pogoj enakosti za učinkovit sistem nagrajevanja zadovoljen.

## 5.4 PREDLOGI ZAPOSLENIH

Anketiranci so morali pri vprašanju 13 in 14 podati predloge, katere denarne ali nedenarne nagrade bi dodali sami in kaj bi spremenili pri obstoječem sistemu nagrajevanja. Največkrat (44 odgovorov) so kot predlog navedli, da bi moral biti sistem nagrajevanja, predvsem stimulacija, tudi v praksi fleksibilen in variabilen, da bi se dosledno izvajal, pri čemer poudarjajo, da si želijo dejansko ločevanje boljših delavcev od slabših in pravično ocenjevanje s strani nadrejenega. 10 anketirancev je izrazilo tudi mnenje, da bi morali povečati variabilni del plače, 13 anketirancev pa je izrazilo mnenje, da bi stimulacije morale biti višje. Pojavil se je tudi predlog o večjem poudarku na individualni stimulaciji, ki naj bi bile javne, predvsem pa, da bi bili seznanjeni z ocenami njihove delovne uspešnosti in razlogi zanje. Zelo pogosto so anketiranci (28) predlagali tudi višje plače, medtem ko jih je 27 predlagalo plačilo nadur, pojavil pa se je tudi predlog, da bi iz nadur koristili proste dneve ali dobili bone. Zaposleni si želijo nagrado tudi za prisotnost na delu brez bolniške odsotnosti v določenem obdobju. 20 anketirancev je poudarilo pomembnost pohval od nadrejenega, nekateri pa so izrazili tudi potrebo po pisnih, javnih pohvalah na oglasni deski ali v internem glasilu. Med predlaganimi nagradami so tudi možnost izobraževanja, študija doma in v tujini, seminarji, potovanja, dopust, več možnosti za napredovanje in jasnejša merila za napredovanje, opcijsko nagrajevanje z delnicami, nakup delnic po nižji ceni, delitev dobička in trinajsta plača.

## 5.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA POVEČANJE UČINKOVITOSTI SISTEMA NAGRAJEVANJA

Namen raziskave, ki sem jo predstavila v empiričnem delu, je bil preveriti nekatera spoznanja o motivaciji in nagrajevanju, do katerih sem prišla ob pregledu strokovne literature. Primarno me je tako zanimalo, ali je v skladu z Maslowo teorijo moč denarne nagrade omejena in s povečano zadovoljenostjo potreb nižjega reda, fizioloških in potrebe po varnosti, njena motivacijska moč upada, ker je potreba po denarju manjša. Rezultati moje raziskave niso potrdili moje hipoteze, da z večjo plačo pomembnost in motivacijska moč denarja upada. Razlago bi lahko iskali v dejstvu, da tudi v najvišjih tarifnih razredih plače in denarne nagrade niso dovolj visoke, da bi zagotovile ustrezen, željeni življenjski standard. Običajno se namreč zaposleni primerjajo z večimi skupinami ljudi znotraj in zunaj podjetja, med njimi tudi s tistimi, ki imajo višje plače in nagrade, zato si tudi sami želijo več. Poleg tega rezultati raziskave kažejo, da je povezava med vzpodbudnostjo denarne nagrade in višino plače statistično značilno pozitivna, tako višja kot je plača, večjo motivacijsko moč ima denarna nagrada. Vzrok za to bi lahko bilo dejstvo, da se tudi potrebe višjega reda Maslowe hierarhije lahko zadovoljujejo z denarjem. Kljub relativni zadovoljenosti potreb nižjega reda, ima lahko za posameznika denar veliko motivacijsko moč, saj mu denar lahko predstavlja status, moč, dokaz njegove sposobnosti, delovnih dosežkov. Tudi potreba po samouresnitvi se lahko zadovoljuje z denarjem v obliki različnih konjičkov, potovanj ali izobraževanj. Poleg tega, poudarja Maslow, se z zadovoljevanjem potrebe po samouresnitvi njena moč kot vir motivacije še večja, kar pa ne velja za druge potrebe v piramidni strukturi. O realnosti zgoraj prikazane motivacijske vloge denarja priča tudi splošna potrošniška naravnost sodobne družbe, kjer denar še zdaleč ni zgolj sredstvo za zadovoljevanje osnovnih potreb, veliko pogostejše nastopa v različnih simbolnih podobah, ki naj bi zadovoljevale potrebe na vseh ravneh Maslowe lestvice. V svojih zgodnjih delih je Maslow omenjal tudi estetske potrebe, ki jih nato ni uvrstil v svojo piramido potreb. Menim, da je tudi potreba po estetiki, lepoti, ki jo lahko v večini primerov zadovoljimo z denarjem, na splošno dominantna v današnji družbi, saj predstavlja estetika pomembno vrednoto in je zato velik vir motivacije, pa naj gre za potrebo po lepoti zunanje podobe, prevoznih sredstev, okolja bivanja ali lepoti umetnosti.

Motivacijsko moč denarja sem poskušala pojasniti tudi s spremenljivko *zadovoljstvo z življenjskim standardom*, ki ima širši pomen od plače, saj poleg plače implicitno vključuje tudi finančno sposobnost ostalih članov gospodinjstva ter značilnost posameznikovih potreb. Analiza je pokazala, da v skladu z domnevo vzpodbudnost denarne nagrade upada z večjim zadovoljstvom z življenjskim standardom. Denarna nagrada je tako močnejši motivator pri tistih posameznikih, ki so nezadovoljni s svojim življenjskim standardom, kot pri tistih, ki so s svojim življenjskim standardom zadovoljni.

Za učinkovit sistem nagrajevanja je pomembno, da manager pozna svoje zaposlene in ve, s katerimi nagradami lahko svoje zaposlene motivira. Poskusi povečanja motiviranosti delavcev

so tako lahko brezploдни, če so managerjeve domneve o ciljih zaposlenih napačne. Rezultati so pokazali, da direktorji in vodje podjetja 'Sonce' razmeroma dobro poznajo svoje podrejene in vedo, katere nagrade jih bodo vzpodbudile pri delu, vendar se premalo zavedajo motivacijske moči napredovanja, dodatnega izobraževanja, samostojnosti, medsebojnih odnosov in odgovornosti, kar kaže na neizkoriščen motivacijski potencial slednjih nagrad.

Podjetje mora tako ponujati nagrade, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost, saj lahko le na ta način izrabijo njihov motivacijski potencial. Glede na to, da veliko raziskav potrjuje kot primarni motivator denarno nagrado, me je zanimalo, kolikšna mora biti minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade, da bi bila dovolj privlačna za delavca in bi zato delovala motivacijsko. Oprla sem se na Armstrongovo in Murlisovo trditev, da le-ta ne bi smela biti nižja od 5 % osnovne plače. Na podlagi podatkov, pridobljenih z raziskavo v podjetju 'Sonce', sem ugotovila, da je spodnja meja pričakovane vrednosti denarne nagrade celo višja, kot jo navajata avtorja, in sicer 10 % osnovne plače. Pri tem pa je raziskava tudi pokazala, da so pričakovanja v višjih plačilnih razredih nekoliko višja.

Namen moje raziskave je bil tudi ugotoviti pomembnost posameznih dejavnikov dela, vzpodbudnost posameznih nagrad ter katerim dejavnikom in nagradam dajejo zaposleni prednost. Pri tem me je zanimalo tudi, ali obstajajo razlike med posameznimi tarifnimi razredi. Rezultati analize so pokazali, da je zaposlenim, ne glede na višino njihove plače, najpomembnejši dejavnik dela plača, zelo pomembna pa je tudi varnost zaposlitve, medsebojni odnosi in napredovanje. Ugotovila sem tudi, da so zaposlenim v višjih tarifnih razredih, torej pri tistih, ki imajo višjo izobrazbo in višjo plačo, napredovanje, možnost dodatnega izobraževanja in zanimivo delo značilno pomembnejši dejavniki kot pri zaposlenih v nižjih razredih.

Največjo motivacijsko moč zaposleni pripisujejo stimulaciji, sledijo ji medsebojni odnosi, pohvale in napredovanje. Najnižje na vrednostni lestvici nagrad so notranje nagrade, in sicer zanimivost dela, ki se zaposlenim sicer zdi pomemben dejavnik dela, vendar je kot nagrada manj vzpodbudna od drugih finančnih in zunanjih, nefinančnih nagrad. Zanimivosti dela sledi samostojnost pri delu in na samem dnu lestvice odgovornost. Analiza je tudi pokazala, da bolj ko se pomikamo navzdol po lestvici tarifnih razredov, manj dodatne odgovornosti in samostojnosti pri delu si želijo zaposleni. Dodatna odgovornost in samostojnost pri delu imata kot nagradi najmanjšo motivacijsko moč pri zaposlenih v 3. tarifnem razredu. Tako zaposleni v višjih tarifnih razredih pripisujejo večjo motivacijsko moč nagradam, kot so napredovanje, stimulacija, dodatna odgovornost, samostojnost pri delu kot nižji tarifni razredi. V nasprotju s tem pa motivacijska moč medsebojnih odnosov, tako s sodelavci kot z nadrejenimi, upada s pomikom po tarifnih razredih navzgor.

Pri motiviranju ne smemo pozabiti tudi na zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljevanje njihovih potreb, saj tudi na ta način vplivamo na njihovo pripravljenost, da povečajo storilnost pri delu. Mnenja zaposlenih o zadovoljstvu s plačo in delovanju sistema plač in nagrajevanja ter

poštenosti sistema so zelo pomembna, saj zaposlenim predstavljajo osnovo za presojanje izpolnjevanja psihološke pogodbe. Ko zaposleni ocenijo, da je prišlo do kršitve pogodbe, se to odraža v zmanjšani motivaciji za delo (Zupan, 1996, str. 171).

Analiza je pokazala, da so zaposleni v podjetju 'Sonce' v povprečju zadovoljni z večino dejavnikov dela, še posebno so zadovoljni z ugledom podjetja ter njegovo vizijo in vrednotami, ravno tako rezultati kažejo na dobre medsebojne odnose, tako med sodelavci kot z nadrejenimi. Relativno zadovoljni so delavci tudi z notranjimi nagradami, kot so zanimivost dela, samostojnost in obseg odgovornosti, nekoliko manj pa z napredovanjem in pohvalami. Najmanj zadovoljni pa so zaposleni podjetja 'Sonce' s finančnimi nagradami. Rezultati namreč kažejo, da so zaposleni prej nezadovoljni kot zadovoljni s plačami, še manj pa so zadovoljni s stimulacijo. Pri preverjanju pričakovanj, ki jih imajo zaposleni o minimalni vrednosti denarne nagrade za dodatno vložen trud pri delu sem ugotovila, da je za veliko večino zaposlenih (70,5 %) spodnja meja vrednosti denarne nagrade 10 % osnovne plače. Še nekoliko višja pričakovanja pa obstajajo pri zaposlenih v 6. in 7. tarifnem razredu, ki so v večini pripravljeni vložiti dodaten trud za plačilo, ki bi moralo biti v vrednosti od 15% in več odstotkov njihove osnovne plače. Glede na to, da sistem nagrajevanja dopušča variranje plače zaposlenega za do +30 % njegove osnovne plače, bi morala biti pričakovanja zaposlenih, če gledamo iz teoretičnega vidika, uresničljiva. Sistem je v teoriji zastavljen tako, da bi lahko zaposleni ob nadpovprečni delovni uspešnosti, ki jo ocenjuje njegov nadrejeni, prejel do 15 % svoje osnovne plače, medtem ko je preostalih 15 % odvisno tudi od uspešnosti skupine oz. njegove organizacijske enote kot celote. Zaposleni podjetja 'Sonce' tudi zelo podpirajo povezavo plače z uspešnostjo zaposlenega. Slednje poudarjajo tudi pri predlogih za izboljšanje sistema nagrajevanja, in sicer se pogosto pojavlja predlog o povečanju variabilnega dela plače. Zato bi bilo primarno potrebno zagotoviti, da se že obstoječi predpisi v sistemu nagrajevanja dosledno izvajajo tako, da se zagotovi diferenciacija stimulacije glede na uspešnost. Rezultati so namreč pokazali, da se pri trditvi – *Če sem pri delu uspešen, sem nagrajen z denarno nagrado* – zaposleni niso ravno strinjali (Povprečna ocena 2,8 kaže na neodločen odgovor.). Na možnost, da ni zelo jasne povezave med uspešnostjo posameznika in denarno nagrado, opozarjajo tudi predlogi zaposlenih o spremembah v sistemu nagrajevanja, kjer se pogosto pojavlja predlog o doslednejšem in pravičnejšem dodeljevanju stimulacije oz. ocenjevanju delovne uspešnosti. Z dokaj nizko oceno (2,71) so zaposleni ocenili tudi trditev, da je višina celotne plače in prejetih nagrad ustrezna njihovem trudu. Ravno tako so zaposleni pravičnost ocen njihove delovne uspešnosti ocenili z 2,8, kar pomeni, da niso prepričani, da so ocene pravične. Tako bi lahko vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih iskali tudi v napakah pri ocenjevanju, do katerih prihaja pri ocenjevanju delovnih dosežkov zaposlenih, le-te pa imajo lahko različne vzroke. Nekatere napake nastajajo zaradi premajhne usposobljenosti ocenjevalcev, druge zaradi slabo pripravljenih ocenjevalnih list, ali pa ocenjevalci prikrivajo ekstremne vrednosti. V slednjem primeru lahko nastopi t. i. napaka centralne tendence, pri kateri ocenjevalec ocenjuje na ocenjevalni lestvici okoli srednje vrednosti ali napaka blagega ocenjevanja, kjer da ocenjevalec vsem, ki jih ocenjuje, ugodne ocene in med njimi ni pomembnih razlik. Težava pri tem je, da se na ta način onemogoča ločevanje dobrih od slabih



delavcev (Jamšek, 1998, str. 232–233). Ravno to pa si želijo zaposleni podjetja 'Sonce', če sodimo po njihovih predlogih.

Drugi vzrok za nezadovoljstvo s plačo in stimulacijo pa bi lahko pripisali tudi nepoznavanju sistema nagrajevanja ter meril ocenjevanja delovne uspešnosti s strani zaposlenih. Zaposleni so namreč trditvi o seznanjenosti s sistemom nagrajevanja in merili ocenjevanja ocenili z oceno strinjanja 2 in 3,08, kar pomeni, da jim niso povsem jasna. Dojemanje sistema nagrajevanja kot pravičnega je ključno za njegovo motivacijsko učinkovitost. Osterloh poudarja, da številne študije kažejo, da občutek pravičnosti pozitivno vpliva na povečanje vloženega napora pri delu zaposlenih (Osterloh, Frey, 2001, str. 91). Vendar je potrebno poudariti, da na dojemanje pravičnosti ne vpliva zgolj nadrejeni s pravičnimi in objektivnimi ocenami uspešnosti. Da bi objektivno oceno svoje delovne uspešnosti sprejel kot pravično tudi zaposleni, je nujno potrebno, da se tudi zaposleni zaveda meril ocenjevanja in mu je jasno, kakšno vedenje je zaželeno in se od njega pričakuje, ter s čim lahko vpliva na svojo oceno uspešnosti. Pri tem so ključnega pomena tudi povratne informacije o delu zaposlenega, ki jih tudi po mnenju delavcev ni ravno dovolj. Na podlagi povratnih informacij o uspešnosti zaposlenega pri opravljanju delovnih nalog in doseganju zastavljenih ciljev lahko namreč zaposleni ustrezno prilagodi svoje vedenje in vložen napor pri delu in si na ta način zagotovi boljše ocene delovne uspešnosti.

Če sledimo DeCenzovim in Robbinsovim kriterijem – pomembnost nagrad, vidnost, fleksibilnost, enakost, kontrola stroškov, ki jih mora izpolnjevati učinkovit sistem nagrajevanja, lahko povzamemo, da se management v podjetju 'Sonce' zaveda, kaj je njihovim zaposlenim pomembno in katere nagrade so zanje vzpodbudne. Vendar pa analize podatkov kažejo na ne dovolj jasne povezave med nagradami in uspešnostjo ter na določeno mero nefleksibilnosti denarne nagrade pri samem izvajanju sistema nagrajevanja. Ravno tako zaposleni niso povsem zadovoljni z absolutno vrednostjo nekaterih nagrad, kot so stimulacija in pohvale, glede na njihov vložen trud, zato pa relativno vrednost nagrad v primerjavi z nagradami, ki jih prejmejo drugi zaposleni v podjetju, upoštevajoč njihov vložek, v povprečju ocenjujejo kot enako in pravično.

Na podlagi ugotovitev moje raziskave sem tako oblikovala naslednje predloge:

- Občasno bi bilo potrebno narediti revizijo sistema nagrajevanja in sproti odpravljati morebitne pomanjkljivosti, saj zgolj uvedba ustreznega sistema nagrajevanja z različnimi programi plačil po uspešnosti še ne zagotovi njegove motivacijske učinkovitosti. Potrebe zaposlenih, njihovo mnenje in zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja pa bi bilo potrebno ugotavljati s pomočjo anket, najbolje v pisni obliki s posebnim poudarkom da se zagotovi anonimnost, saj bi le na ta način prišli do iskrenih odgovorov.
- Preveriti bi bilo potrebno tudi ustreznost meril ocenjevanja delovne uspešnosti. Le-ta morajo izhajati iz poslovnih ciljev podjetja, predvsem pa je potrebno preveriti, ali oblikovana merila uspešnosti vključujejo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko

vplivajo, zato morajo biti merila prilagojena različnim organizacijskim ravnam in skupinam zaposlenih.

- Zaposlenim v podjetju 'Sonce' so zelo pomembni medsebojni odnosi in so se pripravljani zelo potruditi za vzdrževanje ali izboljševanje odnosov s sodelavci in nadrejenimi ter jih sprejemajo kot pomembne motivatorje pri njihovem delu. Pomembno je poudariti, da odnosi niso preprosto dobri ali slabi, saj niso statični in se lahko iz dneva v dan spreminjajo. Nanje pomembno vpliva vsakodnevno vedenje delavcev, odnos do dela, pripravljenost za sodelovanje in zgled, ki ga daje nadrejeni. Večina ljudi namreč želi imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali, ki bi jim nudil ustrezno podporo in jim pomagal doseči zastavljene cilje. Dobri odnosi, ki si jih zaposleni želijo in so se zanje pripravljani tudi potruditi, pomenijo za zaposlenega sprejemanje tako s strani sodelavcev kot tudi s strani nadrejenega. Zato je potrebno načrtno vzgajati delovno atmosfero, s poudarjenimi vrednotami sodelovanja, medsebojne pomoči, zaupanja, pripadnosti podjetju ter usmerjenosti k ciljem podjetja. V okolju, ki posameznika sprejema na osnovi omenjenih vrednot, lahko pričakujemo, da bo v želji po dobrih odnosih tudi sam vložil dodaten napor za pridobitev te nefinančne nagrade. Na ta način se lahko doseže sorazmerno velik delež motiviranosti zaposlenih s pomočjo t. i. nefinančnih zunanjih nagrad ob nizkih stroških in pozitivnih zelenih stranskih učinkih, kot sta zadovoljstvo in dobro psihično počutje zaposlenih na delovnem mestu.
- Poleg medsebojnih odnosov je tudi pohvala kot zunanja nefinančna nagrada zelo vzpodbudna, vendar zaposleni niso ravno zadovoljni z njo. Glede na to bi bilo potrebno bolje izkoristiti njen motivacijski potencial. Pohvale za podjetje ne predstavljajo nikakršnih stroškov. Vendar pa je kljub temu potrebno zagotoviti fleksibilnost pohvale kot nagrade in jo podeljevati premišljeno in z utemeljenim razlogom, saj lahko v nasprotnem primeru, pri prepogosti uporabi, izgubi svojo motivacijsko moč. Pohvale je potrebno izrekati jasno, nedvoumno, ne mimogrede in jih ločiti od kritike. Če zaposlenemu izrečemo pohvalo, ki ji takoj sledi kritika, je njena vrednost zmanjšana in s tem tudi njena motivacijska moč. Ziglar (1991, v Brajša, 1996, str.76) tudi poudarja, da moramo pohvale izrekati javno, medtem ko naj bi kritike izrekli na samem. Večjo javnost pohval v podjetju bi tako lahko, v skladu s predlogi zaposlenih, zagotovili s pisnimi pohvalami, z objavo v internem glasilu ali na oglasnih deskah.
- Poleg tega analiza zadovoljstva zaposlenih z dejavniki dela kaže, da zaposleni tudi niso ravno zadovoljni z napredovanjem. Napredovanje ni poceni in je količinsko omejena nagrada, zato je vsakokrat potrebno upoštevati ter pretehtati njegove stroške in koristi, predvsem pa zagotoviti vidnost nagrade, njeno povezavo z uspešnostjo zaposlenega, ki jo prejema, ter proceduralno enakost. Na ta način lahko v določeni

meri pozitivno vplivamo na presojanje zaposlenih o enakosti in pravičnosti napredovanja in posledično tudi na splošno zadovoljstvo z nagrajevanjem.

- Omenila sem že, da rezultati raziskave kažejo na pojav enakega povprečnega ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika ne glede na njegovo uspešnost, ki je splošen pojav v slovenskih podjetjih, vendar ni zanemarljiv, saj denarni nagradi zmanjšuje motivacijsko moč. Za podjetje 'Sonce', ki je delovno intenzivno podjetje, plače predstavljajo velik del stroškov, zato je težko pričakovati, da bi jih povišali in na ta način v večji meri zadovoljili potrebe zaposlenih, brez da bi ogrozili uspešnost in konkurenčnost celotnega podjetja. Ravno zato je še toliko bolj pomembno, da se podoben učinek doseže na drugačen način. Podjetje že ima izdelan sistem nagrajevanja z variabilnimi plačami, ki bi ob dosledni izvedbi morale delovati motivacijsko. Poleg ustrezne usposobljenosti vodij in direktorjev, ki ocenjujejo delovno uspešnost svojih podrejenih, bi bilo potrebno zagotoviti natančno poznavanje sistema nagrajevanja in večjo pozornost nameniti objektivnemu ocenjevanju delovne uspešnosti, ki naj temelji na predpisanih merilih.
- Na zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja in dojetje sistema kot pravičnega pa lahko podjetje vpliva tudi z ustreznimi in rednimi povratnimi informacijami, z dobrim poznavanjem sistema nagrajevanja in meril ocenjevanja tudi s strani zaposlenih. Na ta način bi lahko zmanjšali verjetnost, da bo posameznik doživel svojo oceno kot nepravilno in bil posledično nezadovoljen s stimulacijo. Nadrejeni bi tako lahko s postavitvijo napisanih meril ocenjevanja na vidno mesto, z natančnejšimi povratnimi informacijami o delu zaposlenih ter z argumentirano obrazložitvijo ocene delovne uspešnosti, ki jo je delavec prejel, povečali zaupanje zaposlenih in zmanjšali verjetnost njihovega subjektivnega presojanja ocen kot nepravilnih.
- Nenazadnje je zelo pomembno, da podjetje pretehta stroške in koristi vsake posamezne nagrade. Stimulacija in napredovanje sodita med nagrade z največjo motivacijsko močjo, vendar sta tudi zelo dragi. Zato so stroški resnično upravičeni le takrat, ko je povezava med uspešnostjo posameznika in nagrado jasna. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da so zelo učinkovite tudi nagrade, ki za podjetje ne predstavljajo stroškov, kot so pohvale ter dobri medsebojni odnosi, veliko motivacijsko moč slednjih pa dokazuje tudi moja raziskava.

Nenazadnje je, kot pravi Miskll (1994), za uspešno aplikacijo motivacijskih tehnik pomembna tudi subtilnost in iskrenost. Management se mora namreč zavedati, da jih delavci zelo dobro poznajo in poznajo tudi njihove strategije vodenja in ne marajo imeti občutka, da nekdo z njimi manipulira. Zato je pomembno, da je način izvajanja tehnik motiviranja subtilen, spontan in iskren.

## 6. SKLEP

V sodobnem svetu temelji uspešnost podjetja vse pogostejše na sposobni, strokovno usposobljeni in visoko motivirani delovni sili, zato je sistem nagrajevanja pomemben element pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti podjetja, ki kot motivacijski dejavnik usmerja aktivnosti zaposlenih, da dosežejo zastavljene cilje podjetja.

Najrazličnejše teorije motivacije so poskušale izboljšati razumevanje, kako nagrade vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi, pri tem je vsaka teorija na svoj način prispevala k osvetlitvi problematike motiviranja ljudi. Teoretična spoznanja lahko strnemo v neko celostno podobo procesa motiviranja in zaključimo, da je za uspešno motiviranje potrebno poznati potrebe zaposlenih, jim ponuditi privlačne nagrade in natančno zastaviti cilje njihovega dela, zagotoviti povezavo njihove ne/uspešnosti z nagradami, ustrezne povratne informacije o njihovem delu ter pravičnost in poznavanje sistema nagrajevanja.

Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanja je pomembno, da podjetje razumno kombinira različne vrste nagrad, tako zunanje finančne in nefinančne kot tudi notranje nagrade, saj imajo vse svoje prednosti, ki jih je potrebno izkoristiti. Vsaka nagrada ima namreč posebno vlogo pri motiviranju zaposlenih in/ali vlogo pri zadovoljevanju njihovih potreb. Medtem ko imajo različne ugodnosti predvsem namen privabljanja zaposlenih in zagotavljanja njihove lojalnosti, plačilo za uspešnost kontinuirano motivira posameznika za boljše opravljanje dela.

Denarna nagrada je v skladu z izsledki raziskave še vedno primarni motivator, njena motivacijska moč pa narašča z večjim nezadovoljstvom z življenjskim standardom. Raziskava je tudi pokazala, da se z višjo plačo in izobrazbo, ko se pomikamo po tarifnih razredih navzgor, motivacijska moč finančnih nagrad, tako stimulacije kot napredovanja, večja. Vzrok za to sem pripisala dejstvu, da plače in nagrade tudi v višjih tarifnih razredih niso dovolj visoke, da bi posamezniku zagotovile ustrezen, željeni življenjski standard, saj se zaposleni vedno primerjajo tudi s tistimi, ki imajo še višje plače in nagrade od njih, in si tudi sami želijo več. Poleg tega pa se v današnji potrošniško usmerjeni družbi z denarjem zadovoljujejo najrazličnejše potrebe na vseh ravneh Maslowe piramide, med njimi tudi potreba po samouresničitvi. Njena pomembnost pa se za razliko od drugih potreb z zadovoljevanjem potrebe še večja. Iz tega razloga je tudi pri tistih zaposlenih, ki imajo relativno dobro zadovoljene osnovne potrebe, denar še vedno primarni motivator, saj se s premiki po piramidni strukturi navzgor potreba po njem ne zmanjša, pač pa je lahko celo večja.

Da pa bi motivacijski potencial denarne nagrade kar najbolje izkoristili, je potrebno zagotoviti povezavo denarne nagrade z uspešnostjo, ki mora biti vidna, z jasnimi merili ocenjevanja uspešnosti in pravili nagrajevanja, predvsem pa moramo ponuditi ustrezno višino nagrade. Če nagrada ni dovolj privlačna, tudi ne bo imela ustrezne motivacijske moči. V podjetju 'Sonce' so tako zaposleni pripravljeni povečati svoj vložen napor pri delu za pričakovano denarno

nagrado najmanj v višini 10 % njihove osnovne plače, pri tem so v višjih tarifnih razredih pričakovanja celo večja.

Pri motiviranju ne gre pozabiti tudi na vrsto nefinančnih nagrad. Poleg njihovega potencialno velikega vira motivacije so v podjetju zaželeni tudi s stroškovnega vidika. Med njimi je raziskava potrdila veliko motivacijsko moč medsebojnih odnosov, ki so jih zaposleni uvrstili na sam vrh prioritete lestvice dejavnikov dela in nagrad, zelo vzpodbudne pa so tudi pohvale in priznanja, ki posamezniku zagotavljajo dostojanstvo in občutek, da se njegovo delo ceni. Mnogi avtorji navajajo notranje nagrade kot ene najbolj učinkovitih, saj ponos nad opravljenim delom, priložnost za osebno rast predstavljajo dolgoročne vzpodbude z možnostjo kontinuirane uporabe, vendar raziskava kaže, da se notranje nagrade nahajajo šele pri dnu prioritete lestvice vzpodbudnosti nagrad. Pri tem sem ugotovila, da se motivacijska moč posameznih nagrad spreminja glede na tarifni razred oz. višino plače in izobrazbe. In sicer, ko se pomikamo po tarifnih razredih navzgor, narašča vzpodbudnost notranjih nagrad kot so odgovornost, samostojnost pri delu, ravno tako narašča vzpodbudnost napredovanja in možnosti dodatnega izobraževanja, medtem ko vzpodbudnost medsebojnih odnosov upada.

Potrebno se je tudi zavedati, da je vsaka organizacija edinstvena, zato so nagrade, ki učinkujejo v eni, v drugi organizaciji popolnoma neuporabne. Nagrade moramo zato prilagoditi značilnostim organizacije in zaposlenim ter jim ponujati nagrade, ki jim pripisujejo neko vrednost. Za učinkovit sistem nagrajevanja je tako pomembno, da vodje in srednji management, ki se odloča o dodeljevanju posameznih nagrad svojim zaposlenim, poznajo njihove potrebe in želje. Na podlagi raziskave lahko sklepamo, da vodje in direktorji podjetja 'Sonce' relativno dobro poznajo potrebe svojih delavcev in vedo, katere nagrade jih bodo vzpodbudile k dodatnim naporom pri delu. Managerji veliko motivacijsko moč pripisujejo predvsem stimulaciji in pohvalam. Vendar pa rahlo podcenjujejo vzpodbudnost in motivacijski potencial nekaterih nagrad, predvsem napredovanja, odgovornosti, samostojnosti pri delu, dodatnega izobraževanja in odnosov s sodelavci.

Pri motiviranju ne smemo pozabiti tudi na zadovoljstvo zaposlenih, saj mnenja zaposlenih o zadovoljstvu s plačo, delovanju sistema plač in nagrajevanja ter poštenosti sistema pomembno vplivajo na njihovo pripravljenost za povečano storilnost pri delu. Moje ugotovitve kažejo, da so zaposleni v podjetju 'Sonce' na splošno zadovoljni z večino dejavnikov dela, z ugledom in vizijo podjetja, medsebojnimi odnosi, zaposleni tudi radi opravljajo svoje delo, kar je še posebno pomembno za uspešno delovanje sistema nagrajevanja. Najmanj pa so zaposleni zadovoljni z denarnimi nagradami. Vzrok za nezadovoljstvo s stimulacijo sem pripisala napakam pri ocenjevanju delovne uspešnosti, saj so podatki kazali na pojav enakega povprečnega ocenjevanja, ki ne zagotavlja ustrezne fleksibilnosti nagrad. Ugotovila sem tudi, da so zaposleni slabo seznanjeni s sistemom nagrajevanja, pravili in merili ocenjevanja, kar vpliva na njihovo presojo o pravičnosti denarne nagrade in posledično na nezadovoljstvo z njo.

Analiza pogojev v podjetju 'Sonce', ki naj bi po DeCenzu in Robbinsu zagotavljali učinkovitost sistema nagrajevanja, je tako pokazala, da bi bilo potrebno izboljšati predvsem vidnost in fleksibilnost nagrad pri samem izvajanju sistema nagrajevanja. Zaposleni se morajo zavedati in videti jasno povezavo med nagrado in želenim vedenjem, nagrade pa bi morale biti tako po selekciji kot tudi po velikosti odvisne od uspešnosti posameznika. Zato bi bilo potrebno poskrbeti za boljše in natančnejše poznavanje sistema nagrajevanja s strani zaposlenih in zagotoviti večjo objektivnost pri ocenjevanju posameznikove uspešnosti na podlagi predpisanih meril ter z ustrezno razliko med posameznimi ocenami omogočati razlikovanje med manj in bolj uspešnimi delavci.

## LITERATURA

1. Armstrong Michael, Murlis Helen: Reward Management, Second Edition. London: Kogan Page Limited, 1991. 591 str.
2. Armstrong Michael: Personnel Management Practice. Sixth Edition. London: Kogan Page Limited, 1996. 959 str.
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
4. Cohen R. Allan et al.: Effective Behavior in Organizations. Fifth Edition. Homewood: Richard D. Irwin, 1992. 906 str.
5. Čibej A. Jože: Slovensko podjetje jutri. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF, 1992. 415 str.
6. Davis Keith, Newstrom W. John: Human Behavior at Work. Eighth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1989. 643 str.
7. DeCenzo A. David, Robbins P. Stephen: Personnel/Human Resource Management. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1988. 637 str.
8. Deci L. Edward: The History of Motivation in Psychology and Its Relevance for Management, v Vroom H. Victor, Deci L. Edward: Management and Motivation, Second Edition. London: Penguin Books, 1992, str. 9-27.
9. Dubrin J. Andrew: Effective Business Psychology. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1990. 434 str.
10. DuBrin J. Andrew: Fundamentals of Organizational Behavior. Second Edition. Cincinnati: Thomson Learning, 2002. 372 str.
11. Ferligoj Anuška, Leskovšek Karmen in Kogovšek Tina: Zanesljivost in veljavnost merjenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1995. 173 str.
12. Florjančič Jože in Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 29-72.
13. Frey S. Bruno: Inspiring Economics: Human Motivation in Political Economy. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2001. 236 str.
14. Harrington Jim: Team-based pay, v Thorpe Richard, Homan Gill: Strategic Reward Systems. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2000. 400 str.
15. Henderson Richard: Compensation Management, Fifth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1989, str 318-330.
16. Hersey Paul, Blanchard H. Kenneth: Management of Organizational Behavior. Fifth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988. 474 str.
17. Herzberg Frederick: One More Time: How Do You Motivate Employees? v Vroom H. Victor: Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. A Harvard Business Review Book. 1990, str. 49-75.
18. Ibbetson J. F. R., Whitmore A. Dennis: The Management of Motivation and Remuneration. London: Business Books Limited, 1977. 230 str.

19. Jamšek Franc: Ocenjevanje delovnih dosežkov, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 213-244.
20. Jan Irena: Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. Organizacija, feb. 2002, št. 2, 114-123 str.
21. Keenan Kate: Kako motiviramo. Nasveti za poslovno uspešne. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1995. 67 str.
22. Kejžar Ivan et al.: Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995. 487 str.
23. Košmelj Blaženka in Rovan Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 300 str.
24. Laabs Jennifer: Demand Performance for Benefits. Workforce. HR Trends and Tools for Business Results. January, 2000.
25. Lawler E. Edward III: New Approaches to Total Compensation, v Steers M. Richard, Porter W. Lyman: Motivation and Work Behavior. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1987, str. 254-268.
26. Lawson Peter: Performance-related pay, v Thorpe Richard, Homan Gill: Strategic Reward Systems. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2000, str. 302-317.
27. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
28. Malačič Janez et al.: Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, 1995. 218 str.
29. Maslow A. H.: Motivation & Personality. New York: Harper & Row Publishers, 1954. 411 str.
30. Merkač Marjana, Možina Stane: Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov, v Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 447-485.
31. Milkovich T. George, Newman M. Jerry: Compensation, Fifth Edition. Chichago: Irwin, 1996. 716 str.
32. Miskll R. Jane: Motivation at Work. Illionis: Business one Irwin/Mirror Press, 1994. 75 str.
33. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
34. Osterloh Margit: Motivation, knowledge transfer and organizational forms, v Frey S. Bruno: Inspiring Economics: Human Motivation in Political Economy. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2001, str. 87-100.
35. Prašnikar Janez: Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih, v Čibej A. Jože: Slovensko podjetje jutri. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF, 1992, str. 283-307.
36. Reynolds Larry: The Trust effect. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. 214 str.
37. Rogelj Roman: Statistika 2. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 294 str.



38. Saal E. Frank, Knight A. Patrick: *Industrial/Organizational Psychology*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1988. 578 str.
39. Salanick R. Gerald, Pfeffer Jeffrey: *An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes*, v Vroom H. Victor, Deci L. Edward: *Management and Motivation*, Second Edition. London: Penguin Books, 1992, str. 206-219.
40. Sang H. Kim: *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma, 2001. 173 str.
41. *SPSS Base 10.0 Applications Guide*, 1999. 426 str.
42. Steers M. Richard, Porter W. Lyman: *Motivation and Work Behavior*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1987. 319 str.
43. Svetlik Ivan: *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*, v Možina Stane et al.: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 147-173.
44. Thomas R. Roosevelt, Jr.: *Harvard Business School Note: Managing the Psychological Contract*, v Vroom H. Victor: *Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*. A Harvard Business Review Book. 1990, str. 31-48.
45. Thorpe Richard, Homan Gill: *Strategic Reward Systems*. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2000. 400 str.
46. Treven Sonja: *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
47. Uhan Stane: *Plača delavca – splošno*, v Kejžar Ivan et al.: *Modra knjiga: Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 165-195.
48. Vecchio P. Robert: *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press, 1988. 576 str.
49. Vroom H. Victor: *Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*. A Harvard Business Review Book. 1990. 386 str.
50. Vroom H. Victor, Deci L. Edward: *Management and Motivation*, Second Edition. London: Penguin Books, 1992. 493 str.
51. Wahba A. Mahmoud and Bridwell G. Lawrence: *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory*, v Steers M. Richard, Porter W. Lyman: *Motivation and Work Behavior*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1987, str. 51-59.
52. Zeni Janez: *Napredovanje delavcev*, v Kejžar Ivan et al.: *Modra knjiga: Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 271-283.
53. Zupan Nada: *Določanje plač in nagrajevanje*, v Malačič Janez et al.: *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije, 1995, str. 121-147.
54. Zupan Nada: *Analiza plač in nagrajevanja v podjetju*. Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 162-175.

55. Zupan Nada, Lipičnik Bogdan: Motivational Potential of Compensation in Transitional Economies: The Case of Slovenia. Enterprise in Transition. Split: The Faculty of Economics, 1997. str. 579-583.
56. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.

## VIRI

1. Interna gradiva podjetja 'Sonce'.
2. Grad Anton, Škerlj Ružena, Vitorovič Nada: Veliki angleško-slovenski slovar. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1990. 1377 str.
3. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40/1997, 40/1997, 5/1998, 39/1999, 98/1999, 98/1999, 98/1999, 98/1999, 98/1999, 10/2000, 10/2000, 10/2000, 31/2000, 31/2000, 54/2000, 64/2000, 64/2000, 62/2001, 45/2002, 113/2002, 38/2003).
4. Šega Lidija: Veliki poslovni moderni slovar. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1997. 957 str.
5. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).
6. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Uradni list RS, št. 26/2003).

## SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

*equity theory* = teorija enakosti

*existence* = obstoj

*expectancy theory* = teorija pričakovanja

*gainsharing* = programi razdelitve prihrankov

*goal theory* = teorija cilja

*maintenance factors* = higieniki, dejavniki vzdrževanja

*management by objectives (MBO)* = ciljno vodenje

*needs theory* = teorija potreb

*noncompensation rewards* = nefinančne nagrade

*performance management* = sistem zagotavljanja uspešnosti

*performance-related-pay* = *pay for performance* = plačilo za uspešnost

*perquisites* = izjemne ugodnosti

*process theory* = *cognitive theory* = procesna teorija

*profit-sharing* = programi udeležbe zaposlenih v delitvi dobička

*reinforcement theory* = teorija okrepitve

*relatedness* = pripadnost

*self-determination* = samouresničitev

*social learning theory* = teorija socialnega učenja

*success-sharing* = *goal-sharing* = nagrada za dosežene rezultate

*total quality management (TQM)* = program celovitega obvladovanja kakovosti

*win-win* = odnos zmaga-zmaga

## SEZNAM SPREMENLJIVK

ČLGOSP = število članov in tip gospodinjstva

ENADRDM = enakost nagrad v primerjavi z drugimi delovnimi mesti v podjetju

ENADRPOD = enakost nagrad v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi

ENAISTD = enakost nagrad glede na za isto delo v podjetju

NAJCPLA = najpomembnejša je celotna plača

NAJDČAS = najpomembnejša je razporeditev delovnega časa

NAJIZO = najpomembnejše je dodatno izobraževanje

NAJNAP = najpomembnejše je napredovanje

NAJODG = najpomembnejša je odgovornost

NAJON = najpomembnejši so odnosi z nadrejenimi

NAJOS = najpomembnejši so odnosi s sodelavci

NAJPOH = najpomembnejša je pohvala

NAJPUP = najpomembnejši sta podoba in ugled podjetja

NAJSAM = najpomembnejša je samostojnost

NAJSTA = najpomembnejši je status delovnega mesta

NAJUGO = najpomembnejše so dodatne ugodnosti

NAJVAR = najpomembnejša je varnost zaposlitve

NAJVVP = najpomembnejše so vizija in vrednote podjetja

NAJZANIM = najpomembnejša je zanimivost dela

NVIZO = najvzpodbudnejše je dodatno izobraževanje

NVNAP = najvzpodbudnejše je napredovanje

NVODG = najvzpodbudnejša je odgovornost

NVON = najvzpodbudnejši so odnosi z nadrejenimi

NVOS = najvzpodbudnejši so odnosi s sodelavci

NVPOH = najvzpodbudnejše so pohvale

NVSAM = najvzpodbudnejša je samostojnost

NVSTA = najvzpodbudnejši je status delovnega mesta

NVSTIM = najvzpodbudnejša je stimulacija

NVZANI = najvzpodbudnejše je zanimivo delo

PCPLA = pomembnost celotne plače

PDČAS = pomembnost razporeditve delovnega časa

PIZO = pomembnost dodatnega izobraževanja

PNAP = pomembnost napredovanja

PODG = pomembnost odgovornosti

PON = pomembnost odnosov z nadrejenimi

POS = pomembnost odnosov s sodelavci

PPOH = pomembnost pohval

PPUP = pomembnost podobe in ugleda podjetja

PSAM = pomembnost samostojnosti

PSTA = pomembnost statusa delovnega mesta

PUGO = pomembnost dodatnih ugodnosti

PVAR = pomembnost varnosti zaposlitve

PVVP = pomembnost vizije in vrednote podjetja

PZANIM = pomembnost zanimivosti dela

TARIF = tarifni razred  
VIZOB = vzpodbudnost dodatnega izobraževanja  
VNAP = vzpodbudnost napredovanja  
VODG = vzpodbudnost odgovornosti  
VON = vzpodbudnost odnosov z nadrejenimi  
VOS = vzpodbudnost odnosov s sodelavci  
VPOH = vzpodbudnost pohval  
VSAM = vzpodbudnost samostojnosti  
VSTA = vzpodbudnost statusa delovnega mesta  
VSTIM = vzpodbudnost stimulacije  
VZANI = vzpodbudnost zanimivega dela  
ZCPL = zadovoljstvo s celotno plačo  
ZDČAS = zadovoljstvo z delovnim časom  
ZIZO = zadovoljstvo z dodatnim izobraževanjem  
ZNAP = zadovoljstvo z napredovanjem  
ZODG = zadovoljstvo z odgovornostjo  
ZON = zadovoljstvo z odnosi z nadrejenimi  
ZOPL = zadovoljstvo z osnovno plačo  
ZOS = zadovoljstvo z odnosi s sodelavci  
ZPOH = zadovoljstvo s pohvalami  
ZPUP = zadovoljstvo s podobo in ugledom podjetja  
ZSAM = zadovoljstvo s samostojnostjo  
ZSTAT = zadovoljstvo s statusom zaposlitve  
ZSTIM = zadovoljstvo s stimulacijo  
ZUGOD = zadovoljstvo z dodatnimi ugodnostmi  
ZVAR = zadovoljstvo z varnostjo zaposlitve  
ZVVP = zadovoljstvo z vizijo in vrednotami podjetja  
ZZANI = zadovoljstvo z zanimivostjo dela  
ŽIVSTAN = zadovoljstvo z življenjskim standardom

## KAZALO PRILOG

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| PRILOGA 1: VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI IN NAGRADAH ZAPOSLENIH .....               | 1  |
| PRILOGA 2: ZNAČILNOSTI VZORCA .....                                           | 6  |
| PRILOGA 3: POMEMBNOST DEJAVNIKOV DELA .....                                   | 7  |
| PRILOGA 4: VZPODBUDNOST NAGRAD.....                                           | 24 |
| PRILOGA 5: USKLAJENOST MNENJA MANAGERJEV S POVPREČNIMI OCENAMI ZAPOSLENIH.... | 41 |
| PRILOGA 6: MINIMALNA PRIČAKOVANA VREDNOST DENARNE NAGRADE.....                | 49 |
| PRILOGA 7: DENARNA NAGRADA IN TARIFNI RAZREDI .....                           | 50 |
| PRILOGA 8: DENARNA NAGRADA IN ZADOVOLJSTVO Z ŽIVLJENJSKIM STANDARDOM .....    | 53 |
| PRILOGA 9: DENARNA NAGRADA IN TIP GOSPODINJSTVA .....                         | 56 |
| PRILOGA 10: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z DEJAVNIKI DELA .....                    | 58 |
| PRILOGA 11: ENAKOST NAGRAD .....                                              | 65 |

## KAZALO TABEL V PRILOGI

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev – spol zaposlenih .....                                                                                               | 6  |
| Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev – število članov in tip gospodinjstva.....                                                                            | 6  |
| Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev – status zaposlitve.....                                                                                              | 6  |
| Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev – tarifni razred .....                                                                                                | 6  |
| Tabela 5: Prioritetna lestvica dejavnikov dela .....                                                                                                    | 7  |
| Tabela 6: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce.....                                                      | 8  |
| Tabela 7: Levenov test.....                                                                                                                             | 8  |
| Tabela 8: Post-Hoc test.....                                                                                                                            | 9  |
| Tabela 9: Korelacijski koeficienti.....                                                                                                                 | 15 |
| Tabela 10: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce.....                                                     | 16 |
| Tabela 11: Levenov test.....                                                                                                                            | 17 |
| Tabela 12: Post-Hoc test.....                                                                                                                           | 17 |
| Tabela 13: Korelacijski koeficienti.....                                                                                                                | 23 |
| Tabela 14: Vrednostna lestvica nagrad.....                                                                                                              | 24 |
| Tabela 15: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce.....                                                     | 24 |
| Tabela 16: Levenov test.....                                                                                                                            | 25 |
| Tabela 17: Post-Hoc test.....                                                                                                                           | 25 |
| Tabela 18: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije in tarifnim razredom...                                     | 29 |
| Tabela 19: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo napredovanja in tarifnim razredom .....                                 | 30 |
| Tabela 20: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo statusa in tarifnim razredom.....                                       | 30 |
| Tabela 21: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo odnosov s sodelavci in tarifnim razredom.....                           | 31 |
| Tabela 22: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo odnosov z nadrejenim in tarifnim razredom.....                          | 31 |
| Tabela 23: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo pohval in tarifnim razredom.....                                        | 32 |
| Tabela 24: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo samostojnosti in tarifnim razredom .....                                | 32 |
| Tabela 25: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo odgovornosti in tarifnim razredom.....                                  | 33 |
| Tabela 26: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo zanimivosti dela in tarifnim razredom.....                              | 33 |
| Tabela 27: Korelacijski koeficienti.....                                                                                                                | 34 |
| Tabela 28: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce.....                                                     | 35 |
| Tabela 29: Levenov test.....                                                                                                                            | 35 |
| Tabela 30: Post-Hoc test.....                                                                                                                           | 36 |
| Tabela 31: Korelacijski koeficienti.....                                                                                                                | 40 |
| Tabela 32: Primerjava povprečnih ocen pomembnosti dejavnikov dela, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami dejavnikov dela zaposlenih ..... | 41 |
| Tabela 33: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca .....                                                         | 42 |
| Tabela 34: Primerjava povprečnih ocen najpomembnejših dejavnikov dela, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami zaposlenih .....             | 43 |
| Tabela 35: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca .....                                                         | 44 |
| Tabela 36: Primerjava povprečnih ocen vzpodbudnosti nagrad, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami zaposlenih .....                        | 45 |
| Tabela 37: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca .....                                                         | 46 |
| Tabela 38: Primerjava povprečnih ocen najvzpodbudnejših nagrad, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami zaposlenih .....                    | 47 |
| Tabela 39: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca .....                                                         | 48 |
| Tabela 40: Frekvenčna porazdelitev – Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade po tarifnih razredih ...                                            | 49 |
| Tabela 41: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače in tarifnim razredom ..                                     | 50 |
| Tabela 42: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače (NAJCPLA) in tarifnim razredom.....                         | 50 |
| Tabela 43: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije (NVSTIM) in tarifnim razredom.....                          | 51 |
| Tabela 44: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije in tarifnim razredom...                                     | 51 |
| Tabela 45: Korelacijski koeficienti.....                                                                                                                | 52 |
| Tabela 46: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije (NVSTIM) in življenjskim standardom .....                   | 53 |

|                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 47: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije in življenjskim standardom.....                              | 53 |
| Tabela 48: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače in življenjskim standardom.....                              | 54 |
| Tabela 49: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače (NAJCPLA) in življenjskim standardom.....                    | 54 |
| Tabela 50: Korelacijski koeficienti.....                                                                                                                 | 55 |
| Tabela 51: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače ter številom članov in tipi gospodinjstev.....               | 56 |
| Tabela 52: Pearsonov $\chi^2$ test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije ter številom članov in tipi gospodinjstev.....               | 57 |
| Tabela 53: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce .....                                                     | 58 |
| Tabela 54: Levenov test.....                                                                                                                             | 59 |
| Tabela 55: Post-Hoc test.....                                                                                                                            | 59 |
| Tabela 56: Frekvenčna porazdelitev – dožemanje enakosti nagrad v posameznih tarifnih razredih za isto delo v podjetju .....                              | 65 |
| Tabela 57: Frekvenčna porazdelitev – dožemanje enakosti nagrad v posameznih tarifnih razredih v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi.....         | 66 |
| Tabela 58: Frekvenčna porazdelitev – dožemanje pravičnosti nagrad v posameznih tarifnih razredih v primerjavi z drugimi delovnimi mesti v podjetju ..... | 67 |





## PRILOGA 1: VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI IN NAGRADAH ZAPOSLENIH

Spoštovani!

Vaše podjetje mi je kot študentki magistrskega programa EKONOMIJA na Ekonomski fakulteti v Ljubljani dovolilo izvedbo raziskave, na kateri bo temeljilo moje magistrsko delo z naslovom NAGRADE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.

Podatki, pridobljeni s pomočjo tega vprašalnika, bodo služili preverjanju veljavnosti določenih teoretičnih predpostavk o motivaciji in nagrajevanju zaposlenih v praksi, zato Vas prosim, da navodila in vprašanja natančno preberete ter iskreno odgovorite. Prosim, če izpolnjeni vprašalnik oddate v priloženi pisemski ovojnici najkasneje v enem tednu (poština je plačana).

Vprašalnik je anonimen, zato se ne podpisujte.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

1. **Opreделите Vaš spol. (obkrožite)**      a) moški                      b) ženska

2. **Opreделите število članov in tip Vašega gospodinjstva? (obkrožite)**

- a. samski (en član gospodinjstva),
- b. poročeni ali živite v skupnem gospodinjstvu z izvenzakonskim partnerjem (dva člana gospodinjstva),
- c. tričlanska družina (z enim vzdrževanim otrokom),
- d. štiričlanska družina (z dvema vzdrževanimi otrokoma ali več),
- e. oče ali mati samohranilka z enim vzdrževanim otrokom ali več,
- f. razširjena družina (starši in odrasli otroci s svojo družino).

3. **Zaposlen sem (obkrožite):**

- a) za nedoločen čas (za stalno)                      b) za določen čas (začasno)

4. **V kateri tarifni razred sodite? (obkrožite)**

1.      2.      3.      4.      5.      6.      7.

5. a) **Kako pomembni so za Vas naslednji dejavniki, ki so povezani z Vašim delom.**  
(Obkrožite oceno pomembnosti za vsak posamezni dejavnik: 1= nepomemben, 2=malo pomemben, 3=srednje pomemben, 4=pomemben, 5=zelo pomemben)

b) **Izmed naštetih izberite 3 dejavnike, ki so za Vas najpomembnejši in jih spredaj označite s križcem ☒.**

|                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Višina celotne plače (osnovna plača + dodatki + stimulacija <sup>1</sup> )                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Možnost napredovanja                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v podjetju.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Varnost zaposlitve (zaposlitev za nedoločen čas)                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Dodatne ugodnosti (2. pokojninski steber, možnost najema počitniške hišice podjetja, interne razprodaje, popusti za zaposlene...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Odnos s sodelavci                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Odnos z nadrejenim                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Samostojnost pri delu                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Ustrezen obseg odgovornosti                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Zanimivo delo                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Razporeditev delovnega časa                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<sup>1</sup> plačilo za uspešnost posameznika (UPPO-uspešnost poslovanja posameznega delavca + DUPO-delovna uspešnost posameznega delavca)

|                                                      |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Podoba in ugled podjetja    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Vizija in vrednote podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. a) Kako vzpodbudne so za Vas naslednje nagrade, koliko ste se pripravljeni potruditi in koliko dodatnega napora ste pripravljeni vložiti pri svojem delu za posamezno nagrado.  
(Obkrožite: 1=nagrada *nima* vpliva na moj vložen trud pri delu, zanjo nisem pripravlje povečati svojega napora pri delu, 2=nagrada ima *majhen* vpliv na moj vložen trud pri delu, 3=*srednje velik vpliv* 4=nagrada ima *velik vpliv*, 5=nagrada ima *zelo velik vpliv* na moj vložen trud pri delu. )
- b) Izmed naštetih *izberite 3 nagrade*, ki imajo *največji vpliv* na Vaš vložen trud pri delu in jih *spredaj označite s križcem ☒*.

|                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Stimulacija (UPPO-uspešnost poslovanja posameznega delavca + DUPO-delovna uspešnost posameznega delavca) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Napredovanje                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v podjetju.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenim                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Večja samostojnost pri delu                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Večja odgovornost                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Zanimivo delo                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki pri Vašem delu (Obkrožite: 1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 = zadovoljen, 5 = zelo zadovoljen):

|                                                                                                                                                 |    |    |    |    |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|---|
| Višina osnovne plače                                                                                                                            | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Povprečna višina Vaše mesečne stimulacije (DUPO + UPPO) upoštevajoč Vaš vložen trud                                                             | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Višina celotne plače (osnovna plača + dodatki + stimulacija)                                                                                    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Možnost napredovanja                                                                                                                            | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v podjetju.                                                                       | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Varnost zaposlitve                                                                                                                              | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Dodatne ugodnosti (2.steber pokojninskega zavarovanja, možnost najema počitniške hišice podjetja, interne razprodaje, popusti za zaposlene,...) | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Odnos s sodelavci                                                                                                                               | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Odnos z nadrejenim                                                                                                                              | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo                                                                                                   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Samostojnost pri delu                                                                                                                           | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Obseg odgovornosti (Če obkrožite oceno z zvezdico, obkrožite tudi odgovor spodaj.)                                                              | 1* | 2* | 3* | 4* | 5 |
| Zanimivost dela, ki ga opravljate                                                                                                               | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Možnost dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja                                                                                              | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Razporeditev delovnega časa                                                                                                                     | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Podoba in ugled podjetja                                                                                                                        | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |
| Vizija in vrednote podjetja                                                                                                                     | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 |

\* Odgovornosti imam (obkrožite): a) preveč b) premalo

8. Pripravljen/a bi bil/a povečati svoj vložen napor pri delu - dodatna naloga, ki bi jo opravljal/a cel mesec in/ali dodatna odgovornost- če bi mi to zagotovilo denarno nagrado najmanj v višini (obkrožite en odgovor):

- pripravljen/a sem povečati svoj vložen napor brez zagotovljene denarne nagrade,
- 3% moje osnovne plače,
- 5% moje osnovne plače,

- d. 10% moje osnovne plače,
- e. 15% moje osnovne plače,
- f. več kot 15% moje osnovne plače,
- g. nisem pripravljen/a povečati svoj vložen napor za denarno nagrado.

9. **Nagrade, ki jih v podjetju prejmem za vložen trud pri svojem delu, so glede na nagrade za vložen trud zaposlenih, ki opravljajo isto delo v podjetju (obkrožite):**

- a) znatno manjše    b) manjše    c) približno enake    d) večje    e) znatno večje

10. **Nagrade, ki jih v podjetju prejmem za vložen trud pri svojem delu, so glede na nagrade v drugih podjetjih v isti panogi (obkrožite):**

- a) znatno manjše    b) manjše    c) približno enake    d) večje    e) znatno večje

11. **Moja plača in nagrade so v primerjavi s plačami in nagradami drugih delavcev, zaposlenih na drugih delovnih mestih v podjetju, upoštevajoč stopnjo izobrazbe, odgovornost, vložen trud pri delu (obkrožite):**

- a) znatno manjše    b) manjše    c) primerne    d) večje    e) znatno večje

12. **Ali za Vaše delo v Vašem podjetju veljajo naslednje trditve? (Označite Vašo stopnjo strinjanja z lestvico od 1-5. 1= sploh se ne strinjam s trditvijo, 2= se ne strinjam, 3=neodločen, 4=se strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**

|                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Moje delovne naloge in obveznosti so natančno opredeljene.                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cilji mojega dela so natančno določeni. Vem, kaj moram s svojim delom doseči.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moje delovne naloge mi predstavljajo izziv.                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Imam sposobnost, ustrezno znanje in veščine za uspešno izvajanje mojih delovnih nalog.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Na voljo imam ustrezen razpoložljivi čas, število sodelavcev, tehnologijo in znanje za uspešno izvajanje mojih delovnih nalog. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moje sposobnosti in znanje so pri mojem delu dobro izkoriščene.                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S strani nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako delam.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni mi dajejo občutek, da je moje delo pomembno za uspešnost podjetja.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni spoštujejo in cenijo moj vložen trud pri delu.                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Strinjam se, da mora biti plača delavca odvisna tudi od njegove uspešnosti.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če sem pri svojem delu uspešen, sem nagrajen z denarno nagrado (plačilo za uspešnost (DUPO)ali enkratna denarna nagrada).      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če sem pri svojem delu uspešen, sem nagrajen s pohvalo ali priznanjem s strani nadrejenega.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če sem pri delu uspešen, je najboljša nagrada moje zadovoljstvo in ponos nad uspehom.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če sem pri delu neuspešen, dobim nižjo plačo oz. stimulacijo.                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če sem pri delu neuspešen, sem opozorjen s strani nadrejenega.                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene nagrade. (primer: večje stimulacije, napredovanja).                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sistem plač in nagrajevanja mojega podjetja mi je jasen.                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seznanjen sem s pravili in merili ocenjevanja moje delovne uspešnosti.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da so ocene moje delovne uspešnosti pravične.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rad opravljam svoje delo                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. **Katere denarne in nedenarne nagrade bi Vi dodali že obstoječemu sistemu plač in nagrajevanja v podjetju, da bi še dodatno povečali vnemo zaposlenih pri delu v smeri doseganja zastavljenih ciljev podjetja.**

14. Kaj bi Vi spremenili pri sistemu plač in nagrajevanja, da bi še dodatno vzpodbudili delavce pri njihovem delu.

---

15. Kako ste zadovoljni z Vašim življenjskim standardom? (obkrožite: 1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 = zadovoljen, 5 = zelo zadovoljen)

1                      2                      3                      4                      5

16. Koliko je znašala Vaša zadnja mesečna neto plača? (obkrožite)

- a. pod 100 000 SIT  
b. od 100 000 do 150 000 SIT  
c. od 150 000 do 200 000 SIT  
d. nad 200 000 SIT

17. Na vprašanje odgovorite samo direktorji in vodje, ki imate neposredno podrejene delavce.

- a) Kako pomembni so po Vašem mnenju za Vaše delavce naslednji dejavniki, ki so povezani z njihovim delom. (Obkrožite oceno pomembnosti za vsak posamezni dejavnik: 1=nepomemben, 2=malo pomemben, 3=srednje pomemben, 4=pomemben, 5=zelo pomemben)

- b) Izmed naštetih *izberite 3 dejavnike*, ki so po vašem mnenju za Vaše delavce *najpomembnejši* in jih spredaj *označite s križcem ☒*.

|                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Višina celotne plače (osnovna plača + dodatki + stimulacija <sup>2</sup> )                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Možnost napredovanja                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Ugled in status, ki jim ga nudi njihovo delovno mesto in položaj v podjetju.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Varnost zaposlitve (zaposlitev za nedoločen čas)                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Dodatne ugodnosti (2. pokojninski steber, možnost najema počitniške hišice podjetja, interne razprodaje, popusti za zaposlene...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Odnos s sodelavci                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Odnos z nadrejenim                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Samostojnost pri delu                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Ustrezen obseg odgovornosti                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Zanimivo delo                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Razporeditev delovnega časa                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Podoba in ugled podjetja                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Vizija in vrednote podjetja                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

18. Na vprašanje odgovorite samo direktorji in vodje, ki imate neposredno podrejene delavce.

- a) Koliko so se po Vašem mnenju Vaši zaposleni pripravljali potruditi in koliko dodatnega napora so pripravljali vložiti pri delu za posamezno nagrado. (Obkrožite: 1=nagrada *nima* vpliva na njihov vloženi trud pri delu, zanjo niso pripravljali povečati svojega napora pri delu, 2=nagrada ima *majhen* vpliv na njihov vloženi trud pri delu, 3=srednje velik vpliv 4=velik vpliv, 5=nagrada ima zelo velik vpliv na njihov vloženi trud pri delu.)

- b) Izmed naštetih *izberite 3 nagrade*, ki imajo *največji vpliv* na njihov vloženi trud pri delu, in jih spredaj *označite s križcem ☒*.

---

<sup>2</sup> plačilo za uspešnost posameznika (UPPO-uspešnost poslovanja posameznega delavca + DUPO-delovna uspešnost posameznega delavca)

|                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Stimulacija (UPPO-uspešnost poslovanja posameznega delavca + DUPO-delovna uspešnost posameznega delavca) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Napredovanje                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Ugled in status, ki jim ga nudi njihovo delovno mesto in položaj v podjetju.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenim                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Večja samostojnost pri delu                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Večja odgovornost                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Zanimivo delo                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## PRILOGA 2: Značilnosti vzorca

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev – spol zaposlenih

### SPOL

|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ženska | 236       | 83,7    | 84,3          | 84,3               |
| moški        | 43        | 15,2    | 15,4          | 99,6               |
| Ž            | 1         | ,4      | ,4            | 100,0              |
| Total        | 280       | 99,3    | 100,0         |                    |
| Missing 7    | 2         | ,7      |               |                    |
| Total        | 282       | 100,0   |               |                    |

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev – število članov in tip gospodinjstva

### ŠTEVILO ČLANOV IN TIP GOSPODINJSTVA

|                                                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid štiričlanska družina (2 vzdrževana otroka ali več) | 129       | 45,7    | 46,2          | 46,2               |
| tričlanska družina (1 vzdrževan otrok)                   | 43        | 15,2    | 15,4          | 61,6               |
| poročen (2 člana)                                        | 31        | 11,0    | 11,1          | 72,8               |
| samski (1 član)                                          | 29        | 10,3    | 10,4          | 83,2               |
| razsirsena družina                                       | 25        | 8,9     | 9,0           | 92,1               |
| samohranilec/ka (1 otrok ali več)                        | 22        | 7,8     | 7,9           | 100,0              |
| Total                                                    | 279       | 98,9    | 100,0         |                    |
| Missing 7,00                                             | 3         | 1,1     |               |                    |
| Total                                                    | 282       | 100,0   |               |                    |

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev – status zaposlitve

### STATUS ZAPOSLOTITVE

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid nedoločen čas | 267       | 94,7    | 95,0          | 95,0               |
| določen čas         | 14        | 5,0     | 5,0           | 100,0              |
| Total               | 281       | 99,6    | 100,0         |                    |
| Missing 7           | 1         | ,4      |               |                    |
| Total               | 282       | 100,0   |               |                    |

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev – tarifni razred

### TARIFNI RAZRED

|                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 4. tarifni razred | 114       | 40,4    | 40,4          | 40,4               |
| 5. tarifni razred       | 57        | 20,2    | 20,2          | 60,6               |
| 3. tarifni razred       | 44        | 15,6    | 15,6          | 76,2               |
| 6. tarifni razred       | 35        | 12,4    | 12,4          | 88,7               |
| 7. tarifni razred       | 32        | 11,3    | 11,3          | 100,0              |
| Total                   | 282       | 100,0   | 100,0         |                    |

### PRILOGA 3: Pomembnost dejavnikov dela

Tabela 5: Prioritetna lestvica dejavnikov dela

#### PRIORITETNA LESTVICA DEJAVNIKOV DELA

|                                                    | N   | Percent |
|----------------------------------------------------|-----|---------|
| najpomembnejša je plača                            | 245 | 73,9%   |
| najpomembnejša je varnost zaposlitve               | 245 | 54,3%   |
| najpomembnejši so odnosi s sodelavci               | 245 | 51,4%   |
| najpomembnejše je napredovanje                     | 245 | 22,0%   |
| najpomembnejši je odnos z nadrejenim               | 245 | 21,6%   |
| najpomembnejša je možnost dodatnega izobraževanja  | 245 | 15,1%   |
| najpomembnejša je pohvala                          | 245 | 11,4%   |
| najpomembnejša je zanimivost dela                  | 245 | 9,4%    |
| najpomembnejši je delovni čas                      | 245 | 8,2%    |
| najpomembnejši sta podoba in ugled podjetja        | 245 | 7,8%    |
| najpomembnejša sta status in ugled delovnega mesta | 245 | 7,8%    |
| najpomembnejša je samostojnost                     | 245 | 6,1%    |
| najpomembnejši sta vizija in vrednote podjetja     | 245 | 4,9%    |
| najpomembnejša je odgovornost                      | 245 | 3,3%    |
| najpomembnejše so dodatne ugodnosti                | 245 | 2,4%    |
| Valid N (listwise)                                 | 245 |         |



## Primerjava povprečnih ocen pomembnosti dejavnikov dela med tarifnimi razredi

$$H_0: \mu_{pd3} = \mu_{pd4} = \mu_{pd5} = \mu_{pd6} = \mu_{pd7} \quad H_1: \mu_{pd3} \neq \mu_{pd4} \neq \mu_{pd5} \neq \mu_{pd6} \neq \mu_{pd7}$$

**Tabela 6: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce**

| ANOVA  |                |                |     |             |       |      |
|--------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|        |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| PCPLA  | Between Groups | 1,624          | 4   | ,406        | ,923  | ,451 |
|        | Within Groups  | 106,425        | 242 | ,440        |       |      |
|        | Total          | 108,049        | 246 |             |       |      |
| PNAP   | Between Groups | 11,156         | 4   | 2,789       | 4,000 | ,004 |
|        | Within Groups  | 161,764        | 232 | ,697        |       |      |
|        | Total          | 172,920        | 236 |             |       |      |
| PSTA   | Between Groups | 4,311          | 4   | 1,078       | 1,285 | ,277 |
|        | Within Groups  | 187,105        | 223 | ,839        |       |      |
|        | Total          | 191,417        | 227 |             |       |      |
| PVAR   | Between Groups | 12,862         | 4   | 3,215       | 6,224 | ,000 |
|        | Within Groups  | 119,855        | 232 | ,517        |       |      |
|        | Total          | 132,717        | 236 |             |       |      |
| PUGO   | Between Groups | 8,240          | 4   | 2,060       | 2,313 | ,058 |
|        | Within Groups  | 202,174        | 227 | ,891        |       |      |
|        | Total          | 210,414        | 231 |             |       |      |
| POS    | Between Groups | 1,243          | 4   | ,311        | ,962  | ,429 |
|        | Within Groups  | 74,634         | 231 | ,323        |       |      |
|        | Total          | 75,877         | 235 |             |       |      |
| PON    | Between Groups | ,726           | 4   | ,181        | ,465  | ,761 |
|        | Within Groups  | 87,818         | 225 | ,390        |       |      |
|        | Total          | 88,543         | 229 |             |       |      |
| PPOH   | Between Groups | 5,215          | 4   | 1,304       | 1,733 | ,144 |
|        | Within Groups  | 170,781        | 227 | ,752        |       |      |
|        | Total          | 175,996        | 231 |             |       |      |
| PSAM   | Between Groups | 3,759          | 4   | ,940        | 1,682 | ,155 |
|        | Within Groups  | 124,570        | 223 | ,559        |       |      |
|        | Total          | 128,329        | 227 |             |       |      |
| PODG   | Between Groups | 6,549          | 4   | 1,637       | 3,280 | ,012 |
|        | Within Groups  | 111,792        | 224 | ,499        |       |      |
|        | Total          | 118,341        | 228 |             |       |      |
| PZANIM | Between Groups | 7,134          | 4   | 1,783       | 3,855 | ,005 |
|        | Within Groups  | 104,088        | 225 | ,463        |       |      |
|        | Total          | 111,222        | 229 |             |       |      |
| PIZO   | Between Groups | 5,789          | 4   | 1,447       | 2,246 | ,065 |
|        | Within Groups  | 144,998        | 225 | ,644        |       |      |
|        | Total          | 150,787        | 229 |             |       |      |
| PDČAS  | Between Groups | 11,091         | 4   | 2,773       | 4,090 | ,003 |
|        | Within Groups  | 151,861        | 224 | ,678        |       |      |
|        | Total          | 162,952        | 228 |             |       |      |
| PPUP   | Between Groups | 8,312          | 4   | 2,078       | 3,681 | ,006 |
|        | Within Groups  | 127,010        | 225 | ,564        |       |      |
|        | Total          | 135,322        | 229 |             |       |      |
| PVVP   | Between Groups | 2,901          | 4   | ,725        | 1,324 | ,262 |
|        | Within Groups  | 122,152        | 223 | ,548        |       |      |
|        | Total          | 125,053        | 227 |             |       |      |

LEGENDA: PCPLA = pomembnost celotne plače, PDČAS = pomembnost razporeditve delovnega časa, PIZO = pomembnost dodatnega izobraževanja, PNAP = pomembnost napredovanja, PODG = pomembnost odgovornosti, PON = pomembnost odnosov z nadrejenimi, POS = pomembnost odnosov s sodelavci, PPOH = pomembnost pohval, PPUP = pomembnost podobe in ugleda podjetja, PSAM = pomembnost samostojnosti, PSTA = pomembnost statusa delovnega mesta, PUGO = pomembnost dodatnih ugodnosti, PVAR = pomembnost varnosti zaposlitve, PVVP = pomembnost vizije in vrednote podjetja, PZANIM = pomembnost zanimivosti dela.

**Tabela 7: Levenov test**

|        | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|--------|------------------|-----|-----|------|
| PCPLA  | 1,995            | 4   | 242 | ,096 |
| PNAP   | 1,023            | 4   | 232 | ,396 |
| PSTA   | ,710             | 4   | 223 | ,586 |
| PVAR   | 14,935           | 4   | 232 | ,000 |
| PUGO   | 2,408            | 4   | 227 | ,050 |
| POS    | 3,173            | 4   | 231 | ,015 |
| PON    | 1,647            | 4   | 225 | ,163 |
| PPOH   | 1,198            | 4   | 227 | ,313 |
| PSAM   | 1,282            | 4   | 223 | ,278 |
| PODG   | 3,319            | 4   | 224 | ,012 |
| PZANIM | 2,168            | 4   | 225 | ,073 |
| PIZO   | 2,578            | 4   | 225 | ,038 |
| PDČAS  | 6,238            | 4   | 224 | ,000 |
| PPUP   | 2,743            | 4   | 225 | ,029 |
| PVVP   | ,688             | 4   | 223 | ,601 |

Tabela 8: Post-Hoc test

## Bonferroni

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
| PCPLA              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 6,59E-02              | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,00                   | ,14        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,16                  | ,15        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 7. tarifni razred | -,11                  | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 3. tarifni razred | -6,59E-02             | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -6,59E-02             | ,12        | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | -,23                  | ,13        | ,860  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,17                  | ,14        | 1,000 |
|                    |                   | 3. tarifni razred | ,00                   | ,14        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 4. tarifni razred | 6,59E-02              | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,16                  | ,15        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,11                  | ,15        | 1,000 |
| PNAP               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,16                   | ,15        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,23                   | ,13        | ,860  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,16                   | ,15        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 7. tarifni razred | 5,79E-02              | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 3. tarifni razred | ,11                   | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,17                   | ,14        | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | ,11                   | ,15        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -5,79E-02             | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 3. tarifni razred | ,21                   | ,16        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,18                  | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -9,87E-03             | ,20        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,43                  | ,20        | ,339  |
| PSTA               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,21                  | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,39                  | ,15        | ,102  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,22                  | ,17        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 7. tarifni razred | -,64                  | ,17        | ,003  |
|                    |                   | 3. tarifni razred | -,18                  | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,39                   | ,15        | ,102  |
|                    | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | ,17                   | ,19        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,25                  | ,19        | 1,000 |
|                    |                   | 3. tarifni razred | 9,87E-03              | ,20        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,22                   | ,17        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,17                  | ,19        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,42                  | ,21        | ,464  |
| PSTB               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,43                   | ,20        | ,339  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,64                   | ,17        | ,003  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,25                   | ,19        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 7. tarifni razred | ,42                   | ,21        | ,464  |
|                    |                   | 3. tarifni razred | -,713E-02             | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,13                  | ,20        | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | ,26                   | ,22        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,23                  | ,22        | 1,000 |
|                    |                   | 3. tarifni razred | 7,13E-02              | ,18        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 4. tarifni razred | -6,02E-02             | ,17        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,33                   | ,19        | ,914  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,16                  | ,19        | 1,000 |
| PON                | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,13                  | ,20        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,13                   | ,20        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 6,02E-02              | ,17        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 7. tarifni razred | ,39                   | ,21        | ,716  |
|                    |                   | 3. tarifni razred | -9,68E-02             | ,21        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,26                  | ,22        | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | -,33                  | ,19        | ,914  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,39                  | ,21        | ,716  |
|                    |                   | 3. tarifni razred | -,48                  | ,23        | ,387  |
|                    | 6. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,23                   | ,22        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,16                   | ,19        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | 9,68E-02              | ,21        | 1,000 |

|        |                   |                   |           |     |       |
|--------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|        |                   | 7. tarifni razred | 5,79E-02  | ,13 | 1,000 |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 4,68E-02  | ,14 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | ,10       | ,11 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -2,81E-03 | ,15 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,16       | ,15 | 1,000 |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 4,96E-02  | ,15 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | ,10       | ,13 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 2,81E-03  | ,15 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,16       | ,16 | 1,000 |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,11      | ,15 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | -5,79E-02 | ,13 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -,16      | ,15 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -,16      | ,16 | 1,000 |
| PPOH   | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 3,92E-03  | ,17 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -1,45E-02 | ,19 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,43       | ,21 | ,405  |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,17       | ,21 | 1,000 |
|        | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -3,92E-03 | ,17 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -1,84E-02 | ,16 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,43       | ,18 | ,201  |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,17       | ,18 | 1,000 |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 1,45E-02  | ,19 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | 1,84E-02  | ,16 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,44       | ,20 | ,284  |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,19       | ,20 | 1,000 |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,43      | ,21 | ,405  |
|        |                   | 4. tarifni razred | -,43      | ,18 | ,201  |
|        |                   | 5. tarifni razred | -,44      | ,20 | ,284  |
|        |                   | 7. tarifni razred | -,26      | ,22 | 1,000 |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,17      | ,21 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | -,17      | ,18 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -,19      | ,20 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,26       | ,22 | 1,000 |
| PSAM   | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,23      | ,15 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -,40      | ,16 | ,155  |
|        |                   | 6. tarifni razred | -,13      | ,18 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -,13      | ,18 | 1,000 |
|        | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,23       | ,15 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -,17      | ,14 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,10       | ,16 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,10       | ,16 | 1,000 |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,40       | ,16 | ,155  |
|        |                   | 4. tarifni razred | ,17       | ,14 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,28       | ,17 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,28       | ,17 | 1,000 |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,13       | ,18 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | -,10      | ,16 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -,28      | ,17 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,00       | ,19 | 1,000 |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,13       | ,18 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | -,10      | ,16 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -,28      | ,17 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,00       | ,19 | 1,000 |
| PZANIM | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -9,88E-02 | ,13 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -2,95E-02 | ,15 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -,37      | ,16 | ,227  |
|        |                   | 7. tarifni razred | -,50      | ,16 | ,023  |
|        | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 9,88E-02  | ,13 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 6,93E-02  | ,13 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -,27      | ,14 | ,560  |
|        |                   | 7. tarifni razred | -,40      | ,14 | ,052  |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,95E-02  | ,15 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | -6,93E-02 | ,13 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -,34      | ,16 | ,322  |
|        |                   | 7. tarifni razred | -,47      | ,16 | ,034  |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,37       | ,16 | ,227  |
|        |                   | 4. tarifni razred | ,27       | ,14 | ,560  |
|        |                   | 5. tarifni razred | ,34       | ,16 | ,322  |
|        |                   | 7. tarifni razred | -,13      | ,17 | 1,000 |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,50       | ,16 | ,023  |
|        |                   | 4. tarifni razred | ,40       | ,14 | ,052  |
|        |                   | 5. tarifni razred | ,47       | ,16 | ,034  |

|      |                   |                   |           |     |       |
|------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|      |                   | 6. tarifni razred | ,13       | ,17 | 1,000 |
| PVVP | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -5,20E-02 | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,29      | ,16 | ,784  |
|      |                   | 6. tarifni razred | -8,55E-02 | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | 6,37E-02  | ,18 | 1,000 |
|      | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 5,20E-02  | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,24      | ,14 | ,866  |
|      |                   | 6. tarifni razred | -3,35E-02 | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | ,12       | ,16 | 1,000 |
|      | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,29       | ,16 | ,784  |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,24       | ,14 | ,866  |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,20       | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | ,35       | ,17 | ,428  |
|      | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 8,55E-02  | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | 3,35E-02  | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,20      | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | ,15       | ,19 | 1,000 |
|      | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -6,37E-02 | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | -,12      | ,16 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,35      | ,17 | ,428  |
|      |                   | 6. tarifni razred | -,15      | ,19 | 1,000 |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

#### Dunnett T3

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
| PVAR               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,37                  | ,14        | ,313  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,57                  | ,15        | ,015  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,48                  | ,17        | ,120  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | 7,42E-02              | ,17        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,37                   | ,14        | ,313  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,21                  | ,13        | ,158  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,11                  | ,15        | ,977  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,44                   | ,15        | ,274  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,57                   | ,15        | ,015  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,21                   | ,13        | ,158  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 9,11E-02              | ,16        | ,995  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,65                   | ,17        | ,023  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,48                   | ,17        | ,120  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,11                   | ,15        | ,977  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -9,11E-02             | ,16        | ,995  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,56                   | ,18        | ,114  |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -7,42E-02             | ,17        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,44                  | ,15        | ,274  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,65                  | ,17        | ,023  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,56                  | ,18        | ,114  |
| PUGO               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,33                  | ,18        | ,647  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -8,64E-02             | ,21        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,15                  | ,23        | ,998  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,23                   | ,23        | ,984  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,33                   | ,18        | ,647  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,24                   | ,17        | ,809  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,18                   | ,20        | ,969  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,56                   | ,20        | ,078  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 8,64E-02              | ,21        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,24                  | ,17        | ,809  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -6,66E-02             | ,22        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,32                   | ,22        | ,811  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,15                   | ,23        | ,998  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,18                  | ,20        | ,969  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 6,66E-02              | ,22        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,39                   | ,24        | ,597  |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,23                  | ,23        | ,984  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,56                  | ,20        | ,078  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,32                  | ,22        | ,811  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,39                  | ,24        | ,597  |
| POS                | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,13                  | ,11        | ,976  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,16                  | ,12        | ,938  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -6,65E-02             | ,14        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | 4,14E-02              | ,14        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,13                   | ,11        | ,976  |

|       |                   |                   |           |     |       |
|-------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|       |                   | 5. tarifni razred | -2,91E-02 | ,10 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 6,47E-02  | ,12 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,17       | ,12 | ,761  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,16       | ,12 | ,938  |
|       |                   | 4. tarifni razred | 2,91E-02  | ,10 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 9,38E-02  | ,13 | ,997  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,20       | ,13 | ,664  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,65E-02  | ,14 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -6,47E-02 | ,12 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -9,38E-02 | ,13 | ,997  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,11       | ,14 | ,998  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -4,14E-02 | ,14 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,17      | ,12 | ,761  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,20      | ,13 | ,664  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,11      | ,14 | ,998  |
| PODG  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,19      | ,14 | ,886  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,47      | ,16 | ,033  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 3,62E-02  | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,19      | ,17 | ,981  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,19       | ,14 | ,886  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,28      | ,13 | ,206  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,23       | ,15 | ,448  |
|       |                   | 7. tarifni razred | 7,38E-03  | ,15 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,47       | ,16 | ,033  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,28       | ,13 | ,206  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,51       | ,16 | ,001  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,28       | ,16 | ,647  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -3,62E-02 | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,23      | ,15 | ,448  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,51      | ,16 | ,001  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,22      | ,18 | ,877  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,19       | ,17 | ,981  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -7,38E-03 | ,15 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,28      | ,16 | ,647  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,22       | ,18 | ,877  |
| PIZO  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 6,27E-02  | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,15      | ,18 | ,996  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -6,79E-02 | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,42      | ,19 | ,206  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -6,27E-02 | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,21      | ,15 | ,748  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,13      | ,17 | ,997  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,49      | ,17 | ,003  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,15       | ,18 | ,996  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,21       | ,15 | ,748  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 7,85E-02  | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,28      | ,19 | ,369  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,79E-02  | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,13       | ,17 | ,997  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -7,85E-02 | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,35      | ,20 | ,385  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,42       | ,19 | ,206  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,49       | ,17 | ,003  |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,28       | ,19 | ,369  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,35       | ,20 | ,385  |
| PDČAS | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,12      | ,16 | ,998  |
|       |                   | 5. tarifni razred | 5,50E-02  | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,15       | ,20 | ,993  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,57       | ,20 | ,101  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,12       | ,16 | ,998  |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,18       | ,15 | ,940  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,27       | ,17 | ,349  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,69       | ,17 | ,004  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,50E-02 | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,18      | ,15 | ,940  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 9,10E-02  | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,51       | ,19 | ,121  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,15      | ,20 | ,993  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,27      | ,17 | ,349  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -9,10E-02 | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,42       | ,21 | ,223  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,57      | ,20 | ,101  |

|      |                   |                   |           |     |       |
|------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|      |                   | 4. tarifni razred | -,69      | ,17 | ,004  |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,51      | ,19 | ,121  |
|      |                   | 6. tarifni razred | -,42      | ,21 | ,223  |
| PPUP | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,26      | ,15 | ,783  |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,47      | ,16 | ,109  |
|      |                   | 6. tarifni razred | -3,29E-03 | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | 5,52E-02  | ,18 | 1,000 |
|      | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,26       | ,15 | ,783  |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,21      | ,14 | ,549  |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,26       | ,16 | ,496  |
|      |                   | 7. tarifni razred | ,32       | ,16 | ,454  |
|      | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,47       | ,16 | ,109  |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,21       | ,14 | ,549  |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,46       | ,17 | ,016  |
|      |                   | 7. tarifni razred | ,52       | ,17 | ,028  |
|      | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 3,29E-03  | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | -,26      | ,16 | ,496  |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,46      | ,17 | ,016  |
|      |                   | 7. tarifni razred | 5,85E-02  | ,19 | 1,000 |
|      | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,52E-02 | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | -,32      | ,16 | ,454  |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,52      | ,17 | ,028  |
|      |                   | 6. tarifni razred | -5,85E-02 | ,19 | 1,000 |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

LEGENDA: PCPLA = pomembnost celotne plače, PDCAS = pomembnost razporeditve delovnega časa, PIZO = pomembnost dodatnega izobraževanja, PNAP = pomembnost napredovanja, PODG = pomembnost odgovornosti, PON = pomembnost odnosov z nadrejenimi, POS = pomembnost odnosov s sodelavci, PPOH = pomembnost pohval, PPUP = pomembnost podobe in ugleda podjetja, PSAM = pomembnost samostojnosti, PSTA = pomembnost statusa delovnega mesta, PUGO = pomembnost dodatnih ugodnosti, PVAR = pomembnost varnosti zaposlitve, PVVP = pomembnost vizije in vrednote podjetja, PZANIM = pomembnost zanimivosti dela.

Rezultati testov kažejo na statistično značilno razliko med aritmetičnimi sredinami pri naslednjih spremenljivkah:

*Napredovanje* – razlika med aritmetičnimi sredinami je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-Hoc test je nato pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 2. in 5. stratuma (to je 4. in 7. tarifnega razreda), in sicer – 0,64, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01. Sklenemo lahko, da je zaposlenim v 7. tarifnem razredu napredovanje značilno pomembnejše kot zaposlenim v 4. tarifnem razredu.

*Varnost* – razlika med aritmetičnimi sredinami je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-hoc test je nato pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 3. in 1. stratuma (to je 5. in 3. tarifnega razreda), in sicer 0,57, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05, ter 3. in 5. stratuma (to je 5. in 7. tarifnega razreda), in sicer 0,65, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Sklenemo lahko, da je zaposlenim v 5. tarifnem razredu varnost značilno pomembnejša kot zaposlenim v 3. in 7. tarifnem razredu.

*Odgovornost* – razlika med aritmetičnimi sredinami je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Post-hoc test je nato pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 3. in 1. stratuma (to je 5. in 3. tarifnega razreda), in sicer 0,47, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05, ter 3. in 4. stratuma (to je 5. in 6. tarifnega razreda), in sicer 0,51, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa

0,01. Sklenemo lahko, da je zaposlenim v 5. tarifnem razredu ustrezen obseg odgovornosti značilno pomembnejši kot zaposlenim v 3. in 6. tarifnem razredu.

*Zanimivost dela* – razlika med aritmetičnimi sredinami je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-hoc test je nato pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 5. in 1. stratum (to je 7. in 3. tarifnega razreda), in sicer 0,50, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05, ter 5. in 3. stratum (to je 7. in 5. tarifnega razreda), in sicer je razlika 0,47, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05. Sklenemo lahko, da je zaposlenim v 7. tarifnem razredu zanimivost dela značilno pomembnejša kot zaposlenim v 3. in 5. tarifnem razredu.

*Razporeditev delovnega časa* – razlika med aritmetičnimi sredinami je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-hoc test je nato pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 2. in 5. stratum (to je 4. in 7. tarifnega razreda), in sicer 0,69, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01. Sklenemo lahko, da je zaposlenim v 4. tarifnem razredu razporeditev delovnega časa značilno pomembnejša kot zaposlenim v 7. tarifnem razredu.

*Podoba in ugled podjetja* – razlika med aritmetičnimi sredinami je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-hoc test je nato pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 3. in 4. stratum (to je 5. in 6. tarifnega razreda), in sicer 0,46, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05, ter 3. in 5. stratum (to je 5. in 7. tarifnega razreda), in sicer 0,52, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Sklenemo lahko, da je zaposlenim v 5. tarifnem razredu dejavnik podoba in ugled podjetja značilno pomembnejši kot zaposlenim v 6. in 7. tarifnem razredu.

Tabela 9: Korelacijski koeficienti

|        |                 | Correlations |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |        |       |       |  |
|--------|-----------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|--|
|        |                 | TARIF        | PCPLA | PNAP  | PSTA  | PVAR  | PUGO  | POS   | PON   | POPH  | PSAM  | PODG  | PZANIM | PIZO  | PDČAS  | PPUP  | PVVP  |  |
| TARIF  | Pearson Correla | 1,000        | ,089  | ,194* | ,028  | -,039 | -,118 | -,048 | -,023 | -,104 | ,013  | ,025  | ,229*  | ,173* | -,235* | -,076 | -,019 |  |
|        | Sig. (2-tailed) |              | ,162  | ,003  | ,671  | ,546  | ,072  | ,465  | ,727  | ,115  | ,841  | ,706  | ,000   | ,009  | ,000   | ,251  | ,780  |  |
|        | N               | 282          | 247   | 237   | 228   | 237   | 232   | 236   | 230   | 232   | 228   | 229   | 230    | 230   | 229    | 230   | 228   |  |
| PCPLA  | Pearson Correla | ,089         | 1,000 | ,260* | ,266* | ,362* | ,213* | ,285* | ,443* | ,295* | ,244* | ,209* | ,161*  | ,167* | ,242*  | ,260* | ,299* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,162         |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,001  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,001  | ,015   | ,012  | ,000   | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 247          | 247   | 234   | 228   | 234   | 232   | 233   | 230   | 230   | 227   | 229   | 230    | 229   | 229    | 229   | 228   |  |
| PNAP   | Pearson Correla | ,194*        | ,260* | 1,000 | ,477* | ,128  | ,080  | ,075  | ,112  | ,289* | ,175* | ,267* | ,195*  | ,502* | ,124   | ,157* | ,192* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,003         | ,000  |       | ,000  | ,053  | ,230  | ,261  | ,091  | ,000  | ,008  | ,000  | ,003   | ,000  | ,061   | ,017  | ,004  |  |
|        | N               | 237          | 234   | 237   | 227   | 229   | 228   | 228   | 228   | 230   | 227   | 228   | 227    | 230   | 229    | 229   | 227   |  |
| PSTA   | Pearson Correla | ,028         | ,266* | ,477* | 1,000 | ,197* | ,210* | ,151* | ,219* | ,353* | ,293* | ,355* | ,229*  | ,329* | ,216*  | ,320* | ,353* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,671         | ,000  | ,000  |       | ,003  | ,001  | ,023  | ,001  | ,000  | ,000  | ,000  | ,001   | ,000  | ,001   | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 228          | 228   | 227   | 228   | 226   | 228   | 227   | 227   | 227   | 226   | 227   | 226    | 227   | 227    | 227   | 226   |  |
| PVAR   | Pearson Correla | -,039        | ,362* | ,128  | ,197* | 1,000 | ,206* | ,334* | ,404* | ,267* | ,260* | ,245* | ,200*  | ,270* | ,293*  | ,315* | ,330* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,546         | ,000  | ,053  | ,003  |       | ,002  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,002   | ,000  | ,000   | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 237          | 234   | 229   | 226   | 237   | 228   | 229   | 227   | 227   | 227   | 227   | 229    | 228   | 227    | 228   | 226   |  |
| PUGO   | Pearson Correla | -,118        | ,213* | ,080  | ,210* | ,206* | 1,000 | ,184* | ,192* | ,152* | ,127  | ,210* | ,101   | ,082  | ,095   | ,261* | ,202* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,072         | ,001  | ,230  | ,001  | ,002  |       | ,005  | ,003  | ,022  | ,056  | ,001  | ,130   | ,216  | ,151   | ,000  | ,002  |  |
|        | N               | 232          | 232   | 228   | 228   | 228   | 232   | 230   | 230   | 228   | 227   | 228   | 227    | 228   | 228    | 228   | 227   |  |
| POS    | Pearson Correla | -,048        | ,285* | ,075  | ,151* | ,334* | ,184* | 1,000 | ,622* | ,318* | ,306* | ,237* | ,279*  | ,128  | ,225*  | ,415* | ,331* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,465         | ,000  | ,261  | ,023  | ,000  | ,005  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,055  | ,001   | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 236          | 233   | 228   | 227   | 229   | 230   | 236   | 229   | 230   | 227   | 227   | 226    | 227   | 227    | 228   | 226   |  |
| PON    | Pearson Correla | -,023        | ,443* | ,112  | ,219* | ,404* | ,192* | ,622* | 1,000 | ,512* | ,360* | ,309* | ,312*  | ,181* | ,308*  | ,330* | ,376* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,727         | ,000  | ,091  | ,001  | ,000  | ,003  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,006  | ,000   | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 230          | 230   | 228   | 227   | 227   | 230   | 229   | 230   | 228   | 227   | 228   | 227    | 228   | 228    | 228   | 227   |  |
| POPH   | Pearson Correla | -,104        | ,295* | ,289* | ,353* | ,267* | ,152* | ,318* | ,512* | 1,000 | ,468* | ,391* | ,303*  | ,253* | ,253*  | ,254* | ,305* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,115         | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,022  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000   | ,000  | ,000   | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 232          | 230   | 230   | 227   | 227   | 228   | 230   | 228   | 232   | 227   | 228   | 227    | 228   | 228    | 228   | 227   |  |
| PSAM   | Pearson Correla | ,013         | ,244* | ,175* | ,293* | ,260* | ,127  | ,306* | ,360* | ,468* | 1,000 | ,550* | ,343*  | ,203* | ,181*  | ,377* | ,376* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,841         | ,000  | ,008  | ,000  | ,000  | ,056  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000   | ,002  | ,006   | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 228          | 227   | 227   | 226   | 227   | 227   | 227   | 227   | 227   | 228   | 227   | 226    | 227   | 227    | 227   | 226   |  |
| PODG   | Pearson Correla | ,025         | ,209* | ,267* | ,355* | ,245* | ,210* | ,237* | ,309* | ,391* | ,550* | 1,000 | ,333*  | ,227* | ,238*  | ,337* | ,334* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,706         | ,001  | ,000  | ,000  | ,000  | ,001  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000   | ,001  | ,000   | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 229          | 229   | 228   | 227   | 227   | 228   | 227   | 228   | 228   | 227   | 229   | 227    | 228   | 228    | 228   | 228   |  |
| PZANIM | Pearson Correla | ,229*        | ,161* | ,195* | ,229* | ,200* | ,101  | ,279* | ,312* | ,303* | ,343* | ,333* | 1,000  | ,363* | ,288*  | ,265* | ,369* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,000         | ,015  | ,003  | ,001  | ,002  | ,130  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |        | ,000  | ,000   | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 230          | 230   | 227   | 226   | 229   | 227   | 226   | 227   | 227   | 226   | 227   | 230    | 227   | 227    | 227   | 226   |  |
| PIZO   | Pearson Correla | ,173*        | ,167* | ,502* | ,329* | ,270* | ,082  | ,128  | ,181* | ,253* | ,203* | ,227* | ,363*  | 1,000 | ,222*  | ,181* | ,265* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,009         | ,012  | ,000  | ,000  | ,000  | ,216  | ,055  | ,006  | ,000  | ,002  | ,001  | ,000   |       | ,001   | ,006  | ,000  |  |
|        | N               | 230          | 229   | 230   | 227   | 228   | 228   | 227   | 228   | 228   | 227   | 228   | 227    | 230   | 228    | 228   | 227   |  |
| PDČAS  | Pearson Correla | -,235*       | ,242* | ,124  | ,216* | ,293* | ,095  | ,225* | ,308* | ,253* | ,181* | ,238* | ,288*  | ,222* | 1,000  | ,265* | ,350* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,000         | ,000  | ,061  | ,001  | ,000  | ,151  | ,001  | ,000  | ,000  | ,006  | ,000  | ,000   | ,001  |        | ,000  | ,000  |  |
|        | N               | 229          | 229   | 229   | 227   | 227   | 228   | 227   | 228   | 228   | 227   | 228   | 227    | 228   | 229    | 228   | 227   |  |
| PPUP   | Pearson Correla | -,076        | ,260* | ,157* | ,320* | ,315* | ,261* | ,415* | ,330* | ,254* | ,377* | ,337* | ,265*  | ,181* | ,265*  | 1,000 | ,696* |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,251         | ,000  | ,017  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,006  | ,000   |       | ,000  |  |
|        | N               | 230          | 229   | 229   | 227   | 228   | 228   | 228   | 228   | 228   | 227   | 228   | 227    | 228   | 228    | 230   | 227   |  |
| PVVP   | Pearson Correla | -,019        | ,299* | ,192* | ,353* | ,330* | ,202* | ,331* | ,376* | ,305* | ,376* | ,334* | ,369*  | ,265* | ,350*  | ,696* | 1,000 |  |
|        | Sig. (2-tailed) | ,780         | ,000  | ,004  | ,000  | ,000  | ,002  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000  | ,000   | ,000  |       |  |
|        | N               | 228          | 228   | 227   | 226   | 226   | 227   | 226   | 227   | 227   | 226   | 228   | 226    | 227   | 227    | 227   | 228   |  |

\*\*.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LEGENDA: PCPLA = pomembnost celotne plače, PDČAS = pomembnost razporeditve delovnega časa, PIZO = pomembnost dodatnega izobraževanja, PNAP = pomembnost napredovanja, PODG = pomembnost odgovornosti, PON = pomembnost odnosov z nadrejenimi, POS = pomembnost odnosov s sodelavci, PPOH = pomembnost pohval, PPUP = pomembnost podobe in ugleda podjetja, PSAM = pomembnost samostojnosti, PSTA = pomembnost statusa delovnega mesta, PUGO = pomembnost dodatnih ugodnosti, PVAR = pomembnost varnosti zaposlitve, PVVP = pomembnost vizije in vrednote podjetja, PZANIM = pomembnost zanimivosti dela, TARIF = tarifni razred.



## Primerjava povprečnih ocen najpomembnejših dejavnikov dela med tarifnimi razredi

$H_0: \mu_{npd3} = \mu_{npd4} = \mu_{npd5} = \mu_{npd6} = \mu_{npd7}$        $H_1: \mu_{npd3} \neq \mu_{npd4} \neq \mu_{npd5} \neq \mu_{npd6} \neq \mu_{npd7}$

**Tabela 10: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce**

| ANOVA    |                |                |     |             |       |      |
|----------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|          |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| NAJCPLA  | Between Groups | ,781           | 4   | ,195        | 1,007 | ,404 |
|          | within Groups  | 46,501         | 240 | ,194        |       |      |
|          | Total          | 47,282         | 244 |             |       |      |
| NAJNAP   | Between Groups | 3,588          | 4   | ,897        | 5,590 | ,000 |
|          | within Groups  | 38,510         | 240 | ,160        |       |      |
|          | Total          | 42,098         | 244 |             |       |      |
| NAJSTA   | Between Groups | ,180           | 4   | 4,503E-02   | ,623  | ,647 |
|          | within Groups  | 17,346         | 240 | 7,228E-02   |       |      |
|          | Total          | 17,527         | 244 |             |       |      |
| NAJVAR   | Between Groups | 5,403          | 4   | 1,351       | 5,852 | ,000 |
|          | within Groups  | 55,397         | 240 | ,231        |       |      |
|          | Total          | 60,800         | 244 |             |       |      |
| NAJUGO   | Between Groups | ,131           | 4   | 3,271E-02   | 1,372 | ,244 |
|          | within Groups  | 5,722          | 240 | 2,384E-02   |       |      |
|          | Total          | 5,853          | 244 |             |       |      |
| NAJOS    | Between Groups | ,923           | 4   | ,231        | ,918  | ,454 |
|          | within Groups  | 60,277         | 240 | ,251        |       |      |
|          | Total          | 61,200         | 244 |             |       |      |
| NAJON    | Between Groups | 1,852          | 4   | ,463        | 2,800 | ,027 |
|          | within Groups  | 39,683         | 240 | ,165        |       |      |
|          | Total          | 41,535         | 244 |             |       |      |
| NAJPOH   | Between Groups | ,257           | 4   | 6,432E-02   | ,629  | ,642 |
|          | within Groups  | 24,543         | 240 | ,102        |       |      |
|          | Total          | 24,800         | 244 |             |       |      |
| NAJSAM   | Between Groups | ,357           | 4   | 8,933E-02   | 1,562 | ,185 |
|          | within Groups  | 13,724         | 240 | 5,718E-02   |       |      |
|          | Total          | 14,082         | 244 |             |       |      |
| NAJODG   | Between Groups | 8,52E-02       | 4   | 2,130E-02   | ,668  | ,615 |
|          | within Groups  | 7,654          | 240 | 3,189E-02   |       |      |
|          | Total          | 7,739          | 244 |             |       |      |
| NAJZANIM | Between Groups | ,718           | 4   | ,180        | 2,141 | ,076 |
|          | within Groups  | 20,123         | 240 | 8,384E-02   |       |      |
|          | Total          | 20,841         | 244 |             |       |      |
| NAJIZO   | Between Groups | ,270           | 4   | 6,752E-02   | ,520  | ,721 |
|          | within Groups  | 31,142         | 240 | ,130        |       |      |
|          | Total          | 31,412         | 244 |             |       |      |
| NAJDČAS  | Between Groups | ,310           | 4   | 7,746E-02   | 1,030 | ,393 |
|          | within Groups  | 18,057         | 240 | 7,524E-02   |       |      |
|          | Total          | 18,367         | 244 |             |       |      |
| NAJPUP   | Between Groups | ,293           | 4   | 7,319E-02   | 1,019 | ,398 |
|          | within Groups  | 17,234         | 240 | 7,181E-02   |       |      |
|          | Total          | 17,527         | 244 |             |       |      |
| NAJVVP   | Between Groups | ,103           | 4   | 2,574E-02   | ,546  | ,702 |
|          | within Groups  | 11,309         | 240 | 4,712E-02   |       |      |
|          | Total          | 11,412         | 244 |             |       |      |

LEGENDA: NAJCPLA = najpomembnejša je celotna plača, NAJDČAS = najpomembnejša je razporeditev delovnega časa, NAJIZO = najpomembnejše je dodatno izobraževanje, NAJNAP = najpomembnejše je napredovanje, NAJODG = najpomembnejša je odgovornost, NAJON = najpomembnejši so odnosi z nadrejenimi, NAJOS = najpomembnejši so odnosi s sodelavci, NAJPOH = najpomembnejša je pohvala, NAJPUP = najpomembnejša je podoba in ugled podjetja, NAJSAM = najpomembnejša je samostojnost, NAJSTA = najpomembnejši je status delovnega mesta, NAJUGO = najpomembnejše so dodatne ugodnosti, NAJVAR = najpomembnejša je varnost zaposlitve, NAJVVP = najpomembnejše so vizija in vrednote podjetja, NAJZANIM = najpomembnejša je zanimivost dela.

**Tabela 11: Levenov test**

| T        | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|----------|------------------|-----|-----|------|
| NAJCPLA  | 3,945            | 4   | 240 | ,004 |
| NAJNAP   | 10,011           | 4   | 240 | ,000 |
| NAJSTA   | 2,600            | 4   | 240 | ,037 |
| NAJVAR   | 1,793            | 4   | 240 | ,131 |
| NAJUGO   | 6,035            | 4   | 240 | ,000 |
| NAJOS    | 1,107            | 4   | 240 | ,354 |
| NAJON    | 15,786           | 4   | 240 | ,000 |
| NAJPOH   | 2,718            | 4   | 240 | ,030 |
| NAJSAM   | 7,266            | 4   | 240 | ,000 |
| NAJODG   | 2,813            | 4   | 240 | ,026 |
| NAJZANIM | 7,599            | 4   | 240 | ,000 |
| NAJIZO   | 2,068            | 4   | 240 | ,086 |
| NAJDČAS  | 4,969            | 4   | 240 | ,001 |
| NAJPUP   | 4,807            | 4   | 240 | ,001 |
| NAJVVP   | 2,209            | 4   | 240 | ,069 |

**Tabela 12: Post-Hoc test**

**Dunnett T3**

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
| NAJCPLA            | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 8,68E-02              | 8,60E-02   | ,962  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,15                   | 9,66E-02   | ,694  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 1,77E-02              | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -8,96E-04             | ,11        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -8,68E-02             | 8,60E-02   | ,962  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 6,57E-02              | 7,73E-02   | ,996  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -6,91E-02             | 8,88E-02   | ,995  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -8,77E-02             | 9,09E-02   | ,971  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,15                  | 9,66E-02   | ,694  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -6,57E-02             | 7,73E-02   | ,996  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,13                  | 9,91E-02   | ,852  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,15                  | ,10        | ,731  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -1,77E-02             | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 6,91E-02              | 8,88E-02   | ,995  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,13                   | 9,91E-02   | ,852  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -1,86E-02             | ,11        | 1,000 |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 8,96E-04              | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 8,77E-02              | 9,09E-02   | ,971  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,15                   | ,10        | ,731  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 1,86E-02              | ,11        | 1,000 |
| NAJNAP             | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 9,72E-02              | 7,83E-02   | ,902  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -2,27E-03             | 8,79E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 1,01E-02              | 9,65E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,29                  | 9,81E-02   | ,122  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -9,72E-02             | 7,83E-02   | ,902  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -9,95E-02             | 7,03E-02   | ,800  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -8,71E-02             | 8,08E-02   | ,955  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,39                  | 8,27E-02   | ,003  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,27E-03              | 8,79E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 9,95E-02              | 7,03E-02   | ,800  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 1,24E-02              | 9,02E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,29                  | 9,19E-02   | ,093  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -1,01E-02             | 9,65E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 8,71E-02              | 8,08E-02   | ,955  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -1,24E-02             | 9,02E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,30                  | ,10        | ,106  |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,29                   | 9,81E-02   | ,122  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,39                   | 8,27E-02   | ,003  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,29                   | 9,19E-02   | ,093  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,30                   | ,10        | ,106  |
| NAJSTA             | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -4,51E-02             | 5,25E-02   | ,934  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -5,39E-02             | 5,90E-02   | ,951  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -6,31E-02             | 6,48E-02   | ,955  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,10                  | 6,59E-02   | ,753  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 4,51E-02              | 5,25E-02   | ,934  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -8,72E-03             | 4,72E-02   | 1,000 |

|        |                   |                   |           |          |       |
|--------|-------------------|-------------------|-----------|----------|-------|
|        |                   | 6. tarifni razred | -1,80E-02 | 5,43E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -5,61E-02 | 5,55E-02 | ,992  |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 5,39E-02  | 5,90E-02 | ,951  |
|        |                   | 4. tarifni razred | 8,72E-03  | 4,72E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -9,28E-03 | 6,05E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -4,74E-02 | 6,17E-02 | ,999  |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,31E-02  | 6,48E-02 | ,955  |
|        |                   | 4. tarifni razred | 1,80E-02  | 5,43E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 9,28E-03  | 6,05E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -3,81E-02 | 6,72E-02 | 1,000 |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,10       | 6,59E-02 | ,753  |
|        |                   | 4. tarifni razred | 5,61E-02  | 5,55E-02 | ,992  |
|        |                   | 5. tarifni razred | 4,74E-02  | 6,17E-02 | ,999  |
|        |                   | 6. tarifni razred | 3,81E-02  | 6,72E-02 | 1,000 |
| NAJUGO | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 1,39E-02  | 3,02E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 5,56E-02  | 3,39E-02 | ,799  |
|        |                   | 6. tarifni razred | 5,56E-02  | 3,72E-02 | ,799  |
|        |                   | 7. tarifni razred | 5,56E-02  | 3,78E-02 | ,799  |
|        | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -1,39E-02 | 3,02E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 4,17E-02  | 2,71E-02 | ,361  |
|        |                   | 6. tarifni razred | 4,17E-02  | 3,12E-02 | ,361  |
|        |                   | 7. tarifni razred | 4,17E-02  | 3,19E-02 | ,361  |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,56E-02 | 3,39E-02 | ,799  |
|        |                   | 4. tarifni razred | -4,17E-02 | 2,71E-02 | ,361  |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,00       | 3,48E-02 | ,     |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,00       | 3,54E-02 | ,     |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,56E-02 | 3,72E-02 | ,799  |
|        |                   | 4. tarifni razred | -4,17E-02 | 3,12E-02 | ,361  |
|        |                   | 5. tarifni razred | ,00       | 3,48E-02 | ,     |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,00       | 3,86E-02 | ,     |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,56E-02 | 3,78E-02 | ,799  |
|        |                   | 4. tarifni razred | -4,17E-02 | 3,19E-02 | ,361  |
|        |                   | 5. tarifni razred | ,00       | 3,54E-02 | ,     |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,00       | 3,86E-02 | ,     |
| NAJON  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,15       | 7,95E-02 | ,631  |
|        |                   | 5. tarifni razred | ,12       | 8,93E-02 | ,944  |
|        |                   | 6. tarifni razred | ,15       | 9,80E-02 | ,841  |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,33       | 9,96E-02 | ,005  |
|        | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,15      | 7,95E-02 | ,631  |
|        |                   | 5. tarifni razred | -3,66E-02 | 7,14E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -3,79E-03 | 8,21E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,18       | 8,40E-02 | ,011  |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,12      | 8,93E-02 | ,944  |
|        |                   | 4. tarifni razred | 3,66E-02  | 7,14E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | 3,28E-02  | 9,16E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,21       | 9,33E-02 | ,033  |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,15      | 9,80E-02 | ,841  |
|        |                   | 4. tarifni razred | 3,79E-03  | 8,21E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -3,28E-02 | 9,16E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,18       | ,10      | ,237  |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,33      | 9,96E-02 | ,005  |
|        |                   | 4. tarifni razred | -,18      | 8,40E-02 | ,011  |
|        |                   | 5. tarifni razred | -,21      | 9,33E-02 | ,033  |
|        |                   | 6. tarifni razred | -,18      | ,10      | ,237  |
| NAJPOH | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 1,39E-02  | 6,25E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 7,77E-02  | 7,02E-02 | ,941  |
|        |                   | 6. tarifni razred | 4,80E-02  | 7,71E-02 | ,999  |
|        |                   | 7. tarifni razred | -2,24E-02 | 7,84E-02 | 1,000 |
|        | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -1,39E-02 | 6,25E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 6,38E-02  | 5,61E-02 | ,873  |
|        |                   | 6. tarifni razred | 3,41E-02  | 6,45E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -3,63E-02 | 6,61E-02 | 1,000 |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -7,77E-02 | 7,02E-02 | ,941  |
|        |                   | 4. tarifni razred | -6,38E-02 | 5,61E-02 | ,873  |
|        |                   | 6. tarifni razred | -2,97E-02 | 7,20E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -,10      | 7,34E-02 | ,864  |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -4,80E-02 | 7,71E-02 | ,999  |
|        |                   | 4. tarifni razred | -3,41E-02 | 6,45E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 2,97E-02  | 7,20E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -7,04E-02 | 8,00E-02 | ,993  |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,24E-02  | 7,84E-02 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | 3,63E-02  | 6,61E-02 | 1,000 |

|          |                   |                   |           |          |       |
|----------|-------------------|-------------------|-----------|----------|-------|
|          |                   | 5. tarifni razred | ,10       | 7,34E-02 | ,864  |
|          |                   | 6. tarifni razred | 7,04E-02  | 8,00E-02 | ,993  |
| NAJSAM   | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -9,38E-02 | 4,67E-02 | ,022  |
|          |                   | 5. tarifni razred | -2,04E-02 | 5,25E-02 | ,975  |
|          |                   | 6. tarifni razred | -6,06E-02 | 5,76E-02 | ,797  |
|          |                   | 7. tarifni razred | -9,68E-02 | 5,86E-02 | ,546  |
|          | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 9,38E-02  | 4,67E-02 | ,022  |
|          |                   | 5. tarifni razred | 7,33E-02  | 4,20E-02 | ,362  |
|          |                   | 6. tarifni razred | 3,31E-02  | 4,83E-02 | ,999  |
|          |                   | 7. tarifni razred | -3,02E-03 | 4,94E-02 | 1,000 |
|          | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,04E-02  | 5,25E-02 | ,975  |
|          |                   | 4. tarifni razred | -7,33E-02 | 4,20E-02 | ,362  |
|          |                   | 6. tarifni razred | -4,02E-02 | 5,39E-02 | ,991  |
|          |                   | 7. tarifni razred | -7,64E-02 | 5,49E-02 | ,863  |
|          | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,06E-02  | 5,76E-02 | ,797  |
|          |                   | 4. tarifni razred | -3,31E-02 | 4,83E-02 | ,999  |
|          |                   | 5. tarifni razred | 4,02E-02  | 5,39E-02 | ,991  |
|          |                   | 7. tarifni razred | -3,62E-02 | 5,98E-02 | 1,000 |
|          | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 9,68E-02  | 5,86E-02 | ,546  |
|          |                   | 4. tarifni razred | 3,02E-03  | 4,94E-02 | 1,000 |
|          |                   | 5. tarifni razred | 7,64E-02  | 5,49E-02 | ,863  |
|          |                   | 6. tarifni razred | 3,62E-02  | 5,98E-02 | 1,000 |
| NAJODG   | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -4,17E-02 | 3,49E-02 | ,361  |
|          |                   | 5. tarifni razred | -2,04E-02 | 3,92E-02 | ,975  |
|          |                   | 6. tarifni razred | -3,03E-02 | 4,30E-02 | ,973  |
|          |                   | 7. tarifni razred | -6,45E-02 | 4,38E-02 | ,795  |
|          | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 4,17E-02  | 3,49E-02 | ,361  |
|          |                   | 5. tarifni razred | 2,13E-02  | 3,14E-02 | ,998  |
|          |                   | 6. tarifni razred | 1,14E-02  | 3,60E-02 | 1,000 |
|          |                   | 7. tarifni razred | -2,28E-02 | 3,69E-02 | 1,000 |
|          | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,04E-02  | 3,92E-02 | ,975  |
|          |                   | 4. tarifni razred | -2,13E-02 | 3,14E-02 | ,998  |
|          |                   | 6. tarifni razred | -9,89E-03 | 4,02E-02 | 1,000 |
|          |                   | 7. tarifni razred | -4,41E-02 | 4,10E-02 | ,988  |
|          | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 3,03E-02  | 4,30E-02 | ,973  |
|          |                   | 4. tarifni razred | -1,14E-02 | 3,60E-02 | 1,000 |
|          |                   | 5. tarifni razred | 9,89E-03  | 4,02E-02 | 1,000 |
|          |                   | 7. tarifni razred | -3,42E-02 | 4,47E-02 | ,999  |
|          | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,45E-02  | 4,38E-02 | ,795  |
|          |                   | 4. tarifni razred | 2,28E-02  | 3,69E-02 | 1,000 |
|          |                   | 5. tarifni razred | 4,41E-02  | 4,10E-02 | ,988  |
|          |                   | 6. tarifni razred | 3,42E-02  | 4,47E-02 | ,999  |
| NAJZANIM | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -1,04E-02 | 5,66E-02 | 1,000 |
|          |                   | 5. tarifni razred | 4,25E-02  | 6,36E-02 | ,996  |
|          |                   | 6. tarifni razred | 2,27E-02  | 6,98E-02 | 1,000 |
|          |                   | 7. tarifni razred | -,14      | 7,09E-02 | ,693  |
|          | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 1,04E-02  | 5,66E-02 | 1,000 |
|          |                   | 5. tarifni razred | 5,29E-02  | 5,08E-02 | ,891  |
|          |                   | 6. tarifni razred | 3,31E-02  | 5,84E-02 | ,999  |
|          |                   | 7. tarifni razred | -,13      | 5,98E-02 | ,679  |
|          | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -4,25E-02 | 6,36E-02 | ,996  |
|          |                   | 4. tarifni razred | -5,29E-02 | 5,08E-02 | ,891  |
|          |                   | 6. tarifni razred | -1,98E-02 | 6,52E-02 | 1,000 |
|          |                   | 7. tarifni razred | -,18      | 6,65E-02 | ,242  |
|          | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -2,27E-02 | 6,98E-02 | 1,000 |
|          |                   | 4. tarifni razred | -3,31E-02 | 5,84E-02 | ,999  |
|          |                   | 5. tarifni razred | 1,98E-02  | 6,52E-02 | 1,000 |
|          |                   | 7. tarifni razred | -,17      | 7,24E-02 | ,466  |
|          | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,14       | 7,09E-02 | ,693  |
|          |                   | 4. tarifni razred | ,13       | 5,98E-02 | ,679  |
|          |                   | 5. tarifni razred | ,18       | 6,65E-02 | ,242  |
|          |                   | 6. tarifni razred | ,17       | 7,24E-02 | ,466  |
| NAJDČAS  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 6,94E-03  | 5,36E-02 | 1,000 |
|          |                   | 5. tarifni razred | 4,99E-02  | 6,02E-02 | ,996  |
|          |                   | 6. tarifni razred | 2,02E-02  | 6,61E-02 | 1,000 |
|          |                   | 7. tarifni razred | ,11       | 6,72E-02 | ,341  |
|          | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -6,94E-03 | 5,36E-02 | 1,000 |
|          |                   | 5. tarifni razred | 4,29E-02  | 4,82E-02 | ,987  |
|          |                   | 6. tarifni razred | 1,33E-02  | 5,54E-02 | 1,000 |
|          |                   | 7. tarifni razred | ,10       | 5,67E-02 | ,013  |
|          | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -4,99E-02 | 6,02E-02 | ,996  |
|          |                   | 4. tarifni razred | -4,29E-02 | 4,82E-02 | ,987  |

|        |                   |                   |           |          |       |
|--------|-------------------|-------------------|-----------|----------|-------|
|        |                   | 6. tarifni razred | -2,97E-02 | 6,18E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | 6,12E-02  | 6,29E-02 | ,559  |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -2,02E-02 | 6,61E-02 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | -1,33E-02 | 5,54E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 2,97E-02  | 6,18E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | 9,09E-02  | 6,86E-02 | ,548  |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,11      | 6,72E-02 | ,341  |
|        |                   | 4. tarifni razred | -,10      | 5,67E-02 | ,013  |
|        |                   | 5. tarifni razred | -6,12E-02 | 6,29E-02 | ,559  |
|        |                   | 6. tarifni razred | -9,09E-02 | 6,86E-02 | ,548  |
| NAJPUP | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -3,82E-02 | 5,24E-02 | ,996  |
|        |                   | 5. tarifni razred | -2,61E-02 | 5,88E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -6,57E-02 | 6,46E-02 | ,983  |
|        |                   | 7. tarifni razred | 5,56E-02  | 6,57E-02 | ,799  |
|        | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 3,82E-02  | 5,24E-02 | ,996  |
|        |                   | 5. tarifni razred | 1,21E-02  | 4,70E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -2,75E-02 | 5,41E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | 9,38E-02  | 5,54E-02 | ,022  |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,61E-02  | 5,88E-02 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | -1,21E-02 | 4,70E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -3,96E-02 | 6,03E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | 8,16E-02  | 6,15E-02 | ,350  |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,57E-02  | 6,46E-02 | ,983  |
|        |                   | 4. tarifni razred | 2,75E-02  | 5,41E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 3,96E-02  | 6,03E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | ,12       | 6,70E-02 | ,339  |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,56E-02 | 6,57E-02 | ,799  |
|        |                   | 4. tarifni razred | -9,38E-02 | 5,54E-02 | ,022  |
|        |                   | 5. tarifni razred | -8,16E-02 | 6,15E-02 | ,350  |
|        |                   | 6. tarifni razred | -,12      | 6,70E-02 | ,339  |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

#### Bonferroni

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
|                    |                   |                   |                       |            |       |
| NAJVAR             | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,30                  | 9,39E-02   | ,015  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,38                  | ,11        | ,004  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -9,09E-02             | ,12        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,30                  | 9,39E-02   | ,015  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -7,89E-02             | 8,44E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,21                   | 9,69E-02   | ,304  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,38                   | ,11        | ,004  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 7,89E-02              | 8,44E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,29                   | ,11        | ,079  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,36                   | ,11        | ,013  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 9,09E-02              | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,21                  | 9,69E-02   | ,304  |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,29                  | ,11        | ,079  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 6,94E-02              | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 2,15E-02              | ,12        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,28                  | 9,92E-02   | ,051  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,36                  | ,11        | ,013  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -6,94E-02             | ,12        | 1,000 |
| NAJOS              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 9,38E-02              | 9,79E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 3,23E-02              | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 7,58E-03              | ,12        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,20                  | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -9,38E-02             | 9,79E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -6,14E-02             | 8,80E-02   | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -8,62E-02             | ,10        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,10                   | ,10        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -3,23E-02             | ,11        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,14E-02              | 8,80E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -2,47E-02             | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,16                   | ,12        | 1,000 |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,16                  | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -7,58E-03             | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 8,62E-02              | ,10        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 2,47E-02              | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,19                   | ,13        | 1,000 |

|        |                   |                   |           |          |       |
|--------|-------------------|-------------------|-----------|----------|-------|
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,20      | ,12      | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | -,10      | ,10      | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -,16      | ,12      | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -,19      | ,13      | 1,000 |
| NAJIZO | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5,21E-02  | 7,04E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 3,40E-03  | 7,91E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -4,55E-02 | 8,68E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | 5,38E-03  | 8,83E-02 | 1,000 |
|        | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,21E-02 | 7,04E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -4,87E-02 | 6,32E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -9,75E-02 | 7,27E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -4,67E-02 | 7,44E-02 | 1,000 |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -3,40E-03 | 7,91E-02 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | 4,87E-02  | 6,32E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -4,89E-02 | 8,11E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | 1,97E-03  | 8,27E-02 | 1,000 |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 4,55E-02  | 8,68E-02 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | 9,75E-02  | 7,27E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | 4,89E-02  | 8,11E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | 5,08E-02  | 9,01E-02 | 1,000 |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,38E-03 | 8,83E-02 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | 4,67E-02  | 7,44E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -1,97E-03 | 8,27E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | -5,08E-02 | 9,01E-02 | 1,000 |
| NAJVVP | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 2,43E-02  | 4,24E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -2,61E-02 | 4,77E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | 2,53E-02  | 5,23E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -8,96E-03 | 5,32E-02 | 1,000 |
|        | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -2,43E-02 | 4,24E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -5,04E-02 | 3,81E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | 9,47E-04  | 4,38E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -3,33E-02 | 4,48E-02 | 1,000 |
|        | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,61E-02  | 4,77E-02 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | 5,04E-02  | 3,81E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | 5,13E-02  | 4,89E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | 1,71E-02  | 4,98E-02 | 1,000 |
|        | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -2,53E-02 | 5,23E-02 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | -9,47E-04 | 4,38E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -5,13E-02 | 4,89E-02 | 1,000 |
|        |                   | 7. tarifni razred | -3,42E-02 | 5,43E-02 | 1,000 |
|        | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 8,96E-03  | 5,32E-02 | 1,000 |
|        |                   | 4. tarifni razred | 3,33E-02  | 4,48E-02 | 1,000 |
|        |                   | 5. tarifni razred | -1,71E-02 | 4,98E-02 | 1,000 |
|        |                   | 6. tarifni razred | 3,42E-02  | 5,43E-02 | 1,000 |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

LEGENDA: NAJCPLA = najpomembnejša je celotna plača, NAJDČAS = najpomembnejša je razporeditev delovnega časa, NAJIZO = najpomembnejše je dodatno izobraževanje, NAJNAP = najpomembnejše je napredovanje, NAJODG = najpomembnejša je odgovornost, NAJON = najpomembnejši so odnosi z nadrejenimi, NAJOS = najpomembnejši so odnosi s sodelavci, NAJPOH = najpomembnejša je pohvala, NAJPUP = najpomembnejša je podoba in ugled podjetja, NAJSAM = najpomembnejša je samostojnost, NAJSTA = najpomembnejši je status delovnega mesta, NAJUGO = najpomembnejše so dodatne ugodnosti, NAJVAR = najpomembnejša je varnost zaposlitve, NAJVVP = najpomembnejše so vizija in vrednote podjetja, NAJZANIM = najpomembnejša je zanimivost dela.

Enofaktorska analiza variance je pokazala, da razlike med vrednostmi aritmetičnih sredin posameznih spremenljivk glede na tarifni razred niso statistično značilno različne od nič, razen v primeru treh spremenljivk:

*Napredovanje* – razlike med aritmetičnimi sredinami spremenljivke v posameznih stratumih so statistično značilno različne od nič pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 2. in 5. stratum (4. in 7. tarifnega razreda) in sicer -0,39, ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Razlika kaže na dejstvo, da je napredovanje značilno pomembnejše zaposlenim v 7. tarifnem razredu kot zaposlenim v 4. tarifnem razredu.

*Varnost* – razlike med aritmetičnimi sredinami spremenljivke v posameznih stratumih so statistično značilno različne od nič pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 1. in 2. stratum (3. in 4. tarifnega razreda) in sicer  $-0,30$  statistično značilna pri stopnji 0,05, nato med aritmetičnima sredinama 1. in 3. stratum (3. in 5. tarifnega razreda) in sicer  $-0,38$ , ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01, ter med aritmetičnima sredinama 3. in 5. stratum (5. in 7. tarifnega razreda) in sicer  $0,36$ , ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Razlike kažejo na dejstvo, da je varnost zaposlenim v 4. in 5. tarifnem razredu pomembnejša kot zaposlenim v 3. in 7. tarifnem razredu.

*Odnos z nadrejenim* – razlike med aritmetičnimi sredinami spremenljivke v posameznih stratumih so statistično značilno različne od nič pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 5. in 1. stratum (7. in 3. tarifnega razreda) in sicer  $-0,33$ , ki je statistično značilna pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01, med aritmetičnima sredinama 5. in 2. stratum (7. in 4. tarifnega razreda)  $-0,18$ , ki je statistično značilna pri stopnji 0,05, ter med aritmetičnima sredinama 5. in 3. stratum (7. in 5. tarifnega razreda), in sicer  $-0,21$ , statistično značilna pri stopnji 0,05. Sklenemo lahko, da je dejavnik odnos z nadrejenim zaposlenim v 7. tarifnem razredu manj pomemben, kot drugim in se nahaja nižje na njihovi prioritetni lestvi dejavnikov dela.

Tabela 13: Korelacijski koeficienti

|         |                 | Correlations |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |          |        |         |        |        |
|---------|-----------------|--------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|---------|--------|--------|
|         |                 | TARIF        | NAJCPLA | NAJNAP | NAJSTA | NAJVAR | NAJUGO | NAJOS  | NAJON  | NAJPOH | NAJSAM | NAJODG | NAJZANIM | NAJIZO | NAJDČAS | NAJPUP | NAJVVP |
| TARIF   | Pearson Correla | 1,000        | ,031    | ,239*  | ,095   | -,084  | -,123  | -,068  | -,179* | ,007   | ,052   | ,067   | ,112     | ,041   | -,116   | -,059  | ,026   |
|         | Sig. (2-tailed) |              | ,626    | ,000   | ,139   | ,193   | ,054   | ,290   | ,005   | ,915   | ,416   | ,294   | ,080     | ,525   | ,071    | ,360   | ,684   |
|         | N               | 282          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJCPLA | Pearson Correla | ,031         | 1,000   | -,087  | ,033   | -,042  | -,026  | -,299* | -,229* | -,020  | -,081  | -,100  | -,159*   | -,138* | ,042    | -,071  | ,006   |
|         | Sig. (2-tailed) | ,626         |         | ,173   | ,602   | ,512   | ,685   | ,000   | ,000   | ,755   | ,208   | ,119   | ,013     | ,030   | ,517    | ,270   | ,928   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJNAP  | Pearson Correla | ,239*        | -,087   | 1,000  | ,030   | -,303* | -,084  | -,094  | -,160* | -,036  | -,054  | -,098  | -,036    | ,106   | -,159*  | -,081  | -,121  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,000         | ,173    |        | ,641   | ,000   | ,189   | ,142   | ,012   | ,572   | ,403   | ,127   | ,574     | ,099   | ,013    | ,209   | ,059   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJSTA  | Pearson Correla | ,095         | ,033    | ,030   | 1,000  | -,102  | -,046  | -,207* | -,078  | ,040   | -,074  | -,053  | -,041    | -,080  | -,086   | -,027  | -,066  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,139         | ,602    | ,641   |        | ,113   | ,474   | ,001   | ,223   | ,536   | ,248   | ,406   | ,523     | ,214   | ,177    | ,674   | ,305   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJVAR  | Pearson Correla | -,084        | -,042   | -,303* | -,102  | 1,000  | -,014  | -,170* | -,175* | -,134* | ,029   | -,108  | -,182*   | -,139* | ,004    | -,010  | -,020  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,193         | ,512    | ,000   | ,113   |        | ,832   | ,007   | ,006   | ,036   | ,648   | ,092   | ,004     | ,029   | ,947    | ,881   | ,761   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJUGO  | Pearson Correla | -,123        | -,026   | -,084  | -,046  | -,014  | 1,000  | -,110  | -,019  | ,026   | -,040  | -,029  | ,040     | -,067  | -,047   | -,046  | ,086   |
|         | Sig. (2-tailed) | ,054         | ,685    | ,189   | ,474   | ,832   |        | ,085   | ,766   | ,685   | ,528   | ,650   | ,538     | ,298   | ,462    | ,474   | ,178   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJOS   | Pearson Correla | -,068        | -,299*  | -,094  | -,207* | -,170* | -,110  | 1,000  | ,114   | -,139* | -,127* | ,041   | -,051    | -,137* | -,187*  | -,054  | -,044  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,290         | ,000    | ,142   | ,001   | ,007   | ,085   |        | ,075   | ,030   | ,048   | ,526   | ,425     | ,031   | ,003    | ,399   | ,490   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJON   | Pearson Correla | -,179*       | -,229*  | -,160* | -,078  | -,175* | -,019  | ,114   | 1,000  | -,095  | -,093  | -,041  | -,033    | -,139* | ,024    | -,152* | -,119  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,005         | ,000    | ,012   | ,223   | ,006   | ,766   | ,075   |        | ,137   | ,147   | ,526   | ,606     | ,030   | ,704    | ,017   | ,062   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJPOH  | Pearson Correla | ,007         | -,020   | -,036  | ,040   | -,134* | ,026   | -,139* | -,095  | 1,000  | -,092  | -,066  | -,028    | -,080  | -,060   | -,104  | -,082  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,915         | ,755    | ,572   | ,536   | ,036   | ,685   | ,030   | ,137   |        | ,152   | ,304   | ,667     | ,213   | ,348    | ,104   | ,204   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJSAM  | Pearson Correla | ,052         | -,081   | -,054  | -,074  | ,029   | -,040  | -,127* | -,093  | -,092  | 1,000  | ,049   | -,024    | -,013  | -,014   | -,074  | -,058  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,416         | ,208    | ,403   | ,248   | ,648   | ,528   | ,048   | ,147   | ,152   |        | ,446   | ,711     | ,844   | ,828    | ,248   | ,366   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJODG  | Pearson Correla | ,067         | -,100   | -,098  | -,053  | -,108  | -,029  | ,041   | -,041  | -,066  | ,049   | 1,000  | -,059    | -,013  | -,055   | -,053  | ,171*  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,294         | ,119    | ,127   | ,406   | ,092   | ,650   | ,526   | ,526   | ,304   | ,446   |        | ,357     | ,835   | ,393    | ,406   | ,007   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJZANI | Pearson Correla | ,112         | -,159*  | -,036  | -,041  | -,182* | ,040   | -,051  | -,033  | -,028  | -,024  | -,059  | 1,000    | -,058  | -,096   | ,064   | -,073  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,080         | ,013    | ,574   | ,523   | ,004   | ,538   | ,425   | ,606   | ,667   | ,711   | ,357   |          | ,369   | ,134    | ,321   | ,255   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJIZO  | Pearson Correla | ,041         | -,138*  | ,106   | -,080  | -,139* | -,067  | -,137* | -,139* | -,080  | -,013  | -,013  | -,058    | 1,000  | -,084   | -,080  | -,096  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,525         | ,030    | ,099   | ,214   | ,029   | ,298   | ,031   | ,030   | ,213   | ,844   | ,835   | ,369     |        | ,189    | ,214   | ,135   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJDČAS | Pearson Correla | -,116        | ,042    | -,159* | -,086  | ,004   | -,047  | -,187* | ,024   | -,060  | -,014  | -,055  | -,096    | -,084  | 1,000   | -,086  | -,068  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,071         | ,517    | ,013   | ,177   | ,947   | ,462   | ,003   | ,704   | ,348   | ,828   | ,393   | ,134     | ,189   |         | ,177   | ,291   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJPUP  | Pearson Correla | -,059        | -,071   | -,081  | -,027  | -,010  | -,046  | -,054  | -,152* | -,104  | -,074  | -,053  | ,064     | -,080  | -,086   | 1,000  | ,005   |
|         | Sig. (2-tailed) | ,360         | ,270    | ,209   | ,674   | ,881   | ,474   | ,399   | ,017   | ,104   | ,248   | ,406   | ,321     | ,214   | ,177    |        | ,939   |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |
| NAJVVP  | Pearson Correla | ,026         | ,006    | -,121  | -,066  | -,020  | ,086   | -,044  | -,119  | -,082  | -,058  | ,171*  | -,073    | -,096  | -,068   | ,005   | 1,000  |
|         | Sig. (2-tailed) | ,684         | ,928    | ,059   | ,305   | ,761   | ,178   | ,490   | ,062   | ,204   | ,366   | ,007   | ,255     | ,135   | ,291    | ,939   |        |
|         | N               | 245          | 245     | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245    | 245      | 245    | 245     | 245    | 245    |

\*\*.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LEGENDA: NAJCPLA = najpomembnejša je celotna plača, NAJDČAS = najpomembnejša je razporeditev delovnega časa, NAJIZO = najpomembnejše je dodatno izobraževanje, NAJNAP = najpomembnejše je napredovanje, NAJODG = najpomembnejša je odgovornost, NAJON = najpomembnejši so odnosi z nadrejenimi, NAJOS = najpomembnejši so odnosi s sodelavci, NAJPOH = najpomembnejša je pohvala, NAJPUP = najpomembnejša je podoba in ugled podjetja, NAJSAM = najpomembnejša je samostojnost, NAJSTA = najpomembnejši je status delovnega mesta, NAJUGO = najpomembnejše so dodatne ugodnosti, NAJVAR = najpomembnejša je varnost zaposlitve, NAJVVP = najpomembnejše so vizija in vrednote podjetja, NAJZANIM = najpomembnejša je zanimivost dela, TARIF = tarifni razred.



## PRILOGA 4: Vzpodbudnost nagrad

Tabela 14: Vrednostna lestvica nagrad

**VREDNOSTNA LESTVICA NAGRAD**

|                                                      | N   | Percent |
|------------------------------------------------------|-----|---------|
| najvzpodbudnejša je stimulacija                      | 256 | 66,4%   |
| najvzpodbudnejši so dobri odnosi s sodelavci         | 256 | 49,6%   |
| najvzpodbudnejša je pohvala                          | 256 | 45,3%   |
| najvzpodbudnejše je napredovanje                     | 256 | 30,1%   |
| najvzpodbudnejši je dober odnos z nadrejenim         | 256 | 27,3%   |
| najvzpodbudnejša je možnost dodatnega izobraževanja  | 256 | 23,0%   |
| najvzpodbudnejša sta status in ugled delovnega mesta | 256 | 19,9%   |
| najvzpodbudnejša je zanimivost dela                  | 256 | 18,0%   |
| najvzpodbudnejša je samostojnost pri delu            | 256 | 11,7%   |
| najvzpodbudnejša je odgovornost                      | 256 | 6,6%    |
| Valid N (listwise)                                   | 256 |         |

### Primerjava povprečnih ocen vzpodbudnosti nagrad med tarifnimi razredi

$$H_0: \mu_{vn3} = \mu_{vn4} = \mu_{vn5} = \mu_{vn6} = \mu_{vn7} \quad H_1: \mu_{vn3} \neq \mu_{vn4} \neq \mu_{vn5} \neq \mu_{vn6} \neq \mu_{vn7}$$

Tabela 15: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce

**ANOVA**

|                      | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| VSTIM Between Groups | 8,515          | 4   | 2,129       | 2,556 | ,040 |
| Within Groups        | 177,417        | 213 | ,833        |       |      |
| Total                | 185,931        | 217 |             |       |      |
| VNAP Between Groups  | 8,809          | 4   | 2,202       | 2,512 | ,043 |
| Within Groups        | 174,486        | 199 | ,877        |       |      |
| Total                | 183,294        | 203 |             |       |      |
| VSTA Between Groups  | 7,988          | 4   | 1,997       | 2,165 | ,074 |
| Within Groups        | 188,165        | 204 | ,922        |       |      |
| Total                | 196,153        | 208 |             |       |      |
| VOS Between Groups   | 9,513          | 4   | 2,378       | 2,843 | ,025 |
| Within Groups        | 174,805        | 209 | ,836        |       |      |
| Total                | 184,318        | 213 |             |       |      |
| VON Between Groups   | 9,561          | 4   | 2,390       | 3,131 | ,016 |
| Within Groups        | 155,750        | 204 | ,763        |       |      |
| Total                | 165,311        | 208 |             |       |      |
| VPOH Between Groups  | 2,661          | 4   | ,665        | ,879  | ,478 |
| Within Groups        | 153,719        | 203 | ,757        |       |      |
| Total                | 156,380        | 207 |             |       |      |
| VSAM Between Groups  | 8,708          | 4   | 2,177       | 3,741 | ,006 |
| Within Groups        | 115,213        | 198 | ,582        |       |      |
| Total                | 123,921        | 202 |             |       |      |
| VODG Between Groups  | 9,651          | 4   | 2,413       | 3,129 | ,016 |
| Within Groups        | 150,349        | 195 | ,771        |       |      |
| Total                | 160,000        | 199 |             |       |      |
| VZANI Between Groups | 2,870          | 4   | ,717        | ,883  | ,475 |
| Within Groups        | 160,086        | 197 | ,813        |       |      |
| Total                | 162,955        | 201 |             |       |      |
| VIZOB Between Groups | 1,371          | 4   | ,343        | ,403  | ,807 |
| Within Groups        | 169,389        | 199 | ,851        |       |      |
| Total                | 170,760        | 203 |             |       |      |

LEGENDA: VIZOB = vzpodbudnost dodatnega izobraževanja, VNAP = vzpodbudnost napredovanja, VODG = vzpodbudnost odgovornosti, VON = vzpodbudnost odnosov z nadrejenimi, VOS = vzpodbudnost odnosov s sodelavci, VPOH = vzpodbudnost pohval, VSAM = vzpodbudnost samostojnosti, VSTA = vzpodbudnost statusa delovnega mesta, VSTIM = vzpodbudnost stimulacije, VZANI = vzpodbudnost zanimivega dela.

Tabela 16: Levenov test

## Test of Homogeneity of Variances

|       | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|-------|------------------|-----|-----|------|
| VSTIM | 5,315            | 4   | 213 | ,000 |
| VNAP  | 1,722            | 4   | 199 | ,147 |
| VSTA  | 3,068            | 4   | 204 | ,018 |
| VOS   | ,881             | 4   | 209 | ,476 |
| VON   | 1,147            | 4   | 204 | ,336 |
| VPOH  | ,251             | 4   | 203 | ,909 |
| VSAM  | 3,646            | 4   | 198 | ,007 |
| VODG  | 2,451            | 4   | 195 | ,047 |
| VZANI | 1,296            | 4   | 197 | ,273 |
| VIZOB | 2,650            | 4   | 199 | ,035 |

Tabela 17: Post-Hoc test

## Dunnett T3

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
| VSTIM              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 9,32E-02              | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,12                   | ,21        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,43                  | ,22        | ,110  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,24                  | ,23        | ,887  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,932E-02             | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 2,80E-02              | ,18        | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,53                  | ,19        | ,008  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,33                  | ,20        | ,447  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,12                  | ,21        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,2,80E-02            | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,56                  | ,22        | ,042  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,36                  | ,22        | ,566  |
| VSTA               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,43                   | ,22        | ,110  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,53                   | ,19        | ,008  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,56                   | ,22        | ,042  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,19                   | ,24        | ,916  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,24                   | ,23        | ,887  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,33                   | ,20        | ,447  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,36                   | ,22        | ,566  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,19                  | ,24        | ,916  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,21                  | ,20        | ,964  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,49                  | ,22        | ,180  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,3,68E-03            | ,24        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,47                  | ,24        | ,222  |
| VSAM               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,21                   | ,20        | ,964  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,28                  | ,19        | ,739  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,20                  | ,20        | ,988  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,27                  | ,21        | ,804  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,49                   | ,22        | ,180  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,28                   | ,19        | ,739  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,49                   | ,23        | ,342  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 1,67E-02              | ,23        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 3,68E-03              | ,24        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,20                  | ,20        | ,988  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,49                  | ,23        | ,342  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,47                  | ,24        | ,393  |
| VIZOB              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,47                   | ,24        | ,222  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,27                   | ,21        | ,804  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,1,67E-02            | ,23        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,47                   | ,24        | ,393  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,50                  | ,16        | ,084  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,62                  | ,18        | ,028  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,23                  | ,19        | ,930  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,45                  | ,20        | ,239  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,50                   | ,16        | ,084  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,12                  | ,15        | ,996  |
|                    |                   | 4. tarifni razred |                       |            |       |
|                    |                   | 5. tarifni razred |                       |            |       |

|       |                   |                   |           |     |       |
|-------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|       |                   | 6. tarifni razred | ,28       | ,16 | ,434  |
|       |                   | 7. tarifni razred | 5,00E-02  | ,17 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,62       | ,18 | ,028  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,12       | ,15 | ,996  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,40       | ,18 | ,157  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,17       | ,19 | ,977  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,23       | ,19 | ,930  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,28      | ,16 | ,434  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,40      | ,18 | ,157  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,23      | ,20 | ,828  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,45       | ,20 | ,239  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -5,00E-02 | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,17      | ,19 | ,977  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,23       | ,20 | ,828  |
| VODG  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,41      | ,19 | ,546  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,47      | ,21 | ,459  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,23      | ,22 | ,988  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,74      | ,22 | ,042  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,41       | ,19 | ,546  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -6,33E-02 | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,18       | ,19 | ,965  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,33      | ,19 | ,432  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,47       | ,21 | ,459  |
|       |                   | 4. tarifni razred | 6,33E-02  | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,25       | ,21 | ,907  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,27      | ,21 | ,842  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,23       | ,22 | ,988  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,18      | ,19 | ,965  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,25      | ,21 | ,907  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,52      | ,22 | ,115  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,74       | ,22 | ,042  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,33       | ,19 | ,432  |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,27       | ,21 | ,842  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,52       | ,22 | ,115  |
| VIZOB | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,17       | ,19 | ,995  |
|       |                   | 5. tarifni razred | 3,99E-03  | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 6,26E-02  | ,23 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -3,64E-02 | ,23 | 1,000 |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,17      | ,19 | ,995  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,17      | ,18 | ,983  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,11      | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,21      | ,20 | ,952  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -3,99E-03 | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,17       | ,18 | ,983  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 5,86E-02  | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -4,04E-02 | ,23 | 1,000 |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -6,26E-02 | ,23 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,11       | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -5,86E-02 | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -9,89E-02 | ,24 | 1,000 |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 3,64E-02  | ,23 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,21       | ,20 | ,952  |
|       |                   | 5. tarifni razred | 4,04E-02  | ,23 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 9,89E-02  | ,24 | 1,000 |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

#### Bonferroni

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
|                    |                   |                   |                       |            |       |
| VNAP               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -1,79E-03             | ,20        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -8,99E-02             | ,22        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,12                  | ,24        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 7. tarifni razred | -,61                  | ,24        | ,108  |
|                    |                   | 3. tarifni razred | 1,79E-03              | ,20        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -8,82E-02             | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,12                  | ,20        | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 7. tarifni razred | -,61                  | ,20        | ,031  |
|                    |                   | 3. tarifni razred | 8,99E-02              | ,22        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 8,82E-02              | ,18        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred | -3,09E-02             | ,22        | 1,000 |
|                    |                   | 3. tarifni razred | -,52                  | ,22        | ,214  |

|       |                   |                   |           |     |       |
|-------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,12       | ,24 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,12       | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | 3,09E-02  | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,49      | ,24 | ,440  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,61       | ,24 | ,108  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,61       | ,20 | ,031  |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,52       | ,22 | ,214  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,49       | ,24 | ,440  |
| VOS   | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,41       | ,19 | ,311  |
|       |                   | 5. tarifni razred | 5,76E-02  | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,45       | ,23 | ,448  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,58       | ,23 | ,123  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,41      | ,19 | ,311  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,36      | ,18 | ,457  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 4,07E-02  | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,16       | ,19 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,76E-02 | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,36       | ,18 | ,457  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,40       | ,21 | ,649  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,52       | ,22 | ,178  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,45      | ,23 | ,448  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -4,07E-02 | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,40      | ,21 | ,649  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,12       | ,23 | 1,000 |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,58      | ,23 | ,123  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,16      | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,52      | ,22 | ,178  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,12      | ,23 | 1,000 |
| VON   | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,33       | ,18 | ,674  |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,22       | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,59       | ,22 | ,067  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,66       | ,22 | ,029  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,33      | ,18 | ,674  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,12      | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,26       | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,33       | ,19 | ,850  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,22      | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,12       | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,37       | ,21 | ,764  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,44       | ,21 | ,396  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,59      | ,22 | ,067  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,26      | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,37      | ,21 | ,764  |
|       |                   | 7. tarifni razred | 6,88E-02  | ,22 | 1,000 |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,66      | ,22 | ,029  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,33      | ,19 | ,850  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,44      | ,21 | ,396  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -6,88E-02 | ,22 | 1,000 |
| VPOH  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,23       | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | 5,63E-02  | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,29       | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,31       | ,22 | 1,000 |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,23      | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,17      | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 5,69E-02  | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | 7,81E-02  | ,19 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,63E-02 | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,17       | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,23       | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,25       | ,21 | 1,000 |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,29      | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -5,69E-02 | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,23      | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | 2,12E-02  | ,22 | 1,000 |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,31      | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -7,81E-02 | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,25      | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | -2,12E-02 | ,22 | 1,000 |
| VZANI | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -2,05E-02 | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,12      | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,16      | ,23 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,36      | ,23 | 1,000 |

|  |                   |                   |           |     |       |
|--|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|  | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,05E-02  | ,19 | 1,000 |
|  |                   | 5. tarifni razred | -9,74E-02 | ,18 | 1,000 |
|  |                   | 6. tarifni razred | -,13      | ,19 | 1,000 |
|  |                   | 7. tarifni razred | -,34      | ,20 | ,875  |
|  | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,12       | ,22 | 1,000 |
|  |                   | 4. tarifni razred | 9,74E-02  | ,18 | 1,000 |
|  |                   | 6. tarifni razred | -3,75E-02 | ,22 | 1,000 |
|  |                   | 7. tarifni razred | -,24      | ,22 | 1,000 |
|  | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,16       | ,23 | 1,000 |
|  |                   | 4. tarifni razred | ,13       | ,19 | 1,000 |
|  |                   | 5. tarifni razred | 3,75E-02  | ,22 | 1,000 |
|  |                   | 7. tarifni razred | -,20      | ,23 | 1,000 |
|  | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,36       | ,23 | 1,000 |
|  |                   | 4. tarifni razred | ,34       | ,20 | ,875  |
|  |                   | 5. tarifni razred | ,24       | ,22 | 1,000 |
|  |                   | 6. tarifni razred | ,20       | ,23 | 1,000 |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

LEGENDA: VIZOB = vzpodbudnost dodatnega izobraževanja, VNAP = vzpodbudnost napredovanja, VODG = vzpodbudnost odgovornosti, VON = vzpodbudnost odnosov z nadrejenimi, VOS = vzpodbudnost odnosov s sodelavci, VPOH = vzpodbudnost pohval, VSAM = vzpodbudnost samostojnosti, VSTA = vzpodbudnost statusa delovnega mesta, VSTIM = vzpodbudnost stimulacije, VZANI = vzpodbudnost zanimivega dela.

Enofaktorska analiza variance je pokazala, da so razlike aritmetičnih sredin posameznih spremenljivk med tarifnimi razredi statistično značilno različne od nič pri šestih spremenljivkah:

*Stimulacija* – razlike aritmetičnih sredin so statistično značilno različne od 0 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 4. in 2. stratuma (6. in 4. tarifnega razreda) 0,53 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01 in 4. in 3. stratuma (6. in 5. tarifnega razreda) 0,56 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. V tem primeru lahko zavrnilo domnevo in s 5% tveganjem povzamemo sklep, da je stimulacija značilno vzpodbudnejša nagrada za zaposlene v 6. tarifnem razredu kot za tiste v 5. in 4. tarifnem razredu.

*Napredovanje* – razlike aritmetičnih sredin so statistično značilno različne od 0 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 5. in 2. stratuma (7. in 4. tarifnega razreda) 0,61 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Ničelno domnevo v tem primeru zavrnilo in sprejmemo sklep, da je napredovanje značilno vzpodbudnejša nagrada za zaposlene v 7. tarifnem razredu kot za zaposlene v 4. tarifnem razredu.

*Odnosi s sodelavci* – razlike aritmetičnih sredin so statistično značilno različne od 0 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Post-Hoc pa test ni pokazal statistično značilnih razlik.

*Odnosi z nadrejenimi* – razlike aritmetičnih sredin so statistično značilno različne od 0 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 5. in 1. stratuma (7. in 3. tarifnega razreda) -0,66 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Razlika kaže na dejstvo, da je odnos z nadrejenim

*Samostojnost pri delu* – razlike aritmetičnih sredin so statistično značilno različne od 0 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 3. in 1. stratuma (5. in 3. tarifnega razreda) 0,62 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Razlika kaže na dejstvo, da je samostojnost pri delu značilno vzpodbudnejša nagrada za zaposlene v 5. tarifnem razredu kot za tiste v 3. tarifnem razredu.

*Odgovornost* – razlike aritmetičnih sredin so statistično značilno različne od 0 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama 5. in 1. stratum (7. in 3. tarifnega razreda) 0,74 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Razlika kaže na dejstvo, da je odgovornost značilno vzpodbudnejša nagrada za zaposlene v 7. tarifnem razredu kot v 3. tarifnem razredu.

**VSTIM \* TARIF Crosstabulation**

|       |                     |       | TARIF             |                   |                   |                   |    | Total |
|-------|---------------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----|-------|
|       |                     |       | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 8  |       |
| VSTIM | zelo velik vpliv    | Count | 17                | 42                | 19                | 22                | 17 | 117   |
|       | velik vpliv         | Count | 13                | 16                | 12                | 8                 | 9  | 58    |
|       | srednje velik vpliv | Count | 6                 | 15                | 7                 | 1                 | 3  | 32    |
| Total |                     | Count | 36                | 73                | 38                | 31                | 29 | 207   |

**Chi-Square Tests**

|                              | value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 9,113 <sup>a</sup> | 8  | ,333                  |
| Likelihood Ratio             | 10,456             | 8  | ,234                  |
| Linear-by-Linear Association | 2,248              | 1  | ,134                  |
| N of valid Cases             | 207                |    |                       |

a. 2 cells (13,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,48.

29

**Tabela 19: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo napredovanja in tarifnim razredom**

| VNAP * TARIF Crosstabulation |                     |                   |                   |                   |                   |                   |       |
|------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Count                        |                     |                   |                   |                   |                   |                   |       |
|                              |                     | TARIF             |                   |                   |                   |                   | Total |
|                              |                     | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred |       |
| VNAP                         | srednje velik vpliv | 10                | 24                | 13                | 9                 | 3                 | 59    |
|                              | velik vpliv         | 9                 | 20                | 12                | 14                | 8                 | 63    |
|                              | zelo velik vpliv    | 10                | 21                | 14                | 7                 | 19                | 71    |
| Total                        |                     | 29                | 65                | 39                | 30                | 30                | 193   |

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 15,155 <sup>a</sup> | 8  | ,056                  |
| Likelihood Ratio             | 15,596              | 8  | ,049                  |
| Linear-by-Linear Association | 7,472               | 1  | ,006                  |
| N of Valid Cases             | 193                 |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,87.

**Tabela 20: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo statusa in tarifnim razredom**

| VSTA * TARIF Crosstabulation |                     |                   |                   |                   |                   |                   |       |
|------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Count                        |                     |                   |                   |                   |                   |                   |       |
|                              |                     | TARIF             |                   |                   |                   |                   | Total |
|                              |                     | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred |       |
| VSTA                         | srednje velik vpliv | 12                | 26                | 5                 | 4                 | 5                 | 52    |
|                              | velik vpliv         | 13                | 18                | 19                | 20                | 16                | 86    |
|                              | zelo velik vpliv    | 5                 | 23                | 13                | 3                 | 8                 | 52    |
| Total                        |                     | 30                | 67                | 37                | 27                | 29                | 190   |

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 26,971 <sup>a</sup> | 8  | ,001                  |
| Likelihood Ratio             | 28,275              | 8  | ,000                  |
| Linear-by-Linear Association | 2,396               | 1  | ,122                  |
| N of Valid Cases             | 190                 |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,39.

**Tabela 21: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo odnosov s sodelavci in tarifnim razredom**

| VOS * TARIF Crosstabulation |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Count                       |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|                             |                     | TARIF             |                   |                   |                   |                   |
|                             |                     | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred |
| VOS                         | srednje velik vpliv | 5                 | 13                | 3                 | 5                 | 5                 |
|                             | velik vpliv         | 5                 | 26                | 12                | 10                | 13                |
|                             | zelo velik vpliv    | 23                | 33                | 25                | 15                | 10                |
| Total                       |                     | 33                | 72                | 40                | 30                | 28                |

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 11,998 <sup>a</sup> | 8  | ,151                  |
| Likelihood Ratio             | 12,872              | 8  | ,116                  |
| Linear-by-Linear Association | 1,874               | 1  | ,171                  |
| N of valid Cases             | 203                 |    |                       |

a. 2 cells (13,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,28.

**Tabela 22: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo odnosov z nadrejenim in tarifnim razredom**

| VON * TARIF Crosstabulation |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Count                       |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|                             |                     | TARIF             |                   |                   |                   |                   |
|                             |                     | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred |
| VON                         | srednje velik vpliv | 4                 | 14                | 4                 | 6                 | 4                 |
|                             | velik vpliv         | 7                 | 20                | 14                | 12                | 16                |
|                             | zelo velik vpliv    | 23                | 38                | 19                | 11                | 7                 |
| Total                       |                     | 34                | 72                | 37                | 29                | 27                |

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 16,361 <sup>a</sup> | 8  | ,037                  |
| Likelihood Ratio             | 16,416              | 8  | ,037                  |
| Linear-by-Linear Association | 5,577               | 1  | ,018                  |
| N of Valid Cases             | 199                 |    |                       |

a. 2 cells (13,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,34.



**Tabela 23: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo pohval in tarifnim razredom**

| VPOH * TARIF Crosstabulation |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Count                        |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|                              |                     | TARIF             |                   |                   |                   |                   |
|                              |                     | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred |
| VPOH                         | srednje velik vpliv | 2                 | 11                | 6                 | 6                 | 2                 |
|                              | velik vpliv         | 12                | 26                | 14                | 13                | 13                |
|                              | zelo velik vpliv    | 17                | 32                | 20                | 13                | 12                |
| Total                        |                     | 31                | 69                | 40                | 32                | 27                |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 4,479 <sup>a</sup> | 8  | ,812                  |
| Likelihood Ratio             | 4,791              | 8  | ,780                  |
| Linear-by-Linear Association | ,272               | 1  | ,602                  |
| N of Valid Cases             | 199                |    |                       |

a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,66.

**Tabela 24: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo samostojnosti in tarifnim razredom**

| VSAM * TARIF Crosstabulation |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Count                        |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|                              |                     | TARIF             |                   |                   |                   |                   |
|                              |                     | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred |
| VSAM                         | srednje velik vpliv | 9                 | 17                | 8                 | 6                 | 3                 |
|                              | velik vpliv         | 14                | 29                | 15                | 22                | 20                |
|                              | zelo velik vpliv    | 4                 | 25                | 16                | 2                 | 6                 |
| Total                        |                     | 27                | 71                | 39                | 30                | 29                |

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 22,104 <sup>a</sup> | 8  | ,005                  |
| Likelihood Ratio             | 23,811              | 8  | ,002                  |
| Linear-by-Linear Association | ,239                | 1  | ,625                  |
| N of Valid Cases             | 196                 |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,92.

**Tabela 25: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo odgovornosti in tarifnim razredom**

| VODG * TARIF Crosstabulation |                     |                   |                   |                   |                   |                   |       |
|------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Count                        |                     |                   |                   |                   |                   |                   |       |
|                              |                     | TARIF             |                   |                   |                   |                   | Total |
|                              |                     | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred |       |
| VODG                         | srednje velik vpliv | 10                | 22                | 9                 | 5                 | 7                 | 53    |
|                              | velik vpliv         | 9                 | 29                | 19                | 20                | 12                | 89    |
|                              | zelo velik vpliv    | 6                 | 16                | 8                 | 2                 | 12                | 44    |
| Total                        |                     | 25                | 67                | 36                | 27                | 31                | 186   |

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 14,729 <sup>a</sup> | 8  | ,065                  |
| Likelihood Ratio             | 14,932              | 8  | ,060                  |
| Linear-by-Linear Association | 2,769               | 1  | ,096                  |
| N of valid Cases             | 186                 |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,91.

**Tabela 26: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo zanimivosti dela in tarifnim razredom**

| VZANI * TARIF Crosstabulation |                     |                   |                   |                   |                   |                   |       |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Count                         |                     |                   |                   |                   |                   |                   |       |
|                               |                     | TARIF             |                   |                   |                   |                   | Total |
|                               |                     | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred |       |
| VZANI                         | srednje velik vpliv | 5                 | 15                | 10                | 5                 | 3                 | 38    |
|                               | velik vpliv         | 15                | 30                | 10                | 16                | 16                | 87    |
|                               | zelo velik vpliv    | 10                | 21                | 15                | 9                 | 11                | 66    |
| Total                         |                     | 30                | 66                | 35                | 30                | 30                | 191   |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 7,598 <sup>a</sup> | 8  | ,474                  |
| Likelihood Ratio             | 8,036              | 8  | ,430                  |
| Linear-by-Linear Association | ,649               | 1  | ,420                  |
| N of valid Cases             | 191                |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,97.

Tabela 27: Korelacijski koeficienti

| Correlations              |        |       |       |       |        |        |       |       |       |       |       |
|---------------------------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                           | TARIF  | VSTIM | VNAP  | VSTA  | VOS    | VON    | VPOH  | VSAM  | VODG  | VZANI | VIZOB |
| TARIF Pearson Correlation | 1,000  | ,139* | ,201* | ,102  | -,137* | -,208* | -,081 | ,068  | ,178* | ,130  | ,042  |
| Sig. (2-tailed)           |        | ,040  | ,004  | ,144  | ,046   | ,002   | ,242  | ,338  | ,012  | ,065  | ,548  |
| N                         | 282    | 218   | 204   | 209   | 214    | 209    | 208   | 203   | 200   | 202   | 204   |
| VSTIM Pearson Correlation | ,139*  | 1,000 | ,499* | ,484* | ,395*  | ,421*  | ,327* | ,394* | ,331* | ,398* | ,398* |
| Sig. (2-tailed)           | ,040   |       | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
| N                         | 218    | 218   | 200   | 204   | 207    | 204    | 203   | 201   | 198   | 201   | 202   |
| VNAP Pearson Correlation  | ,201*  | ,499* | 1,000 | ,547* | ,237*  | ,257*  | ,340* | ,429* | ,432* | ,311* | ,546* |
| Sig. (2-tailed)           | ,004   | ,000  |       | ,000  | ,001   | ,000   | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
| N                         | 204    | 200   | 204   | 200   | 203    | 200    | 199   | 198   | 198   | 197   | 198   |
| VSTA Pearson Correlation  | ,102   | ,484* | ,547* | 1,000 | ,439*  | ,482*  | ,493* | ,532* | ,491* | ,504* | ,350* |
| Sig. (2-tailed)           | ,144   | ,000  | ,000  |       | ,000   | ,000   | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
| N                         | 209    | 204   | 200   | 209   | 204    | 203    | 203   | 200   | 199   | 199   | 201   |
| VOS Pearson Correlation   | -,137* | ,395* | ,237* | ,439* | 1,000  | ,816*  | ,504* | ,389* | ,190* | ,470* | ,405* |
| Sig. (2-tailed)           | ,046   | ,000  | ,001  | ,000  |        | ,000   | ,000  | ,000  | ,007  | ,000  | ,000  |
| N                         | 214    | 207   | 203   | 204   | 214    | 207    | 203   | 201   | 200   | 199   | 200   |
| VON Pearson Correlation   | -,208* | ,421* | ,257* | ,482* | ,816*  | 1,000  | ,549* | ,384* | ,202* | ,425* | ,388* |
| Sig. (2-tailed)           | ,002   | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   |        | ,000  | ,000  | ,004  | ,000  | ,000  |
| N                         | 209    | 204   | 200   | 203   | 207    | 209    | 202   | 200   | 199   | 199   | 200   |
| VPOH Pearson Correlation  | -,081  | ,327* | ,340* | ,493* | ,504*  | ,549*  | 1,000 | ,471* | ,345* | ,428* | ,393* |
| Sig. (2-tailed)           | ,242   | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
| N                         | 208    | 203   | 199   | 203   | 203    | 202    | 208   | 200   | 198   | 198   | 199   |
| VSAM Pearson Correlation  | ,068   | ,394* | ,429* | ,532* | ,389*  | ,384*  | ,471* | 1,000 | ,650* | ,629* | ,444* |
| Sig. (2-tailed)           | ,338   | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
| N                         | 203    | 201   | 198   | 200   | 201    | 200    | 200   | 203   | 199   | 200   | 199   |
| VODG Pearson Correlation  | ,178*  | ,331* | ,432* | ,491* | ,190*  | ,202*  | ,345* | ,650* | 1,000 | ,609* | ,434* |
| Sig. (2-tailed)           | ,012   | ,000  | ,000  | ,000  | ,007   | ,004   | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
| N                         | 200    | 198   | 198   | 199   | 200    | 199    | 198   | 199   | 200   | 199   | 199   |
| VZANI Pearson Correlation | ,130   | ,398* | ,311* | ,504* | ,470*  | ,425*  | ,428* | ,629* | ,609* | 1,000 | ,522* |
| Sig. (2-tailed)           | ,065   | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
| N                         | 202    | 201   | 197   | 199   | 199    | 199    | 198   | 200   | 199   | 202   | 199   |
| VIZOB Pearson Correlation | ,042   | ,398* | ,546* | ,350* | ,405*  | ,388*  | ,393* | ,444* | ,434* | ,522* | 1,000 |
| Sig. (2-tailed)           | ,548   | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |
| N                         | 204    | 202   | 198   | 201   | 200    | 200    | 199   | 199   | 199   | 199   | 204   |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LEGENDA: TARIF = tarifni razred, VIZOB = vzpodbudnost dodatnega izobraževanja, VNAP = vzpodbudnost napredovanja, VODG = vzpodbudnost odgovornosti, VON = vzpodbudnost odnosov z nadrejenimi, VOS = vzpodbudnost odnosov s sodelavci, VPOH = vzpodbudnost pohval, VSAM = vzpodbudnost samostojnosti, VSTA = vzpodbudnost statusa delovnega mesta, VSTIM = vzpodbudnost stimulacije, VZANI = vzpodbudnost zanimivega dela.

## Primerjava povprečnih ocen najvzpodbudnejših nagrad med tarifnimi razredi

$$H_0: \mu_{nv3} = \mu_{nv4} = \mu_{nv5} = \mu_{nv6} = \mu_{nv7} \quad H_1: \mu_{nv3} \neq \mu_{nv4} \neq \mu_{nv5} \neq \mu_{nv6} \neq \mu_{nv7}$$

**Tabela 28: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce**

| ANOVA  |                |                |     |             |       |      |
|--------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|        |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| NVSTIM | Between Groups | 1,846          | 4   | ,461        | 2,096 | ,082 |
|        | Within Groups  | 55,263         | 251 | ,220        |       |      |
|        | Total          | 57,109         | 255 |             |       |      |
| NVNAP  | Between Groups | 4,005          | 4   | 1,001       | 5,042 | ,001 |
|        | Within Groups  | 49,835         | 251 | ,199        |       |      |
|        | Total          | 53,840         | 255 |             |       |      |
| NVSTA  | Between Groups | ,683           | 4   | ,171        | 1,068 | ,373 |
|        | Within Groups  | 40,157         | 251 | ,160        |       |      |
|        | Total          | 40,840         | 255 |             |       |      |
| NVOS   | Between Groups | 2,765          | 4   | ,691        | 2,834 | ,025 |
|        | Within Groups  | 61,231         | 251 | ,244        |       |      |
|        | Total          | 63,996         | 255 |             |       |      |
| NVON   | Between Groups | 1,014          | 4   | ,253        | 1,277 | ,280 |
|        | Within Groups  | 49,845         | 251 | ,199        |       |      |
|        | Total          | 50,859         | 255 |             |       |      |
| NVPOH  | Between Groups | ,798           | 4   | ,200        | ,800  | ,526 |
|        | Within Groups  | 62,639         | 251 | ,250        |       |      |
|        | Total          | 63,438         | 255 |             |       |      |
| NVSAM  | Between Groups | ,997           | 4   | ,249        | 2,454 | ,046 |
|        | Within Groups  | 25,487         | 251 | ,102        |       |      |
|        | Total          | 26,484         | 255 |             |       |      |
| NVODG  | Between Groups | ,474           | 4   | ,118        | 1,932 | ,106 |
|        | Within Groups  | 15,397         | 251 | 6,134E-02   |       |      |
|        | Total          | 15,871         | 255 |             |       |      |
| NVZANI | Between Groups | ,340           | 4   | 8,501E-02   | ,571  | ,684 |
|        | Within Groups  | 37,394         | 251 | ,149        |       |      |
|        | Total          | 37,734         | 255 |             |       |      |
| NVIZO  | Between Groups | ,356           | 4   | 8,900E-02   | ,496  | ,739 |
|        | Within Groups  | 45,046         | 251 | ,179        |       |      |
|        | Total          | 45,402         | 255 |             |       |      |

LEGENDA: NVIZO = najvzpodbudnejše je dodatno izobraževanje, NVNAP = najvzpodbudnejše je napredovanje, NVODG = najvzpodbudnejša je odgovornost, NVON = najvzpodbudnejši so odnosi z nadrejenimi, NVOS = najvzpodbudnejši so odnosi s sodelavci, NVPOH = najvzpodbudnejše so pohvale, NVSAM = najvzpodbudnejša je samostojnost, NVSTA = najvzpodbudnejši je status delovnega mesta, NVSTIM = najvzpodbudnejša je stimulacija, NVZANI = najvzpodbudnejše je zanimivo delo.

**Tabela 29: Levenov test**

### Test of Homogeneity of Variances

|        | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|--------|------------------|-----|-----|------|
| NVSTIM | 14,617           | 4   | 251 | ,000 |
| NVNAP  | 7,642            | 4   | 251 | ,000 |
| NVSTA  | 4,823            | 4   | 251 | ,001 |
| NVOS   | 18,105           | 4   | 251 | ,000 |
| NVON   | 5,422            | 4   | 251 | ,000 |
| NVPOH  | 2,043            | 4   | 251 | ,089 |
| NVSAM  | 12,937           | 4   | 251 | ,000 |
| NVODG  | 8,865            | 4   | 251 | ,000 |
| NVZANI | 2,119            | 4   | 251 | ,079 |
| NVIZO  | 1,954            | 4   | 251 | ,102 |

Tabela 30: Post-Hoc test

## Dunnett T3

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
| NVSTIM             | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -5,01E-02             | 9,01E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,11                  | ,10        | ,976  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,29                  | ,11        | ,070  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,14                  | ,11        | ,916  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 5,01E-02              | 9,01E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -5,54E-02             | 8,00E-02   | ,999  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,24                  | 9,29E-02   | ,035  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -9,20E-02             | 9,62E-02   | ,981  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,11                   | ,10        | ,976  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 5,54E-02              | 8,00E-02   | ,999  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,18                  | ,10        | ,387  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -3,66E-02             | ,11        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,29                   | ,11        | ,070  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,24                   | 9,29E-02   | ,035  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,18                   | ,10        | ,387  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,14                   | ,12        | ,831  |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,14                   | ,11        | ,916  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 9,20E-02              | 9,62E-02   | ,981  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 3,66E-02              | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,14                  | ,12        | ,831  |
| NVNAP              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,21                   | 8,55E-02   | ,217  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,14                   | 9,58E-02   | ,866  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,11                   | ,11        | ,979  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,18                  | ,11        | ,799  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,21                  | 8,55E-02   | ,217  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -7,32E-02             | 7,59E-02   | ,977  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -9,80E-02             | 8,82E-02   | ,951  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,38                  | 9,14E-02   | ,003  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,14                  | 9,58E-02   | ,866  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 7,32E-02              | 7,59E-02   | ,977  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -2,49E-02             | 9,83E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,31                  | ,10        | ,058  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,11                  | ,11        | ,979  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 9,80E-02              | 8,82E-02   | ,951  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 2,49E-02              | 9,83E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,29                  | ,11        | ,179  |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,18                   | ,11        | ,799  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,38                   | 9,14E-02   | ,003  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,31                   | ,10        | ,058  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,29                   | ,11        | ,179  |
| NVSTA              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,11                  | 7,68E-02   | ,664  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,16                  | 8,60E-02   | ,389  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -3,90E-02             | 9,50E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -8,54E-02             | 9,74E-02   | ,981  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,11                   | 7,68E-02   | ,664  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -5,35E-02             | 6,82E-02   | ,998  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 6,86E-02              | 7,92E-02   | ,986  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | 2,21E-02              | 8,20E-02   | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,16                   | 8,60E-02   | ,389  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 5,35E-02              | 6,82E-02   | ,998  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,12                   | 8,82E-02   | ,827  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | 7,57E-02              | 9,08E-02   | ,996  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 3,90E-02              | 9,50E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -6,86E-02             | 7,92E-02   | ,986  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,12                  | 8,82E-02   | ,827  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -4,65E-02             | 9,93E-02   | 1,000 |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 8,54E-02              | 9,74E-02   | ,981  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -2,21E-02             | 8,20E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -7,57E-02             | 9,08E-02   | ,996  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 4,65E-02              | 9,93E-02   | 1,000 |
| NVOS               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 6,52E-02              | 9,48E-02   | ,999  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 7,54E-02              | ,11        | ,998  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 9,46E-02              | ,12        | ,996  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | ,37                   | ,12        | ,016  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -6,52E-02             | 9,48E-02   | ,999  |

|       |                   |                   |           |          |       |
|-------|-------------------|-------------------|-----------|----------|-------|
|       |                   | 5. tarifni razred | 1,02E-02  | 8,42E-02 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 2,94E-02  | 9,78E-02 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,30       | ,10      | ,015  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -7,54E-02 | ,11      | ,998  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -1,02E-02 | 8,42E-02 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 1,92E-02  | ,11      | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,29       | ,11      | ,057  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -9,46E-02 | ,12      | ,996  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -2,94E-02 | 9,78E-02 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -1,92E-02 | ,11      | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,27       | ,12      | ,186  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,37      | ,12      | ,016  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,30      | ,10      | ,015  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,29      | ,11      | ,057  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,27      | ,12      | ,186  |
| NVON  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -9,01E-03 | 8,55E-02 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,11       | 9,58E-02 | ,935  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,12       | ,11      | ,947  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,13       | ,11      | ,910  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 9,01E-03  | 8,55E-02 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,12       | 7,59E-02 | ,651  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,13       | 8,82E-02 | ,754  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,14       | 9,14E-02 | ,668  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,11      | 9,58E-02 | ,935  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,12      | 7,59E-02 | ,651  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 5,66E-03  | 9,83E-02 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | 1,80E-02  | ,10      | 1,000 |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,12      | ,11      | ,947  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,13      | 8,82E-02 | ,754  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -5,66E-03 | 9,83E-02 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | 1,23E-02  | ,11      | 1,000 |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,13      | ,11      | ,910  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,14      | 9,14E-02 | ,668  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -1,80E-02 | ,10      | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | -1,23E-02 | ,11      | 1,000 |
| NVSAM | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,18      | 6,12E-02 | ,000  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,13      | 6,85E-02 | ,065  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -8,82E-02 | 7,57E-02 | ,549  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -6,45E-02 | 7,76E-02 | ,795  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,18       | 6,12E-02 | ,000  |
|       |                   | 5. tarifni razred | 4,19E-02  | 5,43E-02 | ,999  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 8,82E-02  | 6,31E-02 | ,814  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,11       | 6,54E-02 | ,452  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,13       | 6,85E-02 | ,065  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -4,19E-02 | 5,43E-02 | ,999  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 4,64E-02  | 7,03E-02 | ,999  |
|       |                   | 7. tarifni razred | 7,01E-02  | 7,23E-02 | ,962  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 8,82E-02  | 7,57E-02 | ,549  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -8,82E-02 | 6,31E-02 | ,814  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -4,64E-02 | 7,03E-02 | ,999  |
|       |                   | 7. tarifni razred | 2,37E-02  | 7,91E-02 | 1,000 |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,45E-02  | 7,76E-02 | ,795  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,11      | 6,54E-02 | ,452  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -7,01E-02 | 7,23E-02 | ,962  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -2,37E-02 | 7,91E-02 | 1,000 |
| NVODG | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -9,80E-02 | 4,75E-02 | ,013  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -3,85E-02 | 5,33E-02 | ,805  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -2,94E-02 | 5,88E-02 | ,973  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,13      | 6,03E-02 | ,336  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 9,80E-02  | 4,75E-02 | ,013  |
|       |                   | 5. tarifni razred | 5,96E-02  | 4,22E-02 | ,768  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 6,86E-02  | 4,90E-02 | ,652  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -3,10E-02 | 5,08E-02 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 3,85E-02  | 5,33E-02 | ,805  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -5,96E-02 | 4,22E-02 | ,768  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 9,05E-03  | 5,46E-02 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -9,06E-02 | 5,62E-02 | ,847  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,94E-02  | 5,88E-02 | ,973  |
|       |                   | 4. tarifni razred | -6,86E-02 | 4,90E-02 | ,652  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -9,05E-03 | 5,46E-02 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -9,96E-02 | 6,15E-02 | ,779  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,13       | 6,03E-02 | ,336  |

|  |  |                   |          |          |       |
|--|--|-------------------|----------|----------|-------|
|  |  | 4. tarifni razred | 3,10E-02 | 5,08E-02 | 1,000 |
|  |  | 5. tarifni razred | 9,06E-02 | 5,62E-02 | ,847  |
|  |  | 6. tarifni razred | 9,96E-02 | 6,15E-02 | ,779  |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

#### Bonferroni

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
| NVPOH              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,12                   | 9,59E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 5,98E-02              | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 4,05E-02              | ,12        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,12                  | 9,59E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -5,92E-02             | 8,51E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -7,84E-02             | 9,89E-02   | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,98E-02             | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 5,92E-02              | 8,51E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -1,92E-02             | ,11        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -4,05E-02             | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 7,84E-02              | 9,89E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 1,92E-02              | ,11        | 1,000 |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,15                  | ,12        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -6,67E-02             | ,10        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,13                  | ,11        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,25E-02              | 7,41E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 5,46E-02              | 8,30E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -1,67E-02             | 9,17E-02   | 1,000 |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -6,89E-02             | 9,40E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -2,25E-02             | 7,41E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 3,21E-02              | 6,58E-02   | 1,000 |
| NVZANI             | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 2,25E-02              | 7,41E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 5,46E-02              | 8,30E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -1,67E-02             | 9,17E-02   | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -6,89E-02             | 9,40E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -2,25E-02             | 7,41E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 3,21E-02              | 6,58E-02   | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,46E-02             | 8,30E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 2,25E-02              | 7,41E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -7,13E-02             | 8,51E-02   | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 1,67E-02              | 9,17E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 3,92E-02              | 7,64E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 7,13E-02              | 8,51E-02   | 1,000 |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,22E-02             | 9,59E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 6,89E-02              | 9,40E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 9,14E-02              | 7,92E-02   | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 5,22E-02              | 9,59E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 3,74E-02              | 8,13E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -2,60E-02             | 9,11E-02   | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,68E-02              | ,10        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -4,71E-02             | ,10        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -3,74E-02             | 8,13E-02   | 1,000 |
| NVIZO              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 3,74E-02              | 8,13E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -2,60E-02             | 9,11E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 6,68E-02              | ,10        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -4,71E-02             | ,10        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -3,74E-02             | 8,13E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -6,33E-02             | 7,22E-02   | 1,000 |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,94E-02              | 8,39E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -8,44E-02             | 8,69E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 2,60E-02              | 9,11E-02   | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 6,33E-02              | 7,22E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 9,28E-02              | 9,34E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -2,11E-02             | 9,61E-02   | 1,000 |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -6,68E-02             | ,10        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -2,94E-02             | 8,39E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -9,28E-02             | 9,34E-02   | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,11                  | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 4,71E-02              | ,10        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 8,44E-02              | 8,69E-02   | 1,000 |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 2,11E-02              | 9,61E-02   | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | -,11                  | ,11        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,11                  | ,11        | 1,000 |

LEGENDA: NVIZO = najvzpodbudnejše je dodatno izobraževanje, NVNAP = najvzpodbudnejše je napredovanje, NVODG = najvzpodbudnejša je odgovornost, NVON = najvzpodbudnejši so odnosi z nadrejenimi, NVOS = najvzpodbudnejši so odnosi s sodelavci, NVPOH = najvzpodbudnejše so pohvale, NVSAM = najvzpodbudnejša je samostojnost, NVSTA = najvzpodbudnejši je status delovnega mesta, NVSTIM = najvzpodbudnejša je stimulacija, NVZANI = najvzpodbudnejše je zanimivo delo.

Enofaktorska analiza variance je pokazala, da so razlike aritmetičnih sredin posameznih spremenljivk med stratumi statistično značilne le v treh primerih:

*Napredovanje* – razlike aritmetičnih sredin so statistično značilno različne od 0 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama spremenljivke 5. in 2. stratuma (7. in 4. tarifnega razreda) 0,38 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Razlika kaže na dejstvo, da je napredovanje višje na lestvici najvzpodbudnejših nagrada za zaposlene v 7. tarifnem razredu kot za tiste v 4. tarifnem razredu.

*odnos s sodelavci* – razlike aritmetičnih sredin so statistično značilno različne od 0 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama spremenljivke 5. in 1. stratuma (7. in 3. tarifnega razreda) -0,37 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05 ter 5. in 2. stratuma (7. in 4. tarifnega razreda) -0,30 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05. Razlika kaže na dejstvo, da je odnos s sodelavci višje na lestvici najvzpodbudnejših nagrad za zaposlene v 3. in 4. tarifnem razredu kot za tiste v 7. tarifnem razredu.

*samostojnost pri delu* – razlike aritmetičnih sredin so statistično značilno različne od 0 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Post-Hoc test je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med aritmetičnima sredinama spremenljivke 1. in 2. stratuma (3. in 4. tarifnega razreda) -0,18 pri stopnji značilnosti preizkusa 0,01. Razlika kaže na dejstvo, da je samostojnost višje na lestvici najvzpodbudnejših nagrada za zaposlene v 4. tarifnem razredu kot za tiste v 3. tarifnem razredu.



**Tabela 31: Korelacijski koeficienti**

| Correlations |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              |                     | TARIF  | NVSTIM | NVNAP  | NVSTA  | NVOS   | NVON   | NVPOH  | NVSAM  | NVODG  | NVZANI | NVIZO  |
| TARIF        | Pearson Correlation | 1,000  | ,127*  | ,166*  | ,018   | -,190* | -,117  | -,058  | -,027  | ,067   | ,061   | ,033   |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | ,043   | ,008   | ,770   | ,002   | ,062   | ,359   | ,668   | ,288   | ,332   | ,595   |
|              | N                   | 282    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVSTIM       | Pearson Correlation | ,127*  | 1,000  | -,038  | -,101  | -,171* | -,195* | -,050  | -,152* | -,076  | -,227* | -,161* |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,043   |        | ,540   | ,108   | ,006   | ,002   | ,422   | ,015   | ,225   | ,000   | ,010   |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVNAP        | Pearson Correlation | ,166*  | -,038  | 1,000  | -,071  | -,157* | -,269* | -,238* | -,160* | -,004  | -,107  | ,025   |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,008   | ,540   |        | ,256   | ,012   | ,000   | ,000   | ,011   | ,951   | ,087   | ,686   |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVSTA        | Pearson Correlation | ,018   | -,101  | -,071  | 1,000  | -,260* | -,087  | -,120  | ,001   | ,024   | -,055  | -,157* |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,770   | ,108   | ,256   |        | ,000   | ,167   | ,055   | ,991   | ,701   | ,380   | ,012   |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVOS         | Pearson Correlation | -,190* | -,171* | -,157* | -,260* | 1,000  | ,163*  | -,118  | -,143* | -,202* | -,159* | -,209* |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,002   | ,006   | ,012   | ,000   |        | ,009   | ,058   | ,022   | ,001   | ,011   | ,001   |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVON         | Pearson Correlation | -,117  | -,195* | -,269* | -,087  | ,163*  | 1,000  | -,101  | -,087  | -,164* | -,150* | -,232* |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,062   | ,002   | ,000   | ,167   | ,009   |        | ,108   | ,164   | ,009   | ,016   | ,000   |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVPOH        | Pearson Correlation | -,058  | -,050  | -,238* | -,120  | -,118  | -,101  | 1,000  | -,185* | -,148* | -,119  | -,125* |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,359   | ,422   | ,000   | ,055   | ,058   | ,108   |        | ,003   | ,018   | ,056   | ,045   |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVSAM        | Pearson Correlation | -,027  | -,152* | -,160* | ,001   | -,143* | -,087  | -,185* | 1,000  | ,195*  | -,012  | -,026  |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,668   | ,015   | ,011   | ,991   | ,022   | ,164   | ,003   |        | ,002   | ,844   | ,675   |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVODG        | Pearson Correlation | ,067   | -,076  | -,004  | ,024   | -,202* | -,164* | -,148* | ,195*  | 1,000  | -,043  | -,034  |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,288   | ,225   | ,951   | ,701   | ,001   | ,009   | ,018   | ,002   |        | ,492   | ,586   |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVZANI       | Pearson Correlation | ,061   | -,227* | -,107  | -,055  | -,159* | -,150* | -,119  | -,012  | -,043  | 1,000  | ,010   |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,332   | ,000   | ,087   | ,380   | ,011   | ,016   | ,056   | ,844   | ,492   |        | ,878   |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |
| NVIZO        | Pearson Correlation | ,033   | -,161* | ,025   | -,157* | -,209* | -,232* | -,125* | -,026  | -,034  | ,010   | 1,000  |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,595   | ,010   | ,686   | ,012   | ,001   | ,000   | ,045   | ,675   | ,586   | ,878   |        |
|              | N                   | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    | 256    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LEGENDA: NVIZO = najvzpodbudnejše je dodatno izobraževanje, NVNAP = najvzpodbudnejše je napredovanje, NVODG = najvzpodbudnejša je odgovornost, NVON = najvzpodbudnejši so odnosi z nadrejenimi, NVOS = najvzpodbudnejši so odnosi s sodelavci, NVPOH = najvzpodbudnejše so pohvale, NVSAM = najvzpodbudnejša je samostojnost, NVSTA = najvzpodbudnejši je status delovnega mesta, NVSTIM = najvzpodbudnejša je stimulacija, NVZANI = najvzpodbudnejše je zanimivo delo, TARIF = tarifni razred.

## PRILOGA 5: Usklajenost mnenja managerjev s povprečnimi ocenami zaposlenih

### Primerjava povprečnih ocen pomembnosti dejavnikov dela, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami dejavnikov dela zaposlenih

$$H_0: \mu_{pdm} = \mu_{pdz} \quad H_1: \mu_{pdm} \neq \mu_{pdz}$$

**Tabela 32: Primerjava povprečnih ocen pomembnosti dejavnikov dela, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami dejavnikov dela zaposlenih**

| Group Statistics |                          |     |      |                |                 |
|------------------|--------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                  | NADREJEN                 | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| PCPLA            | IMA PODREJENE DELAVCE    | 42  | 4,71 | ,46            | 7,06E-02        |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 247 | 4,58 | ,66            | 4,22E-02        |
| PNAP             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | 3,98 | ,83            | ,13             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 237 | 4,07 | ,86            | 5,56E-02        |
| PSTA             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 37  | 3,51 | ,73            | ,12             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 228 | 3,92 | ,92            | 6,08E-02        |
| PVAR             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 41  | 4,71 | ,56            | 8,73E-02        |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 237 | 4,60 | ,75            | 4,87E-02        |
| PUGO             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 36  | 3,92 | ,69            | ,12             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 232 | 3,84 | ,95            | 6,27E-02        |
| POS              | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | 4,47 | ,75            | ,12             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 236 | 4,67 | ,57            | 3,70E-02        |
| PON              | IMA PODREJENE DELAVCE    | 37  | 4,51 | ,61            | 9,97E-02        |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 230 | 4,67 | ,62            | 4,10E-02        |
| PPOH             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 39  | 4,49 | ,79            | ,13             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 232 | 4,25 | ,87            | 5,73E-02        |
| PSAM             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 36  | 3,86 | ,80            | ,13             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 228 | 4,33 | ,75            | 4,98E-02        |
| PODG             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 36  | 3,89 | ,71            | ,12             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 229 | 4,16 | ,72            | 4,76E-02        |
| PZANIM           | IMA PODREJENE DELAVCE    | 36  | 4,14 | ,64            | ,11             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 230 | 4,33 | ,70            | 4,60E-02        |
| PIZO             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 36  | 3,81 | ,86            | ,14             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 230 | 4,23 | ,81            | 5,35E-02        |
| PDČAS            | IMA PODREJENE DELAVCE    | 36  | 4,28 | ,74            | ,12             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 229 | 4,15 | ,85            | 5,59E-02        |
| PPUP             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 36  | 4,00 | ,72            | ,12             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 230 | 4,37 | ,77            | 5,07E-02        |
| PVVP             | IMA PODREJENE DELAVCE    | 37  | 4,08 | ,76            | ,12             |
|                  | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 228 | 4,37 | ,74            | 4,92E-02        |

LEGENDA: PCPLA = pomembnost celotne plače, PDČAS = pomembnost razporeditve delovnega časa, PIZO = pomembnost dodatnega izobraževanja, PNAP = pomembnost napredovanja, PODG = pomembnost odgovornosti, PON = pomembnost odnosov z nadrejenimi, POS = pomembnost odnosov s sodelavci, PPOH = pomembnost pohval, PPUP = pomembnost podobe in ugleda podjetja, PSAM = pomembnost samostojnosti, PSTA = pomembnost statusa delovnega mesta, PUGO = pomembnost dodatnih ugodnosti, PVAR = pomembnost varnosti zaposlitve, PVVP = pomembnost vizije in vrednote podjetja, PZANIM = pomembnost zanimivosti dela.

**Tabela 33: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca**

**Independent Samples Test**

|        |                             | Levene's Test for Equality of variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |
|--------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|
|        |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| PCPLA  | Equal variances assumed     | 6,445                                   | ,012 | 1,234                        | 287    | ,218            | ,13             | ,11                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | 1,597                        | 73,954 | ,114            | ,13             | 8,22E-02              |
| PNAP   | Equal variances assumed     | ,001                                    | ,980 | -,635                        | 275    | ,526            | -9,25E-02       | ,15                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -,648                        | 53,908 | ,520            | -9,25E-02       | ,14                   |
| PSTA   | Equal variances assumed     | ,046                                    | ,830 | -2,542                       | 263    | ,012            | -,40            | ,16                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,993                       | 56,207 | ,004            | -,40            | ,13                   |
| PVAR   | Equal variances assumed     | 2,915                                   | ,089 | ,847                         | 276    | ,398            | ,10             | ,12                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | 1,040                        | 67,700 | ,302            | ,10             | 9,99E-02              |
| PUGO   | Equal variances assumed     | 4,432                                   | ,036 | ,434                         | 266    | ,665            | 7,18E-02        | ,17                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | ,547                         | 57,961 | ,586            | 7,18E-02        | ,13                   |
| POS    | Equal variances assumed     | 8,037                                   | ,005 | -1,945                       | 274    | ,053            | -,20            | ,10                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,599                       | 46,870 | ,117            | -,20            | ,12                   |
| PON    | Equal variances assumed     | 1,123                                   | ,290 | -1,461                       | 265    | ,145            | -,16            | ,11                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,488                       | 48,983 | ,143            | -,16            | ,11                   |
| PPOH   | Equal variances assumed     | ,171                                    | ,679 | 1,562                        | 269    | ,120            | ,23             | ,15                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | 1,676                        | 54,796 | ,099            | ,23             | ,14                   |
| PSAM   | Equal variances assumed     | ,278                                    | ,598 | -3,440                       | 262    | ,001            | -,47            | ,14                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -3,293                       | 45,354 | ,002            | -,47            | ,14                   |
| PODG   | Equal variances assumed     | ,523                                    | ,470 | -2,082                       | 263    | ,038            | -,27            | ,13                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,108                       | 47,122 | ,040            | -,27            | ,13                   |
| PZANIM | Equal variances assumed     | 3,663                                   | ,057 | -1,585                       | 264    | ,114            | -,20            | ,12                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,688                       | 48,971 | ,098            | -,20            | ,12                   |
| PIZO   | Equal variances assumed     | ,017                                    | ,897 | -2,900                       | 264    | ,004            | -,42            | ,15                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,789                       | 45,404 | ,008            | -,42            | ,15                   |
| PDČAS  | Equal variances assumed     | ,896                                    | ,345 | ,867                         | 263    | ,387            | ,13             | ,15                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | ,954                         | 50,461 | ,345            | ,13             | ,14                   |
| PPUP   | Equal variances assumed     | 6,628                                   | ,011 | -2,674                       | 264    | ,008            | -,37            | ,14                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,813                       | 48,482 | ,007            | -,37            | ,13                   |
| PVVP   | Equal variances assumed     | 1,633                                   | ,202 | -2,177                       | 263    | ,030            | -,29            | ,13                   |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,142                       | 47,847 | ,037            | -,29            | ,13                   |

LEGENDA: PCPLA = pomembnost celotne plače, PDČAS = pomembnost razporeditve delovnega časa, PIZO = pomembnost dodatnega izobraževanja, PNAP = pomembnost napredovanja, PODG = pomembnost odgovornosti, PON = pomembnost odnosov z nadrejenimi, POS = pomembnost odnosov s sodelavci, PPOH = pomembnost pohval, PPUP = pomembnost podobe in ugleda podjetja, PSAM = pomembnost samostojnosti, PSTA = pomembnost statusa delovnega mesta, PUGO = pomembnost dodatnih ugodnosti, PVAR = pomembnost varnosti zaposlitve, PVVP = pomembnost vizije in vrednote podjetja, PZANIM = pomembnost zanimivosti dela.

**Primerjava povprečnih ocen najpomembnejših dejavnikov dela, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami najpomembnejših dejavnikov dela zaposlenih**

$$H_0: \mu_{npdm} = \mu_{npdz} \quad H_1: \mu_{npdm} \neq \mu_{npdz}$$

**Tabela 34: Primerjava povprečnih ocen najpomembnejših dejavnikov dela, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami zaposlenih**

**Group Statistics**

|          | NADREJEN                 | N   | Mean     | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|--------------------------|-----|----------|----------------|-----------------|
| NAJCPLA  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,88      | ,33            | 5,30E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | ,74      | ,44            | 2,81E-02        |
| NAJNAP   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,25      | ,44            | 6,93E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | ,22      | ,42            | 2,65E-02        |
| NAJSTA   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | 5,00E-02 | ,22            | 3,49E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | 7,76E-02 | ,27            | 1,71E-02        |
| NAJVAR   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,57      | ,50            | 7,92E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | ,54      | ,50            | 3,19E-02        |
| NAJUGO   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | 7,50E-02 | ,27            | 4,22E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | 2,45E-02 | ,15            | 9,89E-03        |
| NAJOS    | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,40      | ,50            | 7,84E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | ,51      | ,50            | 3,20E-02        |
| NAJON    | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,15      | ,36            | 5,72E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | ,22      | ,41            | 2,64E-02        |
| NAJPOH   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,40      | ,50            | 7,84E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | ,11      | ,32            | 2,04E-02        |
| NAJSAM   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,00      | ,00            | ,00             |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | 6,12E-02 | ,24            | 1,53E-02        |
| NAJODG   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,00      | ,00            | ,00             |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | 3,27E-02 | ,18            | 1,14E-02        |
| NAJZANIM | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,00      | ,00            | ,00             |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | 9,39E-02 | ,29            | 1,87E-02        |
| NAJIZO   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,00      | ,00            | ,00             |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | ,15      | ,36            | 2,29E-02        |
| NAJDČAS  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,13      | ,33            | 5,30E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | 8,16E-02 | ,27            | 1,75E-02        |
| NAJPUP   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | ,00      | ,00            | ,00             |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | 7,76E-02 | ,27            | 1,71E-02        |
| NAJVVP   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 40  | 5,00E-02 | ,22            | 3,49E-02        |
|          | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 245 | 4,90E-02 | ,22            | 1,38E-02        |

LEGENDA: NAJCPLA = najpomembnejša je celotna plača, NAJDČAS = najpomembnejša je razporeditev delovnega časa, NAJIZO = najpomembnejše je dodatno izobraževanje, NAJNAP = najpomembnejše je napredovanje, NAJODG = najpomembnejša je odgovornost, NAJON = najpomembnejši so odnosi z nadrejenimi, NAJOS = najpomembnejši so odnosi s sodelavci, NAJPOH = najpomembnejša je pohvala, NAJPUP = najpomembnejša je podoba in ugled podjetja, NAJSAM = najpomembnejša je samostojnost, NAJSTA = najpomembnejši je status delovnega mesta, NAJUGO = najpomembnejše so dodatne ugodnosti, NAJVAR = najpomembnejša je varnost zaposlitve, NAJVVP = najpomembnejše so vizija in vrednote podjetja, NAJZANIM = najpomembnejša je zanimivost dela.

Tabela 35: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca

## Independent Samples Test

|          |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                 |                 |                       |
|----------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|
|          |                             | F                                       | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| NAJCPLA  | Equal variances assumed     | 20,547                                  | ,000 | 1,870                        | 283     | ,063            | ,14             | 7,29E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | 2,272                        | 63,295  | ,027            | ,14             | 6,00E-02              |
| NAJNAP   | Equal variances assumed     | ,636                                    | ,426 | ,414                         | 283     | ,679            | 2,96E-02        | 7,14E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | ,399                         | 51,087  | ,692            | 2,96E-02        | 7,42E-02              |
| NAJSTA   | Equal variances assumed     | 1,601                                   | ,207 | -,617                        | 283     | ,538            | -2,76E-02       | 4,47E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | -,709                        | 59,485  | ,481            | -2,76E-02       | 3,89E-02              |
| NAJVAR   | Equal variances assumed     | ,838                                    | ,361 | ,377                         | 283     | ,706            | 3,21E-02        | 8,52E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | ,377                         | 52,467  | ,708            | 3,21E-02        | 8,53E-02              |
| NAJUGO   | Equal variances assumed     | 11,034                                  | ,001 | 1,696                        | 283     | ,091            | 5,05E-02        | 2,98E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | 1,166                        | 43,390  | ,250            | 5,05E-02        | 4,33E-02              |
| NAJOS    | Equal variances assumed     | 8,607                                   | ,004 | -1,340                       | 283     | ,181            | -,11            | 8,53E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,349                       | 52,822  | ,183            | -,11            | 8,47E-02              |
| NAJON    | Equal variances assumed     | 4,333                                   | ,038 | -,958                        | 283     | ,339            | -6,63E-02       | 6,92E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,053                       | 56,927  | ,297            | -6,63E-02       | 6,30E-02              |
| NAJPOH   | Equal variances assumed     | 49,506                                  | ,000 | 4,805                        | 283     | ,000            | ,29             | 5,95E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | 3,525                        | 44,403  | ,001            | ,29             | 8,10E-02              |
| NAJSAM   | Equal variances assumed     | 11,858                                  | ,001 | -1,609                       | 283     | ,109            | -6,12E-02       | 3,80E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | -3,989                       | 244,000 | ,000            | -6,12E-02       | 1,53E-02              |
| NAJODG   | Equal variances assumed     | 5,744                                   | ,017 | -1,158                       | 283     | ,248            | -3,27E-02       | 2,82E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,870                       | 244,000 | ,004            | -3,27E-02       | 1,14E-02              |
| NAJZANIM | Equal variances assumed     | 20,485                                  | ,000 | -2,029                       | 283     | ,043            | -9,39E-02       | 4,63E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | -5,028                       | 244,000 | ,000            | -9,39E-02       | 1,87E-02              |
| NAJIZO   | Equal variances assumed     | 41,815                                  | ,000 | -2,658                       | 283     | ,008            | -,15            | 5,68E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | -6,588                       | 244,000 | ,000            | -,15            | 2,29E-02              |
| NAJDČAS  | Equal variances assumed     | 3,008                                   | ,084 | ,897                         | 283     | ,370            | 4,34E-02        | 4,83E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | ,777                         | 47,922  | ,441            | 4,34E-02        | 5,58E-02              |
| NAJPUP   | Equal variances assumed     | 15,921                                  | ,000 | -1,827                       | 283     | ,069            | -7,76E-02       | 4,24E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | -4,529                       | 244,000 | ,000            | -7,76E-02       | 1,71E-02              |
| NAJVVP   | Equal variances assumed     | ,003                                    | ,956 | ,028                         | 283     | ,978            | 1,02E-03        | 3,70E-02              |
|          | Equal variances not assumed |                                         |      | ,027                         | 51,980  | ,978            | 1,02E-03        | 3,75E-02              |

LEGENDA: NAJCPLA = najpomembnejša je celotna plača, NAJDČAS = najpomembnejša je razporeditev delovnega časa, NAJIZO = najpomembnejše je dodatno izobraževanje, NAJNAP = najpomembnejše je napredovanje, NAJODG = najpomembnejša je odgovornost, NAJON = najpomembnejši so odnosi z nadrejenimi, NAJOS = najpomembnejši so odnosi s sodelavci, NAJPOH = najpomembnejša je pohvala, NAJPUP = najpomembnejša je podoba in ugled podjetja, NAJSAM = najpomembnejša je samostojnost, NAJSTA = najpomembnejši je status delovnega mesta, NAJUGO = najpomembnejše so dodatne ugodnosti, NAJVAR = najpomembnejša je varnost zaposlitve, NAJVVP = najpomembnejše so vizija in vrednote podjetja, NAJZANIM = najpomembnejša je zanimivost dela.

**Primerjava povprečnih ocen vzpodbudnosti nagrad, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami vzpodbudnosti nagrad zaposlenih**

$$H_0: \mu_{vnm} = \mu_{vnz} \quad H_1: \mu_{vnm} \neq \mu_{vnz}$$

**Tabela 36: Primerjava povprečnih ocen vzpodbudnosti nagrad, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami zaposlenih**

**Group Statistics**

|       | NADREJEN                 | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------|--------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
| VSTIM | IMA PODREJENE DELAVCE    | 37  | 4,27 | ,96            | ,16             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 218 | 4,28 | ,93            | 6,27E-02        |
| VNAP  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 35  | 3,57 | 1,09           | ,18             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 204 | 3,94 | ,95            | 6,65E-02        |
| VSTA  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 33  | 3,67 | ,92            | ,16             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 209 | 3,79 | ,97            | 6,72E-02        |
| VOS   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 32  | 3,88 | ,87            | ,15             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 214 | 4,23 | ,93            | 6,36E-02        |
| VON   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 31  | 4,00 | ,82            | ,15             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 209 | 4,22 | ,89            | 6,17E-02        |
| VPOH  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 36  | 4,31 | ,67            | ,11             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 208 | 4,23 | ,87            | 6,03E-02        |
| VSAM  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 32  | 3,59 | ,95            | ,17             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 203 | 3,98 | ,78            | 5,50E-02        |
| VODG  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 31  | 3,39 | ,95            | ,17             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 200 | 3,80 | ,90            | 6,34E-02        |
| VZANI | IMA PODREJENE DELAVCE    | 31  | 3,68 | ,91            | ,16             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 202 | 4,01 | ,90            | 6,34E-02        |
| VIZOB | IMA PODREJENE DELAVCE    | 32  | 3,50 | ,88            | ,16             |
|       | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 204 | 3,97 | ,92            | 6,42E-02        |

LEGENDA: VIZOB = vzpodbudnost dodatnega izobraževanja, VNAP = vzpodbudnost napredovanja, VODG = vzpodbudnost odgovornosti, VON = vzpodbudnost odnosov z nadrejenimi, VOS = vzpodbudnost odnosov s sodelavci, VPOH = vzpodbudnost pohval, VSAM = vzpodbudnost samostojnosti, VSTA = vzpodbudnost statusa delovnega mesta, VSTIM = vzpodbudnost stimulacije, VZANI = vzpodbudnost zanimivega dela

**Tabela 37: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca**

|       |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |
|-------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|
|       |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| VSTIM | Equal variances assumed     | ,065                                    | ,798 | -,058                        | 253    | ,954            | -9,55E-03       | ,17                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -,056                        | 48,013 | ,955            | -9,55E-03       | ,17                   |
| VNAP  | Equal variances assumed     | 1,295                                   | ,256 | -2,079                       | 237    | ,039            | -,37            | ,18                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,884                       | 43,279 | ,066            | -,37            | ,20                   |
| VSTA  | Equal variances assumed     | ,040                                    | ,842 | -,706                        | 240    | ,481            | -,13            | ,18                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -,732                        | 43,924 | ,468            | -,13            | ,17                   |
| VOS   | Equal variances assumed     | 3,272                                   | ,072 | -2,050                       | 244    | ,041            | -,36            | ,17                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,154                       | 42,307 | ,037            | -,36            | ,17                   |
| VON   | Equal variances assumed     | 2,510                                   | ,114 | -1,268                       | 238    | ,206            | -,22            | ,17                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,353                       | 41,361 | ,183            | -,22            | ,16                   |
| VPOH  | Equal variances assumed     | 3,164                                   | ,077 | ,523                         | 242    | ,601            | 7,96E-02        | ,15                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | ,628                         | 57,646 | ,532            | 7,96E-02        | ,13                   |
| VSAM  | Equal variances assumed     | 6,059                                   | ,015 | -2,519                       | 233    | ,012            | -,39            | ,15                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,197                       | 38,000 | ,034            | -,39            | ,18                   |
| VODG  | Equal variances assumed     | ,234                                    | ,629 | -2,365                       | 229    | ,019            | -,41            | ,17                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,258                       | 38,652 | ,030            | -,41            | ,18                   |
| VZANI | Equal variances assumed     | 1,004                                   | ,317 | -1,940                       | 231    | ,054            | -,34            | ,17                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,927                       | 39,587 | ,061            | -,34            | ,18                   |
| VIZOB | Equal variances assumed     | ,169                                    | ,681 | -2,685                       | 234    | ,008            | -,47            | ,17                   |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,767                       | 42,280 | ,008            | -,47            | ,17                   |

LEGENDA: VIZOB = vzpodbudnost dodatnega izobraževanja, VNAP = vzpodbudnost napredovanja, VODG = vzpodbudnost odgovornosti, VON = vzpodbudnost odnosov z nadrejenimi, VOS = vzpodbudnost odnosov s sodelavci, VPOH = vzpodbudnost pohval, VSAM = vzpodbudnost samostojnosti, VSTA = vzpodbudnost statusa delovnega mesta, VSTIM = vzpodbudnost stimulacije, VZANI = vzpodbudnost zanimivega dela

**Primerjava povprečnih ocen najvzpodbudnejših nagrad, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami najvzpodbudnejših nagrad zaposlenih**

$$H_0: \mu_{nvnm} = \mu_{nvnz} \quad H_1: \mu_{nvnm} \neq \mu_{nvnz}$$

**Tabela 38: Primerjava povprečnih ocen najvzpodbudnejših nagrad, kot jih ocenjujejo managerji, s povprečnimi ocenami zaposlenih**

**Group Statistics**

|        | NADREJEN                 | N   | Mean     | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|--------------------------|-----|----------|----------------|-----------------|
| NVSTIM | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | ,84      | ,37            | 5,99E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | ,66      | ,47            | 2,96E-02        |
| NVNAP  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | ,39      | ,50            | 8,04E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | ,30      | ,46            | 2,87E-02        |
| NVSTA  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | ,16      | ,37            | 5,99E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | ,20      | ,40            | 2,50E-02        |
| NVOS   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | ,32      | ,47            | 7,64E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | ,50      | ,50            | 3,13E-02        |
| NVON   | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | ,29      | ,46            | 7,46E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | ,27      | ,45            | 2,79E-02        |
| NVPOH  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | ,61      | ,50            | 8,04E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | ,45      | ,50            | 3,12E-02        |
| NVSAM  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | ,13      | ,34            | 5,56E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | ,12      | ,32            | 2,01E-02        |
| NVODG  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | 2,63E-02 | ,16            | 2,63E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | 6,64E-02 | ,25            | 1,56E-02        |
| NVZANI | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | 7,89E-02 | ,27            | 4,43E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | ,18      | ,38            | 2,40E-02        |
| NVIZO  | IMA PODREJENE DELAVCE    | 38  | 5,26E-02 | ,23            | 3,67E-02        |
|        | NIMA PODREJENIH DELAVCEV | 256 | ,23      | ,42            | 2,64E-02        |

LEGENDA: NVIZO = najvzpodbudnejše je dodatno izobraževanje, NVNAP = najvzpodbudnejše je napredovanje, NVODG = najvzpodbudnejša je odgovornost, NVON = najvzpodbudnejši so odnosi z nadrejenimi, NVOS = najvzpodbudnejši so odnosi s sodelavci, NVPOH = najvzpodbudnejše so pohvale, NVSAM = najvzpodbudnejša je samostojnost, NVSTA = najvzpodbudnejši je status delovnega mesta, NVSTIM = najvzpodbudnejša je stimulacija, NVZANI = najvzpodbudnejše je zanimivo delo



**Tabela 39: Preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca**

|        |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |
|--------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|
|        |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| NVSTIM | Equal variances assumed     | 36,865                                  | ,000 | 2,220                        | 292    | ,027            | ,18             | 8,02E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | 2,663                        | 56,720 | ,010            | ,18             | 6,68E-02              |
| NVNAP  | Equal variances assumed     | 3,534                                   | ,061 | 1,164                        | 292    | ,245            | 9,40E-02        | 8,07E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | 1,101                        | 46,944 | ,277            | 9,40E-02        | 8,53E-02              |
| NVSTA  | Equal variances assumed     | 1,591                                   | ,208 | -,600                        | 292    | ,549            | -4,13E-02       | 6,89E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -,636                        | 50,781 | ,528            | -4,13E-02       | 6,50E-02              |
| NVOS   | Equal variances assumed     | 39,756                                  | ,000 | -2,086                       | 292    | ,038            | -,18            | 8,64E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,183                       | 50,260 | ,034            | -,18            | 8,26E-02              |
| NVON   | Equal variances assumed     | ,161                                    | ,689 | ,206                         | 292    | ,837            | 1,60E-02        | 7,79E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | ,201                         | 47,961 | ,841            | 1,60E-02        | 7,96E-02              |
| NVPOH  | Equal variances assumed     | 3,177                                   | ,076 | 1,756                        | 292    | ,080            | ,15             | 8,66E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | 1,765                        | 48,814 | ,084            | ,15             | 8,62E-02              |
| NVSAM  | Equal variances assumed     | ,253                                    | ,616 | ,255                         | 292    | ,799            | 1,44E-02        | 5,65E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | ,243                         | 47,242 | ,809            | 1,44E-02        | 5,91E-02              |
| NVODG  | Equal variances assumed     | 3,992                                   | ,047 | -,960                        | 292    | ,338            | -4,01E-02       | 4,18E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,311                       | 66,353 | ,194            | -4,01E-02       | 3,06E-02              |
| NVZANI | Equal variances assumed     | 12,357                                  | ,001 | -1,556                       | 292    | ,121            | -,10            | 6,47E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,998                       | 61,198 | ,050            | -,10            | 5,04E-02              |
| NVIZO  | Equal variances assumed     | 42,703                                  | ,000 | -2,542                       | 292    | ,012            | -,18            | 7,00E-02              |
|        | Equal variances not assumed |                                         |      | -3,934                       | 81,882 | ,000            | -,18            | 4,52E-02              |

LEGENDA: NVIZO = najvzpodbudnejše je dodatno izobraževanje, NVNAP = najvzpodbudnejše je napredovanje, NVODG = najvzpodbudnejša je odgovornost, NVON = najvzpodbudnejši so odnosi z nadrejenimi, NVOS = najvzpodbudnejši so odnosi s sodelavci, NVPOH = najvzpodbudnejše so pohvale, NVSAM = najvzpodbudnejša je samostojnost, NVSTA = najvzpodbudnejši je status delovnega mesta, NVSTIM = najvzpodbudnejša je stimulacija, NVZANI = najvzpodbudnejše je zanimivo delo

## PRILOGA 6: Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade

Tabela 40: Frekvenčna porazdelitev – Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade po tarifnih razredih

| TARIF             |                                                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|---------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3. tarifni razred | valid 10% osnovne plače                           | 7         | 15,9    | 17,1          | 17,1               |
|                   | 15% osnovne plače                                 | 9         | 20,5    | 22,0          | 39,0               |
|                   | 3% osnovne plače                                  | 2         | 4,5     | 4,9           | 43,9               |
|                   | 5% osnovne plače                                  | 6         | 13,6    | 14,6          | 58,5               |
|                   | pripravljen povečati napor brez denarne nagrade   | 6         | 13,6    | 14,6          | 73,2               |
|                   | ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado | 2         | 4,5     | 4,9           | 78,0               |
|                   | več kot 15% osnovne plače                         | 9         | 20,5    | 22,0          | 100,0              |
|                   | Total                                             | 41        | 93,2    | 100,0         |                    |
|                   | Missing 7                                         | 3         | 6,8     |               |                    |
|                   | Total                                             | 44        | 100,0   |               |                    |
| 4. tarifni razred | valid 10% osnovne plače                           | 33        | 28,9    | 31,7          | 31,7               |
|                   | 15% osnovne plače                                 | 13        | 11,4    | 12,5          | 44,2               |
|                   | 3% osnovne plače                                  | 2         | 1,8     | 1,9           | 46,2               |
|                   | 5% osnovne plače                                  | 5         | 4,4     | 4,8           | 51,0               |
|                   | pripravljen povečati napor brez denarne nagrade   | 13        | 11,4    | 12,5          | 63,5               |
|                   | ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado | 14        | 12,3    | 13,5          | 76,9               |
|                   | več kot 15% osnovne plače                         | 24        | 21,1    | 23,1          | 100,0              |
|                   | Total                                             | 104       | 91,2    | 100,0         |                    |
|                   | Missing 7                                         | 10        | 8,8     |               |                    |
|                   | Total                                             | 114       | 100,0   |               |                    |
| 5. tarifni razred | valid 10% osnovne plače                           | 18        | 31,6    | 35,3          | 35,3               |
|                   | 15% osnovne plače                                 | 6         | 10,5    | 11,8          | 47,1               |
|                   | 3% osnovne plače                                  | 1         | 1,8     | 2,0           | 49,0               |
|                   | 5% osnovne plače                                  | 1         | 1,8     | 2,0           | 51,0               |
|                   | pripravljen povečati napor brez denarne nagrade   | 8         | 14,0    | 15,7          | 66,7               |
|                   | ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado | 2         | 3,5     | 3,9           | 70,6               |
|                   | več kot 15% osnovne plače                         | 15        | 26,3    | 29,4          | 100,0              |
|                   | Total                                             | 51        | 89,5    | 100,0         |                    |
|                   | Missing 7                                         | 6         | 10,5    |               |                    |
|                   | Total                                             | 57        | 100,0   |               |                    |
| 6. tarifni razred | valid 10% osnovne plače                           | 10        | 28,6    | 29,4          | 29,4               |
|                   | 15% osnovne plače                                 | 6         | 17,1    | 17,6          | 47,1               |
|                   | pripravljen povečati napor brez denarne nagrade   | 3         | 8,6     | 8,8           | 55,9               |
|                   | ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado | 3         | 8,6     | 8,8           | 64,7               |
|                   | več kot 15% osnovne plače                         | 12        | 34,3    | 35,3          | 100,0              |
|                   | Total                                             | 34        | 97,1    | 100,0         |                    |
|                   | Missing 7                                         | 1         | 2,9     |               |                    |
|                   | Total                                             | 35        | 100,0   |               |                    |
| 7. tarifni razred | valid 10% osnovne plače                           | 6         | 18,8    | 19,4          | 19,4               |
|                   | 15% osnovne plače                                 | 1         | 3,1     | 3,2           | 22,6               |
|                   | 5% osnovne plače                                  | 1         | 3,1     | 3,2           | 25,8               |
|                   | pripravljen povečati napor brez denarne nagrade   | 7         | 21,9    | 22,6          | 48,4               |
|                   | ni pripravljen povečati napora za denarno nagrado | 1         | 3,1     | 3,2           | 51,6               |
|                   | več kot 15% osnovne plače                         | 15        | 46,9    | 48,4          | 100,0              |
|                   | Total                                             | 31        | 96,9    | 100,0         |                    |
|                   | Missing 7                                         | 1         | 3,1     |               |                    |
|                   | Total                                             | 32        | 100,0   |               |                    |

## PRILOGA 7: Denarna nagrada in tarifni razredi

**Tabela 41: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače in tarifnim razredom**

| PCPLA * TARIF Crosstabulation |       |                   |                   |                   |                   |    |
|-------------------------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----|
|                               |       | TARIF             |                   |                   |                   |    |
|                               |       | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 8  |
| PCPLA zelo pomemben           | Count | 29                | 54                | 32                | 26                | 23 |
| pomemben                      | Count | 10                | 30                | 13                | 7                 | 7  |
| Total                         | Count | 39                | 84                | 45                | 33                | 30 |
| Total                         |       |                   |                   |                   |                   |    |
| 231                           |       |                   |                   |                   |                   |    |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 3,493 <sup>a</sup> | 4  | ,479                  |
| Likelihood Ratio             | 3,508              | 4  | ,477                  |
| Linear-by-Linear Association | 1,030              | 1  | ,310                  |
| N of Valid Cases             | 231                |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,70.

LEGENDA: TARIF – tarifni razred, PCPLA – pomembnost celotne plače, 8= 7. tarifni razred.

**Tabela 42: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače (NAJCPLA) in tarifnim razredom**

| NAJCPLA * TARIF Crosstabulation |  |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Count                           |  | TARIF             |                   |                   |                   |                   |
|                                 |  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred |
|                                 |  |                   |                   |                   |                   |                   |
| NAJCPLA 0                       |  | 7                 | 27                | 17                | 7                 | 6                 |
| najpomembnejši                  |  | 29                | 69                | 32                | 26                | 25                |
| Total                           |  | 36                | 96                | 49                | 33                | 31                |
| Total                           |  |                   |                   |                   |                   |                   |
| 245                             |  |                   |                   |                   |                   |                   |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 4,045 <sup>a</sup> | 4  | ,400                  |
| Likelihood Ratio             | 4,053              | 4  | ,399                  |
| Linear-by-Linear Association | ,240               | 1  | ,625                  |
| N of Valid Cases             | 245                |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,10.

LEGENDA: TARIF – tarifni razred, NAJCPLA – najpomembnejša je celotna plača.

**Tabela 43: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije (NVSTIM) in tarifnim razredom**

| NVSTIM * TARIF Crosstabulation |                |       |                   |                   |                   |                   |    |
|--------------------------------|----------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----|
|                                |                |       | TARIF             |                   |                   |                   |    |
|                                |                |       | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 8  |
| NVSTIM                         | največji vpliv | Count | 18                | 46                | 30                | 28                | 21 |
|                                | 0              | Count | 15                | 28                | 10                | 4                 | 8  |
| Total                          |                | Count | 33                | 74                | 40                | 32                | 29 |
|                                |                |       | Total             |                   |                   |                   |    |
|                                |                |       | 143               |                   |                   |                   |    |
|                                |                |       | 65                |                   |                   |                   |    |
|                                |                |       | 208               |                   |                   |                   |    |

| Chi-Square Tests             |                     |    |                       |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 10,739 <sup>a</sup> | 4  | ,030                  |
| Likelihood Ratio             | 11,472              | 4  | ,022                  |
| Linear-by-Linear Association | 5,121               | 1  | ,024                  |
| N of Valid Cases             | 208                 |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,06.

LEGENDA: TARIF – tarifni razred, NVSTIM – najvzpodbudnejša je stimulacija, 8= 7. tarifni razred.

**Tabela 44: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije in tarifnim razredom**

| VSTIM * TARIF Crosstabulation |                     |       |                   |                   |                   |                   |    |
|-------------------------------|---------------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----|
|                               |                     |       | TARIF             |                   |                   |                   |    |
|                               |                     |       | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5. tarifni razred | 6. tarifni razred | 8  |
| VSTIM                         | zelo velik vpliv    | Count | 17                | 42                | 19                | 22                | 17 |
|                               | velik vpliv         | Count | 13                | 16                | 12                | 8                 | 9  |
|                               | srednje velik vpliv | Count | 6                 | 15                | 7                 | 1                 | 3  |
| Total                         |                     | Count | 36                | 73                | 38                | 31                | 29 |
|                               |                     |       | Total             |                   |                   |                   |    |
|                               |                     |       | 117               |                   |                   |                   |    |
|                               |                     |       | 58                |                   |                   |                   |    |
|                               |                     |       | 32                |                   |                   |                   |    |
|                               |                     |       | 207               |                   |                   |                   |    |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 9,113 <sup>a</sup> | 8  | ,333                  |
| Likelihood Ratio             | 10,456             | 8  | ,234                  |
| Linear-by-Linear Association | 2,248              | 1  | ,134                  |
| N of Valid Cases             | 207                |    |                       |

a. 2 cells (13,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,48.

LEGENDA: TARIF – tarifni razred, VSTIM – vzpodbudnost stimulacije, 8= 7. tarifni razred.

Tabela 45: Korelacijski koeficienti

## Correlations

|         |                     | PCPLA | NAJCPLA | VSTIM | NVSTIM | TARIF |
|---------|---------------------|-------|---------|-------|--------|-------|
| PCPLA   | Pearson Correlation | 1,000 | ,367*   | ,335* | ,178*  | ,089  |
|         | Sig. (1-tailed)     |       | ,000    | ,000  | ,004   | ,081  |
|         | N                   | 247   | 210     | 213   | 221    | 247   |
| NAJCPLA | Pearson Correlation | ,367* | 1,000   | ,151* | ,336*  | ,031  |
|         | Sig. (1-tailed)     | ,000  |         | ,018  | ,000   | ,313  |
|         | N                   | 210   | 245     | 192   | 240    | 245   |
| VSTIM   | Pearson Correlation | ,335* | ,151*   | 1,000 | ,287*  | ,139* |
|         | Sig. (1-tailed)     | ,000  | ,018    |       | ,000   | ,020  |
|         | N                   | 213   | 192     | 218   | 198    | 218   |
| NVSTIM  | Pearson Correlation | ,178* | ,336*   | ,287* | 1,000  | ,127* |
|         | Sig. (1-tailed)     | ,004  | ,000    | ,000  |        | ,021  |
|         | N                   | 221   | 240     | 198   | 256    | 256   |
| TARIF   | Pearson Correlation | ,089  | ,031    | ,139* | ,127*  | 1,000 |
|         | Sig. (1-tailed)     | ,081  | ,313    | ,020  | ,021   |       |
|         | N                   | 247   | 245     | 218   | 256    | 282   |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## Correlations

|         |                     | PCPLA | NAJCPLA | VSTIM | NVSTIM | TARIF |
|---------|---------------------|-------|---------|-------|--------|-------|
| PCPLA   | Pearson Correlation | 1,000 | ,367*   | ,335* | ,178*  | ,089  |
|         | Sig. (2-tailed)     |       | ,000    | ,000  | ,008   | ,162  |
|         | N                   | 247   | 210     | 213   | 221    | 247   |
| NAJCPLA | Pearson Correlation | ,367* | 1,000   | ,151* | ,336*  | ,031  |
|         | Sig. (2-tailed)     | ,000  |         | ,036  | ,000   | ,626  |
|         | N                   | 210   | 245     | 192   | 240    | 245   |
| VSTIM   | Pearson Correlation | ,335* | ,151*   | 1,000 | ,287*  | ,139* |
|         | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,036    |       | ,000   | ,040  |
|         | N                   | 213   | 192     | 218   | 198    | 218   |
| NVSTIM  | Pearson Correlation | ,178* | ,336*   | ,287* | 1,000  | ,127* |
|         | Sig. (2-tailed)     | ,008  | ,000    | ,000  |        | ,043  |
|         | N                   | 221   | 240     | 198   | 256    | 256   |
| TARIF   | Pearson Correlation | ,089  | ,031    | ,139* | ,127*  | 1,000 |
|         | Sig. (2-tailed)     | ,162  | ,626    | ,040  | ,043   |       |
|         | N                   | 247   | 245     | 218   | 256    | 282   |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LEGENDA: TARIF – tarifni razred, PCPLA – pomembnost celotne plače, NAJCPLA – najpomembnejša je celotna plača, VSTIM – vzpodbudnost stimulacije, NVSTIM – najvzpodbudnejša je stimulacija.

## PRILOGA 8: Denarna nagrada in zadovoljstvo z življenjskim standardom

**Tabela 46: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije (NVSTIM) in življenjskim standardom**

| NVSTIM * ŽIVSTAN Crosstabulation |  |              |                                   |       |
|----------------------------------|--|--------------|-----------------------------------|-------|
| Count                            |  |              |                                   |       |
|                                  |  | ŽIVSTAN      |                                   | Total |
|                                  |  | nezadovoljen | niti zadovoljen niti nezadovoljen |       |
| NVSTIM 0                         |  | 11           | 43                                | 28    |
| največji vpliv                   |  | 28           | 92                                | 159   |
| Total                            |  | 39           | 135                               | 241   |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 2,673 <sup>a</sup> | 2  | ,263                  |
| Likelihood Ratio             | 2,639              | 2  | ,267                  |
| Linear-by-Linear Association | 2,411              | 1  | ,120                  |
| N of Valid Cases             | 241                |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,27.

LEGENDA: NVSTIM = najvzpodbudnejša je stimulacija, ŽIVSTAN = zadovoljstvo z življenjskim standardom.

**Tabela 47: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije in življenjskim standardom**

| VSTIM * ŽIVSTAN Crosstabulation |  |              |                                   |       |
|---------------------------------|--|--------------|-----------------------------------|-------|
| Count                           |  |              |                                   |       |
|                                 |  | ŽIVSTAN      |                                   | Total |
|                                 |  | nezadovoljen | niti zadovoljen niti nezadovoljen |       |
| VSTIM srednje velik vpliv       |  |              | 20                                | 9     |
| velik vpliv                     |  | 7            | 33                                | 15    |
| zelo velik vpliv                |  | 23           | 55                                | 29    |
| Total                           |  | 30           | 108                               | 53    |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 8,690 <sup>a</sup> | 4  | ,069                  |
| Likelihood Ratio             | 12,986             | 4  | ,011                  |
| Linear-by-Linear Association | 3,492              | 1  | ,062                  |
| N of Valid Cases             | 191                |    |                       |

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,55.

**Tabela 48: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače in življenjskim standardom**

| PCPLA * ŽIVSTAN Crosstabulation |               |              |                                      |            |       |
|---------------------------------|---------------|--------------|--------------------------------------|------------|-------|
| Count                           |               | ŽIVSTAN      |                                      |            | Total |
|                                 |               | nezadovoljen | niti zadovoljen<br>niti nezadovoljen | zadovoljen |       |
| PCPLA                           | pomemben      | 5            | 39                                   | 19         | 63    |
|                                 | zelo pomemben | 29           | 83                                   | 40         | 152   |
| Total                           |               | 34           | 122                                  | 59         | 215   |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 4,155 <sup>a</sup> | 2  | ,125                  |
| Likelihood Ratio             | 4,639              | 2  | ,098                  |
| Linear-by-Linear Association | 2,376              | 1  | ,123                  |
| N of valid Cases             | 215                |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,96.

**Tabela 49: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače (NAJCPLA) in življenjskim standardom**

| NAJCPLA * ŽIVSTAN Crosstabulation |                |              |                                      |            |       |
|-----------------------------------|----------------|--------------|--------------------------------------|------------|-------|
| Count                             |                | ŽIVSTAN      |                                      |            | Total |
|                                   |                | nezadovoljen | niti zadovoljen<br>niti nezadovoljen | zadovoljen |       |
| NAJCPLA                           | 0              | 5            | 31                                   | 22         | 58    |
|                                   | najpomembnejši | 30           | 101                                  | 41         | 172   |
| Total                             |                | 35           | 132                                  | 63         | 230   |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 5,573 <sup>a</sup> | 2  | ,062                  |
| Likelihood Ratio             | 5,644              | 2  | ,059                  |
| Linear-by-Linear Association | 5,514              | 1  | ,019                  |
| N of valid Cases             | 230                |    |                       |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,83.

LEGENDA: NAJCPLA = najpomembnejša je celotna plača, ŽIVSTAN = zadovoljstvo z življenjskim standardom.

**Tabela 50: Korelacijski koeficienti**

| Correlations |                     |       |         |        |        |         |
|--------------|---------------------|-------|---------|--------|--------|---------|
|              |                     | PCPLA | NAJCPLA | VSTIM  | NVSTIM | ŽIVSTAN |
| PCPLA        | Pearson Correlation | 1,000 | ,327*   | ,380*  | ,166*  | -,099   |
|              | Sig. (1-tailed)     |       | ,000    | ,000   | ,014   | ,088    |
|              | N                   | 187   | 167     | 187    | 173    | 187     |
| NAJCPLA      | Pearson Correlation | ,327* | 1,000   | ,157*  | ,361*  | -,155*  |
|              | Sig. (1-tailed)     | ,000  |         | ,020   | ,000   | ,021    |
|              | N                   | 167   | 171     | 171    | 169    | 171     |
| VSTIM        | Pearson Correlation | ,380* | ,157*   | 1,000  | ,224*  | -,136*  |
|              | Sig. (1-tailed)     | ,000  | ,020    |        | ,001   | ,031    |
|              | N                   | 187   | 171     | 191    | 177    | 191     |
| NVSTIM       | Pearson Correlation | ,166* | ,361*   | ,224*  | 1,000  | -,080   |
|              | Sig. (1-tailed)     | ,014  | ,000    | ,001   |        | ,144    |
|              | N                   | 173   | 169     | 177    | 177    | 177     |
| ŽIVSTAN      | Pearson Correlation | -,099 | -,155*  | -,136* | -,080  | 1,000   |
|              | Sig. (1-tailed)     | ,088  | ,021    | ,031   | ,144   |         |
|              | N                   | 187   | 171     | 191    | 177    | 191     |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).  
 \*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

| Correlations |                     |         |        |       |        |         |
|--------------|---------------------|---------|--------|-------|--------|---------|
|              |                     | NAJCPLA | PCPLA  | VSTIM | NVSTIM | ŽIVSTAN |
| NAJCPLA      | Pearson Correlation | 1,000   | ,367*  | ,151* | ,336*  | -,132*  |
|              | Sig. (2-tailed)     |         | ,000   | ,036  | ,000   | ,043    |
|              | N                   | 245     | 210    | 192   | 240    | 235     |
| PCPLA        | Pearson Correlation | ,367*   | 1,000  | ,335* | ,178*  | -,134*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000    |        | ,000  | ,008   | ,039    |
|              | N                   | 210     | 247    | 213   | 221    | 237     |
| VSTIM        | Pearson Correlation | ,151*   | ,335*  | 1,000 | ,287*  | -,063   |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,036    | ,000   |       | ,000   | ,366    |
|              | N                   | 192     | 213    | 218   | 198    | 207     |
| NVSTIM       | Pearson Correlation | ,336*   | ,178*  | ,287* | 1,000  | -,073   |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,008   | ,000  |        | ,250    |
|              | N                   | 240     | 221    | 198   | 256    | 247     |
| ŽIVSTAN      | Pearson Correlation | -,132*  | -,134* | -,063 | -,073  | 1,000   |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,043    | ,039   | ,366  | ,250   |         |
|              | N                   | 235     | 237    | 207   | 247    | 270     |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 \*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LEGENDA: NAJCPLA = najpomembnejša je celotna plača, NVSTIM = najvzpodbudnejša je stimulacija, PCPLA = pomembnost celotne plače, VSTIM = vzpodbudnost stimulacije, ŽIVSTAN = zadovoljstvo z življenjskim standardom.



## PRILOGA 9: Denarna nagrada in tip gospodinjstva

**Tabela 51: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med pomembnostjo celotne plače ter številom članov in tipi gospodinjstev**

| Crosstab            |  |                    |                      |                                                 |                                                                    |                                             |                       |
|---------------------|--|--------------------|----------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| Count               |  | ČLGOSP             |                      |                                                 |                                                                    |                                             |                       |
|                     |  | samski<br>(1 član) | poročen<br>(2 člana) | tričlanska<br>družina (1<br>vzdrževan<br>otrok) | štiričlans<br>ka družina<br>(2<br>vzdrževana<br>otroka ali<br>več) | samohran<br>ilec/ka<br>(1 otrok<br>ali več) | razširjena<br>družina |
| PCPLA zelo pomemben |  | 17                 | 15                   | 24                                              | 58                                                                 | 12                                          | 13                    |
| pomemben            |  | 7                  | 6                    | 10                                              | 18                                                                 | 4                                           | 5                     |
| srednje pomemben    |  |                    | 2                    |                                                 | 6                                                                  |                                             |                       |
| Total               |  | 24                 | 23                   | 34                                              | 82                                                                 | 16                                          | 18                    |
|                     |  |                    |                      |                                                 |                                                                    |                                             | 197                   |

| Chi-Square Tests                |                    |    |                          |
|---------------------------------|--------------------|----|--------------------------|
|                                 | Value              | df | Asymp. Sig.<br>(2-sided) |
| Pearson Chi-Square              | 8,018 <sup>a</sup> | 10 | ,627                     |
| Likelihood Ratio                | 11,038             | 10 | ,355                     |
| Linear-by-Linear<br>Association | ,106               | 1  | ,745                     |
| N of valid Cases                | 197                |    |                          |

a. 8 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

| PCPLA * ČLGOSP Crosstabulation |  |                    |                      |                                                 |                                                                    |                                             |                       |
|--------------------------------|--|--------------------|----------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| Count                          |  | ČLGOSP             |                      |                                                 |                                                                    |                                             |                       |
|                                |  | samski<br>(1 član) | poročen<br>(2 člana) | tričlanska<br>družina (1<br>vzdrževan<br>otrok) | štiričlans<br>ka družina<br>(2<br>vzdrževana<br>otroka ali<br>več) | samohran<br>ilec/ka<br>(1 otrok<br>ali več) | razširjena<br>družina |
| PCPLA pomemben                 |  | 7                  | 7                    | 10                                              | 29                                                                 | 6                                           | 7                     |
| zelo pomemben                  |  | 17                 | 19                   | 26                                              | 72                                                                 | 14                                          | 15                    |
| Total                          |  | 24                 | 26                   | 36                                              | 101                                                                | 20                                          | 22                    |
|                                |  |                    |                      |                                                 |                                                                    |                                             | 229                   |

| Chi-Square Tests                |                   |    |                          |
|---------------------------------|-------------------|----|--------------------------|
|                                 | Value             | df | Asymp. Sig.<br>(2-sided) |
| Pearson Chi-Square              | ,177 <sup>a</sup> | 5  | ,999                     |
| Likelihood Ratio                | ,175              | 5  | ,999                     |
| Linear-by-Linear<br>Association | ,082              | 1  | ,775                     |
| N of valid Cases                | 229               |    |                          |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,76.

LEGENDA: ČLGOSP = število članov in tip gospodinjstva, PCPLA = pomembnost celotne plače.

**Tabela 52: Pearsonov  $\chi^2$  test – ugotavljanje odvisnosti med vzpodbudnostjo stimulacije ter številom članov in tipi gospodinjstev**

| Crosstab               |  |                    |                      |                                                 |                                                                     |                                             |                       |       |
|------------------------|--|--------------------|----------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|-------|
| Count                  |  | ČLGOSP             |                      |                                                 |                                                                     |                                             |                       | Total |
|                        |  | samski<br>(1 član) | poročen<br>(2 člana) | tričlanska<br>družina (1<br>vzdrževan<br>otrok) | štiričlans<br>ka družina<br>( 2<br>vzdrževana<br>otroka ali<br>več) | samohran<br>ilec/ka<br>(1 otrok<br>ali več) | razsirjena<br>družina |       |
| VSTIM zelo velik vpliv |  | 14                 | 15                   | 14                                              | 50                                                                  | 9                                           | 9                     | 111   |
| velik vpliv            |  | 8                  | 5                    | 13                                              | 23                                                                  | 5                                           | 3                     | 57    |
| srednje velik vpliv    |  | 2                  | 3                    | 7                                               | 9                                                                   | 2                                           | 6                     | 29    |
| Total                  |  | 24                 | 23                   | 34                                              | 82                                                                  | 16                                          | 18                    | 197   |

| Chi-Square Tests                |                     |    |                          |
|---------------------------------|---------------------|----|--------------------------|
|                                 | value               | df | Asymp. Sig.<br>(2-sided) |
| Pearson Chi-Square              | 11,319 <sup>a</sup> | 10 | ,333                     |
| Likelihood Ratio                | 10,540              | 10 | ,394                     |
| Linear-by-Linear<br>Association | ,748                | 1  | ,387                     |
| N of valid Cases                | 197                 |    |                          |

a. 5 cells (27,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,36.

| Crosstab               |  |                    |                      |                                                 |                                                                     |                                             |                       |       |
|------------------------|--|--------------------|----------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|-------|
| Count                  |  | ČLGOSP             |                      |                                                 |                                                                     |                                             |                       | Total |
|                        |  | samski<br>(1 član) | poročen<br>(2 člana) | tričlanska<br>družina (1<br>vzdrževan<br>otrok) | štiričlans<br>ka družina<br>( 2<br>vzdrževana<br>otroka ali<br>več) | samohran<br>ilec/ka<br>(1 otrok<br>ali več) | razsirjena<br>družina |       |
| VSTIM zelo velik vpliv |  | 14                 | 14                   | 14                                              | 49                                                                  | 9                                           | 9                     | 109   |
| velik vpliv            |  | 8                  | 5                    | 13                                              | 21                                                                  | 5                                           | 3                     | 55    |
| Total                  |  | 22                 | 19                   | 27                                              | 70                                                                  | 14                                          | 12                    | 164   |

| Chi-Square Tests                |                    |    |                          |
|---------------------------------|--------------------|----|--------------------------|
|                                 | value              | df | Asymp. Sig.<br>(2-sided) |
| Pearson Chi-Square              | 3,924 <sup>a</sup> | 5  | ,560                     |
| Likelihood Ratio                | 3,835              | 5  | ,573                     |
| Linear-by-Linear<br>Association | ,333               | 1  | ,564                     |
| N of valid Cases                | 164                |    |                          |

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,02.

LEGENDA: ČLGOSP = število članov in tip gospodinjstva, VSTIM = vzpodbudnost stimulacije.

## PRILOGA 10: Zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki dela

Tabela 53: ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti več aritmetičnih sredin za neodvisne vzorce

ANOVA

|       |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|-------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| ZOPL  | Between Groups | 4,938          | 4   | 1,235       | 1,940 | ,104 |
|       | within Groups  | 169,940        | 267 | ,636        |       |      |
|       | Total          | 174,879        | 271 |             |       |      |
| ZSTIM | Between Groups | 2,828          | 4   | ,707        | ,879  | ,477 |
|       | within Groups  | 210,662        | 262 | ,804        |       |      |
|       | Total          | 213,491        | 266 |             |       |      |
| ZCPL  | Between Groups | 6,573          | 4   | 1,643       | 2,573 | ,038 |
|       | within Groups  | 166,690        | 261 | ,639        |       |      |
|       | Total          | 173,263        | 265 |             |       |      |
| ZNAP  | Between Groups | 7,565          | 4   | 1,891       | 2,282 | ,061 |
|       | within Groups  | 217,131        | 262 | ,829        |       |      |
|       | Total          | 224,697        | 266 |             |       |      |
| ZSTAT | Between Groups | 5,803          | 4   | 1,451       | 2,223 | ,067 |
|       | within Groups  | 169,011        | 259 | ,653        |       |      |
|       | Total          | 174,814        | 263 |             |       |      |
| ZVAR  | Between Groups | 11,821         | 4   | 2,955       | 3,984 | ,004 |
|       | within Groups  | 192,836        | 260 | ,742        |       |      |
|       | Total          | 204,657        | 264 |             |       |      |
| ZUGOD | Between Groups | 4,467          | 4   | 1,117       | 1,601 | ,174 |
|       | within Groups  | 184,202        | 264 | ,698        |       |      |
|       | Total          | 188,669        | 268 |             |       |      |
| ZOS   | Between Groups | 1,359          | 4   | ,340        | ,623  | ,647 |
|       | within Groups  | 145,700        | 267 | ,546        |       |      |
|       | Total          | 147,059        | 271 |             |       |      |
| ZON   | Between Groups | 5,200          | 4   | 1,300       | 1,532 | ,193 |
|       | within Groups  | 225,782        | 266 | ,849        |       |      |
|       | Total          | 230,982        | 270 |             |       |      |
| ZPOH  | Between Groups | 2,795          | 4   | ,699        | ,674  | ,611 |
|       | within Groups  | 272,683        | 263 | 1,037       |       |      |
|       | Total          | 275,478        | 267 |             |       |      |
| ZSAM  | Between Groups | 3,010          | 4   | ,752        | 1,188 | ,317 |
|       | within Groups  | 162,216        | 256 | ,634        |       |      |
|       | Total          | 165,226        | 260 |             |       |      |
| ZODG  | Between Groups | 4,091          | 4   | 1,023       | 1,043 | ,386 |
|       | within Groups  | 238,389        | 243 | ,981        |       |      |
|       | Total          | 242,480        | 247 |             |       |      |
| ZZANI | Between Groups | 2,408          | 4   | ,602        | ,950  | ,436 |
|       | within Groups  | 154,652        | 244 | ,634        |       |      |
|       | Total          | 157,060        | 248 |             |       |      |
| ZIZO  | Between Groups | 10,286         | 4   | 2,572       | 3,095 | ,016 |
|       | within Groups  | 206,895        | 249 | ,831        |       |      |
|       | Total          | 217,181        | 253 |             |       |      |
| ZDČAS | Between Groups | 17,518         | 4   | 4,380       | 4,834 | ,001 |
|       | within Groups  | 221,958        | 245 | ,906        |       |      |
|       | Total          | 239,476        | 249 |             |       |      |
| ZPUP  | Between Groups | 13,744         | 4   | 3,436       | 5,382 | ,000 |
|       | within Groups  | 158,343        | 248 | ,638        |       |      |
|       | Total          | 172,087        | 252 |             |       |      |
| ZVVP  | Between Groups | 5,562          | 4   | 1,391       | 2,273 | ,062 |
|       | within Groups  | 152,300        | 249 | ,612        |       |      |
|       | Total          | 157,862        | 253 |             |       |      |

LEGENDA: ZCPL = zadovoljstvo s celotno plačo, ZDČAS = zadovoljstvo z delovnim časom, ZIZO = zadovoljstvo z dodatnim izobraževanjem, ZNAP = zadovoljstvo z napredovanjem, ZODG = zadovoljstvo z odgovornostjo, ZON = zadovoljstvo z odnosi z nadrejenimi, ZOPL = zadovoljstvo z osnovno plačo, ZOS = zadovoljstvo z odnosi s sodelavci, ZPOH = zadovoljstvo s pohvalami, ZPUP = zadovoljstvo s podobo in ugledom podjetja, ZSAM = zadovoljstvo s samostojnostjo, ZSTAT = zadovoljstvo s statusom zaposlitve, ZSTIM = zadovoljstvo s stimulacijo, ZUGOD = zadovoljstvo z dodatnimi ugodnostmi, ZVAR = zadovoljstvo z varnostjo zaposlitve, ZVVP = zadovoljstvo z vizijo in vrednotami podjetja, ZZANI = zadovoljstvo z zanimivostjo dela.

Tabela 54: Levenov test

## Test of Homogeneity of Variances

|       | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|-------|------------------|-----|-----|------|
| ZOPL  | 1,511            | 4   | 267 | ,199 |
| ZSTIM | 1,563            | 4   | 262 | ,184 |
| ZCPL  | 1,595            | 4   | 261 | ,176 |
| ZNAP  | 1,456            | 4   | 262 | ,216 |
| ZSTAT | ,525             | 4   | 259 | ,717 |
| ZVAR  | ,522             | 4   | 260 | ,719 |
| ZUGOD | 3,212            | 4   | 264 | ,013 |
| ZOS   | 1,202            | 4   | 267 | ,311 |
| ZON   | 1,567            | 4   | 266 | ,184 |
| ZPOH  | 1,294            | 4   | 263 | ,273 |
| ZSAM  | ,890             | 4   | 256 | ,471 |
| ZODG  | ,975             | 4   | 243 | ,422 |
| ZZANI | ,237             | 4   | 244 | ,917 |
| ZIZO  | 1,065            | 4   | 249 | ,374 |
| ZDČAS | 2,623            | 4   | 245 | ,035 |
| ZPUP  | ,896             | 4   | 248 | ,467 |
| ZVVP  | ,436             | 4   | 249 | ,782 |

Tabela 55: Post-Hoc test

## Bonferroni

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
| ZOPL               | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -9,26E-03             | ,14        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -9,26E-03             | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,19                  | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,41                  | ,19        | ,288  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 9,26E-03              | ,14        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | ,00                   | ,13        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,18                  | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,40                  | ,16        | ,140  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 9,26E-03              | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,00                   | ,13        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,18                  | ,17        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,40                  | ,18        | ,262  |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,19                   | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,18                   | ,16        | 1,000 |
| ZSTIM              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 7,60E-02              | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,11                  | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 7,58E-03              | ,21        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,23                  | ,21        | 1,000 |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -7,60E-02             | ,16        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,19                  | ,15        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -6,84E-02             | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,31                  | ,18        | ,952  |
|                    | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,11                   | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,19                   | ,15        | 1,000 |
|                    |                   | 6. tarifni razred | ,12                   | ,20        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,12                  | ,20        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -7,58E-03             | ,21        | 1,000 |
|                    |                   | 4. tarifni razred | 6,84E-02              | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,12                  | ,20        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,24                  | ,22        | 1,000 |
|                    | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,23                   | ,21        | 1,000 |

|       |                   |                   |           |     |       |
|-------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|       |                   | 4. tarifni razred | ,31       | ,18 | ,952  |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,12       | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,24       | ,22 | 1,000 |
| ZCPL  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,13       | ,14 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,13      | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | -1,09E-02 | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,36      | ,19 | ,569  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,13      | ,14 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,26      | ,13 | ,578  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,14      | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,49      | ,16 | ,029  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,13       | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,26       | ,13 | ,578  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,12       | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,23      | ,18 | 1,000 |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 1,09E-02  | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,14       | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,12      | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,35      | ,20 | ,797  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,36       | ,19 | ,569  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,49       | ,16 | ,029  |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,23       | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,35       | ,20 | ,797  |
| ZNAP  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,13      | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,39      | ,19 | ,380  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,11       | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | 8,99E-02  | ,22 | 1,000 |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,13       | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,26      | ,15 | ,846  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,23       | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,22       | ,19 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,39       | ,19 | ,380  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,26       | ,15 | ,846  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,50       | ,20 | ,136  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,48       | ,21 | ,199  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,11      | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,23      | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,50      | ,20 | ,136  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -1,52E-02 | ,23 | 1,000 |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -8,99E-02 | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,22      | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,48      | ,21 | ,199  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 1,52E-02  | ,23 | 1,000 |
| ZSTAT | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,10      | ,15 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,36      | ,17 | ,314  |
|       |                   | 6. tarifni razred | 3,78E-02  | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,33      | ,19 | ,819  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,10       | ,15 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,26      | ,14 | ,563  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,14       | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,23      | ,17 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,36       | ,17 | ,314  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,26       | ,14 | ,563  |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,40       | ,18 | ,254  |
|       |                   | 7. tarifni razred | 2,85E-02  | ,18 | 1,000 |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -3,78E-02 | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,14      | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,40      | ,18 | ,254  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,37      | ,20 | ,649  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,33       | ,19 | ,819  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,23       | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -2,85E-02 | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,37       | ,20 | ,649  |
| ZVAR  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,25      | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,41      | ,18 | ,223  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,55      | ,20 | ,060  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,71      | ,20 | ,005  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,25       | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,16      | ,15 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,29      | ,17 | ,837  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,46      | ,18 | ,092  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,41       | ,18 | ,223  |

|      |                   |                   |           |     |       |
|------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|      |                   | 4. tarifni razred | ,16       | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | -,14      | ,19 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,30      | ,20 | 1,000 |
|      | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,55       | ,20 | ,060  |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,29       | ,17 | ,837  |
|      |                   | 5. tarifni razred | ,14       | ,19 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,17      | ,21 | 1,000 |
|      | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,71       | ,20 | ,005  |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,46       | ,18 | ,092  |
|      |                   | 5. tarifni razred | ,30       | ,20 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,17       | ,21 | 1,000 |
| ZOS  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 5,46E-02  | ,13 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -8,66E-02 | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | -1,17E-02 | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,15      | ,17 | 1,000 |
|      | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -5,46E-02 | ,13 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,14      | ,12 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | -6,63E-02 | ,14 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,20      | ,15 | 1,000 |
|      | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | 8,66E-02  | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,14       | ,12 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | 7,49E-02  | ,16 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -6,15E-02 | ,17 | 1,000 |
|      | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | 1,17E-02  | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | 6,63E-02  | ,14 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -7,49E-02 | ,16 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,14      | ,18 | 1,000 |
|      | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,15       | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,20       | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | 6,15E-02  | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,14       | ,18 | 1,000 |
| ZON  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,25       | ,16 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | 9,09E-02  | ,19 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,43       | ,21 | ,386  |
|      |                   | 7. tarifni razred | ,35       | ,22 | 1,000 |
|      | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,25      | ,16 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,16      | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,19       | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | ,10       | ,19 | 1,000 |
|      | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | -9,09E-02 | ,19 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,16       | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,34       | ,20 | ,887  |
|      |                   | 7. tarifni razred | ,26       | ,21 | 1,000 |
|      | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,43      | ,21 | ,386  |
|      |                   | 4. tarifni razred | -,19      | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,34      | ,20 | ,887  |
|      |                   | 7. tarifni razred | -8,48E-02 | ,23 | 1,000 |
|      | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,35      | ,22 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | -,10      | ,19 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,26      | ,21 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | 8,48E-02  | ,23 | 1,000 |
| ZPOH | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,20      | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | ,00       | ,21 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | 2,94E-02  | ,23 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,16      | ,24 | 1,000 |
|      | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,20       | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | ,20       | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,23       | ,20 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | 4,24E-02  | ,21 | 1,000 |
|      | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,00       | ,21 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | -,20      | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | 2,94E-02  | ,22 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,16      | ,23 | 1,000 |
|      | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -2,94E-02 | ,23 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | -,23      | ,20 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -2,94E-02 | ,22 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,19      | ,25 | 1,000 |
|      | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,16       | ,24 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | -4,24E-02 | ,21 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | ,16       | ,23 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,19       | ,25 | 1,000 |
| ZSAM | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,21      | ,15 | 1,000 |

|       |                   |                   |           |     |       |
|-------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|       |                   | 5. tarifni razred | -,11      | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 7,53E-02  | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -1,10E-02 | ,19 | 1,000 |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,21       | ,15 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,10       | ,14 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,29       | ,16 | ,688  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,20       | ,16 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,11       | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,10      | ,14 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,19       | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | 9,99E-02  | ,18 | 1,000 |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -7,53E-02 | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,29      | ,16 | ,688  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,19      | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -8,63E-02 | ,20 | 1,000 |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | 1,10E-02  | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,20      | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -9,99E-02 | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 8,63E-02  | ,20 | 1,000 |
| ZODG  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,15      | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,11      | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 9,73E-02  | ,23 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,36      | ,24 | 1,000 |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,15       | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | 4,17E-02  | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,25       | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,22      | ,20 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,11       | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -4,17E-02 | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,20       | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,26      | ,23 | 1,000 |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -9,73E-02 | ,23 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,25      | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,20      | ,22 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,46      | ,25 | ,615  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,36       | ,24 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,22       | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,26       | ,23 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,46       | ,25 | ,615  |
| ZZANI | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -9,09E-02 | ,15 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,12      | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | 9,09E-02  | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,27      | ,19 | 1,000 |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | 9,09E-02  | ,15 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -2,97E-02 | ,14 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,18       | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,18      | ,16 | 1,000 |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,12       | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | 2,97E-02  | ,14 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,21       | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,15      | ,18 | 1,000 |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | -9,09E-02 | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | -,18      | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,21      | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,36      | ,20 | ,721  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,27       | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,18       | ,16 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,15       | ,18 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | ,36       | ,20 | ,721  |
| ZIZO  | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,20       | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,12      | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,17      | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,38      | ,22 | ,800  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,20      | ,17 | 1,000 |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,33      | ,16 | ,428  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,38      | ,18 | ,404  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,58      | ,19 | ,021  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,12       | ,19 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,33       | ,16 | ,428  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -5,11E-02 | ,21 | 1,000 |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,26      | ,21 | 1,000 |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,17       | ,21 | 1,000 |

|      |                   |                   |           |     |       |
|------|-------------------|-------------------|-----------|-----|-------|
|      |                   | 4. tarifni razred | ,38       | ,18 | ,404  |
|      |                   | 5. tarifni razred | 5,11E-02  | ,21 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,21      | ,23 | 1,000 |
|      | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,38       | ,22 | ,800  |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,58       | ,19 | ,021  |
|      |                   | 5. tarifni razred | ,26       | ,21 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,21       | ,23 | 1,000 |
| ZPUP | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 7,52E-02  | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,13      | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | -,30      | ,19 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,64      | ,19 | ,009  |
|      | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -7,52E-02 | ,15 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,21      | ,14 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | -,37      | ,16 | ,211  |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,71      | ,16 | ,000  |
|      | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,13       | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,21       | ,14 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | -,16      | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,50      | ,19 | ,071  |
|      | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,30       | ,19 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,37       | ,16 | ,211  |
|      |                   | 5. tarifni razred | ,16       | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,34      | ,20 | ,900  |
|      | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,64       | ,19 | ,009  |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,71       | ,16 | ,000  |
|      |                   | 5. tarifni razred | ,50       | ,19 | ,071  |
|      |                   | 6. tarifni razred | ,34       | ,20 | ,900  |
| ZVVP | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | 4,62E-02  | ,14 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,17      | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | -,27      | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,35      | ,19 | ,626  |
|      | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -4,62E-02 | ,14 | 1,000 |
|      |                   | 5. tarifni razred | -,22      | ,14 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | -,31      | ,16 | ,477  |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,39      | ,16 | ,153  |
|      | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,17       | ,17 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,22       | ,14 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | -9,66E-02 | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -,18      | ,18 | 1,000 |
|      | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,27       | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,31       | ,16 | ,477  |
|      |                   | 5. tarifni razred | 9,66E-02  | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 7. tarifni razred | -8,02E-02 | ,20 | 1,000 |
|      | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,35       | ,19 | ,626  |
|      |                   | 4. tarifni razred | ,39       | ,16 | ,153  |
|      |                   | 5. tarifni razred | ,18       | ,18 | 1,000 |
|      |                   | 6. tarifni razred | 8,02E-02  | ,20 | 1,000 |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

#### Dunnett T3

| Dependent Variable | (I) TARIF         | (J) TARIF         | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|-------|
| ZUGOD              | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | -,15                  | ,15        | ,989  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,36                  | ,17        | ,293  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,28                  | ,19        | ,697  |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -,37                  | ,20        | ,329  |
|                    | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,15                   | ,15        | ,989  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | -,21                  | ,14        | ,714  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | -,13                  | ,16        | ,988  |
|                    | 5. tarifni razred | 7. tarifni razred | -,22                  | ,17        | ,750  |
|                    |                   | 3. tarifni razred | ,36                   | ,17        | ,293  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,21                   | ,14        | ,714  |
|                    |                   | 6. tarifni razred | 8,05E-02              | ,18        | 1,000 |
|                    | 6. tarifni razred | 7. tarifni razred | -1,16E-02             | ,19        | 1,000 |
|                    |                   | 3. tarifni razred | ,28                   | ,19        | ,697  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,13                   | ,16        | ,988  |
|                    | 7. tarifni razred | 5. tarifni razred | -8,05E-02             | ,18        | 1,000 |
|                    |                   | 7. tarifni razred | -9,20E-02             | ,21        | 1,000 |
|                    |                   | 3. tarifni razred | ,37                   | ,20        | ,329  |
|                    |                   | 4. tarifni razred | ,22                   | ,17        | ,750  |
|                    |                   | 5. tarifni razred | 1,16E-02              | ,19        | 1,000 |



|       |                   |                   |          |     |       |
|-------|-------------------|-------------------|----------|-----|-------|
|       |                   | 6. tarifni razred | 9,20E-02 | ,21 | 1,000 |
| ZDČAS | 3. tarifni razred | 4. tarifni razred | ,25      | ,18 | ,838  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,11     | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,49     | ,22 | ,174  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,30     | ,23 | ,864  |
|       | 4. tarifni razred | 3. tarifni razred | -,25     | ,18 | ,838  |
|       |                   | 5. tarifni razred | -,36     | ,17 | ,281  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,75     | ,19 | ,001  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,55     | ,20 | ,058  |
|       | 5. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,11      | ,20 | 1,000 |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,36      | ,17 | ,281  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,39     | ,22 | ,372  |
|       |                   | 7. tarifni razred | -,19     | ,22 | ,988  |
|       | 6. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,49      | ,22 | ,174  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,75      | ,19 | ,001  |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,39      | ,22 | ,372  |
|       |                   | 7. tarifni razred | ,20      | ,24 | ,985  |
|       | 7. tarifni razred | 3. tarifni razred | ,30      | ,23 | ,864  |
|       |                   | 4. tarifni razred | ,55      | ,20 | ,058  |
|       |                   | 5. tarifni razred | ,19      | ,22 | ,988  |
|       |                   | 6. tarifni razred | -,20     | ,24 | ,985  |

\* The mean difference is significant at the .05 level.

LEGENDA: ZCPL = zadovoljstvo s celotno plačo, ZDČAS = zadovoljstvo z delovnim časom, ZIZO = zadovoljstvo z dodatnim izobraževanjem, ZNAP = zadovoljstvo z napredovanjem, ZODG = zadovoljstvo z odgovornostjo, ZON = zadovoljstvo z odnosi z nadrejenimi, ZOPL = zadovoljstvo z osnovno plačo, ZOS = zadovoljstvo z odnosi s sodelavci, ZPOH = zadovoljstvo s pohvalami, ZPUP = zadovoljstvo s podobo in ugledom podjetja, ZSAM = zadovoljstvo s samostojnostjo, ZSTAT = zadovoljstvo s statusom zaposlitve, ZSTIM = zadovoljstvo s stimulacijo, ZUGOD = zadovoljstvo z dodatnimi ugodnostmi, ZVAR = zadovoljstvo z varnostjo zaposlitve, ZVVP = zadovoljstvo z vizijo in vrednotami podjetja, ZZANI = zadovoljstvo z zanimivostjo dela.

## PRILOGA 11: Enakost nagrad

**Tabela 56: Frekvenčna porazdelitev – dojemanje enakosti nagrad v posameznih tarifnih razredih za isto delo v podjetju**

### ENAISTD for TARIF = 3. tarifni razred

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 26        | 59,1    | 63,4          | 63,4               |
|         | manjše          | 9         | 20,5    | 22,0          | 85,4               |
|         | večje           | 3         | 6,8     | 7,3           | 92,7               |
|         | znatno manjše   | 3         | 6,8     | 7,3           | 100,0              |
|         | Total           | 41        | 93,2    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 3         | 6,8     |               |                    |
| Total   |                 | 44        | 100,0   |               |                    |

### ENAISTD for TARIF = 4. tarifni razred

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 77        | 67,5    | 71,3          | 71,3               |
|         | manjše          | 22        | 19,3    | 20,4          | 91,7               |
|         | znatno manjše   | 7         | 6,1     | 6,5           | 98,1               |
|         | večje           | 2         | 1,8     | 1,9           | 100,0              |
|         | Total           | 108       | 94,7    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 6         | 5,3     |               |                    |
| Total   |                 | 114       | 100,0   |               |                    |

### ENAISTD for TARIF = 5. tarifni razred

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 26        | 45,6    | 51,0          | 51,0               |
|         | manjše          | 16        | 28,1    | 31,4          | 82,4               |
|         | znatno manjše   | 8         | 14,0    | 15,7          | 98,0               |
|         | večje           | 1         | 1,8     | 2,0           | 100,0              |
|         | Total           | 51        | 89,5    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 6         | 10,5    |               |                    |
| Total   |                 | 57        | 100,0   |               |                    |

### ENAISTD for TARIF = 6. tarifni razred

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 20        | 57,1    | 62,5          | 62,5               |
|         | manjše          | 8         | 22,9    | 25,0          | 87,5               |
|         | znatno manjše   | 4         | 11,4    | 12,5          | 100,0              |
|         | Total           | 32        | 91,4    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 3         | 8,6     |               |                    |
| Total   |                 | 35        | 100,0   |               |                    |

**ENAISTD for TARIF = 7. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 20        | 62,5    | 66,7          | 66,7               |
|         | manjše          | 7         | 21,9    | 23,3          | 90,0               |
|         | znatno manjše   | 3         | 9,4     | 10,0          | 100,0              |
|         | Total           | 30        | 93,8    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 2         | 6,3     |               |                    |
| Total   |                 | 32        | 100,0   |               |                    |

LEGENDA: ENAISTD = enakost nagrad glede na za isto delo v podjetju

**Tabela 57: Frekvenčna porazdelitev – dojemanje enakosti nagrad v posameznih tarifnih razredih v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi**

**ENADRPOD for TARIF = 3. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 26        | 59,1    | 65,0          | 65,0               |
|         | večje           | 6         | 13,6    | 15,0          | 80,0               |
|         | manjše          | 4         | 9,1     | 10,0          | 90,0               |
|         | znatno manjše   | 3         | 6,8     | 7,5           | 97,5               |
|         | znatno večje    | 1         | 2,3     | 2,5           | 100,0              |
|         | Total           | 40        | 90,9    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 4         | 9,1     |               |                    |
| Total   |                 | 44        | 100,0   |               |                    |

**ENADRPOD for TARIF = 4. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 59        | 51,8    | 58,4          | 58,4               |
|         | manjše          | 23        | 20,2    | 22,8          | 81,2               |
|         | večje           | 13        | 11,4    | 12,9          | 94,1               |
|         | znatno manjše   | 4         | 3,5     | 4,0           | 98,0               |
|         | znatno večje    | 2         | 1,8     | 2,0           | 100,0              |
|         | Total           | 101       | 88,6    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 13        | 11,4    |               |                    |
| Total   |                 | 114       | 100,0   |               |                    |

**ENADRPOD for TARIF = 5. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 28        | 49,1    | 56,0          | 56,0               |
|         | manjše          | 13        | 22,8    | 26,0          | 82,0               |
|         | večje           | 5         | 8,8     | 10,0          | 92,0               |
|         | znatno manjše   | 4         | 7,0     | 8,0           | 100,0              |
|         | Total           | 50        | 87,7    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 7         | 12,3    |               |                    |
| Total   |                 | 57        | 100,0   |               |                    |

**ENADRPD for TARIF = 6. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 16        | 45,7    | 50,0          | 50,0               |
|         | manjše          | 9         | 25,7    | 28,1          | 78,1               |
|         | večje           | 4         | 11,4    | 12,5          | 90,6               |
|         | znatno manjše   | 3         | 8,6     | 9,4           | 100,0              |
|         | Total           | 32        | 91,4    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 3         | 8,6     |               |                    |
| Total   |                 | 35        | 100,0   |               |                    |

**ENADRPD for TARIF = 7. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 16        | 50,0    | 53,3          | 53,3               |
|         | manjše          | 8         | 25,0    | 26,7          | 80,0               |
|         | večje           | 4         | 12,5    | 13,3          | 93,3               |
|         | znatno manjše   | 2         | 6,3     | 6,7           | 100,0              |
|         | Total           | 30        | 93,8    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 2         | 6,3     |               |                    |
| Total   |                 | 32        | 100,0   |               |                    |

LEGENDA: ENADRPD = enakost nagrad v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi

**Tabela 58: Frekvenčna porazdelitev – dojemanje pravičnosti nagrad v posameznih tarifnih razredih v primerjavi z drugimi delovnimi mesti v podjetju**

**ENADRDM for TARIF = 3. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 19        | 43,2    | 48,7          | 48,7               |
|         | manjše          | 13        | 29,5    | 33,3          | 82,1               |
|         | znatno manjše   | 6         | 13,6    | 15,4          | 97,4               |
|         | večje           | 1         | 2,3     | 2,6           | 100,0              |
|         | Total           | 39        | 88,6    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 5         | 11,4    |               |                    |
| Total   |                 | 44        | 100,0   |               |                    |

**ENADRDM for TARIF = 4. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 60        | 52,6    | 56,1          | 56,1               |
|         | manjše          | 32        | 28,1    | 29,9          | 86,0               |
|         | znatno manjše   | 8         | 7,0     | 7,5           | 93,5               |
|         | večje           | 7         | 6,1     | 6,5           | 100,0              |
|         | Total           | 107       | 93,9    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 7         | 6,1     |               |                    |
| Total   |                 | 114       | 100,0   |               |                    |

**ENADRDM for TARIF = 5. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | manjše          | 23        | 40,4    | 46,0          | 46,0               |
|         | približno enake | 18        | 31,6    | 36,0          | 82,0               |
|         | znatno manjše   | 7         | 12,3    | 14,0          | 96,0               |
|         | večje           | 1         | 1,8     | 2,0           | 98,0               |
|         | znatno večje    | 1         | 1,8     | 2,0           | 100,0              |
|         | Total           | 50        | 87,7    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 7         | 12,3    |               |                    |
| Total   |                 | 57        | 100,0   |               |                    |

**ENADRDM for TARIF = 6. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 19        | 54,3    | 57,6          | 57,6               |
|         | manjše          | 7         | 20,0    | 21,2          | 78,8               |
|         | znatno manjše   | 4         | 11,4    | 12,1          | 90,9               |
|         | večje           | 3         | 8,6     | 9,1           | 100,0              |
|         | Total           | 33        | 94,3    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 2         | 5,7     |               |                    |
| Total   |                 | 35        | 100,0   |               |                    |

**ENADRDM for TARIF = 7. tarifni razred**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | približno enake | 14        | 43,8    | 45,2          | 45,2               |
|         | manjše          | 13        | 40,6    | 41,9          | 87,1               |
|         | znatno manjše   | 3         | 9,4     | 9,7           | 96,8               |
|         | večje           | 1         | 3,1     | 3,2           | 100,0              |
|         | Total           | 31        | 96,9    | 100,0         |                    |
| Missing | 7               | 1         | 3,1     |               |                    |
| Total   |                 | 32        | 100,0   |               |                    |

LEGENDA: ENADRDM = enakost nagrad v primerjavi z drugimi delovnimi mesti v podjetju