

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV PSIHOLOŠKIH OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTI NA
PREFERENCE DO NAGRAJEVANJA**

Ljubljana, 14. januar 2019

EVA LOGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Logar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv psiholoških osebnostnih značilnosti na preference do nagrajevanja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. ddr. Igorjem Ivaškovičem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA RAVNANJA Z LJUDMI PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH	3
1.1 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu	5
1.2 Motivacijske teorije	7
1.2.1 Motivacijska teorija Maslowa	7
1.2.2 Leavittova motivacijska teorija	7
1.2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija	8
1.2.4 Vroomova motivacijska teorija	9
1.3 PLAČEVANJE IN NAGRAJEVANJE	10
1.3.1 Plača	10
1.3.2 Nagrajevanje	12
2 PSIHOLOŠKE TIPOLOGIJE OSEBNOSTI.....	20
2.1 Hipokratova tipologija štirih temperamentov	20
2.2 Jungova tipologija osebnosti	22
2.3 Kretschmerjeva konstitucijska tipologija.....	23
2.4 Eysenckova teorija osebnostnih potez.....	24
2.5 Pet velikih	24
2.5.1 Vpliv evolucije, genetike in sociokulturnih dejavnikov na pet velikih	26
2.5.2 Razvoj petih velikih pri posameznikih	28
2.5.2.1 Ekstravertnost	29
2.5.2.2 Nevroticizem	30
2.5.2.3 Sprejemljivost.....	31
2.5.2.4 Vestnost.....	32
2.5.2.5 Odprtost	33
2.5.3 Preverjanje petfaktorske strukture in BFI.....	33
3 HIPOTEZE	34
4 METODOLOŠKI OKVIR	35
4.1 Metoda raziskovanja	36
4.2 Sestava in struktura vprašalnika.....	36
4.3 Zbiranje podatkov in opis vzorca.....	37
5 REZULTATI IN DISKUSIJA	41
5.1 Korelacija med dimenzijami osebnosti	41
5.2 Nagrajevanje različnih tipov osebnosti.....	43

5.3	Razlike v nagrajevalnih preferencah po starosti	44
5.4	Razlike v nagrajevalnih preferencah po spolu in izobrazbi	45
5.5	Razlike v nagrajevalnih preferencah po trenutnem statusu	46
5.6	Korelacija med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in dejavniki motiviranja	47
5.7	Diskusija	47
5.7.1	Povzetek ključnih ugotovitev in diskusija.....	47
5.7.2	Omejitve raziskave	49
5.7.3	Možnost nadaljnjega raziskovanja	50
SKLEP		50
LITERATURA IN VIRI.....		51
PRILOGE		57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	12
Tabela 2: Štirje tipi temperamenta po Hipokratu in Galenu	21
Tabela 3: Jungov pregled kombiniranih tipov osebnosti	23
Tabela 4: Kretschmerjeva konstitucijska tipologija	23
Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev anketirancev glede na starost	37
Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev anketirancev glede na formalno izobrazbo	38
Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev anketirancev po trenutnem statusu.....	39
Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev anketirancev glede na delovno dobo.....	40
Tabela 9: Primerjava velikih pet med našim in primerjalnim vzorcem	40
Tabela 10: Razlika 'velikih pet' po spolu.....	41
Tabela 11: Korelacija med dimenzijami osebnosti	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijska teorija Maslowa.....	7
Slika 2: Leavittova motivacijska teorija.....	8
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija.....	9
Slika 4: Struktura anketirancev glede na starost	38
Slika 5: Struktura anketirancev glede na izobrazbo	38
Slika 6: Aritmetična sredina pomembnosti pohvale na delovnem mestu po izobrazbi	46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Razlika med velikih pet po spolu.....	4
Priloga 3: Korelacije med posameznimi dimenzijami osebnosti in elementi nagrajevanja	5
Priloga 4a: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po starosti glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu	9
Priloga 4b: Dejavniki motiviranja po starosti - koliko je pomemben posamezen dejavnik	11
Priloga 5: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po spolu glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu	12
Priloga 6: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po izobrazbi glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu	14
Priloga 7a: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po statusu glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu	16
Priloga 7b: Dejavniki motiviranja glede na status - koliko je pomemben posamezen dejavnik	18
Priloga 8: Korelacija med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in dejavniki motiviranja.....	19
Priloga 9: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin glede na delovno dobo za različne dejavnike motiviranja na delovnem mestu	20
Priloga 10: Dejavniki motiviranja razvrščeni od najbolj do najmanj zaželenega	22

UVOD

Uspešnim podjetjem je skupen dober manager in motivirani zaposleni. Motiviranje in nagrajevanje pa je ena izmed ključnih nalog managerja. On ima glavno moč in pristojnost za ukrepe oziroma dodeljevanje nalog naprej zaposlenim v oddelku za ravnanje z ljudmi pri delu, da skupaj sestavijo in implementirajo učinkovit sistem nagrajevanja. Vendar po implementaciji sledi še bolj pomembno uspešno upravljanje sistema, ki podjetju potem omogoča boljše poslovne rezultate.

Še preden sem se vpisala na fakulteto, sem spoznala motiviranje in nagrajevanje v praksi preko športa. Bila sem namreč vrhunška športnica več kot 10 let. Srečala sem se z različnimi pritiski s strani družbe, trenerja in tudi športne zveze. Tako sem prišla v stik s psihologom, ki mi je predstavil psihologijo tudi na splošno in stvari so me začele zanimati vedno bolj v globino. Iz tega se je rodila tudi ideja teme tega magistrskega dela, saj je iz mojih osebnih izkušenj med športno in službeno kariero veliko podobnosti. V športu je le manager v bistvu trener. Tako magistrska naloga poleg teorije izhaja tudi iz osebnih izkušenj.

Danes zaposleni vse bolj pridobivajo na moči pri svojih delodajalcih, saj je dobrega in zvestega delavca težko dobiti in ga potem obdržati. Pri tem so zelo pomembni odnosi z zaposlenimi. Tudi pristopi, nagrajevanje, kako jih motivirati, kako jim postavljati izzive, da jim ne postane monotono in si sami ne začnejo iskati izzive drugje. Nagrajevanje danes postaja vedno večja umetnost, da ne postane nekaj samoumevnega, ampak dejansko služi svojemu namenu in tudi sproži željeno reakcijo (vedenje) pri zaposlenemu. Poznamo finančno in nefinančno nagrajevanje. Finančno je pogostejše uporabljena oblika, čeprav je nefinančno cenejše in včasih tudi bolj učinkovito na dolgi rok. Ker si posamezniki med seboj niso enaki in so za različne karakterje ljudi pomembni različni pristopi vodenja, je enako pri nagrajevanju. Vsakemu posamezniku veliko pomenijo različne stvari v življenju. Tako ogled košarkarske tekme ne bo na vsakega naredil enakega vtisa. Za uspešno vodenje je pomembno poznavanje ljudi in tudi prepoznavanje osebnostnih lastnosti. To pa je naloga ravnanja z ljudmi pri delu. Zavedati se je potrebno, da motivirani ljudje, so bolj srečni ljudje in posledično bolj uspešni. So bolj lojalni podjetju, imajo manj odsotnosti z dela, kot je na primer bolniška in v podjetje prinašajo pozitivno energijo. Na drugi strani pa so nemotivirani ljudje manj produktivni in nas tudi stanejo več zaradi zgoraj naštetih razlogov. Poleg tega pa je tudi fluktuacija nemotiviranih ljudi večja.

Vedno več podjetij ima vzpostavljen sistem motiviranja in nagrajevanja, vendar malokdo ima prilagojenega posamezniku. Ker danes psihologija tudi v poslovnem svetu pridobiva na veljavi, je lahko tudi to dejavnik, s katerim opredeljujemo zaposlene, kakšen način nagrajevanja bi bil za koga najbolj učinkovit. Zato je potrebno poznati tudi osebnostne lastnosti ljudi, ki jim opredeljujejo karakter. V tem magistrskem delu nas bo torej zanimalo, če imajo temeljne osebnostne lastnosti tudi vpliv na motivacijo in posledično na

učinkovitost nagrajevanja, ali drugače rečeno, ali obstaja povezava med osebnostnimi lastnostmi in bolj učinkovitimi načini motiviranja in nagrajevanja. Nekomu morda pomenijo več denarne nagrade, nekdo drug morda potrebuje konstantne pohvale za svoje delo, da vidi, da je opazno, kar je naredil. Nekateri želijo zato privilegije, kot so službeni avto, delo od doma itd. Raziskava tega magistrskega dela želi temu dodati, ali obstaja povezava med vrstami nagrad, ki so bolj učinkovite glede na psihološko tipologijo ljudi.

Namen tega magistrskega dela je raziskati, ali je smiselno prilagoditi sistem nagrajevanja posamezniku, oziroma ali obstajajo dovolj očitne razlike med skupinami podobnih posameznikov, ki bi jim bilo smiselno prilagoditi sistem nagrajevanja za boljši učinek.

Cilji tega magistrskega dela so postavljeni v skladu z namenom magistrskega dela. Cilji so naslednji:

- razložiti, kaj je sistem nagrajevanja in kako se ga oblikuje,
- predstaviti temeljne motivacijske teorije,
- predstaviti sestavo plače in možne oblike nagrajevanja,
- preučiti psihološke dimenzije osebnosti,
- raziskati, kakšen način motiviranja in nagrajevanja je bolj učinkovit za posamezen tip osebnosti,
- raziskati, ali je smiselno uvesti sistem nagrajevanja, ki bi bil prilagojen posamezniku, glede na psihološke osebnostne značilnosti, spol, starost, izobrazbo, trenutni status in delovno dobo.

Hipoteze bodo zasnovane na podlagi namena, ciljev in teoretičnih izhodišč. S pomočjo podatkov pridobljenih z anketnim vprašalnikom pa jih bomo preverili.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del je razdeljen na dva dela. Prvi se nanaša na poslovne vede, drugi pa na psihologijo. V prvem delu se bomo dotaknili managerskega dela in njihove vloge v procesu motiviranja zaposlenih, nadaljevali z modeli ravnanja z ljudmi pri delu, kjer se razvija sam sistem nagrajevanja. Predstavljene so tudi nekatere temeljne motivacijske teorije, da spoznamo, kakšen je (psihološki) pomen v ozadju, da nekdo nekaj dela. Razložili bomo tudi, iz česa so plače sestavljene in kakšne so možne oblike nagrajevanja. V drugem delu se bomo srečali s petimi psihološkimi tipologijami osebnosti, med njimi sta tudi dve najbolj poznani, in sicer Hipokratova tipologija štirih temperamentov ter pet velikih. Slednja je razložena najbolj podrobno, saj je uporabljena tudi v empiričnem delu. Sledi še preverjanje petfaktorske strukture, povezane s tipologijo velikih pet. Teoretični del zaključuje predstavitev enega izmed najbolj znanih vprašalnikov za merjenje velikih pet (angl. Big Five Inventory, v nadaljevanju BFI). Drugi del magistrskega dela je empiričen in se začne z oblikovanjem hipotez. Nato pa nadaljuje z metodološkim okvirjem, kjer je razložena metoda raziskovanja, sama sestava in struktura vprašalnika ter način zbiranja podatkov.

Metodološki okvir se zaključi z opisom vzorca. Magistrsko delo se nadaljuje z rezultati raziskave. Povzeti so v diskusiji, kjer so zajeta tudi priporočila. Na koncu so podane omejitve raziskave ter možnosti za nadaljnje raziskovanje.

1 VLOGA RAVNANJA Z LJUDMI PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

Management je sestavljen iz planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dela v podjetju oziroma organizaciji. To so naloge in aktivnosti, ki jih izvajajo zaposleni. Management tudi postavlja cilje organizacije, ki dajejo usmeritve, kaj naj se dela. Managerji so lahko vodje oddelkov, projektov, vodje določenih služb, nadzorniki, direktorji ali upravitelji. Predvsem rešujejo probleme, ki se pojavljajo pri poslovanju in zato ovirajo doseganje ciljev podjetja. Ena izmed zanimivih definicij managementa se glasi, da je to mentalna (miselna, intuitivna, občutenjska) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Povezuje in usmerja druge podsisteme v organizaciji (Možina in drugi, 2002a, str. 15).

Uspešen manager je po definiciji Pinchota (1985) aktiven vodja, ki zna ustvariti pozitivno delovno okolje za razvoj posameznikov in ustvari tudi tako okolje, ki spodbuja in nudi priložnosti za posebne dosežke. Sodelavce postavlja na taka delovna mesta in jim dodeljuje take naloge, kjer s svojimi sposobnostmi lahko dosežajo zastavljene cilje in so za to tudi motivirani.

Dobri managerji morajo znati prepoznati dejavnike, ki bi motivirali zaposlene in jih vključiti v delovni in organizacijsko-kadrovski proces, ki vključuje nagrajevanje, izobraževanje in napredovanje. Uspešnost managerjev se kaže tudi v prilagajanju spremembam, da pravočasno sprejmejo odločitev, spremenijo delo ter način dela, se prilagodijo trgu in so v stiku s časom tudi na področju zaposlovanja (Bohlander & Snell, 2013, str. 413).

Lipičnik (1998, str. 26) povzema po več avtorjih, da v prihodnosti ne bo več tehničnih skrivnosti med konkurenti, ali pa bodo prisotne le za kratek čas. Trdi, da bodo glavno vodilo podjetij ljudje s svojimi zmožnostmi. Te zmožnosti v prvi vrsti delimo glede na način pridobivanja. Ene se razvijajo v povezavi z dednimi predispozicijami (sposobnosti), druge pa se razvijajo v času življenja z učenjem, torej so povezane s pridobljenim znanjem in izkušnjami. Če gledamo človeške zmožnosti v ožjem pomenu, štejemo mednje sposobnosti, znanje in motivacijo. Za organizacije so najbolj pomembne sposobnosti, znanje, spretnosti in osebne lastnosti.

Taylor (1989) pravi, da bi managerji morali redno komunicirati z delavci, jim morali znati prisluhniti in pomagati reševati probleme, omogočiti povratne informacije o delu in

dosežkih svojih zaposlenih, razvijati nove delovne naloge, projekte, da je delo razgibano, predvsem pa nagrajevati v skladu z dosežki. Tako bi tudi povečali zadovoljstvo zaposlenih. Seveda morajo biti cilji tesno povezani z nagradami, saj je le tako dosežen cilj pridobitev tako za organizacijo kot za zaposlenega. Analiza povratnih informacij ali drugače rečeno primerjanje dejanskih rezultatov s pričakovanimi nam pokaže, kaj delamo prav in kaj narobe, in tako prepoznamo ovire, ki nam onemogočajo, da bi svoje prednosti popolno izkoristili.

Vsi managerji, vodje in nadrejeni morajo razumeti različne vrste spodbud, ki motivirajo zaposlene. Pogosto nefinančne spodbude oziroma nagrade privedejo do boljše učinkovitosti in uspešnosti, saj nekateri posamezniki opravljajo svoje delo tudi za izpolnjevanje osebnih ciljev in potreb. Zadovoljstvo z delom je lahko rezultat dosežkov, verbalnega priznanja, zahtevnega dela polnega izzivov in napredovanja (Miner, 2015).

Čeprav je dokazano, da je nagrajevanje zaposlenih učinkovito, je še vedno malo empiričnih dokazov o tem, pod katerimi pogoji so posamezne nagrade najbolj učinkovite ali kdaj lahko vodijo v nenamerne posledice. Skratka, kompenzacijski in spodbujevalni sistemi ostajajo eno najbolj slabo raziskanih področij kadrovske psihologije in upravljanja človeških virov (Gupta & Shaw, 2014).

Za uspešno vodjo je pomembno, da ima znanje in socialne spretnosti tudi na področju psihologije osebnosti, saj nas čustva stalno spremljajo in vplivajo na naše vedenje, tudi med delom. Prav tako pa imajo tudi svoj vpliv osebnostne lastnosti. Ljudje mislijo, ravnaajo in tudi čutijo različno. Dobro je, da je vodja čustveno inteligenčen, kar pomeni, da ima zmožnosti opazovati, zaznavati in razumeti svoja čustva in čustva drugih ter se na njih smiselno odzvati (Možina in drugi, 2002a, str. 31).

Vedenje je na splošno predvidljivo, če vemo, kako oseba zaznava določen položaj in kaj je zanj pomembno. Vendar opazovalcu človekovo vedenje ni vedno racionalno, ker se lahko zgodi, da se človek odzove drugače od pričakovanj, ker nimamo vseh informacij, kaj se mu v tistem obdobju ali dnevu dogaja in ne vemo, kako trenutno zaznava okolje. Pravila in predpisi sicer omogočajo predvidevanje človekovega vedenja, vendar tudi uničujejo kreativnost. Po navadi pa ima kreativnost vedno neko uporabno vrednost (Lipičnik, 1998, str. 22).

Dober vodja mora tako znati razumeti ljudi in se znati poglobiti v njih. Vsak posameznik ima svoj način razmišljanja, dela in to ni nujno način, ki je za nas najbolj sprejemljiv in domač. Pomembnejše od načina dela, je rezultat, uspešnost, pa tudi kakšne so njegove vrednote. Zato je dobro, če zna manager prepoznati lastnosti delavca in njegove prednosti ter jih tako čim bolj izkoristiti (Možina in drugi, 2002a, str. 33).

Dobri managerji so torej tudi dobri vodje. Vodenje pa združuje vpliv, spodbudo in usmerjanje delavcev k želenim ciljem. Torej je vodenje konstantno delo in ne enkratno in se nanaša na stalno spremljanje in usmerjanje (Kotter, 1999, str. 106).

Glede na vse navedbe v tem poglavju je delo z ljudmi očitno ena izmed najpomembnejših nalog uspešnega managerja. V naslednjem poglavju so predstavljeni modeli ravnanja z ljudmi pri delu.

1.1 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

Ravnanje z ljudmi pri delu je oddelek v podjetju, ki se ukvarja za zaposlenimi in raziskuje, kako vplivati na vedenje ljudi pri delu, da nam bodo pomagali z ostalimi viri doseči zastavljene cilje. Pri tem pa mora biti ta način tesno povezan s strategijo podjetja. V zadnjem času nanj vpliva tudi globalizacija, ki je prinesla prožnost zaposlitve, lažje zaposlovanje tujcev in druge pojave iz sodobnega časa (Bohlander & Snell, 2013, str. 4).

Danes stanje na trgu ni več tako stabilno, kot je bilo včasih, zato si podjetja ne morejo postaviti stabilnih in fiksnih ciljev. Tudi na splošno morajo biti na vseh področjih čim bolj fleksibilna, prilagodljiva razmeram in dogajanju na trgu. Hitrost sprememb in pritiski konkurence na trgu sta spremenila pogled tudi na ljudi in njihove sposobnosti oziroma njihove zmožnosti. Človekove zmožnosti so znanje, sposobnosti in motivacija z eno besedo (Možina in drugi, 2002a, str. 456). Za samoumevno smo sprejeli trditev, da imajo kupci vedno prav in jim je potrebno v popolnosti ustreči. Tako so kupci postali tisti, ki postavljajo v organizacijah cilje in ne več samo one same (Možina in drugi, 2002a, str. 446).

Skozi zgodovino so se razvijali različni modeli ravnanja z ljudmi pri delu. Ker je obstajalo veliko modelov, so Driver, Coffey in Bowen (1988) skušali najti njihove skupne točke. Tako so prišli do šestih glavnih modelov, ki so na kratko opisani spodaj.

– Administrativni model

Zanj je značilno vodenje vseh vrst evidenc, podatkov, poročil in dokumentov od vsakega posameznika. Z ljudmi se posebej ne ukvarjajo in tako tudi ne izrabljajo človeških zmožnosti, kot bi jih lahko. Glavni namen je zbiranje podatkov o delavcih. To je eden izmed prvih modelov v zgodovini.

– Legalni model

V tem modelu je vse zakonsko določeno. Gre za definiranje odnosa med delodajalcem in zaposlenim. V večjih sistemih med vodjo in delavci. Ravnanje z ljudmi pri delu se osredotoča na pravilno izvajanje delovnopravne zakonodaje.

– **Finančni model**

Pri tem modelu se zaposlene gleda iz stroškovnega vidika. Glavni stroški so na primer pokojninsko in zdravstveno zavarovanje ter življenjsko zavarovanje. Pomembno je najti optimalno razmerje med številom zaposlenih in stroški, ki jih ima podjetje z njimi.

– **Vodstveni model.** Obstajata dve smeri:

- Tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, naj bi razumeli probleme dela in ko bi prišlo do problemov, naj bi svetovali izvajalskim vodjem, kako naj rešujejo tovrstne probleme.
- V drugi smeri vodstvenega modela pa imajo vodje organizirano izobraževanje, kjer lahko pridobijo potrebno znanje za delo z ljudmi.

– **Humanistični model**

Ljudje, ki se ukvarjajo z ljudmi pri delu morajo razvijati in vzgajati vrednote in zmožnosti, ki so v skladu z organizacijo. Zato poskušajo posameznikom pomagati, da razvijejo svoje zmožnosti in kariero, kolikor se le da.

– **Vedenjsko – spoznavni model**

Pri tem izkoriščajo znanje iz vseh ved, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologija, sociologija). Zavedajo se, da je mogoče vse te znanstvene izsledke izkoristiti tudi v praksi.

Modeli ravnanja z ljudmi pri delu niso boljši in slabši, so vsebinsko različni. Tako se bo vedno kombiniralo več modelov oziroma se bo njihova kombinacija spreminjala glede na določeno situacijo na trgu ali situacijo v podjetju. V ospredju bo tisti model, ki bo v dani situaciji najbolj primeren in učinkovit (Driver, Coffey & Bowen, 1988).

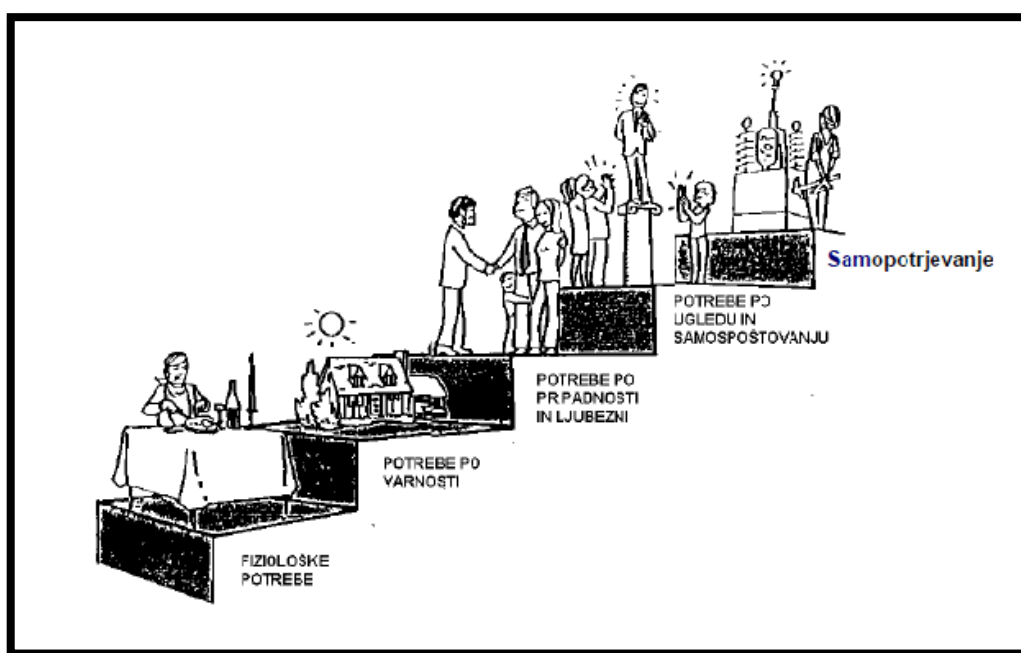
Če želimo vplivati na vedenje ljudi, jih moramo znati tudi motivirati in nagraditi. Nagrajujemo pa seveda učinkovitost oziroma uspešnost. Uspešnost analiziramo tako, da rezultate dela primerjamo s cilji. Torej dejansko stanje primerjamo s pričakovanim. Namen ugotavljanja uspešnosti je, da se lahko na podlagi tega odločimo, kdo lahko napreduje, kdo se mora še česa naučiti, koga je treba premestiti na drugo delovno mesto, komu je potrebno povišati plačo itd. To pa nam pomaga ugotoviti tudi sposobnosti oziroma zmožnosti delavcev, da opravijo določeno delo. Delo je potrebno tudi oceniti. Na tej točki naj bi se zaposleni z managerjem pogovarjal o vzrokih in razlogih za nastalo situacijo in šele potem lahko pride do končne realne ocene uspešnosti, ki jim sledi nagrajevanje (Možina in drugi, 2002a, str. 464). Pomembno pa je tudi motiviranje zaposlenih. Kot že omenjeno, je za dobro vodjo pomembno, da zna poslušati in motivirati zaposlene. Za boljše razumevanje pa so mu lahko v pomoč motivacijske teorije.

1.2 Motivacijske teorije

1.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je bil mnenja, da si človekove potrebe vrstijo v nekem zaporedju in da si vsak človek vedno želi več. Ko so zadovoljene osnovne potrebe, stremi k višjim ciljem in tako dalje (glej sliko 1 spodaj). Maslowa teorija potreb ima pet ravni. Osnovne potrebe so biološke ali kot jim pravijo nekateri tudi fiziološke in omogočajo preživetje. Stopničko višje so potrebe po varnosti, nato po pripadnosti in ljubezni, sledi jim potreba po ugledu in samospoštovanju, na vrhu kot zadnja pa je potreba po samopotrjevanju, torej osebni razvoj in razvoj vseh svojih zmožnosti oziroma sposobnosti. Ko je zadovoljena potreba, ta ne motivira več. Managerji lahko s pomočjo enostavnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi, ugotovijo na kateri stopnji se trenutno posamezniki nahajajo in tako tudi vedo, k čemu bodo stremeli v prihodnosti, da jim lahko pri tem podjetje tudi pomaga in jih pravilno spodbuja (Newstrom & Davis, 1993, str. 127).

Slika 1: Motivacijska teorija Maslowa



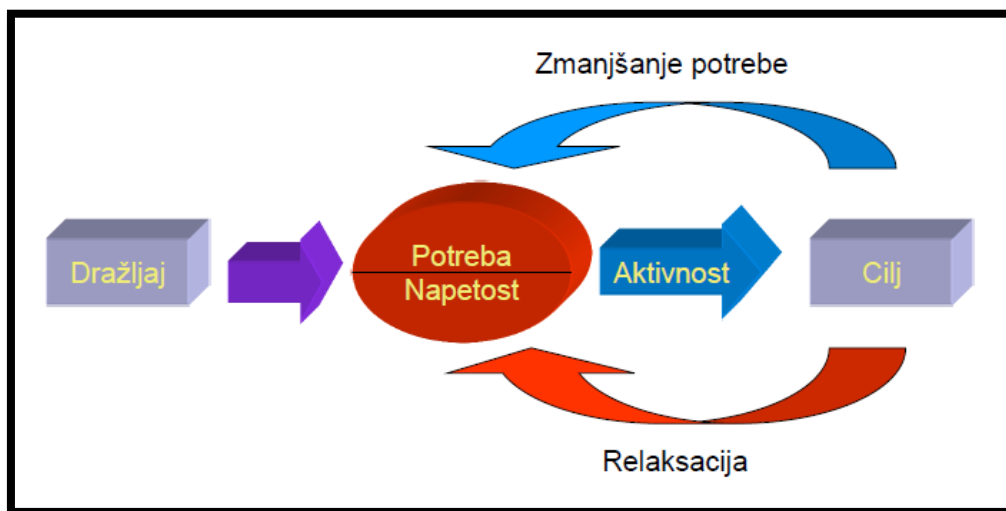
Vir: Lipičnik (1998).

1.2.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je želel prikazati shemo delovanja motivov. Po tem modelu (glej sliko 2 na drugi strani) je sprožilec potreba, ki zahteva neko aktivnost, da se zadovolji. To pomeni, da nam nekaj primanjkuje, zato je ta faza tako imenovana faza pomanjkanja. Napetost je stanje, ki spremlja potrebo in je odraz tega, kako neko pomanjkanje doživljamo, zato imamo nek cilj,

ki potrebo zadovolji ali jo vsaj zmanjša, ob tem pa čutimo olajšanje, ki je v tem modelu tudi končna. Ta motivacijska teorija pomaga managerjem razumeti posamezne faze motivacijskega vedenja. Torej pomaga mu razumeti, zakaj je dobro postavljanje ciljev tudi na individualni ravni. Če ima delavec cilj in omogočene pogoje za doseganje le-tega, bo na koncu čutil olajšanje in s tem vedel, da je njegov motiv zadovoljen (Lipičnik, 1998, str. 167).

Slika 2: Leavittova motivacijska teorija

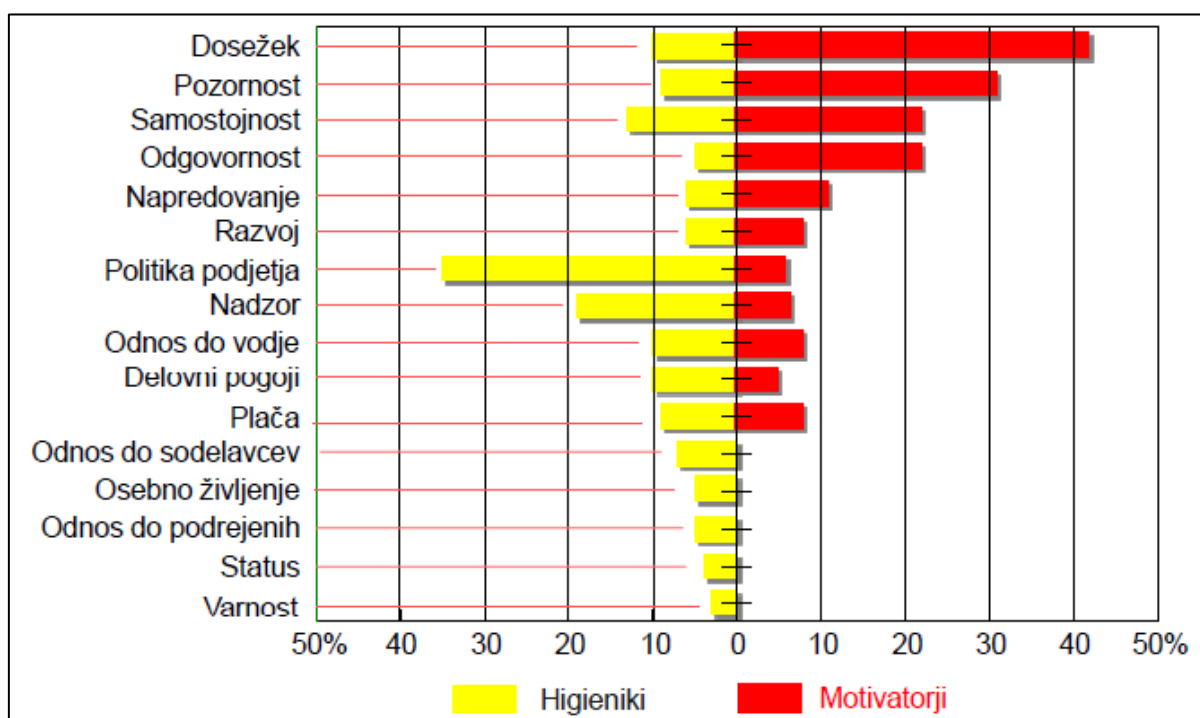


Vir: Lipičnik (1998).

1.2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je v svoji študiji ugotavljal, kaj ljudi najbolj motivira. Prišel je do zaključka, da lahko motivacijske dejavnike razdeli na dve skupini: na higienike ali satisfaktorje in na motivatorje, od tukaj tudi ime dvofaktorska teorija. Prišel je do ugotovitve, da nekateri dejavniki ne motivirajo, njihova odsotnost pa povzroča nezadovoljstvo. To so higieniki, ki sami po sebi ne spodbujajo ljudi, temveč čistijo neprijetnosti in s tem ustvarjajo prostor za motiviranje. Motivatorji pa delujejo neposredno na motivacijo. Herzberg je tudi prišel do ugotovitve, da noben dejavnik ni samo eno ali drugo. Struktura dejavnikov je prikazana v sliki 3 na naslednji strani, kjer se lepo vidi, ali je dejavnik bolj motivator – rdeča ali higienik – rumena. Manager lahko to uporabi, da se odloči, kako želi vplivati na zaposlene. Ali uporabi motivatorje, da jih aktivira ali higienike, da naredi dobro okolje in je splošno počutje zato boljše (Lipičnik, 1998, str. 168; Herzberg, 1968).

Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Lipičnik (2011).

Managerjevo delo je, da najprej odpravi nezadovoljstvo z uporabo higienikov in s tem naredi prostor za uporabo motivatorjev. S tem doseže večje zadovoljstvo zaposlenih in posledično pride do boljših rezultatov. Čemu se je potrebno bolj posvetiti, odloča trenutna situacija podjetja (Dimovski & Penger, 2008, str. 134).

1.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroom je iskal razloge, zakaj ljudje delajo. Odgovor je bil, da delajo, ker si nekaj želijo, ali ker bi radi nekaj bili. Prvim več pomenijo materialne dobrine, drugim pa več pomeni ugled oziroma uveljavitev v družbi. Vendar sta to dve skrajnosti in se vsi gibljejo nekje vmes, nagnjeni bolj k eni ali drugi. Vsem je enako pričakovanje, da bo posameznika določeno vedenje privedlo do cilja. Ta pa je povezan s privlačnimi posledicami nekega dejanja oziroma rezultata. Managerjem ta teorija pomaga pri izbiri motivatorjev oziroma motivacijskih dejavnikov za vsakega posameznika posebej, glede na to ali jim več pomeni materialno ali moralno z napredovanjem. Vedno je najboljša kombinacija obeh. Vendar je odvisno od posameznika, v kakšnem razmerju jo bomo uporabili (Treven, 1998, str. 123).

Rezultat motivacije je pričakovanje, poudarjajo tisti, ki so raziskovali motivacijo. Zato občutimo zadovoljstvo, če se pričakovanje uresniči. Pomembna je tudi enakost. Vse, kar daje zaposlenemu občutek neenakosti, se mu upira. Podobno je pri pravičnosti. Najbolj

nazorno se lahko prikaže s plačo. Če ima zaposleni občutek, da prispeva podjetju več, kot dobi v obliki plače, ali tudi v primerjavi z drugimi, se bo počutil manj vrednega in sledil bo upad motivacije (Lipičnik, 1998, str. 168). Ker je plača po navadi glavna točka pogodbe med delavcem in delodajalcem ter glavni razlog, da delavec opravlja svoje delo, je plači namenjeno tudi naslednje poglavje.

1.3 PLAČEVANJE IN NAGRAJEVANJE

1.3.1 Plača

Eno izmed področij managementa kadrovskih virov so tudi plače in nagrajevanje zaposlenih. Lahko bi rekli, da je to področje eno izmed precej pomembnih, saj redko kdo ostane ravnodušen, ko pride do te tematike. Vsak ima svoj pogled na plače in nagrajevanje, odvisno na kateri strani pogajalske mize je.

Lastniki podjetij, torej delodajalci oziroma managerji kot zastopniki, gledajo na plače z vidika stroškov in kot motivacijsko sredstvo za delavce, da jih pripravijo do večje učinkovitosti, predvsem kratkoročno. Na dolgi rok pa naj bi plače pomagale doseči cilje podjetja, tako da je sistem plač in nagrajevanja tesno povezan s strategijo podjetja. Na drugi strani pa imamo zaposlene, ki vidijo svojo plačo in nagrajevanje kot plačilo za vložen trud, kot vrste priznanja za njihovo uspešnost, znanje in sposobnosti. Za zaposlene je plača tudi osnovni vir dohodkov za življenje in gledajo nanjo tudi iz socialnega vidika preživetja. Tako pride velikokrat med zaposlenimi (oziroma njihovimi predstavniki – sindikati) in delodajalci do kolektivnih pogajanj in usklajevanj interesov ter dogovarjanj o osnovnih pravilih glede plač in nagrajevanja v podjetjih. Kolektivne pogodbe dajejo osnovni okvir pogodb in se lahko sklepajo na različnih ravneh, kot so na primer gospodarstva, panoge in podjetja. Ker danes živimo v času hitrih sprememb in morajo biti vsi sistemi prilagodljivi, tudi seveda plače. Tako so se kot najbolj učinkoviti izkazali tisti sistemi, ki v panožnih kolektivnih pogodbah predpišejo le ključna področja, kot so na primer izhodiščne plače, urne postavke, število delovnih ur, dopust itd. S takim načinom še vedno ostane prostor posamezniku za dogovarjanja in delodajalcem, da vzpostavijo sistem, ki njihovemu načinu poslovanja najbolj ustreza (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 293).

Porter, Bigley in Steers (2003, str. 203) sta v svoji knjigi zapisala, da med podjetjem in zaposlenim poteka medsebojna menjava. Podjetje zaposlenim za opravljanje svojega dela in lojalnost dajo plačilo oziroma nagrado. V osnovi je plača sestavljena iz fiksnega in gibljivega dela. Fiksni del je vezan na vrsto dela, ki ga zaposlen opravlja, gibljivi pa na uspešnost pri tem. Fiksni del je tako enak za enaka dela. Osnovna plača predstavlja največji delež fiksnega dela, ki jo delavec prejme za normalno povprečno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Večina ugodnosti je prav tako vezana na delovno mesto (na primer dodatno zdravstveno, pokojninsko zavarovanje),

lahko pa jih zaposleni pridobijo glede na uspešnost (osebni avto, ki se ga lahko uporablja tudi v privatnem času, mobilni telefon, prenosni računalnik itd.). Poleg osnovne plače, ugodnosti in napredovanja obstajajo tudi nefinančne nagrade, kot so tudi pohvale, priznanja, soodločanje, odgovornost, samostojnost pri delu, občutek ponosa in notranjega zadovoljstva ob dobro opravljeni nalogi. Podjetja si s sistemom plač in nagrajevanja tudi ustvarjajo konkurenčni položaj pri iskanju kadrov na trgu dela. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se praviloma izplačujejo v denarju ali vrednostnih papirjih, medtem ko so nagrade in ugodnosti lahko denarne ali nedenarne.

Da država in sindikati delavcem zagotovijo neko raven pravic iz delovnega razmerja, so nekateri sestavni deli plač predpisani z zakonom, predpisi ali kolektivno pogodbo.

Zupan (v Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 294) pravi, da je trenutno tipična plača v Sloveniji sestavljena iz:

- osnovna plača,
- dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas,
- dodatek za delovno dobo in za stalnost v podjetju,
- ugodnosti iz naslova pokojninskega, zdravstvenega in socialnega zavarovanja
- nadomestila za čas, ko delavec ne dela (plačilo med dopustom, bolezen, porodniška, čakanje na delo),
- plačila za delovno uspešnost,
- plačilo za uspešnost poslovanja,
- nagrade za posebne dosežke,
- drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči),
- povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek),
- druge ugodnosti (zdravstvene storitve, subvencionirane kulturne, športno rekreacijske dejavnosti, uporaba počitniških zmogljivosti, uporaba službenih avtomobilov, nadstandardno zdravstveno zavarovanje, nezgodno in življenjsko zavarovanje itd.).

V sodobni literaturi med plače in nagrajevanja vključujejo vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu (glej tabelo 1). Tako so manj otipljive osebna rast, privlačna prihodnost ter spodbudno delovno okolje in delovne razmere, pa vendar je to strošek za delodajalce, ki na to gledajo kot naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo in učinkovitostjo zaposlenega ter posledično podjetja. Po drugi strani povečujejo tudi kakovost življenja delavcev in s tem njihovo splošno zadovoljstvo (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 295).

Tabela 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

OSEBNA RAST	PRIVLAČNA PRIHODNOST
• vlaganje v ljudi • razvoj in usposabljanje • sistem zagotavljanja uspešnosti • napredovanje na poklicni poti • odnosi zmaga-zmaga (win-win) med podjetjem in posameznikom	• vizija in vrednote • uspešnost in razvoj podjetja • podoba in ugled podjetja • deležništvo (stakeholdership)
PLAČA, NAGRADE IN UGODNOSTI	DOBRO DELOVNO OKOLJE IN RAZMERE
osnovna plača plačilo po uspešnosti ugodnosti in posredna plačila priznanja in praznovanja uspehov	usmerjenost k ljudem vodenje sodelavci značilnosti dela vključenost v dogajanje zaupanje v privrženost odprto komuniciranje

Vir: Zupan, v Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik (2002b); Zingheim & Schuster (2000).

Bolj kot sama plača je za motiviranje zaposlenih pomembno nagrajevanje, še bolj način nagrajevanja v podjetjih, ki si ga zaposleni bolj zapomnijo kot samo plačo, saj ta postane skozi čas samoumevna.

1.3.2 Nagrajevanje

Vedno več je podjetij, ki se zavedajo turbulentnih časov in zato imajo tudi sestavo plač bolj gibljivo ter povezano z uspešnostjo. Vedno bolj tudi vključujejo nagrajevanje posameznikov. Tak plačilni sistem je bolj fleksibilen in managerjem daje večjo svobodo pri odločanju o plačah. Tudi ko želimo postaviti sistem nagrajevanja, mora ta biti v skladu s poslanstvom, strategijo, uspešnostjo in tehnologijo podjetja. Dobro je upoštevati tudi tip podjetja oziroma organizacije, kulturo ter v kateri stopnji razvojnega ciklusa se trenutno nahaja: začetek, rast, zrelost, propadanje ali preoblikovanje (Lipičnik, 1998, str. 191).

Strategija in sistem nagrajevanja izhajata iz poslovne strategije organizacije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu. Podjetje s tem želi pospešiti in tudi zavarovati doseganje ciljev. Zaposleni pa vidijo nagrade kot pokazatelj ustreznosti oziroma neustreznosti njihovega vedenja (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 300). Tako kot poslovanje mora biti tudi sistem nagrajevanja fleksibilen in prilagodljiv.

Ko nagrajujemo zaposlene, se sprašujemo, kako jih nagraditi za opravljeno delo, s tem pa vplivati na smer in intenziteto njihovega nadaljnjega dela. Nagrade v osnovi delimo na

finančne in nefinančne. Med finančne nagrade sodijo fiksni in variabilni del plače ter druge finančne ugodnosti. Med nefinančne pa spadajo pohvale, priznanja, osebni razvoj in vse ostale vrste koristi in ugodnosti. Sistem nagrajevanja je odraz filozofije, strategije in politike organizacije, ki so pomembne za razvoj in vzdrževanja sistema nagrajevanja. Tako naj bi organizacija nagradila svoje zaposlene za vložen trud, njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti (Armstrong & Murlis, 2007).

Lipičnik (1998, str. 199) pravi, da človek dela, da bi sebi in družini priskrbel sredstva za življenje, oziroma da bi dobil denar. Torej bi ljudje delali toliko več, kolikor več bi imeli priložnosti za zaslužiti denar. Številni primeri pa tudi dokazujejo, da temu ni tako. Vsak človek je po svoje poseben, unikat in zato obstajajo individualne značilnosti, kot so potrebe, vrednote, interesi in stališča. Ker te značilnosti tudi razlikujejo posameznike, se razlikujejo tudi stvari, ki posameznike motivirajo. Nekateri bodo vsak dan podaljšali svoje delo za višjo plačo, nekateri ne marajo tveganja in bodo zato raje sprejeli nižjo plačo za varnost proti brezposelnosti, spet drugi imajo nasprotno radi izzive.

Raziskave kažejo, da zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo več kot le plačo. To so pričakovanja, ki jih imenujemo »psihološka pogodba«. Sestavljajo jo vsa pričakovanja, kaj mora delodajalec ponuditi oziroma nuditi delavcu v zameno za njegovo delo. Torej so lahko materialnega (na primer plača in ugodnosti) ali nematerialnega izvora (kot so odnosi z delodajalcem in sodelavci, občutek varnosti zaposlitve). Ta pričakovanja se precej razlikujejo med posamezniki, saj so odvisna od posameznikovih potreb, vrednot, interesov in ciljev v življenju. To pa je vzrok, zakaj enako pogodbo lahko različna posameznika dojemata popolnoma drugače. Če ima zaposleni občutek, da delodajalec krši psihološko pogodbo, pride do padca motiviranosti in s tem tudi padca učinkovitosti, poveča se lahko tudi odsotnost z dela. Normalno je, da zaposleni želi vedno več, delodajalec pa mora pretehtati, do katere mere je ta pričakovanja smiselno zadovoljevati. Dejstvo je, da vedno ko neka pričakovanja dosežemo, pridejo nova, še višja. Zato je smiselno z zaposlenimi dobro komunicirati in jih spremljati, jih znati motivirati in voditi, ko je to potrebno in tako zmanjševati njihove občutke kršenja psihološke pogodbe. Tukaj lahko vključimo tudi usposabljanja, razvoj kadrov in dobro organizacijsko kulturo ter klimo. Vse to pripomore k boljšim delovnim razmeram. Če se zaposleni boljše počutijo, so tudi bolj motivirani za delo (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 296).

Ta magistrska naloga želi k temu dodati še psihološki pristop (glede na pet velikih psiholoških dimenzij) in raziskati, ali tudi psihološke značilnosti vplivajo na pričakovanja nagrajevanja, oziroma ali obstaja povezava med psihološkimi osebnostnimi značilnostmi posameznika in vrsto nagrajevanja, ki je bolj učinkovita za določene posameznike.

Vedno bolj se kaže potreba po razumevanju osnovnih mehanizmov, ki povezujejo sisteme nagrajevanja in prakso z individualnim, timskim in organizacijskim vedenjem. To vprašanje se navezuje k raziskavam managementa nagrajevanja s poudarkom na

kontekstualnih učinkih finančnih nagrad na motivacijo zaposlenih, njihovo obnašanje in uspešnost izvedbe del, s pomočjo analize različnih kombinacij različnih vrst finančnih in nefinančnih nagrad (Antoni, Baeten, Perkins, Shaw & Vartiainen, 2017).

Z uvajanjem in uporabo kakršnegakoli novega modela kompenzacije in nagrad pride do določenih težav. Podjetjem je težko premagati vpliv nacionalne kulture oziroma različnost kultur v podjetjih, sploh mednarodnih, zato je potrebno pazljivo vzpostavljati model nagrajevanja. Ni naključje, da se sistem plač in nagrad ujema s strateškimi cilji. In dobro razviti sistemi nagrajevanja, ki so povezani s strateškimi cilji, pripomorejo tudi k uspešnosti podjetja (Bloom & Milkovich, 1998).

Victor (2012) je v svoji raziskavi o ravnanju z ljudmi pri delu ugotovil, da so zaposleni rangirali materialne nagrade na drugo mesto po pomembnosti, takoj za varnostjo zaposlitve. DeVoe in Iyengar (2004) sta poudarila, da imajo lahko nacionalne razlike ključno vlogo pri učinkih nagrad na različne rezultate, povezane z delovno silo. Na primer azijska tradicija, ki zavrača materializem se kaže tudi na delovnem mestu, saj so bile pri Korejcih zaznane negativne reakcije na materialne nagrade. Morda je to vpliv konfucijskih vrednot na obnašanje Korejcev, tako da po navadi podcenjujejo pomen denarnih nagrad, vsaj v javnosti. Raziskavo sta izvedla med zaposlenimi v multinacionalnem bančnem podjetju Citigroup v 6 različnih državah v Severni Ameriki, Aziji in Latinski Ameriki.

Vodje morajo uporabljati nagrade previdno, ker imajo lahko tudi nepričakovane posledice, če so uporabljene nepremišljeno. Rezultati študije primera Yoon, Sung, Choi, Lee in Kim (2015) so pokazali, da enostransko zanašanje samo na materialne nagrade lahko ovirajo in ne spodbujajo motivacije in ustvarjalnosti zaposlenih. Raziskavo so izvedli med zaposlenimi v eni izmed največjih zavarovalnic v Južni Koreji. Torej je pomembno uporabljati kombinacijo materialnih in nematerialnih nagrad za ustvarjanje želenega vedenja zaposlenih in uspešno opravljenih nalog. Goodman (2000) pravi, da nematerialne spodbude zaposlenim pomagajo, da delovno ozračje zaznajo kot bolj pozitivno, kar vodi k povečanju socialnih dejavnosti in k večji uspešnosti opravljanja nalog.

Obstaja tudi kritika na nagrade za uspešnost, in sicer lahko delujejo tudi demotivacijsko. Ena izmed kritik na tem področju je od Alfija Kohna (1999), ki je napisal šest slabosti, ki naj bi jih imele nagrade oziroma plačila po uspešnosti. Te naj bi zmanjševale notranjo motivacijo zaposlenih, ker nagrade ne spodbujajo. Spodbuja delo, ki predstavlja izziv. Nagrade naj bi kaznovale tiste, ki jih ne dobijo, silijo k tekmovalnosti in zato uničujejo odnose med zaposlenimi. Nagrade naj bi zavirale tveganje in podcenjevale notranjo motivacijo. Seveda obstajajo tudi nasprotni argumenti. George Milkovich (v Bloom & Milkovich, 1998) trdi, da težave niso v nagradah, ampak v načinu, kako se jih uporablja. Opirajoč se na rezultate lastne raziskave pravi, da v kolikor je sistem nagrajevanja uspešnosti ustrezno oblikovan, vodi k boljšim dosežkom. Eden izmed kriterijev nagrajevanja, je lahko doseganje ciljev, ki zaposlenim pomenijo izziv, hkrati pa se zvišuje

tudi uspešnost podjetja. Če pri kriterijih vključimo tudi dosežke skupine, spodbudimo sodelovanje med sodelavci.

French in Emerson (2015) sta v svoji študiji primera prišla do zaključkov, da morajo vodje ugotoviti, kdaj bi bilo koristno, da bi pri oblikovanju nagrad in spodbud za motiviranje zaposlenih uporabili želje zaposlenih in njihove osebne motive. Če vodja želi ugotoviti, kdaj je to primerno, morajo razumeti motive svojih zaposlenih. Rezultati te študije so pokazali, da so posamezniki, ki pridejo v podjetje kasneje, bolj občutljivi na nagrade povezane z napredovanjem in prestižem, kot tisti, ki so v podjetju že dlje časa. Tisti z nižjo izobrazbo pa so manj pogrješljivi pri ključnih faktorjih pomembnih za podjetje kot tisti z višjo ravno izobrazbe.

Nekateri trdijo, da je najpomembnejša strateška odločitev v podjetju glede nagrad, kdaj, zakaj in kako posamezni zaposleni dobi nagrado za svoje delo. Vedno se pojavlja vprašanje pravičnosti in poštenosti ter vpliv pri določanju plač. Nekatere odločitve se lahko sprejemajo na ravni podjetja, nekatere pa sprejemajo managerji posameznih organizacijskih enot. Tukaj se pojavi možnost osebnega prilagajanja posameznikom glede nagrad. Če vodja pozna posameznike, jih lahko tudi bolj motivira s takimi nagradami, ki njim več pomenijo. Enemu pomenijo več denarne nagrade, nekdo rabi konstantne pohvale za svoje delo, da vidi, da je opazno, kar je naredil. Drugi želijo privilegije, kot so službeni avto, delo od doma itd. (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 317).

Za dobrega vodjo je pomembno, da pozna svoje zaposlene, zato je vedno najboljša varianta pogovor ena na ena oziroma osebna individualna raven. Tudi zato, da se zaposleni počutijo pomembnejše. Kontakt in sodelovanje je potrebno konstantno osveževati. Najboljši način za to je načrtovanje. Pri načrtovanju individualnega prepoznavanja uspešnosti, ki jo je smiselno nagraditi, je dober in tudi preprost pristop, da imamo v mislih vprašanja kaj, kdo, kdaj, kje in kako. Kaj želim prepoznati? Določeno vedenje ali uspešnost. Koga želim prepoznati? Osebo ali ljudi, ki so najbolj odgovorne za želeno vedenje ali uspešnost. Kdaj naj se priznanje opravi? Najbolj učinkovito priznanje poteka kmalu po želenem vedenju ali uspešnosti. Kje bi bilo treba priznanje opraviti? Najbolje osebno, neposredno posamezniku. Kako naj se priznanje opravi? Tako, da kar se da povečuje motivacijsko stopnjo prejemnika priznanja. Ali je zasebno ali javno, podeljuje vodja, manager ali lastnik, pa so zopet vprašanja, ki jih je potrebno skrbno pretehtati glede na lastnosti zaposlenega in želen efekt priznanja oziroma nagrade (Nelson, 2012). Nekateri želijo biti v pozornosti, spet druge je sram in strah javnega nastopanja in ima tako priznanje lahko nasproten učinek.

Priporočljivi so vsaj individualni letni razgovori vodje z zaposlenimi, tako lahko tudi lažje ugotovi, kakšno nagrado preferira zaposleni ter na kakšen način naj bo podeljena, da bo dosegla največji učinek. To je motivacija za nadaljnje delo brez povzročanja ljubosumnosti v podjetju oziroma oddelku. Velikost oziroma oblika nagrade mora biti v skladu z

dosežkom, ki ga nagrajujemo. Nagrade morajo biti seveda usklajene tudi s proračunom podjetja. Veliko je tudi takih idej za nagrade, ki so popolnoma brezplačne. Na primer delavec meseca, ki ga izbere kolektiv (Nelson, 2012).

Uspešna podjetja želijo danes v svojih plačnih sistemih čim bolj povezati plače z uspešnostjo. Pri tem vključujejo posameznikove uspehe, timske uspehe in uspešnost celotnega podjetja. Tako želijo bolj nagraditi tiste, ki so k uspešnosti podjetja bolj prispevali. Nagrade so lahko v treh oblikah, in sicer kot dodatek k osnovni plači (v obliki dodatka za preseganje norme ali dodatka za dobro oceno osebne uspešnosti), kot enkratna nagrada ali/in kot povišanje osnovne plače (Zupan, 2001).

Ko podjetje razmišlja o sistemu nagrajevanja, se morajo odgovorni zavedati, da vsaka odločitev vpliva na vedenje zaposlenih in njihovo doživljanje plačila uspešnosti. Zato je pomembno najprej opredeliti cilje, ki jih želimo z določenim načinom nagrajevanja doseči, tudi glede načina dela, ali želimo vzpostaviti sodelovanje oziroma nasprotno tekmovalnost med zaposlenimi. S tem damo vedeti zaposlenim, kaj nam je najbolj pomembno in kam naj usmerijo največ svoje energije (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 318).

V nasprotju z manj močnimi učinki materialnih nagrad za ustvarjalnost, rezultati študije kažejo pomen nematerialnih nagrad na delovnem mestu. Nematerialne nagrade za ustvarjalnost vključujejo ustno pohvalo, javno priznanje in tudi ugled, ki si ga delavec prisluži z uspešnim ustvarjanjem. Rezultati so pokazali, da ko so zaposleni izpostavljeni nematerialnim nagradam za ustvarjalnost, razvijajo višje stopnje notranje in zunanje motivacije do opravljanja svojih nalog. Dejstvo je, da nematerialna nagrada povečuje tako notranjo kot zunanjo motivacijo, in da sta obe vrsti motivacije pozitivno povezani. Zunanja motivacija je denar in pohvale, ki nas motivirajo, da nekaj naredimo. Notranja motivacija pa izhaja iz nas. Torej nekaj delamo za lastno zadovoljstvo, ker nam je nekaj všeč (Museum & Pečjak, 2001, str. 15). Nepričakovano pa je bila ugotovljena negativna korelacija med materialnimi nagradami za ustvarjalnost in zunanjo motivacijo. Med materialnimi nagradami za ustvarjalnost in notranjo motivacijo ni bila ugotovljena nobena korelacija oziroma je bila nepomembna. Zunanja motivacija (ne notranja motivacija) je bila ugotovljena kot pomemben napovedovalec ustvarjalnosti zaposlenih (Yoon, Sung, Choi, Lee & Kim, 2015; Gagne & Deci, 2005). Na drugi strani pa je raziskava Eisenbergerja, Haskinsa in Gambletona (1999), kjer so preučevali razumevanje motivacijskega učinka zunanjih koristi, zlasti denarne nagrade, ki so odvisne od ustvarjalnega učinka, pokazala, da so denarne nagrade, kadar so izrecno odvisne od ustvarjalnosti rezultatov, učinkovite pri krepitvi notranje motivacije in ustvarjalnosti doseženih rezultatov. Sicer je ta raziskava starejša in se tudi teorija na tem področju spreminja. Vendar kot vedno in povsod, je najboljša kombinacija vsega, koliko česa pa je odvisno tudi od posameznika.

Sistem nagrajevanja se vedno uvede z razlogom, da bo tako podjetje kot tudi posamezniki in skupine bolj uspešne. 80 % globalnih podjetij naj bi že uvedla variabilno plačo, na katero vplivajo individualni in skupinski rezultati pa tudi rezultati podjetja. Čeprav se pogosto zgodi, da sistem nagrajevanja ne daje pravih rezultatov. Napake so lahko že pri sami vsebini programa, kot so na primer neustrezna merila, ki naj bi merila uspešnost in dajala jasne znake, kaj mora kdo storiti, da bo uspešen. Lahko pa na neučinkovitost sistema vpliva slabo izvajanje, ko vodja na primer nagradi vse zaposlene enako, samo da se izogne morebitnim sporom (Bohlander & Snell, 2013, str. 410).

Nagrade in priznanja, ki niso nujno povezane z denarjem, dajejo zaposlenemu sporočilo, da je njegovo delo cenjeno in vidno. Zato take nagrade in priznanja veliko pomenijo in zaposlene motivirajo tudi za dobro delo v prihodnje. Če zna vodja uporabljati nagrade, priznanja in pohvale, so lahko učinkovito orodje vodenja. Sploh takrat, ko je jasno povezano, kdaj in zakaj (za katero dejanje oziroma dosežek) je zaposlen prejel nagrado. Glede na to, da take nagrade in priznanja ne predstavljajo velikih stroškov, je učinkovitost uporabe še večja na dolgi rok (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 317). Organizacije morajo tudi poskrbeti, da poleg spodbujanja tveganja, ustrezno ravnaajo tudi, ko pride do napak pri inovacijah, tega ne kaznujejo in tako izničijo strah pred neuspehom (Yoon, Sung, Choi, Lee & Kim, 2015).

Rezultati študije primera Mehta, Dahl in Zhu (2017) kažejo, da denarne nagrade povzročajo osredotočenost na uspešnost, nematerialne nagrade za družbeno priznanje pa spodbujajo normativni fokus. Natančneje rečeno denarne nagrade spodbujajo izvirnost pri ustvarjalni uspešnosti, medtem ko nematerialne nagrade spodbujajo zaposlene, da naredijo čim več, z omejeno izvirnostjo. Če pa je izvirnost zaznana kot družbeno normativno vedenje, nagrade za socialno priznanje, ki so odvisne od ustvarjalnosti, dejansko povzročajo višjo izvirnost.

V Sloveniji so nagrade in priznanja redko uporabljena in jih večkrat spremlja nevoščljivost. Obstajajo pa tudi slovenska podjetja, ki so uveljavila uspešen sistem nagrajevanja (Zupan, 2001).

V osnovi razlikujemo programe nagrajevanja na formalne in neformalne. V formalnih programih so pravila jasno določena vnaprej in so praviloma tudi vrednosti nagrad večje. Neformalne pa lahko imenujemo tudi spontane, saj zahtevajo manj oziroma malo načrtovanja, vodje jih uporabljajo po svoji volji in tudi povzročajo nizke stroške. Neformalne nagrade in priznanja so prisotna vsak dan. Vsak vodja pa ima svoj način vodenja in vključuje v svoj stil vodenja te pristope v različnih količinah in oblikah. Podjetja se trudijo te razlike zmanjšati z usposabljanjem vodij in tudi z razvojem take kulture v podjetju, ki bi podprlo enak ali vsaj čim bolj podoben način vodenja vseh področnih vodij. Formalni programi so vnaprej določeni, to so na primer nagrade za najuspešnejše delavce, za kar postavimo merilo skupne uspešnosti v določenem obdobju.

Vendar nastane težava, da so velikokrat nagrajeni eni in isti ljudje, nekateri pa dobijo občutek, da sploh nimajo možnosti, da bi kdaj to nagrado lahko dosegli in zato jim pade motivacija. Tako je smiselno vpeljati tudi druge nagrade, kot so na primer; kdo je najbolj napredoval v zadnjem letu, kdo je bil najbolj inovativen, kdo je prispeval največ idej, najboljši pri kakovosti itd. Lahko so tudi nagrade za dosežene osebne cilje. Postaviti je potrebno tudi ekipo - komisijo, ki odloča, kdo dobi nagrado, lahko je glasovanje med zaposlenimi, odločajo lahko kupci, poslovni partnerji, lahko pa je tudi žreb. V tem primeru sodelujejo vsi tisti, ki so si vzeli toliko časa in dali kakšen pameten predlog za inovacijo ali boljše vzdušje ali karkoli drugega (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 316).

Najpogostejše nagrade so denarne, ki pa niso vedno najbolj učinkovite. Maslow je v svoji motivacijski teoriji opredelil denar kot motivator z omejeno močjo. Razlog za to je, ker lahko z denarjem zadovoljimo le potrebe nižjih ravni, in sicer fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Da bi zadovoljili potrebe višjih ravni pa denar ni dovolj. Te potrebe so potrebe po ljubezni, ugledu, samospoštovanju in samouresničitvi. Kratkoročno je denar dober motivator, dolgoročno pa zgublja na moči, saj ljudem postane samoumevno, da ga dobi na račun. Na drugi strani pa imajo nagrade globlji pomen, zaposleni pa se jih bolj zapomnijo (Gruban, 2006).

Zavedati se je potrebno, da do neke meje vsi želijo denar in je dober motivator, ampak v določeni točki, posameznikom vse drugo veliko več pomeni. Torej je potrebno kombinirati različne nagrade in priznanja, če želiš imeti učinkovit sistem nagrajevanja, ki bo spodbujal zaposlene k večji uspešnosti. Namesto denarja se lahko podari veliko drugih nagrad, na primer ura, zlato pisalo, potovanje, večerja ali kosilo v prestižnih restavracijah, darilo umetniške vrednosti, knjiga, prenosni telefon, prenosni računalnik, avtomobil, ki se lahko uporablja tudi v privatnem času (Zupan, 2001). Bob Nelson (2012) v svoji knjigi navaja še druge predloge, ki so v našem okolju nevsakdanji, zagotovo pa izvirni, kot na primer plačana vožnja s taksijem od doma do službe in nazaj za določen čas, polet z balonom, darila za člane družine (na primer igrače za otroke), druženje z znano javno osebo, ki je zaposlenemu ljuba, opravljanje storitev (čiščenje na domu, pranje avtomobila, likanje in razni drugi opravki), varstvo otrok, popusti pri nakupih, rekreacija, parkirni prostor pred službo, plačani stroški selitve, notranji odkupi delnic, ki so cenejše kot na trgu, odobren prosti čas ali podaljšan čas za kosilo, tudi delo od doma enkrat na mesec ali enkrat na teden, nagrade za razvajanje in sprostitev (masaže, obiski v lepotnem studiu, obiski savne, spa centra). Nagrade so lahko tudi izobraževanja ali tečaji, ki jih dodeli podjetje ali po lastni presoji posameznika. Dodatno naklonjenost lahko zaposlenim pokažemo tudi z nematerialnimi nagradami, ki nas nič ne stanejo, zaposlenemu pa veliko pomenijo, to so poleg ustnih ali pisnih pohval, sodelovanje na pomembnih sestankih, vabilo na prireditve, pojavljanje v predstavitvenem gradivu, spletni strani podjetja in podobno.

Vedno mora biti nagrada v skladu z zaposlenim, z njegovimi željami in preferencami. Če nekdo ne mara biti izpostavljen ali nastopati pred množico, bi lahko bila nagrada, ki zahteva javni nastop, za njih bolj podobna kazni. Ali če damo zaposlenemu za nagrado karto za ogled nogometne tekme, ki ni športni navdušenec, mu to ne bo nič pomenilo. In obratno, velika spodbuda bi bila za nekoga, ki bi si lahko ogledal tekmo svojega najljubšega moštva. Zato moramo biti pozorni, komu kaj podarimo in tudi kdaj, saj ni enak učinek, če sta dejanje in nagrada preveč časovno razmaknjena. Paziti moramo tudi na vrednosti, glede na dosežek zaposlenega in nagrado, da ne pretiravamo in da ne pričakuje zaposleni preveč za storjeno, da ni užaljen ob premajhni nagradi (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 318).

Značilnosti sodobnih sistemov nagrajevanja (po Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002b, str. 319):

- večji poudarek na povezovanju plač s skupinsko uspešnostjo;
- naraščanje pomena dolgoročnih spodbud (delnice podjetja);
- večji delež plačila po uspešnosti namenijo tistim, ki najbolj vplivajo na poslovanje;
- povečanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene (risk-sharing);
- prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti – merila za osnovno plačo temeljijo na vrednosti zaposlenega in njegovih zmožnostih;
- sistem plač in nagrajevanja ni več enak za podobne skupine delovnih mest – podjetje s tem poveča usklajenost plačilnega sistema s strategijo podjetja;
- usmerjenost v prihodnost – tradicionalno se je nagrajevalo za nazaj, danes pa se nagrajuje za naprej za prihodnje cilje podjetja (delnice);
- vključevanje zaposlenih – danes čim več zaposlenih vključujejo v vodenje podjetja, saj s tem naraste privrženost podjetju.

Že sama kultura vpliva na učinkovitost nagrad oziroma vpliva na ljudi, kaj jim v življenju več pomeni. Vrednote izvirajo iz odnosa do ljudi, do njihovega razumevanja, do enakosti, uspešnosti, kakovosti, odgovornosti, do novih stvari in tudi do skupinskega dela. Norme, ki so nenapisana pravila obnašanja, vplivajo na medosebne odnose ljudi pri delu, lojalnost, uporabo moči, pomembnost statusa, delovno etiko... Organizacijska klima opredeljuje, kako zaposleni doživljajo podjetje in njegovo kulturo. Med klimo uvrščamo svobodo pri izražanju lastnih misli, zadeva tudi zaupanje, stališča in kako cenijo lastno udeležbo v timskem delu. Nagrajevanje je odvisno tudi od managerskega stila, ki je lahko nagnjen bolj k avtorskemu ali demokratskemu načinu vodenja, lahko je trd ali mehak pristop, razumevajoč ali brez čustev, nazadnjaški ali napreden (Lipičnik, 1998). Vse to pa je povezano tudi s psihologijo, predvsem s psihološkimi značilnostmi zaposlenih. Več o tem pa je razloženo v nadaljevanju.

2 PSIHOLOŠKE TIPOLOGIJE OSEBNOSTI

Psihologija je veda o duševnosti in obnašanju. Ukvarja se z vzročnimi dejavniki obnašanja in duševnega doživljanja. Vzročne dejavnike lahko delimo na dejavnike situacije, dejavnike osebe in dejavnike interakcije med osebo in situacijo. Torej lahko na posameznikovo obnašanje vpliva vse, kar izhaja iz posameznika, iz situacije, v kateri se nahaja ali pa iz interakcije obeh. Primer situacije je na primer stres. Več kot ga je, slabše se bomo počutili in obratno. Osebnostne lastnosti pa vplivajo, če smo na primer čustveno bolj ali manj stabilni. Do interakcije obeh pride, ko združimo ta primer. Torej čustveno manj stabilne osebe prenašajo stres slabše kot bolj stabilne in se zato počutijo še slabše, kot pa če bi bili bolj stabilni (Musek, 2010, str. 5).

Podobnosti in razlike nas spremljajo vsak dan na vseh področjih. Po tem tudi dojemamo svet, stvari in osebe, s primerjanjem enega z drugim, tudi z odnosi do nečesa. Na podlagi podobnosti in razlik nastajajo tudi pojmi in konstrukti (Kelly, 1955).

Osebnost je celota naših telesnih, vedenjskih in duševnih značilnosti, po katerih se vsak posameznik razlikuje od drugih. Obstaja veliko definicij osebnosti (Musek, 1982, 1993), vendar nekatere definicije bolj poudarjajo ene vidike osebnosti, druge pa druge. V osnovi pa so vse podobne spodnji (Musek, 2010, str. 7).

»Osebnost je organizirana celota vseh psihičnih procesov, funkcij in značilnosti, ki se med seboj povezujejo in nobena ne more delovati ločeno in popolnoma izolirano od ostalih. Niti dveh oseb ni, ki bi si bili popolnoma enaki. Seveda obstajajo bolj in manj podobni, vendar tudi enojajčni dvojčki niso popolnoma enaki, niti telesno ne, kjer je podobnost najbolj očitna« (Musek, 2010, str. 11).

Obstaja več različnih tipologij osebnosti, vsaka s svojo teorijo v ozadju. Manager ali vodja si lahko s katerokoli tipologijo osebnosti pomaga pri prepoznavanju različnih osebnosti zaposlenih. Iz tega pa sledi, da ve, na kakšen način s kom komunicirati, da bo pogovor bolj učinkovit.

2.1 Hipokratova tipologija štirih temperamentov

Še preden se je pojavila znanstvena psihologija, so se zavedali različnosti posameznikov. Prve tipologije osebnosti izhajajo iz antičnega časa. Med njimi je najbolj pomembna in najbolj znana Hipokratova tipologija štirih temperamentov, ki jo je izpopolnil Galen (Musek, 2003). To tipologijo o štirih temperamentih so mnogi pomembni psihologi (Strelau, Pavlov, Eysenck) ohranili tudi, ko so se pojavile nove tipologije osebnosti (Musek, 2010).

Pri tipološkem opisovanju ne gre za osebnostne spremenljivke, ampak za cel skupek lastnosti, ki naj bi bile značilne za določen tip osebnosti. Po tej tipologiji obstajajo štirje klasični tipi temperamentov. Te pa izhajajo iz štirih osnovnih prvin ter vsebuječe telesne tekočine, kar se sklada z Empedoklovimi štirimi lastnostmi (suho in mokro, mrzlo in vroče) in štirimi letnimi časi. Hipokratu je bil pomemben Empedoklov nauk o štirih prvinah (oganj, voda, zemlja, zrak) in če se vživimo v njegov svet, si lažje predstavljamo njegov način razlage človekovega obnašanja. Torej, če je vse sestavljeno iz štirih prvin, je prav tako tudi človek mešanica (latinska beseda *temperamentum* pomeni mešanica). V vsaki mešanici je ena ali druga prvina bolj v ospredju. Če je vodilna prvina ogenj, potem si lahko predstavljamo, da se tudi posameznik obnaša »ognjeno«. Ogenj hitro vzplamti in ga lahko tudi hitro pogasimo. Prav tako se lahko posameznik, ki ima vodilno prvino ogenj, hitro razburi in tudi pomiri. Kot je ogenj lahko nepredvidljiv, tudi z njim povezane osebnosti reagirajo hitro in neuravnoteženo. Po Hipokratu se ogenj nahaja v človeškem telesu v žolču in od tod tudi ime kolerik za ognjeni tip osebnosti (v grščini je žolč hole). Podobno je Hipokrat povezoval tudi pri ostalih tipih. Zrak je povezoval s krvjo, ki povzroča »zračno« vedenje – energičnost, živahnost, lahkotnost, podjetnost in podobno. To je sangvinik (v latinščini je *sanguis* kri). Vodo je povezoval s telesno sluzjo (grško flegma), zato tudi flegmatični tip, ki je miren, vztrajen, sproščen, hladnokrven in neemocionalen. Zadnji tip temperamenta je melanholik, ki je povezan z zemljo oziroma prstjo. Ta naj bi bil po Hipokratu v črnem žolču (v grščini melania hole). Zanj je značilen perfekcionizem, pesimizen, nagibanje k depresiji, neodločenost in občutljivost. V spodnji tabeli 2 so povzete zgoraj razložene značilnosti štirih tipov temperamenta po Hipokratu in Galenu (Musek, 2010, str. 43).

Tabela 2: Štirje tipi temperamenta po Hipokratu in Galenu

TIP TEMPERAMENTA	IZVORNA PRVINA	IZVORNA LASTNOST	TELESNA TEKOČINA	ZNAČILNO OBNAŠANJE
KOLERIČNI »ognjeni rdeči tip«	oganj	suho in vroče poletje	Žolč	aktivnost, razburljivost, silovitost, zaletavanje, emocionalnost, jezljivost, pretiravanje
SANGVINIČNI »sončno rumeni tip«	zrak	mokro in vroče pomlad	Kri	živahnost, energičnost, podjetnost, lahkotnost, eleganca, družabnost, zabavnost, spontanost, voditeljstvo
FLEGMATIČNI »umirjeno zeleni tip«	voda	mokro in mrzlo zima	sluz	mirnost, vztrajnost, sproščenost, hladnokrvnost, neemocionalnost
MELANHOLIČNI »globoko moder tip«	zemlja	suho in mrzlo jesen	»črni žolč«	pesimizem, potlačenost, neodločnost, razmišljanje, perfekcionizem

Vir: Musek (2010).

Danes sicer ne moremo verjeti, da je naše obnašanje posledica prevladovanja štirih prvin. Naše obnašanje je res odvisno od snovi v našem telesu, vendar od kemičnih agensov, ki delujejo kot nevrottransmiterji in od genov, ki jih programirajo in usklajujejo njihovo delovanje (Musek, 2010, str. 45).

Iz tega lahko sklepamo, da flegmatiki pri svojem delu potrebujejo mirnost, zato ne bo nobenega učinka, če jih bomo preganjali. Najbolj bodo učinkoviti, če jim bomo dali natančna navodila, kaj od njih pričakujemo in jih nato pustimo pri miru, da opravijo svoje delo. Koleriki potrebujejo akcijo, zato jim je potrebno konstantno dajati nove izzive, da jim ne postane dolgčas. Prav tako kot koleriki, predvidevamo, da imajo sangviniki radi odgovornost in tudi v družbi radi izstopajo. Oboje motivira večja odgovornost, saj so po naravi vodje. Melanholiki pa naj bi bili odlični pri delu, kjer je pomembna natančnost. Potrebujejo pohvalo, da postanejo bolj samozavestni pri delu.

2.2 Jungova tipologija osebnosti

Jungova tipologija temelji na dveh vidikih delovanja posameznika. Prvi vidik je usmerjanje psihične energije, drugi pa funkcije psihičnega doživljanja (Jung, 1921). Trdil je, da je delovanje in doživljanje glede na usmerjeno energijo povsem različno. Ekstraverti tako psihično energijo usmerjajo navzven v druženje in komunikacijo, zato zapostavljajo sebe in poglobitev vase oziroma imajo težave pri soočenju z notranjim svetom, ker jih zunanji svet bolj privabi. Introverti pa psihično energijo usmerjajo v notranji svet, predvsem v analiziranje in razmišljanje, zato imajo težave z zunanjim svetom in komunikacijo (Curk, Dogša, Kompare, Stražisar & Vec, 2011). O introvertih in ekstravertih bo več povedanega v nadaljevanju magistrske naloge.

Pomembno je tudi človekovo duševno življenje. Obstaja zavedno in nezavedno delovanje osebnosti, ki je tudi bolj obsežno in globoko. Kaže se tudi v nasprotjih med obema načinoma usmerjanja psihične energije, kot zgoraj razloženo ekstravertnim in introvertnim. Kompleksnost je tudi v duševnem delovanju. Po Jungu obstajajo štiri temeljne psihične funkcije: čutenje, čustvovanje, mišljenje in intuicija (Musek, 2003, str. 148). S čutenjem zaznavamo v danem trenutku, mišljenje nam pomaga prepoznati pomen, čustvovanje ovrednoti, intuicija pa predstavlja neposredno zavedanje oziroma doživljanje odnosov. Z njo zaznavamo globljo stvarnost (Wolman, 1960). Mišljenje in čustvovanje sta posredni in racionalni funkciji, ravno obratno pa sta čutenje in intuicija neposredni in iracionalni. Obstajata torej dva tipa osebnosti in štiri psihične funkcije. Ti tipi pa se povezujejo v kompleksne kombinirane tipe osebnosti, naštetih v tabeli 3 (Musek, 2003, str. 85).

Tabela 3: Jungov pregled kombiniranih tipov osebnosti

Introvertni čutni tip	Introvertni čustveni tip	Introvertni miselni tip	Introvertni intuitivni tip
Ekstravertni čutni tip	Ekstravertni čustveni tip	Ekstravertni miselni tip	Ekstravertni intuitivni tip

Vir: Musek (2003).

Tako vidimo, da različni tipi osebnosti različno dojemajo enake situacije. Jung nam prikazuje, zakaj je temu tako. Eni imajo bolj razvito čustveno plat, drugi so misleci, tretji imajo dobro intuicijo poleg tega, da se že v osnovi razlikujejo med bolj odprte oziroma zaprte osebe.

2.3 Kretschmerjeva konstitucijska tipologija

Kretschmer je razvil tipologijo na podlagi povezave med telesno konstitucijo in osebnostnimi lastnostmi. Telesna konstitucija naj bi bila tista, ki določa temperament, vendar so tudi nekatere duševne bolezni povezane z določeno obliko telesne konstitucije. Tako je ločil tri tipe (glej tabelo 4): astenični, atletski in piknični (Musek & Pečjak, 2001).

Tabela 4: Kretschmerjeva konstitucijska tipologija

TIP KONSTITUCIJE	TIP TEMPERAMENTA	ZNAČILNA DUŠEVNA MOTNJA
ASTENIČNI »visok, vitek, šibek, nežen«	introvertnost, idealizem, asketstvo	shizofrenija
ATLETSKI »srednje visok do visok, močan, mišičast«	trdota, energičnost, neobčutljivost	epilepsija
PIKNIČNI »okrogel obraz, kratki udi, močne postave«	ekstravertnost, realizem, hedonizem	manična depresija

Prirejeno po Musek & Pečjak (2001).

Kretschmer nam prikazuje, da že videz veliko pove o človeku in njegovi osebnosti. Tudi sama drža in govor. To nam je lahko tudi malo v pomoč, kam koga umestiti, sploh na primer pri razgovorih za službo ali podobnih stvareh, kjer nimamo veliko časa in priložnosti spoznati človeka. Zato je pomembno, da je prvi vtis pravilen, sploh če je odločitev pomembna.

2.4 Eysenckova teorija osebnostnih potez

Eysenk (1952, 1967) je določil, da obstajajo tri temeljne dimenzije osebnosti. Dimenzije je postavil na kontinuum, ki ima na vsaki strani svojo skrajnost. Poleg prisotnosti dimenzije je pomembna tudi njena stopnja izraženosti. Prva dimenzija je zelo podobna Jungovi (1921) in predstavlja introvertnost – ekstravertnost. Ta pojasnjuje tudi največ variance v osebnostnih lastnostih. Drugo prav tako močno dimenzijo je poimenoval nenevroticizem – nevroticizem, ta dimenzija meri emocionalno labilnost. Zadnja je nepsihoticizem – psihoticizem. Označuje agresivnega, trdega »moškega«, nasproti blagi, neagresivni »ženski« (Musek, 2005, str. 49). Ker so v nadaljevanju vse te dimenzije podrobno opisane, je tu opis spuščen.

Tudi Eysenckov model vsebuje ekstravertnost in nevroticizem, ki ju najdemo v vseh pomembnih modelih osebnosti. V naslednjem poglavju je predstavljena še ena tipologija imenovana »pet velikih«. Ker raziskava te magistrske naloge temelji na njej, je tudi predstavljena bolj podrobno.

2.5 Pet velikih

Osebnost je kompleksen sistem, sestavljen iz različnih osebnostnih lastnosti, ki se pojavljajo pri različnih posameznikih. Osebnostne lastnosti se razlikujejo po vsebini in obsegu izraženosti pri posamezniku. Nekatere lastnosti so zelo specifične, druge kompleksne in vsebujejo veliko specifičnih značilnosti. Bolj kot je dimenzija osebnosti kompleksna, bolj podrobno opisuje osebnost (Musek, 2010, str. 13).

Na znanstvenem področju osebnostnih lastnosti v psihologiji sta Eysenck (1952, 2013) in Guilford (1959) vzporedno oblikovala hierarhični model, ki obsega štiri ravni, ki si sledijo po kompleksnosti, od najmanj do najbolj kompleksne. Najbolj osnovna raven je sestavljena iz zelo specifičnih osebnostnih značilnosti. Te pogosto korelirajo med seboj, zato lahko s pomočjo multivariatnih analiz najdemo skupne imenovalce. To so latentne dimenzije, ki so že bolj kompleksne osebnostne značilnosti in lahko s pomočjo korelacij dobimo še bolj splošne značilnosti ter tako zmanjšamo število kompleksnih osebnostnih lastnosti v posamezne poteze. Tudi tukaj lahko s pomočjo korelacij še zmanjšamo število in povečamo kompleksnost in tako pridemo do dimenzij osebnosti oziroma osebnostnih tipov. Torej če so dimenzije generalne in dovolj informativne ter ne korelirajo med seboj, so to temeljne dimenzije osebnosti. Bolj kot je dimenzija kompleksna, več koreliranih lastnosti ima v ozadju in več nam pove o osebnosti in medosebnih razlikah (Musek, 2010, str. 15).

Pri opisovanju osebnostnih lastnosti moramo gledati na konsistentnost vedenja. Na primer nekdo, ki je živahen v trenutku, ko se pogovarja s prijateljem, še ne pomeni, da je živahen po naravi, če je to bolj izjema kot pravilo (Mischel, 1984; Allport, 1961).

Na primer dimenzija ekstravertnosti pove več kot posamezne poteze, iz katerih je sestavljena, kot so na primer zgovornost, družabnost in živahnost. Je tako imenovani skupni imenoalec vseh njenih subdimenzij, saj povzema informacije o obnašanju in doživljanju, ki so tem dimenzijam skupne. Posamezne lastnosti se v osebnostnem prostoru razdelijo v skupine, ki označujejo nadrejeno dimenzijo. Teh glavnih dimenzij osebnosti je pet, kot že zgoraj omenjena ekstravertnost, prijetnost, vestnost, nevroticizem in odprtost. V psihologiji jim pravijo »velikih pet«, pet velikih faktorjev ali dimenzij osebnosti. To je petfaktorski model osebnosti. Vsaka od dimenzij se razlega v osebnostnem prostoru od ene skrajnosti do druge, od visoke do nizke izraženosti dimenzije. Ljudje imamo svoje značilnosti in se razlikujemo po osebnostnih spremenljivkah in smo vedno nekje vmes med obema poloma. Za primer vzemimo vztrajnost. Eni so zelo vztrajni, drugi manj, nekateri pa sploh niso vztrajni. Torej si lahko osebnostne spremenljivke bolj predstavljamo kot bipolarne kontinuum, vzdolž katerih se ljudje razporedimo po Gaussovi ali normalni krivulji (Musek, 2010, str. 63).

Začelo se je, ko je Hans Eysenck s faktorsko analizo odkril tri velike dimenzije na vrhu hierarhije osebnostnega prostora: ekstravertnost, nevroticizem in psihotizem. Ker po njegovem mnenju ne korelirajo med seboj, jih je poimenoval temeljne dimenzije osebnosti (Musek, 2010, str. 69). Petfaktorski model pa se je vse bolj uveljavil v zadnjih desetletjih in postal glaven model osebnostne strukture, ki jih od Goldberga imenujemo »velikih pet«. Izhaja iz leksične tradicije raziskovanja osebnosti, tudi besedne in besednjaške, saj osebnostno besedišče vzamemo kot osnovo za preučevanje osebnosti (Digman, 1990; Goldberg, 1990) in iz implicitne strukture osebnosti (Norman, 1963). Ta pa je sestavljena iz pet velikih dimenzij, po katerih so razporejene različne poteze – značilnosti, s pomočjo katerih lahko ocenjujemo osebnosti posameznika in tudi intuitivno vemo, katere lastnosti spadajo skupaj in katere ne. Ko se kakorkoli lotimo ocenjevanja osebnosti, so naše subjektivne ocene nezavedno vedno pod vplivom implicitne teorije osebnosti, drugače povedano, pod vplivom stereotipov ter predsodkov.

Zagovorniki tega modela velikih pet (angl. Big Five Model) vidijo v teh petih faktorjih celovito teorijo, ki se je dolgo časa razvijala in na podlagi katere lahko opišemo posameznikovo osebnost (Costa & McCrae, 1992; Digman, 1990; Goldberg, 1990; McCrae & John, 1992).

Peabody in Goldberg (1989) trdita, da lahko vseh pet dimenzij smiselno povežemo z glavnimi življenjskimi področji. Po njunem mnenju naj bi bila ta področja ljubezen, moč, delo, čustvovanje in intelekt. S področjem ljubezni je povezana prijetnost, z močjo ekstravertnost, s področjem dela povezujeta dimenzijo vestnosti, s čustvovanjem je povezan nevroticizem oziroma emocionalnost, s področjem intelekta pa dimenzija odprtosti oziroma kulturnosti. To pa daje modelu še dodatno veljavo.

Za boljše razumevanje je spodaj vsaka dimenzija razčlenjena na šest komponent (Musek, 2010, str. 84):

- **ekstravertnost** (E): samozavest, druženje, toplina, pozitivne emocije, aktivnost, iskanje vznburjenja;
- **sprejemljivost** (P, angleško A – kratica od agreeableness): odkritost, zaupanje, skromnost, bogost, prilagojenost, altruizem - pripravljenost žrtvovati se za druge;
- **vestnost** (V, angleško C – kratica od conscientiousness): čut dolžnosti, red, kompetentnost, samodisciplina, storilnost, odločnost;
- **nevroticizem** (N): depresivnost, sovražnost, tesnoba, pretirana samokritičnost, ranljivost, impulzivnost;
- **odprtost** (O): domišljija, ideje, estetski čut, akcije, vrednote, globoko doživljanje.

Zadnje ugotovitve so, da dimenzije med seboj niso popolnoma neodvisne druga od druge. Pogoste so negativne korelacije med nevroticizmom in ostalimi dimenzijami ter pozitivne med odprtostjo in ekstravertnostjo, kot tudi med sprejemljivostjo, vestnostjo in ekstravertnostjo. Najbolj pogosta je pozitivna korelacija med odprtostjo in ekstravertnostjo in negativna med nevroticizmom in vestnostjo. To pa nam ovrže trditev, da glavne dimenzije med seboj nimajo nobene korelacije (Musek, 2010, str. 85). Korelacije med samimi dimenzijami bomo preverili tudi na našem vzorcu v empiričnem delu.

2.5.1 Vpliv evolucije, genetike in sociokulturnih dejavnikov na pet velikih

Na osebnostne značilnosti in obnašanje vpliva genetika – dedna zasnova, okolje in lastne dejavnosti. Dejavniki dednosti naj bi pojasnili v povprečju približno 50 odstotkov osebnostnih lastnosti (Tellegen in drugi, 1988). Različni znanstveniki so dokazali s svojimi študijami, da je genetska komponenta pomembna pri vseh temeljnih dimenzijah osebnosti (Eysenck, 1990b; Plomin, DeFries & McClearn, 1990; Fulker, 1981; Heath, Jardine, Eaves & Martin, 1989; Horn, Plomin & Rosenman, 1976; Neale, Rushton & Fulker, 1986).

Damon (1988) pravi, da je eno izmed glavnih vprašanj pri tej temi, v kolikšni meri lahko pojasnimo otrokovo vedenje kot rezultat dedovanja in kolikšni meri kot rezultat vpliva okolja. Gre za dualizem med »nature« in »nurture«, pri čemer »nature« pomeni »podedovano«, kar je človeku dano po biološki poti, »nurture« pa »pogoje življenja« oziroma rezultat interakcije med biološko naravo in družbenim okoljem (Dobzhansky, 1959).

Del nature predstavljajo fizične in manj psihične lastnosti posameznika. Del nature so tudi primarne potrebe oziroma biološko determinirane potrebe in vedenjski vzorci, še posebej instinkti. Podobnosti med sorodniki naj bi pripisovali dednosti, razlike pa vplivu okolja. Tako so raziskave na tem področju temeljile na družinski podobnosti in na podobnosti enojajčnih dvojčkov. Prišli so do sklepa, da sta muzikalčnost in slava dedna, preučevano

na glasbenih družinah, vendar je tu vpliv tudi okolja, zato ni enotnega sklepa, koliko kdo doprinese, ampak je interakcija okolja in dednosti. Veliko je bilo raziskav tudi na področju dedovanja inteligence, preučevane na enojajčnih dvojčkih (Godina, 1996). Različni avtorji so prišli do različnih procentov. C. Burt trdi, da je inteligenca 77 % nadzorovana z dednostjo, A. Jensen 70 %, H. J. Eysenck 80 % in Jencks 45 % (Trstenjak, 1981). Torej lahko govorimo o zelo visoki dednosti inteligence. Dedne so tudi nekatere bolezni. Rakova obolenja na istem organu naj bi bila dedna 10 %, na različnih organih 15 %, visok krvni pritisk 25 %, najvišjo stopnjo dedovanja so pokazale mentalne bolezni, in sicer manično-depresivne psihoze okoli 65 % (Bodmer & Cavalli-Sforza, 1976). Epilepsija je pokazala povezanost z geni 37 %, shizofrenija 67 do 86 %. Podobno se je pokazala tudi pozitivna povezanost pri diabetesu (Dobzhansky 1982).

Morfologija, fiziologija, metabolizem in obnašanje so v vsakem trenutku rezultat genov, dobljenih od staršev v interakciji z okoljem, v katerem je posameznik do določenega trenutka živel (Levins & Lewontin 1985).

Okolje, v katerem otrok odrasča, ima velik pomen pri njegovem razvoju osebnosti. Dojenček se lahko tako z enako lahkoto razvije v neagresivnega ali agresivnega človeka. Ta razvoj v eno ali drugo smer ni odvisen od tega, kaj otrok na svet prinese genetsko, temveč bolj od tega v kakšni družbi bo odrasčal (Godina, 1996).

Benedict (1959) je raziskovala vpliv okolja pri posvojenih otrocih. Vzhodnjaški otrok, ki je bil posvojen s strani zahodnjaških staršev, je povsem povzel kulturne značilnosti zahodnih kultur, medtem ko ni imel nobene povezave s kulturo svojih pravih staršev.

Pomemben vpliv ima tudi okolje na osebne dimenzije. Čeprav so raziskave pokazale, da skupno okolje ne povzroči, da so si posamezniki, ki živijo skupaj, bolj podobni. Na vsakega posameznika okolje drugače deluje, odvisno pa je tudi od starosti posameznika. Enak odnos ali reakcija staršev, prijateljev ali katerekoli druge osebe, na vsakega posameznika deluje drugače, saj smo si osebno različni. Vsak ima različno interpretacijo v sebi. Vpliv skupnega okolja je v zgodnjem otroštvu sicer največji, kasneje pri mladostnikih in odraslih osebah pa ima deljeno okolje, kjer gledamo vsakega posameznika posebej, veliko močnejši vpliv (Tellegen in drugi, 1988; Plomin & Daniels, 1987; Bouchard & McGue, 1990; Loehlin, Willerman & Horn, 1985).

Tako obstaja tudi vpliv evolucije na velikih pet dimenzij osebnosti. Ekstravertnost in agresivnost (kot nasprotje prijetnosti) sta bili v preteklosti koristni pri iskanju partnerja, pri lovu in pri uveljavljanju v družbi. Prijetnost in vestnost sta potrebni za lažje oblikovanje socialne mreže, prav tako pa tudi emocionalna stabilnost in nizek nevroticizem, ki omogočata boljše spoprijemanje s stresom. Odprtost pa nam pomaga pri pridobivanju informacij, kar je vedno koristno (Buss, 1991).

Za to magistrsko nalogo je ključno vprašanje, kako, če sploh, so povezane temeljne dimenzije osebnosti z motivacijskimi in emocionalnimi osnovami našega delovanja. To področje je že precej raziskano. Raziskave so pokazale, da bi lahko motivacijske dejavnike razdelili na dve veliki smeri. Prva je težnja po približevanju, druga pa ravno obratno po izogibanju. Razlika med njima je povezana z razliko v introvertnem in ekstravertnem obnašanju (Eysenck, 1952; Elliot, 1999; Elliot & Church, 1997; Elliot & Harackiewicz, 1996; Elliot & Covington, 2001). Na glavne osebnostne razlike vpliva predvsem delovanje dveh nevrofizioloških sistemov: vedenjsko aktivacijskega sistema oziroma nagrajnega in vedenjsko inhibitornega sistema oziroma kaznovalnega. Posamezniki z močnejšim vedenjsko aktivacijskim sistemom, so bolj občutljivi na nagrajevanje, kar nam pove že samo ime, zato je pri njih zaznane več aktivnosti, impulzivnosti in ekstraverzije. Pri njih je močnejša tudi motivacija približevanja. Posamezniki z vedenjskim inhibitornim sistemom pa so bolj občutljivi na negativne izkušnje, zato se hitreje zaprejo, so bolj zadržani in introvertirani (Gray, 1987). Emocije lahko prav tako razdelimo na dve velike skupine, tiste s pozitivnim afektom in tiste z negativnim. Raziskave so bile izvedene tudi na tem področju. Pozitivni afekt se povezuje z ekstravertnostjo, kot tudi z vestnostjo, prijetnostjo in odprtostjo. Medtem ko se nevroticizem povezuje z negativnim afektom (Watson, 1988; Watson, Clark & Tellegen, 1988; Watson & Tellegen, 1985). Povezave obstajajo tudi med motivacijskim in emocionalnim podsistemom (Clark & Watson, 1999; Watson, 2000; Elliot & Thrash, 2002). Elliot in Thrash (2002) sta raziskovala povezave med motivacijskima sistemoma izogibanja in približevanja, negativnim in pozitivnim afektom ter temeljnima dimenzijama nevroticizma in ekstravertnosti. Analiza je pokazala dve skupini temperamenta. Prvi je temperament približevanja, ki vsebuje ekstravertnost, pozitivno emocionalnost in težnjo po približevanju; drugi pa temperament izogibanja, ki združuje nevroticizem, negativno emocionalnost in težnjo po izogibanju. Torej večjo imamo motivacijo po ponavljanju tistih dejanj, ki so povezane s pozitivnimi emocijami.

Potemtakem predvidevamo, da so ekstraverti občutljivi na nagrajevanje in je nagrajevanje le teh bolj učinkovito, ker imajo tudi nižjo notranjo motivacijo kot introverti. Njih pa zelo prizadenejo kazni, motivacija jim precej pade pri negativnih izkušnjah, medtem ko ekstraverti to lažje prebolijo.

2.5.2 Razvoj petih velikih pri posameznikih

Razvoj temeljnih dimenzij osebnosti na podlagi genetskih in sociokulturnih dejavnikov se ujema z razvojno psihološkimi ugotovitvami. Skupaj s starostjo od mladostništva dalje se znižuje ekstravertnost, odprtost in nevroticizem, narašča pa vestnost in prijetnost. Zanimivo je, da to ni odvisno od kulture, saj raziskave kažejo, da se razvitost dimenzij povsod po svetu giblje približno enako (Eysenck & Eysenck, 1991; Ruch, 1999).

McCrae in Costa (1996) sta v svoji raziskavi iskala, ali obstajajo kakšne zakonitosti v stabilizaciji osebnostnih dimenzij. Ugotovila sta, da je stabilnost dimenzij v otroštvu

najmanjša, nato pa se počasi po 20. letu začnejo stabilizirati, po 30. letu pridejo do neke stabilnosti, vendar se dokončno stabilizirajo po 50. letu ali še kasneje, odvisno od posameznika.

Kot vidimo, je veliko raziskav narejenih na tem področju in tudi o genetski, evolucijski in sociokulturni podlagi temeljnih dimenzij osebnosti. To je povezano tudi z nevrofiziološkimi osnovami dimenzij. Temeljne dimenzije osebnosti so povezane tudi z našim motivacijskim in emocionalnim delovanjem, kjer pomembno vlogo igra tudi okolje, še posebej socialni in kulturni dejavniki. V nadaljevanju je vsaka temeljna dimenzija osebnosti razložena posebej.

2.5.2.1 Ekstravertnost

Ekstravertnost je ena izmed najbolj raziskanih osebnostnih potez. Njene značilnosti najdemo že pri Hipokratu, pri sangviničnem in koleričnem tipu osebnosti. Pri prvem se pojavlja ekstravertnost v emocionalni stabilnosti, pri drugem pa v labilnosti (Musek, 2010, str. 105).

Jung (1921) je napisal prvi poglobljen psihološki opis ekstravertnosti in introvertnosti. Razlika med njima naj bi izhajala iz libida, psihične energije, ki je pri ekstravertnih osebah usmerjena v okolje, v svet in k drugim ljudem, pri introvertnih osebah pa ravno obratno. Energija je usmerjena v notranji svet, k sebi.

Opis ekstravertnega obnašanja. Toplo, družabno, aktivno, energično, spontano, optimistično in samozavestno obnašanje, zanimanje za dogodke, zabavo, družbo, radi nastopajo, vodijo in pri tem kažejo navdušenost, veselje in radoživost, so tudi bolj pogumni, ambiciozni, zgovorni in glasni. Uživajo v središču pozornosti. Imajo pomanjkanje zanesljivosti, nižji čut za odgovornost in imajo težnjo po tveganju. Nasproti, torej introvertirane osebe so nedružabne, hladne, zadržane, počasne, pasivne, odmaknjene, vzvišene, pesimistične, uživajo v samoti in za njih so značilne resnost, kritičnost, koncentracija in zanesljivost. Zanimiva lastnost ekstravertov je, da so boljši pri nalogah, ki zahtevajo deljeno pozornost oziroma so bolj odporni proti motečim dejavnikom. Prednost dajejo hitrosti pred pravilnostjo, medtem ko se introverti ravno obratno osredotočajo na pravilnost (Eysenck, 1967; Costa, McCrae & Dye, 1991; Musek, 2010).

Introvert je človek, pri katerem je v ospredju mišljenje na račun čustev. Ni nesposoben doživljati čustev, vendar čustev ne izraža navzven. Želi imeti dobro samokontrolo. Obrača se vase, zato je videti hladen in brezizrazen. Ekstravertne osebe niso tako vztrajne kot introvertne, se hitreje naveličajo in zato iščejo spremembe ter nove aktivnosti. So bolj za akcijo, vendar manj lojalni. Vseeno pa dosežejo višji socialni status. Introvertne osebe se hitreje nečesa naučijo. Kazni in negativne izkušnje imajo večji učinek ravno pri njih. Pri ekstravertih je notranja stimulacija nizka, zato bo učinek stimuliranja večji kot pri

introvertih, ki so že po naravi dovolj notranje stimulirani. Ravno s stimulacijo pa lahko razložimo obnašanje enih in drugih, saj je neka normalna tendenca našega organizma, da ustvari nek optimalni povprečen nivo vznburjenja, saj takrat delujemo vsi najboljše. Nikoli ni dobra prevelika melanholičnost in zdolgočasenost, enako kot ne prevelika vznburjenost in navdušenost. Zato ekstravertirane osebe iščejo dodatne stimulacije, introverti pa ne, saj jo imajo dovolj že v sebi. To je tudi razlog, da so večja nihanja v razpoloženju značilna za ekstravertirane osebe, čeprav so v povprečju bolj zadovoljni s sabo in tudi bolj srečni (Eysenck, 1967; Musek, 2010, str. 107-114).

Značilnost ekstravertov je tudi občutljivost za nagrajevanje, ki predstavlja delovanje pozitivnega afekta in aktivacijskega vedenjskega sistema, ali z drugimi besedami povedano k cilju usmerjeno vedenje. To je povezano z družabnostjo, željo po socialni pozornosti in pozitivno emocionalnostjo. Zato se zdijo ekstravertom socialne situacije boljše nagrada kot introvertom (Ashton, Lee & Paunonen, 2002).

2.5.2.2 *Nevroticizem*

Nevroticizem je tesno povezan z negativnim afektom in mu daje tudi vsebino (Watson, 1988; Watson, Clark & Tellegen, 1988). Nevroticizmu z drugo besedo rečemo tudi čustvena labilnost. Če ima posameznik visok nevroticizem, je večja verjetnost za čustvene - nevrotske in psihične motnje. Pomembni sestavini nevroticizma sta anksioznost in depresivnost, prav tako pa tudi nagnjenost k obsesivnosti, kompulzivnosti, hipohondričnosti in odvisnosti. Od stopnje nevroticizma je najbolj odvisno, kako bomo premagovali in doživljali stresne situacije (Eysenck, 1967; Musek, 2010, str. 120).

Opis nevroticističnega obnašanja. Čustvena labilnost, skrbi, tesnoba oziroma anksioznost, napetost, bojazni, depresivnost, negotovost, pritoževanje, občutki nezadovoljstva, nevoščljivost, vsiljivost, pomanjkanje energije, obžalovanje, občutljivost, razdražljivost, ljubosumje, nemir, pomanjkanje kontrole, nizko samospoštovanje. Nevrotični ljudje so pogosteje slabe volje in jezni, hitro frustrirani, slabo prenašajo kritiko in pozornost želijo usmeriti nase. Svet vidijo kot stresnega, ogrožajočega in problematičnega. Nevrotične osebe izražajo občutke krivde, iščejo podporo in pritrjevanje. So stalno nezadovoljni s seboj, okoljem in službo, kar se kaže tudi v manjši stabilnosti v medosebnih odnosih in zato večje verjetnosti ločitve. Dobre lastnosti nevroticizma, kar je tudi njegov skrit namen, je zaščita pred svetom, da posameznik zbeži iz ogrožajoče situacije, ali pa pred razočaranjem, zato je tudi nezaupljiv. Nasprotno, torej za stabilne osebe pa je značilna čustvena stabilnost, sproščenost, mirnost, zadostna energija, zadovoljstvo, sigurnost in dobra kontrola čustev (Eysenck, 1976, Costa, McCrae & Dye, 1991; Musek, 2010).

Eysenck (1967) v svojem modelu osebnosti pravi, da nevroticizem poleg ekstravertnosti, pojasnjuje največ variance v medosebnih razlikah. To drži v vseh kulturah, kjer so potekale

raziskave, torej sta univerzalni (McCrae & Costa, 1997). Nevroticizem je povezan z motivacijo in emocijami (Peabody & Goldberg, 1989). Prav tako naj bi bil skupaj z introvertnostjo povezan z vedenjskim inhibitornim oziroma kaznovalnim sistemom (Gray, 1987). Elliot in Thrash (2002) trdita, da je nevroticizem zelo podoben temperamentu izogibanja, ki združuje težnjo po izogibanju, negativno emocionalnost oziroma negativni afekt in nevroticizem.

V stresnih situacijah reagirajo bolj čustveno in tudi čustveno so bolj spremenljivi. Značilne so sploh močnejše negativne čustvene reakcije in spremenljivo razpoloženje. Osebe z visokim nevroticizmom težje prenašajo stres in frustracije, zato so tudi dovzetnejši za emocionalne motnje in blokade. Zato je pri njih dolgoročno gledano večje tveganje za nastanek resne mentalne bolezni (Eysenck, 1990a).

2.5.2.3 Sprejemljivost

Pravimo ji tudi prijetnost in jo povezujemo z obnašanjem v medosebnih odnosih in z doživljanjem drugih. Je kompleksna dimenzija osebnosti in ima kratko zgodovino preučevanja. V medosebnih odnosih se prijetnost kaže v sodelovanju, vzajemnem spodbujanju in dobrosrčnosti. Pri nizki stopnji prijetnosti pa zaznamo tekmovalnost, tudi z nezaupno ali celo gospodovalno držo. V res skrajnem primeru opazimo tudi asocialno obnašanje. Evolucija je vplivala na prijetnost, ker je tesno povezana z medosebnimi odnosi. Drugače se oblikuje, če posameznik živi v redko poseljeni vasi ali mestu oziroma mestnem naselju, prav tako kot se v kolektivističnih kulturah bolj razvije kot v individualističnih. V prijetnosti zasledimo tudi biološke vidike, saj je ta dimenzija dokazano dedljiva in je tudi opaziti tendenco naraščanja od mladostniškega obdobja dalje. Tudi vpliv okolja je pri prijetnosti najmočnejši (Musek, 2010, str.128).

Opis sprejemljivosti. Zaupanje, sprejemanje, skromno obnašanje, nesebičnost, dobrohotnost, pripravljenost pomagati, empatija, odkrito in ljubeznivo obnašanje. Oseba z visoko stopnjo prijetnosti uživa v sodelovanju in pokaže simpatijo do sogovornika, do katerega se obnaša tudi ljubeznivo. So tudi precej ustrežljivi in prilagodljivi. Po navadi so v dobrih medsebojnih odnosih, polni pozitivnih emocij, imajo željo po minimiziranju osebnih konfliktov in imajo tudi sposobnost reševanja konfliktov ter radi spodbujajo skupinsko sodelovanje. Nasproti, torej nesprejemljivost pa se povezuje s krutostjo, sumničavostjo, trdoto, grobostjo in neprijaznostjo. Pomembna je tudi nagnjenost k ekstremom, dominiranju, tekmovalnosti, nekooperativnosti in odrezavosti. Osebe z nizko stopnjo sprejemljivosti oziroma prijetnosti dosegajo nižjo stopnjo izobrazbe in slabša delovna mesta (Costa, McCrae & Dye, 1991; Musek, 2010).

Prijetnost kot dimenzija osebnosti je dober napovedovalec psihičnega stanja. Osebe z višjo stopnjo prijetnosti so bolj zadovoljne, lažje je shajati z njimi, manj verjetno so vključeni v kriminalna dejanja in manj kadijo. So tudi manj ranljivi, ker imajo prijazen pristop in so

zato redkeje tarča napadov sovrstnikov, sploh v otroštvu. Zanimiva je tudi raziskava o dohodku. Manj prijazni posamezniki naj bi zaslužili več kot prijazni. Tiste posameznike z višjo stopnjo prijetnosti naj bi tudi manj pogosto predlagali za vodstvene kadre (Judge, Livingston & Hurst, 2012).

2.5.2.4 Vestnost

V vestnosti sta združena čuta za moralnost in dolžnost, samodisciplina, urejenost in kompetentnost. Eysenck (1991) pravi, da sta vestnost in prijetnost komponenti psihotizma, zato sodita v nižji red hierarhije osebnostnih lastnosti. Glavne dimenzije so ekstravertnost, psihotizem in nevrotizem. Tudi vestnost je evolucija izoblikovala, kot vseh velikih pet. To je osebnostna dimenzija, ki jo določa odnos do vrednot, samokontrola, odločnost, urejenost, premišljenost, marljivost in težnja po dovršenosti in doseganju ciljev. Vestnost igra pomembno vlogo pri učenju in delu. Je zelo povezana z našimi delovnimi navadami in je močen napovedovalec učne in delovne uspešnosti, kar se tiče iz vidika osebnosti. Tukaj igrajo še večjo vlogo sposobnosti, vestnost pa je takoj za njimi. V bistvu je pri učnem uspehu in delovni uspešnosti od velikih pet najbolj pomembna vestnost. Ne napoveduje pa delovne uspešnosti na vseh delovnih mestih. Dobro napoveduje uspešnost pri rutinskih dejavnostih, ne pa pri managerjih. Pomembna je tudi povezava z visoko prijetnostjo, saj so vestne osebe brez medosebne občutljivosti lahko popolnoma neučinkovite, sploh če je potrebno sodelovanje z drugimi osebami (Musek, 2005, str. 69, 2010, str. 132).

Opis vestnosti. Samokontrola, samodisciplina, urejenost, organiziranost, redoljubnost, čut za odgovornost, dolžnost in red, vestnost, zanesljivost, zaupanje vase, skrbnost, kompetentnost, storilnost, delavnost, preudarnost. Vesten človek je ambiciozen, govori tehtno, je razumen, učinkovit in ciljno usmerjen. Je tudi dober organizator. Pripravljen je slediti avtoriteti in se prilagajati družbenim normam. Nasproti nevestnim lastnostim, ki so brezbržnost, nezanesljivost, neurejenost, nemarnost, neodločnost, lenobnost, odlaganje dolžnosti in dela, ležernost in nezaupanje vase (Costa, McCrae & Dye, 1991; Musek, 2010).

Pri previsoki vestnosti je pogosto prisoten občutek krivde. So tudi obsedeni s čistočo in stvari morajo biti narejene točno tako, kot si oni zamislijo in to popolno, zato pride pri njih prej do izgorelosti, saj niso sposobni hitrih odločitev in improviziranja. So perfekcionisti, zato so primerni za bolj zahtevne naloge v podjetjih, kjer se zahteva natančnost in ne hitrost (Musek, 2005, str. 61).

2.5.2.5 Odprtost

Odprtost kot temeljna dimenzija osebnosti pomeni kot intelektualna odprtost in odprtost za izkušnje. Najbolj se povezuje z željo po novem znanju in informacijah, ki je povezana tudi z radovednostjo. Odvisna je od umskih in raziskovalnih interesov, ustvarjalnimi sposobnostmi ter umetnostjo posameznika. Odprtost tako vključuje domišljijo, občutek za umetnost in estetiko, radovednost, težnjo po znanju, željo po novostih, spremembah, različnosti in novih izkušnjah. Radi potujejo, raziskujejo svet in lastne emocije, občutke in ideje. Osebe z nizko stopnjo odprtosti so konzervativne, ne marajo novosti in sprememb, so konvencionalne, vendar so po drugi strani trdno na tleh in bolj praktične. Odprtost pozitivno korelira z kreativnostjo na delovnem mestu, pozitivno tudi z delovno uspešnostjo, ter negativno s plačo (Eysenck, 1991; Musek, 2010, str.138).

Opis odprtosti. Nepraktičnost, domiselnost, domišljija, inovativnost, zanimanje za informacije, znanje, novice, kulturo in intelektualne aktivnosti, eksperimentiranje, sprejemanje sprememb in razlik, iskanje originalnosti in neodvisnosti. Odprte osebe kažejo zanimanje za to, kar govori sogovornik, ga sprašujejo in radi razpravljajo ter filozofirajo. So bolj nagnjeni k uporabi drog in igranju glasbenih instrumentov. Hitro so navdušeni nad novimi idejami. Včasih so preveč okupirani z notranjimi doživljanji in lastno fantazijo ter dnevnim sanjarjenjem. Nasproti neodprtim osebam, ki so nedomiselnosti in imajo pomanjkanje domišljije ter plitko emocionalnost, vztrajajo pri tradiciji in jim je zato všeč rutina, imajo majhno zanimanje za novosti in informacije, so pa praktični ljudje. Imajo probleme s prilagajanjem na socialne ali osebne spremembe, so nizko tolerantni do drugačnosti in polni predsodkov (Costa, McCrae & Dye, 1991; Musek, 2010).

2.5.3 Preverjanje petfaktorske strukture in BFI

Do danes je bilo že veliko raziskav narejenih na področju velikih pet temeljnih dimenzij osebnosti in z njimi povezanimi pojmi. Veliko lahko povemo o genetski in evolucijski podlagi temeljnih dimenzij osebnosti, kar se povezuje tudi z delovanjem nevrotansmitorjev. Z dimenzijami osebnosti so dokazane tudi tesne povezave in korelacije z osebnim motivacijskim in emocionalnim sistemom. Z različnimi raziskavami so pokazali tudi vpliv delovanja okolja na našo osebnost, še posebej socialni in kulturni dejavniki okolja. Temeljne dimenzije osebnosti so v glavnem univerzalne in se pojavljajo v vseh kulturah in v vseh obdobjih, vendar se še vedno razlikujejo glede na kulturo, saj ima le-ta močan vpliv.

Eden najbolj znanih vprašalnikov za merjenje velikih pet je BFI (John, Donahue & Kentle, 1991), ki je uporabljen tudi v anketi tega magistrskega dela. Vprašalnik je sestavljen iz 44 posameznih postavk, iz njih pa lahko dobimo vrednosti za vsako izmed petih temeljnih dimenzij osebnosti. Tudi Musek (2010, str. 95) je preverjal smiselnost vprašalnika in če res meri temeljne dimenzije osebnosti ekstravertnost, nevroticizem, vestnost, sprejemljivost in

odprtost. Da zmerimo vsako dimenzijo, moramo vsako postavko pogledati posebej, pri določenih moramo zamenjati predznak. Na primer zadržan in miren negativno korelirata z ekstravertnostjo, zato jima damo negativen predznak, saj meri isto dimenzijo, le da je njen drugi pol. Dobimo različne velikosti faktorjev, ki pomenijo, koliko je posamezna dimenzija izražena pri posamezni osebi, to pa potem primerjamo z lestvico povprečnih faktorjev za vsak spol posebej s pripadajočimi standardnimi napakami. Raziskava kaže, da 44 postavk BFI vprašalnika precej trdno meri velikih pet.

Veliko tipologij obstaja, a večina se osredotoča le na dve dimenziji. Ena izmed izjem je tipologija velikih pet, ki se osredotoča na pet dimenzij, kot pove že samo ime. V zadnjem času se ravno ta tipologija uporablja najpogosteje. To pa sta dva glavna razloga, zakaj je ravno ta tipologija uporabljena v tem magistrskem delu.

3 HIPOTEZE

Na podlagi teoretičnega dela, ciljev in namena te magistrske naloge so spodaj oblikovane in navedene hipoteze. Preverjali jih bomo v empiričnem delu tega magistrskega dela.

Hipoteza 1 in 2: Musek (2010, str. 85) na temelju številnih raziskav trdi, da dimenzije med seboj niso popolnoma neodvisne druga od druge. Pogoste so negativne korelacije med nevroticizmom in ostalimi dimenzijami ter pozitivne med odprtostjo in ekstravertnostjo, kot tudi med sprejemljivostjo, vestnostjo in ekstravertnostjo. Najbolj pogosta je pozitivna korelacija med odprtostjo in ekstravertnostjo in negativna med nevroticizmom in vestnostjo. Ti dve hipotezi sta zastavljeni za preverjanje ujemanja teorije z vzorcem. Če bosta potrjeni, je to lahko indic za večjo veljavnost vzorca.

H1: V analiziranem vzorcu je med vsemi korelacijami, merjenimi med petimi osebnostnimi značilnostmi, najmočnejša pozitivna korelacija med odprtostjo in ekstravertnostjo.

H2: V analiziranem vzorcu je med vsemi korelacijami, merjenimi med petimi osebnostnimi značilnostmi, najmočnejša negativna korelacija med nevroticizmom in vestnostjo.

Hipoteza 3 in 4: Glede na navedbe iz literature lahko splošimo, da bolj ekstravertirane osebe v večji meri izžarevajo pogum, samozavest in optimizem. So ambiciozni in glasni. Uživajo v središču pozornosti. V sebi imajo željo po tveganju (Eysenck, 1967; Costa, McCrae & Dye, 1991; Musek, 2010). Značilnost ekstravertov je tudi občutljivost na nagajevanje, ki predstavlja k cilju usmerjeno vedenje. To je povezano z družabnostjo ter željo po socialni pozornosti. Zato se zdijo ekstravertom socialne situacije boljše nagrada kot introvertom (Ashton, Lee & Paunonen, 2002). Glede na to, da ekstraverti bolj iščejo kontakt z okoljem, več svoje energije usmerjajo v kontakt z ljudmi iz okolja in dajejo večji

pomen interakciji z okoljem, lahko predvidevamo, da bodo tudi nagrade, ki izvirajo iz okolja za bolj ekstravertirane osebe bolj privlačne. Na podlagi tega utemeljujemo tretjo in četrto tezo, in sicer da višja stopnja ekstravertiranosti vodi k večji stopnji občutljivosti na nagrade, istočasno pa ravno ta želja po interakciji vodi ekstraverte k večji želji po soodločanju in odgovornosti za dogajanje v okolju.

H3: Višja stopnja ekstravertnosti poveča občutljivost na nagrajevanje.

H4: Bolj ekstravertirane osebe imajo večjo željo po soodločanju in odgovornosti.

Hipoteza 5 in 6: Vestnost je glede na navedbe v relevantni literaturi osebnostna dimenzija, ki jo določa odnos do vrednot, samokontrola, samodisciplina, odločnost, urejenost, premišljenost, marljivost in težnja po dovršenosti in doseganju ciljev. Osebe, ki so vestne, so redoljubne, zanesljive, vestne in imajo čut za odgovornost, dolžnost in red. So tudi zelo delavne. Pripravljeni so slediti avtoriteti in se prilagajati družbenim normam (Eysenck, 1991; Musek, 2010). Opredeljena redoljubnost vestnih oseb ima več potencialnih učinkov na njihov odnos do podjetja in plač ter nagrajevanja. Vestni ljudje običajno stremijo k temu, da točno vedo kam gredo in kaj bodo počeli, nenaklonjeni so neučinkovitosti in trošenju časa za tista dejanja, ki ne vodijo k rezultatu. V skladu s tem lahko predvidevamo, da posamezniki z višjo stopnjo vestnosti dajejo večji poudarek na skladnost osebnih vrednot z vrednotami podjetja, opredeljenimi v viziji in poslanstvu, saj le-to zmanjšuje stopnjo neučinkovitosti (Hipoteza 5). Obenem lahko predvidevamo, da so osebe z višjo stopnjo vestnosti tudi bolj naklonjene plačilu nadur, saj je to v skladu s tezo o njihovi naklonjenosti k redu in posledično tudi pravičnosti v kontekstu meritokratske opredelitve tega pojma (Hipoteza 6).

H5: Posameznikom z visoko stopnjo vestnosti je bolj pomembna skladnost vizije in vrednot podjetja z njihovimi lastnimi.

H6: Višja stopnja vestnosti pozitivno korelira z željo po plačilu nadur.

4 METODOLOŠKI OKVIR

Prvi del magistrskega dela predstavlja pregled literature domačih in tujih avtorjev na področju managementa in nagrajevanja, motivacijskih teorij ter psiholoških tipologij osebnosti. Predstavljeni so tudi pomembni koraki pri oblikovanju sistema nagrajevanja. Ta sistem je tudi podlaga za motivirane zaposlene, kar pa vodi v bolj uspešno poslovanje podjetja. Za to je potrebno izbirati tudi primerne oblike nagrajevanja glede na delavca, njegove potrebe in želje, na cilje in sposobnosti podjetja in ne nazadnje tudi glede na delo, ki ga zaposleni opravlja. K temu magistrsko delo dodaja še psihološki vidik nagrajevanja zaposlenih, ki prihaja vedno bolj v ospredje. Zato v zadnjem delu opisuje različne tipologije osebnosti in kakšne so njihove značilnosti. Hipoteze so oblikovane v skladu z

namenom in cilji tega magistrskega dela ter izpeljane iz obstoječe literature. S pomočjo empirične raziskave so te hipoteze preizkušene v praksi, na koncu pa so oblikovani zaključki ter priporočila.

4.1 Metoda raziskovanja

Magistrsko delo temelji na metodi znanstvene analize in sinteze. V prvem delu gre za deduktivni raziskovalni pristop, kar pomeni, da izhaja iz obstoječe teorije. Uporabljeni so že obstoječi kvalitativni podatki, torej sekundarni podatki iz znanstvenih in strokovnih virov. Predstavljajo kritičen pregled literature, torej teoretičen del tega magistrskega dela, ki je podlaga za empiričnega. Sekundarni podatki so tudi osnova za postavljanje hipotez. Podatki, s pomočjo katerih so bile hipoteze preverjene, so bili pridobljeni z anketiranjem. Kot raziskovalni instrument za zbiranje podatkov je bil torej izbran vprašalnik. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja oziroma trditve s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice – opredeliti so se morali, koliko se strinjajo z določeno trditvijo oziroma kako pomemben se jim zdi posamezen dejavnik. Vsa vprašanja so zaprtega tipa, ki so uporabljena zaradi lažje obdelave podatkov pa tudi zaradi višje stopnje opredeljenosti anketirancev. Glavni raziskovalni namen je odkriti povezave med tipi osebnosti in bolj učinkovitimi načini nagrajevanja ter motiviranja.

Poslovni problem: Ali je smiselno uvesti sistem nagrajevanja, ki je prilagojen osebnostnim lastnostim posameznika?

Raziskovalni problem: Ali določene karakteristike statistično značilno vplivajo na nagrajevalne preference posameznika?

4.2 Sestava in struktura vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov (glej prilogo 1). Prva dva sklopa sta sestavljena iz različnih trditev. Anketiranci so odgovarjali s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice strinjanja oziroma nestrinjanja z določeno trditvijo. Anketiranci imajo tako na voljo še vedno nevtralno izbiro. Petstopenjska lestvica je bila izbrana, ker je sedemstopenjska lestvica precej široka in za namen te raziskave nepotrebna, tristopenjska pa je preozka. Petstopenjska je tudi najpogostejše uporabljena za ta tip vprašalnika. Prvi del vprašalnika predstavlja BFI, o katerem je več napisanega tudi v teoretičnem delu tega magistrskega dela. S pomočjo le-tega se bo izmerilo temeljne dimenzije osebnosti: ekstravertnost, nevroticizem, vestnost, sprejemljivost in odprtost. Izbran je bil, ker je že razvit in večkrat preverjen vprašalnik. Drugi del pa je sestavljen iz trditev o različnih možnih načinih nagrajevanja in motiviranja. Uporabljena je literatura Porterja, Bigleyja in Steersa (2003). Za prilagajanje vprašanj v slovenski jezik je v pomoč Lipičnik (1998). Vprašanja so oblikovana razumljivo in jasno. Njihova vsebina je povezana s hipotezami raziskave. S pomočjo tega vprašalnika bomo dobili odgovore, kako spodbudni oziroma nepogrešljivi so

različni dejavniki dobrega sistema nagrajevanja oziroma, kako posamezni dejavniki oziroma nagrade vplivajo na motivacijo zaposlenih. Razdeljeni so v tri skupine: finančni, nefinančni notranji in nefinančni zunanji dejavniki.

Zadnji sklop vprašalnika je sestavljen iz demografskih vprašanj. Vsa vprašanja so zaprtega tipa. Prva dva sklopa sta merjena na intervalnih lestvicah, zadnji sklop pa na nominalnih.

4.3 Zbiranje podatkov in opis vzorca

Ciljna skupina so mladi, stari 20 do 30 let, ki so na začetku svoje službene kariere. V bližnji prihodnosti bo to glavna delovna sila, ki jim bodo uspešna podjetja primorana prilagoditi tudi sistem nagrajevanja, saj je težko najti dobrega delavca. Ker je do mladih danes najlažje dostopati ravno prek družabnih omrežij, so bili podatki zbrani z deljenjem anketnega vprašalnika na omenjenih omrežjih. Da bi imeli v analizo za primerjavo zajeto tudi starejšo populacijo in s tem bolj izkušene, se je dostopalo do starejših tudi ustno in preko elektronske pošte.

V enem mesecu je bilo rešenih 131 vprašalnikov. 17 je bilo nepopolno izpolnjenih. Popolnoma rešenih vprašalnikov je bilo 114, od tega je bilo 68 žensk in 46 moških. To pomeni, da je bilo v raziskavo vključenih 59,6 % predstavnic ženskega spola in 40,4 % predstavnikov moškega spola.

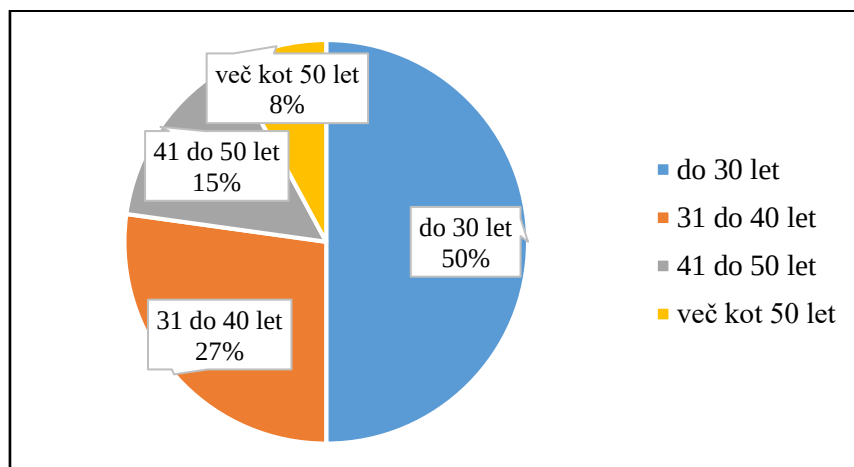
Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev anketirancev glede na starost

		Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Veljavna frekvenca v %	Kumulativna v %
	do 30 let	57	43.5	50.0	50.0
	31 do 40 let	31	23.7	27.2	77.2
	41 do 50 let	17	13.0	14.9	92.1
	več kot 50 let	9	6.9	7.9	100.0
	Total	114	87.0	100.0	
Manjkajoči odgovori		17	13.0		
Skupaj		131	100.0		

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 je prikazana frekvenčna porazdelitev anketirancev glede na starost. Kot vidimo jih je na to vprašanje odgovorilo 114. Do 30 let je bilo 57 anketirancev ali polovica, 31 ali 27 % jih je bilo starih 31 do 40 let, 17 ali 15 % jih je bilo starih 41 do 50 let, več kot 50 let pa je bilo starih 9 anketirancev ali 8 % tistih, ki so odgovorili na to vprašanje. V sliki 4 je za boljšo predstavo prikazana struktura anketirancev glede na starost tudi kot tortni diagram.

Slika 4: Struktura anketirancev glede na starost



Vir: lastno delo.

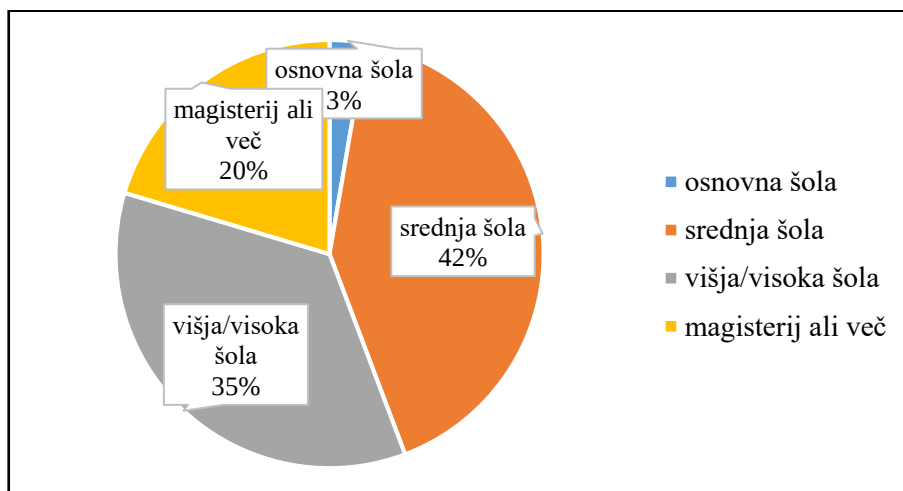
Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev anketirancev glede na formalno izobrazbo

		Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Veljavna frekvenca v %	Kumulativ a v %
	osnovna šola	3	2.3	2.7	2.7
	srednja šola	47	35.9	41.6	44.2
	višja/visoka šola	40	30.5	35.4	79.6
	magisterij ali več	23	17.6	20.4	100.0
	Skupaj	113	86.3	100.0	
Nepopolni odgovori		18	13.7		
Skupaj		131	100.0		

Vir: lastno delo.

Pomemben vpliv na osebno predstavo v zvezi z nagrajevanjem na delovnem mestu ima tudi stopnja dosežene formalne izobrazbe. Na to morda nekoliko bolj občutljivo vprašanje je odgovoril en anketiranec manj. Torej imamo skupaj 113 odgovorov. Iz tabele 6 je razvidno, da je skoraj 3 % anketirancev zaključilo osnovno šolo, 42 % srednjo šolo, 35 % višjo ali visoko šolo in 20 % magisterij ali več. Za boljšo predstavo glej sliko 5. Glede na raznolikost izobrazbe anketirancev bodo rezultati sigurno zanimivi tudi z vidika izobrazbe. V nadaljevanju bomo preverili tudi, ali izobrazba vpliva na pogled in odnos do nagrajevanja oziroma motiviranja zaposlenih. Zaradi majhnosti vzorca bomo lahko le predvidevali, kam se nagibajo ugotovitve. Za bolj natančna sklepanja so potrebne bolj obsežne raziskave in večji vzorec.

Slika 5: Struktura anketirancev glede na izobrazbo



Vir: lastno delo

V spodnji tabeli 7 je prikazan trenutni status vseh anketirancev, ki so odgovorili na to vprašanje. Kot vidimo, jih na to vprašanje prav tako ni odgovorilo 17. Zaposlenih je 84 anketirancev ali skoraj 74 %, nezaposlenih 10 ali 9 %, študentov pa je 20 ali 17 %. Glede na to da je velika večina zaposlenih, je to dobro za raziskavo, saj imajo anketiranci realno mnenje o nagrajevanju. 17 % študentov pa je dobro za primerjavo z zaposlenimi, da vidimo, ali obstaja razlika o prepričanju glede nagrajevanja in motiviranja med tistimi z izkušnjami in tistimi brez njih. Enako kot pri formalni izobrazbi bomo tudi tukaj razlike med zaposlenimi in nezaposlenimi lahko sklepali le na vzorcu in podali priporočila za nadaljnje raziskave.

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev anketirancev po trenutnem statusu

		Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Veljavna frekvenca v %	Kumulativa v %
	zaposlen	84	64.1	73.7	73.7
	nezaposlen	10	7.6	8.8	82.5
	študent	20	15.3	17.5	100.0
	Skupaj	114	87.0	100.0	
Nepopolni odgovori		17	13.0		
Skupaj		131	100.0		

Vir: lastno delo.

Glede na delovne izkušnje anketirancev je bilo dobrih 30 % tistih, ki so na začetku svoje službene kariere in imajo manj kot 2 leti delovne dobe (glej tabelo 8). Polovica ima manj

kot 5 let delovnih izkušenj. 6 do 10 let delovne dobe ima 14 % anketirancev, ki so odgovorili na to vprašanje. Več kot 10 let pa jih ima skoraj 36 %. Zopet bo zanimivo videti razliko v nagajevalnih preferencah pri različno izkušenih.

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev anketirancev glede na delovno dobo

		Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Veljavna frekvenca v %	Kumulativa v %
	manj kot 2 leti	34	26.0	30.4	30.4
	2 do 5 let	22	16.8	19.6	50.0
	6 do 10 let	16	12.2	14.3	64.3
	10 ali več	40	30.5	35.7	100.0
	Skupaj	112	85.5	100.0	
Nepopolni odgovori		19	14.5		
Skupaj		131	100.0		

Vir: lastno delo.

V prvem sklopu vprašalnika smo raziskovali temeljne dimenzije osebnosti: ekstravertnost, nevroticizem, vestnost, sprejemljivost in odprtost. Da vidimo, koliko je vzorec podoben realnim vrednostim, je v spodnji tabeli 9 prikazana primerjava povprečnih vrednosti dimenzij med našim vzorcem in študenti Filozofske fakultete, kjer je raziskavo izvedla prof. dr. Andreja Avsec (2016). Naš vzorec je v povprečju malenkost bolj introverten od tega primerjalnega vzorca, malo bolj vesten in miren ter malo manj odprt. Če vključimo še $\pm 0,5$ standardnega odklona, se vse vrednosti gibljejo v povprečju. Na spodnji meji je edino odprtost, vendar je tudi ta znotraj mej povprečja s standardnim odklonom 0,5.

Tabela 9: Primerjava velikih pet med našim in primerjalnim vzorcem

	EKST	SPREJ	VEST	NEVRO	ODPRT	LEGENDA
VZOREC aritmetična sredina	28,5	33,3	33,8	21,5	35,1	EKST – ekstravertnost SPREJ – sprejemljivost VEST – vestnost NEVRO – nevroticizem ODPRT – odprtost
POPULACIJA aritmetična sredina	29,4	33,2	31,8	22,5	37,7	

Vir: lastno delo.

Narejena je bila tudi primerjava velikih pet po spolu, da vidimo, ali se osebne značilnosti razlikujejo po spolu. V spodnji tabeli 10 so prikazani rezultati. Na podlagi

vzorčnih podatkov trdimo, da so ženske malo bolj ekstravertne in odprte, malo bolj sprejemljive in malo manj nevrotične. Pri vestnosti ni opaznih razlik. V prilogi 2 se nahaja tabela, ki dopolnjuje spodnjo. V njej so prikazani izračuni iz statističnega programa SPSS, in sicer t-testa – preizkusa skupin, s katerim preizkušamo, ali je razlika med skupinama statistično značilna, v tem primeru med spoloma. Na podlagi vzorčnih podatkov sprejememo sklep, da je pri stopnji značilnosti 0,5 % razlika med ženskami in moškimi le pri nevroticizmu.

Tabela 10: Razlika 'velikih pet' po spolu

	Spol	Število enot	Aritmetična sredina	Standardni odklon
EKSTRAVERTNOST	moški	46	27.86	4.63
	ženski	68	29.67	5.26
SPREJEMLJIVOST	moški	46	33.04	4.06
	ženski	68	34.33	4.48
VESTNOST	moški	46	34.02	4.28
	ženski	68	34.59	4.83
NEVROTICIZEM	moški	46	22.59	3.95
	ženski	68	20.45	4.97
ODPRTOST	moški	46	35.96	5.28
	ženski	68	36.24	6.03

Vir: lastno delo.

5 REZULTATI IN DISKUSIJA

To poglavje je namenjeno analizi podatkov, ki smo jih pridobili z anketiranjem ter tolmačenju rezultatov. Opis vzorca je predstavljen že v prejšnji točki, ki temelji na opisni statistiki. V tem poglavju pa se bomo posvetili predvsem korelacijam, ki nam bodo pomagale priti do zaključkov, na koga ima kakšen način motiviranja in nagrajevanja najboljši učinek in če je sploh smiselno prilagajati sistem nagrajevanja posameznikom. Preverjali bomo tudi hipoteze predstavljene v tretjem poglavju. Na koncu tega poglavja sledijo tudi priporočila zajeta v diskusiji, omejitve raziskave in predstavljene možnosti za nadaljnje raziskave.

5.1 Korelacija med dimenzijami osebnosti

Da smo dobili rezultate, koliko so posamezne dimenzije povezane med seboj, smo naredili korelacijsko tabelo, ki prikazuje korelacije med posameznimi dimenzijami. Korelacija je

izražena v prvi vrstici kot Pearsonov koeficient, ki prikazuje povezanost in se nahaja med -1 in 1. -1 pomeni popolno negativno, 1 pa popolno pozitivno korelacijo. V drugi vrstici je podatek o statistični značilnosti. Kjer je zraven podatka znak *, pomeni, da je podatek statistično značilen pri 0,05 stopnji značilnosti. Če je zraven podatka znak **, pomeni, da je podatek statistično značilen pri 0,01 stopnji značilnosti. V celotni raziskavi je kot meja statistične značilnosti postavljena pri 0,05 oziroma 5 % stopnji značilnosti. Zadnji podatek nam pove velikost vzorca oziroma število anketirancev, ki so vključeni v to raziskavo.

Tabela 11: Korelacija med dimenzijami osebnosti

		EKS	SPREJ	VEST	NEVRO	ODPRT
EKS	Pearsonov koeficient	1	.501**	.356**	-.325**	.528**
	Stopnja značilnosti		.000	.000	.000	.000
	Število enot	131	131	131	131	131
SPREJ	Pearson koeficient	.501**	1	.364**	-.265**	.404**
	Stopnja značilnosti	.000		.000	.002	.000
	Število enot	131	131	131	131	131
VEST	Pearson koeficient	.356**	.364**	1	-.206*	.309**
	Stopnja značilnosti	.000	.000		.018	.000
	Število enot	131	131	131	131	131
NEVRO	Pearson koeficient	-.325**	-.265**	-.206*	1	.101
	Stopnja značilnosti	.000	.002	.018		.252
	Število enot	131	131	131	131	131
ODPRT	Pearson koeficient	.528**	.404**	.309**	.101	1
	Stopnja značilnosti	.000	.000	.000	.252	
	Število enot	131	131	131	131	131

Vir: lastno delo.

H1: V analiziranem vzorcu je med vsemi korelacijami, merjenimi med petimi osebnostnimi značilnostmi, najmočnejša pozitivna korelacija med odprtostjo in ekstravertnostjo.

H2: V analiziranem vzorcu je med vsemi korelacijami, merjenimi med petimi osebnostnimi značilnostmi, najmočnejša negativna korelacija med nevroticizmom in vestnostjo.

Glede na vzorčne podatke ugotavljamo, da ekstravertnost pozitivno korelira s sprejemljivostjo in odprtostjo, malo manj z vestnostjo in negativno z nevroticizmom. Sprejemljivost korelira naprej z vestnostjo in odprtostjo ter negativno z nevroticizmom, vendar manj močno kot ekstravertnost z nevroticizmom pri stopnji značilnosti 0,01. Vestnost tudi negativno korelira z nevroticizmom vendar pri stopnji značilnosti 0,05. Vzorčni podatki so pokazali tudi pozitivno korelacijo med vestnostjo in odprtostjo.

Nevroticizem negativno korelira z ekstravertnostjo, sprejemljivostjo in vestnostjo pri stopnji značilnosti 0,05, odprtost pa z naštetimi tremi pozitivno. Zato je zanimivo, da nevroticizem in odprtost nimata statistično značilne korelacije.

Glede na vzorčne podatke obstaja največja korelacija med ekstravertnostjo in odprtostjo. Torej potrjujemo Hipotezo 1 pri stopnji značilnosti 0,01. Največja negativna korelacija obstaja med nevroticizmom in ekstravertnostjo. Torej ne moremo sprejeti Hipoteze 2. Na podlagi vzorčnih podatkov nam ni uspelo dokazati, da je največja negativna korelacija med nevroticizmom in vestnostjo, čeprav je še vedno statistično značilna. Vidimo, da vzorec ni popolnoma primerljiv s populacijo, vendar je še vedno zadovoljiv za to analizo. Moramo pa biti pazljivi pri interpretaciji rezultatov in posploševanju ugotovitev.

S temi podatki si lahko pomagamo, ko ugotavljamo, kakšen tip osebnosti je posameznik. Če vidimo, da je rad v ospredju in da je zgovoren, je prav gotovo ekstraverten. Torej je velika verjetnost, da je tudi odprt, sprejemljiv in stabilen. To nam pomaga za hitrejša odločanja, sploh dokler osebe ne spoznamo dovolj dobro.

5.2 Nagrajevanje različnih tipov osebnosti

Kot nadaljevanje zgornjih rezultatov raziskave, smo enako preverili korelacijo med osebnimi dimenzijami in vsemi preučevanimi dejavniki motiviranja ter nagrajevanja. Rezultati raziskave so prikazani v prilogi 3. Ali je statistično značilna korelacija, nam prikazuje vrstica »Sig.«. Kolikšna je korelacija, pa nam pove Pearsonov koeficient korelacije (angl. Pearson Correlation). V nadaljevanju so predstavljeni rezultati.

Zanimivo in stimulatívno delovno okolje ter trdna podpora vodstva je vsem zelo pomemben faktor zadovoljstva na delovnem mestu in pozitivno korelira z vsemi dimenzijami, samo z nevroticizmom ne. Prav tako je vsem pomembna pozitivna povratna informacija bodisi s strani nadrejenega ali sodelavcev, samo posameznikom z visokim nevroticizmom je vseeno za to. Vsi imajo radi dobre občutke po uspešno opravljeni nalogi.

H3: Višja stopnja ekstravertnosti poveča občutljivost na nagrajevanje.

H4: Bolj ekstravertirane osebe imajo večjo željo po soodločanju in odgovornosti.

Ker je med ekstravertnostjo in odprtostjo visoka pozitivna korelacija, so tudi rezultati o nagrajevanju podobni. Plačilo za nadure je pomembno ekstravertom in odprtim ljudem, kar je lahko povezano s tem, da so osebe z visoko stopnjo odprtosti in ekstravertnosti bolj glasne in se prej postavijo zase ter so bolj občutljive na nagrajevanje. Torej lahko potrdimo Hipotezo 3, da se stopnja ekstravertnosti povečuje skupaj z občutljivostjo na nagrajevanje. Za njih je pomembno, da poznajo namen svojega dela in vidijo posledice svojega dela

vnapij. Tem posameznikom so pomembni dobri medsebojni odnosi, saj so vedno radi obkroženi z ljudmi. Pohvala jim veliko pomeni, sploh če so izpostavljeni pred množico. Všeč jim je možnost soodločanja, napredovanja in radi sprejmejo večjo odgovornost v zameno za fleksibilen delovni čas in dodatne proste dneve. Torej potrjujemo tudi Hipotezo 4 pri stopnji značilnosti 0,05.

H5: Posameznikom z visoko stopnjo vestnosti je bolj pomembna skladnost vizije in vrednot podjetja z njihovimi lastnimi.

H6: Višja stopnja vestnosti pozitivno korelira z željo po plačilu nadur.

Vestnim veliko pomeni višina osnovne plače, variabilni del plače pa tudi nagrada za zvestobo, saj so vestni ljudje in želijo, da se to opazi. Pomembna jim je trdna podpora vodstva ter ugled in status podjetja v družbi. Vizija in vrednote podjetja se morajo ujemati z osebnimi, drugače ne more biti zadovoljen na delovnem mestu, posledično tudi ne najbolj učinkovit. Torej potrjujemo Hipotezo 5 pri stopnji značilnosti 0,05, saj v prilogi 3 vidimo, da obstaja pozitivna korelacija med vestnostjo in željo po ujemanju vizije in vrednot podjetja z lastnimi. Ni pa dokazane korelacije med vestnostjo in plačilu nadur. Torej ne moremo sprejeti Hipoteze 6, saj nam analiza ni pokazala korelacije med vestnostjo in željo po plačilu nadur.

Tistim z visoko stopnjo sprejemljivosti je po rezultatih raziskave zelo spodbudna nagrada za poštvalnost in nagrada za zvestobo. Želijo se počutiti sprejete med sodelavci in je edina dimenzija, ki jim je nepogrešljiva, varnost zaposlitve. Rezultati so zanimivi, saj teorija pravi, da sprejemljivi ljudje pomagajo že zato, ker jim je sam akt aktivne pomoči že nagrada sama po sebi in zato ne zahtevajo dodatne nagrade iz okolja. Naj bi bili manj dojemljivi za nagrade, saj pomagajo, ker so prijazni že po naravi.

Zanimivo je, da glede na vzorčne podatke ni povezave med dimenzijami osebnosti in izjemnimi ugodnostmi, kot so službeni avto, telefon, računalnik itd. V nadaljevanju so predstavljene ugotovitve razlik po spolu, starosti, izobrazbi in statusu. Zaradi majhnosti vzorca oziroma skupin v vzorcu, večino teh ugotovitev ne moremo prenesti na celotno populacijo, saj vzorec ni reprezentativen. Uporabljali smo le podatke, ki so statistično značilni. Vseeno so rezultati zanimivi in nakazujejo, kam se kakšna skupina nagiba. Tako se lahko te rezultate uporabi kot možnost za nadaljnje raziskovanje.

5.3 Razlike v nagrajevalnih preferencah po starosti

Zanimalo nas je, ali obstajajo razlike v odnosu do različnih dejavnikov motiviranja po starosti, po katerih smo spraševali v drugem sklopu anketnega vprašalnika. Najprej je bila narejena ANOVA - preizkus neodvisnih skupin (glej prilogo 4a), da smo dobili rezultate, ali obstaja statistično značilna razlika med skupinami po posameznih dejavnikih. Zopet

gledamo stolpec »Sig.«. V nadaljevanju smo izračunali aritmetične sredine, koliko je bil v povprečju pomemben posamezen dejavnik posamezni skupini po starosti do 30 let, 31 do 40 let, 41 do 50 let in nad 50 let. Nato pa smo primerjali skupine med seboj (glej prilogo 4b). Aritmetične sredine smo izračunali le za dejavnike, kjer se je pokazala statistično značilna razlika. S tem smo privarčevali na času in prostoru ter pridobili pri preglednosti rezultatov.

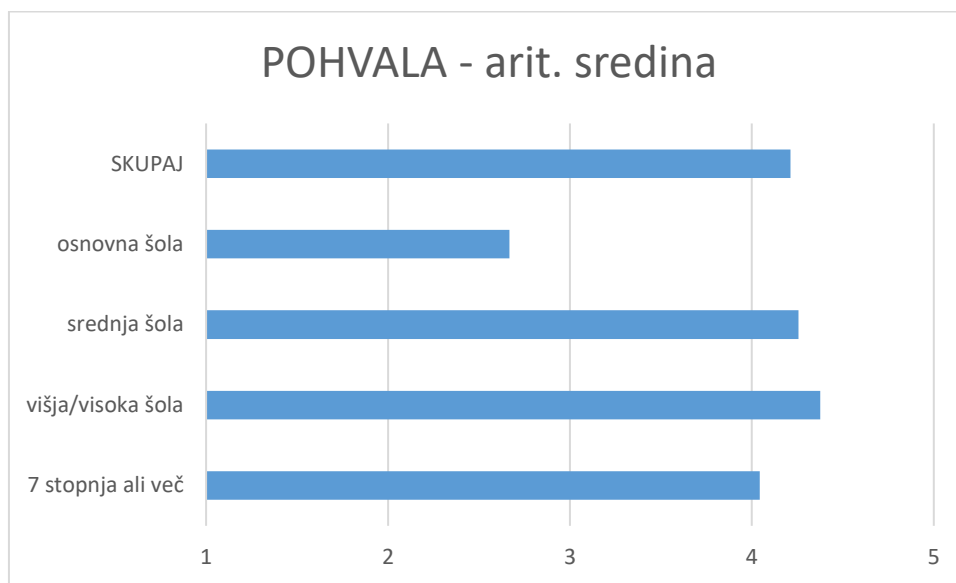
Statistično značilne razlike so se pokazale pri 13 od 28 preučevanih dejavnikov motiviranja in nagrajevanja na delovnem mestu, in sicer pri višini osnovne plače, izjemnih ugodnostih, podpori vodstva, dobrih medsebojnih odnosih, dostopu do sodobnih, naprednih informacij in znanj, pohvalah nadrejenih ali sodelavcev, da se vrednote in vizija ujemajo z osebnimi, pri pozitivnih povratnih informacijah s strani nadrejenih ali sodelavcev (angl. feedback), dodatnih prostih dnevih, pri osebni motivaciji, večji odgovornosti, osebni rasti in intelektualnem razvoju ter zagotavljanju dostojanstva.

Starejšim od 50 let je v našem vzorcu manj pomembna višina osnovne plače kot vsem ostalim. Prav tako so jim izjemne ugodnosti nepomembne v primerjavi z ostalimi, ki so vseeno na pozitivni strani, kot so na primer službeni avto, prenosni računalnik ali telefon. Enako je z vsemi ostalimi zgoraj naštetimi dejavniki, ki so jim sicer pomembni, ampak se vseeno bolj nagibajo k nevtralnosti. Izjema so le osebni medsebojni odnosi, ki so jim še vedno pomembni, ampak ne tako zelo kot vsem ostalim. To si lahko razlagamo tako, da so svoj vrhunec v službeni karieri že dosegli in želijo le še izpolniti pogoje za upokožitev.

5.4 Razlike v nagrajevalnih preferencah po spolu in izobrazbi

Enako kot v prejšnji točki, je narejena analiza razlik po izobrazbi in po spolu glede vseh dejavnikov motiviranja na delovnem mestu preučevanih v anketnem vprašalniku. Glede na spol ni v vzorcu opaznih nobenih razlik v odnosu do dejavnikov motiviranja (glej prilogo 5). Po izobrazbi pa smo anketirance razdelili v štiri skupine. Prva skupina ima zaključeno osnovno šolo, druga srednjo, tretja višjo ali visoko šolo in zadnja magisterij ali več. Prvi del analize ANOVA preizkus neodvisnih skupin je prikazan v prilogi 6. Zanimivo je, da se statistično značilna razlika med posameznimi skupinami pokaže le pri enem dejavniku motiviranja na delovnem mestu in to pri pohvali nadrejenih ali sodelavcev. Iz teh rezultatov lahko razberemo, da je pohvala vsem zelo pomembna za motivacijo, manj tistim, ki imajo končano le osnovno šolo. Njim to ni toliko pomembno. Rezultati so prikazani v grafikonu spodaj na sliki 6.

Slika 6: Aritmetična sredina pomembnosti pohvale na delovnem mestu po izobrazbi*



Vir: lastno delo.

*1 pomeni, da jim je pohvala popolnoma nepomemben dejavnik motiviranja na delovnem mestu, 5 da jim je zelo pomemben.

5.5 Razlike v nagrajevalnih preferencah po trenutnem statusu

Enako kot v prejšnjih točkah je bila narejena analiza tudi po trenutnem statusu. Anketirance smo razdelili na tri skupine: zaposlene, nezaposlene in študente. Ko smo dobili dejavnike, pri katerih je značilna razlika med posameznimi skupinami (glej prilogo 7a), smo enako nadaljevali z opisno statistiko aritmetičnih sredin po posameznih skupinah pri vseh dejavnikih, kjer se je pokazala razlika med skupinami (glej prilogo 7b).

Razlike so se pri vzorcu pokazale pri 10 oziroma pogojno 11 od 28 preučevanih dejavnikov. Različno pomembni so jim naslednji dejavniki motiviranja: višina osnovne plače, izjemne ugodnosti, kot so službeni avto in telefon, trdna podpora vodstva, ugled in status podjetja v družbi, pozitivna povratna informacija s strani nadrejenih ali sodelavcev, urejeni in moderni delovni pogoji, sprejemanje večje odgovornosti pri delu, možnost osebne rasti in intelektualnega razvoja, zagotavljanje dostojanstva, dobri občutki ob uspešno opravljeni nalogi ter pogojno možnost napredovanja.

Nezaposlenim v vzorcu sta višina osnovne plače in ugled ter status podjetja v družbi nepomembna, medtem ko je ostalim to pomembno. Na splošno so vsi zgoraj naštetih dejavniki nezaposlenim, zajetih v vzorcu, manj pomembni kot študentom in zaposlenim. Izjemne ugodnosti so pomembne zaposlenim, medtem ko študentom in nezaposlenim to ni pomemben dejavnik. Urejeni in moderni delovni pogoji so najbolj pomembni študentom.

To lahko razložimo z njihovo mladostjo pred začetkom nečesa novega. Sprejemanje večje odgovornosti pri delu je zelo pomembno zaposlenim, medtem ko je študentom sicer pomembno, vendar jim je pred tem očitno bolj pomembna možnost za osebno rast in intelektualni razvoj. To lahko povežemo z začetno zagnanostjo na začetku službene kariere.

5.6 Korelacija med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in dejavniki motiviranja

Raziskovali smo, ali obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in dejavniki motiviranja. Na vprašanje o zadovoljstvu zaposlenih na trenutnem delovnem mestu so odgovarjali le tisti, ki so zaposleni. Teh je bilo 84 ali 74 % vseh, ki so v celoti izpolnili anketo. Med njimi pa smo potem iskali korelacije med zadovoljstvom in dejavniki motiviranja s pomočjo korelacijske tabele. Izvlečki pridobljenih rezultatov so v prilogi 8.

Rezultati kažejo pozitivno korelacijo med zadovoljstvom in trdno podporo vodstva, kar pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni, bolj jim je pomembna podpora vodstva. Bolj kot so zadovoljni, bolj so jim pomembni tudi dobri medsebojni odnosi. Kar lahko povežemo s tem, da podpora vodstva in dobri medsebojni odnosi vodijo do zadovoljnih zaposlenih in gre vedno eno z drugim. Zadovoljnim zaposlenim je pomembno tudi, da se vizija in vrednote podjetja ujemajo z njihovimi in da imajo dostop do sodobnih, naprednih informacij ter znanj.

Če pogledamo vzorec kot celoto, so zelo zanimivi rezultati vprašanja, kako spodbudni oziroma nepogrešljivi so posamezni dejavniki. V prilogi 10 so razvrščeni od najbolj do najmanj zaželenega. In sicer, če pogledamo povprečja posameznih dejavnikov, je zanimivo, da so na vrhu, dobri medsebojni odnosi, osebna motivacija in dobri občutki ob dobro opravljeni nalogi. Medtem ko so na zadnjih mestih izjemne in dodatne ugodnosti ter personalizirana nagrada. Tudi nagrada za požrtvovalnost, zvestobo in dodatki k plači so na spodnji polovici glede na zaželenost dejavnikov. Iz teh rezultatov lahko sklepamo, da nagrajevanje ni tako pomembno, kot je pomemben dober odnos z zaposlenimi oziroma najbolj pomembno je, da se zaposleni dobro počutijo v službi, šele potem pride na vrsto nagrajevanje. Samo nagrajevanje brez dobrih odnosov je torej skoraj brez pomena.

5.7 Diskusija

5.7.1 Povzetek ključnih ugotovitev in diskusija

Ekstraverti so bolj občutljivi na nagrajevanje kot introverti, zato je bolj učinkovito nagrajevanje ekstravertov. Ti potrebujejo več stimulacije kot introverti za enake rezultate, saj tudi njihova notranja motivacija ni tako visoka. Odprte ekstravertne osebe se bodo tudi prej pogajale za dodatne ugodnosti kot introverti. Vendar se jih lahko s pravim sistemom

nagrajevanja in motiviranja dobro usmeri in so lahko dobri vodje, saj radi prevzamejo večje odgovornosti in izzive. Introverte je včasih bolje pustiti na miru, saj imajo radi natančnost in se radi poglobijo v stvari, zato so lahko pri svojem delu vrhunski, če jim damo tako delo, za katero je potrebna natančnost, vendar brez časovnega pritiska, ker ne prenašajo dobro stresa.

Osebam z visoko stopnjo vestnosti je potrebno pokazati, da jih spoštujemo. Če bodo v podjetju srečne, bodo zelo hvaležni in lojalni delavci. Na drugi strani pa so nevestni po navadi nehvaležni delavci, ki nimajo nobenega občutka za odgovornost in urejenost in bodo lažje dali odpoved in pogosteje menjali službe. Če potrebujemo le začasno pomoč v podjetju, je tak tip osebnosti lahko vseeno zelo koristen, samo nadzor mora imeti oziroma dobro vodenje.

Sprejemljive ljudi je dobro imeti v podjetju, saj so prijazni sami po sebi. Radi pomagajo, saj jim je že to nagrada in zato ne zahtevajo dodatne nagrade iz okolja. Za njih so sicer pomembni osebni odnosi, pa tudi da se čutijo sprejete v kolektiv.

Starejšim po vzorčnih podatkih nagrajevanje in motiviranje na delovnem mestu manj pomeni kot mlajšim, ki so na začetku svoje službene kariere in so zagnani. Zato bomo dosegli večji učinek, če se bomo bolj posvetili mlajšim, tudi na dolgi rok. Bolj kot bodo zadovoljni v podjetju, manj bo možnosti odpovedi in z njo povezanih stroškov, kamor spada tudi iskanje in uvajanje novega, nadomestnega delavca. Tu pa ne gre le za denar; porabljeno je tudi veliko časa in energije vodstvenih in vodilnih delavcev, ki morajo opravljati razgovore in sprejemati odločitve. Te ugotovitve pa je vseeno potrebno preveriti še z dodatnimi raziskovanji, saj skupina starejših ni bila dovolj velika, da bi lahko sklepali na celotno populacijo.

Tistim, ki iščejo zaposlitev, plača ni na prvem mestu. Njim je bolj pomemben sam odnos. Ko se navadijo dela, bodo potrebovali stimulacijo, da jim bo še naprej zanimivo. Zato je boljše nagrade privarčevati za kasneje, saj bodo takrat imele večji učinek. Če damo že na začetku razne oblike nagrad, bo vsakemu sčasoma postalo vse samoumevno in bomo veliko težje našli dober način za motiviranje.

Če zaposlujeemo študenta oziroma nekoga na začetku kariere, ga je pametno čim več izobraževati. Zavedati se moramo, da je bolj navajen sedeti in poslušati kot nekdo, ki je že daleč od predavalnic in bo tudi več odnesel. Na drugi strani pa se bo počutil pomembnega. In bolj kot bo zadovoljen, bolj bo podjetju lojalen in več bomo imeli od njega. Mlade je dobro zaposlovati, saj vedno prinesejo svežino in nove ideje v podjetje.

Ne nazadnje pa nikoli ne smemo pozabiti na obstoječe zaposlene, ki so glavno gonilo podjetja. Nikoli nam ne smejo postati samoumevni. Pomemben je konstanten odnos. Le tako bomo opazili, da nekaj ni v redu, preden bo prepozno. Pri njih pridejo najbolj v poštev

posebne ugodnosti in personalizirane nagrade. Sploh zadnje, ki kažejo na to, da v podjetju poznajo svoje zaposlene in jim je zanje mar.

Glede na celotno raziskavo magistrskega dela je sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetjih povezan tudi z drugimi pogoji, kot je na primer izgled prostora: postavitev pohištva, temperatura ter osvetlitev delovnega prostora. Če ti osnovni pogoji niso izpolnjeni, je tudi učinkovit sistem nagrajevanja težko oblikovati. To lahko povežemo s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo. V tem primeru so higieniki osnovni pogoji za delo; ti naredijo prostor sistemu nagrajevanja, če so urejeni. Pri motivacijski teoriji Maslowa pa je osnova motiviranje, ki ga mora poznati manager. Manager tako lahko predvidi, kaj bo koga motiviralo v prihodnje, če ve, na kateri stopnji se zaposleni trenutno nahaja. Tako ga tudi pravilno usmerja in mu dodeljuje prave naloge, da mu ne postane dolgčas. V kombinaciji z Leavittovo motivacijsko teorijo pa lahko skupaj z zaposlenimi postavljamo individualne cilje. Tako ugotovimo, na kateri stopnji se nahaja (po Maslowu), povzročimo dražljaj in potrebo, da doseže te cilje in ko jih doseže, bo občutil olajšanje (po Leavittu). Vroomova motivacijska teorija pa nam govori, da je potrebno izbrati tako nagrado, ki bo za posameznika najbolj učinkovita. Nekaterim več pomeni materialna nagrada, drugim pa moralna z napredovanjem, ugledom in podobnim. Vedno je najboljša kombinacija obeh in, kot je predstavljeno v tem magistrskem delu, se vse začne pri odnosu do zaposlenih in poznavanju le teh. Le tako lahko oblikujemo sistem nagrajevanja, ki bo najbolj učinkovit za vsakega posameznika. Vedno je dobro imeti v mislih dejstvo, da so zadovoljni zaposleni bolj uspešni in delavni ter da prinašajo boljše poslovne rezultate.

5.7.2 Omejitve raziskave

Dejstvo je, da je na prvi sklop ankete o osebnostnih značilnosti odgovorilo 131 anketirancev oziroma vsi sodelujoči. Drugi del pa jih je zaključilo 114. Po pogovoru z anketiranci je bil glavni razlog za prenehanje izpolnjevanja ankete sama sestava vprašalnika, saj je bilo vse skupaj na treh straneh, vsaka stran za posamezen sklop vprašanj. Kljub obljubi, da jim bo vzelo manj kot 10 minut, so se ustrašili ob pogledu na dolgo prvo stran »klikanja«. To je zagotovo razlog, da ni bilo zajetega večjega vzorca.

Poleg ostalih analiz smo naredili tudi analizo, ali obstajajo razlike v odnosu do različnih dejavnikov motiviranja med skupinami podobnih posameznikov glede na dolžino njihove delovne dobe (priloga 9), ki ni pokazala nobenih razlik. Glede na to, da je bilo ugotovljenih kar nekaj razlik po starosti, pripisujemo razlog temu rezultatu slabo zastavljeno vprašanje v anketi. Glede na delovno dobo so bili razdeljeni v štiri skupine, in sicer na manj kot 2 leti, 2 do 5 let, 6 do 10 let in 10 let ali več. Za to smo se odločili, ker so bili mladi do 30 let ciljna skupina, ob tem pa nismo ločili starejših od ostalih. Sploh glede na to, da je potrebno za upokožitev danes imeti 40 let delovne dobe. V našem anketnem vprašalniku pa je bila zadnja meja 10 let. To je zagotovo razlog, da pri tem vprašanju nismo dobili nobenih konkretnih rezultatov.

5.7.3 Možnost nadaljnega raziskovanja

Danes ima psihologija vedno večji pomen. Tudi ekonomisti vedno več pozornosti posvečajo psihološki znanosti. Bodisi na področju pogajanj, preučevanja nasprotnika, kakšne so možnosti glede na njegove reakcije, ki so nezavedne in nekontrolirane, sploh v stresnih situacijah, ali pri zaposlovanju, ko imamo kandidate na razgovoru za službo. Več znanja kot imamo na tem področju, lažje prepoznamo znake laži, prikrivanja ali neiskrenosti. Tu je še vedno veliko nedorečenega. Osnova je občutek za ljudi, znanje na tem področju pa nam lahko prinese le še veliko več koristi.

V tem magistrskem delu smo se omejili na osnovno raziskavo. Tudi vprašalnike, ki smo jih uporabili v anketi, so bili že razviti. Prvi del vprašalnika o osebnostnih značilnostih BFI nima smisla razvijati, lahko bi se odločili le za drugo tipologijo, kot je na primer Hipokratova, ki je tudi precej splošno znana. Drugi del vprašalnika glede načinov nagrajevanja pa bi lahko bolj razširili ter vključili več različnih dejavnikov, ki bi jih potem sortirali po skupinah in dobili še bolj natančne vzorce. Konkretno bi lahko pri vprašalniku, ki je uporabljen v tem magistrskem delu, dodali več nefinančnih nagrad, ki bi bile bolj natančno opredeljene.

Naslednja možnost je, da vprašalnik prilagodimo podjetju oziroma vsakemu oddelku podjetja posebej, saj ima vsak oddelek svoje specifikke. Glede na to da naša raziskava ni pokazala posebnih razlik glede na izobrazbo, bi bili morda bolj zanimivi rezultati glede na položaj v podjetju. V splošni raziskavi je težko oblikovati vprašalnik, da bi dobili optimalne podatke, na primeru konkretnega podjetja pa je to lažje.

Prav tako bi bilo potrebno zajeti večje število ljudi za bolj natančne rezultate, da bi jih lahko posplošili na populacijo. Anketirance bi bilo potrebno tudi sistematično izbirati, da bi prišli do reprezentativnega vzorca. Vse to so možnosti za nadaljnje raziskovanje.

SKLEP

Za vzpostavitev ustreznega sistema nagrajevanja moramo biti najprej sami dovolj motivirani. Poznati moramo čim več možnih oblik nagrajevanja, da bomo imeli čim večji nabor možnih nagrad, ko se odločamo, kaj bomo vključili v naš sistem in kako. Sistem je potrebno natančno razviti in zaposlene seznaniti z njim. Če želimo zaposlene ustrezno nagrajevati se moramo z njimi pogovoriti in skupaj z njimi zastaviti cilje, ki pa morajo biti dosegljivi in merljivi. Kljub vsemu mora biti tudi sistem nagrajevanja prilagodljiv, tako kot uspešno podjetje, ki se mora prilagajati trgu in tržnim razmeram.

Ljudje bodo učinkoviti na delovnem mestu, če bodo imeli urejene pogoje, v katerih se bodo počutili udobno. Sem spadajo med drugim urejenost prostora, v katerem delajo,

ugodni pogoji kot so osvetlitev in temperatura v prostoru in seveda medosebni odnosi, tako med njimi samimi kot tudi med njimi in delodajalci. To je osnova, temelj zadovoljnih zaposlenih, iz katerega lahko šele gradimo sistem motiviranja in nagrajevanja. Le to nam bo prineslo boljše rezultate, kajti zaposleni bodo bolj motivirani in bodo v svoje delo vložili ne le svoj čas, ampak tudi svojo energijo. Prednost motiviranih ljudi je, da delajo, ker želijo nekaj doseči, in ne le zato, ker morajo nekaj narediti. Ob tem pa se bistveno zmanjšajo tudi potrebe po nadzornih funkcijah v podjetju.

Motiviranje in nagrajevanje je lahko finančno ali nefinančno. Finančno je pogostejše uporabljena oblika, čeprav so lahko druge oblike cenejše in na dolgi rok tudi bolj učinkovite. Iz nefinančnih oblik motiviranja in nagrajevanja se ustvarja tudi odnos do zaposlenih. Pohvala je na primer najcenejša oblika nagrajevanja in je prvi korak k dobremu odnosu. Bolj kot je nagrajevanje osebno, boljši medsebojni odnosi so v podjetju, bolje se zaposleni počutijo, s tem pa se povečuje tudi njihova lojalnost podjetju. Seveda pa mora biti nagrajevanje nujno povezano z delom in uspešnostjo, sicer bomo imeli samo zadovoljne zaposlene in vesele zaposlene, delovnega efekta pa nobenega. Tega pa si noben direktor ne želi.

Glede na rezultate dobljene v empiričnem delu tega magistrskega dela je smiselno nagrajevanje čim bolj prilagoditi posamezniku. Tako bomo zagotovo dobili več od zaposlenih, kot pri nagrajevanju po sistemu vsem enako. Bolj kot bo pristop oseben, bolj se bodo počutili pomembne v podjetju in raje bodo delali. V to pa lahko vključimo tudi osebnostne lastnosti, ki dajejo vsemu skupaj še dodaten pomen in še večjo individualnost. Seveda je potrebno presoditi, za katera delovna mesta je tako nagrajevanje smiselno in v kolikšni meri je še racionalno, da se prilagodi posamezniku. Vendar pa je težko zaposlene deliti v skupine glede na osebnostne lastnosti in jih na podlagi le teh nagrajevati. Vseeno nam poznavanje psihologije, svojih zaposlenih in njihovih osebnostnih lastnosti lahko pomaga pri bolj učinkovitem nagrajevanju. V vseh fazah pogajanj in sodelovanja z zaposlenimi, se je treba večkrat postaviti v njihovo kožo, kako bi bilo, če bi bili na njihovi strani. Lahko bo ravno to pripeljalo na koncu do bolj ustrezne odločitve.

Naj zaključim z mislijo, da vse to počnemo, ker želimo, da bo podjetje bolj učinkovito in bolj uspešno. Zaposleni so sestavni del podjetja, in to tisti del, ki največ ustvarja. Bolj uspešni pa so zadovoljni zaposleni. In na koncu največ šteje uspešnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
2. Antoni, C. H., Baeten, X., Perkins, S., Shaw, J. D. & Vartiainen, M. (2017). Reward management-linking employee motivation and organizational performance. *Journal of personnel psychology*, 16(2), 57–60.

3. Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page Publishers.
4. Ashton, M. C., Lee, K. & Paunonen, S. V. (2002). What is the central feature of extraversion? Social attention versus reward sensitivity. *Journal of personality and social psychology*, 83(1), 245.
5. Avsec, A. (2016). *Temeljne osebnostne lastnosti* (Gradivo za predavanja pri predmetu Psihologija osebnosti). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
6. Benedict, R. (1959). *Patterns of Culture*. New York: Fawcett.
7. Bloom, M. & Milkovich, G. T. (1998). A SHRM perspective on international compensation and reward systems (*CAHRS Working Paper Series*). New York: Cornell University ILR School.
8. Bodmer, W. F. & Cavalli-Sforza, L. L. (1976). *Genetics, evolution, and man*. San Francisco: WH Freeman.
9. Bohlander, G. W. & Snell, S. A. (2013). *Principles of Human Resource Management* (16. izd.). Boston: South-Western, Cengage Learning.
10. Bouchard, T. J. & McGue, M. (1990). Genetic and rearing environmental influences on adult personality: An analysis of adopted twins reared apart. *Journal of Personality*, 58(1), 263-292.
11. Buss, D. M. (1991). Evolutionary personality psychology. *Annual review of psychology*, 42(1), 459-491.
12. Clark, L. A. & Watson, D. (1999). Temperament: A new paradigm for trait psychology. *Handbook of personality: Theory and research*, 2, 399-423.
13. Costa Jr, P. T. & McCrae, R. R. (1992). Reply to Eysenck. *Personality and Individual Differences*, 13(8), 861-865.
14. Costa Jr, P. T., McCrae, R. R. & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and individual Differences*, 12(9), 887-898.
15. Curk, J., Dogša, I., Kompare, A., Stražičar, M. & Vec, T. (2011). *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
16. Damon, W. (1988). *The moral child*. New York: Free Press.
17. DeVoe, S. E. & Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 47-61.
18. Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
19. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearson Education Limited.
20. Dobzhansky, T. (1959). Human nature as a product of evolution. V A. H. Maslow (ur.), *New knowledge in human values* (str. 75-85). New York: Harper & Row.
21. Dobzhansky, T. G. (1982). *Genetics and the Origin of Species*. New York: Columbia University Press.

22. Driver, M. J., Coffey, R. E. & Bowen, D. E. (1988). Where Is HR Management. *Personnel*, 33(1), 28-31.
23. Eisenberger, R., Haskins, F. & Gambleton, P. (1999). Promised reward and creativity: Effects of prior experience. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 308-325.
24. Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational psychologist*, 34(3), 169-189.
25. Elliot, A. J. & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of personality and social psychology*, 72(1), 218-232.
26. Elliot, A. J. & Covington, M. V. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 73-92.
27. Elliot, A. J. & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of personality and social psychology*, 70(3), 461-475.
28. Elliot, A. J. & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 804-818.
29. Eysenck, H. J. (1952). *The scientific study of personality*. London: Routledge & Kegan paul.
30. Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
31. Eysenck, H. J. (1990a). Biological dimensions of personality. V L. A. Pervin (ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 244-276). New York: Guilford.
32. Eysenck, H. J. (1990b). Genetic and environmental contributions to individual differences: The three major dimensions of personality. *Journal of personality*, 58(1), 245-261.
33. Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5 or 3?—Criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and individual differences*, 12(8), 773-790.
34. Eysenck, H. J. (2013). *The structure of human personality (Psychology Revivals)*. London: Routledge.
35. Eysenck, H. J. & Eysenck S. B. G. (1991). *Manual of the Eysenck personality scales (EPQ Adult)*. London: Hodder & Stoughton.
36. French, P. E. & Emerson, M. C. (2015). One size does not fit all: matching the reward to the employee's motivational needs. *Review of Public Personnel Administration*, 35(1), 82-94.
37. Fulker, D. W. (1981). The genetic and environmental architecture of psychoticism, extraversion and neuroticism. V A *model for personality* (str. 88-122). Berlin: Heidelberg.
38. Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
39. Godina, V. (1996). "Nature" versus "nurture": towards a new evolutionism?. V J. Van Bremen, V. Godina & J. Platenkamp (ur.), *Horizons of Understanding: An Anthology*

- of *Theoretical Anthropology in Europe* (str. 100-123). Leiden: Research School CNWS.
40. Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216-1229.
 41. Goodman, P. S. (2000). *Missing organizational linkages: Tools for cross-level research*. Thousand Oaks: Sage.
 42. Gray, J. A. (1987). *The neuropsychology of emotion and personality*. Oxford: Oxford University Press.
 43. Gruban, B. (2006). Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja. *E-revir*. Pridobljeno 15. maja 2018 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>
 44. Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
 45. Gupta, N. & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
 46. Heath, A. C., Jardine, R., Eaves, L. J. & Martin, N. G. (1989). The genetic structure of personality—II. Genetic item analysis of the EPQ. *Personality and Individual Differences*, 10(6), 615-624.
 47. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
 48. Horn, J. M., Plomin, R. & Rosenman, R. (1976). Heritability of personality traits in adult male twins. *Behavior Genetics*, 6(1), 17-30.
 49. John, O. P., Donahue, E. M. & Kentle, R. L. (1991). *The "Big Five" Inventory—Versions 4a and 54*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
 50. Judge, T.A., Livingston, B.A. & Hurst, C. (2012). Do nice guys-and gals-really finish last? The joint effects of sex and agreeableness on income. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 390-407.
 51. Jung, C. G. (1921). Psychological types. V *The collected works of C. G. Jung* (Vol. 6). Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
 52. Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs* (Vol. 2). New York: Norton.
 53. Kohn, A. (1999). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin Harcourt.
 54. Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do*. Boston: Harvard Business Press.
 55. Levins, R. & Lewontin, R. C. (1985). *The dialectical biologist*. Cambridge: Harvard University Press.
 56. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
 57. Lipičnik, B. (2011). *Motivacija*. Gradivo za predavanja pri predmetu Organizacijsko vedenje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 58. Loehlin, J. C., Willerman, L. & Horn, J. M. (1985). Personality resemblances in adoptive families when the children are late-adolescent or adult. *Journal of personality and social psychology*, 48(2), 376-392.

59. McCrae, R. R. & Costa Jr, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. V J. S. Wiggins (ur.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (str. 51-87). New York: Guilford Press.
60. McCrae, R. R. & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509-516.
61. McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.
62. Mehta, R., Dahl, D. W. & Zhu, R. J. (2017). Social-Recognition versus Financial Incentives? Exploring the Effects of Creativity-Contingent External Rewards on Creative Performance. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 536-553.
63. Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Abingdon: Routledge.
64. Mischel, W. (1984). Convergences and challenges in the search for consistency. *American Psychologist*, 39(4), 351.
65. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002a). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
66. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002b). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
68. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
69. Musek, J. (2003). *Zgodovina psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
70. Musek, J. (2005) *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete v Ljubljani.
71. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Vnanje Gorice: Inštitut za psihologijo osebnosti.
72. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
73. Neale, M. C., Rushton, J. P. & Fulker, D. W. (1986). Heritability of item responses on the Eysenck Personality Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 7(6), 771-779.
74. Nelson, B. (2012). *1501 Ways to Reward Employees*. New York: Workman Publishing.
75. Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work* (9. izd.). New York: McGraw-Hill.
76. Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 474-583.
77. Peabody, D. & Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of personality and social psychology*, 57(3), 552-567.

78. Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
79. Plomin, R. & Daniels, D. (1987). Why are children in the same family so different from one another?. *Behavioral and brain Sciences*, 10(1), 1-16.
80. Plomin, R., DeFries, J. C. & McClearn, G. E. (1990). *Behavior genetics: A primer*. New York: Freeman.
81. Porter, L. W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (7. izd.). New York: McGraw-Hill.
82. Ruch, W. (1999). Die revidierte Fassung des Eysenck Personality Questionnaire und die Konstruktion des deutschen EPQ-R bzw. EPQ-RK. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 20, 1-24.
83. Taylor, A. (1989). How a Top Boss Manages His Day. *FORTUNE*, 119(13), 95.
84. Tellegen, A., Lykken, D. T., Bouchard, T. J., Wilcox, K. J., Segal, N. L. & Rich, S. (1988). Personality similarity in twins reared apart and together. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1031-1039.
85. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
86. Trstenjak, A. (1981). *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
87. Victor, J. (2012). Employee job satisfaction and engagement: How employees are dealing with uncertainty. V poročilu raziskave od *The Society for Human Resource Management*. Alexandria: SHRM.
88. Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1020-1030.
89. Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.
90. Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological bulletin*, 98(2), 219-235.
91. Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063-1070.
92. Wolman, B. (1960). *Contemporary theories and systems in psychology*. New York: Harper & Row.
93. Yoon, H. J., Sung, S. Y., Choi, J. N., Lee, K. & Kim, S. (2015). Tangible and intangible rewards and employee creativity: The mediating role of situational extrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 27(4), 383-393.
94. Zingheim, P. K. & Schuster, J. R. (2000). *Pay people right!: Breakthrough reward strategies to create great companies*. Jossey-Bass Publishers.
95. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Eva Logar, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pripravljam magistrsko nalogo, v kateri raziskujem povezavo med psihološkimi osebnostnimi značilnostmi posameznika in učinkovitimi načini motiviranja na delovnem mestu. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj bom le z vašimi odgovori lahko dobila podatke potrebne za raziskavo.

Anketa je anonimna. Za izpolnjevanje boste potrebovali približno 10 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor ne na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo moje magistrske naloge.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Eva Logar

I. sklop: v prvem sklopu so vprašanja in trditve, ki se nanašajo na vašo osebnost.

Spodaj je navedenih več lastnosti, ki so značilne ali pa niso značilne za vas. Npr. ali se strinjate, da ste nekdo, ki rad preživlja čas z drugimi? Prosim, če poleg vsakega stavka izberete oziroma napišete številko, ki označuje, v kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate s trditvijo.

1 – Sploh se ne strinjam; 2 – Se ne strinjam; 3 – Deloma se strinjam, deloma se ne strinjam; 4 – Se strinjam; 5 – Povsem se strinjam

Nase gledam kot na nekoga, ki...

- | | |
|---|--|
| 1. je zgovoren. _____ | 23. je nagnjen k lenarjenju. _____ |
| 2. pogosto išče napake drugih. _____ | 24. je čustveno stabilen, se ne razburi hitro. _____ |
| 3. temeljito opravi svoje delo. _____ | 25. je iznajdljiv. _____ |
| 4. je depresiven, otožen. _____ | 26. je samozavesten. _____ |
| 5. je originalen, poln novih idej. _____ | 27. je lahko hladen in vzvišen. _____ |
| 6. je zadržan, vase zaprt. _____ | 28. vztraja, dokler ne konča dela. _____ |
| 7. je nesebičen in pomaga drugim. _____ | 29. je lahko muhast, slabe volje. _____ |
| 8. je lahko nekoliko nepreviden. _____ | 30. ceni umetniške, estetske izkušnje. _____ |
| 9. je sproščen, obvladuje stres. _____ | 31. je včasih plašen, zavrt. _____ |
| 10. ga zanima mnogo različnih stvari. _____ | 32. je obziren in prijazen do večine ljudi. _____ |
| 11. ima polno energije. _____ | 33. učinkovito opravi svoje delo. _____ |
| 12. je prepirljiv. _____ | 34. ostane miren v napetih situacijah. _____ |

- | | |
|--|---|
| 13. je zanesljiv delavec. _____ | 35. raje dela rutinske stvari. _____ |
| 14. je lahko napet. _____ | 36. je družaben, gre rad med ljudi. _____ |
| 15. je bistroumen, veliko razmišlja. _____ | 37. je včasih osoren do drugih. _____ |
| 16. je entuziastičen. _____ | 38. načrtuje svoje delo in se teh načrtov tudi drži.
_____ |
| 17. hitro odpusti drugim. _____ | 39. hitro postane nervozen. _____ |
| 18. je nagnjen k neredu. _____ | 40. rad premišljuje in se poigra z idejami. _____ |
| 19. ga stalno kaj skrbi. _____ | 41. ima malo umetniških interesov. _____ |
| 20. ima bujno domišljijo. _____ | 42. rad sodeluje z drugimi. _____ |
| 21. je bolj miren po naravi. _____ | 43. je raztresen, se hitro zmede. _____ |
| 22. na splošno zaupa ljudem. _____ | 44. se spozna na umetnost, glasbo ali književnost.
_____ |

II. sklop: v drugem sklopu so vprašanja in trditve, ki se nanašajo na nagrajevanje in motivacijo pri delu.

Spodaj so navedeni različni dejavniki in nagrade. Pri vsakem izberite številko 1-5, odvisno od tega, koliko se vam zdi določen element nepogrešljiv za dober sistem nagrajevanja ali kako spodbuden se vam zdi posamezen dejavnik oziroma nagrada na delovnem mestu, za katerega bi vložili še več svojega truda.

1 – Popolnoma mi je nepomembno; 2 – Nepomembno mi je; 3 – Niti mi ni nepomembno, niti mi ni pomembno; 4 – Pomembno mi je; 5 – Zelo mi je pomembno

Kako spodbudni oziroma nepogrešljivi so naslednji dejavniki:

1. višina osnovne plače
2. višina variabilnega dela kot dodatek k plači
3. plačilo za opravljene nadure in dežurstva
4. nagrada za požrtvovalnost
5. nagrada za zvestobo
6. personalizirana nagrada (npr. Ker nadrejeni vedo, da imam rad plavanje, dobim letno karto za lokalni bazen)
7. dodatne ugodnosti (ugoden nakup delnic podjetja)
8. izjemne ugodnosti (službeni avto, telefon, računalnik...)
9. trdna podpora vodstva
10. dobri medsebojni odnosi (med sodelavci)
11. dostop do sodobnih, naprednih informacij in znanj
12. osebno prilagojeni programi izobraževanja
13. pohvala nadrejenih/sodelavcev
14. stalnost in varnost zaposlitve

15. ugled in status podjetja v družbi
16. vizija in vrednote podjetja, ki se ujemajo z mojimi
17. pozitivna povratna informacija s strani nadrejenih/sodelavcev
18. dodatni prosti dnevi
19. fleksibilnost delovnega časa
20. urejeni, moderni delovni pogoji
21. možnost napredovanja
22. osebna motivacija
23. možnost soodločanja
24. sprejemanje večje odgovornosti pri delu
25. osebna rast in intelektualni razvoj
26. zagotavljanje dostojanstva
27. zanimivo delo in stimulatívno delovno okolje
28. dobri občutki ob uspešno opravljeni nalogi

III. sklop: za konec vas prosim, da odgovorite še na nekaj demografskih vprašanj.

Spol: M Ž

Vaš trenutni status?

- a) zaposlen
- b) nezaposlen
- c) študent

Če ste zaposleni, koliko ste zadovoljni s trenutnim delovnim mestom od 1 do 5?
1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 zelo zadovoljen.

V katero starostno skupino spadate:

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) 51 let ali več

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba:

- a) osnovna šola
- b) srednja šola
- c) višja/visoka šola
- d) magisterij ali več

Število let delovne dobe:

- a) manj kot 2 leti
- b) 2 do 5 let
- c) 6 do 10 let
- d) 10 ali več

Priloga 2: Razlika med velikih pet po spolu

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
EKS	Equal variances assumed	2.055	.154	-1.888	112	.062	-1.80691	.95727	-3.70361	.08980
	Equal variances not assumed			-1.934	104.363	.056	-1.80691	.93410	-3.65918	.04537
SPREJ	Equal variances assumed	.075	.785	-1.572	112	.119	-1.29476	.82372	-2.92684	.33733
	Equal variances not assumed			-1.602	102.774	.112	-1.29476	.80823	-2.89773	.30822
VEST	Equal variances assumed	.676	.413	-.642	112	.522	-.56650	.88178	-2.31362	1.18063
	Equal variances not assumed			-.658	104.164	.512	-.56650	.86105	-2.27395	1.14096
NEVRO	Equal variances assumed	4.462	.037	2.431	112	.017	2.13107	.87670	.39400	3.86815
	Equal variances not assumed			2.540	109.034	.012	2.13107	.83892	.46836	3.79379
ODPRT	Equal variances assumed	.038	.846	-.254	112	.800	-.27877	1.09640	-2.45114	1.89359
	Equal variances not assumed			-.261	104.690	.795	-.27877	1.06859	-2.39767	1.84012

Vir: lastno delo.

*Legenda kratic

EKS – ekstravertnost

SPREJ – sprejemljivost

VEST – vestnost

NEVRO – nevroticizem

ODPRT - odprtost

Priloga 3: Korelacije med posameznimi dimenzijami osebnosti in elementi nagrajevanja

*Legenda kratic na koncu Priloge 3

		EKS	SPREJ	VEST	NEVRO	ODPRT
EKS	Pearson Correlation	1	.501**	.356**	-.325**	.528**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131
SPREJ	Pearson Correlation	.501**	1	.364**	-.265**	.404**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000
	N	131	131	131	131	131
VEST	Pearson Correlation	.356**	.364**	1	-.206*	.309**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.018	.000
	N	131	131	131	131	131
NEVRO	Pearson Correlation	-.325**	-.265**	-.206*	1	.101
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.018		.252
	N	131	131	131	131	131
ODPRTOST	Pearson Correlation	.528**	.404**	.309**	.101	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.252	
	N	131	131	131	131	131
VOP	Pearson Correlation	.143	.182	.255**	.039	.121
	Sig. (2-tailed)	.129	.053	.006	.678	.199
	N	114	114	114	114	114
VDP	Pearson Correlation	.180	.287**	.217*	-.100	.129
	Sig. (2-tailed)	.055	.002	.020	.289	.171
	N	114	114	114	114	114
NADURE	Pearson Correlation	.205*	.153	.129	-.049	.291**
	Sig. (2-tailed)	.029	.103	.173	.602	.002
	N	114	114	114	114	114
POZRT	Pearson Correlation	.128	.231*	.173	.007	.158
	Sig. (2-tailed)	.175	.014	.065	.939	.093
	N	114	114	114	114	114
ZVESTOBA	Pearson Correlation	.192*	.258**	.277**	-.091	.110
	Sig. (2-tailed)	.041	.006	.003	.335	.244
	N	114	114	114	114	114
PERSONAL	Pearson Correlation	.373**	.167	.012	-.103	.396**
	Sig. (2-tailed)	.000	.075	.901	.274	.000
	N	114	114	114	114	114
DUG	Pearson Correlation	.206*	.024	-.009	-.042	.231*
	Sig. (2-tailed)	.028	.798	.928	.660	.014
	N	114	114	114	114	114
IZUG	Pearson Correlation	.045	-.063	.052	.114	.092
	Sig. (2-tailed)	.634	.506	.581	.226	.328
	N	114	114	114	114	114

se nadaljuje

Priloga 3: Korelacije med posameznimi dimenzijami osebnosti in elementi nagrajevanja (nad.)

		EKS	SPREJ	VEST	NEVRO	ODPRT
PODPORAV	Pearson Correlation	.214*	.258**	.259**	-.020	.303**
	Sig. (2-tailed)	.022	.006	.005	.836	.001
	N	114	114	114	114	114
OMS	Pearson Correlation	.213*	.290**	.170	.064	.391**
	Sig. (2-tailed)	.023	.002	.070	.497	.000
	N	114	114	114	114	114
DOSTOPINFO	Pearson Correlation	.291**	.158	.235*	-.003	.496**
	Sig. (2-tailed)	.002	.094	.012	.976	.000
	N	114	114	114	114	114
IZOB	Pearson Correlation	.148	.230*	.203*	-.001	.299**
	Sig. (2-tailed)	.116	.014	.031	.988	.001
	N	114	114	114	114	114
pohvala	Pearson Correlation	.253**	.262**	.082	.039	.260**
	Sig. (2-tailed)	.007	.005	.386	.682	.005
	N	114	114	114	114	114
VZ	Pearson Correlation	.008	.269**	.158	.016	.134
	Sig. (2-tailed)	.934	.004	.092	.869	.154
	N	114	114	114	114	114
UP	Pearson Correlation	.301**	.114	.226*	-.181	.220*
	Sig. (2-tailed)	.001	.228	.016	.054	.019
	N	114	114	114	114	114
Vizija	Pearson Correlation	.338**	.228*	.304**	-.019	.487**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.001	.842	.000
	N	114	114	114	114	114
PINFO	Pearson Correlation	.210*	.401**	.323**	-.192*	.369**
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	.000	.041	.000
	N	114	114	114	114	114
Pdnevi	Pearson Correlation	.221*	.159	.078	-.055	.263**
	Sig. (2-tailed)	.018	.091	.410	.558	.005
	N	114	114	114	114	114
FDČ	Pearson Correlation	.188*	.159	.275**	-.189*	.171
	Sig. (2-tailed)	.045	.090	.003	.044	.069
	N	114	114	114	114	114
DELPog	Pearson Correlation	.291**	.152	.151	-.055	.357**
	Sig. (2-tailed)	.002	.107	.109	.560	.000
	N	114	114	114	114	114
Napred	Pearson Correlation	.225*	.130	.172	.091	.337**
	Sig. (2-tailed)	.016	.168	.067	.333	.000
	N	114	114	114	114	114

se nadaljuje

Priloga 3: Korelacije med posameznimi dimenzijami osebnosti in elementi nagrajevanja (nad.)

		EKS	SPREJ	VEST	NEVRO	ODPRT
OSmot	Pearson Correlation	.148	.262**	.320**	-.095	.400**
	Sig. (2-tailed)	.115	.005	.001	.314	.000
	N	114	114	114	114	114
Sood	Pearson Correlation	.236*	.073	.073	.156	.388**
	Sig. (2-tailed)	.011	.440	.442	.098	.000
	N	114	114	114	114	114
Odgovornost	Pearson Correlation	.318**	.259**	.240*	.028	.322**
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.010	.771	.000
	N	114	114	114	114	114
OSRAST	Pearson Correlation	.253**	.178	.339**	-.043	.400**
	Sig. (2-tailed)	.007	.058	.000	.648	.000
	N	114	114	114	114	114
Dostoj	Pearson Correlation	.246**	.295**	.283**	-.079	.374**
	Sig. (2-tailed)	.008	.001	.002	.403	.000
	N	114	114	114	114	114
ZIS	Pearson Correlation	.216*	.263**	.282**	-.010	.483**
	Sig. (2-tailed)	.021	.005	.002	.913	.000
	N	114	114	114	114	114
DobriOb	Pearson Correlation	.187*	.384**	.333**	-.068	.323**
	Sig. (2-tailed)	.046	.000	.000	.474	.000
	N	114	114	114	114	114

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

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

Vir: lastno delo.

*Legenda kratic

**Velja za vse nadaljne tabele

Kratika	Dejavniki motiviranja in nagrajevanja na delovnem mestu
VOP	1. višina osnovne plače
VDP	2. višina variabilnega dela kot dodatek k plači
NADURE	3. plačilo za opravljene nadure in dežurstva
POZRT	4. nagrada za požrtvovalnost
ZVESTOBA	5. nagrada za zvestobo
PERSONAL	6. personalizirana nagrada
DUG	7. dodatne ugodnosti
IZUG	8. izjemne ugodnosti
PODPORAV	9. trdna podpora vodstva
OMS	10. dobri medsebojni odnosi (med sodelavci)
DOSTOPINFO	11. dostop do sodobnih informacij in znanj
IZOB	12. osebno prilagojeni programi izobraževanja
Pohvala	13. pohvala nadrejenih/sodelavcev
VZ	14. stalnost in varnost zaposlitve
UP	15. ugled in status podjetja v družbi
Vizija	16. vizija in vrednote podjetja, ujemanje z mojimi
PINFO	17. pozitivna povratna informacija
Pdnevi	18. dodatni prosti dnevi
FDČ	19. fleksibilnost delovnega časa
DELPog	20. urejeni, moderni delovni pogoji
Napred	21. možnost napredovanja
OSmot	22. osebna motivacija
Sood	23. možnost soodločanja
Odgovornost	24. sprejemanje večje odgovornosti pri delu
OSRAST	25. osebna rast in intelektualni razvoj
Dostoj	26. zagotavljanje dostojanstva
ZIS	27. zanimivo delo in stimulatívno delovno okolje
DobriOb	28. dobri občutki ob uspešno opravljeni nalogi

Priloga 4a: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po starosti glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu

ANOVA - starost

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VOP	Between Groups	6.130	3	2.043	2.774	.045
	Within Groups	81.028	110	.737		
	Total	87.158	113			
VDP	Between Groups	5.262	3	1.754	1.932	.129
	Within Groups	99.861	110	.908		
	Total	105.123	113			
NADURE	Between Groups	1.813	3	.604	.847	.471
	Within Groups	78.442	110	.713		
	Total	80.254	113			
POZRT	Between Groups	2.463	3	.821	.785	.505
	Within Groups	115.055	110	1.046		
	Total	117.518	113			
ZVESTOBA	Between Groups	1.218	3	.406	.399	.754
	Within Groups	111.939	110	1.018		
	Total	113.158	113			
PERSONAL	Between Groups	3.770	3	1.257	1.077	.362
	Within Groups	128.300	110	1.166		
	Total	132.070	113			
DUG	Between Groups	3.019	3	1.006	.948	.420
	Within Groups	116.840	110	1.062		
	Total	119.860	113			
IZUG	Between Groups	9.440	3	3.147	3.082	.030
	Within Groups	112.315	110	1.021		
	Total	121.754	113			
PODPORAV	Between Groups	6.551	3	2.184	3.245	.025
	Within Groups	74.019	110	.673		
	Total	80.570	113			
OMS	Between Groups	4.460	3	1.487	3.157	.028
	Within Groups	51.795	110	.471		
	Total	56.254	113			
DOSTOPINFO	Between Groups	11.086	3	3.695	6.666	.000
	Within Groups	60.984	110	.554		
	Total	72.070	113			
IZOB	Between Groups	2.393	3	.798	.941	.424
	Within Groups	93.265	110	.848		
	Total	95.658	113			
pohvala	Between Groups	6.851	3	2.284	2.669	.051
	Within Groups	94.097	110	.855		
	Total	100.947	113			
VZ	Between Groups	6.755	3	2.252	1.790	.153
	Within Groups	138.377	110	1.258		
	Total	145.132	113			
UP	Between Groups	3.546	3	1.182	1.008	.392
	Within Groups	128.954	110	1.172		
	Total	132.500	113			
Vizija	Between Groups	5.770	3	1.923	2.988	.034
	Within Groups	70.800	110	.644		
	Total	76.570	113			

se nadaljuje

Priloga 4a: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po starosti glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PINFO	Between Groups	6.062	3	2.021	3.029	.033
	Within Groups	73.386	110	.667		
	Total	79.447	113			
Pdnevi	Between Groups	9.358	3	3.119	3.409	.020
	Within Groups	100.642	110	.915		
	Total	110.000	113			
FDČ	Between Groups	3.210	3	1.070	1.359	.259
	Within Groups	86.649	110	.788		
	Total	89.860	113			
DELPog	Between Groups	5.723	3	1.908	2.468	.066
	Within Groups	85.014	110	.773		
	Total	90.737	113			
Napred	Between Groups	3.744	3	1.248	2.119	.102
	Within Groups	64.782	110	.589		
	Total	68.526	113			
OSmot	Between Groups	6.048	3	2.016	3.064	.031
	Within Groups	72.373	110	.658		
	Total	78.421	113			
Sood	Between Groups	6.317	3	2.106	2.151	.098
	Within Groups	107.683	110	.979		
	Total	114.000	113			
Odgovornost	Between Groups	11.658	3	3.886	5.706	.001
	Within Groups	74.913	110	.681		
	Total	86.570	113			
OSRAST	Between Groups	8.042	3	2.681	4.142	.008
	Within Groups	71.195	110	.647		
	Total	79.237	113			
Dostoj	Between Groups	7.089	3	2.363	3.317	.023
	Within Groups	78.358	110	.712		
	Total	85.447	113			
ZIS	Between Groups	4.392	3	1.464	2.165	.096
	Within Groups	74.388	110	.676		
	Total	78.781	113			
DobriOb	Between Groups	3.542	3	1.181	1.499	.219
	Within Groups	86.642	110	.788		
	Total	90.184	113			

Vir: lastno delo.

Priloga 4b: Dejavniki motiviranja po starosti - koliko je pomemben posamezen dejavnik

Report - starost														
Starost		VOP	IZUG	PODPORA	OMS	DOSTOP INFO	Pohvala	Vizija	PINFO	Pdnevi	OSmot	Odgovornost	OSRAST	Dostoj
do 30 let	Mean	4.26	3.0526	4.1579	4.6667	4.2281	4.2456	4.0877	4.3860	4.0000	4.5263	4.1053	4.4211	4.2105
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Std.													
	Deviation	.613	1.04234	.70177	.47559	.62728	.95020	.73874	.61975	.84515	.57025	.72418	.75468	.67445
31 do 40 let	Mean	4.06	3.3871	4.3871	4.9032	4.2258	4.4194	4.0968	4.2258	4.0645	4.4194	3.9355	4.4194	4.3871
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Std.													
	Deviation	.998	.95490	.71542	.39622	.61696	.71992	.53882	.88354	.96386	.88597	.81386	.62044	.88232
41 do 50 let	Mean	4.35	3.4118	4.7059	4.7059	4.7059	4.1176	4.2941	4.4706	4.3529	4.7647	4.5882	4.7059	4.7059
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std.													
	Deviation	.606	.71229	.46967	.46967	.46967	.48507	.68599	.51450	.78591	.43724	.50730	.46967	.46967
več kot 50 let	Mean	3.44	2.3333	3.7778	4.1111	3.3333	3.4444	3.3333	3.5556	3.1111	3.7778	3.2222	3.5556	3.6667
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Std.													
	Deviation	1.740	1.41421	1.85592	1.96497	1.73205	1.74005	1.73205	1.74005	1.69148	1.85592	1.64148	1.74005	1.80278
Total	Mean	4.16	3.1404	4.2719	4.6930	4.2281	4.2105	4.0614	4.2895	4.0000	4.4737	4.0614	4.3947	4.2895
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	Std.													
	Deviation	.878	1.03801	.84440	.70557	.79862	.94517	.82317	.83850	.98664	.83306	.87528	.83738	.86958

Vir: lastno delo.

Priloga 5: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po spolu glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu

ANOVA - spol

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VOP	Between Groups	.110	1	.110	.141	.708
	Within Groups	87.048	112	.777		
	Total	87.158	113			
VDP	Between Groups	.018	1	.018	.019	.890
	Within Groups	105.105	112	.938		
	Total	105.123	113			
NADURE	Between Groups	.028	1	.028	.039	.844
	Within Groups	80.226	112	.716		
	Total	80.254	113			
POZRT	Between Groups	3.709	1	3.709	3.650	.059
	Within Groups	113.809	112	1.016		
	Total	117.518	113			
ZVESTOBA	Between Groups	.388	1	.388	.385	.536
	Within Groups	112.770	112	1.007		
	Total	113.158	113			
PERSONAL	Between Groups	.009	1	.009	.008	.929
	Within Groups	132.061	112	1.179		
	Total	132.070	113			
DUG	Between Groups	.476	1	.476	.447	.505
	Within Groups	119.384	112	1.066		
	Total	119.860	113			
IZUG	Between Groups	1.120	1	1.120	1.040	.310
	Within Groups	120.634	112	1.077		
	Total	121.754	113			
PODPORAV	Between Groups	.741	1	.741	1.039	.310
	Within Groups	79.829	112	.713		
	Total	80.570	113			
OMS	Between Groups	.028	1	.028	.056	.814
	Within Groups	56.226	112	.502		
	Total	56.254	113			
DOSTOPINFO	Between Groups	.735	1	.735	1.154	.285
	Within Groups	71.335	112	.637		
	Total	72.070	113			
IZOB	Between Groups	.187	1	.187	.219	.641
	Within Groups	95.471	112	.852		
	Total	95.658	113			
Pohvala	Between Groups	.063	1	.063	.070	.792
	Within Groups	100.884	112	.901		
	Total	100.947	113			
VZ	Between Groups	.747	1	.747	.579	.448
	Within Groups	144.385	112	1.289		
	Total	145.132	113			
UP	Between Groups	.328	1	.328	.278	.599
	Within Groups	132.172	112	1.180		
	Total	132.500	113			
Vizija	Between Groups	.533	1	.533	.785	.377
	Within Groups	76.037	112	.679		
	Total	76.570	113			

se nadaljuje

Priloga 5: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po spolu glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PINFO	Between Groups	1.951	1	1.951	2.819	.096
	Within Groups	77.497	112	.692		
	Total	79.447	113			
Pdnevi	Between Groups	.146	1	.146	.149	.701
	Within Groups	109.854	112	.981		
	Total	110.000	113			
FDČ	Between Groups	.249	1	.249	.311	.578
	Within Groups	89.611	112	.800		
	Total	89.860	113			
DELPog	Between Groups	1.382	1	1.382	1.732	.191
	Within Groups	89.355	112	.798		
	Total	90.737	113			
Napred	Between Groups	.138	1	.138	.226	.635
	Within Groups	68.388	112	.611		
	Total	68.526	113			
OSmot	Between Groups	.178	1	.178	.255	.615
	Within Groups	78.243	112	.699		
	Total	78.421	113			
Sood	Between Groups	.328	1	.328	.323	.571
	Within Groups	113.672	112	1.015		
	Total	114.000	113			
Odgovornost	Between Groups	.291	1	.291	.377	.540
	Within Groups	86.279	112	.770		
	Total	86.570	113			
OSRAST	Between Groups	.124	1	.124	.175	.676
	Within Groups	79.113	112	.706		
	Total	79.237	113			
Dostoj	Between Groups	.017	1	.017	.022	.881
	Within Groups	85.430	112	.763		
	Total	85.447	113			
ZIS	Between Groups	.004	1	.004	.006	.936
	Within Groups	78.776	112	.703		
	Total	78.781	113			
DobriOb	Between Groups	.074	1	.074	.091	.763
	Within Groups	90.111	112	.805		
	Total	90.184	113			

Vir: lastno delo.

Priloga 6: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po izobrazbi glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu

ANOVA - izobrazba

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VOP	Between Groups	.744	4	.186	.235	.918
	Within Groups	86.414	109	.793		
	Total	87.158	113			
VDP	Between Groups	6.952	4	1.738	1.930	.111
	Within Groups	98.171	109	.901		
	Total	105.123	113			
NADURE	Between Groups	6.459	4	1.615	2.385	.056
	Within Groups	73.795	109	.677		
	Total	80.254	113			
POZRT	Between Groups	4.431	4	1.108	1.068	.376
	Within Groups	113.087	109	1.037		
	Total	117.518	113			
ZVESTOBA	Between Groups	6.760	4	1.690	1.731	.148
	Within Groups	106.398	109	.976		
	Total	113.158	113			
PERSONAL	Between Groups	7.090	4	1.772	1.546	.194
	Within Groups	124.980	109	1.147		
	Total	132.070	113			
DUG	Between Groups	7.383	4	1.846	1.789	.136
	Within Groups	112.477	109	1.032		
	Total	119.860	113			
IZUG	Between Groups	9.370	4	2.343	2.272	.066
	Within Groups	112.384	109	1.031		
	Total	121.754	113			
PODPORAV	Between Groups	1.187	4	.297	.407	.803
	Within Groups	79.384	109	.728		
	Total	80.570	113			
OMS	Between Groups	.346	4	.087	.169	.954
	Within Groups	55.908	109	.513		
	Total	56.254	113			
DOSTOPINFO	Between Groups	.859	4	.215	.329	.858
	Within Groups	71.211	109	.653		
	Total	72.070	113			
IZOB	Between Groups	3.517	4	.879	1.040	.390
	Within Groups	92.141	109	.845		
	Total	95.658	113			
pohvala	Between Groups	9.013	4	2.253	2.672	.036
	Within Groups	91.934	109	.843		
	Total	100.947	113			
VZ	Between Groups	6.832	4	1.708	1.346	.258
	Within Groups	138.299	109	1.269		
	Total	145.132	113			
UP	Between Groups	.635	4	.159	.131	.971
	Within Groups	131.865	109	1.210		
	Total	132.500	113			
Vizija	Between Groups	3.023	4	.756	1.120	.351
	Within Groups	73.547	109	.675		
	Total	76.570	113			

se nadaljuje

Priloga 6: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po izobrazbi glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PINFO	Between Groups	.652	4	.163	.226	.924
	Within Groups	78.795	109	.723		
	Total	79.447	113			
Pdnevi	Between Groups	5.588	4	1.397	1.458	.220
	Within Groups	104.412	109	.958		
	Total	110.000	113			
FDČ	Between Groups	1.326	4	.332	.408	.802
	Within Groups	88.533	109	.812		
	Total	89.860	113			
DELPog	Between Groups	1.489	4	.372	.455	.769
	Within Groups	89.248	109	.819		
	Total	90.737	113			
Napred	Between Groups	.714	4	.179	.287	.886
	Within Groups	67.812	109	.622		
	Total	68.526	113			
OSmot	Between Groups	1.167	4	.292	.412	.800
	Within Groups	77.254	109	.709		
	Total	78.421	113			
Sood	Between Groups	.910	4	.227	.219	.927
	Within Groups	113.090	109	1.038		
	Total	114.000	113			
Odgovornost	Between Groups	1.380	4	.345	.441	.778
	Within Groups	85.190	109	.782		
	Total	86.570	113			
OSRAST	Between Groups	5.171	4	1.293	1.903	.115
	Within Groups	74.065	109	.679		
	Total	79.237	113			
Dostoj	Between Groups	3.756	4	.939	1.253	.293
	Within Groups	81.691	109	.749		
	Total	85.447	113			
ZIS	Between Groups	1.141	4	.285	.400	.808
	Within Groups	77.640	109	.712		
	Total	78.781	113			
DobriOb	Between Groups	1.586	4	.397	.488	.745
	Within Groups	88.598	109	.813		
	Total	90.184	113			

Vir: lastno delo.

Priloga 7a: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po statusu glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu

ANOVA - status

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VOP	Between Groups	4.756	2	2.378	3.203	.044
	Within Groups	82.402	111	.742		
	Total	87.158	113			
VDP	Between Groups	3.580	2	1.790	1.957	.146
	Within Groups	101.543	111	.915		
	Total	105.123	113			
NADURE	Between Groups	2.866	2	1.433	2.056	.133
	Within Groups	77.388	111	.697		
	Total	80.254	113			
POZRT	Between Groups	5.729	2	2.865	2.845	.062
	Within Groups	111.788	111	1.007		
	Total	117.518	113			
ZVESTOBA	Between Groups	5.548	2	2.774	2.862	.061
	Within Groups	107.610	111	.969		
	Total	113.158	113			
PERSONAL	Between Groups	5.868	2	2.934	2.580	.080
	Within Groups	126.202	111	1.137		
	Total	132.070	113			
DUG	Between Groups	1.460	2	.730	.684	.507
	Within Groups	118.400	111	1.067		
	Total	119.860	113			
IZUG	Between Groups	10.295	2	5.147	5.126	.007
	Within Groups	111.460	111	1.004		
	Total	121.754	113			
PODPORAV	Between Groups	6.761	2	3.380	5.084	.008
	Within Groups	73.810	111	.665		
	Total	80.570	113			
OMS	Between Groups	2.866	2	1.433	2.980	.055
	Within Groups	53.388	111	.481		
	Total	56.254	113			
DOSTOPINFO	Between Groups	1.220	2	.610	.956	.388
	Within Groups	70.850	111	.638		
	Total	72.070	113			
IZOB	Between Groups	2.365	2	1.183	1.407	.249
	Within Groups	93.293	111	.840		
	Total	95.658	113			
pohvala	Between Groups	1.955	2	.977	1.096	.338
	Within Groups	98.993	111	.892		
	Total	100.947	113			
VZ	Between Groups	4.039	2	2.019	1.589	.209
	Within Groups	141.093	111	1.271		
	Total	145.132	113			
UP	Between Groups	12.462	2	6.231	5.762	.004
	Within Groups	120.038	111	1.081		
	Total	132.500	113			
Vizija	Between Groups	1.432	2	.716	1.058	.351
	Within Groups	75.138	111	.677		
	Total	76.570	113			

se nadaljuje

Priloga 7a: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin po statusu glede različnih dejavnikov motiviranja na delovnem mestu (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PINFO	Between Groups	7.009	2	3.505	5.370	.006
	Within Groups	72.438	111	.653		
	Total	79.447	113			
Pdnevi	Between Groups	5.379	2	2.689	2.853	.062
	Within Groups	104.621	111	.943		
	Total	110.000	113			
FDČ	Between Groups	1.488	2	.744	.935	.396
	Within Groups	88.371	111	.796		
	Total	89.860	113			
DELPog	Between Groups	5.401	2	2.701	3.513	.033
	Within Groups	85.336	111	.769		
	Total	90.737	113			
Napred	Between Groups	3.560	2	1.780	3.041	.052
	Within Groups	64.967	111	.585		
	Total	68.526	113			
OSmot	Between Groups	2.019	2	1.009	1.466	.235
	Within Groups	76.402	111	.688		
	Total	78.421	113			
Sood	Between Groups	1.790	2	.895	.886	.415
	Within Groups	112.210	111	1.011		
	Total	114.000	113			
Odgovornost	Between Groups	6.668	2	3.334	4.631	.012
	Within Groups	79.902	111	.720		
	Total	86.570	113			
OSRAST	Between Groups	7.649	2	3.824	5.930	.004
	Within Groups	71.588	111	.645		
	Total	79.237	113			
Dostoj	Between Groups	6.259	2	3.130	4.387	.015
	Within Groups	79.188	111	.713		
	Total	85.447	113			
ZIS	Between Groups	1.745	2	.872	1.257	.288
	Within Groups	77.036	111	.694		
	Total	78.781	113			
DobriOb	Between Groups	5.225	2	2.612	3.413	.036
	Within Groups	84.960	111	.765		
	Total	90.184	113			

Vir: lastno delo.

Priloga 7b: Dejavniki motiviranja glede na status - koliko je pomemben posamezen dejavnik

Report - status

Trenutni status		VOP	IZUG	PODPOR	UP	PINFO	DELPog	Odgovorn	OSRAST	Dostoj	DobriOb	Napred
zaposlen	Mean	4.23	3.2976	4.3690	3.6548	4.3452	3.8929	4.1905	4.5119	4.4048	4.5476	4.4167
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Std. Dev.	.750	.87509	.69038	1.02374	.68537	.77643	.71937	.57023	.73006	.68380	.60536
nezaposlen	Mean	3.50	2.3000	3.5000	2.5000	3.5000	3.3000	3.4000	3.6000	3.6000	3.8000	3.8000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Std. Dev.	1.780	1.49443	1.71594	1.50923	1.71594	1.76698	1.71270	1.71270	1.71270	1.81353	1.81353
študent	Mean	4.20	2.9000	4.2500	3.3500	4.4500	4.2000	3.8500	4.3000	4.1500	4.3500	4.4500
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Std. Dev.	.616	1.20961	.63867	.81273	.60481	.61559	.74516	.97872	.67082	.93330	.51042
Total	Mean	4.16	3.1404	4.2719	3.5000	4.2895	3.8947	4.0614	4.3947	4.2895	4.4474	4.3684
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	Std. Dev.	.878	1.03801	.84440	1.08285	.83850	.89609	.87528	.83738	.86958	.89336	.77873

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Korelacija med zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in dejavniki motiviranja

Correlations

		VOP	VDP	NADURE	POZRT	ZVEST OBA	PERSO NAL	DUG	IZUG	PODPO RA	OMS	DOSTI NFO	IZOB	Pohvala	VZ
Z	Pearson														
Z	Correlation	-.102	.062	.046	.030	.078	.106	.174	-.121	.285**	.219*	.359**	.028	-.092	.123
	Sig. (2-tailed)	.357	.575	.676	.785	.482	.335	.114	.271	.009	.045	.001	.800	.405	.266
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84

		UP	Vizija	PINFO	Pdnevi	FDČ	DELPog	Napred	Osmot	Sood	Odgovor	OSRAS T	Dostoj	ZIS	DobriOb
Z	Pearson														
Z	Correlation	.184	.258*	.086	.050	.188	.066	-.115	.190	.083	.078	-.063	-.064	.003	.079
	Sig. (2-tailed)	.095	.018	.438	.649	.086	.552	.296	.084	.451	.483	.570	.566	.982	.475
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84

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

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

Vir: lastno delo.

Priloga 9: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin glede na delovno dobo za različne dejavnike motiviranja na delovnem mestu

ANOVA – delovna doba

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VOP	Between Groups	1.722	3	.574	.768	.514
	Within Groups	80.706	108	.747		
	Total	82.429	111			
VDP	Between Groups	1.359	3	.453	.509	.677
	Within Groups	96.061	108	.889		
	Total	97.420	111			
NADURE	Between Groups	.874	3	.291	.397	.755
	Within Groups	79.189	108	.733		
	Total	80.063	111			
POZRT	Between Groups	4.215	3	1.405	1.379	.253
	Within Groups	110.062	108	1.019		
	Total	114.277	111			
ZVESTOBA	Between Groups	2.660	3	.887	.905	.441
	Within Groups	105.760	108	.979		
	Total	108.420	111			
PERSONAL	Between Groups	2.442	3	.814	.682	.565
	Within Groups	128.977	108	1.194		
	Total	131.420	111			
DUG	Between Groups	3.181	3	1.060	.981	.404
	Within Groups	116.676	108	1.080		
	Total	119.857	111			
IZUG	Between Groups	6.357	3	2.119	2.066	.109
	Within Groups	110.750	108	1.025		
	Total	117.107	111			
PODPORAV	Between Groups	3.903	3	1.301	1.915	.131
	Within Groups	73.374	108	.679		
	Total	77.277	111			
OMS	Between Groups	.172	3	.057	.112	.953
	Within Groups	55.506	108	.514		
	Total	55.679	111			
DOSTOPINFO	Between Groups	.088	3	.029	.044	.987
	Within Groups	71.332	108	.660		
	Total	71.420	111			
IZOB	Between Groups	.493	3	.164	.187	.905
	Within Groups	94.615	108	.876		
	Total	95.107	111			
Pohvala	Between Groups	5.031	3	1.677	1.914	.132
	Within Groups	94.647	108	.876		
	Total	99.679	111			
VZ	Between Groups	5.009	3	1.670	1.389	.250
	Within Groups	129.848	108	1.202		
	Total	134.857	111			
UP	Between Groups	3.428	3	1.143	1.007	.393
	Within Groups	122.536	108	1.135		
	Total	125.964	111			

se nadaljuje

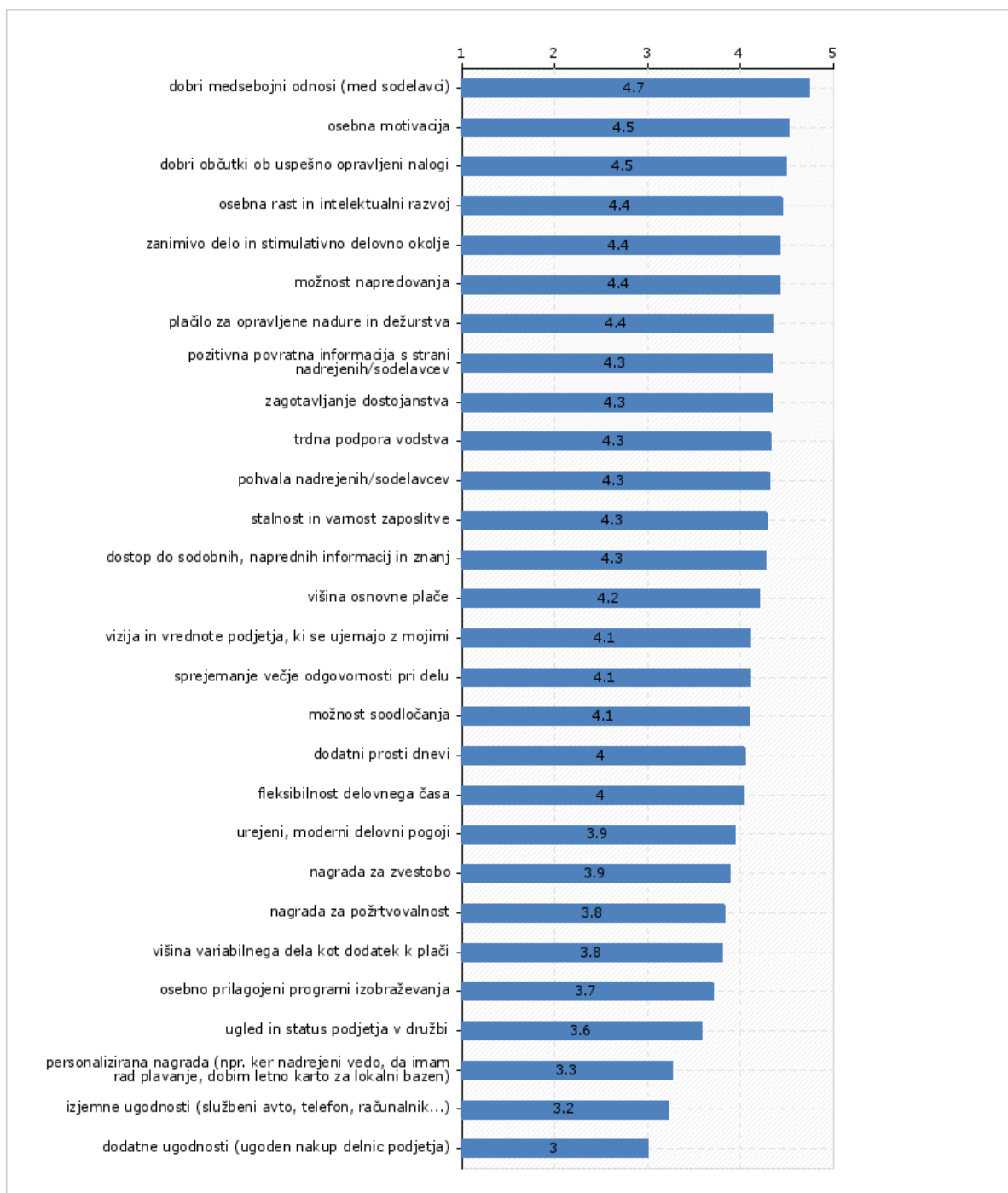
Priloga 9: ANOVA – preizkus enakosti neodvisnih skupin glede na delovno dobo za različne dejavnike motiviranja na delovnem mestu (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vizija	Between Groups	.322	3	.107	.152	.928
	Within Groups	76.241	108	.706		
	Total	76.563	111			
PINFO	Between Groups	1.169	3	.390	.553	.647
	Within Groups	76.108	108	.705		
	Total	77.277	111			
Pdnevi	Between Groups	7.206	3	2.402	2.574	.058
	Within Groups	100.794	108	.933		
	Total	108.000	111			
FDČ	Between Groups	4.147	3	1.382	1.761	.159
	Within Groups	84.772	108	.785		
	Total	88.920	111			
DELPog	Between Groups	1.574	3	.525	.663	.577
	Within Groups	85.533	108	.792		
	Total	87.107	111			
Napred	Between Groups	3.183	3	1.061	1.810	.150
	Within Groups	63.308	108	.586		
	Total	66.491	111			
OSmot	Between Groups	.846	3	.282	.396	.756
	Within Groups	77.011	108	.713		
	Total	77.857	111			
Sood	Between Groups	.436	3	.145	.141	.935
	Within Groups	111.528	108	1.033		
	Total	111.964	111			
Odgovornost	Between Groups	4.388	3	1.463	1.949	.126
	Within Groups	81.041	108	.750		
	Total	85.429	111			
OSRAST	Between Groups	.586	3	.195	.276	.843
	Within Groups	76.521	108	.709		
	Total	77.107	111			
Dostoj	Between Groups	1.104	3	.368	.474	.701
	Within Groups	83.753	108	.775		
	Total	84.857	111			
ZIS	Between Groups	1.476	3	.492	.692	.559
	Within Groups	76.774	108	.711		
	Total	78.250	111			
DobriOb	Between Groups	.689	3	.230	.279	.841
	Within Groups	88.990	108	.824		
	Total	89.679	111			

Vir: lastno delo.

Priloga 10: Dejavniki motiviranja razvrščeni od najbolj do najmanj zaželenega

Kako spodbudni oziroma nepogrešljivi so naslednji dejavniki razvrščeni od najbolj do najmanj zaželenega



Vir: lastno delo.