

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za družbene vede

ANDREJA CAR

Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU V KLICNIH
CENTRIH**

diplomsko delo

Ljubljana, 2004

»Izberi si delo, ki ga ljubiš, in ne bo ti treba delati niti en sam dan v življenju.«

(Konfucij)



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a ANDREJA CAR, z vpisno številko 14109,
rojen/-a 19.5.1978 v kraju Ljubljana, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:

"MOTIVACIJA in ZADOVOLJSTVO PRI DELU V
KLICNIH CENTRIH"

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

V Ljubljani, dne 8.7.2004

Podpis avtorja/-ice: Andreja Car

<i>PREDGOVOR</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>1. TEORETIČNI DEL</i>	8
<i>1.1 Uvod</i>	8
<i>1.2 Ravnanje s človeškimi viri (menedžment človeških virov - HRM)</i>	8
<i>1.2.1 Menedžment človeških virov kot znanstvena disciplina</i>	8
<i>1.2.2 Razlika med človeškimi in kadrovskimi viri</i>	9
<i>1.2.2.1 Človeški vir</i>	9
<i>1.2.2.2 Kadrovske viri</i>	10
<i>1.2.3 Spremembe v okolici organizacije</i>	11
<i>1.2.3.1 Klima in kultura organizacije</i>	11
<i>1.2.3.1.1 Organizacijska klima</i>	11
<i>1.2.3.1.2 Organizacijska kultura</i>	12
<i>1.2.3.2 Povečanje konkurenčnosti</i>	13
<i>1.2.3.3 Spremembe v strukturi izobraževanja</i>	14
<i>1.3 Upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationship management – CRM) in vloga klicnih centrov</i>	14
<i>1.3.1 CRM kot filozofija podjetja</i>	15
<i>1.3.2 Prednosti in slabosti klicnih centrov</i>	16
<i>1.3.3 Vključenost zaposlenih</i>	16
<i>1.4 Motivacija</i>	17
<i>1.4.1 Motivacija za delo</i>	17
<i>1.4.1.1 Pomen motivacije pri delu</i>	17
<i>1.4.1.2 Definicija delovne motivacije</i>	18
<i>1.4.1.3 Motivi</i>	21
<i>1.4.1.4 Teorije motivacije in vpliv posamezne na menedžment</i>	22
<i>1.4.1.4.a Teorija hierarhije potreb</i>	22
<i>1.4.1.4.2a Vpliv na menedžment</i>	24
<i>1.4.1.4.b Teorija tristopenjske hierarhije</i>	24
<i>1.4.1.4.2b Vpliv na menedžment</i>	25
<i>1.4.1.4.c Motivacijska teorija dosežka</i>	25
<i>1.4.1.4.2c Vpliv na menedžment</i>	26
<i>1.4.1.4.d Dvofaktorska Herzbergova teorija motivacije</i>	26
<i>1.4.1.4.2d Vpliv na menedžment</i>	27
<i>1.4.1.4.e Kognitivni model motivacije</i>	27

1.4.1.4.2e	<i>Vpliv na menedžment</i>	27
1.4.1.4.f	<i>Frommova motivacijska teorija</i>	28
1.4.1.4.2f	<i>Vpliv na menedžment</i>	28
1.4.1.4.g	<i>Sodobne strategije motiviranja</i>	29
1.4.2	<i>Motivacija in zadovoljstvo pri delu</i>	31
1.4.3	<i>Kako lahko kadrovske menedžerji prispevajo k dvigovanju zadovoljstva zaposlenih</i>	34
2.	EMPIRIČNI DEL	36
2.1	<i>Cilji naloge</i>	36
2.2	<i>Populacija raziskave</i>	37
2.3	<i>Postopek raziskave</i>	37
2.4	<i>Osnovne ugotovitve analize</i>	38
2.4.1	<i>Podjetje Vega (Western Wireless International Slovenija)</i>	38
2.4.2	<i>Podjetje Gral Iteo</i>	42
2.5	<i>Analiza podatkov</i>	49
2.5.1	<i>Ocenjevanje zanesljivosti merjenja merskega instrumenta posameznih dimenzij pri oceni motivacije</i>	49
2.5.2	<i>Ocenjevanje veljavnosti merskega instrumenta merjenja posameznih dimenzij za zadovoljstvo pri delu</i>	52
2.5.3	<i>Faktorska analiza</i>	58
2.5.3.1	<i>Povezanost med pojavi</i>	58
2.5.3.2	<i>Faktorska analiza in znanost</i>	58
2.5.4	<i>Izpeljava factorske analize v nalogi</i>	59
2.5.4.1	<i>Ocena motivacije</i>	59
2.5.4.2	<i>Zadovoljstvo pri delu</i>	61
2.5.5	<i>Faktor »možnost za razvoj posameznika v podjetju« iz analize ocene motivacije</i>	64
2.5.6	<i>Faktor »notranja motivacija« iz analize zadovoljstva pri delu</i>	64
2.5.7	<i>Končne ugotovitve</i>	64
2.6	<i>Preverjanje hipotez</i>	65
3.	ZAKLJUČEK	67
4.	PREGLED VIROV IN LITERATURE:	69
5.	PRILOGE:	73

PREDGOVOR

Po mnogih tehtanjih in odločitvah, po željah in načrtih za prihodnost, sem se odločila. Zaradi lastne želje po raziskovanju sem se s svojo diplomsko nalogo lotila reševanja problematike motivacije in zadovoljstva zaposlenih, ki sta del organizacijske klime podjetij.

Ključna ideja moje naloge je povezana z raziskovanjem motivacije in zadovoljstva zaposlenih v klicnih centrih, kjer je delovno okolje in medsebojno sodelovanje še toliko bolj pomembno, saj so v delovni proces vpletene še stranke. Stranko oz. kupca storitve moramo postaviti v središče in ga hkrati obravnavati kot posameznika, ki nam mora dati svojo oceno, mnenje, ali pa ga moramo oceniti sami.

Z nalogo bi rada prišla do odgovorov na zastavljena vprašanja in hipoteze, za katere sem prepričana, da jih bom kasneje lahko uporabila na svoji poklicni poti. Prav tako si želim, da bi bile organizacijam, ki so potrdile skupno sodelovanje, moje ugotovitve v pomoč in bi jim prikrajšale kakšno urico lastnega dela. Upam, da bo zaključek te naloge pomenil uvod v kariero, o kateri sanja vsak kadrovski menedžer na začetku svoje poti.

Ne učimo se za šolo, marveč za življenje.
Seneka

Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu bralca s prehodom po več podpoglavjih seznanim s teoretičnim ozadjem, ki ga kasneje v empiričnem delu preučujem na primeru dveh podjetij. **Teoretičen del** vsebinsko pripada ravnanju s človeškimi viri, motivaciji in motivacijskim teorijam pa tudi teoriji upravljanja odnosov s strankami. Izhodišča mojega dela so sociološke narave, saj bo to dokazoval tudi moj bodoči naziv, zato sem venomer stremela k umestitvi v sociološke okvirje. K vsaki teoriji sem skušala zapisati še dobrobit za kadrovski menedžment in maksimum, ki ga iz tega lahko odnesem sama.

Empiričen del prikazuje cilje, postopke raziskave in zastavljene hipoteze. Preko obdelave podatkov s postopkom faktorske analize se pokažejo tudi rezultati. Podatki so prikazani in interpretirani za obe podjetji ločeno, pri interpretaciji vprašalnikov pa skupaj. Na koncu empiričnega dela sledi preverjanje postavljenih hipotez, zabeležene opazke in možnosti za nadaljnji potek dogodkov. Predvsem pa se pokaže, ali so bila moja pričakovanja in postavljene hipoteze pravilne. Da pa ne bi prišlo do posploševanja, je merski instrument preverjen, tako da so v obdelavi podatki, ki končnih rezultatov ne morejo zavesti.

Za vložen trud pri izdelavi naloge bi se rada zahvalila vsem predavateljem, ki so nesebično podajali svoje znanje tekom študija. Posebna zahvala gre seveda mojemu mentorju, gospodu prof. dr. Vladu Miheljaku, ki je s svojo kritičnostjo in spodbudami bdela nad nastajanjem te naloge.

Zahvala gre delovnemu okolju, v katerem sem trenutno. Tukaj mi vedno znova dokazujejo, da se pridnost, trud, vztrajnost in znanje obrestujeta in cenita. Omogočeno mi je delo, ki vedno znova preseneča, hkrati pa tudi izpopolnjuje in bogati. Zato sem danes že na delu svoje načrtane poti, na poti uresničitve ciljev.

Zahvala gre tudi moji družini, ki mi je dala možnost, da sem to, kar sem, vsem mojim prijateljem, prijateljicam, ki mi vedno znova dokazujejo, da sem na pravi poti, da je naše življenje polno in da ga moramo takšnega tudi užiti. Hvala tebi, ki boš vedel, da je naloga tudi zate, ki si prišel v moje življenje in ga za vedno obogatil.

Hvala Vsem!

Ljubljana, julij 2004

1. TEORETIČNI DEL

1.1 Uvod

Pred očmi imam podobo podjetja v časovnem razmiku: danes in nekaj let nazaj. Kaj je bilo za posamezno podjetje ključno takrat in kaj se poudarja danes? Nekoč je bil pomemben program, tehnologija, kapital; danes so poleg vseh teh stvari na prvem mestu tudi ljudje, zaposleni. Verjetno je bil potreben proces, da so vodilni prišli do tega spoznanja. Vendar je lepo gledati podjetja, ki so zaradi tega danes uspešna in imajo uveljavljeno ime. To so podjetja, katerih zaposleni so zadovoljni, uspešni in vidijo v podjetju svojo prihodnost. Tudi v tej nalogi bo pretežno govor o zaposlenih, ki so najpomembnejši vir organizacije. Njihov razvoj, motivacija in zadovoljstvo postajajo glavno orodje konkurenčne sposobnosti in prednost na tako izrazito konkurenčnem in globalnem svetovnem tržišču. Boj za talente postaja najostrejša oblika konkurence.

1.2 *Ravnanje s človeškimi viri (menedžment človeških virov - HRM)*

Članek, ki sem ga prebrala pri zbiranju literature za nalogo, me je usmeril k zapisovanju te naloge. Moja izobrazba je v temeljih sociološka, zato je smotrno, da izhajam od tam. Tudi mnogo priznanih slovenskih imen iz akademskih in neakademskih vrst se ukvarja s tem področjem in mnogo teh avtorjev je dalo poleg številnih teorij tudi že možne rešitve. Tudi moje ugotovitve bodo del teh preučevanj. Med prebiranjem se mi je najbolj v spomin vtisnil stavek, da je »bistvo preučevanja zadovoljstva pri delu stvar odnosov med ljudmi« (Gorišek, 2000: 90). Izhajajoč iz tega, bo bistvo postavljeno v okvir sociologije.

1.2.1 *Menedžment človeških virov kot znanstvena disciplina*

Znanost je organizirano znanje. Obsega jasne koncepte, teorije in ostalo akumulirano znanje, razvito iz hipotez, eksperimentiranja in analiz. Cilj je ugotoviti, zakaj se nekaj dogaja na določen način. Za menedžment človeških virov kot znanstveno disciplino je značilno, da so mnogi koncepti, teorije in načela prvotno nastali v okviru drugih znanosti in znanstvenih disciplin, prvenstveno psihologije.

Menedžment človeških virov je kot znanstvena disciplina področje preiskovanja, organiziranja znanja, usmerjenega v razumevanje, predvidevanje, menjavo in razvoj posameznikovega vedenja in potenciala v socialnih institucijah oz. organizacijah. Cilj je odkriti zakonitosti in oblikovati temeljne predpostavke, načela, modele, metode in postopke uspešnega upravljanja in razvoja človeških virov v organizacijah (Bahtijarević - Šiber, 1999:6).

Če na kratko preverim značilnosti te znanstvene discipline, potem lahko na prvem mestu rečem, da gre za družbeno znanost, ki je hkrati eklektična znanost. Torej združuje spoznanja in raziskovanja drugih znanosti, ki so dale prispevek k razvoju človeških virov. Metodološka in teoretska osnova vsekakor izhajata iz psihologije, svoj delež pa so prispevale tudi druge vede: antropologija, sociologija, filozofija, ekonomija ...

1.2.2 Razlika med človeškimi in kadrovskimi viri

1.2.2.1 Človeški vir

V osemdesetih se je začelo ravnanje s človeškimi viri hitreje uveljavljati. Ključna filozofija te teorije je, da je uspeh podjetja odvisen od zaposlenih ljudi. Ogromno je opredelitev pojma ravnanje s človeškimi viri (originalno Human resources managementa, znano tudi pod kratico HRM). Vsem je skupna vloga ljudi pri zagotavljanju uspešnosti in konkurenčnosti.

Armstrong pravi, da so človeški viri zanj najpomembnejše premoženje družbe. Pod tem pojmom razume ljudi kot temeljni dejavnik v podjetju (Armstrong, 1996: 30).

Robbins je poudaril, da podjetje potrebuje zaposlene, ki bi izvedli celo vrsto delovnih nalog. Proces organiziranja človeških virov poteka po njegovem v šestih stopnjah: planiranje kadrov, rekrutiranje ali nabor, izbira, uvajanje, trening in razvijanje kariere (Robbins v Kovačič, 2000: 9).

Daft je mnenja, da se spremembe človeških virov nanašajo na spremembe sposobnosti, občutij, pričakovanj in vedenja zaposlenih. George in Jones pa dodajata, da je pri ravnanju z ljudmi potrebno upoštevati različnost ljudi v različnih deželah, glede na njihove osebne lastnosti, sposobnosti in vrednote (George in Jones v Kovačič, 2000: 9). Lastnosti so tiste, ki se spreminjajo in na katere je možno vplivati. Če je posamezniku ponujena možnost, da začuti pripadnost, da se lahko izobražuje in razvija na delovnem mestu, potem ni ovir, da od takega

zaposlenega ne bi dobili največ. Posameznik mora imeti možnost, da najbolje izkoristi svoje potenciale (Svetlik, 1998: 152).

Ko so pred nekaj leti delali različne raziskave po svetu, je bilo najpomembnejše vprašanje, kakšna izobrazba bo najbolj iskana na prehodu v novo tisočletje. Takrat je prvo mesto pripadlo »upravljanju s človeškimi viri«. Največ podpore je v tem razredu dobila postavka motivacije ljudi za učinkovito skupinsko delo.

1.2.2.2 Kadrovski viri

Poslovno okolje je vse bolj nepredvidljivo, hitro rastoče in spreminjajoče, zato je za vsako podjetje pomembno, da se zna spremembam čim prej prilagoditi. Še najbolj so tu izpostavljeni zaposleni. Za njih je najbolj važno, da se z danimi sredstvi in tehnologijo maksimalno prilagodijo vse bolj zahtevnim kupcem. Na tako zahtevnem trgu ponudbe in povpraševanja je potrebno dandanes biti mojster, da obstaneš, napreduješ in predvsem konkuriraš. Spretno odzivanje na spremembe v okolju zagotovo prinese dobre rezultate. In za te rezultate so potrebni sposobni ljudje. Namreč tudi ti postanejo vir konkurenčnosti nekega podjetja.

In kaj so tako pogosto omenjeni »kadri«? To so vsi ljudje posamezne organizacije, ki ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebni in delovnih ciljev v organizaciji. Sočasno se omenja tudi pojem »kadrovski viri«. S tem pojmom opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, hkrati pa še njihovo navezanost na skupino, organizacijo in pripravljenost za sodelovanje (Možina, 1998: 3).

In s temi viri lahko upravljamo, lahko jih vodimo. Pomembno je, da je pristop pravilen, da so ljudje z ravnanjem in vodenjem zadovoljni. Tako ravnanje pomeni korist in zadovoljstvo posameznika, organizacije in širše družbe. Govorimo torej o medsebojno povezanih aktivnostih in nalogah menedžmenta in organizacij, usmerjenih k ohranjanju strukture zaposlenih, njihovih znanj, sposobnosti, interesov, motivacije in obliko vedenja, potrebnega za doseganje aktualnih, razvojnih in strateških ciljev organizacije.

Po Desslerju so spremembe vidne v tem, da se pravi ljudje nameščajo na prava delovna mesta, da se nove delavce uvaja v organizacijo, da se zaposleni usposablajo za nova delovna mesta, da se izboljšuje uspešnost dela zaposlenih, da zaposleni med seboj ustvarjalno sodelujejo in razvijejo dobre odnose pri delu. Kontrola nad stroški postane jasna, posameznikove sposobnosti se razvijajo, hkrati se vzdržuje visoka delovna morala, skrb pa je namenjena tudi zdravju in fizičnim pogojem dela zaposlenih (Dessler v Svetlik in drugi, 1996: 184).

1.2.3 Spremembe v okolici organizacije

Omenjene so hitre in včasih nezavedne spremembe, do katerih prihaja v okolici sodobnih organizacij in so pomemben razlog posvečanja ljudem in njihovim potencialom. Prevladujoče značilnosti sodobnih okoliščin z velikimi implikacijami na menedžment, njegovo sedanost in prihodnost, se kažejo predvsem v povečanju kompleksnosti in dinamičnosti ali z drugo besedo spremenljivosti. Stalne spremembe, ki zahtevajo vse večjo občutljivost in sposobnost prilagajanja, postajajo sestavni del menedžerske in organizacijske stvarnosti. Te se dogajajo dnevno na vseh področjih: ekonomskem, tehnološkem, socialnem, pravnem itd. Kompleksnost in medsebojna povezanost sta bistveni značilnosti (Bahtijarević - Šiber, 1999: 51). Vse skupaj je torej postavljeno v matrico poslovnega, podjetniškega okolja s specifično klimo in kulturo glede na dejavnost.

1.2.3.1 Klima in kultura organizacije

1.2.3.1.1 Organizacijska klima

Imenujemo jo tudi organizacijsko vzdušje. Je značilnost, ki kaže zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Je torej posledica različnih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. S tem pojmom se pokrije način obnašanja ljudi in njihove medsebojne odnose. Klimi se je vedno moč prilagoditi, zato je pomembno, da so zaposleni prilagodljivi. To še posebej velja v primeru, če ta klima pripomore k boljšemu življenju.

Pokrije lahko različne spektre klime (organizacijska, raziskovalna, motivacijska ...), večina teh pa se ustvari neposredno med ljudmi samimi, med zaposlenimi. Bistvo klime je, da člani

sledijo istim ciljem, da so zaposleni zadovoljni z organizacijo, kar se kaže predvsem v odsotnostih z dela, prizadevnosti za delo itd.

1.2.3.1.2 Organizacijska kultura

Pojem organizacijske kulture je fenomen zadnjega desetletja. Pravzaprav je ta pojem veliko starejši, vendar se mu več pozornosti namenja v zadnjem desetletju. Ena najbolj aktualnih definicij je Scheinova definicija. Organizacijsko kulturo definira kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije, delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovor na problem preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije (Schein v Černetič, 1997: 262).

Bistvo kulture organizacije je torej v skupnih spoznanjih in vrednostih članov organizacije, ki obstajajo na ravni praktične zavesti (med zavednim in podzavednim) in uravnavajo obnašanje članov organizacije. Za takšno pomembnost je vzroke možno iskati v tem, kako vplivi te kulture učinkujejo na percepcijo, analiziranje in reševanje problemov; kako vpliva na kakovost in kvantiteto inovacij, ki jih v posamezni organizaciji razvijajo. To kaže, kako se organizacija odziva na spremembe in negotovost v okolju in kako vpliva na motivacijo zaposlenih (Černetič, 1997: 263).

Je torej relativno trajen in specifičen sistem temeljnih vrednost, prepričanj, dejstev, norm in običajev, ki določa organizacijsko vedenje in usmerja vse aktivnosti posameznikov in skupin, ki jih oblikujejo.

Med kulturo in menedžmentom človeških virov obstaja dvosmerna povezanost, kar pomeni, da praksa in programi človeških virov vplivajo na organizacijsko kulturo. Vsi trendi sprememb v organizacijski kulturi se pokrivajo s spremembami v trendih človeških virov in njihovem upravljanju.

Kultura podjetja nosi v sebi velikansko moč želja, interesov, vrednot zaposlenih in je kot taka lahko največji pogon napredka ali pa kot največja ovira za obstoj v svetu nenehnih sprememb (Gorišek, 2000: 91).

1.2.3.2 Povečanje konkurenčnosti

Ključna značilnost sodobne poslovne okolice je močno zaostrovanje tržne tekmovalnosti in konkurence. Konkurenca in potrošniki ustvarjajo dva najznačilnejša faktorja organizacijskih okoliščin z izjemno pomembnimi velikimi implikacijami na poslovno orientacijo in vedenje menedžmenta.

Temeljni cilj podjetja je, kot navaja Drucker, »proizvajati« potrošnike, medtem ko je dobiček logična posledica tega. Na zasičenem in izredno konkurenčnem tržišču zahtevnih potrošnikov, katerih potrebe in vrednosti se stalno spreminjajo, možnost izbora pa vsak dan večja, to ni lahka naloga. Rezultat tega je močna orientiranost na potrošnike, zadovoljevanje njihovih potreb in zahtev, vzpostavljanje intenzivne komunikacije z njimi in njihovo vključevanje v podjetje ter vse njegove procese.

Drugi pomemben faktor neposrednih okoliščin pa so konkurenti, ki ustvarjajo kritično okolje vsake organizacije. Vsaka akcija konkurence ima neposredne posledice za organizacijo, saj zahteva spremembe, stalno prilagajanje ali vsaj primerne odgovore, ki ohranjajo relativen položaj in medsebojne odnose. Prav konkurenca je tista, ki spodbuja dvig kvalitete, stalne inovacije, nove proizvode, proizvodne procese, metode, ob tem pa tudi spremembe v poslovni orientaciji in vedenju.

Na vedenje podjetja, njegovo strategijo delovanja in razvoja pa ne delujejo samo aktualni, ampak tudi bodoči konkurenti, prav tako pa tudi substituti za izdelke in usluge. Še posebno pomembna postaja politika in praksa konkurentov pri kadrovskih virih, ki so največja konkurenčna prednost.

Podjetja se vsakodnevno soočajo z vse bolj zahtevnimi potrošniki in hkrati tudi z vse cenejšimi in domiselnimi proizvajalci izdelkov in uslug. Sočasno se morajo soočiti z dejstvom, da je potrebno težiti h »kakovostnim« ljudem, ki pa jih je na glede na potrebe vse manj. Problem nastopi, če je prisotna zunanja orientiranost na potrošnika, ki postaja vodilo uspešnih podjetij, ni pa uresničena notranja orientacija na zaposlene. Uresničitev je torej mogoča zgolj in samo, če je zadovoljen faktor maksimalne notranje orientacije na zaposlene, še preden se podjetje odpre navzven (Bahtijarević – Šiber, 1999: 53).

Tudi Kotler je zapisal, da postaja poleg zunanjega marketinga zelo pomemben tudi notranji marketing. Slednji je naloga uspešnega zaposlovanja, izobraževanja in motiviranja sposobnih zaposlenih, ki skušajo dobro služiti potrošnikom. Po njegovem mnenju ni smiselno obljubljeni

dobrih uslug strankam, vse dokler zaposleni v podjetju niso pripravljene tega strankam omogočiti in nuditi (Kotler, 1994: 22).

1.2.3.3 Spremembe v strukturi izobraževanja

Dominantna oznaka sodobnega časa je zasnovana na znanju in številnih izobraženih posameznikih. Drucker je to imenoval »družba znanja«. Prihodnost bo še bolj zanimiva. To bo čas stalnega učenja in razvoja. Bistvo podjetij bo, da se bodo zaposleni in menedžerji pretvorili v predavatelje, svoja podjetja pa bodo pretvorili v učilnice. Drucker še dodaja, da se nobeno vlaganje in naložba v moderno poslovanje ne izplačata bolj kot visokošolska diploma. »Umski delavec« mora namreč prav tako stalno vlagati v svoje znanje in ohranjati svojo stalno konkurenčno sposobnost in sposobnost zaposlitve (Drucker, 1992: 216).

1.3 Upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationship management – CRM) in vloga klicnih centrov

Skrb za stranke se začne, ko se podjetje odpre v tolikšni meri, da kdorkoli, kadarkoli in od koderkoli lahko naveže stik s podjetjem. Za to pa podjetje potrebuje profesionalni kontaktni ali klicni center. Nekaj računalnikov in telefonov ni dovolj, potrebna je zlasti prava strategija in ustrezni kadri (Schipper in Prodan v Bogataj, 2003).

Kaj sploh je klicni center? Lahko gre za samostojno podjetje ali pa posamezni del podjetja, za katerega je ključen odnos med stranko in podjetjem. Med seboj se ločijo po dejavnosti, ki jo opravljajo. Njihovo delo je lahko usmerjeno k dohodnim klicem ali pa samo k odhodnim. V slednjem primeru gre v večini za telemarketing. To so predvsem podjetja, ki se ukvarjajo s tržnimi raziskavami. K sodelovanju pri empiričnem delu naloge sta pristopili dve podjetji. Prvo se izključno posveča dohodnim klicem strank, drugo pa je tržno raziskovalno podjetje. Naloga bo odgovarjala na vprašanje, kaj zaposlene na delovnem mestu agenta v prvem podjetju in anketarja v drugem najbolj motivira in kaj ga naredi zadovoljnega pri delu. Poskušala bom ugotoviti najpomembnejše motivacijske faktorje in morebiten vpliv le-teh na odnos do strank.

Ključna ideja delovanja klicnih centrov je preprosta – vse je usmerjeno k stranki. Vprašanje je, kako povečati zadovoljstvo kupcev, kako jih zadržati in pridobiti nove ter kako ustvariti prihodke.

Zbiranje in uporabljanje podatkov o kupcih in njihovih nakupovalnih navadah ter s tem povezano učinkovito upravljanje odnosov s strankami mora biti strateška prioriteta vsakega podjetja. Cilj podjetja je uporabiti pridobljene informacije za boljše zadovoljevanje potrošnikovih potreb, za izgrajevanje potrošnikove lojalnosti in povečanje poslovne učinkovitosti.

Uvedba CRM - rešitev pomaga podjetjem tudi pri pridobivanju novih kupcev in s tem posledično osvajanju novih trgov ter povečanju tržnega deleža na že obstoječih trgih. Učinkovit CRM, ki je posledica boljšega poznavanja vsakega posameznega kupca in prilagajanja podjetja njegovim potrebam, pripomore tudi k zadržanju obstoječih kupcev zaradi njihovega večjega zadovoljstva s podjetjem. Vse to se odraža v krajših prodajnih ciklih in nižjih stroških prodaje, kar privede do bolj učinkovitega ter dobičkonosnega poslovanja. Za stranke ni toliko pomembno, kdo jim bo posredoval informacijo, pomembno je, da je odgovor pravi in da ga dobijo hitro (Bogataj, 2003).

1.3.1 CRM kot filozofija podjetja

Podjetja, ki sprejmejo ali pa še bodo sprejela CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja, ne pa kot tehnologijo, ki bo samo skrbela za avtomatizacijo delčka njihovega poslovanja, bodo poslovala učinkovito in uspešno ter imela znatno prednost pred konkurenco. Podjetja morajo razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov s strankami. Informacijska tehnologija pa jim mora služiti le kot sredstvo za doseganje zadanih ciljev. Veliko je namreč podjetij, ki kupujejo aplikacije, namenjene CRM, in se šele kasneje vprašajo, kaj lahko z njimi sploh storijo (Skr, 2001).

1.3.2 Prednosti in slabosti klicnih centrov

Vse je odvisno od tega, kaj si predstavljamo kot prednost in kaj pričakujemo od klicnega centra. Zagotovo je ustanovljen z namenom, da bo vez med stranko in podjetjem. S pomočjo operaterjev in agentov se lahko podjetje hitro odziva na želje strank. Prav tako je ob delu samem možen nadzor in spremljanje realizacije ciljev. Bistvo takih centrov je običajno stalna dosegljivost in pripravljenost na pomoč, kjer je vedno možno dobiti odgovor na zastavljeno vprašanje.

Slabosti lahko iščemo zgolj pri posploševanju vseh klicnih centrov. Vsak, ki želi, da se podjetje uveljavi, bo pridobil nekaj telefonov, posedel zraven nekaj ljudi, ki bodo že nekako odgovarjali na vprašanja strank ali jih celo prepričevali o nakupu. Temu še zdaleč ni tako. Zveneča imena podjetij našega gospodarskega in negospodarskega prostora imajo klicne centre, za katere si posamezniki težko predstavljajo, da je vanje vloženo toliko truda, energije, znanja, tehnične opremljenosti, visoke strokovnosti in usposobljenosti kadrov. Vse to seveda predstavlja tudi velik finančni zalogaj. Slabost je morda v tem, da se centri pri nas postavljajo zelo zaprto drug od drugega, vsak se uči na izkušnjah iz tujine, malo pa je medsebojnega sodelovanja.

Na slovenskem tržišču je kar nekaj klicnih centrov. Nekateri se vsakršnega stika z njimi še vedno izogibajo, ker so mnenja, da gre za vdor v njihov zasebni prostor. To velja predvsem v primeru klicev t. i. tržnih raziskav. Tako delo je včasih še posebno naporno in je potrebno biti vztrajen in potrpežljiv. Za druge predstavlja klicni center »podaljšano roko« delovanja. Ko nam zmanjka časa, je agent na drugi strani tisti, ki postane odgovoren, da za stranko opravi tisto, kar želi.

1.3.3 Vključenost zaposlenih

Zelo pomembno je, da se v celoten proces zadovoljevanja strank vključijo zaposleni v podjetju. Pomemben je njihov pogled na storitev oz. izdelek, ki ga ponujajo, poleg tega pa je zanimivo tudi njihovo mnenje o zadovoljstvu strank oziroma potrošnikov.

Bistveni del poslovanja je torej tudi obveščanje zaposlenih o rezultatih in njihovo vključevanje v nove dejavnosti, usmerjene v dodatno izboljšanje zadovoljstva strank. S tem se pridobi in

izkoristi dragoceno znanje zaposlenih, ki so v stiku s strankami, prav tako pa je to dodatna motivacija zaposlenih pri ustvarjanju novih razmer in uvajanju novih dejavnosti, ki vodijo do zadovoljne stranke. Dejavnosti v tej smeri tudi spodbudijo zaposlene, da začnejo o svojih strankah razmišljati z drugega zornega kota (Kavran, 2001).

Zelo koristna je tudi interna raziskava zadovoljstva zaposlenih, kar se da preveriti kar z uporabo enakega vprašalnika kot za stranke. Tako zaposleni sami ocenijo svoje podjetje. Namen tega je ugotoviti, ali so zaposlenim pomembne enake stvari kot njihovim strankam in ali so enako zadovoljni kot njihove stranke. Na podlagi teh rezultatov se lahko izve, ali zaposleni vedo, kje so prednosti in kje slabosti podjetja (Kavran, 2001).

Na tej točki naj se vrnem nazaj na že prej omenjeno iztočnico, kako pomembni so zaposleni v podjetju. Ne moremo mimo že omenjenih Kotlerjevih besed, kako pomembna je naloga uspešnega zaposlovanja, izobraževanja in motiviranja sposobnih zaposlenih, ki skušajo dobro služiti potrošnikom. Uresničitev je, kot že rečeno, mogoča zgolj in samo, če je, še preden se podjetje odpre navzven, zadovoljen faktor maksimalne notranje orientacije na ljudi, zaposlene.

1.4 Motivacija

1.4.1 Motivacija za delo

1.4.1.1 Pomen motivacije pri delu

Bistveno vprašanje današnjih organizacij, ki veliko poslujejo z ljudmi, je poiskati ključne dejavnike za motivacijo. Torej vse tiste faktorje, ki organizirajo, usmerjajo in določajo intenzivnost in trajanje delovne aktivnosti.

Danes niso toliko pomembne posameznikove sposobnosti in znanja, ker je takih posameznikov ogromno. Pomembna je motivacija in uporaba teh potencialov v smislu realizacije organizacijskih ciljev. Svojevrstnost pomena te teme kažejo dela, ki so bila kadarkoli napisana na to temo in teh ni malo.

Veliko zanimanje za problem motivacije pa ima v osnovi tri razloge:

- izboljšanje proizvodnje, učinkovitosti in kreativnosti dela,
- izboljšanje kakovosti delovnega življenja v organizacijah,
- okrepitev konkurenčne sposobnosti in uspešnosti podjetja.

Z lahkoto lahko potrdimo, da sta motivacija in menedžment nerazdružljiva pojma, pri čemer pristop k motivaciji, način motiviranja, tip motivacijskega sistema določa sam menedžment in njegov ključni interes pri doseganju organizacijskih ciljev (Bahtijarević – Šiber, 1999: 555).

Doseči, da razumevanje motivacije lahko služi kot zelo pomemben instrument za razumevanje vedenja v organizacijah, za predvidevanje učinkov posameznih akcij in za usmerjanje vedenja tako, da se dosežejo organizacijski in individualni cilji, pomeni, da je organizacija konkurenčna v vseh pogledih in ima motivirane zaposlene.

Da pa lahko govorimo o motivaciji zaposlenih, moramo poznati teorije motivacije, ki dajo odgovore na to, kaj motivacija je, kako se razvija in krepi, kaj nanjo vpliva oziroma kaj je pogoj zanjo.

1.4.1.2 Definicija delovne motivacije

Motivacija odgovarja na vprašanje, zakaj se nekdo obnaša na določen način, dosega ali ne dosega delovne uspešnosti (ali uspešno opravlja katerokoli aktivnost) na določeni stopnji. Najbolj preprosto lahko rečemo, da posameznik teži k tistemu, česar mu primanjkuje. Govorimo o zadovoljitvi potrebe.

Druga možnost, ki je veliko bolj povezana z delom in kontekstom organizacije pravi, da je motivacija »kompleks sil, ki posameznika zadržujejo pri delu v organizaciji« (Dubin, 1961: 49). Ali še bolj poenostavljeno – motivacija začne in vzdržuje aktivnost v začrtani smeri.

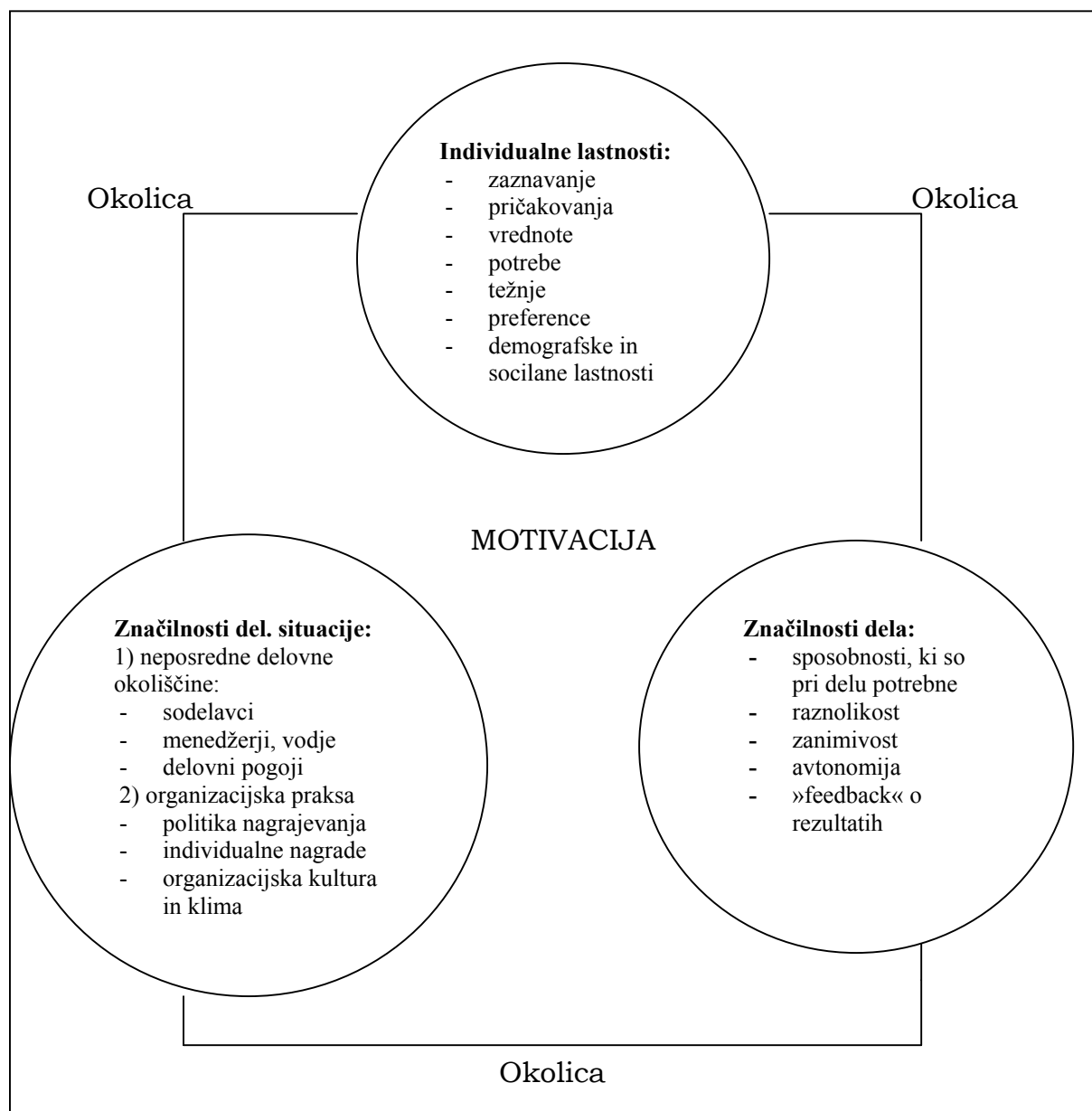
Motivacije ne moremo neposredno meriti. O njej lahko sklepamo na podlagi vedenja, načina vedenja oz. na podlagi rezultatov, ki se dosežejo s specifičnim načinom vedenja. Je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor in psihološka spodbuda za delo (Florjančič, 2000: 134). Pri delu je pokazatelj motivacije delovna uspešnost.

V kontekstu organizacije lahko motivacijo opazujemo z dveh vidikov. Z vidika posameznika je motivacija interno stanje, ki vodi k izpolnitvi ciljev. Z vidika menedžerja pa je to aktivnost, ki omogoča, da ljudje težijo k zastavljenim ciljem in da jih tudi izpolnijo. Tukaj lažje govorimo o motiviranju. Oba vidika pa zagotovo kažeta na skupno značilnost - motivacija je vlaganje določene količine napora za doseg določenih rezultatov. Bistvo je torej, da se ves naš napor realizira z uresničitvijo osebnih in organizacijskih ciljev.

Ločimo štiri kategorije, s katerimi lahko pojasnimo vpliv na posameznikovo motivacijo v organizacijskih pogojih:

- individualne, posameznikove lastnosti,
- značilnosti dela, ki ga posameznik opravlja,
- značilnosti organizacije, delovne situacije, v kateri se posameznik nahaja in
- širše družbeno okolje.

Opazimo lahko, da vsi ti faktorji delujejo preko posameznika, pri tem pa vplivajo na njegovo zaznavanje, vrednote in potrebe.



Slika 1.1 Faktorji, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo v organizacijah (Bahtijarevič – Šiber, 1999: 558).

Veliko je teorij, ki obravnavajo motivacijo z različnih vidikov. Vse pa iščejo odgovor, kaj žene človeka na delovnem mestu k opravljanju dela. Že same teorije se ločijo med seboj.

Tako je najbolj »opevana« teorija motivacije, ki pravi, da človekova pripravljenost za delo izhaja iz nezadovoljenih potreb. Prvak te teorije je Abraham Maslow, poleg njega pa sta se s pojasnjevanjem nezadovoljenih potreb ukvarjala še McClelland, Alderfer ter drugi.

Herzberg je avtor teorije, ki pravi, da sama narava dela in medčloveški odnosi na delovnem mestu vplivajo na pripravljenost človeka za delo. Te teorije se imenujejo teorije motivacije in motiviranja.

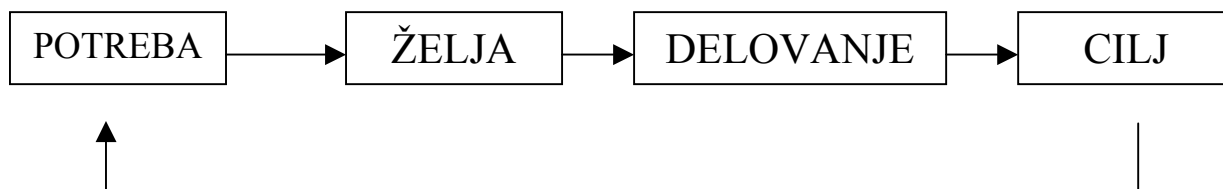
Tretja skupina so teorije motivacije in motiviranja, ki izhajajo iz behaviorizma posameznikov na delovnem mestu. Ker se posamezniki na delovnem mestu različno obnašajo, so potrebni različni pristopi do njih. McGregor in njegovi teoriji X in Y spadata v to skupino, sem pa uvrščamo tudi Glasserja, ki se je ukvarjal s podajanjem nalog strokovnjaku oziroma nestrokovnjaku (Florjančič, 2000: 135).

Ne smemo pa mimo avtorjev, kot so Leavitt, ki je s svojo teorijo skušal razložiti shemo delovanja motivov nasploh, pa Vrooma, ki je motivacijo pojasnjeval s teorijo vedenja. Hackmann – Oldhamov model si postavlja vprašanje, kako lahko spremenimo lastnosti dela, da bomo motivirali zaposlene in povzročili njihovo zadovoljstvo, Frommova motivacijska teorija pa poskuša odgovoriti na osnovno vprašanje, zakaj ljudje sploh delajo (Černetič, 1997: 78).

Preden podrobneje pogledamo motivacijske teorije, je dobro nekaj besed spregovoriti o samih motivih, zaradi katerih pravzaprav pride do usmerjanja k določenemu cilju.

1.4.1.3 Motivi

Motiv je potreba, usmerjena k cilju. Združujejo se vsi tisti notranji dejavniki, ki spodbujajo posameznikovo delovanje, zaznavanje, učenje in mišljenje.



Katerakoli človeška aktivnost je vedno pogojena z več dejavniki, ki so med seboj zapleteni, prepleteni, znani in neznani skupaj. Nikoli torej ni enega samega dejavnika. Iz tega načela se je v šestdesetih letih celo razvila teorija, ki poudarja usmerjenost k ciljem (t. i. goal – setting theory), za katero so Locke in drugi zapisali: »Cilj je tisto, kar posameznik skuša doseči, je predmet ali namen določene akcije.« (Locke in drugi v Arnold in drugi, 1995: 220). Prav tako ti avtorji dodajajo, da višji cilji vodijo k večji učinkovitosti, vse dokler jih posameznik ne sprejme in jih seveda tudi doseže.

V splošnem pa se sami motivi delijo v več skupin. Ločimo **primarne** in **sekundarne motive**. K primarnim štejemo vse tiste, ki so usmerjeni k tistim ciljem, ki omogočajo posamezniku preživetje. Sekundarni motivi pa v nas sicer zbujajo zadovoljstvo, vendar nismo ogroženi, tudi če niso zadovoljeni. Ločimo tudi **biološke in nebiološke motive**. Poznamo še **podedovane in pridobljene**. Ti so še posebej zanimivi, saj prve prinesemo z rojstvom na svet, druge pa si vsak pridobi na poti skozi življenje. Tudi **univerzalnih** ne moremo izpustiti. To so vsi tisti, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in so večinoma vezani na območja, regije in različne kraje. Najbolj skriti in zanimivi so seveda **individualni** – posameznikovi motivi (Lipičnik, Možina, 1993: 38).

Iz vseh teh se običajno v literaturi navajajo tri skupine:

- 1) **Primarni biološki motivi** – potrebe po hrani in vodi, izločanju in fizični celovitosti, po spanju, počitku itd.
- 2) **Primarni socialni motivi** – potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi pa tudi simpatiji. Ti so običajno pridobljeni, ker se jih ljudje naučimo iz okolja.

- 3) **Sekundarni motivi** – sem sodijo osebi interesi, stališča in navade. Ti so prav tako osebne narave, se pa nanašajo na socialni del človekovega življenja. Značilno za te motive je, da jih posamezniki zadovoljujejo hote. Torej vsakršno vplivanje na posameznika pomeni vplivanje na njegovo hotenje.

Kakor narava nenehno teži k ravnovesju, tako tudi ljudje stremijo po stalnem ohranjanju biološkega in socialnega ravnovesja. To pa v prvi vrsti rešujemo z zadovoljevanjem potreb. Ko pa izpolnimo osnovne biološke potrebe, v nas zraste želja po dodatnih neizpoljenih potrebah. Če neko potrebo manj izpolnimo, le-ta postaja tudi manj pomembna. Če pa nam ne uspe zadovoljiti potrebe višje stopnje, dobijo v tistem trenutku potrebe nižje stopnje večji pomen.

1.4.1.4 Teorije motivacije in vpliv posamezne na menedžment

Na kratko bo iz vsake teorije povzeto nekaj stavkov, da bo bralcu olajšano razumevanje; pri vsaki teoriji pa bo dodano tudi nekaj besed o vplivu vsake teorije na menedžment.

1.4.1.4.a Teorija hierarhije potreb

Prvi, ki je utemeljil teorijo motivacije, je bil že omenjeni Abraham Maslow. Njegova teorija je imela zagotovo največji vpliv na raziskovanje in vedenje ljudi v organizacijah. Še danes je verjetno med najbolj popularnimi. Vsa zanimivost pa ne izhaja zgolj iz njenih domnev, temveč tudi iz njenih številnih dilem, izzvanih tako v preteklosti kot sedaj. Najlažje pa je njeno zanimivost iskati v dejstvu, da skuša na lahek in enostaven način pojasniti tako kompleksen fenomen kot je motivacija. Predpostavka, da skoraj vsak moderni menedžer pozna to teorijo, zagotovo drži. Teorija je sestavljena iz dveh osnovnih konceptov: koncept teorije potreb in koncept pomembnosti potreb. Potrebe razvrsti po sistemu: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Koncept pomembnosti sem že omenila. Govori o tem, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. Zadovoljena »nižja« potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo »višjo« potrebo, »višja« potreba pa postane deaktivirana takoj, kakor hitro se zaradi prikrajšanja aktivira »nižja«, nekoč že zadovoljena potreba (Černetič, 1997: 80).

KATEGORIJA POTREB	NAČIN DELOVANJA
SAMOURESNIČEVANJE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visoko zahtevno delo ❖ Cilji, ki predstavljajo izziv ❖ Sodelovanje v postavljanju ciljev in odločanju ❖ Možnost kreativnosti in potrjevanja sposobnosti ❖ Možnost profesionalnega razvoja in napredovanja ❖ Samokontrola in samousmerjanje ❖ Načrtovanje kariere ❖ Motivacija odličnosti in doseganje uspeha
SPOŠTOVANJE IN STATUS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pomembnost dela ❖ Javno priznanje za dobro opravljeno delo ❖ Dodelitev pomembnih projektov ❖ Sodelovanje v postavljanju ciljev in odločanju ❖ Simboli pomembnosti dela in statusa ❖ Avtonomija in odgovornost pri delu ❖ Programi pozitivne podpore ❖ Mentorski sistem
SOCIALNE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Možnost socialne interakcije ❖ Timsko delo in sodelovanje ❖ Stabilnost skupine ❖ Kakovostni in dobri menedžerji in sodelavci ❖ Dobri medsebojni odnosi in klima. ❖ Poslovna in socialna srečanja in druženja ❖ Sodelovanje v poslovnih in družbenih združenjih in društvih
VARNOST	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Varnost dela ❖ Varni delovni pogoji ❖ Zaščita pri delu ❖ Minimiziranje tveganja ❖ Jasen opis dela in standarda delovne uspešnosti ❖ Informiranje o finančni situaciji podjetja in načrtih za razvoj in spremembe ❖ Dobre bonitete (pokojninske, zdravstvene)

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dobra delovna klima, medsebojno zaupanje ❖ Vidna menedžerska in organizacijska podpora ter pomoč
EKSISTENCIALNE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ustrezna plača in stimulacija ❖ Dobri in ugodni delovni pogoji in okolica ❖ Dovolj prostega časa ❖ Organizacijski standard (odmor, restavracija ...) ❖ Rekreativne aktivnosti

Tabela 1.1 Način delovanja menedžerjev in funkcij človeških virov na zadovoljevanje različnih kategorij potreb (Bahtijarević – Šiber, 1999: 564).

1.4.1.4.2a Vpliv na menedžment

Maslowa vsebinska teorija ali teorija potreb kljub vsem pomanjkljivostim nudi menedžerjem pomembna vodila za razumevanje delovne motivacije in delovanje nanjo. Poudarja pomen in raznolikost potreb, ki jih ljudje želijo zadovoljiti pri delu. Hkrati opozarja menedžerje, da morajo organizacije dati več prostora za človekov razvoj in ne le za zadovoljevanje eksistencialnih potreb. Hkrati opozarja, da specifična potreba lahko izgubi svoj motivacijski potencial, kar pomeni, da ljudi ne moremo vedno motivirati na enak način in da je potrebno iskati vedno nove strategije motiviranja in spremljati potrebe zaposlenih. Pomemben pa je tudi faktor samouresničevanja – torej potrebe rasti in razvoja, ter uporaba individualnih potencialov in njihove individualne specifičnosti. To si lahko razložimo kot dejstvo, da je vedno potrebno imeti prostor v podjetju za razvoj posameznika.

1.4.1.4.b Teorija tristopenjske hierarhije

To teorijo je razvil Alderfer. Njegov koncept teorije pravi, da temeljne elemente motivacije oblikujejo tri kategorije potreb: potrebe po obstoju, povezanosti ter rasti in razvoju – ERG (existence – relatedness – growth). Teorija pravi, da ljudje svoje potrebe in želje izražajo v obliki kompleksnih ciljev, ki vključujejo vse potrebe in kombinacije le-teh. Napredovanje v organizaciji tako vključuje višjo plačo in možnost odnosa z drugimi sodelavci. Prav tako pa

tudi možnost nadaljnega razvoja in opazovanja njegovih sposobnosti in potenciala. Temelj pa je možno iskati v naslednjih predpostavkah. Prva pravi, da je zadovoljena potreba motivator vedenja. Ta lahko krepi potrebo. Gre za mehanizem zadovoljitve - satisfakcije - progresije. Drugi princip delovanja deluje v obratni smeri – mehanizem frustracije – regresije. Če je frustrirana višja potreba, se aktivira in okrepi potreba nižjega reda. Zadnja predpostavka združuje vse kategorije potreb in vzajemno medsebojno delovanje na intenzivnost potreb. To pomeni, da vsaka zadovoljitev potreb deluje na potrebe v različnih kategorijah. Potrebe delujejo simultano, ne pa postopno.

1.4.1.4.2b Vpliv na menedžment

Ta teorija opozarja menedžerje na njihovo zelo veliko odgovornost, predvsem pa na široke možnosti delovanja pri vplivanju na vedenje in razvoj ljudi in ne samo na zadovoljevanje njihovih potreb. Tudi tu veljajo načini delovanja menedžerjev prikazani v tabeli 1.1.

1.4.1.4.c Motivacijska teorija dosežka

Ta model je malce bolj specifičen in drugačen od ostalih teorij, vendar pa toliko bolj zanimiv. Avtorja McClelland in Atkinson sta največkrat omenjena pri tej vrsti motivacije, saj razumeta vse skupaj kot potrebo za doseganjem rezultatov. Ta teorija je prvenstveno usmerjena na motivacijo za delo. Delovno vedenje pojasnjuje s pomenom posameznega motiva. Vse potrebe in motivi, ki jih vzame za izhodišče raziskovanja, so rezultat učenja in socializacije. V celoti je ta teorija orientirana na aktivnosti in reševanje problemov, kar deluje motivirajoče za vedenje, cilj in nagrada pri dosežku pa dajeta občutek zadovoljstva in ponosa.

Potreba po dosežku je predpogoj težnje k uspehu. Gre za trajno osebnostno lastnost. McClelland je ob vsem tem ugotovil, da je pri učinkovitejših menedžerjih potreba po moči prevladujoča nad ostalimi, vendar pa gre za moč v korist podjetja in ne v korist samega sebe. V večini se ta motivacija veže na posamezna delovna mesta, ki omogočajo reševanja problemov, samostojno odločanje in sprejemanje odločitev ter prevzemanje tveganja. Lahko pa ta koncept razširimo na vse zaposlene, ki jim uspešno opravljanje nekega dela ali naloge nudi zadovoljstvo.

1.4.1.4.2c Vpliv na menedžment

Dejansko ima teorija motivacije dosežka pomembne vplive na menedžment. Opozarja na pomembnost motiva dosežka in predvsem na možnost in odgovornost menedžerjev, da vplivajo na razvoj teorije pri svojih sodelavcih. Poudarja vlogo procesa socializacije. Iz te teorije so se razvile tudi mnoge metode krepitev motivov dosežka in treningi za razvijanje motivacije dosežka. Poudarja, da je pri selekciji menedžerjev, še posebno pa strokovnjakov za vodilne položaje organizacije ali pri utrjevanju potencialov za napredovanje, še kako pomembna uporaba motivacije dosežkov.

1.4.1.4.d Dvofaktorska Herzbergova teorija motivacije

To teorijo označujemo tudi kot motivacijsko – higiensko teorijo. Avtor je Herzberg, ki se je s svojimi sodelavci ukvarjal z vprašanji delovnih okoliščin in faktorjev za delo, niso pa ga toliko zanimale same potrebe. Raziskave so pokazale, da se dejavniki med seboj delijo na »motivatorje« in »higienike«. Med prve uvrščamo vse dejavnike, ki so povezani s samim delom: zanimivo delo, zadovoljstvo pri delu, uspeh pri delu ..., k higienikom pa sodijo zaslužek, medosebni odnosi, organizacijske in delovne razmere in drugi. S svojim delom je Herzberg skušal priti do spoznanj, kako preoblikovati delo tako, da je posamezniku omogočen individualni razvoj. Skratka, razvil je teorijo obogatitve dela kot najpomembnejše motivacijske strategije. S svojo prodornostjo in inovativnostjo je seveda spodbudil tudi nasprotovanja. Nekateri so spodbijali že njegove osnovne predpostavke, kljub vsemu pa je teorija prinesla vidnejše spremembe v praksi organizacij, s pomembnimi vplivi na skupno filozofijo menedžmenta.

1.4.1.4.2d Vpliv na menedžment

O samem vplivu, ki ga je vnesla teorija, zagotovo ni potrebno govoriti. Dodamo pa lahko še to, da je res velik poudarek pripisala delu in pomenu dela, ki ga posameznik opravlja za motivacijo. Poudarja potrebe samouresničevanja, samopotrjevanja, razvoja in maksimalne potrebe individualnih potencialov kot ključne menedžerske naloge. Širi pogled na človeško motivacijo z razlago pomena materialnih in drugih zunanjih faktorjev, na katere je usmerjena vsa menedžerska aktivnost ob pojmovanju motiviranja.

1.4.1.4.e Kognitivni model motivacije

Še bolj je znan ta model pod imenom Vroomova motivacijska teorija. Pripada skupini procesne teorije motivacije, medtem ko so vse do sedaj omenjene teorije spadale v skupino vsebinskih teorij motivacije. Ta model skuša pojasniti, da človek teži k tistem izhodu, ki ga pozitivno vrednoti. Govori torej o izbiri vedenja. Vsa prizadevanja delavca, hkrati pa seveda tudi njegovi dosežki so posledica vedenja. Seveda tistega, ki je zanj najugodnejše, najkoristnejše in se izogiba vsem z negativnim predznakom. Izpostavil je tri ključne pojme. Prvi je *valenca* ali privlačnost posameznega cilja ali rečeno bolje, orientacija posameznika k določenim ciljem. Drugi pojem, ki ga je uporabil, je *pričakovanje/-a*, da lahko delavec skozi posamezne aktivnosti uresniči svoje cilje oz. dobi želeno nagrado. Še boljše pa je, če rečemo, da se nanaša na trenutno verjetnost, da bo določeni aktivnosti sledil določen in pričakovan cilj. Nazadnje pa je v povezavi z avtorjem omenjena še *instrumentalnost*. Povzetek slednjega je zagotovo v tem, da je posameznik prepričan, da mora uresničiti en cilj, da lahko potem uresniči nadaljnje, še pomembnejše cilje.

1.4.1.4.2e Vpliv na menedžment

Menedžerjem skuša predstaviti pomembnost kognitivnih procesov za delovno uspešnost in motivacijo za delo, še posebno percepcijo poštenih odnosov in pravičnost pri nagrajevanju. V odnosu nadrejeni - podrejeni naj bo bistvena razlaga in argumenti odločitev pri nagrajevanju, hkrati pa je potrebno zaposlenim dajati povratne informacije o njihovem delu.

1.4.1.4.f Frommova motivacijska teorija

Ta teorija nosi v sebi najpreprostejši odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Fromm je v svojih raziskavah odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli ali pa zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta samo dve skrajnosti na isti lestvici. Teorija tako postane bolj uporabna, ko skušamo ljudi motivirati. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi sredstvi (Lipičnik, Možina, 1993: 44).

1.4.1.4.2f Vpliv na menedžment

Teorija je uporabna v situaciji, da zna menedžer izbrati pravo motivacijsko orodje za vsakega zaposlenega. V enem ali drugem skrajnem primeru je potrebno predvideti in biti prepričan v to, ali bo delavca nagrada v smislu »biti« ali »imeti« motivirala v pozitivnem smislu za nadaljnje delo.

Teorij je pri motivaciji še ogromno, tako starejših kot novejših, modernejših. Nesmiselno bi bilo, da bi o vsaki nekaj napisali. Osredotočenost je na tistih, ki ob postavitvi v realno situacijo, realen problem, kakršen bo obravnavan v nadaljevanju, dajo tudi možne odgovore. Na tak način sta razmišljala tudi Hackman in Oldham, ki upoštevata vpliv raznih dejavnikov v svoji teoriji, kjer sta opredelila pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Hkrati sta tudi ugotavljala, kako se takšni pogoji lahko ustvarijo. Osnovno vodilo njunega dela je, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom oziroma če jih določeno delo zadovoljuje (Černetič, 1997: 81).

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da zaposleni dosegajo visoko notranjo motivacijo so:

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

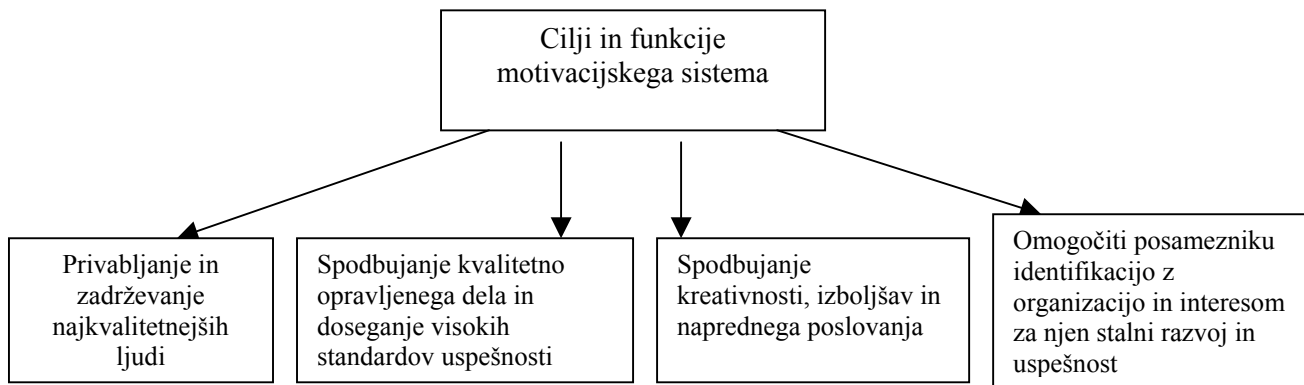
Poleg tega pa ustrezno motivacijo omogočajo še raznolikost sposobnosti (znanje, talent), istovetenje z delom (kakovostno in skrbno opravljeno delo), pomembnost dela (dobro opravljeno delo bo vidno pri vplivu na fizično in psihično počutje drugih), samostojnost pri delu (posledica povečanja samostojnosti se kaže v povečani odgovornosti za uspeh) in povratne informacije (vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela).

1.4.1.4.g Sodobne strategije motiviranja

Motiviranje in nagrajevanje je torej eden ključnih nalog menedžmenta človeških virov v sodobni organizaciji. Ima primarno vlogo pri uporabi in razvoju človeških virov in njihovem usmerjanju k uresničitvi organizacijskih ciljev, zadrževanju kakovostnih ljudi v organizaciji, povečanju zadovoljstva in kakovosti delovnega življenja. Že dolgo časa je namreč znano, da imajo nemotivirani sodelavci nižjo delovno uspešnost, niso zainteresirani za kakovost proizvodov in storitev, ne identificirajo se z organizacijo in so kadarkoli pripravljeni oditi, če se jim ponudi priložnost. Prav tako niso zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj in uspešnost.

Ravno zaradi teh negativnosti so raznolike strategije in pristopi pomembni za dvig motivacije za delo. Naloga menedžmenta je tako izdelati primeren in odgovarjajoč motivacijski sistem. Vsak tak sistem pa naj bi pokril štiri osnovne vrste vedenja:

- privabiti in zadržati najkakovostnejše ljudi v organizaciji,
- omogočiti kakovostno izvajanje delovnih nalog in dolžnosti, kar se kaže v pričakovanih rezultatih,
- spodbujati mora kreativnost, inovativnost,
- posameznik se mora identificirati z organizacijo.



Slika 1.2 Cilji in funkcije motivacijskega sistema (Bahtijarević – Šiber, 1999: 602).

Temeljno pravilo je, da mora celoten sistem nagrajevanja in motiviranja sloneti na tistem, kar želimo doseči. Nagradjevati je potrebno tisto, česar želimo več, pa naj bo to višja proizvodnja, manjši stroški, stalne inovacije, visoka stopnja kakovosti.

V celovito oblikovan sistem pa mora biti dobro vpletena tudi motivacijska strategija. Gre za zahtevno nalogo, ki vključuje niz različnih aktivnosti menedžmenta človeških virov, vse od ocenjevanja delovne uspešnosti do ocene dela in delovnega mesta. V nastajanju dobre strategije je zelo dobro odgovoriti na nekaj ključnih vprašanj, rešiti ključne probleme. Probleme in odgovore na zastavljena vprašanja pa mora rešiti in odgovoriti organizacija sama – njeni menedžerji in strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri.

Danes imajo menedžerji in organizacije na voljo že več vrst teoretsko utemeljenih, empirično preverjenih in aplikativnih strategij visokega motivacijskega potenciala, ki se uporabljajo v modernih podjetjih. Ni jim potrebno odkrivati nekaj povsem novega, če so že utečeni postopki in raziskave za podobna podjetja dala želene in pričakovane rezultate. Taki primeri so materialna stimulacija, obogatitev dela, stil menedžmenta, sodelovanje zaposlenih, upravljanje s pomočjo ciljev, fleksibilen delovni čas, organizacijske kultura, priznanja in pohvale, razvoj kariere in drugi. Najpomembnejše pa je še vedno zavedanje, da so človeški viri najbolj dragocen proizvodni in razvojni potencial, ki sodobni menedžment sooča s problemom motivacije, razvojem in raznolikimi strategijami motiviranja.

1.4.2 Motivacija in zadovoljstvo pri delu

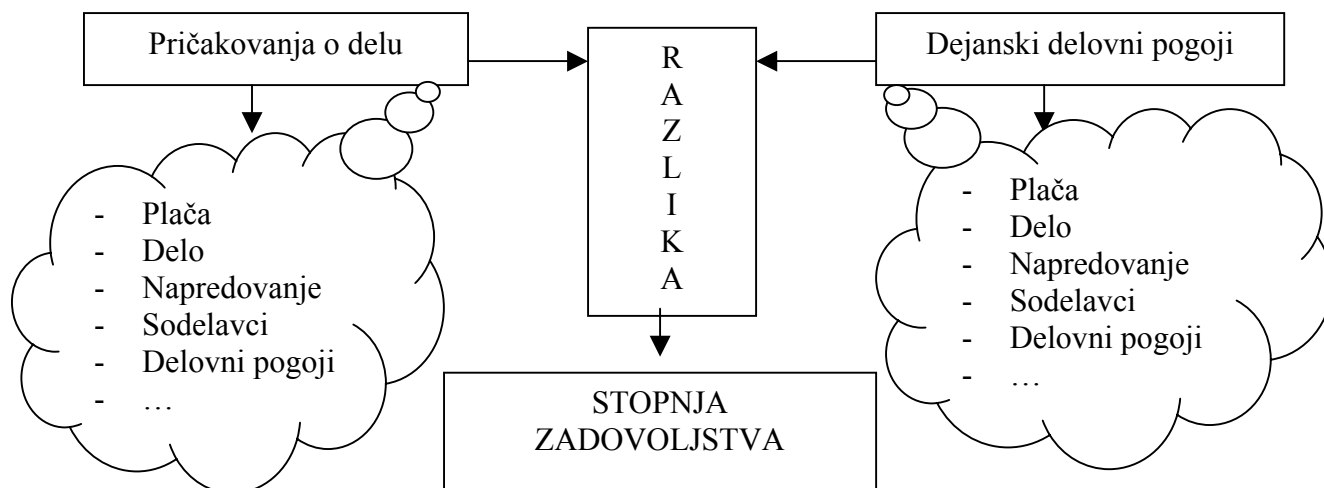
Oba pojma sta si tako blizu, a hkrati tako narazen. Zelo podobno kot pri Herzbergovi teoriji motivacije. Nikoli ne moremo z gotovostjo reči, da bo zadovoljen delavec motiviran za večje delovne napore, kakor tudi ne moremo potrditi, da bo nezadovoljen delavec nemotiviran za delo.

Kaj pravzaprav naredi delavce zadovoljne?

- plača - ki omogoča priti do drugih vrednot,
- delo - če je raznoliko, celovito, omogoča fleksibilnost, odgovornost, samostojnost,
- možnost pridobivanja znanja, izobraževanja,
- napredovanje - pomemben vir predvsem za vodilne delavce,
- nadrejeni in način kontrole - podpora s strani vodje,
- sodelavci - medsebojni odnosi,
- delovni pogoji - urejeno, prijetno, zdravo in udobno okolje,
- priznanja in pohvale.

Motivacija se običajno razlaga kot notranji proces, akcija, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Ključ motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem. Vsi težimo k uresničitvi vsaj nekaj od teh potreb.

Stopnja zadovoljstva pa ni toliko odvisna od objektivnih pogojev (plača, delo, napredovanje, sodelavci, delovni pogoji, nadrejeni), temveč od razmerja med delavčevimi pričakovanji do dela in dejanskimi pogoji. Pričakovanja pa se oblikujejo na osnovi delavčevih minulih izkušenj in poznavanja položaja v drugih podobnih organizacijah (Mesec, 1992: 140).



Tisti, ki motivacijo podrobneje raziskujejo, so mnenja, da je samo pričakovanje časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo. Zato smo tudi zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo je toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja (Lipičnik, 2002: 477).

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila dva enakovredna in neodvisna cilja. Ni pa nujno, da je veliko zadovoljstvo povezano z večjim učinkom. Močno bi zgrešili, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za učinkovitost. Nujno prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskim ciljem, zadovoljstvo pa z emocionalnimi cilji, skupnimi ali posameznikovimi (Lipičnik, 1998: 23).

Zelo pogosto vprašanje, ki si ga zgoraj povzeti avtor večkrat postavlja, je, ali si o motivaciji pri delu postavljamo prava vprašanja. Ker ne moremo enopomensko odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo, tudi ne moremo zanesljivo odgovoriti na vprašanje, kako doseči visoko motivacijo pri sodelavcih. Motivacijo sam enači kar s hotenjem in iz tega izpelje, da veliko prej pridemo do odgovorov, če situacijo pogledamo iz druge perspektive in se vprašamo, zakaj ljudje ne delajo. Ugotovimo lahko, da je v igri več dejavnikov, zmožnosti. Skratka, odziva ni, če ljudje česa ne zmorejo (sposobnosti), ne znajo (znanje) ali nočejo (motivacija) (Lipičnik, 14.4. 2003: finance-on.net).

Ravno zaradi slednjega se je namesto, kako motivirati, veliko bolje vprašati, kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati. S tem bi se izognili vprašanju, kaj storiti, da bi ljudje morali delati. Obstaja namreč velika razlika med hoteti in morati.

Če besedo motivacija nadomestimo z besedo hotenje, potem je jasno, da mora nekdo nekaj storiti, da bodo ljudje hoteli delati. Breme takšnega vprašanja pa v vsaki organizaciji nosi vodja. Torej je naloga vodij, da storijo nekaj, da bodo zaposleni hoteli delati. Predpogoj je, da najprej pri sebi poiščejo odgovore na vprašanje »Kaj hočem, da bi delali?«. Če vodilni sam nima odgovora, potem ne more od svojih zaposlenih pričakovati hotenje po opravljanju dela, ki vodi k neznanim ciljem. Tako pridemo do dejstva, da včasih ni težava samo v nemotiviranih delavcih, ampak lahko vzroke iščemo tudi zunaj njih - npr. pri vodilnih (Lipičnik, 14. 4. 2003: finance-on.net).

Motivacija je torej samo naraven proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in jih je težko pojasniti. Motivacija sodelavcev je velikokrat zelo neumestna želja. Ljudje so namreč po naravi motivirani, saj gre za proces, ki ga vsak od nas nosi sam v sebi že od rojstva. Tako lahko večkrat zasledimo, da organizacije veliko bolj potrebujejo ustrezne dejavnosti kot pa motivacijo sodelavcev.

Vedeti moramo za smer in intenziteto, saj brez tega ne moremo do uspešnega dela, zanj namreč potrebujemo znanje, sposobnosti in motivacijo. Če bi usmerjali moči samo v eno od teh, bi koristili samo del zmožnosti, ki pa same ne morejo vplivati na uspešno delo. Če si v primerjavi s posameznimi zmožnostmi prizadevamo za smer in intenziteto dejavnosti, potem je neizogibno, da se posvečamo vsem človekovim zmožnostim, ki jih lahko razglasimo za človeške vire.

Kako je s tem v storitvenih dejavnostih, tudi v okolju, ki ga preučujem v empiričnem delu naloge. Vedno večje zahteve po učinkovitosti, racionalnosti in usmerjenosti k strankam zahtevajo vedno večji poudarek vloge zaposlenih pri uresničevanju posameznih zahtev. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kakovost izdelkov ali storitev ter usluge kupcem. Avtor J. Creelman kot cilj merjenja zadovoljstva zaposlenih opredeljuje spoznanje polj, ki jih je treba izboljšati, da bi dosegli pridobitev in zadržanje zaposlenih, katerih cilji in pričakovanja so združena v viziji, poslanstvu in vrednotah podjetja. Pod drobnogledom opazovano delovno okolje nudi natančno, prioritarno določene akcije, ki jih je potrebno izvesti za doseg cilja.

Ko se organizacije in dežele pomikajo od tranzicije k transformaciji, izstopajo indikatorji, ki izgublajo na vrednosti, kot so morala zaposlenih, identiteta organizacije, zaposlitvena varnost, učinkovitost in kakovost. Močno pa se vzpenjajo indikatorji delovne obremenitve in pritisk ter karierno napredovanje. Razlike so močno vidne tudi med različnimi ciljnimi skupinami v podjetjih različnih dežel.

Pregled zadovoljstva zaposlenih je torej orožje vrhnjega menedžmenta, toda le, če linijski menedžerji razumejo, kaj se dogaja na njihovi ravni in če imajo svobodo in orodje, da se soočijo s problemi.

1.4.3 Kako lahko kadrovski menedžerji prispevajo k dvigovanju zadovoljstva zaposlenih

S hitrimi spremembami v okolju in s tem neposredno v poslovnem svetu so nekatere kadrovske službe že močno vpete v svojo lastno transformacijo. Čeprav so poudarki delovanja osredotočeni na prihodnost – spreminjanje kulture in strateško upravljanje človeških virov, se je operativno vsakodnevno delo, ki zadeva infrastrukturo in predvsem neposredno pomoč in oporo zaposlenim, močno spremenilo. Na star utečen način ni več možno izpeljati zahtevnih nalog.

Največjo odgovornost nosi linijski menedžer za operativno izvajanje aktivnosti. Mnogi bi še danes želeli vso odgovornost za ljudi prenesti na kadrovske službe, medtem ko bi sami skrbeli za posel. In verjetno je ravno v krepitvi te naveze možen premik v delovanju in razumevanju kadrovske službe. Preglede zadovoljstva zaposlenih se lahko uporablja kot izhodišče za izobraževanje in zelo jasno komuniciranje z linijskim menedžmentom, da bi ti prevzeli odgovornost za moralo zaposlenih (Gorišek, 2000: 93).

In kaj konkretno lahko napravi kadrovski strokovnjak za izboljšanje zadovoljstva? Pripomore lahko k zmanjševanju zahtev do ljudi, tako da postavi neko prioriteto nalog in s tem osredotočenje, kje dobi kupec v vsem procesu najvišjo vrednost. Ravno tako je on tisti, ki pomaga razumeti in vpeljati nadzor nad izvajanjem dela z zaposlenimi ter napraviti delo čim bolj izzivalno, spodbujati timsko delo ter slaviti zmage, postaviti nova jasna razmerja med delom in nagrado, veliko komunicirati, skrbeti za posameznika ter razvoj njegovih kompetenc.

Možnosti je veliko in skozi neposredno sodelovanje z ljudmi kadrovski menedžerji lahko prvi spoznavajo simptome, kar velja izkoristiti tako pri oblikovanju pregleda zadovoljstva zaposlenih kot tudi pri kreiranju akcij, ki sledijo oceni.

Pogleda na zadovoljstvo zaposlenih in izkoriščanje rezultatov, ki jih podjetja pridobivajo z rednimi pregledi, je smiselno zgostiti okoli nekaj ključnih področij in to takšnih, ki bodo zagotavljala tekmovalno prednost v svetu.

Pomembno je biti pozoren na naslednje:

- obrniti besede v akcijski plan, ki je prilagojen organizacijskim vrednotam,
- povezati merila zadovoljstva zaposlenih z drugimi ključnimi indikatorji uspešnosti in poslovnimi rezultati za doseg konsistentnega plana izboljšav,
- zagotoviti vključitev vrhnjega in srednjega menedžmenta ob upoštevanju gonilne sile kupcev,
- uvesti raziskavo kot proces usmerjen k strateškim ciljem.

Primerjava z najboljšimi v panogi, dejavnosti, načinu dela ali kje drugje, je tisto, kar omogoča povratno informacijo, ali je bil proces zastavljen pravilno in ali so bile akcije učinkovite (Gorišek, 2000: 93).

Kot krajši povzetek teoretičnega dela pa še nekaj besed.

Motivacija je torej strast za delom, ki predvsem presega razloge kot sta delo za denar in status. Tisti zaposleni, ki so motivirani ali celo visoko motivirani, dosegajo običajno rezultate nad pričakovanji. Njihov moto je doseči odličnost. Prav tako pri vseh teh motiviranih posameznikih ne igra bistvene vloge denar, status, pohvala in podobno, temveč jih ženejo visoki notranji cilji po doseganju vrhunskih rezultatov. Takšne kandidate se prepozna po volji za delom, željo po učenju, pogosto naredijo več in bolje, imajo radi kreativne naloge in so na svoje delo ponosni. Imajo neskončno energije, ki jih žene vse početi bolje. V primerih, ko ne kaže najbolje, jim ne zmanjka optimizma. Bistveno pa je, da si postavijo nove cilje in izberejo nova, učinkovita vedenja, ko nastopijo negativna čustva, ki spremljajo tudi neuspeh. Dobra motivacija se venomer povezuje tudi z dobrim vodenjem. Če si človek postavlja visoke cilje in se jih uči dosegati sam, potem bo tudi kot vodja delavcem postavljaj visoke cilje in jim omogočil, da jih bodo dosegali. Takšni vodje se tudi ne bojijo dobrih in učinkovitih sodelavcev, ampak radi sestavljajo učinkovite time ljudi, ki imajo podobne lastnosti kot oni. Razmislek je absolutno na mestu: »Kje se v vsej tej zgodbi najdemo sami in kako močno si želimo uspeti?«

2. EMPIRIČNI DEL

2.1 Cilji naloge

Osnovni cilj naloge je merjenje motivacije in zadovoljstva pri delu v klicnih centrih. Temu je zato že v teoretičnem delu posvečeno nekaj besed in možnost uporabe rezultatov za nadaljnje delo.

Osnovni cilj naloge je empirično preveriti, ali je možno **motivacijo** meriti z dimenzijami:

- možnost za razvoj posameznika v podjetju,
- medsebojni notranji odnosi,
- kakovostno vodenje.

Zadovoljstvo pri delu pa z dimenzijami:

- notranja motivacija,
- kakovostno vodenje,
- možnost za razvoj posameznika v podjetju,
- odnos navzven.

Namen naloge je preveriti zanesljivost in veljavnost merjenja posameznih dimenzij in celotnega konstrukta motivacije in zadovoljstva pri delu.

Drugi del naloge bo prikazal neodvisne spremenljivke, ki vplivajo na odvisne in merijo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Hkrati pa bo tudi pokazal razlike med anketiranci pri obeh podjetjih.

Seveda je predvsem pomembno odgovoriti na zastavljene hipoteze:

H1: Zaposlene najbolj motivira dober odnos z nadrejenim.

H2: Počutje zaposlenih se odraža tudi pri odnosu do strank (odnos navzven).

H3: Zaposlenim je pomembno, da je vodenje dobro in kakovostno.

H4: Možnost za nadaljnji razvoj v podjetju je ključ motivacije in zadovoljstva pri delu in je odvisna od spola anketiranca.

H5: Dolžina zaposlitve v podjetju vpliva na možnost za razvoj posameznika v podjetju.

Vsaka od dimenzij je poimenovana po glavni značilnosti, ki opisuje posamezno dimenzijo.

- **MOŽNOST ZA RAZVOJ POSAMEZNIKA V PODJETJU** - takrat, ko posameznik vidi, da ima možnost za osebni razvoj, boljši delovni dosežek, tudi delo, ki zanj predstavlja ugled in predvsem napredovanje v prihodnosti.
- **MEDSEBOJNI NOTRANJI ODNOSI** – dober odnos z vodjo in sodelavci in dobro plačilo so začetek dobrih odnosov med zaposlenimi.
- **KAKOVOSTNO VODENJE** (strokovna usposobljenost) – zaposlenemu se dodeli opravljanje dodatnih, novih nalog in zadolžitve, prav tako pa se zagotavlja samostojnost pri opravljanju dela.
- **ODNOS NAVZVEN** – združi vse tisto pozitivno, kar podjetje nudi zaposlenemu. To pa se izrazi v odnosu do okolice, strank in širšega družbenega prostora.
- **NOTRANJA MOTIVACIJA** – so vse tiste drobne stvari, ki posameznika v podjetju povezujejo, da zraste, odraste, se s podjetjem poistoveti ter dela za vizijo in po načrtih za prihodnost.

V vprašalniku so tudi demografska vprašanja o spolu, starosti, delovnem stažu, stopnji izobrazbe in načinu zaposlitve.

2.2 Populacija raziskave

V raziskavo so bili vključeni zaposleni klicnih centrov podjetij Vega (Western Wireless International Slovenija) in Gral Iteo, ne glede status in način zaposlitve, ki ga opravljajo v klicnem centru. Težnja je pridobiti sliko zadovoljstva in motivacije zaposlenih, vendar brez vodstvenih in vodilnih delavcev, temveč izključno agentov, ki so v stalnem stiku s strankami.

2.3 Postopek raziskave

Vsi zaposleni so bili seznanjeni z namenom vprašalnika. Naprošeni so bili, naj izpolnjen vprašalnik oddajo v zaprto škatlo z odprtino, ki je bila temu primerno označena in postavljena v prostorih klicnega centra.

Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj, ki se ocenjujejo po petstopenjski numerični lestvici, kjer so zaposleni podali svoje absolutne ocene od 1 do 5. Prvi del vprašalnika ponuja možnosti odgovorov: sploh ni pomembno – 1, manj pomembno – 2, srednje pomembno – 3, pomembno – 4, zelo pomembno – 5. Drugi del vprašalnika pa omogoča odgovore: ne drži – 1, delno ne drži – 2, niti da niti ne – 3, delno drži – 4, povsem drži – 5.

Rezultate lahko interpretiramo v absolutnem smislu, ne glede na to, kakšna je klima v podjetju. Ocena 1 namreč pomeni, da neka trditev ne drži in da se posameznik s trditvijo ne strinja, medtem ko ocena 5 pomeni popolno strinjanje s trditvijo. Lestvica delovnega zadovoljstva je glede na svojo enostavnost in kratek čas, ki je potreben za uporabo, zanesljiv in veljaven pripomoček (Pogačnik, 1997: 55). Rezultati se nanašajo zgolj na preučevano skupino agentov obeh podjetij, v posameznih primerih ločeno, drugače skupaj.

Z anketo pridobljeni podatki so obdelani s pomočjo statističnega programa SPSS. Pri obdelavi pa je uporabljenih več statističnih metod (faktorska analiza, korelacije med spremenljivkami, poševna rotacija, regresijska analiza, diskriminacijska analiza ...). Navedeni postopki so vsekakor zanimiv izziv in nudijo drugačen pogled na obravnavan problem.

2.4 Osnovne ugotovitve analize

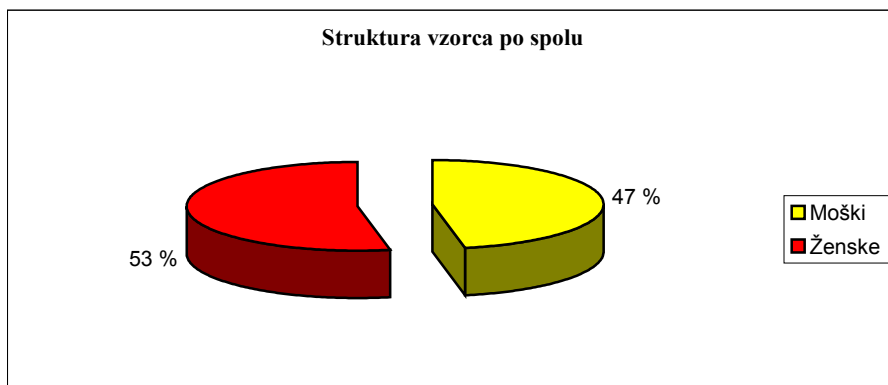
Ankete ocenjujem za uspešne, z rezultati, ki so bili bolj ali manj pričakovani. S to nalogo zaključujem študijsko obveznost na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani; podjetjem, ki so sodelovala v analizi, pa bo ta naloga lahko služila kot izhodišče za izboljšave v proučevanem oddelku. Naloga bo zagotovo zanimivo branje tudi za vodilne delavce, ki imajo dnevno opraviti z vodenjem in motivacijo zaposlenih na delovnih mestih agentov v klicnih centrih.

2.4.1 Podjetje Vega (Western Wireless International Slovenija)

Vprašalnik je bil izpolnjen konec leta 2002. Glede na izbrani oddelek, kjer je bilo takrat 23 zaposlenih, je vzorec reprezentativen. Na naslov podjetja je bilo dostavljeno točno število anket (23), od katerih sem prejela 21 izpolnjenih anket. 17 anket je bilo veljavnih, 4 pa neveljavne.

Struktura skupnega vzorca glede na kriterije je prikazana na naslednjih slikah. Upoštevani so samo podatki veljavnih anket.

Slika 1: Struktura vzorca po spolu v podjetju Vega



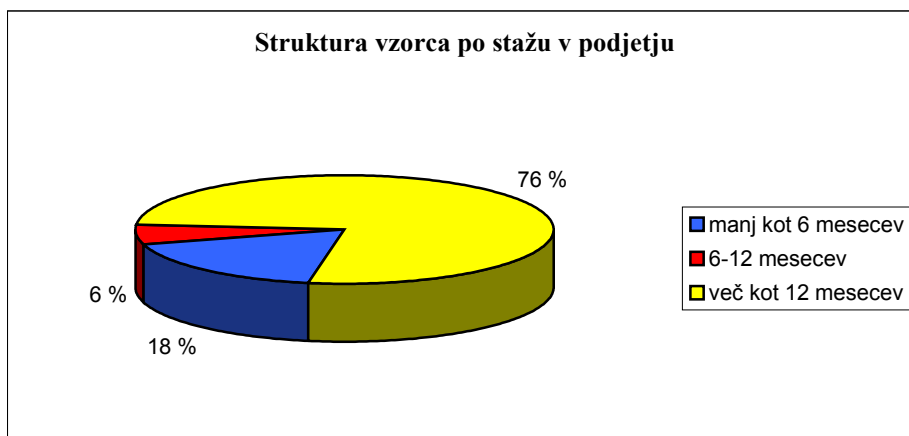
V oddelku je 53 % žensk in 47 % moških, čeprav bi glede na naravo dela pričakovali več moških, ki se običajno bolj spoznajo na tehnologijo, ki jo je potrebno pri delu v tem podjetju poznati.

Slika 2: Struktura vzorca po starosti v podjetju Vega



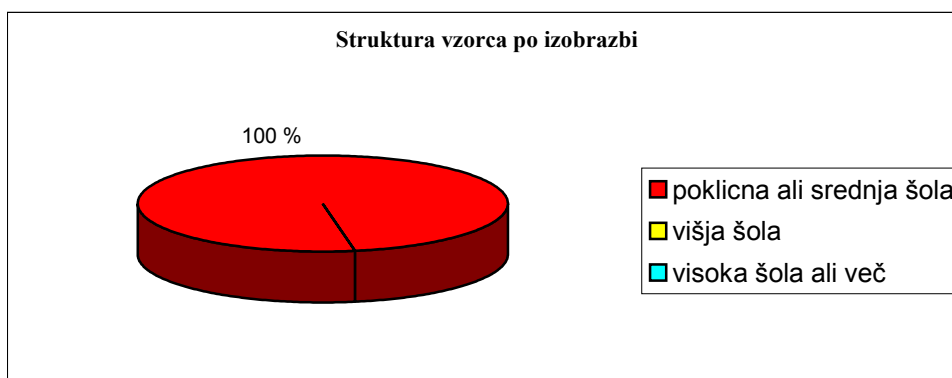
Starostna shema oddelka je v razredu od 21 do 30 let, kar kaže, da so se pri izbiri kandidatov odločali glede na dejavnost. To so mladi ljudje, ki so v svojem ustvarjalnem obdobju. Tu največkrat prevlada težnja in potreba po inovativnem, mladem in ustvarjalnem kadru, ki lahko veliko nudi in se ga lahko na ustrezen način vpelje v organizacijo, po lastnih, notranjih merilih podjetja.

Slika 3: Struktura vzorca po stažu v podjetju Vega



Dejavnost klicnega centra tega podjetja ni kratkoročnega značaja, temveč je potrebno v kader, ki se ga zaposli na teh delovnih mestih, nenehno vlagati. Gre za proces v izobraževanju, zato je tudi vidno, da je večina zaposlenih v podjetju že več kot 12 mesecev (76 %). Opraviti imamo torej z že vpeljanim kolektivom, ki lahko znanje prenaša na novince v podjetju. V tem primeru je novincev na oddelku klicnega centra 18 %, kar je največkrat povezano s povečanim obsegom dela.

Slika 4: Struktura vzorca po izobrazbi v podjetju Vega



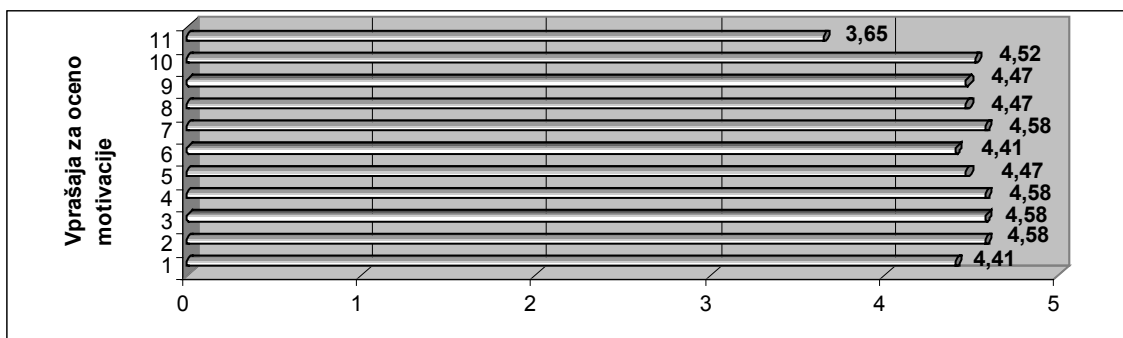
Pri izobrazbeni strukturi preseneča dejstvo, da se kar vsi nahajajo v skupini s IV. in V. stopnjo izobrazbe. Ta očitno zadovolji zahteve na delovnem mestu in je zadostna za uspešno opravljanje dela. Kljub rezultatom so bila pričakovanja drugačna, vsaj pri odstotku za višje in visoke šole.

Slika 5: Struktura vzorca po načinu zaposlitve podjetju Vega



Podjetje, ki na tržišču na novo zasede tržno nišo, mora zagotovo ponuditi nekaj, po čemer postane prepoznavno. Poleg zunanje podobe je tu zagotovo tudi kadrovanje in politika podjetja. S strukturo zaposlenih lahko že veliko izvememo o podjetju samem. V primeru Vege je razvidno, da je podjetje delavcem v klicnem centru ponudilo redno zaposlitev. Kar 82 % jih je v rednem razmerju z delodajalcem.

Slika 6: Deskriptivna statistika po apriornih kategorijah ocene motivacije (povprečne vrednosti ocen)



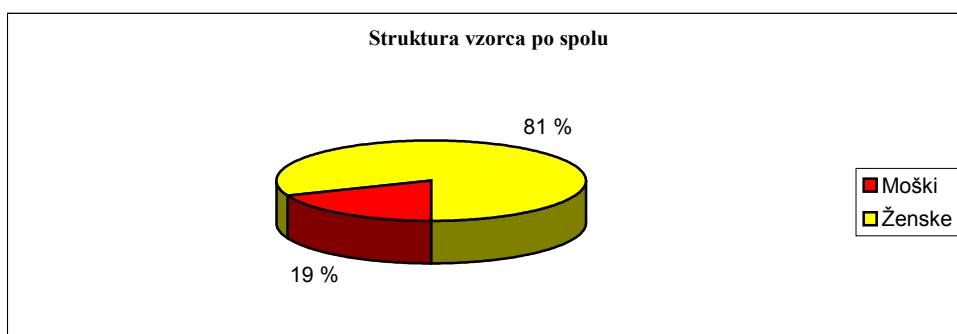
Pri podjetju Vega so zaposleni kot najpomembnejše motivacijske dejavnike navedli:

- samostojnost pri opravljanju dela,
- možnost napredovanja,
- možnost osebnega razvoja in
- dober odnos z nadrejenim – vodjo.

2.4.2 Podjetje Gral Iteo

Vprašalnik je bil prav tako izpolnjen konec leta 2002. Glede na izbrani oddelek, kjer je bilo takrat več kot 80 zaposlenih, je vzorec reprezentativen. Na naslov podjetja je bilo dostavljeno 80 anket, od tega sem izpolnjenih prejela 68 anket. 64 anket je bilo veljavnih, 4 pa neveljavne. Struktura skupnega vzorca je glede na kriterije prikazana na naslednjih slikah. Upoštevani so samo podatki veljavnih anket.

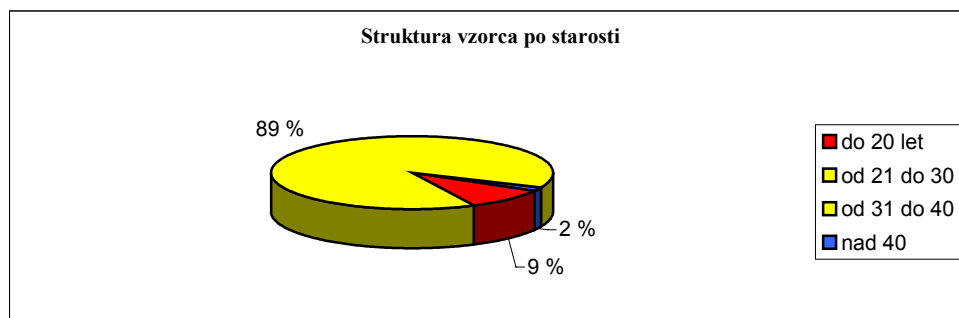
Slika 7: Struktura vzorca po spolu v podjetju Gral Iteo



Podoba podjetja je bila v času izvajanja raziskave bolj žensko podprta (81 %). Moških predstavnikov je bilo le 19 %. Tržne raziskave v smislu pridobitve informacij, mnenj in ocen so velikokrat bolj domena žensk, kar je seveda pričakovano, saj stranke običajno lažje komunicirajo s prijaznim glasom na drugi strani telefonske zveze. Dejavnost podjetja je namenjena raziskavi tržišča in javnega mnenja.

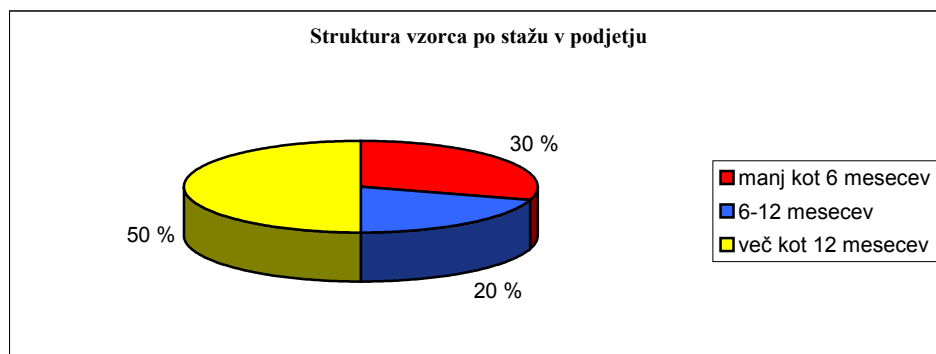
Moško populacijo tako pogosteje srečamo tam, kjer se pridobljeni podatki obdelujejo in je potrebna računalniška podpora. Vsekakor pa je tu še niša, ki bi se jo dalo razviti. Kjer se stranko težje prepriča k sodelovanju, se takšna situacija izpelje veliko bolj elegantno, da se pri strankah ženskega spola, ki so manj odprte za telefonske ankete, poskusi z moškim predstavnikom. Vse pa je seveda povezano z aktualnim projektom podjetja.

Slika 8: Struktura vzorca po starosti v podjetju Gral Iteo



Večina agentov klicnega centra opravlja v tem primeru samo odhodne klice. O starostni omejitvi tu pravzaprav ne moremo govoriti, kljub vsemu pa se za tako delo v večini javijo mladi, predvsem študenti. Povprečna starost je torej nekje med 21. in 30. letom (89 %), nekaj jih je tudi starih do 20 let (9 %). Slednji so dijaki, ki so zaključili s srednješolskim izobraževanjem pa imajo do začetka predavanj na fakulteti več časa, ali pa tisti, ki se jim v tekočem študijskem letu ni uspelo nikamor vpisati, v redno delovno razmerje pa si ne želijo. Starejših je manj, samo 2 %. To je posledica tega, da samo podjetje v klicnem centru ne zaposluje v redno delovno razmerje, pa tudi dejstvo, da so ljudje po 30. letu že nekako umeščeni v neke socialne in družbene okoliščine in iščejo več, kot jim tako delo lahko ponudi.

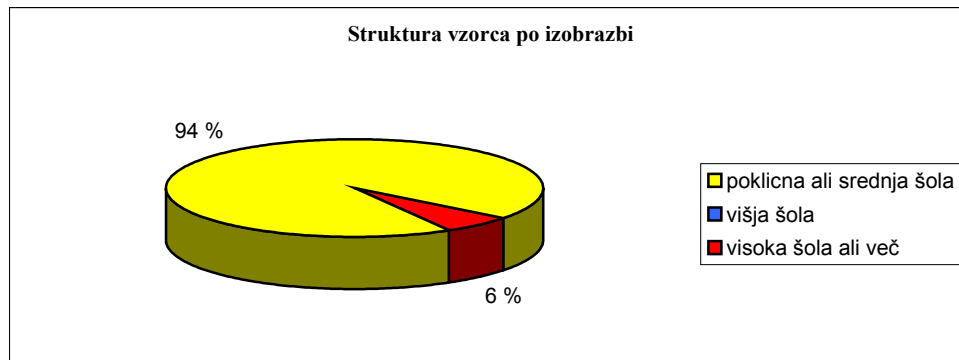
Slika 9: Struktura vzorca po stažu v podjetju Gral Iteo



Delo anketarja glede na projekt in cilj projekta omogoča precejšno fleksibilnost. Zgoraj omenjeni populaciji navadno ustreza, da delajo po nekem sistemu, tudi v urah, ki si jih sami izberejo ali pa takrat, ko jim čas to dopušča. Posledica tega je tudi, da tisti, ki začnejo s takim delom, kaj kmalu ugotovijo, da jih projekti tako »potegnejo vase«, da kmalu nimajo občutka za čas. Tako mine leto, ne da bi se zavedali, da opravljajo samo takšno delo. Tako je menilo kar 50 % anketiranih. Ostalih 20 % anketiranih je prav tako že več kot 6 mesecev na istem delovnem mestu, kar je skupaj 70 %. Torej, tudi tu lahko sklenemo, da je potreben čas, da se

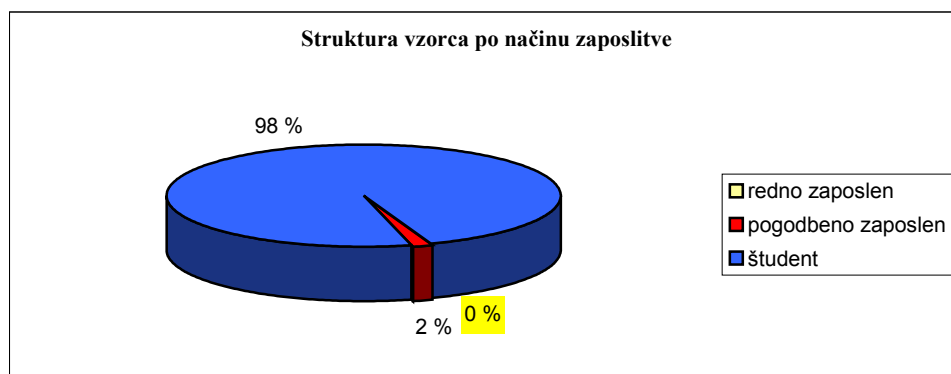
agenta v delo vpelje in da se je oblikoval v dobrega agenta do te mere, da ga je podjetje pripravljeno zadržati.

Slika 10: Struktura po izobrazbi v podjetju Gral Iteo



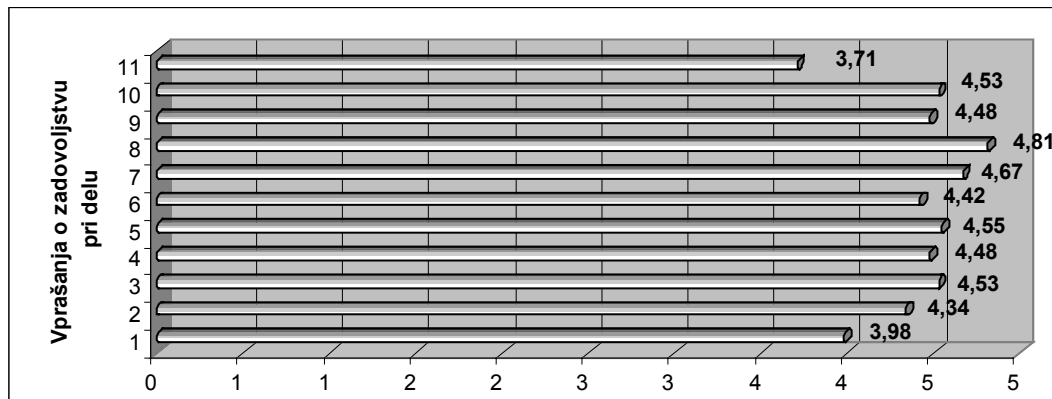
94 % anketiranih s poklicno ali srednjo šolo je zadosten podatek o tem, kakšna populacija opravlja oz. se odloči za to delo. To so posamezniki, ki so določeno stopnjo izobrazbe dosegli. Najverjetneje bodo s šolanjem tudi nadaljevali, potrebujejo pa finančna sredstva, da si šolanje lahko zagotovijo. Vsekakor je veliko takih, ki se na tak način prvič spoznajo s trgov delu in se prvič skušajo seznaniti z organizacijskim okoljem, spet drugim je to samo nova izkušnja, kjer se spozna veliko novih ljudi.

Slika 11: Struktura po načinu zaposlitve v podjetju Gral Iteo



Kot sinteza zgornjih ugotovitev je še slednji graf, ki nazorno pokaže, da je 98 % agentov študentov, 2 % anketiranih je pogodbeno zaposlenih, redno zaposlenih ni. Iz slike lahko razberemo način dela podjetja, ki za izvajanje del najame ljudi, ki so hitro »dobavljivi«, najcenejši in tudi hitro zamenljivi.

Slika 12: Deskriptivna statistika po apriornih kategorijah ocene motivacije (povprečne vrednosti ocen)



Dejavniki, ki so jih izpostavili tukaj zaposleni, so malce drugačni:

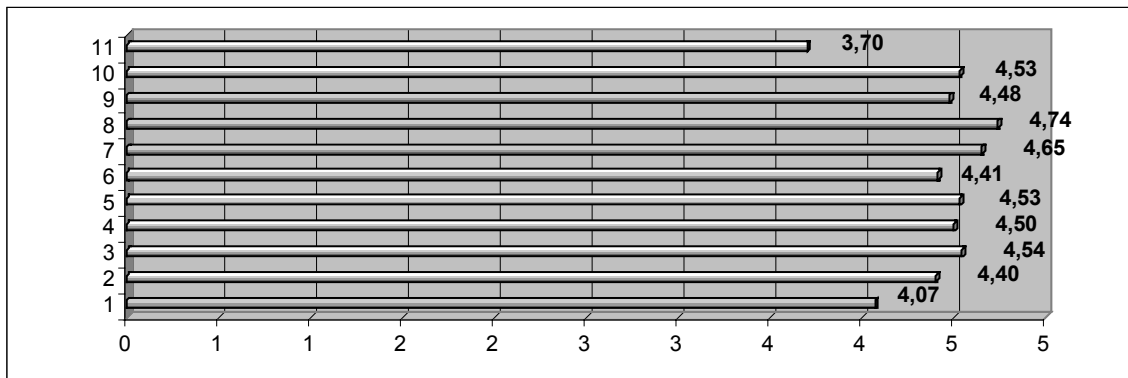
- najprej je izpostavljen faktor dobri odnosi s sodelavci,
- dober odnos z nadrejenim – vodjo,
- pohvala in priznanje za opravljeno delo,
- delovni pogoji.

Izpostavljeni so drugi faktorji kot pri prvem podjetju, vse pa je odraz trenutnega stanja v okolju organizacije. Tisto, kar je trenutno najšibkejša točka, se posledično izraža v mnenjih in ocenah zaposlenih.

Seveda je jasno, da naj bi bil vsak od ponujenih pogojev vsaj delno zagotovljen, da delo lahko nemoteno poteka in da lahko govorimo o »zdravem« organizacijskem okolju.

V nadaljevanju si pogledjmo skupne rezultate podjetij in ugotovitve, kateri motivacijski dejavniki se pokažejo kot najpomembnejši.

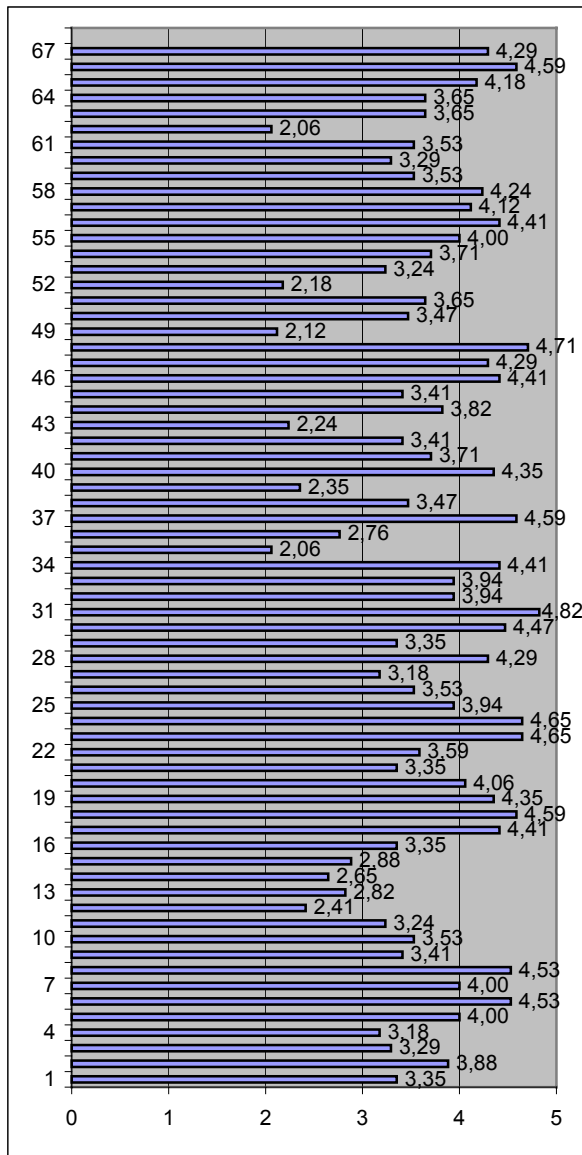
Slika 13: Deskriptivna statistika po kategorijah ocene motivacije (podjetje Vega in Gral Iteo skupaj – povprečne vrednosti)



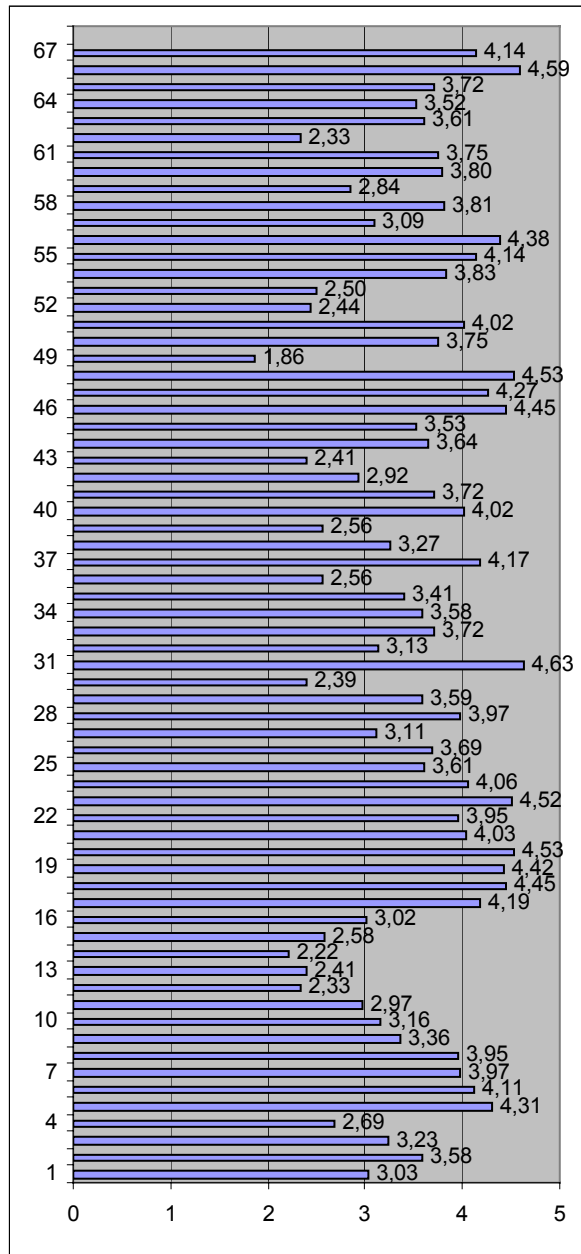
Vsi, ki so na takšen ali drugačen način zaposleni v klicnih centrih obeh podjetij, so mnenja, da so zagotovo najpomembnejši dejavniki:

- dobri odnosi s sodelavci,
- dober odnos z nadrejenim – vodjo,
- možnost napredovanja,
- delovni pogoji ter pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo, ki si delita isti odstotek,
- možnost osebnega razvoja,
- dobra plača,
- delovni dosežek,
- samostojnost pri opravljanju dela,
- opravljanje in dodelitev odgovornejši nalog in
- ugled dela.

Slika 14: Deskriptivna statistika po kategorijah zadovoljstva z delom; Podjetje Vega (po vprašanjih – povprečne vrednosti)



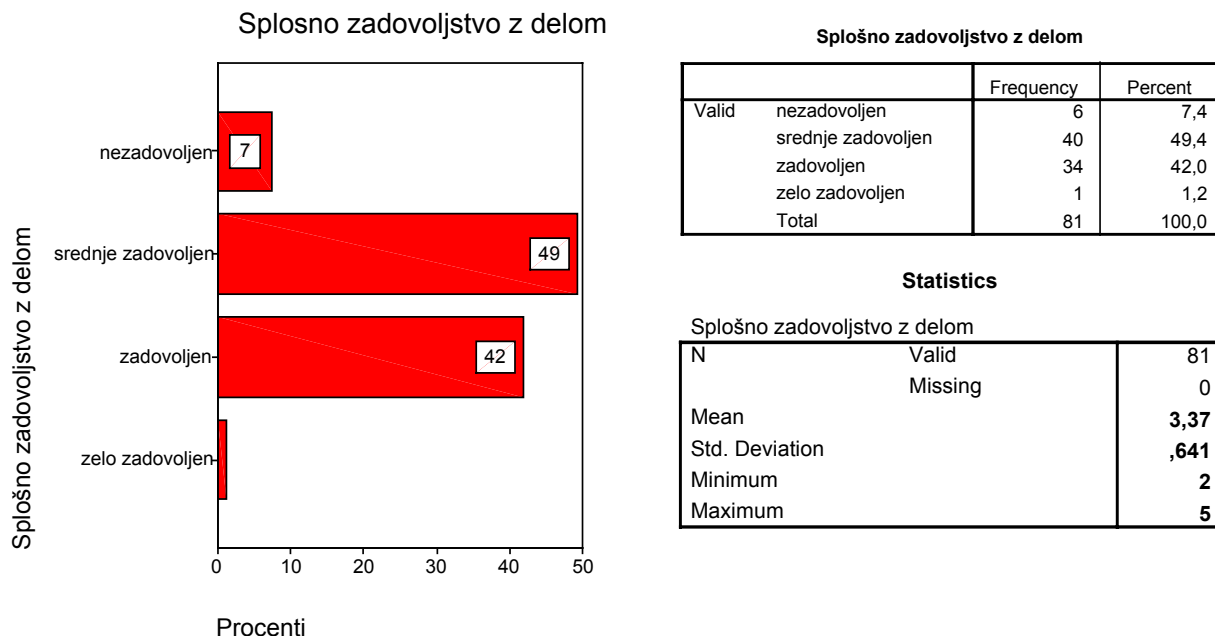
Slika 15: Deskriptivna statistika po kategorijah zadovoljstva z delom; Podjetje Gral Iteo (po vprašanjih – povprečne vrednosti)



Pri podjetju Vega občutno vodi postavka, da je pomembno kakovostno delo, prav tako pa je tudi pri podjetju Gral Iteo.

Anketiranci so ob koncu ocenili splošno zadovoljstvo. Tudi to vprašanje so ocenjevali na lestvici od 1 do 5.

Slika 16: Splošno zadovoljstvo z delom, skupaj za obe podjetji



Na sliki 16 lahko vidimo, da je skoraj 50 % anketiranih srednje zadovoljnih s svojim delom. Zadovoljnih je 42 %, zelo majhen je delež tistih, ki bi bili zelo zadovoljni (1,2 %), nezadovoljnih pa je 7,4 % anketirancev. Splošno zadovoljstvo je torej v povprečju zadovoljivo. Povprečna ocena je 3,37; standardni odklon je 0,64. Ocena se torej giblje med srednje zadovoljen in zadovoljen.

Z dosedanjimi podatki naj bi naključni bralec že dobil občutek, da naloga res govori o organizacijskem okolju, konkretnije o organizacijski klimi, a ne na splošno, zanimivi sta zgolj dve postavki te večje enote – motivacija in zadovoljstvo pri delu.

2.5 Analiza podatkov

Pri analizi podatkov sem najprej uporabila statistično orodje Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami posameznih sklopov. S tem postopkom statistične obdelave sem ugotovila, ali spremenljivke merijo predpostavljeno dimenzijo.

Zanesljivost pri merjenju po besedah avtoric Ferligoj, Leskovšek in Kogovšek pomeni, da ob večkratnem merjenju neke stvari dobimo enake oz. podobne rezultate. Veljavnost pa definirajo kot dejstvo, da res merimo tisto, kar smo želeli meriti. Osnova vsakega merjenja pa je teorija. Obstajati mora usklajenost med teoretskim pojmom, ki ga želimo meriti, in merskim postopkom, s katerimi poskrbimo za meritve (Ferligoj in drugi, 1995: 79 – 95).

Za ocenjevanje veljavnosti **merjenja motivacije** in zadovoljstva pri delu sem uporabila pristop veljavnosti konstrukta (Ferligoj in drugi, 1995: 79 – 95). Uporabila sem faktorsko analizo (metoda glavnih osi, poševna rotacija) na vseh spremenljivkah, ki merijo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Če je merjenje veljavno, bi moral biti vsak dobljeni faktor določen s spremenljivkami, ki merijo posamezno dimenzijo.

2.5.1 Ocenjevanje zanesljivosti merjenja merskega instrumenta posameznih dimenzij pri oceni motivacije

Vsaki od treh dimenzij sem priredila vprašanja, s katerimi bi omogočili merjenje dimenzije. Spodaj so naštetá vprašanja, ki spadajo k posameznemu sklopu.

DIMENZIJE	VPRAŠANJA
kakovostno vodenje (KV)	Opravljanje in dodelitev odgovornejših nalog
kakovostno vodenje (KV)	Samostojnost pri opravljanju dela
možnost za razvoj posameznika v podjetju (RP)	Možnost napredovanja
možnost za razvoj posameznika v podjetju (RP)	Možnost osebnega razvoja
kakovostno vodenje (KV)	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo
možnost za razvoj posameznika v podjetju (RP)	Delovni dosežek
medsebojni notranji odnosi (MNO)	Dober odnos z nadrejenim – vodjo
medsebojni notranji odnosi (MNO)	Dobri odnosi s sodelavci
medsebojni notranji odnosi (MNO)	Dobra plača
kakovostno vodenje (KV)	Delovni pogoji
kakovostno vodenje (KV)	Ugled dela

Če bodo vse spremenljivke, ki merijo posamezno dimenzijo motivacije in zadovoljstva pri delu, statistično značilno pozitivno korelirale, bo to pomenilo, da je dimenzija dovolj zanesljivo izmerjena.

Tabela 1: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami sklopa KAKOVOSTNO VODENJE

Correlations

		Zscore: Opravljanje in dodelitev odgovo	Zscore: Samostojnost pri opravljanju	Zscore: Pohvala in priznanje za dobro opravljen o...	Zscore: Delovni pogoji	Zscore: Ugled dela
Opravljanje in dodelitev odgovo	PC	1	,315**	,354**	,246*	,393**
Samostojnost pri	PC	,315**	1	,079	,335**	,167
Pohvala in priznanje za	PC	,354**	,079	1	,305**	,497**
Delovni pogoji	PC	,246*	,335**	,305**	1	,303**
Ugled dela	PC	,393**	,167	,497**	,303**	1

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

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

**0,01 ≤ p ≤ 0,05

Koeficient korelacije med spremenljivkami je statistično značilen.

Tabela 2: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami sklopa MOŽNOST ZA RAZVOJ POSAMEZNIKA V PODJETJU

Correlations				
		Zscore: Možnost napredovanja	Zscore: Možnost osebnega razvoja	Zscore: Delovni dosežek
Zscore: Možnost napredovanja	PC	1	,553**	,467**
Zscore: Možnost osebnega razvoja	PC	,553**	1	,739**
Zscore: Delovni dosežek	PC	,467**	,739**	1

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

** $0,01 \leq p \leq 0,05$

Tako kot pri DELOVNIH POGOJIH so tudi tukaj spremenljivke med seboj statistično značilno povezane. Koeficient korelacije je visok.

Tabela 3: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami sklopa MEDSEBOJNI NOTRANJI ODNOSI

Correlations				
		Zscore: Dober odnos z nadrejenim – vodjo	Zscore: Dobri odnosi s sodelavci	Zscore: Dobra plaèa
Dober odnos z nadrejenim – vodjo	PC	1	,400**	,335**
Dobri odnosi s sodelavci	PC	,400**	1	,164
Dobra plaèa	PC	,335**	,164	1

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

** $0,01 \leq p \leq 0,05$

Tudi spremenljivke iz sklopa MEDSEBOJNI NOTRANJI ODNOSI so medsebojno statistično značilno povezane in z visokimi koeficienti korelacije.

Dimenzija motivacije je torej dovolj dobro izmerjena. Vendar pa se na tem mestu analiza še ne konèna. Analiza je lahko še podrobnejša, podatki pa obdelani s postopkom, imenovanim faktorska analiza.

2.5.2 Ocenjevanje veljavnosti merskega instrumenta merjenja posameznih dimenzij za zadovoljstvo pri delu

V začetku naloge so bili predpostavljeni trije faktorji, za vsako dimenzijo motivacije. Za dimenzije zadovoljstva pri delu so predvideni štirje faktorji.

Vsaki od štirih dimenzij so prirejena vprašanja (prikaz v nadaljevanju), s katerimi bi omogočili merjenje dimenzije. Spodaj so naštet vprašanja, ki spadajo k posameznemu sklopu.

Najprej preverimo, če se spremenljivke porazdeljujejo vsaj približno normalno, saj je to predpogoj za Pearsonov korelacijski koeficient. Tiste, ki se ne oz. kjer so odstopanja prevelika, izločimo iz nadaljnje obravnave. Ostalo je 45 spremenljivk. Predvidevam, da se bodo izločili 4 faktorji, ki sem ji poimenovala:

- notranja motivacija (NM)
- kakovostno vodenje (KV)
- možnost za razvoj posameznika v podjetju (MR)
- odnos do strank (OS)

12	Imam veliko možnosti za napredovanje.	MR
14	Imam možnosti dodatnega izobraževanja.	MR
33	Z zavzetostjo do dela je zaposlitev zagotovljena.	MR
1	Moje delo je zanimivo in mi predstavlja izziv.	NM
2	Pri delu sem samostojen.	NM
3	Moje delo v klicnem centru je cenjeno.	NM
8	Pri delu rad/-a uporabljam računalnik, slušalke, različne programe, ...	NM
16	S kakovostjo izobraževanj v okviru podjetja sem zadovoljen/-a.	NM
23	S sodelavci se dobro razumem.	NM
25	Rad/-a prihajam v službo.	NM
26	Podobno delo bi priporočil/-a tudi prijatelju/-ici.	NM
27	Po delu se počutim utrujeno in napeto.	NM
28	Timsko delo je zame zelo pomembno.	NM
29	Moje delo na moje osebno življenje ne vpliva.	NM
32	Nenehno uvajam spremembe, ki mi omogočajo boljše rezultate.	NM
34	Poskrbljeno je, da je verjetnost poškodb in obolenj majhna.	NM
39	Zaradi utrujenosti pogosto izostaja pripravljenost za predano delo.	NM
42	Timski duh je močno izražen.	NM
43	Pri vsem, kar delam, imam potrebo po medsebojnem tekmovanju.	NM
45	Imam občutek, da delajo nekateri več ali manj od drugih.	NM
46	Rad/-a sodelujem z drugimi (delim znanje, sposobnosti, napore).	NM
49	Imam občutek, da bodo ostali člani uporabili mojo odprtost meni v škodo.	NM
50	Vem, kakšen pomen ima moj prispevek za podjetje.	NM
53	Delo je intelektualno zahtevno.	NM
54	Ponavljajoča vprašanja me utrujajo.	NM
56	Za višje plačilo sem pripravljen delati več.	NM
57	Delitev nalog ustreza obstoječim znanjem in sposobnostim.	NM
61	Zaposleni v klicnem centru smo vedno pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	NM
63	Ponovno bi sprejel/-a to delo, če bi se moral danes odločiti za to.	NM
64	Ponosen/- na sem, da sem zaposlen/-a v klicnem centru tega podjetja.	NM
65	Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem.	NM
40	Po pogovoru je stranka zadovoljna z mojim odgovorom.	OS
62	Problem s prejšnjo stranko vpliva na odnos z naslednjo stranko.	OS
9	Za napake pri delu sledi ustrezna kazen oz. graja.	KV
10	Za dobro opravljeno delo sem deležen primerne pohvale ali nagrade.	KV
13	Vodstvo spodbuja moj razvoj.	KV
17	Rad/-a bi spremembo v karieri.	KV
20	Nadrejeni mi je na razpolago, če ga potrebujem.	KV
21	Nadrejeni pozna ustrezne tehnike vodenja (organizacija dela, ocenjevanje delovnih dosežkov ...).	KV
22	Z vodstvom klicnega centra sem zadovoljen.	KV
38	Sodelovanje z ostalimi deli klicnega centra je dobro.	KV
41	Vodja skuša motivirati člane tima na enak način, ne ozirajoč se na njihovo različnost.	KV
51	Vsak zaposleni ve kdaj, kako in kaj je potrebno delati.	KV
59	Delovni sestanki so redni.	KV
60	Komunikacija med vodji in zaposlenimi je ustrezna.	KV

Tabela 4: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami sklopa MOŽNOST ZA RAZVOJ POSAMEZNIKA V PODJETJU

Correlations				
		Imam veliko možnosti za napredovanje	Imam možnosti dodatnega izobraževanja	Z zavzetostjo do dela je zaposlitev zagotovljena
Imam veliko možnosti za napredovanje	Pearson Correlation	1	,506**	,007
Imam možnosti dodatnega izobraževanja	Pearson Correlation	,506**	1	,150
Z zavzetostjo do dela je zaposlitev zagotovljena	Pearson Correlation	,007	,150	1

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

** $0,01 \leq p \leq 0,05$

Iz sklopa MOŽNOST ZA RAZVOJ POSAMEZNIKA V PODJETJU izpade spremenljivka »Z zavzetostjo do dela je zaposlitev zagotovljena«. Njeni koeficienti so preslabi. Najbolje kolerirata postavki, da ima posameznik možnosti za napredovanje in možnost dodatnega izobraževanja. Povezanost je v tem primeru statistično značilna.

Tabela 5: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami sklopa ODNOS NAVZVEN

Correlations			
		Po pogovoru je stranka zadovoljna z mojim odgovorom.	Problem s prejšnjo stranko vpliva na odnos z naslednjo stranko
Po pogovoru je stranka zadovoljna z mojim odgovorom.	Pearson Correlation	1	-,331**
Problem s prejšnjo stranko vpliva na odnos z naslednjo	Pearson Correlation	-,331**	1

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

** $0,01 \leq p \leq 0,05$

Pearsonov koeficient je definiran na intervalu od -1 do 1, pri čemer -1 pomeni največjo možno obratnosorazmerno povezanost, 0 pomeni, da linearne povezanosti ni, +1 pa največjo linearno povezanost. Večja je različnost od nič, močnejša je linearna povezanost.

Spremenljivki sta sicer povezani, vendar kažeta obratno sorazmerno povezanost. Verjetno gre za dejstvo, da spremenljivka meri nekaj povsem drugega, kot je namen vprašalnika. Tako je v nadaljevanju ta sklop izločen iz nadaljnje obravnave.

Tabela 6: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami sklopa KAKOVOSTNO VODENJE

Correlations

	Za napake pri delu sledi ustrezna kazen oz. graja	Za dobro opravljeno delo sem deležen primerne pohvale ali nagrade	Vodstvo spodbuja moj razvoj	Rad/-a bi sprejemal/-a spremembe v kariero	Nadrejeni mi je na razpolago, če ga potrebujem	Nadrejeni pozna ustrezne tehnike vodenja dela, ocenjevanje delovnih	Z vodstvom klicnega centra sem zadovoljen	Sodelovanje z ostalimi deli klicnega centra je dobro	Vodja skuša motivirati člane tima na enak način, ne ozirajoč se na njihovo različnost	Vsak zaposleni ve kdaj, kako in kaj je potrebno delati	Delovni sestanki so redni	Komunikacija med vodji in zaposlenimi je ustrezna
Za napake pri delu sledi ustrezna kazen oz. graja	1	,382**	,241*	,101	-,043	,043	,048	,103	,024	,162	,213	,070
Za dobro opravljeno delo sem deležen primerne pohvale ali nagrade	,382**	1	,500**	-,079	-,009	,354**	,288**	,213	,205	,099	,277*	,234*
Vodstvo spodbuja moj razvoj	,241*	,500**	1	-,074	-,046	,370**	,232*	,336**	,110	,309**	,228*	,325*
Rad/-a bi sprejemal/-a spremembe v kariero	,101	-,079	-,074	1	,141	-,071	,008	-,016	-,010	,043	,094	-,082
Nadrejeni mi je na razpolago	-,043	-,009	-,046	,141	1	,457**	,401**	,302**	,515**	,185	,065	,451*
Nadrejeni poznajo ustrezne tehnike vodenja dela, ocenjevanje delovnih	,043	,354**	,370**	-,071	,457**	1	,537**	,326**	,464**	,209	,085	,570**
Z vodstvom klicnega centra sem zadovoljen	,048	,288**	,232*	,008	,401**	,537**	1	,418**	,555**	,264*	,210	,565**
Sodelovanje z ostalimi deli klicnega centra je dobro	,103	,213	,336**	-,016	,302**	,326**	,418**	1	,366**	,080	,151	,328*
Vodja skuša motivirati člane tima na enak način, ne ozirajoč se na njihovo različnost	,024	,205	,110	-,010	,515**	,464**	,555**	,366**	1	,129	,301**	,568**
Vsak zaposleni ve kdaj, kako in kaj je potrebno delati	,162	,099	,309**	,043	,185	,209	,264*	,080	,129	1	-,021	,242*
Delovni sestanki so redni	,213	,277*	,228*	,094	,065	,085	,210	,151	,301**	-,021	1	,349*
Komunikacija med vodji in zaposlenimi je ustrezna	,070	,234*	,325*	-,082	,451**	,570**	,565**	,328**	,568**	,242*	,349**	1

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

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

**0,01 ≤ p ≤ 0,05

Spremenljivke, ki ostanejo po pregledu, so navedene spodaj. Nekatere od navedenih v zgornji tabeli so enostavno prešibke in jih je nesmiselno uporabiti za nadaljnjo obdelavo.

Ostanejo torej:

9	Za napake pri delu sledi ustrezna kazen oz. graja.
10	Za dobro opravljeno delo sem deležen primerne pohvale ali nagrade.
13	Vodstvo spodbuja moj razvoj.
38	Sodelovanje z ostalimi deli klicnega centra je dobro.
41	Vodja skuša motivirati člane tima na enak način, ne ozirajoč se na njihovo različnost.
51	Vsak zaposleni ve kdaj, kako in kaj je potrebno delati.
59	Delovni sestanki so redni.
60	Komunikacija med vodji in zaposlenimi je ustrezna.

Tabela 7: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami sklopa NOTRANJA MOTIVACIJA

Correlations

	Moje delo je zanimivo in mi predstavlja izziv	Pri delu sem	Moje delo v klicnem centru uporabljam	Pri delu rad/-a imam	S kakovostjo delam	S sodelavci se dobro razumem	Rad/-a prihajam v službo	Podobno delo bi priporočil/-a tudi prijatelju/-ici	Po delu se počutim napet	Teamsko delo je za me zelo pomembno	Moje delo na moji osebnosti vpliva	Nenehno uvajam spremembe, ki mi pomagajo pri rezultate	Poskrbljeno je, da verjetnost za obolenje je manjša	Zaradi utrujenosti pogosto izostaja predano delo	Teamski duh je močno izražen	Pri vsem kar delam imam potrebo po delu	Imam občutek, da delajo drugi sodelavci (delim z njimi)	Rad/-a sodelujem z drugimi sodelavci (delim z njimi)	Imam občutek, da delajo drugi sodelavci (delim z njimi)	Vem, kakšen pomen ima moj prispevek za podjetje	Delo je intelektualno zahtevno	Ponavljajoča dela me utrujajo	Za višje plačilo sem pripravljen delati več	Delitev nalog ustrezno pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	Zaposleni v klicnem centru morajo biti n/na sem, da sem zaposlen/a v klicnem centru tega podjetja	Ponosni/- na delo, ki ga delam v klicnem centru tega podjetja	
Moje delo je zanimivo in mi predstavlja izziv	1	,361**	,529**	,210	,224*	-,020	,485**	,454**	-,238*	,072	-,154	,119	,181	-,006	,284*	,018	,090	,038	,141	,297**	,386**	-,186	-,104	,080	,198	,303**	,530**
Pri delu sem	,361**	1	,220*	,133	,003	,064	,171	,159	-,178	,064	-,188	-,150	-,121	-,096	,279*	,052	,053	,082	,060	,249*	,146	-,228*	,035	,215	,084	,112	,204
Moje delo v klicnem centru uporabljam	,529**	,220*	1	,345**	,194	,010	,435**	,381**	-,224*	,125	-,089	,082	,164	-,243*	,171	,055	-,037	,038	,080	,313**	,351**	-,300**	-,075	,218	,293**	,311**	,511**
Pri delu rad/-a imam	,210	,133	,345**	1	,129	,117	,471**	,410**	-,204	,140	-,091	,113	,288**	-,014	,213	,094	,119	,124	,006	-,014	,277**	-,280*	,190	,193	,205	,114	,439**
S kakovostjo delam	,224**	,003	,194	,129	1	-,209	,141	,158	-,134	-,052	-,001	,170	,211	-,078	,202	-,109	-,002	-,139	-,078	,123	,159	,011	-,012	,293**	,043	,301**	,197
S sodelavci se dobro razumem	-,020	,064	,010	,117	-,209	1	,169	,094	-,166	,033	,113	,195	,340**	,029	,092	,025	-,098	,273**	-,160	,076	-,114	-,192	,065	,181	,408**	,110	,090
Rad/-a prihajam v službo	,485**	,171	,435**	,471**	,141	,169	1	,652**	-,454**	,350**	,044	,070	,214	-,093	,417**	-,078	,124	,252**	,083	,106	,221**	-,359**	-,066	,130	,279**	,413**	,655**
Podobno delo bi priporočil/-a tudi prijatelju/-ici	,454**	,159	,381**	,410**	,158	,094	,652**	1	-,285**	,092	-,023	,068	,119	-,110	,363**	,040	-,029	,175	,054	,269**	,369**	-,241**	,110	,116	,237**	,521**	,686**
Po delu se počutim napet	-,238*	-,178	-,224**	-,204	-,134	-,166	-,454**	-,285**	1	-,018	-,177	,220**	-,173	,080	-,317**	,090	,159	-,024	,100	-,057	,081	,244**	,126	,073	-,071	-,113	-,294**
Teamsko delo je za me zelo pomembno	,072	-,154	,119	,181	-,006	,284*	,018	,090	,038	,141	,297**	,386**	-,186	-,104	,080	,198	,303**	,530**									
Moje delo na moji osebnosti vpliva	-,154	,119	,181	-,006	,284*	,018	,090	,038	,141	,297**	,386**	-,186	-,104	,080	,198	,303**	,530**										
Nenehno uvajam spremembe, ki mi pomagajo pri rezultate	,119	,181	-,006	,284*	,018	,090	,038	,141	,297**	,386**	-,186	-,104	,080	,198	,303**	,530**											
Poskrbljeno je, da verjetnost za obolenje je manjša	,181	-,006	,284*	,018	,090	,038	,141	,297**	,386**	-,186	-,104	,080	,198	,303**	,530**												
Zaradi utrujenosti pogosto izostaja predano delo	-,006	,284*	,018	,090	,038	,141	,297**	,386**	-,186	-,104	,080	,198	,303**	,530**													
Teamski duh je močno izražen	,284*	,018	,090	,038	,141	,297**	,386**	-,186	-,104	,080	,198	,303**	,530**														
Pri vsem kar delam imam potrebo po delu	,018	,090	,038	,141	,297**	,386**	-,186	-,104	,080	,198	,303**	,530**															
Imam občutek, da delajo drugi sodelavci (delim z njimi)	,090	,053	-,037	,119	-,002	-,098	,124	-,029	,159	,017	-,135	,189	-,036	,217	,013	,113	1	,135	,274**	,007	,053	-,058	-,034	-,155	,032	-,111	,010
Rad/-a sodelujem z drugimi sodelavci (delim z njimi)	,038	,082	,038	,124	-,139	,273**	,252**	,175	-,024	,502**	-,002	,041	,077	-,150	,116	-,114	,135	1	-,178	,173	,014	-,099	,274**	,125	,233**	,215	,287**
Imam občutek, da delajo drugi sodelavci (delim z njimi)	,141	,060	,080	,006	-,078	-,160	,083	,054	,100	,090	,093	,165	-,048	,165	,004	,110	,274**	1	-,178	,173	,014	-,099	,274**	,125	,233**	,215	,287**
Vem, kakšen pomen ima moj prispevek za podjetje	,297**	,249*	,313**	-,014	,123	,106	,269*	-,057	,099	-,050	,060	,033	-,129	,062	,275**	,007	,173	-,010	1	,118	-,103	,270**	,208	,350**	,211	,221**	
Delo je intelektualno zahtevno	,386**	,146	,351**	,277**	,159	-,114	,221**	,369**	,081	-,068	-,327**	,211	,071	-,189	,216	,110	,053	,014	,081	1	,118	-,103	,270**	,208	,350**	,211	,221**
Ponavljajoča dela me utrujajo	-,186	-,228**	-,300**	-,280**	,011	-,192	-,359**	-,241**	,244**	-,163	-,107	,024	-,003	,188	-,447**	-,045	-,058	-,099	-,132	-,103	-,045	1	,030	,049	-,169	-,111	-,302**
Za višje plačilo sem pripravljen delati več	-,104	,035	-,075	,190	-,012	,065	-,066	,110	,126	,105	,096	-,014	,108	-,144	-,083	,191	-,034	,274**	-,076	,270**	-,052	,030	1	,193	,159	,215	,138
Delitev nalog ustrezno pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	,080	,215	,218	,193	,293**	,181	,130	,116	,073	-,039	-,139	,128	,269**	-,144	,219**	,114	-,155	,125	-,039	,208	,340**	,049	,193	1	,215	,215	,277**
Zaposleni v klicnem centru morajo biti n/na sem, da sem zaposlen/a v klicnem centru tega podjetja	,198	,084	,293**	,205	,043	,408**	,279**	,237**	-,071	,243**	,204	,174	,264**	-,050	,103	,370**	,032	,233**	-,011	,350**	,144	-,169	,159	,215	1	,331**	,397**
Ponosni/- na delo, ki ga delam v klicnem centru tega podjetja	,530**	,204	,511**	,439**	,197	,090	,655**	,686**	-,294**	,209	-,084	,057	,228**	-,127	,365**	,124	,010	,287**	,066	,221**	,428**	-,302**	,138	,277**	,397**	1	,596**
Zaposleni zunaj centra	,346**	,136	,523**	,432**	,198	,144	,583**	,462**	-,304**	,298**	-,062	,081	,270**	-,040	,336**	,081	-,001	,257**	-,046	,191	,322**	-,228**	,017	,267**	,396**	,411**	,688**

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

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

**0,01 ≤ p ≤ 0,05

Po pregledu tabele sem zaradi preslabih koeficientov izločila še nekaj spremenljivk.

Ostanejo spodaj navedene:

1	Moje delo je zanimivo in mi predstavlja izziv.
2	Pri delu sem samostojen.
3	Moje delo v klicnem centru je cenjeno.
8	Pri delu rad/-a uporabljam računalnik, slušalke, različne programe ...
25	Rad/-a prihajam v službo.
26	Podobno delo bi priporočil/-a tudi prijatelju/-ici.
27	Po delu se počutim utrujeno in napeto.
42	Timski duh je močno izražen.
63	Ponovno bi sprejel/-a to delo, če bi se moral/-a danes odločiti za to.
64	Ponosen/- na sem, da sem zaposlen/-a v klicnem centru tega podjetja.
65	Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem.

Vse ostale spremenljivke bi ob raziskovanju česa drugega najverjetneje ponudile boljše rezultate. V tem primeru pa merjenju ne ustrezajo. Spremenljivke, ki ostanejo so statistično značilno povezane.

Ker se dimenzija odnos do stranke povsem izloči iz nadaljnje obravnave, ostanejo tri dimenzije, ki jih še lahko predvidim:

- notranja motivacija (NM),
- kakovostno vodenje (KV),
- možnost za razvoj posameznika v podjetju (MR).

V nadaljevanju bo sledila rotirana matrika obeh primerov, ki jo pridobimo s faktorsko analizo. Navedeni so tudi rezultati in interpretacija.

2.5.3 Faktorska analiza

Nastanek in razvoj faktorske analize uvrščamo znotraj psihologije. Je niz matematično – statističnih postopkov, ki služijo za analizo empiričnih podatkov in testiranje hipotez. Te se zato lahko primerjajo z drugimi področji znanosti, ki se ukvarjajo z multivariatnimi metodami raziskovanja.

Iznajditelj faktorske analize je angleški psiholog Charles Spearman, ki je postavil prvo empirično teorijo inteligence.

2.5.3.1 Povezanost med pojavi

Povezanost med pojavi je eden temeljnih postavk znanstvenega raziskovanja in je osnova vsake znanstvene aktivnosti in predpogoj znanstvenega dela. Eden od ciljev znanstvenega raziskovanja je ugotavljanje vzročno-posledičnih povezanosti dveh ali več pojavov na posameznem področju. Taka vzorčno-posledična povezanost je lahko enostavna, ko imamo en sam vzrok in eno posledico; lahko pa je tudi bolj sestavljena, kompleksna. V bolj kompleksnih situacijah ima lahko en vzrok več posledic ali pa ena posledica lahko nastane zaradi delovanja več vzrokov. Lahko pa imamo situacijo sočasnega delovanja več vzrokov in posledic.

2.5.3.2 Faktorska analiza in znanost

Poznati moramo postopke, ki nam bodo omogočili, da v medsebojne odvisnosti in odnose med pojavi prodremo globlje, kot je to možno na osnovi računanja korelacij. Take postopke nam omogoča faktorska analiza.

Uporablja se skupek matematično-statističnih pojavov, ki omogočajo, da se v večjem številu povezanih variabel (spremenljivk) potrdi manjše število temeljnih variabel, ki pojasnjujejo takšno medsebojno povezanost. Te temeljne variable se imenujejo faktorji.

Variable, ki jih preučujemo v faktorski analizi, so manifestne variable. Faktorje, ki jih potrjujemo s postopkom faktorske analize medsebojnih odnosov, pa imenujemo latentne variable. To so latentni nemerljivi vzroki, ki povzročijo povezanost med merjenimi spremenljivkami (spremenljivke so povezane, ker npr. merijo isti koncept).

2.5.4 Izpeljava faktorske analize v nalogi

2.5.4.1 Ocena motivacije

Najprej rezultati, dobljeni z vprašalnikom o oceni motivacije.

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,447	40,429	40,429	4,067	36,974	36,974	3,607
2	1,552	14,113	54,542	1,093	9,934	46,908	2,454
3	1,067	9,697	64,238	,630	5,727	52,635	1,637
4	1,002	9,110	73,349				
5	,779	7,082	80,431				
6	,650	5,906	86,337				
7	,472	4,293	90,630				
8	,387	3,516	94,146				
9	,257	2,333	96,479				
10	,212	1,929	98,408				
11	,175	1,592	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

V primeru spremenljivk, ki merijo motivacijo, se izkaže, da prvi skupni faktor pojasni največ, torej 36,97 % skupne variance merjenih spremenljivk.

Drugi faktor pojasnjuje 9,93 % skupne variance in zadnji 5,73 % celotne variabilnosti merjenih spremenljivk. Trije faktorji torej pojasnjujejo 52,64 % celotne variabilnosti - toliko je torej variance, ki je skupna vsem merjenim spremenljivkam.

Predpostavljamo torej tri faktorje, za vsako dimenzijo (KV, RP, MNO) ocene motivacije svojega. Iz matrike je moč razbrati, da se v tri faktorje spremenljivke tudi razporedijo. Iz analize ni izpadla nobena spremenljivka.

Tabela 8: Matrika faktorskih uteži s tremi faktorji

		Rotirana matrika uteži s tremi faktorji		
		1 faktor	2 faktor	3 faktor
Spremenljivke	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo (KV)	0,93	0,00	-0,12
	Možnost osebnega razvoja (RP)	0,92	-0,10	0,06
	Delovni dosežek (RP)	0,76	0,07	0,08
	Ugled dela (KV)	0,52	0,06	0,18
	Možnost napredovanja (RP)	0,36	0,29	0,36
	Dober odnos z nadrejenim – vodjo (MNO)	0,06	0,80	-0,16
	Delovni pogoji (KV)	0,02	0,68	0,19
	Dobra plača (MNO)	-0,09	0,48	0,06
	Dobri odnosi s sodelavci (MNO)	0,19	0,38	-0,15
	Opravljanje in dodelitev odgovornejših nalog (KV)	0,21	-0,06	0,74
	Samostojnost pri opravljanju dela (KV)	0,04	0,28	0,28

Rezultati faktorске analize delno pokažejo strukturo indikatorjev po faktorjih, kot sem jih določila sama in seveda glede na pričakovanja. Glede na dogajanje, ki se je pokazalo, lahko rečem, da predpostavka konstrukta ne drži povsem.

Dimenzija **KAKOVOSTNO VODENJE** razpade na faktor, ki ga določata dva indikatorja dimenzije (opravljanje in dodelitev odgovornejših nalog ter samostojnost pri opravljanju dela), medtem ko ostali indikatorji padejo v druga dva faktorja. Indikatorja pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo ter ugled dela se ujameta z dimenzijo **MOŽNOST ZA RAZVOJ POSAMEZNIKA V PODJETJU**, indikator delovni pogoji pa pade v dimenzijo **MEDSEBOJNI NOTRANJI ODNOSI**.

Dimenzija **MEDSEBOJNI NOTRANJI ODNOSI** tvori svoje faktorje, tako kot je bilo predvideno v teoretičnem modelu empiričnega dela naloge.

V ozadju 11 dejavnikov, s katerimi ocenimo motivacijo, so torej 3 dejavniki, ki imajo močnejši psihološki učinek. Izkaže se, da so zaposlenim v klicnih centrih res najpomembnejši naslednji motivacijski dejavniki:

- možnost za razvoj posameznika v podjetju,
- medsebojni notranji odnosi,
- kakovostno vodenje.

2.5.4.2 Zadovoljstvo pri delu

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7,008	33,371	33,371	6,519	31,044	31,044	5,534
2	1,700	8,096	41,467	1,191	5,674	36,718	2,665
3	1,657	7,892	49,359	1,121	5,339	42,057	3,850
4	1,477	7,035	56,394				
5	1,094	5,209	61,603				
6	,989	4,711	66,313				
7	,901	4,290	70,603				
8	,835	3,975	74,578				
9	,794	3,782	78,360				
10	,681	3,245	81,605				
11	,596	2,839	84,444				
12	,538	2,561	87,005				
13	,466	2,218	89,223				
14	,444	2,112	91,335				
15	,393	1,870	93,205				
16	,326	1,552	94,757				
17	,274	1,304	96,062				
18	,237	1,130	97,191				
19	,223	1,063	98,255				
20	,199	,949	99,204				
21	,167	,796	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

V primeru spremenljivk, ki merijo zadovoljstvo pri delu, se izkaže, da je najpomembnejša prva glavna komponenta, ki pojasnjuje 31,04 % celotne variabilnosti izmerjenih spremenljivk. Druga komponenta pojasnjuje 5,67 % celotne variabilnosti in tretja komponenta 5,43 %. Trije faktorji torej pojasnjujejo 42,06 % celotne variabilnosti.

Tabela 9: Matrika faktorskih uteži s tremi faktorji

Rotirana matrika uteži s tremi faktorji				
		1	2	3
		faktor	faktor	faktor
spremenljivke	Podobno delo bi priporočil/-a ... (NM)	0,89	0,14	-0,06
	Ponosen/-a sem, da sem zaposlen ... (NM)	0,79	-0,03	0,11
	Rad/-a prihajam v službo. (NM)	0,78	-0,03	0,03
	Zaposleni zunaj podjetja pozitivno ... (NM)	0,57	-0,14	0,15
	Ponovno bi sprejel/-a to delo ... (NM)	0,52	0,00	0,15
	Timski duh je močno izražen. (NM)	0,45	-0,20	-0,09
	Vodstvo spodbuja moj razvoj. (KV)	0,45	-0,10	0,44
	Po delu se počutim utrujeno ... (NM)	-0,42	0,19	0,11
	Pri delu rad/-a uporabljam ... (NM)	0,41	-0,01	0,14
	Pri delu sem samostojen ... (NM)	0,23	0,05	0,12
	Komunikacija med vodji in zaposlenimi ... (KV)	0,16	-0,78	-0,12
	Vodja skuša motivirati člane ... (KV)	0,06	-0,62	0,10
	Delovni sestanki so redni. (KV)	-0,19	-0,47	0,27
	Sodelovanje z ostalimi deli ... (KV)	0,21	-0,32	0,18
	Vsak zaposleni ve kdaj, kako ... (KV)	0,14	-0,19	-0,05
	Imam veliko možnosti za napredovanje ... (MR)	0,09	0,17	0,72
	Za dobro opravljeno delo sem (KV)	0,02	-0,19	0,65
	Moje delo v klicnem centru je (NM)	0,29	-0,05	0,57
	Imam možnosti dodatnega izobraževanja ... (MR)	0,34	-0,03	0,45
	Moje delo je zanimivo in mi ... (NM)	0,39	0,02	0,43
Za napake pri delu sledi ustrezna ... (KV)	-0,02	-0,11	0,35	

Rezultati faktorjske analize tudi tukaj ne pokažejo strukture indikatorjev po faktorjih, kot sem ji določila sama in glede na pričakovanja. Število faktorjev sicer ostaja enako, spremembe pa so pri indikatorjih.

Postavka **ODNOS DO STRANK** je tako v celoti odpadla že pri izračunu korelacije, saj očitno meri nekaj drugega.

Dimenzija **NOTRANJA MOTIVACIJA** ostaja taka, kot je bila predvidena. Sem se umesti samo še indikator »vodstvo spodbuja moj razvoj« iz dimenzije kakovostno vodenje. Indikator notranje motivacije »moje delo je zanimivo in mi predstavlja izziv« pade v dimenzijo možnost za razvoj posameznika v podjetju.

Dimenzija **KAKOVOSTNO VODENJE** prav tako ostaja kot samostojna dimenzija, nekaj indikatorjev te dimenzije pa kljub vsemu odpade na druge faktorje. Že zgoraj omenjeni gre v dimenzijo notranja motivacija, v dimenzijo možnost za razvoj posameznika v podjetju pa gresta indikatorja »za dobro opravljeno delo sem deležen primerne pohvale in nagrade« ter »za napake pri delu sledi ustrezna kazen ali graja«.

Dimenzija **MOŽNOST ZA RAZVOJ POSAMEZNIKA V PODJETJU** poleg svojih osnovnih indikatorjev, ki jih je predvidel teoretski model, dobi še nekaj indikatorjev ostalih dimenzij. Rečemo lahko, da je ta dimenzija večrazsežna dimenzija. Razlog za tako dogajanje je zagotovo v tem, da najdemo premalo tipičnih indikatorjev, ki bi pojasnili to dimenzijo, pa je do tega pripeljala analiza. V tej dimenziji so torej združeni: dva indikatorja iz dimenzije Kakovostno vodenje, dva indikatorja iz dimenzije Notranja motivacija in seveda osnovna dva.

Kar se vmešavanja drugih indikatorjev tiče, ostaja najbolj neokrnjena dimenzija Kakovostno vodenje.

V ozadju 21 dejavnikov, s katerimi po redukciji ocenimo zadovoljstvo pri delu, so torej 3 dejavniki, ki imajo močnejši psihološki učinek. Kar najbolj zadovoljuje zaposlene, je:

- notranja motivacija,
- kakovostno vodenje in
- možnosti za razvoj posameznika v podjetju.

S pomočjo regresijske analize rezultati pokažejo:

- kateri dejavniki (neodvisne spremenljivke) vplivajo na prvi faktor »**možnost za razvoj posameznika v podjetju**«, ki ga dobimo s faktorsko analizo in meri oceno motivacije,
- kateri dejavniki vplivajo na faktor »**notranja motivacija**«, ki meri zadovoljstvo pri delu.

Višje vrednosti na faktorju pomenijo boljšo oceno motivacije in zadovoljstva pri delu.

Starost anketirancev v raziskavi (gledano skupno) je v večini nad 21 let (92,6 %), ostali so mlajši in predstavljajo 7,4 % delež anketirancev. 75,3 % je ženskih predstavnic, 24,7 % pa moških. 93,8 % vseh ima poklicno ali srednjo izobrazbo, 6,2 % pa višjo, visoko ali več. 44,4 % agentov je v podjetju že več kot 12 mesecev, medtem ko jih je 55,6 % v podjetju manj kot leto dni.

2.5.5 Faktor »možnost za razvoj posameznika v podjetju« iz analize ocene motivacije

Iz rezultatov regresijske analize, v katere model so vključene samo neodvisne spremenljivke, ki statistično značilno vplivajo na odvisno spremenljivko, je moč razbrati, da je samo spol tista spremenljivka, ki je najbolj linearno povezana z odvisno spremenljivko.

Z njo pojasnimo 14,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke. Model je statistično značilen. Iz regresijskega modela so bile izključene spremenljivke: šola (izobrazba), starost in delovna doba.

2.5.6 Faktor »notranja motivacija« iz analize zadovoljstva pri delu

Rezultati pokažejo, da ni neodvisne spremenljivke, ki bi statistično značilno vplivala na odvisno spremenljivko.

2.5.7 Končne ugotovitve

Končne ugotovitve (na podlagi diskriminantne analize) pokažejo, kako dobro merjene spremenljivke, ki merijo oceno motivacije, ločujejo med anketiranci iz podjetja Vega (podjetje 2) in podjetja Gral Iteo (podjetje 1).

Razlika med anketiranci iz podjetja Vega in Gral Iteo se kaže za vse spremenljivke.

Rezultat povprečnih vrednosti nam pokaže, da je najnižja vrednost pri postavki »ugled dela« pri obeh podjetjih. V podjetju Vega je povprečna vrednost 3,65; pri podjetju Gral Iteo pa 3,72. Tudi skupno gledano je ocena pri ugledu dela najnižja od vseh ostalih postavk (3,70).

2.6 Preverjanje hipotez

H1: Zaposlene najbolj motivira dober odnos z nadrejenim.

S prvo hipotezo skušam ugotoviti vpliv enega dejavnika »dober odnos z nadrejenim – vodjo« na oceno motivacije, ki je merjen podatek naloge. Narejena je primerjava med podjetjema (priloga A). Opisne statistike (aritmetične sredine) nam pokažejo, da so v podjetju Gral Iteo bolj naklonjeni oceni te spremenljivke (4,67)¹ kot v podjetju Vega (4,59), kar lahko kaže na primanjkljaj tega dejavnika pri odnosu agent – vodja v prvem podjetju. V obeh podjetjih je povprečje toliko visoko, da lahko sklepamo na pomembnost dejavnika. Ne moremo govoriti, da gre za najpomembnejši faktor, saj je iz rezultatov mogoče razbrati, da je še pomembnejši odnos med sodelavci, predvsem v podjetju Gral Iteo (4,81).

H2: Počutje zaposlenih se odraža tudi pri odnosu do strank (odnos navzven).

To hipotezo moram zavrniti, saj so podatki že pri postopku obdelave izpadli iz nadaljnje obravnave. Spremenljivki sta sicer povezani, vendar kažeta obratno sorazmerno povezanost. Verjetno gre za dejstvo, da spremenljivka meri nekaj povsem drugega kot je namen vprašalnika. Hipoteza je zatorej zavrnjena.

H3: Zaposlenim je pomembno, da je vodenje dobro in kakovostno.

Odgovor je precej zgovoren. V ozadju enajstih dejavnikov, s katerimi ocenimo motivacijo, so trije dejavniki, ki imajo močnejši psihološki učinek. Med temi je bil jasno izražen tudi dejavnik kakovostno vodenje. Prav tako je ta dejavnik najmočnejše izražen pri merjenju zadovoljstva pri delu, kjer je v ozadju 21 dejavnikov, s katerimi ocenimo zadovoljstvo, označen kot psihološki

¹ OCENA MOTIVACIJE je merjena z ocenami: sploh ni pomembno –1, manj pomembno – 2, srednje pomembno – 3, pomembno – 4, zelo pomembno – 5. ZADOVOLJSTVO PRI DELU je merjeno na lestvici: ne drži – 1, delno ne drži – 2, niti da niti ne – 3, delno drži – 4, povsem drži – 5.

dejavnik z največ vpliva. Nadaljnje iskanje potrditev, da hipoteza drži, ni potrebno. Zaposlenim je pomembno, da je vodenje kakovostno.

H4: Možnost za nadaljnji razvoj v podjetju je ključ motivacije in zadovoljstva pri delu in je odvisna od spola anketiranca.

V prav obeh primerih se izkaže, da je postavka »možnost za nadaljnji razvoj v podjetju« zelo pomembna. Ko anketiranci ocenjujejo motivacijo ali ko govorijo o lastnem zadovoljstvu pri delu, je ta faktor vselej močno prisoten. Torej hipotezo brez dodatnega preverjanja lahko potrdim. Dodatno jo vseeno podkrepi rezultat regresijske analize. Končni rezultat kaže, da je spol dejansko tista spremenljivka, ki je najbolj linearno povezana z odvisno spremenljivko.

H5: Dolžina zaposlitve v podjetju vpliva na možnost za razvoj posameznika v podjetju.

Hipoteza se zavrne, saj je regresijska analiza z vključitvijo samo tistih spremenljivk, ki statistično vplivajo na odvisno spremenljivko, pokazala, da ni neodvisne spremenljivke, ki bi statistično značilno vplivala na odvisno spremenljivko možnost za razvoj posameznika v podjetju.

3. ZAKLJUČEK

Koliko besed je bilo izrečenih na temo motivacije. Kaj je motivacija, kako motivirati sebe in druge, o samem pomenu, nujnosti in potrebi motivacije in o naši motiviranosti za uspeh ter o »formulah« za uspeh.

Pomen motiviranosti za doseganje vrhunskih rezultatov je nedvomen. Veliko je metod, s katerimi lahko pripomoremo k motivaciji in zadovoljstvu pri delu. Te so: vizija, odločitev, aktivno usmerjanje lastnih misli, aktivno usmerjanje lastnih besed in izogibanje negativno usmerjenim ljudem, za katere je vse slabo in nemogoče. Ko dosežemo to, lahko enako počnemo z ostalimi ljudmi. Vodenje – in to kakovostno.

Najprej pa zagotovo potrebujemo lastno odločitev. Potrebna je vztrajnost v aktivnosti. Potrebujemo samozavest. Potrebujemo vizijo in vpogled kraja, kamor gremo. Potrebujemo osebni pogum. Potrebujemo poštenje do sebe in drugih. Zavedajoč se tega, lahko spremljamo utrip, ki se dogaja med zaposlenimi v klicnih centrih in strankami, ki so na drugi strani vpletene v delovni proces. Da preverimo, kako dobro stojita obe strani, je zagotovo najboljša klasična raziskava (anketa). S tako analizo lahko ugotovimo glavne vzroke za uspešnost ali neuspešnost posameznih oddelkov podjetij, hkrati pa tudi glavne želje zaposlenih in glavne značilnosti posameznikov pa seveda tudi strank.

Rezultati ankete o motivaciji in zadovoljstvu pri delu so pokazale, kot je bilo predvideno v teoretičen delu. Najprej je potrebno poskrbeti za zaposlene ljudi, začeti pri njih, šele potem lahko delamo navzven. Zaposlene vedno in v obeh podjetjih najbolj motivira dejstvo, da je dober odnos z nadrejenim merilo vsega dobrega dela v podjetju. Pri tem se je takoj potrdila tudi hipoteza o pomembnosti kakovostnega vodenja, kar seveda sovpade eno z drugim.

Ko sem preverjala možnost za nadaljnji razvoj posameznika v klicnem centru, sem ugotovila, da prav to postavko, ki sem jo želela preučevati samo v odvisnosti od spola, zaposleni samo po sebi ocenjujejo kot zelo pomembno. Res pa je, da je spol anketirancev tisti, ki je dejansko edina

spremenljivka, ki vpliva na odvisno spremenljivko, torej na postavko možnost za nadaljnji razvoj.

Vsi ostali dejavniki se v odnosu do tega razmerja, koliko možnosti ima nekdo za razvoj v podjetju, ne pokažejo kot pomembni. Tako se je na račun izsledkov analize izločila tudi postavka, da dolžina zaposlitve v podjetju ne vpliva na večje možnosti za nadaljnji razvoj.

Kakšen sklep lahko podam ob vseh teh ugotovitvah? Za preverjanje dogajanja je najlažje, da bi vsako podjetje letno preverjalo klimo v podjetju in dajalo večji poudarek tem postavkam (motivacija in zadovoljstvo) organizacijske klime. Zakaj? Ker imajo nekatera podjetja še ogromno zalog, kako z različnimi oblikami nagrajevanja zaposlenim nadoknaditi vse izpostavljene pomanjkljivosti ali pa jim pokazati, da so vse ugodnosti, ki jih že prejemajo, pravzaprav nagrade za njihovo delo v podjetju.

Da bi letno v taki raziskavi odkrili kaj novega, ni pričakovati, drži pa, da lahko s takim načinom preverjamo obstoječe stanje. Prepričana sem, da kadrovske spremembe, rotacije na delovnih mestih in podobno letno prikažejo drugačno sliko, v velikih primerih predvsem boljšo.

Ne smemo tudi pozabiti, da smo v primeru vodilnega položaja našim podrejenim podaljšana roka do uveljavitve in nastopa kje drugje, da pa je hkrati naš odnos in podajanje »feedbacka« tisto pravo orodje za uspešno komunikacijo s podrejenim, kar nas na ocenjevalni lestvici opredeli kot dobrega in kakovostnega vodjo.

Izsledki moje naloge so pokazali, da o neposredni povezavi ali vplivu na odnos do strank v tem preučevanem kontekstu ne moremo govoriti, verjamem pa, da bi ob preučevanju česa drugega izstopila tudi ta postavka.

Svoje delo sem začela s citatom, pa naj ga v takem slogu tudi zaključim. Odkar sem vpeta v organizacijsko okolje in se ukvarjam z ljudmi, s takšnimi in drugačnimi posamezniki in strankami, sem tudi sama že globoko zakoreninila rek, da:

»Samo motivirani človek lahko motivira druge ljudi.«

4. PREGLED VIROV IN LITERATURE:

1. (2001) SiOK – Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2001. Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana.
2. ADIZES, Ichak, MOŽINA, Stane, MILIVOJEVIĆ, Zoran, SVETLIK, Ivan, TERPIN, Milan (1996): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta Rhei – Sineza, Ljubljana.
3. ARMSTRONG, Michael (1996): Employee Reward. Institute of Personnel and Development, London.
4. ARNOLD, John, COOPER, L., Cary, ROBERTSON, T., Ivan (1995): Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. Pitman Publishing, London.
5. BAHTIJAREVIĆ, ŠIBER, Fikreta (1999): Management ljudskih potenciala. Golden marketing, Zagreb.
6. BAJT, Aleksander, ŠTIBLAR, Franjo (2002): Statistika za družboslovce. GV založba, Ljubljana.
7. BEČAJ, Janez (1997): Temelji socialnega vplivanja. Univerza v Ljubljani – Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo, Ljubljana.
8. BOGATAJ, Marjeta (2003): »Kontakti center kot dodatna tržna pot podjetja«. Finance@finance-on.net, 3. 2. 2003
9. Creelman, J. (1999): Driving Corporate Culture for Business Success. Business Intelligence, London.
10. ČERNETIČ, Metod (1997): Poglavja iz sociologije organizacij. Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede. Založba moderna organizacija, Kranj.
11. DRUCKER, Peter (1992): Nova zbilja. Novi Liber, Zagreb.
12. DUBIN, R. (1961): Human Relations in Administration. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
13. FERLIGOJ, Anuška (1995): Osnove statistike na prosojnicah. Univerza v Ljubljani – Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

14. FERLIGOJ, Anuška, LESKOVŠEK, Karmen, KOGOVŠEK, Tina (1995): Zanesljivost in veljavnost merjenja. Univerza v Ljubljani – Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. Metodološki zvezki, ISSN 1318-1726;11.
15. FERLIGOJ, Anuška, LOZAR, MANFREDA, Katja, GNIDOVEC, Meta (2001): Vaje iz Multivariatne analize. Univerza v Ljubljani – Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
16. FLORJANČIČ, dr. Jože, FERJAN, dr. Marko (2000): Management poslovnega komuniciranja. Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede. Založba moderna organizacija, Kranj.
17. GORIŠEK, mag. Karmen (2000): »Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri«. Kadri, strokovno – informativna revija zveze društev za kadrovske dejavnost Slovenije, številka 6, letnik VI, november 2000, stran 89 – 93.
18. GRUBAN, Brane (2000): »Sodobni pristopi pri nagrajevanju in motiviranju zaposlenih«. Dialogos, strateške komunikacije, Ljubljana.
19. GRUBIŠA, Nikola (2001): Motivacija. Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Založba Marbona, Ljubljana.
20. HAUPTMAN, mag. Ksenja (2003): »Organizacijska kultura. Orodje za ocenjevanje konkurenčne prednosti«. Škrjanček, glasilo Skupine Telekom Slovenije, številka 1, letnik 6, januar 2003, stran 35.
21. HUNT, John, W., (1992): Managing People at Work, A manager's guide to behaviour in organizations, Third Edition, McGraw-Hill Publishing Company.
22. KAVRAN, Tanja (2000): Kažipot do zadovoljnega kupca. Zbornik 6. Marketinške konference, 29. - 30. maj 2001.
23. KEENAN, Kate (1996): Nasveti za poslovno uspešne. Kako motiviramo. Založba mladinska knjiga, Ljubljana.
24. KLASIĆ, Valentina (2001): Motivacija kot funkcija ravnanja s človeškimi viri, diplomsko delo. Univerza v Ljubljani – Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.
25. KOTLER, Philip (1994): Marketing Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
26. KOTLER, Philip (1998): Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.

27. KOVAČIČ, Nataša (2000): Motivacija kot faktor uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih pri delu – primer podjetja Smart Com d. o. o., diplomsko delo. Univerza v Ljubljani – Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.
28. LIPIČNIK, B., MOŽINA, S. (1993): Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
29. LIPIČNIK, Bogdan (1998): Reševanje problemov, namesto reševanje konfliktov. Zavod republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
30. LIPIČNIK, Bogdan (2003): »O motivaciji pri delu si velikokrat postavljamo napačna vprašanja.« Finance@finance-on.net, 14. 4. 2003
31. LIPIČNIK, Bogdan, MEŽNAR, Drago (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management), Gospodarski vestnik, Ljubljana.
32. MERČUN, Miran (2003): »Upravljanje odnosov s strankami, CRM (Customer relationship management). Kako izboljšati zadovoljstvo kupcev«. Škrjanček, glasilo Skupine Telekom Slovenije, številka 1, letnik 6, januar 2003, stran 26.
33. MESEC, Blaž (1992): Storilnost in motivacija. Program Tempus, skupni evropski projekt št. 1750. Učni program menedžment in organizacija v socialnem varstvu s sodelovanjem Hogeschool Nijmegen, Nizozemska.
34. MOŽINA, Stane, JEREB, Janez, FLORJANČIČ, Jože, SVETLIK, Ivan, JAMŠEK, Franc, LIPIČNIK, Bogdan, VODOVNIK, Zvone, SVETIC, Aleša, STANOJEVIČ, Miroslav, MERKAČ, Marjana (1998): Management kadrovskih virov. Univerza v Ljubljani – Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
35. MULLINS, J., Laurie (1993): Management and Organisational behaviour. Pitman Publishing, London.
36. PELOZ, Zdenka (2000): »Klicni center – popoln servis za kupca«. Profesionalna prodaja, Ljubljana, let. V, jul – avg. 2000, stran 30.
37. POGAČNIK, Vid (1997): Lestvice delovne motivacije. Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana.
38. POGAČNIK, Vid (2000): »Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih«. Psihološka obzorja, številka 9, letnik 4, stran 105-114.
39. POTOČNIK, Anja (2000): »Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih.« Finance@finance-on.net, 24. november, 2000

40. POZNIČ, Suzana (2000): »Pozornost ne škodi«. Profesionalna prodaja, Ljubljana, let. V, november 2000, stran 27 – 28.
41. PRIMC, Barbara (2000): »Motiviranje zaposlenih je naloga managerjev«. Delo, 29. februar, 2000.
42. ROVAN, Jože, TURK, Tomaž (1999): Analiza podatkov s SPSS za Windows, Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
43. SKRT, Radoš (2001): »CRM oziroma Customer Relationship Management«. Gospodarski vestnik, priloga Trgovina, marec 2001.
44. SPRENGER, Reinhard, K. (1997): Načelo samoodgovornosti, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
45. TAVČAR, Mitja (1996): Uspešna prodaja je ključ do uspeha. Novi Forum, Ljubljana.
46. TRIBUTT, Edmund (1991): How to Increase Sales Without leaving Your Desk. Kogan Page, London.
47. Ulrich, D. (1998): Human Resource Champions. Harward Business School Press, Boston.
48. VESEL, Marjeta, V. (1998): »Odnosi med zaposlenimi: kdo je kralj, kdo naj bo prej Kura ali jajce, kupec ali zaposleni?« Manager, 30. september, 1998.
49. ZUPAN, Nada (2000): »Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih.« Kadri, strokovno – informativna revija zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, številka 6, letnik VI, november 2000, stran 39 – 47.

5. PRILOGE:

PRILOGA A:

VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU PRI DELU V KLICNIH CENTRIH

Pozdravljeni,

sem Andreja Car, absolventka Fakultete za družbene vede v Ljubljani, smer kadrovskega menedžmenta. Za svojo diplomsko nalogo sem izbrala področje motivacije in zadovoljstva pri delu zaposlenih v klicnih centrih. Z Vašo pomočjo bi rada prišla do nekaterih odgovorov, ki bi mi pomagali potrditi ali zavreči postavljene hipoteze naloge.

Vprašalnik, ki je pred Vami, bo skušal prikazati ključne dejavnike, ki motivirajo zaposlene in kaj vpliva na zadovoljstvo pri delu. Zanimivo pa bo tudi videti, kako le-to vpliva na odnos do strank, s katerimi imamo dnevno opraviti.

Trditve so povezane z Vašim doživljanjem delovnega okolja in Vašega osebnega zadovoljstva. Prosila bi Vas, da vprašanja pozorno preberete in odgovorite tako, da pri tem izrazite svoje mnenje. Vprašalnik je anonimen. Vprašalnik rešite tako, da obkrožite trditev, ki se vam zdi najprimernejša. Odgovore izberite čim bolj spontano, saj je prvi občutek ponavadi najboljši.

Hvala za sodelovanje!

Lep pozdrav,

Andreja Car

PODATKI O ANKETIRANCU

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov:

Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

V klicnem centru delam

- 1.) manj kot 6. mesecev
- 2.) 6-12 mesecev
- 3.) več kot 12 mesecev

Način zaposlitve

- 1.) redno zaposlen
- 2.) pogodbeno zaposlen
- 3.) študent

Starost

- 1.) do 20 let
- 2.) od 21 do 30
- 3.) od 31 do 40
- 4.) nad 40

Stopnja izobrazbe

- 1.) Poklicna ali srednja šola
- 2.) Višja šola
- 3.) Visoka šola ali več

VPRAŠALNIK ZA OCENO MOTIVACIJE

1	2	3	4	5
Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Srednje pomembno	Pomembno	Zelo pomembno

1.	Opravljanje in dodelitev odgovornejših nalog	1	2	3	4	5
2.	Samostojnost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
3.	Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
4.	Možnost osebnega razvoja	1	2	3	4	5
5.	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
6.	Delovni dosežek	1	2	3	4	5
7.	Dober odnos z nadrejenim – vodjo	1	2	3	4	5
8.	Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
9.	Dobra plača	1	2	3	4	5
10.	Delovni pogoji	1	2	3	4	5
11.	Ugled dela	1	2	3	4	5

VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU PRI DELU

1	2	3	4	5
Ne drži	Delno ne drži	Niti da, niti ne	Delno drži	Povsem drži

1.	Moje delo je zanimivo in mi predstavlja izziv	1	2	3	4	5
2.	Pri delu sem samostojen	1	2	3	4	5
3.	Moje delo v klicnem centru je cenjeno	1	2	3	4	5
4.	Za svoje delo dobim primerno plačilo	1	2	3	4	5
5.	Za delo dobim jasna navodila	1	2	3	4	5
6.	Če lahko uporabljam lastne sposobnosti in znanja je to zame največja nagrada	1	2	3	4	5
7.	Odnos do stranke je pomembnejši od posla	1	2	3	4	5
8.	Pri delu rad/-a uporabljam računalnik, slušalke, različne programe,...	1	2	3	4	5
9.	Za napake pri delu sledi ustrezna kazen oz. graja	1	2	3	4	5
10.	Za dobro opravljeno delo sem deležen primerne pohvale ali nagrade	1	2	3	4	5
11.	Vem kakšne možnosti za razvoj kariere so mi na voljo	1	2	3	4	5
12.	Imam veliko možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
13.	Vodstvo spodbuja moj razvoj	1	2	3	4	5
14.	Imam možnosti dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
15.	Z obsegom izobraževanj v okviru podjetja sem zadovoljen/a	1	2	3	4	5
16.	S kakovostjo izobraževanj v okviru podjetja sem zadovoljen/a	1	2	3	4	5
17.	Rad/-a bi spremembo v karieri	1	2	3	4	5
18.	Vedno izpolnim svoje obljube do stranke	1	2	3	4	5
19.	S svojim neposredno nadrejenim se dobro razumem	1	2	3	4	5
20.	Nadrejeni mi je na razpolago če ga potrebujem	1	2	3	4	5
21.	Nadrejeni pozna ustrezne tehnike vodenja (organizacija dela, ocenjevanje delovnih dosežkov, motiviranje...)	1	2	3	4	5
22.	Z vodstvom klicnega centra sem zadovoljen	1	2	3	4	5
23.	S sodelavci se dobro razumem	1	2	3	4	5
24.	Znamo se skupaj zabavati	1	2	3	4	5
25.	Rad/-a prihajam v službo	1	2	3	4	5
26.	Podobno delo bi priporočil/-a tudi prijatelju/-ici	1	2	3	4	5
27.	Po delu se počutim utrujen in napet	1	2	3	4	5
28.	Teamsko delo je zame zelo pomembno	1	2	3	4	5
29.	Moje delo na moje osebno življenje ne vpliva	1	2	3	4	5
30.	Delovni prostori so primerni	1	2	3	4	5
31.	Zagovarjam kakovostno delo	1	2	3	4	5
32.	Nenehno uvajam spremembe, ki mi omogočajo boljše rezultate	1	2	3	4	5
33.	Z zavzetostjo do dela je zaposlitev zagotovljena	1	2	3	4	5
34.	Poskrbljeno je, da je verjetnost poškodb in obolenj majhna	1	2	3	4	5

35.	Delovni čas mi ustreza	1	2	3	4	5
36.	Dobro sem obveščen/-a o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
37.	Bolj sem sproščen/-a, lažje odgovarjam strankam	1	2	3	4	5
38.	Sodelovanje z ostalimi deli klicnega centra je dobro	1	2	3	4	5
39.	Zaradi utrujenosti pogosto izostaja pripravljenost za predano delo	1	2	3	4	5
40.	Po pogovoru je stranka zadovoljna z mojim odgovorom.	1	2	3	4	5
41.	Vodja skuša motivirati člane teama na enak način, ne ozirajoč se na njihovo različnost	1	2	3	4	5
42.	Teamski duh je močno izražen	1	2	3	4	5
43.	Pri vsem kar delam imam potrebo po medsebojnem tekmovanju	1	2	3	4	5
44.	S svojimi nalogami sem zadovoljen/-na	1	2	3	4	5
45.	Imam občutek, da delajo nekateri več ali manj od drugih	1	2	3	4	5
46.	Rad/-a sodelujem z drugimi (delim znanje, sposobnosti, napore)	1	2	3	4	5
47.	Za doseg ciljev se čutim odgovornega	1	2	3	4	5
48.	Ko nekdo v skupini potrebuje pomoč, mu priskočim na pomoč.	1	2	3	4	5
49.	Imam občutek, da bodo ostali člani uporabili mojo odprtost meni v škodo	1	2	3	4	5
50.	Vem, kakšen pomen ima moj prispevek za podjetje	1	2	3	4	5
51.	Vsak zaposleni ve kdaj, kako in kaj je potrebno delati	1	2	3	4	5
52.	Intenzivnost dela mi predstavlja napor	1	2	3	4	5
53.	Delo je intelektualno zahtevno	1	2	3	4	5
54.	Ponavljajoča vprašanja me utrujajo	1	2	3	4	5
55.	Raje izberem bolj kompleksne naloge kot monotono delo.	1	2	3		
56.	Za višje plačilo sem pripravljen delati več	1	2	3	4	5
57.	Delitev nalog ustreza obstoječim znanjem in sposobnostim.	1	2	3	4	5
58.	Sodelavci so pripravljeni deliti svoje znanje in izkušnje z drugimi	1	2	3	4	5
59.	Delovni sestanki so redni	1	2	3	4	5
60.	Komunikacija med vodji in zaposlenimi je ustrezna	1	2	3	4	5
61.	Zaposleni v klicnem centru smo vedno pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	1	2	3	4	5
62.	Problem s prejšnjo stranko vpliva na odnos z naslednjo stranko	1	2	3	4	5
63.	Ponovno bi sprejel/-a to delo, če bi se moral danes odločiti za to	1	2	3	4	5
64.	Ponosen/- na sem, da sem zaposlen-a v klicnem centru tega podjetja	1	2	3	4	5
65.	Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorimo o njem	1	2	3	4	5
66.	Pazim na ton glasu s katerim se prilagodim sogovorniku	1	2	3	4	5
67.	Kritiko ali opozorilo sprejemam pozitivno	1	2	3	4	5

SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z DELOM V KLICNEM CENTRU

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen/a	Nezadovoljen/a	Srednje zadovoljen/a	Zadovoljen/a	Zelo zadovoljen/a

PRILOGA B: Obdelava prvega dela vprašalnika

Korelacije

Correlations

		Zscore: Opravlanje in dodelitev odgovo	Zscore: Samostojnost pri opravljanju	Zscore: Pohvala in priznanje za dobro opravljen o...	Zscore: Delovni pogoji	Zscore: Ugled dela
Opravlanje in dodelitev odgovo	PC	1	,315**	,354**	,246*	,393**
Samostojnost pri	PC	,315**	1	,079	,335**	,167
Pohvala in priznanje za	PC	,354**	,079	1	,305**	,497**
Delovni pogoji	PC	,246*	,335**	,305**	1	,303**
Ugled dela	PC	,393**	,167	,497**	,303**	1

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

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

Correlations

		Zscore: Dober odnos z nadrejenim – vodj	Zscore: Dobri odnosi s sodelavci	Zscore: Dobra plaèa
Dober odnos z nadrejenim – vodjo	PC	1	,400**	,335**
Dobri odnosi s sodelavci	PC	,400**	1	,164
Dobra plaèa	PC	,335**	,164	1

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

Correlations

		Zscore: Možnost napredovanja	Zscore: Možnost osebnega razvoja	Zscore: Delovni dosežek
Zscore: Možnost napredovanja	PC	1	,553**	,467**
Zscore: Možnost osebnega razvoja	PC	,553**	1	,739**
Zscore: Delovni dosežek	PC	,467**	,739**	1

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

Faktorska analiza

Communalities

	Initial	Extraction
Zscore: Opravljanje in dodelitev odgovo	,440	,669
Zscore: Samostojnost pri opravljanju de	,399	,214
Zscore: Možnost napredovanja	,586	,560
Zscore: Možnost osebnega razvoja	,710	,823
Zscore: Pohvala in priznanje za dobro o	,723	,798
Zscore: Delovni dosežek	,708	,677
Zscore: Dober odnos z nadrejenim – vodj	,442	,639
Zscore: Dobri odnosi s sodelavci	,276	,219
Zscore: Dobra plaèa	,241	,215
Zscore: Delovni pogoji	,448	,573
Zscore: Ugled dela	,499	,402

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,447	40,429	40,429	4,067	36,974	36,974	3,607
2	1,552	14,113	54,542	1,093	9,934	46,908	2,454
3	1,067	9,697	64,238	,630	5,727	52,635	1,637
4	1,002	9,110	73,349				
5	,779	7,082	80,431				
6	,650	5,906	86,337				
7	,472	4,293	90,630				
8	,387	3,516	94,146				
9	,257	2,333	96,479				
10	,212	1,929	98,408				
11	,175	1,592	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Nerotirana matrika faktorskih uteži

	Factor		
	1	2	3
Zscore: Možnost osebnega razvoja	,817	-,361	-,160
Zscore: Pohvala in priznanje za dobro o	,794	-,261	-,314
Zscore: Delovni dosežek	,792	-,192	-,116
Zscore: Možnost napredovanja	,719	,055	,199
Zscore: Ugled dela	,618	-,140	,023
Zscore: Delovni pogoji	,583	,467	,121
Zscore: Samostojnost pri opravljanju de	,379	,156	,215
Zscore: Dobri odnosi s sodelavci	,349	,247	-,190
Zscore: Dober odnos z nadrejenim – vodj	,507	,589	-,187
Zscore: Dobra plaèa	,273	,372	,045
Zscore: Opravljanje in dodelitev odgovo	,553	-,212	,564

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

- a. Attempted to extract 3 factors. More than 25 iterations required. (Convergence=2,071E-03). Extraction was terminated.

Pattern uteži - interpretiramo jih kot povezanost med faktorjem in spremenljivko "ocisceno" vseh posrednih vlpivov drugih spremenljivk in faktorjev - - - ta je v nalogi vzeta za obravnavo!!!!!!

	Factor		
	1	2	3
Zscore: Pohvala in priznanje za dobro o	,926	,001	-,115
Zscore: Možnost osebnega razvoja	,922	-,102	,063
Zscore: Delovni dosežek	,762	,066	,080
Zscore: Ugled dela	,522	,057	,179
Zscore: Možnost napredovanja	,358	,290	,357
Zscore: Dober odnos z nadrejenim – vodj	,062	,795	-,164
Zscore: Delovni pogoji	,022	,681	,189
Zscore: Dobra plaèa	-,089	,481	,055
Zscore: Dobri odnosi s sodelavci	,187	,383	-,155
Zscore: Opravljanje in dodelitev odgovo	,212	-,059	,737
Zscore: Samostojnost pri opravljanju de	,037	,283	,285

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

- a. Rotation converged in 7 iterations.

Structurene uteži - interpretiramo jih kot korelacijske koeficiente med faktorji in merjenimi spremenljivkami

	Factor		
	1	2	3
Zscore: Možnost osebnega razvoja	,901	,295	,358
Zscore: Pohvala in priznanje za dobro o	,886	,360	,204
Zscore: Delovni dosežek	,817	,400	,357
Zscore: Ugled dela	,608	,314	,372
Zscore: Možnost napredovanja	,601	,518	,544
Zscore: Dober odnos z nadrejenim – vodj	,336	,785	,034
Zscore: Delovni pogoji	,370	,733	,348
Zscore: Dobra plaèa	,129	,456	,132
Zscore: Dobri odnosi s sodelavci	,293	,426	-,005
Zscore: Samostojnost pri opravljanju de	,252	,361	,360
Zscore: Opravljanje in dodelitev odgovo	,442	,193	,797

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2	3
1	1,000	,415	,345
2	,415	1,000	,223
3	,345	,223	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

PRILOGA C: Obdelava drugega dela vprašalnika

Correlations

		Imam veliko možnosti za napredovanje	Imam možnosti dodatnega izobraževanja	Z zavzetostjo do dela je zaposlitev zagotovljena
Imam veliko možnosti za napredovanje	Pearson Correlation	1	,506**	,007
Imam možnosti dodatnega izobraževanja	Pearson Correlation	,506**	1	,150
Z zavzetostjo do dela je zaposlitev zagotovljena	Pearson Correlation	,007	,150	1

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

Correlations

		Po pogovoru je stranka zadovoljna z mojim odgovorom.	Problem s prejšnjo stranko vpliva na odnos z naslednjo stranko
Po pogovoru je stranka zadovoljna z mojim odgovorom.	Pearson Correlation	1	-,331**
Problem s prejšnjo stranko vpliva na odnos z naslednjo stranko	Pearson Correlation	-,331**	1

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

Correlations

	Za napake pri delu sledi ustrezna kazn oz. graja	Za dobro opravljeno delo sem deležen primerne pohvale ali nagrade	Vodstvo spodbuja moj razvoj	Rad/-a bi spremembo v karieri	Nadrejeni mi je na razpoložee ga potrebuje m	Nadrejeni pozna ustrezne tehnike vodenja organizacija dela, ocenjevanje delovnih	Z vodstvom klicnega centra sem zadovoljen	Sodelovan je z ostalimi deli klicnega centra je dobro	Vodja skuša motivirati člane teama na enak način, ne ozirajoè se na njihovo razliènost	Vsak zaposleni ve kdaj, kako in kaj je potrebno delati	Delovni sestanki so redni	Komunikacija med vodji in zaposlenimi je ustrezna
Za napake pri delu sledi ustrezna kazn oz. graja	1	,382**	,241*	,101	-,043	,043	,048	,103	,024	,162	,213	,070
Za dobro opravljeno delo sem deležen primerne pohvale ali nagrade	,382**	1	,500**	-,079	-,009	,354**	,288**	,213	,205	,099	,277*	,234*
Vodstvo spodbuja moj razvoj	,241*	,500**	1	-,074	-,046	,370**	,232*	,336**	,110	,309**	,228*	,325*
Rad/-a bi spremembo v karieri	,101	-,079	-,074	1	,141	-,071	,008	-,016	-,010	,043	,094	-,082
Nadrejeni mi je na razpoložee ga potrebuje m	-,043	-,009	-,046	,141	1	,457**	,401**	,302**	,515**	,185	,065	,451**
Nadrejeni pozna ustrezne tehnike vodenja organizacija dela, ocenjevanje delovnih	,043	,354**	,370**	-,071	,457**	1	,537**	,326**	,464**	,209	,085	,570**
Z vodstvom klicnega centra sem zadovoljen	,048	,288**	,232*	,008	,401**	,537**	1	,418**	,555**	,264*	,210	,565**
Sodelovan je z ostalimi deli klicnega centra je dobro	,103	,213	,336**	-,016	,302**	,326**	,418**	1	,366**	,080	,151	,328**
Vodja skuša motivirati člane teama na enak način, ne ozirajoè se na njihovo razliènost	,024	,205	,110	-,010	,515**	,464**	,555**	,366**	1	,129	,301**	,568**
Vsak zaposleni ve kdaj, kako in kaj je potrebno delati	,162	,099	,309**	,043	,185	,209	,264*	,080	,129	1	-,021	,242*
Delovni sestanki so redni	,213	,277*	,228*	,094	,065	,085	,210	,151	,301**	-,021	1	,349*
Komunikacija med vodji in zaposlenimi je ustrezna	,070	,234*	,325**	-,082	,451**	,570**	,565**	,328**	,568**	,242*	,349**	1

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

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

Correlation

Correlations

	Moje delo je zanimivo in predstavlja izjemo	Pri delu sem klicnem	Moje delo v klicnem centru je zanimivo in predstavlja izjemo	Pri delu v klicnem centru sem dobil pozitivne povratne informacije	Sodelavci so dobri pri delu	Sodelavci so dobri pri delu	Rad/-a imam prijazen nadzor	Rad/-a imam prijazen nadzor	Podobno delo bi rad/-a opravljal/a tudi pri drugih delodajalcih	Po delu se počutim napet	Teamsko delo na moje delo vpliva pozitivno	Nenehno ujavjam spremembe, ki jih spremljam	Poskrbljeno je za moje zdravje in varnost	Zaradi utrujenosti imam težave pri delu	Pri vsem kar delam imam potrebo, da delam	Imam občutek, da delam z drugimi delavci	Imam občutek, da delam z drugimi delavci	Imam občutek, da delam z drugimi delavci	Vem, kaj moram narediti, da delo poteka gladko	Delo je pomenljivo	Ponavljajoča dela so monotona	Za višje plače bi delal/a pri drugih delodajalcih	Delitev nalog v klicnem centru je pravih	Zaposleni v klicnem centru so dobri pri delu	Ponovno bi delal/a pri tej organizaciji	Ponosni/-na sem na delo, ki ga opravljam	Zaposleni v klicnem centru so dobri pri delu
Moje delo je zanimivo in predstavlja izjemo	1	,361*	,529*	,210	,224*	-,020	,485*	,454*	-,238*	,072	-,154	,119	,181	-,006	,284*	,018	,090	,038	,141	,297*	,386*	-,186	-,104	,080	,198	,361*	,530*
Pri delu sem klicnem	,361*	1	,220*	,133	,003	,064	,171	,159	-,178	,064	-,188	-,150	-,121	-,096	,279*	,052	,053	,082	,060	,249*	,146	-,228*	,035	,215	,084	,162	,204
Moje delo v klicnem centru je zanimivo in predstavlja izjemo	,529*	,220*	1	,345*	,194	,010	,435*	,381*	-,224*	,125	-,089	,082	,164	-,243*	,171	,055	-,037	,038	,080	,313*	,351*	-,300*	-,075	,218	,293*	,371*	,511*
Pri delu rad/-a imam prijazen nadzor	,210	,133	,345*	1	,129	,117	,471*	,410*	-,204	,140	-,091	,113	,288*	-,014	,213	,094	,119	,124	,006	-,014	,277*	-,280*	,190	,193	,205	,161	,439*
S kakovostjo delam	,224*	,003	,194	,129	1	-,209	,141	,158	-,134	-,052	-,001	,170	,211	-,078	,202	-,109	-,002	-,139	-,078	,123	,159	,011	-,012	,293*	,043	,311*	,197
Sodelavci so dobri pri delu	-,020	,064	,010	,117	-,209	1	,169	,094	-,166	,033	,113	,195	,340*	,029	,092	,025	-,098	,273*	-,160	,076	-,114	-,192	,065	,181	,408*	,160	,090
Rad/-a imam prijazen nadzor	,485*	,171	,435*	,471*	,141	,169	1	,652*	-,454*	,350*	,044	,070	,214	-,093	,417*	-,078	,124	,252*	,083	,106	,221*	-,359*	-,066	,130	,279*	,421*	,655*
Podobno delo bi rad/-a opravljal/a tudi pri drugih delodajalcih	,454*	,159	,381*	,410*	,158	,094	,652*	1	-,285*	,092	-,023	,068	,119	-,110	,363*	,040	-,029	,175	,054	,269*	,369*	-,241*	,110	,116	,237*	,522*	,686*
Po delu se počutim napet	-,238*	-,178	-,224*	-,204	-,134	-,166	-,454*	-,285*	1	-,018	-,177	,220*	-,173	,080	-,317*	,090	,159	-,024	,100	-,057	,081	,244*	,126	,073	-,071	-,142	-,294*
Teamsko delo na moje delo vpliva pozitivno	,072	,064	,125	,140	-,052	,033	,350*	,092	-,018	1	,269*	,033	-,049	-,134	,111	-,004	,017	,502*	,090	,099	-,068	-,163	,105	-,039	,243*	,015	,209
Moje delo na delovnem mestu je zanimivo in predstavlja izjemo	-,154	-,188	-,089	-,091	-,001	,113	,044	-,023	-,177	,269*	1	-,125	,055	,064	,139	-,119	-,135	-,002	,093	-,050	-,327*	-,107	,096	-,139	,204	-,012	-,084
Nenehno ujavjam spremembe, ki jih spremljam	,119	-,150	,082	,113	,170	,195	,070	,068	,220*	,033	-,125	1	,293*	,050	-,040	,132	,189	,041	,165	,060	,211	,024	-,014	,128	,174	,162	,057
Poskrbljeno je za moje zdravje in varnost	,181	-,121	,164	,288*	,211	,340*	,214	,119	-,173	-,049	,055	,293*	1	-,081	,016	-,096	-,036	,077	-,048	,033	,071	-,003	,108	,269*	,264*	,371*	,228*
Zaradi utrujenosti imam težave pri delu	-,006	-,096	-,243*	-,014	-,078	,029	-,093	-,110	,080	-,134	,064	,050	-,081	1	-,122	,064	,217	-,150	,165	-,129	-,189	,188	-,144	-,144	-,050	-,215	-,127
Teamski duh v delovnem timu	,284*	,279*	,171	,213	,202	,092	,417*	,363*	-,317*	,111	,139	-,040	,016	-,122	1	,147	,013	,116	,004	,062	,216	-,447*	-,083	,219*	,103	,263	,365*
Pri vsem kar delam imam potrebo, da delam	,018	,052	,055	,094	-,109	,025	-,078	,040	,090	-,004	-,119	,132	-,096	,064	,147	1	,113	-,114	,110	,275*	,110	-,045	,191	,114	,370*	-,012	,124
Imam občutek, da delam z drugimi delavci	,090	,053	-,037	,119	-,002	-,098	,124	-,029	,159	,017	-,135	,189	-,036	,217	,013	,113	1	,135	,274*	,007	,053	-,058	-,034	-,155	,032	-,162	,010
Rad/-a sodelujem v timu	,038	,082	,038	,124	-,139	,273*	,252*	,175	-,024	,502*	-,002	,041	,077	-,150	,116	-,114	,135	1	-,178	,173	,014	-,099	,274*	,125	,233*	,215	,287*
Imam občutek, da delam z drugimi delavci	,141	,060	,080	,006	-,078	-,160	,083	,054	,100	,090	,093	,165	-,048	,165	,004	,110	,274*	-,178	1	-,010	,081	-,132	-,076	-,039	-,011	-,111	,066
Vem, kaj moram narediti, da delo poteka gladko	,297*	,249*	,313*	-,014	,123	,076	,106	,269*	-,057	,099	-,050	,060	,033	-,129	,062	,275*	,007	,173	-,010	1	,118	-,103	,270*	,208	,350*	,261*	,221*
Delo je pomenljivo	,386*	,146	,351*	,277*	,159	-,114	,221*	,369*	,081	-,068	-,327*	,211	,071	-,189	,216	,110	,053	,014	,081	,118	1	-,045	-,052	,340*	,144	,321*	,428*
Ponavljajoča dela so monotona	-,186	-,228*	-,300*	-,280*	,011	-,192	-,359*	-,241*	,244*	-,163	-,107	,024	-,003	,188	-,447*	-,045	-,058	-,099	-,132	-,103	-,045	1	,030	,049	-,169	-,161	-,302*
Za višje plače bi delal/a pri drugih delodajalcih	-,104	,035	-,075	,190	-,012	,065	-,066	,110	,126	,105	,096	-,014	,108	-,144	-,083	,191	-,034	,274*	-,076	,270*	-,052	,030	1	,193	,159	,215	,138
Delitev nalog v klicnem centru je pravih	,080	,215	,218	,193	,293*	,181	,130	,116	,073	-,039	-,139	,128	,269*	-,144	,219*	,114	-,155	,125	-,039	,208	,340*	,049	,193	1	,215	,263*	,277*
Zaposleni v klicnem centru so dobri pri delu	,198	,084	,293*	,205	,043	,408*	,279*	,237*	-,071	,243*	,204	,174	,264*	-,050	,103	,370*	,032	,233*	-,011	,350*	,144	-,169	,159	,215	1	,371*	,397*
Ponovno bi delal/a pri tej organizaciji	,369*	,152	,371*	,194	,301*	,180	,420*	,532*	-,149	,035	-,050	,132	,310*	-,215	,205	-,080	-,162	,215	-,111	,291*	,324*	-,185	,235*	,299*	,379*	1	,596*
Ponosni/-na sem na delo, ki ga opravljam	,530*	,204	,511*	,439*	,197	,090	,655*	,686*	-,294*	,209	-,084	,057	,228*	-,127	,365*	,124	,010	,287*	,066	,221*	,428*	-,302*	,138	,277*	,397*	,521*	1
Zaposleni v klicnem centru so dobri pri delu	,346*	,136	,523*	,432*	,198	,144	,583*	,462*	-,304*	,298*	-,062	,081	,270*	-,040	,336*	,081	-,001	,257*	-,046	,191	,322*	-,228*	,017	,267*	,396*	,411*	,688*

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

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

Faktorska analiza

Communalities

	Initial	Extraction
Zscore: Imam veliko možnosti za napredo	,554	,543
Zscore: Imam možnosti dodatnega izobraž	,557	,456
Zscore: Moje delo je zanimivo in mi pre	,547	,458
Zscore: Pri delu sem samostojen	,275	,080
Zscore: Moje delo v klicnem centru je c	,591	,572
Zscore: Pri delu rad/-a uporabljam raču	,384	,241
Zscore: Rad/-a prihajam v službo	,651	,650
Zscore: Podobno delo bi priporočil/-a t	,640	,688
Zscore: Po delu se počutim utrujen in n	,416	,230
Zscore: Teamski duh je močno izražen	,479	,277
Zscore: Ponovno bi sprejel/-a to delo,	,508	,361
Zscore: Ponosen/- na sem, da sem zaposl	,737	,728
Zscore: Zaposleni zunaj podjetja poziti	,603	,499
Zscore: Za napake pri delu sledi ustrez	,325	,143
Zscore: Za dobro opravljeno delo sem de	,502	,520
Zscore: Vodstvo spodbuja moj razvoj	,700	,617
Zscore: Sodelovanje z ostalimi deli kli	,451	,276
Zscore: Vodja skuša motivirati člane te	,499	,459
Zscore: Vsak zaposleni ve kdaj, kako in	,327	,067
Zscore: Delovni sestanki so redni	,410	,290
Zscore: Komunikacija med vodji in zapos	,556	,677

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7,008	33,371	33,371	6,519	31,044	31,044	5,534
2	1,700	8,096	41,467	1,191	5,674	36,718	2,665
3	1,657	7,892	49,359	1,121	5,339	42,057	3,850
4	1,477	7,035	56,394				
5	1,094	5,209	61,603				
6	,989	4,711	66,313				
7	,901	4,290	70,603				
8	,835	3,975	74,578				
9	,794	3,782	78,360				
10	,681	3,245	81,605				
11	,596	2,839	84,444				
12	,538	2,561	87,005				
13	,466	2,218	89,223				
14	,444	2,112	91,335				
15	,393	1,870	93,205				
16	,326	1,552	94,757				
17	,274	1,304	96,062				
18	,237	1,130	97,191				
19	,223	1,063	98,255				
20	,199	,949	99,204				
21	,167	,796	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Zscore: Ponosen/- na sem, da sem zaposl	,811	-5,13E-02	-,260
Zscore: Vodstvo spodbuja moj razvoj	,773	,126	6,406E-02
Zscore: Rad/-a prihajam v službo	,746	-8,97E-02	-,293
Zscore: Moje delo v klicnem centru je c	,696	,249	,159
Zscore: Zaposleni zunaj podjetja poziti	,695	-7,62E-02	-9,71E-02
Zscore: Podobno delo bi priporočil/-a t	,683	-4,18E-02	-,469
Zscore: Moje delo je zanimivo in mi pre	,645	,203	1,976E-02
Zscore: Imam možnosti dodatnega izobraž	,644	,190	6,965E-02
Zscore: Ponovno bi sprejel/-a to delo,	,581	2,243E-02	-,150
Zscore: Za dobro opravljeno delo sem de	,575	,231	,369
Zscore: Sodelovanje z ostalimi deli kli	,483	-,139	,153
Zscore: Pri delu rad/-a uporabljam raču	,480	2,066E-02	-,102
Zscore: Vodja skuša motivirati člane te	,457	-,367	,340
Zscore: Teamski duh je močno izražen	,455	-,235	-,121
Zscore: Po delu se počutim utrujen in n	-,398	,237	,126
Zscore: Za napake pri delu sledi ustrez	,286	,122	,215
Zscore: Pri delu sem samostojen	,264	7,717E-02	-6,81E-02
Zscore: Vsak zaposleni ve kdaj, kako in	,192	-,175	1,859E-02
Zscore: Komunikacija med vodji in zapos	,473	-,610	,286
Zscore: Imam veliko možnosti za napredo	,501	,504	,194
Zscore: Delovni sestanki so redni	,273	-,147	,440

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 3 factors extracted. 12 iterations required.

Rotirana matrika uteži s tremi faktorj^a

	Factor		
	1	2	3
Podobno delo bi priporočil/-a t	,890	,144	-,064
Ponosen/- na sem, da sem zaposl	,791	-,032	,111
Rad/-a prihajam v službo	,782	-,027	,034
Zaposleni zunaj podjetja poziti	,570	-,139	,150
Ponovno bi sprejel/-a to delo,	,525	,000	,150
Teamski duh je moèno izražen	,454	-,200	-,087
Vodstvo spodbuja moj razvoj	,446	-,103	,445
Po delu se počutim utrujen in n	-,420	,186	,114
Pri delu rad/-a uporabljam raču	,413	-,013	,139
Pri delu sem samostojen	,228	,053	,122
Komunikacija med vodji in zapos	,161	-,781	-,121
Vodja skuša motivirati èlane te	,063	-,620	,101
Delovni sestanki so redni	-,186	-,474	,270
Sodelovanje z ostalimi deli kli	,212	-,315	,176
Vsak zaposleni ve kdaj, kako in	,141	-,192	-,053
Imam veliko možnosti za napredo	,086	,168	,724
Za dobro opravljeno delo sem de	,022	-,185	,645
Moje delo v klicnem centru je c	,290	-,054	,573
Imam možnosti dodatnega izobraž	,344	-,029	,449
Moje delo je zanimivo in mi pre	,387	,015	,428
Za napake pri delu sledi ustrez	-,018	-,108	,347

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 20 iterations.

Structure Matrix

	Factor		
	1	2	3
Zscore: Ponosen/- na sem, da sem zaposl	,846	-,328	,432
Zscore: Podobno delo bi priporočil/-a t	,815	-,146	,255
Zscore: Rad/-a prihajam v službo	,805	-,303	,350
Zscore: Zaposleni zunaj podjetja poziti	,677	-,369	,408
Zscore: Vodstvo spodbuja moj razvoj	,658	-,358	,645
Zscore: Ponovno bi sprejel/-a to delo,	,584	-,214	,358
Zscore: Teamski duh je močno izražen	,488	-,336	,139
Zscore: Pri delu rad/-a uporabljam raču	,473	-,187	,306
Zscore: Po delu se počutim utrujen in n	-,439	,304	-,095
Zscore: Pri delu sem samostojen	,258	-,052	,200
Zscore: Komunikacija med vodji in zapos	,380	-,808	,122
Zscore: Vodja skuša motivirati èlane te	,315	-,664	,268
Zscore: Delovni sestanki so redni	,083	-,472	,304
Zscore: Sodelovanje z ostalimi deli kli	,389	-,428	,332
Zscore: Vsak zaposleni ve kdaj, kako in	,186	-,228	,047
Zscore: Imam veliko možnosti za napredo	,315	-,027	,719
Zscore: Moje delo v klicnem centru je c	,535	-,284	,700
Zscore: Za dobro opravljeno delo sem de	,342	-,341	,697
Zscore: Imam možnosti dodatnega izobraž	,532	-,250	,592
Zscore: Moje delo je zanimivo in mi pre	,552	-,216	,578
Zscore: Za napake pri delu sledi ustrez	,156	-,182	,364

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2	3
1	1,000	-,342	,396
2	-,342	1,000	-,229
3	,396	-,229	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Priloga D: Diskriminantna analiza

Povprečne vrednosti spremenljivk v dveh skupinah anketirancev (podjetje 1 in podjetje 2).

Group Statistics

	Primerjava podjetij											
	podjetje_1				podjetje_2				Total			
	Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
			Unweighted	Weighted			Unweighted	Weighted			Unweighted	Weighted
Opravljanje in dodelitev odgovornejših nalog	3,98	,900	64	64	4,41	,712	17	17	4,07	,877	81	81
Samostojnost pri opravljanju dela	4,34	,739	64	64	4,59	,795	17	17	4,40	,753	81	81
Možnost napredovanja	4,53	,890	64	64	4,59	,795	17	17	4,54	,867	81	81
Možnost osebnega razvoja	4,48	,891	64	64	4,59	,712	17	17	4,51	,853	81	81
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	4,55	,834	64	64	4,47	,874	17	17	4,53	,838	81	81
Delovni dosežek	4,42	,813	64	64	4,41	,712	17	17	4,42	,788	81	81
Dober odnos z nadrejenim – vodjo	4,67	,592	64	64	4,59	,712	17	17	4,65	,616	81	81
Dobri odnosi s sodelavci	4,81	,393	64	64	4,47	,717	17	17	4,74	,494	81	81
Dobra plača	4,48	,617	64	64	4,47	,717	17	17	4,48	,635	81	81
Delovni pogoji	4,53	,734	64	64	4,53	,800	17	17	4,53	,743	81	81
Ugled dela	3,72	1,061	64	64	3,65	,996	17	17	3,70	1,042	81	81

Classification Results ^a

	Original	Count	Predicted Group Membership		Total
			podjetje_1	podjetje_2	
			48	16	64
			7	10	17
	%		75,0	25,0	100,0
			41,2	58,8	100,0

a. 71,6% of original grouped cases correctly classified.

S pomočjo diskriminantnih funkcij je pravilno v dve skupini razvrščenih 71,6 % enot. Med anketiranci iz podjetja Gral Iteo jih je 75 % pravilno uvrščenih v prvo skupino. Med anketiranci iz podjetja Vega pa jih je 58,8 % pravilno razvrščenih v drugo skupino.