

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Žagar

Motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju Inles d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Žagar
Mentor: red. prof. dr. Vlado Miheljak

Motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju Inles d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Vladu Miheljaku, za pomoč in nasvete pri pripravi diplomskega dela.

Zahvala gre tudi podjetju Inles d.d., da je privolilo v izvedbo raziskave, predvsem pa vsem zaposlenim, ki so si vzeli čas in izpolnili vprašalnik.

Posabna zahvala pa gre družini in partnerju Klemenu, za vso podporo in razumevanje skozi vsa leta študija.

Motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju Inles d.d.

Vsako podjetje bi se moralo zavedati pomembnosti primerno kvalificiranih in visoko motiviranih zaposlenih. Ker pa je motivacija notranji proces posameznika, je še toliko težje, ugotoviti ključne motivacijske dejavnike. Poleg tega pa na posameznika v danem obdobju deluje več motivacijskih dejavnikov. Motivacijo spodbujajo potrebe, motivi in je usmerjena k različnim ciljem. K skupnemu cilju pa v podjetju prispevajo tudi zaposleni. Za dolgoročen uspeh podjetja je pomembno vlagati tudi v razvoj in zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni in motivirani zaposleni namreč delajo bolje. Pri tem pa morajo vodilni upoštevati individualne razlike in skrbeti za dobro počutje, dobre odnose in zadovoljstvo zaposlenih. Kljub očitnemu razlogu, da posameznik dela zaradi plačila ali ugodnosti, ki jih denar prinaša, pa ta pogosto ne zavzema najvišjega mesta na lestvici motivacijskih dejavnikov. Zato je treba ugotavljati motivacijske dejavnike, jih analizirati in v skladu z rezultati izboljšati najšibkejša področja. V diplomskem delu sem zato želela najti neke skupne točke in najmočnejše motivacijske dejavnike zaposlenih v podjetju Inles d.d.

Ključne besede: motivacija, motiv, potreba, cilj, motivacijski dejavniki.

Motivational factors of employees in Inles d.d.

Every company should be aware of the importance of adequately qualified and highly motivated employees. Because motivation is an inner process of the individual it is much harder to ascertain key motivational factors. Motivation is stimulated by needs, motives and is directed towards different goals. Employees contribute toward common goal in the company. For a longrange success of the company it is important to invest in the growth and satisfaction of employees. Satisfied and motivated employees work better. At this, leaders must take into account individual differences and ensure the well-being, good relationships and employee satisfaction. Despite the obvious reason, than an individual works for pay or benefits that money brings, it often doesn't occupy the highest rank on a scale of motivational factors. For this reason it is important to determine motivational factors, analyse them and in accordance with the results improve weak areas. In my diploma I therefore wanted to find some common ground and the most powerful motivational factors of employees in the company Inles d.d.

Key words: motivation, motive, need, goal, motivational factors.

KAZALO

1 UVOD	7
2 MOTIVACIJA.....	8
2.1 Opredelitev pojma motivacije	8
2.2 Značilnosti motivacije	9
2.3 Potrebe.....	11
2.4 Motivi.....	11
2.5 Cilji in vrednote.....	13
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	13
3.1 Motivacijska teorija Maslowa	14
3.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	15
3.3 Adelferjeva ERG teorija.....	16
3.4 Hackmanov in Oldhamov model značilnosti dela.....	17
3.5 Teorija spodbujanja	18
3.6 Teorija pričakovanja.....	18
3.7 Teorija pravičnosti.....	19
3.8 Ekonomska teorija motivacije.....	19
4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	20
4.1 Materialni motivacijski dejavniki.....	20
4.1.1 Plača	20
4.1.2 Nagrade in ugodnosti	22
4.2 Nematerialni motivacijski dejavniki	23
4.2.1 Odnosi s sodelavci.....	23
4.2.2 Varnost zaposlitve	23
4.2.3 Pohvale in graje	24
4.2.4 Možnost dodatnega izobraževanja	24
4.2.5 Zanimivo delo	24
4.2.6 Obveščenost o ciljih in uspešnosti podjetja.....	25
4.2.7 Poznavanje rezultatov svojega dela.....	25
4.2.8 Dobre delovne razmere	26
4.2.9 Možnost napredovanja	26
4.2.10 Odgovornost delovnega mesta	27
5 KOMUNIKACIJA V PODJETJU.....	27
6 RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV.....	29
6.1 Metoda zbiranja podatkov	29

6.2	Struktura vprašalnika.....	29
6.3	Hipoteze	30
6.4	Rezultati	30
6.5	Sklep.....	35
7	ZAKLJUČEK.....	36
8	LITERATURA	38
	PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	40
	PRILOGA B: TABELE SPSS	42

1 UVOD

Področje motivacije je za raziskovalce človeške psihologije izrednega pomena. To se kaže najprej v velikem številu teorij, ki jo pojasnjujejo, kot tudi v številu del tako tujih kot domačih avtorjev. Kljub velikemu interesu za proučevanje tega področja pa je velika pomanjkljivost slednjega v posploševanju. Razlog namreč tiči v predmetu proučevanja, ki je posameznik.

Motivacija je pomembna tako za posameznika kot za njegovo okolje, saj ga vodi k dosežkom in večji produktivnosti. Iz slednjega razloga je motivacija predmet zanimanja vodilnih v podjetju. Motiviran posameznik namreč dela bolje, bolj zavzeto ter je pripravljen skupaj z vodilnimi doseči zastavljene cilje podjetja oziroma organizacije.

Motivacija ni univerzalna, torej je raznolika glede na kulturo, prostor, čas in nenazadnje tudi na posameznika. Kljub temu pa se venomer pojavlja želja proučevati, strniti in posplošiti motivacijske dejavnike, z namenom, da bi podjetje kot celota delovalo bolje. Na vprašanje, ali jo je sploh smiselno proučevati, je odgovor da. Motivacijo je smiselno proučevati, vendar ne zgolj enkrat. Proučevati jo je treba v različnih obdobjih, s katerimi se srečuje podjetje samo ali družba nasploh. Vodilni pa morajo pri tem izkazati željo po poznavanju posameznikov in iskati vedno boljše možnosti za napredek in zadovoljstvo zaposlenih. Obdobje gospodarske krize je mnogim podjetjem prineslo upad v prihodku, mnogoterim posameznikom pa otežilo vzdrževanje življenjskega standarda. Zato je smiselno v času, ko govorimo o visoki brezposelnosti, zniževanju plač, zapiranju podjetij, proučiti, kaj zaposlene motivira in kakšno je njihovo zadovoljstvo.

Zato bom v diplomski nalogi poskušala sestaviti lestvico motivacijskih dejavnikov. Pri tem bom pozorna na razlike v spolu, starosti, izobrazbi in področju dela. Z nekaj dodatnimi vprašanji pa želim preveriti še zadovoljstvo zaposlenih. Pri analizi vprašalnika se zavedam njegove pomanjkljivosti, saj je naloga sama omejena. Ni pa dvoma, da vsekakor ponuja vpogled v motivacijo in nadgradi nivo znanja vodilnih. Kot pomembnejše želim izpostaviti predvsem plačo, ki je dolgo veljala za najpomembnejšega motivatorja, ter dobre odnose s sodelavci. Pomembnost slednjega dejavnika bom preverila tudi v hipotezi ter komunikaciji v podjetju nasploh posvetila poglavje zase. Pomembnost dobrega komuniciranja je namreč podlaga za nastajanje odnosov ter pomemben faktor v zadovoljstvu zaposlenih.

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev pojma motivacije

Naše vedenje in delovanje je motivirano. Musek in Pečjak pravita, da se motivacija ne pojavlja »kar sama od sebe, ima svoje vzroke in cilje. Z motivacijo mislimo na vse tisto, kar nas spodbuja in usmerja. V psihologiji govorimo o motivaciji takrat, kadar imamo v mislih dejavnike, silnice in gibala našega delovanja. To so npr. potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja« (Musek in Pečjak 2001, 86). Nedvomno je torej motivacija za posameznika pomembna, saj vodi njegove aktivnosti, med njimi tudi delo.

Raznoliko razumevanje pojma motivacije se kaže v številnih poskusih definiranja. Poglejmo zato še nekaj definicij:

- »Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika« (Robbins v Treven 1998, 106).
- »Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo« (Luthans v Treven 1998, 107).
- »Motivacija je hipotetični konstrukt, ki se nanaša na niz mnogovrstnih notranjih procesov z mnogovrstnimi posledičnimi vedenji« (Furnham 2005, 277).
- »Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov; to je splošna opredelitev. Bolj določno je motivacija 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).
- »Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i) in to tako, kot najbolje zmore(jo). Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma tudi motivacijski dejavniki (faktorji), motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi« (Uhan 2000, 11).

Tovrstnih definicij je veliko, večina se nanaša na nezadovoljene potrebe, na posameznikove motive, cilje, na njegove notranje procese. Omenimo pa lahko še definicijo, ki motivacijo definira v neposredni navezavi na njegovo poslovno življenje: »Je nenehen spodbujevalni

proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti« (Mayer 1994, 18).

Na motivacijo vplivajo trije ključni dejavniki: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Vsak človek ima individualne značilnosti, kot so potrebe, vrednote, stališča, interesi. Te posameznik prinese s seboj na delovno mesto. Nekatere zato motivira višja plača, druge dobri odnosi, tretje varnost zaposlitve itd. Razlike med posamezniki izvirajo iz osebnosti in delovnih vrednot (Ivanko in Stare 2007, 75). Naslednji dejavnik so značilnosti dela. »Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti« (Lipičnik 1998, 163). Tretji dejavnik pa je organizacijska praksa, ki je sestavljena iz pravil, splošne politike (definira nekatere ugodnosti), sistema nagrajevanja (ta privlači nove zaposlene in preprečuje starejšim, da bi zapustili delovno mesto) in managerske prakse (Lipičnik 1998, 163).

2.2 Značilnosti motivacije

Kljub temu, da je motivacija notranji proces in se posledično razlikuje od posameznika do posameznika, lahko naštejemo nekaj značilnosti motivacije kot procesa. Motivacija se ponavlja, je krožen proces. V našem okolju se pojavi dražljaj, ki sproži potrebo. Posameznik pa začne z neko aktivnostjo, da to potrebo zadovolji. Ko jo zadovolji, se pojavijo nove potrebe (Černetič 2007, 221).

Furnham pravi, da je motivacija ciljno orientirana. Sam motivacijski proces pa je determiniran tako z individualnimi faktorji (sposobnosti, dispozicije, prepričanja, vrednote, večšine) kot tudi s kontekstom dela (nagrade, korporativna kultura, družbene norme ipd.) (Furnham 2005, 277). Furnham pri opisovanju značilnosti motivacije povzema Westwoodove ideje. In sicer po njegovem mnenju za motivacijo velja:

- »Motivacija je notranje stanje, ki ga izkusi posameznik. Medtem ko zunanji dejavniki, vključno z drugimi ljudmi, lahko vplivajo na posameznikovo motivacijsko stanje, se razvije znotraj posameznika in je zanj unikatno. /.../

- Motivacija ima element izbire, namere ali pripravljenosti /.../
- Delovanje in nastop sta funkciji, vsaj delno, motivacije. Zato je pomembno predvideti in razumeti dejanja in nastope.
- /.../Je kompleksen proces z več elementi in možnostmi za mnogovrstne determinante, možnosti in izide.
- Posamezniki se razlikujejo glede na njihovo motivacijsko stanje in na faktorje, ki nanj vplivajo.
- Še več, motivacijsko stanje posameznika je spremenljivo, je različno prek časa in situacij« (Westwood v Furnham 2005, 278).

Motivacija je lahko zavestna ali nezavedna. Predvsem fiziološke potrebe (npr. po kisiku) zadovoljujemo povsem avtomatično. To se povezuje z našimi nagoni in tovrstno zadovoljevanje potreb najdemo pri vseh razvitejših živalskih vrstah. O zavestni motivaciji pa govorimo, ko se zavestno usmerimo k nekemu cilju. Čeprav zavestna motivacija izpolnjuje predvsem psihosocialne motive, lahko zavestno zadovoljimo tudi nekatere fiziološke potrebe (Musek in Pečjak 2001, 91). Na eni strani torej nebrzdani nagoni, na drugi strani pa volja in razum. Da pa bi človek lahko zaživel v skupnosti, piše Freud, je moral opustiti čisto nagonkost. »Smisel volje in sploh zavestnega delovanja je v tem, da nam omogoči obvladovanje nagonov, kolikor je to nujno za obstanek in za medsebojno sožitje. Zavestna volja je nekakšno orodje prilagoditve realnosti, zaradi nje lahko nagonске potrebe, npr. spolne in agresivne težnje zadovoljujemo na sprejemljiv način« (Musek in Pečjak 1993, 62). Freud je bil mnenja, da nagone pogosto potlačimo v nezavedno, a še vedno vplivajo na nas. Zavestno vedenje je tako pogosto nezavedno motivirano. Poleg teh nezavednih nagonov pa na vedenje vplivajo tudi ponotranjene družbene norme. »Po Freudu so prvotni vir nezavedne motivacije prvinske nagonске težnje in impulzi. Nezavedno nagonско delovanje se bistveno razlikuje od zavestno motiviranega. Nagonски impulzi so neposredni, brez ovinkov in ozirov se usmerjajo k takojšnji in brezpogojni zadovoljitvi. Kot da bi zanje obstajala samo gola težnja, zaradi katere se slepo zaletavajo proti cilju« (Musek in Pečjak 1993, 63). Temu je rekel primarni proces in tu ne najdemo presoje, razmisleka. Stvarnost, logiko pa upošteva zavestno delovanje. Tu pride do voljne dejavnosti, do hotenega napora, da nekaj naredimo (Musek in Pečjak 1993, 63). Najdejo pa se tudi drugi avtorji, ki se ne strinjajo z njegovo trditvijo, da nezavedno vpliva na zavestno delovanje, ampak nam zavestna volja zagotavlja svobodo, z njo ne krotimo le nagonov. »Omogoča nam, da oblikujemo svoje lastne motive, cilje in namene, da jih dosegamo, da izbiramo in odločamo o svojem življenju in o svojem osebnem razvoju.

Zavestna volja je pomembna sestavina samodejavnosti« (Musek in Pečjak 1993, 63).

Za motiviranega posameznika lahko rečemo, da ima povečano mobilizacijo energije, za njegovo vedenje so značilne vztrajnost, učinkovitost in intenzivnost. Motiviran posameznik je usmerjen k cilju in ta zajema različne prej omenjene ravni – od nezavednih teženj vse do zavestnih prizadevanj. Poleg tega pa se motivirano vedenje »spreminja pod vplivom njegovih posledic. V nekaterih primerih ga zadovoljitev začasno zavre, v drugih ga še ojača. To se lahko zgodi neposredno, npr. z zadovoljitvijo fiziološke potrebe ali pa posredno, s spremembo pričakovanja« (Lamovec 1986, 1).

2.3 Potrebe

Za potrebe bi lahko rekli, da »so posebna stanja organizma, ki sprožijo obnašanje, usmerjeno k ciljem« (Musek in Pečjak 2001, 89). Potrebe so lahko psihološke ali organske. Med organske potrebe sodijo potrebe po vodi, hrani, kisiku ipd. Psihološke potrebe pa so na primer potreba po ugledu, lepoti, delu, samospoštovanju, poklicnem zadovoljstvu ipd. Potreba pomeni, da v nas obstaja neravnovesje, da je v telesu nek primanjkljaj. Pri organskih potrebah gre za manjko snovi, pri psiholoških potrebah pa za manjko informacij (Musek in Pečjak 2001, 57–58). »Ko začne potreba delovati, se pojavi težnja, da bi ta primanjkljaj nadomestili in uravnovesili – govorimo o težnji po zadovoljitvi potrebe. Tedaj se usmerimo k objektom, ki omogočajo zadovoljitev potreb, k ustreznim motivacijskim ciljem« (Musek in Pečjak 2001, 58).

Organske potrebe zadovoljujemo homeostatično, kar pomeni, da nastali primanjkljaj odpravimo in se vrnemo v prejšnje stanje. Lakoto na primer odpravimo tako, da pojemo kos kruha. Psihološke potrebe pa zadovoljujemo progresivno, saj ko zadovoljimo potrebo, postavimo cilje višje. Tako so na primer v športu apetiti športnikov vedno večji, ko osvojiš srebrno medaljo, je cilj zlata (Musek in Pečjak 1993, 59).

2.4 Motivi

»Motivi so tisti psihološki pojavi, ki spodbujajo obnašanje in ga usmerjajo k ciljem« (Musek in Pečjak 2001, 88–89). Oziroma, kot pravi Musek, »spravljajo 'v tek' vso našo osebnost, vse naše delovanje« (Musek 1997, 130). Ločimo med primarnimi in sekundarnimi motivi. Prvi

nas vodijo k temu, da preživimo. Zato med primarne motive štejemo lakoto, počitek, žejo, spolnost ipd. Ti motivi nas vodijo do ciljev, ki nam bodo omogočili preživetje. Imenujemo jih tudi biološki, saj so podedovani in značilni za vse ljudi. Lahko pa rečemo, da so v te primarne motive posegli tudi družbeni dejavniki, ki se najbolj očitno kažejo na primeru prehranjevanja. Prehrana je namreč v zahodnem svetu postala mnogo več kot le potreba, saj jemo tudi, ko nismo lačni. Sekundarnih motivov pa se naučimo med življenjem. Ti so v gospodarsko razvitih družbah pomembnejši (Treven 1998, 108–109). Sekundarni motivi so tesno vezani na koncept učenja. »Princip učenja, ki se nanaša na spodbujanje, je še posebej konceptualno in praktično povezan z motivacijo. Spodbuda se s tem v zvezi razlaga kot posledica, ki se uporabi z namenom, da bi povečali motivacijo za določeno vrsto vedenja« (Treven 1998, 109).

Sekundarni motivi prihajajo bolj v ospredje, tem bolj je družba razvita in kompleksna. Poglejmo podrobneje najpomembnejše sekundarne motive. Motiv moči se veže na željo po superiornosti. Motiv moči je v ospredju predvsem pri tistih, ki imajo odgovoren položaj na delovnem mestu (vodilni), pa tudi pri politikih, kjer v ospredje prihaja potreba po vodenju in nadzorovanju. Motiv uveljavljanja se povezuje s tekmovalnimi okoliščinami, kjer posamezniki lahko tekmujejo, za denar, položaj ipd. Za ljudi, pri katerih je ta motiv v ospredju, velja, da ne sprejemajo nalog, kjer uspeh dosežejo z lahkoto. Obratno pa tisti, kjer ta motiv ni v ospredju, sprejemajo naloge, kjer je možnost za napake majhna. Motiv pripadnosti se veže na vzdrževanje dobrih odnosov, zato je značilen za večino ljudi. Pri tistih, pri katerih je ta motiv v ospredju, je pomembno, da se družijo, da imajo dobre odnose. Za sodobno, tehnološko razvito družbo pa je zelo pomemben motiv varnosti. Negotovost je nekaj, s čimer se posameznik srečuje na vsakodnevni ravni, zato se vključuje v programe zavarovanja, dela načrte ipd. Še bolj pa je za sodobno družbo značilen motiv statusa, kjer si mora posameznik pridobiti statusne simbole (dober avto, prava oblačila, najnovejšo tehnologijo ipd.) (Treven 1998, 111–112).

Pri motivih velja omeniti tudi motivacijski pluralizem. Ta izraz pomeni, da na nas deluje več motivov hkrati. Musek pravi, da je motivacijski pluralizem »naše naravno motivacijsko stanje« (Musek 1997, 135). Motivi lahko na nas delujejo usklajeno ali pa si nasprotujejo. V tem primeru zaradi določenih ovir ne moremo zadovoljiti svojih motivov in govorimo o frustraciji (Musek in Pečjak 1993, 65). Med motivi vladajo hierarhični odnosi, niso namreč vsi motivi enako pomembni za posameznika v danem trenutku. Ti odnosi namreč določajo,

»da bo v dani situaciji nadzor nad našim obnašanjem prevzel en motiv v večji meri kakor drugi« (Musek 1997, 135).

2.5 Cilji in vrednote

»Motivacijski cilji so vsi objekti in pojavi, s katerimi lahko zadovoljimo svoje potrebe in motive. Vsi motivacijski cilji imajo pozitivno ali negativno vrednost (valenco)« (Musek in Pečjak 1993, 61). Pri tem so pozitivni cilji nagrade, negativni pa veljajo za kazen. Vrednote in ideali pa so tisti cilji, ki so najpomembnejši. »Vrednote so splošne kategorije pojavov, ki jih ocenjujemo kot dobre in zaželene. Opredelimo jih lahko kot prepričanja o tem, kaj je prav in kaj ne, kaj je dobro in kaj ne, kaj je vredno in treba ceniti in kaj ne« (Musek in Pečjak 1993, 61). Ljudje imamo različne vrednostne sisteme, po katerih ocenjujemo življenjske dogodke in dejanja. Sprva se razvijejo tiste vrednote, ki so povezane predvsem s čutnimi potrebami. V to kategorijo prištevamo hedonske vrednote. Sledijo jim vrednote, ki jih povezujemo z dosežki, uspešnostjo. Višje pa sodijo vrednote, ki niso vezane na materialne, telesne in uveljavitvene potrebe. Med te sodijo na primer moralne vrednote. Sledijo pa še vrednote posameznikove izpolnjenosti (Musek in Pečjak 1993, 61).

Posamezne vrednote se bolj, druge manj povezujejo s področji osnovnih potreb. Vsekakor vrednot ne smemo zamenjevati s potrebami in motivi. V vrednotah se vselej kažejo prepričanja o tem, kaj je prav, da se nam zdi vredno, dobro in dragoceno, ne pa motivacijske težnje, ki izvirajo iz golih potreb. Tako potrebe kot vrednote so pomembne v našem življenju. Pri prvih se v večji meri izražajo nagonске in naravne motivacijske težnje, pri drugih pa cilji, ki odsevajo človekov kulturni in duhovni razvoj. Lahko bi rekli, da se v vrednotah zrcalijo tiste potrebe, motivi in cilji, za katere menimo, da je prav, če si prizadevamo zanje, in da ni prav, če se jim odrekamo (Musek in Pečjak 1993, 61).

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Že v delih grških mislecev je mogoče najti motivacijske teorije, vendar so te, ki se danes največ pojavljajo, začele nastajati v 30. letih prejšnjega stoletja, piše Černetič (Černetič 2007, 223). Teorije s področja motivacije pojasnjujejo, zakaj človek dela, njegov odnos do dela, pa tudi dejavnike, ki na njegovo delo vplivajo. Motivacijske teorije lahko razdelimo na procesne in vsebinske. Vsebinske teorije se ukvarjajo s posebnimi motivi, ki povzročajo neka vedenja, torej, kaj motivira neko vedenje. Procesne teorije pa se ukvarjajo s tem, kako motivirati vedenje. Poudarek pri procesnih teorijah je na načinu, kako pride do spremembe vedenja

(Treven 2001, 126). Med vsebinske teorije sodijo: teorija Abrahama Maslowa, teorija Fredericka Herzberga, Adelferjeva motivacijska teorija ter Hackmanov in Oldhamov model značilnosti dela. Pri procesnih teorijah pa bom opisala naslednje teorije: teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja, teorijo pravičnosti in ekonomsko teorijo motivacije.

3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je v svoji teoriji »preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti« (Maslow v Treven 1998, 113). Razvil je motivacijsko teorijo, v kateri pet ravni potreb razvrsti v piramido. »Po njegovi teoriji so pri posamezniku vsakokrat aktualne le določene (nižje) potrebe, druge (višje) pa so vedno potencialne. Brž ko se zadovoljijo določene potrebe, se vzbudijo (aktivirajo) druge potrebe, ki so bile poprej potencialne« (Ule 1996, 163). Zadovoljene potrebe torej posameznika ne motivirajo več.

Njegovo hierarhijo sestavljajo sledeče potrebe:

1. Fiziološke potrebe: gre za temeljne potrebe, ki človeku omogočijo preživetje. Sem sodijo voda, hrana, zrak.
2. Potrebe po varnosti: te nastopijo, ko smo zadovoljili fiziološke potrebe, ter vključujejo tako varnost našega življenja kot tudi psihološko varnost, na primer varnost pridobljenega položaja.
3. Potrebe po pripadnosti: povezujejo se z željo po ljubezni, po druženju z drugimi. Zato iščemo ljudi, ki so nam podobni, v želji da se družimo, da smo sprejeti in cenjeni.
4. Potrebe po spoštovanju: vključuje tako spoštovanje samega sebe kot tudi potrebo, da nas spoštujejo drugi. V to kategorijo potreb sodijo tudi potrebe po statusu, moči, uveljavljanju.
5. Potrebe po samouresničevanju: gre za najvišjo raven v Maslowi hierarhiji, ki jo posameznik doseže, ko je zadovoljil vse predhodnje ravni. Gre za to, da posameznik do konca razvije svoje sposobnosti (Treven 2001, 127–128).

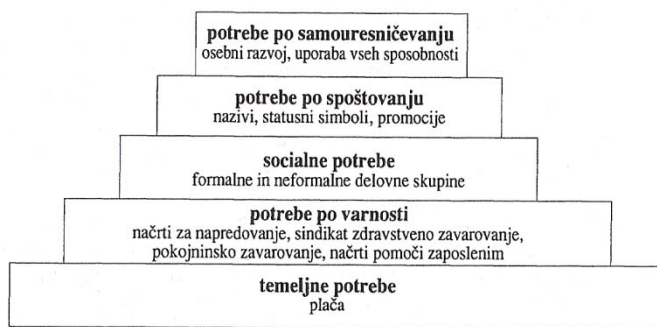
Ni pa nujno, da mora posameznik najprej zadovoljiti nižje potrebe, vrstni red se lahko tudi obrne. Vendar pa je Maslow želel poudariti, da posameznik

ne more v polni meri realizirati višjih potreb, če nima vsaj minimalno zadovoljenih nižjih potreb, zlasti temeljnih potreb. V izjemnih primerih se lahko red zadovoljitve potreb tudi obrne. Posameznik se po Maslowu lahko odpove zadovoljevanju nižjih, npr. fizioloških potreb, na račun višjih, npr. socialnih potreb. Človek je socialno bitje in zlasti socialne situacije narekujejo posamezniku določeno vedenje, ki

terja včasih tudi začasno odpoved njegovim primarnim potrebam (Ule 1996, 164).

Maslowo teorijo lahko prenesemo tudi na potrebe zaposlenih v podjetju (glej Sliko 3.1). Fiziološka potreba v podjetju pomeni tisto minimalno plačo, ki omogoča životarjenje. Nadalje bi potrebe po varnosti pomenile varnost pred izgubo zaposlitve ter dobri delovni pogoji, ki ne ogrožajo posameznikovega življenja. Potreba po pripadnosti se izraža v tem, da zaposleni iščejo dobre odnose, iščejo skupine sodelavcev, v katerih bi se počutili cenjeni. Potreba po spoštovanju se lahko izkaže v obliki priznanja (nagrade, napredovanja) posamezniku za dobro opravljeno delo. Samouresničevanje pa se nanaša na možnost, da posameznik na delovnem mestu lahko razvije svoje sposobnosti ter izraža kreativnost (Vila in Kovač 1997, 94).

Slika 3.1: Hierarhija delovne motivacije



Vir: Treven (1998, 116).

3.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Ta teorija se ukvarja z vprašanjem, »kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka« (Herzberg v Treven 1998, 117). Herzberg pravi, da ima delavec dve vrsti potreb, ene izhajajo iz delovnega okolja, druge pa iz dela. Tako pridemo do dveh dejavnikov (glej Sliko 3.2):

- Higieniki: to so tisti dejavniki okolja, ki povzročijo nezadovoljstvo, če jih ni, prisotnost teh dejavnikov pa ne povzroča zadovoljstva. Ti dejavniki so povezani z denarjem, varnostjo, delovnimi razmerami ipd.
- Motivatorji: so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo. To so na primer: uspeh pri delu, zanimivo delo ipd. (Uhan 1989, 192–193).

Higieniki »omogočajo primerno nevtrarno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Nanašajo se na delovne razmere – na delovne okoliščine, a ne na vsebino dela. Njihova prisotnost znižuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da bi povzročala tudi zadovoljstvo delavcev. Pomembni postanejo takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo« (Uhan 1989, 193). Higieniki morajo biti urejeni, drugače so ljudje nezadovoljni, sami pa ne spodbujajo k dejavnosti, »ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu« (Treven 1998, 117).

Slika 3.2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Vir: Treven (1998, 117).

3.3 Adelferjeva ERG teorija

Adelfer je dopolnil teoriji prejšnjih dveh avtorjev »tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Zavedal se je, tako kot Maslow in Herzberg, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da je bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni« (Treven 1998, 118). Oblikoval je tri kategorije temeljnih potreb:

- Potrebe po obstoju: gre za osnovne, materialne in eksistenčne zahteve. Po Maslowu so to fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- Potrebe po povezovanu z drugimi ljudmi: nanašajo se na medsebojne odnose. »Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga spoštovali drugi ljudje« (Treven 1998, 118).

- Potrebe po razvoju: nanašajo se na osebni razvoj. Pri Maslowu je to potreba po samouresničevanju in po spoštovanju. Adelfer za razliko od Maslowa pravi, da se lahko pojavijo vse tri potrebe hkrati ter da ni nujno, da je najprej izpolnjena prva potreba, da se lahko izpolni naslednja. Pri tem upošteva razlike med ljudmi. Na zadovoljevanje potreb pri posamezniku vplivajo tudi izobrazba, družinske vezi in kulturno okolje (Treven 1998, 118–119).

3.4 Hackmanov in Oldhamov model značilnosti dela.

Hackman in Oldham sta svoj model značilnosti dela postavila tako, da sta proučevala medsebojno povezavo med naslednjimi kategorijami spremenljivk:

- osebni in delovni učinki,
- kritična psihološka stanja,
- temeljne razsežnosti dela,
- potreba po razvoju (Treven 2001, 132).

Model značilnosti dela nakazuje, da temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj (npr. občutek pomembnosti, odgovornosti). Slednja zaposlenemu povzročajo visoko motivacijo za delo. Ta pa posledično pomeni tako osebne kot delovne učinke (na primer dobro opravljeno delo) (Treven 2001, 133). Delovni učinki pa so odvisni od sledečih kritičnih psiholoških stanj:

Pri prvem stanju, v katerem zaposleni doživlja pomembnost dela, le-ta zazna, da je delo treba opravljati, ker je pomembno zanj ali za koga drugega /.../ Drugo stanje, doživljanje odgovornosti, povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo. /.../ Tretje stanje, poznavanje rezultatov dela, se pojavi takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela (Treven 2001, 133–134).

Hackman pa pri modelu poudari tudi pomembnost individualnih razlik zaposlenih, saj je zaradi slednjih tudi učinek na zaposlene različen. Kot pomemben individualni dejavnik je izpostavil potrebo po razvoju. Ko zaposleni, ki imajo veliko potrebo po razvoju, opravljajo takšno delo, ki ima tudi ustrezne temeljne razsežnosti, so za opravljanje tega dela bolj motivirani, bolj zadovoljni, bolj prizadevni (Treven 2001, 134).

3.5 Teorija spodbujanja

Spodbuda in kazen vplivata na učenje posameznika. Po tej teoriji z zunanjimi nagradami vplivamo na vedenje posameznika. Tako na primer lahko zaposlenega za uspešno opravljeno delo nagradimo z povišanjem plače. Za nekatere ljudi pa že delo samo pomeni nagrado. To so ljudje, ki opravljajo raznolika, zanimiva dela in so notranje motivirani za delo. Tu govorimo o notranji nagradi, saj izhaja iz dela. Zunanje nagrade imajo lahko v takem primeru negativen učinek za osebno motivacijo posameznika, saj bi se ta zmanjšala. Obratno pa je pri ljudeh, ki opravljajo nezanimive poklice. Taki ljudje pa niso osebno dovolj motivirani in jih je treba motivirati z zunanjimi nagradami. Pomanjkljivost teorije spodbujanja je, da zanemari notranje dejavnike posameznika, njegove občutke, pričakovanja, ki na njegovo vedenje prav tako vplivajo (Treven 1998, 122–123).

3.6 Teorija pričakovanja

Avtor te teorije je Victor H. Vroom. »Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika« (Vroom v Treven 1998, 123).

Za to teorijo so ključne tri povezave:

- »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).

Posameznik je »za določeno vedenje ali delo motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje« (Treven 1998, 123–124).

Problemi teorije so v tem, da bi morali vodilni poznati vrednost, ki jo zaposleni pripisujejo nagradi, zaposleni bi morali vedeti, kaj se od njih pričakuje in kakšne nagrade temu sledijo ipd. (Treven 1998, 124).

3.7 Teorija pravičnosti

Kot že samo ime pove, je ključen pojem te teorije pravičnost. Zaposleni namreč primerjajo svoje plače in svoje vložke v delo (glej Sliko 3.3) z drugimi zaposlenimi. »Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar vloži v delovni proces. Zato primerja svoje razmerje prejemkov in vložkov z razmerjem prejemkov in vložkov drugih, s katerimi se lahko primerja« (Treven 1998, 124–125). Zaposleni so zadovoljni, ko vidijo, da so razmerja enaka, to se jim zdi pravično. Če pa razmerje ni enako, se mu zdi nepravično, saj je za svoje delo preveč ali premalo nagrajen. Vložki so vse, kar oseba vloži v delo, na primer izkušnje, izobrazbo ipd., prejemki pa so tisto, kar zaposleni misli, da mora dobiti, saj je vložil neko delo. Potem pa so tu še osebe, s katerimi se primerja, te lahko izbere med sodelavci ali pa izbere zaposlene v drugem okolju. Posameznik se primerja z drugimi predvsem v plači, izobrazbi in delovni dobi. Na več načinov se posamezniki soočajo z občutki nepravičnosti, na primer izberejo si drugo osebo za primerjavo, dajo odpoved, izkrivijo svoje sposobnosti tako, da jih precenijo ipd. (Treven 1998, 124–126).

Slika 3.3: Teorija pravičnosti

Primerjave razmerij		Spoznanje
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} < \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$		nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} = \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$		pravičnost
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} > \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$		nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Vir: Treven (1998, 125).

3.8 Ekonomska teorija motivacije

Temeljna teza ekonomske teorije je, da človek dela, da bi zaslužil. Kar motivira posameznika, da opravi delo, so materialne dobrine. Ekonomska motivacija deluje različno na poklicne delavce in tiste, ki delajo v organizacijskih skupinah. Najbolj občutljivi na materialno

motivacijo so tisti zaposleni, katerih dela so enostavna in prejemajo nizka plačila za svoje delo. Njihov življenjski položaj je zaradi tega bolj ogrožen v primerjavi s tistimi, ki zaslužijo za svoje delo več denarja. Če zaposlenim in njihovim družinam plača zagotavlja normalen standard, bodo bolj delovali drugi motivacijski dejavniki. Tako lahko vpliva že sama narava dela – ali je to raznoliko, dinamično ipd. Ekonomska motivacija tako najbolje deluje, ko jo kombiniramo z drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan 1989, 191).

4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Do sedaj je že jasno, da se motivacijski dejavniki razlikujejo tako glede na okolje, čas kot tudi glede na posameznika. »Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe« (Plut v Černetič 2007, 237). V ta namen bom naredila pregled nekaterih dejavnikov, ki jih razdelim na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike.

4.1 Materialni motivacijski dejavniki

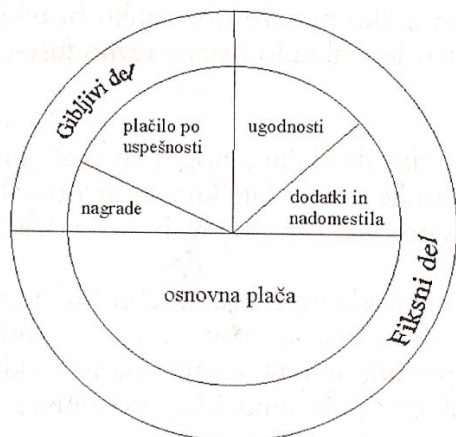
Med materialne motivacijske dejavnike štejemo plačo ter skupaj z njo vse prejemke, pa tudi dodatne nagrade, ki so lahko v obliki denarja ali pa gre za povsem praktične nagrade. Mnogo ugodnosti je danes postalo samoumevnih, saj so zakonsko določene ali pa jih določajo kolektivne pogodbe.

4.1.1 Plača

Plača je del osebnega dohodka zaposlenega in jo Uhan definira kot »ceno, ki jo zaposlenemu – v skladu z določili pogodbe o zaposlitvi – namenja združba kot protivrednost za opravljeno delo, skupaj z nadomestili, povezanimi s tem delom« (Uhan 2000, 300). Za osnovno plačo velja, da ima dve sestavini.

Najprej, po ugotovljeni zahtevnosti dela, del oziroma opravil, dobimo prvo sestavino osnovne plače, ki pogojuje zahtevano (ne dejansko!) usposobljenost delavca opravljati bolj ali manj zahtevna dela, opravila. Nato po že opravljenem (o)vrednotenju vseh del, opravil dobimo drugo sestavino osnovne plače, ki je praviloma različna v vsaki združbi. Odvisna je od njene poslovne uspešnosti ali – če gre za javni zavod – (praviloma) od uspešnosti ter drugih vrednot širše družbene skupnosti (Uhan 1995, 200).

Slika 4.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: Zupan (2002, 294).

Na zgornji sliki (glej Sliko 4.1) osnovna plača predstavlja večji del fiksnega dela prejemkov zaposlenega. »Fiksni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja« (Zupan 2002, 294). Fiksni del je za enaka dela enak. Med fiksni del sodijo tudi nadomestila in dodatki, npr. dopust, bolniška odsotnost, prazniki ipd. Med dodatke in ugodnosti, ki so prav tako fiksni, pa sodijo dodatek za nočno delo, pa za delovno dobo, za težke delovne razmere ipd. Fiksni del se običajno izplačuje v denarju ali vrednostnih papirjih (npr. delnice) (Zupan 2002, 294).

Plača kot motivator

Trditev, da plača bolj motivira zaposlene z nižjim življenjskim standardom, je oporečna. Življenjske potrebe so namreč raznolike, kot drugo pa je pomembno tudi to, da je pri plači poleg materialne vrednosti pomembna tudi moralna. Ljudje se namreč nenehno primerjamo in tako zaposleni z višjo plačo dobi tudi višji socialni status v okolju. Plača kot motivacijski dejavnik deluje zelo tankočutno ter z majhnimi razlikami (Uhan 2000, 32).

Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik ravni življenjskega standarda, to je s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč in s tem tudi manj opazno višjo raven življenjskega standarda. Na drugi strani pa plača kot merilo socialnega statusa deluje tudi že z majhno količino, kolikor je potrebno, da se delavec izenači ali da celo preseže drugega delavca, sosedo ali sorodnika, s katerim se primerja (Uhan 2000, 32).

Uhan pravi, da nekako velja, da plača sicer vpliva na vse plasti zaposlenih, vendar ne na vse enako. So skupine, za katere je plača pomembnejši motivacijski dejavnik od drugih, in sicer v

prvo skupino sodijo tisti zaposleni z najnižimi zasluži, ki jim ne zadoščajo pokriti povprečnih stroškov. V drugi skupini so mladi, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo temu posledično večje gmotne potrebe. V tretji skupini pa so tisti, ki hlastajo za denarjem, katerim plača nudi višji življenjski standard in družbeni status. Posledično uvršča plačo med najpomembnejše motivacijske dejavnike (Uhan 2000, 32–34). Zagotovo je plača pomemben motivator, saj denar ljudje potrebujejo, da jim pomaga zadovoljevati njihove potrebe in želje.

4.1.2 Nagrade in ugodnosti

Med gibljivi del prejemkov pa sodijo nagrade in plačila po uspešnosti. Nagrade lahko izplačamo v denarju, lahko pa so tudi nematerialne, na primer priznanja (Zupan 2002, 294). Denarne nagrade so zelo privlačne, vendar so minljive, hitro pozabimo nanje, težko pa jih tudi izboljšamo. Zaposleni lahko pričakujejo vedno večje zneske, lahko pa postanejo tudi samoumevne. Denarne nagrade so precej neosebne, ni namreč potreben premislek, kaj zaposlenemu podariti. Med pozitivne lastnosti denarnih nagrad pa sodi to, da so enostavne, zaželeno. Podjetja se lahko poslužujejo tudi nematerialnih nagrad, ki pa imajo vseeno finančno vrednost. Na primer: potovanja, umetniški kosi, zlate ure, računalnike, telefone, boni, večerje ipd. Tudi povsem nematerialne nagrade so pomembne, na primer pisna pohvala in zahvala za dobro delo (Zupan 2002, 317–318). »Čeprav nematerialne nagrade dokazano dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, seveda dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači (denarju) ne bo naletelo na dober odziv. Zato je morda pametno, da vse nagrade in priznanja nekako sestavimo v zaokroženo celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja« (Zupan 2002, 318). Obstajajo pa še druge raznolike ugodnosti in nagrade, ki jih Lipičnik opisuje kot tiste, ki so pogoste pri zaposlenih v ZDA. Omeni nagrade v obliki pomoči pri izobraževanju otrok zaposlenih. Nekatera podjetja ponujajo kredite ali posojila z nizkimi obrestnimi merami. Spet druga podjetja pomagajo pri selitvi, prodaji nepremičnin, plačajo stroške novega bivanja. Podjetja odpirajo tudi vrtce, kjer pazijo na otroke zaposlenih, kar je tudi oblika finančne razbremenitve za starše (Lipičnik 1998, 252–254).

Pri nagrajevanju pa je treba biti pozoren, nekateri namreč vidijo nagrade za uspešnost kot demotivacijo. Nagradam je Kohn očital, da ne spodbujajo, ampak kaznujejo tiste, ki jih ne prejmejo. Kot slednje pravi, da uničujejo odnose, ker silijo k tekmovalnosti, podcenjujejo notranjo motivacijo, zavirajo tveganje in zanemarjajo upravičene razloge. Milkovich pa se

odzove, da problem ne leži v nagradah, ampak v načinu, kako jih uporabljamo (Zupan 2002, 299).

Ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja uspešnosti namreč, po njegovih raziskavah sodeč, vodi k boljšim dosežkom. Kot merila za nagrajevanje uspešnosti lahko upoštevamo doseganje ciljev, ki zaposlenim pomenijo izziv, hkrati pa povečujejo uspešnost podjetja. Poleg tega lahko pri merilih vključimo dosežke skupine in ne le posameznika ter s tem vplivamo na njihovo pripravljenost za sodelovanje in timsko delo. Ne nazadnje mnogi brez možnosti, da dobijo nagrado, ne bi bili pripravljeni tvegati (Zupan 2002, 299).

Pomembno torej je, da nagrajujemo tiste dosežke, ki so pomembni za uspešnost podjetja, merila pa morajo biti jasna. Nagrade so najmočnejše, če so osebne. Pri denarnih nagradah je namreč problem, koliko posameznik vrednoti svoj prispevek in koliko ga vrednoti podjetje. Pri nekaterih nematerialnih nagradah je lahko tako vrednost večja, predvsem v simbolnem pomenu (Zupan 2002, 318).

4.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

4.2.1 Odnosi s sodelavci

Ker se pomembnost odnosov venomer izkaže za pomemben motivacijski dejavnik, je pomembnost komunikacije med zaposlenimi opisana v posebnem poglavju. Za dobre odnose sta ključna dobro vzdušje in skupinski duh. Treba je znati uspešno reševati konflikte in spore ter sproščeno komunicirati s sodelavci (Svetlik 2002, 184).

4.2.2 Varnost zaposlitve

Govoriti o varnosti zaposlitve v času, ko se soočamo z veliko brezposelnostjo, je še toliko bolj pomembno. Varnost zaposlitve je velikega pomena še posebej, ko je od tega delovnega mesta odvisno preživetje družine. Med pozitivne učinke, ki jih nudi stalna in varna zaposlitev, Zupanova prišteva boljše prizadevanje za dolgoročno uspešnost, zaposleni podajajo predloge za izboljšave, vedoč, da s tem ne ogorožajo svojega delovnega mesta, večji interes za nova znanja (Zupan 1999, 51). Kot je bilo že omenjeno, je motiv varnosti v sodobnih, tehnološko razvitih družbah zelo pomemben, saj se posameznik na dnevni ravni nenehno srečuje z negotovostjo.

4.2.3 Pohvale in graje

Dobro opravljeno delo ne sme biti neopaženo. »Delavci so radi pohvaljeni, kadar kaj dobro naredijo. Če so se še posebno potrudili, se jim zdi vredno napora, kadar dobijo za dobro opravljeno delo pohvalo« (Keenan 1996, 38). Keenan pravi, da je v prvi vrsti treba prepoznati okoliščine, ko si nekdo zasluži pohvalo. Kot drugo pa je treba pohvaliti brez pridržka in si za pohvalo vzeti čas. Pri pohvali ne smemo biti skromni in hkrati kritični. Seveda pa je potrebna tudi graja, ko delo ni opravljeno, a nikoli ne grajamo in hvalimo hkrati (Keenan 1996, 38–39). »Mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa naj bi človeka destimulirala. Prepričanost gre celo tako daleč, da imajo skoraj izključno hvale za učinkovite stimulatorje, graj pa naj bi se izogibali. Eksperimenti pa so dokazali, da tako pohvala kot tudi graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši« (Lipičnik in Možina 1993, 47).

4.2.4 Možnost dodatnega izobraževanja

Da so podjetja lahko konkurenčna na trgu, je pomembno, da so kadri izobraženi in usposobljeni za naloge, ki jih zahteva delovno mesto. »Pri tem se moramo zavedati, da se vsakih nekaj let spremeni precejšnja vsebina dotedanjega znanja. Zato bo v prihodnje še večji poudarek na znanju, ki bo najnovejše narave in s katerim bodo zaposleni lahko ustvarili novo vrednost« (Možina 2002, 30). V karieri bi morali biti pripravljeni na usposabljanje od tri- do štirikrat, pravi Možina (Možina 2002, 30). Ker živimo v času hitrih sprememb, je poznavanje novosti še toliko pomembnejše. Z dodatnimi izobraževanji bodo zaposleni osvojili nova znanja in sposobnosti, kar jim bo omogočilo uspešnejše izpolnjevanje delovnih nalog.

4.2.5 Zanimivo delo

Delo, ki ga opravlja posameznik, ne sme biti monotono, enolično, dolgočasno. Morda je najboljšo takšno delo, ki omogoča kreativnost oziroma, rečeno drugače, da omogočimo vsakemu delavcu, da je kreativen. Ta je namreč potrebna tudi na delovnem mestu. Imeti možnost biti kreativen na delovnem mestu lahko pripomore k novim in boljšim rešitvam podjetja. »Kreativnost je lahko ključna sestavina za uspeh na področjih, kot so razvoj produkta, marketing in prodaja« (Gupta 2009, 289). Nekateri so mnenja, da je »povečevanje kreativnega nastopa zaposlenih nujen korak, če želijo organizacije doseči konkurenčno

prednost« (Gupta 2009, 290). Ker je kreativnost lastnost posameznika in se je torej ne da vsiliti, je pomembno, da damo zaposlenim možnost, da to kreativnost izražajo. Na ta način jim damo priložnost, da ponudijo nove, zanimive ideje, ki lahko pripomorejo k uspešnosti podjetja. »Mnogi so bili mnenja, da kreativnost in delo ne gresta skupaj ter je bolje, da ljudje v podjetjih delajo standardizirano, še posebej na nižjih delovnih mestih. Kljub temu pa je pomembna na vseh področjih in oddelkih, saj prej ali slej lahko naletimo na situacijo, ki bo zahtevala prekinitev rutine« (Davidson 1977, 119).

4.2.6 Obveščенost o ciljih in uspešnosti podjetja

V organizaciji oziroma podjetju ima vsak svojo vlogo, a cilj mora biti skupen. »Več kot ljudje vedo o dogajanju, bolj samozavestni postanejo pri svojem delu, zato ima obveščanje pozitiven učinek na ohranjanje visoke moralne zavesti. /.../ Pomanjkanje védenja navadno znižuje moralno zavest in s tem tudi motivacijo, zato moramo informacije posredovati naprej takoj in natančno ter, če je le mogoče, osebno« (Keenan 1996, 42–43). Če zaposleni ne vidijo cilja, za katerega delajo, izgubljajo voljo do dela. To pa delavca lahko vodi v slabše opravljanje dela. Cilji morajo biti zato jasni in opredeljeni (Lipičnik in Možina 1993, 46–47). »Vodilni morajo sporočati jasno vizijo in prevzeti odgovornost za vzdrževanje visokega nivoja zavedanja organizacijske vizije, ciljev in vrednot« (Belasen 2008, 101). Najbolj uspešne so organizacije, kjer zaposleni razumejo vizijo podjetja, zato morajo vodilni vcepiti vrednote in cilje podjetja v zaposlene in za te vizije dobiti podporo (Belasen 2008, 153).

4.2.7 Poznavanje rezultatov svojega dela

Če so delavci obveščeni o tem, kako delajo, kaj so prispevali, ali so dosegli cilj, ki jim je bil zastavljen, se poveča tudi zavzetost za delo (Lipičnik in Možina 1993, 47). »Delavec potrebuje takojšnje znanje o rezultatih, ki jih dosega. Ta ocena nastopa je lahko vgrajena v delo (z elektronskim nadzorom, na primer v klicnem centru) ali pa ga nudi nadzornik« (Furnham 2005, 321–322). Tudi Vroom pravi, da lahko nivo nastopa zaposlenega povečamo s tem, ko povečamo vedenje o njegovih rezultatih. »Vedenje o rezultatih lahko zavzame različne oblike. Delavcu se lahko pove, da ima 'prav' ali 'narobe' /.../; lahko se opazuje učinkovitost njegovega nastopa skozi specialno konstruirane številčnice ali instrumente; lahko

sliši klike skozi ušesne slušalke, ko ne nastopa učinkovito; ali pa ga oskrbimo z tabelami, ki kažejo dnevne ali tedenske spremembe v njegovem nastopu« (Vroom 1967, 238).

4.2.8 Dobre delovne razmere

Veliko lažje je delati v prijetnem in dobrem okolju. »Slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo« (Lipičnik in Možina 1993, 47). Prijetno delovno okolje preprečuje slabo razpoloženje. Pri tem seveda ni treba vlagati ogromne količine denarja. Potrebno je, da so prostori čisti, da imamo v podjetju urejen prostor za počitek, izboljšamo razsvetljavo, ki preprečuje utrujenost ipd. (Keenan 1996, 48–49). Delovni pogoji pa morajo biti v prvi vrsti varni, torej, da je majhna možnost za poškodbe in obolenja. Odpraviti je treba morebitne moteče dejavnike, kot so vlaga, prah, hrup ipd. (Svetlik 2002, 184). Delovni pogoji morajo biti urejeni po zdravstvenih in varnostnih standardih.

4.2.9 Možnost napredovanja

Napredovanje pomeni »prehod z nižje na višjo kakovostno stopnjo« (Zeni 1995, 272). Napredovanje na delovnem mestu se kaže v tem, da delavec opravlja zahtevnejše naloge, prejema višjo plačo, višji socialni položaj, spremeni se mu naziv, kaže pa se tudi v materialnih in nematerialnih koristih, dobrinah ipd. Napredovanje ima svoje prednosti in slabosti. Med prednosti napredovanja za podjetje, uvrščamo večjo delovno gibljivost, manjše stroške poslovanja, boljše rezultate in organizacija dela ipd. Za zaposlene pa napredovanje deluje kot motivacija za nenehno izobraževanje, poveča se zadovoljstvo, zaposleni dosegajo boljše delovne rezultate, spodbudimo tekmovalnost med zaposlenimi. Ker pa sta želji po znanju in višji plači praviloma povezani, lahko nedoseganje zelenih rezultatov povzroči višje stroške, podražitev izdelkov ali motnje v poslovanju. Druga slabost je lahko tudi v tem, da je treba podati temeljito dokumentacijo zaposlenega, ki naj bi bil bolj primeren, ustrežnejši od ostalih. Nekateri slabost vidijo v tem, da je treba sistem napredovanja dosledno nadzorovati, da ne pride do vsesplošnega napredovanja in zviševanja plač brez utemeljene osnove. Težavo lahko predstavlja tudi to, da je za ustrezno presojanje in spremljanje razvoja ter uspešnosti delavcev usposobljen vodja (Zeni 1995, 276–277). Uhan pa še dodatno umešča med slabosti napredovanja to, da napredovanja, kadar so prepogosta, ne dajo učinka, saj se zaposleni na to navadijo. Ključno za sistem napredovanja je po njegovem mnenju to, da »mora biti vsako napredovanje utemeljeno in dokazano, ne pa naključno« (Uhan 2000, 231).

4.2.10 Odgovornost delovnega mesta

Eden izmed možnih motivacijskih dejavnikov pa je tudi odgovornost delovnega mesta in nalog, ki jih zaposleni opravljajo. Večja odgovornost lahko zaposlenim da občutek, da je njihov prispevek pomembnejši, da je njihova vloga v podjetju pomembna.

5 KOMUNIKACIJA V PODJETJU

Področje dobrih odnosov se pogosto izkaže za izredno pomemben motivacijski dejavnik. Dobri odnosi pa lahko nastajajo le, če obstaja dobra in zadovoljujoča komunikacija. Rubin pravi, da »ljudje komunicirajo, da zadovoljijo interpersonalne potrebe, kar v zameno vpliva na njihove komunikacijske izbire in vedenja« (Rubin v Anderson in drugi 1995, 249). Torej imamo motiv, družbeni ali psihološki, da komuniciramo. Proučevanje medosebnih odnosov na delu je postalo za raziskovalce zanimivo, saj komunikacija zaposlenim pomaga razumeti njihovo okolje in vloge, ki jih igrajo na delu (Anderson in drugi 1995, 249).

Teorija medosebnega zadovoljevanja potreb razlaga, zakaj ljudje sploh vstopijo v odnos, pravi Anderson. Ta teorija zajema tudi Schutzevo idejo »da imajo ljudje individualne potrebe po vključenosti, nadzoru in naklonjenosti« (Anderson in drugi 1995, 250). Če se izkaže, da je bila komunikacija zadovoljujoča in je torej zadovoljila posameznikovo potrebo, je večja verjetnost, da neki odnos nastane. V nasprotnem primeru pa se lahko razvijejo nasprotna vedenja, ki prispevajo k nezadovoljstvu z nadrejenimi, podjetjem in delovnim mestom (Anderson in drugi 1995, 250).

V študijah so se ukvarjali tudi s proučevanjem motiva dolžnosti, torej, da zaposleni morajo komunicirati, da lahko naloge izpeljejo, da so informirani ipd. Takšna komunikacija lahko pripomore k zadovoljstvu zaposlenega, vendar je Graham ugotovil, da zaposleni komunicirajo s sodelavci tudi za relaksacijo. Njihov stil komuniciranja pa je bil pri tem prijateljski. Tisti, ki komunicirajo iz užitka, obravnavajo teme na bolj osebni ravni (Anderson in drugi 1995, 251). »Predanost in zadovoljstvo z odnosi sta popularni temi v organizacijskih raziskavah. /.../ En razlog je v tem, da so medosebni odnosi na delu faktorji prispevanja« (Anderson in drugi 1995, 252). Tako so raziskovalci odkrili, da »so zaposleni, ki so zadovoljni s svojo službo in sodelavci, dojeli svoja podjetja kot predana njihovi blaginji in pravicam ter celo kvaliteti produkta. Podobno v tej študiji pravijo, da se morajo motivi za komunikacijo navezovati na pozitivne izide, ki se tičejo predanosti zaposlenih njihovim podjetjem in zadovoljstvom z nadrejenimi in delom« (Anderson in drugi 1995, 252). Predanost pa je po Buchanonu

definirana kot »delavčeva posvojitev organizacijskih vrednot (identifikacija), vpletenost (psihološka poglobljenost) in lojalnost (naklonjenost/navezanost)« (Anderson in drugi 1995, 252). Levering pravi, da mora biti predanost zaposlenih uravnotežena tudi s predanostjo vodilnih, torej delodajalcev. In sicer tako, da poleg zagotavljanja kvalitete produkta skrbijo tudi za dobro delovno okolje ter dobrobit svojih zaposlenih (plača, ugodnosti ipd.) (Anderson in drugi 1995, 252). Raziskave so še pokazale, da so zaposleni, ki z vodilnimi komunicirajo iz užitka, z njimi bolj zadovoljni. Zaposleni ne marajo vodilnih, ki so verbalno agresivni in katerih komunikacija bi bila zgolj informativne narave (Anderson in drugi 1995, 258).

Komunikacija je pogosto odločilnega pomena za dobre odnose v podjetju. Za dobro funkcioniranje podjetja morata obstajati učinkovita notranja in zunanja komunikacija. Že za osnovno delovanje podjetja mora obstajati vsaj komunikacija, ki je informativne narave, da obveščamo zaposlene o ciljih, nalogah. »Komuniciranje in posvetovanje sta posledično kritična elementa pri zagotavljanju, da imajo zainteresirani dostop do primernih podatkov. Informacije morajo biti predstavljene na tak način, da jih prejemnik razume« (Tič in Strašek 2004, 81). Zaposleni pa morajo točno vedeti, kako komunicirati ter s kom. Zaposleni so namreč dodana vrednost podjetja, pišeta Tič in Strašek, in zato morajo vodilni poznati njihova pričakovanja, med katere pa sodi tudi formalno in neformalno medosebno komuniciranje (Tič in Strašek 2004, 93). Pri tem pa mora biti komunikacijski sistem: »prožen glede komunikacijskih poti znotraj organizacije, ki morajo biti dvosmerne, vertikalne in horizontalne. To spodbuja komunikacije med zaposlenimi in vodstvom ter med enotami ali oddelki znotraj organizacije« (Tič in Strašek 2004, 134).

Omeniti pa še velja, da je slaba komunikacija lahko povod za konflikte. David izpostavlja pomen interne komunikacije v podjetju, saj je ta bistvena za funkcioniranje podjetja. Še posebej pa je nujna, ko se podjetje znajde v krizi. »Zagotovo, pomanjkanje točnih, ustreznih, časovnih in tekočih informacij med krizo dramatično vpliva na zaupanje ljudi v svoje podjetje in tako ogrozi predanost, ki bi jo morali pokazati v sodelovanju pri reševanju krize« (David 2011, 72). Doda pa še, da so zaposleni ob tem še bolj na udaru govoric. Neustrezna interna komunikacija lahko rezultira v aferah, ki jih srečujemo v medijih. Škoda, piše David, se pozna tako na izgubi strank, ciljev, ugledu kot tudi na morali zaposlenih (David 2011, 72).

6 RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

6.1 Metoda zbiranja podatkov

Za proučevanje motivacijskih dejavnikov zaposlenih sem uporabila anketni vprašalnik. Glede na velikost vzorca se je ta metoda zdela najprimernejša. Pomembna prednost, ki jo anketa prinaša, je, da lahko v kratkem času pridemo do velikega števila odgovorov. Med slabosti pa lahko prištejemo predvsem različno usposobljenost zaposlenih in posledično različno razumevanje vprašanj. Na svojem vzorcu sem zasledila pomanjkanje odgovorov ali nepravilno izpolnjevanje. Kljub anonimnosti vprašalnika pa nikoli ne moremo izključiti tudi dajanja družbeno zaželenih odgovorov.

V podjetje Inles je bilo razdeljenih 100 anket, zbiranje pa je potekalo od 8. aprila 2011 do 22. aprila 2011. Podjetje je vprašalnike razdelilo med svoje zaposlene in zagotovilo primernost vzorca. Za analizo je bilo uporabljenih 75 % anket, izpad anket pa gre pripisati dvema dejavnikoma. Namreč, 14 % anket ni bilo vrnjenih, preostalih 11 % pa je bilo zaradi pomanjkljivih informacij ali nepravilnega izpolnjevanja izključenih iz analize.

6.2 Struktura vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 11 vprašanj zaprtega tipa. Za vprašanja zaprtega tipa sem se odločila, ker je primeren za večje število anketirancev. Poleg demografskih podatkov (spol, starost), sem spraševala tudi po področju dela in izobrazbi. Peto vprašanje je sestavljala tabela, ki je imela naslednjo lestvico: zelo malo, malo, srednje, močno in zelo močno. Anketiranci pa so z X označili, koliko jih naštetih motivacijski dejavniki spodbujajo. Sledilo je še šest vprašanj zaprtega tipa, kjer so anketiranci obkrožili najustreznejši odgovor. Vprašanja so bila naslednja:

- Menite, da ste za svoje delo ustrezno plačani?
- Koliko, če sploh, vas skrbi, da bi izgubili zaposlitev?
- Ali dobite pohvalo s strani nadrejenih, kadar delo dobro opravite?
- Menite, da imate v podjetju možnost napredovati?
- Kako zadovoljni ste s svojo službo?
- Ali bi za boljšo plačo zamenjali službo?

6.3 Hipoteze

H1: Dobri odnosi s sodelavci so tako za ženske kot za moške najpomembnejši motivacijski dejavnik.

H2: Pohvale in graje so pomembnejši motivacijski dejavnik za tiste zaposlene, ki delajo v režiji.

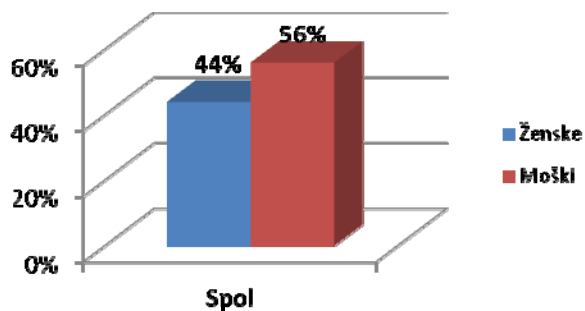
H3: Možnost dodatnega izobraževanja je z višanjem stopnje izobrazbe pomembnejša.

H4: Obveščenost o ciljih in uspešnosti podjetja je pomembnejši motivacijski dejavnik za tiste z najvišjo izobrazbo.

6.4 Rezultati

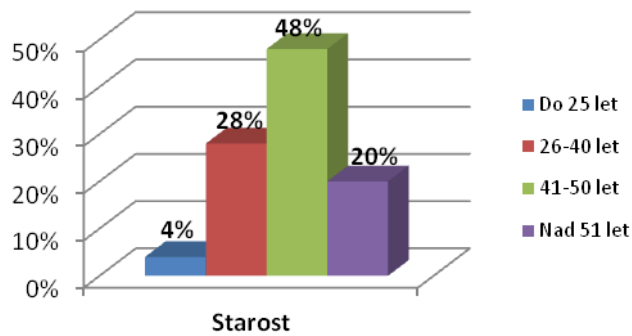
Za začetek bom predstavila demografsko strukturo anketirancev. Glede na spol je bilo v anketi zajetih 33 žensk in 42 moških.

Graf 6.1: Spol



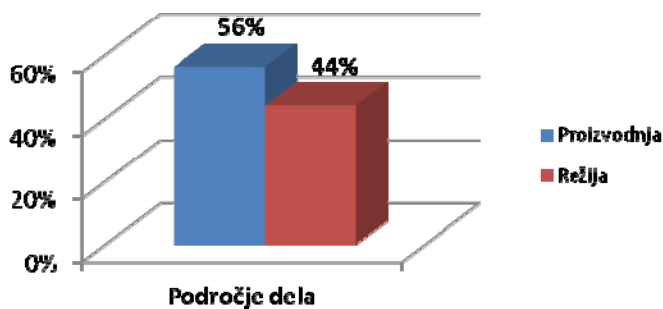
Največji delež anketirancev sodi v tretjo starostno skupino, od 41 do 50 let. Teh je 36, kar znese 48 %. Sledi starostna skupina od 26 do 40 let. Teh je skupaj 21. V skupini nad 50 let je 15 anketirancev, najmanj pa jih je mlajših od 25 let, le trije.

Graf 6.2: Starost



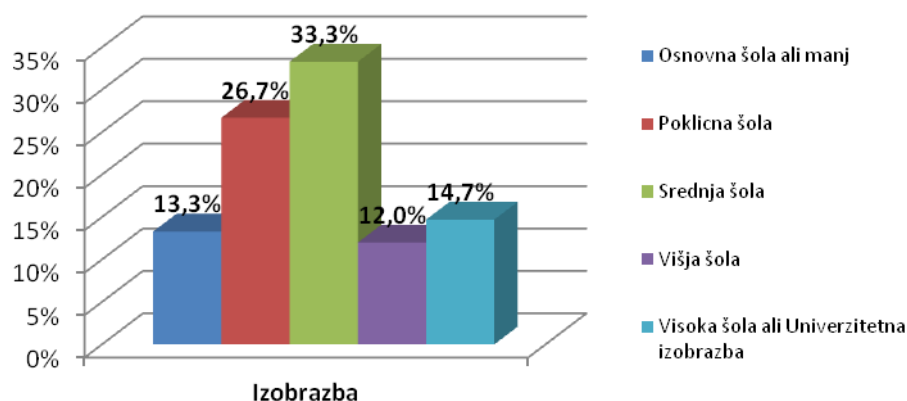
Področje dela v podjetju Inles d.d. je razdeljeno na proizvodna dela in režijo. Med režijo sodijo zaposleni v financah, prodaji, tehnični sektor ipd. V anketi je bilo več zaposlenih iz proizvodnega sektorja, kar je seveda odraz same strukture zaposlenih. Vendarle pa bi moral biti odstotek zaposlenih v proizvodnem sektorju večji. Razlog tiči v tem, da je večinski delež izpadlih anket (zaradi pomanjkljivih odgovorov) pripadal delavcem v proizvodnji.

Graf 6.3: Področje dela



Kot zadnja pa je na vrsti še izobrazbena struktura zaposlenih. Podobno kot za prejšnji graf tudi tu velja, da bi morali biti odstotki v prvih dveh skupinah nekoliko višji. Kljub temu pa bi v vsakem primeru največ zaposlenih imelo opravljeno srednjo šolo. Teh je 25. Pričakovano so odstotki tistih z višjimi, visokimi in univerzitetnimi izobrazbami najnižji, saj je tudi več zaposlenih v proizvodni dejavnosti, kjer je pričakovana raven izobrazbe nižja.

Graf 6.4: Izobrazba

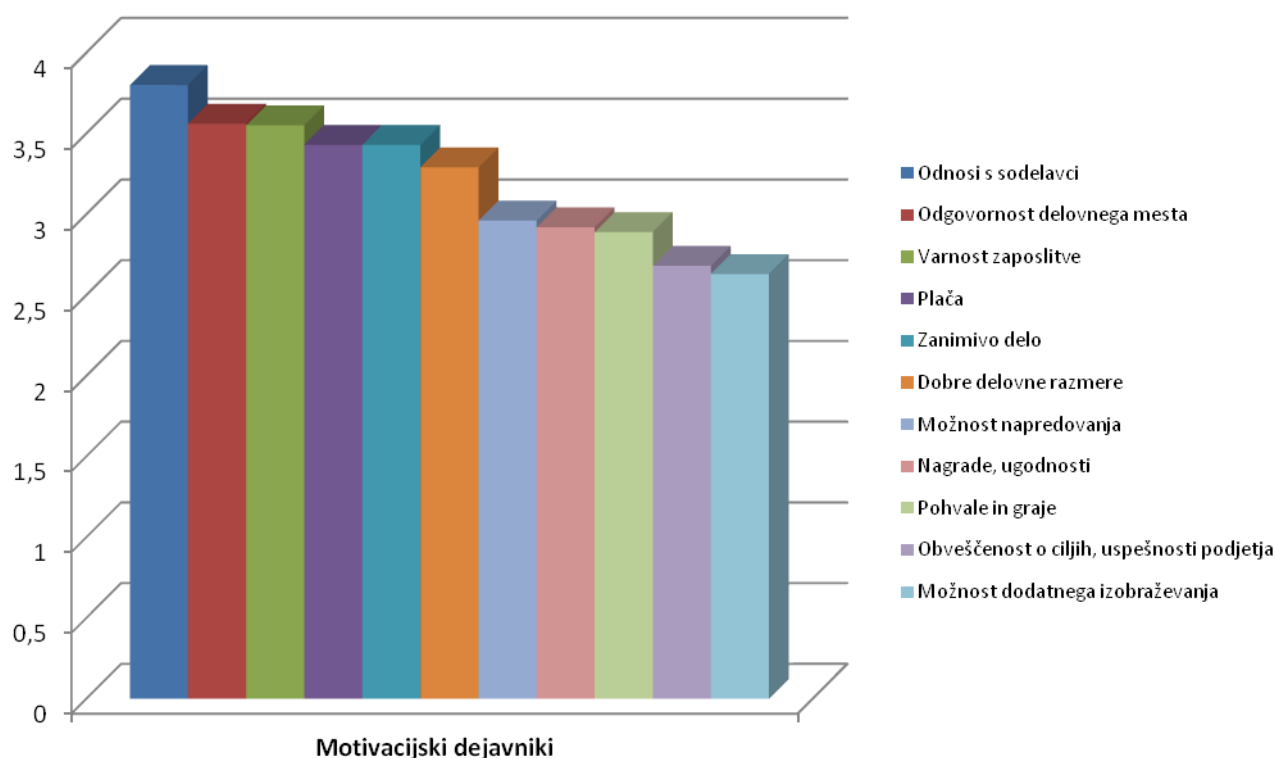


Osrednje vprašanje ankete je bila tabela z motivacijskimi dejavniki. V spodnjem grafu (glej Graf 6.5) so motivacijski dejavniki razvrščeni po doseženi povprečni vrednosti med vsemi zaposlenimi. Najvišjo vrednost so dosegli *odnosi z zaposlenimi*. Povprečje je znašalo 3,8, kar na lestvici pomeni, da so odnosi dokaj močan motivator. Najvišjo povprečno vrednost so dobri odnosi dobili tako pri moških kot pri ženskah. Povprečna vrednost je bila pri moških še nekoliko višja kot pri ženskah (3,88 pri moških in 3,7 pri ženskah). Kar se tiče vrednosti tega motivacijskega dejavnika glede na starostne skupine, pa pri treh dosega najvišjo vrednost. Zgolj pri tistih do 25. leta ni najvišje uvrščen motivacijski dejavnik. Pri teh se višje od dobrih odnosov najdejo zanimivo delo ter dobre delovne razmere. Prav tako so dobri odnosi najvišje uvrščeni glede na področje dela. Najvišjo vrednost zavzamejo tako pri tistih zaposlenih, ki delajo v proizvodnji, kot tistih v režiji. So pa, glede na povprečje, odnosi rahlo bolj pomembni proizvodnim delavcem (3,90 pri proizvodnih in 3,67 pri režiji). Glede na izobrazbo pa so dobri odnosi v vseh skupinah, razen v zadnji, vodilni motivacijski dejavnik.

Na drugem mestu je *odgovornost delovnega mesta*. Ta ima povprečno vrednost 3,56. Med spoloma pri pomembnosti tega dejavnika skoraj ni razlike (3,58 pri ženskah in 3,55 pri moških). Razlike nastanejo pri starostnih skupinah, saj najvišjo vrednost zavzema pri najmlajših in nato do starosti upada. Odgovornost delovnega mesta bolj motivira proizvodne delavce (3,64) kot tiste v režiji (3,45).

Na tretjem mestu je *varnost zaposlitve*. Povprečno dosega vrednost 3,55, kar pomeni, da se nagiba k temu, da je to močan motivator. Nekaj višjo vrednost dosega pri ženskah ter tistih do 25. leta starosti. Varnost zaposlitve pa je glede na delovno mesto rahlo pomembnejša proizvodnim delavcem.

Graf 6.5: Lestvica motivacijskih dejavnikov



Plača na lestvici zaseda četrto mesto. Na splošno je dosegla povprečje 3,43, kar pomeni, da je srednje močan motivator. Pomembnejša je moškim (3,55), kjer je na splošno zasedla drugo mesto, takoj za dobrimi odnosi s sodelavci. Pri ženskah je na petem mestu (3,27). Glede na starostno skupino nikjer ne zaseda prvega mesta, je pa pomembnejši motivacijski dejavnik najmlajši in najstarejši starostni skupini. Pri proizvodnih delavcih je plača na četrtem mestu, pri režiji pa na petem mestu. Glede na izobrazbo pa je najmočnejši motivator pri tistih s poklicno izobrazbo.

Skupaj s plačo pa si četrto mesto deli še *zanimivo delo*. To močneje motivira moške ter najstarejšo in najmlajšo starostno skupino. Bolj pomembno je zaposlenim v režiji ter tistim z najvišjo izobrazbo, kjer je zanimivo delo na splošno najmočnejši motivator.

Sledijo *dobre delovne razmere*, s povprečjem 3,29. Te so še vedno močan motivacijski dejavnik in zadnji dejavnik, kjer se splošno povprečje giblje nad vrednostjo tri. Pri spolu so dobre delovne razmere pomembnejše moškim. Skupaj z zanimivim delom pa so najmočnejši motivator tistih, ki so mlajši od 25 let. Močan padec po vrednosti pa imajo pri ostalih starostnih skupinah. Zanimarjive so razlike med proizvodnimi in režijskimi delavci. Vendarle pa so močne razlike med najmanj in najbolj izobraženimi. Pri tistih z osnovnošolsko izobrazbo so dobre delovne razmere faktor, ki le malo motivira, močno pa v nasprotju z njimi motivira najvišje izobražene.

Možnost napredovanja je prvi motivacijski dejavnik, katerega skupno povprečje pade pod vrednost tri (2,96). Srednje močan motivator je tako za moške kot za ženske. Pri starostnih skupinah najbolj motivira najmlajše, najmanj pa tiste, stare od 41 do 50 let. Razlika se pokaže pri tistih, ki so v režiji (3,12), saj je zanje to močnejši motivator kot pri proizvodnih delavcih (2,83). Tako ni presenečenje, da najmanj motivira najmanj izobražene, najbolj pa tiste z višješolsko in univerzitetno izobrazbo.

Nekoliko manjše vrednosti zasedajo *nagrade in ugodnosti* (2,92). Razlike so se pokazale pri vseh kategorijah. Rahlo pomembnejše so tako za ženske in za zaposlene v režiji. Velike razlike se izkažejo znotraj starostnih skupin, saj so za najmlajše najpomembnejše (3,67), za najstarejše pa najmanj pomembne (2,67). Za najstarejšo kategorijo je to tudi najšibkejši motivacijski dejavnik, ki pa je še vedno srednje močan. Razlike so tudi na ravni izobrazbe, saj je pri tistih z najnižjo izobrazbo povprečje tega motivacijskega dejavnika zgolj 1,7. Najbolj pa nagrade in ugodnosti motivirajo najbolj izobražene.

Sledijo *pohvale in graje* s povprečno vrednostjo 2,89. Glede na spol malo bolj motivirajo ženske. Glede starostnih skupin ni velikih razlik. Z nižjo vrednostjo odstopajo tisti, ki so stari od 26 do 40 let. Malo večja razlika je glede na delovno mesto, saj je to za režijske delavce pomembnejši motivator (3,24 pri režiji in 2,62 v proizvodnji). Velika razlika je med tistimi z najnižjo (2,20) in tistimi z najvišjo (3,55) izobrazbo.

Obveščенost o ciljih, uspešnosti podjetja je motivator na predzadnjem mestu (2,68). Največja odstopanja najdemo pri izobrazbi, saj je za najnižje izobražene to tudi najšibkejši motivator nasploh. Povprečje znaša zgolj 1,5, kar pomeni, da jih obveščенost o ciljih podjetja zelo malo/malo motivira. Najvišjo vrednost ima ta motivator pri najvišje izobraženih, in sicer 3,36 kar pomeni, da je srednje dober motivator.

Možnost dodatnega izobraževanja pa je najšibkejši motivator na splošno (2,63). Omembe vredne razlike se pokažejo pri delavcih v režiji, ki jih to močneje motivira kot proizvodne delavce. Posledično so ga precej nizko ocenili najnižje izobraženi (le 1,6), najvišje izobraženi pa v povprečju 3,64.

V nadaljevanju anketnega vprašalnika je sledil drugi sklop vprašanj, in sicer je sledilo vprašanje: *Menite, da ste za svoje delo ustrezno plačani?* Odgovori so bili zgovorni, in sicer jih 77,3 % meni, da za svoje delo niso ustrezno plačani. Večjih razlik glede na posamezne kategorije ni. Na vprašanje: *Koliko, če sploh, vas skrbi, da bi izgubili zaposlitev,* je 60 % vprašanih odgovorilo, da jih do neke mere skrbi izguba zaposlitve. Zelo zaskrbljenih je bilo 16 %, prav toliko tudi nezaskrbljenih. Sledilo je vprašanje o pohvalah in grajah, in sicer: *Ali*

dobite pohvalo s strani nadrejenih, kadar delo dobro opravite? 57,3 % zaposlenih pravi, da le včasih prejmejo pohvalo za dobro opravljeno delo. Pogosto je pohvaljenih le 2,7 % zaposlenih, nikoli pa 36,0 %. Omeniti velja, da je glede na izobrazbo zaposlenih opaziti padec vrednosti, bolj kot gremo k višji izobrazbi, to pomeni, da so višje izobraženi večkrat pohvaljeni. Naslednje vprašanje je spraševalo: *Menite, da imate v podjetju možnost napredovati?* Rezultati nakazujejo, da zaposleni v povprečju, ne glede na posamezne kategorije, menijo, da nimajo veliko možnosti napredovanja, saj jih 62,7 % meni, da imajo malo možnosti, da napredujejo. 32 % jih meni, da nimajo nič možnosti napredovanja in le 5,3 %, da imajo veliko možnosti napredovanja. Kot naslednje sem preverjala zadovoljstvo z vprašanjem: *Kako zadovoljni ste s svojo službo?* Popolnoma zadovoljnih je 8 %, zelo nezadovoljnih pa 2,7 %. Največji delež (45,3 %) je zadovoljen. Niti zadovoljnih niti nezadovoljnih pa je 42,7 % vprašanih. Zadnje vprašanje pa je spraševalo: *Ali bi za boljšo plačo zamenjali službo?* 30,7 % vprašanih bi brez premisleka sprejelo boljše plačano službo. Po premisleku bi jo sprejelo 45,3 % vprašanih. Najverjetneje je ne bi zamenjalo 18,7 % vprašanih in nikakor ne bi zamenjalo službe 2,7 % vprašanih.

6.5 Sklep

V sklepu analize rezultatov bom preverila hipoteze in strnila rezultate, ki so za te pomembni. V prvi hipotezi sem preverjala pomembnost odnosov med spoloma. Podatki sami so bili zgovorni, saj je bil to tako pri moških kot pri ženskah najpomembnejši motivacijski dejavnik. Zaposleni v podjetju preživijo ob polnem delovnem času 40 ur. Komunikacija je neizbežna. Pomembno pa je, da je ta zadovoljujoča, da nastajajo odnosi, saj je v nasprotnem primeru razlog za nezadovoljstvo večji.

Pohvale in graje so se izkazale za šibak motivator, vendar nas je v hipotezi zanimala predvsem razlika med dojetjem tega motivacijskega dejavnika glede na raven izobrazbe. Izkazalo se je, da je za najvišje izobražene v režiji to močnejši motivacijski dejavnik kot za tiste z najnižjo izobrazbo. Če upoštevamo še podatke o tem, kako pogosto pohvale dobivajo, lahko zaključimo, da višje izobraženi dobivajo več pohval in je za njih to tudi pomembnejši motivacijski dejavnik. Tovrstni motivacijski dejavnik lahko pomembno vpliva na zavzetost ljudi, saj posameznik vidi, da dela bolje in da drugi prepoznajo njegov trud ter ga cenijo.

Zato je podatek, da 57,3 % zaposlenih pravi, da le včasih prejmejo pohvalo za dobro opravljeno delo, nikoli pa 36,0 %, zaskrbljujoč. Na tej točki lahko še omenim, da je bilo v nekaj primerih na anketi dopisano: »Samo graje.«, »Pohvale ni, graje so.«

Možnost dodatnega izobraževanja je presenetljivo pristala na zadnjem mestu motivacijskih dejavnikov, saj zaposlenemu ta ponuja možnost za boljše delovno mesto in s tem potencialno večje ugodnosti. Pokazalo pa se je, da ta motivacijski dejavnik vztrajno narašča, ko se pomikamo k višje izobraženim zaposlenim. Tako je to pri osnovnošolsko izobraženih drugi najnižje ovrednoteni motivacijski dejavnik. Precej se povzpne že do poklicno izobraženih ter vztrajno narašča do najbolj izobraženih. Za zadnje pa je to že močan motivator.

V zadnji hipotezi pa sem opazovala pomembnost obveščenosti o ciljih in uspešnosti podjetja. Zanimivo zaseda predzadnje mesto, predvsem po zaslugi manj izobraženih in zaposlenih v proizvodnji. Izkaže se, da je to za najnižje izobražene najšibkejši motivator. Precej se dvigne že do naslednje izobrazbene ravni – z 1,5 na 2,80, neznatno potem upade in se zopet dviguje do najvišje izobrazbene ravni, kjer zavzame vrednost 3,36. Pomembno je, da zaposleni vidijo cilj za katerega delajo, saj na ta način ne izgubijo volje do dela.

7 ZAKLJUČEK

Ni dvoma, da je motivacija izredno kompleksen proces, ki ga je težko razumeti. Zato je naloga vodilnih pri vprašanju, kako motivirati zaposlene, še toliko zahtevnejša. Področje motivacije se je tako skozi teorijo kot tudi skozi raziskavo izkazalo za vse prej kot enovito področje. Izkazalo se je, da je pomembnih več motivacijskih dejavnikov, ki se prepletajo in skupaj tvorijo zadovoljstvo zaposlenih. Ni bilo veliko presenečenje, da so se v samem vrhu znašli dejavniki, kot so dobri odnosi, varnost zaposlitve in plača. Najnižje pa so se v raziskavi znašle pohvale in graje, obveščenost o ciljih in možnost dodatnega izobraževanja.

Ko proučujemo motivacijo, proučujemo motive posameznikov. Jasno pa je, da so kot zaposleni v podjetju vpeti v sistem motivov, vedenj in vrednot, ki je nad njimi. Luhman organizacije opiše kot »tiste družbene sisteme, ki vežejo članstvo na določene pogoje. Izhajamo iz tega, da se lahko organizacijske zahteve vedenja in motivi vedenja njenih članov spreminjajo neodvisno drug od drugega, vendar pa so hkrati lahko združeni v relativno trajne konstelacije« (Luhmann v Škerlep 1997, 82). Posamezniki so vpeti v večje procese, preko

katerih organizacija lahko izpolni svoj cilj. Naloga vodilnih pa je, da motive, cilje, stališča posameznikov vpnejo v širšo vizijo podjetja. V procesu zaposlovanja je zato potrebno izbirati takšne kadre, katerih vizija in cilji so podjetju blizu. V čim večji meri je treba doseči, da se zaposleni identificirajo s podjetjem. »Identifikacija zaposlenih z organizacijo brez dvoma predstavlja eno najpomembnejših oblik znotraj delovnega okolja. Definiramo jo kot posameznikovo zaznavanje enosti z organizacijo in občutenje organizacijskega uspeha ali neuspeha kot lastnega« (Mael in Ashforth v Podnart 2011, 166). Vlagati v zaposlene, bodisi z dodatnim izobraževanjem, bodisi z ustvarjanjem dobrih odnosov in uspešne komunikacije, je na dolgi rok koristno. Pomembno je ustvariti takšno kulturo v podjetju, da bo zaposlene povezala, jim dajala občutek, da prispevajo k cilju organizacije. Na ta način ustvarimo dobro podobo podjetja, ki svojo povezanost sporoča tudi navzven.

Ker ima tako podjetje kot tudi posamezniki svoje motive, cilje, je treba iskati stične točke. Podjetje mora pri tem izkazati interes za poznavanje svojih zaposlenih. Iluzorno je seveda pričakovati povsem individualno obravnavo, še posebej, če govorimo o podjetju z več sto zaposlenimi. Kljub temu pa lahko podjetje najde tiste dejavnike in tista področja, kjer je zadovoljstvo zaposlenih moč izboljšati. Plače so pomemben dejavnik, s katerim pa zaposleni niso zadovoljni. Seveda je pri tem dejavniku prostor za izboljšave težje najti kot pri dejavnikih, kjer ne trpi finančna slika podjetja. V raziskavi se je izkazalo, da ne gre zanemariti pomembnosti ustvarjanja in ohranjanja dobrih odnosov, saj so bili najpomembnejši motivacijski dejavnik. Izboljšave so možne tudi na področju pohval in graj. Ni sicer med najpomembnejšimi motivatorji, a se je izkazalo, da zaposleni niso deležni pohval. Pohvala dobro dene vsakemu zaposlenemu, saj osmisli trud, ki ga je bilo potrebno vložiti. Takšni in podobni zaključki so razlog, zakaj je to področje pomembno proučevati. Diplomsko delo je nastalo v želji, da podjetje prisluhne želji in volji zaposlenih. Ter v upanju, da bodo prikazani podatki vzbudili željo po nadaljnjem iskanju motivacijskih dejavnikov in izboljševanju tistih področij, ki jih je možno izboljšati.

8 LITERATURA

1. Anderson, M. Carolyn in Matthew M. Martin. 1995. Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction. *Journal of Business Communication* 32 (3): 249–265.
2. Belasen, T. Alan. 2008. *The Theory and Practice of Corporate Communication. A Competing Values Perspective*. Los Angeles; London; New Delhi; Singapore: Sage Publications.
3. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Založba moderna organizacija.
4. David, George. 2011. Internal Communication – Essential Component of Crisis Communication. *Journal of Media Research* 4 (2): 72–81.
5. Davidson, Schaefer Susan. 1977. *The Motivation Process*. Cambridge: Winthrop Publishers.
6. Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove (England); New York: Psychology Press.
7. Gupta, Bindu. 2009. Understanding the Preferences of Creative & Non-creative Employees. *Indian Journal of Industrial Relation* 45 (2): 289–301.
8. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. Lamovec, Tanja. 1986. *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
11. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
12. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
14. Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Musek, Janek. 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educey.
16. --- in Vid Pečjak. 1993. *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
17. --- 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educey.
18. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

19. Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Škerlep, Andrej. 1997. *Komunikacija v družbi, družba v komunikaciji: analiza družbenega konteksta komunikacije prek študije Luhmannove in Habermasove teorije družbe*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Tič, Danilo in Vilijem Strašek. 2004. *Integracija sistema vodenja organizacije*. Celje: Četisk.
22. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
24. Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
25. --- 1995. Osnovna plača delavca. V *Modra knjiga: plače v Sloveniji*, ur. Stane Uhan, 197–270. Kranj: Moderna organizacija.
26. --- 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Ule, Mirjana. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Vroom, H. Victor. 1967. *Work and Motivation*. New York; London; Sydney: John Wiley and Sons.
30. Zeni, Janez. 1995. Napredovanje delavcev. V *Modra knjiga: plače v Sloveniji*, ur. Stane Uhan, 271–282. Kranj: Moderna organizacija.
31. Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. --- 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

VPRAŠALNIK

O motivacijskih dejavnikih zaposlenih v podjetju Inles d.d.

Spoštovani!

Moje ime je Maja Žagar in sem študentka komunikologije na Fakulteti za družbene vede. Za svojo diplomsko nalogo sem se odločila preveriti kateri motivacijski dejavniki najbolj spodbujajo zaposlene v podjetju Inles d.o.o.

Pri izpolnjevanju vprašalnika Vam je zagotovljena POPOLNA ANONIMNOST, zato se vam ni potrebno podpisovati. Odgovori bodo pobrani v posebno škatlo. Vodstvo se ne bo zanimalo za individualne rezultate. Prosim za iskrene odgovore, saj le tako lahko ta naloga dobi smisel.

Pri vprašanjih od 1 – 4 **obkrožite številko** pred ustreznim odgovorom.

1.) Spol:

1. Ženska
2. Moški

2.) Starost:

1. Do 25 let
2. 26-40 let
3. 41-50 let
4. Nad 51 let

3.) Področje dela:

1. Proizvodnja
2. Režija

4.) Izobrazba:

1. Osnovna šola ali manj
2. Poklicna šola
3. Srednja šola
4. Višja šola
5. Visoka šola ali Univerzitetna izobrazba

Pri naslednjem vprašanju s **križcem (X)** označite ustrezen odgovor.

5.) Koliko Vas kateri od naštetih dejavnikov spodbuja za opravljanje dela?

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	Zelo malo	Malo	Srednje	Močno	Zelo močno
Plača					
Odnosi s sodelavci					
Varnost zaposlitve					
Pohvale in graje					
Možnost dodatnega izobraževanja					
Nagrade, ugodnosti					
Zanimivo delo					

Obveščенost o ciljih, uspešnosti podjetja					
Dobre delovne razmere					
Možnost napredovanja					
Odgovornost delovnega mesta					

Pri vprašanjih od 6 - 11 **obkrožite številko** pred ustreznim odgovorom.

6.) Menite da ste za svoje delo ustrezno plačani?

1. Da
2. Ne
3. Ne vem, ne želim odgovoriti...

7.) Koliko, če sploh, vas skrbi da bi izgubili zaposlitev?

1. Zelo me skrbi
2. Do neke mere me skrbi
3. Bolj malo me skrbi
4. Me sploh ne skrbi
5. Ne vem, ne želim odgovarjati...

8.) Ali dobite pohvalo s strani nadrejenih, kadar delo dobro opravite?

1. Pogosto
2. Včasih
3. Nikoli
4. Ne vem, ne želim odgovarjati...

9.) Menite da imate v podjetju možnost napredovati?

1. Veliko možnosti
2. Malo možnosti
3. Nič možnosti
4. Ne vem, ne želim odgovarjati...

10.) Kako zadovoljni ste s svojo službo?

1. Popolnoma zadovoljen
2. Zadovoljen
3. Niti zadovoljen niti nezadovoljen
4. Zelo nezadovoljen
5. Ne vem, ne želim odgovarjati...

11.) Ali bi za boljšo plačo zamenjali službo?

1. Da, takoj bi jo sprejel(a)
2. Verjetno da, a bi še premislil(a)
3. Verjetno ne, a bi še premislil(a)
4. Nikakor ne bi sprejel(a) druge službe
5. Ne vem, ne želim odgovarjati...

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE!

PRILOGA B: TABELE SPSS

FREQUENCIES VARIABLES=Spol /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Spol

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	1,56
	Std. Deviation	,500
	Skewness	-,247
	Std. Error of Skewness	,277
	Kurtosis	-1,993
	Std. Error of Kurtosis	,548
	Minimum	1
	Maximum	2

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ženska	33	44,0	44,0	44,0
	Moški	42	56,0	56,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Starost /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Starost

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	2,84
	Std. Deviation	,789
	Skewness	-,214
	Std. Error of Skewness	,277
	Kurtosis	-,403
	Std. Error of Kurtosis	,548
	Minimum	1
	Maximum	4

Starost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 25 let	3	4,0	4,0	4,0
	26-40 let	21	28,0	28,0	32,0
	41-50 let	36	48,0	48,0	80,0
	Nad 51 let	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=PodročjeDela /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

PodročjeDela

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	1,44
	Std. Deviation	,500
	Skewness	,247
	Std. Error of Skewness	,277
	Kurtosis	-1,993
	Std. Error of Kurtosis	,548
	Minimum	1
	Maximum	2

PodročjeDela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Proizvodnja	42	56,0	56,0	56,0
	Režija	33	44,0	44,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Izobrazba /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

Izobrazba

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	2,88
	Std. Deviation	1,230
	Skewness	,279
	Std. Error of Skewness	,277
	Kurtosis	-,734
	Std. Error of Kurtosis	,548
	Minimum	1
	Maximum	5

Izobrazba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Osnovna šola ali manj	10	13,3	13,3	13,3
	Poklicna šola	20	26,7	26,7	40,0
	Srednja šola	25	33,3	33,3	73,3
	Višja šola	9	12,0	12,0	85,3
	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	Plača	OdnosiSSodelavci	VarnostZaposlitve	PohvaleInGraje
--	-------	------------------	-------------------	----------------

N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,43	3,80	3,55	2,89
	Std. Deviation	1,337	,885	,890	1,311
	Skewness	-,379	-,432	-,026	,202
	Std. Error of Skewness	,277	,277	,277	,277
	Kurtosis	-,916	,159	-,129	-1,034
	Std. Error of Kurtosis	,548	,548	,548	,548
	Minimum	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5

Statistics

		MožnostDodatnega Izobraževanja	NagradeUgodnosti	ZanimivoDelo	ObveščenostOCilji hAliUspešnostiPodj etja
N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2,63	2,92	3,43	2,68
	Std. Deviation	1,250	1,505	1,141	1,199
	Skewness	,024	,091	-,459	-,028
	Std. Error of Skewness	,277	,277	,277	,277
	Kurtosis	-1,269	-1,408	-,306	-,943
	Std. Error of Kurtosis	,548	,548	,548	,548
	Minimum	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5

Statistics

		DobreDelovneRaz mere	MožnostNapredova nja	OdgovornostDelov negaMesta
N	Valid	75	75	75
	Missing	0	0	0
	Mean	3,29	2,96	3,56
	Std. Deviation	1,228	1,289	1,093
	Skewness	-,451	-,041	-,635
	Std. Error of Skewness	,277	,277	,277
	Kurtosis	-,505	-1,017	-,172
	Std. Error of Kurtosis	,548	,548	,548
	Minimum	1	1	1
	Maximum	5	5	5

Frequency Table

Plača

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo malo	9	12,0	12,0	12,0
	Malo	8	10,7	10,7	22,7
	Srednje	22	29,3	29,3	52,0
	Močno	14	18,7	18,7	70,7
	Zelo močno	22	29,3	29,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

OdnosiSSodelavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo malo	1	1,3	1,3	1,3

Malo	3	4,0	4,0	5,3
Srednje	23	30,7	30,7	36,0
Močno	31	41,3	41,3	77,3
Zelo močno	17	22,7	22,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

VarnostZaposlitve

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo malo	1	1,3	1,3	1,3
Malo	5	6,7	6,7	8,0
Srednje	33	44,0	44,0	52,0
Močno	24	32,0	32,0	84,0
Zelo močno	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

PohvaleInGraje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo malo	12	16,0	16,0	16,0
Malo	20	26,7	26,7	42,7
Srednje	19	25,3	25,3	68,0
Močno	12	16,0	16,0	84,0
Zelo močno	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

MožnostDodatnegalzobraževanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo malo	20	26,7	26,7	26,7
Malo	14	18,7	18,7	45,3
Srednje	18	24,0	24,0	69,3
Močno	20	26,7	26,7	96,0
Zelo močno	3	4,0	4,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

NagradeUgodnosti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo malo	19	25,3	25,3	25,3
Malo	13	17,3	17,3	42,7
Srednje	15	20,0	20,0	62,7
Močno	11	14,7	14,7	77,3
Zelo močno	17	22,7	22,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

ZanimivoDelo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo malo	6	8,0	8,0	8,0
Malo	7	9,3	9,3	17,3
Srednje	25	33,3	33,3	50,7

Močno	23	30,7	30,7	81,3
Zelo močno	14	18,7	18,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Obvešččenost OCiljihAliUspešnostiPodjetja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo malo	18	24,0	24,0	24,0
Malo	11	14,7	14,7	38,7
Srednje	27	36,0	36,0	74,7
Močno	15	20,0	20,0	94,7
Zelo močno	4	5,3	5,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

DobreDelovneRazmere

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo malo	10	13,3	13,3	13,3
Malo	5	6,7	6,7	20,0
Srednje	26	34,7	34,7	54,7
Močno	21	28,0	28,0	82,7
Zelo močno	13	17,3	17,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

MožnostNapredovanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo malo	13	17,3	17,3	17,3
Malo	14	18,7	18,7	36,0
Srednje	21	28,0	28,0	64,0
Močno	17	22,7	22,7	86,7
Zelo močno	10	13,3	13,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

OdgovornostDelovnegaMesta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo malo	4	5,3	5,3	5,3
Malo	9	12,0	12,0	17,3
Srednje	17	22,7	22,7	40,0
Močno	31	41,3	41,3	81,3
Zelo močno	14	18,7	18,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=UstreznoPlačilo /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

UstreznoPlačilo

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	2,07

Std. Deviation	,475
Skewness	,214
Std. Error of Skewness	,277
Kurtosis	1,530
Std. Error of Kurtosis	,548
Minimum	1
Maximum	3

UstreznoPlačilo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	6	8,0	8,0	8,0
	Ne	58	77,3	77,3	85,3
	Ne vem, ne želim odgovoriti...	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=SkrbZalzguboZaposlitve /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

SkrbZalzguboZaposlitve

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	2,29
	Std. Deviation	1,010
	Skewness	,991
	Std. Error of Skewness	,277
	Kurtosis	,306
	Std. Error of Kurtosis	,548
	Minimum	1
	Maximum	5

SkrbZalzguboZaposlitve

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo me skrbi	12	16,0	16,0	16,0
	Do neke mere me skrbi	45	60,0	60,0	76,0
	Bolj malo me skrbi	4	5,3	5,3	81,3
	Me sploh ne skrbi	12	16,0	16,0	97,3
	Ne vem, ne želim odgovarjati...	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=PohvalaNadrejenih /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

PohvalaNadrejenih

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	2,41
	Std. Deviation	,617
	Skewness	,517
	Std. Error of Skewness	,277

Kurtosis	,051
Std. Error of Kurtosis	,548
Minimum	1
Maximum	4

PohvalaNadrejenih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pogosto	2	2,7	2,7	2,7
Včasih	43	57,3	57,3	60,0
Nikoli	27	36,0	36,0	96,0
Ne vem, ne želim odgovarjati...	3	4,0	4,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=MožnostNapredovanjaVPodjetju /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

MožnostNapredovanjaVPodjetju

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	2,27
	Std. Deviation	,553
	Skewness	,036
	Std. Error of Skewness	,277
	Kurtosis	-,396
	Std. Error of Kurtosis	,548
	Minimum	1
	Maximum	3

MožnostNapredovanjaVPodjetju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Veliko možnosti	4	5,3	5,3	5,3
Malo možnosti	47	62,7	62,7	68,0
Nič možnosti	24	32,0	32,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=ZadovoljniSSlužbo /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

ZadovoljniSSlužbo

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	2,44
	Std. Deviation	,740
	Skewness	,315
	Std. Error of Skewness	,277
	Kurtosis	1,038
	Std. Error of Kurtosis	,548
	Minimum	1

Statistics

ZadovoljniSSlužbo

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	2,44
	Std. Deviation	,740
	Skewness	,315
	Std. Error of Skewness	,277
	Kurtosis	1,038
	Std. Error of Kurtosis	,548
	Minimum	1
	Maximum	5

ZadovoljniSSlužbo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Popolnoma zadovoljen	6	8,0	8,0	8,0
	Zadovoljen	34	45,3	45,3	53,3
	Niti zadovoljen niti nezadovoljen	32	42,7	42,7	96,0
	Zelo nezadovoljen	2	2,7	2,7	98,7
	Ne vem, ne želim odgovarjati...	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=ZamenjavaSlužbe /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

ZamenjavaSlužbe

N	Valid	75
	Missing	0
	Mean	2,01
	Std. Deviation	,923
	Skewness	1,034
	Std. Error of Skewness	,277
	Kurtosis	1,483
	Std. Error of Kurtosis	,548
	Minimum	1
	Maximum	5

ZamenjavaSlužbe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da, takoj bi jo sprejel(a)	23	30,7	30,7	30,7
	Verjetno da, a bi še premislil(a)	34	45,3	45,3	76,0
	Verjetno ne, a bi še premislil(a)	14	18,7	18,7	94,7
	Nikakor ne bi sprejel(a) druge službe	2	2,7	2,7	97,3
	Ne vem, ne želim odgovarjati...	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Explore

Spol

Descriptives

Spol	Statistic	Std. Error

Plača	Ženska	Mean	3,27	,269
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Moški		Mean	3,55	,178
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
OdnosiSSodelavci	Ženska	Mean	3,70	,187
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Moški		Mean	3,88	,109
		Minimum	3	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
VarnostZaposlitve	Ženska	Mean	3,64	,178
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Moški		Mean	3,48	,119
		Minimum	2	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
PohvaleInGraje	Ženska	Mean	3,09	,259
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Moški		Mean	2,74	,177
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
MožnostDodatnegalzobraževanja	Ženska	Mean	2,55	,239
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Moški		Mean	2,69	,179
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
NagradeUgodnosti	Ženska	Mean	3,03	,263
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Moški	Mean	2,83	,233
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
ZanimivoDelo	Ženska	Mean	3,30	,224
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Moški	Mean	3,52	,157
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
ObvešččenostOCiljihAliUspešnost iPodjetja	Ženska	Mean	2,61	,199
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Moški	Mean	2,74	,193
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
DobreDelovneRazmere	Ženska	Mean	3,15	,247
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Moški	Mean	3,40	,164
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
MožnostNapredovanja	Ženska	Mean	2,94	,238
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Moški	Mean	2,98	,191
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
OdgovornostDelovnegaMesta	Ženska	Mean	3,58	,195
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Moški	Mean	3,55	,168
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
Plača	Do 25 let	Mean	4,00	1,000
		Minimum	2	
		Maximum	5	
	26-40 let	Mean	3,38	,280
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	41-50 let	Mean	3,36	,236
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Nad 51 let	Mean	3,53	,322
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
Starost**

Descriptives^a

Starost			Statistic	Std. Error
OdnosiSSodelavci	26-40 let	Mean	3,90	,153
		Minimum	3	
		Maximum	5	
	41-50 let	Mean	3,69	,163
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Nad 51 let	Mean	3,87	,256
		Minimum	2	
		Maximum	5	

a. OdnosiSSodelavci is constant when Starost = Do 25 let. It has been omitted.

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
VarnostZaposlitve	Do 25 let	Mean	3,67	,333
		Minimum	3	
		Maximum	4	
	26-40 let	Mean	3,48	,164
		Minimum	2	
		Maximum	5	
	41-50 let	Mean	3,61	,166

		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Nad 51 let	Mean	3,47	,236
		Minimum	2	
		Maximum	5	

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
PohvaleInGraje	Do 25 let	Mean	3,00	1,000
		Minimum	1	
		Maximum	4	
26-40 let	26-40 let	Mean	2,57	,213
		Minimum	1	
		Maximum	4	
41-50 let	41-50 let	Mean	3,03	,241
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Nad 51 let	Nad 51 let	Mean	3,00	,352
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
MožnostDodatnegalzobraževanja	Do 25 let	Mean	3,00	1,000
		Minimum	1	
		Maximum	4	
26-40 let	26-40 let	Mean	2,86	,270
		Minimum	1	
		Maximum	5	
41-50 let	41-50 let	Mean	2,36	,208
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Nad 51 let	Nad 51 let	Mean	2,87	,307
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
NagradeUgodnosti	Do 25 let	Mean	3,67	1,333
		Minimum	1	
		Maximum	5	
26-40 let	26-40 let	Mean	3,05	,305
		Minimum	1	
		Maximum	5	
41-50 let	41-50 let	Mean	2,89	,254
		Minimum	1	

		Maximum	5	
	Nad 51 let	Mean	2,67	,398
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
ZanimivoDelo	Do 25 let	Mean	4,33	,667
		Minimum	3	
		Maximum	5	
	26-40 let	Mean	3,38	,212
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	41-50 let	Mean	3,31	,214
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Nad 51 let	Mean	3,60	,254	
	Minimum	2		
	Maximum	5		

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
ObvešččenostOCiljihAliUspešnostPodjetja	Do 25 let	Mean	3,00	1,000
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	26-40 let	Mean	2,71	,250
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	41-50 let	Mean	2,50	,197
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Nad 51 let	Mean	3,00	,324
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
DobreDelovneRazmere	Do 25 let	Mean	4,33	,667
		Minimum	3	
		Maximum	5	
	26-40 let	Mean	3,43	,254
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	41-50 let	Mean	3,17	,227
		Minimum	1	
		Maximum	5	

	Nad 51 let	Mean	3,20	,243
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Starost

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
MožnostNapredovanja	Do 25 let	Mean	3,67	1,333
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	26-40 let	Mean	3,29	,269
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	41-50 let	Mean	2,67	,207
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Nad 51 let	Mean	3,07	,316	
	Minimum	1		
	Maximum	5		

Explore
Starost

Descriptives^a

Starost			Statistic	Std. Error
OdgovornostDelovnegaMesta	26-40 let	Mean	3,71	,220
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	41-50 let	Mean	3,47	,189
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Nad 51 let	Mean	3,47	,322
		Minimum	1	
		Maximum	5	

a. OdgovornostDelovnegaMesta is constant when Starost = Do 25 let. It has been omitted.

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
Plača	Proizvodnja	Mean	3,52	,216
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Režija	Mean	3,30	,220
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
OdnosiSSodelavci	Proizvodnja	Mean	3,90	,122
		Minimum	2	

		Maximum	5	
	Režija	Mean	3,67	,172
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
VarnostZaposlitve	Proizvodnja	Mean	3,60	,145
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Režija		Mean	3,48	,145
		Minimum	2	
		Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
PohvaleInGraje	Proizvodnja	Mean	2,62	,199
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Režija		Mean	3,24	,222
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
MožnostDodatnegalzobraževanja	Proizvodnja	Mean	2,43	,190
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Režija		Mean	2,88	,217
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
NagradeUgodnosti	Proizvodnja	Mean	2,83	,253
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Režija		Mean	3,03	,232
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
ZanimivoDelo	Proizvodnja	Mean	3,26	,177

	Minimum	1	
	Maximum	5	
Režija	Mean	3,64	,194
	Minimum	1	
	Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
ObveščenenostOCiljihAliUspešnost iPodjetja	Proizvodnja	Mean	2,57	,199
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Režija	Proizvodnja	Mean	2,82	,187
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
DobreDelovneRazmere	Proizvodnja	Mean	3,31	,194
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Režija	Proizvodnja	Mean	3,27	,210
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
MožnostNapredovanja	Proizvodnja	Mean	2,83	,207
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Režija	Proizvodnja	Mean	3,12	,212
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
OdgovornostDelovnegaMesta	Proizvodnja	Mean	3,64	,170
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Režija	Proizvodnja	Mean	3,45	,190
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Izobrazba

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
Plača	Osnovna šola ali manj	Mean	2,90	,458
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Poklicna šola	Mean	3,90	,280
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Srednja šola	Mean	3,24	,290
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Višja šola	Mean	2,89	,389	
	Minimum	1		
	Maximum	5		
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	3,91	,285	
	Minimum	3		
	Maximum	5		

Explore
Izobrazba

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
OdnosiSSodelavci	Osnovna šola ali manj	Mean	3,50	,307
		Minimum	2	
		Maximum	5	
	Poklicna šola	Mean	3,90	,191
		Minimum	2	
		Maximum	5	
	Srednja šola	Mean	3,84	,189
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Višja šola	Mean	3,33	,289
		Minimum	2	
		Maximum	5	
	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	4,18	,182
		Minimum	3	
		Maximum	5	

Explore
Izobrazba

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
VarnostZaposlitve	Osnovna šola ali manj	Mean	3,40	,340
		Minimum	2	
		Maximum	5	
	Poklicna šola	Mean	3,75	,176
		Minimum	3	
		Maximum	5	
	Srednja šola	Mean	3,44	,183
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Višja šola	Mean	3,33	,289

	Minimum	2	
	Maximum	5	
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	3,73	,273
	Minimum	3	
	Maximum	5	

**Explore
Izobrazba**

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
PohvaleInGraje	Osnovna šola ali manj	Mean	2,20	,442
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Poklicna šola	Poklicna šola	Mean	3,00	,281
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Srednja šola	Srednja šola	Mean	2,76	,284
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Višja šola	Višja šola	Mean	3,00	,373
		Minimum	2	
		Maximum	5	
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	3,55	,312
		Minimum	2	
		Maximum	5	

**Explore
Izobrazba**

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
MožnostDodatnegalzobra ževanja	Osnovna šola ali manj	Mean	1,60	,267
		Minimum	1	
		Maximum	3	
Poklicna šola	Poklicna šola	Mean	2,40	,285
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Srednja šola	Srednja šola	Mean	2,60	,258
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Višja šola	Višja šola	Mean	3,11	,351
		Minimum	2	
		Maximum	5	
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	3,64	,203
		Minimum	2	
		Maximum	4	

**Explore
Izobrazba**

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
NagradeUgodnosti	Osnovna šola ali manj	Mean	1,70	,423
		Minimum	1	

		Maximum	5	
Poklicna šola		Mean	3,10	,362
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Srednja šola		Mean	3,08	,305
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Višja šola		Mean	3,00	,408
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba		Mean	3,27	,384
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
Izobrazba**

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
ZanimivoDelo	Osnovna šola ali manj	Mean	2,50	,401
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Poklicna šola		Mean	3,65	,233
		Minimum	2	
		Maximum	5	
Srednja šola		Mean	3,28	,235
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Višja šola		Mean	3,33	,236
		Minimum	2	
		Maximum	4	
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba		Mean	4,27	,237
		Minimum	3	
		Maximum	5	

**Explore
Izobrazba**

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
ObvešččenostOCiljihAliUsp ešnostiPodjetja	Osnovna šola ali manj	Mean	1,50	,224
		Minimum	1	
		Maximum	3	
Poklicna šola		Mean	2,80	,268
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Srednja šola		Mean	2,68	,263
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Višja šola		Mean	2,89	,111
		Minimum	2	
		Maximum	3	
Visoka šola, Univerzitetna		Mean	3,36	,338

izobrazba	Minimum	1
	Maximum	5

**Explore
Izobrazba**

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
DobreDelovneRazmere	Osnovna šola ali manj	Mean	2,20	,359
		Minimum	1	
		Maximum	4	
Poklicna šola	Poklicna šola	Mean	3,50	,256
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Srednja šola	Srednja šola	Mean	3,52	,265
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Višja šola	Višja šola	Mean	2,89	,351
		Minimum	1	
		Maximum	4	
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	3,73	,237
		Minimum	3	
		Maximum	5	

**Explore
Izobrazba**

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
MožnostNapredovanja	Osnovna šola ali manj	Mean	1,70	,260
		Minimum	1	
		Maximum	3	
Poklicna šola	Poklicna šola	Mean	2,95	,303
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Srednja šola	Srednja šola	Mean	3,24	,260
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Višja šola	Višja šola	Mean	2,78	,401
		Minimum	1	
		Maximum	4	
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	3,64	,244
		Minimum	3	
		Maximum	5	

**Explore
Izobrazba**

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
OdgovornostDelovnegaMesta	Osnovna šola ali manj	Mean	3,20	,442
		Minimum	2	
		Maximum	5	
Poklicna šola	Poklicna šola	Mean	3,70	,242
		Minimum	1	

		Maximum	5	
Srednja šola		Mean	3,60	,216
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Višja šola		Mean	3,33	,408
		Minimum	1	
		Maximum	5	
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba		Mean	3,73	,237
		Minimum	2	
		Maximum	5	

**Explore
Spol**

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
UstreznoPlačilo	Ženska	Mean	2,09	,080
		Minimum	1	
		Maximum	3	
Moški		Mean	2,05	,076
		Minimum	1	
		Maximum	3	

**Explore
Starost**

Descriptives^a

Starost			Statistic	Std. Error
UstreznoPlačilo	26-40 let	Mean	2,10	,118
		Minimum	1	
		Maximum	3	
41-50 let		Mean	2,00	,069
		Minimum	1	
		Maximum	3	
Nad 51 let		Mean	2,20	,145
		Minimum	1	
		Maximum	3	

a. UstreznoPlačilo is constant when Starost = Do 25 let. It has been omitted.

**Explore
PodročjeDela**

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
UstreznoPlačilo	Proizvodnja	Mean	2,00	,059
		Minimum	1	
		Maximum	3	
Režija		Mean	2,15	,098
		Minimum	1	
		Maximum	3	

**Explore
Izobrazba**

Descriptives^a

Izobrazba		Statistic	Std. Error

UstreznoPlačilo	Poklicna šola	Mean	2,00	,103
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	Srednja šola	Mean	1,92	,099
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	Višja šola	Mean	2,44	,176
		Minimum	2	
		Maximum	3	
	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	2,27	,141
		Minimum	2	
		Maximum	3	

a. UstreznoPlačilo is constant when Izobrazba = Osnovna šola ali manj. It has been omitted.

**Explore
Spol**

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
SkrbZalzguboZaposlitve	Ženska	Mean	2,48	,175
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Moški	Mean	2,14	,155
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
SkrbZalzguboZaposlitve	Do 25 let	Mean	2,67	,667
		Minimum	2	
		Maximum	4	
	26-40 let	Mean	2,33	,199
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	41-50 let	Mean	2,14	,150
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	Nad 51 let	Mean	2,53	,350
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
PodročjeDela**

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
SkrbZalzguboZaposlitve	Proizvodnja	Mean	2,33	,169
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Režija	Mean	2,24	,157
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Izobrazba

Descriptives

Izobrazba		Statistic	Std. Error	
SkrbZalzguboZaposlitve	Osnovna šola ali manj	Mean	2,40	,452
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Poklicna šola	Mean	2,10	,204
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	Srednja šola	Mean	2,32	,198
		Minimum	1	
		Maximum	4	
Višja šola	Mean	2,33	,333	
	Minimum	1		
	Maximum	4		
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	2,45	,282	
	Minimum	2		
	Maximum	5		

Explore
Spol

Spol		Statistic	Std. Error	
PohvalaNadrejenih	Ženska	Mean	2,45	,124
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	Moški	Mean	2,38	,083
		Minimum	2	
		Maximum	4	

Explore
Starost

Descriptives

Starost		Statistic	Std. Error	
PohvalaNadrejenih	Do 25 let	Mean	2,33	,333
		Minimum	2	
		Maximum	3	
	26-40 let	Mean	2,29	,101
		Minimum	2	
		Maximum	3	
	41-50 let	Mean	2,53	,123
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	Nad 51 let	Mean	2,33	,126
		Minimum	2	
		Maximum	3	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela	Statistic	Std. Error
--------------	-----------	------------

Pohvala Nadrejenih	Proizvodnja	Mean	2,43	,091
		Minimum	2	
		Maximum	4	
	Režija	Mean	2,39	,115
		Minimum	1	
		Maximum	4	

Explore
Izobrazba

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
Pohvala Nadrejenih	Osnovna šola ali manj	Mean	2,60	,221
		95% Confidence Interval for Mean		
		Lower Bound	2,10	
		Upper Bound	3,10	
		Minimum	2	
		Maximum	4	
Poklicna šola		Mean	2,55	,153
		Minimum	2	
		Maximum	4	
Srednja šola		Mean	2,36	,128
		Minimum	1	
		Maximum	3	
Višja šola		Mean	2,33	,167
		Minimum	2	
		Maximum	3	
Visoka šola, Univerzitetna izobrazba		Mean	2,18	,122
		Minimum	2	
		Maximum	3	

Explore
Spol

Descriptives

Spol			Statistic	Std. Error
Možnost Napredovanja V Podjetju	Ženska	Mean	2,45	,088
		Minimum	2	
		Maximum	3	
	Moški	Mean	2,12	,085
		Minimum	1	
		Maximum	3	

Explore
Starost

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
Možnost Napredovanja V Podjetju	Do 25 let	Mean	2,33	,333
		Minimum	2	
		Maximum	3	
	26-40 let	Mean	2,05	,109
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	41-50 let	Mean	2,42	,101
		Minimum	1	

		Maximum	3	
	Nad 51 let	Mean	2,20	,107
		Minimum	2	
		Maximum	3	

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela		Statistic	Std. Error	
MožnostNapredovanjaVPodjetju	Proizvodnja	Mean	2,29	,085
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	Režija	Mean	2,24	,098
		Minimum	1	
		Maximum	3	

Explore
Izobrazba

Descriptives

Izobrazba		Statistic	Std. Error	
MožnostNapredovanjaVPodjetju	Osnovna šola ali manj	Mean	2,60	,163
		Minimum	2	
		Maximum	3	
	Poklicna šola	Mean	2,25	,123
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	Srednja šola	Mean	2,16	,111
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	Višja šola	Mean	2,22	,222
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	2,27	,141
		Minimum	2	
		Maximum	3	

Explore
Spol

Descriptives

Spol		Statistic	Std. Error	
ZadovoljniSSlužbo	Ženska	Mean	2,58	,123
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	Moški	Mean	2,33	,116
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Starost

Descriptives

Starost		Statistic	Std. Error	
ZadovoljniSSlužbo	Do 25 let	Mean	2,67	,333
		Minimum	2	

		Maximum	3	
26-40 let	Mean	2,48		,148
	Minimum	1		
	Maximum	4		
41-50 let	Mean	2,39		,121
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,14	
	Upper Bound	2,64		
	Minimum	1		
	Maximum	4		
Nad 51 let	Mean	2,47		,236
	Minimum	1		
	Maximum	5		

Explore
PodročjeDela

Descriptives

PodročjeDela		Statistic	Std. Error	
ZadovoljniSSlužbo	Proizvodnja	Mean	2,31	,116
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	Režija	Mean	2,61	,123
		Minimum	1	
		Maximum	5	

Explore
Izobrazba

Descriptives

Izobrazba		Statistic	Std. Error	
ZadovoljniSSlužbo	Osnovna šola ali manj	Mean	2,20	,249
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	Poklicna šola	Mean	2,30	,128
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	Srednja šola	Mean	2,48	,154
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	Višja šola	Mean	2,89	,309
		Minimum	2	
		Maximum	5	
	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	2,45	,207
		Minimum	1	
		Maximum	3	

Explore
Spol

Descriptives

Spol		Statistic	Std. Error	
ZamenjavaSlužbe	Ženska	Mean	2,00	,185
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Moški	Mean	2,02	,125

Minimum	1
Maximum	4

**Explore
Starost**

Descriptives

Starost			Statistic	Std. Error
ZamenjavaSlužbe	Do 25 let	Mean	1,33	,333
		Minimum	1	
		Maximum	2	
	26-40 let	Mean	1,62	,146
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	41-50 let	Mean	2,19	,158
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Nad 51 let	Mean	2,27	,267
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
PodročjeDela**

Descriptives

PodročjeDela			Statistic	Std. Error
ZamenjavaSlužbe	Proizvodnja	Mean	1,93	,138
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	Režija	Mean	2,12	,167
		Minimum	1	
		Maximum	5	

**Explore
Izobrazba**

Descriptives

Izobrazba			Statistic	Std. Error
ZamenjavaSlužbe	Osnovna šola ali manj	Mean	1,90	,407
		Minimum	1	
		Maximum	4	
	Poklicna šola	Mean	2,40	,210
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Srednja šola	Mean	1,84	,189
		Minimum	1	
		Maximum	5	
	Višja šola	Mean	2,00	,167
		Minimum	1	
		Maximum	3	
	Visoka šola, Univerzitetna izobrazba	Mean	1,82	,182
		Minimum	1	
		Maximum	3	