

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DARKO DOLINAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV NA PRIMERU
PODJETJA COCA-COLA HBC SLOVENIJA**

Ljubljana, junij 2016

DARKO DOLINAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Darko Dolinar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza motivacijskih dejavnikov na primeru podjetja Coca-Cola HBC Slovenija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljažem Staretom.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KLASIČNE TEORIJE MOTIVACIJE.....	2
1.1 Definicija motivacije	2
1.2 Motivacijski dejavniki	4
1.3 Teorije motivacije	5
1.3.1 Vsebinske motivacijske teorije	6
1.3.1.1 Hierarhija potreb Maslowa.....	6
1.3.1.2 Teorija ERG	8
1.3.1.3 Dvofaktorska teorija	9
1.3.1.4 Motivacijska teorija dosežkov.....	10
1.3.2 Procesne motivacijske teorije	11
1.3.2.1 Motivacijska teorija pričakovanj	11
1.3.2.2 Motivacijska teorija postavljanja ciljev	11
1.3.2.3 Motivacijska teorija pravičnosti	12
2 SODOBNI POGLED NA MOTIVACIJO.....	13
2.1 Teorija štirih gonilnikov	16
2.2 Teorija moči napredka.....	17
3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI V PODJETJU COCA-COLA HBC.....	19
3.1 Predstavitev podjetja	19
3.2 Preučevani motivacijski dejavniki in anketa med zaposlenimi	20
3.3 Analiza ankete.....	22
3.3.1 Rezultati ankete glede na vse zaposlene.....	22
3.3.2 Analiza rezultatov glede na spol	24
3.3.3 Analiza rezultatov glede na delovno dobo v podjetju	25
3.3.4 Analiza rezultatov glede na oddelek	26
3.4 Primerjava rezultatov z letno anketo o vključenosti zaposlenih	27
3.5 Ugotovitve in priporočilo vodstvu	29
SKLEP	31
LITERATURA IN VIRI	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivirano delovanje.....	3
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	5
Slika 3: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa.....	7
Slika 4: Teorija pravičnosti.....	12
Slika 5: Primerjava strukture zaposlenih med tistimi, ki so odgovorili na anketo (ANKETA) in vsemi zaposlenimi (CCH SLO).....	22
Slika 6: Motivacijski dejavniki v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija glede na vse zaposlene	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava motivacijskih dejavnikov v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija glede na spol.....	24
Tabela 2: Primerjava motivacijskih dejavnikov v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija glede na delovno dobo v podjetju.....	25
Tabela 3: Primerjava motivacijskih dejavnikov v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija glede na oddelek	27
Tabela 4: Primerjava rezultatov ankete o vključenosti zaposlenih v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija.....	28

UVOD

V svetu, ki ga je že dobro prepredla globalizacija, postaja produktivnost eden od najpomembnejših kriterijev za doseganje uspeha posameznika, organizacije ali celotne države. Vendar tu ne smemo obravnavati produktivnosti samo v absolutnem smislu, saj bi v tem primeru prihajalo do specializacij v zelo širokem kontekstu – ena država bi proizvajala samo elektroniko, druga avtomobile, tretja poljščine. Produktivnost v kontekstu cene oziroma stroška na enoto je tista, ki povzroča selitve proizvodenj v cenejše države, manjši absolutni produktivnosti navkljub. Če organizacije ali posamezniki želijo ostati korak pred cenejšo konkurenco, morajo potrošnikom ponuditi nekaj, s čimer bodo do zadostne mere drugačni in privlačnejši. To dosegajo predvsem z boljšo kakovostjo in inovacijami, le-te pa so posledica delovne sile z veliko mero znanja in kreativnosti. Vendar pa na dolgi rok ni dovolj, da so zaposleni le bolje plačani kot pri konkurenci – treba jih je tudi znati motivirati.

Motivacija zaposlenih je pomembna z več vidikov. Bolj motivirani zaposleni opravijo več dela, ki posledično prinese boljše poslovne rezultate. Motiviran posameznik se bo bolj potrudil, da delo opravi bolj kakovostno. Tudi za lastnike je koristno, da imajo zaposleno motivirano delovno silo; kot je rekel Richard Branson: »Če skrbiš za svoje zaposlene, bodo zaposleni skrbeli za tvoj posel.« (Boyce, 2015) Nemotiviranost, neangažiranost in nezavzetost zaposlenih stane, saj v Sloveniji organizacije, ki največ vlagajo v kakovostne odnose, dosegajo 2-krat višji dobiček in 9-krat višjo dodano vrednost na zaposlenega (Lešnik & Koren, 2015). Na svetovni ravni taki oportunitetni stroški nemotivirane delovne sile povzročajo milijardne izgube dohodka ali dobička.

Motivacijo so zato v zgodovini preučevali že mnogi. Nekateri avtorji (Smith) so prednost pred motivacijo posameznikov dajali produktivnosti in zato razvijali načine, kako dvigniti produktivnost na račun specializacije dela. Nekateri avtorji (Taylor, 1919, str. 42-47) so motivacijo posameznika neposredno povezali z zaslužkom, ki ga le-ta prejme za svoje delo, spet drugi, kot na primer Herzberg, pa so trdili, da posameznika motivirajo popolnoma drugi vzgibi, zaslužek pa kvečjemu lahko povzroči slabo voljo. Istočasno, kot so bile preučevane univerzalne teorije, ki veljajo za vse pozameznike enako, pa so druge teorije vključevale možnost, da univerzalnost pri motivaciji ne obstaja in da je vsak posameznik svoj lasten primer.

Tako kot je motivacija v teoriji obravnavana na makro nivoju, pa podjetja in organizacije pristopajo k temu področju na mikro nivoju – s ciljem izboljšati svojo produktivnost ali kakovost in s tem maksimizirati dobiček ali ugled. Ob tem so izumila različna poimenovanja za raven motivacije v organizaciji: pripadnost, vključenost, zavzetost, zagnanost. Vedo namreč, da motiviran zaposleni pomeni ne samo boljši rezultat dela, ampak tudi nižje stroške, še posebej na dolgi rok. Zato redno merijo raven motiviranosti zaposlenih in jo uvrščajo med letne cilje vodstvenega kadra. Medtem ko so nekatere organizacije razvile svoje modele ocenjevanja ravni motivacije zaposlenih, pa druge skozi teorijo in prakso uporabljajo že uveljavljene modele. Vendar pa definitivno lahko vsak posameznik z opazovanjem sodelavcev najde

(de)motivacijske vzorce, o katerih se je učil v teoriji, pa naj bodo ti vzorci uporabljeni zavestno ali nezavedno.

Namen diplomske naloge je bolje razumeti motivacijo ter jo bralcu predstaviti kot kompleksen pojav, na katerega imajo različni dejavniki tako pozitiven kot negativen vpliv, včasih celo istočasno. Cilj diplomske naloge pa je s pomočjo nekaterih splošno sprejetih teorij motivacije, ki so se uveljavile skozi zgodovino, določiti konkretne vplive na raven motivacije zaposlenih v konkretnem podjetju ter podati priporočilo vodstvu podjetja, na katera področja naj se osredotoči za izboljšanje motivacije.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na tri obsežnejša poglavja, v prvem poglavju je podana definicija motivacije in obravnavane so nekatere klasične teorije. V drugem poglavju so predstavljene sodobnejše teorije motivacije, ki so se začele pojavljati šele v zadnjih desetih letih.

V tretjem poglavju je predstavljeno podjetje Coca-Cola HBC Slovenija d. o. o., ki je predmet analize vplivov na raven motivacije s pomočjo ankete, podana pa so tudi priporočila vodstvu podjetja. Sklep na koncu diplomskega dela pa predstavi ključne ugotovitve.

1 KLASIČNE TEORIJE MOTIVACIJE

1.1 Definicija motivacije

Če bi fizik opisoval človeka, bi motivacijo definiriral kot nevidno silo, ki povzroči vsak njegov premik oziroma delovanje. Pa vendar lahko rečemo, da na to delovanje nekaj mora vplivati, saj se človek za vsako aktivnost odloči zavestno, vprašanje je le, na kakšen način je do te odločitve prišlo.

Ta nevidna sila se pojavi zaradi potrebe, ki nastane, ko človeku nečesa primanjkuje (Max-Neef et al, 1991, 18), pa naj bo to potreba po preživetju zaradi lakote, potreba po naklonjenosti zaradi pomanjkanja ljubezni, ali potreba po prostem času in identiteti, ker nekdo še ni osvojil vrha Triglava in zaradi tega še ni »pravi« Slovenec. Treven (1998, str. 75) razlaga, da potrebe delimo na biološke oziroma izhajajo iz fizioloških zahtev organizma (lakota, žeja, občutek mraza), nasprotno pa obstajajo psihološko zasnovane potrebe, kot so potrebe po statusu, priznavanju, itd. Ob nezadovoljeni potrebi se pri človeku sproži mehanizem, ki povzroči njegovo delovanje v smeri iskanja sredstva za zadovoljitev te potrebe. Lipovec (1986, str. 109) to nazorno prikazuje tudi z diagramom (Slika 1), medtem ko delovanje, usmerjeno k zadovoljitvi določene potrebe, poimenuje motivirano delovanje. Motiv postane razlog, da človek sploh deluje, in s tem nevidna sila, ki ga usmeri v zadovoljitev svojih potreb in uresničevanje svojih ciljev.

Slika 1: Motivirano delovanje



Vir: F. Lipovec, *Razvita teorija organizacije*, 1986, str. 109.

Izvor besede motiv, ki je osnova besedama motivirati in motivacija, sega v srednji vek, izhaja pa iz latinske besede *motus*, oblike glagola *movere* – gibati se (Motive, 2015). Motiv torej že stoletja pomeni razlog, zakaj se človek giba na določen način, oz. zakaj deluje tako, kot deluje. Besedi motivirati in motivacija pa sta se pojavili šele v drugi polovici 19. stoletja, ob koncu industrijske revolucije, kar sovпада z idejo, da se med industrijsko revolucijo lastniki tovarn niso ukvarjali s tem, da bodo delavci srečni in spoštovani, ampak da bo produktivnost delovne sile in strojev čim višja. Tako je takrat pogosto prihajalo tudi do nasprotja motiviranega delovanja, to je frustrirano delovanje, ko ljudje delo opravljajo neradi ter nimajo želje, da bi dosegli zastavljene cilje. To pa ne pomeni, da moramo ljudje delati le tisto, kar nas veseli. Bolj velja, da bo človek naredil vse, da ga bo tisto, kar mora delati, veselilo (Rozman & Kovač, 2012, str. 411). Zato ljudje poiščemo drugo zaposlitev, ko zaradi trenutne neradi vstanemo iz postelje; zato si kupimo pomivalni stroj, ko nas ročno pomivanje posode ne veseli; in zato moški sina raje vzame s sabo na nogometno tekmo, kot pa da mu pomaga delati domačo nalogo.

Motivi so središče motivacijskega procesa in temelj človekovega vedenja, zato je dobro pogledati še, kako lahko delimo motive. Treven (1998, str. 108) jih deli na primarne in sekundarne.

Primarni motivi usmerjajo človekovo delovanje k preživetju. Mednje umeščamo lakoto, žejo, spanje, počitek, občutek mraza ali vročine, spolnost in druge. Nanašajo se na človekovo biološko zgradbo, so pa podedovani, saj so prisotni od rojstva in značilni za vse ljudi (Treven, 1998, str. 108). Primer takih motivov lahko vidimo pri dojenčkih, ki znajo z jokom sporočiti le, da jim nečesa primanjkuje, da bi lahko zadostili potrebi, ki se je pojavila. Dojenček nam pravzaprav s sporočanjem, da mora zadostiti neko primarno potrebo, daje vedeti, da ima motiv za preživetje. Še en primer pa je dejstvo, da se ljudje preko dneva ponavadi prehranjujemo po nekem določenem urniku, s tem pa preprečujemo pojav primarnih motivov, ki bi zmotili naše vnaprej določeno dnevno delovanje. Pravzaprav obstaja precej situacij, ko primarni motivi vplivajo samo še na to, kako posameznik organizira svoj dan na način, ko mora zadovoljiti druge motive, medtem ko je za primarne poskrbljeno na najboljši možen način – zajtrk, malica, kosilo in večerja ob točno določeni uri; pametna steklenica, ki prek mobilne aplikacije sama pove, kdaj je treba piti; klima ali ogrevanje v službi, avtu in doma. Tako se človek v razvitih regijah posveča samo še drugim, sekundarnim motivom.

Sekundarnih motivov človek ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči v življenju, hkrati pa niso biološki, ampak socialni. Sekundarni motivi prav tako niso enaki za vse ljudi, saj so odvisni

od družbe in njene razvitosti, v kateri posameznik živi. Med pomembne sekundarne motive uvrščamo:

- Moč: tu posameznik želi izkazovati superiornost in avtoriteto nad drugimi, ki izhajata iz položaja človeka, predvsem pa je moč dobro vidna pri tistih na visokih političnih ali vojaških funkcijah ter v nekaterih panogah gospodarstva;
- Uveljavitev: ta motiv se izraža kot želja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah in težnja po premagovanju nasprotnikov, predvsem pa je dobro vidna pri vrhunskih športnikih;
- Pripadnost: motiv, ki je značilen za večino ljudi, saj si skoraj vsak človek prizadeva vzdrževati odnose z drugimi in biti del neke skupine, pa naj bo to družina, podjetje ali kaj tretjega;
- Varnost: ta ni mišljena samo kot varnost pred poškodbami, ampak predvsem kot varnost pred negotovim, zato ljudje bolj cenijo zaposlitev za nedoločen čas kot za določen, so zdravstveno in nezgodno zavarovani, itd;
- Status: s statusnimi simboli posamezniki želijo navzven pokazati svoj uspeh preostalemu svetu – sem spadajo ponavadi določene znamke avtomobilov in oblačil, pripadnost zaprtemu klubu, prebivališče v točno določeni soseski ali prepoznavnost med ostalimi ljudmi.

Medtem ko večina klasifikacij razvršča motive predvsem na dve skupini (biološki in socialni, primarni in sekundarni, podedovani ali naučeni), pa Lipičnik (1993, str. 38) deli motive na tri skupine glede na pomen motiva, njegov nastanek in razširjenost. Prvo motivacijsko skupino tako predstavljajo primarni biološki motivi, ki so podedovani primarni motivi, značilni za vse posameznike. Mednje spadajo potrebe po hrani in pijači, po izločanju, počitku, spolne potrebe itd. Naslednja skupina so primarni socialni motivi, ki so sicer pridobljeni (ponavadi že v mladosti), vendar za človeka pomembni do te mere, da bi brez njihove zadovoljitve lahko prišlo do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. V to skupino spadajo potrebe po uveljavitvi, družbi, po spremembi in po socialnem konformizmu. V zadnji skupini motivov pa najdemo sekundarne motive, kot so interesi, stališča, navade, pa tudi potreba po alkoholu in narkotikih. Nezadovoljitev teh potreb sama po sebi ne ogroža posameznikovega obstoja, vendar pa lahko povzroči neprijetna občutja. Ker se ti motivi lahko zelo razlikujejo med posamezniki, jih opredeljujemo kot individualne, ki so se večinoma razvili pri vsakem človeku kasneje kot primarni socialni motivi.

1.2 Motivacijski dejavniki

Lipičnik (1998, str. 162) dejavnike, ki imajo določen vpliv na motivacijo, deli na naslednje skupine:

- 1.) Razlike med posamezniki: to so razlike, ki jih človek prinese s sabo, saj zajemajo dejavnike, ki so že pridobljeni. Sem spadajo posameznikova stališča, interesi, vrednote in osebne potrebe. Medtem, ko nekatere posameznike lahko prepriča varnost, pa so drugim izzivi bolj privlačni.

- 2.) Značilnosti dela: to so opredeljene dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje delovnih nalog, značilnosti delovnih nalog, avtonomijo pri njihovem opravljanju ter vrsto in širino povratnih informacij.
- 3.) Organizacijska praksa: ta temelji na sistemu nagrajevanja, splošni politiki podjetja, pravilih organizacije in managerski praksi v podjetju. Posameznik se ponavadi mora prilagoditi organizacijski praksi in jo tudi spoštovati, saj je v večini primerov zunanji dejavnik, na katerega nima vpliva.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



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

1.3 Teorije motivacije

Odkar je pojem motivacije pridobil na pomembnosti, so se pojavile tudi teorije, ki preučujejo, kako se motivacija sploh pojavi oz. vzpodbuja. Ker vsakega posameznika motivirajo drugačni vzgibi, še večji izziv predstavlja iskanje univerzalnega ključa, s katerim bi lahko opredelili motive vseh posameznikov in jih z določenim orodjem tudi spodbudili k motiviranemu delovanju. Teorije so prav tako skušale opredeliti dejavnike, ki povzročajo zunanjo motivacijo, t. j. da človek deluje motivirano zaradi zunanjih vzpodbud, in dejavnike, ki povzročajo notranjo motivacijo, torej da človek želi nekaj narediti sam od sebe. Obvladovati zunanjo motivacijo je prepogosto cilj podjetij in tudi staršev, ki so mnenja, da je treba določeno motivirano delovanje svojih zaposlenih ali otrok spodbuditi izključno z nagrajevanjem ali kaznovanjem nezaželenega obnašanja. Nasprotno pa se pri posameznikih, kjer je spodbujena notranja motivacija, torej kjer se posameznik sam angažira za doseg nekega cilja, potrebno precej malo zunanjih vzpodbud za doseg določenih rezultatov. Taki posamezniki tudi lažje obdržijo določeno raven motiviranosti in na dolgi rok dosežejo več kot izključno zunanje motivirani ljudje.

Frederick Winslow Taylor je v svojih delih sklepal, da so zaposleni lahko motivirani le zunanje, in sicer v obliki boljšega plačila. Več kot lahko ponudiš zaposlenemu, bolj bo motiviran za delo.

Tako je v svojem delu *Znanstveni management* (The Principles of Scientific Management, 1919) trdil, da je delo treba oblikovati na podlagi notranje členitve delovnih nalog. Pri vsakem delu je študiral gibe, iz katerih je sestavljeno, in čas, ki je za vsak gib potreben. Tako je določil najhitrejši in najbolj optimalen način za izvedbo dela, ki je bilo razčlenjeno na njegove najmanjše sestavine. K tako oblikovanemu delu bi nato dodelili delavce in jih usposabljali za opravljanje vnaprej določenih gibov (Možina, 2002, str. 177).

Skozi preučevanje dela in z verovanjem, da bo človek za višje plačilo tudi bolj motivirano delal, je Taylor skušal optimizirati delo na tak način, da bi posamezniki dosegli svoj največji »output« in si s tem maksimizirali plačo. Zato je tudi svetoval, da naj bo plačilo zaposlenim neposredno povezano z njihovim rezultatom oz. da so zaposleni plačani glede na učinek. Med svojim delom v železarni Bethlehem je preučeval delo jeklarjev in z določitvijo in delitvijo posameznih nalog ter izračunom optimalnega dela posameznika (v prestavljenih tonah rude na dan) uspel dvigniti produktivnost do te mere, da se je število zaposlenih lahko zmanjšalo s 600 na 140. Tisti, ki so zaposlitev obdržali, pa so prejeli 60 % višje plače (Taylor, 1919, str. 42-47), vendar so morali delati na zelo podroben in specifičen način ter doseči dnevne cilje, ki jih je določili z uporabo Taylorjevih metod.

Poleg navedenega je bilo Taylorjevo delovanje omadeževano tudi z dejstvom, da je delavce videl kot neinteligentne in neizobražene »pare rok«, ki jih je treba neprenehoma usmerjati. Zaradi razosebljenja zaposlenih in precejšnjega števila odpovedi, ki so jih prejemale odvečni zaposleni, je bil Taylor znan kot »sovražnik delavca«, čeprav je sam iskreno verjel, da kvečjemu pomaga delavcem zaslužiti čim več. Kasneje se je izkazalo, da so tudi delavci kompleksni posamezniki s svojimi cilji in motivi, ter kljub temu da ljudje delamo za denar, izključno le-ta ni motivator za boljše opravljanje dela.

Kasneje so se teorije motivacije ukvarjale z dvema večjima področjema na podlagi delitve izvora vzpodbud (Rozman & Kovač, 2012, str. 412). Eno področje je skušalo razložiti, kaj v posamezniku ali njegovem okolju vpliva na določen način delovanja in vedenja posameznika. To področje obravnavajo vsebinske motivacijske teorije. Drugo področje pa skuša razložiti, kako lahko izzovemo, usmerjamo, vzdržujemo in prekinemo določen način delovanja in vedenja posameznika. To področje obravnavajo procesne motivacijske teorije. Obe skupini teorij sta predstavljeni v nadaljevanju.

1.3.1 Vsebinske motivacijske teorije

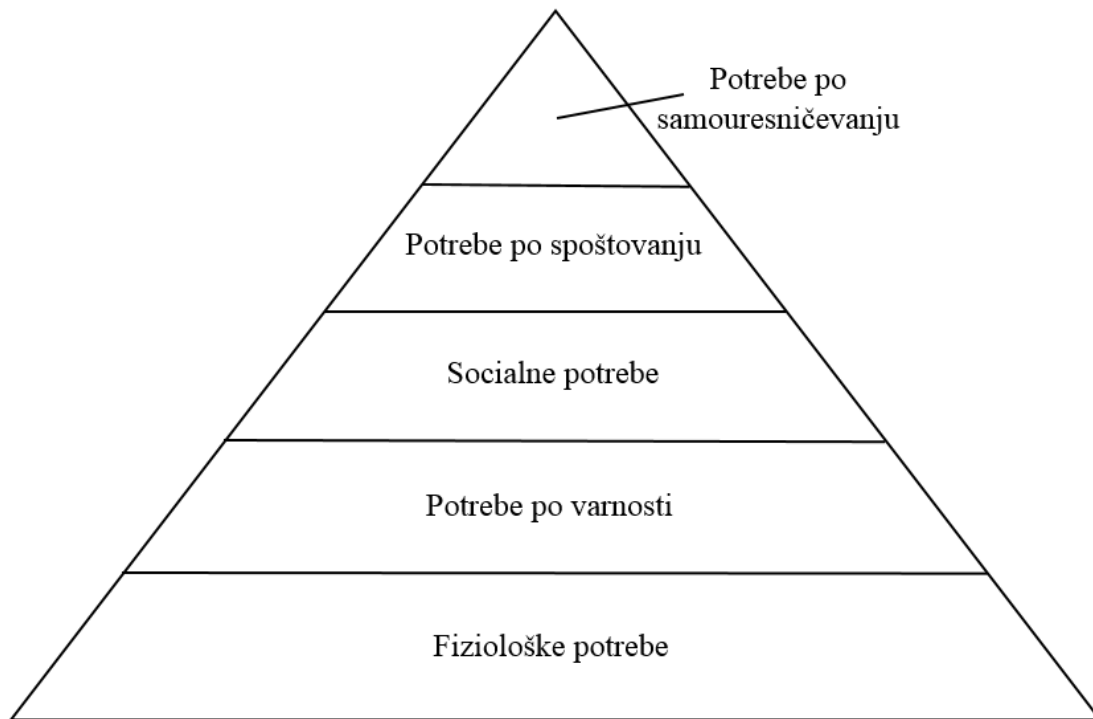
1.3.1.1 Hierarhija potreb Maslowa

Abraham Maslow je leta 1943 razvil teorijo o hierarhiji potreb, po kateri bi lahko človekove potrebe razvrstili v pet skupin, med katerimi vlada hierarhija. Najprej bi morale biti zadovoljene najbolj osnovne potrebe, preden je človek motiviran za zadovoljitev potreb na višjem nivoju. Pomembna ugotovitev je bila, da zadovoljene potrebe ne motivirajo (Rozman & Kovač, 2012, str. 414), ampak motivirajo le nezadovoljene potrebe, in bolj kot so potrebe zadovoljene, manjša

je spodbuda z njihove strani.

Hierarhija potreb je pogosto izražena v obliki piramide (Slika 3), saj naj bi človek najprej želel zadovoljiti osnovne potrebe, ki predstavljajo temelj piramide, medtem ko vrh predstavljajo najvišje potrebe. Maslow sicer v nobenem od svojih del ali člankov ni uporabil piramide za ponazoritev teorije hierarhije potreb, a se je vseeno zaradi enostavnega predstavljanja uveljavila v literaturi.

Slika 3: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



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

Pet skupin potreb (od najosnovnejših do najvišjih) po Maslowu (1943, str. 370-396) tako predstavljajo:

- Fiziološke potrebe: potrebe, ki jih mora človek zadovoljiti za svoje preživetje. Sem spadajo potrebe po vodi, hrani, zraku, obleki, bivališču in spolnosti. Te potrebe so najosnovnejše, so priučene ter morajo biti zadovoljene najprej.
- Potrebe po varnosti: med te potrebe spadajo osebna varnost (telesna in duševna), finančna varnost, zdravje in varnost pred nesrečami. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju (Treven, 1998, str. 115). Ta skupina je bolj prisotna pri otrocih, ki nasplošno bolj potrebujejo občutek varnosti kot odrasli.
- Socialne potrebe: po zadovoljitvi fizioloških potreb in potreb po varnosti človek želi zadovoljiti potrebe po medosebnih odnosih, saj potrebuje prijateljstvo, pripadnost in ljubezen. Pripada lahko družini ali kakšni drugi skupini (podjetju, nogometnemu klubu,

itd.), ljubezen pa je intimni del razmerja. Pri otrocih in tudi nekaterih odraslih se lahko zgodi, da ta raven prevlada nad potrebami po varnosti, ko na primer vztrajajo v družini, kjer je partner/starš nasilen.

- Potrebe po spoštovanju: Maslow je tu opredelil dve vrsti spoštovanja – s strani drugih in spoštovanje samega sebe. Človek želi spoštovanje s strani drugih v obliki statusa, javnih priznanj, slave in pozornosti. Spoštovanje samega sebe pa človek uresniči z močjo (fizično ali oblastno), samostojnostjo in z določenimi dosežki. Če ima človek zadovoljene potrebe po spoštovanju, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru pa se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti (Treven, 1998, str. 115).
- Potrebe po samouresničevanju: te potrebe človek lahko doseže le, ko ima zadovoljene potrebe na nižjih ravneh. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben oz. »poklican«. Tako športnik želi postati najboljši v svoji disciplini, slikar želi slikati, nekdo pa delati na tem, da izboljša svet. Vsak posameznik naj bi s potrebo po samouresničevanju skušal uresničiti svoj maksimalni potencial.

Glede na teorijo hierarhije potreb naj bi posameznik najprej zadovoljil vse potrebe nižje ravni, preden začne zadovoljevati potrebe višje ravni. V praksi se je pogosto izkazalo, da ljudje začnejo zadovoljevati višje potrebe še preden so nižje popolnoma zadovoljene, v nekaterih primerih pa je vrstni red lahko celo zamenjan. Ena od raziskav je preverjala, v katerih starostnih skupinah so določene ravni potreb najbolj prisotne (Goebel, 1981, str. 809-815). Tako so pri otrocih izrazito močne fiziološke potrebe, pri najstnikih pa socialne potrebe, s poudarkom na potrebi po ljubezni. Potrebe po spoštovanju so najmočnejše med mladostniki, med odraslimi pa potrebe po samouresničevanju. Potrebe po varnosti so prisotne v vseh starostnih kategorijah, najmočnejše pa pri starejših ljudeh.

Sicer pa je že Maslow v svojem članku opozoril, da se ni ukvarjal z rešitvijo številnih problemov, ki bi se lahko pojavili znotraj hierarhije potreb, kot so razmerja med potrebami in neškodljivostjo organizmu, vplivi na motivacijo zaradi dogodkov v otroštvu, vpliv družbe ali kulture na motivacijo, vpliv sebičnosti, in drugi manjši vplivi (Maslow, 1943, str. 370-396).

1.3.1.2 Teorija ERG

Clayton Adelfer je teorijo Maslowa poenostavil tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Po njegovem naj bi posameznik imel le tri temeljne kategorije potreb, pri čemer je združil nekatere ravni potreb v hierarhiji Maslowa (Rozman & Kovač, 2012, str. 414):

- Potrebe po obstoju (angl. *Existence*): sem spadajo potrebe, ki se nanašajo na osnovne materialne in eksistenčne potrebe. Po Maslowu sem spadajo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- Potrebe po povezovanju z drugimi (angl. *Relatedness*): sem spadajo potrebe, ki so povezane z željo po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Po Maslowu se sem uvrščajo

socialne potrebe in potrebe po spoštovanju s strani drugih.

- Potrebe po osebni rasti (angl. *Growth*): sem spadajo potrebe, ki odsevajo človekovo željo po razvoju samega sebe. Po Maslowu sem spadajo potrebe po samospoštovanju in po samouresničevanju.

Teorija ERG ne predvideva tako stroge hierarhije pri zadovoljevanju potreb kot teorija Maslowa. Gibanje po hierarhični lestvici je bolj fleksibilno, posameznik pa za zadovoljitev potreb na višji ravni ne potrebuje popolne zadovoljitve potreb na nižji ravni. Alderfer je prav tako vpeljal načeli frustracije in regresije, kar pomeni, da če posameznik ni sposoben zadovoljiti potreb na višji ravni, potem lahko potrebe na nižji ravni znova postanejo vir motivacije.

1.3.1.3 Dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg se vprašanja teorije motivacije ni lotil na enak način kot predhodniki, t. j. da določene potrebe ustvarjajo motivirano delovanje, medtem ko nezadovoljitev teh potreb ustvarja frustrirano delovanje. Po njegovem obstajajo določeni faktorji, ki vplivajo na povečano motivacijo ljudi oz. zaposlenih, medtem ko drugi faktorji neodvisno povzročajo demotiviranost. Tako je v bistvu iz linearnega načela motivacije prešel na dvodimenzionalni model.

V letu 1959 je Herzberg izvedel raziskavo med inženirji in računovodji (nadpovprečno plačan kader), kjer jih je spraševal o dogodkih, ko so se v službi počutili dobro ali slabo. Na podlagi zbranih odgovorov je oblikoval hipotezo, da potrebe lahko razdelimo na dve skupini:

- Higieniki: to so dejavniki, ki ob odsotnosti povzročajo demotivacijo oziroma nezadovoljstvo na delovnem mestu, ob prisotnosti pa nimajo bistvenega učinka (Možina, 2002, str. 181). Glede na Maslowovo teorijo se nahajajo na nižjih ravneh hierarhije. Med te dejavnike spadajo: plača, varna oblika zaposlitve, delovni pogoji, ustrezna organizacija dela, oblika in kakovost vodenja, administracija, medosebni odnosi s sodelavci, itd. Visok nivo izključno higienikov je sam po sebi dovolj le za povprečno uspešnost posameznika.
- Motivatorji: to so dejavniki, katerih odsotnost nima večjega vpliva na motivacijo zaposlenih, medtem ko njihova prisotnost pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih (Možina, 2002, str. 181). Glede na Maslowovo teorijo se nahajajo na višjih ravneh hierarhije. Med te dejavnike spadajo: zanimivost in pestrost dela, pridobivanje znanja in uporaba znanja, dosežki in priznanja, odgovornost na delovnem mestu, osebna rast in razvoj, odlični odnosi z nad- in podrejenimi, itd. Za res visoko uspešnost posameznika je treba vzdževati visok nivo motivatorjev.

Glede na moč prisotnosti teh dveh skupin dejavnikov lahko oblikujemo štiri skrajna stanja, ki se pojavljajo v organizacijah (Summary of Herzberg's Motivation and Hygiene Factors. Abstract, 2015):

- Visok nivo higienikov in visok nivo motivatorjev: idealno stanje v podjetju, kjer so zaposleni motivirani za doseganje dobrih rezultatov in imajo malo razlogov za pritoževanje.

- Visok nivo higienikov in nizek nivo motivatorjev: zaposleni nimajo razlogov za pritoževanje, vendar tudi niso motivirani za doseganje dobrih rezultatov. Zaposleni službo vidijo le kot vir dohodka.
- Nizek nivo higienikov in visok nivo motivatorjev: zaposleni so motivirani, hkrati pa je prisotnih precej pritožb. Ponavadi je tako stanje ob zanimivi in dinamični službi, vendar slabih delovnih pogojih in plači.
- Nizek nivo higienikov in nizek nivo motivatorjev: najslabše možno stanje, kjer so zaposleni nemotivirani in imajo veliko pritožb.

Herzberg je sicer plačo oz. denar uvrstil med higienike, torej med dejavnike, ki ne motivirajo, vendar pa njihovo pomanjkanje lahko pripelje do nezadovoljstva. Vendar je svoje raziskave delal med bolj plačanim kadrom, ni pa upošteval, kako plačo dojema slabše plačan kader. Tako je naknadno Myers ugotovil, da Herzbergove študije veljajo za ljudi, ki težijo k lastnemu razvoju (torej so bolj nagnjeni k ustvarjanju kariere), ne pa tudi za ljudi, ki so usmerjeni kvečjemu k vzdrževanju trenutne situacije, ter da se prva skupina pridruži drugi takrat, ko nima več pogojev za doseganje višjih ciljev. Za nekoga, ki ima nizko plačo, pa je tudi denar do določene meje motivator (Rozman & Kovač, 2012, str. 416), vendar se meja najbrž nahaja na točki, ko človek lahko z nakupom materialnih dobrin zadovolji nižje cilje, sam pa še vedno mora zadovoljiti višje cilje (nekatero socialne potrebe in potrebe po spoštovanju ter po samouresničitvi).

1.3.1.4 Motivacijska teorija dosežkov

Po mnenju Davida McClellanda posameznik pridobi potrebo oziroma željo po zadovoljitvi te potrebe v času svojega življenja. Po njegovi teoriji ljudi motivirajo tri potrebe (Rozman & Kovač, 2012, str. 416):

- Potreba po dosežkih (angl. *achievement*): posamezniki, ki jih motivirajo dosežki, bolj cenijo zahtevne, a ne prezahtevne naloge, kjer je za dober rezultat najbolj potreben posameznikov napor. Lahke naloge smatrajo kot nevredne časa, medtem ko ne želijo tvegati preveč, saj je v tem primeru rezultat odvisen tudi od zunanjih dejavnikov in sreče. Posamezniki tudi radi dobivajo povratne informacije o svojem delu. Ljudje z izrazito potrebo po dosežkih se dobro znajdejo na položajih vodij oddelkov ali obratov.
- Potreba po tesnem sodelovanju (angl. *affiliation*): posamezniki s to potrebo radi ustvarjajo in ohranjajo družabne stike, želijo biti del skupine in čutijo potrebo po sprejetju s strani drugih. Ponavadi se prilagodijo kulturi organizacije, v katero prihajajo, bolj kot tekmovanje cenijo sodelovanje in ne marajo visokega tveganja ali negotovosti. Ljudje z izrazito potrebo po tesnem sodelovanju se dobro znajdejo na položajih, ki zahtevajo veliko stikov s poslovnimi partnerji (skrbniki strank, trženje).
- Potreba po moči (angl. *power*): posamezniki s to potrebo uživajo v delu in disciplini. Znajo biti uspešni pri vodenju skupin in doseganju ciljev, motivira pa jih doseganje statusa, priznanj, premagovanje konkurence in moč vplivanja na druge. Ljudje z izrazito potrebo po moči se dobro znajdejo na najvišjih vodstvenih položajih.

1.3.2 Procesne motivacijske teorije

1.3.2.1 Motivacijska teorija pričakovanj

Victor Vroom je oblikoval eno od temeljnih teorij procesnega pogleda na motivacijo, ki izhaja iz ekonomsko usmerjenega vedenja posameznika. Motivacijska teorija pričakovanj razlaga posameznikov proces izbire med alternativami, ki lahko maksimizirajo njegova pričakovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 417).

Vroom je razložil povezavo med pričakovanji glede napora, verjetnostjo pričakovanega izida in valenco (privlačnostjo nagrade). Pričakovanja glede napora so povezana s posameznikovim verovanjem, da se bo njegov trud oz. napor tudi udejanjil kot zmogljivost ali vedenje, ki bo zadostovalo za opravljanje neke naloge ali za doseganje nekega cilja. Verjetnost pričakovanega izida je stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo njegovo vedenje privedlo do želenega izida ali nagrade, privlačnost nagrade pa se nanaša na pomen, ki ga posameznik pripisuje nagradi oz. doseženemu cilju.

Posameznik želi torej najprej jasno videti, da bo njegov napor dovolj za doseg nekega rezultata, vendar pa tudi pričakuje, da bo rezultat s sabo prinesel določeno nagrado. Ta nagrada pa mora imeti dovolj velik pomen za posameznika, da se bo zdela dovolj privlačna. S tem teorija pričakovanj kaže managerju, da mora za vse posameznike zagotoviti, da bo njihov trud prepoznaven v rezultatih (pravo osebo za pravo nalogo), te rezultate pa nagraditi na način, ki bo posamezniku največ pomenil. Vendar pa je naloga dobrega managerja pri vsakem posamezniku prepoznati tiste individualne lastnosti, s pomočjo katerih bo uspel izvabiti najvišji nivo delovanja iz posameznika. Neopaženo dobro opravljeno delo namreč ne bo spodbudilo motivacije pri posamezniku, prav tako ne napačno nagrajeno opaženo delo, kot je na primer tečaj varne vožnje za nekoga, ki nima vozniškega izpita.

1.3.2.2 Motivacijska teorija postavljanja ciljev

Edwin Locke je v 60. letih 20. stoletja razvil teorijo, da določitev specifičnega cilja posamezniku, ki ga ta tudi sprejme, vpliva na delovno uspešnost in učinkovitost posameznika (Rozman & Kovač, 2012, str. 418). Pri svojem delu je izhajal iz Aristotelovega razmišljanja, da nek namen lahko sam od sebe povzroči delovanje, zato je tudi Locke sklepal, da imajo cilji lahko vpliv na posameznikovo delovno aktivnost.

Elementi postavljanja ciljev so sledeči (Lantham & Budworth, 2007, str. 366):

- Izbira: cilji zožajo usmeritev napora k aktivnostim, ki pripomorejo k doseganju cilja, in opuščajo nepomembne aktivnosti, ki niso relevantne za doseg cilja.
- Napor: cilji lahko povečajo količino vloženega napora, če točno določijo, kakšna naj bo produktivnost (npr. postavljen cilj je 50 parov obutve na dan, brez postavljenega cilja so

izdelali 40 parov obutve na dan).

- Vztrajnost: posameznik bo bolj vztrajen pri delu, saj želi doseči jasno določen cilj.
- Obnašanje: cilji lahko povzročijo spremembo obnašanja pri posamezniku.

V poslovnem okolju cilji na nek način delujejo kot avtomatična motivacija zaposlenih, saj na daljši rok določajo prioritete posameznikov, tako da nadrejenim ni treba nenehno nadzorovati podrejenih. Ob določenih nagradah za zaposlene za doseganje ciljev pa je metoda postavljanja ciljev tudi ena bolj uporabljenih v poslovnem svetu.

1.3.2.3 Motivacijska teorija pravičnosti

Motivacijsko teorijo pravičnosti je leta 1965 prvič predstavil J. Stacy Adams, obravnava pa relativne razlike med delom in plačilom posameznikov v organizaciji. Zaposleni tako primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi, podobni (Treven, 1998, str. 124). Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki z vložki v delovni proces, to razmerje pa primerja z razmerji drugih posameznikov, s katerimi se lahko primerja. Tako posameznik lahko ugotovi, da je manj, enako ali bolje nagrajen kot ostali.

Če posameznik spozna, da so drugi bolje nagrajeni glede na relativno razmerje med vložki in nagrado, se bo pojavil občutek nepravičnosti zaradi premajhne nagrade (Slika 4), posameznik pa se bo odzval tako, da bo zmanjšal svoje vložke, s čimer se bo vzpostavilo ravnovesje pri primerjavi z drugimi. Enako se lahko pojavi tudi občutek nepravičnosti zaradi prevelike nagrade, kjer pa bo posameznik povečal svoj vložek ali izboljšal njegovo kakovost, tako da bo znova vzpostavljeno ravnovesje.

Slika 4: Teorija pravičnosti

Primerjave razmerij		Spoznanje
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} < \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$		nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} = \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$		pravičnost
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} > \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$		nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 125.

2 SODOBNI POGLED NA MOTIVACIJO

Od uveljavitve teorij motivacije najpogosteje citiranih avtorjev je v večini primerov preteklo že pol stoletja. V tem času je na poslovanje podjetij najbolj vplivalo uveljavljanje informacijske tehnologije, saj podatki ne potrebujejo več dolgotrajnega ročnega obdelovanja, ampak so največkrat na voljo takoj ter primerni za nadaljnjo analizo. Tako so odločitve v poslovnem svetu postale hitrejše, posledično pa tudi pričakovanja ljudi, da je mogoče vse narediti hitro.

Ob iskanju informacij na spletu, kako motivirati delovno silo in zaposlene, zato tudi naletimo na instant nasvete, ki so sposobni dvigniti nivo motivacije le na zelo kratek rok, niti malo pa se ne posvečajo vzrokom, zakaj zaposleni niso motivirani. Tako ob vnosu fraze »how to motivate employees« (kako motivirati zaposlene) v najbolj uporabljan iskalnik dobimo sledeče rezultate:

- Kako motivirati zaposlene: 10 korakov (s slikami),
- 6 motivacijskih skrivnosti za navdih zaposlenim,
- 7 nenavadnih načinov, kako motivirati vaše zaposlene,
- 5 lahkih načinov za motiviranje – in demotiviranje,
- 37 idej za motiviranje vaših zaposlenih, itd.

Tem nasvetom je skupno predvsem, da uporabljajo precej očitne (»nagradite dobre dosežke«), če ne celo banalne načine (»pripeljite domačega ljubljence v službo«), kako izboljšati raven motivacije v podjetju. Ob branju takih nasvetov se pojavlja občutek, da se motivacija zaposlenih obravnava kot enosmeren proces brez možnosti nazadovanja, v katerega je potrebno postopoma vlagati veliko manjših vložkov, tako kot poteka sestavljanje sestavljanke. Kdor je že kdaj moral motivirati ekipo zaposlenih, pa ve, da je to bolj podobno gradnji hiše iz kart – ena napačna poteza in kaj hitro se lahko poruši nivo motivacije znotraj podjetja.

Vendar pa so tudi nekatera podjetja začela tržiti podoben način izboljševanja motivacije v podjetjih kot storitev sistematičnega pristopa k izboljševanju organizacijske klime. Najprej je treba postreči s podatki, ki dokazujejo, da so nemotivirani zaposleni precejšnja nevarnost za izgubo delovne sile in s tem tudi znanja. Po raziskavi med zaposlenimi v Severni Ameriki je 32 % zaposlenih odgovorilo, da je podjetje, v katerem delajo, učinkovito pri motiviranju zaposlenih (Robert Half International Inc., 2013), medtem ko bi 61 % zaposlenih močno verjetno ali precej verjetno zapustilo podjetje, če se ne bi počutili dovolj zavzete na svojem delovnem mestu. Storitve izboljšanja klime v podjetju vključuje konkretne dejavnosti, ki na splošno obravnavajo naslednja področja:

- jasno definiranje ciljev in pričakovanj,
- nagrajevanje kreativnosti,
- izobraževanje zaposlenih,
- načrtovanje karijerne poti,
- izboljševanje delovnih prostorov, itd.

Med sodobno literaturo preučevanja motivacije se pojavljajo tudi testiranja klasičnih teorij motivacije v sodobnem okolju, saj mora vsaka dobra znanstvena teorija preživeti test časa ter biti uporabna v vsakem družbenem okolju. Klasične motivacijske teorije konstantno pridobivajo sodobne nadgradnje, saj njihovo preverjanje v praksi lahko potrdi, ovrže ali popravi določene teorije. Tudi teorija ERG je bila v svojem času sodobna nadgradnja hierarhije potreb.

Pogosto prihaja tudi do preučevanja, kako drugi vidiki poslovanja in organizacije podjetja vplivajo na motivacijo zaposlenih. Garg in Rastogi (2006, str. 572-574) sta tako preučevala koncept oblikovanja delovnega mesta (»job design«) in njegovo povezavo z motivacijo zaposlenih. *Job design* sta leta 1976 predstavila Hackman in Oldham kot *Job characteristics model*, po katerem je bilo vsako delovno mesto opredeljeno s petimi lastnostmi: raznolikost veščin, opredelitev nalog, pomembnost nalog, samostojnost in povratnost informacij. Ugotovitev raziskave je bila, da se mora vodstvo organizacij že pri oblikovanju delovnih mest osredotočiti tudi na zmožnost, da samo delovno mesto pripomore k izboljšanju motivacije, povečanju produktivnosti in rasti podjetja.

V sklopu svojega dela pa marsikateri raziskovalec na področju motivacije opravlja tudi empirične raziskave, ki pripomorejo k boljšemu razumevanju pojava motivacije v praksi. Vendar take raziskave pogosto merijo le prisotnost oz. odsotnost nekega pojava in v veliko primerih tudi moč pojava (npr. motiviranosti, zadovoljstva, pripadnosti). Ko se ob analizi raziskave vprašamo, zakaj so rezultati taki, kot so, pa velikokrat trčimo ob zid površinske raziskave, saj le-ta ne raziskuje vzrokov ugotovitev. Ti vzroki so sicer lahko predmet nadaljne raziskave, vendar tak pristop zahteva poglobitev v vzroke pri vsakem posamezniku in je zato precej bolj intenziven in nenazadnje tudi zahteva več sredstev. V praksi bodo zato najbolj zavzeto iskala vzroke podjetja ali organizacije, kjer so končni rezultati odvisni tudi od tega, kako močno je za njih motivirana delovna sila, vsak zaposleni pa za maksimalen izkoristek zahteva individualno obravnavo.

V Sloveniji v preteklosti nismo imeli veliko del, ki bi na inovativen način predstavila katero od teorij motivacije, pojavljajo pa se dela, tako na področju ekonomskih znanosti kot na področju psihologije, ki se lotevajo empiričnih raziskav. Ena od takih raziskav je preučevala motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 39-56), kjer sta avtorici s pomočjo ankete preverjali, ali prihaja do razlik v motivaciji zaposlenih glede na sektor, delovno mesto, spol in izobrazbo. Laično bi lahko pričakovali, da so zaposleni v privatnem sektorju bolj motivirani in zaradi tega tudi bolj produktivni od zaposlenih v javnem sektorju, vendar raziskava ni zaznala bistvene razlike med motiviranostjo zaposlenih glede na sektor. Je pa opazen trend v motiviranosti zaposlenih glede na izobrazbo, saj so zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe izrazili tudi boljšo motiviranost na delovnem mestu, najverjetneje kot posledica tega, da je samo delovno mesto bolj zanimivo in tudi bolje plačano.

Med tujimi viri najdemo raziskave precej bolj širokega spektra glede povezave med motivacijo posameznikov in določenimi drugimi pojavi. Ena od raziskav (Kirkwood, 2009, str. 346-364)

je preučevala motivacijo posameznikov za prehod med podjetnike, ter jih delila na »potisni-potegni« faktorje (angl. *push-pull*). Avtorico so zanimale predvsem razlike med spoloma, glavna ugotovitev raziskave, ki je obravnavala 75 podjetnikov, pa je bila ta, da ženske bolj motivirajo *pull* faktorji (konkretno želja po neodvisnosti), medtem ko so bili za moške bolj značilni *push* faktorji (najbolj nezadovoljstvo na delovnem mestu).

Še ena od raziskav, ki je povezala področje psihologije in motivacije posameznikov, se je ukvarjala z vplivom občinstva in vplivom nagrade na ocenjevanje posameznikov (Roch, 2005, str. 695-711). Ko so posamezniki v vlogi nadrejenih ocenjevali svoje podrejene, so bili namreč precej bolj zadržani pri oceni, če so imeli strokovnjake med občinstvom, hkrati pa je bila ponujena nagrada za natančnost ocene (podrejenega so namreč ocenili tudi strokovnjaki). Če nagrada ni bila ponujena, so nadrejeni vedno boljše ocenjevali podrejene. Ob uporabi nagrade kot motivacijskega orodja so tako nadrejeni boljše premislili glede ocene, kot pa če nagrade ni bilo.

Nenazadnje pa so se preučevanja motivacije lotili tudi na matematičen način, in sicer se je ena od študij ukvarjala z vprašanjem, ali je možno predstaviti algoritem, ki bo identificiral najbolj motivirane zaposlene znotraj organizacije. Loudres Canós-Darós (2013, str. 813-23) je prosila posameznike, da z močjo in pomembnostjo ocenijo dejavnike, ki vplivajo na njihovo motiviranost (samo-motivacija, nadrejeni, razvoj, komunikacija, denarne nagrade, timsko delo in etičnost). Te ocene je nato razvrstila, na koncu pa razvila enačbo, s pomočjo katere lahko izračunamo raven motiviranosti posameznika v primerjavi z ostalimi zaposlenimi. Čeprav izračun nima bistvene uporabnosti, če gledamo eno samo osebo, pa je njegova vrednost v tem, da nadrejeni lahko ugotovijo, kateri posamezniki so bolj motivirani. Istočasno pa lahko preučujejo, spreminjanje katerega dejavnika bo prineslo najvišjo pozitivno spremembo med vsemi zaposlenimi.

Pri naštetih in še mnogih drugih raziskavah ne gre za obravnavo novih teorij motivacije, ampak za preizkus že obstoječih, torej prihaja do ohranjanja enakih idej, kot so veljale tudi v preteklosti. Sama vrednost neke teorije motivacije je lahko v subjektivni interpretaciji avtorja in njegovih rezultatov, saj velikokrat lahko najde primere, ki tako potrjujejo kot tudi ovržejo hipoteze, zastavljene z raziskavami. Zato bodo skoraj zagotovo vse klasične teorije motivacije tudi v prihodnosti predmet razprav, raziskovanja in intepretiranja, vse dokler bo nekoga zanimalo, kaj posameznika oz. človeka motivira.

So se pa v zadnjih letih pojavile tudi nove teorije motivacije, ki na nekoliko revolucionaren način pristopajo k razlagi motiviranja posameznika. Dve od teh teorij, teorija štirih gonilnikov in teorija moči napredka, sta opisani v nadaljevanju. Prepričani pa smo lahko, da se bodo s pomočjo informacijske tehnologije, ki je sposobna hitro obdelati goro podatkov, pridobljeno od velikega števila ljudi, in s pomočjo družabnih omrežij, ki imajo možnost doseči slehernega posameznika, v prihodnosti pojavile nove teorije motivacije, ki bodo dodale nov kamenček v mozaik razumevanja motiviranega delovanja in motivacije.

2.1 Teorija štirih gonilnikov

Za razliko od avtorjev klasičnih motivacijskih teorij, ki so svoje modele večinoma oblikovali na podlagi opazovanj delovanja ljudi ali intervjujev z njimi, lahko danes s pomočjo medicinskih aparatov dejansko preučujemo, kaj se dogaja v človeških možganih pri motiviranem delovanju. To so avtorji teorije štirih gonilnikov (angl. *4 drives theory*) ponazorili na način, da danes lahko delovanje avtomobila preučimo tudi tako, da razstavimo avtomobilski motor, medtem ko so včasih to lahko delali samo z opazovanjem avtomobilov med vožnjo (Nohria et al., 2008, str. 78-84).

Paul Lawrence in Nitin Nohria sta leta 2002 objavila teorijo, po kateri človekovo delovanje ženejo štiri glavne čustvene potrebe: po pridobivanju (angl. *acquire*), po povezovanju (angl. *bond*), po razumevanju (angl. *comprehend*) in po obrambi (angl. *defend*). Te potrebe so del neposredne povezave med nivojem njihove zadovoljitve in razpoloženjem ljudi.

Potreba po pridobivanju (angl. *acquire*) se navezuje tako na materialne kot tudi na nematerialne dobrine. S to potrebo razložimo željo po hrani, pijači, obleki, strehi nad glavo in denarju, hkrati pa tudi željo po zabavi, rekreaciji, pa tudi po ugledu in vplivu. Ko je potreba zadovoljena, čutimo občutek sreče, v primeru nezadovoljitve pa stisko. Potreba po pridobivanju se ponavadi obravnava relativno, saj ljudje večinoma gledajo, kaj imajo v primerjavi z drugimi, hkrati pa vedno želijo imeti več kot v danem trenutku.

Potreba po povezovanju (angl. *bond*) se ne kaže samo pri ljudeh (prijateljstvo, partnerstvo), saj se tudi živali povezujejo s starši ali v skupinah (črede, tropi, jate). Človek se od živali razlikuje po tem, da se je sposoben povezati tudi z organizacijo ali narodom. Zadovoljena potreba po povezovanju se kaže v močnih čustvih, kot so ljubezen ali skrb za sočloveka, medtem ko se nezadovoljena potreba manifestira v osamljenosti. Znotraj organizacij lahko zadovoljitev potrebe po povezovanju močno izboljša motiviranost zaposlenih, po drugi strani pa občutek »izdaje« s strani organizacije lahko povzroči močna negativna čustva in odhod zaposlenih.

Potreba po razumevanju (angl. *comprehend*) se kaže v zavestnem iskanju znanja. Človek želi izvedeti, zakaj se stvari dogajajo tako, kot se, iz dobljenih odgovorov pa lažje oblikuje svoje prihodnje aktivnosti. Dober primer posameznikov z močno potrebo po razumevanju so znanstveniki v raziskovalnih dejavnostih, ki čutijo vzhičenost ob novih odkritjih in frustriranost ob tem, ko ne dobijo odgovorov na svoje domneve. Znotraj organizacij zaposleni čutijo zadovoljitev potreb po razumevanju ob močnih intelektualnih izzivih, medtem ko zaposleni, ki občutijo svoje delovno mesto kot monotono in neperspektivno, pogosto poiščejo karijerne izzive izven organizacije.

Potreba po obrambi (angl. *defend*) se pri ljudeh ne kaže le v primarnih občutkih, kot je bežanje pred nevarnostjo, ampak se udeležuje tudi v mehanizmi in inštitucijah, ki smo jih razvili za izboljšanje pravičnosti in odprtosti. Zadovoljitev potrebe po obrambi sproža občutke varnosti (fizične v hiši pred naravnimi elementi, finančne v stabilni službi) in samozavesti, medtem ko

se nezadovoljitev odraža v strahu in zavrnitvi realnega stanja. Potreba po obrambi je eden od razlogov, da se nekateri posamezniki izogibajo kakršnimkoli spremembam, saj te spremembe rušijo njihovo stabilnost, na kateri so sloneli občutki varnosti.

Vse štiri potrebe oz. gonilniki so neodvisni drug od drugega in nezamenljivi. Od zaposlenih ne moremo pričakovati zadovoljstva, če jim prepovedujemo stike z drugimi zaposlenimi med delovnim časom, pa čeprav so dobro plačani. Enako ne moremo pričakovati močne pripadnosti podjetju tam, kjer zaposleni dobivajo minimalno plačilo. Seveda ljudje lahko delajo pod takimi pogoji, vendar je nesmiselno pričakovati, da bodo z zadovoljstvom dali vse od sebe, hkrati pa obstaja verjetnost, da bodo zapustili podjetje ob morebitni ponudbi za delo pod boljšimi pogoji. Za popolno motivacijo zaposlenih je potrebna zadovoljitev vseh štirih gonilnikov.

Ti gonilniki namreč delujejo na način, da izboljšanje le enega od njih pripomore k splošnemu izboljšanju nivoja motiviranosti v podjetju. Glede na dve raziskavi, opravljene v večjih podjetjih, namreč izboljšanje kateregakoli od gonilnikov za eno točko (na lestvici od ena do pet) pripomore k petodstotnemu dvigu nivoja motiviranosti. Dvig vseh štirih gonilnikov za eno točko pa povzroči učinek sinergije, saj pripomore k 21-odstotnemu dvigu nivoja motiviranosti. Hkrati zaradi nezamenljivosti gonilnikov med sabo pomeni, da izboljšanje na enem področju in ekvivalentno poslabšanje na drugem področju večinoma privede do padca nivoja motiviranosti. Nadrejeni oziroma organizacije torej morajo biti pozorni, da uravnoteženo izboljšujejo motivacijo zaposlenih ter da napor na enem področju ne pomeni slabšanja situacije na drugem.

2.2 Teorija moči napredka

Ko sta leta 1953 James Watson in Francis Crick odkrivala vijačnico DNK, pri tem nista doživela enega »Eureka!« trenutka. Oblikovanje teorije je slonelo na sprotnem odkrivanju in oblikovanju strukture DNK, in vsakič, ko sta bila korak bližje cilju, sta čutila močnejšo motivacijo za doseg cilja. Vsakič, ko sta trčila ob zid, sta čutila frustriranost ob nemoči. Podobno bi lahko rekli, da vsakdo, ki igra igre na mobilnem telefonu, čuti dodatno motivacijo za nadaljnje igranje ob zmagah, in frustracijo ob porazih. Za motiviranost so torej najbolj pomembne majhne zmage. Enako velja tudi v poslovnem svetu.

Teresa Amabile in Steven Kramer sta v članku »The Power of Small Wins« (2011, str. 70-80) oziroma »Moč majhnih zmag« opisala, kako lahko majhni pozitivni dogodki delujejo na posameznike znotraj organizacij in kateri dejavniki imajo lahko nasprotni učinek. Svoje ugotovitve sta strnila v eno samo misel: Največji vpliv na motivacijo in zadovoljstvo ljudi na delovnem mestu ima občutek napredka pri smiselnem delu.

Avtorja sta opravila raziskavo, v kateri je 238 posameznikov iz 26 skupin znotraj sedmih podjetij pisalo dnevnike, v katerih so opisovali svoje občutke glede poteka delovnega časa ter opisali dogodke, ki so čez dan vplivali na njihovo razpoloženje. Tako sta dobila 12.000 vnosov, na podlagi katerih sta lahko določila, kakšno vlogo je imel napredek pri delu.

Če sta se osredotočila na dneve, ki so jih posamezniki opisali kot pozitivne oziroma dobre dneve, je bil napredek zaznan v 76 % primerov takih dnevov. Nasprotno so bili pri dnevih, ki so jih označili kot negativne oziroma slabe dni, zaznani zastoji v 67 % primerov. Obstaja torej močna korelacija med delovnim napredkom in počutjem zaposlenega ob koncu dneva, s tem da za močne pozitivne občutke ni nujen velik napredek. V kar 28 % primerov so manjši dogodki, ki so imeli minimalen vpliv na napredek (ki pa je vseno bil zaznan), povzročili močne pozitivne občutke ob koncu delovnega dneva.

Zgodi pa se tudi lahko, da je med dnevom zaznan napredek, a posameznik občutkov med dnevom ne definira kot pozitivnih. Napredek namreč mora biti prisoten pri smiselnem delu, oziroma takem delu, ki ga posameznik vidi kot takega z dodano vrednostjo. Nesmiselno delo (kot je na primer celodnevno vstavljanje računov v kuverte), pa čeprav zelo dobro opravljeno, bo precej verjetno vzbudilo negativne občutke.

Vloga nadrejenih pri motivaciji zaposlenih je pri teoriji moči napredka precejšnja, saj nadrejeni lahko olajša doseganje napredka ali odstrani ovire, ki bi lahko povzročale zastoj, hkrati pa tudi neposredno vzpodbudi pozitivne občutke s pohvalo (ali negativne z grajo). Avtorja sta zmožnost vpliva nadrejenih na pozitiven način razdelila na pospeševalce (angl. *catalysts*) in hranila (angl. *nourishers*). Pospeševalci so dejanja nadrejenega, ki posamezniku lažje omogočajo doseganje napredka (na primer pomoč pri delu, avtonomija pri delu, posluš za ideje) in se osredotočajo na delo posameznika. Hranila so dejanja, kot so pohvale in priznanja, osredotočajo pa se na posameznika kot osebo z namenom motivacije za izvedbo dela.

Nasprotno pa lahko nadrejeni zavestno ali nezavedno povzročijo negativne vplive. Zaviralci (angl. *inhibitors*) so nasprotje pospeševalcem in vključujejo dejanja, ki posameznika blokirajo pri napredku, kot je pretirano vmešavanje v delo podrejenih. Strupi (angl. *toxins*) pa predstavljajo vse kar podrejene neposredno spravlja v slabo voljo, kot je pomanjkanje spoštovanja, spori z nadrejenimi, itd.

Glede na teorijo ostaja prisoten precej velik problem v obliki nezavedanja nadrejenih glede pomembnosti napredka pri delu in njegovega vpliva na motivacijo zaposlenih. Avtorja sta orodja nadrejenih po pomembnosti, kar se tiče vpliva na motivacijo zaposlenih, razporedila sledeče: podpora za napredek pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo, nagrade, medosebna podpora in jasno definirani cilji. Medtem pa je le 5 % obravnavanih nadrejenih prepoznalo podporo za napredek kot močno motivacijsko orodje, večina pa ji je pripisala najmanjšo moč, največjo pa priznanjem za dobro opravljeno delo. Ampak če posameznik nima podpore, da napreduje pri svojem delu, potem ga tudi ne bo zmožen opraviti dobro do te mere, da bo deležen priznanja s strani nadrejenega.

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI V PODJETJU COCA-COLA HBC

3.1 Predstavitev podjetja

Coca-Cola HBC Slovenija d. o. o. (krajše Coca-Cola HBC Slovenija) je eno večjih podjetij v panogi brezalkoholnih pijač v državi in edini distributer pijač družbe The Coca-Cola Company (TCCC) v Sloveniji. Trenutno ima 131 zaposlenih (podatek za april 2016), od tega je 58 % moških in 42 % žensk. 74 % zaposlenih dela v oddelku Prodaja, preostalih 26 % pa v oddelkih Marketing, Finance, Operativni posli, Kadrovska služba, Nabava, IT in Odnosi z javnostjo (za potrebe diplomske naloge smo te oddelke poimenovali Administracija). Podjetje Coca-Cola HBC Slovenija je v letu 2015 ustvarilo približno €25 milijonov neto prihodkov (Coca-Cola HBC Slovenia – O nas, 2016).

Coca-Cola Slovenija obstaja od leta 1968. Do konca 90. let prejšnjega stoletja je bila v Sloveniji tudi polnilnica pijač, in sicer v Žalcu, kjer je bil sedež podjetja. Po ukinitvi polnilnice je proizvodnja potekala v Vino Brežice, d. d., od leta 2008 naprej pa Coca-Cola HBC Slovenija izdelke uvaža iz polnilnic, ki se nahajajo v tujini in so v lasti materinske firme Coca-Cola HBC AG oziroma posameznih podružnic v tujini. Sedež podjetja Coca-Cola HBC Slovenija se je medtem preselil v Trzin, na današnji naslov. Coca-Cola HBC Slovenija organizacijsko spada v lokalno poslovno enoto, kamor spadata še Coca-Cola HBC Hrvaška in Coca-Cola HBC Bosna in Hercegovina.

Prodajni asortiman podjetja Coca-Cola HBC Slovenija predstavljajo pretežno brezalkoholne gazirane pijače, in sicer blagovnih znamk Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite in Schweppes. Manjši delež predstavljajo brezalkoholne pijače drugih kategorij, kot so ledeni čaj Nestea, sokovi Cappy, energijski pijači Burn in Monster, športne pijače Powerade, kavni napitek Illy Issimo in voda Römerquelle.

Coca-Cola HBC Slovenija je v 100-odstotni lasti krovnega podjetja CC Beverages Holdings II B.V. (krovnna družba podružnic) s sedežem v Amsterdamu, ki je posredno v popolni lasti Coca-Cola HBC AG. Coca-Cola HBC AG, s sedežem v mestu Zug v Švici in delnicami, ki kotirajo na londonski borzi, ima sledečo lastniško strukturo (Shareholder Structure / Coca-Cola HBC, 2016):

- 23,3 % delnic je v lasti skupine Kar-Tess Holding, ki je v lasti grške družine David-Leventis, in predstavlja lastnike grškega distributerja izdelkov Coca-Cola, ki je od ustanovitve leta 1969 prevzela podružnice v drugih državah, tudi v Sloveniji (od tod naziv »Hellenic«),
- 23,2 % delnic je v lasti The Coca-Cola Company s sedežem v Atlanti, ZDA,
- 53,5 % delnic je v lasti različnih delničarjev, z njimi pa se trguje na londonski borzi.

Poslovni model oz. poslovno razmerje med podjetjema Coca-Cola HBC, ki opravlja storitev

distribucije pijač v 28 državah Evrope, Azije in Afrike, in The Coca-Cola Company (TCCC) temelji večinoma na prodaji koncentrata s strani podjetja TCCC, ki ga Coca-Cola HBC v svojih polnilnicah proizvede v pijačo ter napolni v končno embalažo, ki je na voljo končnemu potrošniku. Coca-Cola HBC in TCCC prav tako sodelujeta pri distribuciji izdelkov, ki jih Coca-Cola HBC ne polni v svojih polnilnicah (blagovne znamke Monster, Illy Issimo, itd.).

3.2 Preučevani motivacijski dejavniki in anketa med zaposlenimi

Podjetje Coca-Cola HBC Slovenija je oktobra 2015 opravilo letno anketo o vključenosti zaposlenih (angl. *engagement survey*) istočasno kot ostale države znotraj skupine Coca-Cola HBC. Anketa, ki jo je po navodilih Coca-Cola HBC sestavilo specializirano podjetje, je sestavljena iz vprašanj, ki identificirajo stopnjo vključenosti zaposlenih, ne obravnavajo pa razlogov za ugotovljeno stopnjo. Ti razlogi so namreč predmet nadaljnje diskusije med zaposlenimi in vodilnimi kadri v podjetju s pomočjo kadrovske službe.

Veliko število različnih motivacijskih teorij, predstavljenih v tej diplomski nalogi, omogoča preučevanje motiviranosti zaposlenih na več načinov. Analiza, narejena vzporedno z upoštevanjem več kot enega pristopa, bi zagotovo dala podrobne rezultate o tem, kaj zaposlene v podjetju motivira, in na kakšen način lahko vodilni kadri vzpodbudijo motivirano delovanje. Vseeno pa je treba upoštevati, do kolikšne mere samo preučevanje motivacije lahko povzroči izboljšanje motiviranosti zaposlenih zaradi pozornosti, ki jim jo namenjamo (t.i. Hawthorne učinek).

Za razliko od enega samega zunanega preučevalca motivacije v določeni organizaciji, ki se mora osredotočiti na sistematični pristop ter uporabljati objektivne metode (anketa, intervju), pa je odgovornost nadrejenih v podjetju, da pri vsakodnevem delu uporabljajo nabor različnih teorij in pristopov za identifikacijo morebitnih problemov pri motiviranju zaposlenih in reševanju le-teh. Nekatere organizacije nudijo izobraževanja zaposlenim oziroma nadrejenim na tem področju, medtem ko ostale ne omogočajo take podpore, tako da ima vsak posameznik svoje lastne predstave o tem, kaj naj bi motiviralo podrejene. Včasih se celo zdi, da marsikdo sploh še ni slišal za besedo motivacija, zaradi česar tudi obstajajo šefi, ki poskušajo dosegati dobre rezultate s kričanjem na podrejene in avtoritarnim stilom vodenja.

Čeprav sem avtor te diplomske naloge zaposlen v preučevanem podjetju, pa sem namesto bolj površinske obravnave motivacijskih dejavnikov s pomočjo vseh ali večih predstavljenih teorij motivacije izbral podrobnejšo analizo s pomočjo le ene, in sicer Herzbergove dvofaktorske teorije. Uporaba več kot ene teorije pa bi lahko predstavljala interni projekt v podjetju ali del bolj zahtevnega izobraževalnega programa.

Za potrebe analize motivacije zaposlenih v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija sem naredil anketo, sestavljena iz treh delov (Priloga 1). Prvi del sprašuje o spolu, delovni dobi v podjetju, oddelku in lokaciji dela (delo na terenu ali v pisarni), ter je namenjen segmentaciji za analizo odgovorov. Drugi del je sestavljen iz dveh vprašanj odprtega tipa, zaposleni pa morajo navesti

dogodek, ki jih je v zadnjem letu motiviral ali demotiviral. Namen tega dela je poiskati dogodke, ki so imeli najširši vpliv na motivacijo zaposlenih, ter ta vpliv v prihodnosti dodatno izkoristiti ali odstraniti.

Tretji del ankete je namenjen ugotavljanju, kateri dejavniki so v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija identificirani kot motivatorji, kateri kot higieniki in kakšna je moč vpliva teh dejavnikov. Posamezen anketirani zaposleni je za vsakega od 20 dejavnikov ovrednotil moč motiviranja ali demotiviranja s pomočjo sedemstopenjske lestvice (dejavnik lahko: zelo motivira – motivira – delno motivira – nima vpliva – delno demotivira – demotivira – zelo demotivira), glede na povprečno oceno pa se dejavnik uvrsti med higienike ali med motivatorje. Povprečno oceno izračunamo tako, da odgovore najprej ovrednotimo (»zelo motivira« dobi vrednost 7, »nima vpliva« dobi vrednost 4, »zelo demotivira« dobi vrednost 1), nato pa izračunamo aritmetično sredino. Dejavnike, ki imajo povprečno vrednost več kot 4,0, opredelimo kot motivatorje. Dejavnike, ki imajo povprečno vrednost po 4,0, pa opredelimo kot higienike. Dlje kot se vrednost dejavnika nahaja od vrednosti 4,0, močnejši je vpliv tega dejavnika.

Dejavniki, po katerih smo spraševali zaposlene, so bili sledeči:

- delovno mesto in naloge, ki jih opravljajo v sklopu delovnega mesta,
- nadzor dela s strani nadrejenega in podjetja,
- varnost in dolgoročnost zaposlitve (*job security*),
- karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju,
- delovni pogoji in orodja, ki so na voljo za delo,
- možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja,
- politike in administracija v podjetju,
- odnosi s sodelavci znotraj podjetja,
- obsežne dejavnosti, kot so športni dogodki, kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola vikend, itd. (podjetje redno organizira dogodke za zaposlene s katerimi skrbi za poznavanje novosti in projektov v podjetju, spodbuja psiho-fizično aktivnost zaposlenih in razvija timski duh),
- višina plače in drugih dohodkov, ki jih prejemajo,
- odgovornost, ki jim je zaupana na delovnem mestu v sklopu nalog,
- odnos z neposredno nadrejenim,
- zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra,
- nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrletja, nagrade na konferencah podjetja),
- družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju,
- dodatne naloge izven opisa delovnih nalog,
- organizacija delavnika (dolžina delovnega dneva; možnost fleksibilnega delavnika),
- možnost internega nakupa izdelkov podjetja (zaposleni ima pravico enkrat mesečno ceneje kupiti pijače podjetja Coca-Cola HBC),
- program Družini prijazno podjetje (Coca-Cola HBC Slovenija že dve leti nosi navedeni

- certifikat, ki prinaša dodatne proste dneve zaposlenim z otroki),
- timsko delo in upoštevanje mnenja znotraj timov.

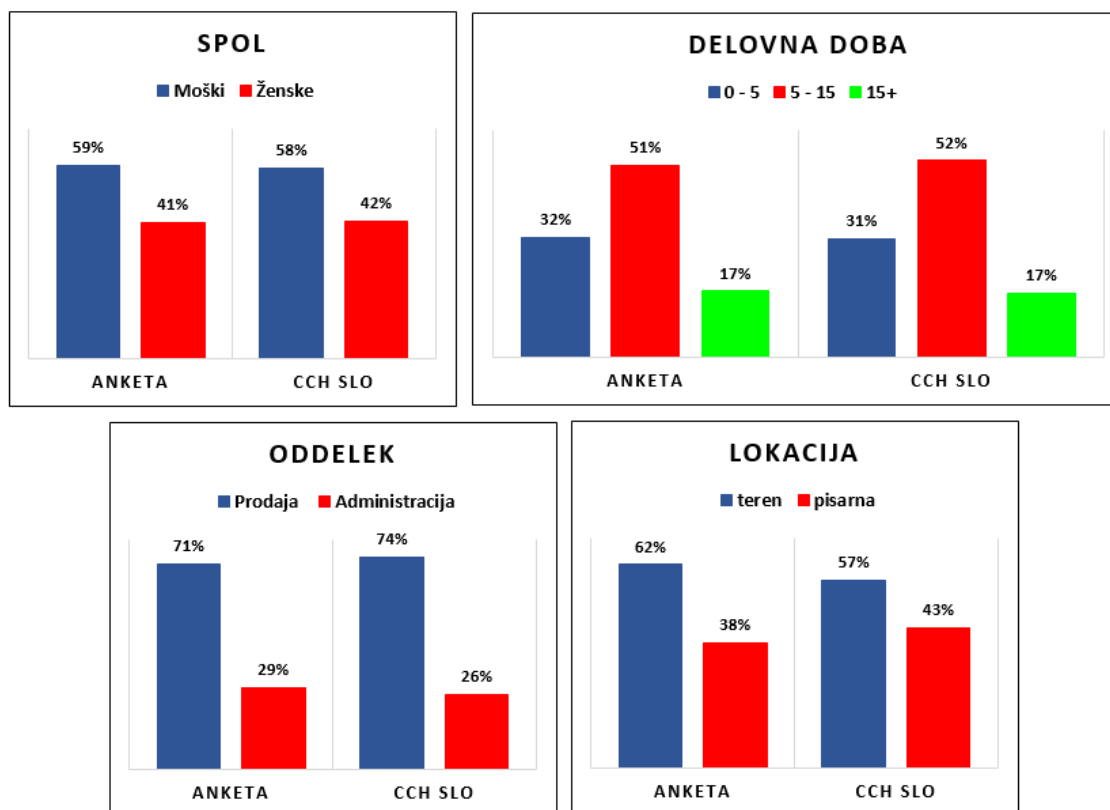
S pomočjo segmentacije zaposlenih na skupine, opredeljene v prvem delu ankete, in primerjave povprečnih vrednosti navedenih skupin pa lahko sklepamo, katere skupine zaposlenih so bolj motivirane v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija in pri katerih skupinah bi bilo smotrno uvesti aktivnosti za izboljšanje motivacije.

3.3 Analiza ankete

3.3.1 Rezultati ankete glede na vse zaposlene

Anketo je v maju 2016 izpolnilo 63 zaposlenih, kar je skoraj polovica vseh zaposlenih v podjetju. Struktura zaposlenih, ki so izpolnili anketo, je bila zelo podobna celotni strukturi zaposlenih v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija, kar je razvidno iz Slike 5.

Slika 5: Primerjava strukture zaposlenih med tistimi, ki so odgovorili na anketo (ANKETA) in vsemi zaposlenimi (CCH SLO)

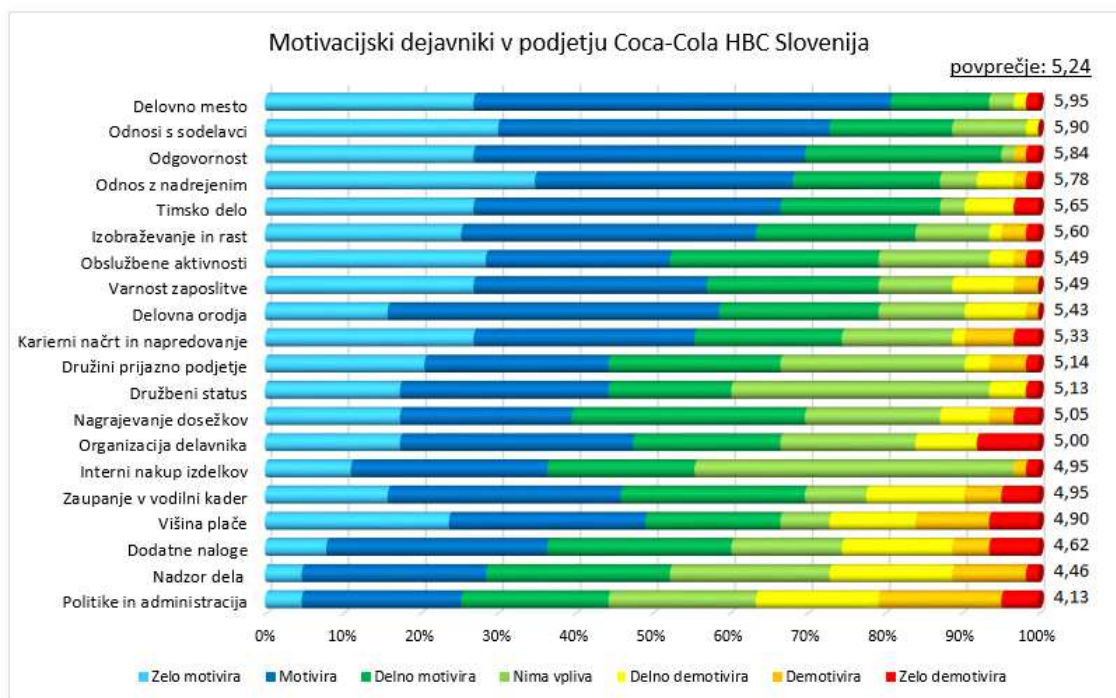


Pričakoval sem, da bodo zaposleni določene dejavnike prepoznali kot take, ki povzročajo demotivacijo oziroma v najboljšem primeru nimajo vpliva. Med temi dejavniki so: nadzor dela, politike in administracija, plača, dodatne naloge, zaupanje v vodstvo, status, varnost zaposlitve,

orodja za delo ter odnosi s sodelavci in nadrejenimi. Nasprotno preostali dejavniki predstavljajo motivatorje, ti pa so: nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov, karierni načrt in napredovanja, izobraževanje, obslužbene aktivnosti, timsko delo, delovno mesto samo po sebi ter odgovornost.

Rezultati ankete pa so pokazali, da med anketiranimi sploh ne obstajajo dejavniki, ki povzročajo demotiviranost zaposlenih. Kot je razvidno iz Slike 6, je povprečna vrednost vseh dejavnikov nad 4,0. Med močne motivatorje tako uvrščamo delovno mesto in naloge, odnose s sodelavci in nadrejenim, odgovornost in timsko delo. Med šibke motivatorje pa uvrščamo plačo, dodatne naloge izven rednih, nadzor dela ter politike in administracijo v podjetju.

Slika 6: Motivacijski dejavniki v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija glede na vse zaposlene



Iz rezultatov je sicer razvidno, da imajo močnejši vpliv na motivacijo zaposlenih dejavniki, ki tudi teoretično predstavljajo motivatorje. Izjemi v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija sta odnosi s sodelavci in odnosi z nadrejenimi, kar je verjetno posledica implementacije vrednot družbe, kot so avtentičnost, skrb za svoje ljudi in delovanje kot eden (ostale vrednote podjetja so še odličnost, učenje in zmagovanje s strankami).

Pri identificiranju dogodkov v zadnjem letu, ki so vplivali na motiviranost oziroma demotiviranost zaposlenih, sem prišel do ugotovitve, da so kot najbolj pogost motivacijski dogodek omenjene obslužbene dejavnosti (še posebej Coca-Cola vikend za vse zaposlene), in sicer v tretjini odgovorov. Skoraj enako pogosto pa se pojavljajo tudi specifični uspešni rezultati, ki jih je zaposleni dosegel samo s svojim delom. Poleg obslužbenih dejavnosti so kot zunanji dejavniki omenjene še nagrade za uspešno delo, izobraževanja, napredovanja in pohvala

s strani nadrejenih. Med notranjimi dejavniki pa se poleg uspeha pojavljajo še dobri odnosi s sodelavci. Med različnimi skupinami zaposlenih ni prihajalo do večjih odstopanj od povprečja, povsod so prevladovalе obsežne dejavnosti in uspeh pri svojem delu.

Dogodki, ki so zaposlene demotivirali, so precej bolj podrobno opisani, vseeno pa jih lahko razvrstimo v skupine. Vsem je skupno, da so zunanje izvora, najbolj pogosti pa so odnosi do zaposlenih s strani nadrejenih, slabo vodenje in neorganiziranost sodelavcev in podjetja, ter projekt re-routinga (nova opredelitev območij, ki jih pokrivajo trgovski potniki). Preostali identificirani dogodki so še povečanje obsega dela, odpuščanja v podjetju, varčevanje in karierni zastoj. Med skupinami prav tako ni bilo večjih razlik, le projekt re-routinga kot demotivator se je pojavil izključno v oddelku Prodaje, medtem ko so odpuščanja imela negativen vpliv le v Administraciji (podjetje je bilo namreč zaradi optimizacije procesov v oddelku Finance primorano odpustiti dve osebi; eno osebo bodo lahko premestili, druge žal ne).

Analiza motivacijskih dejavnikov in higienikov je bila opravljena tudi glede na nadaljnje lastnosti, kot so spol, delovna doba znotraj podjetja, oddelek ali lokacija dela. Ker sta oddelek in lokacija dela tesno povezani lastnosti (vsi zaposleni v Administraciji delajo v pisarni, 87 % anketiranih zaposlenih iz oddelka Prodaja delo opravlja na terenu), sem podrobno analizo glede na lokacijo dela izpustil.

3.3.2 Analiza rezultatov glede na spol

Analiza ankete glede na spol nam pokaže, da je nivo motiviranosti zaposlenih skoraj enak pri ženskah in pri moških. Opazne pa so razlike v vrstem redu motivacijskih dejavnikov po pomembnosti (Tabela 1).

Tabela 1: Primerjava motivacijskih dejavnikov v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija glede na spol

	Moški	Ženske	Moški rang	Ženske rang
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	5,95	5,96	1	3
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	5,65	6,27	5	1
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	5,65	6,12	6	2
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	5,73	5,85	3	5
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	5,49	5,88	9	4
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	5,54	5,69	7	6
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	5,65	5,27	4	10
Obsežne aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	5,76	5,12	2	11
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	5,32	5,58	10	7
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	5,51	5,08	8	12
Program Družini prijazno podjetje.	5,03	5,31	14	9
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	5,22	5,00	11	16
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtletja, nagrade na kick-offih).	5,03	5,08	13	13
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	4,97	5,04	15	15
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	5,08	4,77	12	17
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	4,86	5,08	17	14
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejemam.	4,59	5,35	18	8
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	4,89	4,23	16	19
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	4,57	4,31	19	18
Politike in administracija v podjetju.	4,24	3,96	20	20
povprečje	5,24	5,25		

Moške najbolj motivira delovno mesto in naloge, medtem ko ženske najbolj motivirajo dobri odnosi s sodelavci. Dejavniki, ki bolj motivirajo moške kot ženske, so obslužbene aktivnosti, varnost zaposlitve, karierni načrt, družbeni status in zaupanje v vodilni kader. Dejavniki, ki bolj motivirajo ženske kot moške, pa so odnosi s sodelavci, odgovornost, timsko delo, program Družini prijazno podjetje in višina plače. Med ženskami prav tako najdemo faktor, ki se glede na povprečno vrednost uvršča med šibke higienike, to so pa politike in administracija v podjetju.

Izenačenost v nivoju motiviranosti zaposlenih je posledica dejstva, da so tako ženske kot moški prisotni v vseh oddelkih in v vseh nivojih hierarhije podjetja. Zato je povsod prisotna enaka obravnava zaposlenih, ki temelji prevsem na sposobnostih posameznika in ne na osebnih lastnostih.

3.3.3 Analiza rezultatov glede na delovno dobo v podjetju

Primerjava rezultatov glede na dolžino delovne dobe zaposlenega v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija nam pokaže, da je nivo motiviranosti zaposlenih višji v skupini, kjer so zaposleni v podjetju že več kot 15 let, nižji v skupini zaposlenih manj kot 5 let, medtem ko je skupina 5-15 let na nivoju povprečja podjetja (Tabela 2).

Tabela 2: Primerjava motivacijskih dejavnikov v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija glede na delovno dobo v podjetju

	0 - 5 LET	5 - 15 LET	15+ LET	0 - 5 LET rang	5 - 15 LET rang	15+ LET rang
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	5,80	5,91	6,36	2	1	1
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	5,95	5,78	6,18	1	3	3
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	5,75	5,81	6,09	3	2	4
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	5,75	5,78	5,82	4	4	6
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	5,15	5,75	6,27	10	5	2
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	5,55	5,59	5,73	7	7	8
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	5,70	5,31	5,64	5	8	10
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	5,65	5,28	5,82	6	9	5
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	5,05	5,72	5,27	11	6	15
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	5,50	5,16	5,55	8	12	11
Program Družini prijazno podjetje.	4,75	5,19	5,73	14	11	9
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	5,20	4,97	5,45	9	17	14
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtertletja, nagrade na kick-offih).	5,05	5,16	4,73	12	13	18
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	4,35	5,13	5,82	19	14	7
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	4,55	5,03	5,45	15	16	13
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	4,55	5,13	5,18	16	15	16
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejemam.	4,75	5,19	4,36	13	10	19
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	4,45	4,41	5,55	18	18	12
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	4,45	4,25	5,09	17	19	17
Politike in administracija v podjetju.	3,90	4,25	4,18	20	20	20
povprečje	5,09	5,24	5,51			

Delovno mesto in naloge najbolj motivirajo skupino 5-15 let in nad 15 let, medtem ko skupino najmanj izkušenih motivirajo odnosi s sodelavci v podjetju. Politike in administracija v podjetju so bili v vseh treh skupinah najslabše ovrednoteni.

V skupini do 5 let se kot motivatorji, ki niso enako močno prisotni v ostalih dveh skupinah, pojavljajo varnost zaposlitve, obslužbene aktivnosti, karierni načrt in družbeni status – torej

dejavniki, ki jih posamezniki ponavadi iščejo v multinacionalkah. Po drugi strani precej manj motivirajo program Družini prijazno podjetje (mladi zaposleni ponavadi še nimajo otrok, kjer se tudi pojavljajo največje prednosti programa), organizacija delovnika in upoštevanje mnenja znotraj timov – torej dejavniki, kjer višja starost in več izkušenj igrajo večjo vlogo.

V skupini 5-15 let kot nadpovprečni motivator izstopajo le delovni pogoji in orodja za delo, s katerimi zaposleni, ki so že malo bolj uveljavljeni v podjetju, lahko dosežajo svoje najboljše možne rezultate. Manj motivirajo obslužbene dejavnosti, družbeni status in karierni načrt. Po mojem lastnem mnenju sta prva dva dejavnika najbrž posledica konca »začetnega« navdušenja nad delom v podjetju, medtem ko je zadnji posledica nasičenosti števila zaposlenih na določenem nivoju, ko karierno napredovanje postane precej težje zaradi konkurence med sodelavci in manjšega števila prostih delovnih mest na višjih hierarhičnih nivojih.

V skupini zaposlenih nad 15 let pa kot motivatorji izstopajo program Družini prijazno podjetje, organizacija delovnika, timsko delo in upoštevanje mnenja ter dodatne naloge. Prva dva dejavnika sta pomembna zaradi dejstva, da imajo zaposleni družine, za katere želijo skrbeti, zadnja dva dejavnika pa verjetno dajeta občutke, da s svojimi izkušnjami zaposleni lahko doprinese več podjetju. Med dejavniki, ki motivirajo precej manj, pa sta višina plače in nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov. Rast plač namreč ni konstantna, zaposleni na nižjih nivojih z daljšim delovnim stažem v podjetju pa tudi ne dosežajo redno nadpovprečnih rezultatov, saj bi v tem primeru že napredovali na višje pozicije.

3.3.4 Analiza rezultatov glede na oddelek

Primerjava glede na oddelek, v katerem dela zaposleni, prikazuje še najbolj očitne razlike med skupinami, saj so zaposleni iz oddelka Prodaja za skoraj eno oceno višje povprečno ovrednotili dejavnike motivacije kot zaposleni iz Administracije (ki za potrebe diplomskega dela združuje oddelke Marketing, Finance, Nabava, IT, Operativne posle, Kadrovsko službo in Odnose z javnostjo) (Tabela 3).

Delovno mesto in naloge najbolj motivirajo zaposlene v Prodaji, medtem ko tiste v Administraciji najbolj motivirajo odnosi s sodelavci. Ta dejavnik, skupaj z možnostjo internega nakupa izdelkov, pa sta edina dejavnika, ki so ju zaposleni v administraciji ovrednotili višje kot zaposleni v Prodaji.

Politike in administracija v podjetju je pri obeh skupinah najslabše ovrednoten dejavnik, pri zaposlenih v Administraciji pa najdemo 4 dejavnike, ki se kvalificirajo kot higieniki: zaupanje v vodilni kader, dodatne naloge, nadzor s strani nadrejenega ter politike in administracija v podjetju. Med zaposlenimi v oddelku Prodaja ne najdemo nobenega dejavnika, ki bi se kvalificiral kot higienik.

Tabela 3: Primerjava motivacijskih dejavnikov v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija glede na oddelek

	Prodaja	Administracija	Prodaja rang	Admin rang
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	6,11	5,56	1	2
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	5,89	5,94	4	1
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	6,00	5,44	2	3
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	5,98	5,28	3	6
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	5,78	5,33	7	5
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	5,69	5,39	9	4
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	5,82	4,67	5	12
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	5,78	4,78	6	10
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	5,51	5,22	11	7
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	5,76	4,28	8	16
Program Družini prijazno podjetje.	5,24	4,89	14	9
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	5,29	4,72	12	11
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtertletja, nagrade na kick-offih).	5,20	4,67	15	13
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	5,24	4,39	13	15
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	5,53	3,50	10	17
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	4,93	5,00	18	8
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejeman.	5,11	4,39	17	14
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	5,13	3,33	16	19
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	4,89	3,39	19	18
Politike in administracija v podjetju.	4,56	3,06	20	20
povprečje	5,47	4,66		

Največje razlike v ovrednotenju dejavnikov in razlage (po mojem lastnem mnenju), zakaj prihaja do tako velikih razlik, so sledeče:

- varnost zaposlitve: ker prodaja izdelkov raste, trenutno obstaja malo možnosti za optimizacijo števila zaposlenih v Prodaji, medtem ko je v Administraciji zaradi rednega prenašanja določenih področij dela v tujino ta verjetnost višja;
- obslužbene aktivnosti: bolj pogoste v primeru oddelka Prodaje zaradi vsakokratnih predstavitev novih izdelkov ali programov;
- karierni načrt in možnost napredovanja: oddelek Prodaje ima precej več nivojev v hierarhiji, kar pomeni tudi večje število napredovanj ali možnosti opravljanja drugačnega dela v oddelku;
- zaupanje v odločitve vodilnega kadra, dodatne naloge: zaposlenim v Administraciji se je zaradi vključitve v lokalno poslovno enoto povečal obseg dela, medtem ko se zaposlenim v Prodaji ni v enako veliki meri;
- nadzor dela: ker nadrejeni zaposlenih v Administraciji večinoma usmerjajo podrejene v Sloveniji iz Zagreba, prihaja do pomanjkljive komunikacije;
- politike in administracija: zaradi prehoda v lokalno poslovno enoto je bilo potrebno poenotiti določene politike, kar povzroča zaposlenim v Administraciji dodatno delo.

Do zelo podobnih rezultatov bi prišli, če bi analizirali odgovore glede na lokacijo dela (na terenu oz. v pisarni), zato je ta del analize izpuščen.

3.4 Primerjava rezultatov z letno anketo o vključenosti zaposlenih

Anketa o vključenosti zaposlenih, ki je bila interno izvedena oktobra 2015, je razlikovala

zaposlene samo glede na na oddelek, v katerem delajo, ne pa tudi glede na spol ali dolžino zaposlitve. Anketo je izpolnilo 126 zaposlenih oziroma 96 % vseh zaposlenih, rezultati pa so bili podani na ravni podjetja ter na ravni oddelka, če je le-ta obsegal 10 ali več zaposlenih. Meja desetih zaposlenih je postavljena zato, da iz rezultatov ankete znotraj posameznih skupin ni mogoče identificirati rezultatov posameznikov. V praksi to pomeni, da so bili za Coca-Colo HBC Slovenija na voljo podatki za celotno podjetje, za oddelek Prodaje in za oddelek Financ.

Kot že omenjeno, se je anketa o vključenosti zaposlenih ukvarjala z nivojem vključenosti zaposlenih po posameznih področjih, ne pa tudi z razlogi za take rezultate. Sestavljena je bila iz 60 vprašanj, ki so obravnavala 20 področij, zaposleni so s petstopenjsko lestvico ovrednotili nivo strinjanja z določeno izjavo (popolnoma se strinjam – strinjam se – nevtralen – ne strinjam se – popolnoma se ne strinjam), odgovori pa so bili preračunani v indeks vrednost (CCH Employee Engagement & Values Survey 2015 – Slovenia results, 2016). Zaradi nepopolne dostopnosti do metodologije zunanjega izvajalca formula, po kateri se je izračunala indeks vrednost, ni znana.

Ne glede na dejstvo, da rezultati za ostale oddelke niso na voljo (znotraj Slovenije je manj kot 10 zaposlenih po posameznem oddelku), pa lahko, glede na razliko med rezultati za celotno podjetje in rezultati za oddelek Prodaje, dobro ocenimo, kako so po področjih odgovarjali zaposleni v Administraciji. Sama struktura ankete in podrobnejša razlaga obravnavanih področij zaradi dogovora s podjetjem o zaupnosti podatkov nista prikazani v diplomski nalogi, dovoljena pa sta splošen pregled rezultatov in obrazložitev primerjave z anketo o motivaciji, izvedene za to diplomsko nalogo.

Tabela 4: Primerjava rezultatov ankete o vključenosti zaposlenih v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija.

	CCH	Prodaja	Administracija	razlika
Sustainable Employee Engagement Index	84	88	73	15
Values Index	85	92	65	27
Ambassadorship Index	95	95	95	0
Immediate Manager	81	82	78	4
Efficiency and Collaboration	86	89	77	12
Involvement	79	82	70	12
Customer Focus	84	85	81	4
Leadership	67	75	44	31
Learning and Development	57	62	43	19
Corporate Responsibility and Sustainability	90	93	81	12
Diversity and Inclusion	70	75	56	19
Rewards and Recognition	67	71	56	15
Safety and Work Environment	84	87	75	12
Ethics and Compliance	76	82	59	23
Ambassadorship	90	91	87	4
Values - Authenticity	80	83	71	12
Values - Caring for Our People	67	72	53	19
Values - Performing as ONE	76	78	70	8
Values - Excellence	84	87	75	12
Values - Learning	81	83	75	8
Values - Winning with Customers	78	81	69	12

Tako kot anketa o motivaciji je tudi anketa o vključenosti zaposlenih ugotovila višji nivo vključenosti zaposlenih iz oddelka Prodaje glede na zaposlene iz Administracije (Tabela 4). Od

dvajsetih obravnavanih področij so vsi zaposleni, tako Prodaja kot Administracija, z enako vrednostjo ovrednotili le eno področje, in sicer ambasadorstvo blagovne znamke (pozitiven odnos do izdelkov, ki jih prodaja podjetje, tudi izven delovnega okolja). Preostalih 19 področij so zaposleni iz oddelka Prodaja ovrednotili bolj kot zaposleni iz Administracije, s tem da so največje razlike med skupinama na področjih vrednot podjetja, zaupanja v vodstvo, razvoj zaposlenih, raznolikost in vključevanje ter skrb za zaposlene.

Obe anketi sta identificirali oddelek Prodaje kot tisti s precej višjo stopnjo motiviranosti oz. vključenosti, z največjimi razlikami na področjih nagrajevanja in razvoja zaposlenih, zaupanja v odločitve vodstva in vrednot podjetja. Na podlagi zaključkov dveh nepovezanih anket sklepam, da višji nivo motiviranosti zaposlenih v oddelku Prodaja torej ni naključje, ampak posledica odločitev znotraj podjetja (s strani vodstva in nadrejenih) in okoliščin, ki so k temu dodatno pripomogle (višja prodaja zaradi rasti trga brezalkoholnih pijač, oblikovanje nove lokalne poslovne enote, itd.).

3.5 Ugotovitve in priporočilo vodstvu

Coca-Cola HBC je primarno prodajno naravnano podjetje, kar posledično pomeni, da ostali oddelki nudijo popolno podporo zaposlenim v Prodaji. Nagrajevanje zaposlenih je prav tako bolj usmerjeno v oddelek Prodaje, saj je merljivost doseganja rezultatov tu najlažja – glede na ustvarjen promet – tako da ima večina zaposlenih v Prodaji tudi variabilni del plače. Kombinirano z razlogom, da se je trend upadanja prodaje brezalkoholnih pijač v Sloveniji nedavno končno obrnil (Nielsen report – industrija brezalkoholnih pijač, 2016), povzroča nadpovprečno motiviranost zaposlenih v oddelku Prodaje. Medtem je Administracija zaradi prevzemanja dodatnih nalog v sklopu nove lokalne poslovne enote, čemur ni sledila sprememba v sistemu nagrajevanja, dobila občutek odrinjenosti na stran. To se odraža v nižjem nivoju zaupanja v odločitve vodstva, nezadovoljstvu z nadzorom dela in slabšem poistovetenju z vrednotami podjetja.

Če gledamo delovno dobo zaposlenih v podjetju, bi pričakovali, da bodo najbolj »sveži« zaposleni tudi najbolj motivirani. To najbrž velja prvih nekaj mesecev, dokler zaposleni ne začne razumevati sistema dela, ki ni nagnjen k implementiranju novih in fleksibilnih načinov dela, temveč je sistematično predpisan s strani korporacije. Novi zaposleni tako nimajo možnosti opravljanja nalog na svoj način, kar lahko v začetku deluje demotivirajoče. Ko pa zaposleni enkrat pridobi ustrezne izkušnje znotraj podjetja, pa pride vse bolj do izraza tudi njegovo mnenje. Zaposleni se začne počutiti kot pomemben člen znotraj podjetja, kar pripelje do izboljšanja nivoja motiviranosti, hkrati pa občuti svojo zaposlitev dolgoročno kot bolj varno.

Poudariti je treba, da v nobenem primeru ne govorimo o demotivirani ali frustrirani delovni sili. Zaposleni v Administraciji in skupina zaposlenih, ki je v podjetju manj kot 5 let, so glede na anketo o motivaciji zaposlenih relativno motivirani (čeprav manj od zaposlenih v oddelku Prodaja oz. zaposlenih že več kot 15 let), glede na anketo o vključenosti zaposlenih pa obstaja le nekaj področij, kjer bi izboljšanje stanja v Administraciji moralo biti prioriteta.

Resnična dodana vrednost ankete o motivaciji pa bi se udejanjila le ob vsakoletnem preverjanju motiviranosti zaposlenih. Sama dinamika sprememb v nivoju motiviranosti zaposlenih bi nam povedala več kot pa rezultat enkratne ankete. Če bi anketo izvajali pred približno dvema letoma, se takrat glede na dolžino delovne dobe rezultati najbrž ne bi razlikovali, medtem ko bi bil nivo motiviranosti v Prodaji zagotovo nižji kot zdaj, nivo motiviranosti Administracije pa višji. Pred dvema letoma je namreč Coca-Cola HBC Slovenija beležila najnižjo prodajo po treh letih zmanjševanja prihodkov, hkrati pa so se izvajali tudi varčevalni ukrepi. To je za oddelek Prodaje pomenilo, da so bili prodajni cilji težje dosegljivi, obsežne dejavnosti so bile manj obsežne, varnost zaposlitve pa precej bolj negotova. Istočasno pa Slovenija še ni bila del lokalne poslovne enote, kar je pomenilo, da so bili vodje oddelkov locirani v Sloveniji. Posledično je bilo zaupanje v njihove odločitve večje, pa tudi nadzor dela je potekal hitreje in bolj nemoteno. Zato sklepam, da so bili zaposleni v Administraciji pred dvema letoma bolj motivirani kot danes.

Razkorak v nivoju motiviranosti med Prodajo in Administracijo se je torej v dveh letih povečal in obstaja nevarnost, da se bo tak trend nadaljeval. Podjetje Coca-Cola HBC Slovenija bo vsaj glede na prodajne načrte povečevalo obseg prodaje tudi v prihodnje, medtem ko temu ne bo sledilo povečanje števila zaposlenih v enaki meri, saj podjetje (tako kot velika večina na svetu) teži k povečanju učinkovitosti. Da bi povečanje tega razkoraka preprečili, saj v nasprotnem primeru lahko pripelje do odhodov zaposlenih iz podjetja, bi vodstvo moralo sprejeti določene ukrepe.

Moje priporočilo vodstvu podjetja je, da se osredotoči na zmanjšanje razkoraka v nivoju motiviranosti med Prodajo in Administracijo, saj je ta trenutno največji med skupinami znotraj podjetja. Vendar pa to ne pomeni, da naj bodo vsi ukrepi usmerjeni le k izboljšanju motivacije Administracije, saj s tem lahko pri zaposlenih v Prodaji povzročimo obraten učinek – znižanje nivoja motiviranosti zaradi neposvečanja pozornosti tej skupini zaposlenih. Zato bi predlagal dve vrsti ukrepov, ki bi imeli enakomerno težo, in sicer izboljšanje kritičnih področij, ter prenos uspešnih praks v Administracijo.

Izboljšanje kritičnih področij je treba implementirati tako v Prodaji kot Administraciji z namenom, da se izboljša nivo motiviranosti na področjih, kjer za to obstaja največ maneverskega prostora. Primera takih področij sta administracija v podjetju in nadzor s strani nadrejenega, ki sta med najnižje ovrednotenimi pri obeh skupinah. Po izboru področij, na katera bi se osredotočili, bi bilo treba analizirati, kakšni so razlogi za nizek rezultat glede na ostala področja, nato pa začeti uveljavljati ukrepe, ki bi stanje izboljšali, ko je na primer spodbujanje zaupanja nadrejenih v delo podrejenih. Vendar je treba upoštevati, da lahko pride do situacije, ko nekega področja ni mogoče izboljšati znotraj lokalne poslovne enote. Tako recimo ni mogoče spreminjati politik in administracije, predpisanih z višjega nivoja kot je poslovna enota, in fokus na to področje ne bi prinesel želenega učinka.

Prenos uspešnih praks iz Prodaje v Administracijo bi potekal tako, da bi se najprej identificirala

področja, kjer je razkorak med skupinama največji. Primera takih področij sta obslužbene dejavnosti in možnost napredovanja. Zatem bi sledila analiza dobrih praks v oddelku Prodaje, le-te pa bi primerjali s stanjem podobnih praks (če sploh obstajajo) v Administraciji, ter ugotovili razlike in možnosti za izboljšavo. Ko bi bile te možnosti identificirane, bi podjetje začelo izvajati ukrepe, kot je na primer skupna večerja ali team-building aktivnosti, ki bi privedle do izboljšanja nivoja motiviranosti (v tem primeru na področju obslužbenih dejavnosti).

Od podjetja Coca-Cola HBC Slovenija pa je odvisno, na kakšen način, s koliko viri in kako intenzivno se bo lotilo izvajanja priporočil. Potreben je namreč uravnotežen pristop, ki se bo postopoma lotil izboljšanja posameznih področij, saj bi poskus izboljšanja nivoja motiviranosti zaposlenih na vseh področjih hkrati najbrž imel ravno nasproten učinek. Zaposleni bi namreč začutili preveč sprememb istočasno, kar bi lahko privedlo do obremenjenosti, zmede in posledično dodatne frustracije. Dejstvo je, da so zaposleni v Coca-Cola HBC Slovenija precej visoko motivirani, vseeno pa si podjetje ne more privoščiti spanja na lovorikah, ampak mora aktivno graditi okolje, ki bo tudi v prihodnosti motiviralo zaposlene za doseganje najboljših možnih rezultatov.

SKLEP

Predstavljajte si, da po pridobitvi naziva univerzitetni diplomirani fizik ustanovite svoje podjetje, ki se ukvarja z računalniškim programiranjem. Štiri leta kasneje vam to podjetje uspe prodati za nekaj milijonov evrov. S tem denarjem ustanovite novo podjetje, ki ga samo tri leta kasneje uspete prodati za več kot sto milijonov evrov. Zadovoljili ste tako svoje fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, kot tudi socialne potrebe in potrebe po spoštovanju. Vendar želite spremeniti svet, in to na bolje. Vaša vizija je, da bodo ljudje v prihodnosti potovali z avtomobili, ki ne onesnažujejo okolja, za dolge razdalje bodo uporabljali hipersonične vlake in na počitnice, ki si jih bodo lahko brez težav privoščili, odšli v veselje. Vse svetovne energijske potrebe pa bodo pokrite z izkoriščanjem solarne energije.

Sliši se kot pravljica, vendar to trenutno počne Elon Musk, ustanovitelj podjetij Tesla Motors, SpaceX, HyperLoop in Solar City. Ko je dosegel točko v življenju, kjer je »imel vse«, se je posvetil tistemu, kar človeka motivira na najvišjem nivoju – samouresničevanju. Enak primer je tudi Bill Gates, ki izkorišča svoje bogastvo za dobrodelne namene na svetovni ravni.

Teorije motivacije so tisto, kar nam pomaga ločevati med mnenjem, da je Elon Musk samo še en ekscentrik, in razlago, zakaj se milijarder posveča navidez nemogočim projektom. V zgornjem primeru je bila uporabljena hierarhija potreb Abrahama Maslowa, vendar bi prav tako lahko uporabili oz. vsaj povlekli vzporednice tudi z ostalimi teorijami motivacije. Tako se obnašanje Elona Muska dobro vključi v teorijo dosežkov, saj ima močne tako potrebe po dosežkih in sodelovanju kot tudi po moči. Prav tako ga je moč razložiti s teorijo moči napredka, kjer vsakodnevne male (in velike) zmage pripomorejo k motivaciji za nove projekte. In

nenazadnje lahko pri Elonu Musku zaznamo močno potrebo po razumevanju (angl. *comprehend*) iz teorije štirih gonilnikov.

Čar preučevanja motivacijskih teorij je ravno v tem, da univerzalna teorija ne obstaja. Obstajajo samo različni pristopi k preučevanju motivacije, ki pa enako stvar lahko razložijo na več načinov. V bistvu so motivacijske teorije podobne potovanju od točke A do točke B. Za enak rezultat (prišli smo do točke B) lahko poiščemo več načinov, kako ga uresničiti. Na izbiro imamo avto, kolo, vlak, letalo, helikopter, itd. A ravno tako, kot je bila skozi zgodovino omejena izbira prevoznih sredstev, se tudi pri teoriji motivacije razvijajo novi vidiki, ki ne ukinjajo starih, ampak jih kvečjemu dopolnjujejo.

Teorije motivacije so prešle iz okvirja predpostavk, da vse posameznike motivirajo iste stvari, na precej širše okvirje, da je vsak posameznik drugačen ter da se ne obnaša enako kot drugi. Tako sodobne teorije motivacije ne skušajo več ugotoviti, kaj motivira množice, temveč kako lahko motivacijo vsakega posameznika razložimo z dejavniki, ki poganjajo motivirano delovanje.

Obravnavan je bil primer podjetja Coca-Cola HBC Slovenija, kjer sem analiziral dejavnike vpliva na motivacijo v podjetju ter kakšna je njihova moč, ter ugotovil, da se ti dejavniki razlikujejo med skupinami zaposlenih, v primeru podrobnejše analize pa bi najbrž imeli podobne ugotovitve na ravni posameznika. A že izbira, s pomočjo katere motivacijske teorije sem analiziral stanje v podjetju, je bila posledica motivacijskega procesa. Avtor diplomskega dela sem namreč že dlje časa želel narediti analizo motiviranosti zaposlenih v podjetju s pomočjo Herzbergove dvofaktorske teorije, s tem pa sem uspel zadovoljiti svojo potrebo na najvišjem nivoju svoje hierarhije potreb, in sicer samouresničevanje.

Ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja, da naj se identificirajo dejavniki, kjer je povišanje motivacije potencialno največje, hkrati pa zmanjšuje razkorak med obravnavanima oddelkoma, so koristna za podjetje, a popolnoma nekoristna za zaposlene, če podjetje ne ukrepa. Pravzaprav bi ugotovitve morale biti šele izhodišče, na podlagi katerega bi se izvajale konkretne dejavnosti, končni rezultat pa bi bil merljivo zvišanje nivoja motiviranosti zaposlenih. Tako kot teorija brez empiričnega preizkusa ni sprejemljiva, enako priporočila za ukrepanje ne pomenijo ničesar, če se jih pospravi v predal in pozabi do nadaljnjega.

Sam sem med preučevanjem različnih motivacijskih teorij prišel do zanimive ugotovitve. Bolj kot z ukvarjanjem glede tega, kaj motivira posameznike ali skupine okoli nas, bi se najprej vsak posameznik moral poglobiti vase in ugotoviti, kaj ga osebno motivira. Le tako je mogoče popolnoma zadovoljiti svoje potrebe, hkrati pa zmanjšati vplih higienikov na morebitno slabo voljo. Za to, da človek zadovolji svoje potrebe, pa mora vedno tudi sam nekaj narediti glede tega oziroma motivirano delovati. Pri motivaciji namreč velja sledeče pravilo: Kdor čaka, ne dočaka.

LITERATURA IN VIRI

1. Amabile, T., & Kramer, S. (2011). The Power of Small Wins. *Harvard Business Review*, 89(5), 70–80.
2. Boyce, C. (2015, 26. januar). Why is looking after your employees so important?. Najdeno 11. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.virgin.com/entrepreneur/why-is-looking-after-your-employees-so-important>
3. Canós-Darós, L. (2013). An algorithm to identify the most motivated employees. *Management Decision*, 51(4), 813-823.
4. Coca-Cola HBC Slovenia – O nas. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.coca-colahellenic.si/Aboutus/>
5. Coca-Cola HBC Slovenija d.o.o. (2016). *CCH Employee Engagement & Values Survey 2015 – Slovenia results* (interno gradivo). Trzin: Coca-Cola HBC Slovenija d.o.o.
6. Coca-Cola HBC Slovenija d.o.o. (2016). *Nielsen report – industrija brezalkoholnih pijač, marec 2016* (interno gradivo). Trzin: Coca-Cola HBC Slovenija d.o.o.
7. Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
8. Goebel, B. L., & Brown, D. R. (1981). Age differences in motivation related to Maslow's need hierarchy. *Developmental Psychology*, 17, 809–815.
9. Kirkwood, J. (2009). Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 346-364.
10. Latham, G. P., & Budworth, M. (2007). The study of work motivation in the 20th century. *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*, 366-367.
11. Lešnik, A., & Koren, J. (2015, 7. oktober). V Sloveniji je nezavzetih kar 70 odstotkov zaposlenih. *RTV Slovenija*. Najdeno 11. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.rtvsllo.si/slovenija/v-sloveniji-je-nezavzetih-kar-70-odstotkov-zaposlenih/375779>
12. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Lipovec, F. (1986). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
15. Maslow, A. H. (1949). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
16. Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1991). *Human Scale Development: conception, application and further reflections*. New York: Apex Press.
17. Motive. (b.l.) V *Online Etymology Dictionary*. Najdeno 29. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.etymonline.com/index.php?term=motive&allowed_in_frame=0
18. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78–84.
20. Peklar, J., & Boštjančič, E. (2012). Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Uprava*, 10(3), 39–56.

21. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
22. Robert Half International Inc. (2013). Motivating your team: 25 ways to increase employee engagement. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.roberthalf.com/officeteam/industry-resources/free-resources>
23. Roch, S.G. (2005). An investigation of motivational factors influencing performance ratings. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 695-711.
24. *Shareholder Structure / Coca-Cola HBC*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://coca-colahellenic.com/en/investors/shareholder-centre/shareholder-structure/>
25. Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
26. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Value Based Management.net (b.l.). Summary of Herzberg's Motivation and Hygiene Factors. Abstract. Najdeno 7. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.valuebasedmanagement.net/methods_herzberg_two_factor_theory.html

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa o motivaciji zaposlenih v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija.....	- 1 -
Priloga 2: Tabela ocen vseh zaposlenih.....	- 3 -
Priloga 3: Tabela ocen glede na spol zaposlenih	- 4 -
Priloga 4: Tabela ocen glede na delovno dobo zaposlenih v podjetju	- 5 -
Priloga 5: Tabela ocen glede na oddelek v podjetju.....	- 6 -
Priloga 6: Tabela ocen glede na lokacijo dela	- 7 -

Priloga 1: Anketa o motivaciji zaposlenih v podjetju Coca-Cola HBC Slovenija

SPOL *

V.1

- M
 Ž
-

Delovna doba pri Coca-Cola HBC Slovenija: *

V.2

- do 5 let
 5 - 15 let
 nad 15 let
-

ODDELEK: *

V.3

*pod Administracija štejemo oddelke Marketing, Finance, IT, Nabava, Logistika, PR, Other Admin

- Prodaja
 Administracija*
-

Večino delovnega časa preživite: *

V.4

- na terenu
 v pisarni
-

Kateri dogodek v zadnjem letu dni, ki ste ga doživeli v službi, vas je navdal s ponosom oz. vas je motiviral?

V.5

Kateri dogodek v zadnjem letu dni, ki ste ga doživeli v službi, vas je razočaral oz. demotiviral?

V.6

nadaljevanje

V naslednjem delu pomislite, kako na vas in vaše delo vpliva v.7
posamezen dejavnik – ali vas motivira k boljšemu opravljanju
vašega dela, ali vas demotivira in ovira pri dobrem opravljanju
vašega dela, ali pa nima vpliva na vaše delo: *

	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politike in administracija v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejemam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrletja, nagrade na kick-offih).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program Družini prijazno podjetje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Priloga 2: Tabela ocen vseh zaposlenih

VSI ZAPOSLENI	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	17	34	8	2	1	0	1	5,95
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	19	27	10	6	1	0	0	5,90
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	17	27	16	1	0	1	1	5,84
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	22	21	12	3	3	1	1	5,78
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	17	25	13	2	4	0	2	5,65
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	16	24	13	6	1	2	1	5,60
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	17	19	14	6	5	2	0	5,49
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	18	15	17	9	2	1	1	5,49
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	10	27	13	7	5	1	0	5,43
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	17	18	12	9	1	4	2	5,33
Program Družini prijazno podjetje.	13	15	14	15	2	3	1	5,14
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	11	17	10	21	3	0	1	5,13
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtertletja, nagrade na kick-offih).	11	14	19	11	4	2	2	5,05
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	11	19	12	11	5	0	5	5,00
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	10	19	15	5	8	3	3	4,95
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	7	16	12	26	0	1	1	4,95
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejmem.	15	16	11	4	7	6	4	4,90
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	5	18	15	9	9	3	4	4,62
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	3	15	15	13	10	6	1	4,46
Politike in administracija v podjetju.	3	13	12	12	10	10	3	4,13
							povprečje	5,24

Priloga 3: Tabela ocen glede na spol zaposlenih

MOŠKI	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	10	19	5	2	1	0	0	5,95
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	12	12	6	6	1	0	0	5,76
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	14	10	7	3	2	0	1	5,73
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	10	14	7	3	2	1	0	5,65
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	6	19	6	5	1	0	0	5,65
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	7	18	9	1	0	1	1	5,65
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	9	14	7	5	0	1	1	5,54
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	11	11	7	5	1	1	1	5,51
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	7	17	7	1	4	0	1	5,49
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	6	14	8	5	3	1	0	5,32
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	7	11	5	11	3	0	0	5,22
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	6	11	11	3	3	1	2	5,08
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtertletja, nagrade na kick-offih).	6	8	12	6	3	1	1	5,03
Program Družini prijazno podjetje.	8	8	9	6	2	3	1	5,03
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	6	9	9	8	3	0	2	4,97
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	3	12	10	5	5	1	1	4,89
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	4	9	7	15	0	1	1	4,86
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejeman.	8	5	9	3	6	3	3	4,59
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	1	11	8	8	6	3	0	4,57
Politike in administracija v podjetju.	2	7	7	9	6	6	0	4,24
							povprečje	5,24

ŽENSKE	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	13	8	4	1	0	0	0	6,27
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	10	9	7	0	0	0	0	6,12
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	7	15	3	0	0	0	1	5,96
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	10	8	6	1	0	0	1	5,88
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	8	11	5	0	1	1	0	5,85
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	7	10	6	1	1	1	0	5,69
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	4	13	5	2	2	0	0	5,58
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejeman.	7	11	2	1	1	3	1	5,35
Program Družini prijazno podjetje.	5	7	5	9	0	0	0	5,31
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	7	5	7	3	3	1	0	5,27
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	6	3	11	3	1	1	1	5,12
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	6	7	5	4	0	3	1	5,08
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtertletja, nagrade na kick-offih).	5	6	7	5	1	1	1	5,08
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	3	7	5	11	0	0	0	5,08
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	5	10	3	3	2	0	3	5,04
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	4	6	5	10	0	0	1	5,00
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	4	8	4	2	5	2	1	4,77
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	2	4	7	5	4	3	1	4,31
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	2	6	5	4	4	2	3	4,23
Politike in administracija v podjetju.	1	6	5	3	4	4	3	3,96
							povprečje	5,25

Priloga 4: Tabela ocen glede na delovno dobo zaposlenih v podjetju

0 - 5 LET	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	6	10	1	3	0	0	0	5,95
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	3	12	4	0	1	0	0	5,80
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	4	8	7	1	0	0	0	5,75
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	8	6	2	2	1	1	0	5,75
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	9	4	3	1	2	1	0	5,70
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	4	6	9	1	0	0	0	5,65
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	4	10	2	2	1	1	0	5,55
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	7	5	4	2	0	1	1	5,50
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	3	7	3	5	2	0	0	5,20
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	2	11	3	0	2	0	2	5,15
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	4	5	5	1	4	1	0	5,05
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtletja, nagrade na kick-offih).	4	5	3	5	2	1	0	5,05
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejemam.	3	6	3	3	2	2	1	4,75
Program Družini prijazno podjetje.	1	3	9	5	1	1	0	4,75
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	2	3	8	1	4	1	1	4,55
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	1	4	3	11	0	0	1	4,55
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	1	6	4	2	4	3	0	4,45
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	0	8	3	2	5	1	1	4,45
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	3	3	5	4	1	0	4	4,35
Politike in administracija v podjetju.	1	5	2	3	2	6	1	3,90
							povprečje	5,09

5 - 15 LET	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	9	17	3	2	0	0	1	5,91
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	9	15	6	0	0	1	1	5,81
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	8	13	8	2	1	0	0	5,78
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	11	12	5	1	2	0	1	5,78
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	10	10	8	2	2	0	0	5,75
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	5	17	6	4	0	0	0	5,72
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	10	9	8	3	0	1	1	5,59
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	6	10	8	5	2	1	0	5,31
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	10	5	6	8	2	0	1	5,28
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejemam.	10	8	6	0	3	4	1	5,19
Program Družini prijazno podjetje.	7	10	4	8	0	2	1	5,19
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	8	9	5	5	1	3	1	5,16
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtletja, nagrade na kick-offih).	6	6	14	3	1	0	2	5,16
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	4	13	5	5	4	0	1	5,13
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	3	11	5	13	0	0	0	5,13
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	6	12	5	1	4	2	2	5,03
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	6	6	5	13	1	0	1	4,97
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	3	7	7	6	4	2	3	4,41
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	2	5	7	8	6	3	1	4,25
Politike in administracija v podjetju.	1	6	10	4	7	2	2	4,25
							povprečje	5,24

15+ LET	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	5	5	1	0	0	0	0	6,36
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	5	4	2	0	0	0	0	6,27
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	5	4	1	1	0	0	0	6,18
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	4	4	3	0	0	0	0	6,09
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	4	4	2	0	0	1	0	5,82
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	3	3	5	0	0	0	0	5,82
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	4	3	2	2	0	0	0	5,82
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	2	5	3	1	0	0	0	5,73
Program Družini prijazno podjetje.	5	2	1	2	1	0	0	5,73
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	2	5	3	0	1	0	0	5,64
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	2	4	3	2	0	0	0	5,55
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	2	3	5	1	0	0	0	5,55
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	2	4	2	3	0	0	0	5,45
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	2	4	2	3	0	0	0	5,45
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	1	5	2	2	1	0	0	5,27
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	3	1	4	2	0	1	0	5,18
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	0	4	4	3	0	0	0	5,09
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtletja, nagrade na kick-offih).	1	3	2	3	1	1	0	4,73
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejemam.	2	2	2	1	2	0	2	4,36
Politike in administracija v podjetju.	1	2	0	5	1	2	0	4,18
							povprečje	5,51

Priloga 5: Tabela ocen glede na oddelek v podjetju

PRODAJA	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	13	27	3	1	1	0	0	6,11
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	15	20	8	1	0	0	1	6,00
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	18	17	5	3	1	0	1	5,98
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	13	20	6	6	0	0	0	5,89
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	14	17	9	3	1	1	0	5,82
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	15	14	10	5	0	0	1	5,78
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	14	19	6	2	3	0	1	5,78
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	16	13	9	5	1	0	1	5,76
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	12	19	7	5	0	1	1	5,69
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	8	18	12	4	3	0	0	5,53
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	7	22	8	4	3	1	0	5,51
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	9	15	7	10	3	0	1	5,29
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	9	15	8	8	3	0	2	5,24
Program Družini prijazno podjetje.	11	10	12	7	2	2	1	5,24
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrletja, nagrade na kick-offih).	10	12	11	6	3	1	2	5,20
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	5	17	11	6	4	1	1	5,13
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejemam.	12	12	8	3	5	2	3	5,11
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	4	14	7	18	0	1	1	4,93
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	3	15	12	7	5	3	0	4,89
Politike in administracija v podjetju.	3	11	11	8	7	5	0	4,56
							povprečje	5,47

ADMINISTRACIJA	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	6	7	4	0	1	0	0	5,94
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	4	7	5	1	0	0	1	5,56
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	2	7	8	0	0	1	0	5,44
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	4	5	6	1	1	1	0	5,39
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	3	6	7	0	1	0	1	5,33
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	4	4	7	0	2	1	0	5,28
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	3	5	5	3	2	0	0	5,22
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	3	2	5	8	0	0	0	5,00
Program Družini prijazno podjetje.	2	5	2	8	0	1	0	4,89
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	3	1	7	4	2	1	0	4,78
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	2	2	3	11	0	0	0	4,72
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	3	2	5	3	4	1	0	4,67
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrletja, nagrade na kick-offih).	1	2	8	5	1	1	0	4,67
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejemam.	3	4	3	1	2	4	1	4,39
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	2	4	4	3	2	0	3	4,39
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	1	5	3	4	0	4	1	4,28
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	2	1	3	1	5	3	3	3,50
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	0	0	3	6	5	3	1	3,39
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	0	1	4	3	5	2	3	3,33
Politike in administracija v podjetju.	0	2	1	4	3	5	3	3,06
							povprečje	4,66

Priloga 6: Tabela ocen glede na lokacijo dela

TEREN	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	10	24	3	1	1	0	0	6,05
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	14	15	7	2	1	0	0	6,00
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	13	17	7	1	0	0	1	5,97
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	14	13	8	4	0	0	0	5,95
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	16	13	5	3	1	0	1	5,92
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	12	16	5	6	0	0	0	5,87
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	14	11	7	5	1	0	1	5,72
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	11	16	6	2	3	0	1	5,67
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	10	15	7	5	0	1	1	5,59
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	8	13	11	4	3	0	0	5,49
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	6	18	7	4	3	1	0	5,44
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	8	13	6	9	3	0	0	5,36
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtertletja, nagrade na kick-offih).	10	9	11	5	2	1	1	5,33
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	5	14	10	6	3	1	0	5,23
Program Družini prijazno podjetje.	10	7	11	6	2	2	1	5,18
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	7	12	8	7	3	0	2	5,13
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejmem.	11	8	8	3	5	2	2	5,08
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	3	13	9	7	5	2	0	4,90
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	4	11	6	16	0	1	1	4,90
Politike in administracija v podjetju.	3	9	8	7	7	5	0	4,46
							povprečje	5,46

PISARNA	Zelo motivira	Motivira	Delno motivira	Nima vpliva	Delno demotivira	Demotivira	Zelo demotivira	AVG
Odnosi s sodelavci znotraj podjetja.	7	11	5	0	1	0	0	5,96
Delovno mesto in naloge, ki jih opravljam v sklopu delovnega mesta.	7	10	5	1	0	0	1	5,79
Možnost izobraževanja in osebne rasti znotraj podjetja.	6	9	6	1	1	1	0	5,63
Odgovornost, ki mi je zaupana na delovnem mestu v sklopu mojih nalog.	4	10	9	0	0	1	0	5,63
Timsko delo in upoštevanje mojega mnenja znotraj timov.	6	9	7	0	1	0	1	5,63
Odnos z mojim neposredno nadrejenim.	6	8	7	0	2	1	0	5,54
Delovni pogoji in orodja, ki so mi na voljo za moje delo.	4	9	6	3	2	0	0	5,42
Program Družini prijazno podjetje.	3	8	3	9	0	1	0	5,08
Možnost internega nakupa izdelkov podjetja.	3	5	6	10	0	0	0	5,04
Organizacija delavnika (dolžina, ura začetka dela).	4	7	4	4	2	0	3	4,79
Obslužbene aktivnosti (kick-off, novoletna zabava, Coca-Cola weekend, itd).	4	2	9	5	2	1	1	4,75
Družbeni status, ki ga prinaša zaposlitev v podjetju.	3	4	4	12	0	0	1	4,75
Karierni načrt in možnost napredovanja v podjetju.	3	7	5	4	0	4	1	4,71
Varnost in dolgoročnost moje zaposlitve (job security).	3	4	7	4	4	2	0	4,67
Višina plače in drugih prihodkov, ki jih prejmem.	4	8	3	1	2	4	2	4,63
Nagrajevanje nadpovprečnih dosežkov (zaposleni četrtertletja, nagrade na kick-offih).	1	5	8	6	2	1	1	4,58
Zaupanje v odločitve in sposobnosti vodilnega kadra.	2	6	4	1	5	3	3	4,08
Nadzor mojega dela s strani nadrejenega in podjetja.	0	2	6	6	5	4	1	3,75
Dodatne naloge izven opisa delovnih nalog.	0	4	5	3	6	2	4	3,63
Politike in administracija v podjetju.	0	4	4	5	3	5	3	3,58
							povprečje	4,88