

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ula Pavšek

Motivacija na delovnem mestu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ula Pavšek

Mentor: Izr. prof. dr. Vlado Miheljak

Motivacija na delovnem mestu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju,izr. prof. dr. Vladu Miheljaku, za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela.

Posebna zahvala gre tudi družini in prijateljem za vse spodbude, ter nenazadnje tudi vsem sodelujočim pri raziskovalni anketi, ki so mi omogočili izvedbo empiričnega dela diplomske naloge.

MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU

Motivacija je razlog, da ljudje delamo. Brez tega ne moremo opravljati aktivnosti, zadovoljevati svojih potreb in uresničevati zastavljenih ciljev. Obstajajo številni motivi za delo. Aktivnost ni nikoli spodbujena z enim samim dejavnikom. Kljub individualnim razlikam pa lahko poskušamo razložiti za večino skupne dejavnike delovne motivacije. Sama sem želela ugotoviti, kako se posamezni motivi razlikujejo med različnimi skupinami zaposlenih glede na doseženo izobrazbo, zahtevnost dela in spol. Nekateri faktorji spodbujajo pretežno vse zaposlene, spet drugi, kot so varnost zaposlitve ali nizka stopnja stresa na delovnem mestu, so značilnejši za nižje izobražene, zaposlene z visoko izobrazbo in zahtevnim delom pa motivirajo predvsem inovativno delo, možnosti soodločanja, osebnega in strokovnega razvoja in podobni. Veliko je bilo tudi diskusij o pomembnosti denarnih nagrad in plače za spodbujanje delavcev. Ugotovila sem, da do največjih odstopanj prihaja predvsem med spoloma. Kljub individualnim razlikam lahko trdimo, da so nekateri motivacijski faktorji značilnejši za določene skupine zaposlenih. To je pomembno za oblikovanje ustreznih strategij motiviranja, s katerimi lahko dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih.

Ključne besede: motivacija, delovna motivacija, motivacijski dejavniki, razlike med skupinami zaposlenih.

MOTIVATION AT WORKPLACE

People work because of motivation. Without it, it's not possible to satisfy our needs, wishes or accomplish any goals. We cannot say, that exists only one factor that encourages us for accomplishing different goals and assignments, but it's possible to explain some general and basic motives, common to most of employees. In any case, some basic motivation factors vary between different groups of workers, especially between those with higher and lower education and those with demanding and less demanding type of work and assignments. During my research I realized that well-educated workers with demanding assignments are usually higher motivated by, for exemple, innovative tasks, independence and possibilities of personal and professional growth. On the other hand, less-educated employees find motivation in safety of their workplaces, nice workmates, low degree of stres or good working conditions. There also could be seen some differences in opinion about a value of rewards and importance of high salary, especially between sexes. We know, that every person is different, with unique personality, but with the right choice of strategy it is possible to achieve motivated and productive workers.

Key words: motivation, motives for work, differences between groups of workers

KAZALO

1 UVOD	10
1.1 CILJI	10
1.2 UPORABLJENI POSTOPKI	10
1.3 ZASNOVA DIPLOMSKEGA DELA.....	11
2 MOTIVACIJA	11
2.1 POTREBE IN VREDNOTE	12
2.2 PRIMARNI IN SKUNDARNI POTREBE IN MOTIVI	14
2.3 ZAČETKI RAZISKOVANJA MOTIVACIJE	16
2.3.1 VRSTE MOTIVACIJE	17
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	21
3.1 TEORIJA POTREB.....	22
3.2 DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA	25
3.3 TEORIJA ERG (EXISTENCE, RELATEDNESS, GROWTH).....	27
3.4 TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA	28
3.5 TEORIJA SPODBUJANJA	29
3.6 TEORIJA PRIČAKOVANJA (VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA)	29
3.7 TEORIJA PRAVIČNOSTI	31
3.8 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y.....	32
3.9 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	33
3.10 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	33
3.11 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE	34
3.12 HACKMAN-OLDHAMERJEV MODEL OBOGATITVE DELA	35
3.13 PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	35
3.14 TEORIJA OKREPITVE – SPREMINJANJE VEDENJA Z NAGRADO ALI KAZNIJO	36
4 MOTIVACIJA V DELOVNEM OKOLJU.....	37
4.1 ZAKAJ LJUDJE DELAJO.....	37
4.2 SPLOŠNI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DELOVNO MOTIVACIJO	38
4.3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	39
4.4 MOTIVACIJSKI MODELI.....	40
4.5 USPEŠNOST NA DELOVNEM MESTU	43
4.6 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, POVEZANI Z DELOM	45
4.6.1 ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	48
4.6.2 OBLIKOVANJE DELA	49
4.6.3 OBOGATITEV DELA	51
4.6.4 SAMOUPRAVLJALNI DELOVNI TIMI	52
4.6.5 KREATIVNOST IN ZBIRANJE »ZLATIH« IDEJ.....	52
4.6.6 DELO KOT IZZIV.....	53

4.6.7	NAGRAJEVANJE IN POZORNOST DO ZAPOSLENIH.....	54
4.6.8	DENARNO IN NEDENARNO NAGRAJEVANJE	55
4.6.9	NAJBOLJŠI NAČINI NAGRAJEVANJA	56
4.7	PLAČA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	56
4.7.1	SPREMENLJIVI DEL PLAČE	62
4.7.2	ODNOS DO PLAČE	63
5	RAZISKOVALNI DEL	63
5.1	CILJI, NAMEN	63
5.2	METODOLOGIJA	64
5.2.1	ZBIRANJE PODATKOV.....	64
5.2.2	OBDELAVA PODATKOV	65
5.3	HIPOTEZE	66
6	REZULTATI RAZISKAVE	66
6.1	VZOREC	66
6.2	ANALIZA REZULTATOV	68
6.3	PREVERJANJE HIPOTEZ.....	93
7	SKLEP	96
8	LITERATURA.....	98
	PRILOGI.....	100
	PRILOGA A – VPRAŠALNIK.....	100
	PRILOGA B – TABELE SPSS	101

KAZALO TABEL

TABELA 3.1: Pomembnost potreb v posameznih državah (britanska študija potreb po Maslowu)	24
TABELA 3.2: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, petstopenjsko hierarhijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	27
TABELA 4.1: Usmeritve motivacije	58
TABELA 4.2: Učinki različnih načinov plačevanja.....	60
TABELA 6.1: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek plač	69
TABELA 6.2: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek plače.....	69
TABELA 6.3: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek odnosov s sodelavci	70
TABELA 6.4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek odnosov s sodelavci	70

TABELA 6.5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek varnosti zaposlitve	71
TABELA 6.6: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek varnosti zaposlitve	71
TABELA 6.7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek statusa, ki ga prinaša delovno mesto.....	72
TABELA 6.8: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek statusa, ki ga prinaša delovno mesto	72
TABELA 6.9: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek nizke stopnje stresa na delovnem mestu	73
TABELA 6.10: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek nizke stopnje stresa na delovnem mestu	73
TABELA 6.11: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek nagrad in ugodnosti za uspešno delo	74
TABELA 6.12: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek nagrad in ugodnosti za uspešno delo	74
TABELA 6.13: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek priznanj za uspešnost	75
TABELA 6.14: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek priznanj za uspešnost.....	75
TABELA 6.15: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek možnosti osebnega in strokovnega razvoja ne delovnem mestu.....	76
TABELA 6.16: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek možnosti osebnega in strokovnega razvoja ne delovnem mestu.....	76
TABELA 6.17: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek samostojnosti na delovnem mestu.....	77
TABELA 6.18: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek samostojnosti na delovnem mestu.....	77
TABELA 6.19: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek ustvarjalnega in inovativnega dela	78
TABELA 6.20: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek ustvarjalnega in inovativnega dela	78
TABELA 6.21: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek možnosti uveljavljanja zamisli.....	79
TABELA 6.22: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek možnosti uveljavljanja zamisli na delovnem mestu.....	79
TABELA 6.23: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in možnosti soodločanja pri opravljanju dela	80
TABELA 6.24: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek možnosti soodločanja na delovnem mestu	80

TABELA 6.25: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek dobrih delovnih razmer.....	81
TABELA 6.26: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek dobrih delovnih razmer.....	81
TABELA 6.27: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek možnosti napredovanja v podjetju	82
TABELA 6.28: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek možnosti napredovanja v podjetju	82
TABELA 6.29: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s prvo trditvijo.....	83
TABELA 6.30: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s prvo trditvijo	83
TABELA 6.31: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje z drugo trditvijo.....	84
TABELA 6.32: Frekvenčna porazdelitev odgovorov zahtevnost dela in strinjanje z drugo trditvijo	84
TABELA 6.33: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s tretjo trditvijo	85
TABELA 6.34: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s tretjo trditvijo	85
TABELA 6.35: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s četrto trditvijo.....	86
TABELA 6.36: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s četrto trditvijo.....	86
TABELA 6.37: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s peto trditvijo.....	87
TABELA 6.38: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s peto trditvijo	88
TABELA 6.39: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s šesto trditvijo.....	88
TABELA 6.40: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s šesto trditvijo.....	89
TABELA 6.41: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in prva trditev	90
TABELA 6.42: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in druga trditev	90
TABELA 6.43: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in tretja trditev.....	91
TABELA 6.44: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in četrta trditev	91
TABELA 6.45: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in peta trditev	92
TABELA 6.46: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in šesta trditev	92

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: Motivacijska struktura	16
SLIKA 3.1.: Hierarhija potreb po Maslowu	22
SLIKA 3.2: Hierarhija delovne motivacije.....	23
SLIKA 3.3: Higieniki in motivatorji po Herzbergu.....	26
SLIKA 3.4: Model značilnosti dela	28
SLIKA 3.5: preprost model pričakovanja.....	30
SLIKA 3.6: Motivacijska shema	34
SLIKA 3.7: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo.....	35
SLIKA 3.8: Osnovni vedenjski krog.....	36
SLIKA 4.1: Strategije za oblikovanje dela in njihovo povezovanje z značilnostmi dela..	50
SLIKA 4.2: Plačilna piramida.....	59
SLIKA 4.3: Motivacijska moč izpolnjevanja pogodbenih obveznosti.....	61
Slika 6.1: Struktura vzorca po spolu	66
Slika 6.2: Struktura vzorca po izobrazbi.....	67
Slika 6.3: Struktura vzorca po zahtevnosti dela.....	67
Slika 6.4: Struktura vzorca po starosti	68

1 UVOD

Že dolgo časa mnogi raziskovalci iščejo odgovore na vprašanje, zakaj ljudje delamo. Kaj je pravzaprav tisto, kar nas pripravi do tega, da uporabljamo svoje sile, prenašamo psihične in fizične napore. Človeka k delu spodbujajo različni dejavniki, ki so poznani in v večji meri univerzalni, pa tudi še nepoznani in lastni vsakemu posamezniku. Z raziskovanjem človeške motivacije za delo se ukvarjamo predvsem iz praktičnih razlogov, saj iščemo odgovore na vprašanje, kako povečati posameznikovo zavzetost in motiviranost za učinkovito opravljanje dela. Na človeka vpliva veliko dejavnikov iz okolja, v katerem opravlja svoje delo, prav tako pa njemu lastne potrebe in želje ter razlogi, zaradi katerih želi ali ne želi, da je delo, ki ga opravlja, uspešno in kakovostno izvedeno. Povsem jasno je, da neka splošna resnica o posameznikovi motivaciji ne obstaja, vseeno pa lahko govorimo o obstoju dejavnikov, ki človeka motivirajo.

Tudi glede plače kot motivacijskega dejavnika se pojavlja veliko vprašanj in različnih mnenj. Težko je namreč natančno opredeliti, koliko plačilo za opravljeno delo ljudi pravzaprav spodbuja k vestnemu opravljanju le-tega.

1.1 CILJI

V svoji diplomski nalogi želim ugotoviti, kaj posamezne zaposlene največkrat spodbuja za opravljanje delovnih nalog, poleg tega pa tudi to, kako se potrebe in motivi posameznikov razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe in zahtevnost delovnih nalog, ki jih opravljajo. Zanima pa me tudi vpliv denarnega nagrajevanja in višine plače na motivacijo zaposlenih. Pri tem želim ugotoviti, ali se pojavljajo opaznejše razlike pri zaposlenih z različno stopnjo izobrazbe.

1.2 UPORABLJENI POSTOPKI

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabila naslednje raziskovalne metode:

- opis pojmov, povezanih z motivacijo,
- anketiranje zaposlenih v različnih organizacijah, z različnimi aktivnostmi, na različnih delovnih mestih: uporaba anketnega vprašalnika,
- razčlenjevanje in interpretacija rezultatov, dobljenih z anketnim vprašalnikom,
- analiza rezultatov.

1.3 ZASNOVA DIPLOMSKEGA DELA

Svojo diplomsko nalogo bom zasnovala v dveh delih. V teoretičnem delu naloge bom opredelila osnovne pojme motivacije in na kratko povzela pomembnejše motivacijske teorije. Kasneje bom to predstavila še v povezavi z motivacijo na delovnem mestu in povzela tudi nekatere splošne opredelitve motivacije in motivacijskih dejavnikov, ki zaposlene spodbujajo k opravljanju delovnih nalog.

V praktičnem delu diplomske naloge pa bom s pomočjo raziskave med različnimi skupinami delavcev poskušala odgovoriti na vprašanje, kako posamezni motivacijski dejavniki vplivajo na posamezne skupine zaposlenih in koliko se moč spodbude določenih faktorjev razlikuje pri zaposlenih z različno stopnjo izobrazbe in zahtevnostjo dela, ki ga opravljajo. V ta namen bom sestavila vprašalnik, ki ga bom razdelila med večje število posameznikov. Odgovore bom analizirala in poskušala potrditi domneve, ki sem jih zastavila.

2 MOTIVACIJA

V strokovni literaturi obstaja veliko število različnih opredelitev motivacije. Prav tako lahko naštejemo mnogo različnih motivacijskih teorij. Že sama pojma motiv in motivacija se lahko opredelujeta na številne načine. Opredelitev teh pojmov pa je, kadar želimo raziskovati oziroma govoriti o psihologiji motivacije, seveda nujno potrebna.

Psihologijo motivacije lahko opredelimo kot preučevanje temeljev naših dejanj. V ožjem smislu pojasnjuje razloge za posamezna človekova dejanja, v širšem smislu pa tudi vse tiste splošne sile, ki spodbujajo k dejavnosti ne samo človeka, temveč vsako živo bitje. Vendar pa ima človek kot najbolj razvito bitje tudi zmožnost, da lahko pred vsako aktivnostjo oziroma dejanjem razmisli o njegovi potrebnosti in primernosti.

Postavljamo si vprašanje, zakaj pravzaprav delamo, kar delamo, kako in zakaj postanemo aktivni in predvsem kateri dejavniki tedaj vplivajo na nas.

Na vsakega posameznika v določenem trenutku vpliva veliko število različnih dejavnikov, ki botrujejo njegovi odločitvi, prav tako pa pri vsakem človeku obstaja tudi več različnih razlogov za posamezna dejanja. Zato lahko trdimo, da nobena dejavnost

ne nastane brez razloga in sama po sebi. Človekovo vedenje in dejavnosti so motivirani. Pojavljajo se kot posledica številnih potreb in gibal, ki vplivajo na posameznika. Obnašanje torej spodbujajo različne silnice in je usmerjeno k različnim ciljem. Posameznikovi motivi se uresničujejo z motiviranim obnašanjem. Potrebe, cilje in posledično motivirano vedenje lahko opredelimo kot prvine motivacijske situacije (Musek in Pečjak 2001, 86–87).

Po Musku lahko vse motivacijske dejavnike razdelimo v dve skupini, in sicer na:

- prvine motivacije potiskanja (potrebe, nagoni),
- prvine motivacije privlačnosti (vrednote, ideali, drugi motivacijski cilji).

shema:

potrebe (motivacija potiskanja) – posameznik – obnašanje – cilji (motivacija privlačnosti).

O motivaciji lahko govorimo kot o zavestni ali nezavedni. Volja in zavestno delovanje človeku omogočata obvladovanje nagonov ter prilagajanje realnosti. Z zavestno voljo človek preseže svojo nagonsko naravo in omogoča, da oblikujemo svoje lastne motive, cilje, namene in jih tudi dosegamo. Posameznik tako odloča o svojem življenju, osebnem razvoju, samodejavnosti (Musek 1997, 89).

Človekovi motivi usmerjajo posameznikovo aktivnost k želenim ciljem in s tem lahko najsplošneje opredelimo motivacijo. Natančneje pa lahko motivacijo opredelimo kot »zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost« (Uhan 2000, 11). Ob tem pa se potreba opredeljuje kot razlika med želenim in pa dejanskim stanjem.

2.1 POTREBE IN VREDNOTE

Musek potrebe definira kot stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči določeno pomanjkanje ali primanjkljaj, bodisi snovi ali pa tudi ustreznih informacij. Deli jih na organske in psihološke. Prav tako pa avtor poudarja, da si mnoge motive in potrebe človek ustvari sam. Nekatere se lahko zadovoljujejo nagonsko, pri drugih pa se pojavijo naučeni, socializirani načini zadovoljevanja. Pri zadovoljevanju fizioloških potreb si posameznik prizadeva za vzpostavitev prejšnjega stanja, govorimo torej o

homeostatičnem zadovoljevanju potreb. Pri psiholoških potrebah pa je njihovo zadovoljevanje progresivno, cilji niso zadovoljeni, temveč porastejo (Musek 1997, 91).

Hierarhija potreb po Maslowu

Maslow jo označi kot prioritetni seznam motivacijskih področij. Njegova teorija temelji na pomembnosti in hierarhiji človeških potreb. Človek nezadovoljenost različnih potreb različno težko prenaša. Po Maslowu težje prenašamo nezadovoljenost nižjih potreb, vendar pa potem, ko so zadovoljene, posamezniku nič ne pomenijo. Psihološko in osebno so namreč pomembne višje. Človek si spontano prizadeva za razvijanje novih, višjih potreb. Maslow pojasnjuje, da ko so posamezne kategorije osnovnih potreb relativno zadovoljene, se začne izražati težnja po samouresničevanju, izpolnitvi, uresničevanju potencialov in talentov (Maslow v Musek 1997, 92).

Svoje potrebe in motive lahko zadovoljimo z motivacijskimi cilji – objekti in pojavi, ki imajo pozitivno ali negativno vrednost – nagrade in kazni.

Vrednote in ideali

Vrednote in ideali spadajo med najpomembnejše in najsplošnejše cilje. Lahko jih opredelimo kot splošne kategorije pojavov, ki jih ocenjujemo kot dobre in zaželene. Vrednote nam torej predstavljajo prepričanja o tem, kaj je prav in kaj ne. V skladu z njimi človek ocenjuje stvari, dejanja, pojave. Vrednote so lahko zelo različne in se spreminjajo skozi čas. Prav tako pa imajo posamezniki tudi različne vrednostne hierarhije oziroma prioritete, različne kategorije vrednot, kot hedonske, telesne, statusne, politične in ekonomske, moralne, družinske, delovne, socialne, estetske, kulturne, ekološke pa tudi samoaktualizacijske in izpolnitvene (Musek 2001, 93).

Vendar pa vrednot ne smemo zamenjevati s potrebami in motivi, saj se v vrednotah kažejo zgolj določena prepričanja, ne pa tudi motivacijske težnje, ki izvirajo iz potreb. V vrednotah pa se vseeno zrcalijo določeni cilji in motivi, tisti, za katere mislimo da je prav, če si prizadevamo zanje in ki odsevajo predvsem osebni in kulturni razvoj (Musek 1997, 93–94).

Temeljni človeški motivi

Motiv, na primer lahko razlagamo kot »razlog in hotenje, da človek deluje« (Uhan 2000, 11). Predstavljajo središče motivacijskih procesov in temelj človeškega vedenja.

Motive so avtorji razdelili v različne skupine, in tako lahko govorimo, da obstajajo:

- primarni motivi, kamor spadajo biološki in socialni,
- sekundarni motivi, med njimi na primer interesi, stališča in navade,
- podedovani in pridobljeni motivi,
- univerzalni, regionalni in individualni motivi.

2.2 PRIMARNI IN SKUNDARNI POTREBE IN MOTIVI

Glede na vlogo v človekovem življenju najprej ločujemo med primarnimi in sekundarnimi motivi. Primarni usmerjajo aktivnost k ciljem, ki so potrebni za posameznikovo preživetje. Potrebe, ki ob tem nastajajo, so biološke in socialne. Sekundarni motivi ob zadovoljitvi povzročajo zadovoljstvo, za preživetje pa niso pomembni. Po nastanku se motivi delijo na podedovane in pridobljene, glede na razširjenost pa na univerzalne, ki jih lahko opazimo pri vseh ljudeh, ter na regionalne in individualne. Temeljne človekove motive lahko razdelimo na biološke in socialne. Le-ti so primarni za vsakega posameznika. Med biološke motive strokovnjaki prištevajo potrebo po:

hrani, spolnosti, družbi, zaščiti, varnosti, statusu in ugledu, udobju, boju, pridobivanju, počitku in dejavnosti.

Motivi pa igrajo zelo pomembno vlogo pri oblikovanju silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost, pri oblikovanju potreb. Potrebe strokovnjaki opredeljujejo kot »močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti« (Možina 1994, 491).

Te silnice so razdeljene v tri skupine:

- **primarne biološke potrebe**

Pomembne so za preživetje posameznika. Mednje uvrščamo potrebe po snoveh, izločanju, fizični celovitosti, spanju, počitku...Ta skupina potreb se nanaša na človekovo biološko zgradbo. Biološke potrebe so univerzalne, pojavljajo se namreč pri vseh ljudeh, poleg tega pa so tudi podedovane.

- **primarne socialne potrebe**

Med primarne socialne potrebe lahko prištevamo potrebe po uveljavitvi, druženju, socialnem konformizmu in podobno. Ta skupina potreb sicer ni življenjsko nujna za preživetje posameznika, vendar pa tudi socialne potrebe spadajo med človekove primarne potrebe, saj lahko v primeru, ko te vrste potreb niso zadovoljene, pride do velikih motenj pri posameznikovem življenju v družbi. Za razliko od primarnih bioloških potreb pa socialne niso podedovane, ampak so pridobljene iz okolja. Ker okolje tako vpliva na razvoj potreb tudi niso univerzalne, temveč so v drugačnih okoljih drugačne.

Med socialne motive štejemo:

kariero oziroma poklic, dom, partnerja, lastni jaz, religijo, šport in rekreacijo, različne interese, estetsko izražanje, dramo in literaturo, filozofijo, logiko, politiko in druge.

- **sekundarni motivi**

Poleg primarnih motivov pa se pri človeku pojavljajo tudi drugi, tako imenovani sekundarni motivi, med katere prištevamo interese, stališča in navade, podedovane in pridobljene motive, univerzalne, regionalne in individualne. Nahajajo se v vseh dejanjih ljudi (Uhan 2000, 30).

Ta skupina silnic vpliva na človekovo vedenje. Posameznika spodbujajo k aktivnosti, zato jih tudi imenujemo sekundarni motivi. So individualni in pridobljeni (Možina 1994, 493). So naučeni skozi življenje in tesno povezani s koncepti učenja. V ospredje prihajajo v razvitih in kompleksnih družbah. Med pomembnejše sekundarne motive lahko prištejemo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost, status...

Prepoznavanja in poznavanje posameznih motivov pa je pomembno tudi pri razumevanju vedenja zaposlenih.

Motiv moči se izraža kot težnja po superiornosti, ki naj bi bila tudi ena izmed osnovnih teženj človeka (Adler v Treven 1998, 110). Posamezniki, pri katerih prihaja v ospredje motiv moči, izražajo potrebo po vodenju, nadzorovanju, nadrejenosti. Skupine, kjer je motiv moči v ospredju: politiki, ljudje z odgovornim položajem v gospodarstvu, izobraževanju ali vojski, tudi voditelji formalnih ali neformalnih organizacij.

Motiv uveljavitve – tu se pri posamezniku izraža težnja po uspehu, predvsem v tekmovalnih okoliščinah. Ljudje z veliko potrebo po uveljavitvi pogosto tekmujejo za standard, dokazujejo svojo uspešnost, prav tako pa so naklonjeni opravljanju zahtevnih delovnih nalog (Sorrentino v Treven 1998, 111).

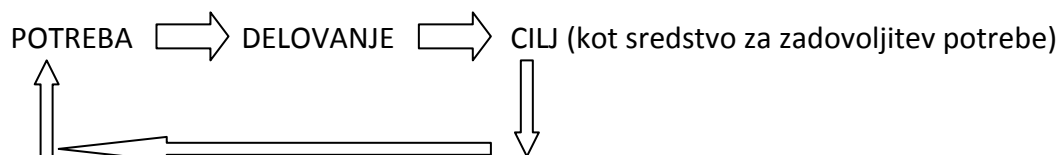
Motiv pripadnosti – motiv pripadnosti je značilen za veliko večino ljudi. Posameznik je večinoma občutljiv za odnose z drugimi, poseduje željo po preživljanju časa v družbi. Le ta je značilna predvsem za posameznike z izrazitejšo potrebo po pripadnosti.

Motiv varnosti – postaja intenzivnejši v sodobni, tehnološko razviti družbi, ko se posameznik pogosto srečuje z negotovostjo na številnih življenjskih področjih in se iz tega razloga poskuša zavarovati z vključevanje v različne programe zavarovanja.

Motiv statusa – postaja najznačilnejši v sodobni družbi, predvsem lahko govorimo tudi o pridobivanju statusnih simbolov v materialni obliki.

SLIKA 2.1: Motivacijska struktura

Shema mehanizma motiviranja:



Vir: Uhan (2000, 27).

Človeški interesi, njihovi cilji in potrebe so določeni

- iz psihe in filozofije vsakega posameznika,
- s posameznikovim znanjem in načinom uporabe le tega za oblikovanje cilja (samodejavnost),
- z razmerji med interesi in cilji posameznikov (okolje) (Uhan 2000, 27).

Avtor prav tako navaja, da motivacijska struktura v družbi določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi.

2.3 ZAČETKI RAZISKOVANJA MOTIVACIJE

V začetku razvoja psihologije so bili takratni raziskovalci prepričani o obstoju osemnajstih instinktov, ki naj bi zadostovali za razlago človeških motivov (McDougall v Hayes in Orrell 1998, 313). Instinkt naj bi predstavljal vzrok za določeno ravnanje. Ljudje naj bi imeli prirojene težnje, ki vsakega posameznika silijo, da ravna na točno določen način. Iz instinktivnih teorij pa so se kasneje razvile teorije gonov. Te teorije opredeljujejo pojem gona kot nečesa, kar daje temeljni motiv za določeno vedenje oziroma dejanje. Takratne raziskovalce je zanimalo, kaj sproži določeno dejanje človeka

ali živali. Na to vprašanje si bolj prizadevajo odgovoriti kot jih zanima preučevanje osnovnega stanja, ki je pravzaprav povzročilo neko določeno vedenje. Po njihovih predpostavkah naj bi si vsako bitje prizadevalo za ohranjanje homeostaze ali »enakega stanja«. Poskuša torej s kompenzacijo zunanjih vplivov, zato da lahko stvari ostanejo take, kot navadno so. To homeostatično ravnovesje pa se ohranja z motiviranim vedenjem (Hayes in Orrell 1998, 314).

2.3.1 VRSTE MOTIVACIJE

Hayes in Orrell navajata obstoj različnih tipov človeške motivacije, med njimi pa najprej izpostavljata fiziološki tip, kjer se temeljni motivi nanašajo na posameznikovo preživetje in kjer je človeška motivacija podobna živalski. Poleg tega navajata še obstoj drugih vidikov motivacije, ki naj bi bili značilni samo za ljudi in kjer so prisotni specifično človeški mehanizmi. Govorimo o motivaciji naslednjih področij: kognicije ali spoznavanja, osebnih dejanj, afilicije oziroma druženja, pripadanja ter socialni interakciji.

FIZIOLOŠKA MOTIVACIJA

Morgan leta 1943 motivacijo razdeli v dve široki kategoriji: primarne in sekundarne gone. Med primarne gone uvršča fiziološke gone, kot so lakota, žeja, spolnost, spanje pa tudi nekatere splošnejše gone kot so dejavnost, eksploracija, ljubezen ali strah. Pri motivacijskih stanjih, kakršni sta lakota in žeja, močno sodelujejo tudi možganski mehanizmi. Fiziološke gone lahko opredelimo tudi kot obliko motivacije, ki se pojavlja, ko se v organizmu pojavi potreba, ki jo je potrebno zadovoljiti. Vendar pa kmalu postane jasno, da človeškega dejanja ne motivira samo potreba po nečem, kar organizem potrebuje, temveč človek pogosto počne nekaj zato, ker je početje samo posamezniku prijetno. Tako tudi Morgan predstavi svojo drugo kategorijo vrst motivacije, kjer se nahajajo sekundarni goni. Med sekundarne gone pa se po Morganovi delitvi uvrščajo socialni motivi ravnanja ter naučeni strahovi in skrbi (Hayes in Orrell 1998, 315).

KOGNITIVNA MOTIVACIJA

Zadovoljevanje temeljnih potreb je le eden izmed mnogih vzrokov človeškega vedenja. Človek ima namreč tudi druge vrste motivacije. Nekatero izmed njih pa so tudi neposredno povezane z načinom, na katerega mislimo in razumemo dejstva in ideje. Velikokrat smo namreč pripravljeni vztrajati pri določenih prepričanjih in idejah, čeprav nam dejstva govorijo drugače. Prav tako pa si lahko postavimo vprašanje, na podlagi česa smo pripravljeni svoje ideje tudi spremeniti (Hayes in Orrell 1998, 319).

Z vprašanjem kognitivne motivacije se leta 1901 prične ukvarjati že Freud, ki posveti del svojih raziskovanj razlagi človeškega početja oziroma dejavnosti. Kot močne motivatorje človekovega vedenja omenja nezavedne obrambne mehanizme, s katerimi lahko razložimo določena početja. Po Freudu naj bi si vsak človek prizadeval zavarovati stvari, tesno povezane z njegovim samospoštovanjem. Razvije tudi teorijo osebnih konstruktov – človeku lastnih teorij, ki jih uporablja pri osmišljanju sveta. Osebnih konstrukti naj bi imeli neposreden učinek na motivacijo. Freud raziskuje tudi pojav kognitivne motivacije, ki jo opredeli kot konflikt približevanja – izogibanja. S tem opredeljuje motivacijsko situacijo, ki nastane, kadar je posameznik pred določenim ciljem, ki je zanj hkrati privlačen in negativen, odbijajoč (Hayes in Orrell 1998, 322). S kognitivnega vidika gre pri tem za vprašanje, kako privlačna za človeka je določena pomembna odločitev. Velja pa tudi načelo, da bolj ko je posamezen pomemben cilj ali izziv oddaljen, bolj privlačen se nam zdi. Potem ko se nam določen izziv približuje, pa bi se mu raje izognili. Po Freudu vsaka nova izkušnja predstavlja neko vrsto približevalno - izogibalnega konflikta.

Festinger, Riecken, Schachter leta 1956 pripravijo študijo, s katero poskušajo odgovoriti na vprašanje, kako prepričanja vplivajo na človeško motivacijo in kaj se zgodi s posameznikovimi motivi, kadar se določeni dogodki pojavijo kot popolno nasprotje naših zelo trdnih prepričanj. Ugotovijo, da kljub očitnemu nasprotju med prepričanji in dejanskimi dogodki posameznik svojih prepričanj bistveno ne spremeni. Avtorji govorijo o pojavu kognitivne disonance (Hayes in Orrell 1998, 319).

Le-to lahko definiramo kot neskladje med dvema kognicijama ali spoznanjema. Vsakdo ima potrebo po tem, da uskladi dve ideji na način, da si ne nasprotujeta več. Kognitivna disonanca po motivira človekova dejanja in prepričanja, ker se posameznik počuti nelagodno, kadar si njegova prepričanja nasprotujejo (Hayes in Orrell 1998, 320).

Izogibanje kognitivni disonanci lahko štejemo kot pomemben vir človekove motivacije. Pri tem pa ne smemo pozabiti na dejstvo, da se človek ne zaveda, da ravna v skladu z njo. Po navedbah avtorjev namreč mnoge kognitivne motivacije delujejo nezavedno ali skoraj nezavedno (Hayes in Orrell 1998, 321).

MOTIVIRANJE OSEBNEGA DEJANJA

Ob tem govorimo predvsem o različnih odzivih ljudi na težave. Rotter leta 1966 ugotovi, da razlike med ljudmi nastajajo zaradi tega, ker imamo ljudje različna prepričanja o izvoru nadzora nad stvarmi, ki se nam dogajajo. Nadzor nad stvarmi naj bi, odvisno od vsakega posameznika, izhajal bodisi iz nas samih ali iz dogajanj okoli nas. Če človek meni, da nadzor izhaja iz njega samega – notranji izvor nadzora – potem zagovarja prepričanje, da so stvari, ki se mu dogajajo, pretežno plod njegovega lastnega prizadevanja. Taki posamezniki so običajno nagnjeni k iskanju različnih načinov za spoprijemanje z različnimi dogodki. V nasprotju s tem, govorimo lahko tudi o posameznikovem mnenju, da so stvari, ki se mu dogajajo posledica situacije, v kateri se nahaja. Za takšne ljudi značilna pasivnost pri spoprijemanju z neprijetnimi dogodki (Hayes in Orrell 1998, 323).

ATRIBUCIJA – PRIPISOVANJE RAZLOGOV

Pri atribuciji govorimo o pripisovanju razlogov, ki jih navedemo, da se stvari zgodijo. Ob razlagi te vrste motivacije raziskovalci poudarjajo, da sta izvor nadzora in prepričanje o lastni uspešnosti tesno povezana z vzroki, ki jih človek pripiše stvarjem, skratka, zakaj misli, da se stvari zgodijo. Vrste atribucij, ki jih naredimo, imajo lahko pomemben delež pri motiviranju našega delovanja. Motiviranje osebnih dejanj obsega psihološke mehanizme, kot so izvor nadzora, prepričanje o samouspešnosti, atribucijski slogi. Motiviranost za osebno dejanje pa se lahko v različnih situacijah močno zmanjša, pogosto ko je posameznik v stanju naučene nebogljenosti – človek na temelju preteklih izkušenj domneva, da se ni vredno truditi (Hayes in Orrell 1998, 325).

AFILIACIJSKI MOTIVI – MOTIVI DRUŽENJA IN PRIPADANJA

Potrebe po druženju predstavljajo pomemben vidik človeške motivacije. Vsak posameznik naj bi namreč imel močno potrebo po medosebnih stikih in vezeh, po cenjenosti, spoštovanju ter po druženju z drugimi ljudmi.

Rogers leta 1961 (Rogers v Hayes in Orrell 1998, 327) trdi, da je ena izmed najbolj temeljnih psiholoških potreb posameznika njegovo doživljanje in zaznavanje, da ga drugi ljudje pozitivno vrednotijo oziroma cenijo. Po Rogersovem prepričanju je to potreba, ki je mora vsakdo zadovoljiti, da lahko psihološko zdravo funkcionira.

Harré (Harré v Hayes in Orrell 1998, 328) je bil prepričan, da je uživanje socialnega spoštovanja temeljni motiv človekovega vedenja. Ljudje namreč želijo biti spoštovani in vložijo veliko truda v to, da ne bi v določeni situaciji izpadli neprimerno. Avtor med drugim tudi navaja ugotovitev, da opazovanje človeškega vedenja daje vtis, da se večina ljudi izogiba kakršni koli konfrontaciji.

Tudi Asch in Milgram v svojih raziskavah konformnosti in ubogljivosti ugotovita, da imajo ljudje močno težnjo po sožitju z večino, poleg tega pa tudi težnjo po uboganju avtoritete. V tem se po njunem mnenju izraža močna socialna potreba po sprejetosti. Pomemben socialni motiv pa lahko predstavlja tudi empatija, saj so v situaciji, v kateri so ljudje prepričani, da bo njihova pomoč koristna in zaželena, ljudje skoraj vedno pripravljeni pomagati (Asch v Hayes in Orrell 1998, 328).

SOCIALNI IN SKUPINSKI MOTIVI

Socialni in skupinski motivi po definiciji obsegajo načine identifikacije ljudi s pripadniki skupin in načine vplivanja skupnih socialnih reprezentacij na motiviranost ljudi za socialna dejanja. Socialne skupine pa imajo tudi močan vpliv na način, na katerega njihovi pripadniki dojemajo sami sebe (Hayes in Orrell 1998, 331).

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacijo lahko opredelimo kot temeljni psihološki proces, ki vključuje primarne in sekundarne motive, katerih prepoznavanje je potrebno za razumevanje vedenja posameznikov. Motivacijske teorije si prizadevajo vzroke za vedenje ljudi in procese, ki določeno vedenje povzročajo (Treven 1998, 112).

V grobem lahko motivacijske teorije razdelimo na:

- vsebinske, kjer se postavlja vprašanje, kaj motivira vedenje,
- procesne, kjer se sprašujemo, kako motivirati vedenje (Tosi v Treven 1998, 112).

Vsebinske motivacijske teorije lahko opredelimo kot teorije, ki so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posameznih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja, na primer motivacija za delo zaradi visokih plač. Vsebinske teorije poskušajo najti vzroke za določeno vedenje. Med najpomembnejše vsebinske motivacijske teorije spadajo: teorija potreb, dvofaktorska motivacijska teorija, teorija ERG, teorija značilnosti dela (Tosi v Treven 1998, 112).

Pri procesnih motivacijskih teorijah pa se poskuša najti odgovore na vprašanja, kako pride do določene oblike vedenja. Poudarek je predvsem na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju in ne na dejavnikih, ki določeno vedenje povzročajo. Med pomembnejše procesne teorije prištevamo teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti.

Poleg naštetih motivacijskih teorij pa se med pomembnejše štejejo tudi nekatere druge, med njimi McGregorjeva teorija x in teorija y, problemsko–motivacijska teorija in Frommova motivacijska teorija. Mnoge so uporabne tudi za preučevanje vedenja zaposlenih in motivacije v organizacijah, mednje prištevamo predvsem Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, teorijo značilnosti dela, teorijo pričakovanja (Vroomova motivacijska teorija), teorijo ekonomske motivacije, teorijo pravičnosti in druge.

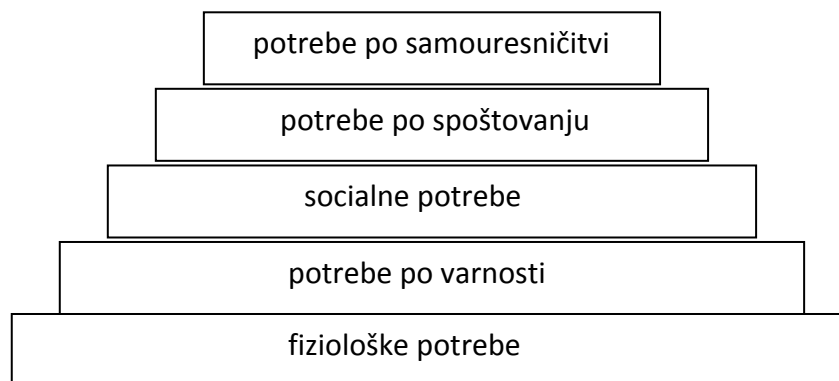
Tudi v organizaciji lahko pripomorejo k učinkovitejši razlagi delovanja in odzivanja zaposlenih.

Zakovitosti različnih motivacijskih teorij vodjem pomagajo razumeti razmišljanje in ravnanje zaposlenih, pa tudi lažje predvidevanje njihovih reakcij. Potrebno je namreč biti pozoren na občutke zaposlenih, saj so občutki gonilo njihovega razmišljanja in delovanja.

3.1 TEORIJA POTREB

Utemeljitelj teorije potreb je Abraham Maslow, ki preučuje motive z vidika človeških potreb. Po Maslowu obstaja pet temeljnih skupi potreb, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju. Pojavljajo se vedno višje potrebe, ki sledijo določenemu zaporedju. Tudi človekova dejavnost naj bi bila usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem (Treven 1998, 113). Teorija torej temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Maslow posameznikove potrebe razdeli na pet različnih stopenj.

SLIKA 3.1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Treven (1998, 113).

Fiziološke potrebe predstavljajo temeljno raven v hierarhiji. Pridobimo jih ob rojstvu. Ko je posamezna potreba zadovoljena, postane nepomembna in človek z njo ni več motiviran.

Potreba po varnosti predstavlja željo človeka, da se zaščiti pred izgubo dobrin, ki so pomembne za njegovo življenje. Večina posameznikov pa tudi izraža težnjo po življenju v stabilnem in predvidljivem okolju. Prav tako kot zadovoljene fiziološke potrebe tudi zadovoljene potrebe po varnosti nadalje ne motivirajo več.

Socialne potrebe predstavljajo sredinsko raven potreb. Izražajo željo po ljubezni in pripadnosti, pa tudi po interakciji z drugimi in nenazadnje tudi željo posameznika po tem, da je priznan in cenjen.

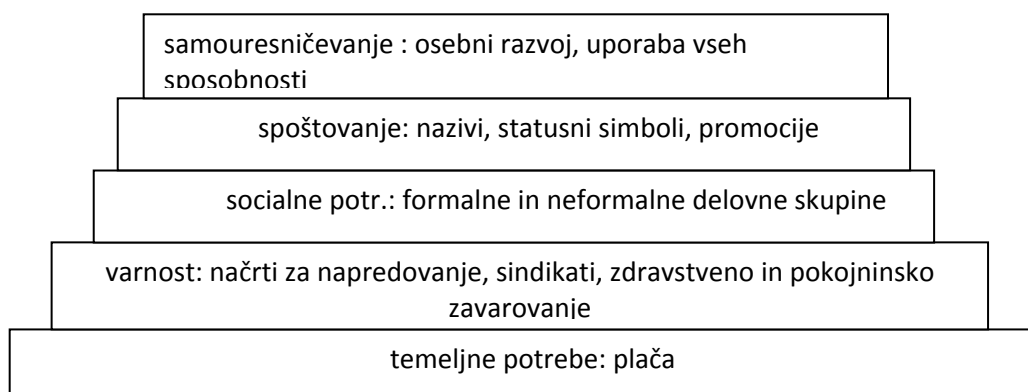
Potrebe po spoštovanju (moči, uveljavljanju, statusu) po avtorjevi delitvi že spadajo med višje potrebe ljudi. Vsak posameznik naj bi si namreč prizadeval za izboljšanje statusa in svojo pozitivno podobo.

Najvišjo raven človekovih potreb pa predstavljajo potrebe po samouresničevanju. Odsevajo željo posameznika, da bi delal to, za kar je najbolj sposoben in ga motivirale, da transformira percepcijo o sebi v stvarnost (Treven 1998, 115).

Potrebe torej nastajajo v zgoraj predstavljenem oziroma naštetem zaporedju. Po zadovoljitvi določene se pojavi naslednja, ki znova na posameznika deluje kot motivacijski dejavnik. Po Maslowu je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je »aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, pa lahko opredelimo na dva načina: ali je potreba že zadovoljena ali pa sploh še ni bila aktivirana« (Uhan 2000, 16). Prav tako je pri preučevanju motivacije pomembno upoštevati tudi ugotovitve, da zadovoljena potreba ne motivira več.

Hierarhijo potreb pa je mogoče prirediti v vsebinski model delovne motivacije. S proučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, kaj bodo hoteli delavci doseči v naslednjem obdobju.

SLIKA 3.2: Hierarhija delovne motivacije



Vir: Treven (1998, 115).

Človeška aktivnost je vedno usmerjena k privlačnejšim ciljem, vendar vsak posameznik najprej zadovolji primarne biološke motive. Sledijo vedno višje potrebe, ki se pojavljajo v hierarhičnem zaporedju. Po Maslowu so razdeljene v pet stopenj in človek jih v tem vrstnem redu tudi želi zadovoljiti. Ko se posameznik približa vrhu svoje piramide, se v primeru ogrožene ohranitve njegova aktivnost znova prične na dnu piramide (Možina 1994, 498).

V organizacijah je treba vedeti, k čemu bodo njihovi zaposleni težili v prihajajočih obdobjih. Do te ugotovitve si lahko vodilni pomagajo s pomočjo preučevanja stopnje zadovoljenosti motivov svojih delavcev. S pomočjo vprašalnikov lahko vodstvo ugotovi, kaj motivira njihove zaposlene in na kaj so zaposleni v določenem trenutku najbolj občutljivi. Za ugotavljanje motivacije ljudi je samo sklepanje močno premalo, saj se posamezne stopnje občutljivosti spreminjajo v različnih obdobjih. Zato so lahko v različnem obdobju bolj vplivni drugi motivacijski dejavniki kot prej in se dobljeni rezultati močno razlikujejo od prejšnjih. Mnenja raziskovalcev o tem vprašanju se kot vedno tudi tu razlikujejo. Nekateri zagovarjajo trditev, da potrebe delavcev v sodobnem in industrializiranem svetu postajajo vse bolj podobne, spet drugi pa zagovarjajo mnenje, da so vedenje in aktivnosti zaposlenih v organizacijah odvisni predvsem od kulturnih okoliščin, v katerih se organizacija nahaja (Možina 1994, 498).

TABELA 3.1: Pomembnost potreb v posameznih državah (britanska študija potreb po Maslowu)

potrebe država	fiziološke	varnost	pripadnost, ljubezen	ugled	samopotrditev
Nemčija	2	5	4	3	1
Francija	3	4	5	2	1
Zda	4	3	5	2	1
Japonska	4	3	5	2	1
Indija	1	5	4	3	2
Malavi	1	4	5	3	2

Vir: Možina (1994, 499).

3.2 DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Avtor dvofaktorske teorije Frederick Herzberg je raziskoval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka (Herzberg v Treven 1998, 117). V svoji teoriji navaja obstoj različnih mehanizmov, s katerimi je mogoče bodisi vplivati na zadovoljstvo ali pa na učinkovitost posameznikov. Teorijo o delovni motiviranosti torej razvije na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo v primeru odsotnosti nezadovoljstvo med zaposlenimi, vendar pa njihova prisotnost ne prinaša zadovoljstva.

Po Herzbergu je vse motivacijske faktorje mogoče razdeliti v dve veliki skupini – na motivatorje in higienike oziroma satisfaktorje. Zaradi tega se tudi motivacijska teorija imenuje dvofaktorska. Vsaka skupina motivacijskih faktorjev pa drugače vpliva na zaposlene. Po avtorjevem mnenju naj bi imel vsak zaposleni dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnost. Posameznikove potrebe avtor razdeli na tiste, ki izhajajo iz delovnega okolja, in druge vrste potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela samega. Dejavnike, ki ob odsotnosti prinašajo nezadovoljstvo, Herzberg imenuje vzdrževalne dejavnike ali higienike. Nanašajo se predvsem na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovne razmere. Po drugi strani pa že prej omenjene potrebe, ki izhajajo iz dela samega delujejo po avtorjevem mnenju kot pravi motivacijski dejavniki, motivatorji. Pri posamezniku povzročajo zadovoljstvo. Mednje lahko štejemo delovne uspehe, priznanja za dosežene rezultate, odgovornost, zanimivo delo, strokovno usposabljanje, napredovanje in osebni razvoj (Uhan 2000, 25).

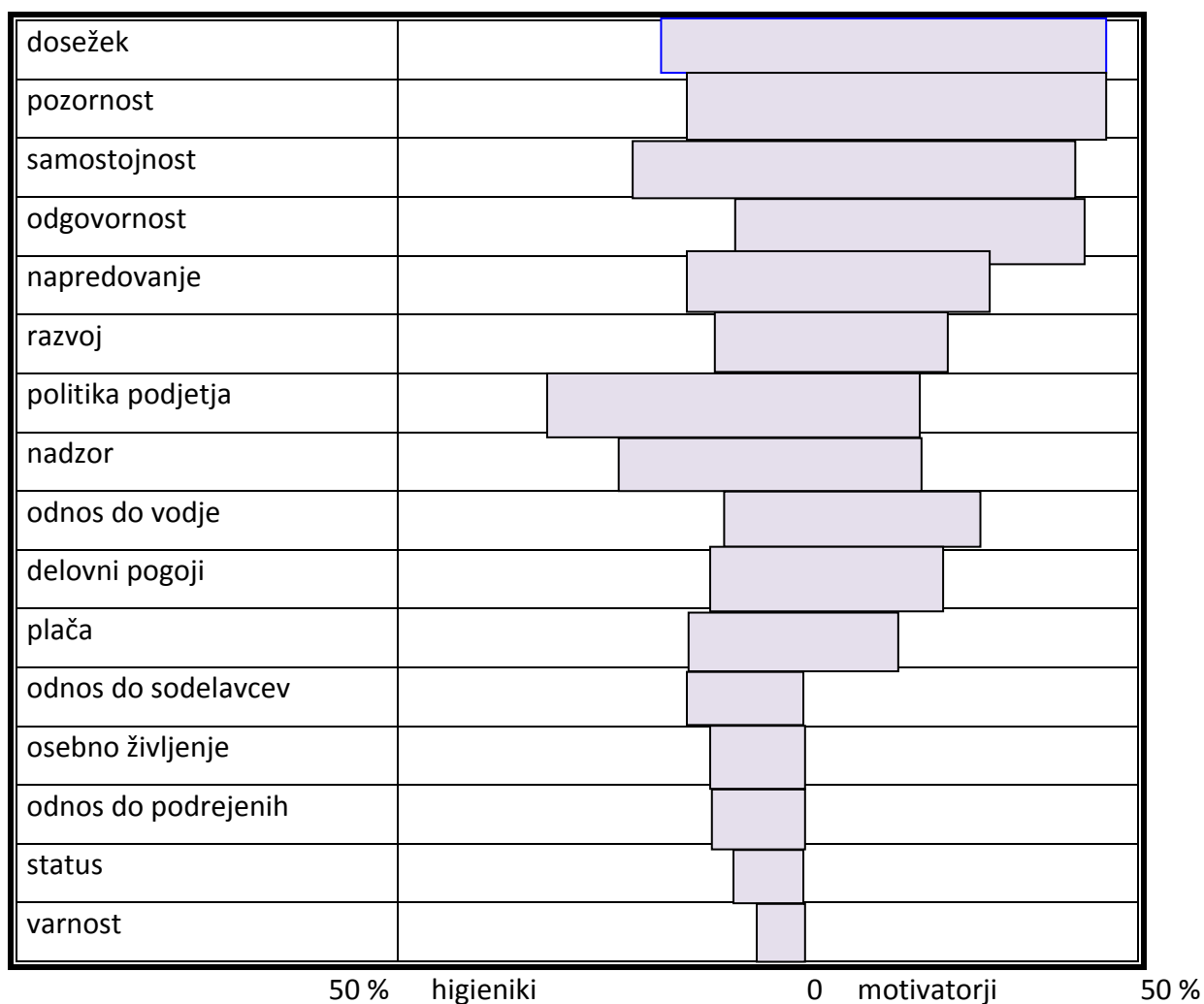
Higieniki: nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev. So dejavniki, ki vplivajo na počutje pri delu in posredno vplivajo na motivacijo.

Motivatorji: odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost, razvoj...Motivatorji so dejavniki, ki povzročajo visoko stopnjo motiviranosti in vplivajo na učinkovitost pri opravljanju dela.

Higieniki sami ne spodbujajo posameznika k dejavnosti, odpravljajo pa neprijetnosti in ustvarjajo okoliščine oziroma pogoje za motiviranje. V drugačnem primeru oziroma v odsotnosti pa lahko povzročajo nezadovoljstvo. Omogočajo pa lahko primerno nevtralno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Motivacijski faktorji, ki po

avtorjevi razdelitvi spadajo v skupino higienikov torej ne vplivajo na večjo motiviranost in učinkovitost posameznika, temveč na zmanjšanje nezadovoljstva in fluktuacije (Treven 1998, 117–118). V nasprotju z njimi pa motivatorji vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in večjo pripravljenost zaposlenih na učinkovito in kakovostno opravljanje dela. Ljudi direktno spodbujajo k delu, izzivajo reakcije ali aktivnosti. Nanašajo se na vsebino dela. Če odsotnost higienikov povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi, pa za odsotnost motivatorjev tega ne moremo trditi. Drugače povedano, odsotnost določenega faktorja motivatorja ne povzroča nezadovoljstva, botruje pa nenavzočnosti zadovoljstva oziroma pomanjkanju delovne vneme. Vendar pa Herzberg tudi ugotavlja, da skoraj ni faktorja, ki bi bil bodisi čisti motivator bodisi čisti satisfaktor (Lipičnik 1993, 43).

SLIKA 3.3: Higieniki in motivatorji po Herzbergu



Vir: Lipičnik (1993, 43).

Herzbergova teorija opozarja na dejstvo, da lahko uporabljamo dve različni strategiji za večjo zavzetost oziroma motivacijo zaposlenih. Preko motivatorjev se zaposlene neposredno spodbudi k učinkovitejšem opravljanju delovnih nalog. Z njimi lahko izzovemo določene zaželene reakcije in aktivnost. Prek higienikov pa lahko povečamo zadovoljstvo na delovnem mestu in zaradi tega odstranimo napetosti in omogočimo zaposlenim, da svojo aktivnost usmerijo predvsem v delo.

3.3 TEORIJA ERG (existence, relatedness, growth)

Utemeljitelj teorije je Clayton Adelfer. Teorija dopolnjuje teorijo potreb Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo. Ustvari model potreb, ki so že dokaj usklajene s sodobnimi empiričnimi raziskavami.

Adelfer vse temeljne človekove potrebe razdeli v tri skupine:

- potrebe po obstoju (existence),
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (relatedness),
- potrebe po razvoju (growth).

Potrebe po razvoju pomenijo izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev.

Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi so potrebe, ki so povezane z željo posameznika po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov.

Potrebe po razvoju odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju (Treven 1998, 118).

TABELA 3.2: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, petstopenjsko hierarhijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

Potrebe ERG	Hierarhija potreb	Dvofaktorska teorija
potrebe po razvoju	samouresničitev spoštovanje sebe in drugih	motivatorji
povezava z ljudmi	pripadnost in ljubezen varnost	
potrebe po obstoju	fiziološke potrebe	higieniki

Vir: Treven (1998, 119).

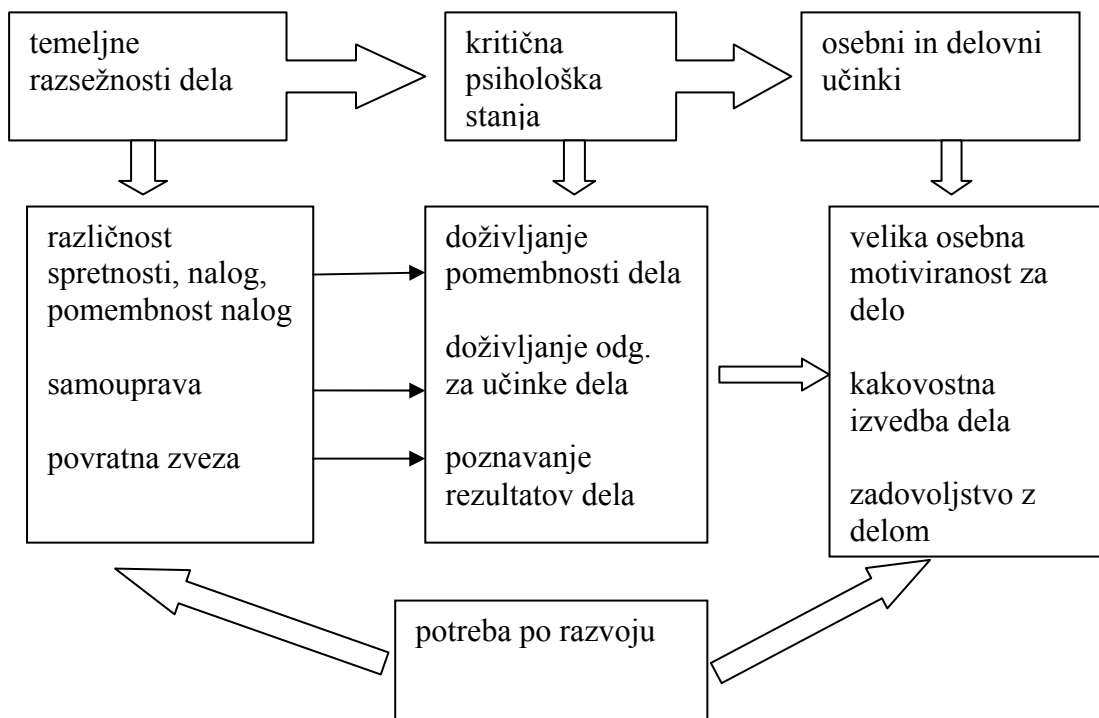
V splošnem pa teorija ERG pri zadovoljevanju potreb ne predvideva zelo stroge hierarhije, poleg tega pa opozarja tudi na upoštevanje individualnih razlik med ljudmi, vplivov okolja, izobrazbe in nekaterih drugih dejavnikov na prednost zadovoljevanja potreb (Treven 1998, 119).

3.4 TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA

Avtorja teorije sta Hackman in Oldham, ki motivacijo pojasnjujeta skozi model značilnosti dela, v katerem preučujeta povezanost štirih skupin spremenljivk:

- osebne in delovne učinke,
- kritična psihološka stanja,
- temeljne razsežnosti dela,
- potrebe po razvoju (Treven 1998, 120).

SLIKA 3.4: Model značilnosti dela



Vir: Treven (1998, 121).

Temeljne značilnosti dela torej vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, ki povzročijo motiviranost za delo. Posledica motiviranosti pa so osebni in delovni učinki. Model značilnosti dela pa poudarja tudi pomen razlik med zaposlenimi, posledično se tudi učinki, povezani z značilnostmi dela, razlikujejo od človeka do človeka. Kot pomemben individualni dejavnik se navaja tudi posameznikovo velikost potrebe po razvoju. Ta namreč pogojuje tudi osebno motivacijo, občutenje zadovoljstva pri delu, prizadevanje za kakovostno opravljanje dela in drugo (Treven 1998, 121).

3.5 TEORIJA SPODBUJANJA

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad. Z njimi se poskuša vplivati na posameznikovo vedenje. Nagrade kot posledice uspešno opravljenega dela naj bi torej pomembno vplivale na posameznikovo vedenje. Vendar pa kritiki teorije opozarjajo na dejstva, ki kažejo na zanemarjanje notranje motivacije, notranjih dejavnikov, ki prav tako pomembno vplivajo na posameznikovo vedenje. Teorija namreč spregleda možnost, da lahko nagrada izvira že iz dela samega. Zato kritiki opozarjajo tudi na dejstvo, da lahko zunanje nagrade, s katerimi je posameznik nagrajen po uspešno opravljenem delu, ob opravljanju nalog, za katere je osebno motiviran, povzročijo, da se osebna motivacija postopoma zmanjša. To kritiki imenujejo negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo. Do takšnega učinka pa najpogosteje prihaja pri posameznikih, ki opravljajo zanimivo delo (Lipičnik 1993, 45).

3.6 TEORIJA PRIČAKOVANJA (VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA)

Zasnovana je na predpostavki, da je velikost težnje posameznika za določen način vedenja odvisna od pričakovanja posledice, ki dejanju sledi, ter od njene privlačnosti (Ivanušič–Bezjak 2006, 91).

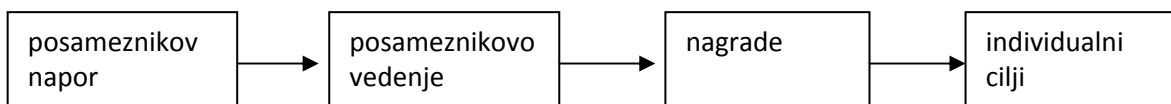
»Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od dveh dejavnikov; prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica; drugi se nanaša na privlačnost posledice za posameznik« (Vroom v Treven 1998, 123). Temeljno izhodišče teorije predstavlja teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo (Uhan 2000, 26). V nasprotju z organizacijo, ki vedno stremi k največji možni

učinkovitosti, se namreč pogosto dogaja, da med zaposlenimi doseganje maksimalne individualne delovne uspešnosti ne predstavlja prioritete vsakega posameznika.

Teorija pričakovanja vključuje tri glavne spremenljivke, in sicer:

- privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo,
- povezava vedenje – posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja,
- povezava napor – vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja (Treven 1998, 123).

SLIKA 3.5: preprost model pričakovanja



Vir: Treven (1998, 124).

Posameznik je za določene vedenje ali delo motiviran v tolikšni meri, do katere pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje. Zato naj bi veljalo, da Vroomova motivacijska teorija lahko deluje samo v razmerah dobre organizacije delovnega procesa. Delavci namreč v primeru, ko lahko dosežejo svoje cilje in interese mimo organizacijskih, najpogosteje zaobidejo cilje in interese organizacije.

Kritiki teorije pričakovanja pa opozarjajo tudi na nekatere probleme. Ne moremo namreč z gotovostjo trditi, da bodo določene nagrade za posameznika vedno privlačne. Prav tako se navaja dejstvo, da bi morali biti zaposleni seznanjeni s tem, kaj točno se od njih pričakuje in kako bodo za uspešno opravljeno delo tudi nagrajeni. Poleg tega pa se pojavijo tudi problemi posameznikovih pričakovanj, njihova individualnost in podobno.

Vroom zagovarja dejstvo, da vsak izbira aktivnosti in si prizadeva ter posledično dosega rezultate, ki so posledica tistega vedenja, ki je po človekovem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Vsak človek se tako odloča za tisto vedenje, ki posledično lahko pripelje do posamezniku privlačnega cilja z veliko verjetnostjo

realizacije oziroma dosegom tega cilja. Po avtorjevih navedbah je torej posameznik motiviran »če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje« (Možina 1994, 500).

Posameznikovo motivacijo, poleg tega pa še njegovo zadovoljstvo z delom ter učinke nanj je Vroom poskušal razložiti z oblikovanjem modela, pri katerem si pomaga s tremi izhodiščnimi pojmi: valenco, instrumentalnostjo in pričakovanjem.

Valenca po Vroomu predstavlja »stvar, osebo, vrednoto, ki privlači ali odbija. Valenca je privlačnost cilja, usmerjenost posameznika k cilju« (Možina 1994, 500). Oseba tudi reagira v skladu z usmerjenostjo valence, ki ima lahko pozitivno ali negativno vrednost. Instrumentalnost predstavlja povezavo med dvema ciljema. Človek mora najprej doseči določen cilj, če želi kasneje doseči tudi drugega, zanj pomembnejšega.

Pričakovanje pa avtor razlaga kot prepričanje posameznika, da določeno vedenj privede do določenega cilja.

Določeni cilji so torej privlačni, ne smemo pa pozabiti na njihovo vrednost. Pomembno je namreč tudi, da mu določen cilj pomaga doseči tudi drugega, pomembnejšega. Delavca lahko bolje motiviramo, če osvetlimo zvezo med tem, kar se od njega zahteva, in tistim, kar si delavec želi. Managerska uporabnost Vroomovega modela pa se kaže tudi v tem, da ga je mogoče uporabiti za spodbujanje aktivnosti zaposlenih, in sicer tako, da se poskuša vplivati na zvezo med posameznikovim vedenjem in njegovimi pričakovanji.

3.7 TEORIJA PRAVIČNOSTI

Zagovornik teorije pravičnosti J. Stacy Adams prikazuje pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji.

»Zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejeme z vložki in prejemi drugih« (Adams v Treven 1998, 124).

Posameznik pa se tudi zaveda, koliko vloži v delovni proces in v kakšnem razmerju je vložek z njegovimi prejemi za opravljeno delo. Poleg tega pa se vsak zaposleni tudi primerja z drugimi zaposlenimi in njihovimi razmerji med vloženim in prejetim. Če so ta razmerja enaka, potem posameznik meni, da je to pravično.

Za razumevanje motivacije, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, je treba omeniti tri temeljne dejavnike, in to so:

- vložki, to je vse kar posameznik vlaga pri opravljanju svojega dela – starost, izkušnje, spretnosti,
- prejemki – dejavniki, ki jih oseba prejme kot rezultat svojega dela; lahko so pozitivni ali negativni,
- osebe za primerjavo: pri primerjavi z ostalimi vsak posameznik upošteva tri spremenljivke – plačo, stopnjo izobrazbe in dolžino delovne dobe.

Če zaposleni ugotovijo, da je njihovo razmerje med vložki in prejemki enako razmerju drugih, potem so zadovoljni in posledično tudi bolj motivirani za delo. V primeru, ko zaposleni občutijo nepravičnost, pa si jo prizadevajo zmanjšati. Posledično njihova aktivnost tako lahko postane usmerjena tudi v izkrivljanje resničnosti o lastnih sposobnostih, zmanjševanje vložkov v delo, izbiranje drugih oseb za primerjavo, v končni fazi pa lahko vodi tudi v zapuščanje delodajalcev.

3.8 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y

Teorija spada med starejše motivacijske teorije, ki so velikokrat trdile, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa da bi se z delom izognili neugodju. Douglas McGregor kot zagovornik teorije trdi, da so ljudje po naravi leni in da jih je treba posledično k delu prisiliti – teorija x. Za motivacijo posameznikov naj bi se tako uporabljala različna prisilna sredstva. S tega vidika tako tudi zaposleni v organizaciji potrebujejo usmeritve in prisilo, da prevzamejo odgovornost. Teorija je bila deležna mnogo kritik.

Kasneje je predstavljena teorija y, ki prejšnji predstavlja popolno nasprotje. Teorija y namreč predpostavlja, da so vsi ljudje pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Težjo k podjetniški inovativnosti in prevzemanju odgovornosti. Pri tem bi jih bilo treba samo usmerjati in jim omogočati sproščanje ustvarjalnosti (Lipičnik 1994, 41).

Kasneje se kot odgovor na japonskem pojavi tudi tako imenovana teorija z, ki pa predpostavlja, da bodo ljudje postali delavni, če se jim vcepi ustrezne vrednote, sicer pa da so ljudje po naravi vestni in poskušajo svoje delo opraviti ustvarjalno in kakovostno (Ouchi v Ivanuša–Bezjak 2006, 91).

3.9 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Fromm poskuša kot mnogi drugi odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pride do ugotovitve, da ljudje delajo iz dveh razlogov – ker bi radi nekaj imeli ali ker bi radi nekaj bili. Teorija tako temelji na dveh skupinah zaposlenih. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, druge pa motivira želja po uveljavitvi in dosegu ugleda v družbi.

Vendar pa, kot ugotavlja Fromm, se želji po imetju in uveljavitvi ne izključujeta, sta le dve skrajnosti na isti lestvici. Posamezniki pa se bolj nagibajo k eni ali drugi strani. Nekateri se hitreje motivirajo z materialnimi sredstvi, drugi pa z nematerialnimi (Lipičnik 1994, 44).

Prve je lažje motivirati z nematerialnimi orodji, druge pa z materialnimi sredstvi.

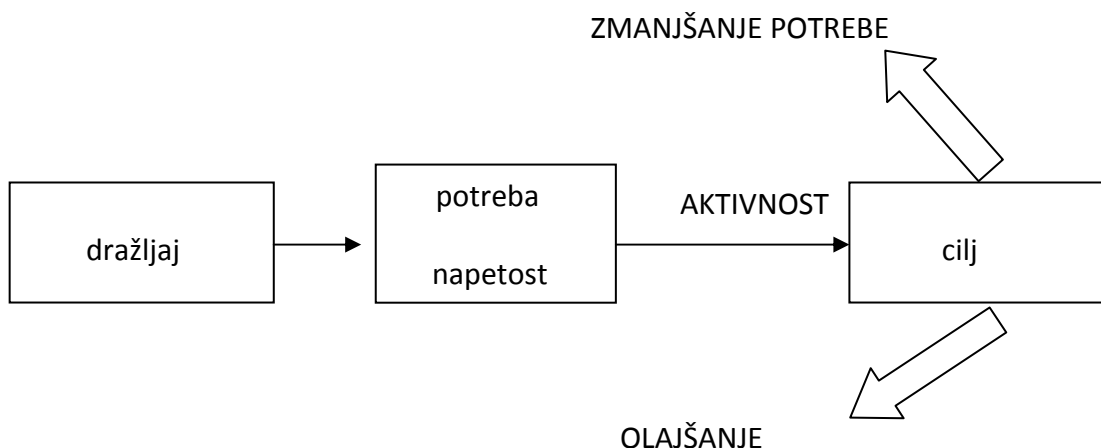
Za vodje je teorija uporabna predvsem z vidika nagrajevanja. Tako lahko eno skupino delavcev nagradijo in s tem spodbujajo na primer z napredovanjem, drugo skupino pa materialno.

3.10 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Teorija temelji na potrebi, ki zaradi pomanjkanja nečesa sproži napetost. To napetost zaposleni sprosti z delavnostjo, ki je usmerjena k zadovoljitvi potrebe. Ko je potreba izpolnjena, nastopi relaksacija, ki človeka povrne v prvotno stanje, dokler se spet ne pojavi nova potreba (Leavitt v Ivanuša–Bezjak 2006, 91).

Avtor je poskušal razložiti shemo delovanja motivov. Sam dražljaj je opredeljen kot sprememba v okolju, osebi, ki povzroči potrebo, ki tudi sproži celotni proces. To pa vedno spremlja tudi napetost. Avtor napetost razlaga kot zavestno, subjektivno odslikavanje potrebe. Skupaj pa pri posamezniku povzročita aktivnost. Potrebe pa so usmerjene k cilju, ki jih zadovolji in pri posamezniku povzroči zmanjšanje napetosti. Končno fazo v tem motivacijskem modelu pa predstavlja relaksacija ali olajšanje, ki ga povzroči doseganje ciljev.

SLIKA 3.6: Motivacijska shema



Vir: Možina (1994, 499).

Shema naj bi pripomogla k razumevanju motivacijskega ciklusa. Delavcu je namreč treba zagotoviti doseganje ciljev in posledično tudi olajšanje, ki temu sledi, če želimo sprožiti želeno reakcijo oziroma aktivnost s strani delavca.

3.11 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije predstavlja trditev, da človek dela zato, da zasluži. V tem primeru posameznika motivirajo predvsem materialne dobrine. V želji po zaslužku je torej vsak posameznik pripravljen opraviti določeno aktivnost oziroma dejavnost, katere izpolnitev je zahtevana za prejem zaslužka.

Raziskave pa kažejo določene pomanjkljivosti v delovanju ekonomske motivacije. V večini primerov se namreč izkaže, da denarna spodbuda motivira zaposlene samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa nagrada postane ustaljena, izgubi motivacijsko vrednost, saj jo zaposleni sprejemajo kot dejstvo (Uhan 2000, 22). Kljub temu pa je bilo ugotovljeno, da ekonomska motivacija vseeno učinkuje spodbudno, vendar pa se njen učinek razlikuje med različnimi skupinami zaposlenih.

Teorija ekonomske motivacije naj bi najbolj ustrezala naslednjim skupinam delavcev:

- delavci z nizkimi zaslužki,
- mladi delavci,
- delavci, ki jim materialne dobrine predstavljajo smisel življenja (Uhan 2000, 22).

Ekonomska motivacija torej najbolj vpliva na delavce z nizkimi osebnimi dohodki, ki težko pokrivajo potrebe za svojo existenco in so tako bolj dovzetni glede materialne motivacije.

3.12 HACKMAN-OLDHAMERJEV MODEL OBOGATITVE DELA

Model temelji na Herzbergovi dvofaktorski teoriji oziroma jo nadgrajuje. Glavno vprašanje, na katerega se poskuša odgovoriti, se nanaša na obogatitev dela in spremembe lastnosti dela z namenom povečanja zadovoljstva in motivacije delavcev.

Poudarja tri kritične psihološke okoliščine, ki ključno vplivajo na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov.

SLIKA 3.7: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo

kritične psihološke okoliščine	posledice
doživljanje pomembnosti	zaznavanje, da se delo izplača
doživljanje odgovornosti	občutek osebne odgovornosti
poznavanje rezultatov	poznavanje ravni uspešnosti

Vir: Možina (1994, 502).

Če so kritične psihološke okoliščine na visokem nivoju, lahko govorimo o veliki motiviranosti zaposlenih za delo in obratno.

3.13 PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA

Problemi pri vsakem posamezniku povzročijo neprijeten občutek in ga silijo k reševanju problema ter posledično odpravi le-tega ter tudi neprijetnega stanja in občutka v človeku. Tako problemska situacija sili človeka k aktivnosti. Bolj motivirani pogosto vidijo problem kot izziv, in jih problem sam motivira k aktivnosti. Nemotivirani ljudje pa problemov okoli sebe pogosto sploh ne zaznavajo.

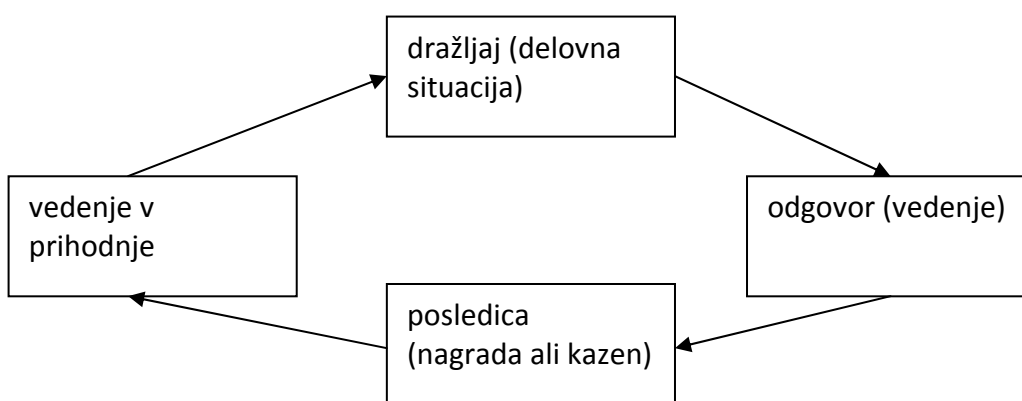
Za vodstvo je teorija uporabna predvsem pri poskusu pridobivanja zaposlenih v organizaciji za reševanje problemov, ki pri zaposlenih sami po sebi izzovejo ustrezne

reakcije in aktivnosti. Vendar pa je treba ustvarjati ustrezne probleme, ki izzovejo za podjetje oziroma organizacijo ustrezne probleme.

3.14 TEORIJA OKREPITVE – SPREMINJANJE VEDENJA Z NAGRADO ALI KAZNIJO

S teorijo okrepitve se med prvimi ukvarja Skinner. Z raziskavami je ugotovil, da je vedenje v večini primerov v funkciji njegovih posledic. Z drugimi besedami, določenemu vedenju sledita kot posledica nagrada ali kazen, ki vplivata na to, ali bo posameznik določeno vedenje v prihodnosti še ponovil ali ne. Vrsta posledice – ali je pozitivna ali negativna, torej vpliva na vedenje v prihodnje. Ljudje se naučijo vedenja glede na posledice.

SLIKA 3.8: Osnovni vedenjski krog



Vir: Možina (1994, 508).

Tudi delovna situacija od posameznika zahteva odločitve in hitro se pokaže, ali so odločitve, ki jih delavec sprejme pravilne ali ne, zaželene in nagrajene ali pa nezaželene in lahko celo kaznovane. Nezaželene odločitve bodo tako zaposleni hitro opuščali. Kot je bilo že rečeno se lahko torej s posledicami, ki vedenju sledijo, vedenje posameznika tudi spreminja. Vodstvo lahko na primer spreminja posledice določenega vedenja in tako usmerja aktivnost zaposlenih v željeno smer.

4 MOTIVACIJA V DELOVNEM OKOLJU

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb« (Možina 1994, 517). Delovna motivacija pomaga zaposlenim, da uresničujejo tako lastne kot tudi skupne organizacijske cilje. Definicijo motiviranja v kontekstu delovne motivacije, katerega v organizacijah uporabljajo vodilni pa lahko razlagamo tudi kot »orodje za krmiljenje posameznikove aktivnosti v zeleno smer« (Možina 1994, 517).

4.1 ZAKAJ LJUDJE DELAJO

Ko se sprašujemo, zakaj delamo, se sprašujemo po silnicah, ki nas motivirajo, da porablamo svoje sile, da delamo. Obstajajo številna gibala in motivi človekovega dela. Nekateri trdijo, da človek dela predvsem zato, da zasluži denar. Vendar pa taka logika v veliko primerih ne drži. Tako lahko drugi delajo v želji po uveljavitvi, pridobitvi višjega socialnega statusa, ugleda, spet tretji iz samega veselja do dela. Obstajajo torej tudi nešteta tako imenovana osebna gibala, ki jih ne moremo preučevati. Lahko pa se poskuša razložiti osnovne in splošne, za večino skupne dejavnike delovne motivacije. Pristopi in načini razlage motivacije so številni in med seboj različni, vendar pa so raziskovalci vendarle prišli do skupnega zaključka. Posameznikova aktivnost namreč ni nikoli spodbujena z enim samim dejavnikom. Na človeka vedno vpliva več različnih, poznanih in nepoznanih dejavnikov. Tudi če strokovnjaki lahko pojasnijo oziroma odkrijejo večino glavnih gibal posameznikove aktivnosti, nikakor ne morejo trditi, da je razkrita univerzalna resnica o človekovi motivaciji za delo. Kaj aktivira za delo, pa je vprašanje, na katerega si želimo odgovoriti predvsem iz praktičnih razlogov. Pomembno je vedeti, kako povečati delavčevo zavzetost za delo, za uspešnost pri opravljanju delovnih nalog, kako ob tem zadovoljiti tudi njegove potrebe in podobno. Tudi v podobnih situacijah človek ne opravlja dela povsem enako, njegovo vedenje se spreminja iz situacije v situacijo. Motivi iz situacije v situacijo spreminjajo in določajo posameznikove aktivnosti (Možina 1994, 490).

4.2 SPLOŠNI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DELOVNO MOTIVACIJO

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki. Med nekaterimi dokaj univerzalnimi lahko omenimo tri, ki so pomembni pri delovni motivaciji posameznika: individualne razlike, lastnosti dela, organizacijska praksa. Z vidika uspešnosti pri delu je pomembno, kako te tri spremenljivke oziroma dejavniki interaktivno delujejo med seboj (Mihalič 2006, 37). Zgoraj omenjeni dejavniki v medsebojnem prepletanju močno vplivajo na motivacijo posameznika. Po nekaterih navedbah naj bi glavno interakcijo oblikovale:

- človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
 - aktivnost zaposlenega, njegovo delovanje v delovni situaciji,
 - organizacijski sistem, ki pogojuje učinke na delovnem mestu.
-
- ***Individualne razlike***

Vsak posameznik ima svoje potrebe, vrednote, stališča in interese, zato se zdi, da je na vprašanje, kaj zaposlenega motivira za delo, skoraj nemogoče odgovoriti in zato neka univerzalna resnica o delovni motivaciji ne obstaja. Kot je bilo že nešteto omenjeno, nekatere motivira denar oziroma materialne dobrine, druge varnost, tretje spet potreba po uveljavitvi na delovnem mestu. Ta skupina dejavnikov ima tako velikanski vpliv na motivacijo posameznika.

- ***Značilnosti dela***

Kot značilnosti oziroma lastnosti dela se prištevajo tiste dimenzije, ki delo določajo in omejujejo. Poleg tega vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, pogojujejo nekatere pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri deli, povratne informacije, značilnosti nalog.

- ***Organizacijska praksa***

V organizacijsko prakso spadajo pravila, ki veljajo v posamezni organizaciji, splošna organizacijska politika, menedžerska praksa in organizacijski sistem nagrajevanja. S pravili in politiko se tako lahko določijo nekatere ugodnosti, ki privlačijo in motivirajo delavce. Nagrade pa temeljijo predvsem na uspešnosti pri opravljanju delovnih nalog (Mihalič 2006, 38).

4.3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi ali dobiti iz ljudi najboljše (Eveverd v Ivanuša–Bezjak 2006, 89). Motivirati pomeni dobro voditi zaposlene in jih prepričati, da s svojim delo dosegajo rezultate, ki so pomembni za organizacijo. Da pa bi to dosegli, je potrebno, da je organizacija zasnovana na visoki stopnji sodelovanja in vključevanja zaposlenih na skupni poti za doseganje zastavljene strategije, vizije in ciljev. Zaposlene je mogoče k doseganju skupnih ciljev motivirati z različnimi metodami, kot so zadovoljstvo zaposlenih, njihovo vključevanje v procese oblikovanja dela, obogatitev dela, delovne skupine ter materialne in nematerialne oblike nagrajevanja zaposlenih (Harrison 2007, 154).

Poleg tega pa se pomen motivacije nanaša tudi na psihološko in notranje stanje posameznika. Kot je bilo že omenjeno, lahko motivacijo opredelimo tudi kot notranjo silo, ki žene posameznika in ga spodbuja k izvajanju določenih aktivnosti. Je rezultat in posledica vpliva celostnega okolja v organizaciji in zunaj nje.

»Pri motivaciji gre za pripravljenost posameznika za izvrševanje določene akcije, da bi zadovoljil svoje potrebe. To je mobilizacija in usmerjanje energije k cilju« (Ivanuša–Bezjak 2006, 89).

Luthans opiše motivacijo kot »proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo« (Ivanuša–Bezjak 2006, 89).

Tudi v organizacijah se vodje pogosto ubadajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene za učinkovitejše delo in poskušanjem razumevanja reakcij zaposlenih.

Možina navaja, da za motiviranje ne zadostuje samo poznavanje motivacijskih teorij. Te nam posredujejo določeno znanje, s katerim lahko razumemo motivacijo, poleg tega pa nam omogoča razlago številnih dejavnikov, ki na motivacijo vplivajo. Potrebno pa je oblikovanje motivacijskih modelov, kar je zelo pomembno iz praktičnih razlogov, saj modeli motiviranja »predstavljajo našo predstavo o tem, kakšno vedenje želimo spodbuditi pri zaposlenih in kakšne cilje želimo doseči« (Možina 1994, 517). Ob tem pa ne smemo prezreti občutkov zaposlenih, saj ti bistveno vplivajo na spremembe vedenja. Predvsem je treba upoštevati naslednje človeške občutke: pravičnost, enakost in pričakovanja. Možina navaja tudi, da se večina motivacijskih dejavnikov, ki običajno

sestavljajo modele motivacije, lahko razdeli v dve skupini, in sicer na nagrade in na kazni (Možina 1994, 517).

Skinnerjeva razlaga učenja pojasnjuje, da se ljudje v določeni situaciji odločajo za določen način vedenja, ki privede do določenih posledic. Negativne posledice ali kazni oziroma pozitivne posledice določenega vedenja – nagrade, posledično vplivajo na posameznikovo prihodnjo odločitev oziroma na izbiro, način vedenja, s katerim se izogne morebitnim neprijetnostim.

Sistem plač kot motivacijsko orodje:

Nekatere teorije se sklicujejo na mnenje, da je mogoče vplivati na vedenje zaposlenih tudi s plačo. Kakor navaja Možina, pa bi bilo »zmotno plačo uporabljati samo kot socialno kategorijo, saj se v tem primeru izgubi njena motivacijska moč« (Možina 1994, 518).

Motivacijska moč mehanizma je največja takrat, ko delavca »pripelje iz situacije, v kateri mora delati v situacijo, v kateri hoče delati« (Harrison 2007, 157).

4.4 MOTIVACIJSKI MODELI

»Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh lahko izzvali reakcije, ki jih želimo« (Možina 1994, 504).

Postavlja se vprašanje, zakaj se ljudje ob poskušanju zadovoljitve potreb in doseganju ciljev vedejo na toliko različnih načinov. Motivacijske teorije v večini poskušajo razlagati potrebe zaposlenih in lastnosti dela, ki vplivajo na vedenje posameznika. V želji po podrobnejši razlagi pa so raziskovalci kompleksnejšo zaželeno sliko vedenja zaposlenih sestavili v model. Pri tem pa si lahko pomagamo z vzorci vedenja, ki jih razlagajo motivacijske teorije. Možina ob tem tudi navaja, da moramo pozornost nameniti tudi občutkom, čustvom in podobnim lastnostim, ki vplivajo na vsakega posameznika in posledično tudi na njegovo doživljanje dela. Doživljanje dela pa bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Avtor poleg tega navaja tudi dejstvo, da za to, da pri posamezniku izzovemo določeno aktivnost, lahko uporabljamo mehanizme, pridobljene z razlagami motivacijskih teorij. Če pa želimo, da se določena izzvana aktivnost tudi ponavlja, pa je treba »zgraditi vzorec vedenja pri zaposlenih,

motivacijski model, ki bo izzval želeno vedenje in omogočil, da se bo le-to ponavljalo, ko bo nastopil primeren čas za to« (Možina 1994, 504).

Ob sestavljanju in razlagi motivacijskega modela je potrebno pozornost nameniti tudi določenim lastnostim, ki jih mora motivacijski model upoštevati, med njimi pričakovanje, pravičnost, enakost in še nekatere druge.

- **Pričakovanja**

Motivacijski model, katerega motiviranje posameznika temelji na pričakovanjih, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, ki pojasnjuje motivacijske procese in motivacijo kot izbiro vedenja, ki je po mnenju posameznika zanj najkoristnejše. Posameznik tako prilagaja oziroma spreminja svoje vedenje v želji po dosegu cilja. Možina navaja pogoste trditve raziskovalcev, ki poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Ko dosežemo cilj, smo zadovoljni, zadovoljstvo pa je seveda večje v primeru, da je izpolnjen za posameznika zelo pomemben motiv ali cilj. V nasprotnem primeru, če človek cilja ne doseže oziroma ne izpolni motiva, pričakovanju sledi razočaranje.

Izpolnjeni motivi nas torej navdajajo z zadovoljstvom. Nekateri raziskovalci sicer zagovarjajo trditev, da se lahko zadovoljstvo uporablja kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, drugi pa spet zagovarjajo tezo, da sta zadovoljstvo in učinkovitost dva popolnoma enakovredna in neodvisna cilja. Zadovoljstvo naj ne bi bilo vedno povezano tudi z večjo učinkovitostjo in doseganjem boljših delovnih rezultatov.

- **Enakost**

»Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost« (Možina 1994, 505). Zaposleni v organizaciji pričakujejo, da jim bo povrnila toliko, kolikor so po njihovem mnenju vanjo vložili. V primeru, ko je vrednost, ki jo zaposlene prejema od organizacije enaka tisti, ki jo dajejo, so posamezniki zadovoljni. V nasprotnem primeru pa so zaposleni pripravljene, da to porušeno ravnotežje ponovno vzpostavijo. Možina navaja, da prav z občutkom enakosti lahko razlagamo odzive posameznikov v primeru, ko ti občutijo, da so dobili večja ali manj, kot si zaslužijo. »Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da kar najbolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje zaposlenemu občutek neenakosti, se mu upira« (Možina 1994, 505).

Pojav občutka neenakosti se lahko pojavi na številnih področjih in iz prav tako številnih razlogov. Na občutek pravičnosti ali nepravičnosti pa lahko močno vplivajo tudi primerjave med posamezniki.

Načini, s katerimi poskušajo zaposleni zmanjšati občutek neenakosti, pa so v veliki večini primerov naslednji:

- sabotaža delovnega procesa,
- zmanjševanje intenzitete dela,
- zahtevek po pravičnejšem plačilu,
- predčasno prekinjanje z delom,
- povečevanje odsotnosti z dela,
- prepričevanje drugih delavce za manjše prizadevanje.

Občutek neenakosti pa ima močan vpliv na produktivnost, zato ga želijo vodilni v organizacijah zmanjšati, kolikor je le mogoče. Za to pa obstaja veliko različnih teorij in načinov, med njimi na primer:

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene,
- prepoznavanje, da je osnova za doživljanje neenakosti v primerjavi z danim in dobljenim,
- pozorno poslušanje zaposlenih z namenom razumevanja osnovnih primerjav med zaposlenimi,
- posamezno odgovarjanje zaposlenim,
- primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih,
- natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti,
- organizacija sestankov z namenom spoznavanja zaposlenih (Sherman in Bohlander v Možina 1994, 506).

- **Pravičnost**

Pravičnost je tudi »eden izmed principov, po katerem zaposleni od organizacije pričakujejo ustrezna povračila za svoje prispevke« (Možina 1994, 507). Z izrazom pravičnost zaposleni tudi označujejo svoje občutke glede na razliko v zasluških med posameznimi delavci glede na vložene vrednosti in prejeme za opravljeno delo. Če za

enake vložke zaposleni prejme manj kot nekdo izmed drugih delavcev, s katerimi se zaposleni lahko primerja in ki opravijo enako delo, dobi občutek nepravičnosti. Tudi v tem primeru, prav tako kot če zaposleni občutijo neenakost, poskušajo tudi občuteno nepravičnost zmanjšati na različne načine. Možina in ostali navajajo nekatere izmed možnih načinov zmanjševanja nepravičnosti s strani delavcev, in sicer zaposleni lahko:

- povečujejo svoje vložke v želji po opravičevanju večje nagrade v primeru, ko občutijo, da so bolj nagrajeni od drugih,
- zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjše nagrade, kadar čutijo, da so drugi nagrajeni več,
- poskušajo doseči nadomestilo tudi s predčasnim zapuščanjem dela in krajo organizacijske lastnine,
- za primerjavo si izberejo drugo osebo,
- izkrivijo resničnost v želji po prikazu različne obravnave zaposlenih kot pravične,
- zapuščajo delodajalce (Možina 1994, 507).

4.5 USPEŠNOST NA DELOVNEM MESTU

Spodbudno okolje je zelo pomembno za dobro počutje zaposlenih. Delo bi bilo potrebno prilagoditi temu, ali zaposlenemu bolj ustreza timsko ali individualno dela. Zelo pomemben je tudi delovni čas, ki lahko deluje tudi kot demotivator.

Zaposlenim je pomemben tudi status, ki ga imajo v organizaciji in kolektivu. »Na zadovoljstvo posameznika v kontekstu statusa vpliva predvsem to, ali je doseženi oziroma trenutni status v skladu z želenim« (Mihalič 2008, 66).

Razprave o motivaciji za delo običajno upoštevajo predvsem problem, ki predpostavlja, da večina ljudi dela predvsem zaradi denarnih in prestižnih spodbud, ki naj bi pospeševale ekonomsko proizvodnost delavca. Ob tem pa je potrebno upoštevati tudi drugačne vidike oziroma vzroke za motivacijo zaposlenih. V ospredje se postavlja tudi vidik ne samo ekonomske, temveč tudi človeške produktivnosti. Za organizacijo bi bilo idealno, če bi bilo mogoče doseči stanje oziroma takšne delovne situacije, ko zaposleni svoje delovanje in energijo posvetijo delu, ki jim tudi predstavlja smisel, in pri katerem natančno vedo, kaj delajo, ko imajo na delovne procese zadosten vpliv, in ko se čuti

potrebnega in člana delovne ekipe. Potrebni so torej dobro organizirani, aktivno sodelujoči zaposleni (Uhan 2000, 16).

Za inovativno in kreativno delo zaposlenih je potrebno ustvariti ugodne delovne razmere. V današnjem času organizacije težijo k uveljavljanju načina organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih. Ugotovljeno je bilo, da ima na motivacijo zaposlenih izrazito velik vpliv predvsem vključevanje in sodelovanje zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja. Prav tako lahko govorimo tudi o določenih dejavnikih, s katerimi motiviramo ljudi za delo (Lipičnik 1993, 46). Za motivacijo je pomembno, če se zaposleni pri opravljanju svojega dela počuti koristnega, če pozna cilje podjetja in svojo vlogo pri doseganju le-teh, ter če pozna tudi rezultate svojega dela. Prav tako so zelo pomemben dejavnik delovne razmere, pohvala in graja, sodelovanje, jasna navodila zaposlenim, tekmovanje z drugimi in s samim seboj. Po mnenju nekaterih raziskovalcev naj bi bilo zmotno mišljenje, da spada med dejavnike motivacije tudi plača. Ta lahko vpliva na zadovoljstvo ali pa nezadovoljstvo in zato šteje kot posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov in je z njim mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti (Lipičnik 1993, 47–48). Vseeno pa ne smemo plače popolnoma zanemariti. Jurančič na primer navaja, da ima plača trojno vlogo: socialno, stroškovno in nenazadnje tudi motivacijsko. Le-ta naj bi realizirala medsebojno odvisnost med zahtevnostjo dela in rezultati opravljenega dela ter med višino plače zaposlenega. Skrajna realizacija motivacijske vloge plače po Jurančiču pomeni, da je »ta odvisna samo od tega, kaj je zaposleni delal in kako je opravil svoje delo. Posledično naj bi to prinašalo razlike v plačah« (Jurančič 1980, 9).

Tudi drugi avtorji se pogosto nagibajo k dejstvu, da plača vendarle igra pomembno vlogo pri motivaciji posameznikov. Kot navaja Uhan, ima lahko teorija, po kateri predstavlja denar glavno spodbudo za delo, dva pomena. Kot prvo naj bi bila glavna spodbuda za delo strah pred lakoto. V tem primeru po avtorjevem mnenju trditev o denarju kot glavnem motivatorju nedvomno lahko drži. V drugem primeru pa se spodbuda nanaša predvsem na željo po večjem zaslužku, ki naj bi bila motivacija za večje delovne napore (Uhan 2000, 13). O samih plačah kot motivacijskem dejavniku pa bom spregovorila še nekoliko kasneje.

Potrebno je tudi razlikovanje med motiviranjem odnosa in motivacijo s spodbudami. Motiviran odnos naj bi se izražal v načinu razmišljanja in čutenja posameznikov, kadar pa je za svoje delo posameznik nagrajen, govorimo o motiviranju s spodbudo. Vsak zaposleni je individualen in ne moremo z gotovostjo trditi, katera oblika motiviranja je v splošnem učinkovitejša. Največkrat avtorji navajajo, da je najuspešnejša prav kombinacija obeh. Za tri največje spodbude pa naj bi še vedno veljale zadovoljstvo, priznanje in denar. P. Riggs šteje za največjo nagrado za delo »delati tisto, kar nas veseli, zaradi samega veselja do tega dela ali, z drugimi besedami, biti srečen in zadovoljen pri svojem delu« (Riggs v Uhan 2000, 13).

Ob vsem tem pa se pogosto pojavlja vprašanje o sami smiselnosti dela. Avtorji opozarjajo, da je treba razlikovati tudi med tehničnim in družbenim vidikom dela. Glede na posamezni vidik lahko razlikujemo tudi motive, ki se v različnih primerih pojavljajo in so glede na vidik dela, ki ga posameznik zavzema, seveda različni. Ena oblika dela namreč lahko dvema posameznikoma, ki ga opravljata in dojemata z različnega vidika, predstavlja povsem drugačen smisel in zadovoljstvo, čeprav tehnični vidik dela ostaja enak v obeh primerih. Uhan v svojem delu to ponazarja s primero gospodinje in služkinje, ki opravljata isto delo. Za prvo je delovna situacija del njenega celotnega odnosa do družine, služkinja pa pri svojem delu ni deležna tega zadovoljstva. Na splošno lahko zaključimo, kot se strinja tudi večina avtorjev, da so učinki vpliva motivacije oziroma različnih motivov ter učinki delovanja motiviranega posameznika, še dokaj neraziskano področje.

4.6 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, POVEZANI Z DELOM

Raven motiviranosti zaposlenih v organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovno učinkovitost.

Med pomembnejše motivatorje, ki so v večji meri povezani z delom in vrednotenjem le-tega, prištevamo predvsem naslednje:

- zanimivo delo,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnosti strokovnega usposabljanja,

- možnosti napredovanja,
- medsebojne odnose s sodelavci,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plačo, osebni dohodek, zaslužek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve (Uhan 2000, 31).

Vsak posameznik oziroma skupina delavcev različno vrednoti posamezne motive. Zato je po navedbah nekaterih avtorjev pomembno, da v vsaki organizaciji v posameznem obdobju ugotovijo, kateri izmed motivacijskih dejavnikov so prisotni in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi ugotovitve stanja je namreč mogoče sprejeti določene ukrepe, ki lahko zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, pomembnih za doseganje optimalne delovne učinkovitosti pri zaposlenih v danih razmerah (Uhan 2000, 32).

Posamezni delavci pa se razlikujejo tudi po stopnji motiviranosti. Delavce v posamezni organizaciji naj bi bilo mogoče razvrstiti v štiri skupine (Uhan 2000, 28):

- na zaposlene, ki so nosilci učinkovitosti delovnega procesa, ki se istovetijo s skupnimi cilji organizacije in ki skupne aktivnosti in interese sprejemajo kot svoje,
- na zaposlene, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu,
- na zaposlene, ki jim delo predstavlja vir preživetja, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem, vendar pa svojo aktivnost in pozornost namenjajo drugim področjem,
- fluktuirajoči zaposleni, ki jih organizacija, v kateri so zaposleni, ne zanima več in čakajo na primerno priložnost za odhod drugam.

J.K. Galbraith (Uhan 2000, 28) našteje štiri načine, na katere je mogoče posameznike v organizaciji pripraviti do tega, da opustijo lastne in zasledujejo organizacijske cilje:

- zaposleni prejmejo svoje naloge s prisilo,
- denarna motivacija, kjer je sprejem skupnih nalog mogoče kupiti,
- posamezniki sprejmejo naloge kot lastne; identifikacija,

- posameznik upa, da bo z uresničevanjem organizacijskih ciljev, ki jih dojema kot višje, le-te približal lastnim; adaptacija.

Identifikacija in adaptacija sta močni motivacijski sili. Denarno nadomestilo Galbraith vidi predvsem kot del večjega motivacijskega sistema, ki dopušča tudi polno uveljavitev identifikacije in adaptacije. Prisila in denarna motivacija sta tako povezani predvsem s kapitalom, identifikacija in adaptacija pa sta povezani z vsemi tistimi, ki sodelujejo v skupinskem odločanju in oblikovanju organizacije, torej z vodilnimi in vodstvenimi delavci.

Organizacija pa potrebuje tudi sposobne vodje, katerih sposobnost motiviranja delavcev je sestavni del njihove osebnosti. Pri doseganju motivacije vodje velikokrat uporabijo različne oblike moči, med njimi legitimno moč, moč pritiska, ekspertno moč, referenčno moč in moč nagrajevanja.

Motivacija pa se lahko z nespretnim ravnanjem zelo hitro uniči. Med najpogostejše demotivacijske dejavnike lahko štejemo predvsem: nekonstruktivno kritiko, prisilo, pretiran nadzor, nedoslednost, zatiranje idej, diskreditiranje oseb, prezrto delo, nizke plače, premalo časa za izvajanje nalog, nerealne cilje, vzvišen odnos, predvsem s strani nadrejenih, nepravilno stimulatивно nagrajevanje, nepravilno komunikacijo, grožnje, premajhne možnosti za dodatno izobraževanje in tudi premalo pohvale (Ivanušič–Bezjak 2006, 23).

Pojavljajo se različne motivacijske strukture delavcev. Izboljševanje le-teh je mogoče z ustreznim delovanjem motivacijskih dejavnikov. S tem je mogoče doseči učinkovitejši delovni proces, ki se pojavlja kot posledica oziroma rezultat istovetenja delavcev s skupnimi cilji organizacije.

Prav tako pa je treba opomniti, da sta za motivacijo pomembna tudi vizija in poslanstvo podjetja. Postaviti je potrebno jasne smernice in okvire delovanja. Seznanjenost z vizijo podjetja prinaša tudi večjo zavzetost zaposlenih. Potrebno pa je tudi iskanje skladnosti med posameznikovimi pričakovanji in dolgoročnimi usmeritvami podjetja.

Tudi vodenje ima pomembno vlogo pri zadovoljstvu in motiviranju zaposlenih.

Nadrejeni morajo biti svojim zaposlenim zgled in opora za njihovo delo. Če želijo vodje uveljavljati avtoriteto, morajo tudi prevzeti odgovornost. Energija vodje ne sm biti

usmerjena samo v dobiček. Učinkoviteje je, če je na prvem mestu uspešno delovanje organizacije. Potrebna sta neprestana rast in razvoj. Če si vodje dopovedujejo, da že vse vedo, si ne dovolijo novih izkušenj in se že vnaprej odrečejo morebitnim dodatnim priložnostim. Prav tako je pomembno, da svojim podrejenim dajejo občutek, da prispevajo k uspešnosti podjetja. Treba jim je zastaviti prave naloge, saj jih je v nasprotnem primeru težko motivirati, da storijo več od tistega, za kar so plačani ali motivirani z drugimi sredstvi. Za uspešno delovanje je potrebno, da zaposleni v svojem delu najdejo tisto, kar jih zanima in navdušuje, vodje pa jih spodbujajo in usmerjajo, da so pri izpolnjevanju svojih delovnih nalog uspešni. Ljudje, ki so v odnosu z nadrejenimi zadovoljni, imajo lahko pogosto občutek, da dobijo še več kot dajejo. Kot že večkrat omenjeno, so torej pomembni skupni cilji posameznika in organizacije. Poleg osnovnega sistema motivacije pa je pomemben tudi individualni. Vodja mora ugotoviti, kaj posameznega človeka motivira. Za to pa ga je treba tudi spremljati in ugotavljati, kako se odziva na posamezne načine motivacije (Grubiša 2001, 75).

V različnih okoljih so posamezni motivacijski dejavniki, ki se pojavljajo, različno pomembni. Prav tako so različno pomembni za vsakega posameznika in se med zaposlenimi tudi v istem okolju lahko razlikujejo. V vsaki organizaciji je potrebno zagotoviti čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov. S tem je namreč mogoče doseči največjo delovno učinkovitost.

4.6.1 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu je zelo pomembno. Predstavlja osnovni predpogoj za vse, kar zaposleni lahko doseže. Zadovoljni posamezniki so pri opravljanju dela učinkoviti in uspešni. Le s takimi zaposlenimi je tudi organizacija uspešna.

Zadovoljstvo pri delu lahko razumemo kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezani z delom« (Hollenbeck in Wright v Treven 1998, 131). Lahko ga definiramo tudi kot »izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta« (Mihalič 2008, 4). Zadovoljen posameznik se torej

z veseljem odpravlja na delo, se sooča z izzivi na delovnem mestu, se dobro počuti pri opravljanju svojega dela.

Zadovoljstvo zaposlenih je za podjetja velikega pomena, saj v nasprotnem primeru lahko prihaja do neželenih posledic, kot so odsotnost z dela, zamude, nezainteresiranost, neučinkovitost, lahko pride tudi do odpovedi delovnega razmerja.

Na posameznikovo zadovoljstvo vplivajo različni dejavniki, ki so vezani predvsem na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela...V praksi med najpomembnejše predpogoje štejejo predvsem definiranje pričakovanj, jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti, integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu, spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, solidarnost v medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, odprta in demokratična komunikacija, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje (Gallup Institute 1999–2007 v Mihalič 2008, 5).

Med tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu štejemo:

- vrednost: tisto, kar si posameznik prizadeva doseči,
- pomembnost: mišljenje zaposlenih o pomenu posameznih vrednosti; to naj bi močno vplivalo na stopnjo posameznikovega zadovoljstva pri delu,
- zaznavanje: posameznikovo zaznavanje trenutnih razmer in njihova primerjava z njemu lastnimi vrednostmi (Treven 1998, 134).

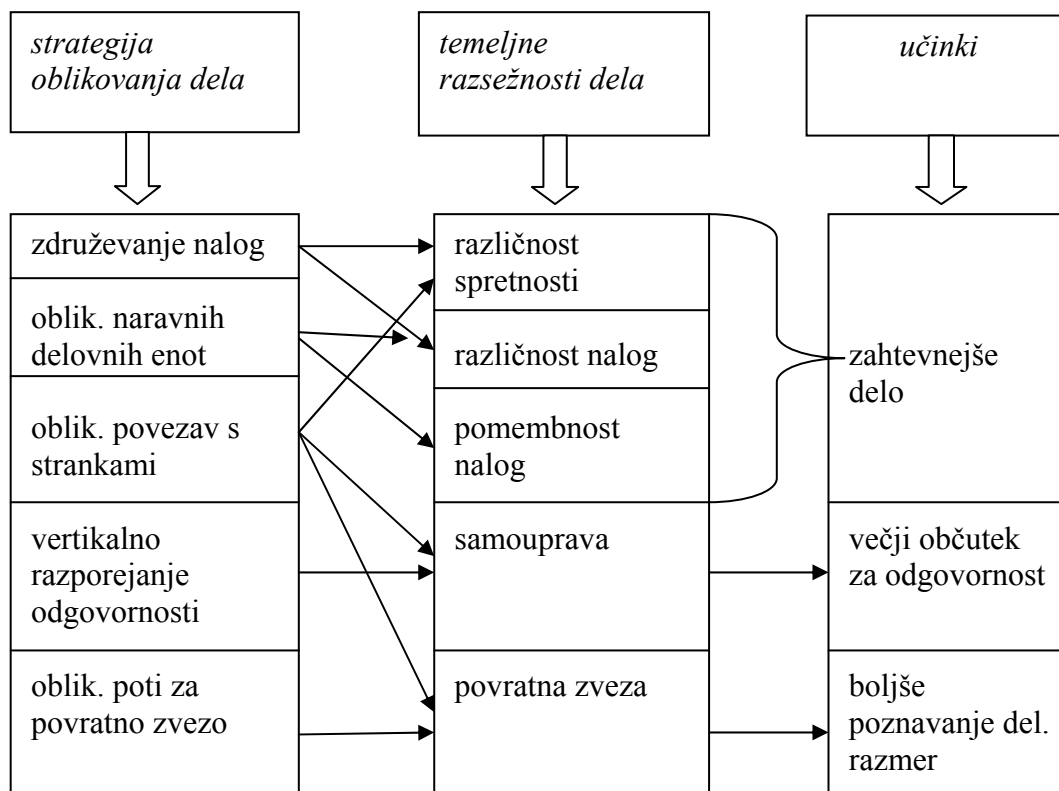
4.6.2 OBLIKOVANJE DELA

Če želimo, da so zaposleni motivirani za opravljanje svojega dela, potem je potrebno zagotoviti, da se na delovnem mestu ugodno počutijo. Govorimo o oblikovanju dela. Pri tem je treba pojasniti, da oblikovanje dela ne pomeni oblikovanja nasploh, temveč gre za oblikovanje delovnih mest. Ko pokazatelj dobrega oblikovanja dela šteje visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev ter njihova motiviranost za opravljanje delovnih nalog. Temeljno vprašanje pri oblikovanju dela je, kako vnesti v delo motivacijske prvine, da bo za zaposlene privlačno in jim bo prinašalo zadovoljstvo.

Raziskovalca Torrington in Hill na podlagi študije različnih virov ugotovita, da k uspešnemu oblikovanju dela največ vpliva:

- raznolikost dela in delovnih nalog,
- samostojnost pri opravljanju delovnih nalog in izbiri načinov dela,
- odgovornost,
- izziv v smislu izbire ustreznega znanja in uporabo določenih spretnosti pri opravljanju dela oziroma reševanju problema; zaposlenim daje občutek, da so dosegli nekaj pomembnega,
- interakcija, stiki z drugimi pri opravljanju dela, možnost izbire sodelavcev pri opravljanju skupinskega dela,
- pomen dela; poistovetenje z delom in delovnimi rezultati,
- opredeljeni cilji in povratne informacije (Možina in drugi 2002, 185).

SLIKA 4.1: Strategije za oblikovanje dela in njihovo povezovanje z značilnostmi dela



Vir: Treven (1998, 136).

Za večjo različnost spretnosti in delovnih nalog lahko torej delo oblikujemo tako, da posamezne manjše naloge združujemo v kompleksnejše. Avtorji še navajajo, da je treba čim več dela opraviti v isti enoti. S tem naj bi se med zaposlenimi razvil občutek za lastništvo dela, pa tudi za skladnost in pomembnost delovnih nalog. Poleg tega pa naj bi bilo treba določeno stopnjo odgovornosti prerazporediti z višjih ravni organizacije tudi na nižje. Potrebno je tudi stalno zagotavljanje povratne zveze in nenazadnje tudi posameznikova ocenitev izvedbe dela na temelju dela samega (Treven 1998, 137).

Hackman pojasnjuje da »dela, za katera domnevamo, da zelo motivirajo zaposlene, vključujejo visoko raven najmanj enega izmed dejavnikov, ki povzročajo pri posamezniku občutek pomembnosti tega dela (različnost spretnosti, skladnost, pomembnost naloge), ter visoko stopnjo samouprave in povratne zveze« (Hackman v Treven 1998, 138).

4.6.3 OBOGATITEV DELA

Zaposleni različno občutijo pomembnost svojega dela, njihova uspešnost pri delu pa je mnogokrat odvisna prav od tega. Delo naj bi vsak štel za pomembno predvsem takrat, kadar vsebuje naslednje karakteristike: kadar delo vključuje uporabo sposobnosti in spretnosti, zahteva zaokrožitev celote, vpliva na druge posameznike, pri opravljanju delovnih nalog omogoča samostojnost, poleg tega pa zagotavlja povratne informacije. Zato je pomembno, da se v podjetjih trudijo oblikovati delo tako, da vsak zaposleni pri opravljanju delovnih nalog uporablja čimveč svojih spretnosti, da so delovna naloge, ki jih opravlja skladne in pomembne, da je pri opravljanju svojega dela čimbolj samostojen in da se mu zagotavlja poznavanje učinkov in rezultatov opravljenega dela (Treven 1998, 135).

Obogatitev dela daje zaposlenim več možnosti, da pokažejo svoje zmožnosti, prav tako pa daje posledično tudi večje možnosti za priznanje. Pogosto vsebuje tudi dodajanje delovnih nalog, ki so drugačne od že obstoječih, posledično se poveča tudi celovitost dela.

4.6.4 SAMOUPRAVLJALNI DELOVNI TIMI

Od posameznikov, ki sestavljajo delovni tim, se pričakuje večja stopnja odgovornosti. Pogosto so namreč odgovorni za odločitve, ki so bile prej v pristojnosti managerjev. Naloge, ki se običajno rešujejo v delovnih timih, največkrat zajemajo oziroma so povezane z določitvijo problemov in iskanjem njihovih rešitev, izobraževanjem in podporo članom ter z vzdrževanjem visoke stopnje kakovosti proizvodnje (Parker 2003, 195).

Nekatere prednosti timskega načina dela:

- motivacija: člani delovnega tima večinoma lahko zadovoljijo osebne in skupne potrebe, hkrati pa so motivirani za nove naloge,
- skupna kohezija: člani se med seboj močno povežejo,
- sinergija: ljudje v timu delujejo učinkoviteje kot bi delovali kot posamezniki,
- boljša organizacije: višja raven razvoja organizacije delovnega procesa,
- skupna kreativnost: medsebojno dopolnjevanje strokovnjakov z različnim znanjem in ustvarjanje novega, skupnega znanja,
- zadovoljstvo: z rezultati so večinoma zadovoljni vsi udeleženci (Treven 1998, 141).

Avtonomne delovne skupine omogočajo kombinacijo različnih načinov oblikovanja dela. Članom skupine se omogoča samostojnost, vendar pa delovanje v skupinah zahteva tudi prilagajanje in usklajevanje med člani skupine (Možina in drugi 2002, 196).

4.6.5 KREATIVNOST IN ZBIRANJE »ZLATIH« IDEJ

Kreativnost je mogoče razložiti kot ustvarjanje novih idej in podlago za inovacije.

»Vsaka nova ideja ne povzroči nastanka inovacije, pojav inovacije pa ni mogoč brez kreativnosti« (Srića v Treven 1998, 142).

Za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja se v organizacijah uporabljajo različne metode, tako individualne kot tudi skupinske. Med največkrat uporabljane individualne metode ustvarjalnega mišljenja lahko po navedbah različnih avtorjev prištevamo:

- svobodne asociacije,
- iskanje metafor,
- sestavljanje seznama vprašanj,

- zastavljanje smešnih vprašanj,
- imitacijo.

Pri tej dejavnosti vsak posameznik poskuša učinkovito stimulirati svoje lastno ustvarjalno mišljenje in zgoraj omenjene individualne metode ustvarjalnega mišljenja mu to omogočajo, prav tako pa si vsak prizadeva za učinkovitejše reševanje problemov (Treven in drugi 1998, 143).

Med skupinske metode ustvarjalnega mišljenja se uvrščajo naslednji:

- možganska nevihta (brainstorming); skupina ugotavlja, katere zamisli so lahko rešitev problema,
- obrnjena možganska nevihta (inversive brainstorming); pri tej metodi prehajamo od zamisli k vprašanjem – kako so lahko predložene zamisli morebiti neuspešne,
- zapisovanje misli (brainwriting),
- metoda najizvirnejše zamisli; lahko sledi brainstormingu; uporaba na videz najneobičajnejših zamisli,
- metoda delfi; uporaba za predvidevanja in napovedi s področja razvoje tehnologije v prihodnosti (Treven 1998, 143),
- razprava 66; podobna klasični nevihti idej, le da sta čas za iskanje idej in število udeležencev omejena (časovna omejite za posamezen sklop je šest minut, nato primerjava idej in naslednji sklop; šest udeležencev),
- metoda SIL; iskanje rešitev na multidimenzionalna vprašanja; predpostavlja obvezno združevanje idej; združevanje posameznih rešitev,
- metoda 635; pisno podajanje idej (Lipičnik 1993, 45).

Težko je določiti, katere metode so učinkovitejše, skupinske ali individualne. Lahko pa vendarle omenimo, da se kot prednost skupinskih metod pred individualnimi omenja skupinska interakcija.

4.6.6 DELO KOT IZZIV

Prisotnosti izzivov je za posameznika zelo pomembna, tudi z vidika motivacije. Pomanjkanje namreč lahko vodi v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo aktivnosti, premajhno pozornost pri opravljanju delovnih nalog, indiferentnost do dela in

nezadovoljstvo pri delu. Pomembna je tudi zahtevnost delovnih nalog, ki jih zaposleni opravlja. Le-te morajo biti vedno v skladu s sposobnostmi vsakega posameznika, ali celo nekoliko nad njimi, nikoli pa pod njimi.

Delo tudi ne sme postati monotono. Zaposlenim je treba pri njihovih spopadanjih z izzivi tudi omogočiti možnost napredovanja. Napredek zaposlenega je potem potrebno tudi spremljati in nagrajevati (Mihalič 2008, 18).

4.6.7 NAGRAJEVANJE IN POZORNOST DO ZAPOSLENIH

»Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami se lahko doseže večja produktivnost in učinkovitost, pa tudi motivacija zaposlenih za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti« (Tosi in drugi v Treven 1998, 145).

Beardwell in Holden (1994) delita nagrade zaposlenih v dve veliki skupini – notranjo in zunanjo skupino nagrad.

Notranje nagrade so po besedah avtorjev manj opazne in pogosto izhajajo iz dela. Mednje prištevata med drugim raznolikost dela, odgovornost in samostojnost pri opravljanju delovnih nalog, dojemanje samega sebe kot pomembnega člana organizacije ali delovnega tima, udeležbo zaposlenega pri določanju ciljev organizacije, povratni tok informacij, priložnost za učenje in razvoj.

Zunanje nagrade pa so po navedbah tiste lažje prepoznavne in nadzorovane; te vrste nagrade so razumljene kot znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov in so povečini dokaj vpliven motivacijski dejavnik. Mednje lahko štejemo različne slovesnosti, podeljevanje nagrad, dopuste, darilni bone, denarne nagrade in podobno. Za razliko od mnogih avtorjev, ki plačo prištevajo kot sredstvo zadovoljstva na delovnem mestu in ji ne pripisujejo vloge neposrednega motivatorja pa, avtorja navajata kot pomemben motivacijski dejavnik tudi plačo (Beardwell in Holden v Treven 1998, 146).

V zadnjem času pa lahko govorimo tudi o pojavu uvajanja nagrajevalnih strategij, ki temeljijo predvsem na spretnostih zaposlenih. Tisti zaposleni, ki so pri opravljanju svojega dela spretnejši kot ostali, so tako upravičen do določenih nagrad, ki temeljijo na že omenjenih spretnostih zaposlenih in ne na delu, ki ga opravljajo. Takšni zaposleni imajo namreč večjo vrednost za podjetje.

Med najboljše načine motiviranja Mihaličeva prišteva denarno in nedenarno nagrajevanje zaposlenih, izražanje priznanja za prizadevnost pri delu, izpostavljanje večjih uspehov, čestitke za dosežke in javno izpostavo kot dober zgled, izvajanje motivacijskih sestankov, nadgrajevanje znanja in drugih kompetenc, omogočanje pridobivanja kakovostnih znanj in izkušenj, ponudbo pomoči zaposlenim, podpora pri delu, prenos znanj in izkušenj na zaposlene. Pomembno je tudi izpostavljanje vplivov uspehov posameznika na uspeh organizacije, spodbujanje in navduševanje zaposlenih, prirejanje manjših slovesnosti ob večjih dosežkih, izvajanje individualnih razgovorov o željah, ambicijah, zadovoljstvu, nenazadnje pa tudi izvajanje analiz individualnih motivatorjev s pomočjo ankete. Na tej osnovi je namreč možna izvedba motiviranja tudi po meri vsakega zaposlenega posebej. Poleg motivacije pa je pomembno tudi spodbujanje ambicioznosti in izrekanje zaupanja v posameznikove sposobnosti. Vsak vodja se namreč sooča tudi z izzivom, kako motivirati zaposlene, da se bodo tudi samomotivirali (Mihalič 2008, 27–28).

4.6.8 DENARNO IN NEDENARNO NAGRAJEVANJE

V osnovi ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Le-to ima danes vedno pomembnejšo vlogo in pogosto tudi večji učinek od denarnega nagrajevanja. Med pogoste nedenarne oziroma lahko po navedbah štejemo predvsem:

napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, horizontalno in vertikalno napredovanje, dodatne proste dni, omogočanje odgovornejšega in zahtevnejšega dela, omogočanje soudeležbe pri lastništvu, javno izpostavitve dosežkov pred sodelavci, zagotovitev boljših delovnih pogojev, dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu, ter različne simbolne nagrade. Visoke učinke na motiviranost posameznika pa imajo tudi številne bonitete (Mihalič 2006, 217).

Pri denarnem nagrajevanju pa se v praksi največkrat uporabljajo predvsem različne denarne stimulacije, ki izvirajo iz internih definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Najbolj priporočljivo pa je po navedbah strokovnjakov, da denarna nagrada izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika. V večini podjetij je razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače

predvsem, izraženo v odstotkih, 70 : 30, čeprav je to razmerje v nekaterih, predvsem tujih, visoko inovativnih podjetjih lahko tudi obrnjeno, in je lahko kar od 50 do 70 odstotkov plače vezanih zgolj na uspešnost in učinkovitost.

Pri motivaciji zaposlenih pa ne smemo pozabiti na konstantno navduševanje in spodbujanje pri delu, čestitke za dosežke, na dajanje podpore zaposlenim, izkazovanje zaupanja in pohvale pri uspešne opravljanju delovnih nalog. Zgoraj naštetu se namreč velikokrat izkaže za zelo zaželeno s strani zaposlenih, pogosto tudi bolj od na primer dodatnega prostega dneva in podobno. Poleg tega pa je pomembno tudi dejstvo, da z javno pohvalo posameznika pogosto lahko spodbudimo in motiviramo tudi ostale zaposlene, s tem ko se jim pokaže zgled, ki je zaželen in tudi posledično nagrajen (Harvard Business School Press 2006, 38).

4.6.9 NAJBOLJŠI NAČINI NAGRAJEVANJA

Pri nagrajevanju zaposlenih se torej ključne polemike odvijajo predvsem glede denarnih in nedenarnih nagrad ter katera izmed oblik je primernejša oziroma učinkovitejša. Kot odgovor na to polemiko pa praksa velikokrat pokaže, da je pomembnejše kaj in kako pogosto nagrajujemo kot s čim. Najboljše nagrajevanje naj ne bi bilo prvenstveno odvisno samo od oblike in vrste nagrad, najpomembnejša naj bi bila namreč gesta sama.

»Najbolje bomo nagrajevali, če nagrajemo uspešnost in učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, kompetenc, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost, solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost in podobno. Najboljši načini nagrajevanja so tudi tisti, pri katerih so merila in pogoji za nagrade natančno in jasno opredeljeni in veljajo za vse. Obenem so najboljše načini nagrajevanja tudi tisti, ki so izvedeni javno« (Mihalič 2008, 28).

4.7 PLAČA KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK

Plača že od nekdaj zbuja pozornost vseh zaposlenih in je pogosto predmet pogajanj, usklajevanj, pogosto tudi nezadovoljstva. Vedno pa se pojavljajo tudi vprašanja, v kolikšni meri plača pravzaprav deluje kot motivacijski dejavnik. Mnogi raziskovalci si glede tega vprašanja pogosto nasprotujejo. Nekateri izmed njih, kot na primer

Herzberg, so zagovarjali dejstvo, da plača ustvarja zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo na delovnem mestu in ustvarja predpogoje za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog, vendar pa posamezniku ne predstavlja motivacijskega dejavnika. Drugi raziskovalci pa plači kot motivacijskemu dejavniku vseeno namenjajo več pozornosti oziroma ji pripisujejo večji pomen. Osebni dohodek naj bi bil eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov za veliko večino zaposlenih. Vseeno pa naj bi po ugotovitvah avtorjev imela plača kot motivacijski dejavnik različen vpliv na različne skupine delavcev.

Raziskovalci pogosto zavzemajo stališča, da plača bolj motivira delavce z nizkim osebnim dohodkom in življenjskim standardom (Uhan 2000, 32). Motivacijska vrednost plače naj bi se zmanjševala v primeru, ko imajo zaposleni zagotovljene ustrezne eksistencialne razmere ter sorazmerno z zviševanjem plače. Uhan navaja, da so takšne trditve lahko oporečne, saj so življenjske potrebe v današnjem času zelo raznolike, poleg tega pa motivacijske vrednosti ne predstavlja samo materialna, temveč tudi moralna vrednost plače. Višja plača poleg drugih ugodnosti namreč prinaša tudi višji socialni status. Materialna vrednost plače motivira s količino, ki omogoča nakup dobrin in premik ravni življenjskega standarda, torej količino, ki zagotavlja večjo kupno moč. Plača kot merilo socialnega statusa pa lahko deluje že z majhno spremembo, ki je potrebna, da se posameznik lahko izenači ali pa preseže drugega posameznika, s katerim se primerja (Uhan 2000, 32). S tega vidika lahko ugotovimo, da plača z vidika socialnega statusa lahko motivira že z manjšimi razlikami. Plača naj bi torej delovala na vse zaposlene, le da je njena motivacijska vrednost od skupine do skupine delavcev različna. Izraziteje naj bi delovala na delavce z nižjo ravno življenjskega standarda, medtem ko naj bi na delavce, katerih življenjski standard je višji, delovala predvsem v kombinaciji z nekaterimi drugimi motivacijskimi dejavniki. Kot motivacijski dejavniki delujejo tudi kriteriji in merila, ki se uporabljajo kot kriteriji za delitev osebnih dohodkov. Motivirajo namreč določeno aktivnost in spodbujajo določene vrednote.

TABELA 4.1: Usmeritve motivacije

Kriterij udeležbe pri delitvi OD	Kaj motivira	Etična vrednota	Komu daje prednost
usposobljenost za delo	strokovno izvajanje zahtevnega dela	poudarja strokovnost pri delu	strokovno usposobljeni
dejanska formalna izobrazba	pridobivanje strokovne izobrazbe	poudarja izobrazbo	šolani delavci
položaj in odgovornost dela	odgovornost pri delu	poudarja odgovorno deli	delavcem, ki opr. vodstvena dela
fizični napor	težko delo	poudarja telesno moč	zdravim in močnim delavcem
po učinku	večja proizvodnost	poudarja prizadevanja	marljivim in prizadevnim
po času	prisotnost na delu	izenačuje vse delavce	nezanesljivim, slabšim delavcem
po poslovnih izidih dela	gospodarjenje	poudarja upravljanje gospodarjenje	gospodarnim, ki delajo v donosnih podjetjih
celovito obravnavan delovni rezultat	doseganje celovitih ciljev	poudarja celovitost delovne usmeritve	vodstvenim kadrom, visoko strokovnim delavcem
delovni staž	daljši delovni staž	ustvarja socialno varnost starejšim	starejšim delavcem z daljšim stažem
potrebe	povečanje stroškov, družine	Izenačuje življenjski standard, daje socialno varnost	delavcem z večjo družino

Vir: Uhan (2000, 33).

»Plača ali nagrajevanje sodi med psihološke stimulatorje za delo« (Možina 1994, 510). Na delavčevo zavzetost za delo ne vpliva samo višina plače, temveč predvsem razlog za plačo. Samo dvigovanje plače tako ne povzroča večje zavzetosti, morebiten dogovor za

to, da se za določeno delavnost prejme določeno plačilo, pa na zavzetost zaposlenih lahko močno vpliva. Vodilni tako plačo uporabljajo kot orodje, s katerim poskušajo usmerjati aktivnosti zaposlenih. Z določenimi sistemi plač želijo organizacije svoje zaposlene stimulirati za doseganje skupnih organizacijskih ciljev. Organizacija tako na osnovi predpisov in zastavljenih organizacijskih ciljev oblikuje svojo individualno strukturo plač.

SLIKA 4.2: Plačilna piramida



Vir: Možina (1994, 511).

Vsak del plače v organizacijski plačni strukturi ima za organizacijo določen pomen. Posebna pozornost pa je namenjena predvsem posameznikovi uspešnosti na delovnem mestu. Lahko trdimo, da v večini primerov za uspešno opravljeno dele glede na zastavljene cilje posameznik prejme nagrado, ki jo pogosto štejemo tudi za enega izmed motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo zavzetost pri opravljanju delovnih nalog.

Možina pa navaja tudi dejstvo, da je potrebno zaposlene motivirati s plačo in ne zanjo. »Če organizacije motivirajo delavce za plačo, bodi le ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec« (Možina 1994, 513).

Poleg vsega pa moramo najprej ugotoviti, kakšno motivirano vedenje je treba pri zaposlenih sploh spodbuditi. Pričakovati je tudi določene pomanjkljivosti, ki se lahko pojavijo, kar je potrebno pri načrtovanju sistema plač tudi upoštevati.

Maier je v svojih raziskavah odgovoril na nekaj izmed pomembnih vprašanj, svoje ugotovitve pa povzame s preglednico ugotovitev plačevanja delavcev po posameznih sistemih.

TABELA 4.2: Učinki različnih načinov plačevanja

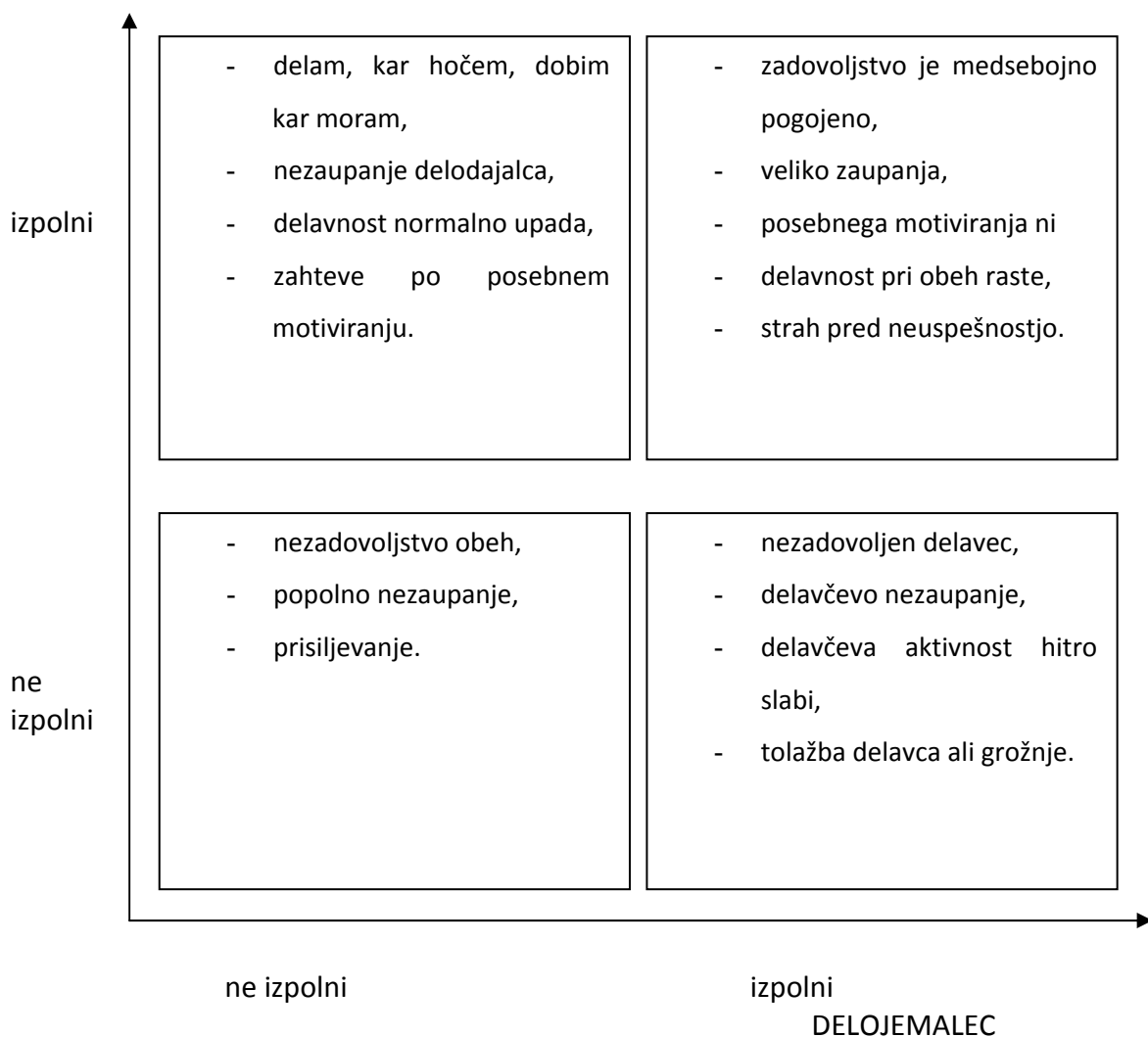
	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	GLAVNA POMANJKLJIVOST	SKUPINA, KI JI DAJE PREDNOST
PO UČINKU	povečanje proizvodnje	kaže individualne razlike	ustvarja negotovost	sposobni
PO ČASU	pravočasno prihajanje na delo	izenačuje plače, preprečuje favorizem	ne priznava prispevka	negotovi delavci, podpovprečneži
PO STAŽU	dolgo službovanje v eni organizaciji	oblika napredovanja, ki jo vsak lahko pričakuje	diskriminira nove delavce	zaposleni z dolgim delovnim stažem
PO POTREBI	razširja kolektivno odgovornost	izenačuje življenjski standard	ne motivira za delo	delavci z veliko družino

Vir: Možina (1994, 514).

Velik pomen pri usmerjanju aktivnosti zaposlenih v želeno smer pa predstavljajo tudi pogodbe o zaposlitvi. Delojemalec se obveže, da bo opravljal zahtevane aktivnosti, delodajalec pa k izplačilu dogovorjene vsote denarja. Izpolnjevanje obveznosti vodi v izpolnitev pričakovanj, v nasprotnem primeru pa neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti vodi v nezaupanje, nezadovoljstvo drugega pogodbenega partnerja. Izpolnjevanje oziroma neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti pa ima tudi velik vpliv na zadovoljstvo obeh strani, na motivacijo zaposlenih, na želje po nadaljnem sodelovanju, na delavnost in zaupanje (Možina 1994, 515).

SLIKA 4.3: Motivacijska moč izpolnjevanja pogodbenih obveznosti

DELODAJALEC



Vir: Možina (1994, 515).

Visoka plača pogosto lahko posameznika spodbudi, da določeno delo sprejme, s tem pa ni zagotovljeno, da bo zaradi tega določeno delo tudi z veseljem opravljal. Plačator ni ključ do zadovoljstva zaposlenega, lahko pa k temu pripomore. Mihaličeva navaja, da ima plača motivacijski učinek, če je v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji in kompetencami, hkrati pa tudi v skladu z uspešnostjo celotne organizacije ter njenim intelektualnim in finančnim kapitalom. Plača naj bi imela motivacijsko delovanje in vpliv na zadovoljstvo le, če se povečuje v skladu z uspešnostjo, učinkovitostjo in pridobivanjem znanj posameznika. Pri tem pa je pomembno tudi uspešno delovanje delovne skupine, ki ji zaposleni pripada, in tudi celotne organizacije. Takšen model naj bi bil motivacijski in pravičen. Še večji motivacijski učinek plače in njen vpliv na zadovoljstvo pa nastane v primeru, ko se »plačilo izvaja na osnovi vpliva posameznika na ustvarjanje dodane vrednosti organizacije oziroma na osnovi stopnje njegovega prispevka h korporativnemu uspehu« (Mihalič 2008, 38).

V praksi pogosto plača sicer še korektno variira glede na uspešnost zaposlenega, vendar pa se ob povečanju uspešnosti organizacije plača poveča zgolj nekaterim posameznikom. Nasprotno pa se v primerih znižanja uspešnosti organizacije plača hitro zmanjša, kar na zaposlenega deluje zelo demotivacijsko in botruje zmanjšanju zadovoljstva (Mihalič 2008, 38).

4.7.1 SPREMENLJIVI DEL PLAČE

Spremenljivi del plače lahko prištejemo k najpomembnejšim dejavnikom povečevanja uspešnosti. V okviru plačne politike ima koncept spremenljivega dela plače pri veliki količini zaposlenih pozitiven vpliv na zadovoljstvo in motivacijo. »Spremenljivi del plače zaposlenim sporoča, kako pomembna je uspešnost« (Mihalič 2008, 39).

Za radikalnejši vpliv na večjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti pri delu spremenljivi del plače prevladuje nad fiksnim. Običajno namreč variabilni del plače predstavlja 30 odstotkov celotne plače, pri nekaterih inovativnih, visokotehnoloških podjetjih pa je delež lahko tudi obrnjen. Uvedba variabilnega dela plače pa ne sme pomeniti ukinjanja dodatnega, tudi denarnega nagrajevanja zaposlenih.

»Variabilni del plače naj bo namenjen plačilu za uspešnost in učinkovitost pri delu in na delovnem mestu, dosežke, inovacije, ter obenem plačilu za znanja, veščine in druge kompetence posameznika« (Mihalič 2008, 39).

4.7.2 ODNOS DO PLAČE

V praksi se pogosto ustvarja splošni mit, da plača ni najbolj pomembna za motivacijo delavca. S tem se lahko strinjamo v primeru, ko nekoga deli veseli, ker se lahko izobražuje in podobno, vendar pa tak posameznik s stanjem ni nujno zadovoljen. Plača je lahko vir nezadovoljstva. Za večji motivacijski učinek plač strokovnjaki predlagajo objavljanje plač interno javno, vzporedno z rezultati analize uspešnosti, učinkovitosti, pridobljenih znanj, veščin, dosežkov posameznikov, skupin in organizacije. Tako je vsakomur razvidno pojasnjena vsaka plača posebej.

5 RAZISKOVALNI DEL

5.1 CILJI, NAMEN

V raziskovalnem delu svoje diplomske naloge bom poskušala ugotoviti, kaj različne skupine zaposlenih najbolj spodbuja za opravljanje dela. Menim namreč, da visoko izobražene posameznike z zahtevnim delom za opravljanje le-tega spodbujajo drugačni dejavniki kot tiste z nižjo stopnjo izobrazbe, z manj zahtevnim delom. Predpostavila sem, da imajo na prvo skupino večji vpliv dejavniki, ki, kot navaja Herzberg, neposredno spodbujajo k delu. Mednje sem prištela med drugim nedenarna priznanja za uspešnost, možnosti strokovnega in osebnega razvoja pri opravljanju dela, samostojnost pri opravljanju delovnih nalog, inovativno in ustvarjalno delo, možnost uveljavljanja zamisli, soodločanje in podobno. Po drugi strani pa sem sklepala, da zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe, ki med drugim opravljajo manj zahtevno delo, bolj spodbudijo dejavniki kot so plača, odnosi s sodelavci, varnost zaposlitve, nizka stopnja stresa na delovnem mestu, nagrade in ugodnosti za uspešno delo, ter dobre delovne razmere.

Ker obstaja v teoriji veliko različnih mnenj o vplivu plače in denarnih nagrad na motivacijo delavcev, sem se odločila, da poskusim ugotoviti tudi, koliko se različni

zaposleni strinjajo s trditvami glede pomembnosti plačila in denarnih nagrad. Predvidevala sem, da prihaja do razlik glede na spol, stopnjo izobrazbe in zahtevnost dela.

5.2 METODOLOGIJA

5.2.1 ZBIRANJE PODATKOV

Za pridobivanje podatkov sem izdelala anketni vprašalnik. V prvem delu so anketiranci navedli svoj spol, starost, doseženo stopnjo izobrazbe in opredelili zahtevnost dela, ki ga opravljajo. V drugem delu vprašalnika je bilo navedenih 14 različnih motivacijskih dejavnikov. Anketirani so bili naprošeni, da na petstopenjski lestvici obkrožijo stopnjo, s katero jih posamezni dejavnik spodbuja k delu. Številka 1 je pomenila najmanjšo, številka 5 pa največjo spodbudo. Izbirali so med dejavniki, ki naj bi po mojih predvidevanjih bolj spodbujali posamezne skupine zaposlenih, druge pa manj. Tako so bili na eni strani navedeni faktorji, kot so odnosi s sodelavci, varnost zaposlitve, nagrade in ugodnosti, na drugi strani pa dejavniki, kot so strokovni in osebni razvoj, ustvarjalno delo in možnost uveljavljanja zamisli. V tretjem delu vprašalnika pa sem se osredotočila na nekaj trditev, povezanih s pomembnostjo plačila in denarnih nagrad. Anketirani so bili naprošeni, da svoje strinjanje s trditvami izrazijo na petstopenjski lestvici, kjer je številka 1 pomenila najmanjše, številka 5 pa največje strinjanje s trditvijo. Primer vprašalnika je v prilogi.

Za preverjanje hipotez sem potrebovala veliko različnih zaposlenih, ki bi spadali v različne kategorije glede na izobrazbo in zahtevnost dela, zato sem se odločila, da anketnega vprašalnika ne pošljem v eno samo podjetje, temveč v več različnih, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Tako so vprašalnike izpolnjevali zaposleni v dveh slovenskih mobilnih operaterjih, v podjetju Aico-Eko, ki se ukvarja z odvozom in predelavo infektivnih odpadkov, zaposleni v podjetju Danfoss, kjer se ukvarjajo s proizvodnjo sestavnih delov in rešitev za hlajenje, klimatizacijo, ogrevanje in regulacijo, pa tudi zaposleni na vodilnejših področjih v nekaterih tujih farmacevtskih koncernih, zaposleni v ljubljanskem Kliničnem centru in, nenazadnje, tudi zaposleni v podjetju Margento d.o.o.

5.2.2 OBDELAVA PODATKOV

Za obdelavo podatkov sem uporabila program SPSS for Windows. Podatke bom predstavila grafično, s pomočjo tabel in tudi opisno.

Za prikaz frekvenčnih porazdelitev sem uporabila podprogram Frequencies, s katerim sem oblikovala tabele frekvenc in strukturnih odstotkov spremenljivk ter nekaj grafičnih prikazov frekvenčnih porazdelitev. Za analizo koeficientov korelacije med izobrazbo, zahtevnostjo dela in preučevanimi motivacijskimi dejavniki sem uporabila podprogram Correlations, s katerim sem računala Pearsonove koeficiente korelacije. Le ta je mera linearne povezanosti med dvema normalno porazdeljenima spremenljivkama in je definiran na intervalu od -1 do 1, kjer -1 pomeni največjo možno obratnosorazmerno povezanost, +1 pa največjo možno linearno povezanost. Ta podprogram sem uporabila tudi za izračun korelacije med stopnjo izobrazbe, zahtevnostjo delovnih nalog ter strinjanjem s trditvami v tretjem delu anketnega vprašalnika. Za preverjanje povezanosti med spolom in trditvami glede strinjanja o pomembnosti plačila pa sem uporabila podprogram Crosstabs, ki izračuna tabele frekvenčne porazdelitve (kontingenčne tabele) in statistike, kar nam omogoča sklepanje o povezanosti spremenljivk.

Najprej sem preverila, ali lahko ugotovitve posplošim na celotno populacijo. Zaradi velikosti vzorca, ki obsega 90 anketirancev, sem namreč predvidevala, da obstaja tveganje, da analiza s petstopenjsko lestvico strinjanja s trditvami ne bo zanesljiva. Ugotovila sem, da se odgovori razlikujejo glede na spol anketirancev, vendar nekateri niso v zadostni meri pokriti. Ker nisem mogla z gotovostjo trditi, kako bi se razporedile frekvence v celicah kontingenčne tabele v primeru večjega vzorca (posledično tudi vrednosti hi-kvadrat statistike), sem združila vrednosti ene izmed spremenljivk s pomočjo stavka RECODE, ki omogoča spremembo obstoječih vrednosti v drugačne, nove vrednosti. Grupirane vrednosti sem nato lahko uporabila v tabeli, v kateri so bile pričakovane frekvence prej prenizke.

5.3 HIPOTEZE

Oblikovala sem šest hipotez, ki jih bom preverila s pomočjo statističnih analiz in jih v skladu z rezultati potrdila ali zavrnila.

Hipoteza 1: Posameznikova stopnja izobrazbe in zahtevnost delovnih nalog, ki jih opravlja, vplivata na nastanek različnih motivov za delo.

Hipoteza 2: Pri posameznikih z višjo stopnjo izobrazbe in zahtevnejšim delom so pomembnejši tisti motivacijski faktorji, ki neposredno spodbujajo k delu.

Hipoteza 3: Zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe najbolj motivirajo plača, odnosi s sodelavci, dobre delovne razmere in varnost zaposlitve.

Hipoteza 4: Posamezniki z nižjo stopnjo izobrazbe in manj zahtevnim delom dajejo pri učinkovito opravljenih nalogah prednost denarnim nagradam pred nedenarnimi.

Hipoteza 5: Posameznike z višjo stopnjo izobrazbe in zahtevnejšimi nalogami višja plača najbolj motivira, kadar se povečuje skladno z njihovo uspešnostjo in učinkovitostjo.

Hipoteza 6: Moške visok dohodek bolj spodbuja k opravljanju dela kot ženske.

6 REZULTATI RAZISKAVE

6.1 VZOREC

Slika 6.1: Struktura vzorca po spolu



V raziskavi je sodelovalo 90 zaposlenih, od tega 54 pripadnikov moškega spola (60% vzorca) in 36 pripadnic ženskega spola (40% anketirancev).

Slika 6.2: Struktura vzorca po izobrazbi



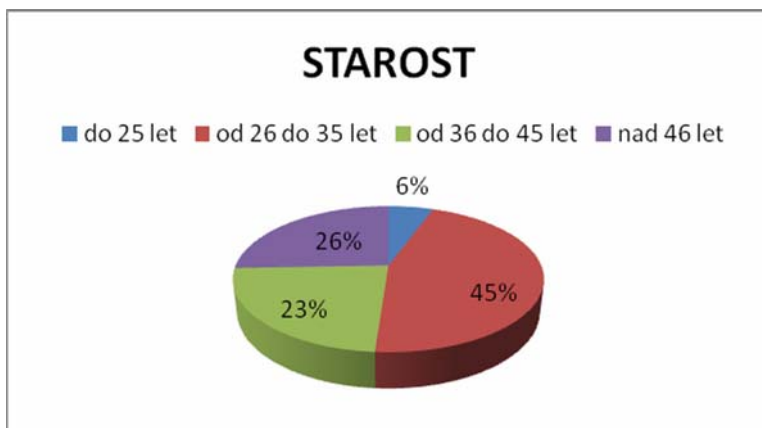
Stopnjo izobrazbe sem razdelila v štiri razrede, kot prikazuje slika 6.2. Največ anketirancev, 41.1 %, je imelo dokončano višjo ali visoko šolo, magisterij ali doktorat. 23.3% zaposlenih je imelo končano srednjo šolo ali gimnazijo, 18.9% izmed anketiranih je imelo končano poklicno, 16.7% pa osnovno šolo ali manj.

Slika 6.3: Struktura vzorca po zahtevnosti dela



Zahtevnost dela sem razdelila na pet razredov, kot prikazuje slika 6.3. Vsak anketirani je bil naprošen, da na petstopenjski lestvici opredeli zahtevnost delovnih nalog, ki jih opravlja. 2.2% anketiranih je svoje delo opredelilo kot popolnoma nezahtevno, 14.4 % kot nezahtevno, 33.3% kot niti zahtevno, niti nezahtevno. 30.0% izmed anketiranih je svoje delovne naloge opredelilo za zahtevne, 20.0% pa kot zelo zahtevne.

Slika 6.4: Struktura vzorca po starosti



Med anketiranimi je bilo 5.6% mlajših od 25 let, 45.6% starih med 26 in 35 let, 23.3% anketirancev je bilo starih med 36 in 45 let, 25.6% pa starejših od 46 let. Starostna struktura zaposlenih sicer ni igrala vloge v mojih raziskavah.

6.2 ANALIZA REZULTATOV

Ob interpretaciji rezultatov sem ugotavljala, kako in koliko so posamezne spremenljivke med seboj povezane. Ob tem sem se osredotočala predvsem na povezavo med stopnjo izobrazbe in zahtevnostjo delovnih nalog posameznika ter motivacijskimi učinki različnih dejavnikov za spodbujanje zaposlenih za opravljanje dela. Poleg tega sem ugotavljala tudi povezavo med izobrazbo, zahtevnostjo dela ter stopnjo strinjanja z različnimi trditvami, ki kažejo, kakšen pomen ima za anketiranca denarno nagrajevanje in višina plače. Ob tem me je zanimalo tudi, če prihaja do posameznih razlik med spoloma.

Ker so moji izračuni korelacij med spremenljivkami navedeni v spss tabelah, ki se nahajajo v prilogi, bom zaradi večje preglednosti pred vsako interpretacijo povezljivosti dveh preučevanih spremenljivk dodala tudi tabelo frekvenčne porazdelitve odgovorov na posamezno vprašanje glede na stopnjo izobrazbe in zahtevnost delovnih nalog anketiranca. Pod vsako frekvenčno porazdelitvijo pa sem analizirala rezultate, dobljene z izračuni, narejenimi s programom spss, ki so, kot sem že omenila, v prilogi.

Povezanost stopnje izobrazbe in plače kot motivacijskega dejavnika

TABELA 6.1: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek plač

			PLACA					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_	1 osnovna sola ali manj	Count			3	12		15
		% within IZOBR_			20.0%	80.0%		100.0%
	2 koncana poklicna sola	Count		2	7	6	2	17
		% within IZOBR_		11.8%	41.2%	35.3%	11.8%	100.0%
	3 koncana gimnazija	Count	1	2	10	6	2	21
		% within IZOBR_	4.8%	9.5%	47.6%	28.6%	9.5%	100.0%
	4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count		3	13	17	4	37
		% within IZOBR_		8.1%	35.1%	45.9%	10.8%	100.0%
Total		Count	1	7	33	41	8	90
		% within IZOBR_	1.1%	7.8%	36.7%	45.6%	8.9%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Analiza kaže, da zaradi signifikance, katere vrednost znaša 0.59, ne moremo zavriniti ničelne hipoteze in sklepati na linearno povezanost teh dveh spremenljivk. Stopnja izobrazbe torej ne vpliva na to, koliko motivacijski dejavnik plače posameznika spodbuja k opravljanju dela. Sklepanje iz vzorca na populacijo ni mogoče (priloga B).

Zahtevnost dela in plača

TABELA 6.2: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek plače

			PLACA					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL	1 popolnoma nezahtevno	Count			2			2
		% within ZAHT_DEL			100.0%			100.0%
	2 nezahtevno	Count			1	12		13
		% within ZAHT_DEL			7.7%	92.3%		100.0%
	3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	1	3	14	8	4	30
		% within ZAHT_DEL	3.3%	10.0%	46.7%	26.7%	13.3%	100.0%
	4 zahtevno	Count		2	8	16	1	27
		% within ZAHT_DEL		7.4%	29.6%	59.3%	3.7%	100.0%
	5 zelo zahtevno	Count		2	8	5	3	18
		% within ZAHT_DEL		11.1%	44.4%	27.8%	16.7%	100.0%
Total		Count	1	7	33	41	8	90
		% within ZAHT_DEL	1.1%	7.8%	36.7%	45.6%	8.9%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Tudi v tem primeru ne moremo povezati spremenljivk in sklepati iz vzorca na populacijo, saj signifikanca dosega vrednost 0.752 (priloga B). Ničelne hipoteze tako ni mogoče zavriniti. Kot kažejo rezultati, je lahko plača močna spodbuda tako za zaposlene, ki opravljajo manj zahtevno delo, kot za tiste z zelo zahtevnimi delovnimi nalogami in obratno, odvisno od vsakega posameznika.

Izobrazba, zahtevnost dela, odnosi s sodelavci

TABELA 6.3: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek odnosov s sodelavci

			ODNOSI				Total
			2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count		1	10	4	15	
	% within IZOBR_		6.7%	66.7%	26.7%	100.0%	
2 koncana poklicna sola	Count	1	5	9	2	17	
	% within IZOBR_	5.9%	29.4%	52.9%	11.8%	100.0%	
3 koncana gimnazija	Count	2	4	9	6	21	
	% within IZOBR_	9.5%	19.0%	42.9%	28.6%	100.0%	
4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count	3	13	9	12	37	
	% within IZOBR_	8.1%	35.1%	24.3%	32.4%	100.0%	
Total	Count	6	23	37	24	90	
	% within IZOBR_	6.7%	25.6%	41.1%	26.7%	100.0%	

TABELA 6.4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek odnosov s sodelavci

			ODNOSI				Total
			2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count		1	1		2	
	% within ZAHT_DEL		50.0%	50.0%		100.0%	
2 nezahtevno	Count	1	1	8	3	13	
	% within ZAHT_DEL	7.7%	7.7%	61.5%	23.1%	100.0%	
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	1	7	15	7	30	
	% within ZAHT_DEL	3.3%	23.3%	50.0%	23.3%	100.0%	
4 zahtevno	Count	2	6	9	10	27	
	% within ZAHT_DEL	7.4%	22.2%	33.3%	37.0%	100.0%	
5 zelo zahtevno	Count	2	8	4	4	18	
	% within ZAHT_DEL	11.1%	44.4%	22.2%	22.2%	100.0%	
Total	Count	6	23	37	24	90	
	% within ZAHT_DEL	6.7%	25.6%	41.1%	26.7%	100.0%	

Interpretacija korelacije spremenljivk

Tudi v tem primeru ničelne hipoteze ni mogoče zavrniti. Signifikanci imata vrednost 0.329 in 0.338 (priloga B). Linearna povezanost med spremenljivkami ne obstaja. Sodelavci so lahko tako močna spodbuda za zaposlene z različno zahtevnimi delovnimi nalogami in različno stopnjo izobrazbe, kot tudi obratno.

Izobrazba, varnost zaposlitve

TABELA 6.5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek varnosti zaposlitve

			VARNOST					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_	1 osnovna sola ali manj	Count			1	10	4	15
		% within IZOBR_			6.7%	66.7%	26.7%	100.0%
	2 koncana poklicna sola	Count			5	9	3	17
		% within IZOBR_			29.4%	52.9%	17.6%	100.0%
	3 koncana gimnazija	Count			7	12	2	21
		% within IZOBR_			33.3%	57.1%	9.5%	100.0%
	4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count	9	14	8	6		37
		% within IZOBR_	24.3%	37.8%	21.6%	16.2%		100.0%
Total		Count	9	14	21	37	9	90
		% within IZOBR_	10.0%	15.6%	23.3%	41.1%	10.0%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije med stopnjo izobrazbe in varnostjo zaposlitve je -0.647 , kar pomeni srednje močno negativno povezanost. Vsebinsko to pomeni, da bolj ko narašča stopnja izobrazbe zaposlenega, manj ga dejavnik varnosti zaposlitve spodbuja k delu. Vrednost signifikance znaša manj kot 0.001, kar pomeni, da lahko sklepamo iz vzorca na populacijo (priloga B).

Zahtevnost dela, varnost zaposlitve

TABELA 6.6: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek varnosti zaposlitve

			VARNOST					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL	1 popolnoma nezahtevno	Count					2	2
		% within ZAHT_DEL					100.0%	100.0%
	2 nezahtevno	Count			1	10	2	13
		% within ZAHT_DEL			7.7%	76.9%	15.4%	100.0%
	3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count		1	12	12	5	30
		% within ZAHT_DEL		3.3%	40.0%	40.0%	16.7%	100.0%
	4 zahtevno	Count	1	6	5	15		27
		% within ZAHT_DEL	3.7%	22.2%	18.5%	55.6%		100.0%
	5 zelo zahtevno	Count	8	7	3			18
		% within ZAHT_DEL	44.4%	38.9%	16.7%			100.0%
Total		Count	9	14	21	37	9	90
		% within ZAHT_DEL	10.0%	15.6%	23.3%	41.1%	10.0%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije znaša -0.684 (priloga B). Govorimo o srednje močni povezanosti, ker pa je koeficient negativen, to pomeni, da z naraščanjem zahtevnosti delovnih nalog pada motivacijski učinek varnosti zaposlitve. Spremenljivki sta negativno povezani.

Izobrazba, status

TABELA 6.7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek statusa, ki ga prinaša delovno mesto

		STATUS					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count	1	6	6	2		15
	% within IZOBR_	6.7%	40.0%	40.0%	13.3%		100.0%
2 koncana poklicna sola	Count	4	6	5	1	1	17
	% within IZOBR_	23.5%	35.3%	29.4%	5.9%	5.9%	100.0%
3 koncana gimnazija	Count	3	5	7	5	1	21
	% within IZOBR_	14.3%	23.8%	33.3%	23.8%	4.8%	100.0%
4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count	4	7	13	12	1	37
	% within IZOBR_	10.8%	18.9%	35.1%	32.4%	2.7%	100.0%
Total	Count	12	24	31	20	3	90
	% within IZOBR_	13.3%	26.7%	34.4%	22.2%	3.3%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Ker vrednost signifikance znaša 0.08, ne moremo govoriti o povezanosti teh dveh spremenljivk in prav tako ne moremo sklepati iz vzorca na populacijo. Stopnja izobrazbe torej ne vpliva na motivacijski učinek dejavnika statusa, ki ga prinaša delovno mesto. Vpliv dejavnika je torej odvisen bolj od posameznika kot od njegove izobrazbe (priloga B).

Zahtevnost dela, status

TABELA 6.8: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek statusa, ki ga prinaša delovno mesto

		STATUS					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count	1	1				2
	% within ZAHT_DEL	50.0%	50.0%				100.0%
2 nezahtevno	Count	1	8	4			13
	% within ZAHT_DEL	7.7%	61.5%	30.8%			100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	7	5	11	5	2	30
	% within ZAHT_DEL	23.3%	16.7%	36.7%	16.7%	6.7%	100.0%
4 zahtevno	Count		7	13	6	1	27
	% within ZAHT_DEL		25.9%	48.1%	22.2%	3.7%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count	3	3	3	9		18
	% within ZAHT_DEL	16.7%	16.7%	16.7%	50.0%		100.0%
Total	Count	12	24	31	20	3	90
	% within ZAHT_DEL	13.3%	26.7%	34.4%	22.2%	3.3%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije ima vrednost 0.290, kar kaže na šibko pozitivno povezanost med spremenljivkama. Bolj ko je delo, ki ga anketiranci opravljajo, zahtevno, večjo motivacijsko moč ima status, ki ga delovno mesto prinaša. Vrednost signifikance je manjša od 0.001, kar pomeni, da je sklepanje na populacijo možno (priloga B).

Izobrazba, stres

TABELA 6.9: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek nizke stopnje stresa na delovnem mestu

		STRES					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count			5	6	4	15
	% within IZOBR_			33.3%	40.0%	26.7%	100.0%
2 koncana poklicna sola	Count		1	9	4	3	17
	% within IZOBR_		5.9%	52.9%	23.5%	17.6%	100.0%
3 koncana gimnazija	Count	2	4	7	5	3	21
	% within IZOBR_	9.5%	19.0%	33.3%	23.8%	14.3%	100.0%
4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count	12	8	8	6	3	37
	% within IZOBR_	32.4%	21.6%	21.6%	16.2%	8.1%	100.0%
Total	Count	14	13	29	21	13	90
	% within IZOBR_	15.6%	14.4%	32.2%	23.3%	14.4%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Analiza kaže na srednje močno negativno povezanost med spremenljivkama. Koeficient korelacije je -0.446 , signifikanca pa manjša od 0.001. Z naraščanjem izobrazbe anketiranca pada motivacijski učinek nizke stopnje stresa na delovnem mestu (priloga B).

Zahtevnost dela, stres

TABELA 6.10: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek nizke stopnje stresa na delovnem mestu

		STRES					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevnc	Count				1	1	2
	% within ZAHT_DEL				50.0%	50.0%	100.0%
2 nezahtevno	Count			3	8	2	13
	% within ZAHT_DEL			23.1%	61.5%	15.4%	100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	1	4	14	4	7	30
	% within ZAHT_DEL	3.3%	13.3%	46.7%	13.3%	23.3%	100.0%
4 zahtevno	Count	2	6	10	8	1	27
	% within ZAHT_DEL	7.4%	22.2%	37.0%	29.6%	3.7%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count	11	3	2		2	18
	% within ZAHT_DEL	61.1%	16.7%	11.1%		11.1%	100.0%
Total	Count	14	13	29	21	13	90
	% within ZAHT_DEL	15.6%	14.4%	32.2%	23.3%	14.4%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Pri teh dveh spremenljivkah govorimo o srednje močni povezanosti, koeficient korelacije znaša -0.540 . Ker je negativen, je tudi povezanost negativna. Z večanjem zahtevnosti dela, ki ga človek opravlja, ne moremo govoriti o motivacijskem učinku dejavnika nizke stopnje stresa na delovnem mestu. Povezanost je tudi statistično značilna, lahko jo posplošimo na populacijo, saj je stopnja značilnosti manjša od 0.001 (priloga B).

Izobrazba, nagrade

TABELA 6.11: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek nagrad in ugodnosti za uspešno delo

			NAGRADE					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_	1 osnovna sola ali manj	Count			5	7	3	15
		% within IZOBR_			33.3%	46.7%	20.0%	100.0%
	2 koncana poklicna sola	Count		3	6	6	2	17
		% within IZOBR_		17.6%	35.3%	35.3%	11.8%	100.0%
	3 koncana gimnazija	Count	1	2	6	7	5	21
		% within IZOBR_	4.8%	9.5%	28.6%	33.3%	23.8%	100.0%
	4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count	1	1	17	13	5	37
		% within IZOBR_	2.7%	2.7%	45.9%	35.1%	13.5%	100.0%
Total		Count	2	6	34	33	15	90
		% within IZOBR_	2.2%	6.7%	37.8%	36.7%	16.7%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Stopnja značilnosti v tem primeru znaša 0.471, zato ne moremo govoriti o statistično značilni povezanosti in je ne moremo posplošiti na populacijo. Tako ne moremo z gotovostjo trditi, kako nagrade ob uspešnem delu vplivajo na posameznike z različno stopnjo izobrazbe. Tako anketiranim z najvišjo, kot tistim z najnižjo, lahko nagrade pomenijo veliko in predstavljajo spodbudo za opravljanje dela, kot tudi obratno. Motivacijski učinek je tako odvisen od posameznika (priloga B).

Zahtevnost dela, nagrade

TABELA 6.12: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek nagrad in ugodnosti za uspešno delo

			NAGRADE					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL	1 popolnoma nezahtevno	Count			2			2
		% within ZAHT_DEL			100.0%			100.0%
	2 nezahtevno	Count			3	7	3	13
		% within ZAHT_DEL			23.1%	53.8%	23.1%	100.0%
	3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	1	5	10	9	5	30
		% within ZAHT_DEL	3.3%	16.7%	33.3%	30.0%	16.7%	100.0%
	4 zahtevno	Count	1	1	7	13	5	27
		% within ZAHT_DEL	3.7%	3.7%	25.9%	48.1%	18.5%	100.0%
	5 zelo zahtevno	Count			12	4	2	18
		% within ZAHT_DEL			66.7%	22.2%	11.1%	100.0%
Total		Count	2	6	34	33	15	90
		% within ZAHT_DEL	2.2%	6.7%	37.8%	36.7%	16.7%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Tudi v tem primeru povezanost ni statistično značilna. Vrednost signifikance znaša 0.654 (priloga B), zato sklepanje na populacijo ni mogoče in ne moremo govoriti o povezanosti med zahtevnostjo dela in motivacijskim učinkom nagrad za uspešno delo.

Izobrazba, priznanje za uspešnost

TABELA 6.13: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek priznanj za uspešnost

			PRIZ_USP					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count	1	5	8	1		15	
	% within IZOBR_	6.7%	33.3%	53.3%	6.7%		100.0%	
2 koncana poklicna sola	Count		6	6	5		17	
	% within IZOBR_		35.3%	35.3%	29.4%		100.0%	
3 koncana gimnazija	Count	3	4	3	9	2	21	
	% within IZOBR_	14.3%	19.0%	14.3%	42.9%	9.5%	100.0%	
4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count		2	2	17	16	37	
	% within IZOBR_		5.4%	5.4%	45.9%	43.2%	100.0%	
Total	Count	4	17	19	32	18	90	
	% within IZOBR_	4.4%	18.9%	21.1%	35.6%	20.0%	100.0%	

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije med stopnjo izobrazbe in priznanji za uspešnost pri delu je 0.565. Gre za srednje močno pozitivno povezanost. Ker je koeficient pozitiven pomeni, da bolj ko narašča stopnja izobrazbe anketirancev, bolj jih za delo spodbujajo priznanja za uspešnost. Signifikanca je manjša od 0.001, zato povezanost lahko posplošimo na populacijo (priloga B).

Zahtevnost dela, priznanje za uspešnost

TABELA 6.14: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek priznanj za uspešnost

			PRIZ_USP					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevnc	Count		2				2	
	% within ZAHT_DEL		100.0%				100.0%	
2 nezahtevno	Count	1	6	6			13	
	% within ZAHT_DEL	7.7%	46.2%	46.2%			100.0%	
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	3	6	11	9	1	30	
	% within ZAHT_DEL	10.0%	20.0%	36.7%	30.0%	3.3%	100.0%	
4 zahtevno	Count		3	2	14	8	27	
	% within ZAHT_DEL		11.1%	7.4%	51.9%	29.6%	100.0%	
5 zelo zahtevno	Count				9	9	18	
	% within ZAHT_DEL				50.0%	50.0%	100.0%	
Total	Count	4	17	19	32	18	90	
	% within ZAHT_DEL	4.4%	18.9%	21.1%	35.6%	20.0%	100.0%	

Interpretacija korelacije spremenljivk

V primeru teh dveh spremenljivk lahko govorimo o dokaj močni pozitivni povezanosti, saj vrednost koeficienta korelacije znaša 0.670. Podobno kot v povezavi izobrazbe in motivacijskega dejavnika priznanja za uspešnost se tudi z naraščanjem zahtevnosti delovnih nalog večja motivacijski učinek priznanj. Stopnja značilnosti je manjša od 0.001, zato je tudi povezanost statistično značilna (priloga B).

Izobrazba, razvoj

TABELA 6.15: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek možnosti osebnega in strokovnega razvoja ne delovnem mestu

		RAZVOJ					Total
		1 cisto nič ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 močno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count	4	8	1	1	1	15
	% within IZOBR	26.7%	53.3%	6.7%	6.7%	6.7%	100.0%
2 koncana poklicna sola	Count		11	3	3		17
	% within IZOBR		64.7%	17.6%	17.6%		100.0%
3 koncana gimnazija	Count	2	3	6	6	4	21
	% within IZOBR	9.5%	14.3%	28.6%	28.6%	19.0%	100.0%
4 koncana visja ali visok sola, magisterij, doktorat	Count		1	1	9	26	37
	% within IZOBR		2.7%	2.7%	24.3%	70.3%	100.0%
Total	Count	6	23	11	19	31	90
	% within IZOBR	6.7%	25.6%	12.2%	21.1%	34.4%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije je v tem primeru 0.723, kar kaže na močno pozitivno povezanost med stopnjo izobrazbe in motivacijskim dejavnikom možnosti osebnega in strokovnega razvoja na delovnem mestu. Z naraščanjem stopnje izobrazbe anketirancev narašča tudi motivacijski učinek tega dejavnika za opravljanje delovnih nalog. Ker je tudi v tem primeru signifikanca manjša od 0.001, lahko iz vzorca sklepamo tudi na populacijo (priloga B).

Zahtevnost dela, razvoj

TABELA 6.16: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek možnosti osebnega in strokovnega razvoja ne delovnem mestu

		RAZVOJ					Total
		1 cisto nič ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 močno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count		2				2
	% within ZAHT_DEL		100.0%				100.0%
2 nezahtevno	Count	4	8	1			13
	% within ZAHT_DEL	30.8%	61.5%	7.7%			100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	2	11	8	7	2	30
	% within ZAHT_DEL	6.7%	36.7%	26.7%	23.3%	6.7%	100.0%
4 zahtevno	Count		2	2	11	12	27
	% within ZAHT_DEL		7.4%	7.4%	40.7%	44.4%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count				1	17	18
	% within ZAHT_DEL				5.6%	94.4%	100.0%
Total	Count	6	23	11	19	31	90
	% within ZAHT_DEL	6.7%	25.6%	12.2%	21.1%	34.4%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Spremenljivki sta med seboj močno pozitivno povezani, saj je koeficient korelacije 0.785. Zaposlene z zahtevnejšim delom možnost osebnega in strokovnega razvoja na

delovnem mestu močno motivira za opravljanje dela. Povezanost je statistično značilna, saj je stopnja značilnosti manjša od 0.001 (priloga B).

Izobrazba, samostojnost

TABELA 6.17: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek samostojnosti na delovnem mestu

			SAMOST_					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count	1	3	6	5		15	
	% within IZOBR_	6.7%	20.0%	40.0%	33.3%		100.0%	
2 koncana poklicna sola	Count		7	2	6	2	17	
	% within IZOBR_		41.2%	11.8%	35.3%	11.8%	100.0%	
3 koncana gimnazija	Count		1	7	10	3	21	
	% within IZOBR_		4.8%	33.3%	47.6%	14.3%	100.0%	
4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count			5	9	23	37	
	% within IZOBR_			13.5%	24.3%	62.2%	100.0%	
Total	Count	1	11	20	30	28	90	
	% within IZOBR_	1.1%	12.2%	22.2%	33.3%	31.1%	100.0%	

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije, katerega vrednost je 0.572, kaže na srednje močno povezanost. Višja ko je stopnja izobrazbe anketiranca, bolj ga samostojnost pri opravljanju dela spodbuja za opravljanje delovnih nalog. Stopnja značilnosti je zopet manjša od 0.001, zato lahko tudi sklepamo iz vzorca na populacijo (priloga B).

Zahtevnost dela, samostojnost

TABELA 6.18: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek samostojnosti na delovnem mestu

			SAMOST_					Total
			1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count		1		1		2	
	% within ZAHT_DEL		50.0%		50.0%		100.0%	
2 nezahtevno	Count	1	6	6			13	
	% within ZAHT_DEL	7.7%	46.2%	46.2%			100.0%	
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count		4	8	14	4	30	
	% within ZAHT_DEL		13.3%	26.7%	46.7%	13.3%	100.0%	
4 zahtevno	Count			3	13	11	27	
	% within ZAHT_DEL			11.1%	48.1%	40.7%	100.0%	
5 zelo zahtevno	Count			3	2	13	18	
	% within ZAHT_DEL			16.7%	11.1%	72.2%	100.0%	
Total	Count	1	11	20	30	28	90	
	% within ZAHT_DEL	1.1%	12.2%	22.2%	33.3%	31.1%	100.0%	

Interpretacija korelacije spremenljivk

Spremenljivki sta med seboj dokaj močno povezani, saj koeficient znaša 0.635. Ker je pozitiven, lahko trdimo, da linearno z naraščanjem zahtevnosti delovnih nalog narašča tudi spodbuda za delo, ki jo predstavlja samostojnost na delovnem mestu. Povezanost

lahko posplošimo na tudi na populacijo, saj je vrednost signifikance manjša od 0.001 (priloga B).

Izobrazba, inovativno in ustvarjalno delo

TABELA 6.19: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek ustvarjalnega in inovativnega dela

		INOV_DEL					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count	4	7	3	1		15
	% within IZOBR_	26.7%	46.7%	20.0%	6.7%		100.0%
2 koncana poklicna sola	Count	1	7	9			17
	% within IZOBR_	5.9%	41.2%	52.9%			100.0%
3 koncana gimnazija	Count	1	3	9	5	3	21
	% within IZOBR_	4.8%	14.3%	42.9%	23.8%	14.3%	100.0%
4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count			2	10	25	37
	% within IZOBR_			5.4%	27.0%	67.6%	100.0%
Total	Count	6	17	23	16	28	90
	% within IZOBR_	6.7%	18.9%	25.6%	17.8%	31.1%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije je 0.786, kar pomeni močno linearno povezanost spremenljivk. Z naraščanjem stopnje izobrazbe anketirance tudi inovativno in zanimivo delo bolj spodbuja k opravljanju le tega. Povezanost je statistično značilna, ker je stopnja značilnosti manjša od 0.001 (priloga B).

Zahtevnost dela, inovativno delo

TABELA 6.20: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek ustvarjalnega in inovativnega dela

		INOV_DEL					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count	2					2
	% within ZAHT_DEL	100.0%					100.0%
2 nezahtevno	Count	3	10				13
	% within ZAHT_DEL	23.1%	76.9%				100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	1	6	17	5	1	30
	% within ZAHT_DEL	3.3%	20.0%	56.7%	16.7%	3.3%	100.0%
4 zahtevno	Count		1	6	9	11	27
	% within ZAHT_DEL		3.7%	22.2%	33.3%	40.7%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count				2	16	18
	% within ZAHT_DEL				11.1%	88.9%	100.0%
Total	Count	6	17	23	16	28	90
	% within ZAHT_DEL	6.7%	18.9%	25.6%	17.8%	31.1%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Tudi med tema dvema spremenljivkama je močna pozitivna povezanost, kar nakazuje tudi koeficient korelacije, katerega vrednost je 0.836. Povezanost lahko torej zanesljivo posplošimo tudi na populacijo, saj je signifikanca zopet manjša od 0.001 (priloga B).

Izobrazba, uveljavljane zamisli

TABELA 6.21: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek možnosti uveljavljanja zamisli

		UV_ZAMIS					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count	4	5	6			15
	% within IZOBR_	26.7%	33.3%	40.0%			100.0%
2 koncana poklicna sola	Count	1	7	6	1	2	17
	% within IZOBR_	5.9%	41.2%	35.3%	5.9%	11.8%	100.0%
3 koncana gimnazija	Count	1	1	4	11	4	21
	% within IZOBR_	4.8%	4.8%	19.0%	52.4%	19.0%	100.0%
4 koncana visja ali visok: sola, magisterij, doktorat	Count			1	9	27	37
	% within IZOBR_			2.7%	24.3%	73.0%	100.0%
Total	Count	6	13	17	21	33	90
	% within IZOBR_	6.7%	14.4%	18.9%	23.3%	36.7%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije je v tem primeru 0.775 (priloga B), kar kaže na močno povezanost spremenljivk. Ker je pozitiven, pomeni, da z naraščanjem izobrazbe anketirancev narašča tudi spodbuda za opravljanje dela, pri katerem zaposleni lahko uveljavlja svoje zamisli. Povezanost je statistično značilna.

Zahtevnost dela, uveljavljanje zamisli

TABELA 6.22: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek možnosti uveljavljanja zamisli na delovnem mestu

		UV_ZAMIS					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count	2					2
	% within ZAHT_DEL	100.0%					100.0%
2 nezahtevno	Count	3	7	3			13
	% within ZAHT_DEL	23.1%	53.8%	23.1%			100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	1	6	10	8	5	30
	% within ZAHT_DEL	3.3%	20.0%	33.3%	26.7%	16.7%	100.0%
4 zahtevno	Count			4	11	12	27
	% within ZAHT_DEL			14.8%	40.7%	44.4%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count				2	16	18
	% within ZAHT_DEL				11.1%	88.9%	100.0%
Total	Count	6	13	17	21	33	90
	% within ZAHT_DEL	6.7%	14.4%	18.9%	23.3%	36.7%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Tudi v tem primeru, tako kot pri povezanosti z izobrazbo, koeficient korelacije, katerega vrednost je 0.774, kaže močno pozitivno povezanost. Bolj ko je delo anketirancev zahtevno, bolj jih spodbuja uveljavljanje lastnih zamisli. Signifikanca je ponovno manjša od 0.001, zato lahko sklepamo tudi na populacijo (priloga B).

Izobrazba, soodločanje

TABELA 6.23: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in možnosti soodločanja pri opravljanju dela

		SOODL_					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count	5	5	5			15
	% within IZOBR_	33.3%	33.3%	33.3%			100.0%
2 koncana poklicna sola	Count	1	8	2	6		17
	% within IZOBR_	5.9%	47.1%	11.8%	35.3%		100.0%
3 koncana gimnazija	Count	1	5	4	11		21
	% within IZOBR_	4.8%	23.8%	19.0%	52.4%		100.0%
4 koncana visja ali visok sola, magisterij, doktorat	Count			5	10	22	37
	% within IZOBR_			13.5%	27.0%	59.5%	100.0%
Total	Count	7	18	16	27	22	90
	% within IZOBR_	7.8%	20.0%	17.8%	30.0%	24.4%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Z naraščanje stopnje izobrazbe raste tudi spodbudni učinek soodločanja pri opravljanju dela, kar nam pove koeficient korelacije, katerega vrednost je 0.724. Povezanost je močna in statistično značilna, kar pove signifikanca, ki je manjša od 0.001 (priloga B).

Zahtevnost dela, soodločanje

TABELA 6.24: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek možnosti soodločanja na delovnem mestu

		SOODL_					Total
		1 cisto nic ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevnc	Count	2					2
	% within ZAHT_DEL	100.0%					100.0%
2 nezahtevno	Count	3	7	3			13
	% within ZAHT_DEL	23.1%	53.8%	23.1%			100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	2	8	9	11		30
	% within ZAHT_DEL	6.7%	26.7%	30.0%	36.7%		100.0%
4 zahtevno	Count		3	4	10	10	27
	% within ZAHT_DEL		11.1%	14.8%	37.0%	37.0%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count				6	12	18
	% within ZAHT_DEL				33.3%	66.7%	100.0%
Total	Count	7	18	16	27	22	90
	% within ZAHT_DEL	7.8%	20.0%	17.8%	30.0%	24.4%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Spremenljivki sta močno pozitivno povezani. Koeficient korelacije je 0.747. Pri opravljanju zahtevnega dela anketirance spodbuja tudi možnost soodločanja na delovnem mestu. Stopnja značilnosti je manjša od 0.001, zato ponovno lahko sklepamo tudi na populacijo (priloga B).

Izobrazba, delovne razmere

TABELA 6.25: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek dobrih delovnih razmer

	DEL_RAZM				Total
	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count	1	6	8	15
	% within IZOBR_	6.7%	40.0%	53.3%	100.0%
2 koncana poklicna sola	Count	2	12	3	17
	% within IZOBR_	11.8%	70.6%	17.6%	100.0%
3 koncana gimnazija	Count	3	9	9	21
	% within IZOBR_	14.3%	42.9%	42.9%	100.0%
4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count	5	16	10	37
	% within IZOBR_	13.5%	43.2%	27.0%	100.0%
Total	Count	5	22	37	90
	% within IZOBR_	5.6%	24.4%	41.1%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije je v tem primeru -0.408 , kar kaže na srednje močno povezanost. Ker je negativen, pomeni, da bolj ko narašča stopnja izobrazbe anketirancev, manj jih ugodne razmere za opravljanje dela spodbujajo k le temu. Povezanost je statistično značilna, ker je tveganje manjše od 0.1% (priloga B).

Zahtevnost dela, delovne razmere

TABELA 6.26: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek dobrih delovnih razmer

	DEL_RAZM				Total
	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count		1	1	2
	% within ZAHT_DEL		50.0%	50.0%	100.0%
2 nezahtevno	Count	1	7	5	13
	% within ZAHT_DEL	7.7%	53.8%	38.5%	100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count		3	19	30
	% within ZAHT_DEL		10.0%	63.3%	100.0%
4 zahtevno	Count	2	7	10	27
	% within ZAHT_DEL	7.4%	25.9%	37.0%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count	3	11	4	18
	% within ZAHT_DEL	16.7%	61.1%	22.2%	100.0%
Total	Count	5	22	37	90
	% within ZAHT_DEL	5.6%	24.4%	41.1%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije je negativen, kar ponovno kaže na to, da z naraščanjem zahtevnosti dela posameznika pada motivacijski učinek, ki ga lahko imajo ugodne delovne razmere na posameznika. Povezanost je srednje močna, koeficient korelacije je -0.395 . Signifikanca je manjša od 0.001, zato je tudi tu možno sklepanje iz vzorca na populacijo (priloga B).

Izobrazba, možnost napredovanja

TABELA 6.27: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in spodbudni učinek možnosti napredovanja v podjetju

	NAPRED_					Total	
	1 cisto ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja		
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count	3	3	8		1	15
	% within IZOBR	20.0%	20.0%	53.3%		6.7%	100.0%
2 koncana poklicna sola	Count	4	4	7	2		17
	% within IZOBR	23.5%	23.5%	41.2%	11.8%		100.0%
3 koncana gimnazija	Count	2	4	4	4	7	21
	% within IZOBR	9.5%	19.0%	19.0%	19.0%	33.3%	100.0%
4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktora	Count		4	9	11	13	37
	% within IZOBR		10.8%	24.3%	29.7%	35.1%	100.0%
Total	Count	9	15	28	17	21	90
	% within IZOBR	10.0%	16.7%	31.1%	18.9%	23.3%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

V primeru teh dveh spremenljivk lahko govorimo o srednje močni pozitivni povezanosti, koeficient korelacije je namreč 0.469. Tako lahko ugotovimo, da z naraščanjem izobrazbe narašča tudi spodbudni učinek, ki ga ima možnost napredovanja na delovnem mestu. Povezanost je tudi statistično značilna, ker je stopnja značilnosti manjša od 0.001 (priloga B).

Zahtevnost dela, možnost napredovanja v organizaciji

TABELA 6.28: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in spodbudni učinek možnosti napredovanja v podjetju

	NAPRED					Total	
	1 cisto ne spodbuja	2 skoraj ne spodbuja	3 srednje spodbuja	4 spodbuja	5 mocno spodbuja		
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count	2					2
	% within ZAHT_DEL	100.0%					100.0%
2 nezahtevno	Count	2	4	7			13
	% within ZAHT_DEL	15.4%	30.8%	53.8%			100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	5	4	12	5	4	30
	% within ZAHT_DEL	16.7%	13.3%	40.0%	16.7%	13.3%	100.0%
4 zahtevno	Count		5	5	7	10	27
	% within ZAHT_DEL		18.5%	18.5%	25.9%	37.0%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count		2	4	5	7	18
	% within ZAHT_DEL		11.1%	22.2%	27.8%	38.9%	100.0%
Total	Count	9	15	28	17	21	90
	% within ZAHT_DEL	10.0%	16.7%	31.1%	18.9%	23.3%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije je 0.497, kar pomeni srednje močno, pozitivno linearno povezanost spremenljivk. Z naraščanjem zahtevnosti delovnih nalog anketirancev narašča tudi stopnja spodbude, ki jo ima na posameznika možnost napredovanja v organizaciji. Iz vzorca lahko sklepamo na populacijo saj je signifikanca manjša od 0.001 (priloga B).

Izobrazba, trditev 1 (Delam zato, da zaslužim.)

TABELA 6.29: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s prvo trditvijo

	TRD_1					Total
	1 spolh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count		1	6	8	15
	% within IZOBR		6.7%	40.0%	53.3%	100.0%
2 koncana poklicna sol	Count		1	9	7	17
	% within IZOBR		5.9%	52.9%	41.2%	100.0%
3 koncana gimnazija	Count		4	4	13	21
	% within IZOBR		19.0%	19.0%	61.9%	100.0%
4 koncana visja ali viso sola, magisterij, doktora	Count	2	10	12	8	37
	% within IZOBR	5.4%	27.0%	32.4%	21.6%	100.0%
Total	Count	2	10	18	27	33
	% within IZOBR	2.2%	11.1%	20.0%	30.0%	36.7%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Analiza kaže, da sta spremenljivki srednje močno negativno povezani. Koeficient korelacije znaša -0.429 . Signifikanca je manjša od 0.001 (priloga B), zato lahko sklepamo na populacijo. Z naraščanjem stopnje izobrazbe torej pada strinjanje s trditvijo, da anketiranec dela zato, da zasluži.

Zahtevnost dela, trditev 1 (Delam zato, da zaslužim.)

TABELA 6.30: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s prvo trditvijo

	TRD_1					Total
	1 spolh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count			1	1	2
	% within ZAHT_DEL			50.0%	50.0%	100.0%
2 nezahtevno	Count		1	7	5	13
	% within ZAHT_DEL		7.7%	53.8%	38.5%	100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count		2	10	18	30
	% within ZAHT_DEL		6.7%	33.3%	60.0%	100.0%
4 zahtevno	Count		3	9	8	27
	% within ZAHT_DEL		11.1%	33.3%	29.6%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count	2	7	6	1	18
	% within ZAHT_DEL	11.1%	38.9%	33.3%	5.6%	100.0%
Total	Count	2	10	18	27	33
	% within ZAHT_DEL	2.2%	11.1%	20.0%	30.0%	36.7%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Tudi med zahtevnostjo dela in strinjanjem s prvo trditvijo je srednje močna negativna povezanost. Koeficient korelacije je v tem primeru -0.553 , kar pomeni, da z naraščanjem zahtevnosti delovnih nalog pada stopnja strinjanja s trditvijo, da posameznik dela samo zato, da zasluži. Povezanost je tudi statistično značilna, stopnja značilnosti je manjša od 0.001 (priloga B).

Izobrazba, trditev 2 (Visoko plačilo za delo me močno motivira.)

TABELA 6.31: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje z drugo trditvijo

		TRD_2					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count			3	7	5	15
	% within IZOBR_			20.0%	46.7%	33.3%	100.0%
2 koncana poklicna sola	Count		2	4	7	4	17
	% within IZOBR_		11.8%	23.5%	41.2%	23.5%	100.0%
3 koncana gimnazija	Count			5	6	10	21
	% within IZOBR_			23.8%	28.6%	47.6%	100.0%
4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	Count	1	8	18	7	3	37
	% within IZOBR_	2.7%	21.6%	48.6%	18.9%	8.1%	100.0%
Total	Count	1	10	30	27	22	90
	% within IZOBR_	1.1%	11.1%	33.3%	30.0%	24.4%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije je -0.371 , kar pomeni srednje močno povezanost med stopnjo izobrazbe in trditvijo. Ker je negativen, z naraščanjem stopnje izobrazbe pada strinjanje s trditvijo, da posameznika visoko plačilo za delo močno motivira. Signifikanca je manjša od 0.001, zato se ničelna hipoteza o povezanosti lahko zavrne in tudi sklepa iz vzorca na populacijo (priloga B).

Zahtevnost dela, trditev 2 (Visoko plačilo za delo me močno motivira.)

TABELA 6.32: Frekvenčna porazdelitev odgovorov zahtevnost dela in strinjanje z drugo trditvijo

		TRD_2					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtevno	Count			1	1		2
	% within ZAHT_DE			50.0%	50.0%		100.0%
2 nezahtevno	Count			2	8	3	13
	% within ZAHT_DE			15.4%	61.5%	23.1%	100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count		2	9	8	11	30
	% within ZAHT_DE		6.7%	30.0%	26.7%	36.7%	100.0%
4 zahtevno	Count		3	9	9	6	27
	% within ZAHT_DE		11.1%	33.3%	33.3%	22.2%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count	1	5	9	1	2	18
	% within ZAHT_DE	5.6%	27.8%	50.0%	5.6%	11.1%	100.0%
Total	Count	1	10	30	27	22	90
	% within ZAHT_DE	1.1%	11.1%	33.3%	30.0%	24.4%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Z naraščanjem zahtevnosti dela anketiranca pada strinjanje s trditvijo, da ga za delo močno motivira visoko plačilo. To nam pove koeficient korelacije, ki je -0.344 . Gre za srednje močno negativno povezanost, ki je tudi statistično značilna (priloga B).

Izobrazba, trditev 3 (Za uspešno delo so mi denarne nagrade pomembnejše kot nedenarne.)

TABELA 6.33: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s tretjo trditvijo

		TRD_3					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
IZOBR_1 osnovna sola ali manj	Count			2	9	4	15
	% within IZOBR_1			13.3%	60.0%	26.7%	100.0%
2 koncana poklicna sola	Count	2		4	9	2	17
	% within IZOBR_2	11.8%		23.5%	52.9%	11.8%	100.0%
3 koncana gimnazija	Count		2	3	7	9	21
	% within IZOBR_3		9.5%	14.3%	33.3%	42.9%	100.0%
4 koncana visja ali visok sola, magisterij, doktorat	Count	3	13	18		3	37
	% within IZOBR_4	8.1%	35.1%	48.6%		8.1%	100.0%
Total	Count	5	15	27	25	18	90
	% within IZOBR_	5.6%	16.7%	30.0%	27.8%	20.0%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Spremenljivki sta negativno povezani, povezanost je srednje močna. Koeficient korelacije je -0.451 . Z naraščanjem stopnje izobrazbe anketirancev ponovno pada stopnja strinjanja s trditvijo, da so posamezniku za uspešno opravljeno delo denarne nagrade pomembnejše od nedenarnih. Signifikanca tudi v tem primeru ne presega vrednosti 0.001, zato lahko sklepanje prenesemo tudi na populacijo (priloga B).

Zahtevnost dela, trditev 3 (Za uspešno delo so mi denarne nagrade pomembnejše kot nedenarne.)

TABELA 6.34: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s tretjo trditvijo

		TRD_3					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
ZAHT_DEL_1 popolnoma nezahtevno	Count				1	1	2
	% within ZAHT_DEL_1				50.0%	50.0%	100.0%
2 nezahtevno	Count			2	8	3	13
	% within ZAHT_DEL_2			15.4%	61.5%	23.1%	100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	2		8	12	8	30
	% within ZAHT_DEL_3	6.7%		26.7%	40.0%	26.7%	100.0%
4 zahtevno	Count		10	10	3	4	27
	% within ZAHT_DEL_4		37.0%	37.0%	11.1%	14.8%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count	3	5	7	1	2	18
	% within ZAHT_DEL_5	16.7%	27.8%	38.9%	5.6%	11.1%	100.0%
Total	Count	5	15	27	25	18	90
	% within ZAHT_DEL_	5.6%	16.7%	30.0%	27.8%	20.0%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije med spremenljivkama je -0.464 , kar ponovno pove, da sta srednje močno negativno povezani. Posamezniki z bolj zahtevnim delom torej ne dajejo

prednosti denarnim nagradam pred nenedarnimi. Stopnja značilnosti je manjša od 0.001, zato je povezanost tudi statistično značilna (priloga B).

Izobrazba, trditev 4 (Zaradi visokega plačila delo sprejemem, tudi če ga ne opravljam z veseljem.)

TABELA 6.35: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s četrto trditvijo

		TRD_4					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count			5	7	3	15
	% within IZOBR			33.3%	46.7%	20.0%	100.0%
2 koncana poklicna sola	Count			10	6	1	17
	% within IZOBR			58.8%	35.3%	5.9%	100.0%
3 koncana gimnazija	Count		4	6	8	3	21
	% within IZOBR		19.0%	28.6%	38.1%	14.3%	100.0%
4 koncana visja ali visok sola, magisterij, doktorat	Count	8	16	13			37
	% within IZOBR	21.6%	43.2%	35.1%			100.0%
Total	Count	8	20	34	21	7	90
	% within IZOBR	8.9%	22.2%	37.8%	23.3%	7.8%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Med spremenljivkama je dokaj močna negativna povezanost, saj je koeficient korelacije -0.619 . Z naraščanjem stopnje izobrazbe anketiranca torej pada njegovo strinjanje s trditvijo, da zaradi visokega plačila posameznik delo sprejme, tudi če ga le to ne veseli. Signifikanca je manjša od 0.001, zato lahko iz vzorca sklepamo na populacijo (priloga B).

Zahtevnost dela, trditev 4 (Zaradi visokega dela plačilo sprejemem, tudi če ga ne opravljam z veseljem.)

TABELA 6.36: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s četrto trditvijo

		TRD_4					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtev	Count				2		2
	% within ZAHT_DEL				100.0%		100.0%
2 nezahtevno	Count			5	7	1	13
	% within ZAHT_DEL			38.5%	53.8%	7.7%	100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count		1	17	7	5	30
	% within ZAHT_DEL		3.3%	56.7%	23.3%	16.7%	100.0%
4 zahtevno	Count	3	10	8	5	1	27
	% within ZAHT_DEL	11.1%	37.0%	29.6%	18.5%	3.7%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count	5	9	4			18
	% within ZAHT_DEL	27.8%	50.0%	22.2%			100.0%
Total	Count	8	20	34	21	7	90
	% within ZAHT_DEL	8.9%	22.2%	37.8%	23.3%	7.8%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Tudi v tem primeru koeficient korelacije, ki je -0.603 , kaže na precej močno negativno povezanost med spremenljivkama. Anketiranci z zahtevnejšimi delovnimi nalogami se tako manj strinjajo s trditvijo, da so pripravljeni sprejeti delo, ki jih ne veseli, zaradi visokega plačila. Povezanost je statistično značilna, saj je stopnja značilnosti manjša od 0.001 (priloga B).

Izobrazba, trditev 5 (Plača mi pomeni merilo socialnega statusa.)

TABELA 6.37: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s peto trditvijo

		TRD_5					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
IZOBR_ 1 osnovna sola ali manj	Count			5	3	7	15
	% within IZOBR			33.3%	20.0%	46.7%	100.0%
2 koncana poklicna sola	Count		2	3	9	3	17
	% within IZOBR		11.8%	17.6%	52.9%	17.6%	100.0%
3 koncana gimnazija	Count	2	3	4	8	4	21
	% within IZOBR	9.5%	14.3%	19.0%	38.1%	19.0%	100.0%
4 koncana visja ali visol sola, magisterij, doktora	Count	3	18	8	7	1	37
	% within IZOBR	8.1%	48.6%	21.6%	18.9%	2.7%	100.0%
Total	Count	5	23	20	27	15	90
	% within IZOBR	5.6%	25.6%	22.2%	30.0%	16.7%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije je ponovno negativen, in sicer je njegova vrednost -0.502 , kar pomeni srednje močno negativno povezanost, ki je tudi statistično značilna, saj je signifikanca ponovno manjša od 0.001 (priloga B). Tako lahko tudi v tem primeru sklepamo, da se anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe manj strinjajo s trditvijo, da jim plača pomeni merilo socialnega statusa.

Zahtevnost dela, trditev 5 (Plača mi pomeni merilo socialnega statusa.)

TABELA 6.38: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s peto trditvijo

		TRD_5					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
ZAHT_DEL_1 popolnoma nezahtevno	Count					2	2
	% within ZAHT_DE					100.0%	100.0%
2 nezahtevno	Count			6	3	4	13
	% within ZAHT_DE			46.2%	23.1%	30.8%	100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	1	3	4	17	5	30
	% within ZAHT_DE	3.3%	10.0%	13.3%	56.7%	16.7%	100.0%
4 zahtevno	Count	1	13	5	4	4	27
	% within ZAHT_DE	3.7%	48.1%	18.5%	14.8%	14.8%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count	3	7	5	3		18
	% within ZAHT_DE	16.7%	38.9%	27.8%	16.7%		100.0%
Total	Count	5	23	20	27	15	90
	% within ZAHT_DE	5.6%	25.6%	22.2%	30.0%	16.7%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Ker je koeficient korelacije -0.497 , sta spremenljivki srednje močno negativno povezani. Tako kot z naraščanjem stopnje izobrazbe tudi z naraščanjem zahtevnosti delovnih nalog pada stopnja strinjanja anketirancev s trditvijo, da jim plača pomeni merilo socialnega statusa. Tudi tokrat je stopnja značilnosti manjša od 0.001, zato lahko sklepamo iz vzorca na populacijo (priloga B).

Izobrazba, trditev 6 (Višja plača pripomore k zadovoljstvu le, če se povečuje v skladu z mojo uspešnostjo in učinkovitostjo.)

TABELA 6.39: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – stopnja izobrazbe in strinjanje s šesto trditvijo

		TRD_6					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
IZOBR_1 osnovna sola ali manj	Count	4	7	4			15
	% within IZOBR_	26.7%	46.7%	26.7%			100.0%
2 koncana poklicna sola	Count	3	6	7	1		17
	% within IZOBR_	17.6%	35.3%	41.2%	5.9%		100.0%
3 koncana gimnazija	Count			9	9	3	21
	% within IZOBR_			42.9%	42.9%	14.3%	100.0%
4 koncana visja ali visok: sola, magisterij, doktorat	Count		3	10	15	9	37
	% within IZOBR_		8.1%	27.0%	40.5%	24.3%	100.0%
Total	Count	7	16	30	25	12	90
	% within IZOBR_	7.8%	17.8%	33.3%	27.8%	13.3%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Koeficient korelacije med stopnjo izobrazbe in strinjanjem s trditvijo je 0.647. Gre za dokaj močno linearno povezanost. Če narašča stopnja izobrazbe anketirancev, narašča tudi strinjanje s trditvijo, da višja plača pripomore k zadovoljstvu le, če se povečuje v

skladu s posameznikovo uspešnostjo in učinkovitostjo. Ker je signifikanca manjša od 0.001, je povezanost tudi statistično značilna (priloga B).

Zahtevnost dela, trditev 6 (Višja plača pripomore k zadovoljstvu le, če se povečuje v skladu z mojo uspešnostjo in učinkovitostjo.)

TABELA 6.40: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – zahtevnost dela in strinjanje s šesto trditvijo

		TRD_6					Total
		1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti se strinjam, niti ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	
ZAHT_DEL 1 popolnoma nezahtev	Count	1	1				2
	% within ZAHT_DE	50.0%	50.0%				100.0%
2 nezahtevno	Count	4	9				13
	% within ZAHT_DE	30.8%	69.2%				100.0%
3 niti zahtevno, niti nezahtevno	Count	2	4	17	6	1	30
	% within ZAHT_DE	6.7%	13.3%	56.7%	20.0%	3.3%	100.0%
4 zahtevno	Count		2	9	13	3	27
	% within ZAHT_DE		7.4%	33.3%	48.1%	11.1%	100.0%
5 zelo zahtevno	Count			4	6	8	18
	% within ZAHT_DE			22.2%	33.3%	44.4%	100.0%
Total	Count	7	16	30	25	12	90
	% within ZAHT_DE	7.8%	17.8%	33.3%	27.8%	13.3%	100.0%

Interpretacija korelacije spremenljivk

Tudi med zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja, in strinjanjem s trditvijo, da višja plača pripomore k zadovoljstvu samo v primeru, ko se povečuje skladno z učinkovitostjo, obstaja močna pozitivna povezanost. Koeficient korelacije je 0.711, stopnja značilnosti pa manjša od 0.001, zato lahko sklepamo iz vzorca tudi na populacijo (priloga B).

SPOL – STRINJANJE S TRDITVAMI

Pri frekvenčni porazdelitvi so odgovori, dobljeni na podlagi petstopenjske lestvice strinjanja, zaradi večje zanesljivosti hi-kvadrat testa združeni v dva razreda. Odgovori sploh se ne strinjam, se ne strinjam, niti se strinjam, niti ne strinjam so združeni v razred 1, s trditvijo se ne strinjam. Odgovori se strinjam in popolnoma se strinjam pa so združeni v razred 2, s trditvijo se strinjam.

Povezava med spolom in strinjanjem s prvo trditvijo (Delam zato, da zaslužim.)

TABELA 6.41: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in prva trditev

			T1		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	12	42	54
		% within SPOL	22.2%	77.8%	100.0%
	2 zenski	Count	18	18	36
		% within SPOL	50.0%	50.0%	100.0%
Total	Count		30	60	90
	% within SPOL		33.3%	66.7%	100.0%

S to trditvijo se sploh ne strinja, ne strinja ali do nje ni opredeljenih 22.2% moških anketirancev in 50% žensk, strinja ali popolnoma strinja pa 77.8% moških in 50% anketiranih žensk. Iz tega je razvidno, da prihaja do razlik med spoloma in da so moški bolj nagnjeni k temu, da opravljajo delo predvsem zaradi plačila. Hi-kvadrat test je sedaj zanesljiv, minimalna pričakovana frekvenca je 12.00, zato je interpretacija smiselna. Vrednost signifikance je 0.006, zato lahko zavrnem ničelno domnevo in sklenem, da sta statistično značilno povezani. Cramerjev koeficient V je 0.289. Ker se le ta nahaja na intervalu med 0 in 1, lahko v tem primeru ugotovim, da je povezanost med spremenljivkama srednje močna (priloga B).

Povezava med spolom in strinjanjem z drugo trditvijo (Visoko plačilo za delo me močno motivira.)

TABELA 6.42: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in druga trditev

			T2		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	20	34	54
		% within SPOL	37.0%	63.0%	100.0%
	2 zenski	Count	21	15	36
		% within SPOL	58.3%	41.7%	100.0%
Total	Count		41	49	90
	% within SPOL		45.6%	54.4%	100.0%

S to trditvijo se med anketiranimi zaposlenimi sploh ne strinja, ne strinja ali je do trditve neopredeljenih 37.0% moških in 58.3% žensk. S trditvijo se tako strinja ali popolnoma strinja kar 63% anketirancev in 41.7% anketirank. Tudi v tem primeru je iz odgovorov razvidna razlika med spoloma. Moške torej v povprečju visoko plačilo za opravljeno delo bolj motivira kot ženske. Test je zanesljiv, saj ne vsebuje celic s prenizko pričakovano teoretično frekvenco. Stopnja značilnosti je 0.44, zato lahko

zavrnem ničelno hipotezo in ponovno sklenem, da sta spremenljivki statistično značilno povezani. Vrednost Cramerjevega koeficienta je 0.209, kar pomeni srednje močno povezanost (priloga B).

Povezava med spolom in strinjanjem s tretjo trditvijo (Za uspešno delo so mi denarne nagrade pomembnejše kot nedenarne.)

TABELA 6.43: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in tretja trditev

			T3		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	21	33	54
		% within SPOL	38.9%	61.1%	100.0%
	2 zenski	Count	26	10	36
		% within SPOL	72.2%	27.8%	100.0%
Total		Count	47	43	90
		% within SPOL	52.2%	47.8%	100.0%

S tem, da so denarne nagrade pomembnejše od nedenarnih, se sploh ne strinja, ne strinja ali je do trditve neopredeljenih 38.9% anketirancev in kar 72.2% anketirank. Iz odgovorov lahko sklepam, da veliko večino žensk nedenarne nagrade motivirajo enako ali celo bolj kot denarne. Tako se za razliko od anketirank večji del moških, 61.1%, s to trditvijo strinja ali popolnoma strinja, pri anketirankah je takih le 27.8%. Moškim so torej denarne nagrade bolj pomembne kot ženskam. Signifikanca ima vrednost 0.002, zato sklepam, da sta spremenljivki povezani. Cramerjev koeficient je 0.327, kar že pomeni dokaj močno povezanost (priloga B).

Povezava med spolom in strinjanjem s četrto trditvijo (Zaradi visokega plačila delo sprejemem, tudi če ga ne opravljam z veseljem.)

TABELA 6.44: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in četrta trditev

			T4		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	33	21	54
		% within SPOL	61.1%	38.9%	100.0%
	2 zenski	Count	29	7	36
		% within SPOL	80.6%	19.4%	100.0%
Total		Count	62	28	90
		% within SPOL	68.9%	31.1%	100.0%

S tem, da bi sprejeli delo zaradi plačila, čeprav jih ne veseli, se sploh ne strinja, ne strinja ali je neopredeljenih oziroma se niti strinja, niti ne strinja 61.1% anketirancev in 80.6% anketirank. S trditvijo se tako strinja ali popolnoma strinja 38.9% moških in le

19.4% žensk. Iz analize je torej razvidno, da se večina vseh anketirancev s trditvijo ne strinja, vendar je ta delež med anketirankami mnogo višji kot med anketiranci. Vendar pa je signifikanca v tem primeru 0.051 in že presega vrednost 0.05. Tveganje, s katerim lahko trdim, da sta spremenljivki povezani tudi na populaciji, je tako že nekoliko previsoko (priloga B).

Povezava med spolom in strinjanjem s peto trditvijo (Plača mi pomeni merilo socialnega statusa.)

TABELA 6.45: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in peta trditev

			T5		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	23	31	54
		% within SPOL	42.6%	57.4%	100.0%
	2 ženski	Count	25	11	36
		% within SPOL	69.4%	30.6%	100.0%
Total		Count	48	42	90
		% within SPOL	53.3%	46.7%	100.0%

S trditvijo se med anketiranimi sploh ne strinja, ne strinja ali niti strinja, niti ne strinja 42.6% moških in 69.4% žensk, strinja ali popolnoma strinja pa 57.4% moških in 30.6% žensk. Iz odgovorov lahko ugotovimo, da je moškimi za definicijo oziroma merilo statusa denar pomembnejši kot ženskam. Cramerjev koeficient je v tem primeru 0.264, kar pomeni srednje močno povezanost med spremenljivkama. Stopnja značilnosti je 0.012, zato lahko sprejemem alternativno domnevo o povezanosti, saj je tveganje manjše od 5% (priloga B).

Povezava med spolom in šesto trditvijo (Višja plača pripomore k zadovoljstvu le, če se povečuje v skladu z mojo uspešnostjo in učinkovitostjo.)

TABELA 6.46: Frekvenčna porazdelitev odgovorov – spol in šesta trditev

			T6		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	40	14	54
		% within SPOL	74.1%	25.9%	100.0%
	2 ženski	Count	13	23	36
		% within SPOL	36.1%	63.9%	100.0%
Total		Count	53	37	90
		% within SPOL	58.9%	41.1%	100.0%

Pri zadnji trditvi se z njo sploh ne strinja, ne strinja ali niti strinja, niti ne strinja 74.1% anketirancev in 36.1% anketirank, strinja ali popolnoma strinja pa 25.9% anketirancev in kar 63.9% anketirank. Opazimo lahko močno povezavo med odstotki strinjanja in

spolom. Veliko več žensk je namreč mnenja, da višja plača brez povezave z večjo učinkovitostjo pri delu ne prinaša zadovoljstva. Pri moških anketirancih lahko opazimo, da je situacija ravno obratna. Tudi Cramerjev koeficient že pokaže precej močno povezavo med spremenljivkama, vrednost le tega je 0.378. Signifikanca je v tem primeru manjša od 0.001, zato lahko zavrnem ničelno domnevo in sklenem, da sta spremenljivki statistično značilno povezani. Povezanost lahko posplošim tudi na populacijo. Test je tudi zanesljiv, tako kot pri prejšnjih analizah, saj pričakovane frekvence nikjer niso prenizke (priloga B).

6.3 PREVERJANJE HIPOTEZ

HIPOTEZE:

- 1) Posameznikova stopnja izobrazbe in zahtevnost delovnih nalog, ki jih opravlja, vplivata na nastanek različnih motivov za delo.**

Analiza korelacije spremenljivk je pokazala, da obstaja povezanost med stopnjo izobrazbe, zahtevnostjo dela in veliko večino motivacijskih dejavnikov. Pri korelaciji s plačo in odnosih s sodelavci je povezanost z izobrazbo in zahtevnostjo dela zanemarljiva, poleg tega pa tudi ne moremo sklepati iz vzorca na populacijo, saj je stopnja tveganja v vseh primerih večja od 0.05 (priloga B). Enako velja tudi za korelacijo med izobrazbo, zahtevnostjo dela ter nagradami za uspešno delo. Tudi v tem primeru povezanost ni statistično značilna. Pri vseh ostalih povezavah med izobrazbo, zahtevnostjo dela in motivacijskimi dejavniki pa je povezanost statistično značilna in jo lahko posplošimo na populacijo. Preučevani spremenljivki sta negativno povezani z dejavniki varnost zaposlitve, nizko stopnjo stresa na delovnem mestu ter dobrimi delovnimi razmerami. Pri varnosti zaposlitve govorimo o močni, drugje pa srednje močni povezanosti. To pomeni, da z naraščanjem izobrazbe in zahtevnosti dela pada motivacijski učinek, ki ga imajo varnost zaposlitve, delovne razmere in nizka stopnja stresa. Ti dejavniki torej bolj motivirajo nižje izobražene z enostavnejšimi delovnimi nalogami. Vsi ostali motivacijski dejavniki, kot so priznanja za uspešnost, osebni in strokovni razvoj, možnost soodločanja, inovativno delo in drugi, pa so pozitivno linearno povezani z izobrazbo in zahtevnostjo dela. To pomeni, da imajo večji

spodbudni učinek na višje izobražene zaposlene kot na posameznike z nižjo stopnjo izobrazbe. Enako velja za zahtevnost dela. V vseh primerih je tudi stopnja značilnosti manjša od 0.001 (priloga B), zato je povezanost statistično značilna in jo lahko posplošim iz vzorca na populacijo.

Tako analiza potrdi moje predpostavke, da stopnja izobrazbe in zahtevnost dela vplivata na nastanek različnih motivov za delo. Tako lahko svojo prvo hipotezo zanesljivo sprejemem.

2) Pri posameznikih z višjo stopnjo izobrazbe in zahtevnejšim delom so pomembnejši tisti motivacijski faktorji, ki neposredno spodbujajo k delu.

Med dejavnike, ki neposredno spodbujajo k delu, sem prištela priznanja za uspešnost, možnost strokovnega in osebnega razvoja, samostojnost pri opravljanju nalog, inovativno in ustvarjalno delo, možnost uveljavljanja zamisli, pa tudi možnost soodločanja. Vsi so linearno povezani s stopnjo izobrazbe in zahtevnostjo dela. Povezanost je pozitivna in precej močna, saj je koeficient korelacije v večini primerov višji od 0.700. Tudi signifikanca je vedno nižja od 0.001, zato je povezanost statistično značilna (priloga B). Tako lahko potrdim svojo hipotezo, saj z naraščanjem izobrazbe narašča tudi spodbudni učinek teh motivacijskih faktorjev.

3) Zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe najbolj motivirajo plača, odnosi s sodelavci, delovne razmere in varnost zaposlitve.

Pri povezavi s plačo je stopnja značilnosti 0.591 pri korelaciji z izobrazbo in 0.752 pri korelaciji z zahtevnostjo dela, zato ne morem sklepati, da so spremenljivke povezane, prav tako pa ugotovitev ne morem posplošiti iz vzorca na populacijo. Enako velja pri korelaciji izobrazbe in zahtevnosti dela z motivacijskim delavnikom odnosi s sodelavci. V tem primeru imata signifikanci vrednost 0.329 oziroma 0.338. Pri korelaciji izobrazbe in zahtevnosti dela z dejavnikoma varnost zaposlitve in dobre delovne razmere pa analiza pokaže močno negativno povezanost med vsemi spremenljivkami, predvsem med izobrazbo, zahtevnostjo dela in varnostjo zaposlitve. Negativna povezanost pomeni, da z nižanjem izobrazbe in zahtevnosti dela narašča spodbudni učinek varnosti zaposlitve in dobrih delovnih razmer na zaposlene. Ker je stopnja značilnosti tukaj manjša od 0.001, lahko sklepanje posplošim tudi na populacijo.

Svojo hipotezo lahko torej samo deloma sprejemem, saj korelacija s plačo in odnosi s sodelavci ni statistično značilna.

4) Posamezniki z nižjo stopnjo izobrazbe in manj zahtevnim delom dajejo pri učinkovito opravljenih nalogah prednost denarnim nagradam pred nenedarnimi.

Spremenljivke stopnja izobrazbe, zahtevnost dela in trditev 3 (Za uspešno delo so mi denarne nagrade pomembnejše kot nenedarne.) so srednje močno negativno povezane. To potrjuje mojo hipotezo, saj z naraščanjem izobrazbe in zahtevnosti delovnih nalog pada strinjanje s trditvijo, da so denarne nagrade pomembnejše. Nižje izobraženim z manj zahtevnim delom torej denarne nagrade predstavljajo večjo spodbudo. Signifikanca je manjša od 0.001 (priloga B), zato svojo domnevo lahko splošim tudi na populacijo.

5) Posameznike z višjo stopnjo izobrazbe višja plača najbolj motivira, kadar se povečuje skladno z njihovo uspešnostjo in učinkovitostjo.

Tudi to hipotezo lahko označim za pravilno. Koeficient korelacije je namreč pri povezavi spremenljivk izobrazba in trditev 6 0.647, pri povezavi spremenljivk zahtevnost dela in trditev 6 pa kar 0.711 (priloga B), kar kaže na močno linearno povezanost. Kadar se plača tej skupini zaposlenih povečuje skladno z njihovo uspešnostjo pri opravljanju delovnih nalog, čutijo največje zadovoljstvo in spodbudo za delo. Ponovno je tudi signifikanca manjša od 0.001, zato je povezanost statistično značilna in velja tako za vzorec kot za populacijo.

6) Moške visok dohodek bolj spodbuja k opravljanju dela kot ženske.

Ničelno hipotezo ponovno lahko zavrnem in sprejemem alternativno, saj je signifikanca manjša od 0.05 (priloga B). Analiza kaže, da visoko plačilo motivira ali močno motivira 63.0% moških anketirancev in 41.7% anketirank. Tudi hi-kvadrat test je zanesljiv, saj pri analizi povezanosti ni celic s prenizko pričakovano teoretično frekvenco. Interpretacija je torej smiselna. Kot kaže, je bila moja domneva o večjem motivacijskem učinku visokega plačila pri moških kot pri ženskah pravilna.

7 SKLEP

Kako motivirati zaposlene, da bodo uspešno, učinkovito in z veseljem opravljali svoje delo, so vprašanja, ki si jih zastavljajo v vsaki organizaciji. Da pa bi znali pravilno spodbujati svoje delavce, je treba poznati njihove cilje, želje in potrebe, pa tudi, kaj vsakega posameznika najbolj spodbuja k opravljanju delovnih nalog. Težko je poznati vse individualne potrebe, vrednote in motive, ki niso odvisni samo od nekih splošnih dejavnikov, ki vplivajo na človeka, vendar pa lahko trdimo, da imajo skupine delavcev, ki opravljajo določeno delo, v podobnih delovnih razmerah in s podobno stopnjo izobrazbe tudi nekaj skupnih motivov, ki jih spodbujajo za delo.

V svoji diplomski nalogi sem želela ugotoviti, kateri so tako imenovani splošni motivacijski faktorji, ki so značilni za določene skupine zaposlenih. Predvidevala sem, da se faktorji razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih in zahtevnost delovnih nalog, ki jih opravljajo. Ugotovila sem, da kljub individualnim značilnostim in motivom, ki se razlikujejo od človeka do človeka, obstajajo določeni motivi, ki so značilni za celo skupino zaposlenih. Tako med drugim tiste z nižjo izobrazbo in enostavnejšim delom najbolj spodbujajo varnost zaposlitve, nizka stopnja stresa na delovnem mestu, pa tudi dobre delovne razmere, v katerih opravljajo svoje naloge. Po drugi strani lahko ugotovim, da ima na primer nizka stopnja stresa malo spodbudnega učinka na zaposlenega, ki opravlja stresno in zahtevno delo. Tako delo po rezultatih ankete, ki sem jo izvedla v sklopu raziskovalnega dela svoje diplomske naloge, največkrat opravljajo zaposleni z visoko stopnjo izobrazbe. Le-te pa bolj kot recimo varnost zaposlitve spodbuja, če je njihovo delo inovativno in ustvarjalno, če so pri opravljanju le tega samostojni in lahko soodločajo o svojih delovnih nalogah, če jim te prinašajo možnost osebnega in strokovnega razvoja in podobno.

Zanimiva je bila tudi ugotovitev, da se glede spodbudnega učinka plač, odnosov s sodelavci in nagrad za uspešno delo posamezne skupine pravzaprav ne razlikujejo veliko. Tudi same analize povezanosti teh spremenljivk so se izkazale za nezanesljive in jih ne morem posplošiti na celotno populacijo.

Tudi pri raziskavi o pomembnosti denarnih nagrad sem prišla do določenih zaključkov. Denarne nagrade in plače so vendarle dokaj pomembne večini zaposlenih. Res pa je, da

posameznikom z višjo stopnjo izobrazbe in zahtevnejšim delom višja plača prinaša več zadovoljstva takrat, kadar si jo po njihovem mnenju tudi zaslužijo, saj so svoje delovne naloge opravili učinkovito in uspešno. Morda je razlog tudi v tem, da je večina njihovih eksistencialnih potreb že zadovoljenih, delavci z nižjo izobrazbo pa imajo že v osnovi precej nižje dohodke in jim višje plačilo v vsakem primeru prinaša večje zadovoljstvo. To lahko dokazujemo tudi z dejstvom, da bi jih veliko sprejelo dobro plačano delo tudi, če jih ne veseli. Še najbolj pa se pokažejo razlike v pomembnosti denarnih nagrad v primerjavi med spoloma. Izkazalo se je, da je višina dohodkov vendarle pomembnejša moškim kot ženskam. Večina anketirancev se namreč strinja s trditvami, da jih visoko plačilo motivira, da jim pomeni merilo socialnega statusa in da so denarne nagrade pomembne. Pri anketirankah pa je delež strinjanja vseeno precej manjši.

Za konec lahko rečem, da neka splošna resnica o uspešnem motiviranju in nagrajevanju verjetno ne obstaja, vsekakor pa ni zanemarljivo dejstvo, da ne smemo pozabiti na konstantno navduševanje in spodbujanje pri delu, na čestitke za dosežke, dajanje podpore zaposlenim, na pohvale in izkazovanje zaupanja in vključevanje vseh zaposlenih v cilje pa tudi uspehe organizacije. Ti motivacijski dejavniki so po mojem mnenju spodbudni za vse skupine zaposlenih.

8 LITERATURA

- 1) Ambrož, Milan in Traudi Mihalič. 1998. *Pot k odličnosti*. Škofja Loka: Inštitut za samorazvoj.
- 2) Diel, Paul. 1978. *Psihologija motivacije*. Beograd: Prosveta.
- 3) Ford, Martin E. 1992. *Motivating humans*. London: Sage Publications.
- 4) Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija – Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- 5) Harrison, Steve. 2007. *The manager's book of decencies: How small gestures build great companies*. NY: McGraw – Hill.
- 6) Harvard Business School Press. 2006. *Leading people*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- 7) Hayes, Nick in Sue Orrel. 1998. *Psihologija*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- 8) Ivanuša–Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21.stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- 9) Jurančič, Ilija. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- 10) --- 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list RS.
- 11) Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
- 12) Kets de Vries, Manfred in Konstantin Korotov. 2007. *Coach and couch – The psychology of making better leaders*. NY: Palgrave MacMillian.
- 13) Koprivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z spss-om 12.0*. Ljubljana: FDV.
- 14) Kos, Blaž. 2007. *Motivacija*. Dostopno prek: www.blazkos.com/motivacija.php (11. avgust 2007).
- 15) Kragelj, Radovan. 2007a. *Iščemo motivirane sodelavce*. Dostopno prek: www.kadrovanje.com/mesecnik_17.php (22. januar 2007).
- 16) --- 2007b. *Ali obstoječa organizacija dela v podjetju/delovni enoti vzpodbuja motivacijo*. Dostopno prek: www.kadrovanje.com/mesecnik_19.php (22. november 2007).

- 17) --- 2008. *Kako sta povezana upravljanje uspešnosti in motiviranje zaposlenih*. Dostopno prek: www.kadrovanje.com/mesecnik_21.php (11. september 2008).
- 18) Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- 19) Lipičnik, Bogdan. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- 20) Maslow, A. 1943. *A Theory of human motivation*. Dostopno prek: www.ebookpars.com/ebooks/Motivation.pdf (17. marec 1998).
- 21) Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- 22) --- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- 23) Milkovich, George T. 1997. *Human resource management*. Chicago: Irwin.
- 24) Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- 25) Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
- 26) Musek, Janek in Vid Pečjak. 1997. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- 27) --- 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- 28) Oblak, Leon. 2005. Pomen znanja in motivacije v podjetjih. *Les* 57 (9). Dostopno prek: www.dlib.si (12. september 2005).
- 29) Parker, Glenn M. 2003. *Cross-Functional Teams*. San Francisco: Jossey – Bass.
- 30) Pogačnik, Vid. 1993. Lestvica delovnih motivov. *Psihološka obzorja* 2 (3/4): 143–157. Dostopno prek: <http://psy.ff.uni-lj.si/iGuests/obzorja/default.html> (7. november 1993).
- 31) Rozman, Rudi. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 32) Šinkovec, Janez. 1992. *Temelji podjetništva*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 33) Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 34) Uhan, Stane. 1996. *Vrednotenje dela 1*. Kranj: Moderna organizacija.
- 35) --- 2000. *Vrednotenje dela 2 – Motivacija – Uspešnost – Plača*. Kranj: Moderna organizacija.
- 36) Welch, Jack in Suzy Welch. 2005. *Winning*. NY: Harper Collins Publishers.
- 37) Zimmerman, Mark (2002): A Theory of human motivation by A. Maslow. *Psychological review* 50 (4): 370–396. Dostopno prek: www.themanager.org/Resources/Motivation.htm (26. avgust 2002).

PRILOGI

Priloga A – VPRAŠALNIK

MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU - VPRAŠALNIK

1) **SPOL:** 1- MOŠKI 2- ŽENSKI

2) STAROST:

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) nad 46 let

3) DOSEŽENA IZOBRAZBA:

- a) Osnovna šola ali manj
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola ali gimnazija
- d) Višja šola, Visoka šola, magisterij, doktorat

4) Kako bi opredelili zahtevnost dela, ki ga opravljate:

- 1) Popolnoma nezahtevno
- 2) Nezahtevno
- 3) Niti zahtevno, niti nezahtevno
- 4) Zahtevno
- 5) Zelo zahtevno

5) Koliko vas kateri od naštetih dejavnikov spodbuja za opravljanje dela

(obkrožite številko od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanjšo spodbudo, 5 pa največjo).

Motivacijski dejavnik	Čisto nič ne spodbuja	Skoraj ne spodbuja	Srednje spodbuja	Spodbuja	Močno spodbuja
Plača	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Status, ki ga prinaša delovno mesto	1	2	3	4	5
Nizka stopnja stresa na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Nagrade, ugodnosti za uspešno delo	1	2	3	4	5
Priznanje za uspešnost	1	2	3	4	5
Možnosti strokovnega in osebnega razvoja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju nalog	1	2	3	4	5
Inovativno in ustvarjalno delo	1	2	3	4	5
Možnost uveljavljanja zamisli	1	2	3	4	5
Soodločanje	1	2	3	4	5
Dobre delovne razmere	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja v podjetju	1	2	3	4	5

6) Koliko se strinjate z naslednjimi trditvami

(obkrožite številko od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanjše, 5 pa največje strinjanje)

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Delam zato, da zaslužim	1	2	3	4	5
Visoko plačilo za delo me močno motivira	1	2	3	4	5
Za uspešno delo so mi denarne nagrade pomembnejše kot nedenarne	1	2	3	4	5
Zaradi visokega plačila delo sprejemem, tudi če ga ne opravljam z veseljem	1	2	3	4	5
Plača mi pomeni merilo socialnega statusa	1	2	3	4	5
Višja plača pripomore k zadovoljstvu le, če se povečuje v skladu z mojo uspešnostjo in učinkovitostjo	1	2	3	4	5

PRILOGA B – TABELLE SPSS

Statistics

	SPOL	STAROST	IZOBR_	ZAHT_DEL
N	90	90	90	90
Valid	90	90	90	90
Missing	0	0	0	0
Mean	1.40	2.69	2.89	3.51
Std. Deviation	.493	.920	1.126	1.041
Skewness	.415	.221	-.501	-.183
Std. Error of Skewness	.254	.254	.254	.254
Kurtosis	-1.870	-1.121	-1.177	-.656
Std. Error of Kurtosis	.503	.503	.503	.503
Minimum	1	1	1	1
Maximum	2	4	4	5

SPOL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 moski	54	60.0	60.0	60.0
	2 zenski	36	40.0	40.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

STAROST

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 do 25 let	5	5.6	5.6	5.6
	2 od 26 do 35 let	41	45.6	45.6	51.1
	3 od 36 do 45 let	21	23.3	23.3	74.4
	4 nad 46 let	23	25.6	25.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

IZOBR_

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 osnovna sola ali manj	15	16.7	16.7	16.7
	2 koncana poklicna sola	17	18.9	18.9	35.6
	3 koncana gimnazija	21	23.3	23.3	58.9
	4 koncana visja ali visoka sola, magisterij, doktorat	37	41.1	41.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

ZAHT_DEL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 popolnoma nezahtevno	2	2.2	2.2	2.2
	2 nezahtevno	13	14.4	14.4	16.7
	3 niti zahtevno, niti nezahtevno	30	33.3	33.3	50.0
	4 zahtevno	27	30.0	30.0	80.0
	5 zelo zahtevno	18	20.0	20.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=spol starost izobr_ zaht_del
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SPOL	90	1	2	1.40	.493
STAROST	90	1	4	2.69	.920
IZOBR_	90	1	4	2.89	1.126
ZAHT_DEL	90	1	5	3.51	1.041
Valid N (listwise)	90				

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=izobr_ zaht_del placa odnosi varnost status stres
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE
    
```

Correlations

		IZOBR_	ZAHT_DEL	PLACA	ODNOSI	VARNOST	STATUS	STRES
IZOBR_	Pearson Correlation	1	.787**	-.057	-.104	-.647**	.185	-.446**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.591	.329	.000	.080	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
ZAHT_DEL	Pearson Correlation	.787**	1	-.034	-.102	-.684**	.290**	-.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.752	.338	.000	.006	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
PLACA	Pearson Correlation	-.057	-.034	1	.343**	.214*	.379**	.207
	Sig. (2-tailed)	.591	.752	.	.001	.042	.000	.051
	N	90	90	90	90	90	90	90
ODNOSI	Pearson Correlation	-.104	-.102	.343**	1	.297**	-.020	.420**
	Sig. (2-tailed)	.329	.338	.001	.	.004	.849	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
VARNOST	Pearson Correlation	-.647**	-.684**	.214*	.297**	1	-.031	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.042	.004	.	.769	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
STATUS	Pearson Correlation	.185	.290**	.379**	-.020	-.031	1	-.174
	Sig. (2-tailed)	.080	.006	.000	.849	.769	.	.101
	N	90	90	90	90	90	90	90
STRES	Pearson Correlation	-.446**	-.540**	.207	.420**	.578**	-.174	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.051	.000	.000	.101	.
	N	90	90	90	90	90	90	90

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

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=izobr_ zaht_del nagrade priz_usp razvoj samost_
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .
    
```

Correlations

		IZOBR_	ZAHT_DEL	NAGRADE	PRIZ_USP	RAZVOJ	SAMOST_
IZOBR_	Pearson Correlation	1	.787**	-.077	.565**	.723**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.471	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90
ZAHT_DEL	Pearson Correlation	.787**	1	-.048	.670**	.785**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.654	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90
NAGRADE	Pearson Correlation	-.077	-.048	1	.252*	.168	-.139
	Sig. (2-tailed)	.471	.654	.	.017	.113	.191
	N	90	90	90	90	90	90
PRIZ_USP	Pearson Correlation	.565**	.670**	.252*	1	.819**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.017	.	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90
RAZVOJ	Pearson Correlation	.723**	.785**	.168	.819**	1	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.113	.000	.	.000
	N	90	90	90	90	90	90
SAMOST_	Pearson Correlation	.572**	.635**	-.139	.592**	.640**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.191	.000	.000	.
	N	90	90	90	90	90	90

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

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=izobr_ zaht_del inov_del uv_zamis soodl_ del_razm napred_
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

```

Correlations

		IZOBR_	ZAHT_DEL	INOV_DEL	UV_ZAMIS	SOODL_	DEL_RAZM	NAPRED_
IZOBR_	Pearson Correlation	1	.787**	.786**	.775**	.724**	-.408**	.469**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
ZAHT_DEL	Pearson Correlation	.787**	1	.836**	.774**	.747**	-.395**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
INOV_DEL	Pearson Correlation	.786**	.836**	1	.841**	.843**	-.271**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.010	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
UV_ZAMIS	Pearson Correlation	.775**	.774**	.841**	1	.866**	-.289**	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.006	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
SOODL_	Pearson Correlation	.724**	.747**	.843**	.866**	1	-.338**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.001	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
DEL_RAZM	Pearson Correlation	-.408**	-.395**	-.271**	-.289**	-.338**	1	.018
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.006	.001	.	.870
	N	90	90	90	90	90	90	90
NAPRED_	Pearson Correlation	.469**	.497**	.618**	.563**	.546**	.018	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.870	.
	N	90	90	90	90	90	90	90

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=izobr_ zaht_del trd_1 trd_2 trd_3 trd_4 trd_5 trd_6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

```


Correlations

		IZOBR_	ZAHT_DEL	TRD_1	TRD_2	TRD_3	TRD_4	TRD_5	TRD_6
IZOBR_	Pearson Correlation	1	.787**	-.492**	-.371**	-.451**	-.619**	-.502**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
ZAHT_DEL	Pearson Correlation	.787**	1	-.553**	-.344**	-.464**	-.603**	-.497**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
TRD_1	Pearson Correlation	-.492**	-.553**	1	.753**	.715**	.536**	.511**	-.423**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
TRD_2	Pearson Correlation	-.371**	-.344**	.753**	1	.761**	.551**	.523**	-.282**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.	.000	.000	.000	.007
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
TRD_3	Pearson Correlation	-.451**	-.464**	.715**	.761**	1	.618**	.601**	-.396**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
TRD_4	Pearson Correlation	-.619**	-.603**	.536**	.551**	.618**	1	.674**	-.354**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.001
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
TRD_5	Pearson Correlation	-.502**	-.497**	.511**	.523**	.601**	.674**	1	-.415**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90
TRD_6	Pearson Correlation	.647**	.711**	-.423**	-.282**	-.396**	-.354**	-.415**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.007	.000	.001	.000	.
	N	90	90	90	90	90	90	90	90

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

CROSSTABS

```

/TABLES=spol BY trd_1 trd_2 trd_3 trd_4 trd_5 trd_6
/FORMAT= AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ PHI
/CELLS= COUNT ROW COLUMN TOTAL .

```

GET

```

FILE='C:\Documents and Settings\Ula\Desktop\ANALIZA_CELOTNA.sav'.

```

RECODE

```

trd_1
(1 thru 3=1) (4 thru 5=2) INTO T1 .

```

EXECUTE .

RECODE

```

trd_2
(1 thru 3=1) (4 thru 5=2) INTO T2 .

```

EXECUTE .

RECODE

```

trd_3
(1 thru 3=1) (4 thru 5=2) INTO t3 .

```

EXECUTE .

CROSSTABS

```

/TABLES=spol BY t1
/FORMAT= AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ PHI
/CELLS= COUNT ROW COLUMN TOTAL .

```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SPOL * T1	90	100.0%	0	.0%	90	100.0%

SPOL * T1 Crosstabulation

			T1		Total
			1 s trditvami se ne strinjam	2 s trditvami se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	12	42	54
		% within SPOL	22.2%	77.8%	100.0%
		% within T1	40.0%	70.0%	60.0%
		% of Total	13.3%	46.7%	60.0%
2 zenski	2 zenski	Count	18	18	36
		% within SPOL	50.0%	50.0%	100.0%
		% within T1	60.0%	30.0%	40.0%
		% of Total	20.0%	20.0%	40.0%
Total	Total	Count	30	60	90
		% within SPOL	33.3%	66.7%	100.0%
		% within T1	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	66.7%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7.500 ^b	1	.006		
Continuity Correction ^a	6.302	1	.012		
Likelihood Ratio	7.458	1	.006		
Fisher's Exact Test				.011	.006
Linear-by-Linear Association	7.417	1	.006		
N of Valid Cases	90				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.00.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	-.289	.006
Nominal	Cramer's V	.289	.006
N of Valid Cases		90	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

```

RECODE
  trd_4
  (1 thru 3=1) (4 thru 5=2) INTO t4 .
EXECUTE .
RECODE
  trd_5
  (1 thru 3=1) (4 thru 5=2) INTO t5 .
EXECUTE .
RECODE
  trd_6
  (1 thru 3=1) (4 thru 5=2) INTO t6 .
EXECUTE .
SAVE OUTFILE='C:\Documents and
Settings\Ula\Desktop\ANALIZA_CELOTNA.sav'
/COMPRESSED.
CROSSTABS
  /TABLES=spol BY t2
  /FORMAT= AVALUE TABLES
  /STATISTIC=CHISQ PHI
  /CELLS= COUNT ROW COLUMN TOTAL .

```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SPOL * T2	90	100.0%	0	.0%	90	100.0%

SPOL * T2 Crosstabulation

			T2		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	20	34	54
		% within SPOL	37.0%	63.0%	100.0%
		% within T2	48.8%	69.4%	60.0%
		% of Total	22.2%	37.8%	60.0%
2 zenski		Count	21	15	36
		% within SPOL	58.3%	41.7%	100.0%
		% within T2	51.2%	30.6%	40.0%
		% of Total	23.3%	16.7%	40.0%
Total		Count	41	49	90
		% within SPOL	45.6%	54.4%	100.0%
		% within T2	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	45.6%	54.4%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.950 ^b	1	.047		
Continuity Correction ^a	3.138	1	.076		
Likelihood Ratio	3.964	1	.046		
Fisher's Exact Test				.055	.038
Linear-by-Linear Association	3.906	1	.048		
N of Valid Cases	90				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16.40.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	-.209	.047
Nominal	Cramer's V	.209	.047
N of Valid Cases		90	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

```
CROSSTABS
  /TABLES=spol BY t3
  /FORMAT= AVALUE TABLES
  /STATISTIC=CHISQ PHI
  /CELLS= COUNT ROW COLUMN TOTAL .
```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SPOL * T3	90	100.0%	0	.0%	90	100.0%

SPOL * T3 Crosstabulation

			T3		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	21	33	54
		% within SPOL	38.9%	61.1%	100.0%
		% within T3	44.7%	76.7%	60.0%
		% of Total	23.3%	36.7%	60.0%
2 zenski		Count	26	10	36
		% within SPOL	72.2%	27.8%	100.0%
		% within T3	55.3%	23.3%	40.0%
		% of Total	28.9%	11.1%	40.0%
Total		Count	47	43	90
		% within SPOL	52.2%	47.8%	100.0%
		% within T3	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	52.2%	47.8%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9.619 ^b	1	.002		
Continuity Correction ^a	8.329	1	.004		
Likelihood Ratio	9.877	1	.002		
Fisher's Exact Test				.003	.002
Linear-by-Linear Association	9.512	1	.002		
N of Valid Cases	90				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17.20.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	-.327	.002
Nominal	Cramer's V	.327	.002
N of Valid Cases		90	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

CROSSTABS

```

/TABLES=spol BY t4
/FORMAT= AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ PHI
/CELLS= COUNT ROW COLUMN TOTAL .
    
```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SPOL * T4	90	100.0%	0	.0%	90	100.0%

SPOL * T4 Crosstabulation

			T4		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	33	21	54
		% within SPOL	61.1%	38.9%	100.0%
		% within T4	53.2%	75.0%	60.0%
	% of Total	36.7%	23.3%	60.0%	
2 zenski	Count	Count	29	7	36
		% within SPOL	80.6%	19.4%	100.0%
		% within T4	46.8%	25.0%	40.0%
	% of Total	32.2%	7.8%	40.0%	
Total	Count	Count	62	28	90
		% within SPOL	68.9%	31.1%	100.0%
		% within T4	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	68.9%	31.1%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.810 ^b	1	.051		
Continuity Correction ^a	2.957	1	.085		
Likelihood Ratio	3.959	1	.047		
Fisher's Exact Test				.064	.041
Linear-by-Linear Association	3.768	1	.052		
N of Valid Cases	90				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11.20.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-.206	.051
	Cramer's V	.206	.051
N of Valid Cases		90	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

CROSSTABS

```

/TABLES=spol BY t5
/FORMAT= AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ PHI
/CELLS= COUNT ROW COLUMN TOTAL .
    
```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SPOL * T5	90	100.0%	0	.0%	90	100.0%

SPOL * T5 Crosstabulation

		T5		Total
		1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL 1 moski	Count	23	31	54
	% within SPOL	42.6%	57.4%	100.0%
	% within T5	47.9%	73.8%	60.0%
	% of Total	25.6%	34.4%	60.0%
2 zenski	Count	25	11	36
	% within SPOL	69.4%	30.6%	100.0%
	% within T5	52.1%	26.2%	40.0%
	% of Total	27.8%	12.2%	40.0%
Total	Count	48	42	90
	% within SPOL	53.3%	46.7%	100.0%
	% within T5	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	53.3%	46.7%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.257 ^b	1	.012		
Continuity Correction ^a	5.225	1	.022		
Likelihood Ratio	6.380	1	.012		
Fisher's Exact Test				.018	.011
Linear-by-Linear Association	6.188	1	.013		
N of Valid Cases	90				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16.80.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	-.264	.012
Nominal	Cramer's V	.264	.012
N of Valid Cases		90	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

CROSSTABS

/TABLES=spol BY t6

/FORMAT= AVALUE TABLES

/STATISTIC=CHISQ PHI

/CELLS= COUNT ROW COLUMN TOTAL .

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SPOL * T6	90	100.0%	0	.0%	90	100.0%

SPOL * T6 Crosstabulation

			T6		Total
			1 se ne strinjam	2 se strinjam	
SPOL	1 moski	Count	40	14	54
		% within SPOL	74.1%	25.9%	100.0%
		% within T6	75.5%	37.8%	60.0%
		% of Total	44.4%	15.6%	60.0%
2 zenski		Count	13	23	36
		% within SPOL	36.1%	63.9%	100.0%
		% within T6	24.5%	62.2%	40.0%
		% of Total	14.4%	25.6%	40.0%
Total		Count	53	37	90
		% within SPOL	58.9%	41.1%	100.0%
		% within T6	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	58.9%	41.1%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12.858 ^b	1	.000		
Continuity Correction ^a	11.338	1	.001		
Likelihood Ratio	13.009	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	12.715	1	.000		
N of Valid Cases	90				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14.80.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.378	.000
	Cramer's V	.378	.000
N of Valid Cases		90	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

