

Podiplomski študijski program Poslovne vede II

Katarina Žagar

**ANALIZA MOTIVACIJSKIH FAKTORJEV V
MEDKULTURNEM OKOLJU SODOBNEGA
PODJETJA
PRIMER PODJETJA RENAULT NISSAN
SLOVENIJA**

Magistrska naloga

Mentor: doc. dr. Zoran Vaupot, MBA

Ljubljana, 2020

Iskreno bi se rada zahvalila mentorju, doc. dr. Zoranu Vaupotu, za obilico koristnih nasvetov, izčrpno podporo in vodenje tako pri pisanju magistrske naloge kot skozi leta šolanja na Fakulteti za pravo in poslovne vede. Za sodelovanje se zahvaljujem tudi podjetju Renault Nissan Slovenija, predvsem Tini Jurkovič, za vso podporo, nasvete in pomoč pri pridobivanju informacij.

Zahvalila bi se tudi svoji družini, ki me je tako zvesto spremljala v času šolanja. Predvsem se zahvaljujem mlajšim bratom za vir veselja in tehnične pomoči v času pisanja.

Velika zahvala pa gre predvsem partnerju, ki me je neutrudljivo podpiral, spremljal in motiviral v vsakem trenutku pisanja magistrske naloge.

Kazalo vsebine

1	Uvod	7
2	Motivacija zaposlenih	11
2.1	Strateški management človeških virov	11
2.2	Opredelitev motivacije	14
2.3	Motivacija in podjetje.....	16
2.4	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	17
2.4.1	Razvoj profila modela za izbrano organizacijo	20
3	Sistem nagrajevanja in vrednotenje dela.....	23
3.1	Sistem plač in nagrajevanja	23
3.1.1	Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja	24
3.2	Analiza in učinkovitost sistema nagrajevanja.....	27
3.3	Vrednotenje dela	28
3.3.1	Metode vrednotenja dela	29
4	Medkulturni management	32
4.1	Koncept medkulturnega managementa	33
4.1.1	Večkulturne kompetence	33
4.2	Nagrajevanje v večkulturni organizaciji.....	37
4.3	Kulturne dimenzije	37
4.3.1	Hofstедov model kulturnih dimenzij.....	38
4.3.2	Projekt GLOBE.....	41
5	Empirična raziskava motivacije in sistema nagrajevanj na primeru podjetja Renault Nissan Slovenija.....	44
5.1	Predstavitev podjetja	44
5.1.1	Sistem nagrajevanja v podjetju	45
5.1.2	Vpliv kulture na zaposlene	47
5.2	Metodologija raziskave	47
5.2.1	Predstavitev vprašalnika	48
5.3	Rezultati raziskave	49
5.3.1	Analiza motivacijskih dejavnikov.....	51
5.3.2	Preverjanje hipotez.....	59

5.3.3	Povzetek in interpretacija analize rezultatov	66
5.3.4	Omejitve raziskave	69
5.4	Predlogi za izboljšave	69
6	Zaključek	73
7	Reference	75
8	Priloge	81

Kazalo grafov

Graf 1:	Stopnja izobrazbe med zaposlenimi	51
Graf 2:	Rezultati odgovorov na vprašanje, ali so zaposlenim finančne nagrade pomembnejše od nefinančnih	61
Graf 3:	Delež odgovorov na vprašanje pomembnosti finančnih nagrad nad nefinančnimi po matičnih državah zaposlenih.	62

Kazalo slik

Slika 1:	Dimenzije strateškega managementa človeških virov.	13
Slika 2:	Beckov model regulatornega pristopa k razumevanju motivacije	15
Slika 3:	Herzbergov prikaz higienikov in motivatorjev.	20
Slika 4:	Hierarhična struktura plače. Prikaz osnovne plače s potencialnimi pripadajočimi finančnimi ali nefinančnimi dodatki	26
Slika 5:	Hierarhična lestvica ključnih kompetenc večkulturne organizacije	34
Slika 6:	Sfere upravljanja kulturne raznolikosti po Cox in Blake (1991, 46)	36

Kazalo tabel

Tabela 1:	Primerjava povezanosti Herzbergove motivacijske teorije z Adelferjevo teorijo ERG ter Maslowovo hierarhijo potreb.	19
-----------	---	----

Tabela 2: Predstavitev osnovnih podatkov anketirancev.....	49
Tabela 3: Primerjalna analiza opisnih statistik podatkov.	50
Tabela 4: Analiza motivacijskih dejavnikov po pomembnosti.....	52
Tabela 5: Povprečna ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov v splošnem	53
Tabela 6: Analiza motivacijskih dejavnikov po zadovoljstvu v izbranem podjetju.	54
Tabela 7: Povprečna ocena zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki po državah.	55
Tabela 8: Analiza motivacijskih dejavnikov in sistema nagrajevanja po deležu odgovorov po lestvici trditev	57
Tabela 9: Povprečna vrednost motivacijskih faktorjev po razdelitvi na higienike in motivatorje glede na pomembnost in zadovoljstvo.....	58
Tabela 10: Pregled izbranih hipotez s pripadajočimi vprašanji znotraj anketnega vprašalnika ter izbrani statistični testi za preverbo hipotez	59
Tabela 11: BDP na zaposlenega po državah.....	60
Tabela 12: Povzetek rezultatov vprašanja, ali so zaposlenim finančne nagrade pomembnejše od nefinančnih.....	61
Tabela 13: Primerjalna analiza opisnih statistik rezultatov vprašalnika na temo motivacijskih dejavnikov in sistema nagrajevanja v izbranem podjetju po starostnih skupinah.....	63
Tabela 14: Primerjalna analiza opisnih statistik rezultatov vprašalnika na temo pomembnosti finančnega nagrajevanja nad nefinančnim nagrajevanjem po starostnih skupinah.....	64
Tabela 15: Opisna statistika rezultatov za zaposlene, ki so vsaj delno zadovoljni s svojo plačo	65
Tabela 16: Pregled preizkušenih hipotez.....	67
Tabela 17: Delež odgovorov po pomembnosti glede na Likertovo lestvico trditev.	83
Tabela 18: Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenim iz Slovenije	84
Tabela 19: Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenim iz Hrvaške.....	85
Tabela 20: Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenim iz Srbije	86
Tabela 21: Delež odgovorov o zadovoljstvu glede na Likertovo lestvico trditev.....	88
Tabela 22: Zadovoljstvo zaposlenih iz Slovenije z motivacijskimi dejavniki znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic.	89
Tabela 23: Zadovoljstvo zaposlenih iz Hrvaške z motivacijskimi dejavniki znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic.	90

Tabela 24: Zadovoljstvo zaposlenih iz Srbije z motivacijskimi dejavniki znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic.	91
Tabela 25: Pomembnost higienikov in motivatorjev po pomembnosti.....	92
Tabela 26: Pomembnost higienikov in motivatorjev po zadovoljstvu.	93
Tabela 27: Anketni vprašalnik.	96

1 Uvod

Managerji, podjetniki in drugi odgovorni imajo kolektivno zavedanje, da človeški vir predstavlja strateški faktor in vir konkurenčnosti podjetja (Machado in Davim 2017, 29). Ljudje namreč predstavljajo gonilo podjetja in hkrati posameznike z lastnim razmišljanjem in delovanjem, ki je omejeno s kulturo, njenimi prepričanji, interesi, potrebami in cilji (Rijamampianina in Maxwell 2002, 5). Ker je torej njihovo obnašanje odraz kulture, iz katere prihajajo, je primerna motivacija ključnega pomena, da podjetje obdrži bistvene zaposlene in zagotavlja delovno in organizacijsko uspešnost.

Za zagotavljanje odličnosti podjetja je treba pripraviti osnovne temelje, kot so urejeno delovno okolje, odnosi med zaposlenimi in primerni delovni pogoji, ki zadoščajo za zadovoljitev osnovnih pogojev za delo in predstavljajo osnovni standard, ki naj bi ga podjetja upoštevala brezkompromisno. S primernimi delovnimi pogoji na delovnem mestu pa še ne moremo govoriti o motivaciji. Zavedanje, da je motivacija ključnega pomena za zaposlene, je osrednja točka kadrovskega managementa, hkrati pa predstavlja osrednji predmet razprave sodobnih podjetij v globalnem svetu. Odločitev o izbranem sistemu motivacije v podjetjih je sicer svobodne narave, vsekakor pa je potrebno zavedanje podjetja, ali želi z nagrado doseči dolgoročni učinek motivacije ali zgolj kratkoročno stimulacijo.

V porastu večkulturnih podjetij zaradi globalizacije je izziv motiviranja postal še toliko bolj zahteven. Da se prepozna pravilen način motiviranja znotraj izbranega podjetja, je treba poznati navade zaposlenih in okolje, iz katerega prihajajo posamezniki znotraj večkulturne organizacije. Okolje je namreč dinamično in globalizirano, a narodne kulture so kljub temu še vedno globoko zapisane v posameznikih.

Ne glede na posamezne narodne kulture je nagrajevanje človeka za njegov izraženi uspeh nujno potrebno. Vsi smo namreč motivirani, če je naše delo ustrezno pozitivno ovrednoteno, pa naj bo to pohvala za uspeh, napredovanje, finančna stimulacija, mesto v upravnem odboru itd. (Kressler 2003, 45).

Vloga kulturne raznolikosti je v globaliziranem podjetju vse večja, še vedno pa predstavlja izvor številnih kontrastov, sporov ali izzivov, ki spodbujajo višje medsebojno

razumevanje in spoštovanje. Prav to je spodbudilo pomen pravilnega pristopa pri izbiranju kadra. Razumeti je treba, da zaposleni različnih narodnosti niso enako večji v razumevanju uporabljenega jezika, nimajo enakih delovnih sposobnosti ali navad itd. Prav tako je treba upoštevati pomen pripadnosti podjetju, ki v veliki meri vpliva na pomen in vrsto nagrajevanja. Če velja med zaposlenimi močna pripadnost podjetju, ta privrženost ugodno vpliva tudi na krizna obdobja in njihovo razumevanje tega. Vse to managerje in kadrovnike spodbuja k novim pristopom izbiranja primernih načinov motiviranja in nagrajevanja. Pomanjkanje teh namreč zavira razvoj in uspeh podjetja.

Svojo raziskavo, usmerjeno v analizo motivacijskih faktorjev, bom predstavila na konkretnem primeru globaliziranega večkulturnega podjetja, in sicer podjetja Renault Nissan Slovenija, kjer me bo zanimalo, ali je podjetje vzpostavilo učinkovit sistem motiviranja in nagrajevanja glede na večkulturnost organizacije. Glede na raznolikost kultur zaposlenih bom obravnavala vpliv izbranih faktorjev glede na starost, spol, izobrazbo, zadovoljstvo s plačo, funkcijo zaposlenega, občutek pripadnosti podjetju in bruto domač proizvod na prebivalca rodne države zaposlenih.

Cilji magistrske naloge so:

- Ugotovitev, ali sta aktualna sistema motiviranja in nagrajevanja znotraj podjetja Renault Nissan Slovenija glede na kulturno raznolikost dovolj ustrezna oziroma zadovoljiva. Opirajoč se na sistem nagrajevanja bom želela opredeliti učinkovitost in časovno dolžino trajanja motivacije glede na različno kulturo, glede na zadovoljstvo s plačo, glede na občutek pripadnosti sodelujočih v raziskavi in tudi glede na spol, starost in delovne izkušnje;
- Predstavitev teoretičnega izhodišča motivacije, sistem nagrajevanja in pomen ter opredelitev večkulturne organizacije;
- Razlaga vpliva dejavnikov na pridobljene rezultate;
- Predstavitev sklepa raziskovalnega dela in predlogov za izboljšavo;
- Potencialna predstavitev ugotovitev v podjetju Renault Nissan Slovenija.

Magistrska naloga bo v teoretičnem delu zajela razumevanje pomena managementa človeškega vira znotraj podjetja. Z opredelitvijo sodobnih teorij o razumevanju ljudi kot ključnega potenciala podjetja bom nadaljevala s temeljnimi teorijami o motiviranju zaposlenih v podjetju. V tem delu bom vključila tudi razumevanje motivacije skozi

dvofaktorsko motivacijsko teorijo po Herzbergu in njeno aktualizacijo ter uporabo v mednarodnem podjetju. V nadaljnjem koraku bom predstavila načine in sisteme nagrajevanja znotraj podjetij, kjer bom opredelila tako finančno kot nefinančno nagrajevanje in pomen individualnega ter kolektivnega koncepta pristopa nagrajevanja. Teoretični del bom skladno z zaporedjem izbranih tem izpeljevala vedno bolj osredotočeno na bistveno temo magistrske naloge na primeru podjetja Renault Nissan Slovenija.

V empiričnem delu bom celotno raziskovalno delo osredotočila na izbrano podjetje, kjer bom sprva predstavila aktivnosti podjetja in njegovo organizacijsko strukturo. Opisala bom njihova aktualna sistema motiviranja in nagrajevanja, ki ju bom paralelno ovrednotila s temeljnimi sodobnimi teorijami sistemov motiviranja in nagrajevanja, ki bodo predstavljeni znotraj magistrske naloge.

Pričakujem, da bom na podlagi raziskovalnega dela odgovorila na ključno raziskovalno tezo, in sicer, da ima podjetje Renault Nissan Slovenija učinkovit sistem motiviranja in nagrajevanja, ki je viden v dolgoročnem uspehu zaposlenih in podjetja. S pomočjo teorij z obravnavanih področij sem predvidela tri hipoteze, ki jih bom potrdila ali zavrgla na podlagi prejetih rezultatov empiričnega dela.

Izpostavljene hipoteze so:

H1 Državljeni držav z nižjim bruto domačim proizvodom (BDP) na zaposlenega so bolj nagnjeni k finančnim nagradam od tistih, ki prihajajo iz držav z višjim BDP-jem.

H2 Mlajši managerji so bolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju, medtem ko so starejši bolj motivirani z nefinančno obliko nagrajevanja, kot so na primer dodatni prosti dnevi itd.

H3 Zaposleni, ki zase trdijo, da so vsaj delno zadovoljni s svojo letno plačo, so manj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju, več jim pomeni nadgraditev delovnih pogojev.

Omejitve, s katerimi se bom soočila pri empiričnem delu, so morebitna pristranskost med anketiranimi. Hkrati je treba upoštevati, da bo vprašalnik poslan v določenem časovnem obdobju, zato bodo lahko odgovori subjektivni glede na okoliščine.

Za odgovor na ključno raziskovalno vprašanje, ali ima podjetje Renault Nissan Slovenija učinkovit sistem motiviranja in nagrajevanja, ki je viden v dolgoročnem uspehu zaposlenih in podjetja, bom uporabila kvantitativno metodo zbiranja podatkov, in sicer metodo anketiranja. Za obdelavo in interpretacijo pridobljenih rezultatov bom uporabila orodje SPSS.

2 Motivacija zaposlenih

Sodoben čas je postal nepredvidljiv in hitro spreminjajoč. Izziva vsakega podjetja sta postala osvajanje konkurenčne prednosti in hitro prilagajanje na spremembe, ki se na trgu dogajajo vsakodnevno. Čeprav je danes tehnologijo preprosto zamenjati, je na drugi strani izredno zapleteno najti in ohraniti kvalificiran kader v podjetju. Človek kot kader je postal kapital podjetja in predstavlja vir za doseganje organizacijskih ciljev. Z lastnim kreativnim razmišljanjem je nepogrešljiv člen podjetja in ga v celoti ne more zamenjati tehnologija.

Posledično v podjetjih zaposleni ne potrebujejo zgolj urejenega delovnega prostora in primerne delovnega časa, potrebujejo trajno podporo pri delu v obliki motivacije. Dodatki, bonusi, obljube v vseh oblikah so prisotni vsakodnevno in v vsakem podjetju. Zaposleni danes ne potrebujejo le navedenega, potrebujejo tudi razumevanje, pohvalo, napredovanje, cenijo moralna in etična načela podjetja in se z njim poistovetijo. 21. stoletje in globalizacija sta zaposlene opogumila, da resnično delajo tam, kjer si želijo. Zaposleni so vedno bolj vključeni v procese vsakodnevnega pasivnega iskanja dela, kjer nenehno iščejo boljše priložnosti. To je zamajalo tla ne le tistim podjetnikom, ki se srečujejo s pomanjkanjem kadra, temveč vsem. Direktorji se v svojih podjetjih borijo za svoje zaposlene in iščejo rešitve, s katerimi bi jih zaščitili in obdržali.

V globalnem okolju, kjer se podjetja srečujejo z izzivi hitrega razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije, je izrednega pomena, da podjetja pravilno upravljajo s človeškim virom, ga vodijo, motivirajo in usposablajo (Zupan et al. 2009, 341). Funkcija kadrovskega managementa se je prilagodila sodobnemu, dinamičnemu okolju in vsakodnevno išče rešitve, da bi obdržali ključne zaposlene, zato je njena vloga v podjetju izrednega pomena.

2.1 Strateški management človeških virov

Današnja vloga kadrovskega oddelka ni le upravljanje zaposlenih in povezovanje dela in ljudi, temveč celostno usposabljanje, razvoj kompetenc in motiviranje zaposlenih (Beardwell in Thompson 2017, 30). Smisel vsake sodobne organizacije je namreč

privaditi visoko kvalificirane zaposlene in jih pravilno umestiti na delovno mesto (Vaupot 2019b, 25). Razumeti je treba, da je pojem upravljanje s človeškimi viri relativno mlad, saj se je razvoj strateškega managementa človeških virov pojavil komaj v 70. letih prejšnjega stoletja (Zupan et al. 2009, 344). Razvojni proces se ni ustavil in v skladu z dinamiko trga nadaljuje z iskanjem rešitev za novo nastale potrebe iz okolja. Z oblikovanjem spleta aktivnosti, ki povezujejo zaposlene z organizacijskim poslanstvom, cilji in strategijo, management človeških virov uporablja tekmovanje na trgu (Treven 1998, 25).

Kljub različni interpretaciji uporabe in procesov v praksi upravljanje zaposlenih vedno stremi k izpolnjevanju strateških ciljev podjetja (Lipičnik 1998, 32). Da je lahko to izpolnjeno uspešno, je treba jasno opredeliti poglavitne naloge, med katere spadajo (Dressler 2017, 48):

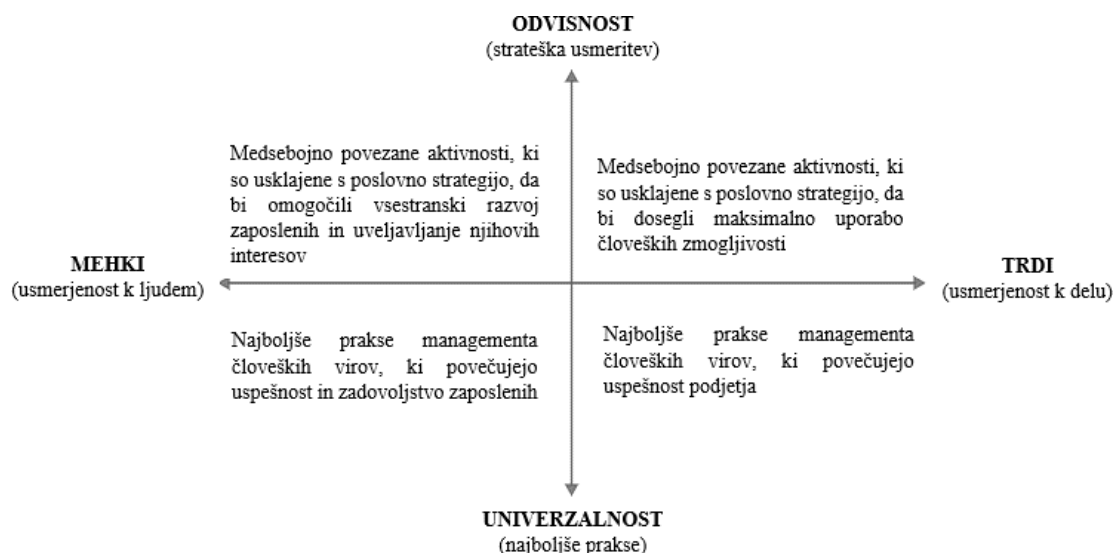
- analiziranje in poznavanje delovnih mest;
- načrtovanje potreb po določenih kadrih in zaposlovanje;
- usmerjanje in usposabljanje novih zaposlenih;
- upravljanje plač in vzpostavitev plačnega sistema v organizaciji;
- zagotavljanje spodbude in podpiranje iniciativnosti;
- ocenjevanje učinkovitosti;
- komuniciranje – razgovori, svetovanje, discipliniranje;
- izobraževanje in razvoj;
- tkanje primernih odnosov med zaposlenimi.

Vloga kadrovnikov v podjetju je danes predvsem strateške narave, kjer se osredotoča na načrtovanje vodenja človeškega vira skladno s poslanstvom in vizijo organizacije ter delom ljudi (Lipičnik 1998, 283). Med tem se na operativni ravni izvajajo procesi vodenja funkcionalnih kadrovske dejavnosti in služenje ohranjanju ključnih zaposlenih, med administrativne naloge pa sodijo vodenje evidenc, upravljanje procesov in prizadevanje za vsestransko skladnost med nalogami (Treven 1998, 29).

Pristope k doseganju konkurenčne prednosti in posledično uspešnosti podjetja v sodelovanju z managementom človeških virov lahko poenostavljeno strnemo v dve ključni dimenziji, predstavljeni na sliki 1. Prva dimenzija temelji na predpostavki povezave med mehkim pristopom, to je usmerjenost k ljudem, in tršim pristopom,

usmerjenosti k delu (Zupan et al. 2009, 102). Organizacija, ki razume vlogo ljudi, vlaga v znanje in ustvarjalnost zaposlenih, z namenom njihovega zadovoljstva na delovnem mestu, višjo kakovost delovnega življenja, priložnost uveljavitve lastnih interesov, hkrati pa omogoča ustrezno povračilo dela (Zupan et al. 2009, 102). Na drugi strani pa organizacije, ki so usmerjene izključno v delo, kjer se konkurenčnost gradi na podlagi produktivnosti in nizkih stroškov, tvegajo povod v izkoriščanje delovne sile, predvsem v državah z visoko ponudbo poceni delovne sile in s tem povezanih zlorab (Zupan et al. 2009, 103).

Druga dimenzija poudarja organizacijsko odvisnost ali univerzalnost delovanja managementa človeških virov z organizacijo. Odvisnost predstavlja strateško relacijo med poslovno in kadrovsko strategijo, kjer management človeških virov izhaja iz poslovne strategije in podpira njeno realizacijo skozi delovanje (Zupan et al. 2009, 104).



Slika 1: Dimenzije strateškega managementa človeških virov.

Taka organizacija ohranja stik z aktualnimi potrebami zaposlenih, hkrati pa predvideva potrebe v prihodnosti. Za uspešno odvisnost med poslovno in kadrovsko strategijo sta potrebna strokovno znanje in usposobljenost, njuna stopnja pa se odraža neposredno v uspehu. Tveganost univerzalne dimenzije je višja, saj predstavlja neposredno grožnjo podjetju, ki je implementiralo že uveljavljeno prakso uspešnega podjetja v svoje, drugačno okolje. Pri neposrednem povzemanju modelov lahko pride do konkretnih

odstopanj v praksi, prav tako se zaradi narave že uveljavljenega modela ogrozi konkurenčnost podjetja (Zupan et al. 2009, 104).

Neposredna implementacija obstoječih modelov uspešnih podjetij potencialno grozi k izgubi konkurenčne prednosti, kljub temu pa predstavlja dobro podlago za teoretično-analitično raziskavo o skupnih točkah uspešnih modelov na globalni ravni.

2.2 Opredelitev motivacije

Motivacija je psihološki proces, ki na podlagi posameznikovih nagnjenj usmerja njegove aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev. Te bi lahko oklicali kot smisel življenja, saj nas spremljajo skozi življenje in so odraz naših ambicij in sposobnosti za njihovo osvajanje (Moorman 1993, 85). Ne glede na njihovo naravo v ljudeh sprožajo različna dejanja, ki so odraz trenutnega okolja in časa, v katerem jih uresničujejo.

Vse posameznikove aktivnosti zavoljo osvojitve zadanega so plod volje, torej motivacije, da delo opravimo, in zmožnosti, da cilje tudi realiziramo (Grubiša 2001, 23). Cilji so namreč smisel človekovega obstoja in jih lahko opredelimo na podlagi človekovih ambicij in vloženega napora (Denny 2002, 84). Prisotnost motivov spodbuja k ciljno usmerjenim aktivnostim, katerih izvor je v hrepenenju, željah in potrebah ljudi ter vodi do zadovoljitve potreb in interesov (Beck 1978, 22).

Zaradi narave motivov in njihovega vpliva na posameznika jih ne moremo poenotiti, saj so hierarhično razdeljeni glede na posameznika in njegovo dožemanje motivov (Beck 1978, 29). Odvisni so od narave in značaja ljudi, velikokrat pa so tudi odraz vedenjskih vzorcev ljudi, njihovega poguma in vere v uspešne rezultate preko izbranih motivov (Moorman 1993, 179). Kako in na kakšen način se torej posameznik loti doseganja zelenih ciljev v svojem delovanju, je torej v njegovi presoji in odločitvi. Motivacija je torej proces, s katerim se osvajajo cilji preko udejanjanja, ki terja trud in vztrajnost (Denny 1997, 61).

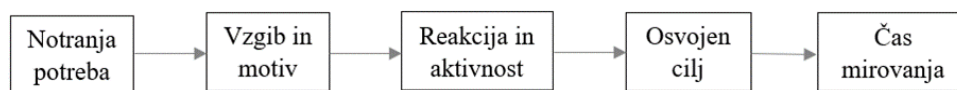
Grubiša (2001, 126) opisuje motivirano osebo kot zaupljivo, pogumno, samodisciplinirano, polno upanja, močno, odločno, ciljno usmerjeno, zvesto, spoštljivo, odgovorno. Značilnosti nemotivirane osebe so vidne v strahu, je brez cilja, brez upanja, dvomljiva (Denny 1997, 39). Take osebe so brez perspektive in brez pravega dožemanja

stvarnega sveta. Da torej postanemo motivirani za življenje vsak dan, je izrednega pomena naravnost. Motiv, izbran na podlagi notranjih in zunanjih dejavnikov, ni nujno definiran kot pravilo za motiviranje, pomembno je, da je uporabljen kot sredstvo, s katerim dosežemo cilj.

Kako motivirati, je pogojeno z razumevanjem, kaj demotivira. Zgolj preko dejavnikov, ki zavirajo motiviranje, je mogoče jasno opredeliti, katere dejavnike bomo morali izključiti (Denny 1997, 31).

Motivacijski teoretiki so se vse do 21. stoletja razdvajali na tiste, ki so proučevali vzvod zadovoljstva ljudi, ki so bili v ravnotežju in se izogibali bolečini in pretiranemu stimuliranju, in na tiste, ki so posvečali fokus na užitek, ki so ga ljudje okušali, ko so preizkušali svoje meje in sposobnosti (Erez et al. 2001, 13). Zaradi kompleksnosti razumevanja obnašanja posameznikov glede na različno dojetje motiviranja teoretiki nimajo poenotene definicije, kaj motivacija pravzaprav je. Kot temelj teoretičnih izhodišč je v globalnem obveljalo le neizogibno dejstvo, ki poudarja povezavo med motivacijo in človekom, in sicer minimaliziranje bolečine in naklonjenost užitku (Millon in Lerner 2003, 34). Za nadaljnje raziskovanje in analiziranje motivacijskih dejavnikov so se bili teoretiki primorani postaviti v vsakdanji svet (Beck 1978, 65).

Da bi lahko razložili osnovni koncept psihološkega procesa motivacije, ki je večdimenzionalnega pomena in uporabe, je Beck (1978, 19) pojasnil osnovno regulatorni potek, prikazan na sliki 2.



Slika 2: Beckov model regulatornega pristopa k razumevanju motivacije.

Sprva se pojavi notranja potreba, ki je ustvarjena na podlagi notranjega interesa ali potrebe posameznika ali umetno ustvarjene potrebe iz zunanjega okolja. Ko posameznik začne razmišljati, kako osvojiti potrebo, si pomaga z motivi, ki so ne glede na cilj naravnani glede na okolje in časovno omejenost v danem trenutku.

Nekoliko drugače se je pojasnjevanja lotil Moorman (1993, 179), ki v uvodu na primarno mesto postavlja samomotivacijske cilje, ki morajo biti povod za nadaljnjo motivacijo

osvajanja ciljev, in pri katerem poudarja zavezanost k motivaciji, nastavljanju realističnih ciljev, motiviranju okolice, iskanju izzivov in izobraževanju. Le s pomočjo osebnostne odločitve je mogoče prenesti motivacijo na podjetja in zaposlene.

2.3 Motivacija in podjetje

Razvoj informacijskih in komunikacijskih tehnologij potiska napredek in delovanje podjetij v izzivalna okolja, polna tekmovalnosti za konkurenčno prednost. Na drugi strani se razvija stvarno okolje podjetij, to je okolje ljudi (Denny 1997, 6). Da lahko govorimo o motivaciji zaposlenih, je v začetku potrebno razumevanje njihovih potreb, kulture in želja. Spoznanje nadrejenih, kako pomagati podrejenim pri izpolnjevanju njihovih želja, postavlja temelje za pripadnost podjetju in prizadevanje zaposlenih za naravnost k skupnemu cilju – uspešnemu poslovanju znotraj vseh procesov sodobne organizacije.

Individualna in kolektivistična motivacija znotraj sodobne organizacije predstavlja ključen način za uspešno doseganje zastavljenih ciljev in izvajanje strategij, kot tudi notranje zadovoljstvo zaposlenih, kar je vidno v produktivnosti, zagnanosti in pripadnosti podjetju. Ker je potreba po motivaciji postala izredno splošna, znanja o njenem procesu pa je malo, se podjetja zatekajo k zunanjim strokovnjakom, da bi razložili namen in bistvo samomotivacije kot prvega koraka k razumevanju motiviranja svojega tima (Denny 1997, 17).

Načini, kako motivirati zaposlene, organizacije oblikujejo samostojno na podlagi znanih teoretičnih izhodišč in s pomočjo strokovnjakov. Motivacijski teoretiki so se vse do 21. stoletja razdvajali na tiste, ki so proučevali vzvod zadovoljstva ljudi, ki so bili v ravnotežju in so se izogibali bolečini in pretiranemu stimuliranju, in na tiste, ki so posvečali fokus na užitek, ki so ga ljudje okušali, ko so preizkušali svoje meje in sposobnosti (Erez et al. 2001, 18). Na podlagi zastavljenih temeljev se sodobne teorije zaradi globalizacije in organizacijskih sprememb širijo iz individualnega koncepta na skupine. Iskanje rešitev za motiviranje zaposlenih je vidno tudi v dejstvu, da je na trgu množica ponudb govorcev motivatorjev, svetovalnih podjetij, delavnic, organiziranih na temo ravnanja in motiviranja zaposlenih. Vse navedene aktivnosti in izobraževanja na temo motiviranja so v osnovi zasnovani na osebni ravni, odkrivanju lastnih življenjskih potreb, interesov, s pomočjo česar se znanje prenaša na kolektivno raven (Brumen 2012,

5). Vse aktivnosti in izobraževanja pa niso namenjeni le delodajalcem, temveč tudi zaposlenim.

Manager, ki jasno loči motivacijo od manipulacije, postavi temelje za uspešno sodelovanje s podrejenimi. Prizadeva si jih razumeti, predvsem pa ugotoviti, kaj zaposleni hoče in pokazati, kako naj to doseže (Denny 1997, 80). To je učinkovito predstavljeno v poslovni strategiji, kjer s svojo poslušnostjo do podrejenih, dodatnim usposabljanjem, prigovarjanjem, razgovori ali celo premestitvijo na druga delovna mesta znotraj organizacije pomaga zaposlenemu do samomotivacije, vidne v odnosu znotraj službenega okolja (Lipičnik 1998, 88).

Aktivno motiviranje na delovnem mestu zato postaja vsakodnevni proces, katerega učinek si podjetja prizadevajo ohranjati konstantno. Podjetnikom je skupno zavedanje, da so ključnega pomena zadovoljni zaposleni, saj bodo le na ta način lahko tudi produktivni (Moorman 1993, 78). Le nenehno vlaganje v zaposlene bo izpolnilo pričakovane cilje podjetja. Kako pripraviti zaposlene, da bodo samomotivirani in ciljno usmerjeni, je v rokah managerjev, ki so vzorniki na delovnem mestu. Danny (1997, 12) s stališča managerjev poudarja razumevanje, da je treba ločiti med motivacijo in manipulacijo preko pristopa, kako prepričati zaposlene, da bodo sledili ciljem. Ali bodo sledili ciljem, ker jim je manager tako ukazal, ali ker jim cilj predstavi tako, da se zaposleni z njim poistovetijo in v kolektivnem cilju prepoznajo individualno rast in uspeh.

2.4 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Razvoj motivacijskih teorij je korenito posegel v praktično uporabo motivacije kot sredstva za doseg višje učinkovitosti zaposlenih.

Razvoj teorij o motiviranju zaposlenih izhaja iz razumevanja človeškega vedenja in vplivov nanj. Med izpostavljene teoretike, ki so s svojimi teorijami zaznamovali in vplivali na oblikovanje modelov v podjetjih, spada Maslowova teorija potreb (Lipičnik 1998, 122). Zametki Maslowove teorije segajo v leto 1943, ko je izdal prvi članek, v katerem je avtor predstavil izziv motivacije in posledično oblikoval hierarhično lestvico petih osnovnih človekovih potreb in želja, ki vplivajo na odnose in motiviranost posameznika (Treven 1998, 114). Nyameh (2013, 39) v svoji kritiki teorije potreb

izpostavlja dejstvo, da je izrednega pomena povezava med organizacijsko kulturo in človeškim kadrom, ki se odraža v delovanju zaposlenega in v moči ter zanesljivosti podjetja med svojimi konkurenti. V praksi se Maslowova teorija ne osredotoča le na denar in nagrade, temveč na spoštovanje in občutek pripadnosti (Heller in Hindle 2001, 239).

Uporabnost Maslowove hierarhije potreb za delovno motivacijo je zaradi svoje narave služila kot nadaljnja spodbuda za oblikovanje novega teoretičnega modela avtorja Claytona Adelferja, kjer je razvrstil potrebe ljudi v skupine, in sicer na (Treven 1998, 118):

1. potrebe po obstoju,
2. potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in
3. potrebe po razvoju.

Med vplivnejše teoretike, katerih dela so zaradi uspešno ovrednotenih predpostavk pogosto implementirana v praksi, spada tudi Herzberg, ki na podlagi ključnih dveh faktorjev gradi jasno razumevanje motivacije. Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija poučuje o ključnih faktorjih – higienikih in motivatorjih, ki s svojo naravo konkretno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju (Treven 1998, 118). Glavni cilj teorije v splošnem je razumevanje, da odsotnost enega izmed faktorjev vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih, medtem ko njihova prisotnost še ne zadovolji zaposlenega (Uhan 2002, 25).

Maslow, Adelfer in Herzberg so v svojih teorijah vzpostavili nazoren prikaz temeljnih iztočnic za zagotovitev primernih pogojev za motiviranje zaposlenih, prikazanih v tabeli 1 (Treven 1998, 119):

Herzbergova motivacijska teorija	Adelferjeva teorija ERG	Maslowova hierarhija potreb
motivatorji	razvoj	samouresničitev
		spoštovanje sebe in drugih
higieniki	povezava	pripadnost in ljubezen
	obstoj	varnost
		fiziološke potrebe

Tabela 1: Primerjava povezanosti Herzbergove motivacijske teorije z Adelferjevo teorijo ERG ter Maslowovo hierarhijo potreb.

Zametki dvofaktorske motivacijske teorije segajo v leto 1957, ko je avtor skupaj s sodelavci pittsburškega zavoda za duševno zdravje opravil izčrpen pregled literature na temo stališč o zadovoljstvu na delovnem mestu (Miner 2005, 77).

Frederick Herzberg v svojem delu uvodoma tvori teorijo na podlagi prepoznavanja moralnih zadržkov zaposlenega in posledično vpliva na njegovo motivacijo (Heller in Hindle 2001, 295). Med dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo posameznika znotraj njegovega okvira dela, avtor navaja jasno opredeljene zadolžitve v okviru delovnega mesta, prepoznane dosežke, zanimivost dela, povečanje odgovornosti in napredovanja znotraj podjetja (Herzberg 1974, 18).

Na sliki 3 so navedeni ključni higieniki in motivatorji, ki jih Herzberg v svojem delu izpostavlja kot povod za motiviranost zaposlenih. Higieniki predstavljajo pogoj za začetek procesa motivacije, medtem ko motivatorji predstavljajo nadgradnjo temeljev oziroma higienikov, ki povzročajo motiviranost, a samostojno ne povzročajo zadovoljstva (Vaupot 2019a, 16).



Slika 3: Herzbergov prikaz higienikov in motivatorjev.

Herzberg (1974, 18) z opredelitvijo higienikov in motivatorjev predlaga profiliranje motivacijsko-higieničnega modela znotraj podjetja, s katerim lahko podjetje spremlja rezultate, jih analizira in odstrani generične pomanjkljivosti znotraj organizacije, ki negativno vplivajo na motivacijo, ter se osredotoči na oblikovanje organizaciji primernega modela. Kljub uporabi dvofaktorskega modela znotraj izbrane organizacije pride do odstopanj, ne le zaradi morebitnih pomanjkljivosti modela oziroma njegove implementacije, temveč tudi zaradi obstoječe organizacijske klime (Herzberg 1974, 21). Če torej organizacija nima primernega osnovnega okolja, kjer bi se model izrazil na primeren način, potem ne predstavlja zdrave osnove za implementacijo.

2.4.1 Razvoj profila modela za izbrano organizacijo

Vključevanje dvofaktorskega modela v organizacijo je Herzberg pojasnil preko različnih faz, s katerimi se razvije primeren profil. Podjetje, ki je zrelo za implementacijo Herzbergove teorije, je primorano v ospredje postaviti zaposlene znotraj izbrane organizacije in dogodke, ki vplivajo nanj v določenem časovnem obdobju (Uhan 2002, 25).

Izbrana odgovorna oseba na podlagi verige dogodkov v izbranem časovnem obdobju spremlja izraženo čustveno reakcijo zaposlenega glede na posamezni dogodek, ki definira

in ovrednoti njegov vpliv (Herzberg 1974, 20). Med analizo procesa razvoja profila znotraj organizacije je treba izpostaviti kritične reakcije zaposlenih, saj izražajo motivacijski vzorec, ki služi kot razlaga spremembe odnosa zaposlenih do reakcij.

Skozi profiliranje avtor navaja različne točke, na katere naj bo organizacija pozorna, da lahko oblikuje sebi zrel model za implementacijo. Odgovorna oseba v analiziranju procesa zbrane informacije identificira in jim določi faktor pogostosti pojavljanja. Herzberg (1974, 20) namreč opozarja, da je pomembna frekvenca dogodka in njegov vpliv, in ne pomembnost dogodka. Kot ključne higienike, ki najbolj vplivajo na nezadovoljstvo v primeru odsotnosti, avtor navaja politiko podjetja in njeno administracijo, med manj intenzivne higienike pa navaja varnost in status (Herzberg 1974, 20). Politika podjetja in administracija sta najbolj izpostavljeni zaradi svoje narave, saj se zaposleni vsak dan znajdejo v odnosu s svojim nadrejenim in drugimi zaposlenimi, toliko manjkrat pa se zavedajo pomembnosti varnosti na delovnem mestu.

Herzberg (1974, 22) je v svojem delu navedel šest kritičnih situacij, ki so bile prepoznane za najpogostejše in katerih posledica lahko zaznamuje nadaljnji razvoj organizacije. Tovrstni pojavi, ki so posledica nepravilnega sodelovanja managementa in kadrovskega oddelka, so:

1. Razvoj problema higienikov, kjer pride do zanemarjanja higienika. Če podjetje nepravilno upravlja enega izmed higienikov, bo prizadelo številne zaposlene.
2. Pojav krize specifičnega higienika – pojav, ko management zanemari določen higienik in se ne odzove dovolj zgodaj. Zaposleni čutijo pomanjkanje, kar lahko privede do nezaupanja v management ali pa pretirano popuščanje zaposlenim s strani managementa.
3. Občutek zadovoljstva s higieniki – podjetje reši krizo s pomanjkljivimi higieniki, katerih odsotnost je povzročila nezadovoljstvo, zaposleni pa ponovno vzpostavitev ravnovesja občutijo kot zadovoljstvo, čeprav to ni. To sicer managementu omogoča trenutno povezavo z zaposlenimi in lahko pričakuje višje rezultate, a le za kratko in nestabilno časovno obdobje.
4. Higienški šok – se pojavi v obdobju krize integritete podjetja. Pogosto se pojavi, ko podjetja na avtorski način vpeljujejo nezaželeno politiko podjetja ali silijo zaposlene v predčasno upokožitev itd. V tovrstnem primeru se mora podjetje odzvati takoj in preprečiti upor zaposlenih, nikakor pa naj se ne ukvarja z

izpolnjevanjem anket ali analiz o politiki podjetja in pripadnosti, saj bo stanje v organizaciji postalo le še bolj nestabilno.

5. Sindrom »tekočega traku« – se pojavi, ko ima podjetje zgolj omejeno možnost motiviranja zaposlenih in kjer so zaposleni za svoje delo zadovoljeni zgolj z dosežkom in pohvalo zanj, na primer pohvalo za hitrost. V tovrstnem primeru govorimo o zadovoljstvu zaposlenih zgolj s higieniki in o odsotnosti motivatorjev.
6. Sposobnosti brez priložnosti – pojav, ko imamo zaposlene, ki si prizadevajo za višje zadolžitve, pooblastila in neodvisno delo. Če management takih zaposlenih ne opazi oziroma ne omogoči primernih delovnih pogojev, potem bodo takšni zaposleni odhajali z delovnih mest.

Šest profilov, ki jih Herzberg izpostavlja v svojem delu, je opozorilo podjetjem z že implementiranim modelom in hkrati uči o pomenu higienikov in z njimi povezanimi dilemami, opisanimi v prvih štirih modelih. Kljub upoštevanju modela je pomembno zavedanje, da je rast sicer povezana z motivatorji, samoaktualizacija pa je odvisna predvsem od opravljanja dela znotraj zadanih nalog (Heller in Hindle 2001, 295).

3 Sistem nagrajevanja in vrednotenje dela

»Imamo uspešen tim, a ne vemo, kako ga pravilno nagraditi,« je vse pogostejši stavek managerjev sodobnega podjetja, ki razumejo, da je nagrajevanje najvišji spodbujevalnik zaposlenega. Način, kako nagraditi zaposlene, je v dosegu managerja do tiste mere, do katere mu seže domišljija. Sestavljanje plačnih sistemov je kreativno delo, ki uporablja tako skrite elemente za notranje zadovoljstvo zaposlenega kot razumevanje »mehkih« dejavnikov, kot je primerno delovno okolje (Treven 1998, 218). Avtorica (Treven 1998, 219) nadalje pojasnjuje, da je pridevnik sicer pridobil podcenjujoč pomen, a ob upoštevanju teh dejavnikov zviša produktivnost in rezultate zaposlenih tako na profesionalni ravni kot tudi na zasebni. To je namreč prav tako potrebno za ustvarjanje uspešne delovne klime znotraj kolektiva, ki je ciljno naravnano.

Uspešna podjetja se lahko ponašajo z utrjenimi sistemi nagrajevanja, oblikovanimi na podlagi njihovih potreb, ki se izražajo v prepoznanih prispevkih posameznikov ali skupin. Nagrade niso nujno dolgoročno osredotočene, ker tudi zaradi raznolikosti želja znotraj timov tega ni možno doseči, vendar je pomembno, da trajajo vsaj nekaj časa (Zupan 2001, 11).

3.1 Sistem plač in nagrajevanja

Med ključne kadrovske procese sodi sistem plač in nagrajevanja, ki skladno s strategijo, kulturo in politiko podjetja načrtuje nagrajevanje svojih zaposlenih glede na učinek njihovega dela, zmožnosti, pozicijo in pristojnosti in tako prikazuje transformacijo strateških ciljev in rezultatov (Lipičnik 1998, 191).

Strategija nagrajevanj je ključnega pomena pri oblikovanju in služi za razvoj politike, prakse in procesa nagrajevanja ter temelji na podlagi potreb organizacije in zaposlenih (Armstrong 2006, 151). Lipičnik (1998, 200) nadalje ugotavlja, da vzpostavitev sistema temelji na podlagi organizacijskega tipa, filozofije nagrad ter vsebuje uveljavljene procese, prakso in postopke, ki narekujejo plače zaposlenih v izbrani organizaciji skupaj z ugodnostmi in nagradami.

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja so v središče torej postavljeni zaposleni in z njim povezani dejavniki, ki so oblikovali njegovo osnovno plačo in dodeljene dodatke. K temu spadajo narava delovnega mesta, dodeljene pristojnosti in prispevki ter izobrazba.

Pred načrtovanjem sistema plač in nagrad je smiselno odgovoriti na naslednja vprašanja (Lipičnik 1998, 211):

1. Kakšno motivirano obnašanje bomo pri ljudeh spodbudili?
2. Kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?
3. Kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?
4. Katera skupina delavcev bo imela pri tem prednost?

Uspešno oblikovan sistem je priložnost za motiviranost delavcev, saj je opredeljen kot psihološki stimulator za delo (Možina et al. 1994, 510). To delodajalcem predstavlja orodje, s katerim upravljajo delavčeve aktivnosti, hkrati pa delavcem zagotovijo pričakovano nagrado za delo.

3.1.1 Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja

Temeljno vodilo pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja je podpora poslovni strategiji in strateškim odločitvam. Ko podjetje strateške odločitve poveže v smiselno celoto, se lahko uspešno oblikujejo sistemi (Zupan 2001, 126). V splošnem lahko vlogo sistema razdelimo na dva vidika, in sicer ga lahko izkoristimo kot odločilno aktivnost, ki vpliva na druge procese, torej nagrajevanje po delovni uspešnosti posameznika, ali pa je podrejen drugim odločitvam in je kolektivne narave ter usmerjen v uspeh celotnega tima (Zupan 2001, 124).

Z zastavljenim programom plač in nagrajevanja si podjetje prizadeva izpolniti zahteve pravne narave, vzdrževati občutek naklonjenosti in pravičnosti med zaposlenimi ter hkrati privabiti nove, visoko kvalificirane delavce, motivirati zaposlene in nadzorovati stroške (Zupan 2001, 219). Lastnosti osnovnega modela, v povezavi s strateškimi odločitvami in cilji, lahko posplošimo na osnovne odločitve organizacije, na ustrezne metode, ki jih bomo pri njih uporabljali, ter cilje, ki jih želimo doseči (Milkovich in Newman 1996, 11).

Nagrade, kot ključna sestavina sistema, so lahko finančne narave, k čemur pripadata fiksni del plače ter variabilni del, ki vključuje ugodnosti v obliki dodatka. Nezanemarljiv

del sistema je tudi nefinančni tip nagrad, kamor spadajo pohvale, dosežki, priznanja ter osebni razvoj (Lipičnik 1998, 200).

SISTEM PLAČ

Krovni namen oblikovanja sistema plač je zagotovitev pravične in trdne podlage za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. To lahko odločilno vpliva na rezultate zaposlenih in posledično doseganje ciljev podjetja (Treven 1998, 227). Da podjetje zagotovi konkurenčnost tudi z vidika plačilne strukture, mora uvodoma izhajati iz pravne podlage države, v kateri deluje.

Osnovna plača v Sloveniji je v prvi fazi oblikovana in zapisana v socialnem sporazumu pod narekom predstavnikov različnih interesnih skupin, kot so sindikati, delodajalske organizacije in vlada (Zupan et al. 2009, 525). Nadaljnje pogajanje poteka na kolektivni ravni med delodajalcem in sindikati, kjer delodajalci določajo višino plač in nadaljnje nagrade tudi z obzirom na stroške dela in motivacijske dejavnike, kjer bi se kratkoročno zagotovila učinkovitost, dolgoročno pa doseganje zastavljenih ciljev in strategij podjetja (Zupan et al. 2009, 525).

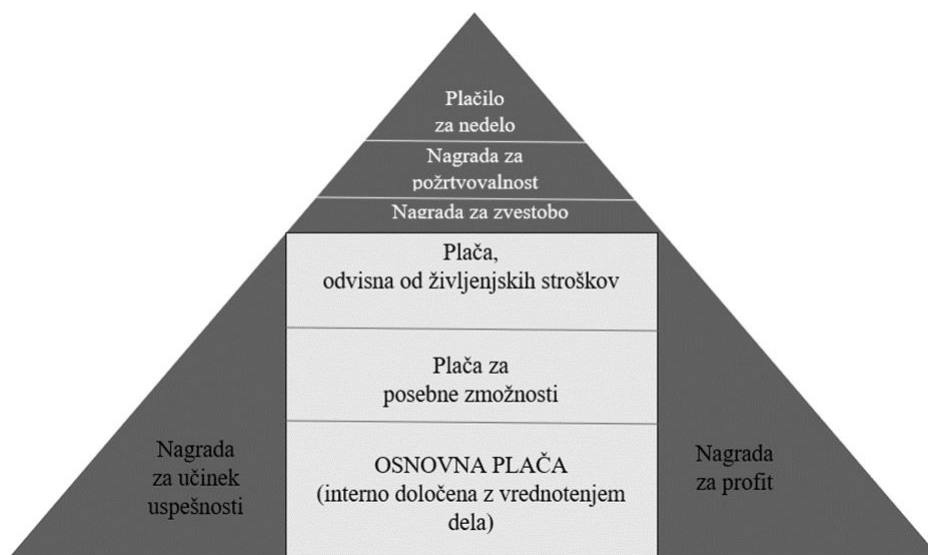
Končna določila pogajanj med delavci in delodajalci glede plač in dodatkov so del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo njihovega odnosa. Delodajalec si prizadeva zagotoviti ne le razdeljevanja denarja med zaposlene, temveč prikazati odraz zaposlenih in njihovih prispevkov, kot tudi gradnjo pripadnosti podjetju (Zupan 2001, 119).

Plača zaposlenemu predstavlja povračilo za opravljeno delo, nagrado za dosežene rezultate, pridobljeno znanje in sposobnosti, obenem pa sredstvo za življenje. Prejeta sredstva mu omogočajo zaslužek, ki bo vplival na njegov življenjski standard in kakovost življenja (Zupan 2001, 119).

Vse dodatne oblike izplačil in ugodnosti, ki jih zaposleni prejme, pa so odraz delodajalca in njegove pripravljenosti nagrajevanja uspešno doseženih pričakovanih delovnih rezultatov (Zupan 2001, 117). Plača torej služi kot osnova za dodatke, medtem ko so dodatki individualnega tipa, dodeljeni na podlagi uspešnosti pri osvajanju zastavljenih ciljev in so v obliki bonusov, nagrad za storilnost, provizije, plačila za zmožnosti, pristojnosti in napredka na osebnem razvoju (Lipičnik 1998, 201). Slika 3 jasno prikazuje

hierarhično strukturo osnovne plače v urejenem sistemu plač z vsemi dodatnimi deleži (Davis in Newstrom 1989, 167). S slike je mogoče razbrati, da je urejena osnovna plača lahko odlična predpozicija za nadaljnje nagrajevanje, pri čemer zaposleni ostanejo motivirani že, če je osnovni pogoj pravilno izpolnjen.

Cilj izbranega sistema v organizaciji je torej motiviranje zaposlenega s plačo in ne zanjo (Možina et al. 1994, 511). Narava sodobnega pristopa organizacije k delu, plačam in nagrajevanju, z obzirom na kolektivne dogovore, izpostavlja in uporablja svoje zmožnosti tudi z individualnimi dogovori med delodajalcem in delavci, kot vir spodbujanja k doseganju zastavljenih ciljev in motiviranosti (Treven 1998, 232).



Slika 4: Hierarhična struktura plače. Prikaz osnovne plače s potencialnimi pripadajočimi finančnimi ali nefinančnimi dodatki.

Plačni sistem kot orodje vpliva na vedenje posameznika, kjer podjetje preko izbranih mehanizmov izkoristi za motiviranje zaposlenega, kot je razvidno s slike 4 (Treven 1998, 232). Posledično se ne uporablja le kot socialna kategorija, saj bi v nasprotnem primeru zaposlenega postavili v situacijo, kjer bo delal le za mesečno izplačilo (Možina et al. 1994, 518).

NAGRADE IN DRUGE UGODNOSTI

Plača zaposlenemu predstavlja osnovno vrednotenje njegovega dela in poslanstva. Na podlagi zastavljenih jasnih ciljev se zaposleni zaveže k delovanju, skladno z namenom

njegovega delovnega mesta. Plača tako igra odločilno vlogo na trgu dela, saj lahko pritegne ali odvrne zaposlene od določenega delovnega mesta ali celo podjetja. Vsekakor denar služi kot motivator že v prvi fazi spoznavanja delovnega mesta potencialnega zaposlenega. Zapolnjuje potrebe in zagotavlja dostojno življenje, zato ga hkrati lahko umestimo med higienike ter motivatorje.

Med programe in oblike nagrad lahko vključimo dva pristopa, in sicer formalnega in neformalnega. Formalni programi nagrad so navedeni v obliki pravilnikov in kriterijev, na podlagi katerih se podjetje odloči, koga in za kaj nagraditi (Milkovich in Boudreau 1997, 78). Vrednosti nagrad so višje in vnaprej določene. V splošnem bi formalne programe povzeli s štirimi različnimi pristopi, ki nagrajujejo tako najuspešnejše zaposlene, tiste, ki izpolnijo določen cilj, zmagovalce in naključno izbrane (Zupan 2001, 210). Med neformalne pristope vključujemo spontane nagrade in priznanja, ki predstavljajo nižje stroške, zahtevajo pa malo napora in načrtovanja (Treven 1998, 244). Organizacije ta pristop običajno uporabljajo na vseh organizacijskih ravneh, saj je preprost za implementacijo in uporabo med zaposlenimi za dvig motivacije.

3.2 Analiza in učinkovitost sistema nagrajevanja

Snovanje in implementacija sistema plač in nagrajevanja predstavljata le del celotnega procesa. Celostni sistem mora vključevati tudi pridobivanje in analiziranje povratnih informacij ter ukrepanje. Ustrezno delovanje sistema se zagotovi takrat, ko iz analiz lahko definiramo učinkovitost in ustreznost z merljivimi indikatorji. Učinkovitost sistema plač in nagrajevanja se kaže v uspešnem izvajanju poslovne strategije, motiviranosti zaposlenih in doseganju zastavljenih ciljev podjetja (Estino Daoanis 2012, 55).

Za zagotovitev poglobljene analize, s katero preverimo kakovost izbranega sistema, je priporočljivo uporabiti ključna vprašanja, ki omogočajo celovit pregled sistema (Armstrong 2006, 159):

1. Kako se vključuje strategija nagrajevanja?
2. Ali strategija nagrajevanja podpira doseganje organizacijske strategije?
3. Kako jo podjetja kontrolirajo, vrednotijo in po potrebi prilagodijo?
4. Ali sistem podpira organizacijske vrednote in kulturo?
5. Ali obstaja merljivi element, ki bo izrazil zadovoljene potrebe organizacije?

6. Je bila opravljena ocena potrebnih virov za izvajanje strategije in z njo povezanih stroškov?
7. Kako se bo odvijal posamezni del sistema?
8. Kakšne bodo posledice za posameznika in organizacijo?
9. Kako bodo posledice vplivale na posameznikovo nagrado?
10. Ali so managerji po ravneh sposobni izvajati in upravljati strategijo nagrajevanja v praksi?

Cilj analize je torej preveriti povezanost in skladnost sistema nagrajevanj, zato je treba kontrolirati skupno delovanje vseh elementov, ki so vključeni v sistem in posameznikovo plačo ter stroške nagrajevanj (Estino Daoanis 2012, 56).

Analizo vzpostavljenih sistemov organizacije načeloma preverjajo na lasten način, v bistvu pa imajo skupna dva pristopa, in sicer individualen in kolektiven pogovor z zaposlenimi, kjer nadrejeni pridobi povratno informacijo od svojih zaposlenih neposredno preko pripravljenega vprašalnika, v obliki intervjuja, ali pa je izključno predstavljena preko rezultatov dela posameznika in tima ter njihovega vedenja.

Če podjetje ne ukrepa glede na pridobljene rezultate, je izdelava analize brezpredmetna, zato je smiselno analizo uporabiti kot orodje, s katerim merimo uspešnost sistema. Omogoča vpogled v ljudi znotraj organizacije z namenom usmerjanja proti cilju podjetja in pripravljenosti na izzive, ki jih prinese dinamika zunanjega in notranjega okolja.

3.3 Vrednotenje dela

Vrednotenje dela je orodje v rokah kadrovskega oddelka v podjetju, katerega namen je preprečevanje neskladnosti v stopnjah delovnih mest in služi za doseganje ustreznosti v strukturi plač (Figart 2001, 406). V nadaljevanju avtorica Figart (2001, 406) navaja vrednotenje kot formalni postopek, ki hierarhično razvrsti niz delovnih mest glede na njihovo vsebino, lastnosti in dejavnike ter določi stopnjo plačila za izbrano delovno mesto in ne zaposlenega.

Primerna struktura plač v podjetju predstavlja psihološko stimulacijo za delo, saj plača delavcem omogoča zavzetost za delo. V izogib okoliščinam, kjer delavci delajo le za

plačo, ni le treba določiti višine plače, temveč tudi razlog za plačo. S tem zagotovimo, da zaposleni ne bodo motivirani zgolj z dvigovanjem plač (Lipičnik 1998, 210).

Rezultati vrednotenja dela so uporabljeni v različne namene, poglavitno je določanje višine plače na podlagi zahtevnosti delovnega mesta, šele potem na določanje plače vpliva tudi uspeh posameznika, kolektiva in organizacijskih enot. Skopo bi lahko povzeli, da je višje plačano delo bolj zahtevno in pomembnejše. Posledično so zaposleni na teh mestih bolje plačani, kar pa še ne pomeni, da so bolj uspešni, produktivni ali zmožni. Zaradi tega se podjetja odločajo, da bodo nagradila zmožnosti zaposlenih, njihovo zvestobo, požrtvovalnost ter tudi nedelo (Lipičnik 1998, 211).

Kljub svobodi pri vrednotenju dela izbranih organizacij so se podjetja pri kreiranju plačnega sistema primorana podrediti pravilnikom iz kolektivnih pogodb v specifični panogi (Treven 1998, 276). To omogoči zaščito delavcev, saj so predpisani minimalni zneski, na podlagi katerih se nadalje gradi izbran sistem.

3.3.1 Metode vrednotenja dela

Za zagotovitev primerne vrednotenja dela se uporablja metrični vidik za zagotavljanje razlik med deli. Metode bi lahko povzeli v dve generalni skupini, ki omogočata teoretično izhodišče za uporabo v praksi, in sicer globalno ali sumarno metodo in analitično metodo.

Globalne ali sumarne metode se osredotočajo na kakovostno primerjavo razlik med deli ne po vnaprej določenih kriterijih, ampak na podlagi globalnega občutka za razlike med vrstami dela (Lipičnik 1998, 231). Zaradi velikega razpona tovrstne metode niso konkretizirane in podajajo zgolj informacije o zahtevnosti dela. Med globalne metode sodita princip razvrščanja (ang. *Job Ranking Method*) in princip kvalificiranja (ang. *Job Classification Method*) (Zupan et al. 2009, 542). Pri razvrščanju lahko izpostavimo tri ključne vidike:

1. Klasično rangiranje – ocenjevalci ocenjujejo zahtevnost dela po preprosti hierarhični lestvici.
2. Lupljenje – temelji na podlagi predpostavljjanja najtežjega ter najlažjega dela in umeščanja drugih del med dve glavni izhodišči.
3. Primerjava po parih – primerjava po dveh del naenkrat.

Princip klasifikacije dela se pojavlja v podobnem načinu kot klasično rangiranje, kjer vsako delo razvrstimo v svoj pripadajoči razred.

Analitične metode so v primerjavi z globalnimi bolj pojasnjevalne in posledično natančnejše. Na podlagi vnaprej določenih kriterijev se kreira ocenjevalna lestvica, ki omogoča primerjavo faktorjev in dejavnikov s pomočjo točkovanja (Zupan et al. 2009, 543). Metoda primerjalnih faktorjev je kombinacija sumarnih in analitičnih metod, kjer preko faktorjev razlikujemo zahtevnost delovnih mest. Sumarna metoda je vidna v določanju rangov po faktorjih glede na delovno mesto, medtem ko analitični del predstavlja dogovorjene lastnosti in značilnosti, po katerih bo delovno mesto ustrezno razvrščeno (Zupan et al. 2009, 545). To imenujemo ponderji oziroma uteži, ki izpostavljajo ključne lastnosti, ki opisujejo delovno mesto, med katere spadajo ustrezna usposobljenost, odgovornost, napor ter vpliv okolja na delovno mesto. Vsaka izmed lastnosti je ločeno ocenjena po stopnji pomembnosti in vpliva na vrednotenje dela.

Najpogosteje uporabljena analitična metoda je točkovno ocenjevanje. Harris (1997, 57) je implementacijo metode povzel v naslednjih fazah:

1. določitev komisije za vrednotenje dela,
2. izbira vključenih dejavnikov,
3. oblikovanje in določitev ravni po dejavnikih,
4. določitev skupnega števila točk,
5. razdelitev skupnega števila točk med dejavnike za primerjavo,
6. razporeditev točk po ravneh,
7. vrednotenje dela.

Poglavitni namen analitično-točkovne metode je določitev kriterijev in ponderjev, ki služijo za medsebojno primerjavo, v zaključku pa kot orodje za vrednotenje. Lipičnik (1998, 230) v opisu opozarja na pomen izobraževanja ocenjevalcev dela ter izpostavlja analizo kot ključen korak pri preverbi uporabnosti metodologije v izbranem podjetju.

V izogib napakam pri uporabi metod za vrednotenje dela različni teoretiki izpostavljajo najpogostejše napake, na katere moramo biti pozorni (Lipičnik 1998, 235):

- Halo efekt: ocenjevalci se soočajo s subjektivnim povezovanjem delovnega mesta in njegovih lastnosti. Če se ocenjuje delo direktorja, velikokrat izpostavijo vse

navedene kriterije kot izredno zahtevne. Potencialno rešitev predstavlja vrednotenje po nepovezanih kriterijih.

- Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu se pojavi, ko se ocene prilagajajo splošni ravni v podjetju. To je razvidno pri vrednotenju dela čistilke v strokovnem podjetju, kjer je njeno delo bolje ovrednoteno kot v industriji. Tovrstna napaka je pogosta za analitično-točkovne metode, medtem ko so sumarne metode zaradi svoje narave do teh okoliščin nevtralne.
- Konstantna napaka ali napaka centralne tendence nastane ob nenatančnem ocenjevanju in razvrščanju ocen okrog določene vrednosti. V izogib napaki organizacije posegajo po večjem številu ocenjevalcev, natančnem posredovanju informacij o delu ter posredujejo natančna navodila za presojanje.
- Logična napaka: nastanek okoliščin, kjer ocenjevalec presoja med kriteriji v smislu logične povezanosti izbranih dejavnikov. V izogib nastanku tovrstne napake morajo organizacije posredovati natančna navodila in izobraziti ocenjevalce.

V fazi izbire in implementacije metode so podjetja v prvem koraku primorana poznati vse splošne obstoječe metode. Te morejo prilagoditi glede na namen, kaj želijo z metodo doseči, število vključenih vrst del znotraj organizacije, koliko ocenjevalcev bo sodelovalo, koliko časa imajo na voljo, kakšno izobrazbo imajo ocenjevalci, število obravnavanih podatkov ter predvidene stroške, ki bodo nastali pri kreiranju metode. Vse to so dejavniki, ki jih mora podjetje upoštevati, da lahko zagotovi primerno plačno strukturo.

Umerjanje instrumentov za ugotavljanje zahtevnosti del poteka kot zaključni, a še vedno izredno pomemben korak. Z umerjanjem podjetja omejijo področje, ki so ga pred vrednotenjem izbrala kot območje osnovnih plač. Na podlagi tega lahko umerijo vse parametre, s katerimi ocenjujejo (Lipičnik 1998, 236). S tem omogočimo delovanje v zelenih okvirjih, na podlagi politike in vrednot podjetja.

4 Medkulturni management

Dinamični proces sprememb ima sam po sebi pomembne posledice za zaposlene v sodobnih organizacijah. Organizacijska struktura podjetij se je v zadnjih desetletjih izredno spremenila. Delovne naloge se prenašajo iz posameznika na kolektiv, odgovornosti se prelagajo na oddelčne managerje, celotna struktura podjetij se decentralizira, prihaja do številnih združevanj in prevzemov podjetij (Erez et al. 2001, 14). Vse to je razlog za nastanek večkulturnih organizacij, kjer se pojavijo nove, različne potrebe in kulturno osnovani interesi, kar predstavlja nadaljnji izziv za kadrovnike, ki želijo zaposlene primerno motivirati.

Kultura predstavlja obsežen pojem, za katerega v strokovni literaturi ne najdemo enotne definicije. Dotika se tako človekove narave kot tudi okolja, v katerem je bil posameznik vzgojen. Hofstede (2001, 9) kulturo primerja s kolektivnim programiranjem uma, ki ločuje člane ene skupine ali kategorije od druge in posledično tvori sistem skupnih vrednot.

Večkulturnost v organizaciji se v glavnem odraža v heterogenosti zaposlenih. Spol, starost, etična pripadnost, rasa, fizična sposobnost, izobrazbena raznolikost ter drugi indikatorji tvorijo večkulturno organizacijo. Organizacije, ki zaposlujejo ljudi zgolj po njihovih sposobnostih in ne nagibih, so pogosto postavljene pred veliko izzivov, ki spodbujajo kreativne pristope k razumevanju svojih zaposlenih. Kadrovska funkcija je osredotočena na vzpostavitev motivacijskih in nagrajevalnih sistemov, ki bodo ustrezali in izkazovali spoštovanje do vseh zaposlenih znotraj podjetja.

Zaradi svoje narave imajo večkulturne organizacije priložnost osvojiti konkurenčno prednost. Če podjetje aktivno omogoča in spodbuja medsebojno razumevanje, v smislu bolniške odsotnosti, porodniškega dopusta, dodatnih izobraževanj ali odobrene odsotnosti zavoljo praznikov itd., zagotavlja zadovoljstvo in medsebojno zaupanje zaposlenih, kar se izraža tudi kot konkurenčnost podjetja.

4.1 Koncept medkulturnega managementa

Teoretiki so do nedavnega upravičeno izražali veliko skrbi v povezavi z zatiranjem in nepravilnostjo do določenih družbenih skupin in njihovo izpostavljenostjo zlorabam na delovnem mestu, vidno v pristranskosti in motivaciji tovrstnih skupin. Upravljanje s kulturno raznolikostjo je zato postalo trend v času globalizacije sveta za namene povišanja etične raznovrstnosti med ljudmi. Okoliščine so managerje spodbudile k posvečanju pozornosti kulturnim raznolikostim in v tem iskale poslovne priložnosti (Cox in Blake 1991, 45). V času prvega pojavljanja večkulturnih organizacij so kritiki spodbudili podjetnike k upravljanju raznolikosti zaposlenih kot priložnost za pridobitev konkurenčne prednosti.

Skladno s sodobnimi pristopi večnarodnostna podjetja dandanes spodbujajo k ustvarjanju kulturnih strateških predispozicij, kjer svoje strateške odločitve in interese prilagajajo na več načinov, kot so (Vaupot 2019b, 15):

- etnocentrizem: skladno z matičnim podjetjem so usklajene vrednote in interesi izbranega podjetja,
- policentrizem: strateške odločitve se prilagajajo kulturam držav, v katerih podjetje deluje,
- regiocentrizem: interesi in vrednote podružnic ali hčerinskih podjetij so skladni tako z matičnim podjetjem kot tudi z regijskimi navadami, kjer podjetje deluje,
- geocentrizem: strateške usmeritve in delovanje so usmerjeni h globalnemu pristopu.

Ne glede na izbiro pristopa, ki ga podjetja pri vstopu na tuji trg izberejo, pa imajo edinstveno priložnost izkoristiti kompetence mednarodnega podjetja.

4.1.1 Večkulturne kompetence

Razprave o ključnih organizacijskih kompetencah, ki naj bi zagotavljale konkurenčno prednost na trgu, so velikokrat osredotočene na tradicionalne organizacije, ki vključujejo usklajeno razmestitev sredstev in zmogljivosti, ki bi zagotavljale doseganje zastavljenih ciljev. Navedeni pogoji pa niso dovolj za zagotovitev prednosti večkulturne organizacije,

zato je treba tradicionalni model kompetenc organizacije razširiti z znanjem in vrlinami večkuturnih kompetenc (Keršiene in Savanevičiene 2005, 45).

Kot drugje je tudi v tem primeru v ospredje postavljen človek, kot ključni vir za doseganje organizacijskega uspeha, zato je primerno najprej opredeliti individualne kompetence posameznikov znotraj večkulture organizacije. Queeney (1997, 4) izpostavlja ključne kompetence posameznika skozi tradicionalen nazor: znanje, veščine in sposobnosti. Lucia in Lepsinger (1999, 55) pa sta na podlagi svojih analiz, kakšne veščine, znanje in karakteristike so pomembni za določeno delo, povzela pet ključnih kompetenc, ki sta jih uredila v hierarhično lestvico, vidno na sliki 5.



Slika 5: Hierarhična lestvica ključnih kompetenc večkulture organizacije.

Kompetence posameznika podjetja definirajo kot dva ključna vidika, in sicer prirojene in pridobljene kompetence. Skladno s posameznikovo naravo podjetja pripravijo nadaljnje načrte razvoja in usposabljanja.

Ključne kompetence večkulture organizacije obsegajo celotno organizacijo (Keršiene in Savanevičiene 2005, 47). Potreba po spoznanju in upravljanju kompetenc organizacije sovпада z globalizacijo ter močno mednarodno konkurenco, kreiranjem hčerinskih podjetij ali ustanavljanjem joint-venture organizacij, kjer prihaja do stičišča med različnimi kulturami z različnimi izkušnjami in managementom. Med vključevanjem v organizacijske kulture je večkulturna interakcija predpostavka za uspešne kot tudi neuspešne mednarodne odnose (Keršiene in Savanevičiene 2005, 47). Večkulturna interakcija določa pomen večkulturnih razlik in izpostavlja poslovna vprašanja kulturne integracije, znanje o kulturnih divergencah in iskanje konvergenčnega potenciala. Za to

je treba analizirati dogovore za razvoj organizacijskih kompetenc za delovanje v večkulturnem okolju.

VEČKULTURNOST KOT KONKURENČNA PREDNOST

V sodobnem okolju se nenehno srečujemo s pojmom večkulturne organizacije in njenih pozitivnih učinkov na gospodarskem trgu. Čeprav lahko naštejemo precej pozitivnih lastnosti, ki jih tovrstne organizacije izražajo, je treba poudariti trud, ki ga podjetja vložijo, da lahko delujejo skladno s svojimi načeli.

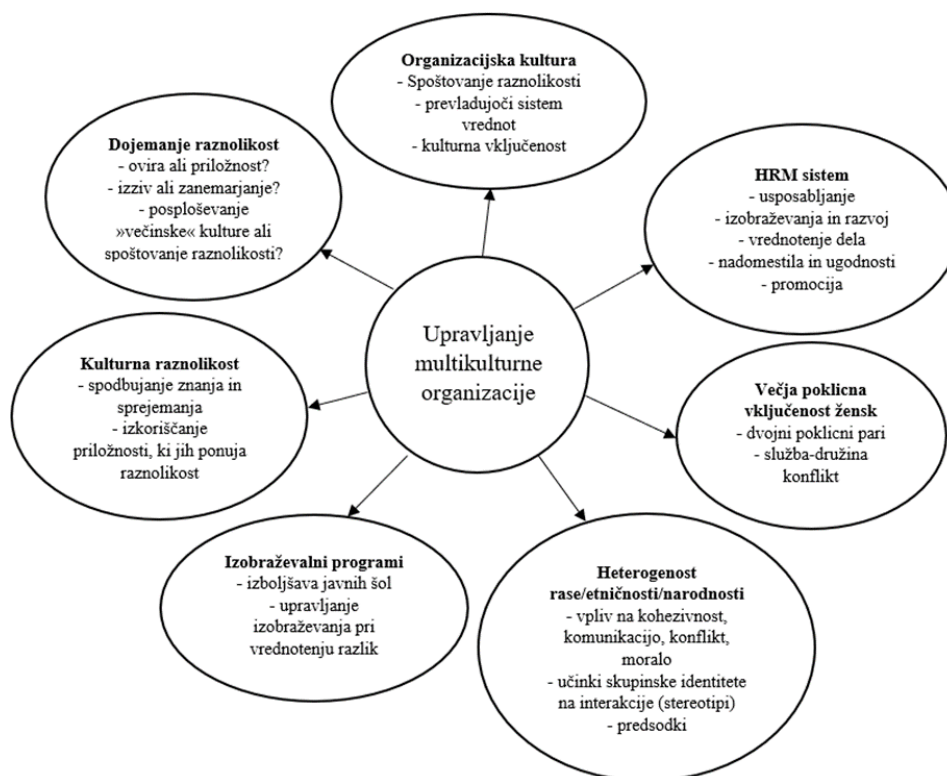
S pravilnim načrtovanjem upravljanja z večkulturno shemo zaposlenih si organizacije ne zagotovijo le konkurenčne prednosti na trgu, temveč tudi višjo motivacijo zaposlenih, močno pripadnost ter zanimanje potencialnih zaposlenih v organizaciji.

Med ključne lastnosti lahko naštejemo (Cox in Blake 1991, 46):

1. Nižje stroške – ko podjetja postanejo kulturno raznolika, se povečajo stroški vključevanja delavcev. Če podjetja strošek kontrolirajo in se na novosti primerno odzovejo, ustvarijo stroškovno prednost pred konkurenčnimi večkulturnimi organizacijami;
2. Pridobivanje virov – podjetja lahko pridobijo ugled kot perspektivni delodajalci, če izrazijo naklonjenost ženskam in etičnim manjšinam. S tem povečajo povpraševanje med najboljšimi kadri, hkrati pa si zagotovijo najboljšo delovno silo tudi v času večjega povpraševanja na trgu dela;
3. Oglaševanje večkulturnosti kot priložnost za pridobivanje potencialnih strank – z vključevanjem različnih etičnih skupin ljudi in razumevanjem kulturnih razlik podjetja pripravljajo drugačen pristop oglaševanja, storitev in produktov, ki izražajo več spoštovanja in kreativnosti, kar v večini primerov sproža naklonjenost obstoječih strank ter privablja potencialne nove;
4. Visoko inovativnost – raznolikost v perspektivi in zanemarjanje nekdanjih pogledov spodbuja k višji ustvarjalnosti, kreativnosti in inovativnosti, kar zagotavlja konkurenčno prednost. Ker je organizacija kulturno raznolika, so raznolike tudi ideje o poslovanju, delovanju v okolju, produktni segmentaciji, oglaševalskih in marketinških pristopih itd.;
5. Usmerjenost v reševanje problemov – heterogenost znotraj podjetja pripomore k skupinskemu odločanju in reševanju problemov, ki zaradi svoje širine dojemanja

velikokrat privede do boljših odločitev in podpira kritično analizo odprtih negotovosti in težav znotraj podjetja;

6. **Fleksibilnost** – implikacija večkulturnega modela za upravljanje raznolikosti odpravlja togost organizacije in preprečuje stagniranje, na drugi strani pa omogoča fluidnost pri odzivanju na zunanje spremembe iz okolja, spodbuja pa tudi kognitivno fleksibilnost, kot je večjezičnost itd.



Slika 6: Sfere upravljanja kulturne raznolikosti po Cox in Blake (1991, 46).

S slike 6 je razvidno, da je upravljanje večkulturne organizacije kompleksno, saj nanj vplivajo dejavniki, ki ne predstavljajo izziva le kadrovske funkciji, temveč celotnemu vodstvu in upravljavcem posameznih poslovnih procesov (Cox in Blake 1991, 46). Šest pglavitnih lastnosti sicer predstavlja morebitno priložnost za konkurenčno prednost, a ob upoštevanju drugih dejavnikov, ki jih moramo kritično analizirati in posledično prilagoditi našim poslovnim procesom.

Organizacije, ki želijo maksimirati korist in odpraviti pomanjkljivosti raznolikosti za namene uspešnega povezovanja delovnih skupin in v izogib medosebnih konfliktov, morajo prevzeti obliko večkulturne organizacije (Cox in Blake 1991, 52). Cox in Blake

(1991, 52) v nadaljevanju primerjata tradicionalno organizacijo monolitne narave, kjer je prevladovalo homogeno članstvo ene kulturne skupine, in spodbujata večkulturno organizacijo kot tisto, ki spodbuja posameznike, da dosežejo svoj največji potencial.

4.2 Nagrajevanje v večkulturni organizaciji

V nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju je neprestan boj za kadrovske konkurenčnost organizacij. S tem namenom večkulturne organizacije uporabljajo obširne analize pri gradnji sistemov nagrajevanja. Ti so namreč pogosto prilagojeni značilnostim tako notranjega okolja podjetja kot tudi zunanega poslovnega in družbenega okolja (Zupan 2001, 13).

Pred vzpostavitvijo sistema nagrajevanja je treba razumeti, kako motivirane so določene skupine ljudi. Sprva se je treba soočiti s splošnim razumevanjem, da so manjšine v podjetju manj motivirane kot drugi zaposleni. Ne glede na elemente dela, ki so enaki za vse, manjšine pogosto čutijo zapostavljenost v primeru nagrajevanja in napredovanja (Cox in Blake 1991, 46). Zato večkulturne organizacije pri oblikovanju sistemov nagrajevanj izhajajo iz treh ključnih vodil, in sicer enakosti, pravičnosti in potreb (Fischer 2004, 152). Ob tem upoštevajo tudi državne mikroekonomske kazalnike, spremljajo trg dela ter upoštevajo kulturne elemente, pri tem pa pozornost usmerjajo na skupino, saj se zgolj individualistični pristop smatra kot neuspešen pri zaznavanju pomembnih odstopanj, ki bi lahko v prihodnje spremenil sistem nagrajevanja (Fischer et al. 2007, 3).

Načelo enakosti zahteva, da so nagrade porazdeljene enako in pravično ne glede na njihov prispevek, pravilo potreb pa znotraj organizacije določa člane, ki lahko prejmejo sredstva (Chen in Church 1993, 26). Sistem nagrajevanja v večkulturni organizaciji ne predstavlja nič bolj kompleksen pristop kot v primeru monokulturne organizacije, saj naj bi v obeh primerih organizacije pri oblikovanju sistema izhajale iz enakosti, pravičnosti in potreb zaposlenih.

4.3 Kulturne dimenzije

Kulturne perspektive različnih narodnosti so spodbudile zanimanje teoretikov k iskanju skupnih kritičnih točk, ki predstavljajo ovire pri delovanju večkulturnih podjetij. Kultura

v poslovnem okolju predstavlja velik izziv, saj spreminja vedenje zaposlenih in posledično terja prilagodljive sisteme kadrovske in splošno poslovne narave, da podjetja obdržijo ključen kader z motivacijo, s sistemom nagrajevanja in prilagojenimi komunikacijskimi vrtilinami (Soares et al. 2007, 281).

V zadnjih desetletjih je zaradi okoliščin korenito naraslo zanimanje za vpliv kulturnih razlik na vedenje zaposlenih. Zaradi narave izziva so teoretiki analizirali kulturno vključenost na podlagi posameznika in skupin ter njihovih osebnostnih razlik (Emmerik et al. 2010, 330). Emmerik et al. (2010, 331) nadalje navajajo, da teoretična izhodišča služijo kot orodje za proučevanje, kako in v kakšnih okoliščinah se vedenja razvijajo glede na kulturo in tip organizacije.

Veliko je priznanih avtorjev in teorij, ki so iskanje rešitev za večkulturne organizacije sprejeli kot izziv, med najvplivnejše pa prištevamo Hofstedov model kulturnih dimenzij in projekt GLOBE. Predstavljeni teoriji v svojem bistvu zajameta vse ključne komponente kulturnih dejavnikov, ki posegajo v delovanje človeškega kadra v organizaciji (Khastar et al. 2011, 323).

4.3.1 Hofstedov model kulturnih dimenzij

Hofstede (1991, 18) je uvodoma pojasnil kulturo kot kolektiven fenomen, saj si jo lahko deli skupina posameznikov, ki deluje v enakem socialnem okolju. Avtor nadaljnjo kulturo loči od identitete zaradi pogostih povezav in pojasnjuje, da identiteta temelji na skupnih predsodkih in čustvih, povezanih s simboli in navadami, ne vključuje pa vrednot (Hofstede 2001, 10). S tem namenom predstavljeni model predpostavlja primeren okvir za medkulturno komunikacijo, s katero si podjetja prizadevajo ohraniti stik in vključenost zaposlenih v odločitve podjetja (Vaupot 2019b, 14).

Hofstedov model kulturnih dimenzij je ena najbolj znanih študij na področju vpliva narodne kulture na organizacijsko (Khastar et al. 2011, 320). Temelji na razlikah in narodnosti kultur med več kot 50 sodobnimi narodnostmi. Bistvo je predstaviti skupne vzorce in podobnosti med različnimi kulturami z namenom kreiranja mehanizma, ki bi obdržal in prilagodil družbene norme in vrednote ter zagotovil stabilnost v kulturnih vzorcih (Khastar et al. 2011, 321). Model se je razvil na podlagi rezultatov analize znotraj

uspešnega ameriškega podjetja IBM z več kot 116.000 zaposlenimi v 70 državah med letoma 1967 in 1973 (Soares et al. 2007, 280). Danes model uporabljajo države ali organizacije, ki ga uporabijo kot orodje za analizo, s katerim je omogočena razjasnitev okoliščin določene organizacije (Širec 2016, 16).

Izvečke empirične študije vpliva kulture družbe na organizacijsko raven je Hofstede povzel v šestih glavnih razsežnostnih kulturnih dimenzijah, ki jih najpreprostejše opiše s faktorji, kot so kulturne značilnosti (Wu 2006, 35). Te pomagajo razjasniti kulturne in vedenjske paradigme različnih držav, razvrstil pa jih je po naslednjih dejavnikih (Khastar et al. 2011, 320):

1. Razlika v moči (ang. *Power Distance*) – dimenzija odraža posledice neenakosti v moči in avtoriteti, ki vpliva na moč hierarhije, in odvisnosti od nadrejenih znotraj organizacije (Soares et al. 2007, 280). Neenakosti so sicer del vsake družbe, gre le za odnos, ali je ljudem omogočena karierna in osebna rast ali pa gre za vprašanje podrejenosti nadrejenim. V državah z visoko stopnjo porazdeljevanja moči so zaposleni sicer medsebojno v odvisnem odnosu z nadrejenimi, a imajo možnost soodločanja (Khastar et al. 2011, 321).
2. Izogibanje negotovosti (ang. *Uncertainty Avoidance*) – navezuje se na obravnavanje in soočanje zaposlenih v okoliščinah, kjer se počutijo ogrožene in izpostavljene nepredvidenim dogodkom (Hofstede 1991, 113). Ta dimenzija opisuje poskuse zaposlenih, da dosežejo gotovost v nepredvidljivih ali celo konfliktnih situacijah. V državah z visokim indeksom UAI (ang. *Uncertainty Avoidance Index*) si podjetniki prizadevajo za strukturiran pristop h kontroliranju vedenja v tovrstnih okoliščinah in predvidevanje odzivov nanje (Khastar et al. 2011, 321).
3. Individualizem/kolektivizem (ang. *Individualism versus Collectivism*) – spremlja raven zaposlenih in njihovega občutka pripadnosti znotraj organizacije in identifikacije odnosov med zaposlenimi. Individualizem sloni na šibkih medsebojnih odnosih med zaposlenimi, medtem ko kolektivizem označuje močno integrirane organizacije, za katere veljata pripadnost in zaupanje v organizaciji (Khastar et al. 2011, 321).
4. Moškost/ženskost (ang. *Masculinity versus Femininity*) – ocenjuje prenos in raven odgovornosti med moškimi in ženskami. Kljub družbeni emancipaciji žensk se v

organizacijah še vedno pojavlja delitev odgovornosti kot tudi vrednot, kakovosti življenja in sodelovanja med moškimi in ženskami. Nasprotno pa nekatere organizacije spodbujajo skupne vrednote in povezanost med spoloma. Ločnica med moškimi in ženskimi družbami je še vedno ovrednotena drugače, saj moške definira trši, agresivnejši managerski pristop, medtem ko za ženske veljajo večja empatija, poslušnost, razumevanje in organiziranost (Soares et al. 2007, 280). V moški družbi je poudarek na finančnem blagostanju, tekmovalnosti, slavi in napredovanju, pri pretežno ženski družbi je poudarek na sodelovanju in varnosti zaposlenih, na delovnem mestu je poudarek na uspešni interakciji (Khastar et al. 2011, 321).

5. Dolgoročna perspektiva v primerjavi s kratkoročno perspektivo (ang. *Long Term Perspective versus Short Term Perspective*) – dolgoročna perspektiva je usmerjena v vzdržljivost in stabilnost organizacije, ki spodbuja k delu in nagradam za prihodnost. Pristop v dolgoročno naravnani organizaciji je racionalen, premišljen in strpen. Na drugi strani kratkoročna perspektiva organizacije predstavlja upoštevanje običajev in družbenih potreb, zadeva pa okoliščine iz preteklosti in sedanosti ter jasno določena pravila, kaj je dobro in kaj ne (Soares et al. 2007, 281).
6. Popustljivost v primerjavi z zadržanostjo (ang. *Indulgence versus Restraint*) – opisuje nasprotje med stopnjo svobode družbenih norm izbranih držav pri upoštevanju njihovih življenjskih potreb in želja. Na eni strani popustljivost opredeljuje države, ki omogočajo vsesplošno ugodno ali brezplačno urejenost življenjskih potrebščin in razvedrilnih aktivnosti. Prav nasprotno pa države, ki so zadržane, tovrstne aktivnosti omejujejo skladno z njihovimi strogimi družbenimi normami.

Hofstедov model kulturnih dimenzij je eden bolj prodornih del na področju organizacijske kulture. Avtor trdi, da je ustvaril razširjen konceptualni okvir glede temeljnih vprašanj človeške družbe (Khastar et al. 2011, 323). Njegova teorija še danes služi kot podlaga za teoretike s področja kulture in organizacije. Kljub predstavljenim rezultatom modela pa najdemo precej kritik, ki v veliki meri pripomorejo k nadaljnjemu razvoju petih kulturnih dimenzij (Shore in Cross 2005, 56).

4.3.2 Projekt GLOBE

Projekt GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) predstavlja mednarodni raziskovalni program, ki se osredotoča na kulturo in stil vodenja v organizacijah, uporablja se v 62 državah po svetu. Poglavitni cilj projekta je usmerjen v ocenjevanje vpliva kulture na stil vodenja, kar služi za namene razvoja empirične teorije, razumevanja in napovedovanja vpliva kulturnih spremenljivk na vodstvene in organizacijske procese (House et al. 2002, 3). Pri tem je treba upoštevati kulturne vrednote in prakse držav, ki oblikujejo komunikacijo ljudi v družbi in spreminjajo način vodenja (Javidan in Bowen 2013, 146).

Številni teoretiki s področja raziskovanja povezave med narodno in organizacijsko kulturo se ukvarja z ocenjevanjem primerne pretoka kulture na organizacijsko raven. Kljub različnim izvlečkom tez in analiz pa so se teoretiki v glavnem osredotočali na dva poglavitna zaključka, ki temeljita na prepričanju, da je zgodovinski razvoj stopnje sodelovanja, morale in zavzetosti organizacije za medkulturno sodelovanje izredno uspešen (House et al. 2002, 4). Nekateri raziskovalci povzemajo, da je vpliv kulture na stil vodenja bolj zaznamovan s strani tradicionalne narodne kulture, vrednot in ideologij kot strukturni dejavniki med družbami in posledično popolnega sožitja ni mogoče doseči, medtem ko na drugi strani spremljamo razprave podpornikov, ki verjamejo, da skupni tehnološki imperativ, skupna industrijska logika ter mednarodne institucije s svojimi praksami služijo usklajevanju upravljaljskih praks in struktur (Lammers in Hickson 1979, 10).

Raziskovalci pod programom GLOBE delujejo v več kot 700 ustanovah po celem svetu, kjer z različnimi metodami ocenjujejo povezave med narodno in organizacijsko kulturo z izbranim stilom vodenja. Sprva se je projekt izvajal pod samostojnim ravnateljem raziskovalcem, ki so se mu v nadaljevanju pridružili drugi raziskovalci s področja organizacijske kulture. Danes pod projektom deluje več kot 150 raziskovalcev, aktivnih v lokalnih organizacijah po svetu, ki skladno z načeli kulturnih dimenzij zbirajo kvalitativne in kvantitativne podatke, s katerimi zagotavljajo skladnost v delovanju večkulturnih organizacij (House et al. 2002, 4).

Izvečki raziskave projekta GLOBE so opredelili devet kulturnih dimenzij, ki služijo ocenjevanju in analiziranju povezave med narodno in organizacijsko kulturo, skupaj s stilom vodenja večkulturne ali monokulturne organizacije (House et al. 2002, 4). Med kulturne dimenzije za namene razumevanja organizacije prištevamo:

1. Izogibanje negotovosti (ang. *Uncertainty Avoidance*) – je opredeljen obseg, v katerem se člani organizacije skušajo izogniti negotovosti z zanašanjem na družbene norme, rituale in birokratske prakse v izogib nepredvidljivim dogodkom. V tem namreč vidijo varnost znotraj organizacije, saj se zanašajo na nekaj njim poznanega, medtem ko mora organizacija to predvideti in kontrolirati.
2. Razlika v moči (ang. *Power Distance*) – opredeljuje stopnjo, do katere člani organizacije pričakujejo in sporazumno stremijo k raznoliki porazdelitvi moči. V primeru organizacij, ki delujejo v razvitem okolju s stabilnim gospodarskim stanjem, pričakujejo več poslušnosti nadrejenih kot v organizaciji, ki deluje v nerazvitem okolju oziroma je v fazi razvoja.
3. Institucionalni kolektivism (ang. *Collectivism I: Societal Collectivism*) – odraža stopnjo, do katere organizacijske in družbene institucionalne prakse spodbujajo in nagrajujejo kolektivno delitev virov in generalnega delovanja. Dimenzija kolektivism meri družbeni poudarek na kolektivism, z obzirom, da visoki rezultati odražajo kolektivistični poudarek z zakoni, socialnimi programi ali institucionalnimi praksami (House et al. 2002, 5).
4. Skupinski kolektivism (ang. *Collectivism II: In-Group Collectivism*) – meri stopnjo posameznikovega izražanja ponosa, zvestobe in kohezivnosti znotraj organizacije. Lestvica kolektivism meri izražene dejavnike, ki pojasnjujejo stopnjo povezanosti zaposlenih znotraj organizacije.
5. Enakopravnost v spolih (ang. *Gender Egalitarianism*) – predstavlja raven, ki jo organizacija dosega v povezavi z odpravljanjem neenakosti med spoloma ali spolne diskriminacije.
6. Odločnost (ang. *Assertiveness*) – odraža stopnjo, do katere zaposleni izražajo odločnost, izzivalnost in agresivnost v socialnih odnosih znotraj organizacije.
7. Usmerjenost v prihodnost (ang. *Future Orientation*) – meri raven, do katere posamezniki v organizaciji uporabljajo dolgoročno delovanje za prihodnost, kot so planiranje, vlaganje v prihodnost in odlašanje koristi za namene dolgoročnega trajnostnega razvoja.

8. Usmerjenost k uspehu (ang. *Performance Orientation*) – nanaša se na raven, do katere organizacije spodbujajo in nagrajujejo zaposlene za namene izboljšanja uspeha organizacije.
9. Usmerjenost k zaposlenemu (ang. *Human Orientation*) – nanaša se na stopnjo, do katere odgovorni znotraj organizacije spodbujajo in nagrajujejo zaposlene, da so pravični, altruistični, prijazni, radodarni in skrbni.

Kulturne dimenzije, ki jih predstavlja povzetek projekta GLOBE, je mogoče ločiti na štiri poglobitvene ravni, in sicer na raven družbene in organizacijske kulture ter praks in vrednot (Širec 2016, 31). Ker je projekt GLOBE slonel na teoretičnem izhodišču Hofstedovih kulturnih dimenzij, lahko jasno definiramo, kje se srečujejo skupne teze in kje prihaja do odstopanj. Prvih šest kulturnih dimenzij, ki jih navaja projekt GLOBE, ima izvor v Hofstedovi identifikaciji kultur. Individualizem, izogibanje negotovosti in razlikovanje v moči so praktično podpora in povzetek Hofsteda, medtem ko sta kolektivistični dimenziji prirejani sodobni organizaciji, kjer se odraža posameznikovo dojemanje kolektivistične miselnosti v podjetju, podrejeni zakonom, družbenim programom in prakso institucij. Usmerjenost v prihodnost in v človeka je nadgradnja teorije usmerjenosti vrednot (Kluckhohn in Strodtbeck 1961), medtem ko je usmerjenost k uspehu dodelana dimenzija na podlagi teorij avtorja McClellanda iz leta 1961 (Emmerik et al. 2010, 334).

Povzamem lahko, da so kulturne dimenzije usklajene s kompetencami mednarodnih podjetij. Kompetence predstavljajo prednosti uspešnega delovanja v večnarodnih podjetjih, kulturne dimenzije pa uvodoma sicer služijo kot navedba sestavin kulture, vendar predstavljajo tudi priporočila in usmeritve, kako se bo podjetje identificiralo in reprezentiralo zunanjemu okolju. Za razliko od Hofstedovega prispevka razčlenitve sestavnih delov kulture projekt GLOBE predstavlja dva poglobitvena vidika posameznih dimenzij, in sicer predstavi vrednote v smislu predvidevanja, kako bi stvari morale biti, na drugi strani pa reprezentira prakse, kakšno je dejansko stanje (Vaupot 2019b, 14).

5 Empirična raziskava motivacije in sistema nagrajevanj na primeru podjetja Renault Nissan Slovenija

Raziskovalno analizo motivacijskih faktorjev sem pripravila na primeru podjetja Renault Nissan Slovenija d. o. o., ki deluje v Sloveniji, hkrati pa nosi odločitveno funkcijo za regijo Adriatic pod regijsko organizacijo Renault Nissan Adriatic, kjer prihaja do mešanj različnih kultur. Podjetje sem ocenila kot primerno za izvajanje analize, pri kateri sem želela pridobiti odgovore na izpostavljene hipoteze. Podjetje deluje v avtomobilski industriji, v kateri poteka nenehno tekmovanje za pridobitev konkurenčne prednosti na lokalni in regionalni ravni. Posledično od takega podjetja pričakujem, da je pripravilo poglobljen sistem nagrajevanja za namene motiviranosti zaposlenih.

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Renault Nissan Slovenija opravlja dejavnosti prodaje in trženja avtomobilov znamk Renault, Nissan in Dacia. Podjetje v Sloveniji deluje od leta 2002, kot pravna naslednica Komercialne divizije Revoz (Renault Nissan Slovenija 2018, 3). V naslednjih letih je združila moč z znamko Nissan in prevzela njeno distribucijo. Podjetje je sestavljeno iz treh enot. V Ljubljani se nahaja komercialna enota, v Novem mestu pa centralno skladišče nadomestnih delov ter tehnični center, ki služi za izobraževalne namene.

Podjetje je v letu 2008 ustanovilo regijsko organizacijo Renault Nissan Adriatic, kjer pod vodstvom Renault Nissan Slovenija d. o. o. skrbi za distribucijo in trženje vozil znamk Renault, Nissan in Dacia v osmih državah regije Adriatic, in sicer v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, Črni Gori, Makedoniji, na Kosovu in v Albaniji. Odločevalno funkcijo torej opravlja podjetje v Ljubljani, podružnici, Renault Nissan Hrvatska d. o. o. in Renault Nissan Srbija d. o. o., pa izvajata podporo krovnemu podjetju. Družba je v 100-odstotni lasti družbe Renault s. a. s. v Franciji. To se odraža v sestavi zaposlenih, saj ključne managerske funkcije pokrivajo zaposleni iz Francije. Srednji in nižji management sestavljajo pretežno zaposleni iz Adriatic regije. Skupno ima organizacija Renault Nissan Adriatic zaposlenih 221 ljudi, Renault Nissan Slovenija ima 107 zaposlenih, Renault Nissan Hrvatska 59 in Renault Nissan Srbija 35 zaposlenih.

Podjetje zaseda velik tržni delež v Sloveniji, saj je znamka Renault v letu 2019 zasedla drugo mesto najbolj prodajane znamke, na šestem mestu ji sledi Dacia, na desetem pa Nissan. Na prvem mestu v letu 2019 je Renault Clio zasedel mesto najbolj prodajanega modela avtomobilov v Sloveniji.

Vizija, poslanstvo in cilji so zavedeni v strategiji podjetja, prav tam najdemo tudi moralni in etični kodeks, ki zagotavlja ustrezno skrb in odnose med zaposlenimi. Podjetje podpira inovativnost, zaupnost in spoštovanje, kar se odraža znotraj celotne organizacije, vidno pa je v letnih rezultatih podjetja. Kljub večkulturni sestavi zaposlenih si prizadevajo, da je vsak jasno seznanjen z vizijo in cilji podjetja ter s strateškimi načrti, tako kratkoročnimi kot dolgoročnimi.

5.1.1 Sistem nagrajevanja v podjetju

Za pridobitev točnih podatkov in drugih informacij v povezavi s sistemom nagrajevanja sem sodelovala s kadrovskim oziroma HR oddelkom podjetja.

Organizacija Renault Nissan Adriatic upošteva sisteme nagrajevanja delno po meri Groupe Renault, delno lahko ureja določene tipe nagrad po lastni presoji glede na lokacijo, kjer deluje. Groupe Renault določa korporativne smernice, višine nagrad in letne povišice plač pa so določene na lokalni ravni. Pri tem podjetje upošteva fiksne stroške in dobičkonosnost podjetja ter proračune, ki so na letni ravni pripravljene po oddelkih oziroma za celotno podjetje. Ob tem upošteva cene na trgu ter individualno oceno, ki jo določi neposredno ali posredno nadrejeni posameznemu zaposlenemu.

Med finančne oblike nagrad, za katere se odloča organizacija, sodijo:

- povišice,
- mesečna stimulacija (ki velja za zaposlene v skladišču),
- kvartalni bonusi (ki veljajo za zaposlene na terenu),
- letni bonusi,
- priporočilni bonusi (v primeru priporočil za potencialne nove zaposlene),
- družinsko dovoljenje (velja za napotene zaposlene izven lokalne organizacije po Adriatic regiji).

Značilne so naslednje nefinančne nagrade organizacije:

- udeležbe na potovanjih z mrežo koncesionarjev,
- jubilejne nagrade,
- nagrade za posebne dosežke v obliki daril oziroma darilnih bonov,
- nagrade znotraj programov organizacije (ambasador blagovne znamke itd.).

Vsi zaposleni lahko sodelujejo pri vseh oblikah nagrad, nagrajeni pa so tisti zmagovalci, ki s svojimi kompetencami dosegajo ali presegajo zastavljeno in s svojim doprinosom na boljše spreminjajo dnevne, mesečne ali letne aktivnosti. S tem podjetje zagotavlja motivacijo tako kratkoročno kot dolgoročno. Celota organizacija ima namreč na dnevni ravni vrsto programov, s katerimi potencialno motivira zaposlene k delu. Kljub različnim programom in dejavnostim podjetja pa se vodstvo zaveda pomembnosti osnovnih delovnih pogojev, lahko bi rekli higienikov, ki omogočajo nemoteno delovno klimo.

Kadrovski oddelek in vodstvo si prizadevata za skupno rast z zaposlenimi, da bi bila njihova pripadnost še večja, pa omogočajo ugodne nakupe lastnih znamk avtomobilov, darila ob rojstnih dnevih, sadje v pisarni, dodatna izobraževanja in seminarje, tudi starševske odsotnosti, prosti prvi dan šole za zaposlene, ki imajo šoloobvezne otroke itd.

Za namene aktualnega spremljanja delovanja sistema plač in nagrajevanja organizacija vsako leto naredi analizo v sodelovanju z zunanjimi partnerji, kjer ugotovijo, kako so določene pozicije plačane glede na konkurenco in trg v splošnem. Pri tem se upošteva primerjava med primerljivimi podatki, kot so denarna sredstva na letni ravni, skupna letna nagrada, osnovna plača itd. Med ključnimi kazalci uspešnega delovanja sistema podjetje spremlja tudi povratne informacije glede zadrževanja ključnih kadrov in ne nazadnje preko ankete o zadovoljstvu zaposlenih (ang. *Employee Satisfaction Survey*).

V primeru, da se znotraj organizacije zazna, da prihaja do pomanjkljivosti v sistemu, se osredotoči na zadrževanje ključnih kadrov na kritičnih pozicijah. Če pride do manjka v letnem proračunu za fiksne stroške, preko katerega bi se sicer lahko nagrajevalo zaposlene skozi plačo, to odgovorni poskušajo kompenzirati z alternativnimi metodami, kot so nefinančni dodatki in bonusi, letne Adriatic nagrade, naložbe v razvoj kadrov, predvsem pa skrb za osnovne delovne pogoje, kot so možnost dela od doma, sadje, kavni prostor, gibljiv delovnik itd.

5.1.2 Vpliv kulture na zaposlene

Organizacija si prizadeva minimizirati razlike v kulturah do te mere, da ne vpliva negativno na delovno klimo, hkrati pa spodbuja s prilagojenimi programi sodelovanja. Kadrovski oddelek sicer ocenjuje, da je motivacija za finančne nagrade višja pri zaposlenih iz držav z nižjim bruto domačim proizvodom. Kljub temu na podlagi letnih vprašalnikov merijo zadovoljstvo zaposlenih, prav tako po vsakem večjem projektu, dogodku ali aktivnosti v podjetju. K motiviranosti spodbujajo tudi z različnimi timskimi srečanji, sestanki med podrejenimi in nadrejenimi, kjer je namen, da zaposleni izrazijo svoje zadovoljstvo in nezadovoljstvo.

Zaradi lokacije, ki je vezana na Adriatic regijo, organizacija poudarja vrednote lokalne kulture ter pomen medsebojnega spoštovanja. Da to lahko zagotovijo, vsako leto poteka izobraževanje z naslovom »Renault Way«, kjer so zaposlenim predstavljeni vrednote in etična načela podjetja. Na to temo so skozi leto pripravljena različna e-izobraževanja in delavnice.

5.2 Metodologija raziskave

Da sem lahko pridobila ključne informacije za analizo motivacijskih dejavnikov v podjetju, sem zaposlenim v izbranem podjetju pripravila anketni vprašalnik anonimne narave. S pomočjo tega sem želela odgovoriti na izpostavljene hipoteze magistrskega dela, in sicer:

- H1 Državljeni držav z nižjim BDP-jem so bolj nagnjeni k finančnim nagradam od tistih, ki prihajajo z držav z višjim BDP-jem.
- H2 Mlajši managerji so bolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju, medtem ko so starejši bolj motivirani z nefinančno obliko nagrajevanja, kot so na primer dodatni prosti dnevi itd.
- H3 Zaposleni, ki zase trdijo, da so vsaj delno zadovoljni s svojo letno plačo, so manj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju, več pa jim pomeni nadgraditev delovnih pogojev.

Vprašalnik je bil pripravljen v elektronski obliki in poslan na elektronski naslov zaposlenih na podjetju Renault Nissan Adriatic. Prejete odgovore sem v nadaljevanju

preverila s primerjalno analizo opisnih statistik, s katero sem proučila osnovne značilnosti izbranega vzorca. Pri tem sem uporabila orodja excel in program SPSS, s katerima sem preverila hipoteze na vzorcu in pojasnila njihove značilnosti (Goulden 1959, 50).

5.2.1 Predstavitev vprašalnika

Pri pripravi vprašalnika sem upoštevala že uveljavljene vprašalnike na temo motivacije zaposlenih, sistema nagrajevanja in vrednotenja dela. Glede na tip in vsebino vprašalnika sem se osredotočila na anketo Motivacija na delovnem mestu (ang. *The Motivation at Work Scale*) iz leta 2010 (Gagne et al. 2010, 629).

Vprašalnik sem oblikovala na spletnem mestu Microsoft Office Formularji, kjer sem se osredotočila na tri vsebinske dele. Uvodoma sem v vprašalniku izpostavila osnovna vprašanja, ki služijo kot pomoč pri nadaljnji raziskavi. Zajemajo vprašanja zaprtega tipa, ki se navezujejo na starostno skupino, spol, stopnjo izobrazbe, pozicijo znotraj izbrane organizacije, obdobje dela v organizaciji ter rojstno državo zaposlenega.

V prvem delu sem pripravila sklop vprašanj, ki zajemajo motivacijske dejavnike. Zaposleni so morali oceniti pomembnost navedenih dejavnikov s pomočjo Likartove petstopenjske lestvice. Dejavnike sem izbrala glede na priučeno znanje, predstavljeno v teoretičnem delu magistrske naloge.

V drugem delu vprašalnika sem za že navedene motivacijske dejavnike iz prvega dela anketirance spraševala o zadovoljstvu z njimi znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic. Na ta način sem zagotovila jasen pregled nad interesom in pomembnostjo po določenih motivacijskih dejavnikih, v primerjavi s konkretnim zadovoljstvom znotraj organizacije.

V tretjem delu vprašalnika sem anketirance spraševala s pomočjo kombiniranega tipa vprašanj, preko katerih sem želela preveriti zanesljivost sistema nagrajevanja znotraj organizacije.

5.3 Rezultati raziskave

Raziskava je bila opravljena med zaposlenimi v organizaciji Renault Nissan Adriatic. V raziskovanje je bilo vključenih 208 udeležencev, od tega je bilo pravilno izpolnjenih 99 anket. V prvem delu sem opravila primerjalno analizo opisnih statistik osnovnih podatkov, razvidnih iz tabele 2.

		Število anketirancev	Odstotek
Spol	ženski	44	44,90 %
	moški	55	55,10 %
Stopnja izobrazbe	II.	2	2 %
	III.	3	3 %
	IV.	8	8,10 %
	V.	7	7,10 %
	VI.	35	35,40 %
	VII.	44	44,40 %
Obdobje dela znotraj izbrane organizacije	manj kot 5 let	31	31,30 %
	5–10 let	23	23,20 %
	več kot 10 let	45	45,50 %
Pozicija	član kolektiva	61	61,60 %
	manager	31	31,30 %
	član odbora	7	7,10 %
Matična država zaposlenih	Slovenija	51	51,50 %
	Hrvaška	30	30,30 %
	Srbija	17	17,20 %
	Francija	1	1,00 %

Tabela 2: Predstavitev osnovnih podatkov anketirancev.

V povprečju med anketiranci prevladuje moški spol, in sicer s 55,1 % ($n = 55$). Prevladujoča stopnja izobrazbe je 7. stopnja, ki jo predstavlja 44,4 % ($n = 44$) zaposlenih. To sporoča, da so zaposleni v splošnem visoko izobraženi. Največ anketirancev je v podjetju zaposlenih več kot 10 let, skupno predstavljajo 45,4 % ($n = 45$). Največ pravilno izpolnjenih anket je prišlo s strani drugih članov kolektiva, in sicer 61,6 % ($n = 61$). Struktura anketirancev po državah je v naslednjem zaporedju: prevladujejo zaposleni, ki

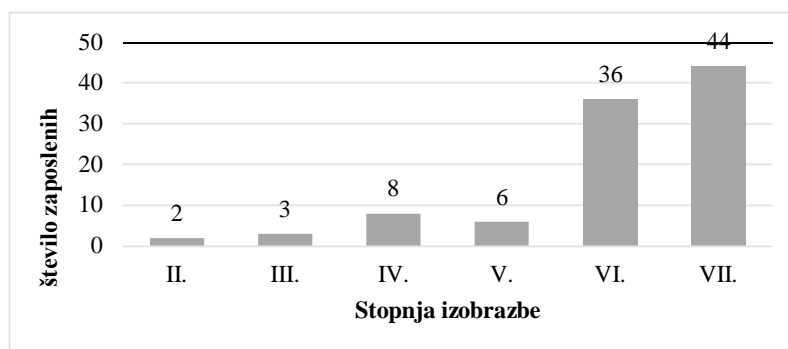
prihajajo iz Slovenije, z 51,5 % (n = 51), sledijo ji Hrvaška s 30,3 % (n = 30), Srbija s 17,5 % (n = 17) in le 1 % (n = 1) zaposlenih, ki prihaja iz Francije.

	Število anketirancev	Variacijski razmik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statistična razpršenost (variacija)
Spol	99	1,00	1,5455	0,50046	0,250
Starost	99	38,00	39,0505	8,66541	75,089
Stopnja izobrazbe	99	5,00	5,0404	1,20305	1,447
Obdobje dela v izbrani organizaciji	99	2,00	2,1414	0,86908	0,755
Pozicija	99	2,00	1,4545	0,62715	0,393
Matična država zaposlenega	99	3,00	1,6768	0,79319	0,629

Tabela 3: Primerjalna analiza opisnih statistik podatkov.

V tabeli 3 so prikazani rezultati primerjalne analize opisnih statistik za osnovne dejavnike in njihove značilnosti. Povprečna starost anketirancev je 39 let. Mediano ali osrednjo vrednost predstavlja 37 let, kar pomeni, da je polovica anketirancev starejša od 37 let in druga polovica mlajša. Ker je največkrat ponavljajoča se starost 28 let, predstavlja tudi modus. Variacijski razmik pojasnjuje razliko med najvišjo in najnižjo vrednostjo (Rogelj in Marinšek 2014, 6). V našem primeru to predstavlja starost 38 let.

Med anketiranci v povprečju prevladuje 6. stopnja izobrazbe, kar po bolonjskem programu pomeni dokončan visokošolski ali univerzitetni program. Navedena stopnja izobrazbe je prav tako osrednja vrednost izbranega vzorca ter predstavlja variacijski razmik. Modus ali najpogostejša spremenljivka pa je 7. stopnja izobrazbe. To pomeni, da so zaposleni znotraj organizacije fakultetno izobraženi, saj ima zgolj 19 % (n = 19) zaposlenih izobrazbo pod 6. stopnjo. Raznolikost stopenj izobrazbe je prikazana na grafu 1.



Graf 1: Stopnja izobrazbe med zaposlenimi.

Povprečna vrednost obdobja dela znotraj organizacije je med 5 in 10 let. Slednje predstavlja tudi srednjo vrednost ter variacijski razmik. Najbolj pogosta spremenljivka med zaposlenimi je bila skupina zaposlenih z delovnim obdobjem v podjetju nad 10 let. Prav tako je bilo največ prejetih odgovorov med člani kolektiva, kar predstavlja tudi srednjo vrednost in največkrat ponavljajočo se spremenljivko. Kljub temu variacijski razmik predstavljajo managerji, kar pojasnjuje razliko med najvišjo in najnižjo vrednostjo. Slovenski anketiranci predstavljajo povprečno vrednost, največkrat ponavljajočo se spremenljivko ter osrednjo vrednost. Variacijski razmik pa predstavljajo zaposleni, ki prihajajo iz Srbije. Med prejetimi odgovori torej prevladujejo zaposleni, ki prihajajo iz Slovenije. Ker je odločevalsko podjetje organizacije Renault Nissan Adriatic v Sloveniji, so rezultati usklajeni s pričakovanji.

5.3.1 Analiza motivacijskih dejavnikov

Pripravljena anketa je bila razdeljena na tri ključna poglavja, preko katerih sem želela potrditi ali zavrniti izpostavljene hipoteze. V nadaljevanju so predstavljeni in analizirani vsi prejeti odgovori. Pri skupnem ocenjevanju povprečja pomembnosti in zadovoljstva s sistemom nagrajevanja in motivacijskimi dejavniki po državah je izvzet edini odgovor zaposlenega, ki prihaja iz Francije.

ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PO POMEMBNOСТИ V SPLOŠNEM

S pomočjo primerjalne analize opisnih statistik sem uvodoma prikazala pomembnost motivacijskih dejavnikov med zaposlenimi.

Motivacijski dejavniki	Min.	Maks.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Dobri delovni pogoji	3	5	4,68	0,550	0,303
Urejeno delovno okolje	3	5	4,44	0,626	0,392
Bonus in druge finančne nagrade	2	5	4,57	0,771	0,595
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	2	5	4,64	0,677	0,458
Sodelovanje s sodelavci	3	5	4,63	0,632	0,400
Medosebni odnosi	3	5	4,54	0,660	0,435
Poznavanje ciljev svojega dela	2	5	4,72	0,590	0,348
Poznavanje rezultatov svojega dela	2	5	4,74	0,582	0,338
Poznavanje ciljev podjetja	3	5	4,54	0,611	0,374
Povezanost s podjetjem	2	5	4,36	0,677	0,458
Pripadnost skupini	2	5	4,23	0,780	0,609
Upoštevanje organizacijskih vrednot	2	5	4,27	0,753	0,568
Poznavanje etičnih načel podjetja	2	5	4,35	0,747	0,557
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	2	5	4,48	0,747	0,558
Priznanje in pohvale	1	5	4,40	0,820	0,672
Delovno mesto	2	5	4,43	0,745	0,554
Možnost inovativnih predlogov	1	5	4,29	0,860	0,740
Možnost podajanja mnenja	2	5	4,57	0,641	0,411
Zanimivo in dinamično delo	2	5	4,71	0,576	0,332
Motivacija pri delu	2	5	4,67	0,670	0,449

Tabela 4: Analiza motivacijskih dejavnikov po pomembnosti.

S pomočjo tabele 4 sem prikazala splošno zadovoljstvo z izpostavljenimi motivacijskimi dejavniki. V splošnem lahko povzamem, da so zaposleni vse dejavnike opredelili kot zelo pomembne. Med najpomembnejše so navedli poznavanje rezultatov svojega dela, kjer je

povprečna vrednost pomembnosti dejavnika 4,73 na lestvici, kot najmanj pomemben dejavnik pa so navedli občutek pripadnosti podjetju, in sicer s povprečno vrednostjo 4,23.

Med izpostavljenimi odgovori je razvidno, da je motivacijski dejavnik, navezujoč se na upoštevanje organizacijskih vrednot, prav tako ocenjen relativno slabše, s povprečno oceno 4,27.

Največ razlik v odgovorih je bilo podanih pri ocenjevanju dejavnika priznanja in pohvale, kjer je standardni odklon, ki prikazuje enotnost oziroma raznolikost med odgovori, 0,820 (Rogelj in Marinšek 2014, 6). Najbolj enotni odgovori so bili podani pri oceni dobrih delovnih pogojev. Najnižje podane ocene med posamezniki so bile pri pomembnosti priznanja in pohvale ter možnosti inovativnih predlogov.

Kot dodatno pojasnilo so v tabeli 17 v prilogi 1 predstavljeni deleži odgovorov po Likertovi lestvici po posameznem motivacijskem dejavniku. Prav tako sem s pomočjo primerjalne analize opisnih statistik v tabeli 5 prikazala povprečne odgovore pomembnosti motivacijskih dejavnikov v splošnem.

	Slovenija	Hrvaška	Srbija
Povprečna ocena pomembnosti navedenih motivacijskih dejavnikov	4,54	4,55	4,38

Tabela 5: Povprečna ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov v splošnem.

Povprečni odgovori po motivacijskih dejavnikih glede na države se nahajajo v prilogi 1. Iz tabele 18 lahko razberemo, da so odgovori za Slovenijo po posameznih dejavnikih dokaj enotni. Prav tako so enotni odgovori za Hrvaško, vidni v tabeli 19. Manj enotni so odgovori za državo Srbijo, kjer prihaja do večjih odstopanj, predvsem pri oceni pomembnosti dejavnikov, kot so bonusi in druge finančne nagrade, večkulturno razumevanje in spoštovanje, priznanje in pohvale ter možnost inovativnih predlogov. Rezultati so navedeni v tabeli 20.

ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PO ZADOVOLJSTVU V IZBRANEM PODJETJU

V nadaljevanju sem opravila primerjalno analizo opisnih statistik za drugi del vprašalnika, navezujočega se na zadovoljstvo zaposlenih z motivacijskimi dejavniki.

Motivacijski dejavniki	Min.	Maks.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Dobri delovni pogoji	3	5	4,28	0,655	0,429
Urejeno delovno okolje	2	5	4,25	0,733	0,538
Bonus in druge finančne nagrade	1	5	3,51	1,004	1,008
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	1	5	3,86	0,969	0,939
Sodelovanje s sodelavci	2	5	4,07	0,848	0,719
Medosebni odnosi	2	5	3,98	0,892	0,796
Poznavanje ciljev svojega dela	2	5	4,26	0,777	0,604
Poznavanje rezultatov svojega dela	2	5	4,27	0,767	0,588
Poznavanje ciljev podjetja	2	5	4,22	0,750	0,562
Povezava s podjetjem – RN Adriatic	2	5	4,10	0,763	0,582
Pripadnost skupini Renault	2	5	3,78	0,875	0,766
Upoštevanje organizacijskih vrednot	2	5	3,88	0,786	0,618
Poznavanje etičnih načel podjetja	2	5	4,16	0,724	0,525
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	2	5	4,24	0,784	0,614
Priznanje in pohvale	1	5	3,63	0,975	0,951
Delovno mesto	1	5	3,76	1,031	1,063
Možnost inovativnih predlogov	1	5	3,80	0,990	0,979
Možnost podajanja mnenja	1	5	4,02	0,857	0,734
Zanimivo in dinamično delo	1	5	4,23	0,855	0,731
Motivacija pri delu	2	5	3,92	0,955	0,912

Tabela 6: Analiza motivacijskih dejavnikov po zadovoljstvu v izbranem podjetju.

V tabeli 6 so prikazani podatki zadovoljstva s trenutnimi razmerami znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic. Ker so odgovori vezani na konkretno podjetje, sem pričakovala večja odstopanja med podanimi odgovori. Zaposleni so najmanj zadovoljni z bonusi in drugimi finančnimi nagradami, in sicer s povprečno vrednostjo 3,51, sledi pa jim ocena zadovoljstva s priznanji in pohvalami, in sicer s povprečno vrednostjo 3,63.

Najbolj enoten odgovor, razviden iz povprečne vrednosti, je ocena delovnih pogojev znotraj organizacije. Zaposleni so izrazili visoko zadovoljstvo glede poznavanja rezultatov in ciljev svojega dela. Najmanj enotni odgovori so bili pri zadovoljstvu z delovnim mestom, kjer je standardni odklon kar 1,031, prav tako so bili neenotni pri zadovoljstvu z bonusi in drugimi finančnimi nagradami. Pri pregledu standardnih odklonov pri analizi odgovorov je mogoče opaziti višjo neenotnost pri odgovorih zaposlenih.

V tabeli 21 znotraj priloge 2 je prikazan delež odgovorov po lestvici trditev, ki služi za natančnejše pojasnilo prejetih odgovorov.

Za nadaljnji prikaz zadovoljstva v podjetju po posameznih državah sem v tabeli 7 pripravila primerjalno analizo opisnih statistik, ki prikazuje povprečno zadovoljstvo z navedenimi dejavniki znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic.

	Slovenija	Hrvaška	Srbija
Povprečna ocena zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic	3,98	4,05	4,06

Tabela 7: Povprečna ocena zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki po državah.

Najmanj zadovoljni so zaposleni, ki prihajajo iz Srbije, sledita ji Slovenija in Hrvaška. Rezultati za Slovenijo so navedeni v prilogi 2, v tabeli 22. Zaposleni iz Slovenije so najmanj zadovoljni z bonusi in drugimi finančnimi nagradami, najbolj neenotni odgovori pa so bili pri ocenjevanju prejemkov in drugih nefinančnih nagrad. Zaposleni, ki prihajajo iz Hrvaške, so v splošnem odgovarjali enotno, večja odstopanja so pri ocenjevanju možnosti inovativnih predlogov, kar je vidno v tabeli 23. Zaposleni srbskega porekla so bili najmanj enotni pri ocenjevanju zadovoljstva s priznanji in pohvalo ter bonusi in drugimi finančnimi nagradami, kar je razvidno iz tabele 24.

ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV IN SISTEMA NAGRAJEVANJA V IZBRANEM PODJETJU

V tretjem delu anketnega vprašalnika so zaposleni odgovarjali na vprašanja, povezana s sistemom nagrajevanja in primerjavo med različnimi motivacijskimi faktorji.

Analiza prejetih odgovorov je pripravljena v tabeli 8. Zaposleni so lahko zbirali med naslednjimi odgovori:

- da (1),
- ne (2),
- pogojno (3),
- nepomembno (4).

Motivacijski dejavnik (N=99)	1 – da	2 – ne	3 – pogojno	4 – nepomembno
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
Ste zadovoljni s svojo letno plačo?	19,20 %	28,30 %	50,50 %	2,00 %
Vam je urejeno delovno okolje pomembnejše od višine plače?	35,40 %	19,20 %	42,40 %	3,00 %
So vam finančne nagrade bolj pomembne kot nefinančne oblike nagrad?	61,60 %	5,10 %	31,30 %	2,00 %
Menite, da je sistem nagrajevanja v podjetju uspešen in učinkovit?	20,20 %	32,30 %	47,50 %	0,00 %
Se zavedate vrednot in etike svojega podjetja?	89,90 %	4,00 %	4,00 %	2,00 %
Ali menite, da zaposleni spoštujejo kulturno raznolikost drug drugega?	33,70 %	11,10 %	20,20 %	0,00 %
Ali razmišljate o menjavi službe v prihodnjih letih?	19,20 %	36,40 %	37,40 %	7,10 %
Se počutite motivirani za delo (na splošno)?	72,70 %	8,10 %	18,20 %	1,00 %
Bi bili bolj motivirani za delo, če bi imeli priložnost dela v spremenjeni pisarni?	14,10 %	55,60 %	22,20 %	8,10 %

Bi bili bolj motivirani za delo pod drugim managerjem?	13,10 %	54,50 %	25,30 %	7,10 %
--	---------	---------	---------	--------

Tabela 8: Analiza motivacijskih dejavnikov in sistema nagrajevanja po deležu odgovorov po lestvici trditev.

V povprečju so zaposleni na vprašanja, navezujoča na motiviranost in sistem nagrajevanja v organizaciji, odgovarjali razmeroma razpršeno.

Na vprašanje, ali so zaposleni zadovoljni s svojo letno plačo, je 50 % (n = 50) anketirancev odgovorilo pogojno, 19 % (n = 19) je pritrdilo, 28 % (n = 28) ni zadovoljnih, dva respondenta pa menita, da plača ni pomembna. Na drugo vprašanje je 42 % (n = 42) respondentov odgovorilo, da jim je delovno okolje pogojno pomembnejše od višine plače, 35 % (n = 35) se z vprašanjem strinja, 19 % (n = 19) se ne strinja, trem respondentom pa to ni pomembno. Pri tretjem vprašanju sem anketirance spraševala, ali so jim finančne nagrade bolj pomembne kot nefinančne nagrade, kjer je 61 % (n = 61) anketirancev odgovorilo pritrdilno, 31 % (n = 31) pogojno, 5 % (n = 5) jih je zanimalo, dvema respondentoma (2 %) pa je to nepomembno. Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, ali respondenti menijo, da je sistem nagrajevanja v organizaciji učinkovit in uspešen. 47 % (n = 47) jih meni, da je delno oziroma pogojno uspešen, 20 % (n = 20) jih je pritrdilo, 32 % (n = 32) pa jih je zanimalo. Peto vprašanje se navezuje na poznavanje vrednot in etike organizacije. Kar 89 % (n = 89) respondentov pritrjuje, da so jim vrednote in etika poznane, 4 % (n = 4) menijo, da pogojno, enak delež pa to zanika (n = 4). Dva respondenta (2 %) menita, da je to nepomembno. V šestem vprašanju sem želela ugotoviti, ali zaposleni spoštujejo medsebojno kulturno raznolikost. 66 % (n = 66) je pritrdilo, da se kulturno ozadje posameznika znotraj organizacije spoštuje, 11 % jih je zanimalo (n = 11), 20 % (n = 20) meni, da je spoštovanje pogojno, 2 % (n = 2) pa menita, da je to nepomembno. Pri sedmem vprašanju sem preverjala, ali zaposleni razmišljajo o menjavi službe v prihajajočih letih. 19 % (n = 19) jih je zatrdilo, 36 % (n = 36) jih je zanimalo, 37 % (n = 37) je odgovorilo pogojno, kar 7 % (n = 7) pa meni, da to ni pomembno. Pri osmem vprašanju sem preverjala motiviranost med zaposlenimi. 72 % (n = 72) jih je odgovorilo, da so motivirani, 18 % (n = 18) jih je odgovorilo, da so motivirani pogojno, 8 % (n = 8) jih je odgovorilo, da niso motivirani, 1 % oziroma 1 respondent pa je odgovoril, da je to nepomembno. Deveto vprašanje se navezuje na motiviranost in na to,

ali bi se zvišala v primeru, da bi bilo zaposlenim omogočeno delo v spremenjenih pisarnah. 55 % (n = 55) jih je zanimalo, 14 % (n = 14) jih je pritrdilo, 22 % (n = 22) se z vprašanjem strinja pogojno, kar 8 % (n = 8) pa jih meni, da je to nepomembno. Nadaljnje sem v desetem vprašanju zaposlene spraševala, ali bi bili bolj motivirani, če bi delali pod drugim managerjem ali nadrejenim. 54 % (n = 54) zaposlenih je vprašanje zanimalo, 25 % (n = 25) jih meni, da bi bili na ta način motivirani pogojno, 13 % (n = 13) jih je odgovorilo pritrdilno, 7 % (n = 7) pa jih meni, da tovrstna sprememba ni pomembna.

Med odgovori na vprašanja je bila največja razlika v odgovorih pri vprašanju, ali jim je urejeno delovno okolje pomembnejše od višine plače. Izrazito strinjanje so respondenti izrazili pri vprašanju pet, ki se navezuje na poznavanje etike in vrednot organizacije. Prav tako so zaposleni v večini motivirani. Največ nestrinjanja so zaposleni izrazili pri zadnjih dveh vprašanjih, ki sprašujeta po tem, kateri dejavnik bi lahko potencialno vplival na zvišanje motiviranosti. Prav ti dve vprašanji pa imata tudi največji delež respondentov, ki to smatrajo kot nepomembno.

ANALIZA MOTIVACIJSKIH FAKTORJEV GLEDE NA HOFSTEDOVO DELITEV NA HIGIENIKE IN MOTIVATORJE

Kot strnjen povzetek pridobljenih odgovorov ankete sem glede na karakteristike motivacijskih dejavnikov iz anketnega vprašalnika in glede na zgoraj omenjena teoretična izhodišča Herzbergove dvofaktorske teorije pripravila dodaten pregled po pomembnosti oziroma zadovoljstvu motivacijskih dejavnikov po razdelitvi na higienike in motivatorje. Osnovni rezultati so prikazani v tabeli 9, pojasnjevalni tabeli za motivacijske dejavnike po pomembnosti in po zadovoljstvu pa se nahajata v prilogi 3, v tabeli 25 in tabeli 26.

Povprečna vrednost motivacijskih faktorjev po razdelitvi na higienike in motivatorje		
Povprečna vrednost glede na pomembnost	Motivatorji	4,531
	Higieniki	4,493
Povprečna vrednost glede na zadovoljstvo	Motivatorji	3,842
	Higieniki	4,096

Tabela 9: Povprečna vrednost motivacijskih faktorjev po razdelitvi na higienike in motivatorje glede na pomembnost in zadovoljstvo.

Na podlagi povprečne vrednosti, ki sem jo izračunala za higienike in motivatorje po pomembnosti in zadovoljstvu, lahko sklepam, da so zaposleni higienike označili bežno manj pomembno od motivatorjev, na drugi strani pa so z motivatorji znotraj podjetja zadovoljni manj kot s higieniki. Hofstede (2001) motivatorje v primerjavi s higieniki predstavlja kot neločljivo povezane in bistvene za delo. Ob tem je treba dodati, da higieniki s svojo prisotnostjo ne motivirajo, tudi če njihova prisotnost še tako zadovoljuje zaposlene (Vaupot 2019a, 16).

5.3.2 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju sem pripravila povzetek hipotez magistrske naloge. Znotraj tabele 10 so predstavljene hipoteze, povezana vprašanja ter izbran statistični preizkus, na podlagi katerega sem preverjala hipoteze.

	Hipoteza	Vprašanje (sklop/številka vprašanja)
H1	Državljeni držav z nižjim BDP-jem na prebivalca so bolj naklonjeni finančnemu nagrajevanju.	So vam finančne nagrade bolj pomembne kot nefinančne oblike nagrad? (3/3)
H2	Mlajši zaposleni so bolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju, medtem ko je starejšim pomembnejše nefinančno nagrajevanje.	Ocenjevanje pomembnosti motivacijskega dejavnika: Bonusi in druge finančne nagrade (1/3); dodatna primerjalna spremenljivka: Dodatki in druge nefinančne oblike nagrajevanja (1/4)
H3	Zaposleni, ki zase trdijo, da so vsaj delno zadovoljni s svojo letno plačo, so manj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju.	Ste zadovoljni s svojo letno plačo? (3/1)

Tabela 10: Pregled izbranih hipotez s pripadajočimi vprašanji znotraj anketnega vprašalnika ter izbrani statistični testi za preverbo hipotez.

Pri preverbi prve hipoteze so v središče postavljeni zaposleni, ki prihajajo iz držav z nižjim BDP-jem na prebivalca v primerjavi z državami z višjim BDP-jem na prebivalca.

Ključnega pomena za preverbo hipoteze je bilo vprašanje tretjega sklopa anketnega vprašalnika, ki se navezuje na pomembnost finančnega nagrajevanja nad nefinančnim. Pri analiziranju rezultatov testa sem bila pozorna na motivacijske dejavnike, ki so posredno vključeni v preverbo hipoteze. Pri drugi in tretji hipotezi sem zaradi narave baze podatkov pripravila statistični preizkus s primerjalno analizo opisnih statistik, s katero sem želela natančno pojasniti prejete rezultate obeh testov. Velik poudarek je torej na razumevanju finančnega nagrajevanja glede na starost, BDP na prebivalca in zadovoljstvo z letno plačo. Pri drugi hipotezi sem ob vnaprej določeni odvisni spremenljivki, to je motivacijski dejavnik, navezujoč se na bonuse in druge finančne oblike nagrajevanj, uporabila tudi primerjalni dejavnik oziroma dodatno odvisno spremenljivko, to je pomembnost dodatkov in drugih nefinančnih oblik. Da sem lahko pojasnila razlike, sem pripravila primerjalno analizo opisnih statistik prejetih rezultatov in jo naknadno primerjala glede na celoto rezultatov. V nadaljevanju so pojasnjeni rezultati, ki nazorno prikazujejo, pri katerih dejavnikih ali vprašanjih so bili zaposleni pri odgovarjanju enotni in kje je prišlo do raznolikih odgovorov.

RAZLIKE V POMEMBNOСТИ FINANČNEGA NAGRAJEVANJA GLEDE NA BDP MATIČNE DRŽAVE ZAPOSLENEGA

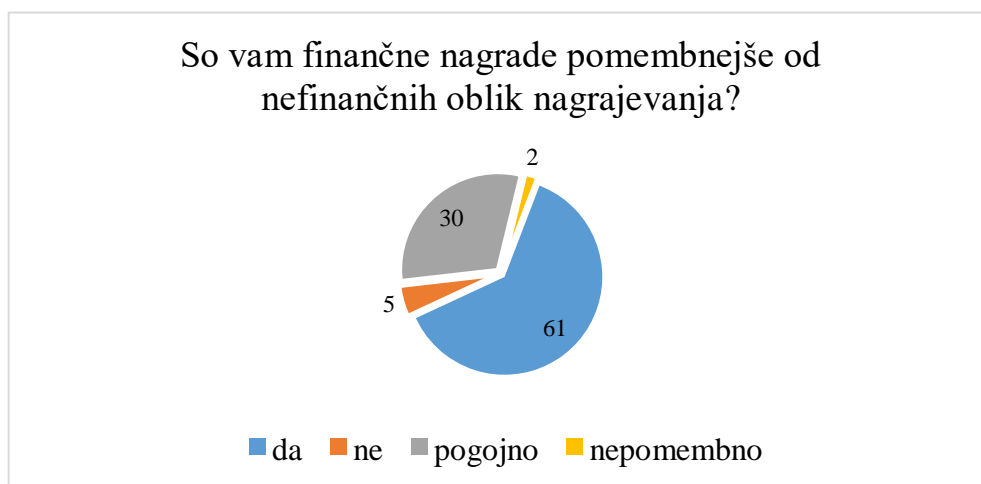
Skladno s prvo hipotezo sem preverila, ali so zaposleni, ki prihajajo iz držav z nižjim BDP-jem na prebivalca, bolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju kot tisti, ki prihajajo iz držav z višjim BDP-jem na prebivalca. Uvodoma sem na uradni strani Statističnega urada Republike Slovenije izvozila podatke o BDP-ju na prebivalca za Francijo, Hrvaško, Slovenijo in Srbijo iz leta 2019. V tabeli 11 so predstavljeni podatki o povprečnem BDP-ju na prebivalca izbranih držav.

Francija	Hrvaška	Slovenija	Srbija
37.250 €	13.446 €	23.156 €	6.591 €

Tabela 11: BDP na zaposlenega po državah.

Pred izvedbo primerjalne analize opisnih statistik izbranih atributov sem izločila edini odgovor zaposlenega, ki je označil matično državo Francijo. S tem sem omogočila ustrezen pregled prejetih rezultatov. Da sem dobila točne podatke, sem izbrala vprašanje tretjega sklopa anketnega vprašalnika, in sicer, ali je zaposlenim bolj pomembna finančna

nagrada v primerjavi z nefinančno obliko nagrad. Na grafu 2 so prikazani vsi prejeti odgovori v splošnem. Od skupno 99 odgovorov, je 62,63 % (n=62) respondentov odgovorilo pritrdilno, 5,05 % (n=5) je vprašanje zavrnilo, 30,30 % (n=30) anketirancev meni, da je slednje odvisno od drugih dejavnikov in 2,02 % (n=2) pa so slednje vprašanje označili kot nepomembno.



Graf 2: Rezultati odgovorov na vprašanje, ali so zaposlenim finančne nagrade pomembnejše od nefinančnih.

V nadaljevanju sem v tabeli 12 pripravila pregled odgovorov glede na matično državo respondentov.

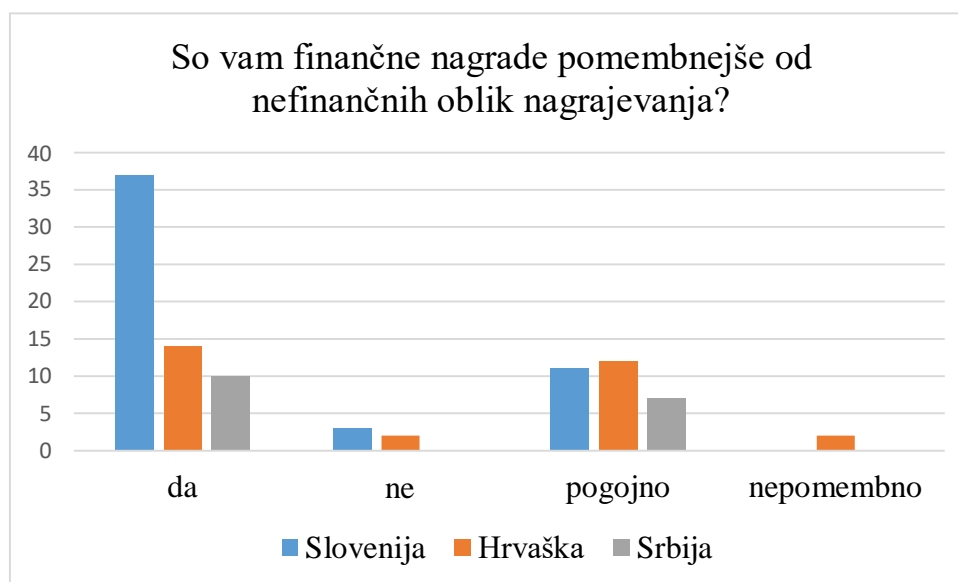
Motivacijski dejavnik	Matična država	N	1 – da	2 – ne	3 – pogojno	4 – nepomembno
			f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
So vam finančne nagrade pomembnejše kot nefinančne oblike nagrad?	Slovenija	51	72,55 %	5,88 %	21,57 %	0,00 %
	Hrvaška	30	46,67 %	6,67 %	40 %	6,67 %
	Srbija	17	58,82 %	0,00 %	41,18 %	0,00 %

Tabela 12: Povzetek rezultatov vprašanja, ali so zaposlenim finančne nagrade pomembnejše od nefinančnih.

Na podlagi prikazanih rezultatov ankete na vprašanje, ali je zaposlenim pomembnejše finančno nagrajevanje nad nefinančnim, lahko razberemo, da so zaposleni v večini

odgovorili pritrdilno ali vsaj delno pritrdilno. Od skupno 51 zaposlenih, ki prihajajo s Slovenije, se kar 72,55 % (n=37) strinja, da je finančno nagrajevanje pomembnejše od nefinančnega, 21,57 % (n=11) se z navedbo strinja pogojno, 5,88 % (n=3) pa je tistih, ki jih finančno nagrajevanje ni pomembnejše od nefinančnega. Zaposleni, ki prihajajo s Hrvaške, so na vprašanje odgovorili nekoliko manj konkretno oziroma pritrdilno, saj se jih le 46,67 % (n=14) odgovorilo pritrdilno, 40 % (n=12) pogojno, 6,67 % (n=2) je vprašanje zanikalo, prav tako pa je 6,67 % (n=2) zaposlenih s Hrvaške izbralo odgovor, kjer so na vprašanje odgovorili kot nepomembno. Zaposleni s Srbije so na vprašanje odgovorili le pritrdilno in pogojno. 58,82 % (n=10) se strinja, da je finančno nagrajevanje pomembnejše od nefinančnega, 41,18 % (n=7) pa navedbo sprejema pogojno.

Na grafu 3 je prikazana struktura po državah, kjer lahko nazorno spremljamo razlike glede na izbrane odgovore in jih medsebojno primerjamo.



Graf 3: Delež odgovorov na vprašanje pomembnosti finančnih nagrad nad nefinančnimi po matičnih državah zaposlenih.

Na podlagi opravljene analize odgovorov zavračam hipotezo, da so države z nižjim BDP-jem bolj naklonjene finančnemu nagrajevanju. Razvidno iz tabele 12 so k finančnemu nagrajevanju najbolj nagnjeni zaposleni iz Slovenije, sledijo jim zaposleni iz Srbije, šele nato zaposleni iz Hrvaške.

RAZLIKE V POMEMBNOСТИ FINANČNEGA NAGRAJEVANJA GLEDE NA STAROST

V nadaljevanju je predstavljena analiza odgovorov, ki sem jih uporabila za potrditev ali zavrnitev druge hipoteze, ki predvideva, da so mlajši zaposleni bolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju v primerjavi s starejšimi. Sprva sem na podlagi izbranega vzorca poiskala mediano oziroma osrednjo vrednost starosti anketirancev. Glede na dobljeno vrednost sem vse anketirance razdelila na 2 skupini, in sicer na mlajše od vključno 37 let in starejše od 37 let. Ker hipoteza konkretno sprašuje po interesu nad finančnimi nagradami, sem kot odvisne spremenljivke navedla rezultate vprašanj prvega razdelka ankete, ki se navezujejo neposredno na pomembnost finančnega ali nefinančnega nagrajevanja, ter vprašanje tretjega razdelka, kjer so zaposleni odgovarjali na vprašanje, ali so finančne nagrade pomembnejše od nefinančnih oblik nagrad. Podani odgovori na slednje vprašanje so v splošnem prikazani na grafu 2. V tabeli 13 so podani rezultati opravljene primerjalne analize opisnih statistik, ki pojasnjujejo interes med mlajšimi in starejšimi po finančnem oziroma nefinančnem nagrajevanju. V tabeli so predstavljeni rezultati pomembnosti bonusov in drugih oblik finančnega nagrajevanja ter primerljiv dejavnik, ki na drugi strani predstavlja pomembnost nefinančnega nagrajevanja.

Motivacijski dejavniki	Starostna skupina	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Napaka standardnega odklona
Bonus in druge finančne nagrade	37 ali manj (mlajši)	51	4,509	0,880	0,123
	več kot 37 (starejši)	48	4,625	0,633	0,087
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	37 ali manj (mlajši)	51	4,667	0,622	0,092
	več kot 37 (starejši)	48	4,6041	0,736	0,106

Tabela 13: Primerjalna analiza opisnih statistik rezultatov vprašalnika na temo motivacijskih dejavnikov in sistema nagrajevanja v izbranem podjetju po starostnih skupinah.

Iz tabele 13 je mogoče razbrati, da so mlajši nekoliko bolj nagnjeni k finančnim nagradam kot starejši, in sicer so na podlagi pomembnosti motivacijskih dejavnikov, kjer je 5 predstavljalo izredno pomembno, v povprečju označili z vrednostjo 4,5, medtem ko so starejši definirali s 4,6. Pri motivacijskem dejavniku, navezujočem se na nefinančne oblike nagrajevanja, je razvidno, da je pri mlajših povprečna vrednost pomembnosti nekoliko višja kot pri starejših, in sicer za približno 0,05. Najbolj neenoten odgovor so podali mlajši pri ocenjevanju pomembnosti bonusa in drugih finančnih nagrad. Za namene natančnejšega pregleda in podporo pri odločitvi o sprejemu ali zavrnitve hipoteze, sem v tabeli 14 prikazala odgovore po starostnih skupinah glede na Likertovo lestvico.

Motivacijski dejavniki	Starostna skupina	N	5	4	3	2	1
			f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
Bonus in druge finančne nagrade	37 ali manj	51	70,6 %	15,7 %	7,8 %	5,9 %	0,0 %
	več kot 37	48	70,8 %	20,8 %	8,3 %	0,0 %	0,0 %
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	37 ali manj	51	74,5 %	17,6 %	7,8 %	0,0 %	0,0 %
	več kot 37	48	72,9 %	16,7 %	7,8 %	2,1 %	0,0 %

Tabela 14: Primerjalna analiza opisnih statistik rezultatov vprašalnika na temo pomembnosti finančnega nagrajevanja nad nefinančnim nagrajevanjem po starostnih skupinah.

Na podlagi testa sem zavrnila hipotezo, s katero sem želela predstaviti razlike v pomembnosti finančnega nagrajevanja glede na starost. Mlajši so manj naklonjeni finančnemu nagrajevanju kot starejši, vendar je razlika izredno majhna. Pri ocenjevanju pomembnosti bonusov in drugih finančnih nagrad so starejši izrazili večjo naklonjenost, medtem ko so prejemke in druge nefinančne oblike nagrad mlajši označili kot bolj pomembne.

RAZLIKE V POMEMBNOСТИ FINANČNEGA NAGRAJEVANJA GLEDE NA ZADOVOLJSTVO Z LETNO PLAČO

Znotraj raziskovalnega dela sem predpostavila hipotezo, ki predvideva, da so zaposleni, ki zase trdijo, da so vsaj delno ali popolnoma zadovoljni s svojo plačo, manj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju. Za namene potrditve ali zavrnitve hipoteze sem sprva opredelila spremenljivke. Ker hipoteza sprašuje po zaposlenih, ki so vsaj delno zadovoljni s svojo plačo, sem kot neodvisno spremenljivko izbrala vse tiste, ki so v tretjem sklopu vprašalnika na vprašanje, ali so zadovoljni s svojo letno plačo, odgovorili pritrdilno ali vsaj deloma. Kot odvisno spremenljivko sem izbrala odgovore na vprašanje tretjega sklopa, kjer so zaposleni definirali, ali jim je finančno nagrajevanje pomembnejše kot nefinančno.

V tabeli 15 so prikazani osnovni statistični podatki izbranega vzorca odgovorov na vprašanje, ali je zaposlenim, ki so vsaj delno ali popolnoma zadovoljni s svojo letno plačo, finančno nagrajevanje pomembnejše od nefinančnega.

Motivacijski dejavnik		N	1 – da	2 – ne	3 – pogojno	4 – nepomembno
			f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
Pomembnost finančnega nagrajevanja nad nefinančnim	Zadovoljni z letno plačo	69	56,5 %	5,8 %	36,2 %	1,5 %
	Nezadovoljni z letno plačo	30	73,3 %	3,3 %	20,0 %	3,3 %

Tabela 15: Opisna statistika rezultatov za zaposlene, ki so vsaj delno zadovoljni s svojo plačo.

Zaposleni, ki zase trdijo, da so vsaj delno zadovoljni s svojo letno plačo, so sicer nagnjeni k finančnemu nagrajevanju, a neprimerljivo manj kot tisti, ki s svojo letno plačo niso zadovoljni. Zaposlenih, ki zase trdijo, da so zadovoljni s svojo letno plačo, ter menijo, da je finančno nagrajevanje pomembnejše od nefinančnega, predstavlja 56,5 % (n=39), 36,2 % (n= 25) zaposlenih se s slednjim strinja pogojno. 5,8 % (n=4) zaposlenih, ki so zadovoljni s svojo letno plačo, pa meni, da finančno nagrajevanje ni pomembnejše od

nefinančnega. Na drugi strani pa zaposleni, ki niso zadovoljni s svojo letno plačo menijo, da je finančno nagrajevanje pomembnejše od nefinančnega s kar 73,3 % (n=22), pogojno se strinja 20 % (n=6). Z navedbo pa se ne strinja 3,3 % (n=1) respondentov, prav tako pa enak delež zaposlenih meni, da slednje ni pomembno.

V povzetku hipotezo sprejemam, saj zaposleni, ki so vsaj delno ali v celoti zadovoljni s svojo letno plačo, menijo, da finančne nagrade niso pomembnejše od nefinančnih. V nasprotju z njimi pa zaposleni, ki niso zadovoljni z letno plačo, kažejo večjo naklonjenost finančnim nagradam.

5.3.3 Povzetek in interpretacija analize rezultatov

Na podlagi opravljene raziskave sem opravila različne analize in statistične teste, s katerimi sem želela jasno predstaviti analizo motivacijskih faktorjev znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic.

Uvodoma sem pojasnila, da je vprašalnik, ki je del priloge 4, sestavljen iz treh ključnih delov. V prvem delu sem želela pridobiti splošno oceno, kako pomembni so zaposlenim izbrani motivacijski faktorji. Kot pričakovano, so bili rezultati visoki, kar izraža zavedanje o nujnosti motivacije v življenju in nadaljnje v podjetju.

V drugem delu sem zaposlene spraševala po zadovoljstvu s prej navedenimi dejavniki. S tem sem omogočila ne le preprost pregled nad rezultati, temveč tudi prikaz, kako se razlikuje zadovoljstvo z dejavniki v primerjavi s pričakovanji oziroma pomembnostjo. Ne glede na to, da sem spraševala po zadovoljstvu konkretno znotraj organizacije, so odgovori nekoliko nižji, kar je bilo pričakovano, a še vedno visoki in predstavljajo splošno zadovoljstvo po državah in skupno.

V tretjem delu sem zaposlene spraševala po zadovoljstvu s sistemom plač in nagrajevanja kot tudi primerjalno, kateri dejavniki so zanje bolj pomembni in kateri manj. V tem delu so rezultati nekoliko nižji, saj so zaposleni izbirali med določenimi odgovori in ne po Likertovi lestvici, ki sem jo uporabila za prejšnja razdelka anketnega vprašalnika.

V tabeli 16 so prikazane hipoteze in končne odločitve, ali hipotezo sprejemam ali zavračam.

	Hipoteza	Odločitev
H1	Zaposleni iz držav z nižjim BDP-jem na prebivalca so bolj naklonjeni finančnemu nagrajevanju.	Hipotezo zavračam
H2	Mlajši zaposleni so bolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju, medtem ko je starejšim pomembnejše nefinančno nagrajevanje.	Hipotezo zavračam
H3	Zaposleni, ki zase trdijo, da so vsaj delno zadovoljni s svojo letno plačo, so manj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju.	Hipotezo sprejemem

Tabela 16: Pregled preizkušenih hipotez.

Prvo hipotezo sem na podlagi prejetih odgovorov zavrnila. To me je presenetilo, saj je na podlagi opravljene analize razvidno, da so zaposleni, ki prihajajo iz Slovenije, najbolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju. Glede na pregled bruto domačega proizvoda na prebivalca je namreč Slovenija uvrščena nad Hrvaško in Srbijo. Moje pričakovanje, da bom hipotezo potrdila, izhaja iz mnenja oziroma razmišljanja, da so ljudje, ki prihajajo iz finančno šibkejših držav bolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju, pa naj bo to zaradi nižjega življenjskega standarda, neurejenih gospodarskih okoliščin in drugih kazalnikov. Vse to običajno privede do interesa po individualnem strmenju k finančnemu nagrajevanju nad nefinančnim. Opravljenih raziskav na temo finančnega nagrajevanja in motiviranja s finančnimi nagradami med državami z nižjim finančnim prihodkom in BDP je premalo, da bi lahko svoj rezultat konkretno primerjala in aktualizirala s trenutnim interesom zaposlenih znotraj organizacije. A vendar lahko povzamem opažanje avtorjev (Bilal et al. 2014), da so skladno z razvojem držav, predvsem tistih v razvojni fazi, teorije nagrajevanja sledile cilju angažiranja zaposlenih skladno z upoštevanjem družbenoekonomskih potreb držav. Rezultati raziskave niso pokazali jasnih navedb, da so ljudje iz finančno šibkejših držav bolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju. Prav tako tuji avtorji navajajo, da je ključnega pomena razumevanje individualne kulture in njenega vpliva na posameznika v smislu nagrajevanja, pomembnejše kot definiranje kolektivnega interesa (Chaing in Birtch 2012). Z obzirom na opravljene raziskave in teze tujih in domačih avtorjev ter pridobljene rezultate za namene preverbe moje hipoteze je rezultat sprejemljiv in zavrnitev hipoteze ne odstopa od do sedaj pridobljenih podatkov.

Rezultati druge hipoteze so bili pričakovani, saj načeloma ljudje z več izkušnjami delo in njegovo vrednotenje dojemajo drugače. Mladi so zaradi svojega interesa po samostojnem,

neodvisnem življenju prav tako pa tudi zaradi potrošniško naravnane družbe, usmerjeni k finančnemu nagrajevanju pred nefinančnimi nagradami. Rezultati so primerljivi z opravljenimi rezultati tujih in domačih avtorjev. Deloitte (2016) je leta 2016 pripravil poglobljeno mednarodno raziskavo med mladimi z različnih družbeno-ekonomskih položajev. V njej so sodelovali mladi zaposleni, ki imajo redno zaposlitev v gospodarskih družbah z več kot 100 zaposlenimi. Izvlečki raziskave jasno opredeljujejo, da so mlajši nekoliko bolj nagnjeni k finančnemu nagrajevanju, a pojasnjujejo, da je tovrstno nagnjenje posledica prenizkih plač, podcenjevanja mlajših v podjetju, nezaupanja in posledično pomanjkanja naklonjenosti mladih podjetju. Slovenski avtorji navajajo podobne izvlečke, rezultati pa pojasnjujejo, da so zaposleni k finančnemu nagrajevanju nagnjeni zaradi finančnih ovir pri ustvarjanju neodvisnega življenja (Dekleva 2004).

Pri preverjanju tretje hipoteze sem upoštevala odgovore na vprašanje tretjega sklopa, in sicer zaposlenih, ki zase trdijo, da so vsaj delno zadovoljni s svojo letno plačo, ter jih primerjala z odgovori na vprašanje, kjer so zaposleni opredelili svoj interes nad finančnim nagrajevanjem. Zaposleni so kljub zadovoljstvu z letno plačo izrazili visok interes po finančnem nagrajevanju. Za razliko od opravljenih raziskav tujih in lokalnih avtorjev so me rezultati moje raziskave delno presenetili. Chamorro-Premuzic (2013) v svoji raziskavi pojasnjuje, da je sicer nemogoče, da bi lahko določili idealno višino plače zaposlenim, a denar kljub temu v obliki finančnega nagrajevanja ne sme biti edini, še manj najpomembnejši, indikator motiviranosti. Deci et al. (1999, 628) razlagajo, da so na podlagi svoje obsežne mednarodne raziskave, v kateri so povzeli 128 opravljenih raziskav in teoretičnih izhodišč na temo motivacije, ugotovili, da se motiviranost s finančnimi nagradami zaposlenih ne spremeni ne glede na izhodiščno plačo. Zaposleni, ki so bili na vrhu plačilne lestvice izbranega podjetja ter tisti, ki so imeli nizko plačo glede na plačno strukturo podjetja, so bili enako motivirani zgolj takrat, ko je bilo njihovo delo dinamično in zanimivo (Deci et al. 1999, 630). Na podlagi opravljenih mednarodnih raziskav lahko pojasnim, da so prejeti rezultati pretežno pričakovani glede na ugotovitve domačih in tujih avtorjev.

5.3.4 Omejitve raziskave

Raziskava, ki sem jo opravila, je bila omejena zgolj na izbrano podjetje. Rezultati so zato lahko interpretirani le na organizacijo Renault Nissan Adriatic. Ker sem prejela samo 99 odgovorov, kar predstavlja zgolj 47,6 odstotka zaposlenih, dopuščam možnost, da bi bili odgovori v primeru, da bi raziskavo rešilo vseh 100 odstotkov zaposlenih, drugačni. Ker so odgovori v splošnem relativno enotni, nisem imela primernih podatkov, da bi izpostavila statistično značilne razlike. Prav tako je treba poudariti, da sem med prejetimi odgovori prejela le enega s strani zaposlenega, ki prihaja iz Francije. Glede na to, da je znotraj organizacije več zaposlenih iz Francije, bi lahko njihovi odgovori služili kot odličen primerjalni faktor v nasprotju s preostalimi tremi državami. Prav tako bi bilo smiselno dodati, da bi pri vrednotenju držav glede na njihov bruto domači proizvod na prebivalca lahko upoštevala tudi standarde kupne moči države.

Tudi na splošno velja poudariti, da omejitev raziskave predstavlja odsotnost znanja in prakse na ravni posameznika glede posledic kulture na nagrajevanje in uspeh (Lawler 2000). Prav tako je bilo do sedaj opravljenih premalo raziskav na temo motivacijskih faktorjev v mednarodnem podjetju, v veliko primerih avtorji opozarjajo tudi na pristranskost tovrstnih raziskav (Tsang 2002, 54).

5.4 Predlogi za izboljšave

Organizacija Renault Nissan Adriatic s svojimi letnimi poročili potrjuje uspešno delovanje. Njihova ključna dejavnost – prodaja avtomobilov v Sloveniji dosega sam vrh že nekaj let zapored. Odlično razumejo svoj trg in potrošnikove želje ter zaupanje, ki so ga zgradili v letih delovanja.

Zaposleni, kot ključen vir in potencial za doseg zastavljenih ciljev organizacije, tvorijo enotno skupino posameznikov, ki v splošnem izražajo visoko zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki, ki so vključeni v njihov vsakdan znotraj organizacije. Priložnosti, ki jih podjetje lahko izkoristi za nadaljnjo izboljšavo sistema plač in nagrajevanja, je veliko. Ker je kolektiv mlad, saj je povprečna starost zaposlenih 39 let, lahko predvidevam, da je vpeljava sprememb lahko hitrejša. Prav tako podjetje upravlja

z zaposlenimi, ki si v prihodnje ne želijo zamenjati službe. To lahko podjetje uporabi kot priložnost za spremembo pristopa k motiviranju zaposlenih.

Na podlagi opravljene raziskave in prejetih odgovorov lahko predlagam naslednje aktivnosti, ki se jih podjetje lahko loti za namen dviga motiviranosti in zadovoljstva med zaposlenimi.

Če navedem delitev motivacijskih dejavnikov po Herzbergovi dvofaktorski teoriji, sem na podlagi raziskave ugotovila, da so zaposleni s higieniki zelo zadovoljni, saj je povprečna ocena higienikov po zadovoljstvu v podjetju 4,096 po Likertovi petstopenjski lestvici. Med navedenimi higieniki je največje zadovoljstvo z delovnimi pogoji in delovnim okoljem. Na podlagi tega lahko pohvalim organizacijo za uspešno prizadevanje zadovoljevanja potreb svojih zaposlenih v temeljnih pogojih, ki so odskočni korak za nadaljnjo motiviranje.

Kar 79,8 % zaposlenih meni, da je poznavanje rezultatov svojega dela zelo pomembno, ta ocena pa je vidno nižja pri ocenjevanju zadovoljstva z navedenim dejavnikom. V osnovi sta lahko razloga za to dva. Zaposleni je morebiti ocenil dejavnik kot manj zadovoljiv zaradi individualnih razlogov, kot je neuspeh na osebнем področju znotraj organizacije, ali pa govorimo o nedoslednem posredovanju povratnih informacij s strani podjetja. Kljub temu pa je pridobivanje povratne informacije o rezultatih posameznikovega dela izjemno pomembno (Idowu 2017, 18). McCalley (2003, 1152) je v svojem delu predstavil teorijo povratnih informacij, kjer jo opisuje kot primarni moderator za doseganje ciljev. Po mnenju avtorja je podajanje povratne informacije močno orodje, s katerim podjetje motivira zaposlene, prav tako pa neprestano usmerja pozornost na cilje nalog (McCalley 2003, 1153). Podjetju bi predlagala, naj se timi medsebojno dogovorijo o načinu, kako, kdaj in kako pogosto bodo podrejeni od nadrejenega ali drugih prejeli informacijo o delu. Najpomembnejše je, da se podjetje drži dogovora, kako pogosto bodo posredovali informacije ter se dogovorjenih rokov tudi držali. V sicer dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju je namreč še toliko bolj pomembno, da se poudarja redna komunikacija in ne zgolj v začetnem zagonu ali v času krize ter slabih rezultatov.

Nekoliko slabši rezultati so bili prikazani pri motivatorjih, kjer podjetje nagraduje (pretekli) uspeh podjetja in zaposlenih s finančnimi nagradami, nefinančnimi oblikami

nagrad za namene spodbujanja nadaljnje motiviranosti za delo ter drugih oblikah motivatorjev, kot so možnost inovativnih predlogov in splošna možnost podajanja mnenja za strateške odločitve vodstva, pohvale in priznanja ter zanimivo in dinamično delo. Z vsemi motivatorji so bili nekoliko manj zadovoljni, a končni rezultati jasno navajajo, da je splošno zadovoljstvo visoko in ne odstopa od rezultatov po pomembnosti motivatorjev v povprečju. Kot najpomembnejši motivator so zaposleni s kar 73,7 % izbrali zanimivo in dinamično delo. Ta številka se je pri ocenjevanju zadovoljstva z navedenim dejavnikom občutno znižala. Ustvarjanje zanimivega in dinamičnega dela v podjetju je ena izmed poglobitvenih nalog vsakega managerja, saj ne le motivira, temveč tudi izoblikuje osebnost, izzove kreativno razmišljanje in nove ideje ter vsestransko pripomore k razvoju in uspehu tako posameznika kot podjetja (Haas in Mortensen 2016, 77). Pri svetovanju podjetju bi poudarila, da je smiselno delo ustvariti izzivalno in zanimivo, a je pri tem treba upoštevati veliko mero podpore nalogodajalca. Izzivi pri delu so odlični, a brez podpore nadrejenega ali odgovornega ustvarjamo stres, če pa je podpore več kot izziva, ustvarjamo udobje, ki povzroča neuspeh.

Glede na opravljeno analizo znotraj podjetja je razvidno, da zaposleni v povprečju niso zadovoljni s svojo letno plačo, ki jim pomeni več kot urejeno delovno okolje, ki so ga sicer v splošnem ocenili kot zelo pomembno, na drugi strani pa niso usmerjeni k izključno finančnemu nagrajevanju. Nezanemarljivo je tudi dejstvo, kam po življenjskem standardu so uvrščene matične države zaposlenih. Na podlagi opravljenih raziskav na temo finančnega in nefinančnega nagrajevanja tujih in domačih avtorjev je v splošnem sprva treba pojasniti, da narodna kultura države, v kateri podjetje deluje, predstavlja pomembno divergentno silo in igra odločevalno vlogo pri oblikovanju vrednot in sistemov nagrajevanja (Chaing in Birtch 2012, 539). Tipi nagrad so običajno vzpostavljeni glede na kulturno ozadje zaposlenih ter dejstvo, da je ekonomska kultura približek družbenoekonomskim razmeram države, pri tem pa je sprejemljivo razlikovati države tudi po moči oziroma distanci moči, eni izmed kulturnih dimenzij (Borg in Russo 2005, 28). Hofstede (2001, 18) pojasnjuje pomembno razliko v moči držav z visokim življenjskim standardom proti tistim, ki so razumljene kot države z nižjim standardom. Glede na evropske države in geopolitično sliko Balkana je zaposlene znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic smiselno umestiti med države z nižjim življenjskim standardom. Čeprav se pri uvrščanju po lestvici življenjskega standarda upoštevajo osnovni kazalniki,

kot so dostopnost do zdravstvene oskrbe, zaposlitev in delovne razmere z upoštevanjem stopnje brezposelnosti, gmotni viri, izobrazba, družina, prosti čas, varnost življenja in politična participacija, pa Živko et al. (2005, 6) navajajo, da na podlagi opravljenih mednarodnih raziskav države nekdanje Jugoslavije spadajo med tiste z višjim indeksom distance moči. Hofstede (2001, 19) nadaljnje razlaga, da so države z nižjim življenjskim standardom običajno tretirane kot tiste z višjim indeksom distance moči. Te skupine zaposlenih so posledično nagnjene ne le k avtoritarnim vrednotam, temveč tudi k višji možnosti obstoja kolektivističnih družb. To lahko predstavlja oviro, saj v tem primeru sistem nagrajevanja lahko moti skupno harmonijo, kar vodi do nezadovoljstva, padca motivacije, nezaupanja in neuspeha, tako na osebni ravni zaposlenih kot na ravni podjetja (Borg in Russo 2005, 29). Zato je smiselno ponovno pripraviti raziskavo, ali zaposleni znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic v večini pripadajo h kolektivistični družbi ali tvorijo individualistično kulturo (Adler 1997). S tem bi omogočili obnovo vzpostavljenega sistema nagrajevanj in uspešnosti, prav tako pa dvignili kulturno zavest.

Na podlagi predstavljenega izvlečka sklepam, da zaposleni pričakujejo boljše plačne pogoje, saj posledično ne bi potrebovali raznolike finančne nagrade, temveč bi bili zadovoljni z morebitnimi dodatnimi nefinančnimi oblikami nagrad, zanimivim in dinamičnim delom ali preprosto z urejenim delovnim okoljem in delovnimi pogoji. Jasen prikaz pomembnosti pravilne vzpostavitve sistema plač je prikazan na sliki 4 v drugem poglavju.

6 Zaključek

V sodobnem, dinamičnem svetu je motivacija prisotna na vsakem koraku in postaja del trženjske strategije. Je del našega vsakdana in jo v veliki meri doživljamo tudi nezavedno. A to je posledica notranje motivacije, kjer nas vodi lasten interes po specifičnem delu, ravnanju in obnašanju. Notranja motivacija pa ni edina oblika, ki spodbuja zanos pri delovnih aktivnostih v podjetju. Ker je motiviranje zaposlenih postalo izziv sodobnega podjetja, je temu primerno sledil razvoj teorij motivacije in nagrajevanja.

Ker motivacije ne moremo posplošeno vključevati pri vseh zaposlenih enako, je potrebno poglobljeno raziskovanje, kaj zaposlene veseli, od kod prihajajo, kaj je njihovo kulturno ozadje ter kakšne vrednote in načela zaposleni posedujejo.

V splošnem motivacijo najpogosteje povezujemo z denarjem, vendar je v praksi dokazano prav nasprotno. Na podlagi opravljene raziskave v podjetju lahko nazorno prikažem, da so urejeni delovni pogoji ključen vir in predpogoj, da lahko podjetje s procesom motiviranosti zaposlenih. To je dandanes izrednega pomena, saj so zaposleni osrednji vir za osvojitve konkurenčne prednosti, odličnih finančnih rezultatov ter vsesplošen uspeh podjetja na trgu. Zaposleni ni le orodje za doseg ciljev, temveč je postal vrednost, za katero podjetja na trgu celo tekmujejo.

Sodobna podjetja se zato srečujejo z obilico aktivnosti, s katerimi lahko motivirajo zaposlene. Pristopov je ogromno, trendi pa se spreminjajo. Ne glede na skupek novodobnih aktivnosti za tekmovanje v delovni sili pa podjetja ne smejo zanemariti osnovnih teoretičnih predlogov, ki se dotikajo človeške psihologije. Ker se dandanes propagirata svoboda in neodvisnost, je velik motivator gibljiv delovnik in možnost inovativnih predlogov, ki zaposlene spodbuja k individualnemu razmišljanju izven začrtanih tradicionalnih smernic.

Ločnica, ki je nekdanj razdeljevala starejše zaposlene od mlajših zaradi informacijskega in komunikacijskega znanja in veščin s tehnologijo, je vedno bolj zanemarljiva in hkrati predstavlja olajševalne okoliščine managerjem, ki so se do nedavnega še spopadali z učenjem uporabe elektronskih in spletnih orodij. Prav tako postajajo zanemarljive razlike med različnimi ekonomskimi in narodnimi kulturami, saj se vrednote ljudi spreminjajo.

Kljub sodobnim pristopom pa je treba upoštevati pomemben faktor, ki ne glede na okolje, čas in finančni (ne)uspeh, tvori enotno podjetje, to je pripadnost podjetju. Velikokrat zanemarjajoč faktor je, še posebej v času neuspeha podjetja, vir do zaupanja med zaposlenimi, dobrega odnosa med nadrejenimi in podrejenimi ter zagotovitev, da ohranimo ključen kader, ki je gonilna sila podjetja.

V strnjem povzetku raziskave je smiselno poudariti, da so zaposleni znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic v povprečju zadovoljni in motivirani. A to se lahko hitro spremeni, zato je treba primerno ukrepati v smeri ohranitve ključnega kadra znotraj podjetja. Na podlagi rezultatov bi pozvala kadrovski oddelek, da optimizira ali prenove sistem plač, preveri njegovo konkurenčnost na trgu in posledično prilagodi strukturo nagrad. Prav tako bi spodbudila nadrejene, da redno komunicirajo s svojimi podrejenimi in pri tem natančno opozarjajo na cilje delovnih nalog ter obveščajo o rezultatih. Na strani vodstva pa je, da ustvari zanimivo delo, polno izzivov, s katerimi bodo primerno zaposlili svoje zaposlene, jih motivirali, spodbujali osebno in profesionalno rast in jih vključevali pri strateških načrtovanjih in odločitvah. Ob tem je sicer nezanemarljivo ponoviti, da zanimivo delo z izzivi potrebuje pravo mero nadzora in podpore. S tem bo podjetje poskrbelo za visoko kvalificiran ter predvsem zadovoljen kader, ki bo produktivnejši in učinkovitejši.

7 Reference

- Adler, Nancy. 1997. *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston: Kent Publishing.
- Ahmed, Ishfaq. 2010. Effects of Motivational Factors in Employees Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management* 5, št. 3: 70–80.
- Armstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resource Management: a Guide to Action*. London: Kogan Page.
- Beardwell, Julie; Thompson, Amanda. 2017. *Human Resource Management: a Contemporary Approach*. Leicester: Pearson Education.
- Beck, Rober C. 1978. *Motivation: Theories and Principles*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bilal, Hazrat; Kundi, Ghulam; Shah, Bahadar. 2014. Training and Financial Rewards as Predictors for Employee-Engagement in Private Sector Universities of Developing Countries. *Public Policy and Administration Research* 4, št. 6: 62–69.
- Borg, Jan; Russo, Antonio P. 2005. *The Impacts of Culture on the Economic Development of Cities*. Rotterdam: European Institute for Comperative Urban Research.
- Brumen, Natalija. 2012. *Motivacija za izobraževanje in vseživljenjsko učenje*. Jesenice: Ljudska univerza Jesenice.
- Chaing, Flora; Birtch, Thomas A. 2012. The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards. *Journal of Management Studies* 49, št. 3: 538–570.
- Chamorro-Premuzic, Tomas. 2013. *Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research*. London.
- Chen, Ya-Ru; Church, Allan H. 1993. Reward Allocation Preferences in Groups and Organizations. *The International Journal of Conflict Management* 4, št. 1: 25–59.
- Cox, Taylor H.; Blake, Stacy. 1991. Managing Cultural Diversity. *Academy of Management Executive* 5, št. 3: 45–56.
- Davis, Keith; Newstrom, John W. 1989. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Deci, Edward L.; Koestner, Richard; Ryan, Richard M. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examing the Effect of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125, št. 6: 627–668.

- Dekleva, Bojan. 2004. Socialna vključenost in psihosocialno zdravje mladih z izkušnjami brezposelnosti na območju Ljubljane. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Deloitte. 2016. The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next Generation of Leaders. Deloitte Touche Tohmatsu, 13. januar. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf#perfect> (pridobljeno 1. 8. 2020)
- Denny, Richard. 1997. O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Denny, Richard. 2002. Succeed for Yourself: Unlock Your Potential for Success and Happiness. London: Kogan Page.
- Dressler, Gary. 2017. Human Resource Management. Florida: Pearson Education.
- Emmerik, Hetty; Gardner, William L.; Wendt, Hein; Fischer, Dawn. 2010. Associations of Culture and Personality With McClelland's Motives: A Cross-Cultural Study of Managers in 24 Countries. *Group and Organization Management* 35, št. 3: 329–367.
- Erez, Miriam; Kleinbeck, Uwe; Thierry, Henk. 2001. Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Estino Daoanis, Liza. 2012. Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences* 2, št. 3: 55–62.
- Figart, Deborah M. 2001. Wage Setting Under Fordism: the Rise of Job Evaluation and the Ideology of Equal Pay. *Review of Political Economy* 13, št. 4: 405–425.
- Fischer, Ronald. 2004. Organizational Reward Allocation: a Comparison of British and German Organizations. *International Journal of Intercultural Relations* 28, št. 2: 151–164.
- Fischer, Ronald; Smith, Peter; Richey, Brenda; Ferreira, Maria C.; Assmar, Eveline; Maes, Jurgen; Stumpf, Siegfried. 2007. How do Organizations Allocate Rewards?. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 38, št. 1: 3–18.
- Gagne, Marylene; Forest, Jacques; Gilbert, Marie-Helene; Malorni, Angela. 2010. The Motivation at Work Scale. *Educational and Psychological Measurement* 70, št. 4: 628–646.
- Goulden, Cyril H. 1959. *Methods of Statistical Analysis*. New York: Wiley.

- Grubiša, Nikola. 2001. Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Ljubljana: Marbona.
- Haas, Martine; Mortensen, Mark. 2016. The Secrets of Great Teamwork. Harvard Business Review 94, št. 6: 70-117.
- Harris, Michael. 1997. Human Resource Management. Pennsylvania: Dryden Press.
- Heller, Robert; Hindle, Tim. 2001. Veliki poslovni priročnik. Prev. Breda Dervišič in Majda Novak. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Herzberg, Frederic. 1974. Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization. Organizational Dynamics 3, št. 2: 18–29.
- Hofstede, Geert. 1991. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hills.
- Hofstede, Geert. 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks: Sage Publications.
- House, Robert; Javidan, Mansour; Hanges, Paul; Dorfman, Peter. 2002. Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: an Introduction to Project GLOBE. Journal of World Business 37, št. 1: 3–10.
- Idowu, Ayomikun. 2017. Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation. Nile Journal of Business and Economics 3, št. 5: 15–39.
- Javidan, Mansour; Bowen, David. 2013. The Global Mindset of Managers. Organizational Dynamics 42, št. 2: 145–155.
- Keršiene, Kristina; Savanevičiene, Asta. 2005. Defining an Understanding Organization Multicultural Competence. Engineering Economics 2, št. 42: 45–52.
- Khastar, Hamza; Kalhorian, Reza; Khalouei, Gholam Ali; Maleki, Meghad. 2011. Levels of Analysis and Hofstede's Theory of Cultural Differences: The Place of Ethnic Culture in Organizations. International Conference on Financial Management and Economics 11, 320–323.
- Kluckhohn, Florence R.; Strodtbeck, Fred L. 1961. Variations in Value Orientations. Evanston: Row, Peterson.
- Kressler, Herwig. 2003. Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success. London: Palgrave MacMillan.

- Lammers, Cornelis J; Hickson, David J. 1979. *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-institutional Studies in the Sociology of Organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Lawler, Edward E. 2000. *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human Resource Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lucia, Anntoinette D.; Lepsinger, Richard. 1999. *The Art and Science of Competency Models: Pintpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Machado, Carolina; Davim, Paulo. 2017. *Organizational Begaviour and Human Resource Management*. New York: Springer International Publishing.
- McCalley, Teddy. 2003. From Motivation and Cognition Theories to Everyday Applications and Back Again: the Case of Product-Interated Information and Feedback. *ECEEE* 34, št. 2: 1151–1157.
- Milkovich, George T.; Newman, Jerry M. 1996. *Compensation*. 6th. Chicago: Irwin.
- Milkovich, George T., Boudreau, John W. 1997. *Human Resource Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Millon, Theodore; Lerner, Malvin J. 2003. *Handbook of Psychology: Personality and Social Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Miner, John B. 2005. *Organizational Behaviour I*. New York: M. E. Sharpe.
- Moorman, Robert H. 1993. The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations* 46, št. 6: 759.
- Možina, Stane; Kavčič, Bogdan; Tavčar, Mitja; Pučko, Danijel; Ivanko, Štefan; Lipičnik, Bogdan; Gričar, Jože; Repovž, Leon; Vizjak, Andrej; Vahčič, Aleš; Rus, Veljko; Bohinc, Rado. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Nyameh, Jerome. 2013. Application of the Maslow's Hierarchy of Need Theory; Impacts and Implications on Organizational Culture, Human Resource and Employee's Performance. *International Journal of Business and Management Invention* 2, št. 3: 39–45.
- Queeney, Donna S. 1997. Redefining Competency from a Systems Perspective for the 21st Century. *Continuing Higher Education Review* 61: 3–11.

- Renault Nissan Slovenija. 2018. Letno poročilo. Renault Nissan Slovenija, 6. januar 2020. <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1701371000> (pridobljeno 1. 7. 2020).
- Rijamampianina, Rasoava; Maxwell, T. 2002. The Sharing Principle: a Way of Managing Multicultural Organizations. *South African Journal of Business Management* 33, št. 2: 1–11.
- Rogelj, Roman; Marinšek, Denis. 2014. Statistična analiza. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Shore, Barry; Cross, Benjamin. 2005. Exploring the Role of National Culture in the Management of Large-scale International Science Projects. *International Journal of Project Management* 23, št. 1: 55–64.
- Soares, Ana Maria; Farhangmehr, Minoo; Shoham, Aviv. 2007. Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies. *Journal of Business Research* 60, št. 3: 277–284.
- Širec, Aleksandra. 2016. Izzivi medkulturnega komuniciranja v poslovnem okolju. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tsang, Eric. 2002. Self-Serving Attributions in Corporate Annual Reports: A Replicated Study. *Journal of Management Studies* 39, št. 1: 51–65.
- Uhan, Stane. 2002. Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija.
- Vaupot, Zoran. 2019a. Management sprememb: zapiski predavanj. Ljubljana: Fakulteta za pravo in poslovne vede, Katoliški inštitut.
- Vaupot, Zoran. 2019b. Mednarodni management: zapiski predavanj. Ljubljana: Fakulteta za pravo in poslovne vede, Katoliški inštitut.
- Wu, Ming-Yi. 2006. Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States. *International Communication Studies* 15, št. 1: 33–42.
- Zupan, Nada. 2001. Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV založba.
- Zupan, Nada; Svetlik, Ivan; Stanojević, Miroslav; Možina, Stane; Kohont, Andrej; Kaše, Robert. 2009. Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Živko, Tjaša; Zver, Milan; Bobek, Vito. 2005. Kultura v kontekstu ekonomije: študije in raziskave. Koper: Fakulteta za management Koper.

8 Priloge

Priloga 1: SPSS rezultati primerjalne analize opisnih statistik odgovorov po pomembnosti motivacijskih dejavnikov po državah

Priloga 2: SPSS rezultati primerjalne analize opisnih statistik odgovorov o zadovoljstvu z dejavniki po državah

Priloga 3: Definiranje izbranih motivacijskih dejavnikov po karakteristikah higienikov in motivatorjev

Priloga 4: Anketni vprašalnik

Priloga 1: SPSS rezultati primerjalne analize opisnih statistik odgovorov po pomembnosti motivacijskih dejavnikov po državah

Motivacijski dejavnik (N = 99)	5 – zelo pomembno	4 – pomembno	3 – niti pomembno niti nepomembno	2 – nepomembno	1 – zelo nepomembno
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
Dobri delovni pogoji	71,7 %	24,2 %	4,0 %	0,0 %	0,0 %
Urejeno delovno okolje	51,5 %	41,4 %	7,1 %	0,0 %	0,0 %
Bonus in druge finančne nagrade	70,7 %	18,2 %	8,1 %	3,0 %	0,0 %
Prejemki in druge nefinančne nagrade	73,7 %	17,2 %	8,1 %	1,0 %	0,0 %
Sodelovanje s sodelavci	70,7 %	21,2 %	8,1 %	0,0 %	0,0 %
Medosebni odnosi	62,6 %	28,3 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %
Poznavanje ciljev svojega dela	77,8 %	17,2 %	4,0 %	1,0 %	0,0 %
Poznavanje rezultatov svojega dela	79,8 %	15,2 %	4,0 %	1,0 %	0,0 %
Poznavanje ciljev podjetja	59,6 %	34,3 %	6,1 %	0,0 %	0,0 %
Povezanost s podjetjem	45,5 %	47,5 %	5,1 %	2,0 %	0,0 %
Pripadnost skupini	41,4 %	43,4 %	12,1 %	3,0 %	

Upoštevanje organizacijskih vrednot	43,4 %	42,4 %	12,1 %	2,0 %	0,0 %
Poznavanje etičnih načel podjetja	50,5 %	35,4 %	13,1 %	1,0 %	0,0 %
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	62,6 %	24,2 %	12,1 %	1,0 %	0,0 %
Priznanje in pohvale	56,6 %	31,3 %	9,1 %	2,0 %	1,0 %
Delovno mesto	55,6 %	35,4 %	6,1 %	3,0 %	0,0 %
Možnost inovativnih predlogov	49,5 %	35,4 %	11,1 %	3,0 %	1,0 %
Možnost podajanja mnenja	63,6 %	30,3 %	5,1 %	1,0 %	0,0 %
Zanimivo in dinamično delo	73,7 %	24,2 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %
Motivacija pri delu	76,8 %	14,1 %	8,1 %	1,0 %	0,0 %

Tabela 17: Delež odgovorov po pomembnosti glede na Likertovo lestvico trditev.

Motivacijski dejavniki	Min.	Maks.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Dobri delovni pogoji	4	5	4,76	0,428	0,184
Urejeno delovno okolje	3	5	4,37	0,662	0,438
Bonus in druge finančne nagrade	2	5	4,57	0,781	0,610
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	3	5	4,61	0,666	0,443
Sodelovanje s sodelavci	3	5	4,71	0,540	0,292
Medosebni odnosi	3	5	4,61	0,568	0,323
Poznavanje ciljev svojega dela	3	5	4,80	0,448	0,201
Poznavanje rezultatov svojega dela	3	5	4,78	0,461	0,213
Poznavanje ciljev podjetja	3	5	4,51	0,579	0,335
Povezanost s podjetjem	2	5	4,35	0,627	0,393
Pripadnost skupini	2	5	4,22	0,730	0,533
Upoštevanje organizacijskih vrednot	3	5	4,27	0,666	0,443
Poznavanje etičnih načel podjetja	2	5	4,33	0,712	0,507
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	3	5	4,57	0,640	0,410
Priznanje in pohvale	3	5	4,45	0,673	0,453
Delovno mesto	2	5	4,39	0,802	0,643
Možnost inovativnih predlogov	1	5	4,29	0,807	0,652
Možnost podajanja mnenja	3	5	4,59	0,638	0,407
Zanimivo in dinamično delo	4	5	4,80	0,401	0,161
Motivacija pri delu	3	5	4,78	0,503	0,253

Tabela 18: Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenim iz Slovenije.

Motivacijski dejavniki	Min.	Maks.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Dobri delovni pogoji	3	5	4,70	0,596	0,355
Urejeno delovno okolje	3	5	4,60	0,563	0,317
Bonus in druge finančne nagrade	3	5	4,73	0,521	0,271
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	3	5	4,73	0,583	0,340
Sodelovanje s sodelavci	3	5	4,57	0,728	0,530
Medosebni odnosi	3	5	4,53	0,681	0,464
Poznavanje ciljev svojega dela	2	5	4,67	0,711	0,506
Poznavanje rezultatov svojega dela	3	5	4,77	0,568	0,323
Poznavanje ciljev podjetja	3	5	4,60	0,621	0,386
Povezanost s podjetjem	3	5	4,43	0,679	0,461
Pripadnost skupini	2	5	4,30	0,794	0,631
Upoštevanje organizacijskih vrednot	3	5	4,37	0,765	0,585
Poznavanje etičnih načel podjetja	3	5	4,33	0,758	0,575
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	3	5	4,37	0,765	0,585
Priznanje in pohvale	2	5	4,50	0,777	0,603
Delovno mesto	3	5	4,50	0,572	0,328
Možnost inovativnih predlogov	2	5	4,37	0,850	0,723
Možnost podajanja mnenja	2	5	4,57	0,679	0,461
Zanimivo in dinamično delo	2	5	4,63	0,669	0,447
Motivacija pri delu	2	5	4,70	0,702	0,493

Tabela 19: Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenim iz Hrvaške.

Motivacijski dejavniki	Min.	Maks.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Dobri delovni pogoji	3	5	4,47	0,624	0,390
Urejeno delovno okolje	3	5	4,41	0,618	0,382
Bonus in druge finančne nagrade	2	5	4,29	1,047	1,096
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	2	5	4,59	0,870	0,757
Sodelovanje s sodelavci	3	5	4,47	0,717	0,515
Medosebni odnosi	3	5	4,29	0,849	0,721
Poznavanje ciljev svojega dela	3	5	4,53	0,717	0,515
Poznavanje rezultatov svojega dela	2	5	4,53	0,874	0,765
Poznavanje ciljev podjetja	3	5	4,47	0,717	0,515
Povezanost s podjetjem	2	5	4,29	0,849	0,721
Pripadnost skupini	2	5	4,12	0,928	0,860
Upoštevanje organizacijskih vrednot	2	5	4,12	0,993	0,985
Poznavanje etičnih načel podjetja	3	5	4,53	0,800	0,640
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	2	5	4,41	1,004	1,007
Priznanje in pohvale	1	5	4,12	1,219	1,485
Delovno mesto	2	5	4,47	0,874	0,765
Možnost inovativnih predlogov	2	5	4,18	1,074	1,154
Možnost podajanja mnenja	3	5	4,53	0,624	0,390
Zanimivo in dinamično delo	2	5	4,53	0,800	0,640
Motivacija pri delu	3	5	4,29	0,920	0,846

Tabela 20: Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenim iz Srbije.

Priloga 2: SPSS rezultati primerjalne analize opisnih statistik odgovorov o zadovoljstvu z dejavniki po državah

Motivacijski dejavnik (N = 99)	5 – zelo zadovoljivo	4 – zadovoljivo	3 – niti zadovoljivo niti nezadovoljivo	2 – nezadovoljivo	1 – zelo nezadovoljivo
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
Dobri delovni pogoji	39,4 %	49,5 %	11,1 %	0,0 %	0,0 %
Urejeno delovno okolje	40,4 %	46,5 %	11,1 %	2,0 %	0,0 %
Bonus in druge finančne nagrade	16,2 %	37,4 %	29,3 %	15,2 %	2,0 %
Prejemki in druge nefinančne nagrade	27,3 %	41,4 %	24,2 %	4,0 %	3,0 %
Sodelovanje s sodelavci	34,3 %	43,4 %	17,2 %	5,1 %	0,0 %
Medosebni odnosi	32,3 %	39,4 %	22,2 %	6,1 %	0,0 %
Poznavanje ciljev svojega dela	44,4 %	39,4 %	14,1 %	2,0 %	0,0 %
Poznavanje rezultatov svojega dela	43,4 %	43,4 %	10,1 %	3,0 %	0,0 %
Poznavanje ciljev podjetja	40,4 %	42,4 %	16,2 %	1,0 %	0,0 %
Povezava s podjetjem – RN Adriatic	31,3 %	50,5 %	15,2 %	3,0 %	0,0 %
Pripadnost skupini Renault	21,2 %	43,4 %	27,3 %	8,1 %	0,0 %

Upoštevanje organizacijskih vrednot	21,2 %	49,5 %	25,3 %	4,0 %	0,0 %
Poznavanje etičnih načel podjetja	34,3 %	48,5 %	16,2 %	1,0 %	0,0 %
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	43,4 %	39,4 %	15,2 %	2,0 %	0,0 %
Priznanje in pohvale	17,2 %	43,4 %	27,3 %	9,1 %	3,0 %
Delovno mesto	24,2 %	42,4 %	22,2 %	7,1 %	4,0 %
Možnost inovativnih predlogov	25,3 %	41,4 %	24,2 %	6,1 %	3,0 %
Možnost podajanja mnenja	31,3 %	44,4 %	20,2 %	3,0 %	1,0 %
Zanimivo in dinamično delo	45,5 %	36,4 %	15,2 %	2,0 %	1,0 %
Motivacija pri delu	32,3 %	36,4 %	22,2 %	9,1 %	0,0 %

Tabela 21: Delež odgovorov o zadovoljstvu glede na Likertovo lestvico trditev.

Motivacijski dejavniki	Min.	Maks.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Dobri delovni pogoji	3	5	4,22	0,642	0,413
Urejeno delovno okolje	2	5	4,16	0,758	0,575
Bonus in druge finančne nagrade	1	5	3,29	0,923	0,852
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	1	5	3,63	1,019	1,038
Sodelovanje s sodelavci	2	5	4,10	0,900	0,810
Medosebni odnosi	2	5	4,08	0,891	0,794
Poznavanje ciljev svojega dela	2	5	4,33	0,792	0,627
Poznavanje rezultatov svojega dela	2	5	4,31	0,761	0,580
Poznavanje ciljev podjetja	2	5	4,22	0,730	0,533
Povezava s podjetjem – RN Adriatic	2	5	4,16	0,703	0,495
Pripadnost skupini Renault	2	5	3,76	0,862	0,744
Upoštevanje organizacijskih vrednot	2	5	3,80	0,722	0,521
Poznavanje etičnih načel podjetja	2	5	4,08	0,717	0,514
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	2	5	4,20	0,775	0,601
Priznanje in pohvale	1	5	3,61	0,918	0,843
Delovno mesto	1	5	3,57	1,082	1,170
Možnost inovativnih predlogov	1	5	3,80	1,000	1,001
Možnost podajanja mnenja	1	5	4,04	0,848	0,718
Zanimivo in dinamično delo	1	5	4,27	0,896	0,803
Motivacija pri delu	2	5	3,92	0,935	0,874

Tabela 22: Zadovoljstvo zaposlenih iz Slovenije z motivacijskimi dejavniki znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic.

Motivacijski dejavniki	Min.	Maks.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Dobri delovni pogoji	3	5	4,27	0,691	0,478
Urejeno delovno okolje	3	5	4,47	0,629	0,395
Bonus in druge finančne nagrade	2	5	3,97	0,890	0,792
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	2	5	4,13	0,860	0,740
Sodelovanje s sodelavci	3	5	4,00	0,788	0,621
Medosebni odnosi	2	5	3,93	0,828	0,685
Poznavanje ciljev svojega dela	3	5	4,13	0,819	0,671
Poznavanje rezultatov svojega dela	2	5	4,17	0,834	0,695
Poznavanje ciljev podjetja	3	5	4,23	0,817	0,668
Povezava s podjetjem – RN Adriatic	2	5	4,00	0,871	0,759
Pripadnost skupini Renault	2	5	3,93	0,868	0,754
Upoštevanje organizacijskih vrednot	2	5	4,00	0,871	0,759
Poznavanje etičnih načel podjetja	3	5	4,30	0,702	0,493
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	3	5	4,20	0,847	0,717
Priznanje in pohvale	1	5	3,70	0,988	0,976
Delovno mesto	1	5	3,83	1,053	1,109
Možnost inovativnih predlogov	1	5	3,80	1,031	1,062
Možnost podajanja mnenja	2	5	3,83	0,913	0,833
Zanimivo in dinamično delo	2	5	4,13	0,900	0,809
Motivacija pri delu	2	5	4,03	0,964	0,930

Tabela 23: Zadovoljstvo zaposlenih iz Hrvaške z motivacijskimi dejavniki znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic.

Motivacijski dejavniki	Min.	Maks.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Dobri delovni pogoji	3	5	4,47	0,624	0,390
Urejeno delovno okolje	2	5	4,18	0,809	0,654
Bonus in druge finančne nagrade	1	5	3,35	1,222	1,493
Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	2	5	4,06	0,899	0,809
Sodelovanje s sodelavci	2	5	4,12	0,857	0,735
Medosebni odnosi	2	5	3,76	1,033	1,066
Poznavanje ciljev svojega dela	3	5	4,24	0,664	0,441
Poznavanje rezultatov svojega dela	3	5	4,29	0,686	0,471
Poznavanje ciljev podjetja	3	5	4,18	0,728	0,529
Povezava s podjetjem – RN Adriatic	3	5	4,12	0,781	0,610
Pripadnost skupini Renault	2	5	3,65	0,862	0,743
Upoštevanje organizacijskih vrednot	2	5	3,88	0,857	0,735
Poznavanje etičnih načel podjetja	3	5	4,24	0,752	0,566
Medkulturno razumevanje in spoštovanje	3	5	4,53	0,624	0,390
Priznanje in pohvale	1	5	3,53	1,179	1,390
Delovno mesto	3	5	4,18	0,728	0,529
Možnost inovativnih predlogov	2	5	3,76	0,970	0,941
Možnost podajanja mnenja	3	5	4,29	0,772	0,596
Zanimivo in dinamično delo	3	5	4,29	0,686	0,471
Motivacija pri delu	2	5	3,71	1,047	1,096

Tabela 24: Zadovoljstvo zaposlenih iz Srbije z motivacijskimi dejavniki znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic.

Priloga 3: Definiranje izbranih motivacijskih dejavnikov po karakteristikah higienikov in motivatorjev

	Motivacijski dejavniki	Povprečna vrednost	Skupna povprečna vrednost motivatorjev in higienikov
Motivatorji	Bonus in druge finančne nagrade	4,57	4,531
	Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	4,64	
	Priznanje in pohvale	4,40	
	Možnost inovativnih predlogov	4,29	
	Možnost izražanja mnenja	4,57	
	Zanimivo in dinamično delo	4,71	
Higieniki	Dobri delovni pogoji	4,68	4,493
	Urejeno delovno okolje	4,44	
	Sodelovanje s sodelavci	4,63	
	Medosebni odnosi	4,54	
	Poznavanje ciljev svojega dela	4,72	
	Poznavanje rezultatov svojega dela	4,74	
	Poznavanje ciljev podjetja	4,54	
	Povezanost s podjetjem	4,36	
	Pripadnost skupini	4,23	
	Organizacijske vrednote	4,27	
	Poznavanje etičnih načel podjetja	4,35	
	Medkulturno razumevanje in spoštovanje	4,48	
Delovno mesto / pozicija	4,43		

Tabela 25: Pomembnost higienikov in motivatorjev po pomembnosti.

	Motivacijski dejavniki	Povprečna vrednost	Skupna povprečna vrednost motivatorjev in higienikov
Motivatorji	Bonus in druge finančne nagrade	3,51	3,842
	Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade	3,86	
	Priznanje in pohvale	3,63	
	Možnost inovativnih predlogov	3,80	
	Možnost izražanja mnenja	4,02	
	Zanimivo in dinamično delo	4,23	
Higieniki	Dobri delovni pogoji	4,28	4,096
	Urejeno delovno okolje	4,25	
	Sodelovanje s sodelavci	4,07	
	Medosebni odnosi	3,98	
	Poznavanje ciljev svojega dela	4,26	
	Poznavanje rezultatov svojega dela	4,27	
	Poznavanje ciljev podjetja	4,22	
	Povezava s podjetjem – RN Adriatic	4,10	
	Pripadnost skupini Renault	3,78	
	Organizacijske vrednote	3,88	
	Poznavanje etičnih načel podjetja	4,16	
	Medkulturno razumevanje in spoštovanje	4,24	
	Delovno mesto/pozicija	3,76	

Tabela 26: Pomembnost higienikov in motivatorjev po zadovoljstvu.

Priloga 4: Anketni vprašalnik

1. sklop: Ocenite, kako pomembni so za vas navedeni motivacijski dejavniki v splošnem?						
	Motivacijski dejavniki	5 – zelo pomembno, 1 – nepomembno				
		5	4	3	2	1
1	Dobri delovni pogoji					
2	Urejeno delovno okolje					
3	Bonus in druge finančne nagrade					
4	Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade					
5	Sodelovanje s sodelavci					
6	Medosebni odnosi					
7	Poznavanje ciljev svojega dela					
8	Poznavanje rezultatov svojega dela					
9	Poznavanje ciljev podjetja					
10	Povezanost s podjetjem					
11	Pripadnost skupini					
12	Upoštevanje organizacijskih vrednot					
13	Poznavanje etičnih načel podjetja					
14	Medkulturno razumevanje in spoštovanje					
15	Priznanje in pohvale					
16	Delovno mesto					
17	Možnost inovativnih predlogov					
18	Možnost podajanja mnenja					
19	Zanimivo in dinamično delo					
20	Motivacija pri delu					
2. sklop: Ocenite, kako zadovoljni ste z navedenimi motivacijskimi dejavniki znotraj organizacije Renault Nissan Adriatic?						
	Motivacijski dejavniki	5 – zelo zadovoljni, 1 – nezadovoljni				
		5	4	3	2	1
1	Dobri delovni pogoji					

2	Urejeno delovno okolje					
3	Bonus in druge finančne nagrade					
4	Prejemki (plačani dopust, zavarovanje, službeni avto) in druge nefinančne nagrade					
5	Sodelovanje s sodelavci					
6	Medosebni odnosi					
7	Poznavanje ciljev svojega dela					
8	Poznavanje rezultatov svojega dela					
9	Poznavanje ciljev podjetja					
10	Povezava s podjetjem – RN Adriatic					
11	Pripadnost skupini Renault					
12	Upoštevanje organizacijskih vrednot					
13	Poznavanje etičnih načel podjetja					
14	Medkulturno razumevanje in spoštovanje					
15	Priznanje in pohvale					
16	Delovno mesto					
17	Možnost inovativnih predlogov					
18	Možnost podajanja mnenja					
19	Zanimivo in dinamično delo					
20	Motivacija pri delu					
	3. sklop: Odgovorite na vprašanja z za vas najbolj ustreznim odgovorom					
		1 = da	2 = ne	3 = pogojno	4 = nepomembno	
1	Ste zadovoljni s svojo letno plačo?					
2	Vam je urejeno delovno okolje pomembnejše od višine plače?					
3	So vam finančne nagrade pomembnejše kot nefinančne oblike nagrad?					
4	Menite, da je sistem nagrajevanja v podjetju uspešen in učinkovit?					

5	Se zavedate vrednot in etike svojega podjetja?					
6	Ali menite, da zaposleni spoštujejo kulturno raznolikost drug drugega?					
7	Ali razmišljate o menjavi službe v prihodnjih letih?					
8	Se počutite motivirani za delo (na splošno)?					
9	Bi bili bolj motivirani za delo, če bi imeli priložnost dela v spremenjeni pisarni?					
10	Bi bili bolj motivirani za delo pod drugim managerjem?					

Tabela 27: Anketni vprašalnik.

Povzetek

V magistrskem delu sem se osredotočila na predstavitev motivacije in sistema nagrajevanj v večkulturnem okolju sodobnega podjetja. Motiviranje zaposlenih kot ključnega kapitala podjetja je postalo izjemno kompleksen in zanimiv izziv sodobnih managerjev, saj se zadovoljstvo na delovnem mestu izraža z uspešnimi poslovnimi rezultati. Čeprav današnja struktura nagrad predstavljajo tako finančne kot nefinančne oblike, sodobna podjetja zaradi množičnih optimizacij poslovnih procesov in varčevanja razvijajo nove, uspešne oblike nefinančnih nagrad, kot so gibljiv delovnik, dinamično in zanimivo delo, možnost dela od doma in podobno. Navkljub zunanjim spremembam ter raznolikosti strukture zaposlenih, ki se vsak dan srečujejo z novimi izzivi, je uspeh še vedno odvisen od temeljnega poslanstva podjetja. Dandanes je prilagajanje posameznikom skoraj nemogoče, zato je ključnega pomena, da imajo organizacije prepričljivo usmeritev in močno strukturo. Največje izzive, ne glede na digitalizacijo in nenehno razpoložljivost, še vedno predstavljata pomanjkljiva komunikacija ter pomanjkanje pripadnosti podjetju. V sodobnih, nestabilnih razmerah je pomembno, da kolektiv sestavljajo zvesti zaposleni, ki bodo spremembe v podjetju ne le hitro sprejeli in se jim prilagodili, temveč bodo razumeli varčevanje, finančni neuspeh ter druge kritične pogoje, ki so del življenjskega cikla podjetja. Kot nakazujejo teoretični in raziskovalna dela, ki temeljijo na virih in znanju, so sposobnosti zagotavljanja kakovosti, inovativnosti, pripadnosti in prilagodljivosti najpomembnejši atributi konkurenčne prednosti, zadovoljstva med zaposlenimi in ekonomskega uspeha.

Za preverbo in analizo uporabe motivacijskih dejavnikov in sistema nagrajevanj sem k sodelovanju povabila organizacijo Renault Nissan Adriatic. Na podlagi opravljene raziskave sem ugotovila, da finančni viri kot nagrade niso povod za motiviranost. Nadaljnje sem na podlagi prejetih odgovorov predlagala, da bi bilo zaželeno pripraviti predlog prenove sistema plač in preverjanje njene konkurenčnosti na trgu. Prav tako sem vodstvo in nadrejene opozorila na natančno in kakovostno posredovanje informacij, predvsem o ciljih delovnih nalog zaposlenih ter povratni informaciji o rezultatih dela.

Ključne besede: motivacija, sistem nagrajevanja, večkulturnost, mednarodni management, vrednotenje dela, delovna uspešnost, finančno nagrajevanje, nefinančno nagrajevanje

Summary

Analysis of the Motivational Factors in the Intercultural Environment of a Contemporary Company – the case of Renault Nissan Slovenija

The master's thesis mainly focuses on the presentation of motivation and reward systems in the multicultural environment of a contemporary organization. Motivating employees, as the company's key assets, has become an extremely complex and interesting challenge for contemporary managers, as job satisfaction is expressed through successful business results. Despite the fact that today's reward structure is represented by both financial and nonfinancial forms, contemporary international companies are being forced to focus mainly on nonfinancial rewards, due to the mass optimization of business processes and savings. The results are seen in new, successful forms of nonfinancial rewards, such as flexible working hours, dynamic and interesting work, and the option of working from home. Despite external changes and the diversity of the structure of employees, success still depends on the basic mission and vision of the company. Nowadays, adapting to individuals is almost impossible, so it is crucial that organizations have a convincing focus and a strong hierarchical structure. But the biggest challenges, regardless of digitalization and constant availability, are still a lack of communication and a lack of loyalty to the company. In the current, unstable conditions, it is important that our team consists of dedicated employees who will not only quickly accept and adapt to changes in the company, but will also understand critical conditions, cost cutting, potential financial failures, and other critical conditions that are part of the company's life cycle. As resource-based and knowledge-based theorists and researchers suggest, quality assurance, innovation, affiliation and adaptability are the most important attributes of competitive advantage, employee satisfaction, and economic success.

To check and analyze the use of motivational factors and the reward system, I invited Renault Nissan Adriatic to participate. Based on the research, I found that financial resources as rewards are not a motivational factor. Furthermore, based on the answers received, I suggested that it would be desirable to prepare a proposal for the overhaul of the wage system and to check its competitiveness on the market. I also reminded the management and superiors that they need to provide accurate and quality information,

especially regarding the goals of the employees' work tasks, and feedback on the results of their work.

Keywords: motivation, reward system, multiculturalism, international management, job appraisal, job performance, financial rewards, nonfinancial rewards