UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Novak

PRIMERJAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE MED PROIZVODNIMI IN STROKOVNIMI DELAVCI

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Novak
Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak

PRIMERJAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE MED PROIZVODNIMI IN STROKOVNIMI DELAVCI

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

PRIMERJAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE MED PROIZVODNIMI IN STROKOVNIMI DELAVCI

Vsako podjetje bi se moralo zavedati pomembnosti motivacije zaposlenih. Dobro motiviran delavec, je bolj zadovoljen z delovno situacijo in posledično tudi bolj uspešen in produktiven. Moramo pa vedeti, da denar ni edini in zadostni pogoj za uspešno motivacijo delavcev. Podjetje mora upoštevati individualne razlike med delavci, da je enim bolj pomemben strokovni razvoj in napredovanje, drugim so bolj pomembni dobri medosebni odnosi, tretjim je spet bolj pomembna varnost in stalnost zaposlitve. Zato je pomembno, da vodje dobro spoznajo svoje sodelavce, da jih znajo ustrezno spodbujati, da si ustvarijo potrebno zaupanje pri delavcih in da znajo vzdrževati raven dobrih odnosov znotraj podjetja.

V empirični raziskavi v izbranem podjetju sem poskušala ugotoviti razlike v motivacijskih dejavnikih, ki so pomembni za proizvodne in strokovne delavce. Ali je plača res najpomembnejši dejavnik motivacije? Prikazala bom tudi kakšno je zadovoljstvo delavcev, ali so proizvodni delavci manj zadovoljni z delovno situacijo kot strokovni. Ali so oboji delavci seznanjeni s cilji podjetja in ali se trudijo za izpolnitev teh cilji?

Ključne besede: motivacija, motivacijski dejavniki, proizvodni in strokovni delavci

COMPARISON OF FACTORS OF MOTIVATION BETWEEN PRODUCTION AND SPECIALIST WORKERS

Every company has to be aware of importance of employee motivation. Well motivated worker is happier with working situation and consecutively also more successful and productive. We must know that the money is not only and sufficient condition of successful workers motivation. Company must also consider individual differences among workers such as professional development and advancement; for some workers are more important good interpersonal attitudes, for others safety and continuity of occupation. That is why it is important, that management know co-workers well (regarding working position) and they know how to encourage workers suitably. It is necessary to build trust with workers and to have proper knowledge to maintain level of good attitudes inside.

In the empirical research in chosen company I tried to find differences in motivational factors, which are important for production and specialist workers: is salary really the most important factor of motivation? I will also show what kind of satisfaction at work is presented in the company among two employee segments focusing on following stereotyped dilemma: are production workers really less happy with working situation than specialists? Empirical study also answers to questions such as “are both workers groups equally acquainted with company goals” and “how do they strive for fulfilment of these goals?”

Keywords: motivation, motivational factors, production and specialist workers

KAZALO

1 UVOD 6
2 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE 9
2.1 Motivacijska teorija Maslowa 11
2.2. Herzbergova motivacijska teorija 12
2.3 Vroomova motivacijska teorija 13
2.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela 15
2.5 McClellandova teorija 15
2.6 Teorija ekonomske motivacije 16
3 DELOVNA MOTIVACIJA 17
3.1. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo 19
3.3 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki 21
3.4 Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih 31
3.5 Težave pri motiviranju 32
4 METODOLOŠKA IZHODIŠČA IN PREDPOSTAVKE ZA EMPIRIČNO RAZISKAVO 34
4.1 Opredelitev predmeta raziskave 34
4.2 Predstavitev podjetja 34
4.3 Metoda zbiranja podatkov 35
4.4 Struktura vprašalnika 35
4.5 Potek raziskave 36
4.6 Hipoteze 37
5 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE 39
5.1 Značilnosti populacije 39
5.2 Preverjanje hipotez 44
5.3 Ugotovitve 52
6 ZAKLJUČEK 53
7 VIRI IN LITERATURA 55
8 PRILOGE 58
PRILOGA A: Anketni vprašalnik 58
PRILOGA B: Tabele iz baze SPSS 63
SEZNAM TABEL IN SLIK
Tabela 5.1: Frekvenčna porazdelitev- položaj v podjetju 40

Tabela 5.2: Lestvica delovnih motivov z analitično oznako v bazi SPSS _____ 41

Tabela 5.3: Povezava med položajem v podjetju in vzrokom zakaj delajo _____ 45

Tabela 5.4: Lestvica delovnega zadovoljstva z analitično oznako v SPSS bazi _____ 46

Tabela 5.5: Povezava med položajem v podjetju in seznanitvijo s cilji podjetja _____ 47

Tabela 5.6: Povezava med položajem v podjetju in prizadevnostjo za doseganje ciljev podjetja _____ 47

Tabela 5.7: Povezava med položajem v podjetju in počutjem pri opravljanju delovnih nalog _____ 48

Tabela 5.8: Lastnosti vodje z analitično oznako v SPSS bazi in na sliki 3 _____ 49

Slika 5.1: Lestvica delovnih motivov od najmanj pomembnih (1) do najbolj pomembnih (15)_____ 40

Slika 5.2: Zadovoljstvo pri delu _____ 42

Slika 5.3: Povprečne ocene vodje _____ 50

1 UVOD

Kaj je danes glavna motivacija za delo posameznikom? Ali je res glavni motivacijski dejavnik še zmeraj plača? Katere so bistvene razlike med motiviranjem proizvodnih in strokovnih delavcev? Kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki zadržujejo proizvodne delavce na slabše plačanih delovnih mestih? Kaj pa strokovni delavci, katerim motivacijskim dejavnikom oni dajejo prednost? To so le nekatera vprašanje na katere bom poskušala najti odgovore v diplomskem delu.

Ko se ljudje sprašujejo, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki jih motivirajo, da učinkovito in uspešno opravljajo svoje delo, uporabljajo svoja znanja in izkušnje ter prenašajo različne psihične in fizične napore. Veliko posameznikov še vedno dela samo zato, da sebi in tistim, ki so od njih odvisni, priskrbijo sredstva za življenje oziroma, da si priskrbijo sredstva s katerimi zadovoljijo svoje potrebe. Po tej logiki bi morali ljudje delati toliko več, kolikor večja je možnost, da si pridobijo denar. Vendar se je to v številnih primer izkazalo kot napačno mišljenje saj obstajajo mnogi drugi motivi zakaj človek dela: uveljavljanje, priznanje, zanimivo delo, zadovoljstvo (glej Lipičnik in Možina 1993: 40).

Delavčeva aktivnost je vedno odvisna bodisi od nekih notranjih pobud bodisi zunanjih dražljajev. Te dražljaje imenujemo motivacija. V delovni situaciji delujejo poleg njegovih motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, še taka gibala, ki so izrazito vezana na delovno situacijo (glej Jurman 1981: 51). Proučevanja delovne motivacije so privedla strokovnjake do pomembnega sklepa, da niti ene same človekove dejavnosti pa tudi ne dela, nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak številni zapleteni, poznani in nepoznani dejavniki. Vedno bodo ostali mnogi nepoznani osebni motivi, ki bi jih poznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Zato se moramo omejiti na proučevanje in razlago vsaj osnovnih in splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije (glej Lipičnik 1998: 155).

V preteklosti podjetja niso posvečala velike pozornosti motivaciji zaposlenih. Glavni dejavnik motivacije je bil denar oziroma plača. V današnjem času nenehnih sprememb na

tehnološkem področju, izjemne konkurence, pa so se podjetja začela bolj ukvarjati z motivacijo zaposlenih. Ugotovili so, da konkurenčno prednost pred drugimi podjetji prinašajo ravno zaposleni in njihova znanja, sposobnosti- torej njihov socialni kapital. Tako je postalo pomembno, da podjetje ustvari tako delovno okolje, v katerem se lahko zaposleni razvijajo in dosežejo tudi svoje cilje. Dobro motivirani zaposleni, so namreč bolj produktivni in tako vplivajo na boljše poslovne rezultate podjetja. V današnjem času je večji pretok delovne sile in podjetje se mora zavedati, da če delavcem ne nudi primernega delovnega okolja, si bodo poiskali drugo podjetje. Vendar je treba poudariti, da prihaja do razlik v mobilnosti strokovnih in proizvodnih delavcev. Strokovni delavci so nosilci znanj, imajo večji socialni kapital, zato lažje najdejo drugo zaposlitev. Proizvodni delavci so slabše izobraženi in imajo znanja, ki so specifična za podjetje v katerem delajo, zato niso konkurenčni in jim je toliko težje poiskati drugo podjetje.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki vplivajo na proizvodne in kateri na strokovne delavce. V diplomskem delu tako želim odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ali obstajajo razlike v motivacijskih dejavnikih ter zadovoljstvu pri delu med (slabše izobraženimi) proizvodnimi in (visokokvalificiranimi) strokovnimi delavci.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. V teoretičnem delu bom predstavila pojem motivacije, nekaj bolj znanih motivacijskih teorij, pojem delovne motivacije in najbolj relevantne motivacijske dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. V empiričnem delu oziroma v nadaljevanju diplomskega dela pa se bom osredotočila na izbrano podjetje, ki je eden izmed vodilnih ponudnikov sodobnih komunikacijskih rešitev, ki ima tudi lastno proizvodnjo, ki proizvaja proizvode in/ali posamezne elektronske sklope s področja elektronike po razvojnih specifikacijah kupcev. V empirični del diplomskega dela bom vključila tudi analizo kvantitativnega preučevanja motivacije in motivacijskih dejavnikov. S pomočjo literature in ankete med zaposlenimi bom primerjala motivacijske dejavnike med proizvodnimi in strokovnimi delavci.

Diplomsko delo temelji na analizi primarnih in sekundarnih virov, kvantitativnih metodah raziskovanja (s pomočjo anketnega vprašalnika), metodi dedukcije ter primarni analizi podatkov, na podlagi katerih bom v korelaciji z raziskovalnim vprašanjem oblikovala sklepne ugotovitve.

2 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE

"Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, kar se tudi kaže v precejšnem številu motivacijskih teorij" (Uhan 2000: 11). Izraz motivacija izhaja iz latinske besede *movere* in pomeni gibati se. Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenem obnašanju. Motivacija je sila, ki ustvari vedenje, s katerim posameznik poteši neko potrebo. "Je kompleksna moč, ki sproža naša dejanja in ima lahko več motivov" (Sangu 2001: 9). "Ključ do motivacije posameznikov je v razumevanju motivov, ki se skrivajo za dejanji. Če bi spoznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi znali razložiti njegovo vedenje, hkrati pa bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, tako da bi ustvarili za to vse potrebne okoliščine" (Lipičnik in Možina 1993: 36).

»Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i), kot najbolje zmore(jo). Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi« (Uhan 2000: 11).

Z opredelitvijo motivov so se ukvarjali številni avtorji, ki so te motive različno kvalificirali. Lipičnik in Možina (glej 1993: 37-40) opredeljujeta motive:

- glede na pomen, ki jih imajo. Ločita primarne in sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje, sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo.
- glede na njihov nastanek ločita podedovane in pridobljene motive. Podedovani so tisti motivi, s katerimi se posameznik rodi, pridobljeni pa tisti, ki jih pridobi v življenju.
- glede na razširjenost med ljudmi. Ločita univerzalne, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalne, ki jih srečujemo pri določeni skupini ljudi, in individualne motive, ki jih srečujemo samo pri posameznikih.

Vloga motivov, njihov nastanek in razširjenost so kriteriji, ki jih uporabljamo za oblikovanje treh motivacijskih skupin (glej Lipičnik 1998: 156-159):

Prvo motivacijsko skupino predstavljajo primarni biološki motivi (potreba po vodi, hrani, po spanju, počitku,…). Ta skupina motivov vodi človeka do ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zato jim tudi pravimo primarne potrebe. Biološki jim pravimo zato, ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, poleg tega so podedovani motivi, saj na njihov nastanek ne moremo vplivati. Najdemo jih pri vseh ljudeh, kar pomeni da so univerzalni.

V drugi skupini motivov so primarni socialni motiv (npr. potreba po uveljavljanju); njihovo zadovoljevanje je nujno, saj lahko v nasprotnem primeru pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi (denimo do občutka osamljenosti, manjvrednosti, zavrženosti …). Večina teh potreb je pridobljenih in jih je človek prevzel iz okolja, njihova regionalna razširjenost pa kaže, da so od kraja do kraja različne. Ta skupina motivov sodi med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in tako deloma zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi.

Tretjo skupino motivov predstavljajo sekundarni motivi (npr. interesi, stališča, navade …). Ti motivi so osebne narave, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Če jih ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno, vendar pa je lahko za posameznika, ki ima te motive, neprijetno, če jih ne more zadovoljiti (primer alkoholizma in narkomanije). Relativno lahko je vplivati na zadovoljevanje teh motivov, čeprav jih včasih zelo težko spreminjamo.

V strokovni literaturi srečujemo različne sodobne teorije motivacije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri motivacijski dejavniki vplivajo na njihovo delo. Različni avtorji so v svojih teorijah dali poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja, tako da se njihove motivacijske teorije med seboj razlikujejo in tudi dopolnjujejo.

2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Abraham Maslow je leta 1954 razvil motivacijsko teorijo, ki temelji na hierarhiji potreb in pomembnosti človeških potreb. Avtor je človekove potrebe razdelil na 5 stopenj (Uhan 2000: 23):

1. fiziološke potrebe: hrana, spanje, dihanje …

2. potrebe po varnosti: varnost zaposlitve, ustrezni delovni pogoji …

3. socialne potrebe: prijateljstvo, ljubezen, pripadnost …

4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju: ugled, moč, neodvisnost, priznanje …

5. potrebe po samouresničevanju: razvijanje lastne osebnosti, razvoj individualnih sposobnosti, ustvarjalno delo …

Maslow je ugotovil, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju in da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Človek v osnovi teži k temu, da zadovolji fiziološke potrebe, ki omogočajo preživetje. Ko so te potrebe zadovoljene, nastanejo višje potrebe. Najprej sledi potreba po varnosti, ki se v določeni meri izraža tudi kot želja po stalni zaposlitvi, potreba po varčevanju – človek si želi neko stabilnost. Nato sledi potreba po pripadnosti ali ljubezni (socialne potrebe), nato potreba po ugledu oziroma samospoštovanju. Najvišja raven potreb je potreba po samouresničevanju, to je želja po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti (glej Lipičnik 1998: 164).

Pomembna za proučevanje motivacije in motiviranosti je trditev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Zadovoljene potrebe ne morejo več motivirati človekovega delovanja, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z večjo količino hrane ne moremo več stimulirati. Enako velja tudi za vse ostale vrste potreb. Vendar lahko opazimo, da grupiranje potreb v pet skupin s togimi mejami pomeni očitno poenostavljanje problema. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z več hrane ne moremo več motivirati, lahko pa ga motiviramo z bolj

kakovostno hrano. Zadovoljitev določene potrebe človeka ima razmeroma širok razpon možnosti, ki pa je časovno in regionalno opredeljen (Uhan 2000: 23).

Po Maslowi teoriji je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, na zadnjem mestu, je mogoče razlagati na dva načina (Uhan 2000: 23):

- potreba je že zadovoljena,
- potreba še ni aktivirana.

»Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje delavcev, ni pa teorija, ki naj bi absolutno veljala v vsakem obdobju in vsakem območju.« (Jurančič 1980: 65)

2.2. Herzbergova motivacijska teorija

Herzberg je po študiji, v kateri je spraševal ljudi, kaj jih motivira, razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotne. Herzberg meni, da imajo delavci dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na vedenje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta potreb izvira iz delovnega okolja. Dejavniki okolja povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni. Herzberg jih je imenoval vzdrževalne dejavnike dela ali ekstrinzične dejavnike ali higienike. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranje. Ti dejavniki so: plača, status, varnost zaposlitve, delovni pogoji, medosebni odnosi, politika podjetja, kontrola dela, organizacija. Higieniki ustvarjajo primerno nevtralno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Nanašajo se na delovne razmere (delovne okoliščine) in ne na vsebino dela. Njihova prisotnost znižuje nezadovoljstvo, ne povzročajo pa zadovoljstva delavcev. Pomembni postanejo takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo. Druga vrsta potreb izvira neposredno iz vsebine dela in deluje kot pravi motivacijski dejavnik, imenujemo jih intrinzični faktorji ali (pravi) motivatorji. Motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu in vodijo k večjemu zadovoljstvu pri delu. Dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo so: uspeh pri

delu, odgovornost, osebnostni razvoj, strokovno usposabljanje, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo. Motivatorji se nanašajo na vsebino dela in povzročajo zadovoljstvo in motiviranost za delo (glej Uhan 2000: 24, 25). Motivatorji ustvarjajo občutek, da je posameznik nekaj dosegel in to povečuje produktivnost (glej Hansen in Batten 1998: 24).

> *Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih in v primerih, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri visoko zadovoljenih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri nizko zadovoljenih osnovnih potrebah). Za vse tiste, ki menijo, da so njihovi zaslužki prenizki, model Herzbergove motivacije ne ustreza (Jurančič 1980: 66).*

Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je težnja k preoblikovanju dela tako, da delo postane bolj zanimivo in s tem spodbuja delavce k doseganju boljših delovnih rezultatov in višji delovni učinkovitosti (glej Jurančič 1980: 66).

2.3 Vroomova motivacijska teorija

> *Teorija pričakovanj temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, ki je bila tudi podlaga za razvoj podobnih teorij. Za teorijo je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja (tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najkoristnejše). Posameznik se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in subjektivno oceno verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (pričakovanje). Temeljno izhodišče Vroomove teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces in delavcev, ki delajo v tej organizaciji. Vsaka organizacija poskuša doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega posameznika, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno*

individualno delovno uspešnost. Vsak posameznik ima svoje lastne cilje (visok zaslužek, napredovanje, ugodne delovne razmere ...) (Jurančič 1980: 66).

Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Vse odločitve, ki jih sprejema, slonijo na kombinaciji treh elementov: valenca, instrumentalnost in pričakovanje. Valenca je privlačnost, ki jo posameznik pripisuje izidu oziroma nagradi za neko opravljeno delo (dejanje). Valenca se spreminja in je lahko pozitivna (cilji posameznika privlačijo), lahko ima vrednost nič (posameznik je ravnodušen do cilja) in lahko ima cilj tudi negativno valenco (posameznik se skuša cilju izogniti) (glej Lipičnik 1998: 167).

Drugi sestavni del Vroomove teorije je instrumentalnost, ki je povezava med dvema ciljema ter dojemanjem posameznika, s kakšnim obnašanjem bo dosegel želene rezultate. Instrumentalnost nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi dosegel drugega, ki je zanj pomembnejši. Posameznik tako pričakuje, da bo dobil večji zaslužek šele takrat, ko bo napredoval. Tako je lahko napredovanje le prvi neposredni instrument za doseganje posameznikovega pravega cilja, kot so večja plača, ugled … (glej Lipičnik 1998: 168).

Glavno vlogo v Vroomovi teoriji ima pričakovanje, ki se razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega rezultata. Pričakovanje je posameznikovo subjektivno doživljanje vedenja in cilja. Tako posameznik na primer pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka (glej Lipičnik 1998: 168).

»Vroomov model motivacijske teorije je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Če delavci lahko dosegajo svoje cilje in interese po lažji poti, kot z doseganjem ciljev in interesov organizacije, bodo cilje in interese organizacije zagotovo obšli« (Uhan 1989: 194).

2.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Avtorja sta preučevala medsebojno povezanost osebnih in delovnih učinkov, kritične psihološke okoliščine, temeljne razsežnosti dela in potrebo po razvoju. Razložila sta, da temeljne razsežnosti dela (različne delovne naloge, znanja, povratne informacije …) vplivajo na pojav kritičnih psiholoških okoliščin, ki so doživljanje pomembnosti dela, doživljanje odgovornosti za delo in poznavanje rezultatov dela. Ker zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Poznavanje rezultatov pa pripomore, da spozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost pri delu (glej Lipičnik 1998: 170). Seveda pa ima motiviranost za delo tudi osebne in delovne učinke, kot so visoka kakovost izvedbe dela in zadovoljstvo z delom. Model poudarja tudi individualne razlike med zaposlenimi. Ljudje z veliko potrebo po razvoju si zelo prizadevajo za dobro in kakovostno opravljeno delo. Zaposleni bodo visoko motivirani, če bodo svoje delo doživljali kot pomembno, če se bodo čutili osebno odgovorne za to, kar naredijo, in če bodo poznali rezultate svojega dela (glej Keenan 1996: 24, 25).

2.5 McClellandova teorija

McClellandova teorija motivacije temelji na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene ali priučene s pomočjo različnih kulturnih dejavnikov, kot so vpliv televizije, družine in družbe. Ko je neka potreba dovolj močna, prisili posameznika k aktivnosti in vedenju, da bi to potrebo zadovoljil. McClelland je menil (glej DuBrin v Krstić Florjančič 2004: 13), da ljudi najbolj motivirajo tri ključne potrebe:

- Potreba po dosežkih je želja posameznika, kako biti kos težki nalogi. Posameznik ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv, s tem pa teži k odličnosti izpolnjevanja svojih delovnih nalog oziroma doseganju ciljev učinkoviteje kot doslej in kot drugi. Taki posamezniki se radi znajdejo v situacijah, kjer so osebno odgovorni za rezultate dela, vendar so zanje zelo pomembne povratne informacije o

rezultatih, pridobljenih z njihovim delom. Predvsem jih zanima, kako učinkovito je bila naloga opravljena in ali je bila izvršena v najkrajšem možnem času. McClelland je ugotovil, da je ta potreba posebej močno razvita pri podjetnikih in upraviteljih.

- Potreba po sodelovanju je potreba po oblikovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi ter po razreševanju konfliktnih odnosov. Takšne vrste posameznik ima željo, da je priljubljen med ljudmi in da se tudi drugi med seboj dobro razumejo.
- Potreba po moči je želja po ugledu, po simbolih moči, po nadzoru nad drugimi ljudmi z namenom, da vplivajo na njihovo vedenje. Je primarni motiv menedžerjev.

2.6 Teorija ekonomske motivacije

Temeljno izhodišče te teorije je, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za izplačilo in zaslužek. Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanje spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa določena oblika delitve postane stabilna in stalna, jo delavci sprejmejo kot dejstvo in nima več motivacijske vrednosti (glej Jurančič 1980: 63).

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse delavce. Posebej so za materialno motivacijo občutljivi delavci z nizkimi zaslužki (s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za eksistenco in obstoj svojih družin); mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zaradi tega večje materialne potrebe, ter posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (glej Uhan 2000: 22).

Na zadovoljstvo in stopnjo zadovoljenih potreb delavca vpliva veliko več dejavnikov, kot le ekonomski, zato ta teorija najbolje deluje v kombinaciji z večjim številom drugih dejavnikov (glej Jurančič 1980: 63).

3 DELOVNA MOTIVACIJA

Kako lahko podjetja v današnjem hitro razvijajočem se okolju dosežejo visoko uspešnost in konkurenčne prednosti? Tega si ne morejo več zagotoviti zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in posodabljanjem tehnologije. Tudi poslovna uspešnost ni samo pogojena z višino dobička in tudi ta ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja.

Tradicionalna finančna merila ne merijo lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala, ugleda podjetja. Sodobna nefinančna merila poslovne uspešnosti, ki se pri nas šele počasi uveljavljajo, temeljijo na odnosu do zaposlenih, z njihovim zadovoljstvom in motivacijo, na delovni uspešnosti posameznikov in skupin, hitrosti učenja in obvladovanja procesov ali drugače povedano z vrednotenjem intelektualnega potenciala podjetij. Denarno nagrajevanje ima le omejen vpliv, saj praviloma deluje kot higienik (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot motivator (dejavnik zadovoljstva) (glej Gruban 2006).

Za podjetje je zelo pomembno, da ustvari dober sistem nagrajevanja in motiviranja, saj to vpliva na večjo produktivnost, boljše poslovne rezultate ter zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Če ta sistem ni dober, pa slabo vpliva na medosebne odnose, poglablja nezaupanje, povzroča demotiviranost in lahko pripomore k odhodu ključnih kadrov iz podjetja. Zelo pomembno vlogo, poleg kadrovske službe, imajo pri tem tudi menedžerji, saj imajo oni neposreden stik z zaposlenimi. Oni so tisti, ki morajo znati spodbujati, pohvaliti, nagraditi in tudi postaviti cilje. Vsak menedžer mora biti sposoben motivirati svojega delavca – to pomeni, da mora opazovati in določiti motivacijski profil posameznika, oceniti motivacijski profil delovnega mesta in oceniti, če se profil delovnega mesta ujema s profilom človeka na tem delovnem mestu. To pa pomeni, da mora biti menedžer zelo dobro usposobljen, če hoče uspešno opravljati svojo vlogo. Včasih je možno že s preprostimi menedžerskimi prijemi motivirati zaposlene. Na primer s postavitvijo ciljev, saj je posebno zadoščenje za ljudi, da so nekaj uresničili in dosegli. Pomembno je, da zna menedžer poskrbeti za ustrezno vzpodbudo in da skrbi za osebni razvoj zaposlenih, saj je osebni in

strokovni razvoj eden izmed najpomembnejših med zaposlenimi. Z njihovim razvojem veliko pridobiva tudi podjetje, saj se zaposlenim s tem povečuje znanje, pridobivanje nove veščine, kar pomeni da so bolj konkurenčni. Najbolj bodo podjetja naredila za svoje cilje, če bodo omogočala svojim zaposlenim uresničiti njihove cilje (glej Gruban 2006).

> *Lahko rečemo, da imajo vodstva podjetij danes v svetu nenehnih sprememb zelo pomembno vlogo. Preživetje podjetja in njegova rast sta odvisna od tega, ali bo vodstvo sposobno zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni, socialni in človeški kapital organizacije. Temeljna naloga menedžmenta je, da omogoči zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni (Gruban 1999: 9).*

> *Zelo pomembno vlogo pri motiviranju ima seveda področje nagrajevanja. Prepričanje, da je z dobrim materialnim nagrajevanjem mogoče doseči skoraj vse, se je izkazalo za napačno. Raziskave, ki so bile opravljene na tem področju, so pokazale, da sta uspeh in zadovoljstvo zaposlenih vse bolj individualno pogojena. Nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo strokovnega razvoja, nekateri si želijo pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Denarne spodbude so sicer močni, vendar pogosto kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Saj kot vemo sodi denarna motivacija med vzdrževalne dejavnike dela ali higienike. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranje Njihova prisotnost znižuje nezadovoljstvo, ne povzroča pa zadovoljstva delavcev (Gruban 1999: 9).*

Postopoma prihaja stroka do spoznanja, da ljudi ni mogoče motivirati »od zunaj« in da lahko samo prispevajo k dobrim pogojem in klimi, da se bodo lahko ljudje motivirali »od znotraj«. Stroka mora ponujati celovite rešitve upravljanja delovne uspešnosti zaposlenih, kjer v ospredju niso samo materialni mehanizmi spodbud, ampak se modeli nanašajo na vprašanje, kaj lahko podjetja storijo za zaposlene, da jim bodo ustvarila optimalne delovne pogoje – le tako lahko podjetje dosega boljše poslovne rezultate celotne organizacije (glej Gruban 2006).

3.1. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Na motivacijo vplivajo številni motivacijski dejavniki. Če jih grobo razdelimo, so to individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Za managerja je zelo pomembno, da ugotovi, kako interakcija teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu.

Individualne razlike se nanašajo na dejstvo, da je vsak posameznik *individuum* (edinstven) in zaradi tega je težko na splošno določiti, kaj ljudi motivira. Vsak posameznik ima svoja stališča, vrednote, interese, osebne potrebe, kar vpliva na njegovo motivacijo. Nekatere ljudi motivira stalnost zaposlitve oziroma varnost, zato sprejmejo slabše plačano delo ali delo, ki jih ne veseli. Spet druge motivira samo denar, zato sprejmejo delo, ki se izvaja v slabih delovnih razmerah. Spet tretje motivira ustvarjalno oziroma izzivalno delo, ki od njih zahteva maksimalno predanost. Nekaterim je izrednega pomena odnos s sodelavci. Najpomembnejša naloga podjetja je, da ustvari take delovne pogoje znotraj podjetja, da si zaposleni lahko gradijo svoj osebni razvoj, saj jih s tem dodatno motivira za delo (glej Uhan 1999: 3-8).

Posamezne lastnosti dela določajo in omejujejo posameznikovo odločitev za to delo. Med lastnosti sodijo tudi zahteve po različnih zmožnostih in sposobnostih za opravljanje dela, določila, kateri delavec je primeren za opravljanje točno določenih nalog, določila o avtonomiji pri delu, pa tudi vrsta in širina povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Vsako delo ima svoje prednosti in slabosti in glede na te se določena dela bolj cenijo kot druga. Kar seveda vpliva na motivacijo delavcev, ki določena dela opravljajo (glej Lipičnik 1998: 162-163).

Organizacijska praksa ureja celotno področje delovanja v določenem podjetju – to so pravila, splošna politika, managerska praksa, sistem nagrajevanja. Politika definira nekatere ugodnosti, ki jih podjetje nudi zaposlenim (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele …). Z nagradami pa podjetje definira, kaj lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili podjetje. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti podjetja. Če podjetje ne dosega določene stopnje uspešnosti, ne

more izplačevati takšnih bonusov, kot neko podjetje, ki je izredno uspešno. Glavno interakcijo teh treh dejavnikov (ki vplivajo na motivacijo zaposlenega) oblikujejo (Možina in drugi 1994: 496):

- *človeške odlike, ki zaposlenega pripeljejo na delovno mesto;*
- *aktivnost zaposlenega;*
- *kako deluje v delovni situaciji;*
- *organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.*

Managerji morajo pri motivaciji zaposlenih vedno misliti na vse tri dejavnike, saj lahko le na ta način pripeljejo zaposlene do njihove odličnosti. Na podlagi stopnje motiviranosti lahko delavce v posamezni organizaciji razvrstimo v štiri skupine (Jurančič 1980: 62):

- *na tiste, ki skupne aktivnosti sprejemajo kot svoje, se identificirajo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa,*
- *na tiste, ki se v celoti podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu,*
- *na tiste, ki se v čim manjši meri podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživetje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem,*
- *na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo organizacijo, v kateri delajo, in jih ta organizacija ne zanima več.*

Organizacije se morajo potruditi, da imajo čim več zaposlenih delavcev, ki spadajo v prvi dve skupini, ker le s takimi delavci lahko dosežejo svoj največjo učinkovitost. Pri proučevanju delovne motivacije so pomembni predvsem dejavniki, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela. Zato se bom v raziskavi osredotočila zlasti na naslednje motivacijske dejavnike (Jurančič 1980: 62):

- *zanimivo delo,*
- *primerno delovno okolje,*
- *razporeditev delovnega časa,*
- *možnost strokovnega usposabljanja,*
- *možnost napredovanja,*
- *medsebojni odnosi s sodelavci,*

- *možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,*
- *soodločanje o delu,*
- *plača (osebni dohodek),*
- *priznanje za uspešnost pri delu,*
- *stalnost, varnost zaposlitve.*

Vendar pa so motivacijski dejavniki v različnih okoljih in različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo v posameznem obdobju in kakšna je njihova pomembnost. Le s tem lahko aktivirajo ukrepe in osebe, ki bi zagotovile čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s tem pa lahko organizacija doseže svojo največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa (Uhan 2000: 30,31).

3.3 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki

Med materialne oblike motivacije sodijo v prvi vrsti osebni dohodek, razne nagrade, pokojninska in nezgodna zavarovanja, službeni avto, seminarji, tečaji, ostala razna izobraževanja, službena potovanja, dobiček podjetja, ki se med zaposlene razdeli v obliki delnic. Sama se bom v empiričnem delu osredotočila predvsem na osebni dohodek kot obliko motivacije.

Osebni dohodek ali plača je za večino delavcev najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Plača mnogim pomeni nadomestilo za vložen trud, priznanje njihovega prispevka k uspešnemu poslovanja organizacije. »Delavci občutijo vsako spremembo v sistemu plačevanja in zato je plača pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja k boljšemu delu« (Zupan 2001: 119).

> *Še zmeraj prevladuje stališče, da plača izdatno motivira le delavce, ki imajo nižji življenjski standard. Na delavce, ki imajo višji življenjski standard, deluje ponavadi vzporedno z drugimi motivacijskimi dejavniki. Pojavljajo se tudi razlike med delavci*

z različnimi stopnjami izobrazbe. Predvsem pa je očitna razlika med nekvalificirani delavci in strokovnimi delavci (imajo višjo ali visoko izobrazbo). Plača je tudi merilo socialnega oziroma družbenega statusa. Ljudje se med seboj neprestano primerjamo po različnih značilnostih in plača ni nobena izjema. Delavci, ki prejmejo višjo plačo imajo višji socialni status med sodelavci, v okviru poklica, v okviru dejavnosti, v okviru širšega sorodstva in tudi v okolju, kjer prebivajo (Uhan 2000: 32).

Vendar pa Uhan ugotavlja (2000: 22), da je plača kot motiv za delo vendarle pomembnejši motivacijski dejavnik za naslednje skupine delavce:

- *Delavci z najnižjimi zaslužki. Njihovi zaslužki večinoma ne omogočajo pokriti vseh nujnih stroškov za preživetje delavca in njegove družine.*
- *Mladi delavci, ki si šele ustvarjajo družino in tudi svoj dom. Zaradi teh razlogov imajo zelo velike gmotne potrebe, saj si ustvarjajo temelje za svoje nadaljnje življenje.*
- *Skupina delavcev, ki so od prejšnjih dveh razlikuje po tem, da nimajo niti nizkih zaslužkov niti temeljnih potreb za življenje. To so tipični predstavniki potrošniške družbe, ki jim denar predstavlja bistvo življenja, saj jim omogoča višjo raven življenjskega standarda in s tem posledično višji družbeni položaj.*

Plača je zelo pomemben dejavnik, tudi ko se delavci odločajo, ali bi ostali pri istem delodajalcu ali izbrali drugega. Finančne nagrade motivirajo. Motivirajo tiste, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Vendar pa veliko delavcev dela, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale. Wallace in Szilagyi sta nagradam pripisala naslednje vplive (Lipičnik 1998: 199):

- *Nagrada lahko deluje kot cilj. V tem primeru si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičen denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.*
- *Nagrada lahko deluje kot instrument. V tem primeru z denarjem izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni to želeli. Čim več boste ponudili, tem uspešnejši*

boste pri tem. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodi.

- *Nagrada lahko deluje kot simbol. Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo.*
- *Nagrada lahko deluje kot vajeti. Z denarjem je mogoče držati ljudi tudi na vajetih, kar pomeni, da iz njih lahko izvabite skoraj vse, kar hočete. Pogoj, ki je potreben, da denar deluje v tej smeri je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in da je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, ki bi si kaj takega domislil. Prisiliti ljudi k različnim aktivnostim, ne da bi oni to hoteli, ali izkoriščati njihovo življenjsko stisko v te namene, ne samo, da ni humano, ampak v tem primeru tudi o motivaciji ne more govoriti. Lahko govorimo le o manipulaciji.*

Za ponazoritev nanizajmo nekaj primerov, ki jih moramo upoštevati pri materialni motivaciji, da z njo dosežemo pozitivne učinke. Kot ugotavlja Bahtijarević-Šiberjeva (1986: 102) moramo biti pri materialni motivaciji posebej pozorni na nekatere podrobnosti:

- *obstajati mora jasna povezava med rezultati dela in nagradami,*
- *sistem plač in nagrajevanja mora biti zasnovan bolj na pozitivnih kot negativnih posledicah vedenja posameznika ali skupine,*
- *povečanje plače mora neposredno slediti povečanju delovnega učinka in izboljšanju delovne uspešnosti,*
- *da bi razlike v plači med dobrim in slabimi zaposlenimi delovale stimulativno, morajo le-te biti očitne,*
- *materialna nadomestila morajo ustrezati vloženemu delu in biti pravična v primerjavi z drugimi,*
- *da bi lahko materialne nagrade vplivale na povečanje delovnega učinka, morajo biti povezane s tistimi kazalci uspešnosti, na katere lahko zaposleni s svojim obnašanjem vplivajo. Postavljeni standardi morajo biti realni in dosegljivi.*

Vendar pa višina plače nima samo vloge motiviranja zaposlenih, ampak ima tudi vlogo pri konkurenčnosti na trgu delovne sile. Vsako podjetje, ki želi biti na trgu delovne sile

konkurenčno in zaposlovati najboljše kadre, si prizadeva svojim zaposlenim za enako delo plačati več, kot jim plačujejo konkurenčna podjetja. Drugi pomen višine plače pa se nanaša na razmerje plač znotraj podjetja. Z vrednotenjem dela skušajo podjetja doseči tako razmerje plač, da bi bilo že iz višine plače razvidno, kdo opravlja bolj in kdo manj zahtevna dela (Možina in drugi 1994: 511).

S plačami želijo podjetja stimulirati zaposlene za doseganje postavljenih ciljev, zato je pomembno, da vsako podjetje na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje strukturo plač. Sistem plač tvorijo (glej Lipičnik 1998 : 208-210):

- osnovna plača, do katere pridemo na osnovi razlik v ceni delovne sile in zahtevnosti dela. Ti dohodki odsevajo značilnosti samega dela, niso pa upoštevane morebitne razlike v delovnih prispevkih posameznih zaposlenih (delovne izkušnje, učinkovitost …). Periodične spremembe osnovne plače so lahko posledica sprememb celotnih življenjskih stroškov ali inflacije, sprememb v plačilu drugih delodajalcev, spremembe izkušenj, storilnosti, znanja ter sposobnosti zaposlenih. Osnovna plača predstavlja največji delež v celotnem izplačilu plače.
- plačilo za posebne zmožnosti. Sem se uvršča znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti in različna druga specifična znanja. Podjetja rada plačujejo take zmožnosti (čeprav jih zaposleni pri delu ne potrebujejo vsak dan), saj se zavedajo večje uporabne vrednosti zaposlenih s takimi znanji.
- plačila, odvisna od življenjskih stroškov. Z njimi podjetja skušajo omiliti naraščanje življenjskih stroškov ter s tem prepričati zaposlene, da so pri njih varni. Zaposleni so tako pripravljeni delati za nižjo plačo, če jim podjetje zagotovi, da bodo dobili vedno toliko več, koliko bodo narasli življenjski stroški.
- nagrade za zvestobo so deležni zaposleni, ki že dolga leta delajo v določenem podjetju. Na ta način se jim želi podjetje zahvaliti za njihovo zvestobo, obenem pa jih želi diferencirati od drugih zaposlenih, ki še niso pokazali toliko truda.
- nagrade za požrtvovalnost. Z njimi si podjetja pridobijo zaposlene za opravljanje dela, ki ga le-ti po svojih pogodbah niso dolžni opravljati (npr. nadure, izmensko delo …).

- plačilo za nedelo je posebna vrsta plačila za čas, ko je zaposleni na dopustu, v bolniški ali kako drugače odsoten z delovnega mesta.
- plačilo za učinek, uspešnost, se deli na uspešnost posameznikov ali skupin, uspešnost celotnih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in druge faktorje, ki vplivajo na uspešnost celotnega podjetja. To je nagrada, ki jo podjetje izplača zaposlenemu, ki je opravil več dela in to bolje, kot je podjetje od njega pričakovalo. Podjetja, ki si močno prizadevajo, da bi zaposleni delali točno tisto, kar od njih zahtevajo, oblikujejo sisteme za ugotavljanje uspešnosti. Govorimo o ciljni uspešnosti ali uspešnosti, ki usmerja človekovo aktivnost k določenemu cilju. Dosežen zaželen rezultat uvršča delavca med uspešne, nedosežen pa med neuspešne delavce.

Učinkoviti sistemi plač in nagrajevanja pa niso le orodje za razdeljevanja denarja med zaposlene, ampak odražajo tudi prispevke posameznikov in gradijo pripadnost podjetju. Pomembno je, da so čim bolj preprosti in pregledni, da so načini izračunov plač znani, da zaposleni poznajo in razumejo razloge za spremembe v višini izplačil – posebej tistih, ki so povezana z njihovo uspešnostjo – ter da jasno vidijo, kako različno vedenje vpliva na višino njihove plače. Motivacija zaposlenih bo precej višja, če bodo sistem plač razumeli in sprejeli, za to pa je potrebno obsežno komuniciranje (Zupan 2001: 122, 123).

Kot smo ponazorili, je plača še zmeraj najpomembnejši motivacijski dejavnik, predvsem za tri skupine delavcev, ki pa v realnosti štejejo okoli polovico zaposlenih. Vendar pa plača ni zadosten motivator. Če želimo zaposlene učinkovito motivirati, moramo v ta proces vključiti še številne druge nematerialne motivacijske dejavnike. Med ostale delovne motivacijske dejavnike štejemo (glej Pogačnik 1997: 35): delovne razmere, možnost napredovanja, obveščenost, odnose s sodelavci, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega razvoja, svobodo pri delu, ugled dela, soodločanje, ustvarjalnost dela, varnost dela, neposrednega vodjo, zahtevnost dela in zanimivost dela.

Če organizaciji uspe ustvariti delovne pogoje, ki vključujejo čim več delovnih motivacijskih dejavnikov, kot so dobre delovne razmere, zanimivo delo, dobri odnosi s sodelavci, ustvarjalnost dela ipd., s tem dvigne uspešnost zaposlenih, hkrati pa delavcu to predstavlja tudi nagrado, saj mu nudi vsestransko zadovoljstvo. S tem so zadovoljene tudi njegove potrebe po socialni varnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Vse to pa spodbuja posameznika k doseganju boljših delovnih rezultatov. To bi pa tudi moral biti glavni cilj vsake organizacije, saj je lahko le s takimi zaposlenimi konkurenčna ostalim organizacijam (glej Pogačnik 2000: 8-11).

Med naštetimi nematerialnimi delovnimi motivacijskimi dejavniki nismo omenili pohvale in graje. Vendar pohvala lahko nekaterim pomeni dosti več kot denarne nagrade. Številne raziskave so pokazale, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečene pohvale za uspešno opravljeno delo delujejo na zaposlene zelo stimulativno, saj pohvaljeni delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Delavcu na tak način delodajalec daje potrditev lastne vrednosti, kar je že Maslow uvrstil na vrh svoje hierarhične lestvice. Pohvala delavce navda z večjim zadovoljstvom in jih spodbuja k doseganju čim boljših rezultatov. Pohvala je lahko individualna ali skupinska. Posebej učinkovita je individualna pohvala pred skupino sodelavcev. To okrepi njen pomen in sporoča, da se v organizaciji uspešnost opazi, ceni in nagrajuje. Vendar je treba paziti, da ne pohvalimo delavca, ki si tega ne zasluži, saj tako pohvala deluje negativno na vse ostale v skupini. Pohvala pa tudi zgubi na svoji vrednosti, če hvalimo vsako malenkost. Nasprotno pa pojmujemo grajo kot kazen in je negativni element motivacije, ki lahko deluje bodisi pozitivno bodisi negativno. »Pozitivno deluje, ko je izrečena kot opozorilo zaradi napake pri delu, med štirimi očmi ali pa v obliki prijateljskega pogovora. Vedno pa deluje negativno, ko je izrečena javno ali v obliki zasmehovanja, če je to pred skupino sodelavcev« (Jurman 1981: 51).

Če je delavcu delo, ki ga opravlja zanimivo, bo z njim tudi zadovoljen. Kot vemo, posameznika pri svojem delu ženejo različni interesi. Znanje, sposobnosti in motivacija pa mu omogočajo, da delo opravi z zadovoljstvom. Vsak posameznik bo bolje opravljal delo, ki ga zanima in je raznoliko. Rutinska in enolična dela posameznika ne stimulirajo, ampak ga puščajo ravnodušnega in nezainteresiranega. Delo, ki bo posamezniku zanimivo in bo

zahtevalo od njega še malo ustvarjalnosti, bo tudi dobro in z lahkoto opravljeno, ob tem pa bo delavec razvijal tudi svoje sposobnosti. Tak posameznik ne bo le zadovoljen v službi, ampak bo to imelo tudi pozitiven vpliv na njegovo zasebno življenje (glej Černetič 2001: 234).

Komunikacija v podjetjih je še zmeraj šibka točka in tudi neizkoriščen potencial. Zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela, vloženega truda, vedeti morajo kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so dosegli postavljene cilje. Z obveščenostjo raste zavzetost za delo, poveča pa se tudi motivacija zaposlenih. Florjančič in Vukovič ugotavljata (1999: 238): »Pojem komunikacije je zelo širok. To je cel splet medsebojnih povezav, s katerimi se vzpostavijo medsebojni stiki. Zajema vsa sredstva in metode, ki prenašajo informacije in tako vpliva na vedenje ljudi ter ga usmerjajo k čim popolnejšemu opravljanju nalog in opravil, od katerih je odvisno uresničevanje ciljev organizacije«.

Zaposleni morajo vedeti, da je njihov vložen trud za neko opravljeno delo imel želene učinke. Saj če tega ne vedo, se bodo nehali truditi in s tem bo padla njihova storilnost. Pri komuniciranju z zaposlenimi si vodstvo lahko pomaga na več načinov. Na rednih sestankih bi morali predstaviti rezultate preteklega obdobja in predstaviti cilje za prihodnost. Zaposleni bi morali imeti možnost sodelovanja z vprašanji, predlogi, idejami za izboljšanje storilnosti in nenazadnje, da lahko spregovorijo o težavah, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu. Treba je postaviti jasne in dosegljive cilje. Vodje tako spremljajo rezultate, delavci pa dobijo informacije o svojem delu. Za učinkovitost je potrebna obsežna in dvosmerna komunikacija. Uspešna organizacija si ne more privoščiti samo enosmernega komuniciranja – torej zgolj dajanja informacij in ukazov vodilnih. Jasno opredeljeni cilji dela ter redno obveščanje o rezultatih dela in možnih izboljšavah ima na delavce izredno pozitiven vpliv in jih spodbuja k boljšemu in bolj zavzetemu delu. S poznavanjem ciljev podjetja se delavci lažje identificirajo z njim in njegovimi cilji. Z neposrednim medsebojnim komuniciranjem vodje na zaposlene prenesejo vizijo in cilje podjetja ter informacije o poslovnem rezultatu. Delavci tako dobijo občutek, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja, s čimer se povečuje tudi posameznikova pripadnost in

lojalnost podjetju (saj vidi, da lahko preko ciljev podjetja doseže tudi svoje osebne cilje) (glej Mayer 1994: 138-145).

Primerne delovne razmere so predpogoj za dobro opravljeno delo. Podjetja morajo poskrbeti za ustrezne, varne in zdravju prijazne delovne razmere, žal pa to ni vedno tako. Slabe delovne razmere imajo negativen učinek na delo, saj posamezniki niso tako produktivni, kot bi bili v ugodnih razmerah. Če podjetje poskrbi za primerne delovne pogoje, postane delo prijaznejše in zaposleni dobijo občutek, da so cenjeni. Dobre delovne razmere opisujejo odpravljanje motečih dejavnikov, kot so hrup, prah, vlaga, neugodna temperatura, primerna svetloba, delovni čas, dopust, stres … Da bi delavci delali po najboljših močeh, jim mora podjetje ustvariti ustrezne delovne razmere, hkrati pa jim mora delo predstavljati vir zadovoljstva. Če ljudje pri svojem delu ne dosežejo zadovoljivih rezultatov, ga začnejo čutiti kot utrujajoče in nekoristno – takrat jim postane breme. Nemotiviranosti ne povzroča delo samo, ampak okoliščine, v katerih ga posameznik opravlja (glej Lipičnik in Možina 1993:44-46).

Dobri odnosi s sodelavci so zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj lahko odtehtajo marsikatero nezadovoljstvo, ki ga sicer prinaša delovno mesto. Pozitivni odnosi s sodelavci povzročajo, da se ljudje med seboj dobro razumejo, bolj uspešno opravljajo oziroma izpolnjujejo delovne naloge, prihaja do večje pomoči med člani delovnega kolektiva in večjega razumevanja raznih problemov ter težnje po njihovem reševanju. Vse to pa vodi k večjemu zadovoljstvu delavcev s svojim delom. Če so odnosi med ljudmi negativni, pa to povzroča neprijetno razpoloženje pri posameznikih v in zunaj delovnega procesa, motnje v procesu komuniciranja med člani organizacije, oteženo je izpolnjevanje delovnih nalog. Na splošno se poslabša kvaliteta medosebnih stikov, kar posledično vpliva tudi na manjšo produktivnost delavcev (glej Račnik 2007).

Sodelovanje je še ena izmed oblik motivacije, s pomočjo katere je možno dvigniti storilnost celih delovnih skupin in ne samo enega človeka. Predvsem gre pri tem za sodelovanje zaposlenih pri pomembnih odločitvah, ki se nanašajo na podjetje. Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanju nekega

projekta, se njihova motivacija močno zviša. Sodelovanje se pojavlja tudi, ko je napor za posameznika prevelik in posameznik pričakuje pomoč. Skupni napor in sodelovanje povečujeta občutek skupinske pripadnosti, kar povečuje delovno učinkovitost in izboljšuje odnose med sodelavci (glej Jurman 1981: 51).

Pri motivacijski teoriji Maslowa vidimo, da je potreba po varnosti na drugi stopnji, takoj za fiziološkimi potrebami. Kar po Maslowu pomeni, da če ta potreba ni zadovoljena, posameznik ne more napredovati po lestvici navzgor, kar onemogoča njegovo osebnostno rast. Herzberg varnost zaposlitve uvršča med higienike ali vzdrževalne dejavnike dela. Ti dejavniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak preprečujejo nezadovoljstvo in ustvarjajo pogoje za motiviranje. Vidimo, da morajo podjetja delavcem zagotoviti neko stopnjo varnosti, če hočejo ustvariti tako delovno okolje, kjer se bodo dosegali dobri poslovni rezultati. Varnost zaposlitve ima po Zupanovi (1999: 5) več pozitivnih učinkov na zaposlene:

- *prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,*
- *delavci se počutijo dobro in se lahko v celoti posvetijo svojim nalogam,*
- *nova znanja so pripravljeni pridobivati z večjim interesom,*
- *bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost,*
- *poveča se njihova delovna pripadnost podjetju, kar dviguje njihovo zavzetost pri delu.*

Vendar pa v današnjih, vedno bolj negotovih gospodarskih razmerah, vse več podjetij svojim zaposlenim ne more več nuditi tako varne zaposlitve in socialne varnosti. Stari koncept varnosti, ki je temeljil na varnosti zaposlitve oziroma njenem nedoločenem trajanju in zagotovljenem delovnem mestu, naj bi bil zamenjan z novim, ki bi varnost posameznikom zagotavljal na temelju njegovih lastnosti, prenosljivih sposobnosti in znanju (glej Ignjatovič 2002: 170). Vedno bolj bodo prišle do izraza pogodbene oblike dela oziroma pogodbe za določen čas. Vedno več bo menjavanja delodajalcev in v takem turbulentnem okolju zgolj pridobljeno znanje, sposobnosti ter kompetence dajejo prednost pred konkurenco.

Spremembe in vse večja konkurenca na trgu od podjetij zahtevajo vse večjo fleksibilnost. Spremembam mora podjetje slediti in s svojim lastnim spreminjanjem in prilagajanjem ohraniti korak s konkurenco ali po možnosti biti celo korak pred njimi in tako postati ali ostati učinkovita organizacija. Fleksibilnost podjetja pa je v veliki meri odvisna tudi od razpoložljive kvalitete kadra. S kvaliteto mislimo predvsem dovolj visoko izobraženost kadrov in pa seveda nenehno izobraževanje tega kadra (glej Ferjan 1999: 121, 122).

Izobraževanje in usposabljanje v podjetju ni omejeno zgolj na pridobivanje novih znanj zaposlenih, ampak vključuje tudi razvijanje njihove inovativnosti, kreativnosti in nadalje širjenje teh znanj med seboj ter učenje eden od drugega. Našteto spet predstavlja pomembno prednost pred konkurenti. Učeče se organizacije ne moremo ustvariti čez noč. Prvi korak je priprava delovnega okolja, v katerem se bodo vsi radi učili. To je možno šele takrat, ko se zaposleni zavedajo, kaj lahko z novo pridobljenim znanjem naredijo. Pomembno je, da zaposleni niso ves čas na lovu za uresničevanje finančnega plana in da imajo čas za refleksijo (razmišljanje ob delovanju). Drugi korak je odpravljanje ovir in spodbujanje izmenjave izkušenj. Predvsem je pomemben pretok informacij. V informacijah je moč in ta mora biti v učeči se organizaciji horizontalno razporejena. V praksi to pomeni več konferenc, sestankov, skupnih srečanj, projektnega dela ... vse skupaj pa pospešuje pretok idej (glej Ferjan 1999: 121-136).

V učeči se organizaciji se mora učiti vsakdo: od vodilnega menagerja do operativnega delavca na najnižji ravni. Temeljna naloga izobraževanja in usposabljanja v učeči se organizaciji je, da zagotavlja podporo ljudem, da spremembe na delovnem mestu izrazijo tudi v njihovih vrednotah, pričakovanjih in navsezadnje v novem pristopu k delu. Podpora in vzvodi sprememb morajo priti od zgoraj, kar pomeni, da bi morali vodilni in vodstveni delavci promovirati kulturo učenja, ki mora potovati navzdol do slehernega zaposlenega. Klasična funkcija managerja se seli na področje trenerja, svetovalca, mentorja zaposlenim (glej Ferjan 1999: 121-136).

Napredovanje zaposlenih je zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki močno prispeva k zadovoljstvu delavcev. Če delavci vedo, da imajo možnost napredovanja in da je napredovanje odvisno od njihove delovne uspešnosti in prizadevnosti, bodo pripravljeni vložiti več truda in energije v delo, ki ga opravljajo (glej Pfeffer 1994: 53). Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjo odgovornostjo, obvladovanjem zahtevnejših in specializiranih nalog ter boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, pri čemer se zahteva dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost. Sistem napredovanja mora po Jerebu (1998: 60) imeti naslednje lastnosti, če želi delavce motivirati in jim tako omogočiti stalni delovni, strokovni in osebnosti razvoj:

- *vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanje in zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem,*
- *biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv. Delavci ga morajo poznati in sprejeti. Mora biti tudi učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posameznega podjetja,*
- *napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti delavca in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti,*
- *vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih opravlja delavec,*
- *povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.*

3.4 Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih

»Glagol »voditi« lahko v bistvu pomeni »manipulirati«. Vodja pripravi ljudi do tega, da mu sledijo kamorkoli želi, ne glede na njihove interese« (Adizes 1996: 20).

Proces vodenja je zapleten in kompleksno sestavljen. Najbolj pravilno je tisto vodenje, kjer se uporabljajo različni sistemi vodenja v različnih situacijah, odvisno od vsakega posameznika, ob različnem času, na različen način. Tako vodenje je uspešno, ker vodja upošteva individualne razlike med delavci, saj so raziskave pokazale, da delavci želijo, da

se z njimi ravna tako, kot bi ravnali sami, če bi bili v podobnem položaju (glej Šinko 2000: 153). »Vodja mora dobro poznati delavce, sicer je njegov uspeh vodenja majhen ali pa celo negativen, saj so delavci lahko zelo prizadeti, če se z njimi ne zna pravilno ravnati« (Šinko 2000: 153).

Glavna lastnost, po kateri naj bi spoznali dobrega vodjo, je, da s svojo aktivnostjo (ali že s samo prisotnostjo) ljudem vzbuja boljše mnenje o njih samih. Svojim podrejenim mora nuditi, kar vsak človek išče: lastno rast, potrditev, da je na pravi poti, in občutek, da prispeva k nečemu velikemu. Če ravna pravilno, je vodja neopazen, a na voljo vedno, ko ljudje začutijo, da potrebujejo pomoč. Je usmerjevalec aktivnosti, ki z zgledom kaže pot, daje motivacijo in nudi pomoč. Ljudem kaže smisel dela, ki ni (le) rezultat, ampak radost v vsakem trenutku. Le na ta način tudi ostali vzljubijo svoje delo. Predvsem pa je sposoben (ima znanje in voljo) pomagati ljudem pri reševanju njihovih težav (glej Grubiša 2001: 154, 155).

Zdi se, da so najprimernejše naslednje osebne lastnosti vodij (Šinko 2000: 154):

> *strokovnost, inteligentnost, sposobnost organiziranja, podjetnost, iniciativnost, stvarna usmerjenost, osebnostna zrelost, samostojnost, moralnost, odgovornost, pripravljenost k sodelovanju, sposobnost vživljanja v sočloveka, razsodnost, odločnost ...*

Naloga vodij je, da vzdržujejo raven dobrih odnosov znotraj podjetja, saj to bistveno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Vodje oziroma nadrejeni si morajo preko pogovorov, posredovanja informacij, formalnih in neformalnih stikov z zaposlenimi pridobiti čimveč podatkov o podrejenih, o njihovih osebnih ciljih, saj si s tem pridobijo podatke, ki jim koristijo pri uspešnem motiviranju zaposlenih.

3.5 Težave pri motiviranju

Kot smo prej poudarjali pomen motivacije zaposlenih in kako težko je doseči uspešen mehanizem motiviranja znotraj podjetja, pa lahko ta trud zelo hitro izničimo, še posebno če delamo naslednje napake (Lipičnik in Možina 1993: 50):

1. Nikoli ne zaupaj idejam, ki ti jih dajo podrejeni.

2. Vodja mora kritizirati in s tem pokazati, kaj zna in kaj velja.

3. Če podrejeni opozarjajo na probleme, hočejo pokazati na neuspešnost vodje.

4. Vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo.

5. Informacije ne smejo prosto krožiti, ne sme vsakdo vsega vedeti.

6. Podrejeni morajo svoje vodje tako zadolžiti, da bodo čim prej izpeljali njegove odločitve.

7. Vodja vedno ve vse, kar je pomembno za delo.

Tudi pri plačah lahko pride do uničevanja motivacije:

1. Če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom. Če dobijo vedno enako plačo, ne glede na to, kaj so naredili.

2. Če delavci, ko primerjajo svojo plačo s plačo svojih kolegov v drugih podjetjih ali s svojo plačo prej, ugotovijo, da je sistem nepravičen.

3. Če postane plača zgolj kupček denarja, ki ga delavci porabijo samo za hrano.

Uničevanju motivacije pa se je možno tudi izogniti. Lipičnik (1998: 179) predlaga naslednje predloge:

- *Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato ga je treba stalno vzdrževati. Po možnosti naj bo to vzdrževanje načrtovano, realiziranje pa naj poteka z več znanja, kakor so navadne izkušnje managerjev.*
- *Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov itd. To nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja.*
- *Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni.*
- *Težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v takšni organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, v kateri ne poznajo določenega sistema vrednot. V teh primerih moramo najprej doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišlo do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi.*

4 METODOLOŠKA IZHODIŠČA IN PREDPOSTAVKE ZA EMPIRIČNO RAZISKAVO

4.1 Opredelitev predmeta raziskave

V prejšnjih poglavjih je bilo veliko govora o različnih motivacijskih teorijah ter o tem, zakaj je tako pomembno, da se podjetja posvečajo motivaciji zaposlenih, in kako lahko s tem dvignejo kvaliteto in uspeh podjetja. Predstavila sem več motivacijskih dejavnikov – materialnih in nematerialnih – in ker vem, da je nemogoče imeti v podjetju tak motivacijski sistem, ki bi ustrezal vsem zaposlenim, bi rada v empiričnem delu pridobila podatke, ki bi pokazali, do kakšnih razlik prihaja med motiviranjem proizvodnih in strokovnih delavcev. Skušala bom prikazati, kateri motivacijski dejavniki so bolj pomembni proizvodnim in kateri strokovnim delavcem.

4.2 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje je eden vodilnih ponudnikov sodobnih komunikacijskih rešitev z več kot petdesetletnimi izkušnjami v svetu telekomunikacij. Razvijajo telekomunikacijske rešitve za ruralna in primestna območja ter snujejo celovite rešitve za komunikacijske potrebe informacijske družbe. Ključno področje so telekomunikacijska omrežja. Za uspešno produktno strategijo stojijo lastna blagovna znamka komunikacijskih rešitev SI2000 ter produkti in rešitve tujega partnerja. Velik poudarek dajejo nadgrajevanju mobilnih GSM omrežij s tehnologijama GPRS in UMTS. Vse intenzivnejšemu zlivanju omrežij sledijo z novimi produkti s področja podatkovnih/IP omrežij, kjer je njihovo ključno vodilo varno evolucijsko nadgrajevanje obstoječih omrežij njihovih kupcev.

Njihova vizija razvoja vključuje sobivanje klasičnih tehnologij s tehnologijami tako imenovane nove generacije. Zato svoje vire usmerjajo v razvoj konvergenčnih proizvodov in celovitih rešitev ter razvoj omrežij prihodnje generacije, ki temeljijo na internetnem protokolu. Svojim kupcem in partnerjem nudijo paleto profesionalnih storitev, ki obsegajo

svetovanje, izobraževanje, načrtovanje omrežij, gradnjo telekomunikacijskih omrežij in celovito tehnično podporo.

Dejavnost podjetja obsega proizvodne storitve in svetovanje s področja elektronike. V najbolj enostavni obliki je to montaža elektronskih komponent dobavljenih od kupca na tiskana vezja. V kompleksnejših oblikah se storitvi montaže dodajajo ostale storitve v dobaviteljski verigi, kot na primer sočasno načrtovanje, nabava komponent, integracija sistemov, testiranje, popravila in distribucija.

Izbrano podjetje ima tudi lastno proizvodnjo, ki proizvaja proizvode in/ali posamezne elektronske sklope s področja elektronike po razvojnih specifikacijah kupcev.

4.3 Metoda zbiranja podatkov

Za metodo zbiranja podatkov sem uporabila pisno anketo. Anketni vprašalnik je bil zaprtega tipa, kjer so anketirancem vnaprej ponujeni možni odgovori. Prednosti take ankete sta, da omogoča lažjo obdelavo in interpretacijo podatkov ter da imajo anketiranci vnaprej ponujene odgovore in zato več časa za razmišljanje, kar pomeni, da so odgovori preudarnejši. Zaprti tipi vprašalnika tudi ne zahtevajo posebne pismenosti in izobrazbe anketiranca, čeprav lahko tudi pri tem načinu pride do napačnega razumevanja odgovorov in vprašanj, vsiljevanja odgovorov in omejevanja anketirancev. To pa je tudi ena večjih pomanjkljivosti tega tipa vprašalnika, vendar tudi to mogoče ni slabo, saj anketirance usmeri k odgovorom, ki so pomembni za našo raziskavo. Učinkovitost ankete ni odvisna samo od izvajalca, temveč predvsem od točnosti in resničnosti odgovorov anketirancev. Ker je bil pri izvajanju ankete izvajalec odsoten, lahko sklepamo, da je bila zagotovljena zadostna stopnja anonimnosti ter da so odgovori odkriti in verodostojni.

4.4 Struktura vprašalnika

Vprašalnik vsebuje 22 vprašanj zaprtega tipa z možnostjo izbire enega odgovora. Razdeljen je na dva dela, pri čemer so v prvem delu vprašanja, ki se navezujejo na demografske značilnosti zaposlenih. S temi vprašanji sem dobila informacije o spolu, starosti, stopnji

dokončane izobrazbe, delovni dobi in položaju v podjetju. Drugi del vprašalnika se navezujejo na vlogo delovne motivacije na zaposlene. Kot pripomoček zbiranja podatkov sem v anketo vključila lestvico delovnih motivov. Lestvica vključuje 15 temeljnih delovnih motivov in sem jo uporabila kot oceno o pomembnosti delovnih motivov in za oceno delovnega zadovoljstva.

4.5 Potek raziskave

Raziskava je potekala od 10. julija 2008 do 31. julija 2008. V tem času je bilo kar nekaj ljudi odsotnih zaradi dopustov, vendar to ni predstavljalo večjega problema, ker ima izbrano podjetje zaposlenih več kot tisoč zaposlenih. Pri izvedbi mi je pomagala kadrovska služba, ki je razposlala anketo. V proizvodni del podjetja je bila razdeljena v pisni obliki, v ostale dele podjetja pa je bila razposlana elektronski pošti.

Anketa je zajela 150 zaposlenih, od tega 90 strokovnih delavcev in 60 proizvodnih delavcev. 117 jih je vrnilo izpolnjene vprašalnike; 71 strokovnih in 46 proizvodnih delavcev.

Dobljene podatke sem obdelala z računalniškim programom SPSS, verzija 13, ter z Microsoft Excelom. Pri programu SPSS sem uporabila naslednje podprograme[1]:

- Frequencies: podprogram je primeren predvsem za »predstavitev« porazdelitve vrednosti spremenljivk. Primeren je za nominalne in ordinalne spremenljivke, izračuna in oblikuje tabelo frekvenc, strukturne odstotke in njihovo komulativo ter izriše razne oblike grafičnih prikazov frekvenčne porazdelitve.
- Descriptives: podprogram se uporablja za številske, to je intervalne in razmernostne spremenljivke. Z njim izračunamo minimalne, maksimalne, povprečne vrednosti spremenljivk, standardni odklon in simetričnost porazdelitve vrednosti.
- Crosstabs: podprogram izračuna dvo- in večrazsežne frekvenčne porazdelitve (kontingečne tabele) ter statistike, ki omogočajo sklepanje o povezanosti spremenljivk

[1] vse spremenljivke so približno normalno porazdeljene, zato v analizi uporabljam parametrična testiranja in analize

(predvsem med dvema spremenljivkama, saj z naraščanjem števila spremenljivk narašča kompleksnost interpretacije rezultatov in verjetnost, da niso izpolnjeni vsi pogoji za veljavnost testov). Povezanost med spremenljivkama sem ugotavljala z izračunom signifikance. Signifikanca (stopnja statistične značilnosti statistike Hi^2) pomeni tveganje, ki ga povzročimo, če zavrnemo ničelno hipotezo in sprejmemo osnovno. To je tveganje, s katerim trdimo, da sta spremenljivki na populacijo povezani. Ničelno domnevo lahko zavrnemo, če tveganje ni večje od 5% (Sig. ni večja od 0,05). Da lahko ničelno hipotezo preverimo, mora biti najnižja pričakovana frekvenca vsaj 5.

- T-test: podprogram omogoča preverjanje domnev o povprečnih vrednostih številskih spremenljivk na populaciji. Uporabila sem T-test za neodvisna vzorca (Independent Samples T- test), kjer preverimo, ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini enot različna (večja ali manjša) od povprečne vrednosti v drugi skupini enot (za primerjavo med proizvodnimi in strokovnimi delavci) (glej Kropivnik in Trampuž 2000).

4.6 Hipoteze

Z raziskavo sem skušala ugotoviti, kako zaposleni v podjetju razvrščajo delovne motive po pomembnosti in kakšno je zadovoljstvo zaposlenih pri delu glede na delovno situacijo. S pomočjo dobljenih rezultatov sem primerjala motivacijske dejavnike med proizvodnimi in strokovnimi delavci. Zanimalo me je, kje prihaja do razlik v motivaciji med njimi. Ali so res proizvodni delavci še zmeraj bolj občutljivi na materialne motivacijske dejavnike, kaj je tisto kar jih zadržuje na slabše plačanih delovnih mestih? In kateri so tisti motivacijski dejavniki s katerimi lahko podjetja obdržijo strokovne delavce? Ali je samo dobra plača zadosten pogoj? Ponazoriti sem skušala, kateri so tisi motivacijski dejavniki, na katere bi morali biti v podjetju posebej pozori.

Hipoteze:

h1: Med strokovnimi in proizvodnimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v vzrokih za delo.

h2: Med proizvodnimi in strokovnimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v pomembnosti motivacijskih dejavnikov.

h3: Strokovni delavci so v povprečju bolj zadovoljni pri delu kot proizvodni.

h4: Med strokovnimi in proizvodnimi delavci obstaja statistično značilne razlike v poznavanju ciljev podjetja in njihovi prizadevnosti za doseganje le-teh.

h5: Strokovni delavci se statistično značilno pogosteje počutijo koristne za podjetje kot proizvodni.

h6: Strokovni delavci svoje nadrejene in njihove vodstvene lastnosti v povprečju ocenjujejo višje kot proizvodni delavci.

h7: Strokovni delavci se v svojem delovnem okolju počutijo bolje kot proizvodni.

h8: Med proizvodnimi in strokovnimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v delovni interakciji s sodelavci

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

5.1 Značilnosti populacije

Pri anketiranju je sodelovalo 117 zaposlenih, od tega jih je bilo 57 moških in 60 žensk. Porazdelitev je dokaj enakomerna, saj je moških 48,7%, žensk pa za slabe tri odstotne točke več, to je 51,8% (v prilogi tabela 1). V anketi sem zaposlene razdelila v 5 starostnih razredov. Največ anketirancev (42,7%) je starih od 26 do 35 let. Več kot polovica vprašanih je mlajših od 35 let. Tesno jim sledi skupina starih od 36-45 let (38,5%) (v prilogi tabela 2).

Največ zaposlenih ima visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo (45,3%). Druga največja skupina ima zaključeno srednjo šolo, teh je 25 oziroma 22,2%. Osnovnošolsko izobrazbo pa ima 18 anketirancev oziroma 15,4% (v prilogi tabela 3). Vidimo, da ima več kot polovica zaposlenih vsaj višješolsko izobrazbo (53%).

Vprašanje o številu let skupne delovne dobe sem razdelila na štiri razrede. Zanimivo je, da je med prvimi tremi razredi samo za dve odstotni točki razlike. Do 5 let delovne dobe ima 32 oziroma 27,4% anketirancev. Od 6 do 15 let delovne dobe ima 33 oziroma 28,2% anketirancev. Od 16 do 25 let delovne dobe pa ima 34 oziroma 29,1% anketirancev. Najmanj anketirancev (15,4%) ima nad 26 let delovne dobe. (v prilogi tabela 4).

Vprašanje o položaju v podjetju sem razdelila na štiri razrede. V prvi razred sem vključila delavce v proizvodnji, ki predstavljajo 37,6% oziroma 44 anketirancev. V drugi razred sem vključila vodje proizvodnje. Tukaj sta bila samo 2 oziroma 1,7% anketirancev. V tretjo skupino sem uvrstila vse strokovne delavce, kjer je bilo tudi največ anketirancev – 67 oziroma 57,3%. V četrti razred sem uvrstila vse vodilne delavce. Ti so bili 4 oziroma 3,4% (v prilogi tabela 5). Zaradi nadaljnje obdelave podatkov sem navedene položaje rekodirala. Tako sem združila prvi in drugi razred ter tretji in četrti razred (tabela 1).

Tabela 5.1: Frekvenčna porazdelitev- položaj v podjetju

	Frekvenca	Odstotek	Valid Percent	Cumulative Percent
proizvodni delavci	46	39,3	39,3	39,3
strokovni delavci	71	60,7	60,7	100,0
Skupaj	117	100,0	100,0	

Analiza vzrokov za delo je prikazala presenetljive rezultate (v prilogi tabela 7): kar 67 vprašanih oziroma 57,3% anketirancev je odgovorilo, da delajo zato, ker rabijo denar za preživetje. 22,2% anketirancev je odgovorilo, da jim delo omogoča, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti, 18,8% pa, da jih delo veseli in jim pomeni lastno zadovoljstvo. Le 1,7% oziroma 2 anketiranca sta odgovorila, da delata zaradi socialnih stikov – druženja s sodelavci.

Lestvica delovnih motivov (glej sliko 5.1) je bila razvita 1992 in je namenjena spoznavanju temeljnih delovnih motivov posameznika kot tudi skupin. Obsega 15 motivov, ki so jih zaposleni razvrstili po pomembnosti.

Slika 5.1: Lestvica delovnih motivov od najmanj pomembnih (1) do najbolj pomembnih (15)

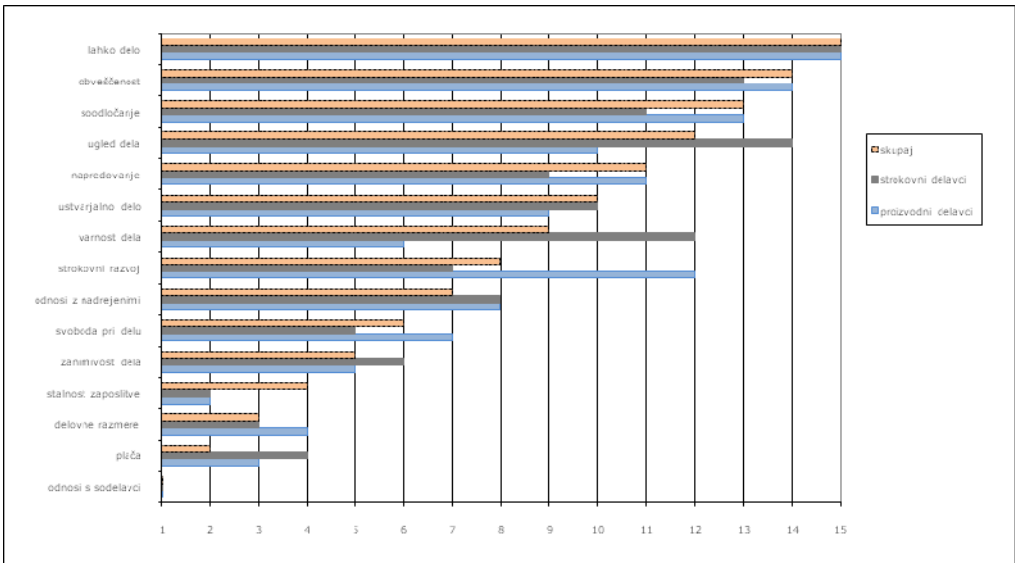


Tabela 5.2: Lestvica delovnih motivov z analitično oznako v bazi SPSS

Oznaka	Opis
d_motiv_1	Dobre delovne razmere
d_motiv_2	Lahko delo, ki mu je človek brez težav kos
d_motiv_3	Dobre možnosti napredovanja
d_motiv_4	Dobra obveščenost o dogodkih v podjetju
d_motiv_5	Dobra plača in druge materialne ugodnosti
d_motiv_6	Dobri odnosi s sodelavci
d_motiv_7	Soodločanje pri delu in poslovanju
d_motiv_8	Stalnost zaposlitve
d_motiv_9	Dobre možnosti strokovnega razvoja
d_motiv_10	Svoboda in samostojnost pri delu
d_motiv_11	Ugled dela
d_motiv_12	Ustvarjalno delo
d_motiv_13	Varno delo
d_motiv_14	Dobri odnosi z nadrejenimi (neposredni vodja)
d_motiv_15	Zanimivo delo

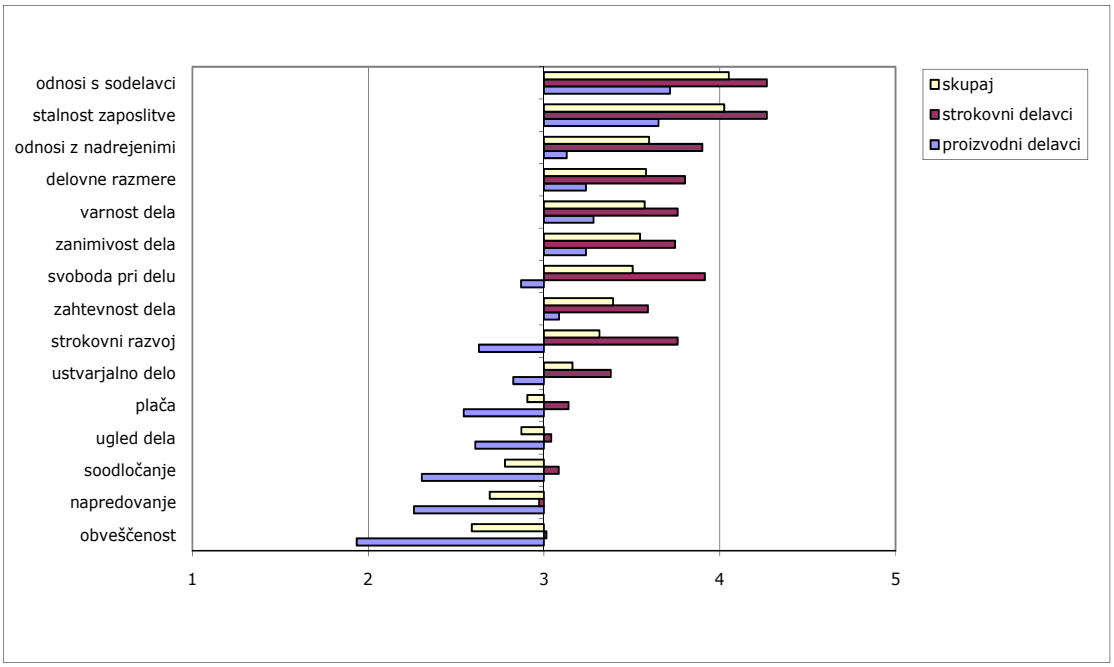
Najprej bom predstavila dobljene rezultate za celotno podjetje (na sliki 1 označeno z oranžno barvo, podatki v prilogi tabela 8), pri čemer pa moram opozoriti, da v odgovorih prihaja do velike variabilnosti, ki jo kaže standardni odklon vse od 2,89 pa do 4,40 točk, povprečne vrednosti rangov pa se gibljejo od 4,02 pa do 12,53.

Najpomembnejši motiv v izbranem podjetju je »dobri odnosi s sodelavci«, ki ima najnižjo povprečno vrednost ranga (4,02) in standardni odklon (2,89). Na drugem mestu je s povprečno vrednostjo ranga 5,51 »dobra plača in druge materialne ugodnosti«. Pri tem motivu moram opozoriti na velik standardni odklon, kar 4,18 točk. Na tretjem mestu je delovni motiv »dobre delovne razmere« (povprečni rang 5,62). Na četrtem mestu je motiv »stalnost zaposlitve« (povprečni rang 5,68), ki ima največji standardni odklon med vsemi motivi, to je 4,40 točk. Na peto mesto se je uvrstil motiv »zanimivo delo« (povprečni rang 6,44). Sledi delovni motiv »svoboda in samostojnost pri delu« (povprečni rang 6,79). Na sedmem mestu je motiv »dobri odnosi z nadrejenimi« (povprečni rang 7,97). Na osmo mesto se je s povprečno vrednostjo ranga 8,04 uvrstil motiv »dobre možnosti strokovnega razvoja«. Temu sledi motiv »varnost dela« (povprečni rang 8,54). Motiv »ustvarjalno delo«

se je uvrstil na deseto mesto (povprečni rang 8,64). Na enajstem mestu je motiv »dobre možnosti napredovanja« (povprečni rang 8,66). Sledi mu motiv »ugled dela« s povprečno vrednostjo ranga 10,17. Na trinajstem mestu je motiv »soodločanje pri delu in poslovanju« (povprečni rang 10,37). Motiv »dobra obveščenosti o dogodkih v podjetju« je na štirinajstem mestu (povprečni rang 11,03). Na zadnjem mestu pa je motiv »lahko delo, ki mu je človek brez težav kos« s povprečno vrednostjo ranga 12,53 in standardnim odklonom 3,72 točk.

Primerjava med proizvodnimi in strokovnimi delavci je izvedena v nadaljevanju in v okviru hipoteze 2 (v prilogi tudi tabeli 9 in 10).

Slika 5.2: Zadovoljstvo pri delu



Lestvica delovnega zadovoljstva (glej sliko 5.2) je izpeljanka iz lestvice delovnih motivov. Anketiranci morajo s pomočjo petstopenjske lestvice, na kateri 1 pomeni zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen, oceniti navedene motivacijske dejavnike. Navedeni so isti motivi, a brez besed, ki označujejo pozitivno konotacijo (so nevtralne). Edina večja sprememba je pri motivu »lahko delo, ki mu je človek brez težav kos«, ki je v tej lestvici spremenjen v motiv

»zahtevnost dela (fizična in psihična)«. Lestvica nam daje splošno oceno zadovoljstva z delovno situacijo. Lahko sklepamo, da slabše kot je zadovoljstvo z delovno situacijo, slabša je motivacija zaposlenih.

Tudi pri tej lestvici je prihajalo do standardnega odklona od 0,76 pa vse do 1,09 točke. Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih znaša 3,31 (od 4,05 do 2,59). Iz tega lahko izpeljemo, da so povprečju delavci dokaj zadovoljni z delovno situacijo. Najvišjo povprečno oceno (4,05) je dosegel motivacijski dejavnik »dobri odnosi s sodelavci«, sledi pa mu motiv »stalnost zaposlitve« s povprečno oceno 4,03. Dobri odnosi s sodelavci lahko kljub slabšemu zadovoljstvu z delovno situacijo pripomorejo k boljšemu počutju delavcev v delovnem okolju. Stalnost zaposlitve, pa lahko tudi pozitivno vpliva na motivacijo, saj ko delavci vidijo da podjetje »skrbi« za njih, so podjetju bolj predani in lojalni in so pripravljeni bolj potruditi za končne rezultate. Treba pa je opozoriti, da oba dejavniki sodita med dejavnike okolja oziroma higienike, kar pomeni, da če niso prisotni povzročajo nezadovoljstvo, a ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni. Herzberg jih je imenoval vzdrževalne dejavnike dela (glej Uhan 1999: 4).

Potem pa tesno skupaj sledi sedem delovnih motivov, ki so nad povprečjem zadovoljstva vseh zaposlenih. Med temi je prvi »odnosi z nadrejenimi« s povprečno oceno 3,60 in z najvišjo vrednostjo standardnega odklona 1,09 točke; s povprečno oceno 3,58 mu sledi motiv »delavne razmere«, ki ima tudi najmanjšo vrednost standardnega odklona (0,76 točke). S povprečno oceno 3,57 jima sledi motiv »varnost dela« ter motiv »zanimivo delo« (povprečna ocena 3,55). Temu sledi motiv »svoboda in samostojnost pri delu« s povprečno oceno 3,50 in s standardnim odklonom 1,07 točke. Malo nad povprečjem sta še motiv »zahtevnost dela« (s povprečno oceno 3,39) ter motiv »možnost strokovnega razvoja« (s povprečno oceno 3,32). Iz rezultatov je jasno razvidno, da so znova v ospredju higienki – odnos z nadrejenimi, delovne razmere, varnost dela – kar daje neko nevtralno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Sledijo pa jim »pravi« motivatorji, to so tisti dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo in motiviranost za delo – zanimivo delo, zahtevnost dela, možnost strokovnega razvoja (glej Uhan 1999: 4,5).

Šest delovnih motivov je pod povprečjem vseh zaposlenih. Tem dejavnikom, bi moralo podjetje posvetiti še posebno pozornost, saj so zelo pomembni pri motiviranju zaposlenih. Ti dejavniki so »ustvarjalnost dela« s povprečno oceno 3,16, s povprečno oceno 2,91 mu sledi motivacijski dejavnik »plača in druge materialne ugodnosti«. Ta podatek sploh ni vzpodbuden, saj plača spada med higienike, ki zagotavljajo nevtralno podlago za ostale motivacijske dejavnike in če so ti odsotni, povzročajo nezadovoljstvo. Temu sledi dejavnik »ugled dela« s povprečno oceno 2,87 in motiv »soodločanje pri delu in poslovanju« s povprečno oceno 2,78. Najmanj pa so zaposleni zadovoljni z motivoma »možnosti napredovanja« s povprečno oceno 2,69 in »obveščenost o dogodkih v podjetju« z najnižjo povprečno oceno 2,59.

5.2 Preverjanje hipotez

h1: Med strokovnimi in proizvodnimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v vzrokih za delo.

Kot kaže tabela 5.3, strokovni delavci v večji meri in pogosteje kot proizvodni navajajo kot vzrok za delo lastno zadovoljstvo, medtem ko je denar kot vzrok za delo pogostejši vzrok pri proizvodnih kot strokovnih delavcih. Analiza (tabeli 11 in 12 v prilogi) je tudi pokazala, da se vzroki za delo statistično značilno razlikujejo ($Hi^2=12,97$, $p<0,05$) glede na tip (proizvodni – strokovni) delavca. Na podlagi te analize lahko svojo delovno hipotezo, ki pravi, da med proizvodnimi in strokovnimi delavci obstajajo razlike v vzrokih za delo, tudi potrdim.

Tabela 5.3: Povezava med položajem v podjetju in vzrokom zakaj delajo

		vzrok za delo				Skupaj
		delo me veseli; lastno zadovoljstvo	izkaz znanja in sposobnosti	socialni stiki	denar za preživetje	
Položaj	proizvodni delavci	4,35%	23,91%	4,35%	67,39%	100%
	strokovni delavci	28,17%	21,13%	0	50,70%	100%
Skupaj		18,80%	22,22%	1,71%	57,26%	100%

h2: Med proizvodnimi in strokovnimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v pomembnosti motivacijskih dejavnikov.

Kot kaže slika 5.1, zaposleni navedenih 15 delovnih motivov v povprečju različno rangirajo, vendar pa se statistično značilne razlike med proizvodnimi in strokovnimi delavci pojavljajo le pri nekaterih dejavnikih (tabeli 9 in 10 v prilogi): soodločanju pri delu in poslovanju ($F=0,009$, $t=2,311$, $p<0,05$), dobrih možnostih strokovnega razvoja ($F=0,581$, $t=3,620$, $p<0,05$), ugledu dela ($F=0,210$, $t=-2,603$, $p<0,05$) ter varnosti dela ($F=2,772$, $t=-5,281$, $p<0,05$).

Strokovni delavci slednjima dvema motivacijskima dejavnikoma (ugled dela in varnost dela) v povprečju pripisujejo manjšo pomembnost kot proizvodnji delavci; le-ti pa v povprečju nižje kot strokovni delavci rangirajo soodločanje pri delu in strokovni razvoj.

Hipotezo 2 lahko tako potrdim le deloma, saj prihaja do razlik pri zgoraj navedenih motivacijskih dejavnikih.

h3: Strokovni delavci so v povprečju bolj zadovoljni pri delu kot proizvodni.

Splošno gledano, strokovni delavci višje ocenjujejo vse posamezne komponente zadovoljstva pri delu kot proizvodni delavci, kar bi pomenilo, da to hipotezo lahko potrdim že na deskriptivni ravni (slika 5.2).

S t-testom (tabeli 13 in 14 v prilogi) pa to hipotezo preverim še statistično. Kot kažejo rezultati te analize, med proizvodnimi in strokovnimi delavci obstajajo statistično značilne razlike tudi v povprečnem zadovoljstvu po posameznih komponentah zadovoljstva pri delu. Največji razkorak med tem dvema položajema je v oceni zadovoljstva s svobodo pri delu ($F=23,822$, $t=-5,332$, $p<0,05$), najmanjši pa pri zadovoljstvu z ugledom dela ($F=3,640$, $t=-2,323$, $p<0,05$).

Tudi na statistični ravni torej lahko tretjo delovno hipotezo potrdim.

Tabela 5.4: Lestvica delovnega zadovoljstva z analitično oznako v SPSS bazi

Oznaka	Opis
zad_1	Delovne razmere
zad_2	Možnosti napredovanja
zad_3	Obveščenost o dogodkih v podjetju
zad_4	Plača in druge materialne ugodnosti
zad_5	Odnosi s sodelavci
zad_6	Stalnost zaposlitve
zad_7	Možnosti strokovnega razvoja
zad_8	Svoboda in samostojnost pri delu
zad_9	Ugled dela
zad_10	Soodločanje pri delu in poslovanju
zad_11	Ustvarjalnost dela
zad_12	Varnost delo
zad_13	Dobri odnosi z nadrejenimi (neposredni vodja)
zad_14	Zahtevnost dela (fizična in psihična)
zad_15	Zanimivo delo

h4: Med strokovnimi in proizvodnimi delavci obstaja statistično značilne razlike v poznavanju ciljev podjetja in njihovi prizadevnosti za doseganje le-teh.

Tabela 5.5: Povezava med položajem v podjetju in seznanitvijo s cilji podjetja

			Položaj		Skupaj
			proizvodni delavci	strokovni delavci	
cilji podjetja	1 preko svojega nadrejenega	Count	1	38	39
		% within položaj	2,17	53,52	33,33
	2 na letnem razgovoru	Count	14	25	39
		% within položaj	30,43	35,21	33,33
	3 me ne zanimajo	Count	4	0	4
		% within položaj	8,70	0,00	3,42
	4 nisem seznanjen	Count	27	8	35
		% within položaj	58,70	11,27	29,91
Skupaj		Count	46	71	117
		% within položaj	100,00	100,00	100,00

Kot kaže tabela 5.5, so strokovni delavci v večji meri in pogosteje kot proizvodni seznanjeni s cilji podjetja. Analiza (tabeli 15 in 16 v prilogi) je tudi pokazala, da se seznanjenost s cilji podjetja statistično značilno razlikujejo (Hi^2=49,435, $p<0,05$) glede na tip (proizvodni – strokovni) delavca.

Tabela 5.6: Povezava med položajem v podjetju in prizadevnostjo za doseganje ciljev podjetja

			Položaj		Skupaj
			proizvodni delavci	strokovni delavci	
cilji podjetja in prizadevanje za dosego teh ciljev	1 da, saj so to tudi moji cilji	Count	4	21	25
		% within položaj	8,70	29,58	21,37
	2 da, ker hočem dobro delati	Count	21	42	63
		% within položaj	45,65	59,15	53,85
	3 ne, ker je vseeno kako delam	Count	9	2	11
		% within položaj	19,57	2,82	9,40
	4 cilji podjetja mi niso znani	Count	12	6	18
		% within položaj	26,09	8,45	15,38
Skupaj		Count	46	71	117
		% within položaj	100,00	100,00	100,00

Kot kaže tabela 5.6, so strokovni delavci v večji meri in pogosteje kot proizvodni seznanjeni s cilji podjetja in si tudi prizadevajo za izpolnitev teh ciljev. Analiza (tabeli 17 in 18 v prilogi) je tudi pokazala, da se seznanjenost s cilji podjetja in prizadevanje za doseganje teh ciljev statistično značilno razlikujejo (Hi^2=20,614, p<0,05) glede na tip (proizvodni– strokovni) delavca.

Na podlagi te analize lahko svojo delovno hipotezo, ki pravi, da med strokovnimi in proizvodnimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v poznavanju ciljev podjetja in njihovi prizadevnosti za doseganje le-teh, potrdim.

h5: Strokovni delavci se statistično značilno pogosteje počutijo koristne za podjetje kot proizvodni.

Tabela 5.7: Povezava med položajem v podjetju in počutjem pri opravljanju delovnih nalog

		Položaj		Skupaj
		proizvodni delavci	strokovni delavci	
izberi trditev	izkoriščam svoje znanje, sposobnosti; čutim se koristnega	16	33	49
	moje sposobnosti niso izkoriščene do konca	8	29	37
	redko končam delo, ki bi mi dalo občutek koristnosti	4	4	8
	ne čutim se preveč koristnega saj le izpolnjujem narekovane obveznosti	18	5	23
Skupaj		46	71	117

Kot kaže tabela 5.7, se strokovni delavci pogosteje kot proizvodni počutijo koristne za podjetje. Analiza (tabeli 19 in 20 v prilogi) je tudi pokazala, da prihaja do statistično značilnih razlik v počutju pri opravljanju delovnih nalog (Hi^2=20,771, p<0,05) glede na tip (proizvodni – strokovni) delavca.

Na podlagi te analize lahko svojo delovno hipotezo, ki pravi, da se strokovni delavci statistično značilno pogosteje počutijo koristne za podjetje kot proizvodni, potrdim.

h6: Strokovni delavci so svoje nadrejene in njihove vodstvene lastnosti v povprečju ocenjujejo višje kot proizvodni delavci.

Rezultati o oceni vodje (na deskriptivni ravni) niso ravno vzpodbudni, saj povprečna vrednost znaša 2,97, za proizvodne delavce 2,59, za strokovne pa 3,34. Kot vemo, je »dolžnost managerjev, da poznajo in razumejo potrebe svojih sodelavcev, da bi lahko zanje izbrali najustreznejši sistem motivacije« (Treven 2001: 146). Vodje so zadolženi, da vzdržujejo raven dobrih odnosov znotraj podjetja, in če vodja tega ni sposoben, lahko to pripelje do nezadovoljstva med delavci.

Kot kaže slika 5.3 (tabela 6 pojasnjuje oznake v sliki), zaposleni navedenih 12 trditev o neposrednem vodji v povprečju različno rangirajo in obstajajo statistično značilne razlike med proizvodnimi in strokovnimi delavci pri vseh trditvah, razen pri dveh dejavnikih (tabeli 21 in 22 v prilogi): »vodja se vtika v podrobnosti« ($F=0,109$, $t=0,742$, $p>0,05$) in »vodja vodi z lastnim zgledom« ($F=0,630$, $t=0,429$, $p>0,05$).

Strokovni delavci enajst trditev o vodji v povprečju bolje ocenjujejo kot proizvodni delavci. Edina trditev, ki jo proizvodni delavci ocenjujejo slabše, je »vodja se vtika v podrobnosti« ($t=0,730$), kar pomeni, da so proizvodni delavci mnenja, da se vodja bolj vtika v podrobnosti.

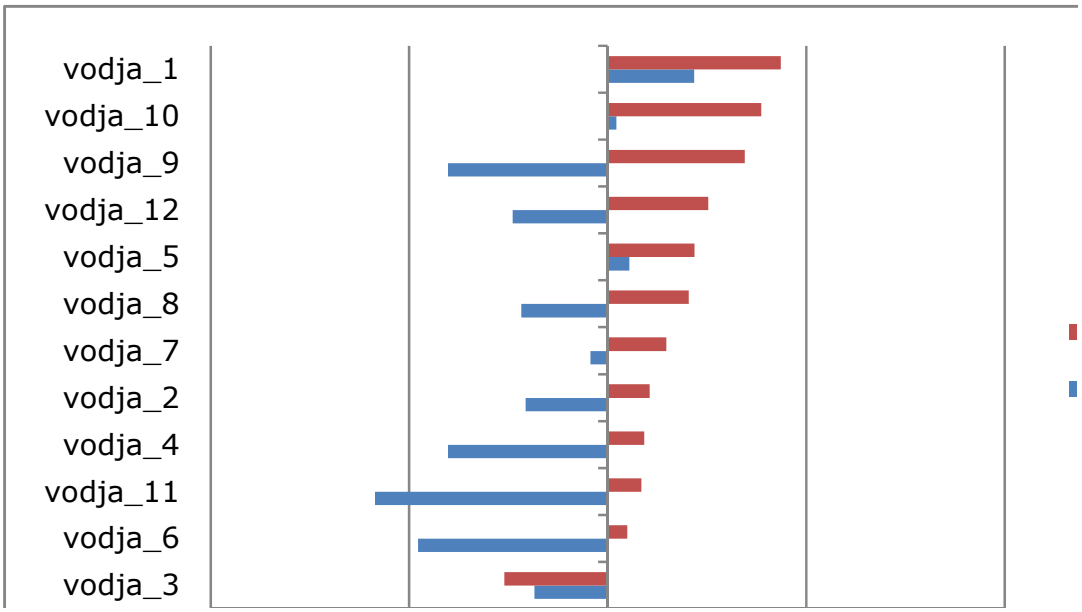
Hipotezo 6 lahko tako potrdim le deloma, saj prihaja do razlik pri zgoraj navedenih trditvah.

Tabela 5.8: Lastnosti vodje z analitično oznako v SPSS bazi in na sliki 3

Oznaka	Opis
vodja_1	Mi zaupa
vodja_2	Se posvetuje z mano in me vključuje v sprejemanje odločitev
vodja_3	Se vtika v podrobnosti
vodja_4	Me obvešča o svojih odločitvah

vodja_5	Vodi z lastnim zgledom
vodja_6	Nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih
vodja_7	Pozna in izkorišča moje sposobnosti in znanje
vodja_8	Skrbi za dobro delavno počutje in dobre delovne pogoje
vodja_9	Spodbuja nas k skupnemu reševanju problemov
vodja_10	Brez bojazni mu povem svoje mnenje
vodja_11	Skrbi za razvoj in izobraževanje (letni razgovor)
vodja_12	Me dobro vodi

Slika 5.3: Povprečne ocene vodje



h7: Strokovni delavci se v svojem delovnem okolju počutijo bolje kot proizvodni.

Že na deskriptivni ravni lahko vidimo (tabela 23 v prilogi), da se strokovni delavci v povprečju bolje počutijo v delovnem okolju kot proizvodni. S T-testom pa sem še statistično preverila to hipotezo in analiza (tabela 24 v prilogi) počutja v delovnem okolju je pokazala, da se statistično značilno razlikujejo ($F=4{,}983$, $t=5{,}769$, $p<0{,}05$) glede na tip (proizvodni – strokovni) delavca.

S tveganjem manjšim od 1% lahko trdim, da med proizvodnimi in strokovnimi delavci obstajajo statistične značilnosti. Strokovni delavci se v delovnem okolju v povprečju počutijo bolje kot proizvodni.

Na podlagi te analize lahko svojo delovno hipotezo, ki pravi, da se strokovni delavci v svojem delovnem okolju počutijo bolje kot proizvodni, potrdim.

h8: Med proizvodnimi in strokovnimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v odnosu s sodelavci

Tudi v tem primeru in na deskriptivni ravni lahko uvidimo (tabela 25 v prilogi), da se strokovni delavci v povprečju bolje razumejo s sodelavci kot proizvodni. Povprečna vrednost znaša 3,79, za proizvodne delavce 3,47, za strokovne pa 4,11.

Kot vidimo (tabeli 25 in 26 v prilogi), zaposleni navedene trditve o sodelavcih v povprečju različno rangirajo, vendar pa se statistično značilne razlike med proizvodnimi in strokovnimi delavci pojavljajo pri treh trditvah (tabela 26 v prilogi): »si pomagamo« ($F=11,521$, $t=-3,305$, $p<0,05$), »se spoštujemo« ($F=25,184$, $t=-3,829$, $p<0,05$) in »se razumemo« ($F=4,064$, $t=-3,236$, $p<0,05$).
Do statistično značilnih razlik pa ne pride v primeru trditve »s sodelavci se spodbujamo« ($F=3,172$, $t=-4,849$, $p>0,05$).

Strokovni delavci pa vse trditve o sodelavcih v povprečju bolje ocenjujejo kot proizvodni.

Hipotezo 8 lahko tako potrdim le deloma, saj prihaja do razlik pri zgoraj navedenih trditvah o sodelavcih.

5.3 Ugotovitve

S podobno tematiko, ki sem jo analizirala v diplomskem delu, se je ukvarjala tudi primerjalna študija Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. Študijo je izvajal *Studio Participatis* jeseni 1999, med 5.094 delavci iz 54-ih slovenskih podjetij. Povprečna ocena splošnega zadovoljstva je 2,95. (Pogačnik 2000a: 107-114 in Pogačnik 2000b: 8-11). V moji analizi je povprečna ocena splošnega zadovoljstva višja in znaša 3,31. Je pa zanimivo, da lahko iz vrstnega reda dejavnikov delovnega zadovoljstva potegnemo nekaj vzporednic. V obeh študijah – tako *Studia Participatis* kot moji – je na prvem mestu dejavnik, s katerim so zaposleni zelo zadovoljni, in sicer so to odnosi s sodelavci. Kaže, da znajo ljudje v delovnem okolju, kljub vsem pritiskom po storilnosti, vzpostaviti prijateljske odnose in drug drugemu stati ob strani. Zanimivo je, da je na drugem mestu dejavnik stalnost zaposlitve. Dejavniki, s katerimi so zaposleni v obsežni raziskavi zadovoljni, so še: zanimivo delo, zahtevno delo, ustvarjalno delo (v moji analizi je bila povprečna ocena 3,16, kar je bilo pod splošno povprečno vrednostjo), svoboda pri delu, varnost pri delu, odnos z nadrejenimi (neposredni vodja). To so dejavniki, ki so se izkazali za vir zadovoljstva tudi v moji raziskavi. Rahlo nezadovoljstvo v obsežni raziskavi povzročajo dejavniki delovne razmere, ugled dela (ta ima v mojem primeru kar velik vpliv na nezadovoljstvo) in možnost strokovnega razvoja (v mojem primeru je ta dejavnik predmet zadovoljstva, saj ima povprečno vrednost 3,32). Nezadovoljstvo pa povzročajo plača in druge materialne ugodnosti (v mojem primeru imajo povprečno vrednost 2,91, kar kaže na rahlo nezadovoljstvo v primerjavi s splošno raziskavo), možnost napredovanja, soodločanje pri delu in poslovanju ter obveščenost o dogodkih v podjetju. Iz teh podatkov je razvidno, da imajo podjetja še veliko neizkoriščenih priložnosti, s katerimi bi lahko izboljšala zadovoljstvo zaposlenih in s tem tudi dvignila svojo produktivnost in uspešnost.

6 ZAKLJUČEK

»Če veste, kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi« (Denny 1997: 9). Z navedbo citata nočem namigovati, da je motivacija sredstvo za manipulacijo, a dejstvo je, da lahko podjetje s poznavanjem svojih zaposlenih, njihovih potreb in ciljev, ustvari tako delovno okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo in v njem dosežejo svoje cilje, s tem pa se dvigne produktivnost in uspešnost posameznikov, kar posledično vpliva na dvig produktivnosti in uspešnosti podjetja.

Kot lahko vidimo iz pridobljenih rezultatov analize diplomskega dela, ima analizirano podjetje na področju uspešnega motiviranja še precej neizkoriščenih možnosti. Predvsem bi moralo več pozornosti posvečati dejavnikom, ki povzročajo nezadovoljstvo – dejavnik »obveščenost o dogodkih v podjetju« je denimo na zelo nizki ravni, pri čemer je jasno, da ima pretok informacij pomembno motivacijsko vlogo. Informacije namreč posredujejo delavcu potrebno znanje o sredstvih in načinih dela, o načrtih, uspehih, neuspehih, pričakovanjih podjetja. Z dobro obveščenostjo dobi delavec novo znanje, to pa mu da novo delovno energijo (zanos za delo). Neobveščen delavec ne zna prav ceniti svojega dela niti ne vloženega truda za opravljeno delo (glej Trstenjak 1979: 244-246). »Veliko posameznikov postane čez čas pasivnih, ne zaradi tega, ker bi jim presahnilo znanje, ampak, ker jim je upadla spodbujenost za nekaj, za kar bi se splačalo zavzemati« (Možina 1990: 196).

Dejavnik »soodločanje pri delu in poslovanju« je tudi vir nezadovoljstva. Ta dejavnik kaže, da želijo biti delavci bolj aktivni znotraj delovnega procesa. Podjetje bi moralo več pozornost posvečati temu, da zaposleni čutijo odgovornost do svojega dela in prevzamejo odgovornost za rezultate svojega dela. »Če delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga opravljajo, odvisna bolj od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo bolj ponosni na rezultate in bodo poskrbeli, da bo delo opravljeno v skladu s postavljenimi merili« (Keenan 1996: 24). Tudi upoštevanje dejavnika »možnost napredovanja« bi analiziranemu podjetju koristilo – kajti če imajo delavci občutek, da bodo z vloženim

trudom tudi kaj dosegli, se bolj trudijo, bolje opravljajo svoje delovne naloge in s tem pripomorejo k večji uspešnosti podjetja. Dejavnik »plača« pa verjetno ne bo nikoli predmet velikega zadovoljstva, saj je »plača nekaj, s čimer ljudje zlepa niso zadovoljni« (Pogačnik 1999: 10).

V motivacijskih dejavnikih med proizvodnimi in strokovnimi delavci ne prihaja do bistvenih razlik, vsaj ne do tako drastičnih, da bi podjetja potrebovala dva ločena sistema motiviranja za ene in druge delavce. Edine razlike, do katerih prihaja, so pri dejavnikih »soodločanje pri delu in poslovanju«, »dobrih možnostih strokovnega razvoja«, »ugled dela« ter »varnost dela«. Strokovni delavci dajejo večji pomen dejavnikoma »soodločanje pri delu in poslovanju« ter »možnosti strokovnega razvoja«; proizvodni delavci pa dejavnikoma »ugled dela« in »varnost dela«. Poudariti je treba, da ti dejavniki po pomembnosti niso na prvih mestih. Na osmem mestu je »možnost strokovnega razvoja«, na devetem je »varnost dela«, na dvanajstem je »ugled dela« in na trinajstem je »soodločanje o delu in poslovanju«.

Analizirano podjetje ima v povprečju zadovoljiv nivo zadovoljstva z delovno situacijo. Razlika v zadovoljstvu med proizvodnimi in strokovnimi delavci sicer obstaja, kar izhaja že iz samega položaja v podjetju. Že zgolj z ekonomskega vidika so proizvodni delavci pogosto razumljeni kot strošek, ki je potreben za proizvodnjo določenih izdelkov. Tudi strokovni delavci predstavljajo strošek za podjetje, vendar pa se vlaganja vanj dolgoročno lahko obrestujejo, kar se kaže z dvigom produktivnosti in inovativnosti (glej Urh 2007).

Za dvig zadovoljstva delavcev bi moralo podjetje več pozornosti posvetiti dejavnikom, ki dajejo delavcu občutek vključenosti v podjetje. V kolikor imajo občutek vključenosti v podjetje, ter da s svojim vloženim trudom prispevajo k večji uspešnosti podjetja, se bodo tudi v prihodnje v večji meri trudili, da bodo svoje delo dobro opravili.

7 VIRI IN LITERATURA

1. Adizes, I., S. Možina, Z. Milivojević, I. Svetlik in M. Terpin (1996): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.

2. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1986): *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator.

3. Černetič, Metod (2001): *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: FOV.

4. Denny, Richard (1997): *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

5. Ferjan M. (1999): Učeča se organizacija. V J. Kovač (ur.): *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij,* 119-136. Kranj: Moderna Organizacija.

6. Florjančič, Jože (1999): *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.

7. Gruban, Brane (1999): Miti in iluzije nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. *Industrijska demokracija* (5), 9-10.

8. Grubiša, Nikola (2001): *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.

9. Hansen, Mark Victor in Joe Batten (1998): *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.

10. Ignjatović, Miroljub (2002): *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

11. Jereb, Janez (1989): *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

12. Kavčič, Bogdan (1987): *Sociologija dela*. Ljubljana: Delavska enotnost.

13. Keenan, Kate (1996): *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

14. Kropivnik, Samo in Cveto Trampuž (2000): *Analize podatkov z SPSS-om. Predavanja in vaje*. Informatika. Ljubljana: RC FDV.

15. Krstić Florjanič, Staša (2004): *Nagrade in motivacija zaposlenih*. Ljubljana: EF.

Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

16. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina (1993): *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

17. Jurman, Benjamin (1981): *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Jurančič, Ilja (1980): *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Mayer, Janez (1994): *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
20. Možina, Stane (1990): *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Možina, S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus in R. Bohinc (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
21. Možina, Stane (1999): Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* (2), 5-8.
22. Možina, Stane (1999): Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* (3), 3-5.
23. Petz, Boris(1987): *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
24. Pfeffer, Jeffrey (1994): *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston (Mass.): Harward Business School Press.
25. Pogačnik, Vid (1997): *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
26. Pogačnik, Vid (2000): Še velike rezerve za izboljševanje kakovosti delovnega življenja. *Industrijska demokracija* (3), 8-11.
27. Pogačnik, Vid (2000): Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja* (4), 105-114.
28. Sang H. Kim (2001): *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
29. Šinko, Bojan (2000): *Psihologija dela*. Maribor: Doba.
30. Trtnik Herlec, Andreja (2000): *Ljudje v organizaciji*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
31. Treven, Sonja (2001): *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
32. Trstenjak, Anton (1979): *Psihologija dela in organizacije: okvirni sistemsko funkcionalni vidiki*. Ljubljana: Univerzum.
33. Uhan, Stane (1989): *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Uhan, Stane (2000): *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

35. Uhan, Stane (1999): Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* (5), 3-8.

36. Uhan, Stane (1999): Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* (6-7), 3-5.

37. Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

Internetni viri:

1. Gruban, Brane (2006): *Ko prevladujeta moč in naravnanost na rezultate*. Dostopno na http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motivacija-managerjev/ (28. avgust 2008)

2. Gruban, Brane (2006): *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih-ne nagrajevati!?*. Dostopno na http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/ (28. avgust 2008)

3. Marjan Račnik (2007): *Visoka motivacija zaposlenih. Čudež ali stvar pristopa?*. Dostopno na http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=visoka-motivacija-zaposlenih-ude-ali-stv&more=1&c=1&tb=1&pb=1 (2. september 2008)

4. Urh, Polona (2007): *Zaposleni- strošek ali naložba podjetja?*. Dostopno na http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/zaposleni-strosek-ali-nalozba-podjetja-811.aspx (2. september 2008)

5. Zupan, Nada (1999): *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Dostopno na http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc (28. avgust 2008)

8 PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem študentka Tjaša Novak s Fakultete za družbene vede v Ljubljani in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom »Primerjava motivacijskih dejavnikov med proizvodnimi in strokovnimi delavci«. V okviru diplomske naloge bom proučila kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki najbolj vplivajo na uspešno opravljeno delo in kaj vpliva na motivacijo proizvodnih in strokovnih delavcev.
Anketni vprašalnik zajema šest splošnih vprašanj, ostala vprašanja se nanašajo na motivacijske dejavnike. Radi bi ugotovili vaše zadovoljstvo z delovno situacijo, zato vas prosimo, da posamezne trditve ocenite glede na vaše mnenje, izkušnje in dejansko stanje v podjetju.
Anketni vprašalnik je anonimen in namenjen izključno za namene diplomske naloge.

<u>Prosimo vas, če vprašalnik izpolnite do najkasneje 31. julija 2008.</u>

Hvala za vaše sodelovanje!

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. SPOL:
    a. moški
    b. ženski

2. STAROST:
    a. do 25 let
    b. 26 – 35 let
    c. 36 – 45 let
    d. 46 – 55 let
    e. nad 55 let

3. STOPNJA DOKONČANE IZOBRAZBE:
    a. osnovna šola ali manj
    b. poklicna šola
    c. srednja šola
    d. višja šola
    e. visoka ali univerzitetna šola
    f. specializacija, magisterij ali doktorat

4. DELOVNA DOBA:
    a. do 5 let
    b. 6 – 15 let
    c. 16 – 25 let
    d. nad 26 let

5. POLOŽAJ V PODJETJU:

a. delavec v proizvodnji
b. vodja proizvodnje
c. strokovni delavec
e. vodstveni oziroma vodilni delavec

6. ZAKAJ DELATE? (Obkrožite en odgovor)

a. To delo me veseli in mi pomeni lastno zadovoljstvo.
b. Delo mi omogoča, da pokažem svoje znanje in sposobnosti.
c. Zaradi socialnih stikov- druženje s sodelavci.
d. Potrebujem denar za preživetje.

7. LESTVICA DELOVNIH MOTIVOV

Spodaj je naštetih več značilnosti, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosim vas, da označite kateri delovni motivi so za vas pri opravljanju vašega dela najpomembnejši.
Najpomembnejšemu pripišite številko 1, pred drugim najpomembnejšim 2 in tako dalje, vse do zadnjega, za vas najmanj pomembnega delovnega motiva (15).
Posamezna številka se lahko pojavi le enkrat.

_____ dobre **delovne razmere**

_____ **lahko delo**, ki mu je človek brez težav kos

_____ dobre možnosti **napredovanja**

_____ dobra **obveščenost** o dogodkih v podjetju

_____ dobra **plača** in druge materialne ugodnosti

_____ dobri odnosi s **sodelavci**

_____ **soodločanje** pri delu in poslovanju

_____ **stalnost** zaposlitev

_____ dobre možnost **strokovnega razvoja**

_____ **svoboda** in samostojnost pri delu

_____ **ugled** dela

_____ **ustvarjalno** delo

_____ **varno** dela

_____ dobri odnosi z **nadrejenimi** (neposredni vodja)

_____ **zanimivo** dela

8. LESTVICA DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA

Spodaj je naštetih 15 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni.
Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z vsako od njih, kjer pomeni:
1- zelo nezadovoljen
2- nezadovoljen
3- niti zadovoljen niti nezadovoljen
4- zadovoljen
5- zelo zadovoljen

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

- delovne razmere	1	2	3	4	5
- možnosti **napredovanja**	1	2	3	4	5
- obveščenost o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
- plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
- odnosi s **sodelavci**	1	2	3	4	5
- stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
- možnosti **strokovnega razvoja**	1	2	3	4	5
- svoboda in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
- ugled dela	1	2	3	4	5
- soodločanje pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
- ustvarjalnost dela	1	2	3	4	5
- varnost dela	1	2	3	4	5
- odnosi z **nadrejenimi** (neposredni vodja)	1	2	3	4	5
- zahtevnost dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
- zanimivost dela	1	2	3	4	5

9. ALI STE OBVEŠČENI O KONČNIH REZULTATIH VAŠEGA DELA?
a. Moj neposredni vodja me obvešča sproti.
b. Moj neposredni vodja me obvešča le občasno (mesečni, letni razgovor)
c. Moj neposredni vodja me obvešča le o napakah pri delu.
c. O rezultatih svojega dela nisem obveščen.

10. ALI STE OBVEŠČENI O POSLOVNI USPEŠNOSTI VAŠEGA PODJETJA?
a. Redno sem obveščen.
b. Obveščen sem samo na koncu leta (letni razgovor).
c. Obveščen sem le občasno.
d. Nisem obveščen.

11. ALI POZNATE CILJE PODJETJA?

a. S cilji podjetja sem seznanjen preko svojega nadrejenega.
b. S cilji podjetja sem seznanjen na letnem razgovoru.
c. Cilji podjetja me ne zanimajo, delam ker moram.
d. S cilji podjetja nisem seznanjen.

12. ALI SI PRIZADEVATE ZA IZPOLNITEV CILJEV PODJETJA?

a. Da, saj so to tudi moji cilji.
b. Da, ker hočem dobro delati.
c. Ne, ker je vseeno kako delam- tako nihče ne opazi ali se trudim ali ne.
d. Cilji podjetja mi niso znani.

13. ALI SVOJE NALOGE OBLIKUJETE SAMI ALI JE VSE V NAPREJ DOLOČENO?

a. Pri delu sem samostojen in svoje delo lahko samostojno oblikujem.
b. Imam napotke, vendar se sam odločim, kako nalogo izpeljati.
c. Pri mojem delu je svoboda omejena.
d. Na svoje delo nimam vpliva, saj imam napotke in sem nadzorovan.

14. ALI VAS PODJETJE SPODBUJA K DODATNEMU IZOBRAŽEVANJU?

a. Podjetje mi nudi potrebno izobraževanje za dobro opravljanje dela.
b. Pri dodatnem izobraževanju so upoštevane tudi moje želje.
c. Zaposleni v podjetju se učimo eden od drugega.
d. Podjetje me ne spodbuja k izobraževanju, vendar imam željo.
e. Podjetje me ne spodbuja k izobraževanju in tudi nimam želje po tem.

15. ALI IMATE MOŽNOST NAPREDOVANJA?

a. V podjetju imam dobre možnosti za napredovanje.
b. Sposobni delavci hitro napredujejo.
c. Imam omejene možnosti za napredovanje.
d. Kljub dobro opravljenem delu nimam možnosti za napredovanje.
e. Pri svojem delu nimam možnosti za napredovanje.

16. ALI VAS V PODJETJU NEPOSREDNI NADREJENI POHVALIJO, KADAR DELO DOBRO OPRAVITE?

a. vedno
b. pogosto
c. redko
d. nikoli

17. MOJ NEPOSREDNI VODJA (obkrožite ustrezno številko)

nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno
1	2	3	4	5

- mi zaupa	1	2	3	4	5
- se posvetuje z mano in me vključuje v sprejemanje odločitev	1	2	3	4	5
- se vtika v podrobnosti	1	2	3	4	5
- me obvešča o svojih odločitvah	1	2	3	4	5
- vodi z lastnim zgledom	1	2	3	4	5

- nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	1	2	3	4	5
- pozna in izkorišča moje sposobnosti in znanje	1	2	3	4	5
- skrbi za dobro delavno počutje in dobre delovne pogoje	1	2	3	4	5
- spodbuja nas k skupnemu reševanju problemov	1	2	3	4	5
- brez bojazni mu povem svoje mnenje	1	2	3	4	5
- skrbi za moj razvoj in izobraževanje (letni razgovor)	1	2	3	4	5
- me dobro vodi	1	2	3	4	5

18. ALI BI ZA SVOJE DOBRO OPRAVLJENO DELO RAJE DOBILI JAVNO PRIZNANJE ALI MATERIALNO NAGRADO?

a. javno priznanje (brez materialne nagrade)
b. materialno nagrado (brez javnega priznanja)

19. OBKROŽITE TRDITEV, KI VAM JE NAJBLIŽE.

a. Pri delu izkoriščam svoje znanje in sposobnosti in se počutim zelo koristnega.
b. Moje sposobnosti niso izkoriščene do konca in si želim zahtevnejših nalog, ki bi mi večkrat nudile občutek zadovoljstva.
c. Redko končam delo, ki bi mi dalo občutek koristnosti. Moje znanje in sposobnosti niso izkoriščene.
d. Pri delu izpolnjujem narekovane obveznosti. Vem, da bi zmogel več in se ne počutim preveč koristnega.

20. V PRIMERU, DA BI IMELI V DRUGEM PODJETJU ZAGOTOVLJENO DELOVNO MESTO Z BOLJŠO PLAČO, KOT JO IMATE SEDAJ, KAJ BI STORILI?

a. Takoj bi se zaposlil v drugem podjetju.
b. V drugem podjetju bi se zaposlil samo, če bi bila plača bistveno višja kot v podjetju, kjer sem zaposlen.
c. V drugem podjetju bi se zaposlil, če bi mi ponujali izzivalno in strokovno bolj zahtevno delo.
d. V drugem podjetju bi se zaposlil, če bi imeli boljše vodenje in boljšo organizacijo dela.
e. V drugem podjetju bi se zaposlil, če bi imel boljše možnosti za napredovanje.
f. Ostal bi kjer sem zaradi sodelavcev in delovnih odnosov.
g. Ne bi se zaposlil drugje, ker sem v tem podjetju že dolgo zaposlen in čutim, da mu na nek način pripadam.

21. KAKO SE POČUTITE V SVOJEM DELOVNEM OKOLJU?

a. zelo dobro
b. dobro
c. niti dobro niti slabo
d. slabo
e. zelo slabo

22. SODELAVCI (obkrožite ustrezno številko):

nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno
1	2	3	4	5

si pomagamo	1	2	3	4	5
se spoštujemo	1	2	3	4	5
se razumemo	1	2	3	4	5
se spodbujamo	1	2	3	4	5

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!

PRILOGA B: Tabele iz baze SPSS

Tabela 1: Spolna struktura anketirancev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 moški	57	48,7	48,7	48,7
	2 ženski	60	51,3	51,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabela 2: Starostna struktura anketirancev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 do 25 let	10	8,5	8,5	8,5
	2 26 - 35 let	50	42,7	42,7	51,3
	3 36 - 45 let	45	38,5	38,5	89,7
	4 46 - 55 let	11	9,4	9,4	99,1
	5 nad 55 let	1	0,9	0,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabela 3: Izobrazbena struktura anketirancev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 osnovnošolska	18	15,4	15,4	15,4
	2 poklicna	11	9,4	9,4	24,8
	3 gimnazijska, srednješolska V. stopnja	26	22,2	22,2	47,0
	4 višješolska	3	2,6	2,6	49,6
	5 fakultetna (visoka strokovna, uni.)	53	45,3	45,3	94,9
	6 podiplomska	6	5,1	5,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabela 4: Delovna doba anketirancev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 do 5 let	32	27,4	27,4	27,4
	2 6 - 15 let	33	28,2	28,2	55,6
	3 16 - 25 let	34	29,1	29,1	84,6
	4 nad 26 let	18	15,4	15,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabela 5: Zaposlitveni položaj anketirancev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 delavec v proizvodnji	44	37,6	37,6	37,6
	2 vodja proizvodnje	2	1,7	1,7	39,3
	3 strokovni delavec	67	57,3	57,3	96,6
	4 vodilni delavec	4	3,4	3,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabela 6: Grupirani zaposlitveni položaj anketirancev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 proizvodni delavci	46	39,3	39,3	39,3
	2 strokovni delavci	71	60,7	60,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabela 7: Vzrok za delo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 delo me veseli; lastno zadovoljstvo	22	18,8	18,8	18,8
	2 izkaz znanja in sposobnosti	26	22,2	22,2	41,0
	3 socialni stiki	2	1,7	1,7	42,7
	4 denar za preživetje	67	57,3	57,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabela 8: Povprecne vrednosti delovnih motivov

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d_motiv_1	117	1	15	5,62	3,528
d_motiv_2	117	2	15	12,53	3,715
d_motiv_3	117	1	15	8,66	3,867
d_motiv_4	117	2	15	11,03	3,373
d_motiv_5	117	1	15	5,51	4,178
d_motiv_6	117	1	14	4,02	2,889
d_motiv_7	117	2	15	10,37	3,178
d_motiv_8	117	1	14	5,68	4,398

d_motiv_9	117	1	15	8,04	3,958
d_motiv_10	117	1	15	6,79	3,739
d_motiv_11	117	2	15	10,17	3,193
d_motiv_12	117	1	15	8,64	3,883
d_motiv_13	117	2	15	8,54	4,207
d_motiv_14	117	1	15	7,97	3,305
d_motiv_15	117	1	14	6,44	3,341
Valid N	117				

Tabela 9: Povprecne vrednosti delovnih motivov med proizvodnimi in strokovnimi delavci

	polozajrek	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
d_motiv_1	1 proizvodni delavci	46	5,59	3,673	0,542
	2 strokovni delavci	71	5,63	3,457	0,410
d_motiv_2	1 proizvodni delavci	46	11,83	3,918	0,578
	2 strokovni delavci	71	12,99	3,531	0,419
d_motiv_3	1 proizvodni delavci	46	9,26	3,913	0,577
	2 strokovni delavci	71	8,27	3,813	0,453
d_motiv_4	1 proizvodni delavci	46	11,63	3,151	0,465
	2 strokovni delavci	71	10,65	3,477	0,413
d_motiv_5	1 proizvodni delavci	46	5,28	4,151	0,612
	2 strokovni delavci	71	5,66	4,219	0,501
d_motiv_6	1 proizvodni delavci	46	4,43	3,038	0,448
	2 strokovni delavci	71	3,75	2,776	0,329
d_motiv_7	1 proizvodni delavci	46	11,20	3,208	0,473
	2 strokovni delavci	71	9,83	3,061	0,363
d_motiv_8	1 proizvodni delavci	46	5,22	4,467	0,659
	2 strokovni delavci	71	5,97	4,359	0,517
d_motiv_9	1 proizvodni delavci	46	9,61	3,685	0,543
	2 strokovni delavci	71	7,03	3,817	0,453
d_motiv_10	1 proizvodni delavci	46	7,17	3,678	0,542
	2 strokovni delavci	71	6,54	3,783	0,449
d_motiv_11	1 proizvodni delavci	46	9,24	3,164	0,466
	2 strokovni delavci	71	10,77	3,085	0,366
d_motiv_12	1 proizvodni delavci	46	8,85	4,071	0,600
	2 strokovni delavci	71	8,51	3,779	0,449
d_motiv_13	1 proizvodni delavci	46	6,24	3,459	0,510

	2 strokovni delavci	71	10,03	3,989	0,473
d_motiv_14	1 proizvodni delavci	46	8,50	3,002	0,443
	2 strokovni delavci	71	7,63	3,465	0,411
d_motiv_15	1 proizvodni delavci	46	5,98	3,152	0,465
	2 strokovni delavci	71	6,75	3,446	0,409

Tabela 10: Neodvisni t-test za razliko aritmeticnih sredin v oceni delovnih motivov med proizvodnimi in strokovnimi delavci

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
d_motiv_1	Equal variances assumed	0,006	0,938	-0,070	115	0,944	-0,047	0,671	-1,375	1,281
	Equal variances not assumed			-0,069	91,989	0,945	-0,047	0,679	-1,396	1,303
d_motiv_2	Equal variances assumed	3,255	0,074	-1,662	115	0,099	-1,160	0,698	-2,542	0,223
	Equal variances not assumed			-1,625	88,999	0,108	-1,160	0,714	-2,578	0,258
d_motiv_3	Equal variances assumed	0,094	0,760	1,362	115	0,176	0,993	0,729	-0,451	2,438
	Equal variances not assumed			1,355	94,439	0,179	0,993	0,733	-0,462	2,449
d_motiv_4	Equal variances assumed	1,672	0,199	1,548	115	0,124	0,983	0,635	-0,275	2,240
	Equal variances not assumed			1,581	102,858	0,117	0,983	0,621	-0,250	2,215
d_motiv_5	Equal variances assumed	0,019	0,891	-0,478	115	0,633	-0,379	0,793	-1,951	1,192
	Equal variances not assumed			-0,480	97,357	0,632	-0,379	0,791	-1,949	1,190
d_motiv_6	Equal variances assumed	2,892	0,092	1,262	115	0,209	0,688	0,545	-0,392	1,769
	Equal variances not assumed			1,238	89,938	0,219	0,688	0,556	-0,416	1,793
d_motiv_7	Equal variances assumed	0,009	0,923	2,311	115	0,023	1,365	0,590	0,195	2,534
	Equal variances not assumed			2,288	92,949	0,024	1,365	0,596	0,180	2,549
d_motiv_8	Equal variances assumed	0,000	0,999	-0,906	115	0,367	-0,754	0,833	-2,405	0,896
	Equal variances not assumed			-0,901	94,525	0,370	-0,754	0,837	-2,417	0,908
d_motiv_9	Equal variances assumed	0,581	0,448	3,620	115	0,000	2,581	0,713	1,169	3,992
	Equal variances not assumed			3,648	98,668	0,000	2,581	0,707	1,177	3,984
d_motiv_10	Equal variances assumed	0,041	0,840	0,902	115	0,369	0,639	0,708	-0,764	2,042
	Equal variances not assumed			0,907	98,181	0,366	0,639	0,704	-0,758	2,036
d_motiv_11	Equal variances assumed	0,210	0,648	-2,603	115	0,010	-1,536	0,590	-2,704	-0,367
	Equal variances not assumed			-2,589	94,486	0,011	-1,536	0,593	-2,713	-0,358
d_motiv_12	Equal variances assumed	0,437	0,510	0,462	115	0,645	0,341	0,737	-1,120	1,801

	Equal variances not assumed			0,455	91,027	0,650	0,341	0,749	-1,148	1,829
d_motiv_13	Equal variances assumed	2,772	0,099	-5,281	115	0,000	-3,789	0,717	-5,210	-2,368
	Equal variances not assumed			-5,445	105,576	0,000	-3,789	0,696	-5,169	-2,409
d_motiv_14	Equal variances assumed	0,712	0,401	1,390	115	0,167	0,866	0,623	-0,368	2,100
	Equal variances not assumed			1,434	105,627	0,155	0,866	0,604	-0,332	2,064
d_motiv_15	Equal variances assumed	2,860	0,094	-1,217	115	0,226	-0,768	0,631	-2,018	0,482
	Equal variances not assumed			-1,241	102,274	0,217	-0,768	0,619	-1,996	0,460

Tabela 11: Kontingencna tabela vzrokov za delo in delovnega polozaja

		polozajrek		
		1 proizvodni delavci	2 strokovni delavci	Total
vzrok_dela	1 delo me veseli; lastno zadovoljstvo	4,3%	28,2%	18,8%
	2 izkaz znanja in sposobnosti	23,9%	21,1%	22,2%
	3 socialni stiki	4,3%		1,7%
	4 denar za preživetje	67,4%	50,7%	57,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 12: Hi-kvadrat test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,966	3	0,005
Likelihood Ratio	15,475	3	0,001
Linear-by-Linear Association	6,779	1	0,009
N of Valid Cases	117		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.

Tabela 13: Povprecne vrednosti zadovoljstva pri delu med proizvodnimi in strokovnimi delavci

	polozajrek	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
zad_1	1 proizvodni delavci	46	3,24	0,639	0,094
	2 strokovni delavci	71	3,80	0,749	0,089
zad_2	1 proizvodni delavci	46	2,26	0,828	0,122
	2 strokovni delavci	71	2,97	0,861	0,102
zad_3	1 proizvodni delavci	46	1,93	0,879	0,130
	2 strokovni delavci	71	3,01	0,870	0,103

zad_4	1 proizvodni delavci	46	2,54	1,110	0,164
	2 strokovni delavci	71	3,14	0,833	0,099
zad_5	1 proizvodni delavci	46	3,72	0,886	0,131
	2 strokovni delavci	71	4,27	0,675	0,080
zad_6	1 proizvodni delavci	46	3,65	0,971	0,143
	2 strokovni delavci	71	4,27	0,999	0,119
zad_7	1 proizvodni delavci	46	2,63	1,040	0,153
	2 strokovni delavci	71	3,76	0,706	0,084
zad_8	1 proizvodni delavci	46	2,87	1,185	0,175
	2 strokovni delavci	71	3,92	0,751	0,089
zad_9	1 proizvodni delavci	46	2,61	1,043	0,154
	2 strokovni delavci	71	3,04	0,948	0,112
zad_10	1 proizvodni delavci	46	2,30	0,986	0,145
	2 strokovni delavci	71	3,08	0,874	0,104
zad_11	1 proizvodni delavci	46	2,83	1,141	0,168
	2 strokovni delavci	71	3,38	0,916	0,109
zad_12	1 proizvodni delavci	46	3,28	1,109	0,163
	2 strokovni delavci	71	3,76	0,853	0,101
zad_13	1 proizvodni delavci	46	3,13	1,087	0,160
	2 strokovni delavci	71	3,90	0,988	0,117
zad_14	1 proizvodni delavci	46	3,09	0,985	0,145
	2 strokovni delavci	71	3,59	0,855	0,101
zad_15	1 proizvodni delavci	46	3,24	1,079	0,159
	2 strokovni delavci	71	3,75	0,769	0,091

Tabela 14: Neodvisni t-test za razliko v povprecni oceni zadovoljstva pri delu med proizvodnimi in strokovnimi delavci

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
zad_1	Equal variances assumed	0,683	0,410	-4,208	115	0,000	-0,564	0,134	-0,829	-0,298
	Equal variances not assumed			-4,353	106,499	0,000	-0,564	0,129	-0,820	-0,307
zad_2	Equal variances assumed	1,263	0,263	-4,426	115	0,000	-0,711	0,161	-1,029	-0,393
	Equal variances not assumed			-4,464	98,938	0,000	-0,711	0,159	-1,027	-0,395
zad_3	Equal variances assumed	0,009	0,923	-6,527	115	0,000	-1,079	0,165	-1,407	-0,752

	Equal variances not assumed			-6,511	95,481	0,000	-1,079	0,166	-1,408	-0,750
zad_4	Equal variances assumed	9,130	0,003	-3,319	115	0,001	-0,597	0,180	-0,954	-0,241
	Equal variances not assumed			-3,125	77,249	0,003	-0,597	0,191	-0,978	-0,217
zad_5	Equal variances assumed	5,019	0,027	-3,802	115	0,000	-0,550	0,145	-0,837	-0,264
	Equal variances not assumed			-3,590	78,126	0,001	-0,550	0,153	-0,855	-0,245
zad_6	Equal variances assumed	0,254	0,615	-3,290	115	0,001	-0,615	0,187	-0,986	-0,245
	Equal variances not assumed			-3,310	98,218	0,001	-0,615	0,186	-0,984	-0,246
zad_7	Equal variances assumed	12,336	0,001	-7,001	115	0,000	-1,130	0,161	-1,450	-0,810
	Equal variances not assumed			-6,464	71,774	0,000	-1,130	0,175	-1,479	-0,782
zad_8	Equal variances assumed	23,822	0,000	-5,847	115	0,000	-1,046	0,179	-1,400	-0,692
	Equal variances not assumed			-5,332	68,483	0,000	-1,046	0,196	-1,437	-0,655
zad_9	Equal variances assumed	3,640	0,059	-2,323	115	0,022	-0,434	0,187	-0,803	-0,064
	Equal variances not assumed			-2,276	89,546	0,025	-0,434	0,191	-0,812	-0,055
zad_10	Equal variances assumed	2,405	0,124	-4,483	115	0,000	-0,780	0,174	-1,125	-0,435
	Equal variances not assumed			-4,369	87,864	0,000	-0,780	0,179	-1,135	-0,425
zad_11	Equal variances assumed	2,250	0,136	-2,899	115	0,004	-0,554	0,191	-0,933	-0,175
	Equal variances not assumed			-2,766	81,299	0,007	-0,554	0,200	-0,953	-0,156
zad_12	Equal variances assumed	3,512	0,063	-2,627	115	0,010	-0,478	0,182	-0,838	-0,118
	Equal variances not assumed			-2,486	78,685	0,015	-0,478	0,192	-0,861	-0,095
zad_13	Equal variances assumed	1,815	0,181	-3,962	115	0,000	-0,771	0,195	-1,156	-0,386
	Equal variances not assumed			-3,881	89,528	0,000	-0,771	0,199	-1,166	-0,376
zad_14	Equal variances assumed	0,332	0,566	-2,936	115	0,004	-0,505	0,172	-0,845	-0,164
	Equal variances not assumed			-2,848	86,414	0,005	-0,505	0,177	-0,857	-0,152
zad_15	Equal variances assumed	6,326	0,013	-2,968	115	0,004	-0,507	0,171	-0,846	-0,169
	Equal variances not assumed			-2,766	74,355	0,007	-0,507	0,183	-0,873	-0,142

Tabela 15: Kontingencna tabela poznavanja ciljev dela in zaposlitvenim polozajem

		polozajrek		Total
		1 proizvodni delavci	2 strokovni delavci	
cilji_podjetja	1 preko svojega nadrejenega	2,2%	53,5%	33,3%
	2 na letnem razgovoru	30,4%	35,2%	33,3%
	3 me ne zanimajo	8,7%		3,4%
	4 nisem seznanjen	58,7%	11,3%	29,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 16: Hi-kvadrat test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,435	3	0,000
Likelihood Ratio	58,963	3	0,000
Linear-by-Linear Association	45,032	1	0,000
N of Valid Cases	117		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,57.

Tabela 17: Kontingencna tabela med prizadevnostjo za doseganje ciljev in polozajem v podjetju

		polozajrek		Total
		1 proizvodni delavci	2 strokovni delavci	
cilji_podjetja_prizad	1 da, saj so to tudi moji cilji	8,7%	29,6%	21,4%
	2 da, ker hočem dobro delati	45,7%	59,2%	53,8%
	3 ne, ker je vseeno kako delam	19,6%	2,8%	9,4%
	4 cilji podjetja mi niso znani	26,1%	8,5%	15,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 18: Hi-kvadrat test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,614	3	0,000
Likelihood Ratio	21,283	3	0,000
Linear-by-Linear Association	16,570	1	0,000
N of Valid Cases	117		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

Tabela 19: Kontingencna tabela

		polozajrek		Total
		1 proizvodni delavci	2 strokovni delavci	
trditve	1 izkoriščam svoje znanje, sposobnosti; čutim se koristnega	34,8%	46,5%	41,9%
	2 moje sposobnosti niso izkoriščene do konca	17,4%	40,8%	31,6%
	3 redko končam delo, ki bi mi dalo občutek koristnosti	8,7%	5,6%	6,8%
	4 ne čutim se preveč koristnega saj le izpolnjujem narekovane	39,1%	7,0%	19,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 20: Hi-kvadrat test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,771	3	0,000
Likelihood Ratio	21,098	3	0,000
Linear-by-Linear Association	13,560	1	0,000
N of Valid Cases	117		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.

Tabela 21: Povprecne vrednosti ocen lastnosti vodje

	polozajrek	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
vodja_1	1 proizvodni delavci	46	3,43	1,047	0,154
	2 strokovni delavci	71	3,87	0,861	0,102
vodja_2	1 proizvodni delavci	46	2,59	1,240	0,183
	2 strokovni delavci	71	3,21	0,940	0,112
vodja_3	1 proizvodni delavci	46	2,63	1,123	0,166
	2 strokovni delavci	71	2,48	1,080	0,128
vodja_4	1 proizvodni delavci	46	2,20	1,088	0,160
	2 strokovni delavci	71	3,18	1,046	0,124
vodja_5	1 proizvodni delavci	46	3,11	1,120	0,165
	2 strokovni delavci	71	3,44	1,156	0,137
vodja_6	1 proizvodni delavci	46	2,04	1,173	0,173
	2 strokovni delavci	71	3,10	1,136	0,135
vodja_7	1 proizvodni delavci	46	2,91	1,244	0,183
	2 strokovni delavci	71	3,30	1,139	0,135
vodja_8	1 proizvodni delavci	46	2,57	1,241	0,183
	2 strokovni delavci	71	3,41	0,994	0,118
vodja_9	1 proizvodni delavci	46	2,20	1,088	0,160
	2 strokovni delavci	71	3,69	1,022	0,121
vodja_10	1 proizvodni delavci	46	3,04	1,282	0,189
	2 strokovni delavci	71	3,77	0,913	0,108
vodja_11	1 proizvodni delavci	46	1,83	0,851	0,126
	2 strokovni delavci	71	3,17	1,183	0,140
vodja_12	1 proizvodni delavci	46	2,52	1,005	0,148
	2 strokovni delavci	71	3,51	1,145	0,136

Tabela 22: Neodvisni t-test za razlike v povprecni oceni vodje med proizvodnimi in strokovnimi delavci

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
vodja_1	Equal variances assumed	4,765	0,031	-2,470	115	0,015	-0,438	0,178	-0,790	-0,087
	Equal variances not assumed			-2,369	82,843	0,020	-0,438	0,185	-0,807	-0,070
vodja_2	Equal variances assumed	11,764	0,001	-3,091	115	0,003	-0,624	0,202	-1,024	-0,224
	Equal variances not assumed			-2,916	77,819	0,005	-0,624	0,214	-1,051	-0,198
vodja_3	Equal variances assumed	0,109	0,742	0,730	115	0,467	0,152	0,208	-0,260	0,563
	Equal variances not assumed			0,724	93,555	0,471	0,152	0,209	-0,264	0,567
vodja_4	Equal variances assumed	0,207	0,650	-4,910	115	0,000	-0,987	0,201	-1,386	-0,589
	Equal variances not assumed			-4,869	93,515	0,000	-0,987	0,203	-1,390	-0,585
vodja_5	Equal variances assumed	0,630	0,429	-1,517	115	0,132	-0,328	0,216	-0,756	0,100
	Equal variances not assumed			-1,528	98,382	0,130	-0,328	0,215	-0,754	0,098
vodja_6	Equal variances assumed	0,237	0,627	-4,845	115	0,000	-1,055	0,218	-1,486	-0,624
	Equal variances not assumed			-4,812	93,986	0,000	-1,055	0,219	-1,490	-0,620
vodja_7	Equal variances assumed	0,092	0,762	-1,712	115	0,090	-0,383	0,224	-0,826	0,060
	Equal variances not assumed			-1,680	90,059	0,096	-0,383	0,228	-0,835	0,070
vodja_8	Equal variances assumed	3,163	0,078	-4,060	115	0,000	-0,843	0,208	-1,255	-0,432
	Equal variances not assumed			-3,873	81,164	0,000	-0,843	0,218	-1,276	-0,410
vodja_9	Equal variances assumed	0,105	0,746	-7,531	115	0,000	-1,494	0,198	-1,888	-1,101
	Equal variances not assumed			-7,431	91,910	0,000	-1,494	0,201	-1,894	-1,095
vodja_10	Equal variances assumed	14,275	0,000	-3,602	115	0,000	-0,731	0,203	-1,133	-0,329
	Equal variances not assumed			-3,356	74,314	0,001	-0,731	0,218	-1,165	-0,297
vodja_11	Equal variances assumed	4,555	0,035	-6,659	115	0,000	-1,343	0,202	-1,742	-0,943
	Equal variances not assumed			-7,131	113,666	0,000	-1,343	0,188	-1,716	-0,970
vodja_12	Equal variances assumed	1,250	0,266	-4,766	115	0,000	-0,985	0,207	-1,395	-0,576
	Equal variances not assumed			-4,900	104,819	0,000	-0,985	0,201	-1,384	-0,587

Tabela 23: Povprecne vrednosti pocutja v delovnem okolju glede na zaposlitveni polozaj

	polozajrek	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
delovno_okolje	1 proizvodni delavci	46	2,52	0,691	0,102
	2 strokovni delavci	71	1,82	0,568	0,067

Tabela 24: Neodvisni t-test za razliko v povprecni vrednosti pocutja v delovnem okolju med proizvodnimi in strokovnimi delavci

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
delovno_okolje	Equal variances assumed	4,983	0,028	6,014	115	0,000	0,705	0,117	0,473	0,937
	Equal variances not assumed			5,769	82,884	0,000	0,705	0,122	0,462	0,948

Tabela 25: Povprecne vrednosti obravnave sodelavcev glede na zaposlitveni polozaj

	polozajrek	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
sodelavci_1	1 proizvodni delavci	46	3,65	0,971	0,143
	2 strokovni delavci	71	4,20	0,689	0,082
sodelavci_2	1 proizvodni delavci	46	3,39	1,022	0,151
	2 strokovni delavci	71	4,04	0,664	0,079
sodelavci_3	1 proizvodni delavci	46	3,72	0,935	0,138
	2 strokovni delavci	71	4,24	0,706	0,084
sodelavci_4	1 proizvodni delavci	46	3,11	1,016	0,150
	2 strokovni delavci	71	3,97	0,810	0,096

Tabela 26: Neodvisni t-test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
sodelavci_1	Equal variances assumed	11,521	0,001	-3,550	115	0,001	-0,545	0,154	-0,849	-0,241
	Equal variances not assumed			-3,305	74,083	0,001	-0,545	0,165	-0,874	-0,216
sodelavci_2	Equal variances assumed	25,184	0,000	-4,181	115	0,000	-0,651	0,156	-0,959	-0,343
	Equal variances not assumed			-3,829	69,662	0,000	-0,651	0,170	-0,990	-0,312
sodelavci_3	Equal variances assumed	4,064	0,046	-3,432	115	0,001	-0,522	0,152	-0,823	-0,221
	Equal variances not assumed			-3,236	77,624	0,002	-0,522	0,161	-0,843	-0,201
sodelavci_4	Equal variances assumed	3,172	0,078	-5,088	115	0,000	-0,863	0,170	-1,199	-0,527
	Equal variances not assumed			-4,849	80,884	0,000	-0,863	0,178	-1,217	-0,509