

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Janžekovič

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZA DELO
(primerjava med organizacijo v profitnem sektorju
in neprofitno organizacijo)

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Janžekovič

MENOTR: izr. prof.dr. Vlado Miheljak

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZA DELO
(primerjava med organizacijo v profitnem sektorju
in neprofitno organizacijo)

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem izr.prof.dr. Vladu Miheljaku, za vso pomoč, pri diplomskem delu, vsem, anketirancem iz obeh organizacij, ki so si vzeli čas za izpolnjevanje anketnega vprašalnika ter moji družini, predvsem mami.

Motivacija za delo: primerjava profitne in neprofitne organizacije

Sleherno človekovo delovanje je posledica različnih potreb, nagonov, želj, ciljev, vrednot itd.-pravimo torej, da je motivirano. Motivacija je izrednega pomena tudi za učinkovito in kvalitetno delo zaposlenih. Delodajalci se že od nekdaj sprašujejo, kaj so tisti najučinkovitejši dejavniki, ki pri zaposlenih spodbujajo željo po čim produktivnejšem in kvalitetnejšem delu. Sprva je veljalo, da ljudi motivirajo predvsem ekonomski dejavniki, rezultati Hawthornskega eksperimenta pa so ta prepričanja ovrgli. E. Mayo, ki je eksperiment izvajal, je namreč ugotovil, da je delovno mesto družbeno okolje in so zato izrednega pomena tudi različne socialne potrebe, ki, če so v okviru zaposlitve zadovoljene, pozitivno vplivajo na delovno učinkovitost zaposlenih.

Univerzalne formule, ki bi motivirala vse ljudi, ni. Ljudje imamo namreč različne želje, potrebe, vrednote, cilje in zato nas motivirajo različni dejavniki. Predvidevala sem, da se vzroki za izbiro zaposlitve v profitni oz. neprofitni organizaciji med seboj razlikujejo in da so te razlike posledica osebnostnih značilnosti, ki v veliki meri determinirajo motivacijske dejavnike posameznikov. Tako sem skušala z empirično analizo dokazati, da so zaposlenim v profitni organizaciji pomembnejši materialni, v neprofitnih pa nematerialni dejavniki.

KLJUČNE BESEDE: motivacija, zaposlitev, delitev dela, neprofitne organizacije, profitne organizacije.

Motivation for work: comparison of profit and non-profit organisation

Every man's action is a result of different needs, instincts, desires, goals, values... we say that it is motivated. Motivation also has extreme impact on efficiency and quality of work.

Employers have always been asking themselves which of the motivation factors have the largest impact on employees and encourage the largest desire for productive and quality work. At first it was known that people are motivated mostly by economic factors, but the results of Hawthorn experiment have overthrown that. E Mayo, who was conducting the experiment has realized that the place of work is a social environment and that different social needs play a large part, and if successfully met, play an important role on productivity.

The general group of motivation factors that would motivate all people does not exist.

Because people have different desires, needs, values, goals and are therefore motivated by various motivation factors. I have assumed that reasons for choosing to work in a profit or a non-profit organisation are different and that they are a consequence of personal characteristics of every individual. So I used an empiric analysis to prove that people working in profitable organisations are motivated by material factors, and vice versa people working in non-profitable organisations are motivated by non-material factors.

KEY WORDS: motivation, employment, division of labour, non-profit organisation, profit organisation.

KAZALO

1. OPREDELITEV PROBLEMA	6
2. DELO SKOZI ČAS	8
3. VPLIV RAZVOJA TEHNOLOGIJ NA DELO	9
4. DELITEV DELA	11
5. INSTRUMENTALNI ODNOS DO DELA	12
6. MOTIVACIJSKI PROCESI IN DEJAVNIKI	14
7. MOTIVACIJSKE TEORIJE	16
1) Maslowa motivacijska teorija	18
2) Herzbrgova motivacijska teorija:	19
3) McClellandova teorija motivacijskih potreb	20
4) Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	20
5) Problemsko-motivacijska teorija	21
6) Frommova motivacijska teorija	21
7) Teorija pričakovanja (Victor H. Vroom)	21
8) Leavittova motivacijska teorija	22
8. NAČINI MOTIVACIJE	22
9. TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU	26
10. PROFITNE VS. NEPROFITNE ORGANIZACIJE: različni načini motivacije	26
11. EMPIRIČNA ANALIZA	28
11.1 Opredelitev predmeta raziskave	28
11.2 Značilnosti vzorca	28
11.3 Metode pridobivanja podatkov	29
11.4 Obdelava podatkov	29
11.5 Hipoteze	30
11.6 Demografski podatki	30
11.7 Preverjanje hipotez	33
12. ZAKLJUČEK	47
13. LITERATURA IN VIRI	49

PRILOGE:

PRILOGA A: anketni vprašalnik

PRILOGA B: tabele iz SPSS-a

1. OPREDELITEV PROBLEMA

Globalizacija je proces, značilen za 20. in 21. stoletje in predstavlja vrh kapitalizma, saj ga je razširil po vsem svetu in ga preoblikoval v prevladujoči ekonomski sistem. Svet je povezal v celoto in tako so postale sodobne tehnologije ter redki resursi dostopni organizacijam iz vseh koncev sveta. Glavna konkurenčna prednost organizacij zato danes predstavljajo njihovi zaposleni, ker so pomemben vir znanja. Kadrovska funkcija se tako uvršča med najpomembnejše funkcije organizacij, saj so kadrovski strokovnjaki odgovorni za izbiro najustreznejšega kandidata, njegov razvoj, stalno izpopolnjevanje, ter motivacijo.

V diplomski nalogi se bom ukvarjala z vprašanjem motivacije, saj je ta predpogoj za uspešno delo in stalen razvoj ter izpopolnjevanje zaposlenih. Ker imamo ljudje različne potrebe, želje in ambicije, ne obstaja univerzalna formula, ki bi pozitivno vplivala na motivacijo za delo vseh ljudi. Kljub vsemu pa sem predvidevala, da zaposlene v profitnem sektorju in zaposlene v neprofitnem sektorju združujejo podobni motivacijski dejavniki, ki pa se glede na sektor dejavnosti med seboj razlikujejo, kar bom v raziskavi, ki jo bom izvedla v okviru diplomske naloge poskušala tudi dokazati.

Naloga je teoretično empirična. V začetku teoretičnega dela bom predstavila opredelitev dela ter njegovo odvisnost od zgodovinskega časa in kulture ter razvoj dela kot zaposlitve. Na kratko bom tudi povzela pomembnejše zgodovinske prelomnice v razvoju tehnologij in njihov vpliv na načine dela, spreminjanje vloge človeka v delovnem procesu ter na dojetje in vrednotenje dela.

V nadaljevanju bom s poudarkom na tehnični delitvi na kratko pojasnila različne delitve dela, saj je ta po mnenju mnogih teoretikov pomemben vzrok razvrednotenja dela, odtujitve od dela ter posledično vse bolj instrumentalnega odnosa ljudi do svoje zaposlitve.

V osrednjem delu naloge se bom ukvarjala s pojmom motivacije, ki sem ga skušala pojasniti tako iz sociološkega, kot tudi psihološkega vidika, z načini ravnanja z ljudmi pri delu ter različnimi motivacijskimi teorijami, s poudarkom na teoriji Maslowa in Herzberga. Na kratko bom tudi opisala različne načine motivacije, ki jih uporabljajo organizacije, ter povzela težave, s katerimi se pri motiviranju srečujejo vodje.

Na koncu teoretičnega dela bom pojasnila razliko med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, saj bo ta osnova za empirični del moje naloge.

V empiričnem delu bom skušala ugotoviti, ali obstajajo razlike med vzroki za izbiro zaposlitve med zaposlenimi v eni in drugi organizaciji ali zaposlene v profitni organizaciji bolj motivirajo materialni dejavniki in ali obstaja med organizacijama razlika v pripadnosti zaposlenih.

2. DELO SKOZI ČAS

Delo je družbeni koncept in je v različnih družbah ali kulturah različno opredeljeno ter vrednoteno, zato splošne definicije dela, ki bi veljala za vse družbe, v različnih zgodovinskih obdobjih ni.

Dolgo časa so kot delo definirali zgolj fizične aktivnosti, opravljanje, katerih ni bilo posebej cenjeno, zato je veljalo za domeno nižjih slojev prebivalstva. To velja tako za obdobje sužnje lastništva kot tudi za srednjeveško obdobje fevdalizma v Evropi.

Na primer Grki, ki so znani kot veliki misleci, so visoko vrednotili umetniške in druge miselne dejavnosti, vendar jih niso pojmovali kot delo. Pod ta pojem so uvrščali zgolj fizične aktivnosti, ki so bile nizko vrednotene in zato primerne za sužnje. Aristotel je sužnje poimenoval 'govoreče orodje', kar kaže na podcenjevanje fizičnega dela v tistem času.

Nizko vrednotenje dela v teh družbah lahko razlagamo kot posledica naslednjih zgodovinskih vplivov:

1. *Tradicija Grkov in Rimljanov, ki so delo obravnavali kot nekaj kar je povezano s suženjstvom.*
2. *'Barbarska dediščina, ki je prezirala tiste, ki so obdelovali zemljo, in povzdigovala vojščaka, ki si je pridobil sredstva za življenje s krvavo pridobljenim plenom'.*
3. *Židovska in krščanska tradicija sta 'bolj kot dejanje oboževali razmišljanje'. Znano je, da je v Bibliji delo obravnavano kot kazen za greh. Odtod zapoved, da si mora človek v potu svojega obraza služiti kruh*

(Haralambos in Holborn 2001: 186).

Pomen fizičnega dela je med prvimi ovrednotil filozof A. Avguštin, ki je menil, da je ukvarjanje zgolj z umskim in ne tudi fizičnim delom znak lenobe. To oznako lahko razumemo kot motivacijo za delo tlačanov. Ker pa je bila cerkev v tistem času steber fevdalnega sistema, je bilo jasno, da je bil njegov nauk namenjen zgolj nižjim slojem prebivalstva, saj se duhovščina in plemstvo nista ukvarjala s fizičnim delom. S tem naukom je A. Avguštin skušal povečati produktivnost tlačanov, saj je bila od tega odvisna renta in s tem dobrobit višjih slojev.

Kljub vsemu pa je delo dobivalo vse bolj pozitiven pomen, ter je postajalo cenjeno tudi med drugimi sloji prebivalstva.

Weber je ta premik v vrednotenju pripisoval protestantizmu. Analizo pomena dela je predstavil v delu *Protestantska etika in duh kapitalizma*, v katerem je pojasnil vzroke sprememb vrednotenja dela. Weber pojasnjuje, da protestantizem (zlasti kalvinizem) delo pojmuje kot človekovo moralno dolžnost ter uči, da je vsako delo častno in klic od Boga. Protestantiski nauk je torej človeka usmerjal v delo ter k asketskemu življenju, kar je postavilo temelje za nastanek kapitalizma in oblikovanje prvih industrijskih družb. Protestantizem je torej vplival na nastanek prve delovne etike v Evropi.

Pomemben vpliv na oblikovanje obstoječega koncepta dela v zahodnih družbah je imela tudi industrijska revolucija. Z industrijsko družbo namreč postane delo zaposlitev, ter se časovno, kakovostno in prostorsko loči od prostega časa.

3. VPLIV RAZVOJA TEHNOLOGIJ NA DELO

Človekov odnos do dela, njegovo vrednotenje, dojemaje in načini dela so se skozi zgodovino zelo spreminjali. Eden najpomembnejših dejavnikov tega spreminjanja je bil zagotovo razvoj tehnologij, ki je vplivala na preoblikovanje načinov dela in mesto človeka v delovnem procesu ter s tem tudi na dojemaje in vrednotenje dela.

Pomembna prelomnica v zgodovini dela, v povezavi s tehnologijo, je bila industrijska revolucija. Njene zametke je predstavljala manofakturna proizvodnja, s katero je prvič v zgodovini prišlo do tehnične delitve dela. Do prave revolucije na področju razvoja industrije pa je prišlo konec 18. stoletja v Angliji, tamkajšnja miselnost je bila namreč naklonjena znanstvenim delom, ki so pripeljala do izumov, nujno potrebnih za njen nastanek. Za prve industrijske družbe je značilna mehanska oz. rutinska tehnologija, ki je najprej zajela tekstilno industrijo, a se je hitro razširila na vse veje proizvodnje.

Pred industrijsko revolucijo je delo potekalo v okviru družine, delovna etika in stalni delovni vzorci niso bili razviti, saj je bil delovni čas v veliki meri odvisen od vremenskih pogojev. Z nastankom tovarn pa se pojavi potreba po ustaljenih delovnih vzorcih, saj so drage investicije v stroje zahtevale, da so ti v stalni uporabi. Tovarne so izrinile družino, kot primarno enoto proizvodnje in tradicionalno avtoriteto so zamenjala birokratska pravila.

Lastniki prvih tovarn so se že v zgodnji fazi industrializacije srečali s problemom motivacije za delo, saj so ljudi le stežka prepričali, da se zaposlijo v tovarnah, kjer je bilo delo normirano in so delovni vzorci temeljili na produktivni uporabi časa, kar so ljudje, ki so bili navajeni, da sami določajo in nadzorujejo svoje delo, čutili kot zatiranje.

V želji čim boljše izrabe delovnih strojev ter čim večje produktivnosti zaposlenih so se začele razvijati različne teorije organizacije dela. Konec 19. stoletja je Fredric Taylor razvil posebno teorijo o ravnanju z ljudmi pri delu, t. i. teorijo znanstvene organizacije dela. Namen Taylorjevih študij je bil izboljšati produktivnost dela in učinkovitost zaposlenih, kar je skušal doseči z izrazito fragmentacijo delovnih nalog na posamezne gibe. Menil je, da bi se učinkovitost povečala, če bi delo delavcev postalo čimbolj podobno delu strojev. Naloge zaposlenih je razčlenil na posamezne gibe in jih normiral. Funkcije izvrševanja, načrtovanja in nadzora so bile strogo ločene. Poseben poudarek je namenil izbiri ustreznih delavcev za posamezna delovna opravila. Logika, po kateri naj bi bilo orodje podaljšek človeka, se je tako obrnila in človek je vse bolj postajal podaljšek stroja in s tem njegov suženj.

Do naslednjega pomembnejšega premika na področju tehnologije je prišlo leta 1913, ko je Ford v svoji tovarni avtomobilov za izdelavo avtomobilskih podvozij uvedel prvi tekoči trak. S tem se je čas proizvodnje podvozja zmanjšal iz 12-ih ur na zgolj 1,5 ure. Tako imenovani fordizem je omogočil "množično proizvodnjo standardiziranih izdelkov za množični trg" (Barle in drugi 2004: 120).

Fordov izum je sicer izboljšal izrabo delovnega časa, vendar so se delodajalci v tistem času vse premalo zavedali pomena zadovoljstva zaposlenih na njihovo delovno učinkovitost. Naloge zaposlenih so namreč z uvedbo tekočega traku postale še bolj rutinske ter duhomorne. Tekoči trak se še danes uporablja v številnih tovarnah po vsem svetu, vendar se nekateri delodajalci že zavedajo njegovega negativnega vpliva na zaposlen in skušajo njihovo delo na različne načine obogatiti (prevzem vzdrževanja strojev, prevzem kontrole kvalitete, rotacija zaposlenih med delovnimi mesti, majhne delovne skupine, ki so v celoti odgovorne za določen izdelek itd.).

V štiridesetih in petdesetih letih 20. stoletja se je v ZDA v kemični industriji uveljavila nova tehnologija, avtomatizacija, ki je iz delovnega procesa človeka skoraj popolnoma izločila, saj

je delo opravil stroj za kar njegova prisotnost ni bila potrebna. Človekova naloga je bila zgolj načrtovanje in nadzor delovnega procesa, ter končnega proizvoda.

Z nadaljnjim razvojem in izpopolnjevanjem tehnologije je prišlo do razvoja informacijske tehnologije, ki je delo človeka v proizvodnem procesu še zmanjšala, saj so računalniki prevzeli tudi funkcijo nadzora proizvodnega procesa. Računalniško vodenje pa se danes uporablja tudi v neindustrijskih dejavnostih. Z vpeljavo informacijske tehnologije je prišlo do številnih sprememb na področju človekovega življenja in dela, zato obdobje konec 20. stoletja imenujemo tudi informacijska revolucija.

Avtomatizacija in informatizacija delovnega procesa sta povzročili 'bifurkacijo delovne sile', kar pomeni delitev zaposlenih na intelektualno elito, ki opravlja umsko zahtevna dela, ter na nekvalificirane delavce, ki opravljajo rutinska, enolična, poneumljajoča dela. Takšna delitev delovne sile je pomembno vplivala na doživljanje dela delavcev ter na motivacijo za delo.

4. DELITEV DELA

Človek je družbeno bitje, kar pomeni, da svoje potrebe zadovoljuje v povezanosti z drugimi ljudmi. Tudi delo je družbena dejavnost. Sprva je bilo organizirano v okviru gospodinjstev, ter je bilo med posamezne člane razdeljeno na osnovi spolnih in generacijskih razlik. Govorimo o t. i. naravni delitvi dela, ki je prva delitev v zgodovini. Z razvojem družbe pa sta se razvili še družbena in tehnična delitev. Pojem družbena delitev dela zajema delitev med posameznike celotne družbe in se kaže v ločitvi različnih področjih dejavnosti (primarni, sekundarni, terciarni in kvartarni sektor), pri tehnični delitvi pa gre za delitev delavnih nalog znotraj organizacije.

Z družbeno in tehnično delitvijo dela je prišlo do nastanka večje medsebojne odvisnosti med delavci, saj je vsak posameznik izdelal le del proizvoda.

E. Durckheim je medsebojno odvisnost označil kot pozitivno, saj je menil, da povečana soodvisnost med člani družbe spodbuja njihovo solidarnosti. Specializacija delovnih nalog namreč za doseg cilja zahteva sodelovanje. Zato je Durckheim moderne družbe označil kot družbe organske, predmoderne pa kot družbe mehanske solidarnosti.

Marx pa je nasprotno poudaril negativno stran te odvisnosti, saj je v njej videl predvsem osnovo za delitev delavcev na lastnike in ne-lastnike proizvodnih sredstev, kar je osnova

izkoriščanja delovne sile. Negativno je ovrednotil tudi spremembo delovnega procesa, ki jo je povzročila tehnična delitev. Menil je namreč, da večja produktivnost, nižji stroški proizvodnje ter boljša kakovost proizvodov in storitev ne odtehtajo negativnih strani tehnične delitve, kot so večja enoličnost delovnih nalog, odvisnost delavcev od strojev in s tem zatiranje delavčeve svobode in inovativnosti.

Ker je po Marxu delo bistvo človekove eksistence, saj naj bi človek z ustvarjanjem proizvodov, ki jih brez njegovega dela v naravi ni, doživljal srečo, zadovoljstvo ter samoizpolnitev, je odtujitev dela označil kot pomemben vzrok odtujitev od samega sebe "oziroma od svoje generične narave, od drugih ljudi in narave nasploh" (Lamovec 1986: 15).

Z odtujitvijo se je ukvarjal tudi E. Fromm, ki vzrokov odtujitve ni videl zgolj v kapitalistični družbi tako kot Marx, temveč tudi v 'človekovi situaciji'. Menil je, da se je človek z razvojem razuma, samozavedanja in individualnosti iztrgal enotnosti z naravo, katero je zato začel doživljati kot ločeno in tujo. Vendar pa bi naj človek lahko z razvojem ustvarjalnosti in ljubezni to odtujenost presegel. Razlago odtujenosti je navezal na motivacijsko teorijo, v kateri je ljudi razdelil na dve skupini, in sicer na tiste, pri katerih je močnejše izražena želja po imeti, in na tiste, pri katerih je močnejše izražena želja po biti. Menil je, da čim več človek 'ima' tem manj 'je' in tem manj izraža svoje življenje (glej Lamovec 1986: 18,19).

5. INSTRUMENTALNI ODNOS DO DELA

Ljudje imamo do zaposlitve različni odnos in pričakovanja, za nekatere je osrednjega pomena in predstavlja osnovo za vzpostavljanje družbene identitete, drugim je zgolj vir zaslužka.

Goldhorpe je s svojimi sodelavci izvedel raziskavo med zaposlenimi v treh različnih podjetjih in na podlagi te raziskave opredelil različne usmeritve ljudi do dela, in sicer:

1) INSTRUMENTALEN ODNOS:

značilen je za posameznike, katerim delo prinaša zgolj nagrade, kot so denar, določeno stopnjo varnost, itd. Za boljše nagrade so pripravljeni zaposlitev zamenjati. Delo za to skupino delavcev nima nobene čustvene ali družbene vrednosti.

2) SOLIDARISTIČNI ODNOS:

Posameznikom, ki imajo solidaristični odnos do dela sta ustrezno plačilo in varnost zaposlitve sicer zelo pomembna, vendar v delu iščejo tudi določeno stopnjo avtonomije ter občutka pomembnosti. Delo je za njih osrednjega pomena in se tesno prepleta z zasebnim življenjem.

3) BIROKRATSKI ODNOS:

Tudi posamezniki, ki imajo do dela birokratski odnos, v delu ne iščejo zadovoljstva in ustvarjalnosti, vendar jim je zraven denarja in varnosti zaposlitve pomembno tudi doseganje dobrega družbenega statusa, razvoj kariere, itd. Zaposlitve jim predstavlja osnovo za oblikovanje družbene identitete (glej Dawson 1992: 11,12).

Po mnenju nekaterih teoretikov v modernih družbah v ospredje vse bolj stopa instrumentalni odnos do dela, kar pomeni, da ljudje v zaposlitvi ne iščejo zadovoljstva, ustvarjalnosti, samorealizacije itd., temveč jim ta pomeni zgolj vir zaslužka, ki omogoča bolj ali manj kakovostno preživljanje prostega časa. Višina plačila pri izbiri zaposlitve tako postaja pomembnejši kriterij kot pa ustvarjalnost, samostojnost na delovnem mestu, dobri delovni pogoji, dobri medosebni odnosi itd.

Delovno etiko zamenjuje etika prostega časa, kar pomeni, da ljudje samoizpolnitev ne iščejo v delu, ampak v prostem času. Vendar pa si tudi tukaj teoretiki, ki so se ukvarjali s tem problemom, niso edini. Nekateri raziskave namreč kažejo, da je delo, predvsem med mladimi, še vedno visoko cenjena vrednota, vendar niso cenjena vsa dela, temveč takšna, ki omogočajo samostojnost na delovnem mestu, samorealizacijo itd. Od etike dela naj bi torej prišlo do nove estetike dela, kar pomeni, da so cenjena zgolj ustvarjalna dela.

S svojo raziskavo sem skušala ugotoviti, ali je trend vse bolj instrumentalnega odnosa do dela enako prisoten tako v profitnih kot neprofitnih organizacijah. Predvidevala sem namreč, da imajo posamezniki, ki izberejo zaposlitev v neprofitni organizaciji, manj instrumentalen odnos do dela kot posamezniki, ki izberejo zaposlitev v profitni organizaciji.

6. MOTIVACIJSKI PROCESI IN DEJAVNIKI

Človekovo delovanje je posledica različnih potreb, nagonov, želja, motivov, ciljev, vrednot, idealov idr., torej različnih silnic in gibal, ki usmerjajo naše ravnanje. Zato pravimo, da je človekovo obnašanje motivirano. Motivirano obnašanje pa ni značilno zgolj za ljudi, ampak se pojavlja pri vseh živih bitjih, celo pri praživalih. Razvitejša kot so bitja, kompleksnejši so motivacijski mehanizmi. Za ljudi so zraven vrojenih motivacijskih mehanizmov (instinktov in gonov), ki usmerjajo živali, značilni tudi motivacijski mehanizmi, ki jih človek pridobi tekom življenja.

Ločimo zavestno in nezavedno motivacijo. Nezavedna je značilna za vsa razvitejša živa bitja, razvila se je tekom evolucije in pomeni "nagonsko uravnavanje zadovoljevanja fizioloških potreb" (Musek in Pečjak 2001: 91).

"Zavestna motivacija pa zajema vse tiste motive, kjer si zavestno postavljamo cilje in zavestno nadziramo doseganje teh ciljev in zadovoljevanje potreb." (Musek in Pečjak 2001: 91). Značilna je predvsem za zadovoljevanje psihosocialnih motivov, vendar se v določeni meri pojavlja tudi pri zadovoljevanju fizioloških potreb, kot so lahkota, žeja itd.

Motivov, torej tistih dejavnikov, ki usmerjajo naša ravnanja, je več vrst in jih lahko delimo glede na:

1) POMEN:

- a) Primarni (motivi, ki morajo biti zagotovljeni za človekov obstoj).
- b) Sekundarni (tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, niso pa nujni za preživetje).

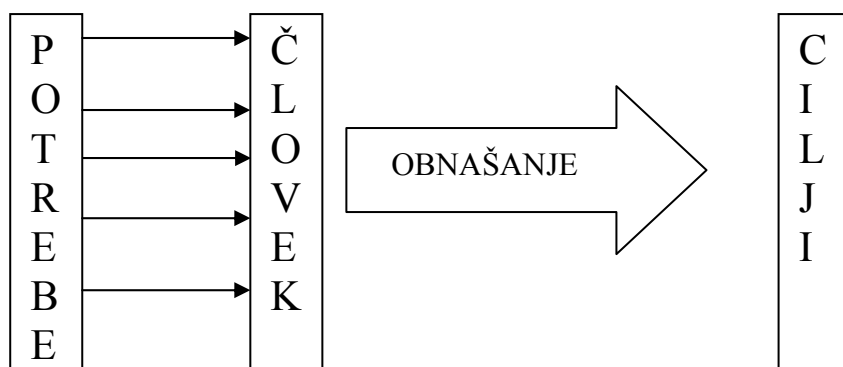
2) NASTANEK:

- c) Podedovane (to so različni nagoni in potrebe, ki so prisotni pri vseh ljudeh, jih imamo od rojstva in so zelo podobni živalskim instinktom).
- d) Pridobljene (to so cilji, ideali in vrednote, ki jih človek pridobi tekom življenja in se med ljudmi razlikujejo, saj so posledica kulturnih vplivov, učenja ter individualnih izkušenj).

Prve imenujemo tudi prvine motivacijskega potiskanja, druge pa prvine motivacijske privlačnosti.

Že od nekdanj med teoretiki obstaja spor, ali pri človeku prevladujejo podedovani ali pridobljeni motivi, vendar bi bilo neupravičeno predpostavljati, da prevladujejo zgolj eni od njih, saj je 'motivacijska situacija kompleksna in vsebuje tako prvine, ki potiskajo, kot tudi prvine, ki vlečejo' (Musek 1993: 133).

Slika 6.1: Prvine motivacijskega potiskanja in privlačnosti



Vir: Musek1993: 134.

3) RAZŠIRJENOST:

- e) Univerzalne (pojavljajo se pri vseh ljudeh).
- f) Regionalne (značilni so za določeno skupino ljudi na določenem ozemlju).
- g) Individualne (pojavljajo se samo pri posameznikih).

Na podlagi pomena, nastanka ter razširjenosti motiva lahko oblikujemo tri motivacijske skupine:

1) PRIMARNE BIOLIŠKE MOTIVE

Sem spadajo potrebe po vodi, hrani, spanju itd. - to so potrebe, ki morajo biti zagotovljene za človekov obstoj. Po zgornji klasifikaciji jih torej uvrščamo med primarne, prirojene ter univerzalne potrebe.

2) PRIMARNE SOCIALNE MOTIVE

Tudi te motive po zgornji klasifikaciji uvrščamo med primarne motive, saj v primeru, da niso zadovoljeni, lahko pride do motenj pri človekovem vključevanju v družbi. Vendar ti motivi niso prirojene, temveč jih človek pridobi v zgodnjem otroštvu in so odvisno od

družbe, v kateri človek odrašča, zato jih uvrščamo v skupino pridobljenih in regionalnih motivov.

3) SEKUNDARNI MOTIVI

V to skupino spadajo posameznikovi interesi, stališča, navade itd. Te motive zadovoljujejo bolj ali manj hote, zato z vplivanjem nanje lahko vplivamo na hotenje ljudi.

Ravno na to skupino motivov skušajo delodajalci vplivati v želji izboljšanja delovne učinkovitosti zaposlenih (glej Lipičnik in Musek 1993: 37–40).

Pomembno je poudariti, da v neki situaciji na nas deluje več motivov hkrati, kar imenujemo motivacijski pluralizem. Prevlada pa tisti motiv, ki se na hierarhični lestvici, ki med temi motivi obstaja, uvršča više.

Ko govorimo o motivaciji za delo, torej mislimo na vpeljavo različnih dejavnikov, s pomočjo katerih želimo vplivati na hotenje oziroma zavzetost zaposlenih za čim produktivnejše in kvalitetnejše delo. Namen motiviranja zaposlenih je potem takem ustvarjanje stimulatívne okolja, ki ljudi vzpodbuja k dejavnosti, ki jo želimo.

7. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Že od industrijske revolucije naprej so se najprej lastniki tovarn, kasneje pa tudi številni teoretiki spraševali, kako motivirati ljudi za delo. Razlogi za iskanje odgovorov na to vprašanje so bili različni, nekatere je zanimalo, kako izboljšati produktivnost zaposlenih, druge kako napraviti delo bolj humano, kako preseči psihološke posledice odtujevanje dela itd.

Skozi zgodovino so se razvili različni pristopi ter različne teorije o ravnanju z ljudmi pri delo. Konec 19. in v začetku 20. stoletja so človeka v celoti podrejali strojem in organizaciji, skušali so uvesti podobne mehanske zakonitosti za delo ljudi, kot so veljale za stroje. Takratni menedžerji so delovno učinkovitost zaposlenih skušali izboljšati z iskanjem najučinkovitejšega načina dela, učenjem zaposlenih potrebnih spretnosti ter najbolj stimulatívni načinom plačevanja. Delo je bilo organizirano po načelih Taylorjevega 'Znanstvenega menedžmenta'. Delovne naloge so bile razdeljene v enostavne in ponavljajoče operacije, delovni postopki so bili opisani do najmanjših podrobnosti, zaposleni so bili pod stalnim nadzorom in kontrolo. Funkcije načrtovanja, izvrševanja in kontrole so bile strogo ločene.

V tem času se je razvila t. i. tradicionalna teorija o delu z ljudmi, ki je predpostavljala, da so ljudje po naravi leni ter da delo sovražijo in jih je zato potrebno stalno priganjati. Osnovni motiv zaposlenih za delo naj bi bilo plačilo, le redki naj bi si želeli ustvarjalnega in samouresničevalnega dela.

Rezultati Hawthornskega eksperimenta, ki ga je med leti 1927 in 1932 izvajal Elton Mayo, pa so ovrgli dotedanja prepričanja o najučinkovitejših načinih večanja produktivnosti zaposlenih. Mayo je svoje eksperimente izvajal pod vplivom takratnega prepričanja, zato je skušal ugotoviti, kakšen vpliv imajo na produktivnost zaposlenih fizični pogoji dela. Vendar raziskava ni dala pričakovanih rezultatov, produktivnost eksperimentalne skupine se je večala ne glede na to, ali je pogoje dela izboljševal ali slabšal. Ugotovil je, da je produktivnost rasla zaradi občutka pripadnosti (delavke, ki so bile del eksperimentalne skupine, so stalno obveščali o poteku in namenu eksperimenta), zaradi zmanjšanja neposredne kontrole in večanja svobode. Mayo je prišel do zaključka, da je delovno mesto družbeno okolje ter da glavni motiv za delo ljudi niso zgolj ekonomski dejavniki, kot je to predvidevala Taylorjeva teorija, temveč da je izrednega pomena tudi zadovoljitev socialnih potreb. Poudaril je predvsem pomen neformalnih skupin, ki se formirajo znotraj organizacij.

Na podlagi izsledkov Hawthornskih študij so menedžerji v organizacijah začeli pripisovati večji pomen ustreznemu oblikovanju dela, tako da je le-to postalo čimbolj privlačno in zanimivo za zaposlene, prišlo je do tako imenovane humanizaciji dela.

"Pomen človeškega dejavnika je poudarila teorija o medčloveških odnosih" (Možina in drugi 1998: 6), ki je predpostavljala, da zaposleni želijo biti koristni in pomembni, da si želijo biti obveščeni o svojih delovnih rezultatih ter da si želijo prepoznavnosti, pripadnosti in zadovoljstva na svojem delovnem mestu.

V skladu s temi predpostavkami se je spremenil tudi odnos nadrejenih do svojih zaposlenih, ki so sedaj skušali pri njih vzpodbuditi občutek koristnosti in pomembnosti, zato so jih obveščali o dogajanju v organizaciji, o njihovih delovnih rezultatih, prisluhnili njihovim predlogom in težavam ter jim pri rutinskih nalogah dopuščali samokontrolo.

Predstavniki teorije o medčloveških odnosih je bil McGregor s teorijo y, ki je nastala kot odgovor na kritiko t. i. teorije x, katera je bila vodilo tradicionalne filozofije vodenja in je predpostavljala, da so ljudje po naravi leni, ter da jih je k delu potrebno prisiliti. McGregorjeva kasnejša teorija y pa je nasprotno trdila, da na delovno učinkovitost zaposlenih pozitivno vpliva udeležba pri odločanju o delu in odgovornosti za delo ter da stalen nadzor in kontrola ter strogo specializirane rutinske naloge delujejo izredno demotivacijsko. Ljudje, ki so

predani ciljem ne potrebujejo stalnega nadzora in kontrole, saj se usmerjajo sami. McGregor je poudaril, da neprimerna praksa menedžmenta uničuje človeški potencial.

Danes je aktualna teorija o ravnanju s kadrovskimi viri, ki predpostavlja, da ljudje radi opravljajo svoje delo ter da kontrola in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev, saj bi se naj človek, ki je predan ciljem, usmerjal sam. Ta teorija prav tako poudarja nepopolno izkoriščenost intelektualnih potencialov delavcev. In ker so zaposleni danes eden izmed najpomembnejših virov konkurenčne prednosti, so glavne naloge vodij zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov, pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti ter ustvarjanje pogojev za samousmerjanje, participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih in kontroli (glej Možina in drugi 1998: 7).

Zgoraj naštetje teorije so glavne usmeritve ravnanja z ljudmi pri delu. Vzporedno z njimi pa so se številni teoretiki ukvarjali z različnimi pristopi, ki naj bi dvignili motivacijo zaposlenih za delo.

Ene izmed najpomembnejših in odmevnejših motivacijskih teorij so:

1) Maslowa motivacijska teorija

Abrahama Maslowa uvrščamo med humanistične psihologe, ki menijo, da ljudje nenehno stremijo k višji stopnji sposobnosti. Njegova humanistična usmerjenost je jasno vidna tudi v motivacijski teoriji, ki jo je razvil.

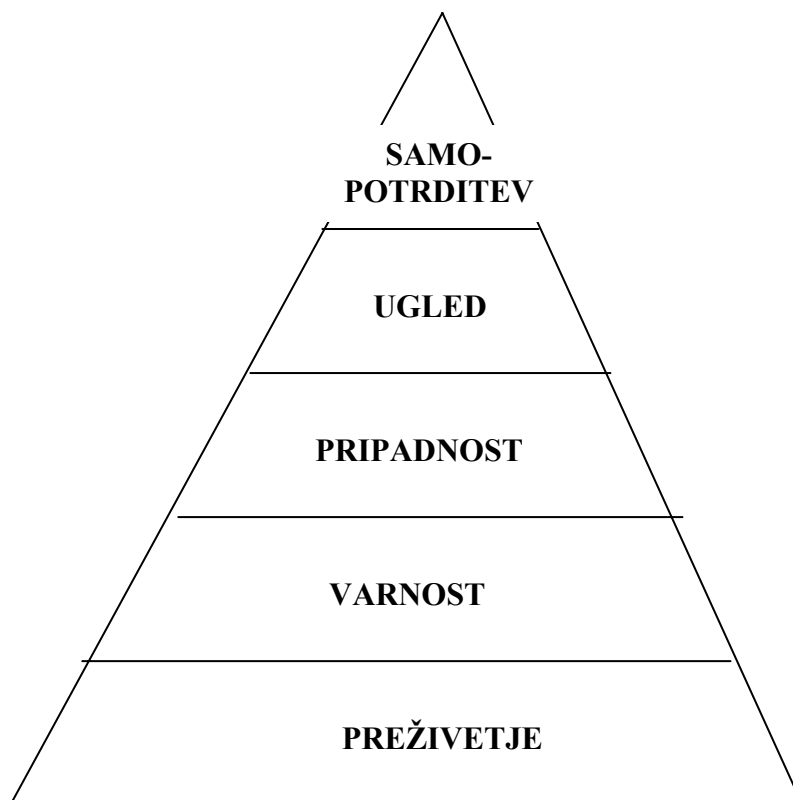
Maslow je menil, da pri človeku obstaja neka hierarhija potreb ter da človek te potrebe zadovoljuje postopoma. Šele ko so zadovoljene potrebe, ki so najnižje na hierarhični lestvici, se pojavijo nove, ki se na tej lestvici uvrščajo višje. Njegova teorija je izrednega pomena, saj se je namesto na preučevanje posameznega motivacijskega dejavnika osredotočila na več dejavnikov hkrati ter je samospoštovanje in samoaktualizacijo označila kot pomembna cilja, ki si jih posameznik prizadeva doseči.

Oprelil je pet osnovnih sklopov potreb, ki jih človek zadovoljuje postopoma. Najprej zadovoljujemo primarne biološke potrebe, ki so nujne za preživetje (potreba po kisiku, vodi, hrani itd). Sledi potreba po varnosti, ki je veliko močnejše izražena pri otrocih, saj je večina odraslih to potrebo bolj ali manj zadovoljila in v ospredje vstopi zgolj v obdobjih disorganizacije v družbeni strukturi ali v kakšnih posebno stresnih okoliščinah. Ko je zadovoljena potreba po varnosti, se pojavi želja po ljubezni in pripadnosti. V ta sklop potreb je zajeto tako prejetje ljubezni in občutka pripadnosti, kot tudi njuno dajanje. Predzadnja

na lestvici je potreba po ugledu, kjer gre tako za pridobitev samospoštovanja, kot tudi spoštovanja drugih do tebe. Ko je ta potreba zadovoljena, je človek samozavesten, če pa te potrebe ne uspe zadovoljiti, se počuti manjvrednega in šibkega. Kot zadnja se pojavi potreba po samopotrditvi, ki se razlikuje od ostalih potreb, saj ni vedno takoj jasno, na kak način naj bo zadovoljena, kot je to na primer pri primarnih bioloških potrebah, potrebi po varnosti itd. Kljub temu, da težje prenašamo nezadovoljenost nižjih potreb, nam te potrebe ko so enkrat zadovoljene, ne pomenijo veliko. Zadovoljitev višjih potreb pa nasprotno daje ljudem veliko zadovoljstvo.

Maslowo teorijo o hierarhiji potreb lahko prikažemo v obliki piramide (slika 7.1.1):

Slika 7.1.1: Hierarhija potreb



Vir: Lipičnik in Možina1993: 42.

Vsakdo pa lahko ne glede na to, kako visoko na lestvici se nahaja, vedno znova pade na njeno dno, če je ogrožen njegov obstoj/ohranitev.

2) Herzbrgova motivacijska teorija:

Njegova motivacijska teorija je nastala na podlagi študije, v kateri je računovodske delavce in inženirje spraševal, kaj jim pri njihovem delu povzroča največje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Na podlagi izsledkov raziskave je razvil dvofaktorsko teorijo. Ugotovil je, da

lahko dejavnike razdelimo v dve skupini, in sicer v satisfaktorje oz. higienike ter motivatorje, ki se med seboj razlikujejo in imajo drugačne učinke. Satisfaktorji so tisti dejavniki, ki ohranjajo normalno raven zadovoljstva in ustvarjajo pogoje za uspešno motiviranje, motivatorji pa ljudi direktno spodbujajo k delu. Prvi torej vplivajo na zadovoljstvo, drugi pa na učinkovitost zaposlenih.

Ta teorija temelji na predpostavki, da nezadovoljstvo in zadovoljstvo nista dva nasprotna pojma, saj z odpravo nezadovoljstva ne bomo vplivali na povečanje zadovoljstva.

Če želi organizacija odpraviti nezadovoljstvo med zaposlenimi, mora vpeljati higienike, vendar s tem ne bo povečala učinkovitosti, zato je potrebno vpeljati motivatorje. Nobenega dejavnika ne moremo označiti zgolj kot higienika ali motivatorja, vsi imajo namreč lastnosti tako enih kot drugih, razlika je le v tem, katere lastnosti prevladujejo.

3) McClellandova teorija motivacijskih potreb

McClelland je predpostavljal, da ima vsak človek tri osnovne potrebe, ki so med posamezniki različno močno izražene, ter so v drugačnem ravnovesju. Te tri potrebe so:

POTREBA PO USPEHU (izraža se kot močna želja po 'feedbacku', napredku itd.),

POTREBA PO PRIPADNOSTI (s to potrebo je McClelland označil željo po prijateljstvu, družbenih odnosih ter ugajanju),

POTREBA PO MOČI (ta se izraža kot velika želja po vodenju in večanju osebnega statusa in prestiža).

Svojo raziskavo je usmeril na proučevanje razlik med izraženostjo potrebe po uspehu. Ugotovil je, da posamezniki, pri katerih je ta potreba najmočnejše izražena, neprestano poskušajo stvari izboljšati. Največje zadovoljstvo jim ne prinašajo materialne nagrade, temveč je za njih največja nagrada, če dosežejo svoj cilj.

4) Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in skuša odgovoriti na vprašanje najstimulativnejšega načina oblikovanja dela. Poudarek je predvsem na treh

dejavnikih, t. i. 'kritičnih psiholoških okoliščinah', ki morajo biti v zadostni meri zagotovljeni, sicer je motivacija zaposlenih na nizki ravni. Ti dejavniki so:

- a) doživljanje pomembnosti(v smislu zaznavanja vrednosti dela),
- b) doživljanje odgovornosti (občutek osebne odgovornosti),
- c) poznavanje rezultatov (poznavanje ravni uspešnosti).

5) Problemsko-motivacijska teorija

Po tej teoriji je situacija, ki jo posameznik označuje kot problem, tista, ki ga sili k določenim akcijam z namenom razrešitve problema in odpravo neugodnega občutka. Ljudje, ki so ne motivirani, naj ne bi imeli problemov oziroma jih naj ne bi zaznavali.

6) Frommova motivacijska teorija

Frommova teorija je osnovana na vprašanju, zakaj ljudje delajo. Z svojo raziskavo je prišel do ugotovitve, da ljudje delajo zaradi dveh različnih vzrokov. Nekateri zato, ker bi radi kaj **imeli**, drugi pa zato, ker bi radi kaj **bili**. Prvim so glavni motivator materialne dobrine, drugim pa uveljavitev, pridobitev ugleda v družbi itd. Vendar pa se 'biti' in 'imeti' ne izključujeta, to sta le dva pola in ljudje se nahajamo med njima, nekateri se bolj nagibajo k enemu, drugi pa k drugemu polu. Za menedžerje je lahko ta teorija zelo učinkovita, saj jim omogoča izbiro najučinkovitejših motivatorjev za posamezne zaposlene.

7) Teorija pričakovanja (Victor H. Vroom)

Vroom se je v svoji teoriji ukvarjal z vprašanjem vpliva managementa na motivacijo zaposlenih. Predvideval je, da je obnašanje zaposlenih zavestno in je posledica odločanja med alternativami, z namenom povečanje zadovoljstvo in zmanjšanja nezadovoljstva. Ugotovil je, da je delovanje posameznikov odvisno od osebnosti, sposobnosti, znanj, izkušenj ter zmožnosti.

Vroomovo teorijo uvrščamo med instrumentalne teorije, ki učijo, da so prizadevanja in dosežki delavca posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše.

Teorijo je osnoval na treh pojmi, in sicer:

- 1) **VALENCI:** ki označuje privlačnost določenega cilja za posameznika oz. njegovo usmerjenost k cilju. Predpostavlja torej vrednost posameznega cilja za posameznika, ki pa se lahko spreminja. Določen cilj ima lahko za posameznika pozitivno, negativno ali pa ničelno vrednost.
- 2) **INSTRUMENTALNOST:** Vroom jo je opredelil kot povezanost oz. odnos med dvema ciljema. Velikokrat je namreč doseganje nekega cilja le pogoj za doseg posamezniku resnično pomembnega cilja (na primer: posameznik si želi napredovati, da bi dosegel cilj višje plače, večjega ugleda itd).
- 3) **PRIČAKOVANJE:** v smislu prepričanja posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Posamezniki naj bi se spraševali, kakšno vrednost ima ponujena nagrada za njih, koliko truda bodo morali vložiti, da jo bodo dosegli in kakšna je dejanska verjetnost, da jo bodo dosegli.

8) Leavittova motivacijska teorija

Leavitt se je ukvarjal z vprašanjem delovanja motivov. Zanimalo ga je predvsem, kaj ljudi sili k določenemu delovanju. Kot osnovo za delovanje posameznika je videl potrebo (to potrebo, ki se pojavi pri posamezniku, je poimenoval faza pomanjkanja), ki, dokler ni zadovoljena, ustvarja napetost. Potreba in napetost pa sprožita aktivnost, ki je bodisi motorična, intelektualna ali senzorična in je potrebna za doseg cilja, ki je objekt, proces ali pojav in zadovolji potrebo ter povzroči občutek olajšanja.

8. NAČINI MOTIVACIJE

Ena izmed najpomembnejših nalog kadrovskih strokovnjakov, v povezavi z motivacijo, je zagotavljanje ustreznega delovnega okolja, v katerem se bodo zaposleni dobro počutili ter jim bo omogočalo stalen razvoj in izpopolnjevanje. Na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu lahko menedžerji vplivajo z:

1) PRIMERNIM OBLIKOVANJEM DELA:

Raziskave so pokazale, da so pomembni naslednji dejavniki:

a) Raznolikost:

predvsem v industrijskih dejavnostih se v proizvodnji velikokrat pojavljajo enolična dela, ki zaposlenim ne ponujajo dovolj izziva in raznolikosti, zato mora

delodajalec raznolikost na različne načine dosega, in sicer z kroženjem med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti (zamenjevanje delovnih nalog/delovnih mest, ki so si po zahtevnosti podobne) ter dodajanjem oziroma širitvijo delovnih nalog (s tem zraven povečanja raznolikosti, vplivamo tudi na zmanjšanje odvisnosti delavca od sodelavcev, povečanje delavčevega nadzora nad delovnim procesom in razširjanje njegovih sposobnosti).

b) Samostojnost pri izbiri načinov dela, orodij itd.:

določena stopnja samostojnosti pozitivno vpliva na občutek odgovornosti za kvalitetno opravljanje dela ter povečanje lojalnosti do organizacije.

c) Odgovornost

d) Izziv: pomembno je, da delo za zaposlene predstavlja določen izziv, saj ta pozitivno vpliva na razvoj njihovih sposobnosti.

e) Konkretno in jasno zastavljeni cilji

f) Povratna informacija:

doseganje rezultatov dela daje zaposlenim občutek zadovoljstva in samopotrditve ter predstavlja stimulacijo za delo v prihodnosti, zato je pomembno, da so zaposleni s svojimi delovnimi rezultati seznanjeni

g) Ustrezna organizacijska struktura:

organizacijska struktura mora dopuščati določeno stopnjo samoodločanja in kontrole ter vključevanja delavcev v odločanje.

h) Delovne razmere:

za visoko delovno učinkovitost so opombe tako ustrezne fizikalne razmere, v katerih poteka delo (ustrezna temperatura, svetloba itd.), kot tudi dobri medosebni odnosi s sodelavci in nadrejenimi. (glej Možina in drugi 1998: 157).

2) PRIMERNIM VODENJEM:

Pomembno je, da imajo vodje zraven ustreznega strokovnega znanja tudi znanje iz upravljanja s človeškimi viri. Zaposlenim mora vodja predstavljati etični vzor obnašanja, saj se ti po njem zgleduj. Pomembno je tudi, da so za delo motivirani, saj v nasprotnem primeru ne morejo pozitivno vplivati na motivacijo svojih podrejenih.

3) USTREZNO KOMUNIKACIJO:

Dobra dvosmerna komunikacija omogoča kvalitetnejše opravljanje dela, obenem pa spodbuja občutek pripadnosti zaposlenih organizaciji, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo za delo. Vodstvo podjetja lahko dober pretok informacij zagotovi z različnimi načini komunikacije, kot so: informiranje zaposlenih o delovnih dosežki, problemih, s katerimi se srečuje organizacija, letnimi razgovori, različnimi anketami ipd.

Ločimo več vrst komunikacije, in sicer:

1) KOMUNIKACIJA OD ZGORAJ NAVZDOL:

Pri tem načinu komunikacije gre predvsem za informiranje vodstva zaposlenih o morebitnih problemih, s katerimi se srečuje organizacija, o ciljnih organizacije v prihodnosti, o doseganju ciljev, o predvidenih spremembah v prihodnosti idr.

Ta način komunikacije lahko poteka v naslednjih oblikah:

- a) Interni časopisi (redno izhajanje),
- b) Občasne publikacije, ki so namenjen posebnim skupinam zaposlenih (npr. novim delavcem),
- c) Obvestila na oglasnih deskah,
- d) Interna televizija,
- e) Poslovna poročila.

2) KOMUNIKACIJA OD SPODAJ NAVZGOR

Ta način komuniciranja omogoča zaposlenim obveščanja vodstva podjetja o problemih, s katerimi se srečujejo pri svojem delu, dajanju predlog itd. Poteka lahko nesistematično v vsakodnevnik stikih zaposlenih z vodstvom ali pa sistematično v naslednjih oblikah:

- a) Pisna poročila o delu,
- b) Pritožbeni postopki,
- c) Ureditev sistema za dajanje predlogov zaposlenih,
- d) Sistem za raziskovanje mnenj in stališč zaposlenih.

Obe vrsti komunikacije se nadalje delita še na formalno in neformalno ter na neposredno in posredno (npr. s pomočjo elektronskih medijev) komuniciranje.

Ustrezna 'demokratična' komunikacija, ki poteka v obeh smereh, torej tako od vodstva k zaposlenim kot tudi od zaposlenih k vodstvu, je izrednega pomena za učinkovito delovanje organizacije, saj zmanjšuje možnost nastanka motenj v delovnem procesu, povečuje zadovoljstvo zaposlenih ter vpliva na zmanjšanje stresa na delovnem mestu.

3) PRAVILNIM NAČINOM NAGRAJEVANJA IN GRAJANJA:

Pomembno je, da so graje in pohvale pravilno izražene. Zlato pravilo pravilne uporabe pohval in graj pravi: "sodelavce vedno hvalimo in nagrajujemo javno in pred drugimi sodelavci, medtem ko jih grajamo in kaznujemo vedno le na štiri oči" (Mihalič 2006: 219). V praksi pa se to pravilo vse pre pogosto zanemarja. Vodje se premalokrat zavedajo, da z ustrezno javno pohvalo motiviramo tudi ostale sodelavce.

Najpomembnejše pa je, da "izključno hvalimo ali kritiziramo le delo in dejanja zaposlenega oziroma način njegovega odzivanja, nikakor pa ne osebnosti sodelavca ali njegovih lastnosti in sposobnosti" (Mihalič 2006: 219).

4) USTREZNIM MATERIALNIM IN NEMATERIALNIM NAGRAJEVANJEM

9. TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU

Motivacijo lahko hitro uničimo, in sicer z naslednjimi dejavniki:

- a) nekonstruktivno kritiko
- b) prisilo
- c) pretiranim nadzorom
- d) nedoslednostjo
- e) zatiranjem idej
- f) diskreditiranjem idej
- g) prezrtim delom
- h) prenizkimi plačami
- i) prekratki roki za končanje nalog
- j) nerealnimi cilji
- k) vzvišenim odnosom
- l) nepravilnim stimulativnim nagrajevanjem
- m) nepravilno komunikacijo
- n) grožnjami
- o) nezadostnimi možnostmi za dodatno izobraževanje
- p) premalo pohvale

(glej Ivanuša-Bezjak 2006: 93).

10. PROFITNE VS. NEPROFITNE ORGANIZACIJE: različni načini motivacije

V družbi obstajajo številne organizacije, ki se med seboj razlikujejo po lastninski strukturi, velikosti, pravnoorganizacijski obliki in po ciljih, ki jih zasledujejo. Predvsem cilji delovanja so tisti, ki neprofitno organizacijo bistveno razlikujejo od profitne. Temeljni cilj neprofitne organizacije je namreč izpolnjevanje določenega poslanstva, ki koristi družbi kot celoti in ne zasledovanje ekonomskih rezultatov, kot je to značilno za profitne organizacije. Nasprotno od profitnih, neprofitne organizacije ne delujejo po tržnih načelih, saj je njihov namen delovanja ravno zagotavljanje dobrin in storitev, ki so s tržnega vidika nezanimive, ker ne prinašajo dovolj velikega dobička.

V bivših socialističnih državah so neprofitne organizacije delovale pod okriljem države, z razpadom sistema pa se je država iz neprofitnega sektorja delno umaknila, saj ga ni bila več sposobna financirati v taki meri kot prej, zato so neprofitne organizacije postale odvisne tudi

od privatnega sektorja. Država pa kljub vsemu lajša njihovo delovanje z ugodno davčno politiko za fizične in pravne osebe, ki so donatorji.

Vendar pa stimulatívna davčna politika ni edini vzrok financiranja neprofitnih organizacij, ljudje se za sofinanciranje namreč odločajo iz različnih razlogov, nekatere se zato odločajo zaradi filantropične zavesti in moralno etičnih stališč, drugi pa si na ta način skušajo izboljšati ugled v javnem življenju.

V diplomski nalogi sem skušala ugotoviti ali so med zaposlenimi v neprofitni organizaciji moralno etična stališča močnejše izražena in ali je njihov odnos do dela manj instrumentalen, kot med zaposlenimi v profitnem sektorju. Predvidevala sem, da se zaposleni, ki izberejo zaposlitev v profitni organizaciji, po Frommovi teoriji uvrščajo v skupino, pri katerih je močnejše izražena želja po 'imeti' in jih zato bolj motivirajo 'materialni motivacijski dejavniki' (plačilo, službeni avto, telefon itd.) ter da je njihov odnos do dela veliko bolj instrumentalen kot odnos zaposlenih v neprofitni organizaciji.

11. EMPIRIČNA ANALIZA

11.1 Opredelitev predmeta raziskave

Bistvena razlika med profitnimi in neprofitnimi organizacijami je v namenu njihovega delovanja. Cilj profitnih organizacij je namreč doseganje čim višjega ekonomskega dobička, neprofitnih pa zagotavljanje določenih storitev, ki prinašajo korist za celotno družbo in so s tržnega vidika nezanimive, zato v okviru profitnega sektorja niso zagotovljene.

Z empirično analizo sem skušala ugotoviti predvsem, ali obstajajo razlike v vzrokih za izbiro zaposlitve v določeni organizaciji in ali so ti vzroki povezani z razlikami v osebnostnih značilnostih. Predvidevala sem, da so zaposlenim v profitni organizaciji pomembnejše materialne dobrine, v neprofitnih pa nematerialne, kot so občutek koristnosti, notranjega zadovoljstva, dobrih medosebnih odnosov na delovnem mestu itd. Iz tega sem izpeljala, da zaposlene v profitni organizaciji bolj motivirajo materialni dejavniki, da se z organizacijo ne čutijo povezani in da je njihov odnos do dela precej instrumentalen, zaposlene v neprofitnih organizacijah pa naj bi bolj motivirali nematerialni dejavniki, bili naj bi bolj lojalni organizaciji in njihov odnos do dela naj ne bi bil tako instrumentalen. Vendar je potrebno poudariti, da izbira zaposlitve ni vedno povsem svobodne narave, saj posamezniki velikokrat nimajo možnosti izbire. Nizka delovna mobilnost je značilna predvsem za anketirance iz neprofitne organizacije, saj izhajajo iz ruralnega okolja z izredno slabimi zaposlitvenimi možnostmi ter imajo nizko izobrazbeno strukturo.

11.2 Značilnosti vzorca

Raziskavo sem izvedla v dveh organizacijah, profitni in neprofitni. Za zaposlene v neprofitni organizaciji (v kateri sem izvedla raziskavo) je značilna zelo raznolika izobrazbena struktura, kar je posledica širokega področja delovanja, ki zahteva različne izobrazbene profile. Vzorec iz te organizacije sestavljajo zgolj negovalke, saj sem predvidevala, da so po izobrazbeni strukturi najbolj primerljive z anketiranci iz profitne organizacije.

Izobrazbo sem kot poglavitni dejavnik pri izbiri vzorca izbrala, ker je pomemben dejavnik določanja statusa na trgu delovne sile, kar po mojem mnenju v veliki meri determinira motivacijske dejavnike za delo. Delo zaposlenih iz neprofitne organizacije, med katerimi sem izvajala raziskavo, poteka znotraj organizacije, anketiranci so v vsakodnevnem stiku z ljudmi, plačilo je razmeroma nizko, delovne naloge so precej rutinske.

Drugo skupino anketirancev sestavljajo zaposleni iz organizacije, ki se ukvarja z dejavnostjo v industrijskem sektorju in je izredno profitno naravnana, zaposleni te skupine anketirancev delo opravljajo v tujini in pri svojem delu, razen z ostalimi člani skupine, nimajo stikov z ljudmi. V raziskavo je zajetih 50 zaposlenih iz vsake organizacije. Starostna, izobrazbena in spolna struktura anketirancev je primerljiva z starostno, izobrazbeno in spolno strukturo zaposlenih, ki svoje delo v izbranih organizacijah opravljajo na istih delovnih mestih kot anketiranci.

11.3 Metode pridobivanja podatkov

Podatke za raziskavo sem pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika. Za to metodo sem se odločila predvsem, ker omogoča anonimnost anketirancev, kar vpliva na relevantnost odgovorov in s tem na objektivnost pridobljenih podatkov. Tudi analiza odgovorov je preprostejša in zanesljivejša, predvsem pri zaprtih tipih vprašanj, saj lahko uporabimo računalniške programe. Pomembna prednost je tudi ta, da podatke, pridobljene z anketnimi vprašalniki, lahko izrazimo s številkami, kar omogoča lažjo primerjavo rezultatov z drugimi raziskavami.

Anketiranje omogoča pridobitev velikega števila podatkov v razmeroma kratkem času, kar je predpogoj za posploševanje določenih prepričanj iz vzorca na celotno populacijo in s tem sprejemanje oziroma zavračanje hipotez. Metoda zbiranja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika pa ima tudi številne pomanjkljivosti, kot so različna razumevanje vprašanj (anketiranci lahko vprašanja razumejo drugače, kot si je zamislil raziskovalec), različna interpretacija odgovorov (lahko se zgodi, da korespondenti ne odgovarjajo po resnici, temveč tako kot mislijo, da je zaželeno) itd. Tudi sama sem se pri izvajanju raziskave srečala z različnimi problemi, predvsem z napačno interpretacijo vprašanj ter nepravilnim izpolnjevanjem anketnega vprašalnika.

11.4 Obdelava podatkov

Za obdelavo podatkov sem uporabila računalniški statistični program SPSS (predvsem crosstabs, frequency in T-test analizo), grafe pa sem oblikovala v računalniškem programu Excel.

11.5 Hipoteze

H1 = Vzroki za izbiro zaposlitve zaposlenih v neprofitni organizaciji so bolj nematerialne narave in se razlikujejo od vzrokov za izbiro zaposlitve zaposlenih v profitni organizaciji, ki so bolj materialne narave.

H2 = zaposleni v neprofitni organizaciji so bolj lojalni 'svoji' organizaciji.

H3 = zaposlenim v profitni organizaciji je plačilo pomembnejše od zaposlenih v neprofitni organizaciji.

H4 = zaposleni v neprofitni organizaciji svoje delo doživljajo bolj pozitivno.

H5 = zaposleni v neprofitni organizaciji bolj pozitivno ocenjujejo medosebne odnose s sodelavci.

H6 = zaposleni v profitni organizaciji pri svojem delu doživljajo več stresa od zaposlenih v neprofitni organizaciji.

11.6 Demografski podatki

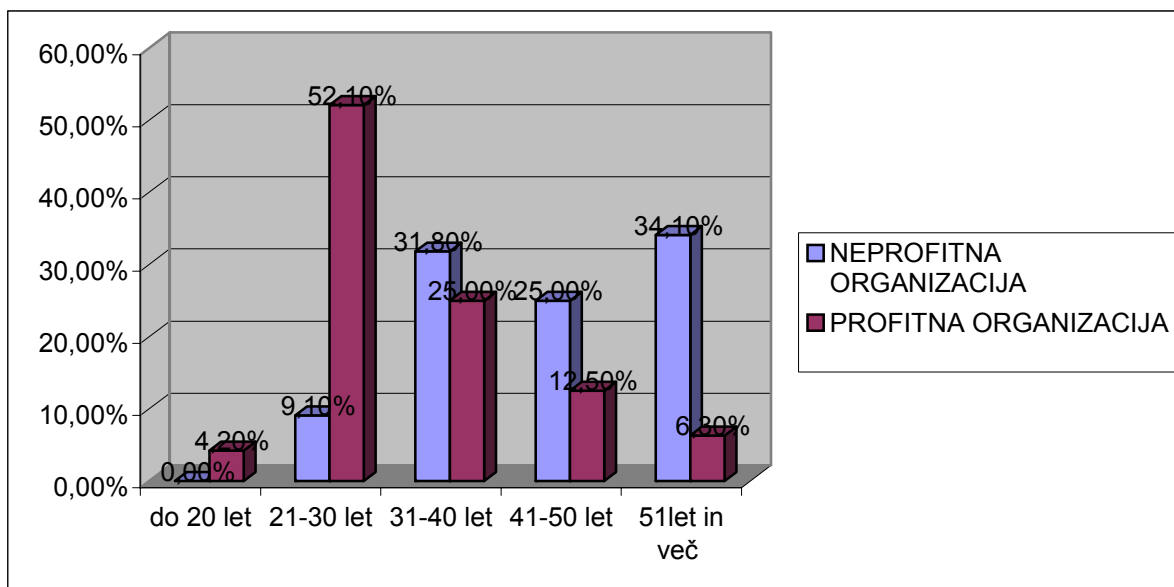
SPOLNA STRUKTURA

Skupini anketirancev iz neprofitne in profitne organizacije se po spolni strukturi zelo razlikujeta, tudi sicer je v teh dveh organizacijah podobna spolna struktura kot v vzorcu. Razliko lahko pripišemo naravi dela, ki ga opravljajo zaposleni v eni in drugi organizaciji. Poklic, ki ga opravljajo anketiranci v neprofitni organizaciji, namreč spada med izrazito feminizirane poklice, zaposleni v profitni organizaciji pa opravljajo fizično zelo naporna dela, zato so v tej organizaciji, razen v upravi, zaposleni izključno moški.

STAROSTNA STRUKTURA

Tudi starostna struktura med anketiranci obeh organizacij je dokaj različna. Kot je razvidno iz slike 11.6.1 je največ anketirancev iz neprofitne organizacije starih 51 let ali več iz profitne pa med 21 in 30 let. Ta razlika je najverjetneje prav tako odraz različne narave dela, saj fizično naporno delo, ki ga opravljajo zaposleni v profitni organizaciji, zahteva razmeroma mlade delavce.

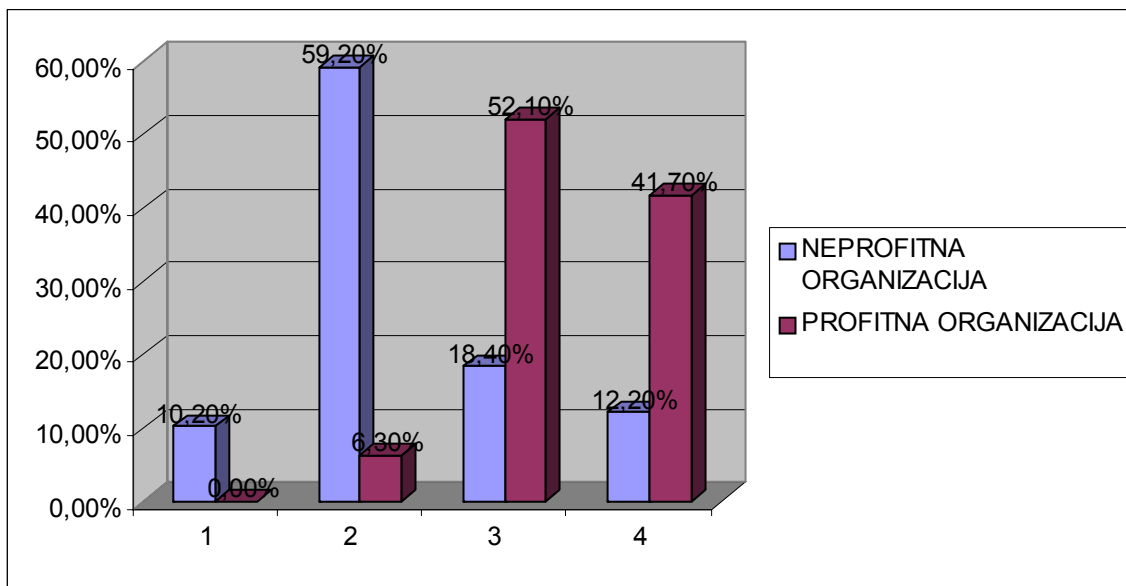
Slika 11.6.1: Starostna struktura anketirancev



IZOBRAZBENA STRUKTURA

Za obe skupini anketirancev je značilna dokaj nizka izobrazbena struktura (slika 11.6.2). Podobna izobrazbena struktura je značilna za vse zaposlene negovalke iz neprofitne organizacije ter za vse zaposlene iz profitne organizacije, ki svoje delo opravljajo na terenu.

Slika 11.6.2: Izobrazbena struktura anketirancev



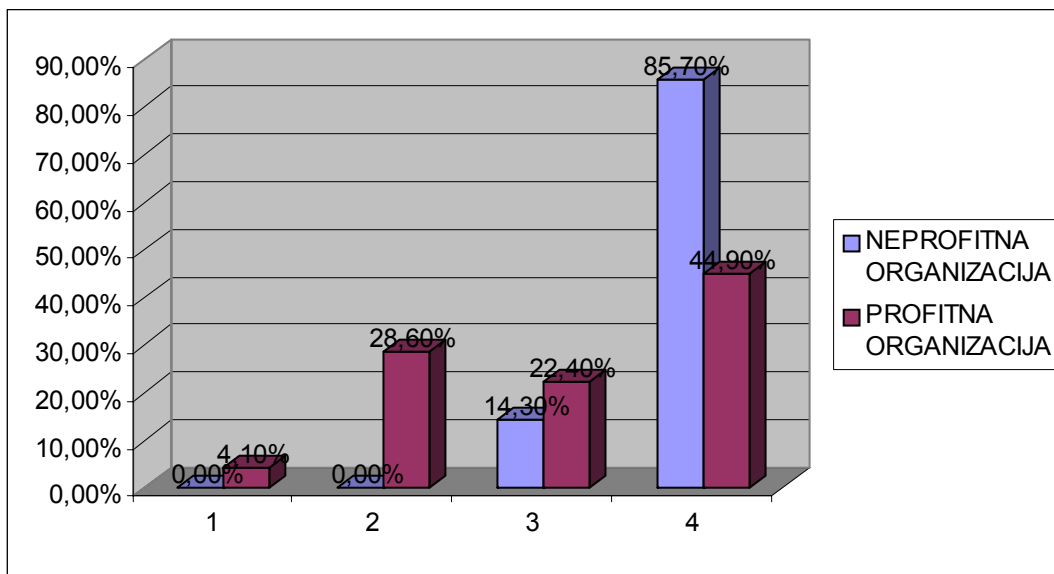
LEGENDA

- 1= nedokončana os. šola
- 2= osnovna šola
- 3= poklicna šola
- 4= srednja šola

DELOVNA DOBA

Grafa kažeta (slika 11.6.3), da imajo tako anketiranci prve kot druge skupine večinoma 11 ali več let delovne dobe, vendar je procent tistih, ki so zaposleni v neprofitni organizaciji in imajo 11 ali več let delovne dobe, precej večji od anketirancev iz profitne organizaciji. Občutna razlika se pokaže tudi v tem, da nobeden od anketirancev iz neprofitne organizacije nima manj kot 6 let delovne dobe, kar je najverjetneje posledica različne starostne strukture med anketiranci.

Slika 11.6.3: Število let delovne dobe anketirancev



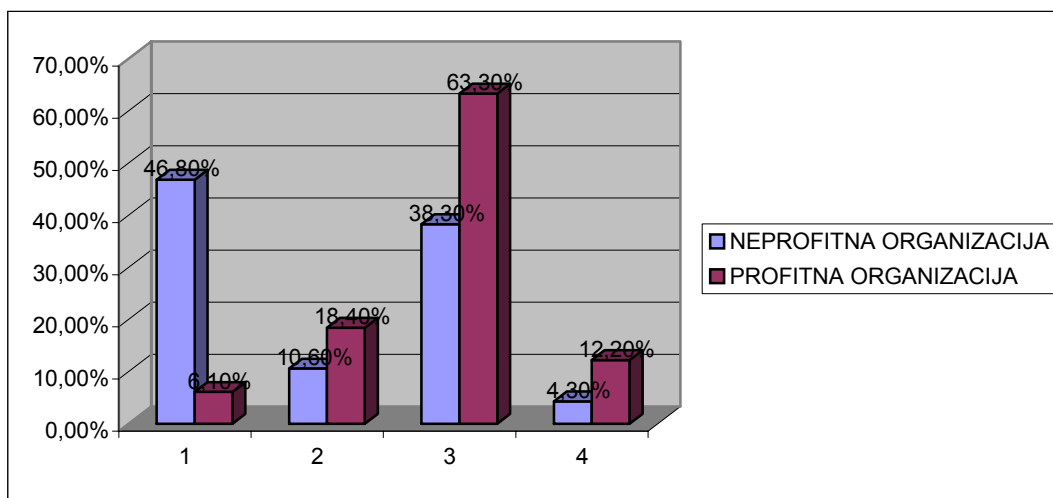
LEGENDA

- 1 = manj kot eno leto
- 2 = od ena do pet let
- 3 = od šest do deset let
- 4 = enajst let in več

ŠTEVILO DELODAJALCEV

Pri odgovoru na vprašanje, koliko delodajalcev ste menjali do sedaj, so se pojavile občutne razlike med zaposlenimi v eni in drugi organizaciji, saj zaposleni v neprofitni organizaciji večinoma niso menjali delodajalca, medtem ko je večina zaposlenih v profitni organizaciji menjalo od 2 do 3 delodajalce (slika 11.6.4). To razliko lahko pripišemo različnim dejavnikom (nižja izobrazbena struktura, višja starost, okolje, ki ponuja malo zaposlitvenih možnosti itd.), ki vplivajo na zmanjšanje delovne mobilnosti.

Slika 11.6.4: Število delodajalcev, ki so jih menjali anketiranci



LEGENDA

- 1 = zamenjal/a nisem nič delodajalcev
- 2 = zamenjal/a sem enega delodajalca
- 3 = zamenjal/a sem med dva in tri delodajalce
- 4 = zamenjal/a sem med štiri in šest delodajalcev

11.7 Preverjanje hipotez

H1 = Vzroki za izbiro zaposlitve zaposlenih v neprofitni organizaciji so bolj nematerialne narave in se razlikujejo od vzrokov za izbiro zaposlitve zaposlenih v profitni organizaciji, ki so bolj materialne narave.

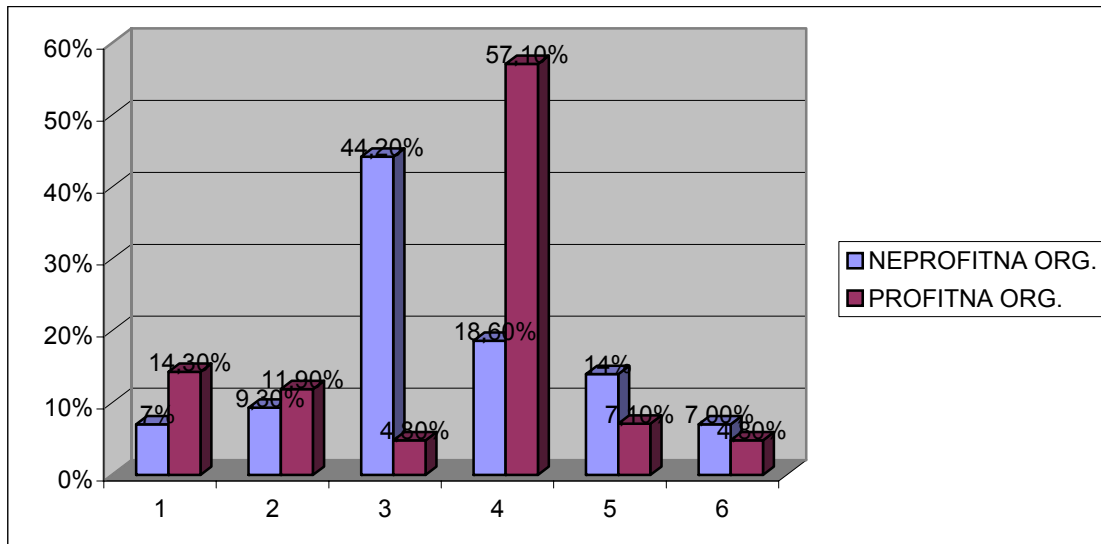
Predvidevala sem, da se vzroki za izbiro zaposlitve med zaposlenimi v profitni in zaposlenimi v neprofitni organizaciji razlikujejo. Kot pomemben dejavnik razlike sem označila osebnostne značilnosti posameznikov. Menila sem, da sta pri večini posameznikov, ki izberejo zaposlitev v neprofitni organizaciji, močnejše izražena filantropična zavest in altruizem kot pri posameznikih, ki iščejo zaposlitve v profitnih organizacijah, za katere sem predvidevala, da imajo velikokrat do dela bolj instrumentalen odnos in so jim zato pomembnejši materialni dejavniki. Prve bi po Frommovi teoriji tako uvrstila v skupino, pri katerih je močnejše izražena želja po 'biti', druge pa v skupino, pri katerih je močnejše izražena želja po 'imeti'.

Kot je razvidno iz tabele 11.7.1 in slike 11.7.1 je največ anketirancev iz neprofitne organizacije izbralo odgovor zaradi želje pomagati drugim, iz profitne pa zaradi plačila. Prvo hipotezo lahko z 0.001 % tveganjem tudi sprejmem.

Tabela 11.7.1: Zakaj ste se zaposlili v tej organizaciji?

VRSTA ORG.	Zaradi pridobivanja izkušenj	Zaradi zanimivega dela	Zaradi želje pomagati drugim/zaradi možnosti odhoda v tujino ¹	Zaradi plačila	Drugega dela nisem dobil	Drugo
NEPROFITNA ORG.	7,0 %	9,3 %	44,2 %	18,6 %	14,0 %	7,0 %
PROFITNA ORG.	14,3 %	11,9 %	4,8 %	57,1 %	7,1 %	4,8 %

Slika 11.7.1: Zakaj ste se zaposlili v organizaciji?



LEGENDA

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 = Zaradi pridobivanja izkušenj | 4 = Zaradi plačila |
| 2 = Zaradi zanimivega dela | 5 = Drugega dela nisem dobil |
| 3 = Zaradi želje pomagati drugim /zaradi možnosti odhoda v tujino | 6 = Drugo |

¹ Tretji odgovor se med organizacijama razlikuje, saj bi bila možnost 'zaradi želje pomagati drugim', glede na naravo dela zaposlenih v profitni organizaciji nesmiselna in obratno, možnost 'zaradi možnosti odhoda v tujino' bi bila ne smiselna pri zaposlenih v neprofitni organizaciji, saj svojega dela ne opravljajo v tujini.

Opozoriti pa je potrebno na dejstvo, da ljudje velikokrat nimajo izbire pri iskanju zaposlitve, saj je lahko njihova delovna mobilnost zaradi slabih zaposlitvenih možnosti, nizke izobrazbene strukture, visoke starosti itd. omejena.

Majhna delovna mobilnost je v moji raziskavi značilna predvsem za anketirance iz neprofitne organizacije, saj je njihova povprečna starost precej visoka, imajo dokaj nizko izobrazbeno strukturo in prihajajo iz okolja z slabimi zaposlitvenimi možnostmi. Tako je kar 14 % anketirancev iz neprofitne organizacije sprejelo to zaposlitev, ker drugega dela niso dobili, medtem ko je takih iz profitne organizacije skoraj za polovico manj, 7,1 % (tabele 11.7.1 in slike 11.7.1).

H2 = zaposleni v neprofitni organizaciji so bolj lojalni 'svoji' organizaciji

Predvidevala sem, da so vzroki za izbiro zaposlitve v neprofitni organizaciji bolj nematerialne narave, kot vzroki za izbiro zaposlitve v profitni organizaciji (kar sem s preverjanjem prve hipoteze tudi skušala dokazati) in da so zaradi tega bolj lojalni organizaciji, saj jih na njo ne veže zgolj plačilo, ki bi jim ga lahko ponudila tudi katera druga organizacija.

To hipotezo sem preverjala s pomočjo naslednjih vprašanj:

H2.1 = Kako dolgo ste zaposleni v tej organizaciji? (Zaposleni iz neprofitne organizacije imajo daljšo delovno dobo v obstoječi organizaciji).

H2.2.a = Ali nameravate v organizaciji ostati? (Več zaposlenih iz neprofitne, kot iz profitne organizacije ima namen osati zaposlenih v obstoječi organizaciji).

H2.2.b = Kaj so vzroki zaradi katerih nameravate ostati?

H2.3 = Ali se čutite povezani z organizacijo? (zaposleni v neprofitni organizaciji se počutijo bolj povezani z organizacijo, kot zaposleni v profitnih organizacijah).

H2.1 = Zaposleni iz neprofitne organizacije imajo daljšo delovno dobo v obstoječi organizaciji

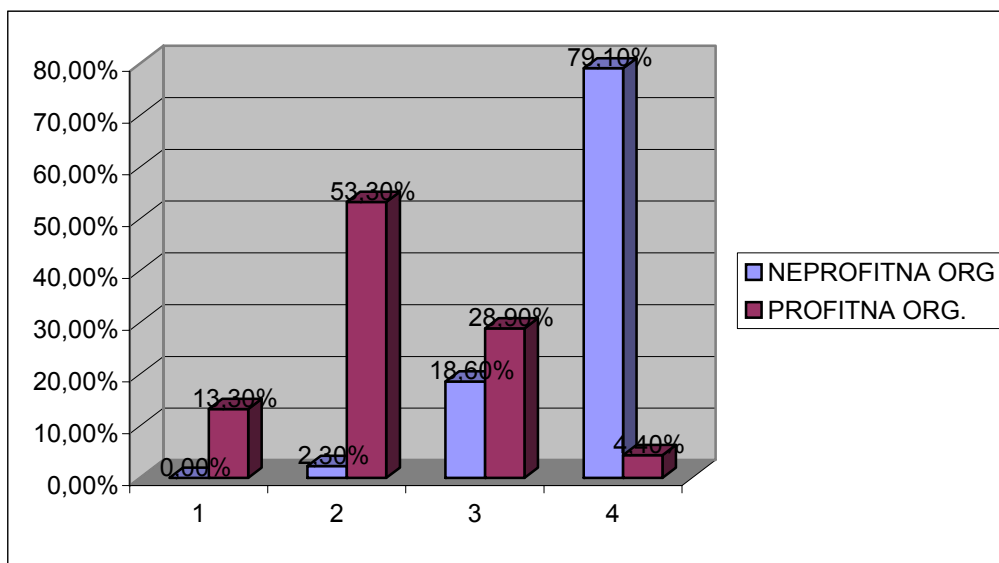
Pri odgovorih na vprašanje 'Kako dolgo ste zaposleni v organizaciji?', se med organizacijama pojavi občutna razlika, saj med anketiranci v neprofitni organizaciji ni nihče zaposlen manj kot eno leto, medtem ko je takih med anketiranci iz profitni organizaciji kar 13,3 % (tabela 11.7.2 in slika 11.7.2).

Največ anketirancev iz neprofitne organizacije je v organizaciji zaposlenih 11 let ali več (79,1 %), iz profitne pa med 1 in 5 let (53,3 %).

Tabela 11.7.2: kako dolgo ste zaposleni v organizaciji?

VRSTA ORGANIZACIJE	Manj kot eno leto	Med 1 in 5 let	Med 6 in 10 let	11 in več let
NEPROFITNA	0,0 %	2,3 %	18,6 %	79,1 %
PROFITNA	13,3 %	53,3 %	28,9 %	4,4 %

Slika 11.7.2: Kako dolgo ste zaposleni v organizaciji



LEGENDA

- 1 = v tej organizaciji sem zaposlen/a manj kot eno leto
- 2 = v tej organizaciji sem zaposlen/a med ena in pet let
- 3 = v tej organizaciji sem zaposlen/a med šest in deset let
- 4 = v tej organizaciji sem zaposlen/a enajst ali več let

Razlika je v tem primeru lahko posledica različnih dejavnikov, kot so na primer: mlajša starostna struktura zaposlenih v profitni organizaciji (starejši so namreč ljudje, manjše so njihove zaposlitvene možnosti in s tem se slabša tudi njihova delovna mobilnost), različen obstoj organizacij (neprofitna organizacija, v kateri sem izvajala svojo raziskavo, deluje precej dlje časa od profitne organizacije), predvsem pa narave dela, ta je v profitni organizaciji namreč takšna, da zahteva predvsem mlade, mobilne ljudi.

Pomemben dejavnik je tudi kraj opravljanja dela, v tem primeru tujina, saj so ljudje večinoma pripravljeni delati v tujini le določen čas, z namenom dobrega zaslužka, ko pa si ustvarijo družino, preferirajo delo v bližini doma, kljub velikokrat precej nižjemu plačilo. Stopnja tveganja je za sprejetje hipoteze, da imajo zaposleni iz neprofitne organizacije daljšo delovno dobo v obstoječi organizaciji, je 0,001 %, kar pomeni, da hipotezo lahko sprejmemo.

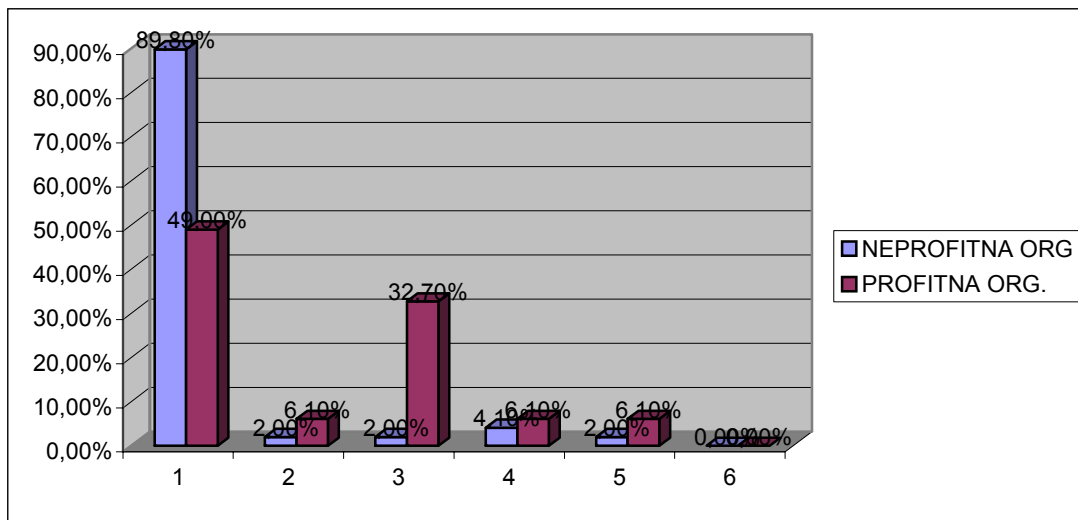
H2.2.a = Več zaposlenih iz neprofitne, kot iz profitne organizacije ima namen osati zaposlenih v obstoječi organizaciji

Tudi pri tem vprašanju se pojavi občutna razlika, saj jih med anketiranci iz neprofitne organizacije namerava v podjetju ostati kar 89,8 % in profitne pa zgolj 49,0 % (tabela 11.7.3 in slika 11.7.3).

Tabela 11.7.3: Ali nameravate v organizaciji ostati?

VRSTA ORGANIZACIJE	Da	Ne	Ne vem	Da, če ne bom dobil dela v drugi organizaciji	Da, če bom dobil drugo delo v tej organizaciji	drugo
NEPROFITNA ORGANIZACIJA	89,8 %	2,0 %	2,0 %	4,1 %	2,0 %	0,0 %
PROFITNA ORGANIZACIJA	49,0 %	6,1 %	32,7 %	6,1 %	6,1 %	0,0 %

Slika 11.7.3: Ali nameravate v organizaciji ostati?



LEGENDA

- 1 = da
- 2 = ne
- 3 = ne vem
- 4 = da, če ne bom dobil drugega dela
- 5 = da, če bom dobil drugo delo v tej org.
- 6 = drugo

Tudi v tem primeru si lahko razliko razlagamo kot posledico izredno fizično napornega dela anketirancev iz profitne organizacije ter kraja opravljanja dela (tujina). Kot se je izkazalo že pri preverjanju prve hipoteze, je glavni vzrok za zaposlitev te skupine anketirancev v obstoječi organizaciji plačilo, kar pa očitno ni dovolj velik motivacijski dejavnik, da bi bili pripravljeni dlje časa ostati zaposleni v organizaciji. Hipotezo lahko z 0,001 % tveganjem tudi sprejmem.

H2.2.b = Zakaj nameravate ostati zaposleni v tej organizaciji?

Ker bi na odgovor vprašanja 'Ali nameravate ostati zaposleni v obstoječi organizaciji?' lahko vplivali različni dejavniki, kot sta na primer dokaj nizka izobrazbena strukturo ter višja povprečna starost med anketiranci iz neprofitne organizacije, ki zmanjšujejo delovno mobilnost, sem analizirala še odgovore na vprašanje, zakaj nameravate ostati (na to vprašanje so odgovarjali zgolj tisti, ki so na vprašanje ali nameravate ostati odgovorili z DA), pri čemer sem ugotovila, da so anketiranci iz neprofitne organizacije največkrat izbrali odgovor 'zaradi dobrih medosebnih odnosov' (25,0 %), iz profitne pa zaradi 'dobrega plačila' (52,2 %).

Dobljene rezultate si lahko razlagamo kot posledico bolj instrumentalnega odnosa do dela anketirancev iz profitne organizacije.

H2.3 = zaposleni v neprofitni organizaciji se počutijo bolj povezani z organizacijo, kot zaposleni v profitnih organizacijah

Tudi pri odgovorih na vprašanje 'Ali se čutite povezani z organizacijo?' se pojavi razlika, saj je kar 75,5 % anketirancev zaposlenih v neprofitni organizaciji odgovorilo, da se čutijo povezani z organizacijo, medtem ko je ta odgovor izbrala le polovica anketirancev zaposlenih v profitni organizaciji (tabela 11.7.4 in slika 11.7.4). Razlika je lahko tudi posledica dejstva, da zaposleni iz profitne organizacije svoje delo opravljajo na terenu in zato nimajo veliko stika s svojo 'matično' organizacijo.

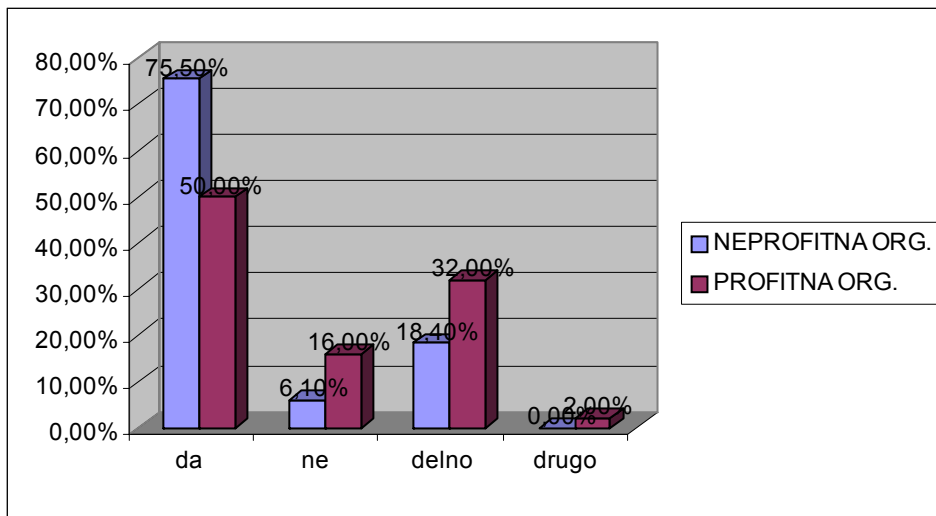
Omeniti je potrebno tudi možnost merske napake, pojem povezanost si je namreč mogoče interpretirati na različne načine. Za natančnejšo analizo tega vprašanja bi bila zatorej potrebna kvalitativna raziskava, s katero bi ugotovili, kaj so si anketiranci pod pojmom povezanost razlagali.

Kljub precejšnji razliki, ki se pojavi pri odgovorih na vprašanje, ali se počutite povezani z organizacijo, pa je stopnja tveganja (5,6 %) nekoliko prevelika, zato hipoteze, da se zaposleni iz neprofitne organizacije čutijo bolj povezani z organizacijo kot zaposleni iz profitne organizacije, ne moremo sprejeti.

Tabela 11.7.4: Ali se čutite povezani z organizacijo?

VRSTA ORGANIZACIJE	Da	Ne	Delno	Drugo
NEPROFITNA ORG.	75,5 %	6,1 %	18,4 %	0,0 %
PROFITNA ORG.	50,0 %	16,0 %	32,0 %	2,0 %

Slika 11.7.4: Ali se čutite povezani z organizacijo?



Kljub temu, da zadnje hipoteze ne morem sprejeti, pa menim, da osnovno hipotezo, 'zaposleni v neprofitni organizaciji so bolj lojalni organizaciji kot zaposleni v profitni organizaciji', lahko sprejemem.

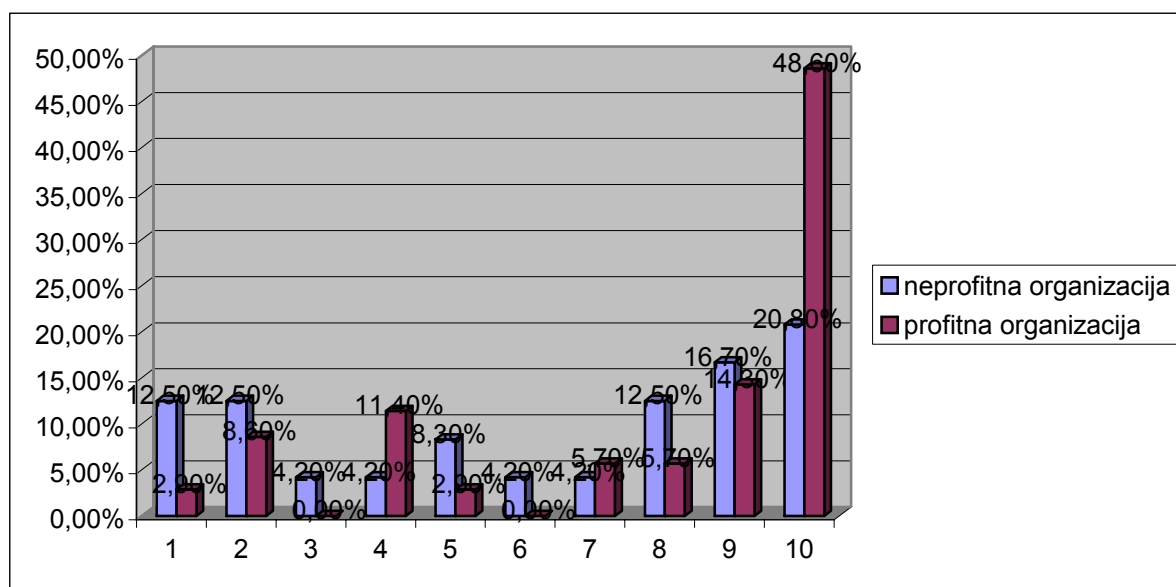
H3 = zaposlenim v profitni organizaciji je plačilo pomembnejše od zaposlenih v neprofitni organizaciji

To hipotezo sem preverjala s pomočjo vprašanja 'razvrstite dejavnike po pomembnosti s števili od ena do deset, z ena označite dejavnik, ki vam je najmanj pomemben, z deset pa dejavnik, ki vam je najpomembnejši'. Anketiranci so lahko izbirali med naslednjimi dejavniki: avtonomija pri delu, dobri medosebni odnosi z sodelavci/nadrejenimi, ustrezno plačilo, razgibanost/zanimivo delo, možnosti napredovanja, možnosti dodatnega izobraževanja, ustrezno vodenje, ustrezna priznanja za delovne dosežke, ustrezna organizacija dela, ustrezni delovni pogoji. Največ anketirancev iz obeh organizacij je izbralo plačilo kot najpomembnejši dejavnik, iz profitne organizacije je ta odgovor izbralo 48,6 % iz neprofitne pa 20,8 % (tabela 11.7.5 in slika 11.7.5).

Tabela 11.7.5: Ocenite pomembnost plačila

VRSTA ORG.	plačilo mi sploh ni pomembno	2	3	4	5	6	7	8	9	plačilo mi je najpomem bnejše
NEPROF. ORG.	12,5 %	12,5 %	4,2 %	4,2%	8,3%	4,2%	4,2%	12,5%	16,7%	20,8%
PROFITNA ORG.	2,9 %	8,6 %	0,0 %	11,4%	2,9%	0,0%	5,7%	5,7%	14,3%	48,6%

Slika 11.7.5: Ocenite pomembnost plačila



LEGENDA:

1 = plačilo mi sploh ni pomembno

10 = plačilo mi je najpomembnejše

Ker gre pri preverjanju te hipoteze za preverjanje domnev o povprečnih vrednostih številskih spremenljivk na populaciji sem za analizo uporabila T-test.

Iz tabele 11.7.6 je razvidno, da anketiranci iz profitne organizacije v povprečju plačilo uvrščajo nekoliko više na hierarhični lestvici, kot anketiranci iz neprofitne organizacije.

Tabela 11.7.6: Povprečna vrednost ocene pomembnosti plačila

VRSTA ORG.	ARITMETIČNA SREDINA
NEPROFITNA ORG.	6,2083
PROFITNA ORG.	7,8000

Ker je signifikanca večja od 0,05 (tabela 11.7.7), pri interpretaciji tabele 11.7.7 upoštevamo prvo vrstico, saj moramo sprejeti ničelno domnevo, ki v tem primeru pravi, da sta varianci odvisne variable v obeh skupinah enaki. Iz tabele 11.7.7 lahko razberemo, da je stopnja tveganja 0,063, kar je previsoko, da bi lahko sprejeli hipotezo, 'zaposlenim v profitni organizaciji je plačilo pomembnejše od zaposlenih v neprofitni organizaciji'.

Rezultat si lahko razlagamo kot posledico dejstva, da je ljudem ne glede na to, v kateri organizaciji se zaposlujejo, ustrezno plačilo pomembno, saj jim predstavlja sredstvo za preživetje. Zato na podlagi analize zgolj tega vprašanja ne moremo ugotavljati o instrumentalnosti odnosa zaposlenih do svoje zaposlitve. Bolj instrumentalen odnos do zaposlitve anketirancev iz profitne organizacije se dejansko kaže že pri preverjanju prve in druge hipoteze.

Tabela 11.7.7: T-test analiza

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	Equal variances assumed	1,687	,199	1,900	57	,063	1,59167	,83776	-,08591	3,26925
	Equal variances not assumed			1,854	45,228	,070	1,59167	,85845	-,13710	3,32043

H4 = zaposleni v neprofitni organizaciji svoje delo doživljajo bolj pozitivno.

Ker sem predvidevala, da imajo zaposleni v neprofitnih organizacijah boljše medosebne odnose s sodelavci, da se z organizacijo čutijo bolj povezane ter nimajo tako instrumentalnega odnosa do svoje zaposlitve, kot zaposleni v profitni organizaciji, sem menila, da svoje delo doživljajo bolj pozitivno. To hipotezo sem preverjala z vprašanjem: Ocenite svoje delo. Anketiranci so lahko izbirali med naslednjimi odgovori: je monotono, je zanimivo/razgibano, je fizično naporno in drugo. Izbrali so lahko več odgovorov.

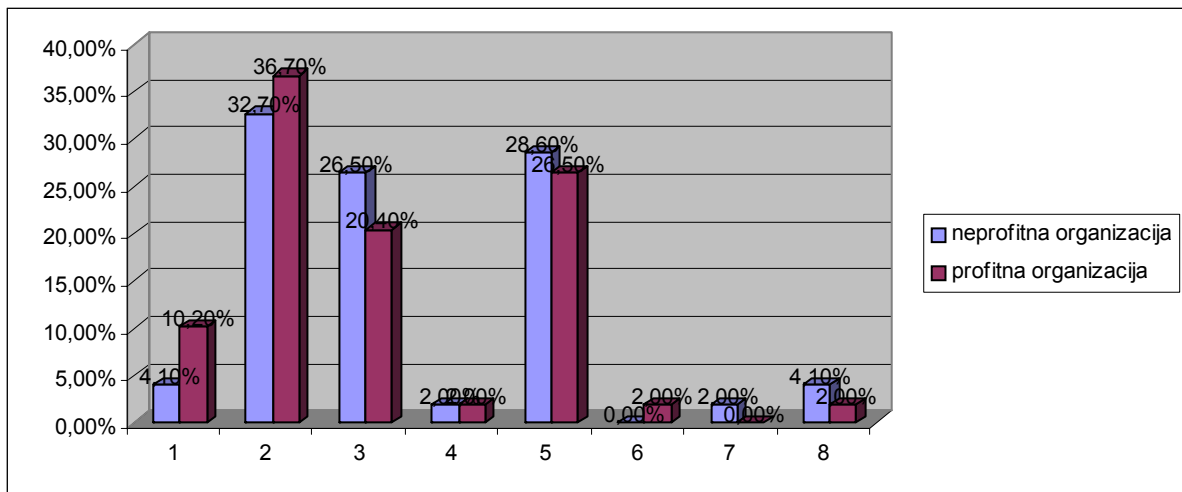
V obeh skupinah anketirancev jih je največ svoje delo označilo kot zanimivo/ razgibano (profitna org. 36,7 %; neprofitna org. 32,7 %), razlika pa se je pojavila pri deležu anketirancev, ki je svoje delo označilo kot monotono. Takih je bilo iz profitne organizacije kar 10,2 % iz neprofitne pa le 4,1 % (tabela 11.7.8 in slika 11.7.6).

Ker so imeli anketiranci možnosti izbire več odgovorov, so se nekateri svoje delo označili kot monotono in kot zanimiv hkrati, kar lahko pojasnimo z dejstvom, da vsako delo vsebuje tako zanimiva, kot dolgočasna opravila. Kljub temu so anketiranci iz obeh organizacij svoje delo ocenili dokaj pozitivno, zato hipoteze, da zaposleni v neprofitni organizaciji svoje delo doživljajo bolj pozitivno, kot zaposleni v profitni organizaciji, ne morem sprejeti.

Tabela 11.7.8: Ocenite svoje delo

VRSTA ORG.	monotono	zanimivo, razgibano	fizično naporno	drugo	zanimivo, razgibano +fizično naporno	Zanimivo, razgibano + drugo	fizično naporno + drugo	monotono+ razgibano, zanimivo+ Fizično naporno
NEPROFITNA ORG.	4,1 %	32,7 %	26,5 %	2,0 %	28,6 %	0,0 %	2,0 %	4,1 %
PROFITNA ORG.	10,2 %	36,7 %	20,4 %	2,0 %	26,5 %	2,0 %	0,0 %	2,0 %

Slika 11.7.6: Ocenite svoje delo



LEGENDA

- 1 = monotono
- 2 = razgibano, zanimivo
- 3 = fizično naporno
- 4 = drugo
- 5 = zanimivo, razgibano+fizično naporno
- 6 = zanimivo, razgibano+drugo
- 7 = fizično naporno+drugo
- 8 = monotono+razgibano, zanimivo+fizično naporno

H5 = zaposleni v neprofitni organizaciji bolj pozitivno ocenjujejo medosebne odnose s sodelavci

Predvidevala sem, da so med zaposlenimi v neprofitni organizaciji boljši medosebni odnosi s sodelavci, predvsem zato, ker v povprečju dalj časa ostajajo zaposleni pri isti organizaciji.

Anketiranci so lahko izbirali med naslednjimi možnostmi:

- medosebni odnosi so zelo slabi,
- medosebni odnosi so slabi,
- medosebni odnosi so srednje dobri,
- medosebni odnosi so dobri,
- medosebni odnosi so zelo dobri.

Največ anketirancev, tako iz profitne, kot neprofitne organizacije, je medosebne odnose z sodelavci označilo kot dobre (profitna organizacija 50,0 %; neprofitna organizacija 58,3 %). Razlika pa se pokaže predvsem pri izbiri odgovora, da so medosebni odnosi zelo dobri, iz

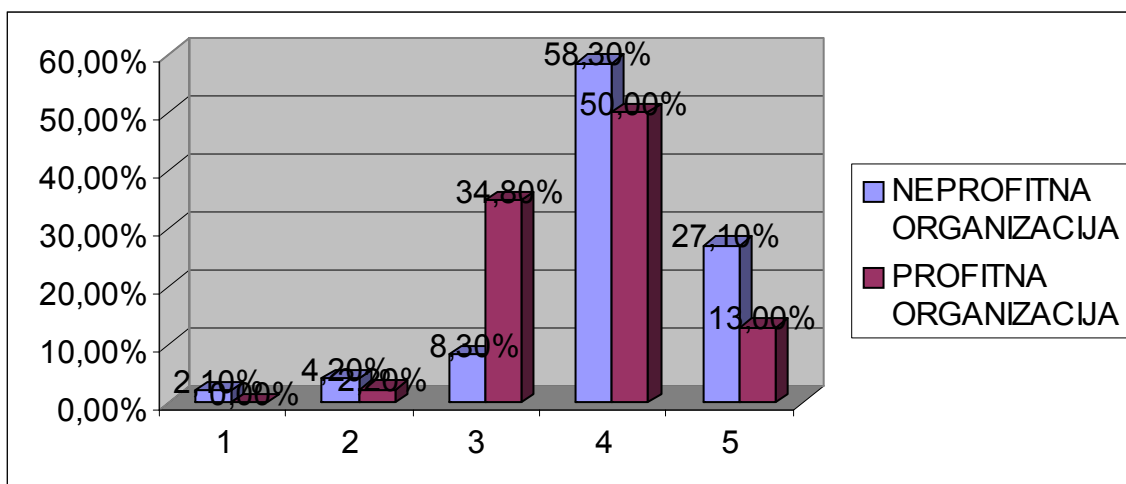
neprofitne organizacije je ta odgovor izbralo 27,1 % anketirancev, iz profitne pa zgolj 13,0 % (tabela 11.7.9 in slika 11.7.7).

Na prvi pogled se zdi, da so procentualne vrednosti pri izbiri različnih odgovorov dokaj podobne, vendar, če pogledamo podrobneje, ugotovimo, da so razlike precejšnje. Hipotezo, da zaposleni v neprofitni organizaciji bolj pozitivno ocenjujejo medosebne odnose z sodelavci, lahko z 0,02 % tveganjem sprejmemo.

Tabela 11.7.9: Ocena medosebnih odnosov s sodelavci

VRSTA ORG.	Medosebni odnosi so zelo slabi	Medosebni odnosi so slabi	Medosebni odnosi so srednji	Medosebni odnosi so dobri	Medosebni odnosi so zelo dobri
NEPROFITNA ORG.	2,1 %	4,2 %	8,3 %	58,3 %	27,1 %
PROFITNA ORG.	0,0 %	2,2 %	34,8 %	50,0 %	13,0 %

Slika 11.7.7: Ocena medosebnih odnosov s sodelavci



LEGENDA

- 1 = medsebojni odnosi so zelo slabi
- 2 = medsebojni odnosi so slabi
- 3 = medsebojni odnosi so srednje dobri
- 4 = medsebojni odnosi so dobri
- 5 = medsebojni odnosi so zelo dobri

H6 = zaposleni v profitni organizaciji pri svojem delu doživljajo več stresa od zaposlenih v neprofitni organizaciji

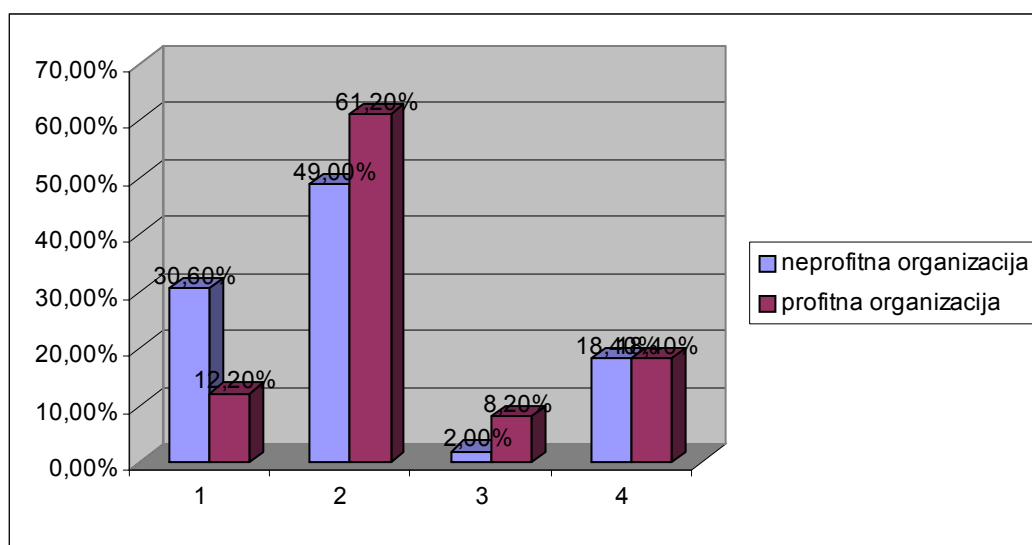
Pri preverjanju šeste hipoteze sem prišla do nepričakovanih rezultatov. Predvidevala sem, da zaradi manjše varnosti zaposlitve, stalnega pritiska po čim večji produktivnosti itd. zaposleni v profitnih organizacijah doživljajo več stresa kot zaposleni v neprofitnih organizacijah. Rezultati moje raziskave pa so pokazali ravno obratno, pri svojem delu se pod stresom počuti večji delež anketirancev iz neprofitne organizacije (tabela 11.7.10 in slika 11.7.8).

Dobljene rezultate lahko razlagamo kot posledico nepositovetenja anketirancev iz profitne organizacije s problemi, s katerimi se srečuje organizacija, saj so v povprečju pri organizaciji zaposleni razmeroma kratek čas ter imajo do dela bolj instrumentalen odnos, saj je pri večini glavni razlog za izbiro zaposlitve plačilo.

Tabela 11.7.10: Ali se na delovnem mestu počutite pod stresom?

VRSTA ORG.	Da	Ne	Ne vem	Drugo
NEPROFITNA ORG.	30,6 %	49,0 %	2,0 %	18,4 %
PROFITNA ORG.	12,2 %	61,2 %	8,2 %	18,4 %

Slika 11.7.8: Ali se na delovnem mestu počutite pod stresom?



LEGENDA

1 = da 3 = ne vem
2 = ne 4 = drugo

12. ZAKLJUČEK

Pojmovanje, dojemanje, vrednotenje in načini dela so se skozi zgodovino zelo spreminjali. Vzporedno s tem se je spreminjal tudi odnos delodajalcev do zaposlenih in načini izboljševanja delovne učinkovitosti. Sprva je veljalo, da so glavni motivator za učinkovito in kvalitetno delo ekonomski dejavniki, rezultati Hawthornskega eksperimenta pa so ta prepričanja ovrgli. E. Mayo, ki je eksperiment izvajal, je ugotovil, da je delovno mesto družbeno okolje ter da zaposleni v okviru svoje zaposlitve skušajo zadovoljiti tudi različne socialne potrebe.

Ker imamo ljudje različne želje, vrednote, ideale, cilje itd., nas motivirajo različni dejavniki, zato univerzalne, ki bi pozitivno vplivala na motivacijo vseh zaposlenih, ni. Kljub vsemu pa sem predvidevala, da ljudi s podobnimi življenjskimi vrednotami in ideali motivirajo podobni dejavniki in da iščejo zaposlitev, v okviru katere lahko zadovoljijo svoja pričakovanja.

Z raziskavo, ki sem jo izvedla v okviru diplomske naloge, sem skušala ugotoviti, ali med zaposlenimi v neprofitni in v profitni organizaciji obstajajo razlike v vzrokih za izbiro zaposlitve, od česa so ti vzroki odvisni ter ali se odnosi med zaposlenimi, doživljanje dela ter motivacijski dejavniki med zaposlenimi v eni in drugi vrsti organizacije bistveno razlikujejo.

Glavna teza moje naloge je bila, da se posamezniki, katerim so pomembnejše materialne dobrine, pretežno zaposlujejo v profitnih organizacijah, da je njihov odnos do dela bolj instrumentalen ter da se z organizacijo, v kateri so zaposleni, ne čutijo povezane, medtem ko posamezniki, ki preferirajo nematerialne dejavnike in imajo močnejše razvito filantropično zavest, iščejo zaposlitev v organizacijah, katerih glavno poslanstvo ni doseganje ekonomskega dobička.

Z empirično analizo sem svoja predvidevanja delno potrdila. Sprejela sem lahko naslednje tri hipoteze:

H1 = Vzroki za izbiro zaposlitve zaposlenih v neprofitni organizaciji so bolj nematerialne narave in se razlikujejo od vzrokov za izbiro zaposlitve zaposlenih v profitni organizaciji, ki so bolj materialne narave.

H2 = zaposleni v neprofitni organizaciji so bolj lojalni 'svoji' organizaciji.

H5 = zaposleni v neprofitni organizaciji bolj pozitivno ocenjujejo medosebne odnose s sodelavci.

Tretjo, četrto in šesto hipotezo (H3 = zaposlenim v profitni organizaciji je plačilo pomembnejše od zaposlenih v neprofitni organizaciji, H4 = zaposleni v neprofitni organizaciji svoje delo doživljajo bolj pozitivno, H6 = zaposleni v profitni organizaciji pri svojem delu doživljajo več stresa od zaposlenih v neprofitni organizaciji) pa sem morala, zaradi prevelike stopnje tveganja, zavrniti.

Poudariti je potrebno, da bi do določenih razlik najverjetneje prišlo tudi, če bi primerjali dve različni profitni oz. neprofitni organizaciji. Delitev organizacij zgolj na podlagi enega dejavnika (torej ali gre za profitno ali neprofitno usmeritev) je premalo specifična. Sektorji dejavnosti, katere pokrivajo profitne oz. neprofitne organizacije, se med seboj namreč tako razlikujejo, da se bi najverjetneje pojavile razlike v vzrokih za izbiro zaposlitve, v doživljanju dela, motivacijskih dejavnikih itd. tudi med zaposlenimi v različnih neprofitnih oz. profitnih organizacijah.

Do določenih razlike pa bi prišlo tudi, če bi analizirali motivacijske dejavnike znotraj ene organizacije in bi kot neodvisno spremenljivko določila na primer starost, spol, stopnjo izobrazbe, itd. Na motiviranost delavcev namreč vplivajo tudi dejavniki kot so vrsta dejavnosti znotraj sektorja, stopnja izobrazbe, starost, spol, itd.

Z empirično raziskavo, ki sem jo izvedla v okviru diplomske naloge, sem nakazala določene smernice, vendar pa hipotez, ki sem si jih postavila, ne morem posploševati na celotno populacijo, saj je vzorec za kaj takega veliko premajhen. Če bi želela svoja predvidevanja posplošiti na celotno populacijo, bi morala vzorec sestaviti iz zaposlenih iz različnih profitnih in neprofitnih organizacij.

13. LITERATURA IN VIRI

1. Barle, Andreja, Mirjam Počkar, Bojana Novak-Fajfar, Tanja Rener, Milica G. Antić, Tanja Popit, Marjana Rtkai Ilič in Alojz Pluško (2004): *Sociologija: Učbenik za 280-urni predmet sociologije v 4. letniku gimnazijskega izobraževanja*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
2. Curry, Tim, Robert Jiobu in Kent Schwirian (1996): *Sociology for the twenty-first century*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Dawson, Sandra (1992): *Analaysing organisations*. Basingstoke: MacMillan.
4. Drucker, Peter Ferdinand (1997): *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
5. Haralambus, Michael in Martin Holborn (2001): *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
6. Ivanuša-Bezjak, Mirjana (2006): *Zaposleni-največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
7. Kralj, Janko (2003): *Managment: temelji managmenta, odločanje in ostale naloge managerje*. Koper: Visoka šola za managment.
8. Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec (2006): *Analiza podatkov z SPSS-om 12.0: predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Lamovec, Tanja (1986): *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
10. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina (1993): *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

12. Makarovič, Jan (1993): *Logika dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Mihalič, Renata (2006): *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
14. Možina, Stane, ur., Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleš Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka, Tekovčič, Vlado Dimovski, Bogomir Kovač (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didaktika.
16. Musek, Janek (1997): *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
17. Musek, Janek in Vid Pečjak (1996): *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
18. Musek, Janek in Vid Pečjak (2001): *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
19. Pfeffer, Jeffrey (1994): *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard business school press.
20. Romih, Polona (2004): *Motivacija za delo v podjetju Kozmetika Afrodita d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Searle, John G. (1990): *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*. Boston: Harvard business school press.
22. Žnidaršič, Kranjc Alenka (1996): *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

INTERNETNI VIRI

23.) 12manage-E-learning community on management, V9.7 (2007): *Ekpectancy Theory (Vroom)*. Dostopno na

http://www.12manage.com/methods_vroom_ekpectancy_theory.html (6. april 2007).

24.) Value Based Managment. net (2007): *Ekpectancy Theory-Victor Vroom*. Dostopno na

http://www.valuebasedmanagment.net/methods_vroom_expectancy_theory.html

(5. april 2007).

25.) Internet center for Managment and Business Administration, Inc. (2006): *Herzberg's motivation-hygiene theory (two factor theory)*. Dostopno na

<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/> (20. april 2007).

26.) Svarog.Org (2005): *Proces industrializacije v 19. stoletju*. Dostopno na

http://baza.svarog.org./zgodovina/1789/proces_industrializacije.php (12. juni 2007).

27.) Drinnien, Beverly A., Donald B. Irwin in Janet A. Simons (1987): *Maslow's hierarchy of needs*. Dostopno na

<http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/maslow>

(6. april 2007).

PRILOGA A (anketni vprašalnik)

VPRAŠALNIK

- 1) Spol:
 - a) moški
 - b) ženski

- 2) Prihajam iz:
 - a) vasi
 - b) predmestnega naselja
 - c) mesta

- 3) Starost: _____

- 4) Zakonski stan:
 - a) poročen
 - b) neporočen
 - c) izven zakonska skupnost
 - d) drugo: _____

- 5) Ali imate otroke:
 - a) da (koliko?) _____
 - b) ne

- 6) Kakšno izobrazbo imate?
 - a) nedokončana os.šola
 - b) osnovna šola
 - c) poklicna šola
 - d) srednja šola
 - e) višja strokovna izobrazba
 - f) visoka šola
 - g) magisterij, doktorat

- 7) Delovna doba:
 - a) skupno: _____
 - b) v tej organizaciji: _____

- 8) Koliko delodajalcev ste menjali do sedaj? _____

- 9) Kaj je glavni in konkretni razlog za menjavo prejšnjih zaposlitve?

10) Prosim, ocenite naslednje trditve povezane z organizacijo:

	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro
Plačilo je					
Odnosi s sodelavci so					
Odnosi z nadrejenimi so					
Delovni pogoji so					
Organizacija dela je					
Vodenje je					
Možnosti izobraževanja so					
Možnosti napredovanja so					

11) Ali je za vas pomembno, da imate dobre odnose s sodelavci/nadrejenimi?

- a) da
- b) ne
- c) s tem se ne ukvarjam
- d) drugo: _____

12) Zakaj ste se zaposlili v tem podjetju (možnih je več odgovorov; če boste izbrali več odgovorov jih oštevilčite, pri čemer z ena označite najpomembnejši razlog za izbiro zaposlitve,...):

- a) zaradi pridobivanja izkušenj
- b) zaradi zanimivega dela
- c) zaradi želje pomagati drugim/možnosti odhoda v tujino
- d) zaradi plačila
- e) drugega dela nisem dobil
- f) drugo: _____

13) Ali nameravate v tem podjetju ostati?

- a) da (približno kako dolgo) _____
- b) ne
- c) ne vem
- d) da, če ne bom dobil dela v drugi organizaciji/podjetju
- e) da, če bom dobil drugo delo v tej organizaciji
- f) drugo: _____

14) Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z ne; kaj so razlogi, da ne želite več nadaljevati dela v tem podjetju (možnih je več odgovorov; če boste izbrali več odgovorov jih oštevilčite, pri čemer z ena označite najpomembnejši razlog zaradi katerega ne želite več ostati v podjetju,...):

- a) slabo plačilo
- b) slabi odnosi s sodelavci
- c) slabi odnosi z nadrejenimi
- d) slabi delovni pogoji
- e) slaba organizacija dela
- f) neustrezno vodenje
- g) monotono delo
- h) ker so slabe možnosti napredovanja
- i) dobil sem drugo delo
- j.) drugo: _____

15) Pod katerimi pogoji bi še bili pripravljeni dalj časa ostati v tej organizaciji (možnih je več odgovorov; če boste izbrali več odgovorov jih oštevilčite, pri čemer z ena označite najpomembnejši pogoj,...):

- a) če bi se izboljšalo plačilo
- b) če bi se izboljšali odnosi s sodelavci
- c) če bi se izboljšali odnosi z nadrejenimi
- d) če bi se izboljšali delovni pogoji
- e) če bi se izboljšala organizacija dela
- f) če bi se izboljšalo vodenje
- g) če bi mi bilo ponujeno drugo delo v tem podjetju
- i.) če, bi mi bilo ponujeno napredovanje
- j.) drugo: _____
- k.) pod nobenim pogojem ne želim več ostati

16) Če ste na **trinajsto** vprašanje odgovorili z da, kaj so razlogi da želite ostati (možnih je več odgovorov; če boste izbrali več odgovorov jih oštevilčite, pri čemer z ena označite najpomembnejši razlog zaradi katerega želite ostati,...):

- a) dobro plačilo
- b) dobri odnosi s sodelavci
- c) dobri odnosi z nadrejenimi
- d) dobri delovni pogoji
- e) dobra organizacija dela
- f) ustrezno vodenje
- g) razgibano delo
- h) ker imam dobre možnosti napredovanja
- i) to delo mi daje notranje zadovoljstvo
- j) ker ne dobim drugega dela
- k) drugo: _____

17) Ali se čutite povezani z organizacijo?

- a) da
- b) ne
- c) delno
- d) drugo: _____

18) Prosim, da ocenite naslednje trditve:

V tej organizaciji je potrebno	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam
Omogočiti tehnološki razvoj			
izboljšati medosebne odnose			
omogočiti več druženja med zaposlenimi			
izboljšati pogoje dela			
izboljšati plačilo			
omogočiti dodatno izobraževanje zaposlenih			
Izboljšati možnosti/omogočiti napredovanje			
zagotoviti večjo varnost zaposlitve			

19) Kaj najbolj cenite pri svoji zaposlitvi?

20) Kaj vas najbolj moti pri vaši zaposlitvi (možnih je več odgovorov):

- a) delovni čas
- b) plačilo
- c) neustrezna organizacija dela
- d) neustrezno vodenje
- e) slabi delovni pogoji
- f.) drugo: _____
- g.) nič me ne moti

21) Ocenite pomembnost naslednjih življenjskih dejavnikov:

	Zelo pomembno	pomembno	Manj pomembno	Sploh ni pomembno
Družina				
Prijatelji, znanci				
Prosti čas				
Delo				
Vera				
Politika				

22) Prosim razvrstite naslednje trditve po pomembnosti s številmi od ena do deset, z ena označite dejavnik, ki vam je najmanj pomemben, z deset pa dejavnik ki vam je najpomembnejši:

- a) avtonomija pri delu
- b) dobri medosebni odnosi z sodelavci/nadrejenimi
- c) ustrezno plačilo
- d) razgibanost/zanimivost dela
- e) možnosti napredovanja
- f) možnosti dodatnega izobraževanja
- g) ustrezno vodenje
- h) ustrezna priznanja za delovne dosežke
- i) ustrezna organizacija dela
- j) ustrezni delovni pogoji

23) Ali menite, da imate pri svojem delu dovolj avtonomije?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem
- d) drugo: _____

24) Ocenite svoje delo (možnih je več odgovorov):

- a) je monotono
- b) je zanimivo, razgibano
- c) je fizično naporno
- e) drugo: _____

25) Kateri pritiski so najpogostejši pri vašem delu?

26) Ali se na delovnem mestu počutite pod stresom?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem
- d) drugo: _____

28) Menim da bi se morala spremeniti (možnih je več odgovorov):

- a) plačilo (povečati-zmanjšati)
- b) delovni čas (kako?) _____
- c) delo samo (kako?) _____
- d) drugo: _____

29) Kaj bi vas motiviralo za dodatno delo (možnih je več odgovorov; če boste izbrali več odgovorov jih oštevilčite, pri čemer z ena označite najpomembnejši motivacijski dejavnik,...)?

- a) boljše plačilo
- b) boljši medosebni odnosi na delovnem mestu
- c) več avtonomije pri delu
- d) bolj zanimivo, razgibano delo
- e) izboljšanje možnosti napredovanja
- f) izboljšanje možnosti dodatnega izobraževanja
- g.) drugo: _____

PRILOGA B (tabele iz SPSS-a)

Frekvenčne tabele (demografski podatki)

NEPROFITNA ORGANIZACIJA

Spol

		spol			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	3	6,0	6,0	6,0
	ženski	47	94,0	94,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Starost

		starost			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	4	8,0	9,1	9,1
	31-40	14	28,0	31,8	40,9
	41-50	11	22,0	25,0	65,9
	51 in več	15	30,0	34,1	100,0
	Total	44	88,0	100,0	
Missing	System	6	12,0		
Total		50	100,0		

Izobrazba

		kakšno izobrazbo imate			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nedokončana os.šola	5	10,0	10,2	10,2
	os. šola	29	58,0	59,2	69,4
	poklicna šola	9	18,0	18,4	87,8
	srednja šola	6	12,0	12,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Število let delovne dobe

koliko let delovne dobe imate

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	od šest do deset	7	14,0	14,3	14,3
	enajst in več	42	84,0	85,7	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Število delodajalcev

koliko delodajalcev ste menjali do sedaj

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nič	22	44,0	46,8	46,8
	enega	5	10,0	10,6	57,4
	od 2 do 3	18	36,0	38,3	95,7
	od 4 do 6	2	4,0	4,3	100,0
	Total	47	94,0	100,0	
Missing	System	3	6,0		
Total		50	100,0		

PROFITNA ORGANIZACIJA

Spol

spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	50	100,0	100,0	100,0

Starost

starost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 20	2	4,0	4,2	4,2
	21-30	25	50,0	52,1	56,3
	31-40	12	24,0	25,0	81,3
	41-50	6	12,0	12,5	93,8
	51 in več	3	6,0	6,3	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Izobrazba

kakšno izobrazbo imate

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	os. šola	3	6,0	6,3	6,3
	poklicna šola	25	50,0	52,1	58,3
	srednja šola	20	40,0	41,7	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Število let delovne dobe

koliko let delovne dobe imate

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manj kot eno	2	4,0	4,1	4,1
	od ena do pet	14	28,0	28,6	32,7
	od šest do deset	11	22,0	22,4	55,1
	enajst in več	22	44,0	44,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Število delodajalcev

koliko delodajalcev ste menjali do sedaj

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nič	3	6,0	6,1	6,1
	enega	9	18,0	18,4	24,5
	od 2 do 3	31	62,0	63,3	87,8
	od 4 do 6	6	12,0	12,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Tabele za preverjanje prve hipoteze

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
zakaj set se zaposlili v tej organizacija * v kateri organizaciji ste zaposleni	85	85,0%	15	15,0%	100	100,0%

zakaj set se zaposlili v tej organizacija * v kateri organizaciji ste zaposleni Crosstabulation

			v kateri organizaciji ste zaposleni		Total
			profitni	neprofitni	
zakaj set se zaposlili v tej organizacija	zaradi pridobivanja izkušenj	Count	6	3	9
		% within zakaj set se zaposlili v tej organizacija	66,7%	33,3%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	14,3%	7,0%	10,6%
	zaradi zanimivega dela	% of Total	7,1%	3,5%	10,6%
		Count	5	4	9
		% within zakaj set se zaposlili v tej organizacija	55,6%	44,4%	100,0%
	zaradi želje pomagati drugim	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	11,9%	9,3%	10,6%
		% of Total	5,9%	4,7%	10,6%
		Count	2	19	21
	zaradi plačila	% within zakaj set se zaposlili v tej organizacija	9,5%	90,5%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	4,8%	44,2%	24,7%
		% of Total	2,4%	22,4%	24,7%
	drugega dela nisem dobil	Count	24	8	32
		% within zakaj set se zaposlili v tej organizacija	75,0%	25,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	57,1%	18,6%	37,6%
	drugo	% of Total	28,2%	9,4%	37,6%
		Count	3	6	9
		% within zakaj set se zaposlili v tej organizacija	33,3%	66,7%	100,0%
	Total	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	7,1%	14,0%	10,6%
		% of Total	3,5%	7,1%	10,6%
		Count	2	3	5
	% within zakaj set se zaposlili v tej organizacija	40,0%	60,0%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	4,8%	7,0%	5,9%	
	% of Total	2,4%	3,5%	5,9%	
	Count	42	43	85	
	% within zakaj set se zaposlili v tej organizacija	49,4%	50,6%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	49,4%	50,6%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,065(a)	5	,000
Likelihood Ratio	26,615	5	,000
Linear-by-Linear Association	,001	1	,970
N of Valid Cases	85		

a 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.

Tabele za preverjanje druge hipoteze

Hipoteza 2.1.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
koliko let delovne dobe imate v tej organizaciji * v kateri organizaciji ste zaposleni	88	88,0%	12	12,0%	100	100,0%

koliko let delovne dobe imate v tej organizaciji * v kateri organizaciji ste zaposleni Crosstabulation

			v kateri organizaciji ste zaposleni		
			profitni	neprofitni	Total
koliko let delovne dobe imate v tej organizaciji	manj kot eno leto	Count	6	0	6
		% within koliko let delovne dobe imate v tej organizaciji	100,0%	,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	13,3%	,0%	6,8%
		% of Total	6,8%	,0%	6,8%
	od 1 do 5	Count	24	1	25
		% within koliko let delovne dobe imate v tej organizaciji	96,0%	4,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	53,3%	2,3%	28,4%
		% of Total	27,3%	1,1%	28,4%
	od 6 do 10	Count	13	8	21
		% within koliko let delovne dobe imate v tej organizaciji	61,9%	38,1%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	28,9%	18,6%	23,9%
		% of Total	14,8%	9,1%	23,9%
11 in več	Count	2	34	36	
	% within koliko let delovne dobe imate v tej organizaciji	5,6%	94,4%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	4,4%	79,1%	40,9%	
	% of Total	2,3%	38,6%	40,9%	
Total	Count	45	43	88	
	% within koliko let delovne dobe imate v tej organizaciji	51,1%	48,9%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	51,1%	48,9%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,779(a)	3	,000
Likelihood Ratio	70,193	3	,000
Linear-by-Linear Association	52,210	1	,000
N of Valid Cases	88		

a 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,93.

Hipoteza 2.2.a

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ali nameravate v tem podjetju ostati * v kateri organizaciji ste zaposleni	98	98,0%	2	2,0%	100	100,0%

ali nameravate v tem podjetju ostati * v kateri organizaciji ste zaposleni Crosstabulation

			v kateri organizaciji ste zaposleni		Total
			profitni	neprofitni	
ali nameravate v tem podjetju ostati	da	Count	24	44	68
		% within ali nameravate v tem podjetju ostati	35,3%	64,7%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	49,0%	89,8%	69,4%
		% of Total	24,5%	44,9%	69,4%
	ne	Count	3	1	4
		% within ali nameravate v tem podjetju ostati	75,0%	25,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	6,1%	2,0%	4,1%
		% of Total	3,1%	1,0%	4,1%
	ne vem	Count	16	1	17
		% within ali nameravate v tem podjetju ostati	94,1%	5,9%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	32,7%	2,0%	17,3%
		% of Total	16,3%	1,0%	17,3%
da če ne bom dobil dela v drugi organizaciji	Count	3	2	5	
	% within ali nameravate v tem podjetju ostati	60,0%	40,0%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	6,1%	4,1%	5,1%	
	% of Total	3,1%	2,0%	5,1%	
da, če bom dobil drugo delo v tej organizaciji	Count	3	1	4	
	% within ali nameravate v tem podjetju ostati	75,0%	25,0%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	6,1%	2,0%	4,1%	
	% of Total	3,1%	1,0%	4,1%	
Total	Count	49	49	98	
	% within ali nameravate v tem podjetju ostati	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	50,0%	50,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,318(a)	4	,000
Likelihood Ratio	24,225	4	,000
Linear-by-Linear Association	13,821	1	,000
N of Valid Cases	98		

a 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

Hipoteza 2.2.b

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
zakaj nameravate ostati * v kateri organizaciji ste zaposleni	59	59,0%	41	41,0%	100	100,0%

zakaj nameravate ostati * v kateri organizaciji ste zaposleni Crosstabulation

			v kateri organizaciji ste zaposleni		Total
			profitni	neprofitni	
zakaj nameravate ostati	dobrega plačila	Count	12	8	20
		% within zakaj nameravate ostati	60,0%	40,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	52,2%	22,2%	33,9%
		% of Total	20,3%	13,6%	33,9%
	dobrih odnosov z sodelavci	Count	1	9	10
		% within zakaj nameravate ostati	10,0%	90,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	4,3%	25,0%	16,9%
		% of Total	1,7%	15,3%	16,9%
	dobrih odnosov z nadrejenimi	Count	1	0	1
		% within zakaj nameravate ostati	100,0%	,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	4,3%	,0%	1,7%
		% of Total	1,7%	,0%	1,7%
dobrih delovnih pogojev	Count	0	1	1	
	% within zakaj nameravate ostati	,0%	100,0%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	,0%	2,8%	1,7%	
	% of Total	,0%	1,7%	1,7%	
razgibanega dela	Count	3	4	7	
	% within zakaj nameravate ostati	42,9%	57,1%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	13,0%	11,1%	11,9%	
	% of Total	5,1%	6,8%	11,9%	
ker mi to delo daje notranje zadovoljstvo	Count	3	7	10	
	% within zakaj nameravate ostati	30,0%	70,0%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	13,0%	19,4%	16,9%	
	% of Total	5,1%	11,9%	16,9%	

Total	ker ne dobim ddrugega dela	Count	2	4	6
		% within zakaj nameravate ostati	33,3%	66,7%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	8,7%	11,1%	10,2%
	drugo	% of Total	3,4%	6,8%	10,2%
		Count	1	3	4
		% within zakaj nameravate ostati	25,0%	75,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	4,3%	8,3%	6,8%
		% of Total	1,7%	5,1%	6,8%
		Count	23	36	59
		% within zakaj nameravate ostati	39,0%	61,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	39,0%	61,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,242(a)	7	,175
Likelihood Ratio	11,566	7	,116
Linear-by-Linear Association	1,333	1	,248
N of Valid Cases	59		

a 12 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Hipoteza 2.3.**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ali se čutite povezani z organizacijo * v kateri organizaciji ste zaposleni	99	99,0%	1	1,0%	100	100,0%

ali se čutite povezani z organizacijo * v kateri organizaciji ste zaposleni Crosstabulation

			v kateri organizaciji ste zaposleni		Total
			profitni	neprofitni	
ali se čutite povezani z organizacijo	da	Count	25	37	62
		% within ali se čutite povezani z organizacijo	40,3%	59,7%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	50,0%	75,5%	62,6%
		% of Total	25,3%	37,4%	62,6%
	ne	Count	8	3	11
		% within ali se čutite povezani z organizacijo	72,7%	27,3%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	16,0%	6,1%	11,1%
		% of Total	8,1%	3,0%	11,1%
	delno	Count	16	9	25
		% within ali se čutite povezani z organizacijo	64,0%	36,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	32,0%	18,4%	25,3%
		% of Total	16,2%	9,1%	25,3%
drugo	Count	1	0	1	
	% within ali se čutite povezani z organizacijo	100,0%	,0%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	2,0%	,0%	1,0%	
	% of Total	1,0%	,0%	1,0%	
Total	Count	50	49	99	
	% within ali se čutite povezani z organizacijo	50,5%	49,5%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	50,5%	49,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,546(a)	3	,056
Likelihood Ratio	8,058	3	,045
Linear-by-Linear Association	5,741	1	,017
N of Valid Cases	99		

a 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

Tabele za preverjanje tretje hipoteze

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
razvrstitev dejavnikov po pomembnosti * v kateri organizaciji ste zaposleni	59	59,0%	41	41,0%	100	100,0%

Crosstab

			v kateri organizaciji ste zaposleni		Total
			profitni	neprofitni	
razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	najmajn pomembno	Count	1	3	4
		% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	25,0%	75,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	2,9%	12,5%	6,8%
		% of Total	1,7%	5,1%	6,8%
	dve	Count	3	3	6
		% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	50,0%	50,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	8,6%	12,5%	10,2%
		% of Total	5,1%	5,1%	10,2%
	tri	Count	0	1	1
		% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	,0%	100,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	,0%	4,2%	1,7%
		% of Total	,0%	1,7%	1,7%
	štiri	Count	4	1	5
		% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	80,0%	20,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	11,4%	4,2%	8,5%
		% of Total	6,8%	1,7%	8,5%
	pet	Count	1	2	3
		% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	33,3%	66,7%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	2,9%	8,3%	5,1%
		% of Total	1,7%	3,4%	5,1%
	šest	Count	0	1	1
		% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	,0%	100,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	,0%	4,2%	1,7%
		% of Total	,0%	1,7%	1,7%
sedem	Count	2	1	3	
	% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	66,7%	33,3%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	5,7%	4,2%	5,1%	
	% of Total	3,4%	1,7%	5,1%	

Total	osem	Count	2	3	5
		% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	40,0%	60,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	5,7%	12,5%	8,5%
	devet	% of Total	3,4%	5,1%	8,5%
		Count	5	4	9
		% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	55,6%	44,4%	100,0%
	najbolj pomembno	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	14,3%	16,7%	15,3%
		% of Total	8,5%	6,8%	15,3%
		Count	17	5	22
		% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	77,3%	22,7%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	48,6%	20,8%	37,3%
		% of Total	28,8%	8,5%	37,3%
Count		35	24	59	
	% within razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	59,3%	40,7%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	59,3%	40,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,642(a)	9	,301
Likelihood Ratio	11,592	9	,237
Linear-by-Linear Association	3,454	1	,063
N of Valid Cases	59		

a 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Group Statistics

	v kateri organizaciji ste zaposleni	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	profitni	35	7,8000	2,98821	,50510
	neprofitni	24	6,2083	3,40050	,69412

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
razvrstitev dejavnikov po pomembnosti	Equal variances assumed	1,687	,199	1,900	57	,063	1,59167	,83776	-,08591	3,26925
	Equal variances not assumed			1,854	45,228	,070	1,59167	,85845	-,13710	3,32043

Tabele za preverjanje četrte hipoteze

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ocenite svoje delo * v kateri organizaciji ste zaposleni	98	98,0%	2	2,0%	100	100,0%

ocenite svoje delo * v kateri organizaciji ste zaposleni Crosstabulation

			v kateri organizaciji ste zaposleni		Total	
			profitni	neprofitni		
ocenite svoje delo	je monotono	Count	5	2	7	
		% within ocenite svoje delo	71,4%	28,6%	100,0%	
	je zanimivo, razgibano	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	10,2%	4,1%	7,1%	
		% of Total	5,1%	2,0%	7,1%	
			Count	18	16	34

	% within ocenite svoje delo	52,9%	47,1%	100,0%
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	36,7%	32,7%	34,7%
	% of Total	18,4%	16,3%	34,7%
je fizično naporno	Count	10	13	23
	% within ocenite svoje delo	43,5%	56,5%	100,0%
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	20,4%	26,5%	23,5%
	% of Total	10,2%	13,3%	23,5%
drugo	Count	1	1	2
	% within ocenite svoje delo	50,0%	50,0%	100,0%
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	2,0%	2,0%	2,0%
	% of Total	1,0%	1,0%	2,0%
je zanimivo, razgibano+fizično naporno	Count	13	14	27
	% within ocenite svoje delo	48,1%	51,9%	100,0%
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	26,5%	28,6%	27,6%
	% of Total	13,3%	14,3%	27,6%
je zanimivo, razgibano+drugo	Count	1	0	1
	% within ocenite svoje delo	100,0%	,0%	100,0%
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	2,0%	,0%	1,0%
	% of Total	1,0%	,0%	1,0%
je fizično naporno+drugo	Count	0	1	1
	% within ocenite svoje delo	,0%	100,0%	100,0%
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	,0%	2,0%	1,0%
	% of Total	,0%	1,0%	1,0%
je monotono+zanimivo, razgibano+fizično naporno	Count	1	2	3
	% within ocenite svoje delo	33,3%	66,7%	100,0%
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	2,0%	4,1%	3,1%
	% of Total	1,0%	2,0%	3,1%
Total	Count	49	49	98
	% within ocenite svoje delo	50,0%	50,0%	100,0%
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	50,0%	50,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,165(a)	7	,761
Likelihood Ratio	4,988	7	,661
Linear-by-Linear Association	,525	1	,469
N of Valid Cases	98		

a 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

Tabele za preverjanje pete hipoteze

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
odnosi s sodelavci so * v kateri organizaciji ste zaposleni	94	94,0%	6	6,0%	100	100,0%
odnsi z nadrejenimi * v kateri organizaciji ste zaposleni	94	94,0%	6	6,0%	100	100,0%

Crosstab

			v kateri organizaciji ste zaposleni		
			profitni	neprofitni	Total
odnosi s sodelavci so	zelo slabo	Count	0	1	1
		% within odnosi s sodelavci so	,0%	100,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	,0%	2,1%	1,1%
		% of Total	,0%	1,1%	1,1%
	slabo	Count	1	2	3
		% within odnosi s sodelavci so	33,3%	66,7%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	2,2%	4,2%	3,2%
		% of Total	1,1%	2,1%	3,2%
	srednje	Count	16	4	20
		% within odnosi s sodelavci so	80,0%	20,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	34,8%	8,3%	21,3%
		% of Total	17,0%	4,3%	21,3%
dobro	Count	23	28	51	
	% within odnosi s sodelavci so	45,1%	54,9%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	50,0%	58,3%	54,3%	
	% of Total	24,5%	29,8%	54,3%	
zelo dobro	Count	6	13	19	
	% within odnosi s sodelavci so	31,6%	68,4%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	13,0%	27,1%	20,2%	
	% of Total	6,4%	13,8%	20,2%	
Total	Count	46	48	94	
	% within odnosi s sodelavci so	48,9%	51,1%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	48,9%	51,1%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,565(a)	4	,021
Likelihood Ratio	12,525	4	,014
Linear-by-Linear Association	3,393	1	,065
N of Valid Cases	94		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

Tabele za preverjanje šeste hipoteze

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
se na delovnem mestu počutite pod stresom * v kateri organizaciji ste zaposleni	98	98,0%	2	2,0%	100	100,0%

se na delovnem mestu počutite pod stresom * v kateri organizaciji ste zaposleni Crosstabulation

			v kateri organizaciji ste zaposleni		Total
			profitni	neprofitni	
se na delovnem mestu počutite pod stresom	da	Count	6	15	21
		% within se na delovnem mestu počutite pod stresom	28,6%	71,4%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	12,2%	30,6%	21,4%
		% of Total	6,1%	15,3%	21,4%
	ne	Count	30	24	54
		% within se na delovnem mestu počutite pod stresom	55,6%	44,4%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	61,2%	49,0%	55,1%
		% of Total	30,6%	24,5%	55,1%
	ne vem	Count	4	1	5
		% within se na delovnem mestu počutite pod stresom	80,0%	20,0%	100,0%
		% within v kateri organizaciji ste zaposleni	8,2%	2,0%	5,1%
		% of Total	4,1%	1,0%	5,1%
drugo	Count	9	9	18	
	% within se na delovnem mestu počutite pod stresom	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	18,4%	18,4%	18,4%	
	% of Total	9,2%	9,2%	18,4%	
Total	Count	49	49	98	
	% within se na delovnem mestu počutite pod stresom	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within v kateri organizaciji ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	50,0%	50,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,324(a)	3	,097
Likelihood Ratio	6,580	3	,087
Linear-by-Linear Association	1,518	1	,218
N of Valid Cases	98		

a 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,50.

