

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA MOTIVACIJSKIH FAKTORJEV PRODAJNEGA IN
NEPRODAJNEGA OSEBJA V PODJETJU SANOFI-AVENTIS V
ADRIATIK REGIJI**

Ljubljana, november 2011

URŠA LAKNER

IZJAVA

Študentka Urša Lakner izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 05.11.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	5
1.1 Motivacijske teorije	6
1.1.1 Motivacijske teorije potreb	6
1.1.2 Motivacijske teorije procesov	13
1.2 Povzetek motivacijskih teorij	18
2 VRSTE NAGRAD	19
2.1 Notranje in zunanje nagrade	19
2.2 Finančne in nefinančne nagrade	21
2.2.1 Finančne nagrade	21
2.2.2 Nefinančne nagrade	23
2.2.3 Nagrade in motivacija.....	24
3 PREDSTAVITEV FARMACEVTSKEGA PODJETJA SANOFI- AVENTIS.....	26
3.1 Predstavitev podjetja Sanofi-Synthelabo	26
3.2 Predstavitev podjetja Aventis	28
3.3 Združeno podjetje Sanofi-Aventis.....	29
3.4 Sanofi-Aventis v Sloveniji	31
3.5 Organizacija podjetja Sanofi-Aventis.....	31
4 PREDSTAVITEV FARMACEVTSKE PANOGE.....	34
4.1 Farmacevtski trg v Adriatik regiji	35
4.2 Konkurenca na farmacevtskem trgu v Adriatik regiji	36
4.2.1 Farmacevtska podjetja na slovenskem trgu	36
4.2.2 Farmacevtska podjetja na hrvaškem trgu	39
4.2.3 Farmacevtska podjetja na srbskem trgu.....	40
5 RAZISKAVA MOTIVACIJE MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU SANOFI- AVENTIS V ADRIATIK REGIJI	44
5.1 Namen raziskave in hipoteze	44
5.2 Metodologija.....	46
5.2.1 Sestava in struktura vprašalnika	47
5.2.2 Metoda zbiranja podatkov	48
5.2.3 Demografski podatki	48
5.3 Rezultati raziskave o motivaciji med zaposlenimi v podjetju Sanofi- Aventis v Adriatik regiji	50
5.3.1 Vsebinski pregled odgovorov po posameznih vprašanjih	50

5.3.2 Preverjanje vsebinske veljavnosti spremenljivk	73
5.3.3 Preverjanje hipotez	75
5.3.4 Denarni in nedenarni predlogi zaposlenih za povečanje motivacije	81
5.3.5 Ugotovitve in predlogi za povečanje učinkovitosti motivacijskega sistema..	84
SKLEP	89
LITERATURA IN VIRI	91
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije	6
Slika 2: Maslowova hierarhija potreb	8
Slika 3: Diagram Adamsove teorije enakosti	16
Slika 4: Osnovni vedenjski krog	18
Slika 5: Struktura lastništva po lastnikih na dan 30.09.2010	30
Slika 6: Geografsko lastništvo na dan 30.09.2010	30
Slika 7: Organigram	32
Slika 8: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po vrednosti v Sloveniji.....	38
Slika 9: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po prodanih enotah v Sloveniji.....	38
Slika 10: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po vrednosti na Hrvaškem	40
Slika 11: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po prodanih enotah na Hrvaškem .	41
Slika 12: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po vrednosti v Srbiji	43
Slika 13: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po prodanih enotah v Srbiji	44
Slika 14: Pomembnost dejavnikov po mnenju zaposlenih v podjetju Sanofi – Aventis.....	51
Slika 15: Trije najpogostejše izbrani dejavniki po pomembnosti.....	52
Slika 16: Gospodarsko krizo zaposleni najbolj občutijo pri finančnih dejavnikih	53
Slika 17: Trije najpogostejše izbrani dejavniki, na katere vpliva gospodarska kriza	54
Slika 17a: Primerjava vpliva gospodarske krize med prodajnim in podpornim sektorjem	56
Slika 18: Nagrade, ki vplivajo na vložen dodaten trud in napor za doseg rezultatov	57
Slika 19: Tri najpogostejše izbrane nagrade za dodaten trud in napor za doseg rezultatov .	58
Slika 20: Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi motivacijskimi dejavniki.....	59
Slika 20a: Pomembnost in zadovoljstvo – razsevni grafikon BMAK države.....	61
Slika 20b: Pomembnost in zadovoljstvo – razsevni grafikon Hrvaška	61
Slika 20c: Pomembnost in zadovoljstvo – razsevni grafikon Slovenija	62
Slika 20d: Pomembnost in zadovoljstvo – razsevni grafikon Srbija.....	62
Slika 21: Ocena obsega odgovornosti zaposlenih	64
Slika 21a: Obseg odgovornosti – pregled po državah.....	64
Slika 21b: Obseg odgovornosti – pregled po prodajnem in podpornem sektorju.....	65
Slika 22: Prikaz pripravljenosti za vložen dodaten napor in energijo v delo	66
Slika 23: Frekvenčna porazdelitev % plače, za katero bi bili pripravljeni vložiti dodaten trud in energijo	67
Slika 24: Višina denarne nagrade, za katero bi bili zaposleni pripravljeni vložiti dodaten napor in energijo v delo – pregled po plačilnih razredih.....	67

Slika 25: Ocenitev višine nagrad za vložen trud pri delu glede na višino nagrad za vložen trud drugih zaposlenih za isto delo	68
Slika 25a: Ocenitev višine nagrad za vložen trud pri delu glede na višino nagrad za vložen trud drugih zaposlenih za isto delo – pregled po državah	69
Slika 25b: Ocenitev višine nagrad za vložen trud pri delu glede na višino nagrad za vložen trud drugih zaposlenih za isto delo – pregled po sektorjih	70
Slika 26: Ocenitev višine plač in nagrad glede na plače in nagrade v drugih podjetjih v isti panogi	70
Slika 26a: Ocenitev višine plač in nagrad glede na plače in nagrade v drugih podjetjih v isti panogi – pregled po državah.....	71
Slika 27: Ocenitev zaposlenih o posameznih motivacijskih parametrih v podjetju Sanofi–Aventis.....	72
Slika 28: Predlogi denarnih nagrad zaposlenih	82
Slika 28a: Predlogi nedenarnih nagrad zaposlenih.....	83
Slika 29: Predlogi zaposlenih za dodatno vzpodbudo za delo	84

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastniška struktura v podjetju Sanofi- Synthelabo konec leta 2003	27
Tabela 2: Lastniška struktura v podjetju Aventis konec leta 2003	29
Tabela 3: Tržni deleži in prodaja v evrih za prvih 15 farmacevtskih podjetij v Sloveniji ..	37
Tabela 4: Tržni deleži in prodaja v evrih za prvih 15 farmacevtskih podjetij na Hrvaškem	39
Tabela 5: Tržni deleži in prodaja v evrih za prvih 15 farmacevtskih podjetij v Srbiji.....	41
Tabela 6: Demografski podatki anketirancev podjetja Sanofi – Aventis v Adriatik regiji .	49
Tabela 7: Razlike med državami o vplivu gospodarske krize na izbrane dejavnike.....	55
Tabela 8: Srednje vrednosti in mere razpršenosti za % osnovne plače	65
Tabela 9: Povprečni % osnovne plače, za katerega bi zaposleni povečali vložen napor po plačilnih razredih	66
Tabela 10: Primerjava motivacijskih faktorjev med podpornim in prodajnim sektorjem...	76
Tabela 11: Primerjava finančnih faktorjev motivacije med bolj in manj razvitimi državami	77
Tabela 12: Primerjava motivacijskih faktorjev med bolj in manj razvitimi državami.....	78
Tabela 13: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z obstoječim sistemom nagrajevanja.....	79
Tabela 14: Vpliv gospodarske krize na bolj in manj razvite države v Adriatik regiji.....	80

UVOD

Glavne konkurenčne prednosti podjetja danes ne izkazuje več le kapital in vrhunska tehnologija. Podjetja se vedno bolj obračajo tudi na druga področja, kot na primer na vse bolj pomembno področje ravnanja s človeškimi viri. Dobro usposobljeni in motivirani zaposleni so eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja, zato je njihovo motiviranje v poslovnem svetu vedno bolj obravnavano in predstavlja eno najbolj kompleksnih nalog menedžmenta.

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih sta strateško zelo pomembna za vsako podjetje. Podjetja za pridobitev in obdržanje dobrega kadra razvijajo sisteme nagrajevanja, s katerimi poskušajo motivirati zaposlene k čim večji zavzetosti, učinkovitosti in posledično seveda čim večji storilnosti ter doseganju ciljev podjetja. Hkrati pa je področje motivacije zelo občutljivo zaradi potencialnih konfliktov, ki lahko nastanejo med zaposlenimi oziroma med zaposlenimi in menedžmentom. Vsi zaposleni morajo razumeti sistem motiviranja, ki mora biti enakomerno uravnavan in obrazložen. Do konflikta med zaposlenimi in menedžmentom lahko pride zaradi različne strategije in ciljev menedžmenta ter zaposlenih. Eden od ciljev podjetja so običajno relativno nizki stroški dela, kar je seveda v popolnem nasprotju s ciljem zaposlenih, ki si želijo višje plače, bonuse in druge nagrade.

Motivacija opredeljuje notranje in zunanje sile, ki v posamezniku vzpodbudijo entuziazem, željo, namen in vztrajnost, da sledi nekemu postopku (Daft & Marcic, 2001, str. 410). Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more zadovoljiti svojih potreb in uresničiti svojih ciljev (Možina, 1998, str. 517). Motivacija se v podjetjih uporablja kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer, ki si jo je zastavilo podjetje.

Za posameznika pomeni motivacija pripravljenost, da svoje aktivnosti usmerja k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi svojih potreb. Motivi torej usmerjajo delovanje posameznika v smeri zadovoljevanja potreb in s tem k odpravljanju pomanjkanja in prisotnih napetosti. Problem motivacije lahko opredelimo kot problem zadovoljevanja različnih potreb posameznika, kar pomeni, da bo vsaka aktivnost odvisna od tega, kakšno potrebo bo zadovoljila pri posamezniku (Treven, 1998, str. 75).

Kako motivirati zaposlene, razlagajo mnoge teorije, pa vendar je to še vedno ključno vprašanje menedžerjev. Prva skupina motivacijskih teorij so **vsebinske motivacijske teorije**, med katere sodijo teorije Maslowa, Herzberga, Alderferja, Murraya in McClelland. Te teorije temeljijo na ugotovitvi, da je posameznik pripravljen vložiti napor za dosego nekega cilja, ker mu bo le-ta pomagal zadovoljiti njegove potrebe (Vecchio,

1988, str. 168). Cilj motiviranega vedenja je zadovoljitev potrebe in osebni interes. Motivacijska moč potrebe upada z večanjem stopnje njene zadovoljenosti, pojavijo se nove potrebe in torej nova merila za motivacijski uspeh.

V drugo skupino motivacijskih teorij sodijo **procesne teorije**, kot so teorija okrepitve, Vroomova teorija pričakovanj, teorija enakosti in teorija cilja. Te teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo vedenje posameznika in so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij, ki se osredotočajo na problematiko, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju. Procesne teorije se osredotočajo na dinamičnost motivacijskega procesa in poskušajo razložiti, kako deluje (Vecchio, 1988, str. 189). Poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlenih na proces motivacije.

Kelloway (2000, str. 5) pravi, da je sposobnost podjetja, da odkrije in dobro upravlja z znanjem, najpomembnejši dejavnik preživetja podjetja. Znanje je neopredmeteno sredstvo, kar posledično postavlja številne izzive: kako ga upravljati, opredeliti, ovrednotiti, maksimizirati, obdelati in kdo v organizaciji je tisti, ki prevzame odgovornost za pridobivanje, razvijanje in trženje znanja (Bogdanowicz & Bailey, 2002, str. 1).

Sposobnost ustvarjanja novega znanja in novih idej, ki so vsebovane v proizvodih, procesih in organizacijah, je vedno pospeševala razvoj. Delavce znanja, kakor jih definira Kelloway (2000, str. 6), lahko opredelimo kot poklic, individualne značilnosti in individualno aktivnost. Kar pomeni, da so to strokovnjaki, ki so povezani z visoko tehnologijo, posamezniki, ki imajo analitična in tehnična znanja, pridobljena na osnovi formalne izobrazbe, kvalifikacij in izkušenj. Menimo, da ta znanja in veščine pri svojem delu tudi uporabljajo. Kreativnost in inovativnost na vsakem nivoju v podjetju zagotavljata napredek, ki prinaša konkurenčno prednost.

Namen in cilj magistrskega dela. V predstavnih farmaceutskih podjetjih se intenzivno ukvarjamo z motivacijo vseh zaposlenih, saj se zavedamo pomembnosti tega vprašanja. Večina predstavništev v Sloveniji in drugod po svetu ima kader razdeljen na dva osnovna segmenta: prodajni in podporni. Prodajni segment se naprej deli na marketing in čisto prodajo, kjer vsaki liniji zaposlenih pripada določena skupina zdravil, za katera skrbijo z novostmi, študijami, informacijami, ki jih v primerni obliki posredujejo zdravnikom, farmacevtom ali bolnikom.

Podporni segment vsebuje različne vloge in profile, kamor sodijo medicinski oddelek, regulativa, logistika, finance in drugi. Motivacija prvega segmenta je močno vezana na znane in relativno enostavno določljive cilje, kot so realizacija prodaje v primerjavi s planom, tržni delež, rast prodaje, število obiskov, targetiranje in segmentiranje strank. Večjo težavo za motivacijo predstavlja podporni segment, kjer so cilji težje opredeljivi.

Znanje in izkušnje, ki jih imajo zaposleni v tem segmentu, so izjemno pomembni za dobro delovanje vseh v podjetju, tudi prodajnega sektorja.

Namen magistrskega dela je s pomočjo literature in teoretičnih prispevkov s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih preveriti, kateri parametri so najbolj pomembni za motivacijo zaposlenih v podjetju Sanofi-Aventis, trženje in prodaja farmacevtskih izdelkov d.o.o. (v nadaljevanju Sanofi-Aventis) na področju Adriatik regije in kateri nefinančni dejavniki najboljše stimulirajo posameznika. Primerjala sem prodajni in podporni segment zaposlenih v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Črni gori ter v Bosni in Hercegovini, Makedoniji, Albaniji in na Kosovem. Poskušala sem ugotoviti, kako kar najbolj ovrednotiti delo neprodajnega sektorja. Zanimalo me je tudi, ali se motivacijski faktorji v enakem sektorju, vendar v različnih državah v Adriatik regiji razlikujejo.

Cilj magistrskega dela je na podlagi pomembnih teoretičnih znanj s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih, prikazati kompleksnost problema motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v prodajnem ter podpornem sektorju v podjetju Sanofi-Aventis na področju Adriatik regije. Poskušala sem ugotoviti, kaj je ob finančni nagradi najpomembnejši motivacijski element in ali se le-ta razlikuje glede na strokovno področje, v katerem delajo posamezniki ter ali so razlike v motivaciji vidne v različnih državah v Adriatik regiji. Glede na hipotezo, da naj bo variabilni del stimulacije zaznaven in poznavanje, da je v farmaciji variabilni del med 10–20 %, me zanima, kako stimulativen je ta odstotek in koliko se ga zaposleni zares zavedajo.

Po predpostavki teorije Maslowa naj bi s povečano zadovoljenostjo osnovnih življenjskih potreb moč denarja kot motivatorja upadala. S premiki navzgor po hierarhični lestvici naj bi v ospredje prišle druge potrebe po dosežkih in osebni rasti, pomembnost denarne nagrade pa naj bi se zmanjševala. Številne raziskave kažejo, da različne skupine delavcev pripisujejo posameznim motivacijskim dejavnikom različno težo. Tako naj bi na primer direktorji dajali plačo kot motiv šele na četrto mesto (Uhan, 1989, str. 198–199). Določenim delavcem, kot na primer mladim, ki si ustvarjajo družino, delavcem z najnižjimi dohodki in t.i. materialistom, pa je plača najpomembnejši motiv za delo (Uhan, 1995, str. 174). Zanima me torej, kako pomemben element za motivacijo je plača v farmacevtskih podjetjih glede na različno stopnjo hierarhične lestvice in v sorazmerju z drugimi motivacijskimi elementi.

Metode magistrskega dela. Magistrsko delo je sestavljeno iz treh sklopov, ki jih sestavlja pet poglavij; prvega teoretičnega, ki je namenjen predstavitvi teorije motivacije in sistema nagrajevanja, v drugem sklopu je opisana farmacevtska panoga in podjetje Sanofi-Aventis, v zadnjem, empiričnem sklopu je predstavljena raziskava med zaposlenimi v podjetju Sanofi-Aventis v Adriatik regiji.

V prvem poglavju teoretičnega dela magistrske naloge je prikazan pregled svetovne znanstvene in strokovne literature s področja motivacije zaposlenih in je namenjen predstavitvi teorije motivacije in sistema nagrajevanja. Najprej so predstavljene različne znane motivacijske teorije potreb in procesne teorije. V drugem poglavju so predstavljene vrste in klasifikacija nagrad ter motivacijski pomen posameznih nagrad, tako finančnih in nefinančnih kot tudi notranjih in zunanjih. Pri finančnih nagradah se bom posebej posvetila predstavitvi različnih programov plačil po uspešnosti.

V drugem sklopu v tretjem poglavju je na kratko predstavljena zgodovina podjetja Sanofi-Aventis, ki je nastalo leta 2004 z združitvijo francoskega podjetja Sanofi-Synthelabo in nemškega podjetja Aventis. V četrtem poglavju je opisana farmacevtska panoga, farmacevtski trg in konkurenca v Adriatik regiji.

V nadaljevanju sta prikazani motivacijski shemi, ki ju uporabljamo v podjetju Sanofi-Aventis na področju Adriatik regije. Obstoječi shemi sta določeni s strani principala in ju ne moremo spreminjati. Z raziskavo, ki sem jo izvedla v Adriatik regiji, sem poskušala ugotoviti pomembnost določenih nagrad, kako razmerje med finančnimi in nefinančnimi motivacijskimi elementi vpliva na zaposlene, kakšne so prioritete lestvice dejavnikov dela in nagrad ter kako se le-te razlikujejo med prodajnim in podpornim segmentom zaposlenih.

Zadnji, tretji sklop v petem poglavju predstavi osnovne hipoteze, ki sem si jih postavila pred začetkom, nato vprašalnik in rezultate ankete, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v podjetju Sanofi-Aventis v Adriatik regiji. Z anketo med zaposlenimi v podjetju Sanofi-Aventis v osmih državah Adriatik regije sem poskušala ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki dela in motivacijskimi dejavniki ter njihove predloge za potencialno izboljšanje motivacijskega sistema nagrajevanja. Ker je plačni sistem ter sistem motivacije in nagrajevanja eno najbolj pomembnih področij za vse menedžerje, bomo v Adriatik regiji glede na ugotovitve v omenjeni raziskavi poskusili sistem prilagoditi glede na stanje in potrebe. Sistem motivacije in nagrajevanja naj bi imeli poenoten po vsem svetu, vendar temu ni vedno tako, v precejšnji meri smo vezani na okvirje, ki jih določi principal, kljub temu imamo nekaj maneverskega prostora, znotraj katerega lahko prilagodimo posamezne motivacijske faktorje.

Podatke sem zbrala s spletno anketo, v katero sem vključila vse zaposlene (190) iz vseh osmih držav, združenih v Adriatik regijo (Slovenija, Hrvaška, Srbija, Črna gora, Bosna, Makedonija, Albanija, Kosovo). Motivacijske faktorje sem primerjala med državami in posameznimi sektorji, saj sem tako dobila boljši pregled nad zadovoljstvom zaposlenih glede na obstoječ sistem plač in nagrajevanja ter motivacijsko shemo, ki jo uporabljamo za posamezen segment. Pričakovala sem dober odziv, saj sem zaposlene že na začetku obvestila, da raziskava ni namenjena samo magistrski nalogi, pač pa tudi vzpodbudi vseh

odgovornih k potencialnim izboljšavam. Na anketo je odgovorilo 117 anketirancev, kar predstavlja 61,6 % zaposlenih.

Empirični del naloge je analiza podatkov s pomočjo SPSS-a. Naredila sem pregled osnovnih statistik, analizo univariatnih in bivariatnih spremenljivk. S faktorsko analizo sem preverila vsebinsko veljavnost spremenljivk, s Crombachovim alfa koeficientom pa zanesljivost merskih inštrumentov.

Zaključno poglavje magistrske naloge je Sklep, kjer so povzetki ugotovitev raziskave in predlogi menedžmentu za izboljšanje motivacije zaposlenih.

1 MOTIVACIJA

Izraz motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, kar pomeni premik, korak, akcija (Hodgetts, 1991, str. 129). Motivacija vpliva na delovno vnemo posameznika, na uresničevanje njegovih ciljev in ciljev organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji za spodbujanje posameznikovih aktivnosti v želeno smer. Menedžerji, ki dobro poznajo in razumejo motive zaposlenih, lahko razložijo in predvidijo določene reakcije posameznikov in jih lažje usmerjajo.

Na delovno motivacijo posameznika vplivajo različni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998, str. 162–163) izpostavlja naslednje:

- razlike med posamezniki; ljudje se med seboj razlikujemo po osebnostnih značilnostih, potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, zato nas tudi motivirajo različne stvari, kot na primer nekatere denar, druge bolj varnost ali izziv;
- značilnosti dela, ki omogočajo dobro opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij;
- organizacijska praksa, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Za dobro motiviranje zaposlenih morajo menedžerji upoštevati vse našete dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu.

Definicij motivacije za delo je več, vsem pa je skupno to, da v posamezniku sproži energijo za aktivnost ter usmerja oz. ohranja določeno vedenje (Steers & Porter, 1983, str. 5–8):

1. Osnovna komponenta motivacije je dejstvo, da v posamezniku sproži energijo in ga spodbudi k določeni aktivnosti ter načinu vedenja. Brez motivacije se ljudje ne bi lotevali novih nalog.
2. Druga komponenta motivacije je usmerjenost 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 zadane cilje.
3. Ohranjanje določenega vedenja je tretja komponenta motivacije in pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri raznovrstnih naporih za doseganje ciljev. Močno motivirani ljudje bodo dlje vztrajali kot nemotivirani posamezniki, a hkrati so tudi bolj pripravljeni preizkusiti kaj novega in ne obupajo hitro ob neuspehu.

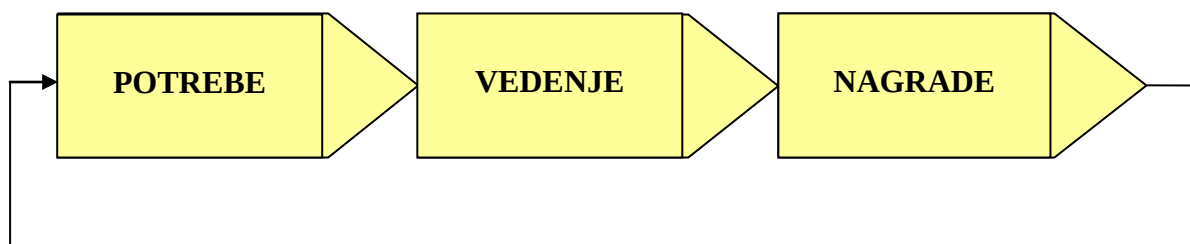
1.1 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije so nazorno predstavljene s preprostim modelom motivacije, sestavljenim iz treh elementov. Glede na element, na katerega se navezujejo, se delijo v tri skupine (Daft & Marcic, 2001, str. 413):

- teorije potreb,
- teorije procesov (usmerjajo vedenje),
- teorije okrepitve (nagrade).

Povezave elementov v osnovnem modelu motivacije prikazuje Slika 1.

Slika 1: Preprost model motivacije



Vir: L. R. Daft in D. Marcic, Understanding management, 2001, str. 411.

1.1.1 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 v tem primeru je osebni interes. Vsaka izmed zgoraj omenjenih skupin vključuje več teorij motivacije. Iz preprostega modela motivacije izhaja, da so potrebe ljudi

izhodiščna točka pri obravnavanju modela motivacije, zato bom tem teorijam dala največ poudarka. Med **teorije potreb** sodijo:

- Teorija A. Maslowa,
- Herzbergova teorija,
- Alderferjeva teorija ali ERG teorija,
- Murrayeva teorija,
- McClellandova teorija.

Ljudje imamo različne vrste potreb, ki se jih dobro zavemo šele, ko niso zadovoljene. Takrat nam notranja spodbuda usmeri delovanje za pridobivanje sredstev za zadovoljitev potrebe, torej delovanje v smeri cilja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 237).

Seveda se potrebe izkazujejo tudi pri zaposlenih. Naloga menedžerjev je, da ugotovijo, katere potrebe posameznik želi zadovoljiti, jih razvrstijo in šele na podlagi tega spoznajo, kaj zaposlenega motivira in kakšni so njegovi interesi na področju dela. Največji motivacijski uspeh je za podjetje takrat, ko zaposleni zadovolji svoje potrebe in hkrati deluje v skladu z željami in cilji organizacije (George & Jones, 1999, str. 191).

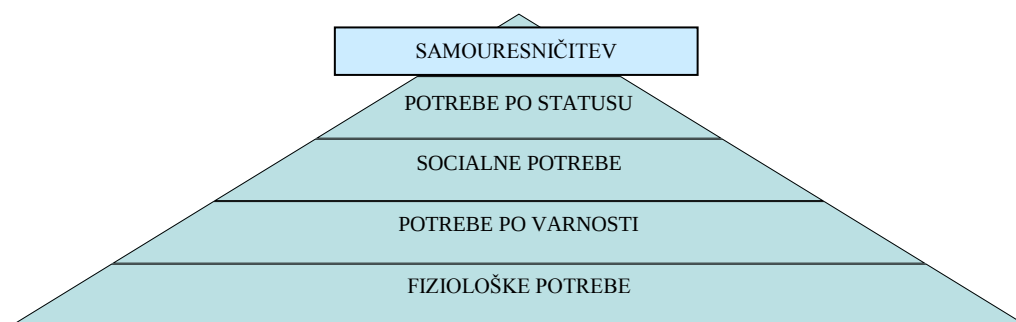
1.1.1.1 Teorija A. Maslowa

Abraham Maslow (1954, str. 63–106) je kot priznani klinični psiholog osnoval motivacijsko hierarhično piramido, v kateri so posameznikove potrebe razporejene glede na njihovo relativno pomembnost in so prikazane v Sliki 2. Razvrstil jih je v pet sklopov:

- fiziološke potrebe; potrebne za preživetje: voda, hrana, počitek, spanje, dihanje;
- potrebe po varnosti; varnost zaposlitve, ustrezni delovni pogoji, finančna stabilnost;
- socialne potrebe po pripadanju in ljubezni; družbene potrebe, navezovanje stikov, prijateljstva, partnerji, družine;
- potrebe po statusu, ugledu; spoštovanje, priznanje, samozaupanje, svoboda, neodvisnost, status, slava, upoštevanje, pomembnost, dostojanstvo;
- potrebe po samouresničevanju; potrebe po smislu življenja, izpolnitvi, razvijanju lastne osebnosti, individualnih sposobnosti in ustvarjalnem delu.

Fiziološke potrebe. Po Maslowu so fiziološke potrebe najmočnejše, zato so najnižje v piramidi. Če posameznik ne more zadovoljiti svojih fizioloških potreb, vse druge izginejo oziroma so potisnjene v ozadje. Osredotočimo se na primer hrane: v primeru lakote, ki lahko ogroža človekovo življenje, posameznik vse svoje kapacitete usmeri k zadovoljitvi te potrebe. Vse svoje aktivnosti usmeri k hrani, vsi drugi nagoni izginejo. Če to pomanjkanje traja dalj časa, lahko posameznik celo spremeni celoten pogled in svoje aktivnosti za prihodnost.

Slika 2: Maslowova hierarhija potreb



Vir: M. R. Steers in W. P. Lyman, *Motivation and Work Behaviour*, (1987), str. 52.

Ko so fiziološke potrebe zadovoljene, izgubijo svoj vpliv v aktivnem določanju posameznikovega vedenja, pojavijo se druge potrebe, ki so po svoji naravi bolj družbene. Fiziološke potrebe ostanejo le kot možnost in se bodo znova pojavile, če ne bodo zadovoljene. Takrat bodo ponovno prevladale organizmu nad drugimi potrebami.

Potrebe po varnosti. Potrebe po varnosti se pojavijo, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Te prav tako pridejo v popolno ospredje in posameznik usmeri vse svoje kapacitete v zadovoljitev potreb po varnosti. Vse ostalo se zdi manj pomembno, tudi fiziološke potrebe, ki so takrat zadovoljene.

V današnjem času v razvitem svetu v glavnem ne občutimo nevarnosti pred divjimi živalmi, ekstremnimi temperaturami, kriminalom, umori, tiranijo in podobnim, vendar imamo vseeno močno razvito potrebo po varnosti, ki se izraža kot želja po stalni zaposlitvi, želja po varčevanju, po različni vrsti zavarovanj in podobno. Delno zadovoljevanje potreb po varnosti zagotavljata tudi religija in filozofija, ki stremita k organiziranju sveta in ljudi.

Socialne potrebe. Socialne potrebe so potrebe po varnosti, ljubezni in naklonjenosti. Te pridejo na površje, če so zadovoljene fiziološke potrebe in potrebe po varnosti ter posameznik pozabi na osnovnejše potrebe in poskuša doseči nov cilj.

Socialne potrebe so osnovne družbene potrebe, ki napeljejo ljudi k navezovanju stikov z drugimi, gradnji odnosov, pogrešanju prijateljev, partnerja in otrok. Maslow (1954, str. 42) pravi, da zadovoljevanje potrebe po ljubezni posameznik izpolnjuje z dajanjem in prejemanjem ljubezni.

Potrebe po statusu. Potrebe po statusu oziroma ugledu imamo vsi ljudje v družbi, saj le-te predstavljajo vrednotenje samega sebe, samospoštovanje, biti spoštovan, spoštovati druge. Te potrebe uvrstimo v dve skupini:

- prva skupina: želja po moči, dosežkih, sposobnosti, neodvisnosti, obvladovanju delovnih nalog, kompetentnosti, samozavesti, svobodi;
- druga skupina: želja po spoštovanju, dobrem slovesu, prestižu, statusu, slavi, imetju, priznanjih, pozornosti, pomembnosti, dostojanstvu.

Če so zadovoljene potrebe po samospoštovanju, se to odraža v samozavesti, moči, sposobnostih, v občutkih koristnosti, zaželenosti, zadostnosti. V nasprotnem primeru se pojavljajo občutki manjvrednosti, šibkosti, nemoči, kar je lahko povod za nezadovoljstvo, malodušje ali pojav raznih kompenzacijskih in nevrotičnih teženj.

Potrebe po samouresničitvi. Ko so zadovoljene vse prej naštetе potrebe, se v posamezniku pojavijo nove. Pojavi se občutek nezadovoljstva, če ne opravlja dela, ki ga izpolnjuje, za katerega je najbolj sposoben. Glasbenik se mora ukvarjati z glasbo, pisatelj mora pisati, slikar mora slikati, če želi doseči svoj notranji mir. Vsak posameznik mora postati, kar lahko postane, biti mora zvest svoji naravi. Razviti mora svoje sposobnosti in potencialne, ki se v njem kažejo zgolj kot možnosti.

Potreba po samouresničitvi se razlikuje od drugih potreb. Posameznik z zadovoljevanjem svojih potreb v nižjih nivojih hierarhije v bistvu odpravlja razlike med dejanskim stanjem in nekim optimalnim stanjem, ki ga določajo vrednosti fizioloških in psiholoških spremenljivk. Ko zadovolji osnovne potrebe, le-te izgubijo motivacijsko funkcijo in ne usmerjajo več posameznikovega vedenja. Potreba po samouresničitvi oziroma potreba po rasti pa v nasprotju z ostalimi potrebami povečuje razlike med dejanskim in želenim ravnotežnim stanjem. Posameznikova rast je vidna v napredku celotne osebnosti in razvijanju različnih potencialov. Razlike med stanjema spodbujajo človeka, da se vedno bolj razvija. Maslow to označi kot najvišje stanje psihološkega zdravja.

1.1.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg (1968, str. 49–75) je raziskoval vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost zaposlenih. Ugotovil je, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Zaključil je, da ni nasprotje nezadovoljstva zadovoljstvu, temveč odsotnost nezadovoljstva ter obratno.

Herzberg tako govori o dveh skupinah potreb:

- prva skupina izvira iz človeških prvinskih nagonov; izogniti se bolečini in priučene potrebe, ki jih pogojujejo osnovne biološke potrebe, kot na primer služiti denar za nakup hrane,

- druga skupina potreb se nanaša na edinstveno človekovo naravo, na osebnostno rast, ki jo posameznik razvija s svojimi dosežki.

Potrebe iz prve skupine izhajajo iz delovnega okolja, potrebe iz druge skupine pa je moč zadovoljiti z vsebino dela, ki omogoča osebnostno rast.

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je Herzberg poimenoval **motivatorji**. To so zanimivo delo, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost, osebnostni razvoj, napredovanje, strokovni razvoj. Vsi omenjeni dejavniki motivirajo posameznika, da poveča vloženi napor in storilnost. Dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo, je poimenoval **higienike**. Takšni dejavniki so kvaliteta nadzora, plača, status, varnost zaposlitve, delovni pogoji, medosebni odnosi, politika podjetja. To so zunanji dejavniki in čeprav je njihova prisotnost zaželena, nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Prisotnost higienikov bolj kot ne vzdržuje raven storilnosti delavcev, njihova odsotnost pa povzroča nezadovoljstvo (Herzberg, 1968; Hersey & Blanchard, 1988, str. 64). Ni torej dovolj, da delavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Da bi jih res motivirali, jim je potrebno priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela.

Herzberg je higienike in motivatorje ločeval tudi po dolžini časovnega obdobja, znotraj katerega neki higienik oziroma motivator usmerja vedenje posameznika. Po njegovi teoriji lahko na primer povišanje plače nekoga zadovolji za 30 dni, po tem obdobju pa ponovno pričakuje povišanje. V nasprotju s higieniki naj bi motivatorji imeli daljše časovno obdobje vpliva na motivacijo za delo zaposlenega, kar je seveda odvisno tudi od vsakega posameznika ter dejavnikov okolja.

Z dvofaktorsko Herzbergovo teorijo se je omajalo prepričanje menedžerjev, da je denar vedno primarni motivator. Ob tem se je spremenil proces motivacije, saj se je povečal interes za oblikovanje dela na način, ki spodbuja notranje zadovoljstvo in notranjo motivacijo s pomočjo obogatitve dela. Vendar pa dvofaktorska teorija ne priznava razlik med posamezniki in pomembnosti nekaterih higienikov, kar je njena slabost.

1.1.1.3 Alderferjeva teorija ali ERG teorija

ERG (Existence, Relatedness, Growth) teorija je dopolnilo Maslowovi in Herzbergerjevi motivacijski teoriji. Alderfer (1972) je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Vključil je pomen frustracije in zadovoljstva ter določil tri skupine temeljnih potreb:

- potrebe po obstoju (eksistencialne potrebe); potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih potreb. Poleg osnovnih potreb, kot so hrana, pijača, obleka, so vključene tudi potrebe po telesni in duševni varnosti.
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi; potrebe po stikih, vzdrževanju medsebojnih odnosov, želja po spoštovanju in uveljavljanju.
- potrebe po osebni rasti; vključuje potrebo po samouresnitvi, osebni rasti in razvoju.

Alderfer je uvedel pojem regresije; ko se posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb na višji stopnji, se osredotoči na zadovoljevanje potreb na nižji stopnji, kjer se poveča zahteva po popolni zadovoljitvi le-teh, saj s tem kompenzira nezmožnost zadovoljevanja višjih potreb. Ljudje se po hierarhični lestvici pomikajo gor in dol, odvisno od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb (Steers & Porter, 1987, str. 45).

Potrebe niso razporejene absolutno hierarhično, saj lahko posameznika hkrati motivirajo potrebe na različnih ravneh. Vse tri skupine potreb se lahko pojavijo istočasno, hkrati se upošteva individualne razlike med posamezniki ter dejstvo, da na prednost zadovoljevanja potreb vplivata tudi različno okolje in posameznikova izobrazba (Treven, 1998, str. 119).

1.1.1.4 Murrayeva teorija motivacije

Murrayeva teorija se od Maslowove razlikuje po večjem številu potreb, ki jih navaja. Te potrebe so (Murray, 1938, str. 10): 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. Potrebe so aktivirane z dogodki in dražljaji iz posameznikovega okolja. Če zunanjih dražljajev ni, ne pride do manifestacije potreb, saj ostanejo neaktivirane ali latentne. Murrayeve potrebe niso hierarhično razporejene, katerakoli potreba se lahko aktivira kadarkoli, ne glede na zadovoljenost drugih potreb. Ravno tako lahko na posameznikovo motiviranost vpliva več potreb hkrati, ki skupaj določajo smer in moč posameznikovega vedenja.

1.1.1.5 McClellandova teorija

McClellandova teorija temelji na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene ali priučene s pomočjo kulturnih dejavnikov, med katere spadajo tudi vpliv televizije, družine in družbe (McClelland & Steel, 1973, str. 56). V ta namen je razvil test, imenovan

Thematic Apperception Test (v nadaljevanju TAT), s katerim je meril individualne potrebe posameznikov. TAT je domišljjski test, ki predstavi posameznika v seriji dvoumnih podob, le-ta pa mora razviti spontano zgodbo za vsako izmed njih. Predvideva se, da bo posameznik projektiral svoje potrebe v zgodbi. Svojo teorijo je McClelland razčlenil na tri bistvene potrebe človeka, ki vplivajo na motivacijo in učinkovitost posameznika na delovnem mestu (Hodgetts, 1991, str. 135-136):

- **potreba po dosežkih** je želja po čim boljšem opravljanju težkih nalog, ki predstavljajo izziv. Po opravljeni nalogi razmišljajo, kako bi jo opravili še bolje, kako bi napredovali (McClelland & Steel, 1973, str. 322). Taki posamezniki si želijo odgovornosti, imajo veliko mero samozaupanja, delujejo v okviru zmernih rizikov. Izredno pomembna je povratna informacija o rezultatih, tudi denarne nagrade jih zanimajo predvsem kot povratna informacija o njihovi uspešnosti in dosežkih. McClelland je ugotovil, da je ta potreba posebno močna pri podjetnikih, ki začenjajo iz nič. Po McClellandu je potreba po dosežkih gonilna sila razvoja svetovnega gospodarstva.
- **potreba po sodelovanju** je potreba po zasnovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi, po reševanju konfliktov. Takšna oseba ima željo po priljubljenosti med ljudmi, poleg tega pa tudi, da se drugi dobro razumejo med seboj in uspešno rešujejo konfliktna situacije (McClelland & Steel, 1973, str. 257–260). Uspešni menedžerji naj bi po McClellandu imeli nizko potrebo po sodelovanju, v skupinah pa, kjer so odnosi zelo tesni, naj bi najbolje uspevali tisti posamezniki, katerih potreba po sodelovanju ni izražena v ekstremih.
- **potreba po moči** je želja po ugledu, po simbolih moči, po nadzoru nad drugimi ljudmi, po uveljavljanju čustvene in vedenjske kontrole oziroma vpliva nad ostalimi. Je primarna potreba menedžerjev. Takšna oseba navadno zaseda položaj vodje, predsednika ... McClelland (1973, str. 306) je potrebo po moči razdelil na dva dela. Prvi del je osebna moč, ki se kaže kot igra ničelne vsote; če nekdo zmaga, drugi izgubi. Takšne osebe so nagnjene k prekomernemu pitju alkohola, igranju na srečo, agresivnosti in posedovanju statusnih simbolov. Drugi obraz moči je družbena moč. Na fantazijski ravni se izraža v uporabi moči v korist drugih; na primer zmaga na volitvah. Takšni posamezniki se pridružujejo večim organizacijam in želijo postati aktivni člani v njih. Če potreba po moči ni popolnoma izpolnjena, se lahko pojavi negativno vedenje (DuBrin, 2002, str. 92-93).

Kritiki te teorije opozarjajo, da nista pojasnjena razlog in želja, zakaj ljudje izražajo željo po doseganju ciljev. Na osnovi te teorije je možno pojasniti delovanje nekaterih oseb z velikimi dosežki, kar posledično izkoristijo menedžerji za razvoj zahtev in motivacije podrejenih. Prav tako niso podani predlogi, kako stimulirati zaposlene.

1.1.2 Motivacijske teorije procesov

Nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij, kot so teorije Maslowa, Herzberga, Alderferja, Murraya in McClellanda, so procesne motivacijske teorije, ki se osredotočajo na problematiko, kaj motivira posameznike pri njihovem vedenju. Procesne motivacijske teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kako se vedenje posameznika kontrolira, vzpodbuja, usmerja, vzdržuje in končuje. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in poskušajo razložiti, kako deluje proces motivacije (Vecchio, 1998, str. 189).

Procesne teorije poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in načina presojanja zaposlenih procesa motivacije. Nanašajo se na posameznikovo zaznavanje okolja in načine, kako to dojemanje razume in si ga razlaga. Zato jih imenujemo tudi kognitivne motivacijske teorije. So bolj uporabne in koristne za raziskovalce ter strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja, saj proces motivacije poskušajo natančno razčleniti.

Med motivacijske **teorije procesov** sodijo:

- teorija pričakovanja,
- teorija cilja,
- teorija enakosti.

1.1.2.1 Teorija pričakovanja

Teorijo pričakovanja je razvil **Victor H. Vroom**, ki pravi, da so se ljudje sposobni odločati, kaj hočejo in da želijo spremeniti svoje vedenje, da bi dosegli svoje cilje (Lipičnik, 1998, str. 171). Rezultat motivacije je pričakovanje, ljudje so zadovoljni, če se pričakovanje uresniči. Posamezniki bodo dobro motivirani, če verjamejo, da bo vložen napor pripeljal do dobro opravljenega dela in dobro opravljeno delo do želenega izida. Moč motivacije je torej odvisna od stopnje pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica (nagrada) in od privlačnosti, ki jo nagrada predstavlja posamezniku (Vroom & Deci, 1992, str. 420).

Vroom je oblikoval modele motivacije, s katerimi je poskušal razložiti posameznikovo motivacijo, za katero so pomembne tri spremenljivke (Lipičnik, 1998, str. 167–168):

- **valenca**, ki pomeni privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost ciljev se lahko spreminja; če gre za nagrade in cilji posameznika privlačijo, ima pozitivno vrednost (do +1,00), če gre za kazni in se posameznik cilju želi izogniti, ima negativno vrednost (do -1,00). Nevtralna vrednost izida nekega

dejanja ima vrednost 0 in posameznik je do takega cilja ravnodušen. Valenca se torej giblje od -1,00 do +1,00.

- **instrumentalnost**, ki predstavlja povezavo med dvema ciljema oziroma med dejanjem in izidom, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bo kasneje lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Zaposleni v podjetju se bodo obnašali in ravnali tako, da bodo poskušali doseči po njihovi subjektivni oceni pozitivne rezultate oziroma prave cilje, kot so večja plača, ugled, napredovanje ...
- **pričakovanje** je pglavitni pojem v Vroomovi teoriji in predstavlja posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Gre za posameznikovo subjektivno oceno možnosti, da bo večji napor pri delu pripeljal do večjega zaslužka. Če obstaja dvom, da ima potrebne sposobnosti za izvedbo določene naloge, verjetno naloge ne bo niti poskusil narediti.

Po Vroomovi teoriji je določen cilj lahko sam po sebi privlačen za posameznika, vendar je njegova prava vrednost odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj pomaga doseči drug, pravi in bolj pomemben cilj (Lipičnik, 1998, str. 168). To pomeni, da zaposlenega lahko pripravimo do dela oziroma večje zavzetosti za delo tako, da poiščemo zvezo med tistim, kar bi on rad in tistim, kar mi zahtevamo od njega. Posameznik sam seveda izbira in se odloča za vedenje v odvisnosti od privlačnosti ciljev in pričakovanja, da ga bo tako vedenje pripeljalo do končnega zelenega cilja. Za motivacijo poskušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem (Vroom & Deci, 1992, str. 426).

1.1.2.2 Teorija cilja

Teorija cilja pravi, da sta človekova motivacija in vedenje povezana tako, da posameznik lažje in bolje dosega cilje, ki si jih postavi sam, izogiba pa se ciljem, ki so zanj pretežki (Lipičnik, 1998, str. 198). Zato je zelo pomembna udeležba delavcev pri postavljanju ciljev, saj jih bodo tako želeli doseči in bodo motivirani za postavljanje ciljev vse višje. Predpostavka teorije pravi, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in cilji. Cilji so nekaj, kar posameznik želi doseči, vrednote pa vzbudijo željo, da je vedenje usklajeno z njimi. **Edwin A. Locke in Gary P. Latham** (1992, str. 199) sta s pomočjo svojih študij o ciljih s stališča teorije cilja prišla do naslednjih spoznanj:

- Jasno in specifično postavljeni cilji bodo imeli veliko večji vpliv na izboljšanje storilnosti posameznikov kot cilji v smislu: »Naredi, kot najbolje znaš«.
- Storilnost narašča proporcionalno z zahtevnostjo cilja. Težje uresničljivi, vendar še vedno dosegljivi cilji, vodijo do boljših rezultatov in večje storilnosti kot cilji, ki so postavljeni prelahko. Seveda pa cilji ne smejo biti preveč zahtevni in nedosegljivi, saj se lahko pojavi frustracija ob nedoseganju cilja in storilnost pade.

- Če želimo, da bodo cilji povečali delavčevo storilnost, jih mora le-ta sprejeti. Zato je zelo pomembno, da zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev. Tako jih lažje sprejmejo in jim sledijo, saj jih smatrajo kot poštene in razumne.
- Cilji so bolj učinkoviti, če se uporabljajo za vrednotenje storilnosti zaposlenih. Če zaposleni vedo, da se bo njihovo delo ocenjevalo glede na to, v kakšni meri bodo dosegli zastavljene cilje, se vpliv ciljev še poveča. Pomembno je določiti tudi skupinske cilje, saj skupinsko delo s skupnim ciljem prav tako poveča produktivnost. Najboljše rezultate daje kombinacija kompatibilnih individualnih in skupinskih ciljev.
- Za pravo motivacijo pri doseganju ciljev je pomembno, da je ocenjevanje doseganja ciljev vezano neposredno na nagrajevanje. Zaposleni morajo dobiti ustrezno nagrado, ki je lahko denar, oprema, čas, pomoč in prav tako svoboda, da jo lahko uporabijo za doseganje ciljev, proti čemur politika podjetja ne sme delovati.

Vsi navedeni elementi teorije ciljev so eno izmed izhodišč za ciljno vodenje (*angl. Management by Objectives*) kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem se poslovni cilji in odgovornost prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 2002, str. 95–96).

1.1.2.3 Teorija enakosti

Teorija enakosti predpostavlja, da bodo ljudje bolj motivirani za svoje delo, če bodo obravnavani enako kot drugi, in jih bo demotiviralo, če ne bo tako (Lipičnik, 1998, str. 198). 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 (Adams, 1992, str. 129). Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kot so jo dali z vloženim naporom. Če se ravnotežje med dajanjem in prejemanjem poruši, si zaposleni ponovno želijo vzpostaviti ravnotežje (Lipičnik, 1998, str. 172). Stopnjo enakosti oz. neenakosti zaposleni neprestano preverjajo, saj primerjajo svoje vloške in prejemke z drugimi zaposlenimi na podobnih delovnih mestih.

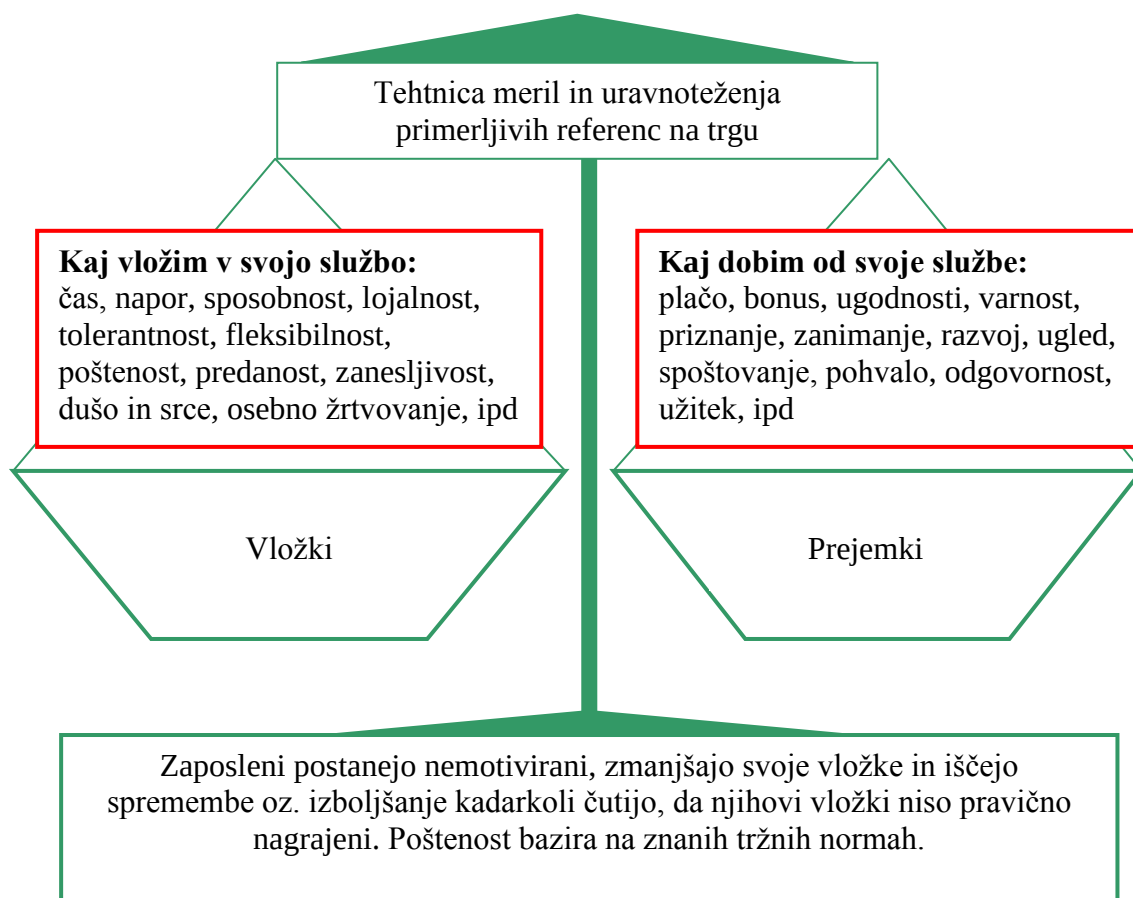
V skupino vložkov spadajo vložen trud, izobrazba, izkušnje, starost, lojalnost podjetju, strokovnost in podobno. Pod prejemke pa vključujemo plačo, ugodnosti, položaj v podjetju, podrejene, neodvisnost, statusne simbole, naziv, dopust, delovne naloge in podobno. Uravnoteženost vložkov in prejemkov, ki so pomembni za zaposlene, prikazuje Slika 3.

Teorija enakosti je v svojem bistvu teorija družbenih primerjav, ker jo posamezniki uporabljajo za primerjavo sebe z drugimi. Zaposleni primerjajo svoje vloške in prejemke z zaposlenimi na sorodnih delovnih mestih, kar je zelo individualna ocena. Adams (1992, str. 130) trdi, da ko posameznik ocenjuje razmerje med svojimi vložki in prejemki z delavci na

sorodnih položajih, bo čutil zadovoljstvo, če bosta njuni razmerji enaki. Če pa bo čutil, da je njegovo razmerje višje od sodelavčevega ali obratno, bo to doživljal kot neenakost in bo čutil nezadovoljstvo. Adamsovo teorijo enakosti prikazuje Slika 3. Reakcije zaposlenih na neenakost so lahko interne ali eksterne in fizične ali psihološke (Adams, 1992, str. 130). Posameznik v takem primeru lahko:

- poskuša zvišati svoje prejemke tako, da zahteva zvišanje plače (eksterna, fizična),
- vpliva na svoje vložke in se manj trudi, torej zmanjša svojo storilnost (interna, fizična),
- zniža prejemke druge osebe, s katero se primerja, tako da nadrejenega prepriča, da mu zniža plačo (eksterna, fizična),
- poveča vložek druge osebe, tako da jo prepriča, da se bolj trudi pri delu (eksterna, fizična),
- spremeni percepcijo celotne situacije, tako da neenakost ni več neopravičena: »jaz zaslužim višjo plačo, ker delam več kot večina sodelavcev« (interna, psihološka),
- zapusti delovno mesto s pomočjo premestitve (eksterna, fizična),
- lahko izbere drugo osebo, s katero se primerja (eksterna, psihološka).

Slika 3: Diagram Adamsove teorije enakosti



Vir: J. S. Adams, Inequity in Social Exchange, 1992, str. 132.

Menedžerji se morajo zavedati, da njihovi zaposleni delajo znotraj večjih družbenih sistemov, v katerih si izberejo več skupin, s katerimi se primerjajo. Primerjajo se tudi s skupinami zunaj podjetja. Nagnjeni so k temu, da spreminjajo primerjalne kriterije, tako da so bolj njim v prid. Izobraženi ljudje lahko pretirano poudarjajo vrednost izobrazbe, delavci z dolgo delovno dobo pa pomembnost senioritete. Veliko ljudi ima močan ego in izjemno visoko mnenje o sebi, zato je nemogoče natančno predvideti, kdaj se bo občutek neenakosti pojavil pri zaposlenih. Pomembno je, da menedžer zbira informacije neposredno od zaposlenih, namesto da vsiljuje svoje percepcije.

1.1.3 Teorija učenja ali Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija učenja ali behavioristična teorija pravi, da vedenje, ki se ga navzamemo iz izkušenj, temelji izključno na moči in slabosti posledic, ki jih doživljamo kot posledico svojega vedenja, kar imenujemo pogojevanje (Lipičnik, 1998, str. 197). Podobno se vedejo tudi živali; ko dobijo kazen za neko opravljeno »delo«, tega praviloma ne storijo več in obratno. Ljudje se torej vedejo ugodno za podjetje, če so za to nagrajeni in se izogibajo dejavnosti, za katere so bili kaznovani (Skinner, 1992, str. 35). To teorijo je v začetku 70-ih let razvil psiholog Skinner in v njej pojasnjuje motivacijske procese in motivacijo kot izbiro vedenja. Okrepitev je dražljaj, ki vpliva na pogostost pojavljanja kakšnega odgovora ali vedenja, kar je prikazano na Sliki 4.

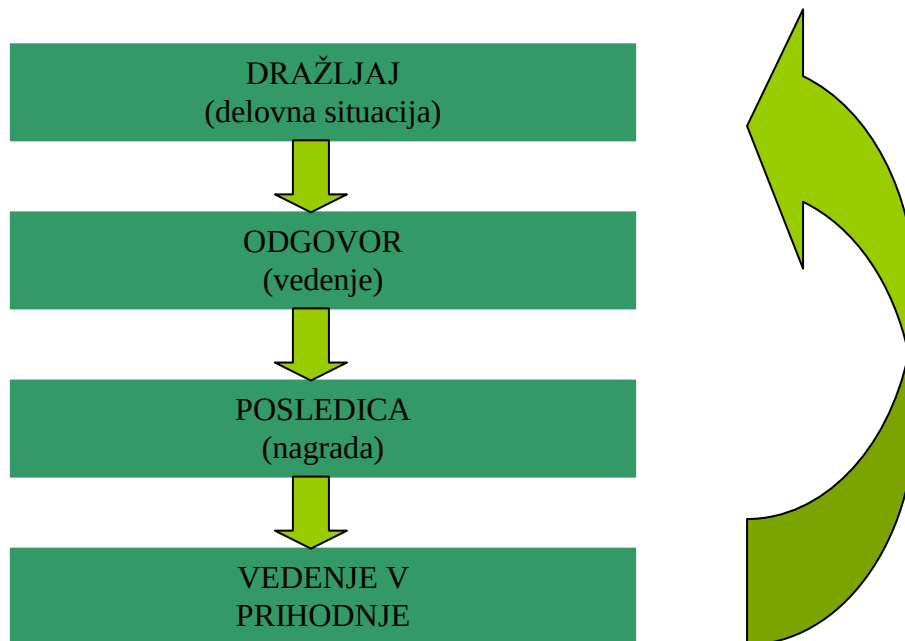
Vedenje, ki se povezuje z negativnimi posledicami, je negativno okrepljeno in verjetnost, da se spet pojavi se zmanjša. Vedenje, ki pa se povezuje z ugodnimi posledicami, je pozitivno okrepljeno in se bo vnaprej pogostejše pojavljalo (Lipičnik, 1998, str. 176).

Pozitivna okrepitev. Pozitivna okrepitev je tehnika, s katero povečamo možnost nastopa želenega vedenja zaposlenih z uporabo pozitivnih posledic za njih. Če želi menedžer pravilno vzpodbuditi pozitivno okrepitev, mora pred tem ugotoviti, katere posledice zaposleni smatrajo za pozitivne. Potencialne pozitivne okrepitve vsebujejo raznovrstne nagrade, kot je plača, napredovanje, imenovanje, zanimivejše delo, ustna pohvala, ipd. (Georges & Jones, 1999, str. 150). Zelo pomembno je, da se menedžer zaveda raznolikosti zaposlenih in program prilagodi njihovim osebnim potrebam, kajti neka okrepitev je za nekoga pozitivna, za drugega pa nima vrednosti ali moči.

Negativna okrepitev. Negativna okrepitev je tehnika, s katero povečamo možnost nastopa želenega vedenja, vendar z uporabo negativnih posledic (kazni). Običajno se negativnim posledicam zaposleni želijo izogniti, zato raje spremenijo svoje vedenje v smeri pričakovanja organizacije. Ravno tako kot pri pozitivnih okrepitvah morajo menedžerji najprej spoznati, kaj so za posameznike negativne posledice (Georges & Jones, 1999, str. 152).

Teorija okrepitve preprosto vzame kot predmet obravnave odnos med obnašanjem in njegovimi posledicami. Želja menedžerja pri tem je, da se ustrezno obnašanje na delovnem mestu ohrani ali ponavlja, neustrezno pa izgine (Daft & Marcic, 2001, str. 420). Pri uporabi pozitivnih ali negativnih okrepitev za doseg želenega vedenja zaposlenih mora menedžer vedno paziti, da je cena za neko želeno vedenje enaka iztržku, ki ga zaposleni pridobi s takim vedenjem. V praksi se večinoma uporablja pozitivna okrepitev, saj ima negativna že sama po sebi nekatere elemente sankcioniranja.

Slika 4: Osnovni vedenjski krog



Vir: B. Lipičnik in D. Mežnar, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 176.

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

1.2 Povzetek motivacijskih teorij

Motivacijske teorije potreb pojasnjujejo vedenje in motivacijo posameznikov z različnih vidikov. Nobena izmed navedenih teorij ne bi mogla sama služiti menedžerjem kot edina osnova za motivacijo zaposlenih. Najbolj izstopa McClellandova teorija, ki poudarja socialno pridobljene potrebe. V praksi menedžerji pogosto uporabljajo Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo in spoznanja. Vsak menedžer, ki želi motivirati zaposlene in izboljšati njihovo učinkovitost, mora uporabljati motivacijske teorije, kar je

povezano z dejstvom, da je motivacija povezana s ciljno usmerjenim vedenjem. Glavni vzrok za različno vedenje zaposlenih je spreminjanje osebnih ciljev in potreb skozi čas, na kar vplivajo socialni, kulturni, delovni in dedni faktorji.

Procesne motivacijske teorije so s stališča upravljanja in vodenja mnogo bolj uporabne kot motivacijske teorije potreb, saj je pri procesnih teorijah poudarek na kontroliranem in usmerjenem delovanju posameznika. Osredotočajo se na dinamičnost posameznega procesa motiviranja in kako ta proces deluje na zaposlenega. Izredno pomembno je, da vključujejo vpliv zavestnega odločanja, misli, pričakovanj in lastnega odločanja zaposlenih na proces motivacije kakor tudi na samo izvajanje nalog in vedenja v različnih situacijah.

2 VRSTE NAGRAD

DeCenzo in 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 oziroma pripadnosti neki skupini. Kategorije se med sabo ne izključujejo, pač pa se prepletajo.

2.1 Notranje in zunanje nagrade

Notranje (intrinzične) nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz samega dela (Daft & Marcic, 2001, str. 410):

- ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja,
- občutek, da je nekaj dosegel,
- občutek, da je del skupine ljudi,
- priložnost za izražanje svoje kreativnosti.

Zunanje (ekstrinzične) nagrade se nahajajo zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno menedžmenta in vključujejo (Daft & Marcic, 2001, str. 410):

- denar,
- napredovanje,
- dodatne ugodnosti pri delu.

Notranja nagrada nastopi takoj kot posledica vloženega napora posameznika, zunanje nagrade pa so kontrolirane in s strani menedžmenta zahtevajo nenehno pozornost in revizijo.

O notranji motivaciji govorimo, kadar posameznikovo vedenje ni posledica zunanjih spodbujevalcev (bodisi materialnih bodisi družbenih), temveč je že sestavni del človeka. Notranjo motivacijo vzpodbuja neka aktivnost, ki je posamezniku sama po sebi zanimiva in zabavna (Ryan & Deci, 2000, str. 55). Taka aktivnost pozitivno vpliva na posameznikovo obnašanje, delovanje in počutje. Eden od možnih načinov vplivanja na notranjo motivacijo zaposlenih je delegiranje takih nalog, da jih bodo notranje motivirale.

Na zunanjo motivacijo vpliva več faktorjev, ki bazirajo na stopnji neodvisnosti oziroma kontrole nadrejenih. Ryan in Deci (2000, str. 237) opisujeta več nivojev motivacije, vključno z nemotivirajočim stanjem. Stopnje motivacije so popolna zunanja kontrola, samokontrola (lastna vrednost), posameznik se identificira s kontrolo (jo sprejme, kot bi bila njegova lastna), integrirana kontrola (usklajena z lastnimi vrednotami). Različne stopnje motivacije usmerja notranja percepcija posameznika, kje je vir kontrole. Bolj kot je vir v domeni posameznika, bolj ga aktivnost zanima in prehaja v notranjo motivacijo.

Notranje nagrade in motivacija. Ibbetson in Witmore (Ibbetson & Witmore, 1977, str. 50) poudarjata, da so ene najbolj učinkovitih nefinančnih nagrad t.i. psihološki motivatorji, ki obsegajo večjo odgovornost za uspešno opravljeno nalogo, samoiniciativnost, dosežke, ponos nad dobro opravljenim delom in priložnost za profesionalno in osebno rast.

Spodbujanje notranjih nagrad in s tem notranje motivacije lahko dosežemo z obogatitvijo dela. To 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 navora, 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. 49–70).

Zunanje nagrade in motivacija. Zunanje in notranje nagrade so lahko med seboj močno povezane. Raziskave 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 zunanje in notranje 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 nagrajujemo z zunanjimi nagradami, bo to lahko vplivalo na njeno doživetje dela in znižalo notranjo nagrado (Cohen, 1992, str. 195). Zunanje nagrade so lahko učinkoviti motivatorji samo, kadar je njihova uporaba povezana z uspešnostjo zaposlenega. Vendar pa se notranje zadovoljstvo takrat zmanjša, saj je

posledica opravljanja dela samega. V tem primeru pride do nadomestitve notranjega stimulansa z zunanjim.

Seveda se v večini primerov zunanje in notranje nagrade ne izključujejo popolnoma, ampak je znan preplet enih in drugih kot pomembnih motivatorjev posameznika. Če bi neposredno plačevanje za uspešno opravljeno delo zmanjšalo notranje zanimanje delavca za delo, potem se menedžerjem ne bi bilo treba ukvarjati s plačami zaposlenih. To bi tudi pomenilo, da bolj kot bi menedžerji uspešno povezovali plače z uspešnostjo, bolj bi se zmanjševala notranja želja po delu. Zunanje nagrade predstavljajo skupaj z notranjimi nagradami pomemben del motivacije in imajo dopolnjujoč vpliv na uspešnost zaposlenih.

2.2 Finančne in nefinančne nagrade

Sistem nagrajevanja v podjetjih pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse posamezne organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov vložek, zmožnosti in pristojnosti. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, politike in strategije, ki vsebuje strukturo in postopke določanja ravni plač, ugodnosti pri delu in drugih oblik nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191). Sistemi nagrajevanja vključujejo finančne in nefinančne nagrade, ki se pogosto kombinirajo, saj samo finančne nagrade pogosto ne vodijo do povečane produktivnosti. Skupinski standardi in socialni pritiski največkrat povzročijo, da zaposleni opravljajo svoje delo precej slabše od njihovega potenciala (Vroom & Deci, 1992, str. 299).

2.2.1 Finančne nagrade

Nagrade, ki izboljšajo finančno stanje posameznika, so lahko neposredne finančne nagrade, kot so plača, bonus, delitev dobička, ali posredne finančne nagrade, kot so plačani dopust, popusti pri nakupih in druge ugodnosti. Finančne nagrade delimo tudi glede na to, ali so vezane neposredno na posameznikovo uspešnost ali mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini oziroma podjetju. Podjetje 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 pri dobičku, nadomestila, dodatek na delovno dobo, plačilo za stopnjo izobrazbe;
- **kriterija uspešnosti;** finančne nagrade, kot so provizije, plačilo po učinku, bonusi za uspešno skupinsko delo.

Meja med obema skupinama finančnih nagrad je pogosto 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 zaposleni, gre za prvo skupino, če pa jo lahko dobi zaposleni samo 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 v strukturi plač oz. finančnih nagrad v podjetju osnovna plača predstavljala le delež celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, ostalo pa se razdeli na:

- plačo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, če to predstavlja večjo uporabno vrednost delavca;
- plačo odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere želi podjetje omiliti naraščanje življenjskih stroškov;
- nagrado za zvestobo delavcem, ki so dalj časa v podjetju (senioriteta);
- nagrado za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah, nadure;
- plačilo za nedelo v času dopusta in praznikov;
- nagrado za učinek in uspešnost, s katero želi delodajalec zaposlenega motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja;
- nagrado za dobiček, ki je prav tako posebna vrsta spodbude in zahvale zaposlenim.

Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz več vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in pomembnosti ter odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja. Vsaka sestavina nadomestila ima namreč svojo vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in motiviranju zaposlenih. Z osnovno plačo in plačo za posebne zmožnosti posameznika motiviramo delavca za napredovanje na delovna mesta, ki zahtevajo več spretnosti, znanja ter odgovornosti. Plačilo za uspešnost motivira posameznika za boljše opravljanje dela, medtem ko programi delitve dobička spodbujajo timsko delo v smeri izboljšanja poslovne uspešnosti podjetja. Nagrada za zvestobo spodbuja lojalnost zaposlenih, saj nagrajuje posameznike glede na dolžino časa, ki so ga preživeli v podjetju.

Plače in predvsem njihov gibljivi del morajo podpirati doseganje določenih ciljev podjetja. Vedno bolj so pomembni t.i. mehki cilji, kot so izboljšanje življenjske ravni zaposlenih, dobri medsebojni odnosi, negovanje pripadnosti, kar lahko prav tako poveča interes delavcev za uspešno poslovanje podjetja.

Koncept plač in nagrajevanja lahko opredelimo zelo široko, saj je za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki lahko odločilno vpliva na konkurenčnost podjetja. Prav tako izvor notranje motivacije zaposlenih in pogosto

nefinančni dejavniki celo bolj vplivajo na prizadevnost zaposlenih kot plača, finančne nagrade in druge ugodnosti (Zupan, 2001, str. 116).

Širše sestavine sistema plač in nagrajevanja, kot jih navajata Zingheim in Schuster (Zupan, 2001, str. 116) so razdeljene na štiri segmente:

- **osebna rast**; vlaganje v ljudi, razvoj in usposabljanje, sistem zagotavljanja uspešnosti, napredovanje na poklicni poti, odnosi zmaga – zmaga med podjetjem in posameznikom,
- **privlačna prihodnost**; vizija in vrednote, uspešnost in razvoj podjetja, podoba in ugled podjetja, deležništvo (*angl. stakeholdership*),
- **plača, nagrade in ugodnosti**; osnovna plača, plačilo po uspešnosti, ugodnosti in posredna plačila, priznanja in praznovanja uspehov,
- **dobro delovno okolje in razmere**; usmerjenost k ljudem, vodenje, odnosi s sodelavci, značilnosti dela, vključenost v dogajanje, zaupanje in privrženost, odprto komuniciranje.

V pogajanju med delavci in delodajalci se večina pozornosti še vedno usmerja na sestavine sistema plač in nagrajevanja v ožjem smislu, to je na plačo ter različne nagrade in ugodnosti, ne pa na druge parametre, čeprav so prav ti lahko pomembnejši pri notranji motivaciji zaposlenih in zato tudi uspešnosti.

2.2.2 Nefinančne nagrade

Henderson (1989, str. 8–12) nefinančne nagrade opredeljuje 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 nefinančnih nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Nagrade razvršča v sedem skupin:

- **Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva** ob opravljenem delu, kar je verjetno najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo podjetje lahko omogoči zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. Tako priznanje povzroči pri zaposlenemu občutek veljave in ponosa, da lahko podjetju nekaj prispeva s svojim delom. Vsaka nagrada naj bi zaposlenemu sporočala: Potrebujemo vas in smo hvaležni za vaš trud.
- **Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti**; delavcem mora biti zagotovljeno varno in prijetno delovno okolje, kjer se bodo dobro počutili. Menedžment mora omogočati posameznikom potreben intelektualni razvoj, ki jim omogoča učinkovitejše opravljanje nalog in zmanjša stres.

- **Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov** s sodelavci. Med poglavitne nagrade, ki jih lahko ponudi delo, je dober odnos in sodelovanje med sodelavci. Menedžment mora s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki jo označujejo sodelovanje, zaupanje, ljubezen, lojalnost. Tako se ustvarijo med zaposlenimi odnosi, ki so potrebni za udejanjanje potenciala vseh zaposlenih.
- **Oblikovanje zahtevnih delovnih mest in nalog** je pomembna nagrada za posameznika, ker naj bi mu omogočila večjo odgovornost pri delu, več svobode, možnost samostojne organizacije svojega dela in vse to prispeva k zadovoljstvu ter motivaciji posameznika pri delu.
- **Ustrezna preskrba z viri** za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro in z zadovoljstvom opravi svoje delo le, če ima na voljo ustrezne vire za izvedbo. Organizacija mora svojim zaposlenim zagotoviti ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje, ki ga potrebujejo za dobro izvedbo nalog.
- **Omogočiti večji nadzor nad delom**, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam. Zaposlene je dobro čim bolj vključiti v procese načrtovanja svojega dela, da na primer sami naredijo načrt za izvedbo svojih delovnih nalog, izberejo kraj izvedbe, delajo s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim osebnim potrebam.
- **Podpora vodstva** je eden najpomembnejših aspektov nefinančnih nagrad po Hendersonu. Večina ljudi namreč želi imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in bi jim nudil ustrezno podporo ter pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju zaposlenim, podporo pa jim lahko nudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo.

2.2.3 Nagrade in motivacija

Maslowova teorija temelji na principu hierarhije potreb. S stališča te teorije je denar predvsem sredstvo, s katerim se zadovoljujejo potrebe nižje v hierarhiji – fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Če so te potrebe slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč.

Herzberg opredeljuje dejavnike, ki lahko povzročajo nezadovoljstvo, če niso izpolnjeni, vendar hkrati ne predstavljajo zadovoljstva, če so prisotni. Prav tako ne motivirajo posameznika, da bi vložil več navora za njihovo doseganje. Te dejavnike Herzberg poimenuje higieniki in med njih uvršča plačo, vendar le njen fiksni del. Osnova mora biti dovolj visoka, da pri posamezniku ne vzbudi nezadovoljstva. Šele, ko je ta pogoj zadovoljen, lahko z variabilnim delom plače motiviramo posameznika.

Teorija pričakovanja pravi, da so denarne nagrade močni motivatorji, vendar morajo biti za ustrezno motiviranost posameznika s pomočjo denarne nagrade zadovoljeni tudi drugi 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 počutiti sposobnega, da bo nalogo lahko izpeljal in nato dobil obljubljeno nagrado (pričakovanje).

Plačilo za uspešnost zato spodbuja posameznikovo prepričanje, da bo uspešnosti sledila nagrada. Posledično se bo motiviranost posameznika povečala, seveda pod pogojem, da mu obljubljena nagrada predstavlja določeno vrednost (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 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 morajo biti jasna 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 razmik med njima naj bi bil čim manjši, nagrade 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, vendar tudi dosegljivi, da bodo zaposleni res motivirani. Višina nagrade mora ustrezati zahtevnosti cilja (Milkovich & Newman, 1996, str. 302).

Mnogo let že potekajo raziskave o pomembnosti denarja kot motivacijskega sredstva, kjer si dve nasprotni strani dokazujeta nizko oz. visoko vrednost denarja kot primarnega motivatorja. Raziskave danes kažejo, da je denar še vedno primarni motivator, pri katerem pa morata biti izpolnjena naslednja pogoja (DuBrin, 2002, str. 101):

- zaposleni mora imeti relativno močno potrebo po denarju, ki mu bo predstavljal spremembo življenjskega sloga ali odrešitev finančnih težav;

- denarna nagrada mora biti odvisna od posameznikove uspešnosti, kar temelji na teoriji okrepitve, saj uspešno opravljena naloga pripelje do denarne nagrade.

Nefinančne nagrade in motivacija. Nefinančne nagrade pokrivajo različne stvari, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost in jih je podjetje sposobno ter pripravljeno ponuditi. Te nagrade ne izboljšajo posameznikovega finančnega stanja, pač pa kakovost dela in časa, ki ga zaposleni preživi v službi. Menedžerji lahko na ta način naredijo zaposlenemu službo bolj privlačno. Pravilo, da je treba nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, kar velja za celoten sistem nagrajevanja, je pri nefinančnih nagradah še bolj pomembno.

3 PREDSTAVITEV FARMACEVTSKEGA PODJETJA SANOFI-AVENTIS

Podjetje Sanofi-Aventis je nastalo s prevzemom nemškega farmacevtskega podjetja Aventis s strani veliko manjšega francoskega farmacevtskega podjetja Sanofi-Synthelabo. Ideja za prevzem je nastala v upravi podjetja Sanofi-Synthelabo in je temeljila na dejstvih, da sta največja delničarja Total in L'Oreal želela prodati svoj delež v podjetju, podjetje je želelo povečati prisotnost na trgih Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA), Japonske in v Evropi, hitro rastoče podjetje je bilo verjetna tarča prevzema s strani anglosaškega podjetja (na primer GlaxoSmithKline, Pfizer). Uprava in nadzorni svet podjetja so ob podpori francoske vlade sklenili, da je prevzem podjetja Aventis nujen za nadaljnjo rast, boljše raziskave in razvoj novih zdravil, veliko število inovativnih zdravil in razpršitev poslovnega tveganja. Novo podjetje Sanofi-Aventis je ob združitvi predstavljalo največje farmacevtsko podjetje v Evropi in tretje na svetu (Sanofi-Synthelabo, 2004).

3.1 Predstavitev podjetja Sanofi-Synthelabo

Leta 1973 je francosko podjetje Elf Aquitaine-Total ustanovilo farmacevtsko podjetje Sanofi s prevzemom Labaz Pharmaceutical in leta 1978 prišlo na trg s prvim zdravilom Ticlid (protitrombotično zdravilo za preprečevanje strjevanja krvi pri rizičnih bolnikih s kardiovaskularnimi obolenji). V začetku leta 1994 je takrat že močno francosko farmacevtsko podjetje Sanofi vstopilo na ameriški trg s prevzemom podjetja Sterling Winthrop, ki je bil del podjetja Eastman Kodak, in od takrat močno krepilo svojo prisotnost tako na ameriškem kot evropskem trgu. Leta 1997 je Sanofi začel s prodajo zdravila Avapro (v Evropi pod imenom Aprovel, zdravilo za zniževanje povišanega krvnega pritiska, ki se uporablja predvsem pri diabetičnih bolnikih, bolnikih z okvarami ledvic oz. za preprečevanje napredovanja ledvične bolezni) in leto kasneje z zdravilom Plavix (novejše protitrombotično zdravilo od Ticlida), ki je do preteka patenta v lanskem letu predstavljalo vodilni produkt tudi kasneje združenega podjetja Sanofi-Aventis.

V začetku leta 1970 je z združitvijo dveh francoskih farmacevtskih podjetij Dausse in Robert&Carriere nastalo podjetje Synthelabo, v katerem je bil L'Oreal 100-odstotni lastnik. V letu 1988 je podjetje Synthelabo dalo na francoski trg dve zdravili Stilnox (prvo zdravilo za zdravljenje kronične nespečnosti) in Xatral (zdravilo za benigno povečanje prostate). V letu 1993 je podjetje prodrlo na ameriški trg z zdravilom Ambien, ki je postalo vodilno zdravilo za zdravljenje nespečnosti.

Ob koncu leta 1998 sta se združili podjetji Sanofi in Synthelabo v skupno podjetje Sanofi-Synthelabo s sedežem v Parizu. V naslednjem letu so se v podjetju odločili, da bodo opustili področje kozmetike, veterine in diagnostiko ter se osredotočili samo na zdravila za humano medicino. Najpomembnejša delničarja novega podjetja sta postala L'Oreal in Total. Do leta 2002 je podjetje močno povečalo prodajo treh najpomembnejših zdravil Stilnox, Plavix in Aprovel ter tako postalo drugo največje farmacevtsko podjetje v Franciji, sedmo v Evropi in dvajseto na svetu. Leta 2003 je podjetje praznovalo trideseto obletnico in dalo na trg zdravili Eloxatin za zdravljenja raka in Arixtra za zdravljenje venske tromboze (Sanofi-Synthelabo d.d., 2004).

V letu 2003 je osnovni kapital podjetja Sanofi-Synthelabo znašal 1.465.696.144 eurov (v nadaljevanju €) in je bil razdeljen na 732.848.072 navadnih imenskih delnic, ki so bile predmet trgovanja na prostem trgu pariške in newyorške borze vrednostnih papirjev (Sanofi-Synthelabo d.d., 2004). Lastniška struktura je bila konec leta 2003 dokaj skoncentrirana in je predstavljena v Tabeli 1. Podjetje Total je kot največji lastnik v obdobju štirih let zmanjšalo delež svojih delnic v podjetju Sanofi-Synthelabo za 11 %, hkrati se je delež delnic v lasti države povečal za 6 %, malih delničarjev pa za 5 %.

Tabela 1: Lastniška struktura v podjetju Sanofi- Synthelabo konec leta 2003

Lastniki	Število delnic	Delež lastništva (%)
Total	178.448.506	24,35
L'Oreal	143.051.944	19,52
Država	49.980.239	6,82
Zaposleni	8.134.614	1,11
Mali delničarji	353.232.771	48,20

Vir: Sanofi- Synthelabo d.d., Letno poročilo podjetja Sanofi-Synthelabo d.d. za leto 2003

Trgovanje z delnicami podjetja Sanofi – Synthelabo je zaživel v letih od 1999, ko je združeno podjetje nastalo, do konca leta 2003, saj se je tečaj delnice v tem obdobju povečal za 44 %. Prodaja zdravil v letu 2003 je v primerjavi s prodajo v letu 2002 narasla za 8,1 %. Konec leta 2003 je podjetje Sanofi – Synthelabo doseglo trinajsto mesto v svetovnem merilu.

3.2 Predstavitev podjetja Aventis

Podjetje Aventis je nastalo konec leta 1999 z združitvijo nemškega farmacevtskega podjetja Hoechst Marion Roussel in francoskega farmacevtskega podjetja Rhone-Poulenc. Delniško podjetje Hoechst je bilo ustanovljeno leta 1880 v mestu Hoechst blizu Frankfurta v Nemčiji. V letu 1883 je začelo z izdelavo prvih farmacevtskih zdravil ter doseglo velike uspehe z analgetikom Antipyrin. V letu 1974 je podjetje Hoechst postalo vodilno farmacevtsko podjetje in leta 1995 prevzelo podjetje Marion laboratories, čigar glavno zdravilo je bilo Cartizem (zdravilo za zniževanje krvnega pritiska, angine pektoris in motenj srčnega ritma). Z združitvijo je nastalo novo podjetje, imenovano Hoechst Marion Roussel, ki je poleg zdravil za humano medicino izdelovalo tudi živalsko prehrano in insekticide v kmetijstvu (Aventis d.d., 2004a).

Začetki podjetja Rhone-Poulenc segajo v leto 1895, ko je podjetje Rhone postalo delniško podjetje Societe Chimique des usines du Rhone (S.C.U.R.). Leta 1928 je prišlo do združitve podjetja Rhone in Poulenc v skupno podjetje Rhone-Poulenc, ki je leta 1943 začelo s proizvodnjo penicilina. Podjetje Rhone-Poulenc je leta 1986 ustanovilo kmetijski oddelek, ki je zaslovel z enim prvih pesticidov, imenovanim Temik. Leta 1994 je podjetje Rhone-Poulenc prevzelo podjetje Connaught Laboratories in tako postalo vodilno podjetje v svetu cepiv.

Dejavnost podjetja Aventis je v letu 2000 obsegala poleg oddelka za humano medicino še oddelek za kmetijstvo in oddelek za živilsko prehrano. V podjetju so se odločili, da se bodo v prihodnje posvetili predvsem humani medicini. Tako so leta 2002 prodali živalsko prehrano ameriškemu podjetju CVC Capital Partners in kmetijstvo nemškemu podjetju Bayer AG (Aventis d.d., 2004a).

Konec leta 2003 je osnovni kapital podjetja Aventis znašal 3.064.758.523 € in je bil razdeljen na 802.292.807 navadnih imenskih delnic, ki so bile predmet trgovanja na trgu pariške in newyorške borze vrednostnih papirjev (Aventis d.d., 2004b).

Lastniška struktura podjetja Aventis je bila mednarodna, kar je razvidno iz Tabele 2 in kaže na že takrat globalno usmeritev podjetja. Največji delež Aventisovih delnic je pripadal Severni Ameriki in Franciji, sledile so Velika Britanija ter Nemčija. Največji posamezni lastnik podjetja Aventis je bil Group Kuwait Petroleum s 13,5 % deležem. Celotni Evropi je pripadalo 53,6 % delnic, medtem ko so zaposleni v podjetju imeli 3,5 % delnic podjetja Aventis.

Tabela 2: Lastniška struktura v podjetju Aventis konec leta 2003

Lastniki	Število delnic	Delež lastništva (%)
Severna Amerika	198.163.853	24,7
Evropa	430.028.945	53,6
- Francija	178.911.296	22,3
- Velika Britanija in Irska	92.263.673	11,5
- Nemčija	62.578.839	7,8
- Ostala Evropa	96.275.137	12,0
Azija	108.309.529	13,5
- Group Kuwait Petroleum	108.309.529	13,5
Ostali del sveta	15.243.563	1,9
Mešano mednarodno lastništvo	50.544.447	6,3
- zaposleni	28.080.248	3,5
- uprava Aventisa	22.464.199	2,8

Vir: Aventis d.d., Letno poročilo podjetja Aventis za leto 2003

Trgovanje z delnicami podjetja Aventis je zaživelo v različnih obdobjih. Od konca leta 1995, ko je nastalo podjetje Hoechst Marion Roussel, pa do konca leta 1998 se je tečaj delnice povišal za 100 %. Od leta 1999, ko je nastalo podjetje Aventis, je tečaj delnice ponovno močno rasel do leta 2001 – za približno 84 %. Sledilo je obdobje velikega padanja delnic med leti 2001 in 2003, ko je Aventis prodal živilsko prehrano in kmetijstvo ter delno zaradi prevelikih pričakovanj od humane medicine, padec delnic je bil za 80 %.

3.3 Združeno podjetje Sanofi-Aventis

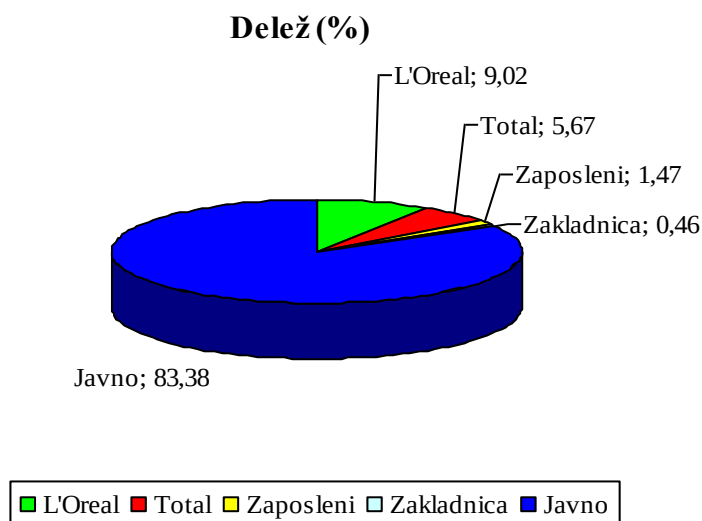
Na dan 30.09.2010 je bil osnovni kapital podjetja Sanofi-Aventis 2.621.824.424 € in je bil razdeljen na 1.310.912.212 delnic (Sanofi-Aventis d.d., 2010). Največja posamezna lastnika sta še vedno L'Oreal in Total, večina delnic (83,38 %) pa je v javnem lastništvu, kar prikazuje Slika 5.

Geografska struktura lastništva je v večini v večjih evropskih državah, več kot ena četrtnina pa pripada delničarjem v Združenih državah Amerike, kar je prikazano na Sliki 6.

Danes je v Sanofi-Aventisu zaposlenih preko 105.000 ljudi v predstavništvih v 100 državah po vsem svetu, zdravila ter cepiva podjetja Sanofi-Aventis so prisotna v 170 državah na vseh celinah. Glavna področja zdravil za humano uporabo, ki jih proizvaja Sanofi-Aventis, so za zdravljenje sladkorne bolezni, srčno-žilnih obolenj, tromboze, onkoloških obolenj, obolenj centralno-živčnega sistema ter interne medicine. Podjetje

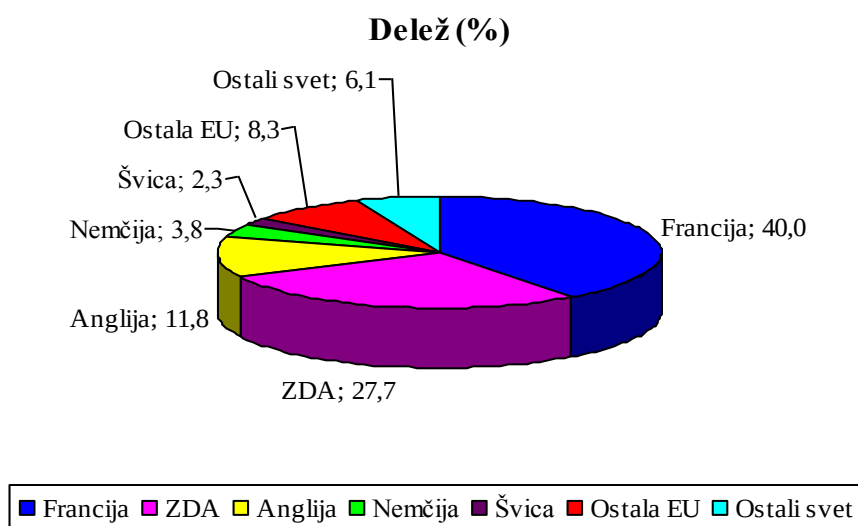
Sanofi-Aventis je vodilno med proizvajalci cepiv, prav tako je eden vodilnih proizvajalcev zdravil in cepiv za živali. Vedno močnejše je prisotno tudi na področju zdravil v prosti prodaji (*Consumer Health Care*, v nadaljevanju *CHC*) in ima strategijo postati vodilno globalno podjetje na področju *CHC*.

Slika 5: Struktura lastništva po lastnikih na dan 30.09.2010



Vir: Sanofi-Aventis d.d., Sanofi-Aventis Shareholding structure, 2010.

Slika 6: Geografsko lastništvo na dan 30.09.2010



Vir: Sanofi-Aventis d.d., Sanofi-Aventis Shareholding structure, 2010.

3.4 Sanofi-Aventis v Sloveniji

Kot začetek podjetja Sanofi-Aventis, d.o.o., v Sloveniji se navaja datum 28.07.1999, ko je bilo ustanovljeno podjetje pod imenom Sanofi-Synthelabo-Lek, d.o.o. Ustanovitelja podjetja sta bila Sanofi-Synthelabo Francija (51 %) ter (49 %) Lek, tovarna farmacevtskih in kemičnih izdelkov, d.d., Ljubljana (v nadaljevanju Lek) na osnovi Pogodbe o skupnem vlaganju.

Dne 03.10.2005 je bila prekinjena pogodba o skupnem vlaganju in s tem je postal 100 % lastnik podjetja Sanofi-Aventis, Francija. Kot posledica združitve na globalnem nivoju in nove strukture podjetja Sanofi-Aventis, d.o.o., se je od 03.10.2005 spremenil tudi način poslovanja. Do 03.10.2005 je podjetje delovalo tako, da je proizvode podjetja Sanofi-Synthelabo prodajalo podjetju Lek, d.d., ki pa je na osnovi pogodbe za podjetje opravljal tudi večino storitev, kot na primer marketing, prodajo, registracije, ipd. Od 3. 10. 2005 naprej pa je podjetje prodajalo kupcem v Sloveniji proizvode obeh podjetij. Za podjetje je storitve marketinga, promocije, regulative, financ in druge storitve opravljal podjetje Aventis Pharma, d.o.o. Za opravljanje teh storitev je bila med podjetjema Sanofi – Aventis, d.o.o., in Aventis Pharma, d.o.o., sklenjena pogodba o zagotavljanju storitev (Sanofi – Aventis, d.o.o., 2010).

Konec leta 2005 je bil 100 odstotni lastnik podjetja Sanofi-Aventis, d.d., 174 avenue de France – 75013 Pariz, Francija. V letu 2006 je bila izvedena tudi pripojitev podjetja Aventis Pharma, d.o.o., k podjetju Sanofi-Aventis, d.o.o. Pripojitev je bila izvedena na osnovi Pogodbe o pripojitvi dne 21.06.2006.

Registrirana dejavnost podjetja v Sloveniji je:

- proizvodnja farmacevtskih preparatov,
- posredništvo, specializirano za prodajo določenih izdelkov,
- trgovina na debelo s farmacevtskimi izdelki,
- trgovina na debelo z drugimi izdelki široke porabe,
- druge poslovne dejavnosti.

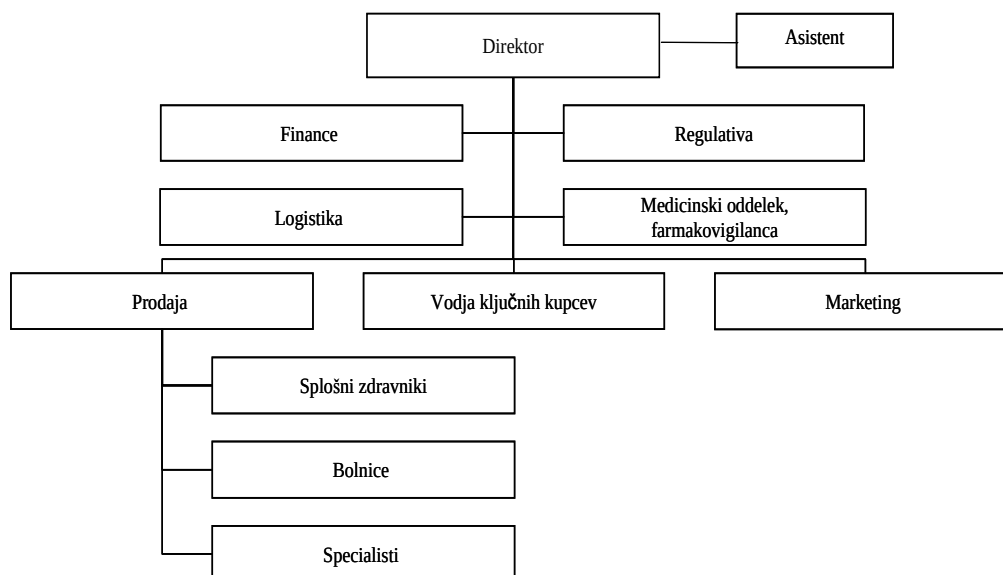
3.5 Organizacija podjetja Sanofi-Aventis

Predstavništva tujih farmacevtskih podjetij, tako inovativnih kot generičnih, na področju Adriatik regije nimajo proizvodnih obratov, temveč so prisotna samo s **prodajno verigo, marketingom** in potrebnimi **podpornimi funkcijami**, ki jih zakonodaja zahteva z Zakonom o zdravilih (Ur.l. RS, št. 45/2008) ter s Pravilnikom o oglaševanju zdravil, (Ur.l. RS, št. 105/08):

- medicinski oddelek, ki skrbi za strokovne informacije in mednarodne študije, pregled strokovne literature in edukacijo vseh zaposlenih;
- oddelek za farmakovigilanco, ki spremlja nova spoznanja o uporabi in stranskih učinkih zdravila, ko je ta že na trgu in poroča v globalni in mednarodni sistem;
- oddelek za zagotavljanje kakovosti, ki spremlja vsako serijo iz tovarne preko vseh vmesnih stopenj do končnega uporabnika, to je bolnika;
- oddelek za logistiko, ki skrbi za naročila, transport in skladiščenje potrebnih količin posameznega zdravila od tovarne preko veletrgoberij v lekarne in bolnice;
- oddelek za regulativo, ki ureja dokumentacijo za registracijo zdravil in vse kasnejše variacije pri posameznih zdravilih;
- oddelek za finance.

Organizacija v slovenskem predstavništvu je predstavljena na Sliki 7. Skupaj nas je zaposlenih 48, od tega ima 12 zaposlenih Adriatik funkcije, ostali pa lokalne. Delo posameznega sektorja se ne razlikuje bistveno od drugih predstavništev v Sloveniji. Organizacije v drugih delih Adriatik regije so organizirane podobno in način dela je enak. Razlike so majhne in predvsem podvržene nekoliko različni zakonodaji, ki v posamezni državi dopušča ali omejuje različne postopke. Vsa predstavništva sledimo enakim internim pravilom, ki so pogosto strožja od državnih zakonodaj.

Slika 7: Organigram



Vir: Sanofi-Aventis d.o.o. Akt o sistematizaciji delovnih mest v podjetju Sanofi-Aventis d.o.o., 2011.

Prodaja zdravil poteka preko veletrgoberij, ki so registrirane za distribucijo zdravil in prodajo na debelo. Naročila iz lekarn in bolnišnic gredo preko veletrgoberij v farmacevtska podjetja, ki potrebne količine naročijo pri svojih matičnih proizvajalcih. Transport poteka

neposredno iz tovarne v veledrogerijo in nato v posamezne lekarne ali bolnice. V Sloveniji so poleg zdravil za humano uporabo podjetja Sanofi-Aventis prisotna tudi cepiva za humano uporabo, zdravil in cepiv za živali pa ni na voljo. Glavna področja so v Sloveniji enaka kot na globalnem nivoju; diabetes, onkologija, srčno-žilna obolenja, zdravljenje tromboz in centralno-živčna obolenja.

Farmacevtski predstavniki, ki obiskujejo zdravnike in farmacevte, posredujejo potrebne informacije o zdravilu, učinkovitosti, pakiranju, odmerjanju in jemanju zdravila, stranskih učinkih, interakcijah med posameznimi zdravili, pravilni uporabi pri pravih bolnikih. Obiski pri zdravnikih so natančno vodeni s strani podjetja, uravnavani so tudi preko zakonodaje. Za posredovanje informacije zdravnikom, medicinskim sestram ali farmacevtom je zahtevana visoka izobrazba biomedicinske smeri, z dokazili o vseh potrebnih treningih o farmakovigilanci, določeni bolezni ter možnih terapevtskih pristopih, posameznem zdravilu in njegovi konkurenci.

Zaposleni v **prodajnem oddelku** so delno stimulirani preko bonusa, ki je odvisen neposredno od realizacije prodaje v primerjavi s planom (Priloga 1). Bonus predstavlja približno 15 % letne plače in ima poleg kvantitativne realizacije tudi kvalitativni del (v višini 20 % celotnega bonusa). Cilji za doseg bonusa so predstavljeni ciklično; en cikel predstavlja štiri mesece, torej imamo tri cikle letno. Za vsak cikel vsi zaposleni v prodaji dobijo določene kvantitativne cilje; to je prodajo v številu enot za vsako zdravilo, ki ga predstavljajo. Prodaja se določi glede na preračunan potencial v vsaki regiji in delež skupnega cilja, ki ga mora doseči podjetje Sanofi-Aventis. Kvalitativni cilji so lahko različni za posameznike, največkrat pa so podobni ali enaki za skupino strokovnih sodelavcev, ki prodajajo iste produkte, vendar v različnih regijah. Ti cilji se razlikujejo od cikla do cikla in se vežejo na dodatne aktivnosti, kot so organizacija in vodenje okroglih miz, predavanj za zdravnike, sestre, farmacevte ali bolnike, začasna pomoč pri aktivnostih drugi skupini in podobno.

Zaposlenim v **podpornih oddelkih**, kot so medicinski oddelek, farmakovigilanca, zagotavljanje kakovosti, regulativa, logistika in finance, se bonus obračunava enkrat letno glede na dosežene rezultate, ki se jih primerja z zastavljenimi cilji (Priloga 2). Ti cilji so pretežno kvalitativni, saj njihovo delo ni vezano neposredno na prodajo. Razen za marketing, kjer je pomemben del ciljev realizacija prodaje, saj so produkti vodje odgovorni za doseg prodaje svojih proizvodov. Zato sem za namen izvedbe magistrske naloge oddelek marketing uvrstila v prodajni sektor, čeprav ima bonus izračunan po modelu za izračun podpornih oddelkov. Realizacija prodaje namreč predstavlja znatnejši del njihovega bonusa (60–70 %), ostalo je kvalitativni del, ki predstavlja dodatne aktivnosti in inovativne pristope pri predstavitvenih procesih.

V raziskavi, ki sem jo opravila med vsemi zaposlenimi v Adriatik regiji, sem poskušala ugotoviti, kakšne so razlike med oddelki, ki imajo za cilje realizacijo planov prodaje (prodajni oddelek in marketing) ter ostalimi oddelki, ki so podporni tema dvema. Prav tako me je zanimalo, ali so razlike vidne med državami pri enakih oddelkih.

4 PREDSTAVITEV FARMACEVTSKE PANOGE

Danes se farmacevtska panoga po tehnološki, inovativni in tržni naravnosti uvršča med vodilne gospodarske panoge in ima pomemben doprinos k razvitosti gospodarstva s svojo močjo in vplivom na globalne, ekonomske in finančne tokove v posameznih državah. Farmacevtska panoga je ena izmed najbolj tehnološko visoko razvitih, hkrati pa tudi s strani vlad ena najbolj kontroliranih in nadzorovanih panog. V razvitih gospodarstvih se je v zadnjih dvajsetih letih močno razvijala tudi farmacija, poraba zdravil je naraščala zaradi staranja prebivalstva, kar je vzpodbujalo povpraševanje in ponudbo novih, pogosto dražjih zdravil (European Commision, 2009, str. 6–8).

Gospodarska kriza je rast v zadnjih dveh letih zelo upočasnila oz. ustavila, na trg prihaja vedno manj novih molekul, raziskave in razvoj v inovativnih podjetjih so zastali zaradi manjših vlaganj. Cene prisotnih zdravil močno padajo v razvitem delu sveta. Rastoči trgi so predvsem v državah v razvoju, to pomeni Srednji in Daljni vzhod, Južna Amerika, Afrika, kjer pa je zaenkrat kupna moč še zelo majhna, prisotnost zdravil omejena in cene nizke. Poleg vlaganj v daljne rastoče trge so glavni trgi, kamor velike farmacevtske multinacionalke še vedno najraje vlagajo, velike porabnice zdravil, kot so, ZDA in Japonska ter večje evropske države – Nemčija, Italija, Francija, Španija, Anglija.

Gospodarska kriza na področju Adriatik regije je različno vplivala na posamezne države, sorazmerno z razvitostjo in zrelostjo farmacevtskih trgov. Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) se je v letih 2009 in 2010 najbolj zmanjšal v Sloveniji (-7,3 % ter +0,8 %) in na Hrvaškem (-5,9 % ter -1,5 %) (Sanofi-Aventis Adriatik, 2011). V ostalih državah je BDP padel manj ali imel minimalno rast. Podatki za Slovenijo, Hrvaško in Srbijo so povzeti po uradnih ekonomskih poročilih, objavljenih na spletnih straneh EconomyWatch. Za Bosno, Makedonijo, Albanijo in Kosovo podatke, ki jih navajamo v letnem poročilu za pregled poslovanja, povzamemo po najboljših predvidevanjih direktorjev predstavništev v omenjenih državah, saj uradnih poročil o gospodarstvu ali farmacevtski panogi ni.

Rast farmacevtskega trga se je prav tako najbolj zmanjšala v Sloveniji (s +7,2 % v letu 2008 na +2,0 % v letu 2010), na Hrvaškem (z 10,3 % v letu 2008 na -1,5 % v letu 2010) ter v Srbiji (s +3,2% v letu 2008 na -3,2% v letu 2010). V ostalih državah je rast farmacevtskega trga ostala enaka ali se celo malo povečevala. Po podatkih direktorjev predstavništev podjetja Sanofi-Aventis v Adriatik regiji se čas od registracije do prihoda

zdravila na trg v Sloveniji in na Hrvaškem podaljšuje zaradi vse zahtevnejših dokazov o učinkovitosti in varnosti zdravila ter usklajevanju cene. V Srbiji ter ostalih državah Adriatik regije se ta čas skrajšuje, saj je registriranih in na trgu prisotnih veliko manj produktov kot v razvitejših državah, kupna moč se izboljšuje in birokracija zmanjšuje. Torej v smislu prihoda novih molekul na tržišča manj razvitih držav gospodarska kriza nima negativnega vpliva.

4.1 Farmacevtski trg v Adriatik regiji

Adriatik regijo v Sanofi-Aventisu predstavljajo naslednje države: Slovenija, Hrvaška, Srbija, Črna gora, Bosna, Makedonija, Albanija in Kosovo. Vseh osem držav ima skupno vodstvo s sedežem v Ljubljani, posamezna predstavništva pa so prisotna v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji in v Bosni. V Črni gori, Makedoniji, Albaniji in na Kosovem so zaposleni samo sodelavci na terenu. Predstavniki iz Črne gore poročajo v Srbijo, iz Makedonije, Albanije in Kosova neposredno Bosni, Bosna in Srbija za vse države skupaj pa poročata Ljubljani.

Farmacevtski trg v Adriatik regiji je precej raznolik in različno razvit, z različno zakonodajo, jeziki, valutami, kulturo in navadami. Večina večjih farmacevtskih multinacionalk je prisotnih v vseh državah, nekatere, predvsem v južnejše dele regije, šele prihajajo.

Sanofi-Aventis je prisoten povsod od združitve leta 2004, razen v Albaniji, kjer je prisoten šele od leta 2007. Na vseh trgih Adriatik regije so vodilna domača farmacevtska podjetja, Krka d.d. (v nadaljevanju Krka) in Lek – član skupine Sandoz (v nadaljevanju Lek) v Sloveniji, Pliva d.d. (v nadaljevanju Pliva) in Belupo d.d. (v nadaljevanju Belupo) na Hrvaškem, Hemofarm – član Stada grupe (v nadaljevanju Hemofarm), Galenika a.d. (v nadaljevanju Galenika) in Zdravlje Actavis (v nadaljevanju Zdravlje) v Srbiji. Krka in Lek sta zelo močna konkurenta tudi v ostalih državah Adriatik regije (Medisim, december 2010):

- na Hrvaškem je Krka 4. in Lek 5. mestu (kot Sandoz),
- V Srbiji je Lek 15. (kot Sandoz), Krka 27.,
- V Bosni nimamo uradnih podatkov, vendar sta Krka in Lek močna konkurenta.

Vsa domača podjetja so generična in neinovativna farmacevtska podjetja. **Inovativni proizvajalci zdravil** so tiste multinacionalke, ki so usmerjene v raziskave in razvoj novih aktivnih učinkovin ter razvijanje novih originalnih zdravil. Novo zdravilno učinkovino in zdravilo, ki to učinkovino vsebuje, proizvajalec patentno zaščiti za 20 let, s čimer pridobi

za to obdobje ekskluzivno pravico do monopolne prodaje in trženja omenjenega zdravila. Običajno od patentne zaščite do registracije in prihoda zdravila na trg mine 8 do 10 let.

Generični proizvajalci zdravil ne odkrivajo novih aktivnih učinkovin, ampak so usmerjeni v proizvodnjo generičnih zdravil, to je zdravil z že znano aktivno učinkovino. Generično zdravilo lahko generični proizvajalci začnejo prodajati šele po prenehanju veljavnosti patentno-pravnega varstva originalnega zdravila na posameznem trgu. Generična zdravila vsebujejo enako aktivno učinkovino kot originalno zdravilo, ustreznost in učinkovitost morajo dokazati z bioekvivalenčno študijo. Od originalnih zdravil se generična razlikujejo po sestavi pomožnih substanc ter kemijskem in tehnološkem postopku izdelave.

Sanofi-Aventis v Adriatik regiji zavzema različna mesta glede na tržni delež v posamezni državi, vedno pa je med prvimi petnajstimi farmacevtskimi podjetji. V svetovnem merilu je Sanofi-Aventis na četrtem mestu, v Sloveniji na desetem, na Hrvaškem na enajstem, v Bosni na osmem in v Srbiji na petem mestu. Za ostale države nimamo uradnih podatkov, zato jih v magistrski nalogi na navajam. Skupna prodaja Sanofi-Aventisa v Adriatik regiji je bila v letu 2010 75 mio €, kar predstavlja 2,9 % tržnega deleža na 2.550 mio € velikem trgu (Medisim, 2010).

Podatke o velikosti trga in posameznega podjetja s celotnim portfolijem spremlja mednarodno podjetje Medisim, ki mesečno osveži svojo bazo. Za Adriatik regijo se tovrstne podatke spremlja v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji. V Bosni in ostalih državah Adriatik regije zaenkrat še ni na voljo obdelanih tržnih podatkov, za spremljanje konkurenčnosti na trgu so narejene simulacije. V magistrski nalogi zato podrobneje predstavljam samo slovenski, hrvaški in srbski trg.

4.2 Konkurenca na farmacevtskem trgu v Adriatik regiji

Farmacevtski trg je v državah Adriatik regije podobno organiziran, predstavila bom slovenski, hrvaški in srbski trg, kjer imamo uradne podatke.

4.2.1 Farmacevtska podjetja na slovenskem trgu

V Sloveniji je registriranih 257 farmacevtskih podjetij. Od kar je leta 2002 Lek prišel v 100% lastništvo švicarskega Novartisa, imamo v Sloveniji samo še eno domače podjetje, Krko, ki je na domačem trgu z daleč največjim tržnim deležem na prvem mestu pred vsemi konkurenti (13,4 % na letni osnovi). Med prvimi petnajstimi podjetji v Sloveniji sta le dve generični, Krka in Lek, ostala podjetja so inovativna farmacevtska podjetja. Prvih 15

podjetij predstavlja 72 % trga v vrednosti (€), kar je prikazano v Tabeli 3 in Sliki 8. V Tabeli 3 je podana tudi rast posameznega podjetja v primerjavi z letom prej.

Tabela 3: Tržni deleži in prodaja v evrih za prvih 15 farmacevtskih podjetij v Sloveniji

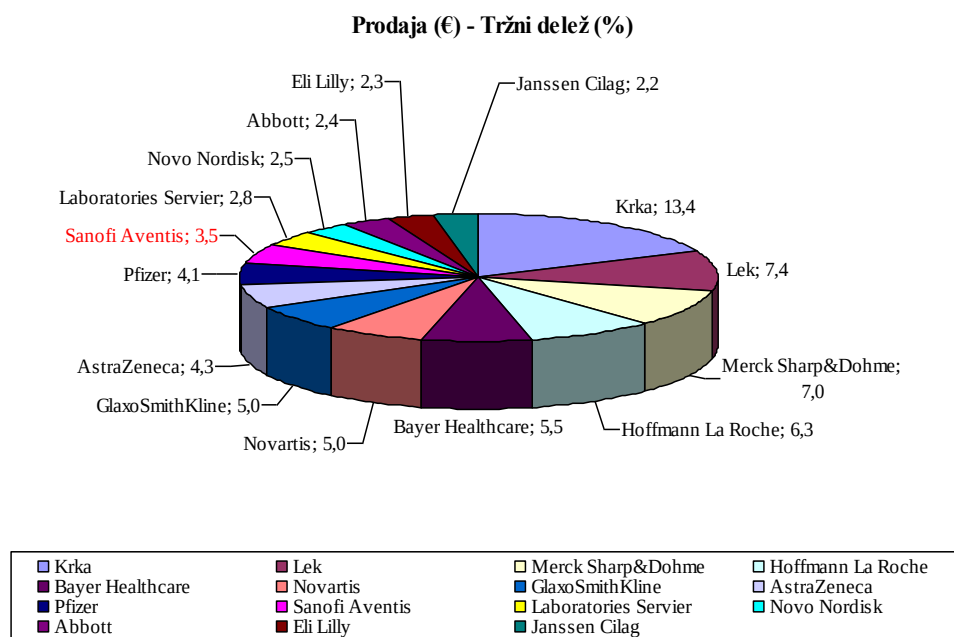
Zaporedna številka	Podjetje	Letna prodaja 2010 (€)	Tržni delež (%)	Letna rast (%)
1	Krka	74.605.017	13,4	1,64
2	Lek	41.283.592	7,4	2,50
3	MSD	38.736.572	7,0	-0,89
4	Hoffmann La Roche	35.114.110	6,3	5,96
5	Bayer Healthcare	30.794.225	5,5	-2,46
6	Novartis	27.685.778	5,0	8,47
7	GlaxoSmithKline	27.530.210	5,0	-0,66
8	AstraZeneca	23.634.115	4,3	-6,35
9	Pfizer	22.791.919	4,1	4,24
10	Sanofi Aventis	19.732.691	3,5	-3,35
11	Laboratories Servier	15.547.955	2,8	11,74
12	Novo Nordisk	14.113.307	2,5	-5,40
13	Abbott	13.060.860	2,4	4,57
14	Eli Lilly	12.777.237	2,3	-7,17
15	Janssen Cilag	12.424.206	2,2	2,09
	prvih 15 skupaj	409.831.794	73,7	1,07
	Trg skupaj	555.669.337	100,0	1,39

Vir: MediSim

Slika 8 prikazuje tržne deleže prvih 15 farmacevtskih podjetij, razvrščenih po prodaji v evrih. Krka in Lek skupaj zavzemata 20,8 % slovenskega trga.

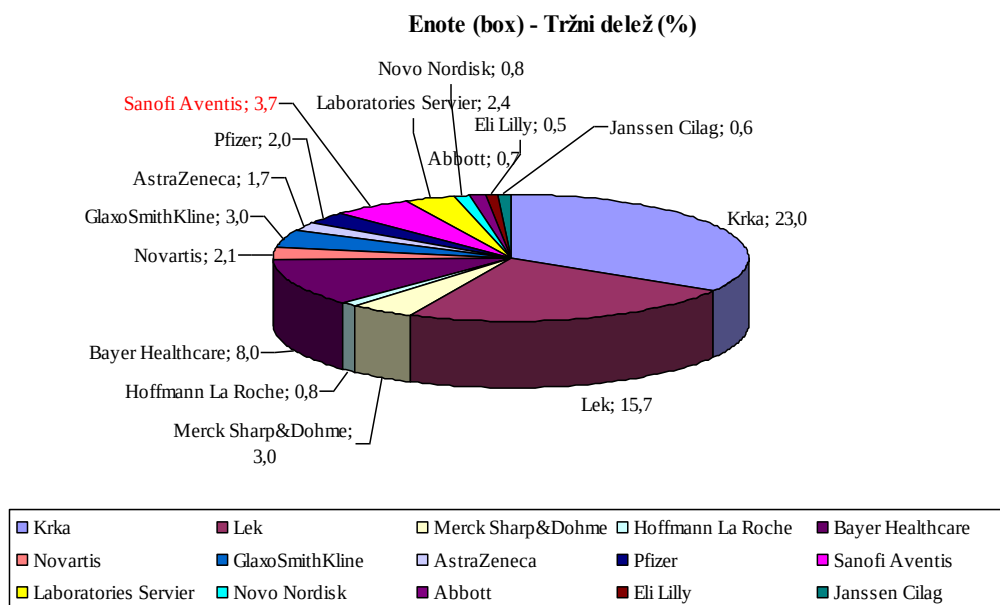
V prodanih enotah (škatlah) prvih 15 podjetij proda 68 % vseh prodanih enot na slovenskem trgu, kar prikazuje Slika 9. Na Sliki 9 so prikazani tržni deleži istih podjetij kot na Sliki 8, vendar po prodanih enotah. Krka in Lek kot generični tovarni zavzemata 38,7 % vsega slovenskega trga v prodanih enotah (enota je škatla zdravila). Iz primerjave tržnih deležev v enotah in vrednosti vidimo, da Krka in Lek prodata velike količine zdravil po relativno nizkih cenah, za razliko od na primer podjetja Hoffmann La Roche, ki v enotah proda le 0,8 % tržnega deleža, kar predstavlja 6,3 % tržnega deleža v evrih. Hoffmann La Roche ima v svoji paleti zdravil predvsem onkološka in biološka zdravila, ki so tarčna zdravila za težke bolezni in so zelo draga.

Slika 8: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po vrednosti v Sloveniji



Vir: MediSim

Slika 9: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po prodanih enotah v Sloveniji



Vir: MediSim

4.2.2 Farmacevtska podjetja na hrvaškem trgu

Na hrvaškem trgu je prisotnih 396 farmacevtskih podjetij. Med prvih 15 sodijo tri domača podjetja; na prvem mestu je Pliva, na drugem Belupo in na petnajstem mestu Jadran galenski laboratorij (v nadaljevanju JGL). Krka je s prodajo na hrvaškem trgu na četrtem mestu, na petem mestu je še peti generični proizvajalec, švicarski Sandoz, lastnik slovenskega Leka; torej je na hrvaškem trgu med prvimi petnajstimi podjetji pet generičnih in deset inovativnih farmacevtskih podjetij. Prvih 15 farmacevtskih podjetij na hrvaškem trgu predstavlja 73 % v vrednosti, od tega domača podjetja Pliva, Belupo in JGL zavzemajo 24,8 % trga, kar je prikazano na Sliki 10 in v Tabeli 4, kjer je podana tudi rast posameznega podjetja v primerjavi z letom prej.

Tabela 4: Tržni deleži in prodaja v evrih za prvih 15 farmacevtskih podjetij na Hrvaškem

Zaporedna številka	Podjetje	Letna prodaja 2010 (€)	Tržni delež (%)	Letna rast (%)
1	Pliva	94.433.575	13,0	-0,08
2	Belupo	67.599.986	9,3	-0,15
3	Hoffmann La Roche	45.845.118	6,3	-12,99
4	Krka	39.903.165	5,5	-0,01
5	Sandoz	31.795.230	4,4	2,13
6	GlaxoSmithKline	30.619.962	4,2	0,62
7	Pfizer	28.784.449	4,0	3,79
8	Novo Nordisk	28.733.310	3,9	6,04
9	Novartis	28.140.784	3,9	8,06
10	MSD	25.052.651	3,5	8,03
11	Sanofi Aventis	23.899.140	3,3	1,82
12	Abbott	23.440.705	3,2	13,08
13	AstraZeneca	23.407.344	3,2	10,56
14	Bayer Healthcare	22.550.756	3,1	2,89
15	Jadran galenski laboratorij	18.404.611	2,5	4,06
	prvih 15 skupaj	532.610.786	73,3	1,37
	Trg skupaj	726.724.458	100,0	3,59

Vir: MediSim

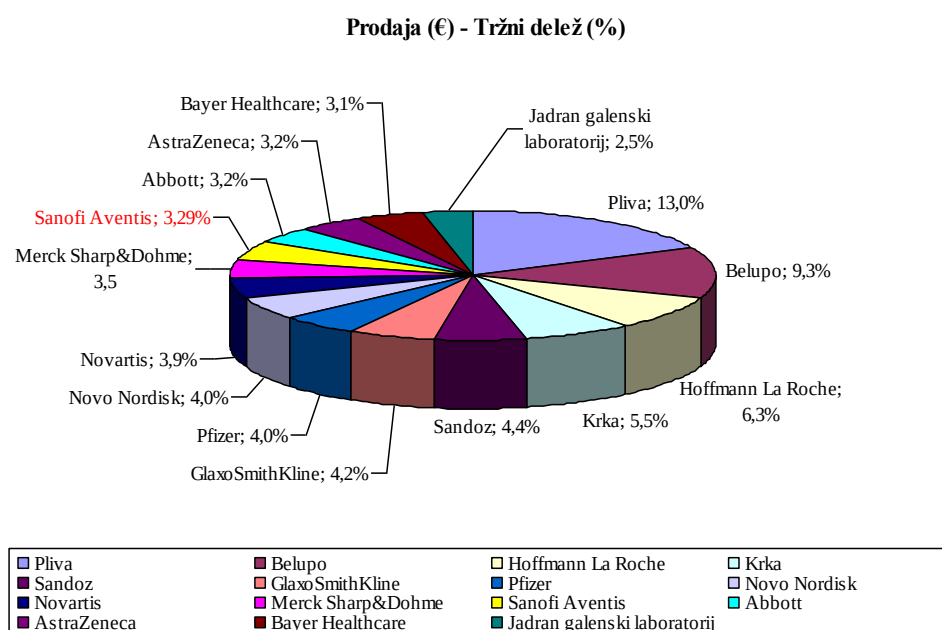
Slika 10 prikazuje tržne deleže prvih 15 farmacevtskih podjetij, razvrščenih po prodaji v evrih na hrvaškem trgu. Domača podjetja predstavljajo skoraj 25 % trga, Krka in Lek v okviru skupine Sandoz skupaj pa približno 10 % hrvaškega trga.

Na Sliki 11 so predstavljeni tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij na Hrvaškem, razporejenih po prodaji v volumnu; torej po prodanih škatlah.

V prodanih enotah (škatlah) prvih 15 podjetij proda kar 81 % vseh prodanih enot na hrvaškem trgu. Na Sliki 11 so prikazani tržni deleži istih podjetij kot na Sliki 10, vendar po prodanih enotah. Pliva, Belupo in JGL skupaj predstavljajo 41 % trga, Krka in Sandoz (Lek) kot tuji generični tovarni zavzemata 13,7 % trga v prodanih enotah, torej večja generična podjetja na hrvaškem trgu predstavljajo kar 55 % prodanih enot.

Enako kot v Sloveniji iz primerjave tržnih deležev v enotah in vrednosti vidimo, da generična podjetja prodajajo velike količine zdravil po relativno nizkih cenah, onkološko in biološko usmerjena podjetja pa majhne količine zdravil po visokih cenah. Podjetje Hoffmann La Roche v enotah na Hrvaškem proda le 0,7 % tržnega deleža, kar predstavlja 6,3 % tržnega deleža v evrih.

Slika 10: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po vrednosti na Hrvaškem

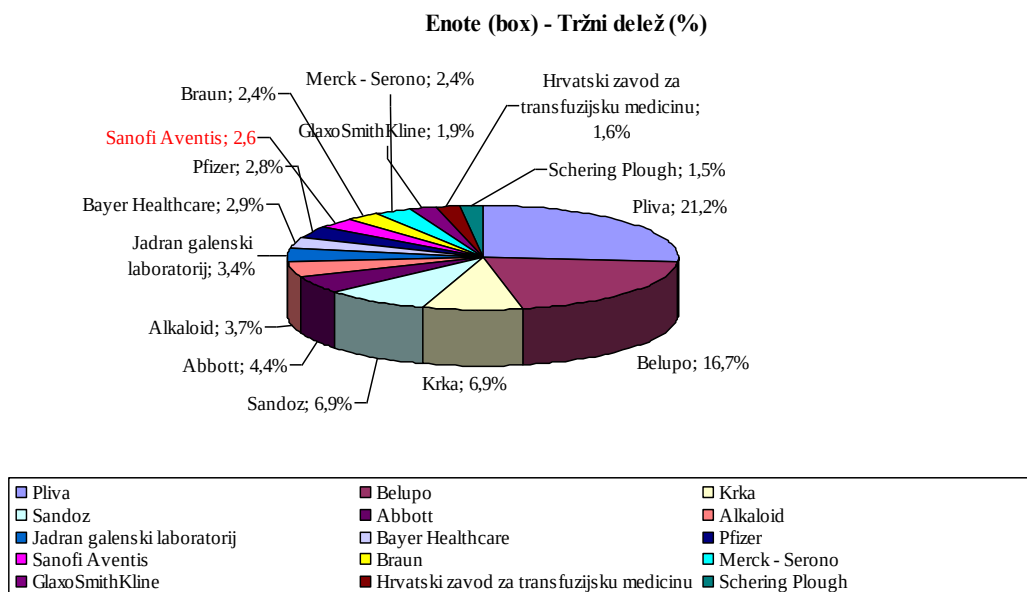


Vir: MediSim

4.2.3 Farmacevtska podjetja na srbskem trgu

Na srbskem trgu je prisotnih 168 farmacevtskih podjetij. Na prvih treh mestih so domača podjetja; Hemofarm, Galenika in Zdravlje, ki skupaj predstavljajo 35 % trga v vrednosti. Krka je s prodajo na srbskem trgu šele na sedemindvajsetem mestu. Med prvimi petnajstimi podjetji sta poleg domačih treh še dva generična proizvajalca, na dvanajstem mestu makedonski Alkaloid in na petnajstem mestu švicarski Sandoz (Lek). Na srbskem

Slika 11: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po prodanih enotah na Hrvaškem



Vir: MediSim

trgu je torej med prvimi petnajstimi podjetji pet generičnih in deset inovativnih farmacevtskih podjetij, Sanofi – Aventis je na petem mestu, kar je najvišje v Adriatik regiji. Prvih 15 farmacevtskih podjetij na srbskem trgu predstavlja 74 % v vrednosti. Na Sliki 12 in v Tabeli 5 je prikazana razporeditev prvih petnajstih farmacevtskih podjetij na srbskem trgu po vrednosti, v tabeli je vidna tudi rast posameznega podjetja glede na preteklo leto.

Tabela 5: Tržni deleži in prodaja v evrih za prvih 15 farmacevtskih podjetij v Srbiji

Zaporedna številka	Podjetje	Letna prodaja 2010 (€)	Tržni delež (%)	Letna rast (%)
1	Hemofarm	81.990.185	18,6	-10,42
2	Galenika	49.658.586	11,3	-0,92
3	Zdravlje	25.869.478	5,9	4,49
4	Pfizer	21.750.793	4,9	0,17
5	Sanofi-Aventis	21.038.900	4,8	2,32
6	Novo Nordisk	21.019.127	4,7	0,62
7	Glaxosmithkline	18.755.561	4,3	-2,81
8	Novartis	13.320.330	3,0	-31,70
9	Bayer healthcare	13.109.628	3,0	2,61
10	MSD	11.809.519	2,7	-8,61

se nadaljuje

nadaljevanje

Zaporedna številka	Podjetje	Letna prodaja 2010 (€)	Tržni delež (%)	Letna rast (%)
11	Boehringer Ingelheim	10.887.124	2,5	11,76
12	Alkaloid	10.701.843	2,4	-3,53
13	Pharmaswiss	9.445.933	2,1	33,53
14	Janssen Cilag	7.969.868	1,8	-2,02
15	Sandoz	7.796.049	1,8	59,65
	prvih 15 skupaj	325.122.923	73,7	-2,95
	Trg skupaj	441.357.088	100,0	-4,34

Vir: MediSim

V prodanih enotah (škatlah) prvih 15 podjetij proda kar 84 % vseh prodanih enot na srbskem trgu. S primerjavo slovenskega, hrvaškega in srbskega trga lahko ugotovimo, da so zdravila v Sloveniji v povprečju dražja kot na Hrvaškem in v Srbiji, saj prvih petnajst podjetij na vseh treh trgih v vrednosti predstavlja primerljiv delež trga (72 %, 73 % in 74 %), v volumnu pa za Slovenijo to pomeni 68 % enot, za Hrvaško 81 % enot in za Srbijo 84 % enot. Slovenija je referenčna država za oblikovanje cen za Hrvaško in Srbijo. Dejstvo je tudi, da novejša inovativna zdravila, ki so praviloma dražja, na hrvaški in srbski trg pridejo z zamikom leta ali dveh po prisotnosti na slovenskem trgu.

Na Sliki 13 so prikazani tržni deleži po prodanih enotah prvih petnajstih podjetij. Hemofarm, Galenika in Zdravlje skupaj predstavljajo 60,7 % trga, tuja generična podjetja še nadaljnjih 12 % trga v prodanih enotah, torej večja generična podjetja na srbskem trgu predstavljajo celo 73 % prodanih enot, kar je največ v Adriatik regiji.

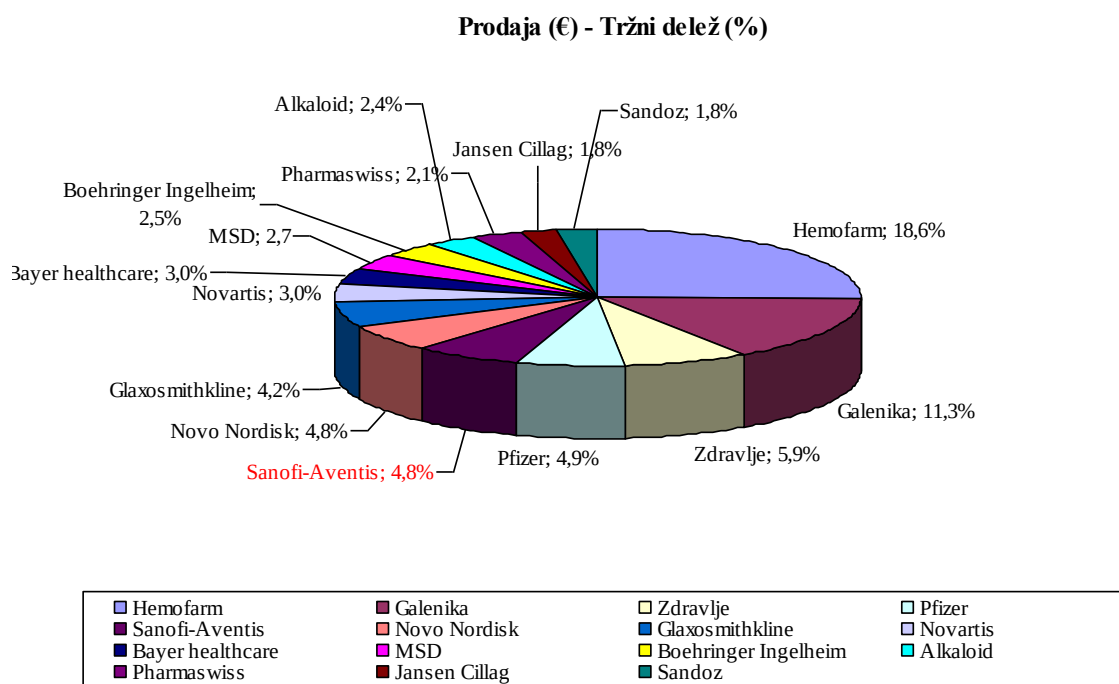
Še bolj kot v Sloveniji in na Hrvaškem vidimo iz primerjave tržnih deležev v enotah in vrednosti razlike v Srbiji, kjer generična podjetja prodajajo velike količine zdravil po nizkih cenah, inovativna podjetja pa manjše količine zdravil po višjih cenah. Podjetje Hoffmann La Roche v uradnih podatkih MediSim ni naveden, ker ne poroča prodaje in ga torej ne morem uporabiti za primerjavo kot v Sloveniji in na Hrvaškem.

S primerjavo podatkov v treh državah, kjer lahko sledimo uradno vodenim podatkom (Medisim), lahko ugotovimo, da je najmanj podjetij registriranih v Srbiji (168), sledi Slovenija z 257 farmacevtskimi podjetji, največ jih je na Hrvaškem – 396. Prvih petnajst podjetij na vseh treh trgih predstavlja približno tri četrtine celotnega farmacevtskega trga v državi, merjeno v vrednosti (€). Če primerjamo prvih petnajst podjetij po enotah, le-ta v

Sloveniji predstavljajo 68 % tržnega deleža, na Hrvaškem 81 %, v Srbiji pa kar 84 % tržnega deleža.

Znotraj prvih petnajstih podjetij sta v Sloveniji le dve generični podjetji, na Hrvaškem in v Srbiji jih je pet, od tega po tri domača in dve tuji. Skupni tržni delež generičnih podjetij med prvimi petnajstimi podjetji v vrednosti je v Sloveniji 21 %, na Hrvaškem 35 %, v Srbiji 40 %. V enotah so ti tržni deleži naslednji: v Sloveniji 39 %, na Hrvaškem 65 % in v Srbiji 73 %.

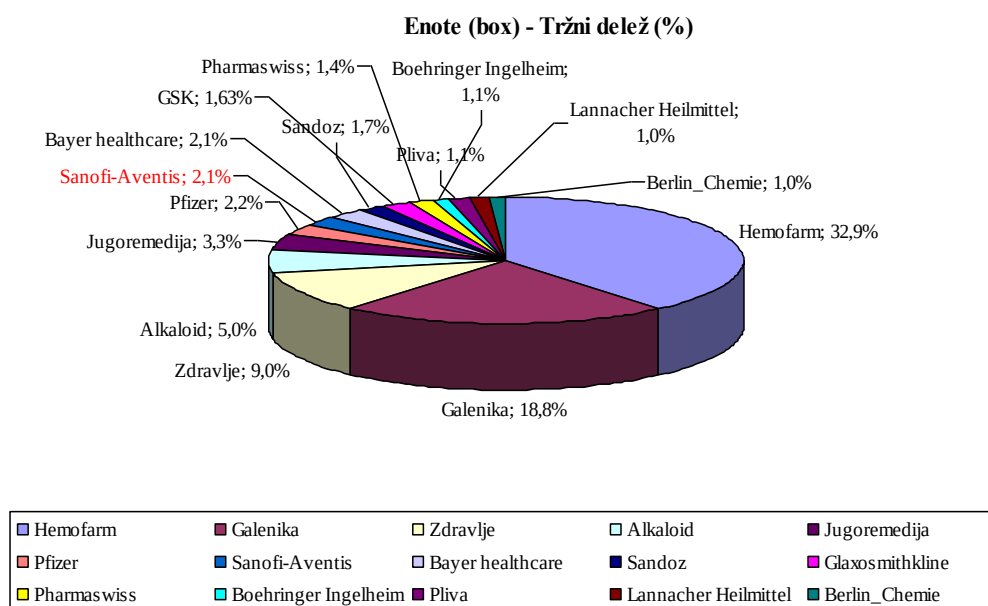
Slika 12: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po vrednosti v Srbiji



Vir: MediSim

Iz vsega povzetega vidimo, da je največji del trga v vseh državah razdeljen med prvih petnajst farmacevtskih podjetij. Manj razvit kot je trg, več je prisotnih generičnih podjetij, ki imajo cenejša zdravila v primerjavi z inovatorskimi podjetji, pa tudi z generičnimi podjetji na razvitejših trgih. V Sloveniji in na zahodnoevropskih trgih se delež generičnih podjetij in produktov povečuje tako v enotah kot v relativni vrednosti. To je predvsem zaradi padca večine patentov v zadnjih nekaj letih, s tem so se pojavile večje možnosti za generične molekule in zniževanje cen originatorskih zdravil.

Slika 13: Tržni deleži prvih 15 farmacevtskih podjetij po prodanih enotah v Srbiji



Vir: MediSim

5 RAZISKAVA MOTIVACIJE MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU SANOFI-AVENTIS V ADRIATIK REGIJI

Do leta 2009 je podjetje Sanofi-Aventis imelo samostojna predstavništva v državah Slovenija, Hrvaška ter Srbija, predstavništvo v Bosni pa je upravljalo tudi predstavništva v Makedoniji, Albaniji in na Kosovem. V začetku leta 2009 se je celotna regija povezala v skupino MCO Adriatik (*Multi countries organization Adriatik*), ki ima od takrat eno vodstvo in nekatere skupne funkcije, kot so finance, medicinska podpora in marketing za večje produkte. V dveh letih skupnega delovanja so se počasi prilagodili tudi procesi in po prvih mesecih negotovosti ter sprememb smo danes utečen tim, kjer vsak deluje na večjih področjih in je matrična organizacija postala del vsakdana. Z raziskavo med zaposlenimi sem želela ugotoviti, kaj so glavni motivacijski dejavniki, na katere kot del vodstva lahko vplivam, da bi, v sicer relativno težkih časih, zaposleni dobro in produktivno delali ter tako dosegali čim boljše rezultate.

5.1 Namen raziskave in hipoteze

Z raziskavo v empiričnem delu magistrske naloge sem želela ugotoviti, kaj so motivacijski elementi zaposlenih v podjetju Sanofi-Aventis v Adriatik regiji. Zanimalo me je, kaj je tisto, kar določeno skupino zaposlenih spodbudi, da so maksimalno aktivni in zagotavljajo dobre rezultate. Predvsem sem se spraševala, če obstaja kakšna razlika med prodajnim in

podpornim sektorjem ter ali so razlike med bolj in manj razvitimi državami v Adriatik regiji v podjetju Sanofi-Aventis. V Adriatik regiji se želimo bolj individualno in diferencirano posvetiti motivaciji posameznikov in bomo na osnovi ugotovitev te raziskave poskušali prilagoditi tisti del stimulacij, kjer nismo absolutno vezani na predpise globalnega podjetja.

V teoretičnem delu magistrske naloge je predstavljenih nekaj teorij s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, na osnovi katerih sem zastavila hipoteze, ki so navedene na začetku tega poglavja takoj pod Uvodom. Nadaljnje je predstavljena metodologija zbiranja podatkov ter način obdelave podatkov. V naslednjem poglavju sledi predstavitev rezultatov in preverjanje zastavljenih hipotez, na koncu pa še ugotovitve na osnovi raziskave in predlogi za naprej.

Hipoteza 1: Obstoječi sistem plačil in nagrad je oblikovan tako, da predstavlja pomembnejši motivacijski faktor za prodajni sektor kot za podporni sektor.

Prodajni sektor v podjetju Sanofi-Aventis ima bonus shemo urejeno drugače kot podporni sektor (Priloga 1 in Priloga 2). Bonus se prodajnemu sektorju obračunava trikrat na leto po zaključenem ciklu, ki predstavlja štirimesečno obdobje. Ob posebnih marketinških aktivnostih se dodatni bonus obračuna tudi izven obstoječih ciklov, če je tako dogovorjeno vnaprej. Podporni sektor dobi bonus enkrat na leto, saj so cilji drugače zastavljeni in temeljijo na letni osnovi. Ker se s prodajnim sektorjem večkrat v letu komunicira bonus in se jih sproti spodbuja, da bi ga dosegli ali čim bolj presegli, predvidevam, da je finančni del stimulacije bolj pomemben motivacijski faktor prodajnemu kot podpornemu sektorju.

Hipoteza 2: Finančni motivatorji (plača in denarne nagrade) so pomembnejši motivacijski faktor zaposlenim na istem nivoju v manj razvitih državah kot zaposlenim v bolj razvitih državah.

Višina zaslužka in denarne nagrade naj bi po Maslowovi in Herzbergovi teoriji upadala kot motivacijski faktor, ko so osnovne potrebe zadovoljene. V Adriatik regiji se razvitost in standard posameznih držav precej razlikujeta med seboj. Regijo sem razdelila na dva nivoja glede na obstoječo primerljivost razvoja in zakonodaje; na višje razviti Slovenijo in Hrvaško, ter manj razvite Srbijo, Bosno, Makedonijo, Albanijo in Kosovo (v nadaljevanju BMAK). Preveriti želim, če so finančne nagrade ne glede na nivo osnovne plače večji motivator v manj razvitih državah kot v bolj razvitih državah Adriatik regije.

Hipoteza 3: Bolj razvite države (kot sta Slovenija in Hrvaška) imajo enake motivacijske faktorje drugače ovrednotene kot manj razvite (kot sta Srbija in Bosna).

Glede na razdelitev držav želim preveriti, če so nefinančne nagrade v bolj razviti Sloveniji in Hrvaški primerljive in ocenjene enako visoko ali obstajajo razlike. Enako primerjavo bom naredila za manj razvite države, ali obstajajo enake nefinančne nagrade in enako vrednotenje le-teh v Srbiji ter BMAK. Zanima me tudi, kako lahko primerjamo motivacijske faktorje v bolj razvitih državah z motivacijskimi faktorji v manj razvitih državah.

Hipoteza 4: Večina zaposlenih v podjetju Sanofi-Aventis je zadovoljna s trenutno višino nagrajevanja za vzpodbude k dodatno vloženemu trudu pri delu.

Finančna nagrada, ki je manjša od 5 %, ni dovolj motivirajoča za posameznike, da bi bili pripravljeni vložiti dodaten napor za izvedbo svojega dela. Preveriti želim, ali je višina bonusa v podjetju Sanofi-Aventis zadovoljiva oziroma ali zaposleni pričakujejo več, da bi bili pripravljeni vložiti dodaten trud.

Hipoteza 5: Vpliv gospodarske krize je na podlagi ocenjenega vpliva na pomembnost posameznih dejavnikov bolj opazen v razvitih državah (kot sta Slovenija in Hrvaška) kot v manj razvitih (kot sta Srbija in BMAK).

V Srbiji ter BMAK gospodarske krize ne čutijo enako, kot jo zaznamo v Sloveniji ter na Hrvaškem. Dejstvo, da so bile Srbija ter države BMAK dalj časa v vojni in so se kasneje začele ponovno gospodarsko razvijati, ima popolnoma drug vpogled in stopnjo, na kateri so danes. Na farmacevtskem trgu Srbije in BMAK se nekatera tuja predstavništva šele registrirajo, ko Sloveniji grozi, da se bodo zaradi velikih padcev cen ter drage delovne sile in storitev multinacionalke začele umikati. V Srbiji ter BMAK trg in prodaja Sanofi-Aventisa rasteta, v Sloveniji je trg relativno stabilen, prodaja Sanofi-Aventisa pada, na Hrvaškem trg malo raste, prodaja Sanofi-Aventisa raste enakomerno s trgom, vendar veliko manj kot v Srbiji ali BMAK.

Med nefinančnimi nagradami želim izločiti tri najpomembnejše, ki bi jih kasneje lahko vključili v bonus sheme na Adriatik nivoju. Predvidevam, da se bodo te nagrade bolj razlikovale v prodajnih in podpornih sektorjih kot po državah.

5.2 Metodologija

S kvantitativno metodo sem poskušala dognati pomembnost in vpliv različnih dejavnikov na motivacijo za delo v farmacevtskem podjetju Sanofi-Aventis v državah Adriatik regije (Sloveniji, Hrvaški, Srbiji, Bosni in Hercegovini, Makedoniji ter Albaniji in Kosovu). Podatke sem zbirala s spletno anketo, ki sem jo sestavila na podlagi pregleda domače in tuje literature s področja ravnanja s človeškimi viri ter s pomočjo vprašalnikov, ki so bili že

večkrat uporabljeni za podobne raziskave. Anketa je bila izvedena v angleškem jeziku, da bi se izognili večim prevodom in ob tem možnim napakam.

Empirični del naloge je analiza podatkov s pomočjo SPSS-a for Windows. Naredila sem pregled osnovnih statistik, analizo univariatnih in bivariatnih spremenljivk. S faktorsko analizo sem preverila vsebinsko veljavnost spremenljivk, s Crombachovim alfa koeficientom pa zanesljivost merskih inštrumentov.

5.2.1 Sestava in struktura vprašalnika

Vprašalnik (Priloga 3) obsega 17 vprašanj. Večina vprašanj je zaprtega tipa, kjer so anketiranci obkrožili enega od navedenih odgovorov. Pri vprašanjih 11 in 12, ki sta bila odprtega tipa, so anketiranci morali napisati, katere denarne in nedenarne nagrade bi predlagali za dodatno spodbudo zaposlenim ter kaj bi za isti namen spremenili pri obstoječem sistemu nagrajevanja. Predloge bomo pregledali na nivoju Adriatik menedžmenta in videli, kaj od predlaganega lahko uporabimo za motivacijo.

Vprašalnik je bil sestavljen na podlagi že izvedene raziskave v magistrski nalogi »Nagrade in motivacija zaposlenih« (Florjanič, 2004). Vprašalnik je vsebinsko sestavljen iz štirih delov. Demografska vprašanja, kjer so anketiranci navedli spol, čas zaposlenosti v podjetju, skupno delovno dobo in plačni razred, sem uvrstila na konec vprašalnika. V prvem sklopu so anketiranci navedli le, iz katere države prihajajo, v katerega od dveh segmentov (prodajni ali podporni) sodijo in kje so po hierarhični lestvici glede na General menedžerja Adriatik.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na pomembnost dejavnikov dela in vzpodbudnost nagrad. Anketiranci so pri vprašanju 4 našete dejavnike dela ocenili z oceno od 1 (nepomemben) do 5 (zelo pomemben) ter hkrati izbrali tri, ki so zanje najpomembnejši. Na podoben način so anketiranci pri vprašanju 5 ocenjevali, kako vzpodbudne so za njih navedene nagrade in izmed naštetih izbrali tri, ki so za njih najpomembnejše.

V tretjem sklopu vprašanj sem preverjala, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki dela. Pri 6. vprašanju sem preverjala zadovoljstvo s posameznimi dejavniki. Anketiranci so ocenjevali navedene dejavnike podobno kot v prejšnjem sklopu z ocenami od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Pri nadaljnjih vprašanjih so anketiranci navedli, kakšna bi morala biti višina nagrade (v odstotkih osnovne plače), da bi vložili dodaten trud, kako vidijo obstoječe nagrade v podjetju Sanofi-Aventis v primerjavi z drugimi zaposlenimi v podjetju ter v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi. Pri 10. vprašanju so se anketiranci opredelili, ali se strinjajo ali ne (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) z danimi trditvami, s katerimi sem želela preveriti, ali so jim jasne delovne

naloge in cilji, če imajo za dosego ciljev ustrezna znanja, veščine in razpoložljiv čas, ali dobijo dovolj povratnih informacij o opravljenem delu, če so primerno nagrajeni za vloženo delo in dosežene rezultate, če jim je jasen sistem plač in nagrajevanja.

S Crombach alfa koeficientom sem preverila zanesljivost merskih inštrumentov, uporabljenih pri analizi. Splošno sprejeta meja zanesljivosti za vrednost Cronbach alfe je med 0.7 in 0.8, nižje vrednosti nakazujejo nezanesljivost merske lestvice. Pri psiholoških konstrukti se dopušča tudi vrednost nižja od 0.7. Potrebno se je zavedati, da je vrednost alfa odvisna v določeni meri tudi od števila trditvev na lestvici (Field, 2003, str. 23).

Preverila sem naslednje sklope vprašanj: **»Kako pomembni so za vas dejavniki?«** vrednost Crombach alfe je 0,780. Naslednji sklop je **»Pri katerih od naštetih dejavnikov opazate vplive gospodarske krize?«**, kjer je Crombach alfa 0,873. Sledi **»Kako spodbudne so za vas nagrade, da bi se bili pripravljeni dodatno potruditi in vložiti dodaten napor za dosego posamezne nagrade?«** z Crombach alfa vrednostjo 0,861. Sklop **»Kako ste zadovoljni z dejavniki pri vašem delu?«** ima vrednost Crombach alfe 0,891 in še zadnja vrednost Crombach alfa sklopa **»Ali za vaše delo v podjetju Sanofi-Aventis veljajo naslednje trditve?«** je 0,874. Kot je razvidno iz podatkov, je povsod Crombach alfa večji od 0,7, ponekod se celo približa 0,9. Iz tega lahko sklepamo, da so podatki, pridobljeni s temi sklopi vprašanj zelo zanesljivi.

5.2.2 Metoda zbiranja podatkov

Podatke za analizo sem dobila s spletno anketo. Anketiranje je potekalo od četrтка 7. aprila 2011 do ponedeljka 9. maja 2011. Metoda zbiranja podatkov je bila »CAWI« – računalniško podprto anketiranje prek spleta; metoda samoanketiranja. Anketa je bila poslana na 190 elektronskih naslovov, odgovorilo je 117 anketirancev (61,6 %). Anketa je bila sestavljena iz 17 vprašanj, od tega 7 demografskih vprašanj. Vsa vprašanja so bila bolj ali manj zaprtega tipa. Anketa je bila poslana vsem zaposlenim v Sanofi-Aventisu v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Črni gori, Bosni, Makedoniji, Albaniji ter na Kosovem.

5.2.3 Demografski podatki

Demografski podatki anketirancev, kot so spol, zaposlenost, skupna delovna doba, država, segment zaposlitve in delovno mesto glede na GM Adriatik so predstavljeni v Tabeli 6. Odziv je bil po pričakovanju zadovoljiv. Zastopanost nekaterih skupin je manjša od pričakovane, a še vedno v sprejemljivih mejah.

Tabela 6: Demografski podatki anketirancev podjetja Sanofi – Aventis v Adriatik regiji

		n	%
Spol	Ženski	79	68
	Moški	38	32
Zaposlen sem v podjetju	Manj kot 2 leti	28	25
	3–5 let	44	40
	6–10 let	29	26
	11 let in več	9	8
Skupna delovna doba	Do 5 let	40	35
	6–10 let	33	29
		n	%
	11 do 15 let	21	18
	16 do 20 let	12	11
	21 let in več	8	7
Država	BMAK	20	17
	Hrvaška	32	27
	Slovenija	38	32
	Srbija	27	23
V kateri segment zaposlenih sodite?	Prodajni (prodaja, marketing)	76	65
	Podporni (medicinski, regulatorni, logistika, finance, tajništvo, drugo)	41	35
Delovno mesto glede na GM Adriatik	N-1 = CFO, CCD, Marketing direktor, HR, CHC, Direktor za regulativo.	11	9
	N-2 = B&CM, SM, Medicinski svetovalec, Regulativa, SC, Finance	48	41
	N-3 = MR, Regulativa, SC, Finance	58	50

Legenda:

BMAK – Bosna, Makedonija, Albanija, Kosovo

CFO – Chief Finnance Officer; Direktor za finance

CCD – Country Commercial Director; direktor za državo

HR – Human resource; Upravljanje s človeškimi viri

CHC = Consumer Health Care; Sektor za samozdravljenje

B&CM – Brand & Customer Manager; produktni vodja

SM – Sales Manager; vodja prodaje

SC – Supply Chain; logistika

MR – Medical representative; strokovni sodelavec

Dobri dve tretjini sodelujočih v anketi je ženskega spola. Največ anketirancev (35 %) ima skupne delovne dobe do 5 let, kar 82 % zaposlenih ima skupne delovne dobe do 15 let, kar kaže na to, da je na splošno zaposlen zelo mlad kader. Dve petini anketirancev je v podjetju Sanofi-Aventis zaposlenih od 3 do 5 let, ena četrtnina pa celo manj kot 2 leti.

Po državah je največji del odgovorov prispevala Slovenija (32 %), sledi ji Hrvaška (27 %), Srbija (23 %) in na koncu države BMAK (17 %). Od vseh zaposlenih v Adriatik regiji, katerim je bil poslan vprašalnik, jih je odgovorilo 62 %. Glede na število zaposlenih v posamezni državi je bil odstotek odgovorov naslednji: Slovenija 90 %, Hrvaška 70 %, Srbija 49 %, BMAK 59 %.

Segment anketirancev se je razdelil na 65 % za prodajo in 35 % za podporni segment, kar je v enakem razmerju kot razmerje vseh zaposlenih. Anketiranci, razporejeni po nivojih delovnega mesta glede na GM Adriatik, so odgovarjali 50 % v N-3, v N-2 je 41 % in 9 % v N-1, kar je prav tako v skladu z razmerjem vseh zaposlenih na teh nivojih.

5.3 Rezultati raziskave o motivaciji med zaposlenimi v podjetju Sanofi-Aventis v Adriatik regiji

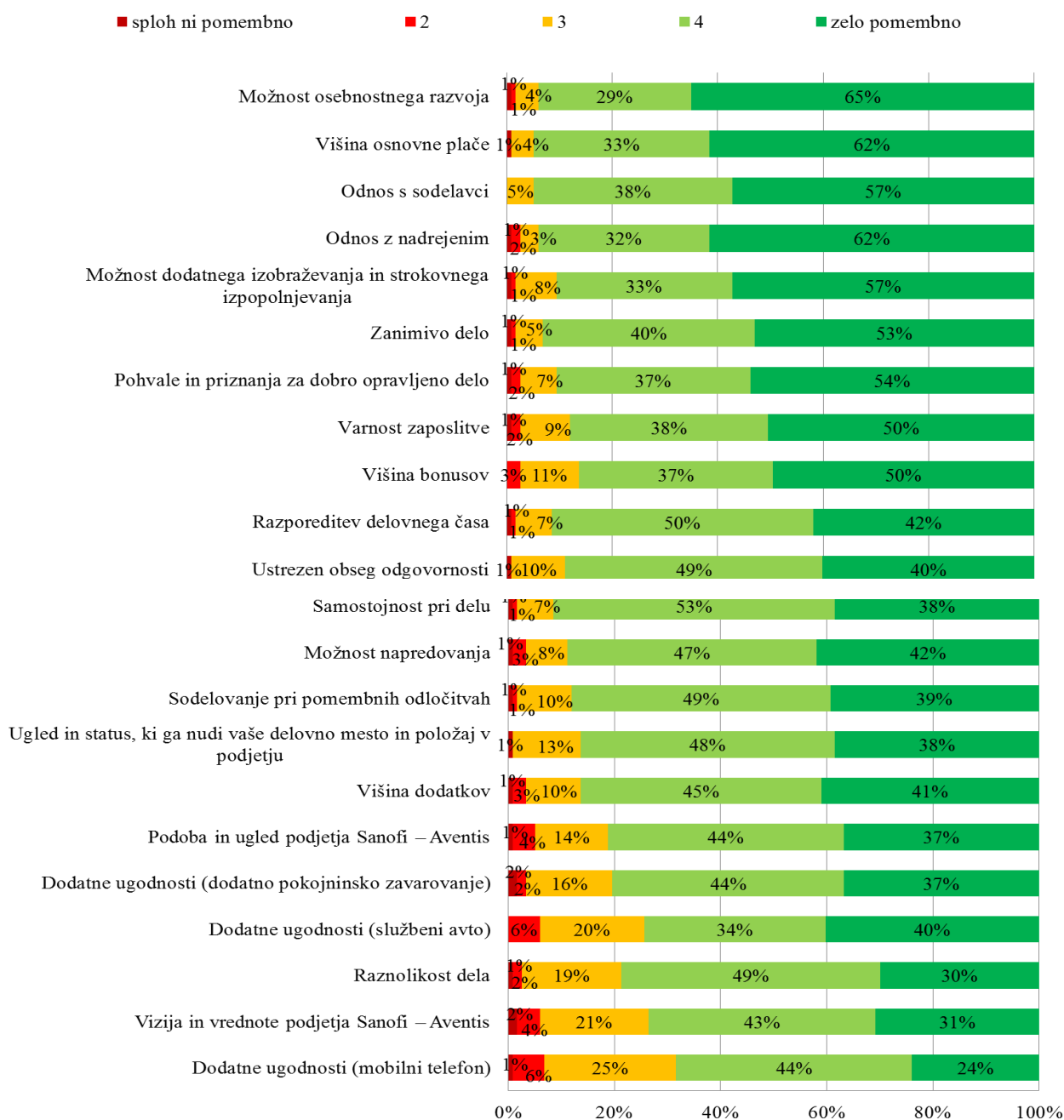
Rezultati raziskave so obdelani z univariatno analizo, s pomočjo katere je za vsako vprašanje posebej narejen graf frekvenčne porazdelitve. S faktorsko analizo, ki sledi univariatni analizi, so preverjene vsebinske veljavnosti spremenljivk. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati faktorske analize, izpis iz SPSS-a in podrobna interpretacija sta v prilogi. Z bivariatno analizo sem preverila hipoteze in rezultati so prikazani v zadnjem delu tega poglavja.

5.3.1 Vsebinski pregled odgovorov po posameznih vprašanjih

Na začetku ankete sem spraševala, kako pomembni so posamezni naštet dejavniki za zaposlene. Izkazalo se je, da je najpomembnejši dejavnik »možnost osebnega razvoja«, kateremu tesno sledita »višina osnovne plače« in »odnos s sodelavci« (Slika 14). Med prvimi desetimi najpomembnejšimi dejavniki sta le dva finančna; »višina osnovne plače« z močno težo na drugem mestu in »višina bonusov« na devetem. Vsi ostali dejavniki v prvi deseterici so nefinančni, na katere imamo lokalno večji vpliv za spremembe kot na finančne. Dejavniki, ki so dobili najmanjše ocene, so »dodatne ugodnosti (mobilni telefon)«, »vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis« in »raznolikost dela«.

Ob izbiri treh najpomembnejših dejavnikov se je vrstni red spremenil. Najpogosteje izbran dejavnik je »višina osnovne plače« (Slika 15), kateremu sledita »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja« (na Sliki 14 na 5. mestu) in »možnost osebnostnega razvoja« (na Sliki 14 na 1. mestu). Ob močno izstopajočem dejavniku »višina osnovne plače« je med vsemi dejavniki, ki so jih anketiranci navedli kot pomembne za več kot 5 %, finančni dejavnik samo še »višina bonusov« na predzadnjem mestu. Vsi ostali so nefinančni dejavniki.

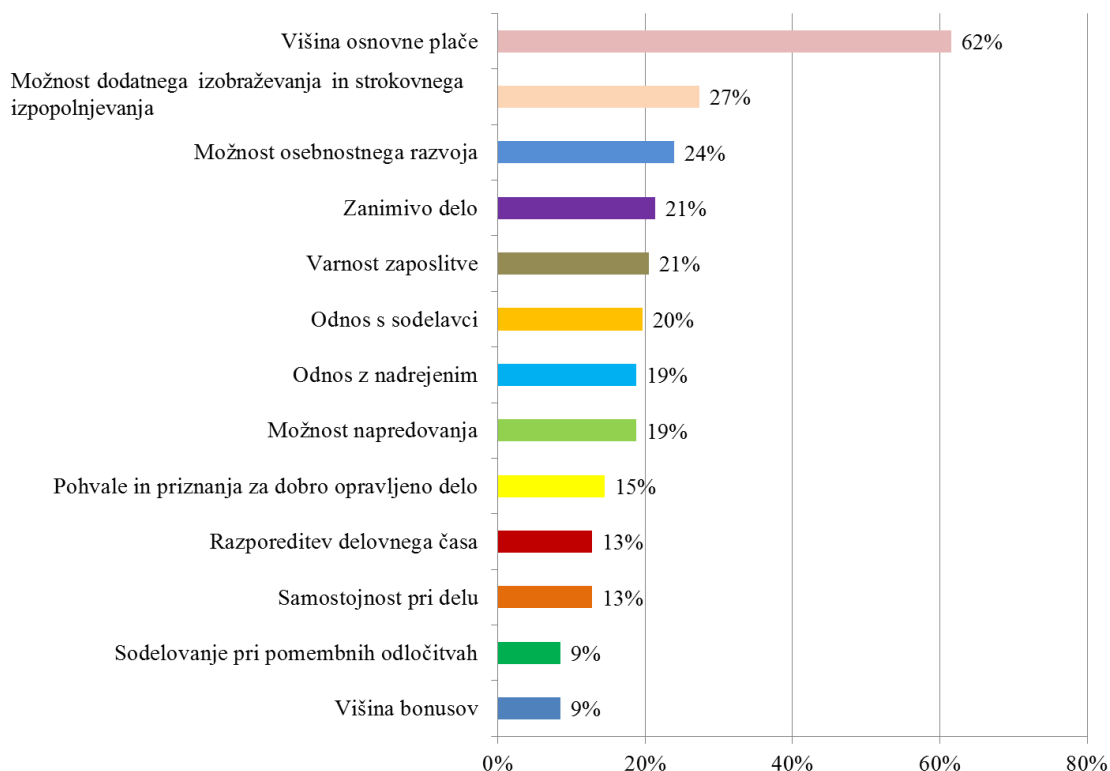
Slika 14: Pomembnost dejavnikov po mnenju zaposlenih v podjetju Sanofi – Aventis



Frekvenca priklica dejavnikov »višina dodatkov«, »ugled in status, ki ga nudita vaše delovno mesto in položaj v podjetju«, »raznolikost dela«, »vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis«, »ustrezen obseg odgovornosti«, »dodatne ugodnosti (službeni avto)«, »podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis« in »dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)«, je bila 5% ali manj (niso prikazani v grafu), medtem ko dejavnik »dodatne ugodnosti (mobilni telefon)« ni bil izbran niti enkrat.

V raziskavi me je zanimalo, ali ima gospodarska kriza, ki je v zadnjih letih zajela ves razviti svet in s tem tudi države v Adriatik regiji, pomemben vpliv na dejavnike motivacije. Gospodarska kriza se znotraj naše regije kaže na različnih nivojih. Glede na razvoj farmacevtskega trga lahko sodimo, da sta Slovenija in Hrvaška bolj podobni razvitemu zahodnoevropskemu oziroma ameriškemu trgu, Srbija in BMAK pa sodita med tako imenovane razvijajoče se trge, podobno kot Daljni vzhod in Južna Amerika.

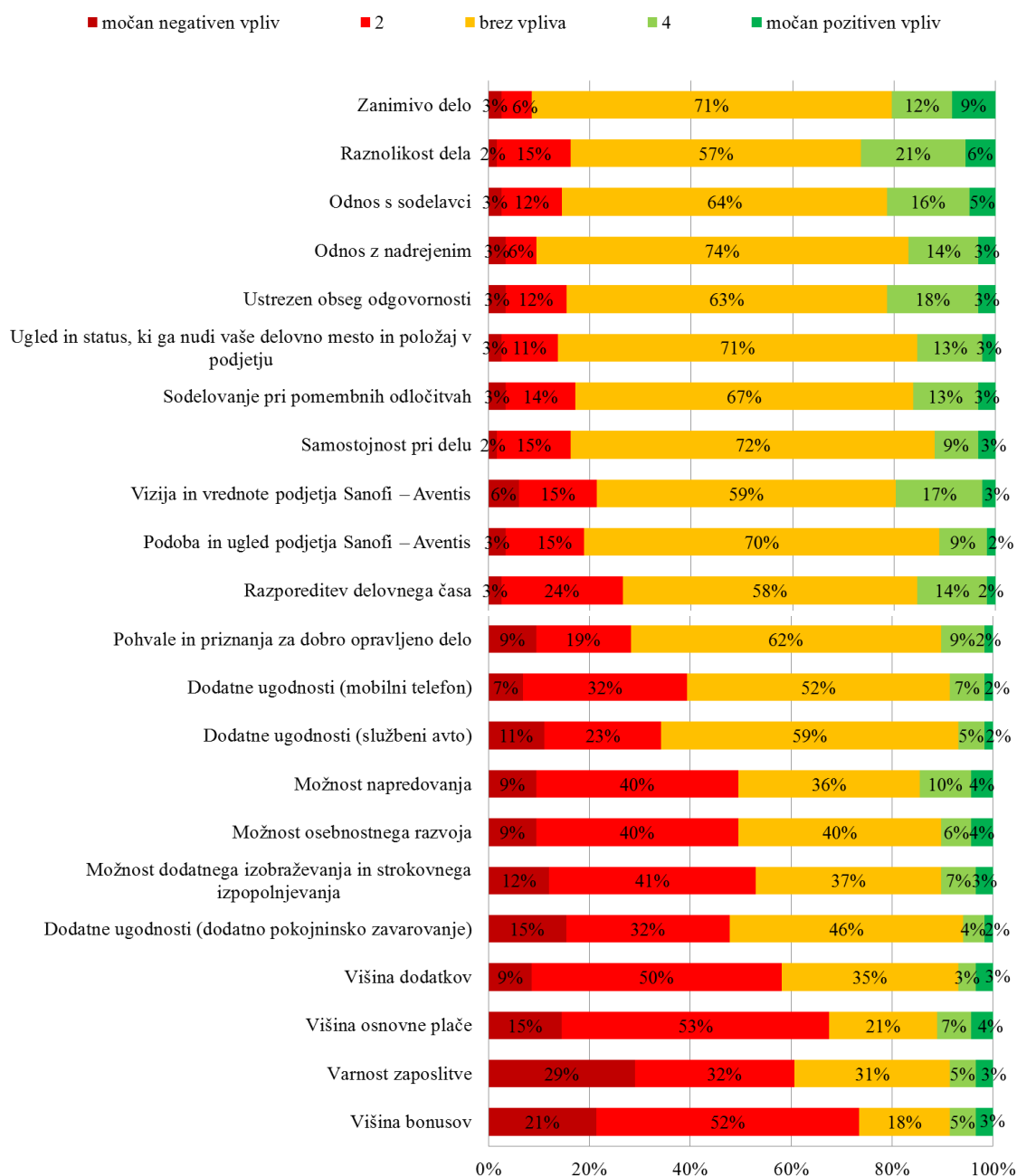
Slika 15: Trije najpogosteje izbrani dejavniki po pomembnosti



Pri 4. vprašanju sem zato spraševala tudi za vpliv gospodarske krize na našete dejavnike motivacije. Odgovori so prikazani na Sliki 16 in 17, kjer sem analizo razdelila tudi na posamezne države (Priloga 4: Slike 17a, 17b, 17c, 17d). Analizirala sem še razlike med prodajnim in podpornim sektorjem (Slika 17e) in ugotovila, da se v večini primerov vpliv gospodarske krize po mnenju prodajnega ali podpornega sektorja ne razlikuje prav veliko. Edini opazni razliki sta pri »odnos z nadrejenim« in »višina bonusov«. Pri prvem podporni sektor smatra, da ima gospodarska kriza vpliv na odnose z nadrejenim, pri bonusih pa tako

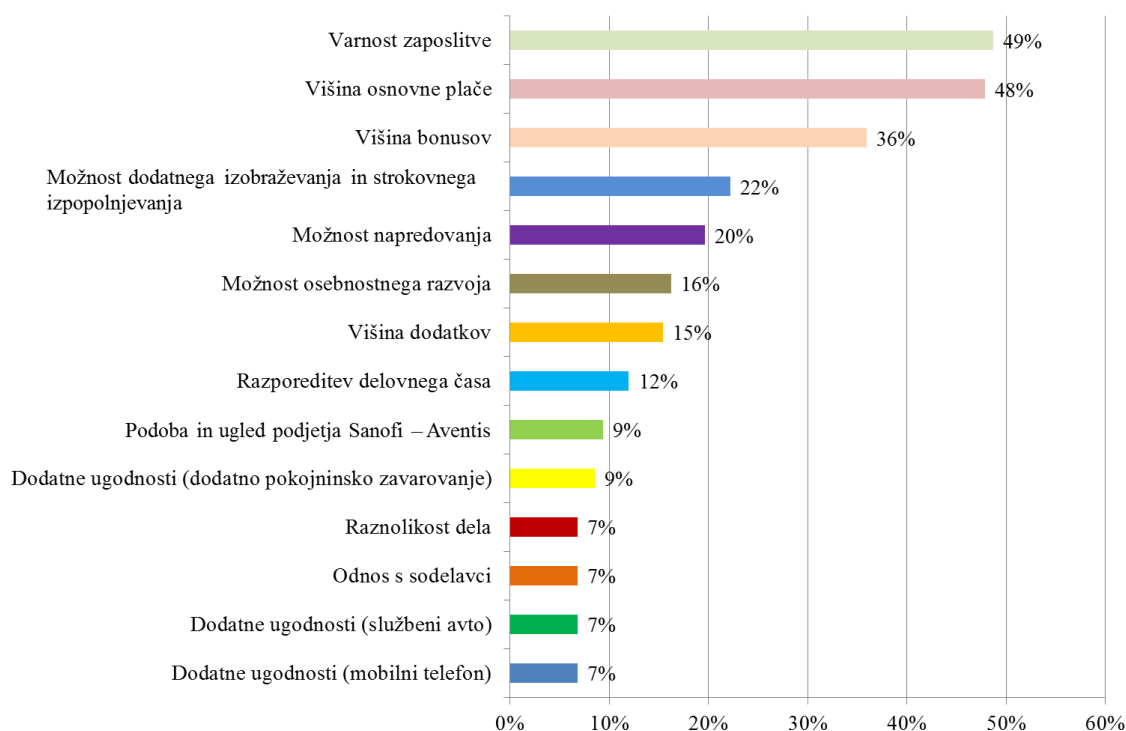
sodi prodajni sektor. Oba sektorja in v vseh državah pa največji vpliv gospodarske krize vidita na »višini osnovne plače«, čeprav se plače v tem obdobju niso zniževale, le povišice so bile manjše kot pred krizo. Negativen vpliv gospodarske krize se pričakovano najbolj jasno kaže v finančnih vidikih, tako anketiranci opažajo najmočnejši negativen vpliv na »višini bonusov«, »varnosti zaposlitve«, »višini osnovne plače« in »višini dodatkov«. Po drugi strani se najmočnejši pozitiven vpliv kaže v dejavnih »zanimivo delo«, »raznolikost dela«, »odnos s sodelavci« in »odnos z nadrejenimi«, torej v samih nefinančnih dejavnih.

Slika 16: Gospodarsko krizo zaposleni najbolj občutijo pri finančnih dejavnih



Med tremi najpogostejšimi trditvami v Adriatik regiji, na katere vpliva gospodarska kriza, je najpogosteje izbrana trditev »varnost zaposlitve«, tesno za njo je »višina osnovne plače«, obe s skoraj 50 %. Manj kot 5 % (ni prikazano v grafu) imajo trditve »sodelovanje pri pomembnih odločitvah«, »vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis«, »pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo«, »samostojnost pri delu«, »ustrezen obseg odgovornosti«, »zanimivo delo«, »odnos z nadrejenim«, »ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju« (Slika 17).

Slika 17: Trije najpogostejše izbrani dejavniki, na katere vpliva gospodarska kriza



Pri natančnejšem pregledu dejavnikov, na katere najbolj vpliva gospodarska kriza po državah (Priloga 4: Slike 17b, 17c, 17d, 17e), je vidno, da prvih pet najpogostejše označenih dejavnikov nastopa približno enako pomembno v vseh državah. Ti dejavniki so: »varnost zaposlitve«, »višina osnovne plače«, »višina bonusov«, »možnosti dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja« in »možnost napredovanja«.

Večje razlike so opazne predvsem pri »**varnost zaposlitve**«, ki je močno na prvem mestu tako na Hrvaškem kot v Sloveniji (s 63 % Hrvaška in 66 % Slovenija), kar je logično, saj sta to dva bolj razvita trga, kjer je v zadnjih letih že prišlo do odpuščanj in zmanjševanja števila zaposlenih, za razliko od Srbije in BMAK, kjer se število zaposlenih še povečuje. »Varnost zaposlitve« so v Srbiji umestili na tretje mesto (26 %) in v BMAK na četrto mesto (25 %).

Podobne razlike v odstotkih, vendar ravno obrnjeno, vidimo pri dejavniku »**višina osnovne plače**«, ki so ga tako v Srbiji kot v BMAK uvrstili na prvo mesto (70 % Srbija in 60 % BMAK). Na Hrvaškem je bil ta dejavnik na tretjem mestu z 28 %, v Sloveniji pa na drugem mestu z 42 %. Višina osnovne plače je pri vseh zaposlenih najpomembnejši faktor, zato je razumljivo, da je tudi v bolj razvitih državah na visokem mestu. Višina plač se sicer ni zmanjševala v nobeni od držav, je pa res, da so povišanja manjša, kot so bila v preteklosti. Negotovost zaradi gospodarske krize je potisnila »varnost zaposlitve« na prvo mesto na razvitejših trgih.

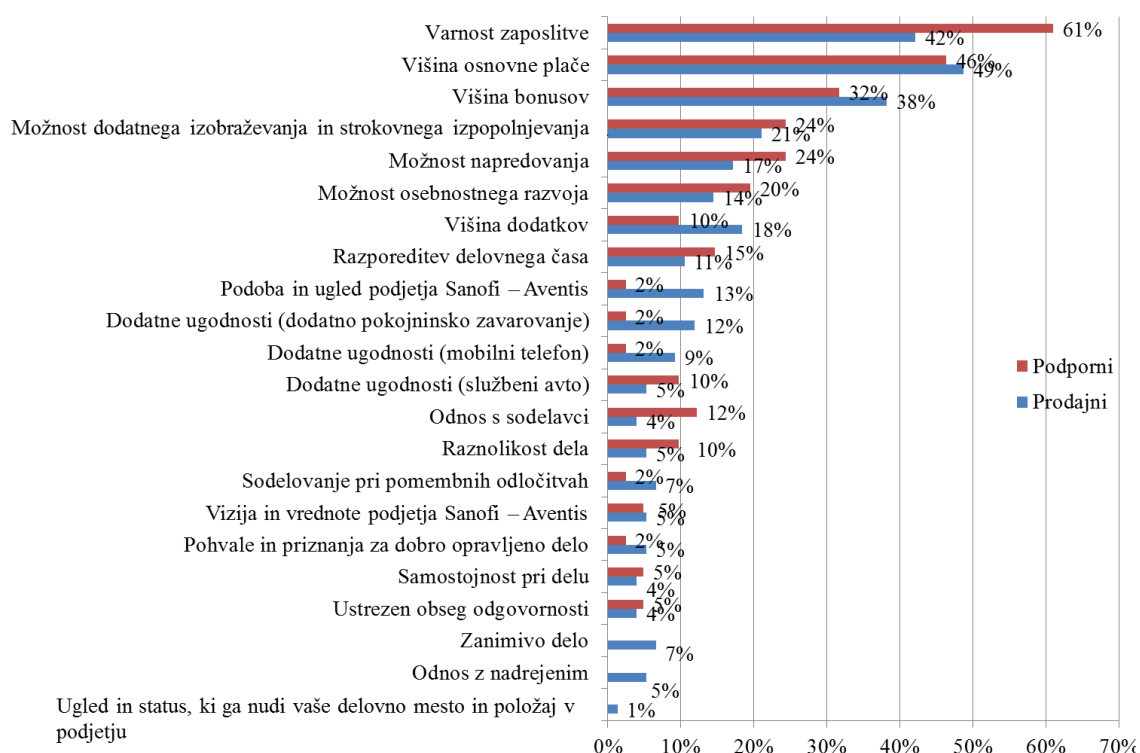
Ostali dejavniki med najpogosteje naštetimi nimajo velikih odstopanj v odstotkih ali mestih med posameznimi državami. Razlike med državami se pojavljajo med dejavniki, ki imajo manjši odstotek pomembnosti vpliva gospodarske krize (Tabela 7).

Tabela 7: Razlike med državami o vplivu gospodarske krize na izbrane dejavnike

BMAK	%
Višina osnovne plače	60
Višina bonusov	45
Možnost dodatnega izobraževanja in stroovnega izpopolnjevanja	40
Varnost zaposlitve	25
Višina dodatkov	25
Hrvaška	
Varnost zaposlitve	63
Višina bonusov	34
Višina osnovne plače	28
Možnost napredovanja	25
Možnost osebnega razvoja	22
Slovenija	
Varnost zaposlitve	66
Višina osnovne plače	42
Višina bonusov	37
Možnost dodatnega izobraževanja in stroovnega izpopolnjevanja	18
Odnos s sodelavci	16
Srbija	
Višina osnovne plače	70
Višina bonusov	30
Varnost zaposlitve	26
Možnost dodatnega izobraževanja in stroovnega izpopolnjevanja	22

Največje razlike med dejavniki, na katere vpliva gospodarska kriza, so anketiranci v prodajnem in podpornem sektorju nakazali za »**varnost zaposlitve**« (Slika 17a). V podpornem sektorju so kar z 61 % prednjačili pred anketiranci v prodajnem sektorju (42 %), kar je razumljivo, saj smo po združitvi v Adriatik regijo najbolj zmanjšali število zaposlenih v podpornem sektorju, ker smo mnoge podporne funkcije in procese združili. Prodajni sektor se je zmanjševal predvsem v Sloveniji in na Hrvaškem, v ostalih državah pa se je celo povečeval.

Slika 17a: Primerjava vpliva gospodarske krize med prodajnim in podpornim sektorjem

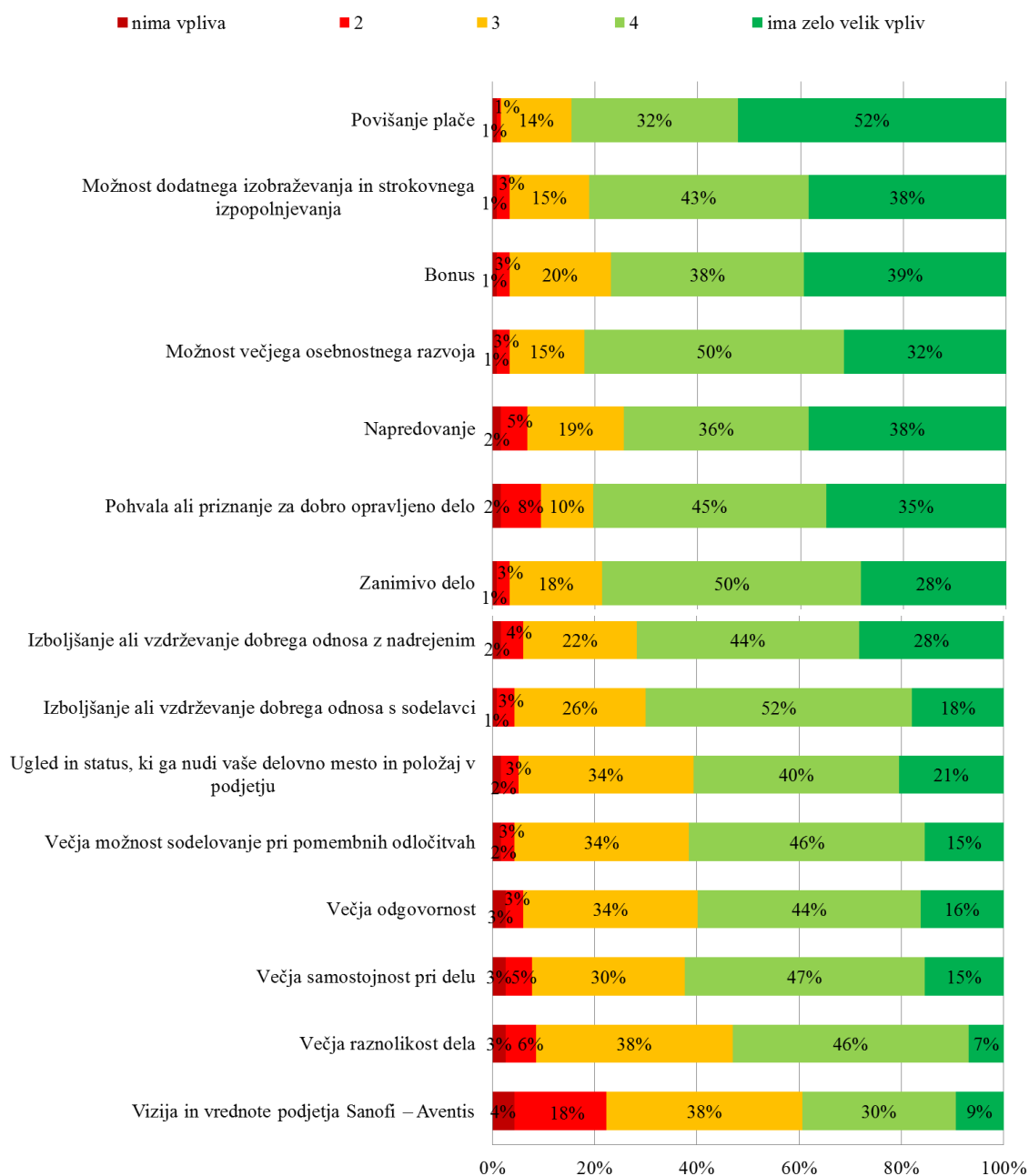


Večje razlike med sektorjema je opaziti še pri »**višini bonusov**«, saj so se celokupni bonusi prodajnemu sektorju zmanjšali glede na pretekla leta, ker rasti prodaje niso več takšne, kot so nekoč bile. Podporni sektor pa je drugače vezan na svoje cilje (kot opisano prej v poglavju 3.5) in ima zato za njih gospodarska kriza manj vpliva na višini bonusa.

Za dejavnik »**možnost napredovanja**« podporni sektor meni, da ima gospodarska kriza veliko večji vpliv, kot to menijo v prodajnem sektorju. To bi lahko razložila z dejstvom, da je bilo v podpornem sektorju včasih lažje prehajati s področja na področje in ob širitvi tudi na višje položaje. Zaradi gospodarske krize se podporni sektor močno krči in za nadomestila odhajajočih se išče že izkušene kandidate, kar zmanjšuje možnosti internega napredovanja in osebne rasti, kar je vidno tudi pri dejavniku »**možnost osebnostnega**«

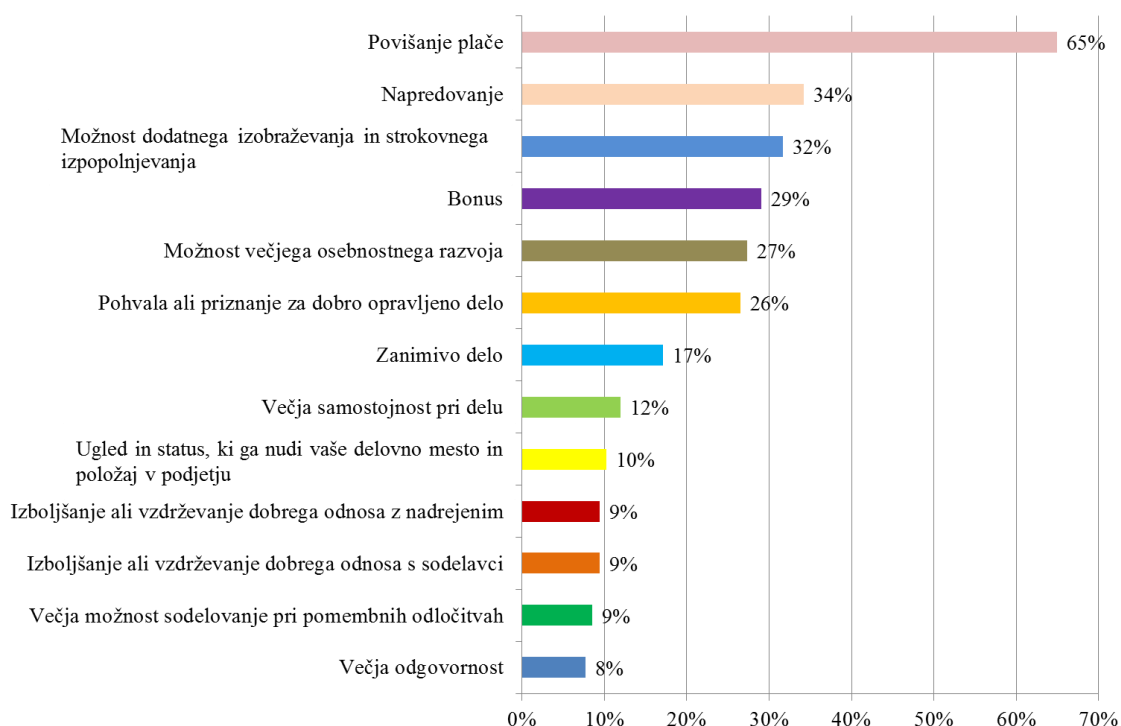
razvoja». Pri vprašanju številka 5 sem spraševala, koliko so zaposleni v Sanofi-Aventisu v Adriatik regiji pripravljeni dodatno vložiti v delo, če lahko dobijo posamezno od naštetih nagrad. V tem sklopu trditev so najboljše ocene dobile (Slika 18): »povišanje plače«, »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja«, »bonus«, »možnost večjega osebnostnega razvoja«. Torej prednjačijo finančno-osebno razvojne trditve. Najslabše ocene so dobile: »vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis«, »večja raznolikost dela«, »večja samostojnost pri delu«, »večja odgovornost«.

Slika 18: Nagrade, ki vplivajo na vložen dodaten trud in napor za doseg rezultatov



Med naštetimi nagradami so anketiranci izbrali tri, ki imajo največji vpliv na vložen trud posameznika, kar je prikazano na Sliki 19. V tem sklopu ponovno močno prednjači »povišanje plače« pred ostalimi trditvami »napredovanje«, »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja« in »bonus«. Zopet opazimo prevladovanje finančno-osebno razvojnega vidika. V grafu ni prikazanih trditev: »večja raznolikost dela« in »vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis«, pri katerih je bil priklic manj kot 5 %.

Slika 19: Tri najpogostejše izbrane nagrade za dodaten trud in napor za doseg rezultatov



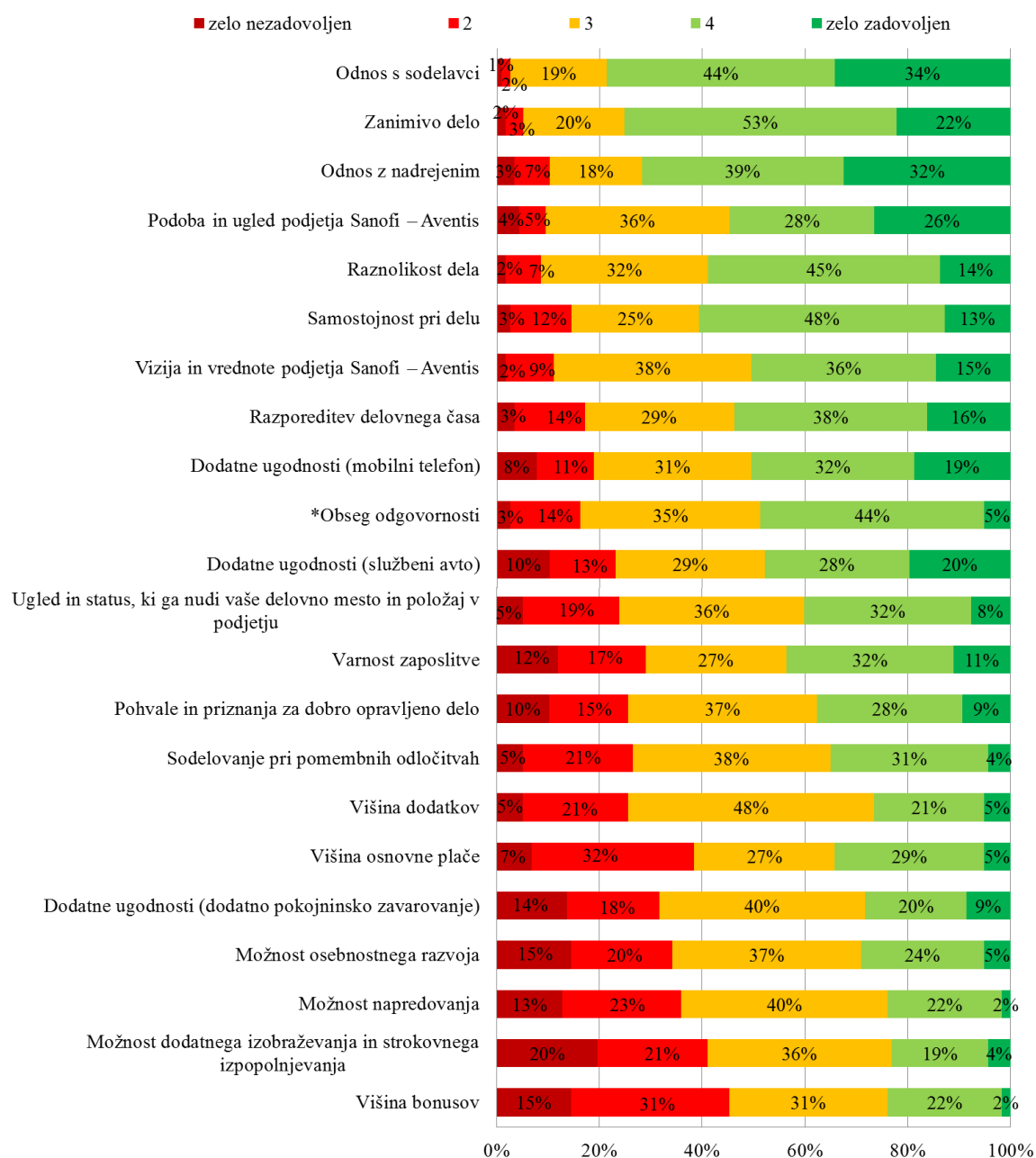
Z vprašanjem 6 sem želela preveriti, kako so zaposleni v Sanofi-Aventisu v Adriatik regiji zadovoljni s posameznimi naštetimi dejavniki v trenutni situaciji. Pomembna je primerjava med za zaposlene najpomembnejšimi motivacijskimi faktorji in trenutnim zadovoljstvom teh istih faktorjev, ki sem jih primerjala po državah, kar je prikazano na naslednjih slikah (Slika 20, 20a, 20b, 20c, 20d).

Anketiranci so najbolj zadovoljni z naslednjimi dejavniki: »odnos s sodelavci«, »zanimivo delo« in »odnos z nadrejenim«, torej z osebnimi odnosi in zanimivim delom, ki so naštet tudi med najpomembnejšimi dejavniki (Slika 14). Najmanj zadovoljni so s finančno-osebno razvojnimi dejavniki, kot so: »višina bonusov«, »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja«, »možnost napredovanja«, »možnost osebnostnega razvoja« ter »višina osnovne plače«. Razen »možnost napredovanja« so vsi omenjeni dejavniki za zaposlene zelo pomembni, saj so na Sliki 14 prav vsi navedeni med

najpomembnejšimi dejavniki. Zagotovo je to pomembna primerjava, s katero se mora soočiti menedžment in za dodatno motivacijo zaposlenih poskušati vpeljati določene korekcije.

Primerjavo med pomembnostjo in zadovoljstvom za posamezne našete dejavnike sem analizirala z razsevnimi grafikoni po posameznih državah, kar je prikazano na slikah 20a, 20b, 20c in 20d. Legenda za omenjene grafikone je navedena na strani 60.

Slika 20: Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi motivacijskimi dejavniki



V celoti gledano iz razsevnih grafikonov vidimo, da je največje zadovoljstvo glede na pomembnost posameznih dejavnikov v Srbiji, saj je večina dejavnikov (16 od 22) v polju nadpovprečnega zadovoljstva in največ dejavnikov predstavlja veliko pomembnost za srbske anketirance. Srbiji sledi BMAK, nato Slovenija in najmanj zadovoljstva se kaže na Hrvaškem, kjer je samo 7 od 22 dejavnikov v polju nadpovprečnega zadovoljstva.

Z **»višino osnovne plače«**, ki predstavlja daleč najpomembnejši dejavnik za anketirance (Slika 15), so relativno nezadovoljni v vseh državah; najpomembnejši dejavnik predstavlja v Srbiji in na Hrvaškem, kjer so sicer tudi bolj zadovoljni s plačo kot v Sloveniji in v BMAK, vendar nikjer ne presega povprečne vrednosti zadovoljstva.

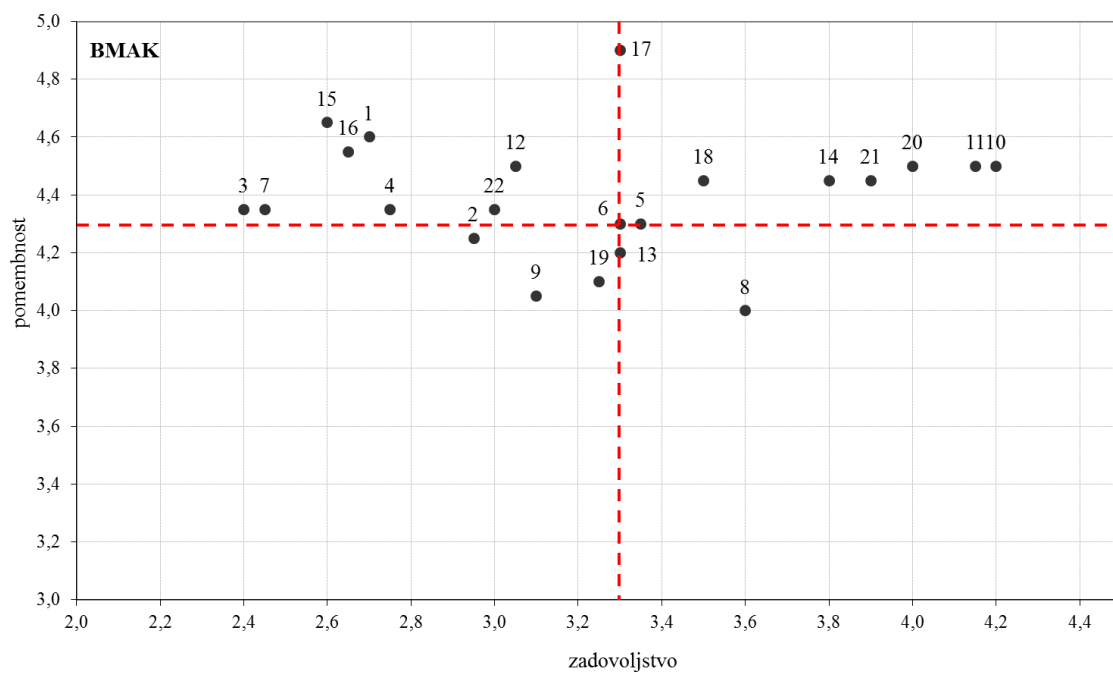
Kot pomemben dejavnik se je izkazal tudi **»možnost osebnostnega razvoja«**, ki je v vseh državah na visokem mestu po pomembnosti in ne toliko po zadovoljstvu. Najbolj so zadovoljni v Srbiji, najmanj pa na Hrvaškem. Tudi v Sloveniji in BMAK se mora menedžment posvetiti temu dejavniku, saj je zaposlenim zelo pomemben, možnosti so sicer omejene, vendar ne zanemarljive.

»Odnos s sodelavci« in **»odnos z nadrejenim«** sta bila po pomembnosti uvrščena na tretje in četrto mesto (Slika 14) in v vseh državah se je izkazalo, da so anketiranci najbolj zadovoljni prav z odnosi v podjetju. V Sloveniji sta nekoliko bolje ocenjena »zanimivo delo« in »raznolikost dela«, na Hrvaškem so bolj zadovoljni z »odnosom s sodelavci« kot z »odnosom z nadrejenim«.

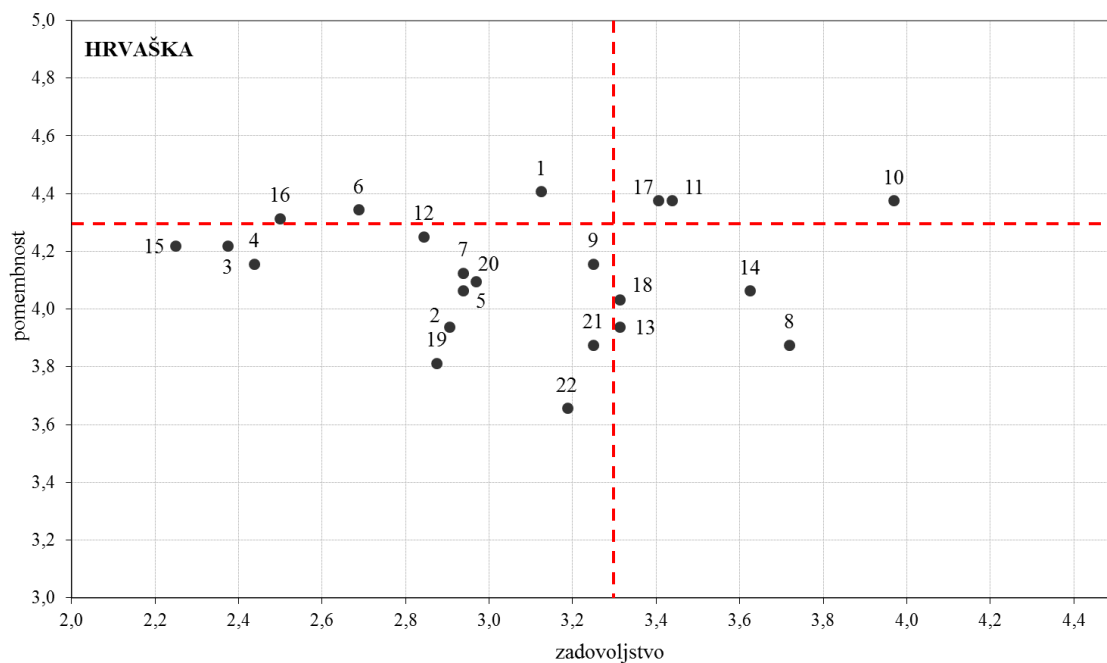
Legenda za razsevni grafikon:

- 1 – Višina osnovne plače
- 2 – Višina dodatkov
- 3 – Višina bonusov
- 4 – Možnost napredovanja
- 5 – Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju
- 6 – Varnost zaposlitve
- 7 – Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)
- 8 – Dodatne ugodnosti (mobilni telefon)
- 9 – Dodatne ugodnosti (službeni avto)
- 10 – Odnos s sodelavci
- 11 – Odnos z nadrejenim
- 12 – Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo
- 13 – Samostojnost pri delu
- 14 – Zanimivo delo
- 15 – Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja
- 16 – Možnost osebnega razvoja
- 17 – Razporeditev delovnega časa
- 18 – Raznolikost dela
- 19 – Sodelovanje pri pomembnih odločitvah
- 20 – Podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis
- 21 – Vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis
- 22 – Obseg odgovornosti

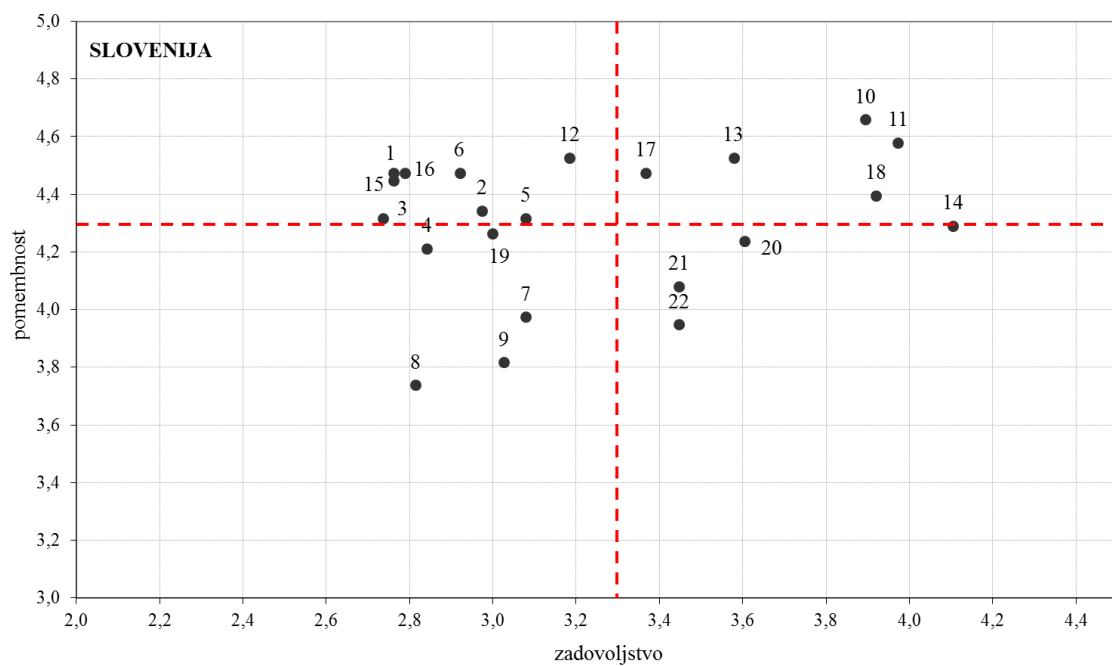
Slika 20a: Pomembnost in zadovoljstvo – razsevni grafikon BMAK države



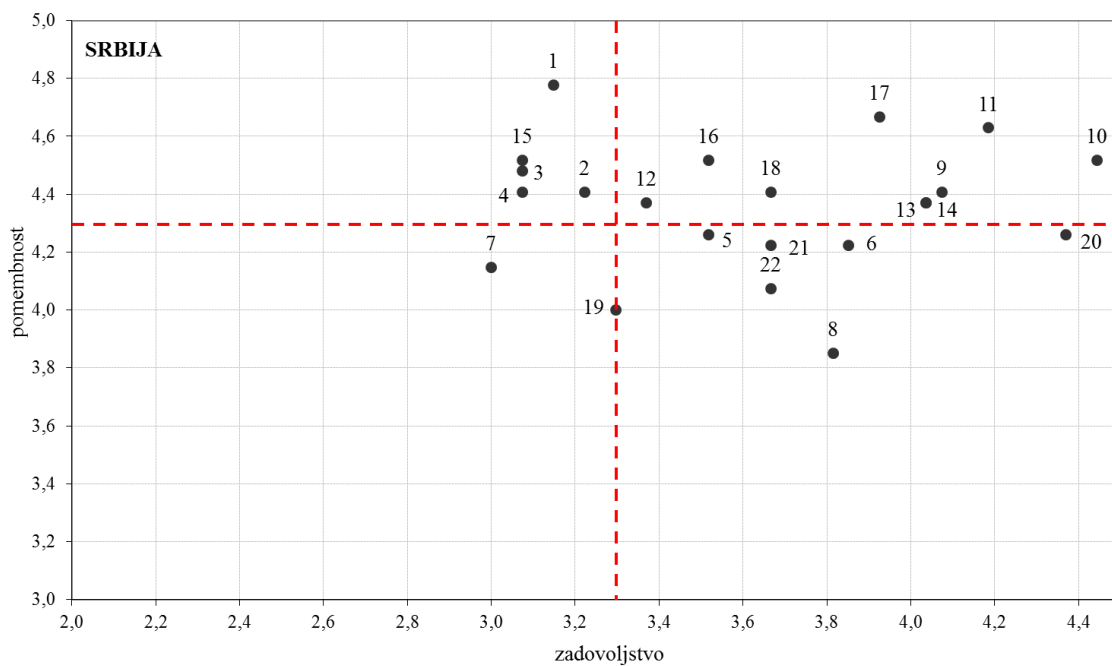
Slika 20b: Pomembnost in zadovoljstvo – razsevni grafikon Hrvaška



Slika 20c: Pomembnost in zadovoljstvo – razsevni grafikon Slovenija



Slika 20d: Pomembnost in zadovoljstvo – razsevni grafikon Srbija



Najbolj nezadovoljni so anketiranci v vseh državah z »**višino bonusa**« ter drugimi ugodnostmi, kot so dodatno pokojninsko zavarovanje, službeni avto in drugi dodatki, ki pa so hkrati med manj pomembnimi dejavniki za motivacijo zaposlenih.

Pri vprašanju 6, kjer sem spraševala o zadovoljstvu s posameznim dejavnikom pri delu, je med drugimi navedena trditev »**obseg odgovornosti**«. Zanimalo me je, kako anketiranci ocenjujejo obseg svoje odgovornosti. Iz Slike 20 je razvidno, da je »obseg odgovornosti« v zgornji polovici med dejavniki, s katerimi so anketiranci zadovoljni, vendar ne prav pri vrhu. Zato sem vprašanju 6 postavila podvprašanje »Koliko odgovornosti imate?«.

V Sloveniji in Srbiji so anketiranci z obsegom odgovornosti zadovoljni in v obeh državah predstavlja relativno pomemben dejavnik (Sliki 20c in 20d). Na Hrvaškem je ta dejavnik manj pomemben in so anketiranci relativno zadovoljni z njim (Slika 20b), v BMAK je »obseg odgovornosti« najbolj pomemben dejavnik med vsemi državami, zadovoljstvo z njim pa je slabše (Slika 20a). Rezultat na podvprašanje me je presenetil, zato sem tudi te odgovore analizirala po državah, kar prikazuje Slika 21a, ter po posameznih sektorjih, kar prikazuje Slika 21b.

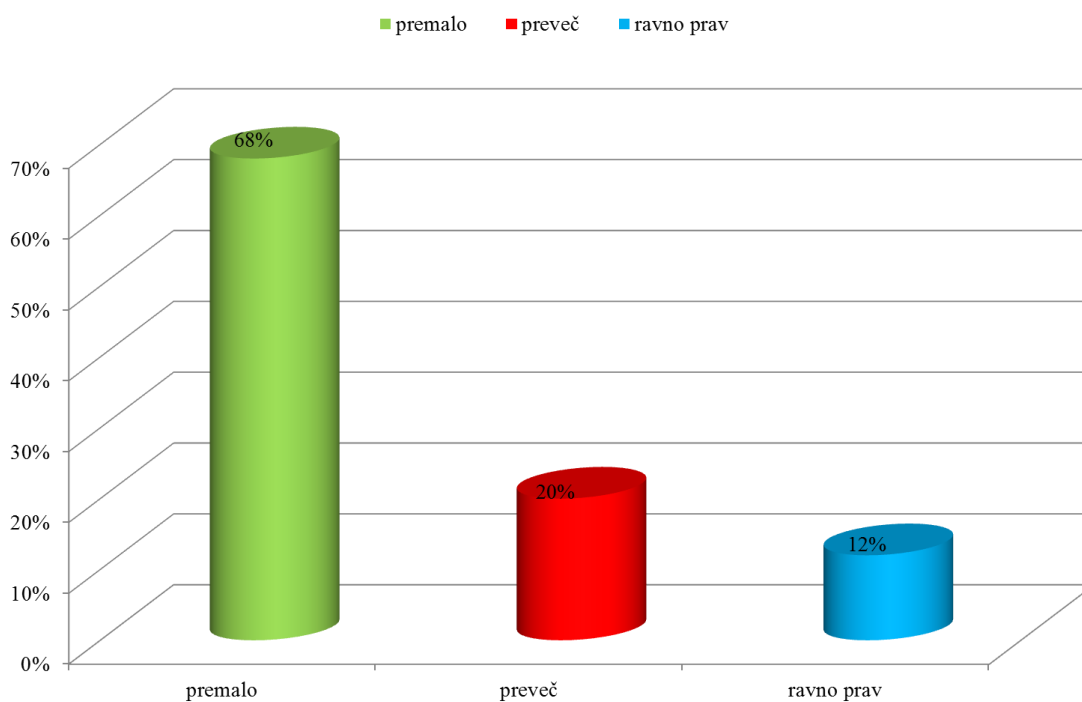
Več kot dve tretjini zaposlenih trdi, da imajo premalo odgovornosti. Kljub temu da ta dejavnik v večini ni med najpomembnejšimi motivacijskimi dejavniki, je pomemben znak menedžmentu, ki lahko marsikatero procese prenese z večjo odgovornostjo na druge zaposlene. 21 % anketirancev meni, da ima preveč odgovornosti in 12 % ravno prav odgovornosti.

Razdelitev po državah je pokazala, da, razen v BMAK, zaposleni v vseh drugih državah v zelo velikem odstotku (69–74 %) menijo, da imajo premalo odgovornosti, čeprav so prav v teh državah relativno zadovoljni z obsegom odgovornosti. V BMAK, kjer so v celoti najmanj zadovoljni z obsegom odgovornosti, daleč največ (40 %) anketirancev meni, da ima preveč odgovornosti.

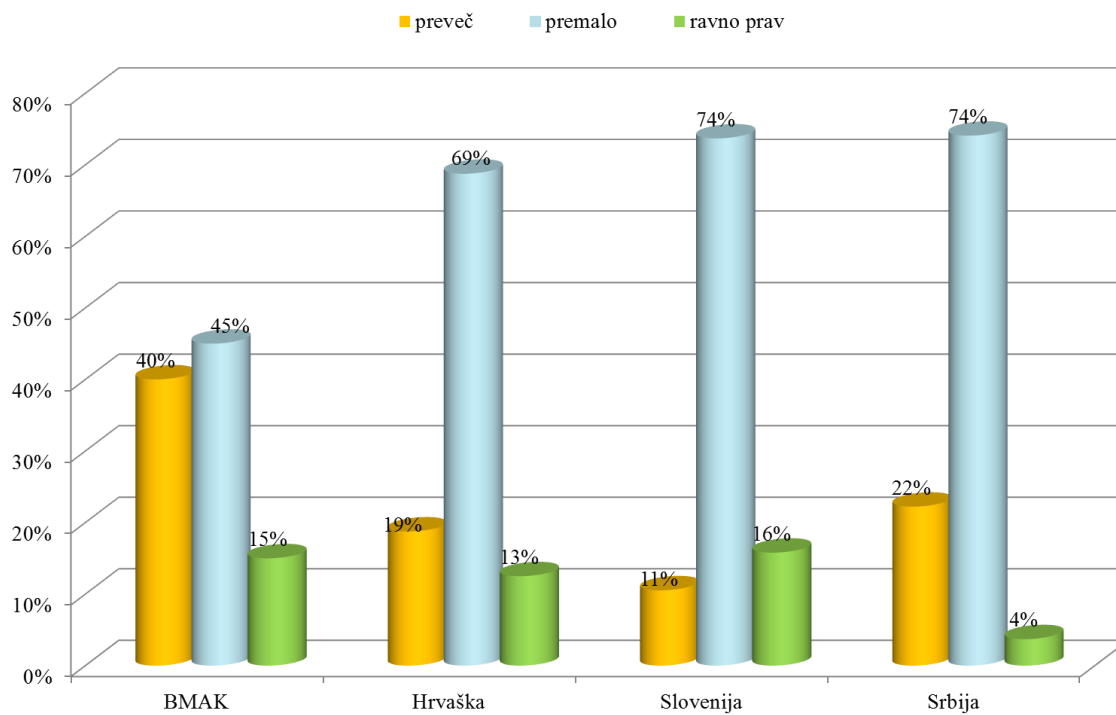
Med prodajnim in podpornim sektorjem velikih razlik ni opaziti, oboji so v precejšnji meri (70 % in 63 %) mnenja, da imajo premalo odgovornosti.

Z vprašanjem 7 sem želela izvedeti, ali so zaposleni pripravljeni vložiti več truda v delo in če so, za kakšno denarno nagrado. Skupni rezultati so prikazani na Sliki 22. Ker je več kot polovica anketirancev odgovorila, da je za določen odstotek plače pripravljena vložiti dodaten napor v delo, sem rezultate analizirala še po plačnih razredih, saj je po teorijah finančna nagrada bolj stimulativna zaposlenim v nižjih plačnih razredih kot v višjih. Razlike med plačnimi razredi so prikazane na Sliki 24.

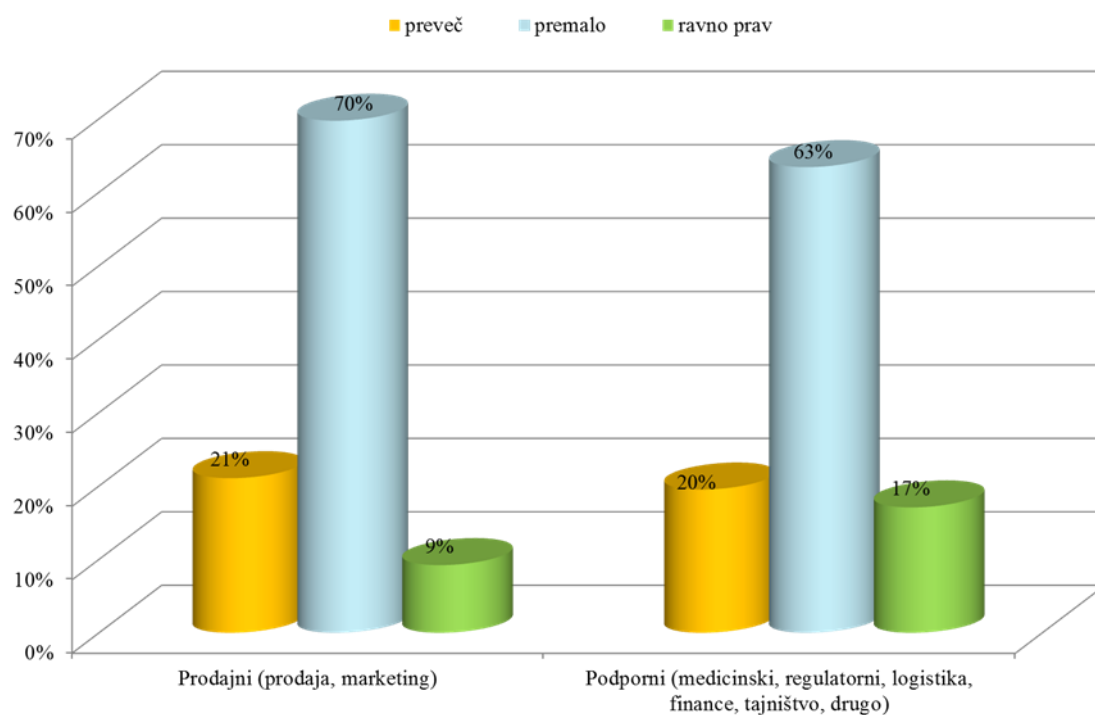
Slika 21: Ocena obsega odgovornosti zaposlenih



Slika 21a: Obseg odgovornosti – pregled po državah



Slika 21b: Obseg odgovornosti – pregled po prodajnem in podpornem sektorju



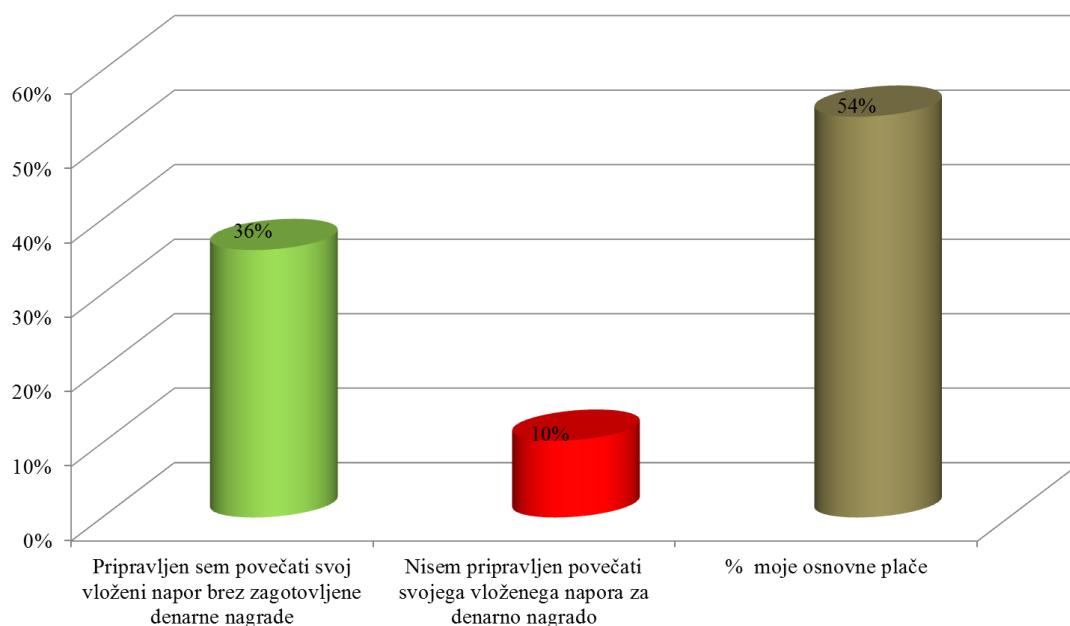
Več kot polovica anketirancev bi za določen odstotek svoje osnovne plače bila pripravljena vložiti dodaten napor in energijo v delo, dobra tretjina anketirancev bi bila pripravljena povečati svoj vložen napor brez zagotovljene denarne nagrade, ostali niso pripravljene povečati svojega napora v delo za denarno nagrado.

Za tiste, ki so izrazili, da bi za določen odstotek svoje osnovne plače bili pripravljene vložiti dodaten napor in energijo v delo, sem izračunala še srednje vrednosti in mere razpršenosti (Tabela 8):

Tabela 8: Srednje vrednosti in mere razpršenosti za % osnovne plače

	% osnovne plače
n	63
Minimum	5
Maksimum	100
Povprečje	27,2
Standardni odklon	15,3
Mediana	25
Modus	20
Asimetričnost	1,9
Sploščenost	7,2

Slika 22: Prikaz pripravljenosti za vložen dodaten napor in energijo v delo



V povprečju bi bili pripravljeni za 27 % svoje osnovne plače vložiti dodaten napor in energijo v delo. Koeficient asimetričnosti je 1,9, kar pomeni, da je asimetrična v desno, sploščenost je 7,2, kar nakazuje na koničasto porazdelitev, ki se jasno vidi tudi iz Slike 23.

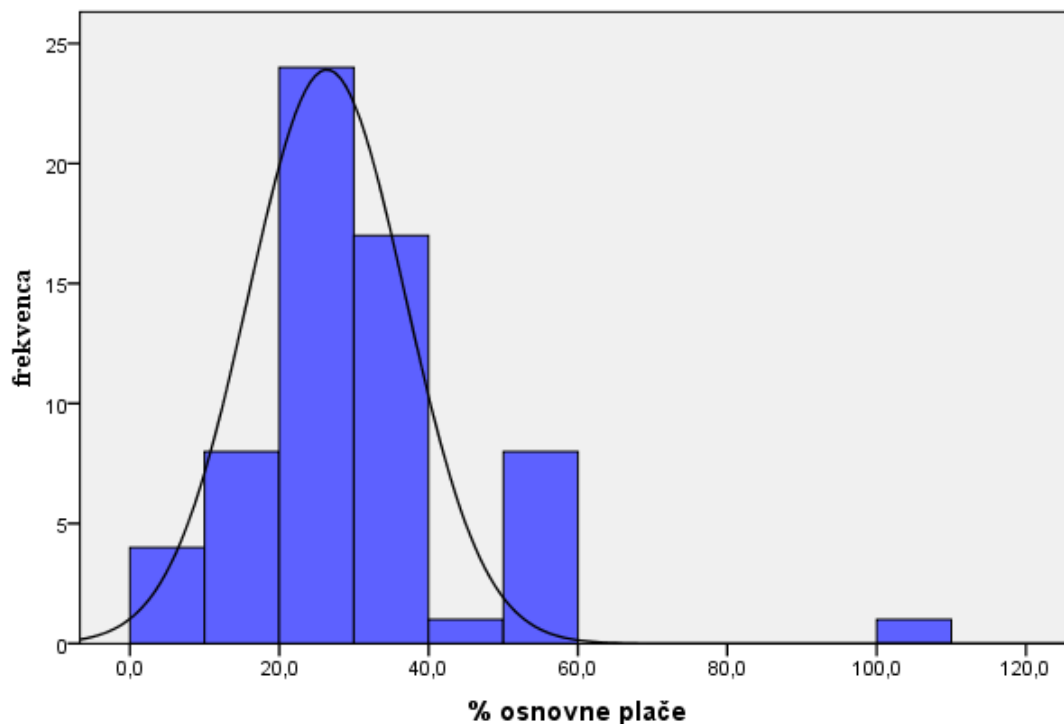
Rezultati razdelitve po plačnih razredih potrjujejo teorije (na primer Maslowova), ki pravijo, da dokler niso zadovoljene osnovne potrebe, to so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, ki jih omogočajo predvsem finančni dejavniki, zaposleni niso pripravljeni vložiti več truda v delo, ne da bi dobili finančno nagrado. Najbolj zanesljiv in oprijemljiv se jim zdi odstotek od osnovne plače. Statusne potrebe in potrebe po samouresnitvi, kjer nagrada za vloženi trud ni finančna, so vidne pri višjih plačnih razredih zaposlenih.

V Tabeli 9 so prikazane povprečne vrednosti odstotka osnovne plače, za katere bi bili zaposleni pripravljeni povečati svoj napor, razdeljene po plačilnih razredih.

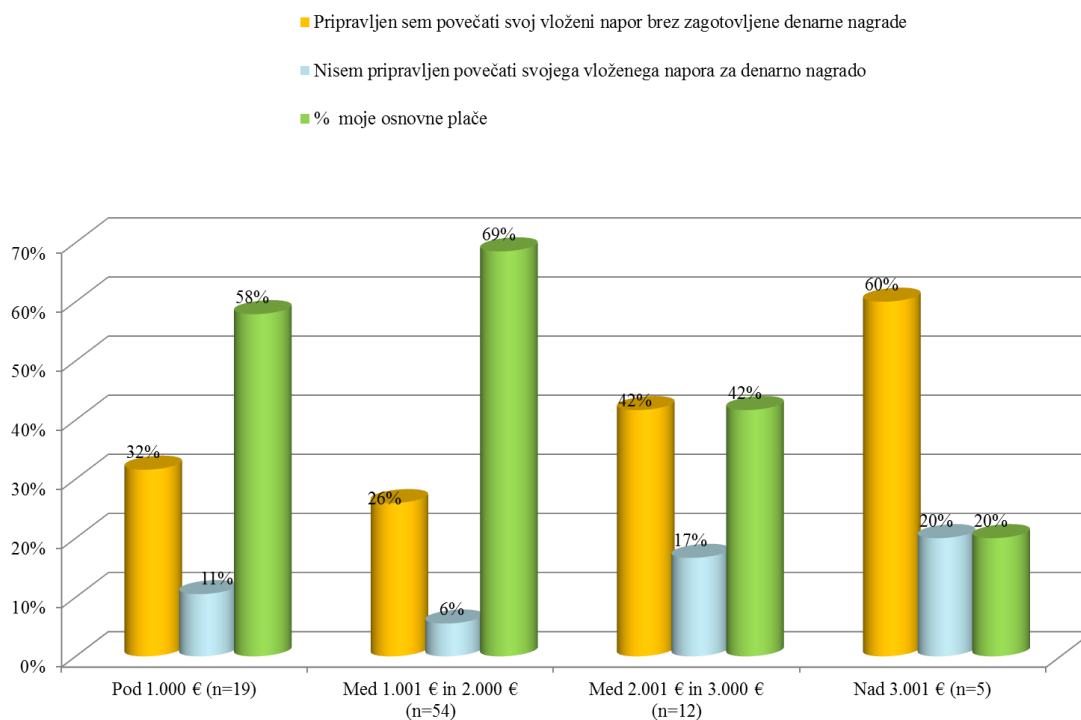
Tabela 9: Povprečni % osnovne plače, za katerega bi zaposleni povečali vložen napor po plačilnih razredih

Pod 1.000 €	28,2%
Med 1.001 € in 2.000 €	27,6%
Med 2.001 € in 3.000 €	23,0%
Nad 3.001 €	35,0%

Slika 23: Frekvenčna porazdelitev % plače, za katero bi bili pripravljeni vložiti dodaten trud in energijo



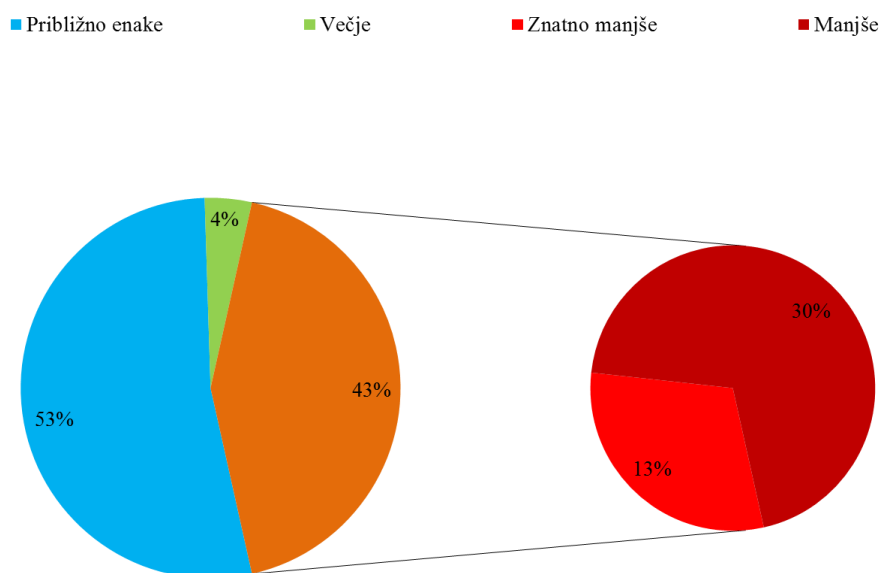
Slika 24: Višina denarne nagrade, za katero bi bili zaposleni pripravljeni vložiti dodaten napor in energijo v delo – pregled po plačilnih razredih



Pri naslednjih dveh vprašanjih me je zanimalo, kako zaposleni v Sanofi-Aventisu v Adriatik regiji sprejemajo nagrade, ki jih dobijo za vložen trud, v primerjavi s sodelavci in v primerjavi s konkurenti v drugih podjetjih v isti panogi. Rezultati so prikazani na slikah 25, 25a, 25b, 26 in 26a.

Da dobivajo približno enake ali večje nagrade za isto delo vsi zaposleni, jih meni 57 %; da so nagrade manjše od drugih, ki opravljajo isto delo, jih meni kar 43 %, od teh jih 13 % meni, da so nagrade znatno manjše. V podjetju Sanofi-Aventis imamo način nagrajevanja usklajen z globalnimi navodili in se ne razlikuje med posamezniki, ki opravljajo enako ali podobno delo. Največja razlika je med prodajnim in podpornim sektorjem, saj je pri prvem možno rezultate ovrednotiti tako kvantitativno kot kvalitativno, pri podpornem sektorju pa gre največkrat samo za kvalitativne cilje. Rezultate sem primerjala še po državah in po sektorjih.

Slika 25: Ocenitev višine nagrad za vložen trud pri delu glede na višino nagrad za vložen trud drugih zaposlenih za isto delo



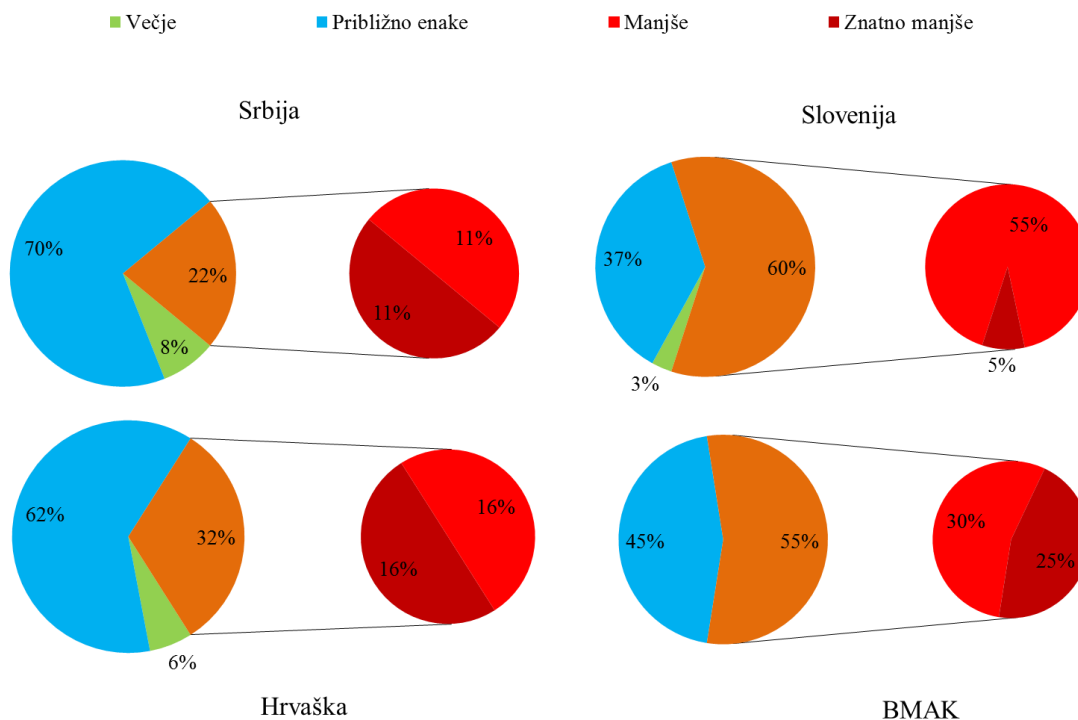
Informacije, ki smo jih dobili pri tem vprašanju, bomo v menedžmentu morali dobro analizirati, saj načeloma menimo, da je v obstoječem sistemu bonusov in nagrad premalo razlik, ker se je vedno trudilo čim bolj enako nagraditi vse zaposlene. Zato me tudi ni presenetila relativno nizka ocena o pomembnosti bonusa na začetku ankete, odgovori na to vprašanje pa govorijo nasprotno.

Anketiranci so ocenili, da so najbolj enakovredno nagrajeni v Srbiji, sledi Hrvaška, precej manj BMAK in najmanj enakovredno nagrajeni naj bi bili v Sloveniji (Slika 25a). Glede na že omenjeno dejstvo, da je sistem nagrajevanja enak v vseh državah in enak za posamezen sektor, je ta rezultat potrebno še naprej raziskati, zakaj prihaja do takšnih razlik v

sprejemanju bonusov in nagrad, ali je razlog v slabi komunikaciji in razumevanju nagrajevanja ali je razlog drugje.

Primerjava po sektorjih (Slika 25b) pokaže, da večina anketirancev iz prodajnega sektorja meni, da so enako nagrajeni kot ostali zaposleni v istem sektorju, čeprav je še vedno relativno velik odstotek (37 %) tistih, ki smatrajo, da temu ni tako. V prodajnem sektorju so cilji zelo oprijemljivo nastavljeni in razporejeni glede na možnosti in potencial med vse zaposlene v tem sektorju. V podpornem sektorju so cilji bolj opisni in kvalitativni, zato je razumljivo, da posamezniki ne vedo, kako se ocenjuje druge, kakšne cilje ima kdo, niti kakšen je skupni pregled in razvrščanje vseh zaposlenih v podpornem sektorju. Zato je verjetno v podpornem sektorju več kot polovica anketirancev ocenila, da so slabše nagrajeni kot sodelavci na enakih položajih.

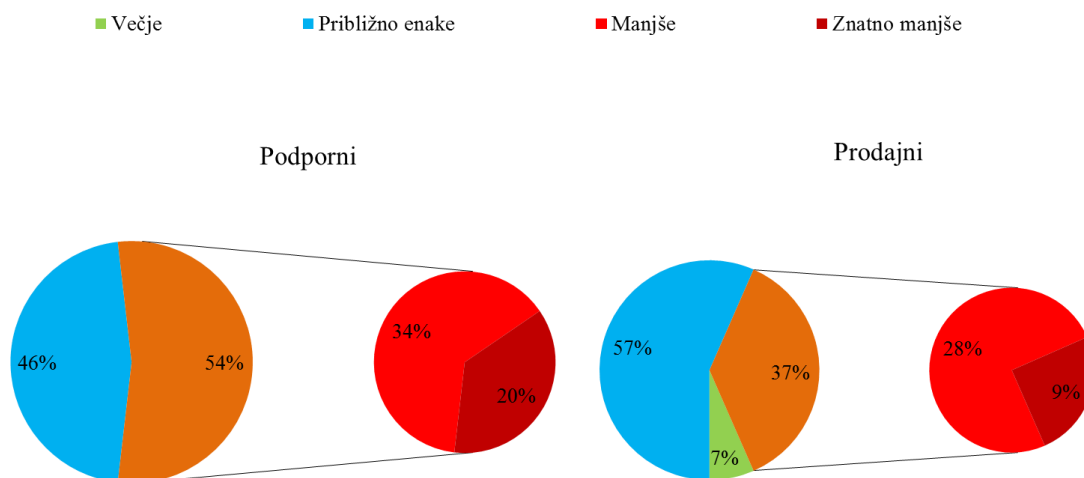
Slika 25a: Ocenitev višine nagrad za vložen trud pri delu glede na višino nagrad za vložen trud drugih zaposlenih za isto delo – pregled po državah



Pri vprašanju številka 9 sem spraševala, kako zaposleni ocenjujejo svojo plačo in nagrade, ki jih dobijo v Sanofi-Aventisu v primerjavi z zaposlenimi v drugih farmacevtskih podjetjih. Odgovori so prikazani na Slikah 26 in 26a.

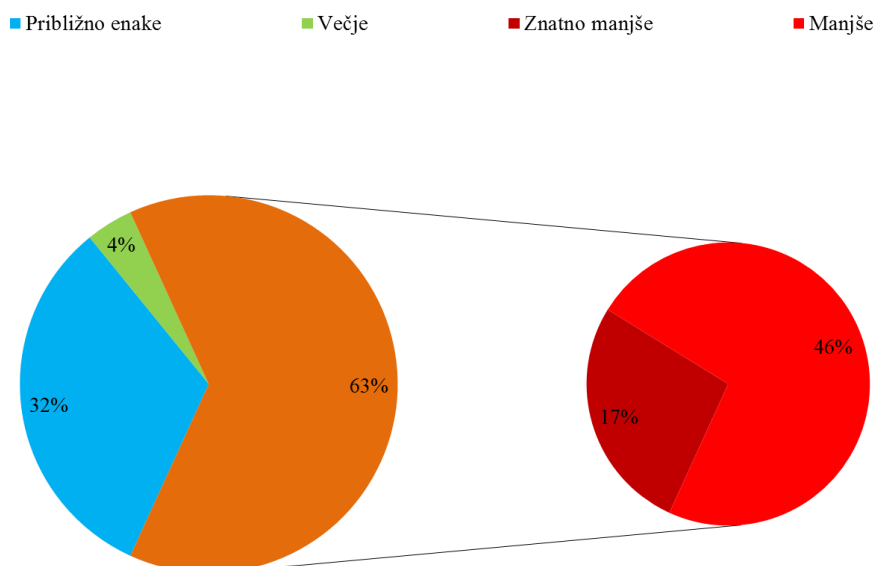
Primerjava nagrad za trud z drugimi podjetji v isti panogi pokaže, da jih kar 63 % meni, da prejemajo manjše oz. znatno manjše nagrade, »zadovoljnih« je le 36 %. Rezultate sem primerjala tudi po državah.

Slika 25b: Ocenitev višine nagrad za vloženi trud pri delu glede na višino nagrad za vloženi trud drugih zaposlenih za isto delo – pregled po sektorjih

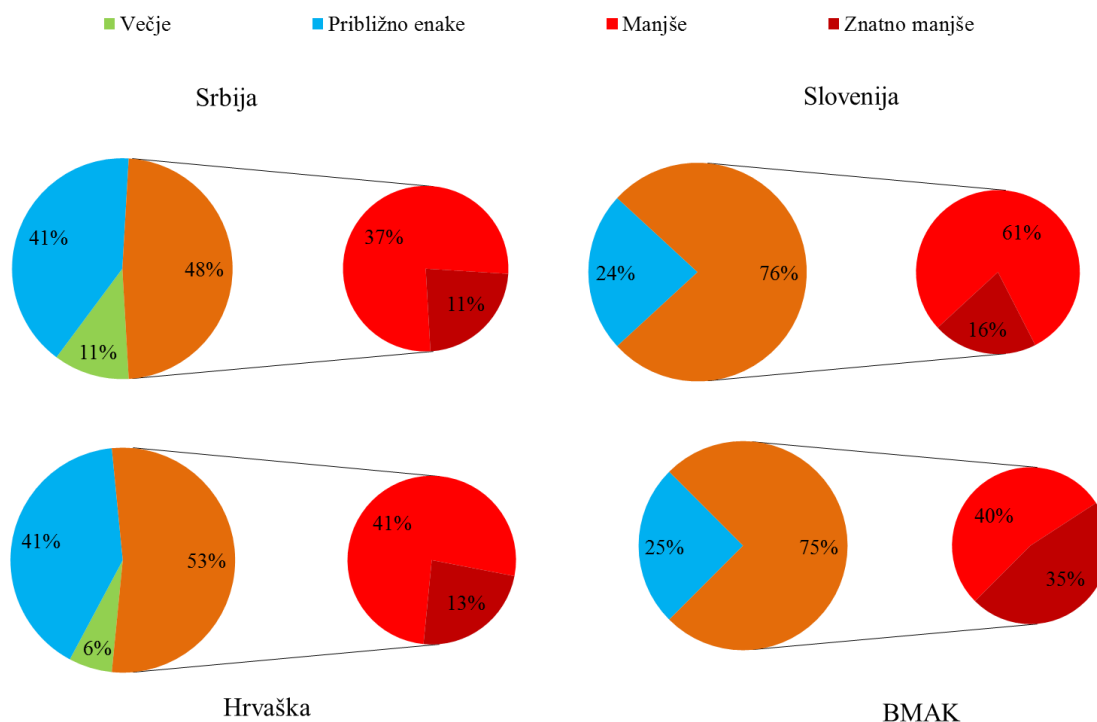


V vseh državah kar polovica do tri četrtine anketirancev ocenjuje, da so za svoje delo slabše nagrajani kot v konkurenčnih podjetjih v isti panogi. Ti rezultati ne presenečajo, saj je cilj plač in nagrad v Sanofi-Aventisu mediana med farmacevtskimi družbami, kar je vsako leto predstavljeno vsem zaposlenim. Kljub dejstvu da bi v nekaterih drugih farmacevtskih podjetjih lahko dobili finančno boljše pogoje, zaposleni v večji meri ne zapuščajo Sanofi-Aventis, fluktuacija je relativno majhna in je kar 75 % anketirancev zaposlenih v Sanofi-Aventisu v Adriatik regiji več kot tri leta.

Slika 26: Ocenitev višine plač in nagrad glede na plače in nagrade v drugih podjetjih v isti panogi



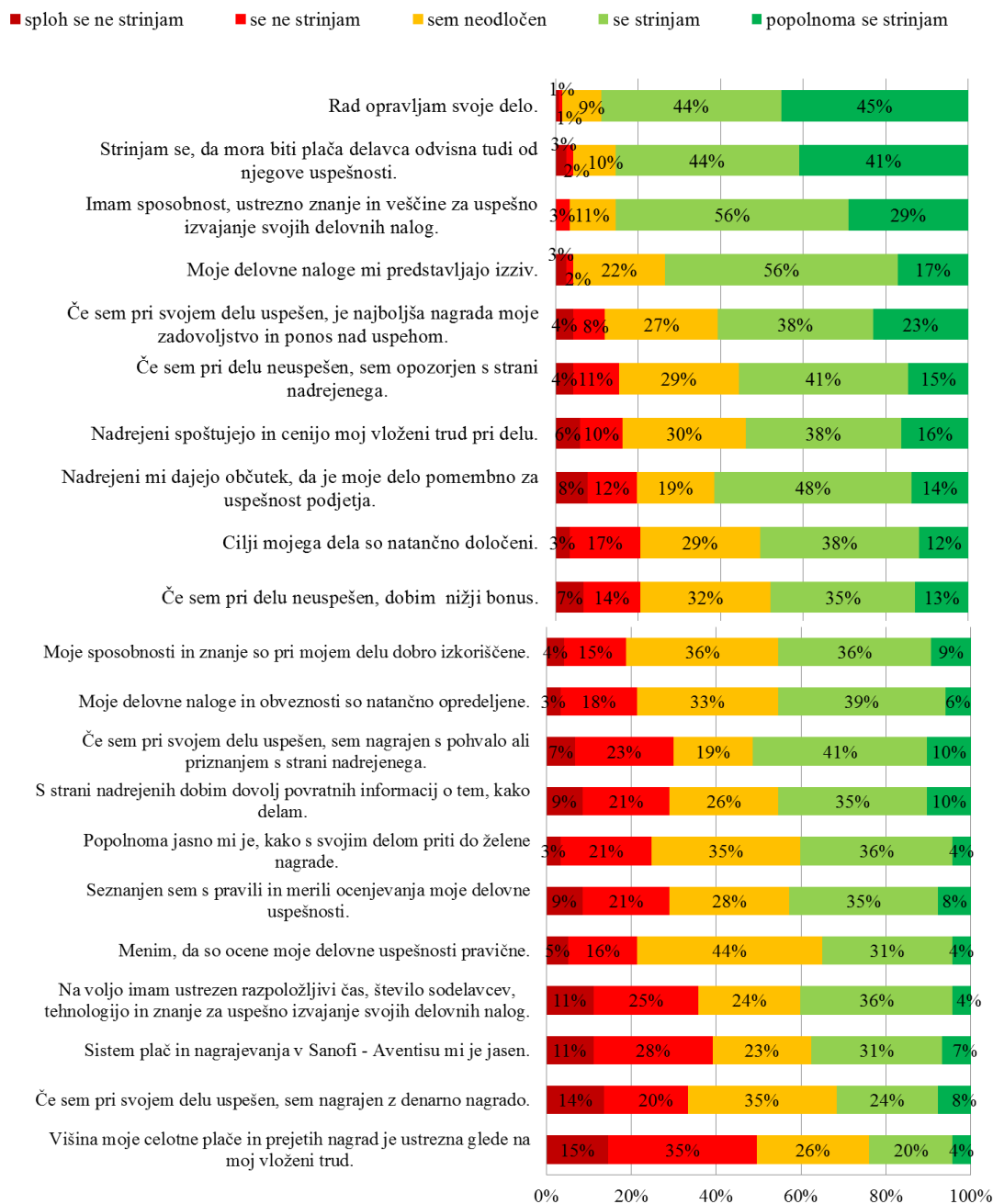
Slika 26a: Ocenitev višine plač in nagrad glede na plače in nagrade v drugih podjetjih v isti panogi – pregled po državah



Z 10. vprašanjem sem želela preveriti, kako se zaposleni strinjajo s posameznimi trditvami, ki so označevale razumljivost sistema nagrajevanja in plač, pravila in merila ocenjevanja delovne uspešnosti, kaj se zgodi, če je posameznik pri delu uspešen oziroma neuspešen, sodelovanje, spoštovanje in komunikacijo z nadrejenim, razumevanje delovnih nalog in obveznosti, ki naj bi predstavljale izziv ter ali imajo dovolj sposobnosti, znanja, veščin in razpoložljivega časa za uspešno izvajanje delovnih nalog. Rezultati so prikazani na Sliki 27.

Za delo v podjetju Sanofi-Aventis se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo »Rad opravljam svoje delo.«, »Strinjam se, da mora biti plača delavca odvisna tudi od njegove uspešnosti.«, »Imam sposobnost, ustrezno znanje in veščine za uspešno izvajanje svojih delovnih nalog.« in »Moje delovne naloge mi predstavljajo izziv.« ter »Če sem pri svojem delu uspešen, je najboljša nagrada moje zadovoljstvo in ponos nad uspehom.« Ti in prejšnji rezultati nakazujejo, da so anketiranci motivirani s samim delom, ki je zanimivo, jim predstavlja izziv in ga zato radi opravljajo, da se večinoma počutijo usposobljene za izvrševanje delovnih nalog, ki se od njih pričakujejo. Samomotivacijo v veliki meri predstavlja uspešno opravljeno delo.

Slika 27: Ocenitev zaposlenih o posameznih motivacijskih parametrih v podjetju Sanofi–Aventis



Najmanj se anketiranci strinjajo z naslednjimi trditvami »Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vloženi trud.«, »Če sem pri svojem delu uspešen, sem nagrajen z denarno nagrado.«, »Sistem plač in nagrajevanja v Sanofi–Aventisu mi je jasen.«, »Na voljo imam ustrezen razpoložljiv čas, število sodelavcev, tehnologijo in znanje za uspešno izvajanje svojih delovnih nalog.« V celoti gledano anketiranci ocenjujejo, da so slabo nagrajeni za vloženi trud in delo, ob znanju in veščinah, ki jih imajo dovolj za opravljanje nalog, pa jim zmanjkuje časa in drugih resursov, da bi te naloge

uspešno izvajali. Glede na krizo zadnjih nekaj let je to popolnoma razumljiv rezultat, saj smo zmanjševali število zaposlenih, število in obseg procesov pa se ni zmanjševal sorazmerno. Vsi zaposleni danes delajo dalj in več, pa ne nujno z isto kakovostjo doseženih rezultatov kot pred krizo.

Pomemben podatek za menedžment je nizka ocena dejavnikov »Sistem plač in nagrajevanja v Sanofi-Aventisu mi je jasen.«, »Seznanjen sem s pravili in merili ocenjevanja moje delovne uspešnosti.«, »Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do zelene nagrade.« ter »S strani nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako delam.« Očitno bo veliko truda potrebno vložiti v boljšo komunikacijo in obrazložitev sistema nagrajevanja, možnosti, ki jih ponuja podjetje in jasno ocenjevanje posameznikov znotraj skupine.

5.3.2 Preverjanje vsebinske veljavnosti spremenljivk

S faktorsko analizo sem preverila vsebinsko veljavnost spremenljivk. Enako kot pri katerikoli drugi multivariatni metodi moramo tudi pri faktorski analizi upoštevati določene predpostavke. Najprej je potreben vzorec zadostne velikosti, moj vzorec ima 117 enot, kar je z vidika faktorske analize bolj minimum, vendar zadovoljivo.

Preden sem se lotila faktorske analize, je bilo prav tako potrebno preveriti, ali obstajajo povezave med merjenimi spremenljivkami. V primeru, da merimo enako dimenzijo (na primer pomembnost), bi pričakovala povezanost med določenimi spremenljivkami. V primeru, ko določena spremenljivka ni bila v korelaciji z nobeno drugo spremenljivko, sem le-to izločila iz analize. Tiste, ki jih nisem izločila, navajam v prikazih v nadaljevanju.

Tretja predpostavka je normalna porazdelitev znotraj posameznih spremenljivk. Glede na dejstvo, da imamo opravka z Likertovo lestvico, tej predpostavki sicer ne zadoščamo, kljub temu je v veliki večini primerov dovolj, da upoštevam le večino predpostavk. Nedvomno pa je potrebno izpostaviti to dejstvo ter opozoriti, da je posploševanje lahko problematično.

5.3.2.1 Redukcija spremenljivk in oblikovanje skupin sorodnih dejavnikov

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati faktorske analize, izpisek iz SPSS-a in podrobna interpretacija sta priložena v prilogi (Priloga 5).

Za vprašanje »**Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki?**« je faktorska analiza pokazala, da v nadaljnjo analizo od 22 trditev upoštevam 15 trditev. Ostanejo trditve: »možnost osebnostnega razvoja«, »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega

izpopolnjevanja«, »ustrezen obseg odgovornosti«, »možnost napredovanja«, »raznolikost dela«, »podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis«, »samostojnost pri delu«, »vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis«, »odnos z nadrejenim«, »pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo«, »višina osnovne plače«, »višina dodatkov«, »višina bonusov«, »dodatne ugodnosti (službeni avto)«, »dodatne ugodnosti (mobilni telefon)«. Dobila sem 4 faktorje, ki sem jih poimenovala: »ugled in odnosi«, »osebna rast«, »finančne ugodnosti« ter »dodatne ugodnosti«.

Pri vprašanju »**Prosimo označite, pri katerih od naštetih dejavnikov opazate vplive gospodarske krize?**« sem začetnih 22 trditev s pomočjo faktorske analize reducirala na 14 trditev. V nadaljnjo analizo sem tako vključila: »odnos z nadrejenim«, »ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju«, »podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis«, »vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis«, »odnos s sodelavci«, »dodatne ugodnosti (službeni avto)«, »višina osnovne plače«, »dodatne ugodnosti (mobilni telefon)«, »dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)«, »razporeditev delovnega časa«, »samostojnost pri delu«, »sodelovanje pri pomembnih odločitvah«, »raznolikost dela«, »ustrezen obseg odgovornosti«.

Vprašanje »**Kako spodbudne so za vas naslednje nagrade, da bi se bili pripravljeni dodatno potruditi in vložiti dodaten napor za doseg posamezne nagrade?**« je sestavljeno iz 15 trditev, v nadaljevanju bom upoštevala le 10 trditev. Te so: »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja«, »večja možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah«, »možnost večjega osebnostnega razvoja«, »večja odgovornost«, »izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci«, »izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenim«, »ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju«, »večja samostojnost pri delu«, »povišanje plače«, »bonus«.

Naslednje vprašanje »**Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki pri vašem delu?**«, sestavlja 23 trditev. Trditve, ki pridejo v poštev so: »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja«, »možnost osebnostnega razvoja«, »možnost napredovanja«, »ugled in status, ki ga nudita vaše delovno mesto in položaj v podjetju«, »raznolikost dela«, »zanimivo delo«, »samostojnost pri delu«, »obseg odgovornosti«, »višina osnovne plače«, »višina dodatkov«, »dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)«, »podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis«, »vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis«, »odnos z nadrejenim«, »odnos s sodelavci«. Torej je za nadaljnjo analizo ostalo 15 trditev.

Zadnje vprašanje, ki sem ga preverjala s faktorsko analizo, je »**Ali za vaše delo v podjetju Sanofi-Aventis veljajo naslednje trditve?**«. V prvotnem je bilo to vprašanje sestavljeno iz 21 trditev, nakar sem ga po faktorski analizi zmanjšala na 10 trditev. Te so: »S strani nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij o tem, kako delam.«, »Če sem pri svojem delu uspešen, sem nagrajen s pohvalo ali priznanjem s strani nadrejenega.«, »Nadrejeni

spoštujejo in cenijo moj vložen trud pri delu.«, »Seznanjen sem s pravili in merili ocenjevanja moje delovne uspešnosti.«, »Menim, da so ocene moje delovne uspešnosti pravične.«, »Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene nagrade.«, »Rad opravljam svoje delo.«, »Moje delovne naloge mi predstavljajo izziv.«, »Če sem pri svojem delu uspešen, je najboljša nagrada moje zadovoljstvo in ponos nad uspehom.«, »Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud.« Vsi nadaljnji pregledi in analize so narejene na reduciranih podatkih po izvedbi faktorske analize.

5.3.3 Preverjanje hipotez

Z bivariatno analizo sem preverila trdnost hipotez, ki sem si jih zastavila na začetku izdelave magistrske naloge. Hipoteze sem preverila s Hi kvadrat testom, T-testom in Anovo.

H1: Obstoječi sistem nagrad je oblikovan tako, da predstavlja pomembnejši motivacijski faktor za prodajni sektor kot za podporni sektor.

Pri preverjanju hipoteze H1: »**Obstoječi sistem nagrad je oblikovan tako, da predstavlja pomembnejši motivacijski faktor za prodajni sektor kot za podporni sektor.**«, so opazne razlike med prodajnim in podpornim segmentom. Podporni segment je manj zadovoljen s trditvami: »možnost napredovanja«, »ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju«, »dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)«, »samostojnost pri delu«, »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja«, »možnost osebnostnega razvoja«, in sicer v teh primerih je njihovo povprečje manjše od skupnega povprečja.

Zelo zadovoljni pa so z: »višino osnovne plače«, »odnosom z nadrejenim«, »zanimivim delom« in »raznolikostjo dela«, v teh primerih pa so ocenili boljše, kot je ocena v povprečju za obe skupini.

Prodajni segment je nekoliko manj nezadovoljen, in sicer s: »podobo in ugledom podjetja Sanofi-Aventis« in »obsegom odgovornosti«. Nadpovprečno zadovoljen pa je z: »možnostjo napredovanja« in »dodatnimi ugodnostmi (dodatno pokojninsko zavarovanje)«. Opazijo se razlike med prodajnim in podpornim sektorjem, vendar pa nič od naštetega ni statistično značilno. V Tabeli 10 so jasno razvidne razlike med obema skupinama, vendar je statistična značilnost povsod večja od 0,05. **Ne morem sprejeti hipoteze:** »Obstoječi sistem nagrad je oblikovan tako, da predstavlja pomembnejši motivacijski faktor za prodajni sektor kot za podporni sektor.«, vendar pa so nakazujoče razlike lahko dobro vodilo za nadaljnje postopke.

Tabela 10: Primerjava motivacijskih faktorjev med podpornim in prodajnim sektorjem

Motivacijski faktor	Segment	N	Povprečje	Standardni odklon	Stopnja statistične značilnosti
Višina osnovne plače	Prodajni segment	76	2,9	1,06	0,314
	Podporni segment	41	3,1	1,01	
	Skupaj	117	2,9	1,04	
Višina dodatkov	Prodajni segment	76	3,0	0,97	0,776
	Podporni segment	41	3,0	0,82	
	Skupaj	117	3,0	0,91	
Možnost napredovanja	Prodajni segment	76	2,9	1,01	0,096
	Podporni segment	41	2,6	0,95	
	Skupaj	117	2,8	0,99	
Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	Prodajni segment	76	3,2	1,06	0,474
	Podporni segment	41	3,1	0,89	
	Skupaj	117	3,2	1,00	
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)	Prodajni segment	76	3,0	1,12	0,442
	Podporni segment	41	2,8	1,14	
	Skupaj	117	2,9	1,13	
Odnos s sodelavci	Prodajni segment	76	4,1	0,84	0,841
	Podporni segment	41	4,1	0,79	
	Skupaj	117	4,1	0,82	
Odnos z nadrejenim	Prodajni segment	76	3,9	1,08	0,732
	Podporni segment	41	4,0	0,97	
	Skupaj	117	3,9	1,04	
Samostojnost pri delu	Prodajni segment	76	3,6	0,91	0,526
	Podporni segment	41	3,5	1,03	
	Skupaj	117	3,6	0,95	
Zanimivo delo	Prodajni segment	76	3,9	0,81	0,513
	Podporni segment	41	4,0	0,91	
	Skupaj	117	3,9	0,84	
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	Prodajni segment	76	2,7	1,17	0,359
	Podporni segment	41	2,5	1,03	
	Skupaj	117	2,7	1,12	
Možnost osebnostnega razvoja	Prodajni segment	76	2,9	1,12	0,855
	Podporni segment	41	2,8	1,07	
	Skupaj	117	2,9	1,10	
Raznolikost dela	Prodajni segment	76	3,6	0,82	0,228
	Podporni segment	41	3,8	0,94	
	Skupaj	117	3,6	0,87	
Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	Prodajni segment	76	3,6	1,16	0,673
	Podporni segment	41	3,7	0,84	
	Skupaj	117	3,7	1,06	
Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	Prodajni segment	76	3,5	0,92	0,937
	Podporni segment	41	3,5	0,93	
	Skupaj	117	3,5	0,92	
Obseg odgovornosti	Prodajni segment	76	3,3	0,82	0,562
	Podporni segment	41	3,4	0,97	
	Skupaj	117	3,4	0,87	

Legenda: zeleno – povprečje je večje od skupnega povprečja,
rdeče – povprečje je manjše od skupnega povprečja

H2: Finančni motivatorji (plača in denarne nagrade) so pomembnejši motivacijski faktor zaposlenim na istem nivoju v manj razvitih državah kot v bolj razvitih državah.

Glede na nižji standard in manjšo razvitost v državah, ki so imele dalj časa vojno in velike omejitve v razvoju (Srbija, Bosna, Makedonija, Albanija, Kosovo), sem predvidevala, da so zaposlenim v teh državah finančni dejavniki bolj pomembni motivacijski faktorji kot v bolj razvitih državah (Slovenija in Hrvaška). V Tabeli 11 je predstavljeno zadovoljstvo s finančni motivatorji glede na stopnjo razvitosti države in hierarhijo zaposlitve. Poleg števila odgovorov je prikazano tudi povprečje, standardni odklon in stopnja statistične značilnosti.

Tabela 11: Primerjava finančnih faktorjev motivacije med bolj in manj razvitimi državami

Finančni faktor	Države in hierarhija	N	Povprečje	Standardni odklon	Stopnja statistične značilnosti
Višina osnovne plače	razvite države, hierarhija N1	7	4,0	0,82	0,131
	razvite države, hierarhija N2	29	4,4	0,57	
	razvite države, hierarhija N3	34	4,5	0,83	
	manj razvite države, hierarhija N1	4	4,5	0,58	
	manj razvite države, hierarhija N2	19	4,7	0,45	
	manj razvite države, hierarhija N3	24	4,7	0,55	
	Skupaj	117	4,5	0,66	
Višina dodatkov	razvite države, hierarhija N1	7	3,7	0,76	0,435
	razvite države, hierarhija N2	29	4,1	0,82	
	razvite države, hierarhija N3	34	4,3	0,97	
	manj razvite države, hierarhija N1	4	4,5	0,58	
	manj razvite države, hierarhija N2	19	4,3	0,58	
	manj razvite države, hierarhija N3	24	4,3	0,70	
	Skupaj	117	4,2	0,80	
Višina bonusov	razvite države, hierarhija N1	7	4,3	0,76	0,640
	razvite države, hierarhija N2	29	4,2	0,71	
	razvite države, hierarhija N3	34	4,4	0,88	
	manj razvite države, hierarhija N1	4	4,5	0,58	
	manj razvite države, hierarhija N2	19	4,6	0,69	
	manj razvite države, hierarhija N3	24	4,3	0,81	
	Skupaj	117	4,3	0,78	

Legenda: zeleno – povprečje je večje od povprečja v enaki hierarhiji,
rdeče – povprečje je manjše od povprečja v enaki hierarhiji,
N1, N2, N3 – glej Tabelo 6

Glede na višino osnovne plače je razlika med razvitimi državami in manj razvitimi državami ne glede na hierarhijo zaposlenih. Manj razviti so v vseh skupinah hierarhij višje ocenili pomembnost višine osnovne plače kot njihovi »kollegi« v razvitih državah. Glede višine dodatkov se ta razlika kaže samo še v prvih dveh skupinah (N1 in N2) po državah. Razlika pri višini bonusov je prav tako v prvih dveh skupinah (N1 in N2), pri tretji skupini N3 pa je slika obrnjena. V razvitih državah je skupini N3 pomembnejša višina bonusov kot pa enaki skupini v manj razvitih državah. Pri vseh finančnih dejavnikih sicer opazimo

razliko med bolj in manj razvitimi državami, vendar je statistična značilnost povsod večja od 0,05. **Hipoteze zato ne morem sprejeti.**

H3: Bolj razvite države (kot sta Slovenija in Hrvaška) imajo enake motivacijske faktorje drugače ovrednotene kot manj razvite (kot sta Srbija in BMAK)

Tabela 12: Primerjava motivacijskih faktorjev med bolj in manj razvitimi državami

Motivacijski faktor	Države	N	Povprečje	Standardni odklon	Stopnja statistične značilnosti
Višina osnovne plače	razvite države	70	4,4	0,73	0,038
	manj razvite države	47	4,7	0,51	
	Skupaj	117	4,5	0,66	
Višina dodatkov	razvite države	70	4,2	0,90	0,228
	manj razvite države	47	4,3	0,64	
	Skupaj	117	4,2	0,80	
Višina bonusov	razvite države	70	4,3	0,80	0,295
	manj razvite države	47	4,4	0,74	
	Skupaj	117	4,3	0,78	
Možnost napredovanja	razvite države	70	4,2	0,87	0,182
	manj razvite države	47	4,4	0,61	
	Skupaj	117	4,3	0,78	
Dodatne ugodnosti (mobilni telefon)	razvite države	70	3,8	0,89	0,494
	manj razvite države	47	3,9	0,88	
	Skupaj	117	3,8	0,89	
Dodatne ugodnosti (službeni avto)	razvite države	70	4,0	0,95	0,100
	manj razvite države	47	4,3	0,85	
	Skupaj	117	4,1	0,92	
Odnos z nadrejenim	razvite države	70	4,5	0,76	0,519
	manj razvite države	47	4,6	0,68	
	Skupaj	117	4,5	0,73	
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	razvite države	70	4,4	0,82	0,861
	manj razvite države	47	4,4	0,68	
	Skupaj	117	4,4	0,77	
Samostojnost pri delu	razvite države	70	4,3	0,74	0,760
	manj razvite države	47	4,3	0,66	
	Skupaj	117	4,3	0,70	
Ustrezen obseg odgovornosti	razvite države	70	4,2	0,77	0,105
	manj razvite države	47	4,4	0,61	
	Skupaj	117	4,3	0,71	
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	razvite države	70	4,4	0,81	0,352
	manj razvite države	47	4,5	0,65	
	Skupaj	117	4,5	0,75	
Možnost osebnostnega razvoja	razvite države	70	4,4	0,79	0,010
	manj razvite države	47	4,8	0,48	
	Skupaj	117	4,6	0,70	

Raznolikost dela	razvite države	70	4,1	0,81	0,923
	manj razvite države	47	4,0	0,78	
	Skupaj	117	4,1	0,80	
Podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis	razvite države	70	4,0	0,88	0,040
	manj razvite države	47	4,3	0,81	
	Skupaj	117	4,1	0,86	
Vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis	razvite države	70	3,8	0,95	0,029
	manj razvite države	47	4,2	0,82	
	Skupaj	117	4,0	0,92	

Legenda: zeleno – povprečje je večje od skupnega povprečja,
rdeče – povprečje je manjše od skupnega povprečja,
modro – statistično značilno pri 5 % stopnji značilnosti.

V manj razvitih državah je manj pomembna le »raznolikost dela« v primerjavi z razvitimi državami. Bolj pomembni pa so jim naslednji dejavniki: »višina osnovne plače«, »višina dodatkov«, »višina bonusov«, »možnost napredovanja«, »dodatne ugodnosti (mobilni telefon)«, »dodatne ugodnosti (službeni avto)«, »odnos z nadrejenim«, »ustrezen obseg odgovornosti«, »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja«, »možnost osebnostnega razvoja«, »podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis«, »vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis«. Enako pomembna v razvitih in v nerazvitih državah pa sta dejavnika: »pohvale in priznanje za dobro opravljeno delo« ter »samostojnost pri delu«.

Pri večini dejavnikov so opazne razlike med razvitimi in nerazvitimi državami, štirje od petnajstih dejavnikov so tudi statistično značilni; ti so: »višina osnovne plače«, »možnost osebnostnega razvoja«, »podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis«, »vizija in vrednote podjetja Sanofi-Aventis«. V vseh štirih primerih velja, da so ti dejavniki manj pomembni v razvitih državah kot v manj razvitih državah. **Hipotezo lahko delno potrdim.**

H4: Večina zaposlenih (v podjetju Sanofi-Aventis) je zadovoljna s trenutno višino nagrajevanja za vzpodbudo k dodatno vloženemu trudu pri delu.

Tabela 13: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z obstoječim sistemom nagrajevanja

Nagrade	N	Povprečje	Standardni odklon	Stopnja statistične značilnosti
Nagrade, ki jih prejemam v podjetju Sanofi – Aventis za vložen trud pri svojem delu, so glede na nagrade za vložen trud drugih zaposlenih, ki opravljajo isto delo v podjetju:	117	2,5	0,773	0,000
Nagrade, ki jih prejemam v podjetju Sanofi – Aventis za vložen trud pri svojem delu, so glede na nagrade za vložen trud zaposlenih v drugih podjetjih v isti panogi:	117	2,2	0,784	0,000

Legenda: rdeče – povprečje je manjše od predpostavljenega povprečja,
modro – statistično značilno pri 5 % stopnji značilnosti.

V tem primeru sem postavila teoretično povprečje z vrednostjo 3. Torej, če je povprečje 3 ali več, pomeni, da so anketiranci zadovoljni, če pa je povprečje pod 3, potem pa so nezadovoljni. Kot je razvidno iz zgornje tabele, sta povprečji krepko pod mejno vrednostjo. Statistična značilnost je 0,00, torej **te hipoteze ne morem sprejeti**, zaposleni z višino nagrajevanja v podjetju Sanofi-Aventis niso zadovoljni.

H5: Vpliv gospodarske krize je na podlagi ocenjenega vpliva na pomembnost posameznih dejavnikov bolj opazen v razvitih državah (kot sta Slovenija in Hrvaška) kot manj razvitih (kot sta Srbija in BMAK).

Tabela 14: Vpliv gospodarske krize na bolj in manj razvite države v Adriatik regiji

Motivacijski dejavniki	statistične značilnosti
Višina osnovne plače	0,017
Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	0,117
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)	0,055
Dodatne ugodnosti (mobilni telefon)	0,003
Dodatne ugodnosti (službeni avto)	0,010
Odnos s sodelavci	0,108
Odnos z nadrejenim	0,078
Samostojnost pri delu	0,489
Ustrezen obseg odgovornosti	0,109
Razporeditev delovnega časa	0,302
Raznolikost dela	0,051
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	0,431
Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	0,014
Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	0,054

Legenda: modro – statistično značilno pri 5 % stopnji značilnosti.

V nadaljnjem tekstu so komentarji za statistično značilne trditve.

Da je gospodarska kriza imela pozitiven vpliv na »**višino osnovne plače**«, je v manj razvitih državah odgovorilo 17 %, da ni bilo vpliva, je prepričanih dobrih 11 % in da je bil negativen vpliv 72 %. Medtem ko so bili v razvitih državah odgovori razporejeni sledeče: 7 % pozitiven vpliv, 29 % brez vpliva in 64 % negativen vpliv. V manj razvitih državah so bolj zaznali ali pozitiven ali negativen vpliv, v obeh primerih je ta odstotek večji kot v razvitih državah.

Za trditev »**dodatne ugodnosti (mobilni telefon)**« je porazdelitev naslednja: v manj razvitih državah je pozitiven vpliv opazilo 15 %, nobenega vpliva ni opazilo 36 % in 49 % je opazilo negativen vpliv. V razvitih državah je porazdelitev naslednja: 4 % pozitiven vpliv, 63 % ni opazilo vpliva in 33 % negativen vpliv. Zopet se pojavljajo razlike, ki so največje v kategoriji brez vpliva, in sicer ta prednjači v razvitih državah.

»**Dodatne ugodnosti (službeni avto)**« v manj razvitih državah je opaziti naslednje: 15 % pozitiven vpliv, 52 % brez vpliva in 34 % negativen vpliv. V razvitih državah je: dober odstotek pozitiven vpliv, 64 % brez vpliva in 34 % negativen vpliv. Največja razlika med državami je v pozitivnem vplivu, ki je na strani manj razvitih držav.

Trditev »**podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis**« je porazdeljena na naslednji način: manj razvite države 19 % pozitiven vpliv, 75 % brez vpliva in 6 % negativen vpliv. Razvite države: 6 % pozitiven vpliv, 67 % brez vpliva in 27 % negativen vpliv. Največje razlike se kažejo v oceni pozitivnega in negativnega vpliva. Manj razvite države močno izstopajo v pozitivno smer, razvite države pa v negativno smer.

V večini trditev (vseh zajetih v analizo) se kaže smer pozitivnega vpliva v manj razvitih državah in negativnega vpliva v razvitejših državah. Izstopa trditev »**raznolikost dela**«, kjer se kaže pozitiven vpliv v 33 % v razvitejših državah in 17 % za pozitiven vpliv v manj razvitih državah. Vendar ta trditev ni statistično značilna.

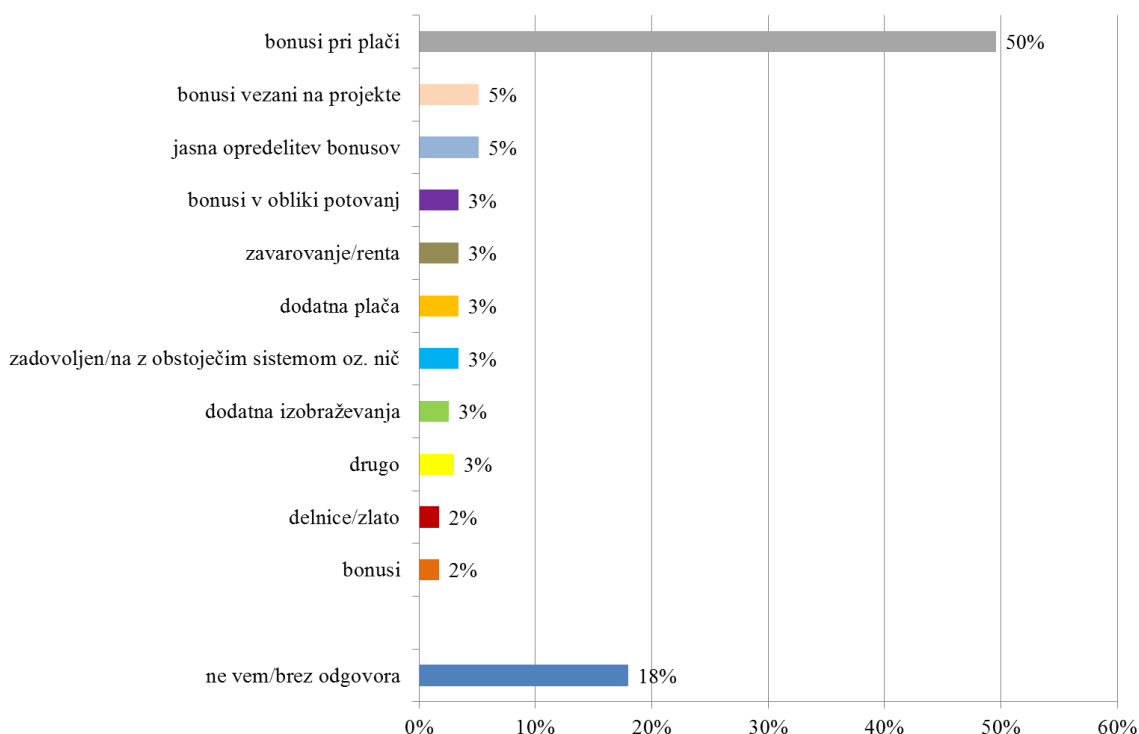
Od 14 trditev so 4 statistično značilne, zato lahko **le delno potrdim hipotezo**, da je vpliv gospodarske krize na podlagi ocenjenega vpliva na pomembnost posameznih dejavnikov bolj opazen v razvitih državah (kot sta Slovenija in Hrvaška) kot v manj razvitih (kot sta Srbija in BMAK).

5.3.4 Finančni in nefinančni predlogi zaposlenih za povečanje motivacije

V obstoječem sistemu plač in nagrajevanja smo v podjetju Sanofi-Aventis močno vezani na sheme in priporočila, ki jih zapoveduje globalno podjetje. V nekaterih segmentih nagrajevanja, predvsem kvalitativnih ciljih in ocenah, pa je fleksibilnost in samostojnost večja. Zato poskušamo v Adriatik regiji izboljšati ta del nagrajevanja in ga približati zaposlenim tako, da bo čim bolj stimulativen. S tem namenom sem v raziskavi vprašala zaposlene v 11. in 12. vprašanju, kakšni so njihovi predlogi; pri vprašanju številka 11 sem spraševala, katere finančne in nefinančne nagrade bi anketiranci dodali obstoječemu sistemu, pri vprašanju številka 12 pa me je zanimalo, kaj in kako bi spremenili obstoječi sistem. Odgovori so prikazani na Slikah 28, 28a in 29.

Med finančnimi predlogi daleč najbolj izstopa dodaten bonus pri plači. Kot je iz predhodnih rezultatov razvidno, je fiksni finančni del najpomembnejši za večino zaposlenih, zato tudi ta odgovor ne preseneča. Zaposleni se počutijo najbolj varne pri znanih fiksnih dodatkih in verjamejo, da bi dodatni finančni bonus povečal vnemo zaposlenih in s tem vložen trud za doseganje ciljev. Le 3% anketirancev so zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja, kar je zelo malo glede na gospodarsko situacijo v vseh državah in relativno mlad kolektiv.

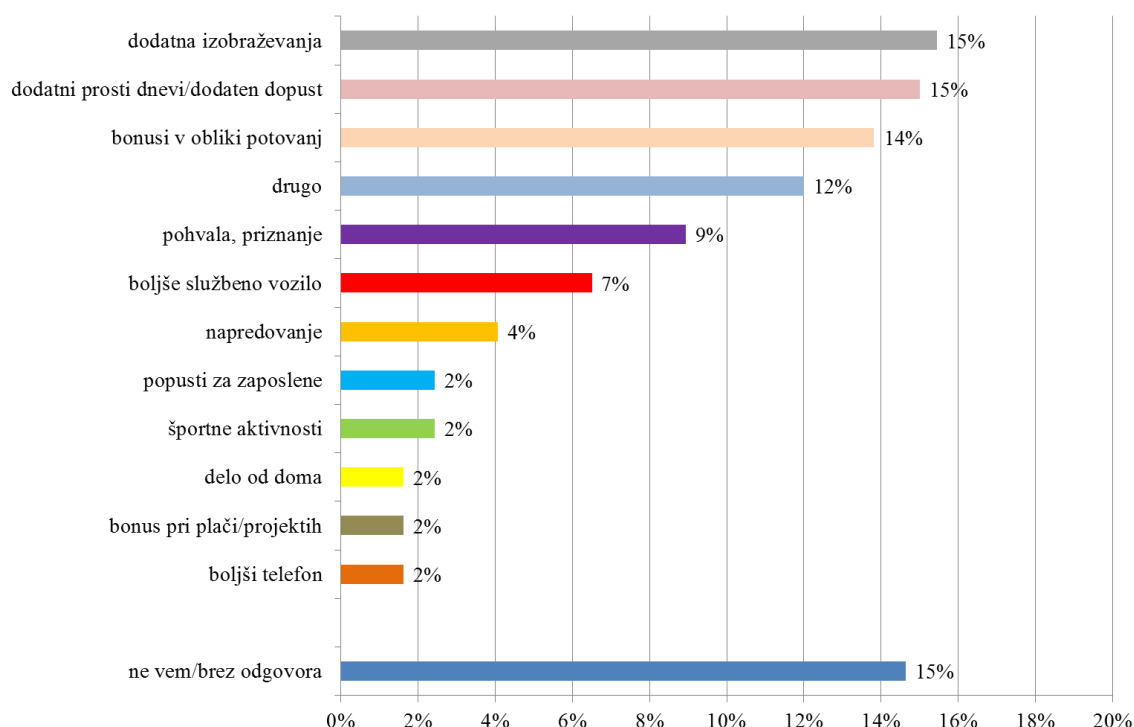
Slika 28: Predlogi finančnih nagrad zaposlenih



Pod drugo je zajeto: telefon, pohvala zaposlenih pred vsemi na mesečnem sestanku, plačilo nadur.

Med nefinančnimi predlogi je več idej, s katerimi se mora seznaniti menedžment in jih poskušati vpeljati v sistem nagrajevanja. Dejstvo je, da so nekateri od predlogov že del sistema; kot na primer dodatna izobraževanja, priznanja za naj dosežke leta, ekstra bonus za posebne akcije, delo od doma. Glede na ocene pri prejšnjih vprašanjih in tudi navedenih predlogih pod tem vprašanjem se ponovno poraja vprašanje, ali so vse dejavnosti, vrednosti le-teh in primerjave z ostalimi nivoji ter drugimi podjetji pravilno predstavljene zaposlenim. Se pa pojavljajo razlike med posameznimi državami in zagotovo je tu kar nekaj možnosti, da sistem izboljšamo in ga naredimo bolj zanimivega in motivirajočega za vse zaposlene.

Slika 28a: Predlogi nefinančnih nagrad zaposlenih

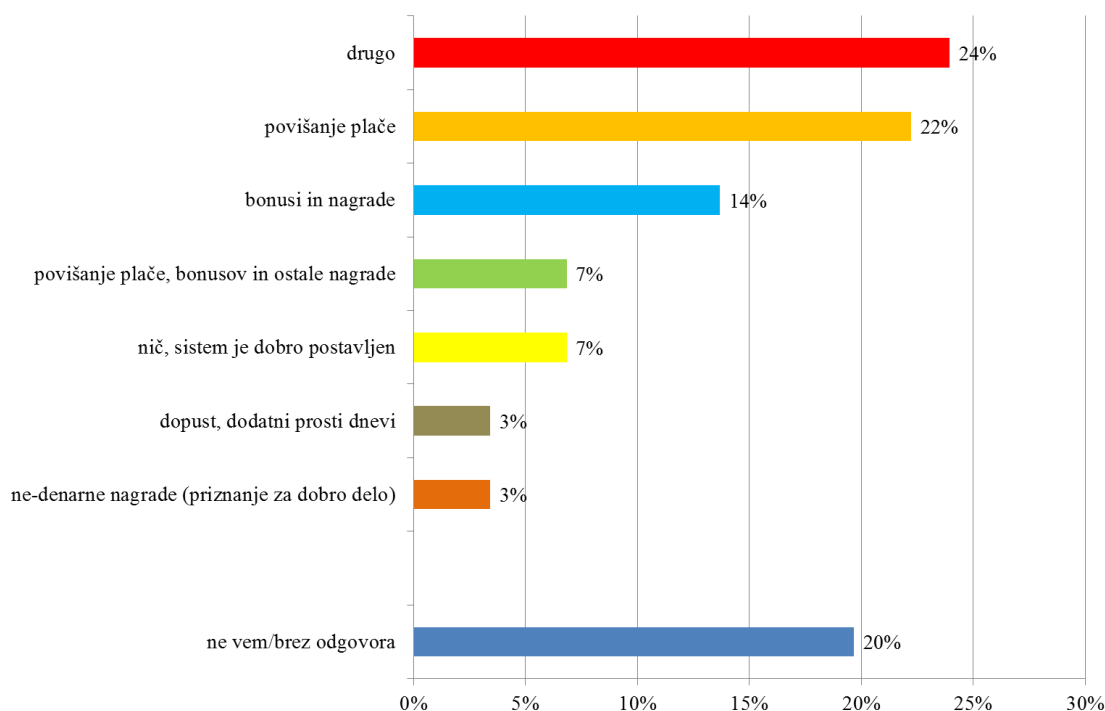


Pod drugo je zajeto: zadovoljen/na z obstoječim sistemom; GPS v avtu; parkirni prostor; proces nagrajevanja kot pri prodajnih uspehih; darilo ob posebnih priložnostih (npr 10 let dela za podjetje); delnice; manjša simbolična darila; letni sestanek izven države; možnost napredovanja; internet; »team building«; kosilo; dodatno zdravstveno zavarovanje; boljši pogoji; boljša korespondenca med različnimi oddelki.

Na vprašanje, kaj bi zaposleni spremenili pri sistemu nagrajevanja, da bi dodatno vzpodbudili delavce pri njihovem delu, so najpogosteje navedli »povišanje plače« ter »bonusi in nagrade« (Slika 29).

Med vsemi predlogi ponovno najbolj izstopajo finančni dejavniki, kot so »povišanje plače« ter »bonusi in druge finančne nagrade«, saj je take predloge dalo kar 43 % anketirancev. Glede na finančno krizo, ki je zajela večino naših držav, so prav neposredne finančne možnosti nagrajevanja dosti manjše kot druge oblike, kjer imamo v Adriatik regiji tudi bolj proste roke. Morda bi bilo smiselno razmisliti, da bi vsako nagrado, kot so izobraževanja, »team buildingi«, prosti dnevi, delo od doma in podobno finančno ovrednotili in zaposlenim predstavili, kakšen finančni vložek podjetje nameni posamezniku s tovrstnim načinom motiviranja.

Slika 29: Predlogi zaposlenih za dodatno vzpodbudo za delo



Pod drugo je zajeto: upoštevanje razmerja službeno/zasebno, preglednost, možnost opravljanja dela doma 1 dan v tednu, izobraževanja, bolj realističen načrt prodaje, nagrada zaposlenemu v obliki povišanja plače; bolj jasno definirano, kako doseči nagrade.

5.3.5 Ugotovitve in predlogi za povečanje učinkovitosti motivacijskega sistema

Namen raziskave je bilo preveriti najbolj pomembne dejavnike za motivacijo zaposlenih v Adriatik regiji, kakšne so razlike med državami in med dvema sektorjema, na katera lahko razdelimo vse zaposlene; to je med prodajnim in podpornim sektorjem.

Po predpostavki teorije Maslowa naj bi s povečano zadovoljenostjo osnovnih življenjskih potreb moč denarja kot motivatorja upadala. S premiki navzgor po hierarhični lestvici naj bi v ospredje prišle druge potrebe, kot na primer potrebe po pripadanju in ljubezni, potrebe po dosežkih, statusu in ugledu, potrebe po samouresničevanju in osebni rasti. Hkrati naj bi se zmanjševala pomembnost denarnih nagrad. Zanimalo me je, ali to velja tudi za zaposlene v Sanofi-Aventisu v Adriatik regiji in ali so kakšne razlike med prodajnim in podpornim sektorjem oziroma med bolj in manj razvitimi državami na tem področju.

Ugotovila sem, da so **razlike med sektorjema** pri nekaterih dejavnikih, kot so »možnost napredovanja«, »ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju«, »dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)«, »samostojnost pri delu«,

»možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja«, »možnost osebnostnega razvoja«. Z vsemi naštetimi dejavniki je podporni sektor manj zadovoljen kot prodajni sektor. Ugotovitve lahko razložim z dejstvom, da je do sedaj običajno več pozornosti pripadlo prodajnemu sektorju, to je marketingu in prodaji, saj so to končni izvajalci del in nalog, ki prinesejo pomembne rezultate za predstavništvo, to je prodajo. Največ treningov, osebnega vodenja, spremljanja razvoja posameznika in skupine, izvrševanja nalog in doseganja zastavljenih rezultatov je namenjenih zaposlenim v prodajnem sektorju. Poleg tega je narava dela takšna, da so v določenih okvirjih zaposleni na terenu izjemno samostojni, zaposleni v pisarni pa močno podvrženi navodilom, smernicam in predlogam s strani matičnega podjetja. Tudi napredovanje po hierarhični lestvici je bilo najlažje in najbolj pogosto s prodaje v marketing ali v katerega od podpornih oddelkov. Veliko manj sprememb je med drugimi oddelki in ker smo relativno majhen kolektiv, tudi znotraj samih oddelkov ni velikih sprememb.

Nasprotno pa so v podpornem sektorju bolj od povprečja zadovoljni z: »višino osnovne plače«, »odnosom z nadrejenim«, »zanimivim delom« in »raznolikostjo dela«. Vse to so pomembne informacije za menedžment, ki že razmišlja o spremembi motivacijskega modela. Med sektorjema razlike sicer niso bile statistično značilne, zato hipoteze ne morem potrditi, kljub vsemu pa so dovolj velike, da dajejo smernice za izboljšave.

Razlike med državami so vidne pri večini faktorjev, kar je razvidno iz razsevnih grafikonov (Slika 20a, 20b, 20c, 20d). Posebej me je zanimala primerjava finančnih dejavnikov in ugotovila sem, da je glede na višino osnovne plače razlika med razvitimi državami in manj razvitimi državami ne glede na hierarhijo zaposlenih, saj so v vseh skupinah hierarhij anketiranci iz manj razvitih držav višje ocenili pomembnost višine osnovne plače, kot njihovi »kolegi« v razvitih državah. Glede višine dodatkov in višine bonusov se ta razlika kaže samo še v prvih dveh skupinah (N1 in N2) po državah, pri tretji skupini N3 pa je slika obrnjena pri višini bonusov, saj je v razvitih državah skupini N3 pomembnejša višina bonusov kot enaki skupini v manj razvitih državah.

Drugi dejavniki, ki so se odrazili različno v manj razvitih kot v bolj razvitih državah, so: »raznolikost dela«, ki je edini manj pomemben v manj razvitih kot v bolj razvitih državah, bolj pomembni pa so jim naslednji dejavniki: »možnost napredovanja«, »dodatne ugodnosti (mobilni telefon)«, »dodatne ugodnosti (službeni avto)«, »odnos z nadrejenim«, »ustrezen obseg odgovornosti«, »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja«, »možnost osebnega razvoja«, »podoba in ugled podjetja Sanofi-Aventis«, »vizija in vrednost podjetja Sanofi-Aventis«. Razlik med državami pa ni bilo ugotovljenih pri dveh dejavnikih: »pohvale in priznanje za dobro opravljeno delo« ter »samostojnost pri delu«.

Glede predpostavke, da so finančne nagrade bolj pomembne, dokler niso zagotovljene osnovne življenjske potrebe, lahko teorijo potrdim na Adriatik regiji. Dejstvo, da imajo zaposleni v manj razvitih državah osnovni standard slabši od bolj razvitih držav, je razlog, da so pri vseh dejavnikih finančne motivacije anketiranci izrazili večjo pomembnost v manj razvitih državah, ne glede na hierarhijo. Le pri bonusu so večjo pomembnost izkazali anketiranci v najvišjem razredu v razvitih državah. To lahko razložimo, saj je za zadovoljevanje mnogih potreb višjega reda Maslowove hierarhije prav tako potreben denar in ima še vedno veliko motivacijsko moč, saj predstavlja status in moč, omogoča zadovoljitev potreb po samouresnitvi v obliki raznih hobijev, potovanj ali izobraževanj.

Pri preverjanju zadovoljstva z obstoječimi nagradami tako znotraj podjetja med zaposlenimi na istih nivojih kot med konkurenčnimi podjetji se je izkazalo, da anketiranci večinoma niso zadovoljni s trenutnim stanjem. Prodajni sektor je nekoliko bolj zadovoljen kot podporni sektor, vendar so ambicije in pričakovanja večja, kot jih podjetje v obstoječem modelu izpolnjuje. Če primerjamo zadovoljstvo po državah, lahko ugotovimo, da so nekoliko bolj zadovoljni zaposleni v Srbiji in na Hrvaškem kot v Sloveniji in BMAK, in sicer v obeh pogledih – znotraj podjetja in znotraj panoge.

Svetovna gospodarska kriza je v zadnjih letih prizadela ves razviti svet in s tem tudi države Adriatik regije. Kratkoročna zgodovina je države na tem področju postavila v precej različen položaj glede razvoja zadnjih 20 let in s tem standarda ter zadovoljitve osnovnih ter višjih življenjskih potreb. V magistrski nalogi sem se dotaknila tudi tega področja, saj me je zanimalo, ali se poznajo kakšne razlike med državami, ki jih je tako ali drugače doletela gospodarska kriza. V manj razvitih državah so mnoga podjetja še vedno v velikem vzponu in razvoju, saj so šele pred kratkim prišla na tržišče. Prav zaradi gospodarske krize v razvitem delu sveta se multinacionalke v različnih panogah bolj usmerjajo v države v razvoju; tako imenovane »*emerging markets*«. Med take trge sodita tudi Srbija in BMAK, zato sem predpostavila, da se gospodarska kriza v teh državah manj oziroma drugače odraža kot v Sloveniji in na Hrvaškem.

Negativen vpliv gospodarske krize se je najbolj jasno odrazil v vseh finančnih dejavnikih ter varnosti zaposlitve. Vsi ti dejavniki so se izrazili med najbolj pogostimi dejavniki, na katere vpliva gospodarska kriza v vseh državah in v obeh sektorjih. Zanimivo je, da manj razvite države izstopajo tako v negativnem kot pozitivnem vplivu. Po eni strani, kot sem že omenila, so zaradi gospodarske krize večja vlaganja na razvijajoče se trge in v tem zaposleni vidijo priložnosti, saj mnogokrat danes zdravila hitreje pridejo na trg kot so pred časom. Po drugi strani pa sta Srbija in BMAK vezana v Adriatik regijo, ki je del evropske podskupine v Sanofi-Aventisu, kjer je kriza močno prisotna in so zato varčevalni ukrepi intenzivni.

V omenjenih državah pogosto menijo, da bi imeli manj omejitev in zniževanj stroškov, če bi bili še vedno samostojni, ali bi v celoti pripadali drugim večjim razvijajočim se trgov. To se kaže na primer pri ocenitvi dodatkov, kot je mobilni telefon, kjer so anketiranci v manj razvitih državah ocenili negativni vpliv krize veliko bolj kot v razvitih državah. Pri takšnih dejavnikih so imeli v manj razvitih državah do sedaj veliko večjo samostojnost pri izbiri, kot jo imajo, odkar so vključeni v Adriatik regijo.

Zanimiv rezultat je pri vprašanju, koliko odgovornosti imajo zaposleni, saj je kar 68 % anketirancev odgovorilo, da imajo premalo odgovornosti in samo 12 %, da je imajo ravno prav. Ko sem primerjala države, se tak rezultat potrjuje v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji, medtem ko je v BMAK bolj uravnotežen; 45 % anketirancev meni, da ima premalo odgovornosti, 40 % anketirancev pa meni, da ima preveč odgovornosti. Anketiranci iz Slovenije so odgovorili, da imajo preveč odgovornosti v 11 %, anketiranci iz Hrvaške v 19 % in anketiranci iz Srbije v 22 %. Podatek, da so zaposleni v veliki meri mnenja, da imajo premalo odgovornosti in bi si je torej želeli več, je zelo pomemben podatek za menedžment, ki ga lahko uporabi kot motivacijski faktor. Morda bi bilo dobro še malo natančneje raziskati, zakaj konkretno anketiranci menijo, da imajo premalo odgovornosti, po vsej verjetnosti pa je razlog v tem, da je do sedaj bilo zelo malo odločitev možno sprejeti na individualni, lokalni ali celo regijski ravni in je na odgovor ali potrditev pogosto potrebno predolgo čakati. Vendar se tudi na tem področju situacija izboljšuje, saj se podjetje vedno bolj decentralizira in se mnoge odločitve prenašajo na manjše regijske enote.

S povečanjem odgovornosti se seveda od zaposlenih pričakuje tudi več vložene energije in truda za doseganje obstoječih ter novih ciljev. Zato sem zaposlene vprašala, za kakšno finančno nagrado so pripravljeni povečati svoj vložek v redno delo, da bi dosegli boljše rezultate. Pozitivno me je presenetilo, da je več kot tretjina anketirancev pripravljena vložiti dodaten napor tudi brez zagotovljene denarne nagrade, več kot polovica anketirancev pa za določen odstotek od svoje osnovne plače, v povprečju za 27 % svoje plače. Primerjava po plačnih razredih potrjuje teorije, ki pravijo, da je finančna nagrada večji motivator v nižjih razredih, dokler niso zadovoljene osnovne potrebe posameznika, saj je v razredih do 1.000 € in med 1.000 € ter 2.000 € osnovne plače bistveno višji odstotek (58 % in 69 %) plače potreben za dodatno motivacijo anketirancev kot v višjih plačnih razredih (42 % v razredu od 2.000 €–3.000 € in 20 % v razredu nad 3.000 € plače).

Obratnosorazmerno narašča odstotek anketirancev, ki za dodaten vložen trud ne potrebujejo finančne motivacije, vendar to ne pomeni, da ne potrebujejo nobene dodatne vzpodbude. Menedžment mora vzpostaviti sistem, ki bo zaposlene v višjih plačnih razredih nagradil z nefinančnimi dejavniki, za katere so se izrazili, da so za njih zelo pomembni, vendar z njimi v trenutni situaciji niso zadovoljni. Taki dejavniki so: »možnost osebnega razvoja«, »možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja«, »pohvale in

priznanja za dobro opravljeno delo«, »razpored delovnega časa«. Pri vseh teh dejavnikih imamo lokalno dovolj proste roke, da lahko izboljšamo obstoječi sistem in motiviramo več zaposlenih na vseh nivojih.

Predlogi menedžmentu v razmislek. Večina zaposlenih je nezadovoljna z motivacijskimi dejavniki, ki jih trenutno ponuja podjetje Sanofi-Aventis, ne glede na razvitost države ali finančne oziroma nefinančne motivacijske dejavnike. V primerjavi s konkurenco se podjetje Sanofi-Aventis ne razlikuje močno ne po višini plač ali bonusov, ne po drugih ugodnostih, ki jih nudijo podjetja, vendar pa zaposlenim do sedaj te vrednosti niso bile dovolj predstavljene. Zato predlagam, da se redno ob letnih razgovorih vpelje tudi komunikacija o višini plače glede na delovno mesto znotraj panoge (kar na letni osnovi spremlja podjetje Watson Wyatt, kateremu tudi podjetje Sanofi-Aventis poroča podatke in od njih dobi analize ter plačne razrede po delovnih pozicijah v farmacevtski panogi).

Redni finančni bonus, ki se prodajnemu sektorju obračunava po ciklih, podpornemu sektorju pa na letni osnovi, se ni izkazal kot zaznaven motivacijski dejavnik. Glede na pravila, ki nam jih določa principal, sam princip obračunavanja in izplačevanja rednega bonusa sicer mora biti prisoten, vendar predlagam menedžmentu, da več in bolje predstavi zaposlenim, kako je bonus obračunan, kakšno višino predstavlja glede na druga podjetja v panogi oziroma glede na druge panoge.

Več svobode imamo na področju imenovanja in izplačevanja izrednih bonusov, ki so namenjeni posebnim akcijam. Tovrstnih motivacij smo se relativno malo posluževali in glede na ugotovitve raziskave bi jih lahko uporabili več. Vsekakor je zelo pomembno, da je izredni bonus dobro ciljno nastavljen in pravilno predstavljen, če želimo, da bo predstavljal pravi motivacijski dejavnik, zaradi katerega bodo zaposleni vložili več navora za doseganje boljših rezultatov.

Med najpomembnejšimi nefinančnimi motivacijskimi dejavniki, s katerimi zaposleni niso zadovoljni, so navedli »možnost osebnega razvoja«, »možnost dodatnega izobraževanja« ter »pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo«. Menedžmentu predlagam, da se sistematsko lotimo planiranja različnih treningov glede na potrebe posameznih skupin. V preteklosti se zaposleni v podjetju Sanofi-Aventis razen nujnih treningov niso veliko dodatno izobraževali. Veliko možnosti se odpira na področju Adriatik regije, omenjena so bila dodatna izobraževanja v angleščini, učenje francoskega jezika, navzkrižni treningi kot na primer finance za nefinančnike, pogajanja, veščine komuniciranja in podobno. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo pa bi tako ali tako morale biti del vsakdana ali vsaj postati bolj pogoste.

SKLEP

V današnjem času je izobražena, strokovno usposobljena in visoko motivirana delovna sila temelj in pogosto najpomembnejši dejavnik uspešnega poslovanja podjetja. Podjetja se zato intenzivno ukvarjajo s stimulacijo in motivacijo svojih zaposlenih, saj dobro poznavanje in uporabljanje motivacijskih elementov usmerja aktivnosti zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev podjetja.

Mnogi avtorji so se in se še ukvarjajo z različnimi motivacijskimi teorijami, ki poskušajo izboljšati razumevanje motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na posameznike in jih vodijo k boljšemu izvrševanju zastavljenih nalog. Najpomembnejša skupna spoznanja teh teorij pravijo, da je za motivacijo zaposlenih najprej potrebno dobro poznati njihove potrebe, jim ponuditi za njih privlačne nagrade in hkrati natančno zastaviti cilje njihovega dela, ki jih je potrebno vezati na nagrade. Izjemno pomembna je transparentnost in komunikacija o sistemu nagrajevanja, pa tudi sprotne povratne informacije o njihovem delu in doseženih rezultatih. Pri oblikovanju sistema motivacije in nagrajevanja je potrebna dobra razporeditev zunanjih in notranjih ter finančnih in nefinančnih nagrad, saj ima vsaka od njih posebno vlogo pri motiviranju zaposlenih in zadovoljevanju njihovih potreb.

Iz raziskave, ki sem jo naredila za magistrsko nalogo, lahko zaključim, da je zaposlenim v Sanofi-Aventisu v Adriatik regiji pomembnih več nefinančnih kot finančnih nagrad. Med finančnimi nagradami je daleč najpomembnejša osnovna plača, veliko bolj kot bonus ali drugi finančni dodatki, vključno s službenim avtomobilom, mobilnim telefonom ali dodatnim pokojninskim zavarovanjem. Za najbolj spodbudne nagrade, za katere bi se bili pripravljeni dodatno potruditi in vložiti več napor, sta se izkazala prav višina osebne plače in višina bonusa, s katerima so hkrati v obstoječem stanju najbolj nezadovoljni. Prav tako so relativno nezadovoljni z vsemi ostalimi finančnimi dodatki.

Pomembna je tudi ugotovitev, da so zaposleni v podjetju Sanofi-Aventis z veliko nefinančnimi dejavniki, za katere menijo, da so zelo pomembni in vzpodbudni, relativno zadovoljni. Takšni faktorji, na katerih mora menedžment še naprej graditi, so odnosi znotraj podjetja, tako z nadrejenimi kot s sodelavci, zanimivost in raznolikost dela, ki ga opravljajo, samostojnost pri delu in delovni čas. Spremembe, katerim naj se menedžment v prihodnosti najbolj posveti, naj bodo namenjene nefinančnim dejavnikom, ki so za zaposlene zelo pomembni in stimulatívni, vendar so v trenutnem stanju z njimi nezadovoljni. Ti dejavniki so predvsem možnost osebnega razvoja, dodatna izobraževanja in pohvale za dobro opravljeno delo. Izobraževanje in osebni razvoj sta seveda vezana na finančni vložek, kjer so glede na gospodarsko krizo res vedno manjša vlaganja, vendar je ravno v takšnih časih še bolj pomembno, da se vsi resursi čim bolj optimalno razporejajo. Zato bi bilo bolj primerno, da se namesto finančnega bonusa in drugih dodatkov, ki

zaposlenim niso pomembni in stimulatívni, menedžment raje osredotoči na razvoj kadrov z izobraževanji, kar lahko za enak finančni vložek prinese večje spodbude, zadovoljstvo in tako tudi rezultate. Ker si zaposleni želijo tudi večji obseg odgovornosti, lahko menedžment veliko naredi s prerazporeditvijo odgovornosti in s tem motivira zaposlene.

Zanimiv podatek se je pokazal pri analizi rezultatov ankete, ki se ga v menedžmentu verjetno ne zavedamo dovolj. Izkazalo se je, da zaposlenim ni prav dobro jasen sistem nagrajevanja in oblikovanja plač, bonusa ne vidijo v povezavi z uspešnostjo, čeprav je le-ta vezan na doseganje ali nedoseganje rezultatov in niso mnenja, da je višina nagrad odvisna od vloženega truda. Hkrati je velika večina ocenila, da bi plača in nagrade morale biti odvisne od uspešnosti posameznika. Zagotovo mora menedžment jasno razložiti sistem oblikovanja plač in nagrajevanja, transparentno razložiti višino bonusov ter drugih dodatkov, ki niso tako majhni, kot so jih anketiranci ocenili, vendar se jih očitno večina ne zaveda. Pomemben del so izobraževanja, ki jih sicer vsako leto organiziramo za posameznike ali skupine, ampak jih zaposleni očitno ne vidijo kot stimulacijo, finančni dodatek ali osebni razvoj.

Z raziskavo o motivacijskih dejavnikih pri zaposlenih v podjetju Sanofi-Aventis v Adriatik regiji so se izkristalizirali nekateri motivacijski dejavniki, na katere v menedžmentu nismo bili dovolj pozorni. Z večjo jasnostjo bomo lažje prilagodili sistem nagrajevanja. Hkrati moramo močno izboljšati komunikacijo o obstoječem sistemu nagrajevanja ter sprotno povratno informacijo o dosežkih.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1992). Inequity in Social Exchange. V H. V. Vroom & E. L. Deci (ur.), *Management and motivation* (str. 129–137). London: Penguin Books.
2. Adams Equity Theory diagram – job motivation. Najdeno 16. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.businessballs.com/adamsequitytheroy.htm>
3. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press
4. Armstrong, M. (1996). *Personnel Management Practice* (6th ed.). London: Kogan Page Limited.
5. Aventis d.d. (2004b). *Letno poročilo podjetja Aventis d.d. za leto 2003*. Strassbourg: Aventis d.d.
6. Aventis d.d. (2004a). *History*. Najdeno 20.11.2010 na spletnem naslovu <http://www.aventis.com/history>
7. Barlett, C. A. (2000). *Transnational management* (3rd ed.). Singapore: McGraw-Hill Book Co-Singapore.
8. Bogdanowicz, S. M., & Bailey, K. E. (2002). The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2), 109-125.
9. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Cohen, R. A. et al. (1992). *Effective Behavior in Organizations* (5th ed.). Homewood: Richard D. Irwin.
11. Collis, C. L., & Hussey, R. (2003). *Business research* (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
12. Cooper, C. L., & Burke, R. J. (2002). *The new world of work: challenges and opportunities*. Oxford: Blackwell Business.
13. Daft, L. R., & Marcic, D. (2001). *Understanding Management* (3rd ed.). Orlando: Harcourt College Publisher.
14. Daft, L. R., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Hampshire: Cengage learning EMEA.
15. Davis, K., & Newstrom, W. J. (1989). *Human Behavior at Work* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
16. DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S. (1988). *Personnel/Human Resource Management* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
17. Društvo ekonomistov Ljubljana. (2003, 4. in 5. april). *Strokovno posvetovanje: Zdravniki kot managerji*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana in Ekonomska fakulteta.
18. DuBrin, J. A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior* (2nd ed.). Cincinnati: Thomson Learning.

19. European Commision. (2009). *Pharmaceutical Sector Inquiry report*. Najdeno 20. maja 2011 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/competition/sectors/pharmaceuticals/inquiry>
20. Field, A. P. (2003). *Discovering statistics using SPSS for Windows: advanced techniques for the beginner*. London: Thousand Oaks.
21. Florjanič, K. S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and management organizational behavior*, (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley.
23. Henderson, R. (1989). *Compensation Management* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
24. Herzberg, F. (1990). One more time: How Do You Motivate Employees? V H. V. Vroom, *Manage people, not personnel: Motivation and Performance Appraisal*. Cambridge: A Harvard Business Review Book.
25. Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior theory and Practice*. New York: Macmillian Publishing Company.
26. Hodgetts, R. M., & Kroeck, K. G. (1992). *Personal and Human Resource Management*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich.
27. Ibbetson, J. F. R., & Whitmore, A. D. (1977). *The Management of Motivation and Remuneration*. London: Business Book Limited.
28. Keenan, K. (1995). *Kako motiviramo. Nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
29. Kejžar, I. (1995). Modra knjiga: Plače v Sloveniji. V S. Uhan (ur.), *Plača delavca – splošno*, (str. 165-195). Ljubljana: Moderna organizacija.
30. Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). *Knowledge work as organizational behavior*. Kingston: Queen's University.
31. Latham, G. P., & Locke E. A. (1992). Goal Setting – A Motivational Technique That Works. V H. V. Vroom & E. L. Deci (ur.), *Management and motivation* (str. 198–205). London: Penguin Books.
32. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja* (3rd ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Maslow, A. H. (1954). *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
35. *Maslow's Theory of needs*. Najdeno 08. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.netmba.com/site/search/results.php/maslow>
36. *McClelland's Theory of Needs*. Najdeno 10. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland>
37. McClelland, C. D., & Steel, S. R. (1973). *Human motivation: A book of readings*. Morristown: General Learning Press.
38. MediSim, baza podatkov (2011).
39. Milkovich, T. G., & Newman, M. J. (1996). *Compensation* (5th ed.). Chichago: Irwin.

40. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
42. Osterloh, M. (2001). Motivation, knowledge transfer and organizational forms. V S. B. Frey (ur.), *Inspiring economics: Human motivation in political economy* (str. 87–100). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
43. Pink, D. H. (2009). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead books, a member of Penguin Group Inc.
44. Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1–10.
45. Prašnikar, J. (1992). Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V A. J. Čibej, *Slovensko podjetje jutri* (str. 283–307). Ljubljana: CISEF.
46. Pravilnik o oglaševanju zdravil. *Uradni list RS* št. 31/2006, 45/2008, 105/2008 popr.
47. Pringle, M., & Mitchell, M. (2002). What motivates positional concerns for income? *Journal of Economic Psychology*, 23 (1), 127–148.
48. Ryan, M. R., & Deci, L. E. (2000). Intrinsic and Extrinsic motivation: Classic Definition and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54–67.
49. Saal, E. F., & Knight, A. P. (1988). *Industrial/Organizational Psychology*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
50. Sanofi-Aventis d.d. (2009). *Our history*. Najdeno 15. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.sanofi-aventis.com/history>
51. Sanofi-Aventis d.d. (2010). *Sanofi-Aventis Shareholder structure*. Najdeno 10.12.2010 na spletnem naslovu http://www.sanofi-aventis.com/investors/share/shareholding_structure
52. Sanofi-Aventis Adriatik. (2011). *Pregled poslovanja podjetja Sanofi-Aventis Adriatik za leta 2009–2012*. Ljubljana: Sanofi – Aventis Adriatik.
53. Sanofi-Aventis d.o.o. (2010). *Poslovno poročilo podjetja Sanofi-Aventis d.o.o. za leto 2009*. Ljubljana: Sanofi-Aventis d.o.o.
54. Sanofi-Aventis d.o.o. (2011). *Akt o sistematizaciji delovnih mest v podjetju Sanofi-Aventis d.o.o. (interno gradivo)*. Ljubljana: Sanofi-Aventis d.o.o.
55. Sanofi-Synthelabo d.d. (2004). *Letno poročilo podjetja Sanofi-Synthelabo d.d. za leto 2003*. Pariz: Sanofi-Synthelabo d.d.
56. Skinner, B. F. (1992). The Causes of Behavior. V H.V. Vroom & E. L. Deci, *Management and motivation* (str. 33–38). London: Penguin Books.
57. Smith, D. A., & Rupp, T. W. (2003). Knowledge Workers: exploring the link among performance rating, pay and motivational aspects. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 107–124.
58. Steers, M. R., & Porter, W. L. (1987). *Motivation and Work Behaviour* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.

59. Tampoe, M. (1993), *Motivating Knowledge Workers – The challenge for the 1990s. Long Range Planning*, 26(3), 49–55.
60. *The History of Aventis*. Najdeno 03. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.ehow.com/about_5192235_history_aventis.html
61. Thornburgh, L. (1992). Pay-for-performance: what should you do? *HR Magazine*, 37(6), 58–61.
62. Thorpe, R., & Homan, G. (2000). *Strategic reward systems*. Harlow: Pearson Education Limited.
63. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. Vecchio, P. R. (1988). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
65. Vroom, V. H. (1990). *Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*. Cambridge: A Harvard Business Review Book.
66. Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1992). *Management and motivation* (2nd ed.). London: Penguin Books.
67. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership – Managing participation in organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.
68. Zakon o zdravilih. *Uradni list RS* št. 31/2006, 45/2008.
69. Zupan, N. (1996). *Analiza plač in nagrajevanja v podjetju. Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov* (str. 162–175). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
70. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bonus shema za prodajni sektor	1
Priloga 2: Bonus shema za podporni sektor	2
Priloga 3: Vprašalnik	5
Priloga 4: Grafi vplivov gospodarske krize po državah	13
Priloga 5: Izpisek iz SPSS	15

Priloga 1: Bonus shema za prodajni sektor

Zaposleni	Bonus	2.254 €
------------------	--------------	----------------

KVANTITATIVA (82%)

	Teža	Plan €	SvT	Bonus
Produkt 1	60%	1.080 €	104%	1.296 €
Produkt 2	20%	360 €	97%	288 €
Produkt 3	20%	360 €	96%	270 €
	100%	1.800 €		1.854 €



KVALITATIVA (18%)

Plan €	Bonus
400 €	400 €
Dosežek	Bonus
400 €	400 €
Qualitative objective	1

RULES

Target Calculation

Targets will be calculated in units based on:
 - revised Budget for Cycle 1
 - T2 for Cycle 2
 - proposed T3 for Cycle 3

People entitled to get bonus

- Medical Representatives and Product Specialists
- New MR/PS(not maternity return) is entitled for bonus after 4 months of working(pro rata) as far as quantitative part is concerned. For qualitative bonus no time delay.
- MR/PS returning from maternity is entitled to pro rata bonus after 2 months of return.For qualitative bonus no time delay.
- In case of sick/maternity leave, bonus payment will correspond to the period of time during which the person has been paid by the Company.
- A person leaving the Company during a Cycle will not be entitled to get bonus.
- MR/PS is entitled to bonus if he/she is present on the field (incl. congresses, meetings...) for at least 2 months in the Cycle

Zaposleni

1	4	Produkt 1	CTD	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	Mesec 4
Plan		4.000	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Rezultat		4.140	104%	972	1.128	987	1.053
Razdelitev po regijah				Razdelitev po pakiranjih			
regija 1		1.524		produkt 1 oblika 1	2.870	2.870	
regija 2		1.236		produkt 1 oblika 2	1.270	1.270	
regija 3		1.380					
		4.140			4.140	4.140	

2	4	Produkt 2	CTD	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	Mesec 4
Plan		8.156	8.156	2.241	2.030	1.988	1.897
Rezultat		7.948	97%	2.015	2.087	1.759	2.087
Razdelitev po regijah				Razdelitev po pakiranjih			
regija 1		2.650		produkt 1 oblika 1	4.286	4.286	
regija 2		3.225		produkt 1 oblika 2	2.487	2.487	
regija 3		2.073		produkt 1 oblika 3	1.175	1.175	
		7.948			7.948	7.948	

3	4	Produkt 3	CTD	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	Mesec 4
Plan		49.859	49.859	14.110	12.100	9.983	13.666
Rezultat		47.833	96%	12.643	11.053	9.715	14.422
Razdelitev po regijah				Razdelitev po pakiranjih			
regija 1		18.316		produkt 1 oblika 1	3.899	3.899	
regija 2		15.107		produkt 1 oblika 2	10.465	10.465	
regija 3		14.410		produkt 1 oblika 3	27.277	27.277	
		47.833		produkt 1 oblika 4	6.192	6.192	
					47.833	47.833	

Priloga 2: Bonus shema za podporni sektor

Individual Performance & Development 2010



Employee Name / First Name	Zaposleni	Direct Manager Name	
Current Position		Position	
Region / Country / Site		Functional Manager Name	
Start date in Position		Position	

Operational Objectives for the company, unit or department

Individual Performance : objective-Setting & Review



Priority	Individual Objectives				Mid-Year Discussion		Year-End Assessment		
	Objective Description	Milestone / Measurement	Weight %	Timing	Employee Comments	Manager(s) Feedback	Employee Self-Assessment	Manager(s) Assessment	Achieve %
1			20	Q1-Q2					
2			30	Q1-Q4					
3			10	Q1-Q4					
4			10	Q2-Q4					
5			20	Q1-Q2					
6			10	Q1-Q4					
Total Achievement (Maximum 100%)									



Individual Performance : year-end overall performance assessment



Employee Comments / Conclusions		Manager(s) Comments / Conclusions	
Personal Contribution / Respect for the Values			
Day-to-Day Job Responsibilities			
Employee Signature:		Direct Manager's Signature:	
Date:		Date:	
HRG Signature:		Function Manager's Signature:	
Date:		Date:	



Individual Developpement : development orientations



Demonstrated Strengths and Competencies		Identified Development Needs			
Professional / Geographical Mobility (in terms of development within the current role or potentially towards other positions)					
Professional development preferences of the Employee		Manager(s) comments			
Current Position					
Other Possible Positions					
	Geographical Mobility	National	Y N	Internat'l	Y N
	Possible limitations (geographic, timing, other)				



Individual Development : development activity plan



Core / Technical Competencies to be developed	Proposed Training or Development Activity	Priority	Timing	Completed		Review Comments
				Y/N	Date	

Employee Signature:		Direct Manager's Signature:	
Date:		Date:	
HRG Signature:		Function Manager's Signature:	
Date:		Date:	

Priloga 3: Vprašalnik

Med zaposlenimi v podjetju Sanofi – Aventis izvajamo raziskavo o pomembnosti in vplivu različnih dejavnikov na motivacijo za delo. Anketa traja približno 10 minut in se izvaja v obliki spletne ankete.

V raziskavo bi zelo radi vključili tudi Vaše mnenje. Mnenja ali informacije, ki jih bomo dobili od Vas, bodo zaupna in vaše ime ne bo dostopno nikomur znotraj ali izven podjetja Sanofi – Aventis. Vaši odgovori bodo vključeni le v skupno (sumarno) obdelavo in predstavljeni v obliki povprečnih vrednosti.

Najlepša hvala, ker ste si vzeli čas in se odločili sodelovati v raziskavi. Vaši iskreni odgovori so zelo pomembni za uspeh raziskave.

1. Obkrožite državo, v kateri ste zaposleni (izberite samo en odgovor):
 - a) BMAK
 - b) Hrvaška
 - c) Slovenija
 - d) Srbija
2. Obkrožite, v kateri segment zaposlenih sodite (izberite samo en odgovor):
 - a) Prodajni (sales, marketing)
 - b) Podporni (medical, regulatory, customer service, finance, office support, other)
3. Obkrožite, v katerem nivoju hierarhične lestvice se nahaja vaše delovno mesto glede na GM Adriatik (GM = N) (izberite samo en odgovor):
 - a) N-1 = CFO, CCD, Marketing director, HR, CHC, Regulatory mng., other
 - b) N-2 = B&CM, SM, Medical advisors, Regulativa, SC, Finance, other
 - c) N-3 = MR, Regulativa, SC, Finance, other
4. Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki?
 - a) Obkrožite oceno pomembnosti za vsak dejavnik: 1 – nepomemben, 2 – malo pomemben, 3 – srednje pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben
 - b) Izmed naštetih dejavnikov izberite 3, ki so za vas najpomembnejši in jih spredaj označite s križcem.

		1 – sploh ni pomembno	2	3	4	5 – zelo pomembno
	Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
	Višina dodatkov	1	2	3	4	5
	Višina bonusov	1	2	3	4	5
	Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
	Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	1	2	3	4	5
	Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
	Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)	1	2	3	4	5
	Dodatne ugodnosti (službeni mobilni telefon)	1	2	3	4	5
	Dodatne ugodnosti (službeni avto)	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
	Ustrezen obseg odgovornosti	1	2	3	4	5
	Zanimivo delo	1	2	3	4	5
	Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
	Možnost osebnostnega razvoja	1	2	3	4	5
	Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
	Raznolikost dela	1	2	3	4	5
	Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
	Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	1	2	3	4	5
	Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	1	2	3	4	5

4.1. Prosimo, označite, pri katerih od naštetih dejavnikov opazate vplive gospodarske krize?

- Obkrožite oceno pomembnosti za vsak dejavnik: 1 – močan negativen vpliv, 2 – negativen vpliv, 3 – nevtralen, ni vpliva, 4 – pozitiven vpliv, 5 – močan pozitiven vpliv.
- Izmed naštetih dejavnikov izberite 3, na katere je gospodarska kriza najbolj vplivala in jih spredaj označite s križcem.

	1 – močan negativen vpiv	2	3	4	5 – močan pozitiven vpiv
Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
Višina dodatkov	1	2	3	4	5
Višina bonusov	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (službeni mobilni telefon)	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (službeni avto)	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
Ustrezen obseg odgovornosti	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
Možnost osebnostnega razvoja	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
Raznolikost dela	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	1	2	3	4	5
Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	1	2	3	4	5

5. Kako spodbudne so za vas naslednje nagrade, da bi se bili pripravljeni dodatno potruditi in vložiti dodaten napor za dosego posamezne nagrade?
- a) Obkrožite: 1 – nagrada nima vpliva na moj vložen trud, zato nisem pripravljen povečati napora pri delu, 2 – nagrada ima majhen vpliv na moj vložen trud, 3 – nagrada ima srednje velik vpliv, 4 – nagrada ima velik vpliv, 5 – nagrada ima zelo velik vpliv na moj vložen trud.
- b) Izmed naštetih nagrad izberite 3, ki imajo največji vpliv na vaš vložen trud pri delu in jih spredaj označite s križcem v levem stolpcu.

		1 – nima vpliva	2	3	4	5 – ima zelo velik vpliv
	Povišanje plače	1	2	3	4	5
	Bonus	1	2	3	4	5
	Napredovanje	1	2	3	4	5
	Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	1	2	3	4	5
	Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci	1	2	3	4	5
	Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenim	1	2	3	4	5
	Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
	Večja samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
	Večja odgovornost	1	2	3	4	5
	Zanimivo delo	1	2	3	4	5
	Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
	Možnost večjega osebnostnega razvoja	1	2	3	4	5
	Večja raznolikost dela	1	2	3	4	5
	Večja možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
	Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	1	2	3	4	5

6. 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.

		1 – zelo nezadovoljen	2	3	4	5 – zelo zadovoljen
	Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
	Višina dodatkov					
	Višina bonusov	1	2	3	4	5
	Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
	Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	1	2	3	4	5
	Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
	Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)	1	2	3	4	5
	Dodatne ugodnosti (službeni mobilni telefon)	1	2	3	4	5

		1 – zelo nezadovoljen	2	3	4	5 – zelo zadovoljen
	Dodatne ugodnosti (službeni avto)	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 še odgovor spodaj)	1	2	3	4	5
	Zanimivo delo	1	2	3	4	5
	Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
	Možnost osebnostnega razvoja	1	2	3	4	5
	Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
	Raznolikost dela	1	2	3	4	5
	Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
	Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	1	2	3	4	5
	Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	1	2	3	4	5

*Odgovornosti imam a) preveč b) premalo c) ravno prav

7. Kolikšna bi morala biti minimalna višina denarne nagrade, da bi bili pripravljeni vložiti dodaten napor in energijo v vaše delo (v odstotkih od vaše osnovne plače)?
 - a) Pripravljen sem povečati svoj vložen napor brez zagotovljene denarne nagrade.
 - b) ___% moje osnovne plače
 - c) Nisem pripravljen povečati svojega vloženega napora za denarno nagrado.

8. Nagrade, ki jih prejemam v podjetju Sanofi – Aventis za vložen trud pri svojem delu, so glede na nagrade za vložen trud drugih zaposlenih, ki opravljajo isto delo v podjetju (obkrožite):
 - a) Znatno manjše
 - b) Manjše
 - c) Približno enake
 - d) Večje
 - e) Znatno večje

9. Moja plača in nagrade, ki jih prejemam v podjetju Sanofi – Aventis za vložen trud pri svojem delu, so glede na plačo in nagrade za vložen trud zaposlenih v drugih podjetjih v isti panogi (obkrožite):
 - a) Znatno manjše
 - b) Manjše

- c) Približno enake
- d) Večje
- e) Znatno večje

10. Ali za vaše delo v podjetju Sanofi – Aventis veljajo naslednje trditve?

Obkrožite stopnjo strinjanja z lestvico od 1 do 5. 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem neodločen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

		1 – sploh se ne strinjam	2	3	4	5 – popolnoma se strinjam
	Moje delovne naloge in obveznosti so natančno opredeljene.	1	2	3	4	5
	Cilji mojega dela so natančno določeni.	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 svojih delovnih nalog.	1	2	3	4	5
	Na voljo imam ustrezen razpoložljivi čas, število sodelavcev, tehnologijo in znanje za uspešno izvajanje svojih 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 vloženi 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.	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 svojem delu uspešen, je najboljša nagrada moje zadovoljstvo in ponos nad uspehom.	1	2	3	4	5
	Če sem pri delu neuspešen, dobim nižji bonus.	1	2	3	4	5
	Če sem pri delu neuspešen, sem opozorjen s strani nadrejenega.	1	2	3	4	5

		1 – sploh se ne strinjam	2	3	4	5 – popolnoma se strinjam
	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.	1	2	3	4	5
	Sistem plač in nagrajevanja v Sanofi – Aventisu 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

11. Prosimo navedite, 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?

a) Denarne nagrade:

1.
2.
3.

b) Nedenarne nagrade:

1.
2.
3.

12. Kaj bi vi spremenili pri sistemu plač in nagrajevanja, da bi še dodatno vzpodbudili delavce pri njihovem delu?

--

13. Kako zadovoljni ste s svojim življenjskim standardom?

Prosimo obkrožite z ocenami od 1 do 5, pri čemer te pomenijo 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

1 2 3 4 5

14. Spol (izberite samo en odgovor):

- a) Ženski
- b) Moški

15. Koliko časa ste zaposleni v podjetju?

	let
--	-----

16. Skupna delovna doba

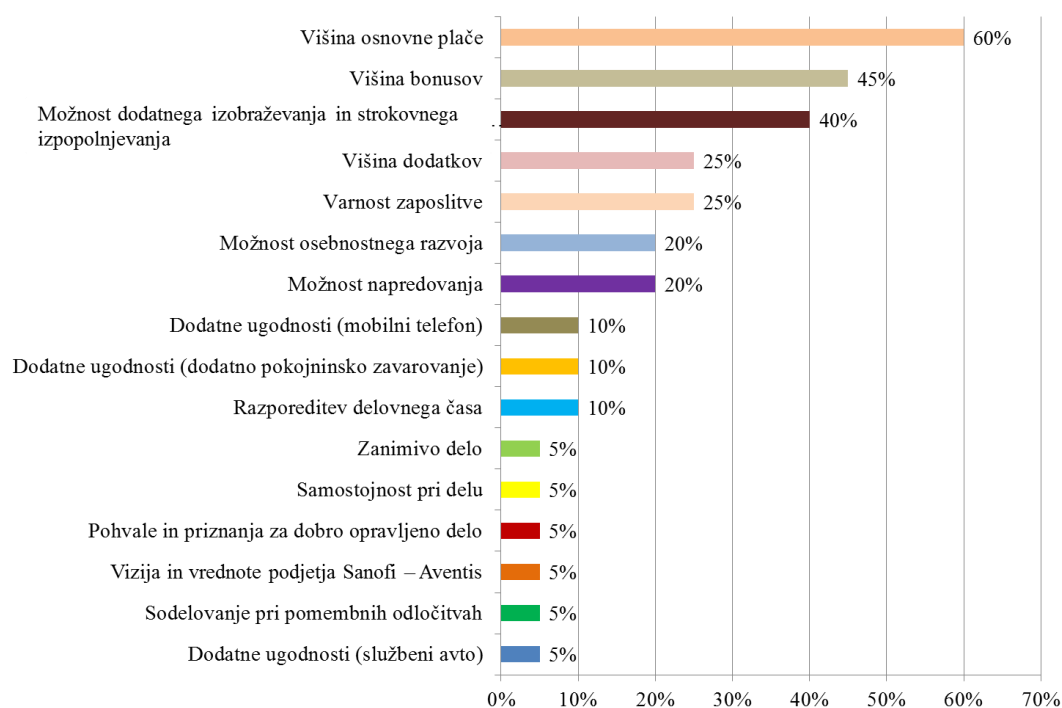
	let
--	-----

17. Prosimo, zaupajte nam, koliko je znašala vaša zadnja neto plača (izberite samo en odgovor)?

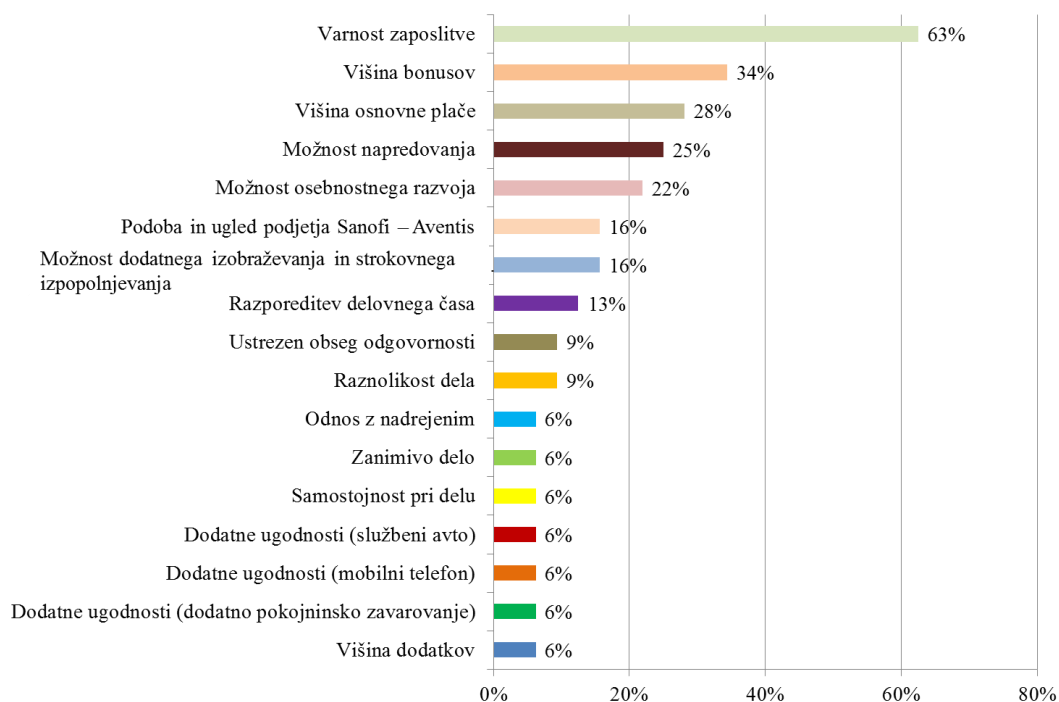
- a) Do 1.000 €
- b) Od 1.001€ do vključno 2.000 €
- c) Od 2.001 € do vključno 3.000 €
- d) Nad 3.001 €

Priloga 4: Grafi vplivov gospodarske krize po državah

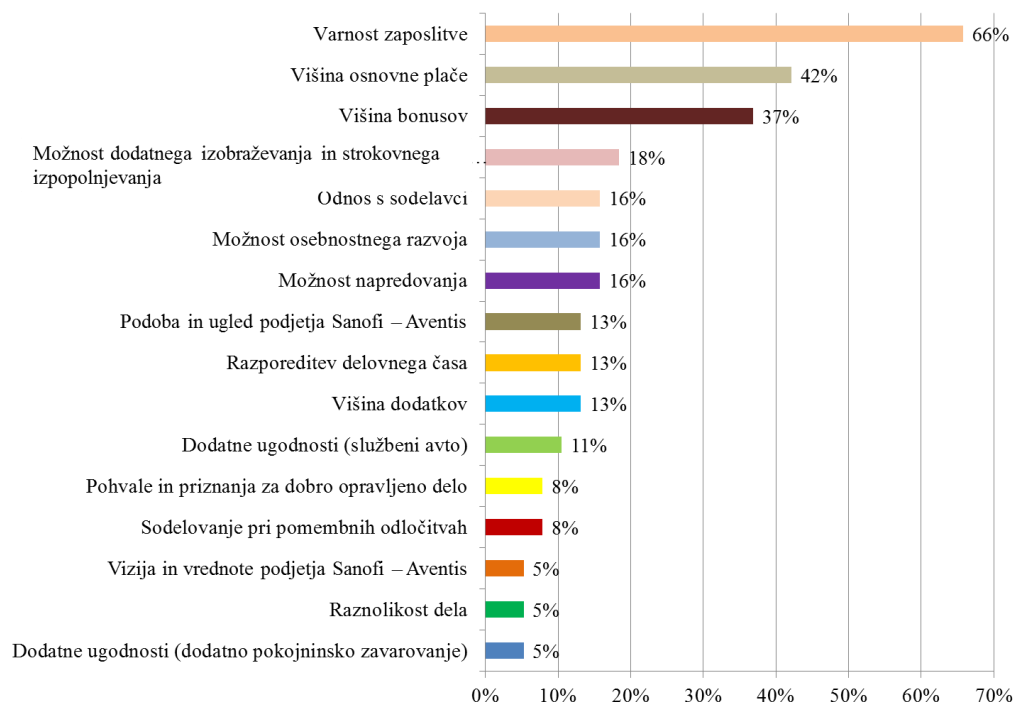
Slika 17b: Vplivi gospodarske krize po državah – BMAK države



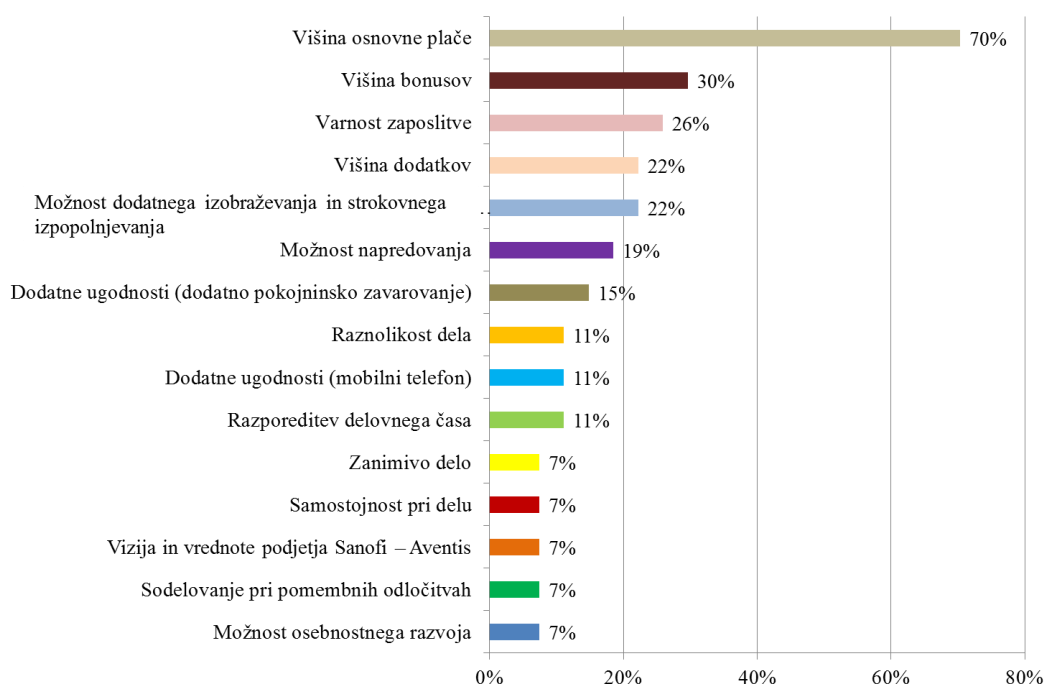
Slika 17c: Vplivi gospodarske krize po državah – Hrvaška



Slika 17d: Vplivi gospodarske krize po državah – Slovenija



Slika 17e: Vplivi gospodarske krize po državah – Srbija



Priloga 5: Izpisek iz SPSS

Izpis iz SPSS za preverjanje hipotez

H1:

Opisne statistike									
		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	95% interval		Minimum	Maksimum
						Spodnja meja	Zgornja meja		
Višina osnovne plače	Prodajni segment	76	2,87	1,063	,122	2,63	3,11	1	5
	Podporni segment	41	3,07	1,010	,158	2,75	3,39	1	5
	Skupaj	117	2,94	1,045	,097	2,75	3,13	1	5
Višina dodatkov	Prodajni segment	76	3,03	,966	,111	2,81	3,25	1	5
	Podporni segment	41	2,98	,821	,128	2,72	3,23	1	5
	Skupaj	117	3,01	,914	,085	2,84	3,18	1	5
Možnost napredovanja	Prodajni segment	76	2,88	1,006	,115	2,65	3,11	1	5
	Podporni segment	41	2,56	,950	,148	2,26	2,86	1	5
	Skupaj	117	2,77	,995	,092	2,59	2,95	1	5
Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v	Prodajni segment	76	3,24	1,057	,121	3,00	3,48	1	5
	Podporni segment	41	3,10	,889	,139	2,82	3,38	1	5
	Skupaj	117	3,19	,999	,092	3,01	3,37	1	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)	Prodajni segment	76	2,97	1,119	,128	2,72	3,23	1	5
	Podporni segment	41	2,80	1,145	,179	2,44	3,17	1	5
	Skupaj	117	2,91	1,126	,104	2,71	3,12	1	5
Odnos s sodelavci	Prodajni segment	76	4,11	,842	,097	3,91	4,30	1	5
	Podporni segment	41	4,07	,787	,123	3,82	4,32	2	5
	Skupaj	117	4,09	,820	,076	3,94	4,24	1	5
Odnos z nadrejenim	Prodajni segment	76	3,88	1,083	,124	3,63	4,13	1	5
	Podporni segment	41	3,95	,973	,152	3,64	4,26	1	5
	Skupaj	117	3,91	1,042	,096	3,72	4,10	1	5
Samostojnost pri delu	Prodajni segment	76	3,61	,910	,104	3,40	3,81	1	5
	Podporni segment	41	3,49	1,028	,160	3,16	3,81	1	5
	Skupaj	117	3,56	,950	,088	3,39	3,74	1	5
Zanimivo delo	Prodajni segment	76	3,87	,806	,092	3,68	4,05	1	5
	Podporni segment	41	3,98	,908	,142	3,69	4,26	1	5
	Skupaj	117	3,91	,841	,078	3,75	4,06	1	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega	Prodajni segment	76	2,74	1,170	,134	2,47	3,00	1	5
	Podporni segment	41	2,54	1,027	,160	2,21	2,86	1	5
	Skupaj	117	2,67	1,122	,104	2,46	2,87	1	5
Možnost osebnostnega razvoja	Prodajni segment	76	2,87	1,124	,129	2,61	3,13	1	5
	Podporni segment	41	2,83	1,070	,167	2,49	3,17	1	5
	Skupaj	117	2,85	1,101	,102	2,65	3,06	1	5
Raznolikost dela	Prodajni segment	76	3,55	,823	,094	3,36	3,74	1	5
	Podporni segment	41	3,76	,943	,147	3,46	4,05	1	5
	Skupaj	117	3,62	,868	,080	3,46	3,78	1	5
Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	Prodajni segment	76	3,64	1,163	,133	3,38	3,91	1	5
	Podporni segment	41	3,73	,837	,131	3,47	4,00	2	5
	Skupaj	117	3,68	1,057	,098	3,48	3,87	1	5
Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	Prodajni segment	76	3,53	,916	,105	3,32	3,74	1	5
	Podporni segment	41	3,51	,925	,145	3,22	3,80	2	5
	Skupaj	117	3,52	,915	,085	3,35	3,69	1	5
Obseg odgovornosti	Prodajni segment	76	3,32	,820	,094	3,13	3,50	1	5
	Podporni segment	41	3,41	,974	,152	3,11	3,72	1	5
	Skupaj	117	3,35	,874	,081	3,19	3,51	1	5

ANOVA

		Vsota kvadrato v	Prostorska stopnja	Povprečje kvadratov	F-statistika	Statistična značilnost
Višina osnovne plače	Med skupinami	1,116	1	1,116	1,023	,314
	Znotraj skupin	125,465	115	1,091		
	Skupaj	126,581	116			
Višina dodatkov	Med skupinami	,068	1	,068	,081	,776
	Znotraj skupin	96,923	115	,843		
	Skupaj	96,991	116			
Možnost napredovanja	Med skupinami	2,737	1	2,737	2,810	,096
	Znotraj skupin	112,032	115	,974		
	Skupaj	114,769	116			
Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	Med skupinami	,517	1	,517	,515	,474
	Znotraj skupin	115,347	115	1,003		
	Skupaj	115,863	116			
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)	Med skupinami	,759	1	,759	,596	,442
	Znotraj skupin	146,386	115	1,273		
	Skupaj	147,145	116			
Odnos s sodelavci	Med skupinami	,027	1	,027	,040	,841
	Znotraj skupin	77,938	115	,678		
	Skupaj	77,966	116			
Odnos z nadrejenim	Med skupinami	,129	1	,129	,118	,732
	Znotraj skupin	125,837	115	1,094		
	Skupaj	125,966	116			
Samostojnost pri delu	Med skupinami	,367	1	,367	,405	,526
	Znotraj skupin	104,402	115	,908		
	Skupaj	104,769	116			
Zanimivo delo	Med skupinami	,306	1	,306	,431	,513
	Znotraj skupin	81,660	115	,710		
	Skupaj	81,966	116			
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega	Med skupinami	1,068	1	1,068	,847	,359
	Znotraj skupin	144,932	115	1,260		
	Skupaj	146,000	116			
Možnost osebnostnega razvoja	Med skupinami	,041	1	,041	,033	,855
	Znotraj skupin	140,489	115	1,222		
	Skupaj	140,530	116			
Raznolikost dela	Med skupinami	1,103	1	1,103	1,468	,228
	Znotraj skupin	86,350	115	,751		
	Skupaj	87,453	116			
Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	Med skupinami	,201	1	,201	,179	,673
	Znotraj skupin	129,457	115	1,126		
	Skupaj	129,658	116			
Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	Med skupinami	,005	1	,005	,006	,937
	Znotraj skupin	97,191	115	,845		
	Skupaj	97,197	116			
Obseg odgovornosti	Med skupinami	,260	1	,260	,339	,562
	Znotraj skupin	88,372	115	,768		
	Skupaj	88,632	116			

H2:

Opisne statistike								
		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	95% interval zaupanja		
						Spodnja meja	Zgornja meja	
								Minimum Maksimum
Višina osnovne plače	razvite države, hiarhija N1	7	4,00	,816	,309	3,24	4,76	3 5
	razvite države, hiarhija N2	29	4,45	,572	,106	4,23	4,67	3 5
	razvite države, hiarhija N3	34	4,53	,825	,142	4,24	4,82	1 5
	manj razvite države, hiarhija N1	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4 5
	manj razvite države, hiarhija N2	19	4,74	,452	,104	4,52	4,95	4 5
	manj razvite države, hiarhija N3	24	4,71	,550	,112	4,48	4,94	3 5
	Skupaj	117	4,55	,663	,061	4,43	4,67	1 5
Višina dodatkov	razvite države, hiarhija N1	7	3,71	,756	,286	3,02	4,41	3 5
	razvite države, hiarhija N2	29	4,10	,817	,152	3,79	4,41	2 5
	razvite države, hiarhija N3	34	4,29	,970	,166	3,96	4,63	1 5
	manj razvite države, hiarhija N1	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4 5
	manj razvite države, hiarhija N2	19	4,32	,582	,134	4,04	4,60	3 5
	manj razvite države, hiarhija N3	24	4,33	,702	,143	4,04	4,63	2 5
	Skupaj	117	4,23	,803	,074	4,08	4,38	1 5
Višina bonusov	razvite države, hiarhija N1	7	4,29	,756	,286	3,59	4,98	3 5
	razvite države, hiarhija N2	29	4,17	,711	,132	3,90	4,44	3 5
	razvite države, hiarhija N3	34	4,35	,884	,152	4,04	4,66	2 5
	manj razvite države, hiarhija N1	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4 5
	manj razvite države, hiarhija N2	19	4,58	,692	,159	4,25	4,91	3 5
	manj razvite države, hiarhija N3	24	4,29	,806	,165	3,95	4,63	2 5
	Skupaj	117	4,33	,777	,072	4,19	4,48	2 5

ANOVA

		Vsota kvadratov	Prostorska stopnja	Povprečje kvadratov	F-statistika	Statistična značilnost
Višina osnovne plače	Med	3,706	5	,741	1,740	,131
	Znotraj	47,286	111	,426		
	Skupaj	50,991	116			
Višina dodatkov	Med	3,154	5	,631	,978	,435
	Znotraj	71,616	111	,645		
	Skupaj	74,769	116			
Višina bonusov	Med	2,079	5	,416	,679	,640
	Znotraj	67,921	111	,612		
	Skupaj	70,000	116			

H3:

Opisne statistike

		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	95% interval zaupanja		Minimum	Maksimum
						Spodnja meja	Zgornja meja		
Višina osnovne plače	razvite države	70	4,44	,735	,088	4,27	4,62	1	5
	manj razvite države	47	4,70	,507	,074	4,55	4,85	3	5
	Skupaj	117	4,55	,663	,061	4,43	4,67	1	5
Višina dodatkov	razvite države	70	4,16	,895	,107	3,94	4,37	1	5
	manj razvite države	47	4,34	,635	,093	4,15	4,53	2	5
	Skupaj	117	4,23	,803	,074	4,08	4,38	1	5
Višina bonusov	razvite države	70	4,27	,797	,095	4,08	4,46	2	5
	manj razvite države	47	4,43	,744	,109	4,21	4,64	2	5
	Skupaj	117	4,33	,777	,072	4,19	4,48	2	5
Možnost napredovanja	razvite države	70	4,19	,873	,104	3,98	4,39	1	5
	manj razvite države	47	4,38	,610	,089	4,20	4,56	3	5
	Skupaj	117	4,26	,781	,072	4,12	4,41	1	5
Dodatne ugodnosti (mobilni telefon)	razvite države	70	3,80	,894	,107	3,59	4,01	2	5
	manj razvite države	47	3,91	,880	,128	3,66	4,17	1	5
	Skupaj	117	3,85	,887	,082	3,68	4,01	1	5
Dodatne ugodnosti (službeni avto)	razvite države	70	3,97	,947	,113	3,75	4,20	2	5
	manj razvite države	47	4,26	,846	,123	4,01	4,50	2	5
	Skupaj	117	4,09	,915	,085	3,92	4,25	2	5
Odnos z nadrejenim	razvite države	70	4,49	,756	,090	4,31	4,67	1	5
	manj razvite države	47	4,57	,683	,100	4,37	4,78	2	5
	Skupaj	117	4,52	,726	,067	4,39	4,65	1	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	razvite države	70	4,40	,824	,098	4,20	4,60	1	5
	manj razvite države	47	4,43	,683	,100	4,22	4,63	2	5
	Skupaj	117	4,41	,767	,071	4,27	4,55	1	5
Samostojnost pri delu	razvite države	70	4,26	,736	,088	4,08	4,43	1	5
	manj razvite države	47	4,30	,657	,096	4,11	4,49	2	5
	Skupaj	117	4,27	,703	,065	4,14	4,40	1	5
Ustrezen obseg odgovornosti	razvite države	70	4,19	,767	,092	4,00	4,37	1	5
	manj razvite države	47	4,40	,614	,090	4,22	4,58	3	5
	Skupaj	117	4,27	,715	,066	4,14	4,40	1	5
Možnost dodatnega izobraževanja in	razvite države	70	4,40	,806	,096	4,21	4,59	1	5
	manj razvite države	47	4,53	,654	,095	4,34	4,72	3	5
	Skupaj	117	4,45	,749	,069	4,32	4,59	1	5
Možnost osebnostnega razvoja	razvite države	70	4,43	,791	,095	4,24	4,62	1	5
	manj razvite države	47	4,77	,476	,069	4,63	4,91	3	5
	Skupaj	117	4,56	,700	,065	4,44	4,69	1	5
Raznolikost dela	razvite države	70	4,06	,814	,097	3,86	4,25	1	5
	manj razvite države	47	4,04	,779	,114	3,81	4,27	2	5
	Skupaj	117	4,05	,797	,074	3,91	4,20	1	5
Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	razvite države	70	3,99	,876	,105	3,78	4,19	1	5
	manj razvite države	47	4,32	,810	,118	4,08	4,56	2	5
	Skupaj	117	4,12	,863	,080	3,96	4,28	1	5
Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	razvite države	70	3,81	,952	,114	3,59	4,04	1	5
	manj razvite države	47	4,19	,825	,120	3,95	4,43	2	5
	Skupaj	117	3,97	,919	,085	3,80	4,13	1	5

ANOVA

		Vsota kvadratov	Prostorska stopnja	Povprečje kvadratov	F-statistika	Statistična značilnost
Višina osnovne plače	Med skupinami	1,890	1	1,890	4,427	,038
	Znotraj skupin	49,101	115	,427		
	Skupaj	50,991	116			
Višina dodatkov	Med skupinami	,945	1	,945	1,471	,228
	Znotraj skupin	73,825	115	,642		
	Skupaj	74,769	116			
Višina bonusov	Med skupinami	,668	1	,668	1,108	,295
	Znotraj skupin	69,332	115	,603		
	Skupaj	70,000	116			
Možnost napredovanja	Med skupinami	1,094	1	1,094	1,806	,182
	Znotraj skupin	69,692	115	,606		
	Skupaj	70,786	116			
Dodatne ugodnosti (mobilni telefon)	Med skupinami	,371	1	,371	,470	,494
	Znotraj skupin	90,860	115	,790		
	Skupaj	91,231	116			
Dodatne ugodnosti (službeni avto)	Med skupinami	2,266	1	2,266	2,747	,100
	Znotraj skupin	94,879	115	,825		
	Skupaj	97,145	116			
Odnos z nadrejenim	Med skupinami	,222	1	,222	,418	,519
	Znotraj skupin	60,975	115	,530		
	Skupaj	61,197	116			
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	Med skupinami	,018	1	,018	,031	,861
	Znotraj skupin	68,289	115	,594		
	Skupaj	68,308	116			
Samostojnost pri delu	Med skupinami	,047	1	,047	,094	,760
	Znotraj skupin	57,201	115	,497		
	Skupaj	57,248	116			
Ustrezen obseg odgovornosti	Med skupinami	1,343	1	1,343	2,667	,105
	Znotraj skupin	57,905	115	,504		
	Skupaj	59,248	116			
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega	Med skupinami	,489	1	,489	,872	,352
	Znotraj skupin	64,502	115	,561		
	Skupaj	64,991	116			
Možnost osebnostnega razvoja	Med skupinami	3,201	1	3,201	6,872	,010
	Znotraj skupin	53,568	115	,466		
	Skupaj	56,769	116			
Raznolikost dela	Med skupinami	,006	1	,006	,009	,923
	Znotraj skupin	73,686	115	,641		
	Skupaj	73,692	116			
Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	Med skupinami	3,126	1	3,126	4,321	,040
	Znotraj skupin	83,198	115	,723		
	Skupaj	86,325	116			
Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	Med skupinami	4,001	1	4,001	4,902	,029
	Znotraj skupin	93,862	115	,816		
	Skupaj	97,863	116			

H4:

Statistične vrednosti

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Nagrade, ki jih prejemam v podjetju Sanofi – Aventis za vloženi trud pri svojem delu, so glede na nagrade za vloženi trud drugih zaposlenih, ki opravljajo isto delo v podjetju:	117	2,49	,773	,071
Nagrade, ki jih prejemam v podjetju Sanofi – Aventis za vloženi trud pri svojem delu, so glede na nagrade za vloženi trud zaposlenih v drugih podjetjih v isti panogi:	117	2,24	,784	,072

T-test za en vzorec

	Testna vrednost = 3.00					
	vrednost t statistike	Prostorska stopnja	značilnost (2-stranska)	Statistična razpršenost	95% interval zaupanja	
					Spodnja	Zgornja
Nagrade, ki jih prejemam v podjetju Sanofi – Aventis za vloženi trud pri svojem delu, so glede na nagrade za vloženi trud drugih zaposlenih, ki opravljajo isto delo v podjetju:	-7,180	116	,000	-,513	-,65	-,37
Nagrade, ki jih prejemam v podjetju Sanofi – Aventis za vloženi trud pri svojem delu, so glede na nagrade za vloženi trud zaposlenih v drugih podjetjih v isti panogi:	-10,495	116	,000	-,761	-,90	-,62

H5:

Križna tabela

			Višina osnovne plače					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	10	35	20	5	0	70
		% znotraj Razvitost države	14,3%	50,0%	28,6%	7,1%	,0%	100,0%
		% znotraj Višina osnovne plače	58,8%	56,5%	80,0%	62,5%	,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	7	27	5	3	5	47
		% znotraj Razvitost države	14,9%	57,4%	10,6%	6,4%	10,6%	100,0%
		% znotraj Višina osnovne plače	41,2%	43,5%	20,0%	37,5%	100,0%	40,2%
Skupaj	Število	17	62	25	8	5	117	
	% znotraj Razvitost države	14,5%	53,0%	21,4%	6,8%	4,3%	100,0%	
	% znotraj Višina osnovne plače	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	12,004 ^a	4	,017
Razmerje verjetnosti	14,090	4	,007
Linearna povezanost	,432	1	,511
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice(40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 2.01.

Križna tabela

			Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	3	9	48	10	0	70
		% znotraj Razvitost države	4,3%	12,9%	68,6%	14,3%	,0%	100,0%
	manj razvite države	% znotraj Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	100,0%	69,2%	57,8%	66,7%	,0%	59,8%
		Število	0	4	35	5	3	47
		% znotraj Razvitost države	,0%	8,5%	74,5%	10,6%	6,4%	100,0%
		% znotraj Ugled in status, ki ga nudi vaše delovno mesto in položaj v podjetju	,0%	30,8%	42,2%	33,3%	100,0%	40,2%
Skupaj			3	13	83	15	3	117
			2,6%	11,1%	70,9%	12,8%	2,6%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	7,390 ^a	4	,117
Razmerje verjetnosti	9,484	4	,050
Linearna povezanost	3,048	1	,081
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice (40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 1,21.

Križna tabela

			Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	10	21	38	1	0	70
		% znotraj Razvitost države	14,3%	30,0%	54,3%	1,4%	,0%	100,0%
	manj razvite države	% znotraj Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)	55,6%	55,3%	70,4%	20,0%	,0%	59,8%
		Število	8	17	16	4	2	47
		% znotraj Razvitost države	17,0%	36,2%	34,0%	8,5%	4,3%	100,0%
		% znotraj Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje)	44,4%	44,7%	29,6%	80,0%	100,0%	40,2%
Skupaj			18	38	54	5	2	117
			15,4%	32,5%	46,2%	4,3%	1,7%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	9,242 ^a	4	,055
Razmerje verjetnosti	10,023	4	,040
Linearna povezanost	,059	1	,809
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice (40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je ,80.

Križna tabela

			Dodatne ugodnosti (mobilni telefon)					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	7	16	44	3	0	70
		% znotraj Razvitost države	10,0%	22,9%	62,9%	4,3%	,0%	100,0%
		% znotraj Dodatne ugodnosti (mobilni telefon)	87,5%	42,1%	72,1%	37,5%	,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	1	22	17	5	2	47
		% znotraj Razvitost države	2,1%	46,8%	36,2%	10,6%	4,3%	100,0%
		% znotraj Dodatne ugodnosti (mobilni telefon)	12,5%	57,9%	27,9%	62,5%	100,0%	40,2%
Skupaj		Število	8	38	61	8	2	117
		% znotraj Razvitost države	6,8%	32,5%	52,1%	6,8%	1,7%	100,0%
		% znotraj Dodatne ugodnosti (mobilni telefon)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	15,995 ^a	4	,003
Razmerje verjetnosti	17,116	4	,002
Linearna povezanost	,204	1	,652
N - število veljavnih enot	117		

a. 6 celic (60,0%) ima pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je ,80.

Križna tabela

			Dodatne ugodnosti (službeni avto)					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	11	13	45	1	0	70
		% znotraj Razvitost države	15,7%	18,6%	64,3%	1,4%	,0%	100,0%
		% znotraj Dodatne ugodnosti (službeni avto)	84,6%	48,1%	65,2%	16,7%	,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	2	14	24	5	2	47
		% znotraj Razvitost države	4,3%	29,8%	51,1%	10,6%	4,3%	100,0%
		% znotraj Dodatne ugodnosti (službeni avto)	15,4%	51,9%	34,8%	83,3%	100,0%	40,2%
Skupaj	Število	13	27	69	6	2	117	
	% znotraj Razvitost države	11,1%	23,1%	59,0%	5,1%	1,7%	100,0%	
	% znotraj Dodatne ugodnosti (službeni avto)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	13,319 ^a	4	,010
Razmerje verjetnosti	14,523	4	,006
Linearna povezanost	3,658	1	,056
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice (40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je ,80.

Križna tabela

			Odnos s sodelavci					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	3	10	44	12	1	70
		% znotraj Razvitost države	4,3%	14,3%	62,9%	17,1%	1,4%	100,0%
		% znotraj Odnos s sodelavci	100,0%	71,4%	58,7%	63,2%	16,7%	59,8%
	manj razvite države	Število	0	4	31	7	5	47
		% znotraj Razvitost države	,0%	8,5%	66,0%	14,9%	10,6%	100,0%
		% znotraj Odnos s sodelavci	,0%	28,6%	41,3%	36,8%	83,3%	40,2%
Skupaj		Število	3	14	75	19	6	117
		% znotraj Razvitost države	2,6%	12,0%	64,1%	16,2%	5,1%	100,0%
		% znotraj Odnos s sodelavci	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	7,579 ^a	4	,108
Razmerje verjetnosti	8,772	4	,067
Linearna povezanost	4,469	1	,035
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice (40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 1,21.

Križna tabela

			Odnos z nadrejenim					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	3	6	52	9	0	70
		% znotraj Razvitost države	4,3%	8,6%	74,3%	12,9%	,0%	100,0%
		% znotraj Odnos z nadrejenim	75,0%	85,7%	60,5%	56,3%	,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	1	1	34	7	4	47
		% znotraj Razvitost države	2,1%	2,1%	72,3%	14,9%	8,5%	100,0%
		% znotraj Odnos z nadrejenim	25,0%	14,3%	39,5%	43,8%	100,0%	40,2%
Skupaj		Število	4	7	86	16	4	117
		% znotraj Razvitost države	3,4%	6,0%	73,5%	13,7%	3,4%	100,0%
		% znotraj Odnos z nadrejenim	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	8,392 ^a	4	,078
Razmerje verjetnosti	10,049	4	,040
Linearna povezanost	5,340	1	,021
N - število veljavnih enot	117		

a. 6 celic (60,0%) ima pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 1,61.

Križna tabela

			Samostojnost pri delu					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	1	12	49	7	1	70
		% znotraj Razvitost države	1,4%	17,1%	70,0%	10,0%	1,4%	100,0%
		% znotraj Samostojnost pri delu	50,0%	70,6%	58,3%	70,0%	25,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	1	5	35	3	3	47
		% znotraj Razvitost države	2,1%	10,6%	74,5%	6,4%	6,4%	100,0%
		% znotraj Samostojnost pri delu	50,0%	29,4%	41,7%	30,0%	75,0%	40,2%
Skupaj		Število	2	17	84	10	4	117
		% znotraj Razvitost države	1,7%	14,5%	71,8%	8,5%	3,4%	100,0%
		% znotraj Samostojnost pri delu	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	3,427 ^a	4	,489
Razmerje verjetnosti	3,455	4	,485
Linearna povezanost	,832	1	,362
N - število veljavnih enot	117		

a. 5 celic (50,0%) ima pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je ,80.

Križna tabela

			Ustrezen obseg odgovornosti					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	4	6	44	15	1	70
		% znotraj Razvitost države	5,7%	8,6%	62,9%	21,4%	1,4%	100,0%
		% znotraj Ustrezen obseg odgovornosti	100,0%	42,9%	59,5%	71,4%	25,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	0	8	30	6	3	47
		% znotraj Razvitost države	,0%	17,0%	63,8%	12,8%	6,4%	100,0%
		% znotraj Ustrezen obseg odgovornosti	,0%	57,1%	40,5%	28,6%	75,0%	40,2%
Skupaj		Število	4	14	74	21	4	117
		% znotraj Razvitost države	3,4%	12,0%	63,2%	17,9%	3,4%	100,0%
		% znotraj Ustrezen obseg odgovornosti	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	7,562 ^a	4	,109
Razmerje verjetnosti	8,977	4	,062
Linearna povezanost	,087	1	,767
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice (40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 1,61.

Križna tabela

			Razporeditev delovnega časa					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	2	20	39	9	0	70
		% znotraj Razvitost države	2,9%	28,6%	55,7%	12,9%	,0%	100,0%
		% znotraj Razporeditev delovnega časa	66,7%	71,4%	57,4%	56,3%	,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	1	8	29	7	2	47
		% znotraj Razvitost države	2,1%	17,0%	61,7%	14,9%	4,3%	100,0%
		% znotraj Razporeditev delovnega časa	33,3%	28,6%	42,6%	43,8%	100,0%	40,2%
Skupaj		Število	3	28	68	16	2	117
		% znotraj Razvitost države	2,6%	23,9%	58,1%	13,7%	1,7%	100,0%
		% znotraj Razporeditev delovnega časa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	4,863 ^a	4	,302
Razmerje verjetnosti	5,601	4	,231
Linearna povezanost	2,904	1	,088
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice (40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je ,80.

Križna tabela

			Raznolikost dela					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	2	8	37	20	3	70
		% znotraj Razvitost države	2,9%	11,4%	52,9%	28,6%	4,3%	100,0%
		% znotraj Raznolikost dela	100,0%	47,1%	55,2%	83,3%	42,9%	59,8%
	manj razvite države	Število	0	9	30	4	4	47
		% znotraj Razvitost države	,0%	19,1%	63,8%	8,5%	8,5%	100,0%
		% znotraj Raznolikost dela	,0%	52,9%	44,8%	16,7%	57,1%	40,2%
Skupaj	Število	2	17	67	24	7	117	
	% znotraj Razvitost države	1,7%	14,5%	57,3%	20,5%	6,0%	100,0%	
	% znotraj Raznolikost dela	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	9,443 ^a	4	,051
Razmerje verjetnosti	10,801	4	,029
Linearna povezanost	,812	1	,368
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice (40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je ,80.

Križna tabela

			Sodelovanje pri pomembnih odločitvah					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	3	10	49	7	1	70
		% znotraj Razvitost države	4,3%	14,3%	70,0%	10,0%	1,4%	100,0%
		% znotraj Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	75,0%	62,5%	62,8%	46,7%	25,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	1	6	29	8	3	47
		% znotraj Razvitost države	2,1%	12,8%	61,7%	17,0%	6,4%	100,0%
		% znotraj Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	25,0%	37,5%	37,2%	53,3%	75,0%	40,2%
Skupaj		Število	4	16	78	15	4	117
		% znotraj Razvitost države	3,4%	13,7%	66,7%	12,8%	3,4%	100,0%
		% znotraj Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	3,821 ^a	4	,431
Razmerje verjetnosti	3,805	4	,433
Linearna povezanost	2,684	1	,101
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice (40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 1,61.

Križna tabela

			Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	4	15	47	4	0	70
		% znotraj Razvitost države	5,7%	21,4%	67,1%	5,7%	,0%	100,0%
		% znotraj Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	100,0%	83,3%	57,3%	36,4%	,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	0	3	35	7	2	47
		% znotraj Razvitost države	,0%	6,4%	74,5%	14,9%	4,3%	100,0%
		% znotraj Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	,0%	16,7%	42,7%	63,6%	100,0%	40,2%
Skupaj		Število	4	18	82	11	2	117
		% znotraj Razvitost države	3,4%	15,4%	70,1%	9,4%	1,7%	100,0%
		% znotraj Podoba in ugled podjetja Sanofi – Aventis	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	12,537 ^a	4	,014
Razmerje verjetnosti	15,091	4	,005
Linearna povezanost	12,243	1	,000
N - število veljavnih enot	117		

a. 5 celic (50,0%) ima pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je ,80.

Križna tabela

			Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis					Skupaj
			močan negativen vpliv	2	brez vpliva	4	močan pozitiven vpliv	
Razvitost države	razvite države	Število	7	11	40	12	0	70
		% znotraj Razvitost države	10,0%	15,7%	57,1%	17,1%	,0%	100,0%
		% znotraj Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	100,0%	61,1%	58,0%	60,0%	,0%	59,8%
	manj razvite države	Število	0	7	29	8	3	47
		% znotraj Razvitost države	,0%	14,9%	61,7%	17,0%	6,4%	100,0%
		% znotraj Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	,0%	38,9%	42,0%	40,0%	100,0%	40,2%
Skupaj		Število	7	18	69	20	3	117
		% znotraj Razvitost države	6,0%	15,4%	59,0%	17,1%	2,6%	100,0%
		% znotraj Vizija in vrednote podjetja Sanofi – Aventis	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

hi kvadrat (χ^2) test

	Vrednost	Prostorska stopnja	Asimptotična značilnost (2-stranska)
Pearsonov hi kvadrat	9,280 ^a	4	,054
Razmerje verjetnosti	12,775	4	,012
Linearna povezanost	4,702	1	,030
N - število veljavnih enot	117		

a. 4 celice (40,0%) imajo pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 1,21.