

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH PRI DELU V  
RAZISKOVALNEM ODDELKU IZBARNEGA PODJETJA**

Ljubljana, 19. april 2019

IVANA MALCHEVSKA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ivana Malchevska, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki zavzetosti zaposlenih pri delu v raziskovalnem oddelku izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Melito Balas Rant

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                                    | <b>1</b>  |
| <b>1 MOTIVACIJA.....</b>                                                                             | <b>3</b>  |
| <b>1.1 Opredelitev problema.....</b>                                                                 | <b>3</b>  |
| <b>1.2 Motivacijske teorije .....</b>                                                                | <b>4</b>  |
| 1.2.1 Maslowa motivacijska teorija.....                                                              | 5         |
| 1.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....                                             | 6         |
| 1.2.3 Barretov model .....                                                                           | 7         |
| <b>1.3 Motivacijski proces, motivi in potrebe .....</b>                                              | <b>8</b>  |
| <b>1.4 Motivacija zaposlenih.....</b>                                                                | <b>10</b> |
| <b>1.5 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....</b>                                                | <b>13</b> |
| <b>1.6 Zunanje motivirano vedenje zaposlenega .....</b>                                              | <b>14</b> |
| <b>1.7 Organizacijska kultura .....</b>                                                              | <b>15</b> |
| <b>1.8 Zavzetost za delo .....</b>                                                                   | <b>17</b> |
| <b>1.9 Delovna učinkovitost .....</b>                                                                | <b>18</b> |
| <b>2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....</b>                                                                | <b>19</b> |
| <b>2.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih .....</b>                                                   | <b>20</b> |
| <b>2.2 Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo .....</b>                                   | <b>21</b> |
| <b>2.3 Ustvarjanje in merjenje zadovoljstva med zaposlenimi .....</b>                                | <b>23</b> |
| <b>2.4 Vpliv komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih .....</b>                                       | <b>24</b> |
| <b>2.5 Oblike zadovoljstva zaposlenih .....</b>                                                      | <b>25</b> |
| <b>3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA MODELA ZADOVOLJSTVA<br/>NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA .....</b> | <b>27</b> |
| <b>3.1 Predstavitev izbranega podjetja.....</b>                                                      | <b>27</b> |
| <b>3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija .....</b>                                                | <b>29</b> |
| 3.2.1 Cilji raziskave.....                                                                           | 30        |
| 3.2.2 Osnovne trditve .....                                                                          | 30        |
| 3.2.3 Metodologija.....                                                                              | 31        |
| <b>3.3 Analiza podatkov .....</b>                                                                    | <b>31</b> |
| 3.3.1 Predstavitev rezultatov .....                                                                  | 31        |
| 3.3.2 Značilnosti vzorca .....                                                                       | 32        |
| 3.3.3 Notranja motivacija .....                                                                      | 34        |
| 3.3.4 Zadovoljstvo uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju .....                           | 37        |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.5 Zavzetost za delo .....                             | 39        |
| 3.3.6 Potrebe na delovnem mestu .....                     | 41        |
| 3.3.7 Osebnostne lastnosti .....                          | 44        |
| 3.3.8 Sodelavci .....                                     | 45        |
| <b>3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila.....</b>       | <b>46</b> |
| 3.4.1 Zaključne ugotovitve .....                          | 46        |
| 3.4.2 Priporočila vodstvu.....                            | 56        |
| 3.4.2.1 Splošna priporočila.....                          | 56        |
| 3.4.2.2 Model zavzetosti za delo v izbranem podjetju..... | 58        |
| <b>SKLEP .....</b>                                        | <b>60</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                           | <b>61</b> |
| <b>PRILOGE.....</b>                                       | <b>67</b> |

## KAZALO TABEL

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Zunanji in notranji motivatorji ..... | 6  |
| Tabela 2: Načrt raziskave empiričnega dela..... | 29 |
| Tabela 3: Rezultati regresije .....             | 46 |
| Tabela 4: ANOVA.....                            | 47 |
| Tabela 5: Regresijski koeficient .....          | 47 |
| Tabela 6: Rezultati regresije .....             | 48 |
| Tabela 7: ANOVA.....                            | 48 |
| Tabela 8: Regresijski koeficient .....          | 48 |
| Tabela 9: Rezultati regresije .....             | 49 |
| Tabela 10: ANOVA.....                           | 49 |
| Tabela 11: Regresijski koeficient .....         | 50 |
| Tabela 12: Rezultati regresije .....            | 50 |
| Tabela 13: ANOVA.....                           | 50 |
| Tabela 14: Regresijski koeficient .....         | 51 |
| Tabela 15: Rezultati regresije .....            | 51 |
| Tabela 16: ANOVA.....                           | 52 |
| Tabela 17: Regresijski koeficient .....         | 52 |
| Tabela 18: Razlike glede na delovni staž .....  | 53 |
| Tabela 19: Razlike glede na starost .....       | 54 |
| Tabela 20: Razlike glede na izobrazbo.....      | 55 |
| Tabela 21: Razlike glede na spol.....           | 56 |

## KAZALO SLIK

|                                             |   |
|---------------------------------------------|---|
| Slika 1: Maslowa motivacijska teorija ..... | 5 |
|---------------------------------------------|---|

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 2: Model sedmih ravni organizacijskih zavesti po Barrettu .....                           | 7  |
| Slika 3: Motivacijski krog .....                                                                | 8  |
| Slika 4: Zadovoljevanje potreb.....                                                             | 10 |
| Slika 5: Delovna uspešnost.....                                                                 | 19 |
| Slika 6: Zavzetost za delo v raziskanem podjetju.....                                           | 27 |
| Slika 7: Struktura anketirancev glede na spol .....                                             | 32 |
| Slika 8: Struktura anketirancev glede na starost.....                                           | 32 |
| Slika 9: Struktura anketirancev glede na izobrazbo .....                                        | 33 |
| Slika 10: Struktura anketirancev glede na delovni staž v podjetju.....                          | 33 |
| Slika 11: Povprečje notranja motivacija.....                                                    | 36 |
| Slika 12: Notranja motivacija.....                                                              | 37 |
| Slika 13: Povprečna o ceno zadovoljstva uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju ..... | 38 |
| Slika 14: Zadovoljstvo uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju.....                   | 39 |
| Slika 15: Povprečna ocena zavzetosti za delo .....                                              | 40 |
| Slika 16: Zavzetost za delo.....                                                                | 41 |
| Slika 17: Povprečna ocena zadovoljevanja potreb zaposlenih .....                                | 42 |
| Slika 18: Zadovoljevanje potreb zaposlenih.....                                                 | 42 |
| Slika 19: Kako zadovoljujete potrebe na delovnem mestu.....                                     | 43 |
| Slika 20: Katera lastnost vas najbolj opiše v zasebnem življenju.....                           | 44 |
| Slika 21: Katera od lastnosti vas najbolj opiše na kariernem področju .....                     | 44 |
| Slika 22: Zadovoljstvo na privatnem področju se odraža na službenem in obratno?.....            | 45 |
| Slika 23: Kako bi opisali sodelavce.....                                                        | 45 |
| Slika 24: Kaj je pomembno pri sodelavcih.....                                                   | 46 |

## KAZALO PRILOG

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Priloga 1: Anketa.....                                                                            | 1  |
| Priloga 2: Notranja motivacija.....                                                               | 6  |
| Priloga 3: Zadovoljstvo uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju .....                   | 7  |
| Priloga 4: Zavzetost za delo.....                                                                 | 8  |
| Priloga 5: Zadovoljevanje potreb .....                                                            | 9  |
| Priloga 6: Interval zaupanja notranja motivacija.....                                             | 10 |
| Priloga 7: Interval zaupanja zadovoljstvo uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju ..... | 11 |
| Priloga 8: Interval zaupanja zavzetost za delo.....                                               | 12 |
| Priloga 9: Interval zaupanja kako ocenjujete zadovoljevanje vaših potreb.....                     | 13 |

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Priloga 10: Enostavna regresija. H1: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva .....   | 14 |
| Priloga 11: Enostavna regresija. H2: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zavzetost za delo .....                         | 16 |
| Priloga 12: Enostavna regresija. H3: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva ..... | 18 |
| Priloga 13: Enostavna regresija. H4: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zavzetost za delo .....                       | 20 |
| Priloga 14: Enostavna regresija. H5: Zadovoljevanje življenjskega poslanstva pozitivno vpliva na zavzetost za delo.....      | 22 |
| Priloga 15: T-Test. Ugotavljanje razlik v spolu zaposlenih .....                                                             | 24 |
| Priloga 16: T-Test. Ugotavljanje razlik v starosti zaposlenih .....                                                          | 26 |
| Priloga 17: T-Test. Ugotavljanje razlik v izobrazbi zaposlenih .....                                                         | 28 |
| Priloga 18: T-Test. Ugotavljanje razlik v delovnem stažu zaposlenih v podjetju .....                                         | 31 |

## UVOD

Na dolgoročno uspešnost podjetja vpliva veliko dejavnikov, zgodbo pa zagotovo pišejo zadovoljni in zavzeti zaposleni. Vpliv zavzetosti zaposlenih na uspešnost podjetja se zavedajo tudi lastniki ali vodilni management. Uspešno doseganje zastavljenih ciljev vodstvo ne more dosegati brez zaposlenih. Zaposleni so pri svojem delu veliko bolj motivirani/zavzeti za delo, kadar so na delovnem mestu zadovoljni. Neznanstveni indikator zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih je, ali se slednji v službo radi odpravijo.

Na zadovoljstvo zaposlenih, kar pomeni tudi na njihovo motiviranost in zavzetost za delo, vpliva več dejavnikov, najpomembnejši pa so vrsta dela, medosebni odnosi, delovni čas, denarne nagrade, napredovanje, prosti čas, ugled dela, samostojnost pri delu in redna zaposlitev. Zadovoljen delavec je ne le bolj zavzet ampak tudi bolj inovativen, kar je za podjetje ključnega pomena, saj prinašajo v proces nove rešitve, zadovoljstvo pa zmanjšuje stres in s tem povečuje prisotnost zaposlenih na delovnem mestu.

Motivacijo v najširšem smislu pa vodijo nezadovoljene (aktivne, delujoče) potrebe, ki predstavljajo gonilo delovanja zaposlenega (Lipovec, 1987). Notranji psihofiziološki procesi spodbujajo delovanje posameznika v smeri zadovoljitve potreb. Sredstva in načini za zadovoljitev potreb so raznolika za raznolike potrebe (Maslov, Herzberg). Zadovoljstvo pri delu prepoznano ali označeno kot neko pozitivno stanje, ki je zabeleženo pri posameznikih in je nekako posledica občutkov, ki so povezani z različnimi vidiki dela, največkrat pa samostojnostjo, odgovornostjo, možnosti osebnostnega razvoja ... in so tudi rezultat tega, kako posameznik vse te dejavnike oceni.

V podjetjih so prisotni tako zunanji kot tudi notranji motivacijski dejavniki, kateri so najpomembnejši (delujejo najbolj motivacijsko) pa je različno od posameznika do posameznika. Razlogi za razlike v moči motivacijskih dejavnikov so odvisne od mnogoterih dejavnikov. V tem magistrskem delu predstavim raznolike vplive na zadovoljstvo pri delu in posledično na zavzetost pri delu. Na eni strani predstavim tako dejavnike na strani posameznika kot dejavnike na strani organizacije na strani posameznika jasnost osebnega življenjskega poslanstva in z njim povezana stopnja notranje motivacije. Z dejavniki na strani posameznika razumem dejavnike preko katerih ima primarno kontrolo in vpliv posameznik sam. Z dejavniki na strani organizacije opredeljujemo dejavnike, ki so določeni z poslovno-organizacijskimi procesi in načinom ravnanja podjetja. Nanje posameznika praviloma nima zaznavnega vpliva (izjema je ravnateljstvo podjetja). Ključni organizacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv na zavzetost zaposlenih pri delu so organizacijska kultura, učinkoviti komunikacijski procesi v organizaciji ter jasnost in doslednost spremljanja uspešnosti zaposlenih. Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu delujoči s strani posameznika so mnogoteri, v tem delu pa je predmet preučevanja predvsem vpliv stopnje notranje motivacije, jasnosti osebnega življenjskega poslanstva in stopnja izpolnjevanja tega poslanstva. V literaturi je vpliv

sovpadanja življenjskega poslanstva z delovnim področjem na stopnjo zavzetosti pri delu malo raziskano področje.

Širši namen magistrske naloge je raziskati, kaj zaposlene najbolj motivira in hkrati vpliva na njihovo zadovoljstvo. Ožji (temeljni) namen in prispevek magistrske naloge pa je preučiti, kako življenjsko poslanstvo vpliva na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. S teoretičnega vidika nameravam preučiti tudi širše (organizacijske) dejavnike vpliva na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter prikazati, večplastno in večsmerno prepletenost njihovih vplivov.

Delo je v tem smislu sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela, pri čemer smo v teoretičnem delu naloge preučili literaturo in raziskave iz področja zavzetosti za delo, motivacije kot zadovoljstva zaposlenih in organizacijsko kulturo.

Ostali cilji so:

- Opredeliti in predstaviti motivacijo, motivacijske dejavnike, in motivacijske teorije ter dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.
- Predstaviti koncept delovne učinkovitosti.
- Predstaviti koncept zavzetosti za delo, dejavnike ki vplivajo na zavzetost.
- Opredeliti in predstaviti zadovoljstvo zaposlenih ožje (pri delu) in širše (v življenju) ter predstavite učinke, ki jih prinašajo zadovoljni zaposleni za podjetje.
- Predstaviti in opredeliti organizacijsko kulturo, kot indikator »rodnosti polja«, iz katerega kali ali pa se zatira zavzetost za delo.
- Povezati preučevane koncepte v splošen model zadovoljstva zaposlenih, ki povezuje dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo z učinki zadovoljstva zaposlenih za podjetje in za zaposlene, pri čemer namenja osrednjo vlogo jasnosti življenjskega poslanstva.
- Preveriti veljavnost modela zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju.
- Povezati ugotovitve raziskave s teorijo s podajo predlogov za nadaljnjo raziskovanje.
- Podati predloge, ki bodo izbranemu podjetju pomagali do tega, da bodo znali uspešneje motivirati zaposlene.

Na osnovi preučitve literature o pomeni in vplivu mnogoterij dejavnikov s fokusom na vplivu življenjskega poslanstva na zavzetost zaposlenih pri delu in zadovoljstvo zaposlenih pri delu in življenju na sploh. Razvili smo konceptualni model, v katerem smo predpostavili naslednje hipotetične smeri vplivanja med koncepti:

- H1: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.
- H2: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zavzetost za delo.
- H3: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.
- H4: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zavzetost za delo.



- H5: Zadovoljevanje življenjskega poslanstva pozitivno vpliva na zavzetost za delo.

Metoda raziskovanja bo temeljila na preučitvi teoretičnega dela, kjer smo uporabljali tako domačo kot tujo literaturo in vire ter delali z deskriptivno metodo, s katero smo dejstva opisali in z komparativno metodo, ki nam je bila v pomoč pri primerjanju različnih virov, stališč in spoznanj. Zlasti za tuje vire smo uporabili tudi metodo kompilacije, saj smo tuja dognanja primerjali z domačimi.

Empiričnih del raziskave pa je kvantitetna raziskava, opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali zaposleni v izbranem podjetju in analizirani odgovori so nam bili v pomoč pri samem preverjanju hipotez. Anketni vprašalnik je izpolnil 31 vodij v podjetju, analizirali pa smo jih s pomočjo programov SPSS in Microsoft Excel obdelali ter jih nato grafično in tabelarno tudi predstavili. Za potrebe raziskave smo uporabili analizo variance, s pomočjo katere smo prikazali demografske razlike v spolu, starosti, statistične podatke v izbranem podjetju, s pomočjo enostavne regresije pa smo z modelom potrjevali oziroma zavračali hipoteze. S temi metodami smo preučevali ločeno posamezne vplive med konstrukti. Modela kot celote na tem mestu nismo preverjali. Dobljeni rezultati so bili v pomoč pri nastajanju modela priporočil, s pomočjo katerega smo raziskovanemu podjetju lahko podali odgovore na vprašanje kaj danes pri zavzetosti in zadovoljstvu pri delu vpliva na delovno učinkovitost.

## **1 MOTIVACIJA**

### **1.1 Opredelitev problema**

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »emovere«, ki pomeni nekaj aktivirati ali premakniti, kar lahko razumemo, da motivirati v bistvu pomeni, da nekoga s pomočjo dejavnikov pripeljemo do tega, da naredi nekaj več oziroma nekaj na drugačen način. Za podjetja to pomeni, da zaposlene motivirajo z zunanjimi nagradami, na primer z višjim izplačilom ali zgolj s pohvalo zaposlenih (Arkani, 2010).

Nekdaj so se strokovnjaki ukvarjali z motivacijo, v novejšem času pa se je pridružilo raziskovanje, ki se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Oboje je za podjetje zelo pomembno, saj je od motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih odvisno, kako hitro in uspešno bodo dosegli zastavljene cilje. Ob tem je pomembno, da so na eni strani seznanjeni s cilji, ki jih morajo doseči, po drugi strani pa tudi z rezultati, ki so jih dosegli, saj jim to daje občutek, da so za samo organizacijo pomembni in da se delo, ki ga opravijo, ceni. Motiviranje je po drugi strani proces, ki se nenehno spreminja, zato je potrebno poznati želje in potrebe zaposlenih (Brejc, 2004, str. 55)

Ne glede na to, ali gre za javni ali zasebni faktor, vodstveni delavci želijo, da so njihovi zaposleni motivirani in uspešni pri delu. Motiviranje zaposlenih bi morala biti ena ključnih

nalog vodilnih v posameznih podjetjih. Kako posamezno podjetje motivira zaposlene, je odvisno od samega načrtovanja dela, največkrat pa se jih motivira s pomočjo nagrad, vse pogostejše pa se tudi k nam iz tujine seli t. i. nagrajevanje na osnovi kompetenc posameznika v posamezni organizaciji (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014, str. 161–162).

Peklar in Boštjančič (2012) menita, da je že prej omenjena delovna motivacija neka aktivnost, ki pa se v posamezniku sproži zaradi potreb posameznika, da doseže nek cilj. Čeprav gre za potrebo, ki nastane v vsakem posamezniku, pomembno vlogo odigrajo vodje, saj je njihova naloga, da s tem, ko zaposlene poslušajo, se z njimi pogovarjajo, na pravilen način njihovo delo usmerjajo in jih znajo motivirati za doseganje vedno novih ciljev.

Z doseganjem ciljem je pogojeno zadovoljstvo zaposlenih in ravno to dvoje bi moralo biti osnova vsake politike, zlasti sodobnih, podjetij, saj na tem temeljita njihov uspeh in prepoznavnost. Motivacija zaposlenih ni nekaj, kar je v podjetjih oziroma organizacijah stalnost, zato je treba zadovoljstvo zaposlenih redno spremljati. Zelo pomembno je, da zaposleni dobi občutek, da je za podjetje potreben in da je del tako uspešne kot neuspešne zgodbe, ob tem pa je zelo pomembno tudi, da se zaposlenim kot nagrada za delo in lojalnost omogoči kvalitetno življenje.

Katero politiko motiviranja svojih zaposlenih izbere posamezno podjetje, je odvisno od samih ciljev in politike ter tudi velikoti samega podjetja. Potrebno se je zavedati, da je motivacija psihološki proces, saj vpliva in je odvisna tako od vedenja posameznika kot seveda tudi od njegovega čustvenega razpoloženja in kadar podjetje oziroma vodje v podjetju želijo motivirati zaposlenega, to naredijo tako, da s posameznimi koraki spreminjajo njegovo vedenje, ki je v prvi vrsti usmerjeno v opravljanje dodeljenih nalog.

Uspešnost podjetja oziroma uspešnost doseganja zastavljenih ciljev je v prvi vrsti odvisna od tega, kako motivirani so zaposleni, da dosežejo cilje, pri čemer moramo upoštevati, da vsak posameznik najprej želi zadovoljiti svoje potrebe, oziroma izpolniti želje, ki izhajajo iz določenih potreb. Te potrebe so znotraj posameznega podjetja med posamezniki lahko podobne, vendar nikoli niso enake, četudi izhajajo iz podobne stopnje socialnega položaja posameznika oziroma ekonomskega razvoja (Ivanko, 2004, str. 199). »Motivacija je povezana tesno s človekovimi aktivnostmi, z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok, potreba, ki ji bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil.« (Možina, Bernik & Svetic, 2004, str. 182).

## **1.2 Motivacijske teorije**

Če želimo vedeti, zakaj se zaposleni vedejo kot se, je dobro poznati tudi motivacijske teorije, s pomočjo katerih strokovnjaki omenjenih področij iščejo vzroke določenega

vedenja ter ob tem prepoznati procese, ki povzročajo vedenje (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 57).

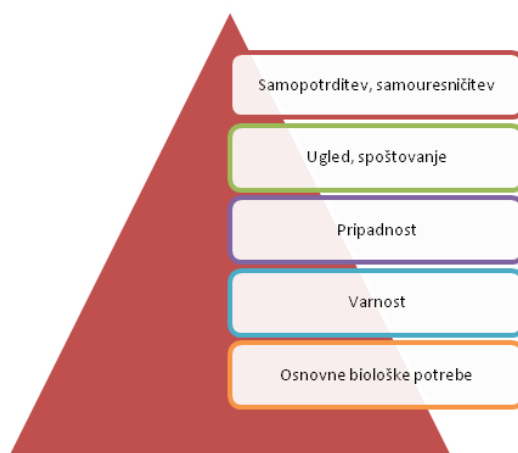
Motivacijske teorije, ki so jih mnogi avtorji začeli obravnavati že v začetku prejšnjega stoletja, se spreminjajo, in sicer je bil najprej poudarek na dosežkih, ki ji je dosegel posameznik, danes vedno bolj v ospredje motivacijskih teorij stopa ravno posameznik (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008, str. 137). Za novejšje teorije pa velja prepričanje, da so uspešnejše od starejših, ki jih je sicer treba analizirati in preučevati, vendar nadgrajevati, še posebej se veliko raziskujejo zavestni in podzavestni motivacijski vplivi (Locke & Latham, 2004, str. 390).

### 1.2.1 Maslowa motivacijska teorija

Po Maslowi teoriji je potrebno najprej zadovoljiti potrebe, ki so potrebne za življenje in ko so te zadovoljene, se pojavijo druge potrebe in s tem novi motivi, ki so višji, ki se sicer pojavljajo že, ko zadovoljujemo fiziološke potrebe, vendar ne v tako veliki meri. Potrebe se, glede na zadovoljevanje, pojavljajo v določeni hierarhiji in čim višja je stopnja, močnejše se izražajo višje potrebe. Na vsaki stopnji pa je motiv, ki prevladuje (Markič, 2010, str. 26).

Da lahko preidemo na višjo stopnjo, morajo vsekakor biti zadovoljene potrebe na nižji stopnji, čeprav vsi ljudje ne postavljajo višjih ciljev oziroma potreb, ampak denimo skoraj celo življenje ostanejo na stopnji, ko zadovoljujejo svoje fiziološke potrebe, saj jim to tudi pomeni varnost, ki jih zadovoljuje. Čeprav je največkrat tako, da nas uspehi v življenju ženejo naprej, kar pomeni, da si po uspehu zastavimo višje cilje, kadar doživimo neuspeh, pa ostanemo na nekaj časa morda na isti stopnji ali celo stopimo korak nazaj (Deci & Ryan, 2009, str. 234). Prikazovanje omenjenih potreb prikazuje slika 1.

*Slika 1: Maslowa motivacijska teorija*



*Prيرهjeno po Markič (2010, str. 26).*

Ob tem se poraja vprašanje, ali se pri posameznikih vse potrebe sledijo po enaki hierarhiji, prav tako pa, kaj se zgodi, kadar posameznik potrebe ne zadovolji, na primer potrebe po pripadnosti ne zadovolji, ker mu ni potrebna, potrebna pa mu je potreba po ugledu. Zagotovo je možno, da to potrebo doseže, četudi je prejšnja ostala nezadovoljena, vprašanje je, ali ob tem kljub temu ostane še potreba.

### 1.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzbergovodvofaktorsko motivacijsko teorijo sestavljajo motivatorji in higieniki. Med motivacijske dejavnike, ki so pomembni za zaposlene v posameznih podjetjih, so tudi dejavniki, ki sicer ne motivirajo, pripomorejo pa k temu, da so zaposleni pri delu bolj motivirani, denimo osnovne človekove potrebe (Usugami & Park, 2006, str. 282).

Motivatorji so torej za zaposlene zelo pomembni, saj jih neposredno spodbujajo k temu, da delajo več in bolje in so samim delom povezani. Posameznik je namreč za delo bolj motiviran, kadar je delo razgibano, je uspešen pri delu in je njegovo dobro delo opaženo, za kar pa so pomembni higieniki, ki dajo motivatorjem osnovo. Pomembnejši motivatorji in higieniki so predstavljeni v tabeli 1.

*Tabela 1: Zunanji in notranji motivatorji*

| ZUNANJI DEJAVNIKI                                       | NOTRANJI DEJAVNIKI           |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Ustrezna politika in obvladovanje v organizaciji</b> | Delovni dosežki              |
| <b>Ustrezno vodenje</b>                                 | Priznanje za opravljeno delo |
| <b>Dobri odnosi z nadrejenimi</b>                       | Delo                         |
| <b>Dobre delovne razmere</b>                            | Odgovornost pri delu         |
| <b>Ustrezne plače</b>                                   | Napredovanje                 |
| <b>Dobri odnosi s sodelavci</b>                         | Osebna rast                  |

*Prirejeno po Treven (1998, str. 117).*

Higieniki sicer ne spodbujajo k aktivnostmi, pomembni pa so zato, saj pomagajo, da se odstrani negativno vzdušje in se ustvarijo pogoji, ki so pomembni za motiviranje, kot prikazuje tudi zgornja tabela. Herzberg je bil prepričan, da skoraj noben faktor ne opravi le ene naloge, je pa pomembno, da jih vodje poznajo, saj lahko nezadovoljstvo odpravijo s

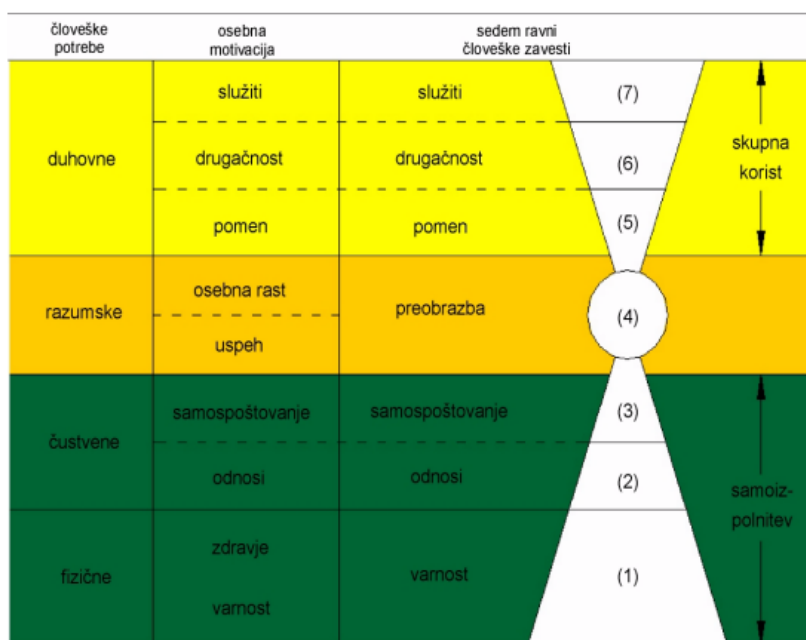
tem, da izberejo drugi higienik, na osnovi tega pa dosežejo boljšo motiviranost zaposlenih s pomočjo motivatorjev.

### 1.2.3 Barretov model

Model sedem ravni zavesti je leta 1997 zasnoval Richard Barrett. Barrett je modelu Maslove teorije izdelal tri spremembe in tako omogočil spremljanje vedenja posameznika, in sicer je spremenil model tako da je potrebe razširil do zavedanja posameznika, razširil je koncept aktualizacije, ponovno označil osnovne potrebe in razvil model, ki je podjetjem predvsem v pomoč pri razvijanju nivojev v razvoju organizacijskega zavedanja (Barrett, 2010).

Slika 2 prikazuje, da so nekatere osnovne potrebe tiste, ki zaposlene včasih usmerjajo v to, da več razmišljajo o lastnih kot pa o skupnih interesih in večkrat se dogaja, da je potreba po varnosti zadovoljena le zato, da ljudje prihajajo na delo le zaradi ekonomskega vidika plačila, ki omogoča zadovoljevanje teh potreb. Pomembna je tudi potreba po prijateljstvu, ki ima lahko pozitivne in negativne učinke, saj na eni strani povzroča željo po pripadnosti skupini, po drugi strani pa tudi strah pred izražanjem lastnega mnenja zaradi nestrinjanja z večino. Ambiciozni ljudje pa ob tem stremijo, da dosežejo spoštovanje in avtoriteto in preverjajo, če jih sodelavci cenijo in zanje lahko rečemo, da so spodbujeni od zunaj. Na najvišji lestevici pa so zaposleni, ki želijo družbi in sprejemajo sisteme etike, pravičnosti (De Chernatony, 2002, str. 89–92).

*Slika 2: Model sedmih ravni organizacijskih zavesti po Barrettu*



*Prirjeno po De Chernatony (2002, str. 89).*

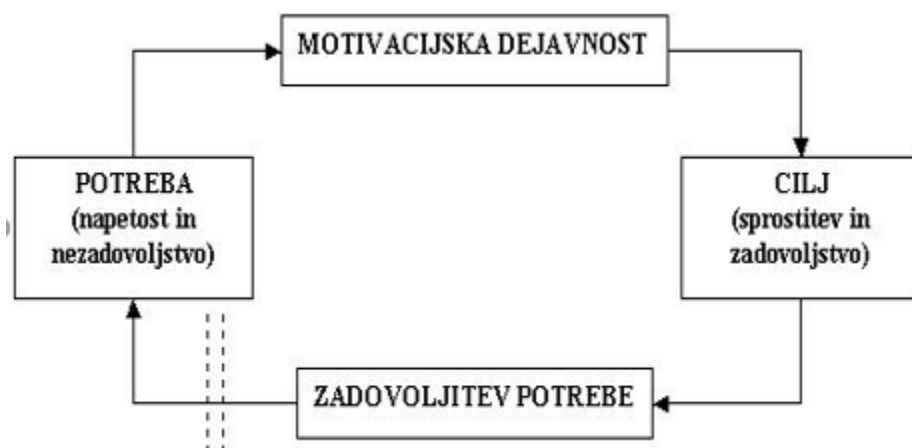
### 1.3 Motivacijski proces, motivi in potrebe

Motivacijski proces je zaporedje faz, ki si sledijo po nekem določenem zaporedju. Najprej se pojavi potreba, nato z različnimi dejavnostmi, ki so povezane z motivacijo, poskrbimo, da se potreba, s pomočjo različnih sredstev in načinov, zadovolji, dokler ne dosežemo zastavljeni cilj. Ob tem se v telesu pojavi ravnovesje, saj je cilj dosežen (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 18).

Potrebno je, da se v tem motivacijskem krogu povežeta potreba, ki se sproži ob cilju, ki ga želimo doseči, kar potem v posamezniku spodbudi motivacijo, da svojo dejavnost usmeri proti temu, da se ta cilj doseže. Največkrat je tako, da so najprej zastavljeni nižji cilji, ko pa so ti doseženi, pa se pojavijo potrebe tudi po višjih ciljih. Motivacija torej povzroči in opraviči neko dejanje, ki ga stori posameznik, da v nekem določenem trenutku opravi neko dejanje.

Kot prikazuje slika 3 se najprej pojavi potreba. Potreba v posamezniku povzroči neravnovesje in ravno to sproži dejavnike motivacije, saj želi, da se potreba zadovolji in se ponovno vzpostavi ravnovesje, v določeno smer.

Slika 3: Motivacijski krog



Prirejeno po Mumel (1995, str. 37).

Nobena človekova aktivnost pa ni spodbujena le z enim dejavnikom, največkrat je dejavnikov več in jih po Lipičnik (2002, str. 156) delimo na primarne in sekundarne, ob tem pa še na podedovane, pridobljene, univerzalne, regionalne motive. Za primarne motive je značilno, da zadovoljujejo osnovne biološke in socialne potrebe, kar pomeni, da so usmerjeni k preživetju. Pri sekundarnih zadovoljenje ali pomanjkanje teh potreb ni povezano s človekovim preživetjem, kljub temu pa njihovo zadovoljevanje v posamezniku vzbudi občutek zadovoljstva.

Primarne so torej posameznikova potreba po hrani, vodi, spanju, izločanju ..., med tem ko so sekundarne potrebe sociološko naravnane in so odvisne od zmožnosti posameznikove empatije ... Potrebe torej avtorji različno delijo, tako jih denimo Haire razdeli med fizične (osnovne), družabne in egoistične, za katere je značilno, da izhajajo iz vsakega posameznika in so zanj tudi značilne. Likert dodaja, da so egoistične potrebe tiste, iz katerih izhaja želja po napredovanju na delovnem mestu in želja po ugledu ter sprejetosti. Maier je slednje potrebe poimenoval kot potrebe po uspešnem delovanju v tekmovanju (Smrekar, 2011).

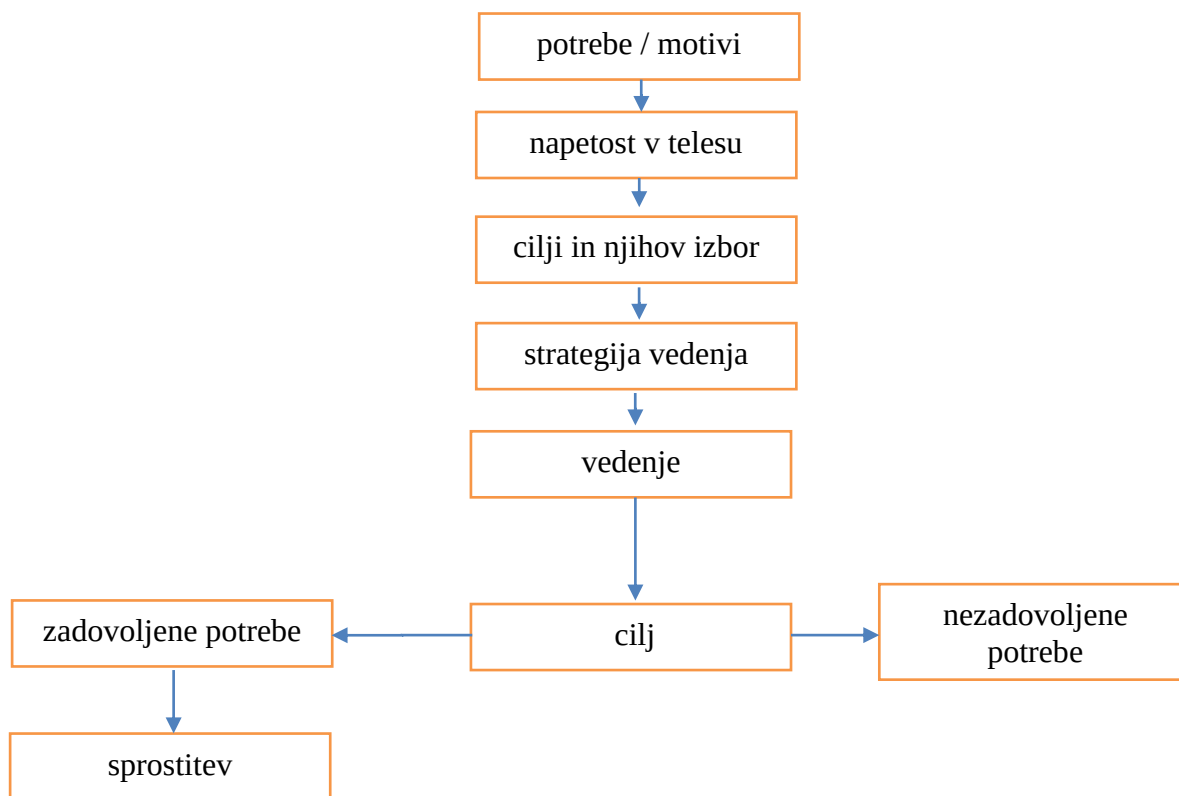
Potreba je torej stanje, in sicer se pri posamezniku pojavi kot neravnotežje, do česar lahko pripelje ali pomanjkanje nečesa ali povečana vsebnost tega v organizmu. Kadar v telesu primanjkuje neka snov, govorimo o organskih potrebah, in sicer so to potreba po hrani, razmnoževanju ... Kadar pa primanjkujejo informacije, pa se po Musek in Pečjak (2001, str. 91–93) sprožijo t. i. psihološke potrebe, kamor uvrščamo samopotrjevanje, ugled, zbliževanje ... Ob tem omenjata tudi potrebe, ki niso prirojene, so pa del okolja, in sicer t. i. socializirane potrebe, ki so splet vzgoje in kulture. Človek je namreč tokom razvoja razvil norme in načela, ki jih pri svojem delovanju upošteva in jih želi tudi zadovoljevati.

Posameznik najprej zadovolji nižje oziroma biološke oziroma fiziološke potrebe, nato pa sledi zadovoljevanje potreb po varnosti, kamor spada zadovoljevanje potreb, ki posamezniku omogočajo, da uresničuje osnovne in nekatere višje potrebe, kar se tiče potreb vezanih na finance, pa tudi potreba po zdravju, urejenosti, spoštovanju zakonov ... Pomembna je tudi potreba po pripadnosti in ljubezni, in sicer najprej znotraj posameznikovega ožjega kroga (družina, prijatelji), kasneje pa je zadovoljevanje teh potreb za zadovoljstvo posameznika pomembno tudi na delovnem mestu. Ko posameznik zadovolji te osnovne potrebe, se pojavi potreba po statusu, ki je predvsem povezana z uspešnostjo in dokazovanjem na službenem področju, omogoča pa tudi zadovoljevanje potreb, ki izhajajo iz posameznika in njegovega osebnega življenja. Napredovanje na službenem mestu je odvisno tudi od možnosti zadovoljevanja potrebe po pridobivanju znanja, vedenje. Po uresničitvi teh potreb se pojavijo potrebe najvišjega ravna, in sicer estetske potrebe, samouresničevanje in transendence. Vse pa je odvisno tudi od ciljev, ki jih zastavi posameznik na osnovi potreb.

Ni dovolj le motiv, da se doseže cilj, potrebno je uporabiti tudi znanje, da posameznik lahko uspešno pride do cilja. Pomembno je, da ljudje, ki so zadolženi za zaposlene, največkrat je to vodstveni kader, ve, kaj je tisto, kar jih motivira pri delu. Zavedati se morajo, da je lahko motivacija pozitivna ali negativna, zato je pomemben pravilen pristop. Noben motiv se ne pojavi, če ni najprej pri posamezniku potrebe, oboje pa se skozi procese, odraščanja..., spreminja. Pomembna je nagrada, ki mora biti povezana s samim motivom in je priporočljivo, da so zaposleni z njo seznanjeni, se ne spreminja brez njihove vednosti in je enaka za enako opravljeno delo. Ni potrebno, da je nagrada le finančna, lahko je na primer za odlično opravljeno delo tudi prosti dan zaposlenega.

Potrebe sprožijo napetost in na osnovi tega si posameznik postavi cilj, pri čemer že pred tem naredi izbor teh ciljev. Na osnovi tega, kot prikazuje slika 4, posameznik izbere vedenje, ki mu bo pomagalo, da bo dosegel cilj in zadovoljil potrebe, pri čemer posameznik ne zadovolji vseh potreb, ki se ponovno kot motiv vrnejo na začetek motivacijskega procesa (Tušak & Tušak, 1997, str. 26–27).

*Slika 4: Zadovoljevanje potreb*



*Prerejeno po Tušak & Tušak (1997, str. 27).*

Za vsako podjetje ali organizacijo je pomembno, da ima oblikovan dober motivacijski model, saj le tako ne le teorizirajo, ampak tudi zadržijo usposobljen in kvaliteten kader, ki kvalitetno opravi svoje naloge in dolžnosti in tako pripomore, da se dosežejo cilji, ki so bili zastavljeni. Ob tem je potrebno spodbujati ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, saj se na takšen način ne le rešijo neki razvojni problemi, ampak se nadgrajujejo že utečeni modeli, ki pripomorejo, da se izdelek ali storitev še izboljša. V prvi vrsti pa je pomembno, da se zaposleni s podjetjem oziroma organizacijo identificirajo, kar pa dosežemo, če jih vpletemo v posamezne segmente sprejemanja nekaterih odločitev.

## 1.4 Motivacija zaposlenih

Kako motivirati zaposlene je ena od pomembnejših veščin, ki bi jih morali vodje obvladovati, saj s pomočjo uporabe različnih tehnik motiviranja dober vodja pripomore, da



se med zaposleni povečuje ali vsaj ohranja zadovoljstvo, ob tem pa omogoča, da zaposleni sledijo skupnemu cilju, ob tem pa ostajajo zavezani organizaciji (Wiss, 2011, str. 23).

Motivacija je na nek način pripomoček, ki povzroči, da se pri posamezniku zavedno ali nezavedno pojavijo delovanja, oziroma da opravi določene naloge. Dejavnosti posameznika se s pomočjo motivacije usmerijo tako, da se začne ali dokonča določeno delo, aktivnost...

Delovna motivacija pa je usmerjanje aktivnosti posameznika ali skupine k nekim zastavljenim in znanim ciljem, in sicer so lahko individualni, vendar so večkrat postavljeni v določenem okolju na osnovi potreb tega okolja. Na podlagi tega lahko rečemo, da je delovna motivacija sestavljena iz moči posameznika, njegove vztrajnosti in usmerjenosti. Njegova aktivnost je torej odvisna od notranjih in zunanjih pobud (Avbar, 2016, str. 222).

Pri usmerjanju delovanja, pa naj gre za posameznika ali za organizacijo, so zelo pomembni cilji, na katere vpliva mnogo dejavnikov. Na eni strani so lahko to plača, varnost pri delu ali druženje, po drugi strani pa so zelo pomembni dejavniki tisti, ki izhajajo iz posameznika, so torej neka njegova notranja motivacija in bi lahko med nje prišteli ustvarjalnost, želja po novem znanju, navsezadnje tudi zanimivo delo.

Lahko bi rekli, da ima vsak posameznik svoje t. i. motivacijske dejavnike ali sile, ki ga spodbujajo, da naredi neko stvar, v vsakem primeru pa so tudi rezultat okolja, v katerem živi, ob tem pa še način sprejemanja drugih, znanj dosežkov ... Vse te dejavnike sta Newstrom in Davis (2002, str. 121) povezala z motivacijo in jih na osnovi tega razdelila na motivacijo dosežkov, motivacijo sodelovanja, motivacijo tekmovanja ter motivacijo moči.

Motivacija je lahko osebna, in sicer je zanjo značilno, da je neposredna in brezpogojna; ego motivacija je pogojena s posameznikovo željo in njegovim predvidevanjem doseči realno zastavljene cilje; superego, ki deluje skladno z vrednotami in normami posamezne družbe in konfliktna motivacija, ki je posledica nasprotovanja večih motivov (Museum, 2004, str. 41)

Zavedati se je potrebno, da motivacija zaposlenih ni nekaj, kar je pri posamezniku samoumevnega, ampak je predvsem načrtovan in dolgotrajen proces, ki mora, če želimo, da so učinki dolgoročni in uspešni, biti tudi individualno prilagojena. To pomeni, da je potrebno upoštevati osebne potrebe posameznika, njegove interese in cilje ter vse usmeriti tako, da bo njegovo delovanje pripomoglo k temu, da bodo doseženi in preseženi cilji posameznega podjetja. Dimovski in drugi (2013, str. 76) so prepričani, da se sama motivacija zaposlenih spreminja z vedenjem in da samo vedenje vpliva na uspešnost, vendar na samo vedenje ne vplivale motivacija, čeprav je zelo pomemben element, vendar ne edini, ki vpliva na uspešnost tako posameznika kot same organizacije.

V podjetjih so delovne naloge največkrat motivirane z nagradami in preko nagrad s cilji podjetja. Da pa so lahko zadosti uspešna motivacija, mora vodja svoje zaposlene poznati in vedeti, kaj je pri samem delu zanje primerno. Pri tem mora biti pozoren na različna vedenja in spretnosti, ki jih posamezniki potrebujejo za opravljanje nalog, mora znati predstaviti pomembnost določenih nalog za samo podjetje in podati mora primerne povratne informacije o delu (Zupan, 2001, str. 59).

Lahko bi rekli, da na naše delovanje delujejo spodbude, ki prihajajo iz nas samih in tiste, ki prihajajo od zunaj. Nastran Ule (2000, str. 101) tako meni, da dejanja, ki prihajajo iz naših notrajih potreb, ne potrebujejo dodatnih vzpodbud, ki so zunanje naravnane, česar pa ne moremo reči za naše delovanje, ki je posledica nekih zunanjih vzpodbud in je od teh vzpodbud tudi odvisno. Energija, ki obvladuje naše delovanje, je notranja energija oziroma notranja motivacija, ki je zelo pomembna, saj posameznik, ki stvari opravlja zaradi notranjih vzgibov ob dosegu cilja doživi občutek ugodja, ki ga zadovolji in motivira, da dejavnosti počne tudi naprej.

Notranja motivacija je torej posledica posameznikovih spodbud, ki prihajajo iz njega samega, na primer zaradi njegovih interesov, želje po znanju, izzivov a delovnem mestu, želje po kreativnosti, potrebe po samopotrjevanju ... najmočnejši notranji motivator pa so posameznikovi cilji, ki jih zada sam in njegova močna interesna področja. Cilji, ki si jih zada, so lahko cilji obvladanja, za katere je značilno, da je potrebno veliko vlaganj, odrekanih in vztrajnosti, da se dosežejo, vendar posameznik z dosegom teh ciljev želi doseči neko neodvisnost. Druga vrsta ciljev pa so cilji dosežkov, ki niso tako poglobljeni, so bolj površinski in je prisoten strah pred neuspehom na eni strani ter potreba po evalvaciji ciljev na drugi strani (Maretič Požarnik, 2000, str. 188–194).

Ker je motivacija notranja in seveda tudi osebna, nanjo vodja ne more vplivati neposredno, zato kot posredni dejavniki vpliva v posameznih okoljih vplivajo le nekatera motivacijska orodja. Zelo pomemben je pravilen pristop in t. i. psihološka pogodba (Flynn, 2011, str. 12).

Do dokaz zanimivih in pomembnih ugotovitev je prišel Steven Reiss (Reiss & Havercamp, 1998, str. 99–100), ki je oblikoval šestnajst potreb, ki sooblikujejo človekovo delovanje. Prav tako pa je poimenoval sredstva, ki jih posameznik počne zaradi nekih koristi in cilje, ki jih posameznik dosega zaradi lastnih hotenj. Kadar posameznik počne koristi, je rezultat, ki ga doseže, pomemben za druge, kadar pa nekaj počne zase, doseže cilj, ki je njemu lasten. S cilji tako zadovoljujemo nekatere osnovne potrebe. Navaja na primer, da potrebo moči zadovolji dosežek, potrebo po samostojnosti osebna svoboda, potrebo po radovednosti posameznik poteši z znanjem, potrebo po sprejetosti pa, kadar v prvi vrsti sprejme sam sebe. Omenja še potrebo po redu (dobra organiziranost), varčnosti (osebno premoženje), časti (pripadnost in zvestost), idealizmu (pravičnost), družabne stike zadovolji s svojimi prijatelji, potrebo po družini največ posameznikov zadovolji z otroki,

potrebo po statusu z nazivi, ki jih doseže z lastnim trdom, omenja še potrebo po prehranjevanju, fizični dejavnosti, umiritvi in maščevanju.

Psihološka pogodba ni nekaj, kar bi bilo zakonsko predpisano in ni nikjer zapisana, največkrat pa jo sestavljajo tako materialni kot tudi nematerialni dejavniki, torej na eni strani plača in dodatki, na drugi strani pa je to varnost zaposlitve. V primeru, da se pogodba krši, motivacija za delo upade, saj so zaposleni nezadovoljni, zato je politika podjetij takšna, da že v začetku nekoliko spustijo pričakovanja zaposlenih (Zupan, 2001, str. 60).

Tako za zaposlene kot podjetje je nezapisana psihološka pogodba izredno pomembna, saj uresničevanje le-te za zaposlene pomeni varnost, kar omogoča, da so zadovoljni in le zadovoljni zaposleni so tisti, ki so pripravljeni delati več. Sicer lahko pride do kršitve pogodbe, vendar je ob tem zelo pomemben odkrit in odprt odnos vodstvenih delavcev do zaposlenih. To pomeni, da morajo biti zaposleni seznanjeni tako z uspešnim kot tudi z neuspešnim poslovanjem podjetja, saj je do njih pošteno, da vedo, kdaj se jim nagrade ali osebni dohodki zvišajo in zakaj se morda znižajo ali kadar gre del pozitivnega poslovanja ne le v nagrade zaposlenih, ampak v posodobitev tehnične opreme podjetja.

Za podjetja ni več dovolj, da imajo zaposleni znanja, sposobnosti in spretnosti, če niso dovolj motivirani. Posameznik je, ob vseh ostalih kvalitetah, ki jih ima, lahko uspešen, kadar je dovolj motiviran. Pomembno vlogo v podjetjih pri tem odigrajo vodje, ki morajo opaziti spremembe v zaposlenih, ki nakazujejo, da motivacija upada in ustrezno ukrepati, in sicer tako, da se ne nasprotuje njihovim potrebam in željam, ampak se jih skuša vključiti v sam proces. S tem se poveča zadovoljstvo, manj pa je tudi odsotnosti z delovnega mesta, izboljšajo se odnosi med zaposlenimi in končni rezultat je povečan učinek celotne skupine.

## **1.5 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo**

Zaposleni so za delo, ki ga opravljajo, ne glede na nagrade, različno motivirani. Na osnovi tega jih je Uhan (2000, str. 28) razdelil v štiri skupine:

- V prvo skupino je dal zaposlene, ki so zaradi odgovornosti in položaja nosilci učinkovitosti v podjetju, saj se s cilji poistovetijo oziroma jih sprejemajo kot svoje.
- V drugi skupini so zaposleni, ki se znajo prilagoditi ciljem in si želijo, da se cilji dosežejo, kar dokazujejo s svojo aktivnostjo med delovnim procesom.
- V tretji skupini so zaposleni, ki hodijo v službo, da dobijo plačo, ki jim pomeni prepotrben materialni vir, s katerimi zadovoljijo osnovne potrebe, aktivni pa so na drugih področjih, izven podjetja, bolj.
- Četrto skupino predstavljajo zaposleni, ki želijo podjetje zapustiti.

Kako motivirati zaposlene, je naloga vodstvenih delavcev. Vodilni delavci lahko to naredijo na različne načine. Najmanj učinkovito je motiviranje preko prisile, saj ne izhaja

iz potrebe posameznika, velikokrat se poslužujejo denarnih nagrad, ki imajo lahko pozitivne in negativne učinke, res zelo visoke denarne nagrade pa omogočajo zaposlenim, da se s podjetjem celo identificirajo. Najbolj uspešno pa je, kadar je zaposlenim omogočeno, da sami preoblikujejo cilje, ki jih želijo nadgraditi, saj na eni strani postanejo njim lastni, po drugi strani pa so zastavljeni tako, da jih posameznik lahko tudi doseže. V vsakem primeru je pri tem segmentu zelo pomembno vodenje zaposlenih, in sicer je pomembno, da so vodstveni delavci vzgled pri delu, obnašanju in da ob tem zaposlenim nudijo tudi oporo. Ni pomemben le dobiček, ampak kako se zaposleni počutijo, da niso podvrženi stresu in s tem seveda izgorelosti. Vodje morajo svoje zaposlene poznati, predvsem njihove želje, potrebe in zmožnosti (Moses, 2012).

Zelo pomemben motivacijski dejavnik je okolje zaposlenih, sicer pa Uhan (1989, str. 593) med dejavnike uvršča materialne in nematerialne dejavnike. Med materialnimi dejavniki po njegovem mnenju prevladuje denar, za katerega je dolgo veljalo prepričanje, da je celo edini motivacijski dejavnik, čeprav se je kasneje izkazalo, da to ne drži. Med pomembnejše nematerialne dejavnike pa uvršča sproščene odnose v kolektivu, uspeh po končanem delu, delo, ki omogoča izzive, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo... V nadaljevanju bomo predstavili posamezne dejavnike, ki se nam zdijo pomembni tudi za našo raziskavo.

Med materialne dejavnike torej uvrščamo plačo, in sicer fiksni in variabilni del ter ostale denarne nagrade, ki so za zaposlene zagotov zelo pomembni, saj omogočajo zadovoljevanje osnovnih in višjih potreb. Nematerialni dejavniki, ki so za motiviranje zaposlenih ravno tako pomembni in imajo drugačne, včasih dolgotrajnejše učinke, pa so pohvale, odgovornost, odnosi, varnost zaposlitve, napredovanja, možnost usposabljanja in napredovanja, dobra komunikacija....

## **1.6 Zunanje motivirano vedenje zaposlenega**

Peklar in Boštjančič (2012, str. 40–42) motivacijo povezujeta s t. i. teorijo samoodločnosti, ki je opredeljena kot opravljanje nekih dejavnosti zaradi notranjega hotenja ne pa zunanje prisile. Na osnovi tega lahko prepoznamo različne tipe motivacije, ki sta jih razporedila po samodoločnosti, ki je na nek način ponotranjeni cilj posameznika. Vendar pa na delovanje posameznika vpliva tudi zunanja motivacija, ki je po njunem mnenju »opravljanje naloge iz instrumentalnih razlogov«.

Ob tem je pomembna tudi amotivacija, ki sta jo Ryan in Deci (2010, str. 68) opredelila kot dejavnik, ki vpliva na stanje nedajvnosti posameznika in je zanj značilno, da je ali pasiven ali pa celo neodziven, kar se na delovnem mestu povezuje z njegovo delovno učinkovitostjo, kar je lahko večkrat povezano z njegovo samopodobo o opravljanju delovnih nalog.

Na zunanje motivirano dejavnost po Peklar in Boštjančič (2012, str. 40–42) vplivajo:

- Zunanja motivacija. Je zunanji vpliv, največkrat pogojen z nagrajevanjem posameznika, včasih celo z izogibanjem kazni.
- Introjekcijska regulacija. V osnovi gre za zunanjo motivacijo, vendar jo posameznik delno ponotranji, saj določena dela oziroma dejavnosti naredi zato, da se izogne ali krivdi ali osramočenosti ob morebitni neuspešno opravljeni nalogi.
- Identifikacija. Pomeni, da posamezno vedenje posameznik sprejme kot svoje lastno, čeprav je pogojena z aktivnostjo oziroma nekim vrednotenjem, ki ga, s tem ko ga potrdi, sprejme za svoje.
- Integrirana regulacija. Posameznik dejavnost opravi zato, da doseže cilj, ki so ga postavili drugi, oziroma ga celo preseže. Gre za zavestno delovanje, ki se od posameznika pričakuje, kar ne pomeni, da v tem posameznik tudi uživa.

Med novejšimi pristopi uspešnejšega motiviranja posameznikov je tudi t. i. opolnomočenje. Ne gre za to, da posameznika motiviramo z materialnimi ali nematerialnimi dejavniki, ampak mu damo pomen moči ter s tem tudi možnost odločanja. S tem se izboljša posameznikova samopodoba, prav tako pa se poveča njegova pripadnost podjetju in naloge opravlja zavzeto, kreativno in natančno (Verle & Markič, 2010, str. 136).

S tem, ko se nekaj moči prenese na zaposlene, je pomembno, da so o tem dovolj kvalitetno in hitro obveščeni, da so pri delu lahko kreativni in samostojni ter da se ob tem ne pozabi opaziti njihovega truda s pomočjo nagrade. Vodja ne razporeja dela, ampak ga le usmerja, zaposleni pa imajo dokaj proste roke tudi pri tem, ko kreirajo svoj delovni čas, kar pomeni, da se zavestno odločijo, da bodo delali več, kot se od njih pričakuje.

Vodje opolnomočenje najlažje izvajajo, kadar podjetje podpira timsko delo. Prav tako je pomembno, da so zaposleni tudi sicer dovolj na eni strani motivirani in na drugi strani stimulirani za delo, tako s pomočjo materialnih kot nematerialnih dejavnikov. To so dejavniki, ki vključno z dobrimi odnosi, podjetju prinašajo prednost na trgu, znotraj zaposlenih pa ustvarjajo zdravo tekmovalnost, ki pripomore k večji zavzetosti pri doseganju skupnih ciljev. »Opolnomočenje je značilno predvsem za sodobne organizacije, v katerih prevladujejo pristopi managementa intelektualnega kapitala, timski način dela, sploščene organizacijske strukture ter nehierarhično komuniciranje in vodenje s cilji« (Mihalič, 2006, str. 275).

## **1.7 Organizacijska kultura**

Skupek norm, vrednost, stališč in prepričanj znotraj nekega podjetja imenujemo organizacijska kultura. Glede na to, da nastaja v nekem prostoru in času, je povezana s splošno kulturo, vendar ima kljub temu neke svoje zakonitosti. Na tak način tudi opredelimo vedenje, ki je za neko podjetje zaželeno (Brown, 1998, str. 9).

Organizacijska kultura je torej značilna za podjetje in je način razmišljanja in delovanja značilen za vse zaposlene, saj je povezana z njihovimi vrednotami, tako splošnimi, ki so jim edinstvene, kot skupnim in se nanašajo na podjetje in poslovanje.

Cameron in Quinn (2006, str. 14) menita, da organizacijsko kulturo, zraven zgoraj naštetega, opredeljujejo jo tudi stil vodenja, način, kako posamezno podjetje rešuje morebitne spore, kultura..., opredeljujejo nenapisani dogovori, ki postanejo standardi nekega podjetja. Pomembno je, da sčasoma organizacijska kultura posameznikom postane tako na nek način tudi identiteta in ne le smernice za njihovo obnašanje v podjetju. Kako se organizacijska kultura začne razvijati in se razvija, je odvisno od mnogih področjih. Včasih je začetnik tega direktor, se pravi vodstveni kader, spet drugje se razvija postopoma.

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo v ožjem in širšem smislu. Kadar jo opredelimo v ožjem smislu, imamo v mislih pravila in vrednote določene skupine, v širšem smislu pa ob vrednotah upoštevamo tudi druge dejavnike, kot so denimo simbol podjetja, tehnična sredstva, tehnologijo in postopke posameznega podjetja (Rozman, 2001, str. 134).

Organizacijsko kulturo opredeljujejo nekatere značilnosti. Njena prva značilnost je to, da je nastala v organizaciji oziroma podjetju, kar jo opredeljuje kot neko socialno tvorbo, ki vodi in opredeljuje, kako se člani neke organizacije ali podjetja opredeljujejo. Prav tako v podjetju pomaga oblikovati medosebne odnose med zaposlenimi in lahko rečemo, da je rezultat teh odnosov. Pri tem je pomembno upoštevati dejstvo, da organizacijska kultura nastaja postopoma, vendar se skozi čas spreminja in dopolnjuje, kar je še posebej vidno v t. i. družinskih podjetjih v času menjavanja generacij. Ostajajo pa temelji, na katerih se vedno znova gradi. To pomeni, da se organizacijske kulture, še posebej tiste, ki nastaja na zavestni ravni, zaposleni lahko naučijo in je lahko del evalvacije v podjetju in jo lahko obravnavamo tako kot dosežek podjetja ali kot njegovo značilnost (Chatman & Jehn, 2017, str. 957).

Kljub tem razlikam med podjetji pa organizacijsko kulturo sestavljajo tri ravni:

- Na prvi ravni so t. i. pojavne oblike, ki jo sestavljajo vidni elementi, in sicer jih, kadar pridemo v neko podjetje slišimo, vidimo ... (pogovor in način obnašanja med zaposlenimi, tehnologija v podjetju ... ). Največkrat jih naključni obiskovalec opazi, vendar jih, vzete iz nekega konteksta, težko razume.
- Na drugi ravni organizacijske kulture najdemo vrednote in prepričanja nekega podjetja. Postanejo del posameznika, ko se ta poistoveti s samim podjetjem, kar pomeni, da jih naključen obiskovalec ne opazi. Za samo podjetje so vrednote zelo pomembne, saj s pomočjo vrednot rešujejo morebitne spore, napetosti in nejasnosti med zaposlenimi. Večkrat vrednote preidejo v ideologijo podjetja. Potrebno je spoznati in analizirati njene temeljne predpostavke.

- Tretjo raven pa sestavljajo predpostavke (Schein, 2004, str. 29–30), ki so za vsako podjetje, ne glede na to, da navzven niso vidna. Zelo pomembne, saj določajo in opredeljujejo delovanje samega podjetja, na osnovi tega pa se oblikuje vodenje, odnosi med zaposlenimi, motivacija zaposlenih ...

Organizacijska kultura je v neki organizaciji trdno zastopana takrat, kadar se zaposleni trudijo, da zastopajo skupna načela in vrednote, ki so največkrat zapisana v viziji podjetja.

## **1.8 Zavzetost za delo**

Zavzetost za delo je nadgradnja zadovoljstva pri delu, saj samo zadovoljstvo pri delu ni dovolj, da posameznik dosega in presega zastavljene cilje na delovnem mestu. Zaposleni, ki so za delo zavzeti, so namreč na eni strani zadovoljni na delovnem mestu, po drugi strani pa se za samo delo nadpovprečno angažirajo, s čimer kažejo lojalnost podjetju, saj so del zgodbe o uspehu. Na eni strani je to spontan proces, saj izhaja iz posameznika, po drugi strani pa tudi načrtovan, saj je odvisen od tega, kako vodja svoje zaposlene motivira za delo (Yalabik, Rosenberg, Kinnie & Swart, 2005, str. 207).

Zavzetost za delo bi lahko definirali kot odgovornost posameznika za opravljeno delo, s pomočjo katere ne le doseže zastavljene cilje, ampak jih celo prestreže, in sicer zaradi volje, želje in lastnega hotenja. Bakker (2011, str. 266–268) je prepričan, da je za zaposlene, ki so za delo zavzeti, značilno, da so z delom in podjetjem oziroma organizacijo povezani tako fizično kot razumsko in tudi čustveno, zato se lahko na delovnem mestu popolnoma posvetijo temu, da dosega zastavljene cilje. Zaradi tega so tudi veliko bolj povezani s samo organizacijo, za katero so inovativni in vedoželjni, s čimer pomagajo pri razvoju. njihova druga dobra lastnost pa je ta, da zaradi lastnega zadovoljstva ne dvomijo ne v nadrejene ne v svoje sodelavce in z vsemi ohranjajo pozitivne odnose. To vpliva pozitivno na samo vzdušje, ki vlada med zaposlenimi.

Lahko rečemo, da je zavzetost ena od lastnosti in vsakodnevnih navad zaposlenih in je kot taka vključena v delovne procese. S strategijami dosežemo, da zaposleni delo opravijo najbolje, kar ga lahko, kar pa je možno le, kadar so zaposleni na delovnem mestu spoštovani, cenjeni in seveda s strani vodje dovolj dobro motivirani in vodeni (Cicek, Karaboga & Sehitoglu, 2016, str. 419).

Vodje se danes ukvarjajo tudi s problemom zaposlenih, ki za svoje delo niso zavzeti, zato se vedno bolj, čeprav zelo težko, želijo postaviti ločnice med zaposlenimi, ki so zavzeti in tistimi, ki za delo niso zavzeti. Največkrat se zgodi, da so novo zaposleni delavci v podjetjih za samo delo zelo zavzeti, vendar začne njihova zavzetost s stažem dela upadati, kar pomeni, da napake ne naredi niti kadrovnik niti dobri oziroma leni zaposleni (Mumel, 1995, str. 34).

Podjetja se tako ukvarjajo s kompleksnim vprašanjem, kako zavzetost za delo pri delavcih čim dlje ohraniti, nekako skladno z razvojem njihove poklicne kariere. Ob tem morajo vodstveni delavci upoštevati številne dejavnike in ugotoviti, zakaj nastajajo razlike že znotraj samih podjetij, na primer zavzetost zaposlenih je v nekem oddelku višja kot v drugem, čeprav ima podjetje recimo enako politiko nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Lahko rečemo, da so vodje tisti dejavniki, ki s svojim načinom vodenja in komuniciranja vplivajo tako na motiviranost kot tudi na zavzetost zaposlenih. Vodje so različni posamezniki, vsak s svojimi osebnostnimi lastnosti, zato je morda pomembno razmisliti, da se v nekem podjetju ciklično zanje organizirajo izobraževanja o vodenju, motivaciji, zavzetosti ... Podjetje lahko zavzetost tudi izmeri in tako vodje dobijo neposredne informacije, kako zavzeti in motivirani so delavci njegovega oddelka. Vprašanje pa je, ali imajo dovolj znanja in vedenja, da te podatke kasneje obrnejo v pravo smer (Hoek, 2016).

Za delavca, ki je za delo zavzet, velja, da trud v želji po opravljenem delu vlaga samovoljno, pri čemer ne le da dosega zastavljene cilje, ampak jih tudi presega, kar mu, kot denimo nezavzetim delavcem, ne jemlje energije, saj so nad tem, da lahko delo opravijo bolje, navdušeni. Delo jim namreč ne predstavlja breme, ampak jim pomeni pot, po kateri bodo lahko prišli do zastavljenega cilja, kar jih navdaja z občutkom zadovoljstva, lahko bi rekli celo sreče.

## **1.9 Delovna učinkovitost**

Uspešnost doseganja zastavljenih ciljev v podjetjih je na eni strani odvisno od sposobnega vodstva, na drugi strani pa od motiviranih, ambicioznih in sposobnih zaposlenih. Pomembno je, kakšna so njihova znanja in sposobnosti, ki so v bistvu njihov potencial, ki ga lahko razvijajo ali pa tudi ne. Na eni strani so sposobnosti pogojene z dednimi dispozicijami, po drugi strani pa se, v kolikor je posameznik dovolj motiviran, razvijajo najprej v času šolanja in kasneje z delom in dodatnimi izobraževanji. Zmožnosti so znanja in veščine, ki so za podjetje zelo pomembne, saj omogočajo, da posamezniki hitro in uspešno opravijo svoje delo (Možina & Kovač, 2006, str. 63).

Posameznik svoje znanje in veščine lahko nagrajuje na formalen in neformalen način, individualno ali pa podjetje poskrbi za skupinsko izobraževanje. Ob tem je pomembno, da podjetje posameznike podpira pri nadgrajevanju tudi formalnih pridobitev izobrazbe, saj s tem zadovoljujejo višje potrebe, in sicer kognitivne potrebe, ki so za ambiciozne posameznike pomembne.

Pomembna je tudi vloga vodje, ki mora poznati svoje zaposlene, njihove zmožnosti in motiviranost. Vendar je potrebno te individualne posebnosti v novejših pristopih usmeriti v motiviranje celotnega tima, pri čemer je potrebno poiskati skupno potrebo, na osnovi katere se oblikuje cilj, ki mu tim sledi. Potrebno je poskrbeti za dobro vzdušje, saj vodja v skupini težko motivira posameznika, ki je nezadovoljen, zato mora svoje zaposlene

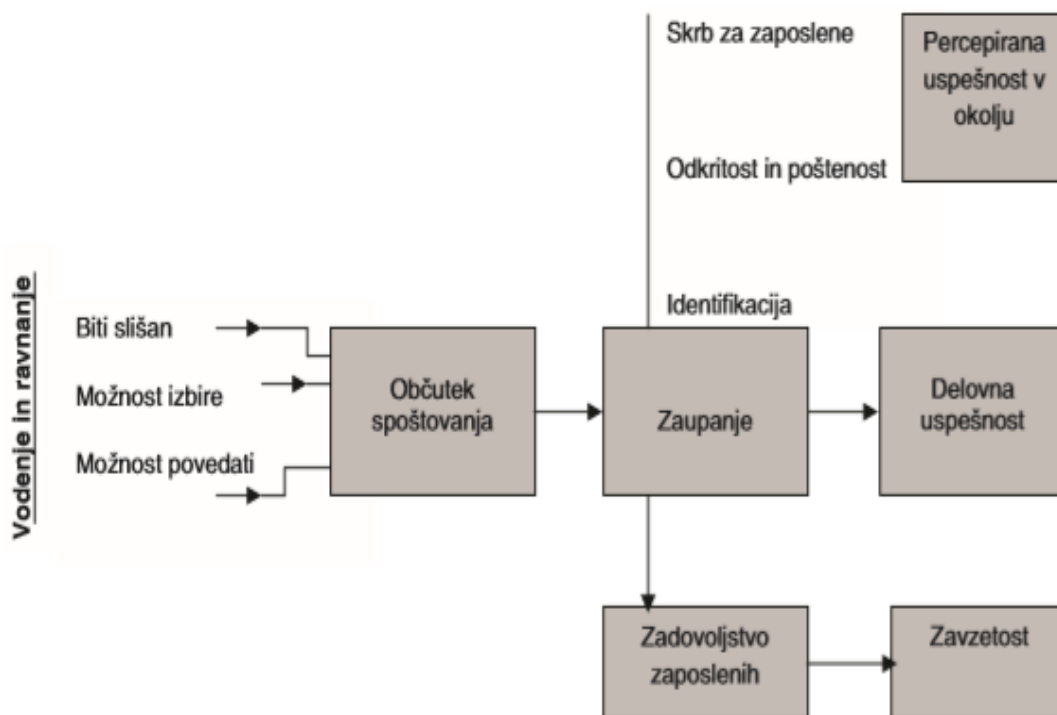


spremljati. Delovna učinkovitost je odvisna od motiviranosti in zavzetosti zaposlenih, ob tem pa mora biti po Joos, Jirjis in Johnson (2006, str. 395) izpolnjenih nekaj pogojev oziroma dejavnikov:

- Delo mora biti v očeh posameznika pomembno,
- zaposlenim je potrebno omogočiti izobraževanje za opravljanje tovrstnih nalog,
- izbrana oseba mora biti delo sposobna opraviti,
- zaposlenega seznanimi s cilji in pričakovanji,
- zaposlene seznanjati s potrebnimi podatki v času izvajanja naloge.

Na uspešnost posameznika oziroma dela po Gruban (2006, str. 26) vpliva v prvi vrsti vodenje in ravnanje, ki naj posamezniku omogoča biti slišan in možnost izražanja svojega mnenja. S tem se izboljšuje samopodoba in njegova delovna uspešnost. Zapisano prikazuje slika 5.

*Slika 5: Delovna uspešnost*



*Prerejeno po Gruban (2006, str. 26).*

## 2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

»Zadovoljstvo pri delu je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je odvisno od posameznikove ocene dela, ki ga opravlja, in njegovih izkušenj pri delu. Povezano je s pozitivnim (produktivnost, sodelovanje, pripadnost) in negativnim (absentizem, fluktuacija

zaposlenih, neučinkovitost) vedenjem zaposlenih.« (Kompore & Vadnov, 2008, str. 99). Zadovoljstvo je eden pomembnejših dejavnikov pri motivaciji zaposlenih in pripomore k uspešnosti podjetja in posameznikov, predvsem na poslovnem področju, kar posledično pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenih, moč zadovoljstva pa je odvisna predvsem od truda in časa, ki je bilo vloženo v delo (Armstrong, 1991, str. 170). Zadovoljstvo zaposlenih bi torej lahko opredelili kot trenutno občutje zaposlenih o svoji zaposlitvi (Aziri, 2011, str. 79). Vodstvo podjetja se mora zavedati, da je zadovoljstvo za podjetje zelo pomembno, saj nezadovoljni delavci iščejo možnosti, da podjetje, ne glede na znanje in spretnosti, ki jih imajo, zapustijo. Velikokrat podjetja prepozno ugotovijo vzrok zapuščanja delavcev in prestopanja v konkurenčna podjetja enake panoge.

Na zadovoljstvo zaposlenih največkrat vplivajo varnost zaposlitve, višina osebnega dohodka oziroma plače, možnosti doseganja nagrad in tudi odnosi med zaposlenimi. Vsi dejavniki so za samo podjetje, zadovoljstvo zaposlenih in s tem njihovo motiviranost, zelo pomembni (Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002, str. 170).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je torej njegovo obnašanje in vedenje, ki je povezano z njegovim doživljanjem tako okolja kot ostalih dejavnikov okolja (Červ, 2011, str. 31). Na zadovoljstvo vpliva zadovoljevanje vseh vrst potreb, saj je za posameznika pomembno, da se tako telesno kot duševno dobro počuti, saj je le tako uspešen tako na službenem kot tudi na privatnem področju (Solanki, 2013, str. 9).

## **2.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih**

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih medsebojno vplivajo drug na drugega. Razlikujemo med zunanjimi in notranjimi delovnimi vrednotami, pri čemer z notranjimi vrednotami mislimo na zanimivo delo, ki je ustvarjalno in polno izzivov, zunanje pa so povezane s posledicami dela in jih srečujemo z zaposlenimi, ki jim delo pomeni vir preživetja (George & Jones, 2008, str. 71).

Dejavniki zadovoljstva so po George in Jones (2008, str. 72–73):

- Osebnost. Je način obnašanja, razmišljanja in reagiranja posamezne osebe na posamezne dogodke.
- Delovne vrednote so zunanje in notranje.
- Delovna situacija. Sestavljajo so sodelavci, delovni pogoji, delovni čas, osebni dohodek in varnost zaposlitve.
- Družbeni vpliv je lahko ali vpliv sodelavcev ali celotne skupine na zaposlenega in na okolje, v katerem živi.

Podjetje na osebne lastnosti zaposlenih, oblikovanje delovnih vrednot, ne more vplivati, saj posamezniki v podjetje pridejo kot že oblikovane osebnosti. Prav tako je osebnost

posameznika tista, ki oblikuje njegove potrebe, želje in zahteve, same delovne vrednote pa se pokažejo takrat, ko se opravlja oziroma opravi določeno delo in se delijo na notranje in zunanje. Kadar so rezultati oziroma končni izdelek v skladu s pričakovanji zaposlenega, potem je zadovoljen in bolj produktiven pri opravljanju drugih nalog in bo postal pomemben člen nekega podjetja (Castro & Martinez, 2010, str. 3–5).

Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik in Zupan (2002, str. 341) med dejavnike zadovoljstva uvrščajo:

- Vsebino dela. Zadovoljstvo pri zaposlenih se pojavi ob možnosti uporabe znanja ter možnosti strokovne rasti in dodatnega učenja.
- Samostojnost pri delu. Zadovoljstvo pri zaposlenih se poveča, kadar ima zaposleni možnost odločanja ali soodločanja o tem, kaj bo delal, kako bo delal, možnost odločanja o vprašanjih, ki so področje zaposlenega ...
- Plača, dodatek in ugodnosti.
- Vodenje in organizacija dela. Pozitivno je, kadar je zaposleni za svoje delo pohvaljen, saj to pomeni, da je opažen, pozitiven učinek pa ima tudi pravilno podana kritika.
- Odnosi pri delu. Zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo, so odnosi med zaposlenimi in odnosi nasploh v podjetju.
- Delovne razmere. Tudi v primeru težjih fizičnih del je pomembno, da je poskrbljeno za varnost pri delu.

Zelo pomembno je, da je prisotno več dejavnikov zadovoljstva in se med seboj preletajo, saj je pomembno, da je delo zanimivo, dovolj težavno, da prinaša izziv, ob tem pa zaposlitev posamezniku prinaša varnost in omogoča, da lahko kvalitetno preživlja čas, ki ga namenja drugim dejavnostim ali družini. Pomembno je tudi, da so zaposleni lahko pri delu samostojni, saj to pomeni, da jim nadrejeni zaupajo in da so odnosi znotraj skupine ali organizacije dobri.

## **2.2 Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo**

Kadar je posameznik zadovoljen z življenjem, zadovolji del t. i. subjektivnega blagostanja, ki ga zraven zadovoljstva sestavljata tudi negativni in pozitivni afekt. Kadar je posameznik zadovoljen, se dobro počuti in je srečen, optimističen in pripravljen na nove izzive. Kadar je posameznik zadovoljen s seboj, s svojim življenjem, pravimo, da je dosegel največje ravnoesje med tistim, kar si želi doseči in kar je v resnici tudi dosegel (Diener, 2000, str. 35).

Osebnostno zadovoljstvo posameznika večkrat ocenjujejo zunanji opazovalci, kadar pa ga ocenjuje posameznik, se nanaša na ocenjevanje njegovih standardov, kaj je dobro življenje in je odvisno tudi od tega, da pozitivna čustva prevladujejo nad negativnimi. Ob tem je

pomembno, da samega koncepta zadovoljnega življenja ne enačimo s pozitivnimi čustvi, čeprav sta med seboj povezana (Diener, 2000, str. 35).

Dimec Časar, Mahnič, Marinšek, Masten in Tušak (2008, str. 120) menijo, da so posamezniki, ki so osebno zadovoljni, uspešnejši tudi na mnogih drugih področjih življenja, saj pozitivna čustva vzpodbujajo posameznika pri opravljanju različnih opravil oziroma dejavnosti. Spodbujajo jih, da razmišlja, načrtuje, čustvuje, usmerjajo njegovo vedenje tako, da želi doseči zastavljene cilje. V posebnih okoliščinah, ki jih posameznik izbere sam, se počuti zadovoljno in uspešno, kar ga vzpodbuja, da doseže zadane cilje na mnogih področjih. Zadovoljstvo posameznika vpliva na njegovo dobro počutje, kar pa vpliva tudi na njegovo tako fizično kot tudi psihično počutje, kar pomeni, da vpliva, zaradi manjšega stresa, tudi na njegovo boljše zdravstveno počutje.

Posameznik doživlja zadovoljstvo ob uspeh pri ciljih, ki jih je zastavil, pri čemer ne smemo zanemariti prisotnost stresa, ki ima na zadovoljstvo negativen vpliv. Za sam uspeh pa je poleg posameznika in njegovega prizadevanja, pomembno tudi, da ga pri tem podpirajo drugi, saj tovrstno okolje zazna kot željeno. Pozitivna čustva, ki so ob tem prisotna, pa so dokaz, da so cilji uresničljivi (Fister, 2003, str. 36).

Kadar želimo odgovoriti na vprašanje, kaj je delovna motivacija, moramo ugotoviti, kaj je zaposlenim pomembno in kako so zadovoljni, saj le tako lahko načrtujemo višjo produktivnost, učinkovitost in kreativnost pri delu zaposlenih. S tem pa je tesno povezano tudi zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Delovni motivi, ki so varnost, status, ugled, se po mnenju Dimec Časar, Mahnič, Marinšek, Masten in Tušak (2008, str. 120) prepletajo s temeljni človekovimi motivi, le da so postavljeni v konkreten prostor delovnega okolja. Kot primer navedimo plačo, ki lahko v delovnem okolju motivira zaposlenega, da bo svoje delo bolje opravljal, vendar bo težko zadovoljila njegova pričakovanja in ga zadovoljila, saj je plača zunanji motivator, ki posameznika motivira pridobitno.

Delovno zadovoljstvo nikoli ni odvisno od enega dejavnika, ampak je odvisno od spleta izbranih izmed delovnih razmer, napredovanja, obveščenosti posameznika o tem, kar se v podjetju dogaja, od plače in ostalih materialnih ugodnosti, strokovnega izpopolnjevanja, možnosti ustvarjalnosti pri delu, možnosti soodločanja, varnosti, zahtevnosti dela.

Zadovoljstvo z delom je povezano z uresničevanjem ciljev, ki si jih posamezniki zastavijo pri delu. Raziskavi, ki sta jo naredila Pogačnik (2000) in Fister (2003), sta pokazali da je delovno zadovoljstvo povezano z uresničevanjem ciljev:

- delovne uspešnosti,
- možnosti napredovanja,

- možnosti izobraževanja,
- boljše produktivnosti in organiziranosti dela,
- možnost nadaljevati šolanje,
- višji osebi dohodek,
- materialne dobrine (službeni avto za lastno uporabo ...).

Lahko rečemo, da je zadovoljstvo z delom povezano z vključevanjem in doseganjem tudi osebno zastavljenih ciljev, ki so lahko materialno ali nematerialno naravnani, pomembno pa je, da so zaposlenim v veselje in v izziv, saj to povečuje željo po njihovi realizaciji, pomembno pa je, da je ob tem prisotna njihova želja po uspehu. V tem primeru tudi kadar naletijo na ovire, amotivatorje, vztrajajo in poiščejo druge poti, ki jim omogočajo doseganje željenih ciljev.

### **2.3 Ustvarjanje in merjenje zadovoljstva med zaposlenimi**

Delavec, ki je s svojim delom zadovoljen, je pri delu bolj ustvarjalen in zavzet. Za to morajo biti po Keenan (1996, str. 24–25) ustvarjeni določeni pogoji. V prvi vrsti morajo zaposleni svoje delo sprejemati kot smiselno in ko svoje delo vidijo kot zanimivo, koristno in smiselno, so zadovoljni in tudi uspešni. Želijo nalogo opraviti v celoti in to narediti tako, da bo končni produkt imel za samo podjetje smisel in pomen. Zelo pomembno je tudi, da ima končni produkt neko vrednost, saj zaposleni do končnega cilja, ki ga morajo doseči, občutijo večjo odgovornost.

Pomembno je tudi, da je kakovost dela rezultat truda in časa, ki ga je vložil zaposleni, ne pa v toliki meri nekih zunanjih dejavnikov. Tudi to je eden od motivatorjev, da se delavci trudijo, da je delo opravljeno v skladu z zastavljenimi cilji. Ob tem je pomembno tudi, da ima zaposleni občutek, da je pri delu samostojen. To lahko vodje naredijo na več načinov, zelo pomembno pa je, katero obliko komunikacije bodo ob tem izbrali. Ni pomembno le, da se zaposlenim ukazuje, pomembneje je, da jim dovolimo, da sodelujejo pri načrtovanju izpeljave določene naloge, saj s tem dobijo občutek večje odgovornosti, kar zagotovo pomeni, da se čutijo bolj povezani s samim podjetjem. Vodje ne smejo pozabiti, da morajo biti delavci informirani, saj sicer začnejo krožiti govorice, ki hitro privedejo do nezadovoljstva med zaposlenimi.

Da ugotovimo, kakšno je stanje v podjetju in ob tem izključimo moteče dejavnike, izvajamo t. i. merjenja zadovoljstva. Rezultati, ki jih podjetje pridobi s tem, so namreč zelo pomembni, saj omogočajo nadaljnje načrtovanje, oziroma jih opozori na področja, kjer je potrebno ukrepati. Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni z rezultati opravljene raziskave v podjetju (Paterline & Orr, 2016, str. 72).

Merjenja zadovoljstva so lahko kvantitativna, kar pomeni, da se izvedejo osebno, internetno..., kvalitativna, ki potekajo preko skupinskih diskusij ali intervjujev in s

pomočjo sekundarnih podatkov, ki jih podjetja pridobijo na osnovi pritožb, absentizma zaposlenih... Podjetja največkrat uporabljajo anketne vprašalnike, ki so sestavljeni iz trditev, s katero se anketiranci strinjajo ali pa ne in podatki so za sama podjetja in nadaljnjo analizo primerni (Tavčar, 2004, str. 47–48).

Mihajlovič, Živković in Prvulović (2008, str. 73–75) so opredelili več dejavnikov, s katerimi je moč meriti zadovoljstvo na delovnem mestu:

- plača in ugodnosti,
- možnost razvoja kariere,
- sama narava dela in morebiten pritisk na zaposlene,
- možnost izobraževanja in usposabljanja,
- način vodenja in komuniciranja s strani vodilnega kadra,
- varnost dela,
- sistemi ocenjevanja zaposlenih,
- podpora podjetja osebni blaginji posameznika in njegovemu družinskemu okolju,
- medosebni odnosi...

V veliki meri na zadovoljstvo vpliva uspešnost. Na samo uspešnost pa vpliva več dejavnikov, med njimi sposobnost, nazor, trud, jasnost cilja, težavnost ciljev, uspešnost zadovoljevanja potreb in samospoštovanje (Mihalič, 2008, str. 10).

## **2.4 Vpliv komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih**

Kadar je komunikacija učinkovita in služi temu, da so cilji komunikacije doseženi, so zaposleni z njo zadovoljni. Biti pa mora pravočasna, jasna, do vseh zaposlenih enaka in dvosmerna. Ne sme služiti kot sredstvo prisile ali zastraševanja.

Ljudje komuniciramo na vseh področjih življenja, bodisi na zasebnem bodisi na poslovnem področju, pri čemer se moramo zavedati, da za vsako sfero potrebujemo svojo obliko komuniciranja. V podjetjih komuniciramo zato, da na eni strani pridobimo za delo pomembne informacije in na drugi strani, da s svojim mnenjem skušamo vplivati na sodelavce (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 15).

Komunikacija je torej proces, kjer gre za izmenjavo mnenj med dvema osebama ali več, in sicer lahko pri tem uporabita različne oblike. Lahko komunicirata govorno, neposredno ali preko telefonov, zelo pogosto pa je pisno komuniciranje, preko elektronske pošte ali celo preko spletnih strani. Vsekakor pa morata komunikacijo tvoriti na eni strani pošiljatelj in na drugi strani posrednik, posredovati pa morata sporočilo, ko ga morata, da gre za uspešno komunikacijo, oba uspešno dekodirati.

Glede na smer komunikacije v podjetjih po Lipičnik (2007, str. 144) ločimo:

- vertikalno komuniciranje, ki poteka vodoravno ali navpično med nadrejenim in podrejenim v podjetju,
- horizontalno poteka znotraj neke skupine ali tima,
- mednivojsko komuniciranje pa je komuniciranje z drugo skupino ali službo zaradi usklajevanja nalog, dogovarjanj...

Formalno komuniciranje poteka znotraj podjetij, in sicer lahko poteka vertikalno ali horizontalno. Formalno komuniciranja je zaradi komuniciranja po hierarhiji primerno v podjetjih, ki temeljijo na tradicionalnih pristopih in normah. Uporabljajo ga tradicionalni managerji, in sicer na tak način podajajo informacije in organizirajo delo (Belopavlović & Krajnović, 2010, str. 68).

Horizontalno formalno komuniciranje pa je za podjetja zelo pomembno, saj poteka zato, da informacije krožijo med posameznimi deli hierarhija. Tako poteka zato, da se rešujejo naloge, postavljajo cilji, rešujejo problemi... (Dimovski in drugi, 2013, str. 246).

Neformalno komuniciranje je zelo pomembno, saj se ne dogaja le na nivojih v hierarhiji, ampak v vseh delih organizacije. Najbolj znani obliki neformalnega komuniciranja sta tako imenovani grozd in pa management s hojo. Še posebej slednji je zelo pomemben za odnose v organizaciji oziroma v podjetju, saj se manager sprehodi med zaposlenimi, jih spoznava, ima možnost uporabe neformalne pohvale.... V grozdu pa gre za neformalno komunikacijo, ki zajema vse zaposlene. Dogaja se med odmori za malico, druženju ... (Dimovski in drugi, 2013, str. 247).

Kadar govorimo o zadovoljstvu s komunikacijo, vključujemo zadovoljevanje čustvenih potreb zaposlenih in je večkrat odvisna od vsakega posameznika. Ne glede na to je naloga vodje, da so informacije posredovane pravočasno in primerno. Ker je eden glavnih graditeljev uspeha podjetja, je dobro, da je zapisana v strateških načrtih posameznega podjetja (Thomas, Zolin & Hartman, 2009, str. 637).

## **2.5 Oblike zadovoljstva zaposlenih**

Ločimo več vrst zadovoljstva zaposlenih (Spacey, 2016):

- Progresivno zadovoljstvo je takrat, kadar so zaposleni zadovoljni pri delu in z delom in se trudijo, da bi se sama učinkovitost njihovega dela še povečala, spodbudo pa dobijo tudi od vodstva, sodelavcev (na primer s pohvalo, nagrado).
- Stabilno zadovoljstvo je takrat, kadar so zaposleni sicer zadovoljni, vendar se to zadovoljstvo ne povečuje, saj ne dobijo nobene zunanje spodbude, zato se ob tem posamezniki ukvarjajo tudi z drugimi stvarmi v življenju.

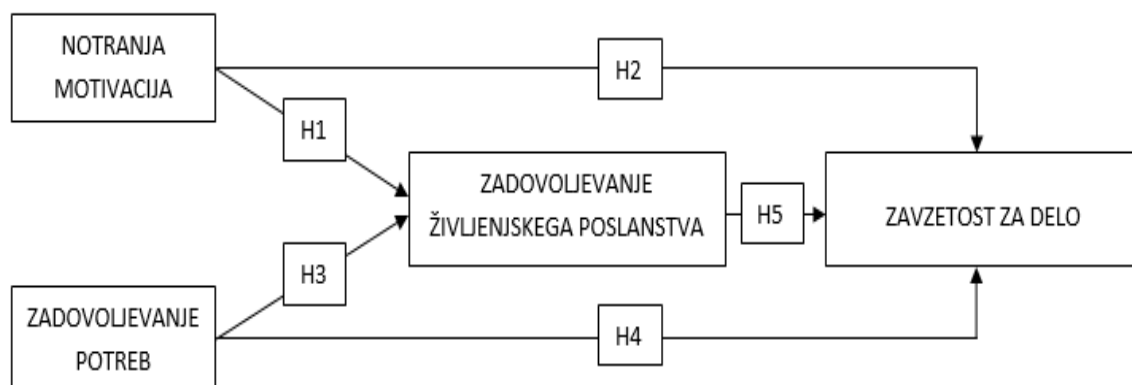
- Ravnodušno zadovoljstvo je stanje med zadovoljstvom in nezadovoljstvom posameznika.
- Konstruktivno nezadovoljstvo se pojavi takrat, ko je posameznik pri delu in na delovnem mestu nezadovoljen, čeprav se ob tem trudi, da bi se samo stanje spremenilo.
- Fiksirano nezadovoljstvo je takrat, ko so posamezniki na delovnem mestu nezadovoljni, vendar ničesar ne ukrepajo, njihova storilnost pa se zmanjšuje.
- Psevdo nezadovoljstvo pa je takrat, ko je posameznik na delovnem mestu tako nezadovoljen, da ga želi zapustiti.

Da dosežemo zadovoljstvo pri delu, pri samem načrtovanju dela, je potrebno upoštevati nekatera pravila. Vedno je potrebno zastavljati cilje, ki jih lahko posamezniki ali skupina doseže, da zmorejo zaposleni reševati vedno nove naloge in opravljati delo na drugačen način, pa jim je potrebno omogočiti, da se dodatno izobražujejo in izpopolnjujejo. Pomembno je, da zaposleni to uvidijo in da izkoristijo vse možnosti, ki so jim podane. Delavci se morajo pri delu osredotočati na pozitivne stvari in cel kolektiv mora strmeti k temu, da postanejo najboljši na tistem področju, kjer delajo. Negativne stvari je potrebno izkoristiti kot dejstva, iz katerih se veliko naučiš in gradiš v naprej. Vsakdo pa mora prevzeti odgovornost za delo, ki ga je opravil. Pomembna je tekmovalnost, vendar ne do te mere, da odnosi med zaposlenimi postanejo nevzdržni, za kar morajo poskrbeti vodstveni delavci in se truditi, da za vse zaposlene veljajo enaka pravila, kar pomeni, da so vsi za enako uspešno delo enako nagrajeni ali slabo opravljeno enako grajani. Pogovor na delovnem mestu je zelo pomemben, saj izboljšuje odnose, ki temeljijo na iskrenosti. Ob tem posamezniki ne smejo pozabiti na osebno življenje, saj le zadovoljstvo na obeh področjih prinese uspehe na delovnem mestu.

V raziskanem izbranem podjetju na zavzetost za delo posameznika v prvi vrsti vplivata notranja motivacija in zadovoljevanje potreb, saj notranja motivacija pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva, na zadovoljevanje življenjskega poslanstva pa ob tem pozitivno vpliva tudi zadovoljevanje potreb, ob tem pa na zavzetost za delo posameznika poleg že naštetih dejavnikov vplivajo tudi notranja motivacija zaposlenih, zadovoljevanje potreb in zadovoljevanje življenjskega poslanstva. Model prikazuje tudi slika 6, natančneje pa bo predstavljen z raziskavo, ki sledi v nalogi.



Slika 6: Zavzetost za delo v raziskanem podjetju



Vir: Lastno delo.

Na delovno uspešnost tako vpliva zavzetost za delo, ki je v prvi vrsti odvisna od zadovoljstva in notranje motivacije. Na zadovoljstvo med drugim vpliva tudi vodenje, ki je strateško usmerjeno, ima vlogo informiranja zaposlenih, omogoča delovanje potrebnih resursov in med drugim zagotavlja tudi finančno stabilnost podjetja in s tem tudi zaposlenih. Na motivacijo, tudi notranjo, vpliva prav tako več dejavnikov, najpomembnejši so zagotovo možnost timskega dela, horizontalna komunikacija, občutek pripadnosti, zaposleni imajo enake možnosti napredovanja, izkazana pa je tudi skrb po zdravju in dobrem počutju zaposlenih. Zadovoljstvo pa v končni fazi omogoča osebni razvoj in razvijanje kariere posameznika, kar povečuje njegovo pripadnost in lojalnost izbranemu podjetju.

Hipotetična predstavitev modela:

H1: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.

H2: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zavzetost za delo.

H3: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.

H4: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zavzetost za delo.

H5: Zadovoljevanje življenjskega poslanstva pozitivno vpliva na zavzetost za delo.

### 3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA MODELA ZADOVOLJSTVA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

#### 3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje je del skupine, ki se ukvarja z generičnimi in biološkimi zdravili. So vodilni ponudnik zdravil v Sloveniji, načrtujejo pa tudi svoj nadaljnji razvoj in širitev. Trudijo se, da so v svoji panogi konkurenčni, kar dosegajo predvsem s tem, da izdelujejo in hkrati seveda tudi tržijo zdravila, ki niso le kakovostna, ampak so tudi varna.

V svoji enoti izvajajo tehnološko zahtevne projekte, kar zahteva, da ima izbrano podjetje zaposlene, ki so na omenjenem področju kompetentni in imajo dovolj znanja, ki ga pridobivajo na mnogih izobraževanjih, ki jih organizirajo v izbranem podjetju. Številni inovativni razvojni projekti so namreč rezultat zagnanosti in znanja zaposlenih. Ravno zaradi tovrstnih projektov v podjetju podpirajo in prakticirajo timsko delo.

Pomembno jim je znanje, zato veliko vlagajo na eni strani v sam razvoj, na drugi strani pa tudi v znanja zaposlenih in kot soustvarjalci razvojno-raziskovalnega prostora omenjenega področja sodelujejo s slovenskimi univerzami pa tudi s centri odličnosti v Sloveniji ter so na tak način eno glavnih podjetij, ki uspešno povezuje gospodarsko dejavnost in univerzitetno znanje.

Njihova razvojna dejavnost poteka v treh razvojnih centrih:

- globalnem razvojnem centru za izdelke in tehnologije,
- globalnem razvojnem centru za učinkovine in zdravila ter
- globalnem razvojnem centru za podobna biološka zdravila.

Zavedajo se, da morajo biti politika podjetja skrbno načrtovana in da so zelo pomembne vrednote, na katerih se gradi uspeh podjetja. Njihove vrednote, na katerih gradijo uspeh, znaje in medsebojne odnose, so:

- inovativnost,
- kakovost,
- sodelovanje,
- delovna uspešnost,
- pogum,
- integriteta.

Podpirajo inovativnost zaposlenih na vseh področjih v podjetju, ob tem pa skrbijo, da dosegajo kakovost in presegajo odličnost. Zavedajo se, da je vse v povezovanju znanj, zato njihovo sodelovanje temelji na skupinskem delu, v timih pa povezujejo strokovnjake različnih področij, ki s svojim znanjem, pogumom in kreativnostjo dosegajo uspehe in uresničujejo zastavljene cilje. Ob tem se zavedajo, da je integriteta zelo pomembna in v skladu s tem uresničujejo visoke etične standarde. Izobraževanja v podjetju so obvezna, to so tista, ki so predpisana in potekajo, da lahko delo poteka nemoteno, zraven teh pa je veliko drugih možnosti, internih in eksternih. Eksterna so razne konference, simpoziji, seminarji, delavnice, ki jih organizirajo razne ustanove in je imajo zaposleni možnost spoznati tudi druga podjetja in posameznike podobne dejavnostjo. Interna izobraževanja pa

potekajo kot timska izobraževanja z namenom večje povezanosti in poznavanja svojih sodelavcev ali kot računalniška in jezikovna nadgradnja

V izbranem podjetju se zelo zavedajo, kako pomembni so zanje zaposleni, kar se odraža na različne načine. V prvi vrsti cenijo njih kot posameznike in razumejo njihove potrebe v službenem in domačem okolju. V okviru tega skrbijo za njihovo profesionalno rast in razvoj, njihovo angažiranost in dejavnost finančno in nefinančno nagrajujejo, poskrbijo pa tudi za dobro počutje družinskih članov (organiziran imajo vrtec za otroke zaposlenih). Enkrat letno potekajo razgovori, kjer vodje izvedo, kaka so pričakovanja zaposlenih, kako se počutijo, skupaj načrtujejo cilje zaposlenega, ki jih vodja skupaj z zaposlenim evalvira ob polletju in na koncu leta.

Poleg tega podjetje nudi še preventivne zdravstvene preglede, vodene vadbe za zaposlene, imajo svoje športno društvo in mnoge oblike neformalnega druženja med zaposlenimi ter skupaj z družinskimi člani.

V skladu s tem imajo izdelan načrt nagrajevanja, ki ga zaposleni poznajo, saj je opredeljen s kolektivno pogodbo. Loči se na normativni in netarifni del. Netarifni del zajema plačo in vse pripadajoče dodatke, bonuse, nagrade, poslovno stimulacijo. Ob tem pa obstaja še kopica nagrad, ki so odvisne od tega, kako uspešen je posameznik, in sicer posebna delovna učinkovitost, izjemen poslovni rezultat, projektni dosežek, inovacija, javna pohvala ...

V raziskovanem izbranem podjetju se zavedajo, da so delavci pomemben kapital, zato vanje vlagajo in jih za dobra dela tudi nagrajujejo.

### 3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del magistrske naloge je opravljena raziskava v izbranem podjetju. opravljena je bila s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni, na osnovi analize vprašalnika pa bomo vodstvenim delavcem v raziskanem podjetju lahko podali predloge, kaj motivira in zadovoljuje zaposlene tako na službenem kot na privatnem področju. Načrt kvalitativne raziskave, ki je bil sestavljen iz večih korakov, je predstavljen v tabeli 2.

*Tabela 2: Načrt raziskave empiričnega dela*

| <b>I.</b><br><b>IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE</b> |                            |
|------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Opredelitev problematike raziskovanja</b>         | <b>Opredelitev hipotez</b> |

se nadaljuje

*Tabela 2: Načrt raziskave empiričnega dela*

|                                                                       |                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>II.<br/>ZBIRANJE TEORETIČNEGA GRADIVA</b>                          |                                                      |
| <b>III.<br/>PRIPRAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA</b>                        |                                                      |
| <b>IV.<br/>IZVEDBA ANKETE</b>                                         |                                                      |
| <b>V.<br/>OBDELAVA PODATKOV</b>                                       |                                                      |
| <b>Baze podatkov</b>                                                  | <b>Analiza podatkov, oblikovanje tabel in grafov</b> |
| <b>VI.<br/>ANALIZA PODATKOV IN NJIHOVA INTERPRETACIJA</b>             |                                                      |
| <b>VII.<br/>PREDLOGI IN PRIPOROČILA ZA VODSTVO IZBRANEGA PODJETJA</b> |                                                      |
| <b>VIII.<br/>ZAKLJUČEK RAZISKAVE</b>                                  |                                                      |

*Vir: Lastno delo.*

### 3.2.1 Cilji raziskave

S pomočjo analize primarnih in sekundarnih virov in literature smo najprej preučili in opredelili motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter kako dejavniki vplivajo na zaposlene, kar smo nato, ob dognanjih empiričnega dela naloge, prenesli na raziskovano izbrano podjetje, saj je bil osnovni cilj magistrske naloge raziskati, kaj zaposlene v izbranem podjetju najbolj motivira in hkrati vpliva na njihovo zadovoljstvo, oziroma kako zadovoljstvo in motivacija medsebojno vplivata na zaposlene. Na osnovi tega smo pripravila predloge omenjenega področja za vodstvo raziskanega podjetja.

### 3.2.2 Osnovne trditve

S pomočjo raziskave, ki je bila opravljena v izbranem podjetju, smo želeli pridobiti odgovor na osnovno tezo ter potrditi ali zavreči zastavljene hipoteze:

Teza: Kaj danes pri zavzetosti in zadovoljstvu pri delu vpliva na delovno učinkovitost?

H1: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.

H2: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zavzetost za delo.

H3: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.

H4: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zavzetost za delo.

H5: Zadovoljevanje življenjskega poslanstva pozitivno vpliva na zavzetost za delo.

### 3.2.3 Metodologija

Empirični del magistrskega naloge temelji na analizi anonimnega anketnega vprašalnika, ki ga je izpolnjevalo 31 zaposlenih, in sicer so anketni vprašalnik izpolnjevali vodje oddelkov, skupin, posameznih področij. Anketni vprašalnik (Priloga 1) je sestavljen iz:

- Demografskih podatkov anketirancev,
- ocenjevanja notranje motivacije anketirancev,
- ocenjevanja in poznavanju zadovoljstva in poslanstva v podjetju,
- zavzetost za delo,
- potrebe na delovnem mestu,
- osebne lastnosti,
- sodelavci.

Anketiranci so v anketnem vprašalniku ocenjevali motivacijo in zadovoljstvo s pomočjo Likertove lestvice (1 sploh se ne strinjam, 2 delno se strinjam, 3 se ne morem opredeliti, 4 večinoma se strinjam, 5 popolnoma se strinjam), anketo pa sestavljajo tudi vprašanja zaprtega tipa, pri dveh pa anketiranci lahko svojo izbiro tudi pojasnijo.

Podatke smo pridobivali marca 2018, in sicer je bilo med vodje razdeljenih 40 vprašalnikov, vrnjenih pa smo dobili 31 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 77 % vodstvenih delavcev raziskanega podjetja. Rezultate smo s pomočjo programov Microsoft Excel in SPSS obdelali ter jih grafično in tabelarno tudi predstavili. Z deskriptivno metodo smo tudi izračunali srednje vrednosti odgovorov in standardni odklon.

## 3.3 Analiza podatkov

V nadaljevanju naloge so predstavljeni rezultati empiričnega dela ter ugotovitve, do katerih smo prišli in priporočila izbranemu podjetju.

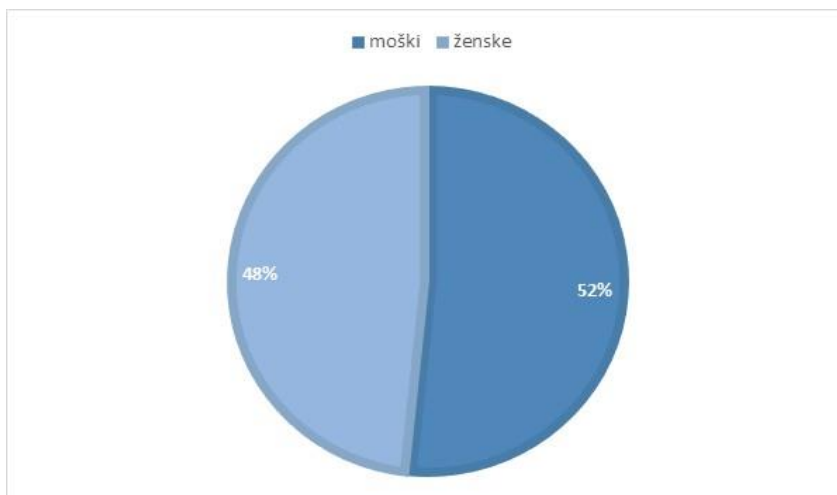
### 3.3.1 Predstavitev rezultatov

V empirični del magistrskega dela smo zajeli vodje v izbranem podjetju, in sicer so anketni vprašalnik reševali vodje, na primer vodja nabave, vodja analitike prototipov, vodja biofarmaceutike ... Anketni vprašalnik je ob analizi rezultatov ponudil odgovore v več sklopih, in sicer zraven demografskih podatkov smo dobili podatke o motiviranosti zaposlenih, prepoznavanju zadovoljstva pri zaposlenih ter uresničevanje poslanstva v podjetju, zavzetosti za delo, potreb na delovnem mestu, osebnih lastnostih na privatnem in službenem življenju ter sodelavcih. Rezultati so prikazani grafično in tabelarno.

### 3.3.2 Značilnosti vzorca

Na anketni vprašalnik se je odzvalo 30 vodij. Od tega jih 48 % (15) žensk in 52% (16) moških. Slika 7 prikazuje strukturo respondentov glede na spol.

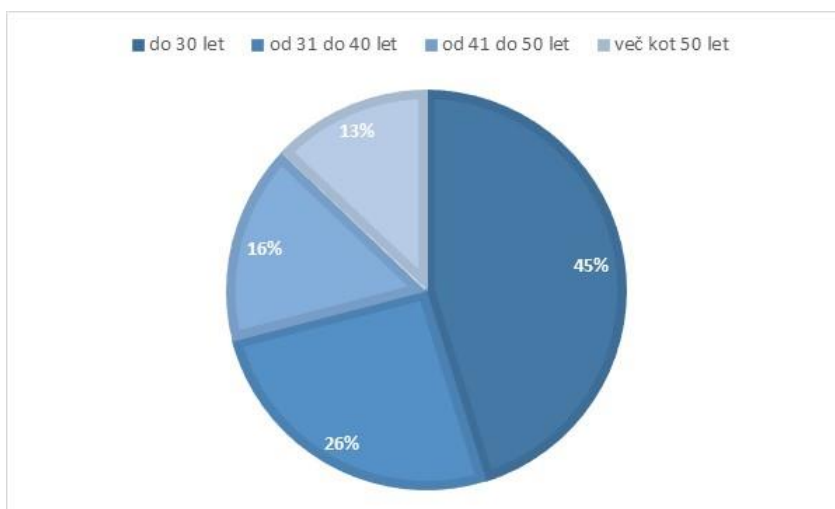
*Slika 7: Struktura anketirancev glede na spol*



*Vir: Lastno delo.*

Anketiranci so bili razporejeni tudi glede na starost in glede na izobrazbo. Največ anketirancev je tako uvrščenih v starostno skupino do 30 let, in sicer 45 % (14 anketirancev). 26 % vseh anketirancih je starih med 31 do 40 let (8 anketirancev), 5 anketirancev je starih med 41 in 50 let, kar predstavlja 16 % in 13 % ali 4 anketiranci so stari več kot 50 let. Slika 8 predstavlja starost respondentov glede na starost.

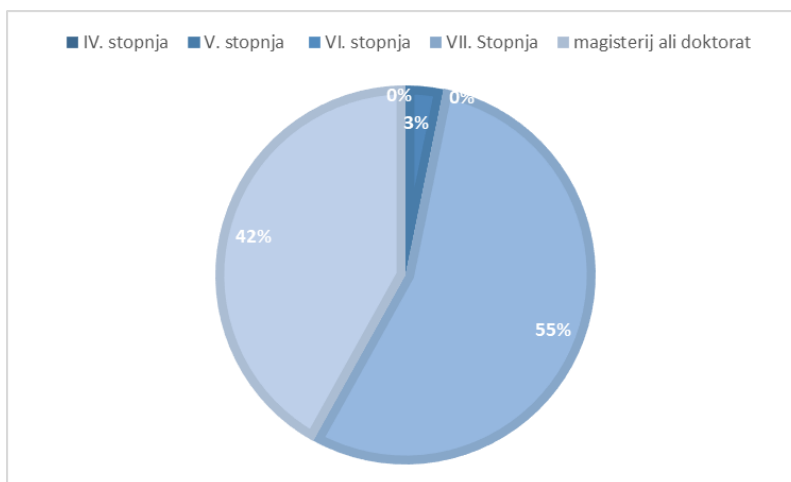
*Slika 8: Struktura anketirancev glede na starost*



*Vir: Lastno delo.*

Ker gre za vodstveni kader, je tudi izobrazbena struktura anketirancev višja. Največ anketirancev, kar predstavlja 55 % oziroma je zajetih 17 anketirancev, ima končano VII stopnjo izobrazbe. 13 anketirancev, kar predstavlja 42 %, ima končan znanstveni magisterij ali doktorat, nihče izmed anketiranih vodij nima dosežene IV ali VI stopnje izobrazbe, 1 anketiranec (3 %) pa ima končano V stopnjo izobrazbe. Podatki so prikazani na sliki 9.

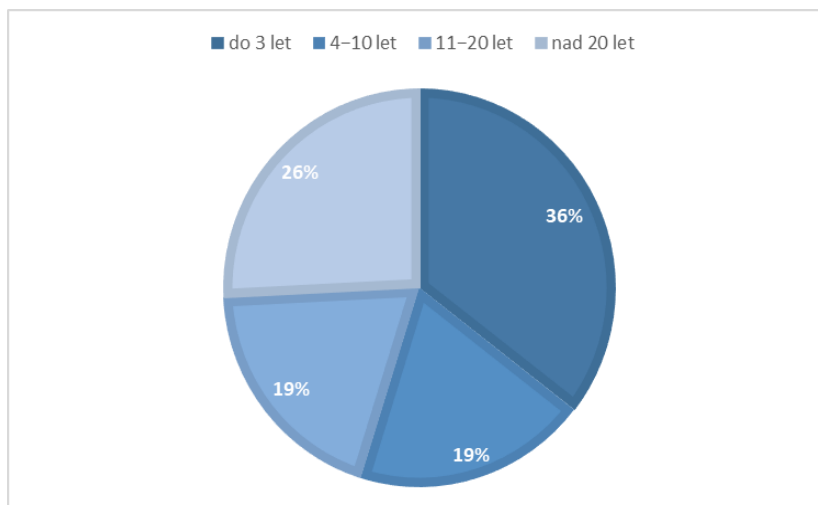
*Slika 9: Struktura anketirancev glede na izobrazbo*



*Vir: Lastno delo.*

V izbranem podjetju jih je največ, kar prikazuje slika 10, do 3 let, in sicer 36 % (11 anketirancev), 26 % jih dela v podjetju več kot 20 let, enak odstotek 19 % oziroma 6 zaposlenih, pa je v podjetju že od 4 do 10 let oziroma je njihov delovni staž med 11 in 20 let.

*Slika 10: Struktura anketirancev glede na delovni staž v podjetju*



*Vir: Lastno delo.*

### 3.3.3 Notranja motivacija

V omenjenem sklopu so anketiranci ocenjevali dejavnike, ki vplivajo na njihovo notranjo motivacijo. Kot je prikazano na spodnjem grafu v sliki 11, so najpomembnejše trditve, ki so jih anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,7, standardni odkloni pa dokazujejo, da je razpršenosti odgovorov (0,5–0,7) in ki po njihovem mnenju vplivajo na notranjo motivacijo nova znanja in spoznanja, finančna stabilnost in napredovanje. 74 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da pri delu iščejo nova znanja in spoznanja, 23 % se jih večinoma strinja, 3 % pa se s tem delno strinja. Prav tako se 74 % popolnoma strinja, da jim je pomembna finančna stabilnost, 23 % se s trditvijo večinoma strinja, 3 % (1 anketiranec) pa se ne more opredeliti. Prav tako je skupaj 97 % vseh anketirancev pomembno ali zelo pomembno, da lahko napredujejo, 1 anketiranec pa se pri omenjenem vprašanju ni mogel odločiti. Pri omenjenih trditvah je interval zaupanja, ki smo ga računali na 95 %, je pokazal, da se odgovori prikrivajo, saj je interval zaupanja med 4,52 in 4,88 (Priloga 6). Zelo visoko, s povprečno oceno 4,5 so bile ocenjene tudi trditve, da na notranjo motivacijo vpliva zadovoljstvo posameznika, kadar drugi opazijo njegovo dosežek, saj tudi uspeh vpliva na počutje posameznika, ob tem pa je pomembno, da jim ostane tudi čas za družino. Pri prejšnjih trditvah je standardni odklon nižji od 1, pri zadnji trditvi, ki se nanaša na družino, pa 1,1, kar lahko morda povežemo tudi s starostjo anketirancev (mlajša populacija), čeprav se pri omenjenem vprašanju kar 77 % vseh anketirancev popolnoma strinja z omenjeno trditvijo. Sicer pa je 68 % anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, da so zadovoljni, kadar drugi opazijo njihov dosežek, 23 % se večinoma strinja, po en anketiranec pa se s tem sploh ne strinja, delno strinja ali pa se ne more opredeliti. S trditvijo uspeh vpliva na moje počutje se popolnoma strinja 77 % anketirancev, 19 % se večinoma strinja, 1 udeleženec, kar predstavlja 3 % pa se ne more opredeliti. Ob tem 87 % vseh anketirancev popolnoma ali večinoma strinja s trditvijo, da jim je pomembno, da najdejo čas za družino, 10 % se s tem delno strinja, 3 % pa se s trditvijo ne strinjajo. Tudi pri omenjenem sklopu lahko rečemo, da smo 95 % prepričani, da je srednja vrednost odgovorov med 4,15 in 4,85, kar se dejansko ujema z izračunano srednjo vrednostjo in ne prihaja do večjih odstopanj. Z delovnim mestom oziroma s trditvijo poznam svoje želje in cilje na kariernem področju se popolnoma strinja več kot polovica vseh anketirancev (52 %), kar prinese prav tako visoko povprečno oceno, in sicer 4,4, interval zaupanja se prav tako prikriva z vrednostjo (4,15; 4,65), ob tem pa je anketirancem pomembno, da jim ostane čas za ukvarjanje s hobiji, saj jim to da dodatno energijo (4,3), oziroma da jim ostane prosti čas, ki ga preživljajo z družino. S trditvijo ukvarjanje s hobiji mi da dodatno energijo je kot popolnoma sestrinjam opredelilo 55 % anketirancev, 26 % se večinoma strinja, 13 % se ne more opredeliti, po en anketiranec pa se s trditvijo delno ali popolnoma ne strinja. 48 % se popolnoma strinja s trditvijo, da prosti čas aktivno preživljajo z družino, 39 % se s tem večinoma strinja, 6 % se ne more opredeliti, 2 anketiranca pa se s trditvijo ne strinjata. Za posameznika je pomembno, da se lahko ukvarja s hobiji, saj to da posamezniku dodatno energijo, je pomembna trditev, saj je



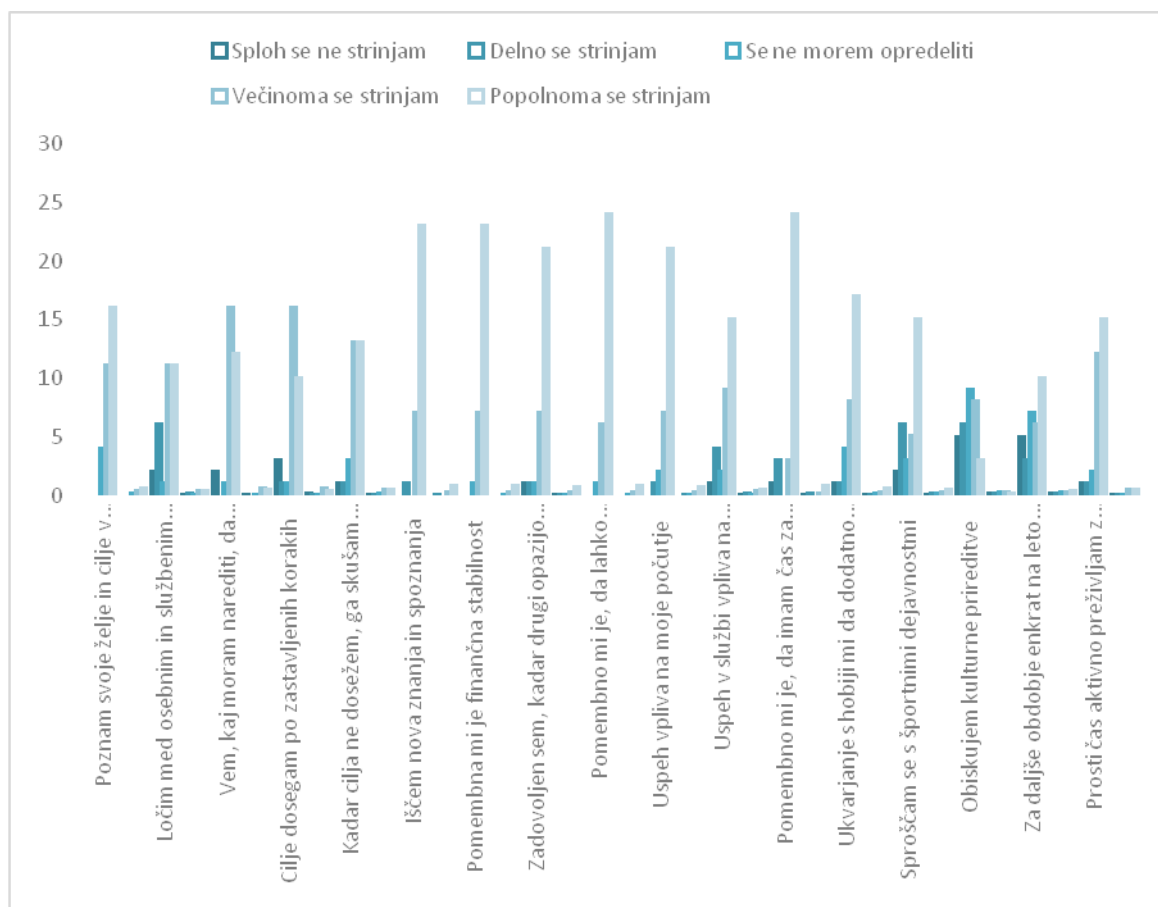
bila ocenjena s povprečno oceno 4,3, s 95 % smo z izračunom prepričani, da je srednja vrednost odgovorov med 3,95 in 4,65 in kar 81 % se s tem popolnoma ali večinoma strinja, 13 % se ne more odločiti, po enemu anketirancu to ni pomembno, oziroma se s trditvijo 1 delno strinja. Za notranjo motivacijo je pomembna miselnost, da kadar ne dosežeš cilja, poskusiš znova, oziroma posamezniki vedo, kaj morajo narediti, da bodo dosegli cilj. Obe trditvi sta bili ocenjeni s povprečno oceno 4,2 in standardnim odklonom 1, kar kaže na razpasenost odgovorov, z intervalom zaupanja med 3,85 in 4,55, čeprav so pri obeh trditvah posamezniki, ki se z njima sploh ne strinjajo, se strinjajo delno ali se ne morejo opredeliti. In sicer se 39 % anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, da vedo, kaj je potrebno storiti, da se dosežejo zastavljeni cilji, 52 % pa se s tem večinoma strinja, 6 % se popolnoma ne strinja, 1 anketiranec pa se ne more odločiti. 42 % anketirancev se popolnoma strinja, da kadar cilja ne dosežejo, ga skušajo doseči znova, 42 % se s tem večinoma strinja, 10 % se ne more opredeliti, 2 anketiranca pa se s trditvijo ne strinjata oziroma popolnoma ne strinjata. Z visoko povprečno oceno (nad 4) so bile ocenjene tudi trditve, da uspeh v službi vpliva na zadovoljstvo osebnega življenja (4,1, interval zaupanja 4,22 in 4,78) z nekoliko večjo razpršenostjo odgovorov, čeprav je še vedno najvišji odstotek tistih, ki se večinoma ali popolnoma strinjajo (77 %), so tudi posamezniki, ki se ne strinjajo (3 %) oziroma se s tem strinjaj le delno (13 %). Še vedno visoko, čeprav so odgovori že bolj razpršeni, a jih je večji odstotek pozitivnih, je dobila trditev, da posamezniki cilje dosegajo po korakih (3,9). S trditvijo se popolnoma strinja 32 % anketirancev, 52 % se s tem delno strinja, na drugi strani se jih 10 % s tem sploh ne strinja, delno strinja oziroma se ne more opredeliti pa sta za vsako trditev en anketiranec. Nekoliko nižjo povprečno oceno odgovorov je dobila trditev, da se posamezniki sproščajo s športnimi dejavnostmi (3,8), in sicer 3,8. 48 % anketirancev se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 16 % pa večinoma. Delno trditev podpira 19 % anketirancev, 10 % se ne more opredeliti, 6 % pa se s trditvijo ne strinja. Za notranjo motivacijo pa je glede na analizo odgovorov pomembno, da se loči med osebnim in službenim življenjem. Razpršenost odgovorov je nekoliko višja, se vedno pa se jih 70 % s tem popolnoma ali večina strinja, 6 % ali dva anketiranca se s tem ne strinjata, 19 % se jih delno strinja 1 anketiranec pa je ostal neopredeljen. Povprečna vrednost omenjenega odgovora je 3,7, s 95 % prepričanostjo pa lahko trdimo, da je omenjena vrednost med 3,24 in 4,16. Najslabše ocenjeni trditvi sta povezani z daljšimi potovanji enkrat letno (3,4) oziroma z obiskovanjem kulturnih prireditvev (2,9). Daljše potovanje je kot pozitivno trditev, s katero se strinjajo ali delno strinjajo označilo 51 % anketirancev, 23 % se jih denimo ni moglo odločiti, 16 % pa se s trditvijo sploh ne strinja. Zanimivo je, da kot sredstvo sproščanja kulturne prireditve razume ali dojema le 36 % anketirancev (le 10 % se s tem popolnoma strinja), 16 % na drugi strani se s tem sploh ne strinja, najvišji odstotek (29 %) pa se do trditve ne more opredeliti.

Slika 11: Povprečje notranja motivacija



Vir: Lastno delo.

Slika 12: Notranja motivacija



Vir: Lastno delo.

### 3.3.4 Zadovoljstvo uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju

V omenjenem sklopu trditev je dobile najvišjo povprečno oceno in majhno razpršenost odgovorov trditev, da je v podjetju omogočena horizontalna komunikacija med zaposlenimi, in sicer 4,4 (interval zaupanja se pokriva, saj je njegova vrednost 4,12 in 4,68). S trditvijo se popolnoma strinja 52 % anketirancev, večinoma pa 39 %. 6 % se pri trditvi ni mogla opredeliti, en anketiranec pa se delno strinja s trditvijo. Obe oceni sta prikazani v sliki 13 in sliki 14. Visoko sta ocenjeni tudi trditvi, da za uresničevanje ciljev za posamezne naloge podjetje podpira timsko delo (4,2) ter da v podjetju omogočajo posameznikom dodatna znanja in izobraževanja (4,1). Tudi v omenjenih ocenah, kot je razvidno iz Priloge Tabele 7 se intervala zaupanja prekrivata s povprečno oceno. 84 % se popolnoma ali v večini strinja s trditvijo, da podjetje podpira timsko delo, 6 % ali dva anketiranca se s tem delno strinjata oziroma se ne moreta opredeliti. 77 %, kar je razveseljiv podatek, je prepričanih, da jim podjetje omogoča, da pridobijo dodatna znanja ali se udeležijo izobraževanj in nihče v podjetju se s trditvijo ne strinja. 47 % jih je zadovoljna z razvojem v organizaciji, 10 % se ali ne more odločiti ali se delno strinja, 6 % pa se s trditvijo ne strinja, tako daje povprečna ocena omenjene trditve nižja od 4, in sicer

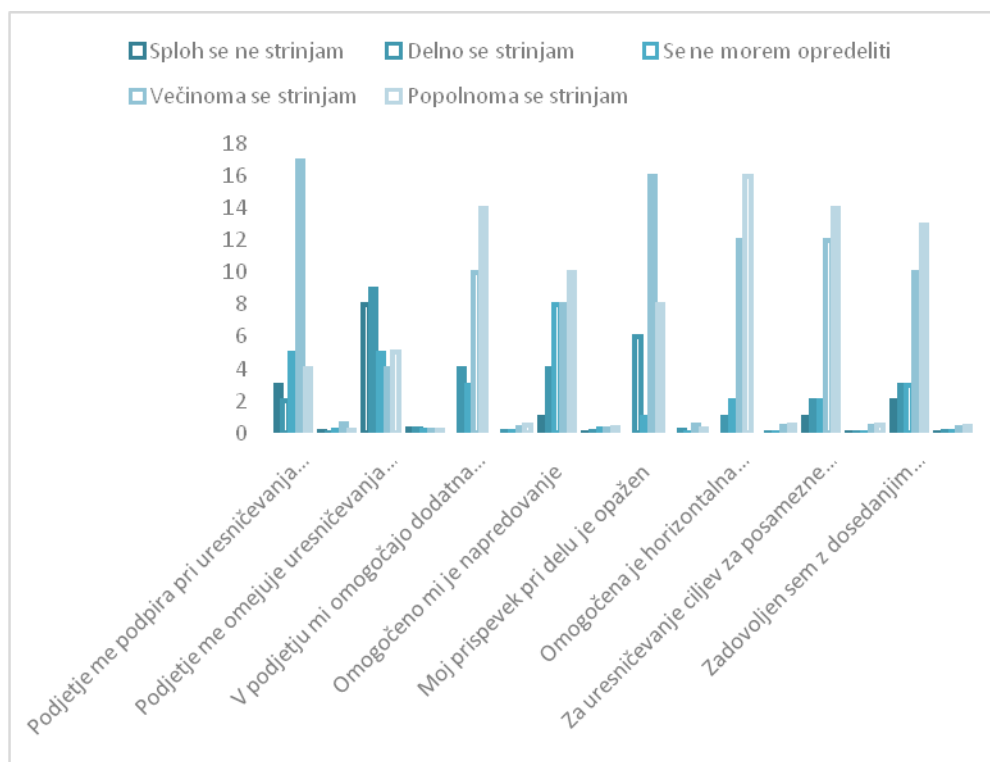
znaša 3,9 (s 95 % smo prepričani, da je zapisana vrednost med 3,48 in 4,32). Podobno sta ocenjeni trditvi, da je opažen prispevek posameznika pri delu (78 % se jih s tem popolnoma ali večinoma strinja, nihče se ne strinja, 19 % se jih strinja delno, povprečna ocena je 3,8) ter omočeno je napredovanje, s čimer se strinja več kot polovica respondentov 77 %, e anketiranec se s trditvijo ne strinja, 13 se strinja delno in 26 % se jih pri trditvi ne more opredeliti, kar je prineslo povprečno oceno 3,7 (3,28 do 4,12). 68 % jih meni, da podjetje posameznika podpira pri uresničevanju življenjskega poslanstva, 10 % pa se s trditvijo ne strinja, 16 % se ne more odločiti, ali je trditev resnična ali ne, 6 % pa se strinja delno. Povprečna ocena odgovora je 2,6, interval zaupanja pa med 2,11 in 3,09. . Najslabše je ocenjena trditev, da bi podjetje omejevalo posameznika pri uresničevanju življenjskega poslanstva v podjetju (2,5), kar je za samo delo in motivacijo zelo dobro. Vsi rezultati so prikazani v prilogi 7.

*Slika 13: Povprečna ocena zadovoljstva uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju*



*Vir: Lastno delo.*

Slika 14: Zadovoljstvo uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju



Vir: Lastno delo.

### 3.3.5 Zavzetost za delo

Najpomembnejša trditev v omenjenem sklopu je ta, da je uspešno opravljena naloga vzpodbuda pri novih izzivih v službi, saj tako menijo vsi zaposleni, od česar se jih 65 % popolnoma strinja s trditvijo, 35 % pa se s trditvijo večinoma strinja, povprečna ocena pa je 4,6 (interval zaupanja med 4,42 in 4,78). Enako pomembnost, 4,5 povprečna ocena, imata pri omenjenem sklopu trditvi pri nalogah vztrajam tako dolgo, dokler jih uspešno ne opravim (kar 94 % vseh anketirancev, 6 % se s tem delno strinja) ter menim, da je moje delo za organizacijo pomembno (94 % vseh anketirancev, 6 % se ne more odločiti). Interval zaupanja se v omenjenih trditvah prikriva s povprečjem, kar je prikazano v Prilogi Tabela 8. Razveseljiva je visoka ocena pri trditvi rad hodim v službo, saj je 4,3 (interval zaupanja je med 3,98 in 4,62) in ima majhno razpršenost odgovorov. 42 % se jih s trditvijo, da radi hodijo v službo popolnoma strinja, 48 % se jih večinoma strinja, 6 % se jih ne more odločiti, 1 anketiranec pa se ne strinja s trditvijo. 78 % anketirancev se popolnoma ali večinoma strinja s trditvijo, da so ponosni na delo, ki ga opravljajo, en anketiranec se ne more odločiti, en anketiranec se s trditvijo ne strinja, 6 % pa se s trditvijo strinja delno. Povprečna ocena omenjene trditve je 4,2. 83 % anketirancev se popolnoma ali večinoma strinja s trditvijo, da so odnosi med sodelavci dobri, 17 % pa se jih s trditvijo strinja delno, nihče se ne strinja, visoka pa je tudi povprečna ocena omenjenega odgovora, in sicer 4,1. Nekoliko slabšo povprečno oceno so dobile trditve, da zaposleni ob delu pozabijo na čas

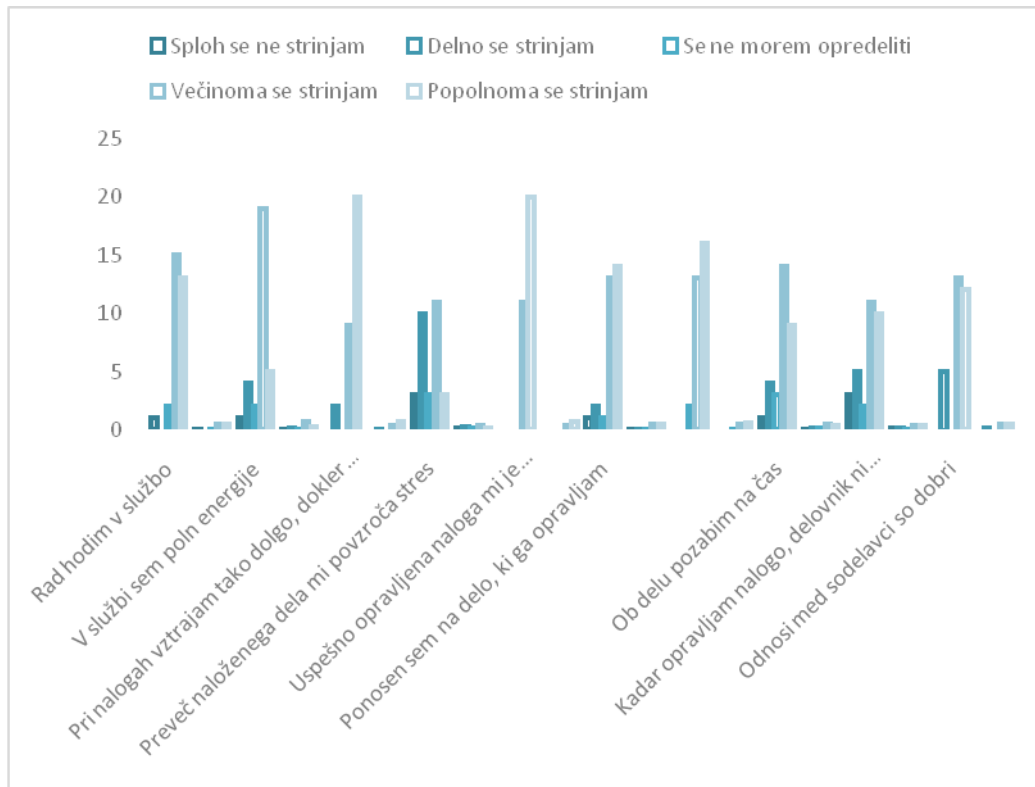
(3,8), da so v službi polni energije (3,7) in da kadar opravljajo pomembno nalogo, delovnik ni pomemben (3,6). Pri slednjem vprašanju je visok standardni odklon (1,4, interval zaupanja pa med 3,11 in 4,09), saj so odgovori razpršeni. 10 % se jih denimo s trditvijo sploh ne strinja, 16 % se delno strinja, 6 % se ne more opredeliti, 35 % se večinoma strinja s tem in 32 % se s trditvijo še vedno popolnoma strinja. Najnižjo povprečno oceno, 3,0, je dobila trditev, da preveč naloženega dela povzroča stres, kar je za podjetje dobra popotnica, da delo organizira in nalaga zaposlenim premišljeno. Le 10 % se popolnoma strinja s trditvijo, 37 % se s trditvijo večinoma strinja, na drugi strani pa se 10 % ne strinja s trditvijo, 33 % pa se le delno strinja s trditvijo, 10 % anketirancev pa se ne more odločiti, ali se s trditvijo strinjajo ali ne.

*Slika 15: Povprečna ocena zavzetosti za delo*



*Vir: Lastno delo.*

Slika 16: Zavzetost za delo

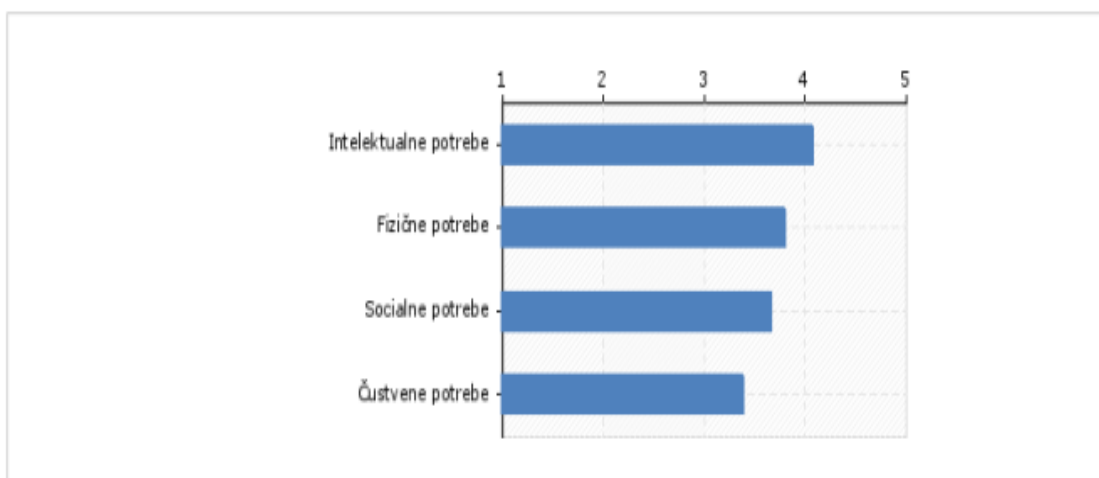


Vir: Lastno delo.

### 3.3.6 Potrebe na delovnem mestu

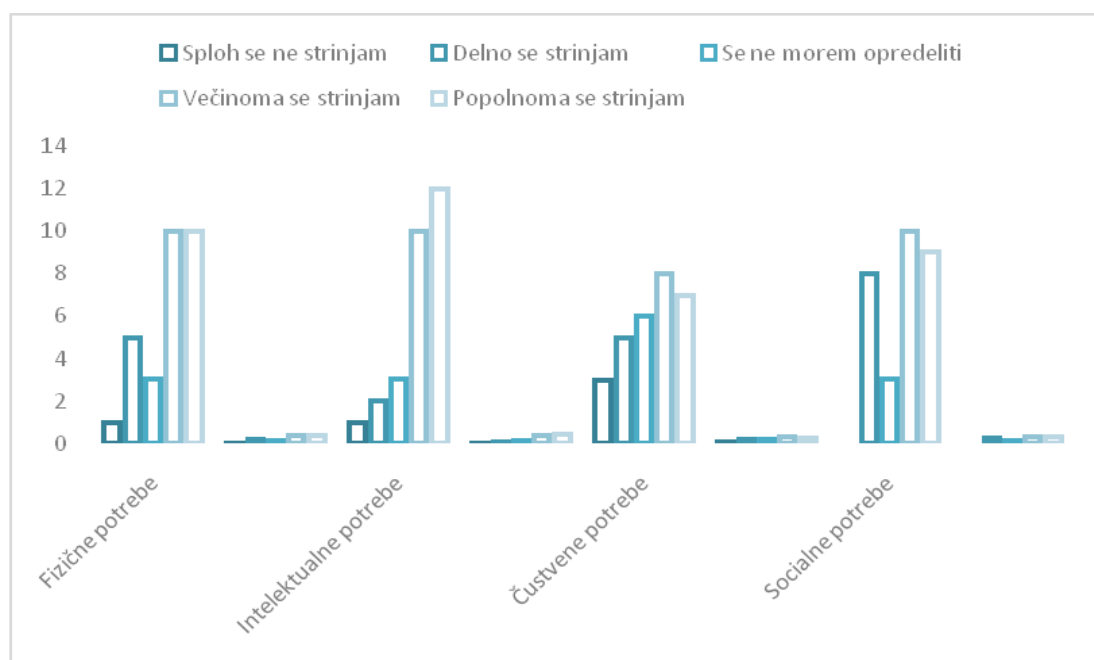
Večina anketirancev je najboljše ocenila trditev, da so najbolj zadovoljene njihove intelektualne potrebe (povprečna ocena 4,1, interval zaupanja pa 3,71 do 4,49), čeprav so odgovori, sicer večinoma usmerjeni na levi del lestvice, nekoliko razpršeni, denimo 4 % se s trditvijo ne strinjajo, 7 % se jih delno strinja, 11 % se ne more opredeliti, večina, 79 %, pa se s trditvijo strinja. Ostale trditve niso dosegle povprečne vrednosti 4, in sicer fizične potrebe 3,8 (34 % se jih je s trditvijo popolnoma strinjalo, 34 % se večinoma strinja s trditvijo, 10 % se ni moglo odločiti, 17 % se je s trditvijo delno strinjalo, 3 % pa se s trditvijo ni strinjalo). Z zadovoljevanjem socialnih potreb se popolnoma li večinoma strinja 66 % anketirancev, 25 % se delno strinja, 10 % pa se ne more odločiti, kar trditvi prinese povprečno oceno 3,7. Najnižjo povprečno oceno pa je dobila zadovoljitev čustvenih potreb, in sicer 3,4, ob najvišji razpršenosti odgovorov (1,3) (24 % anketirancev se je popolnoma strinjalo s trditvijo, 28 % večinoma, kar 21 % se ni moglo opredeliti, 17 % anketirancev se je delno strinjalo in 10 % se ni strinjalo s trditvijo).

Slika 17: Povprečna ocena zadovoljevanja potreb zaposlenih



Vir: Lastno delo.

Slika 18: Zadovoljevanje potreb zaposlenih

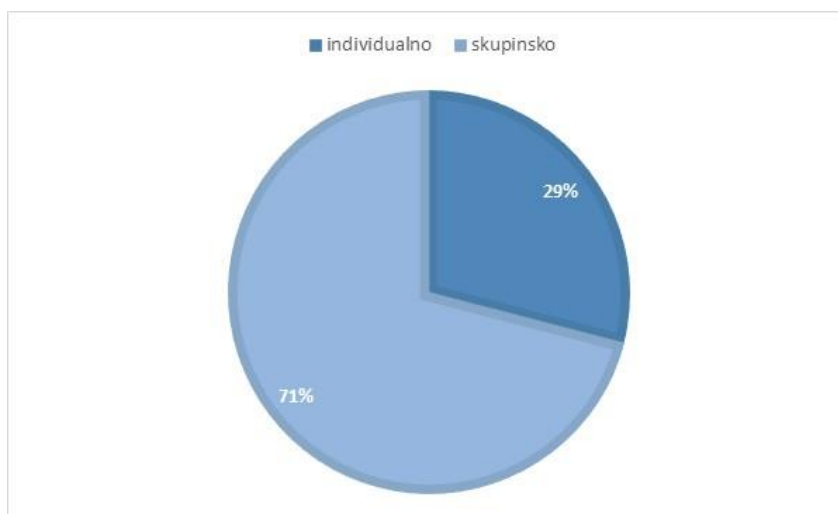


Vir: Lastno delo.

9 anketirancev (29 %) svoje potrebe na delovnem mestu najbolj zadovolji, kadar delajo individualno, 22 (71%) pa, kadar delajo v skupini (slika 19).



*Slika 19: Kako zadovoljujete potrebe na delovnem mestu*



*Vir: Lastno delo.*

Anketiranci, ki so se opredelili, da potrebe zadovoljujejo individualno, so odločitev utemeljevali z:

- ne zaupam, ostalim,
- rad v miru premislim, preden oddam rezultat,
- delo je takšno, da enostavno moram delati sam,
- delo v timu je pogosto nepotrebno,
- timsko delo je izgubljanje časa z usklajevanjem,
- težko se opredelim, kljub vsemu, saj je moje delo tako individualno kot tudi skupinsko.

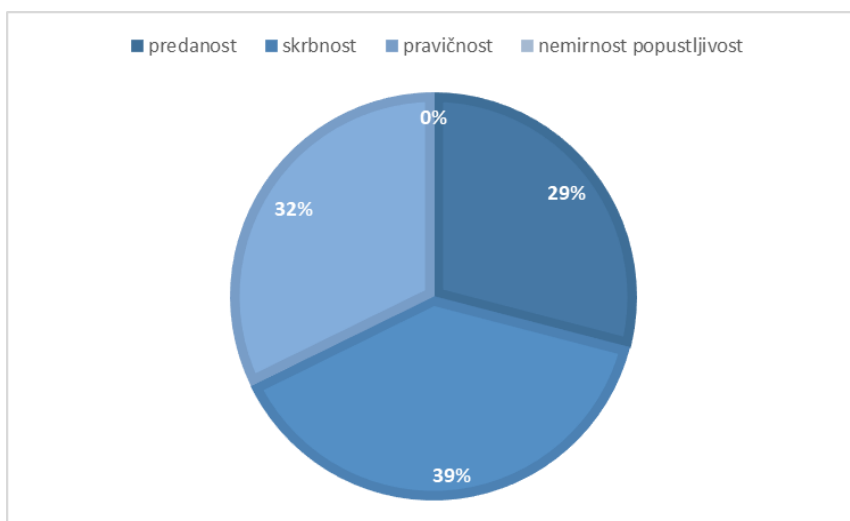
Anketiranci, ki so se opredelili za delo v timu, so utemeljevali:

- hitrejši napredek in doseganje cilja,
- osvetlitev problema je možna z več zornih kotov,
- cel tim ve več kot posameznik, ker je združenega več znanja,
- več glav opravi več nalog kot ena sama,
- v timu se dopolnujemo, kar zagotavlja večji uspeh,
- v timu smo bolj produktivni in bolj motivirani,
- naloge rešujemo v timu dosti bolj učinkovito,
- člani tim medsebojno izmenjujejo znanje in izkušnje,
- skupni uspehi, preseganje targetov,
- skupaj rastemo, se razvijamo in spodbujamo,
- timsko delo je ključ za uspeh.

### 3.3.7 Osebne lastnosti

Kot prikazuje slika 20 so se anketiranci v zasebnem življenju lastnost, ki jih označuje, najpogosteje izbrali skrbnost (12 anketirancev ali 39 %), pravičnost (10 anketirancev ali 32 %) ter predanost (9 anketirancev ali 29 %). Nihče ni izbral nemirnosti ali popustljivosti.

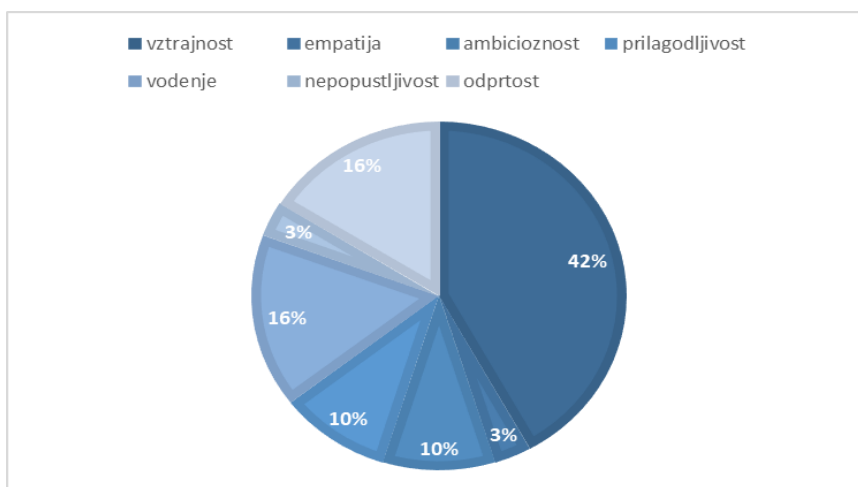
*Slika 20: Katera lastnost vas najboljše opiše v zasebnem življenju*



*Vir: Lastno delo.*

Na kariernem področju je bila najpogosteje izbrana lastnost vztrajnost, in sicer jo je izbralo 42 % anketirancev (13 anketirancev), vsi ostali odgovori so bili izbrani z manj odstotki, in sicer vodenje 16 % (5 anketirancev), enak odstotek (16 % ali 5 anketirancev) odprtost, 3 anketiranci, kar predstavlja 10 % so izbrali ambicioznost oziroma prilagodljivost, po en anketiranec (3 %) pa empatijo oziroma nepopustljivost. Odgovori so prikazani na sliki 21.

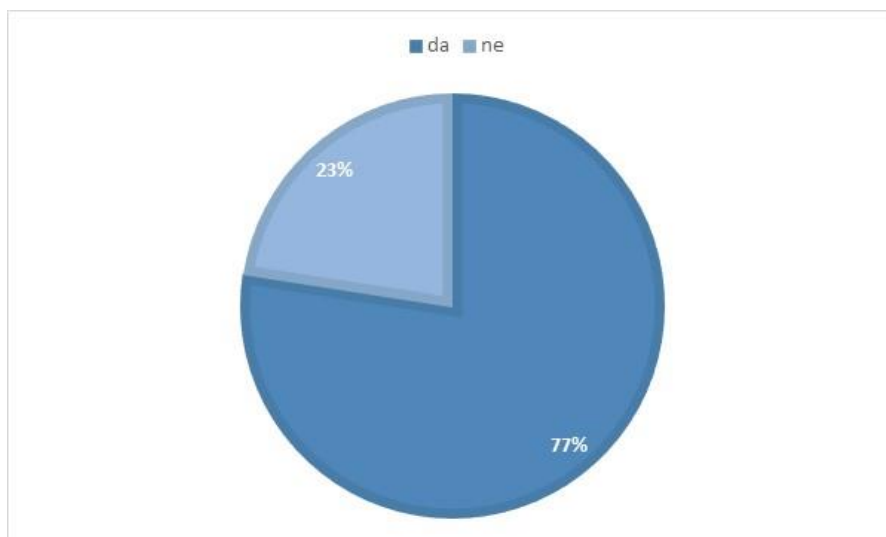
*Slika 21: Katera od lastnosti vas najboljše opiše na kariernem področju*



*Vir: Lastno delo.*

Večina anketiranih vodij, 77 % (24 anketirancev), meni, da se zadovoljstvo na privatnem življenju odraža tudi na službenem in obratno, med tem ko jih 7 (23 %) meni, da ni tako (slika 22).

*Slika 22: Zadovoljstvo na privatnem področju se odraža na službenem in obratno?*

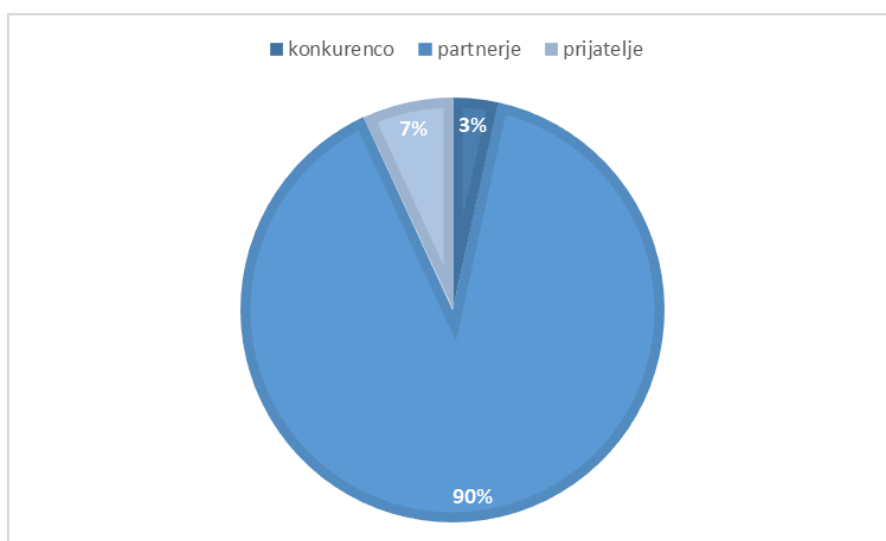


*Vir: Lastno delo.*

### 3.3.8 Sodelavci

Večina anketiranih vodij bi sodelavce opisali kot partnerje, tako se je namreč odločilo 90 % vseh anketirancev (26), dva (6 %) kot prijatelje in eden kot konkurenco (3 %) (slika 23).

*Slika 23: Kako bi opisali sodelavce*



*Vir: Lastno delo.*

Najbolj jim je pomembno, da lahko s sodelavci delajo timsko (45 % ali 14 anketirancev), prav tako jim je pomembna odkritost sodelavcev (29 % ali 9 anketirancev). Nekoliko manj jim je pomembna prilagodljivost ali inovativnost sodelavcev (13 % (4) oziroma 10 % (3)). Najmanj pa jim je, kot je pokazala razkisa, pomembno, da lahko z njimi sklepajo kompromise, in sicer je to pomembno enemu anketirancu (3 %) (slika 24).

*Slika 24: Kaj je pomembno pri sodelavcih*



*Vir: Lastno delo.*

### 3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

#### 3.4.1 Zaključne ugotovitve

Na osnovi raziskave, ki je bila opravljena in predstavitvi podatkov, lahko potrdimo ali ovržemo hipoteze, ki smo zastavili v nalogi.

#### **H1: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.**

Kot je razvidno iz tabele 3, znaša korelacijski koeficient med notranjo motivacijo in zadovoljevanjem življenjskega poslanstva 0,411, torej je povezanost med spremenljivkama srednje močna. Determinacijski koeficient pa znaša 0,140, torej lahko 14,0 % variabilnosti v zadovoljevanju življenjskega poslanstva pojasnimo z linearnim vplivom notranje motivacije.

*Tabela 3: Rezultati regresije*

| R     | R <sup>2</sup> | Prilagojeni R <sup>2</sup> | Standardna napaka ocene |
|-------|----------------|----------------------------|-------------------------|
| 0,411 | 0,169          | 0,140                      | 0,65122                 |

*Vir: Lastno delo.*

Kot je razvidno iz tabele 4, je regresijski model sprejemljiv, saj je rezultat testa ANOVA statistično značilen ( $F=5,883$ ;  $p=0,022$ ). Lahko torej trdimo, da notranja motivacija vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.

*Tabela 4: ANOVA*

|           | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Povprečje kvadratov | F     | P     |
|-----------|-----------------|--------------------|---------------------|-------|-------|
| Regresija | 2,495           | 1                  | 2,495               | 5,883 | 0,022 |
| Ostanek   | 12,298          | 29                 | 0,424               |       |       |
| Skupaj    | 14,793          | 30                 |                     |       |       |

*Vir: Lastno delo.*

Kot je razvidno iz tabele 5, je regresijski koeficient za notranjo motivacijo statistično značilen ( $p=0,022$ ), zato lahko regresijski model predstavimo z enačbo (1):

$$\text{poslanstvo} = 0,701 + 0,742 * \text{motivacija} \quad (1)$$

Osebe, ki so notranjo motivacijo ocenile z 1 enoto višje, so v povprečju za 0,742 enote višje ocenile tudi zadovoljevanje življenjskega poslanstva. Lahko torej trdimo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva. Hipotezo 1 potrdimo.

*Tabela 5: Regresijski koeficient*

|            | Nestandardizirani Koeficienti |                   | Standardizirani koeficienti | T     | P     |
|------------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------|-------|
|            | B                             | Standardna napaka | Beta                        |       |       |
| Konstanta  | 0,701                         | 1,279             |                             | 0,548 | 0,588 |
| Motivacija | 0,742                         | 0,306             | 0,411                       | 2,426 | 0,022 |

*Vir: Lastno delo.*

## **H2: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zavzetost za delo.**

Kot je razvidno iz tabele 6, znaša korelacijski koeficient med notranjo motivacijo in zavzetostjo za delo 0,549, torej je povezanost med spremenljivka srednje močna. Determinacijski koeficient pa znaša 0,301, torej lahko 30,1 % variabilnosti v zavzetosti za delo pojasnimo z linearnim vplivom notranje motivacije.

Tabela 6: Rezultati regresije

| R     | R <sup>2</sup> | Prilagojeni R <sup>2</sup> | Standardna napaka ocene |
|-------|----------------|----------------------------|-------------------------|
| 0,549 | 0,301          | 0,277                      | 0,43624                 |

Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 7, je regresijski model sprejemljiv, saj je rezultat testa ANOVA statistično značilen ( $F=12,495$ ;  $p=0,001$ ). Lahko torej trdimo, da notranja motivacija vpliva na zavzetost za delo.

Tabela 7: ANOVA

|           | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Povprečje kvadratov | F      | P     |
|-----------|-----------------|--------------------|---------------------|--------|-------|
| Regresija | 2,378           | 1                  | 2,378               | 12,495 | 0,001 |
| Ostanek   | 5,519           | 29                 | 0,190               |        |       |
| Skupaj    | 7,897           | 30                 |                     |        |       |

Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 8, je regresijski koeficient za notranjo motivacijo statistično značilen ( $p=0,001$ ), zato lahko regresijski model predstavimo z enačbo (2):

$$\text{zavzetost} = 1,028 + 0,724 * \text{motivacija} \quad (2)$$

Osebe, ki so notranjo motivacijo ocenile z 1 enoto višje, so v povprečju za 0,724 enote višje ocenile tudi zavzetost za delo. Lahko torej trdimo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na zavzetost za delo. Hipotezo 2 potrdimo.

Tabela 8: Regresijski koeficient

|            | Nestandardizirani Koeficienti |                   | Standardizirani koeficienti | T     | p     |
|------------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------|-------|
|            | B                             | Standardna napaka | Beta                        |       |       |
| Konstanta  | 1,028                         | 0,857             |                             | 1,200 | 0,240 |
| Motivacija | 0,724                         | 0,205             | 0,549                       | 3,535 | 0,001 |

Vir: Lastno delo.

### H3: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.

Kot je razvidno iz tabele 9, znaša korelacijski koeficient med zadovoljevanjem potreb in zadovoljevanjem življenjskega poslanstva 0,667, torej je povezanost med spremenljivka srednje močna. Determinacijski koeficient pa znaša 0,445, torej lahko 44,5 % variabilnosti v zadovoljevanju življenjskega poslanstva pojasnimo z linearnim vplivom zadovoljevanja potreb.

Tabela 9: Rezultati regresije

| R     | R <sup>2</sup> | Prilagojeni R <sup>2</sup> | Standardna napaka ocene |
|-------|----------------|----------------------------|-------------------------|
| 0,667 | 0,445          | 0,425                      | 0,54084                 |

Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 10, je regresijski model sprejemljiv, saj je rezultat testa ANOVA statistično značilen ( $F=22,419$ ;  $p=0,000$ ). Lahko torej trdimo, da zadovoljevanje potreb vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva.

Tabela 10: ANOVA

|           | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Povprečje kvadratov | F      | P     |
|-----------|-----------------|--------------------|---------------------|--------|-------|
| Regresija | 6,558           | 1                  | 6,558               | 22,419 | 0,000 |
| Ostanek   | 8,190           | 28                 | 0,293               |        |       |
| Skupaj    | 14,748          | 29                 |                     |        |       |

Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 11, je regresijski koeficient za zadovoljevanje potreb statistično značilen ( $p=0,000$ ), zato lahko regresijski model predstavimo z enačbo (3):

$$\text{poslanstvo} = 1,829 + 0,523 * \text{potrebe} \quad (3)$$

Osebe, ki so zadovoljevanje potreb ocenile z 1 enoto višje, so v povprečju za 0,523 enote višje ocenile tudi zadovoljevanje življenjskega poslanstva. Lahko torej trdimo, da zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva. Hipotezo 3 potrdimo.

*Tabela 11: Regresijski koeficient*

|           | Nestandardizirani<br>Koeficienti |                      | Standardiziran<br>i koeficienti | t     | p     |
|-----------|----------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------|-------|
|           | B                                | Standardna<br>napaka | Beta                            |       |       |
| Konstanta | 1,829                            | 0,424                |                                 | 4,308 | 0,000 |
| Potrebe   | 0,523                            | 0,110                | 0,667                           | 4,735 | 0,000 |

*Vir: Lastno delo.*

#### **H4: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zavzetost za delo.**

Kot je razvidno iz tabele 12, znaša korelacijski koeficient med zadovoljevanjem potreb in zavzetostjo za delo 0,660, torej je povezanost med spremenljivka srednje močna. Determinacijski koeficient pa znaša 0,435, torej lahko 43,5 % variabilnosti v zavzetosti za delo pojasnimo z linearnim vplivom zadovoljevanja potreb.

*Tabela 12: Rezultati regresije*

| R     | R <sup>2</sup> | Prilagojeni<br>R <sup>2</sup> | Standardna<br>napaka ocene |
|-------|----------------|-------------------------------|----------------------------|
| 0,660 | 0,435          | 0,415                         | 0,38443                    |

*Vir: Lastno delo.*

Kot je razvidno iz tabele 13, je regresijski model sprejemljiv, saj je rezultat testa ANOVA statistično značilen ( $F=21,559$ ;  $p=0,000$ ). Lahko torej trdimo, da zadovoljevanje potreb vpliva na zavzetost za delo.

*Tabela 13: ANOVA*

|           | Vsota<br>kvadratov | Stopinje<br>prostosti | Povprečje<br>kvadratov | F      | p     |
|-----------|--------------------|-----------------------|------------------------|--------|-------|
| Regresija | 3,186              | 1                     | 3,186                  | 21,559 | 0,000 |
| Ostanek   | 4,138              | 28                    | 0,148                  |        |       |
| Skupaj    | 7,324              | 29                    |                        |        |       |

*Vir: Lastno delo.*

Kot je razvidno iz tabele 14, je regresijski koeficient za zadovoljevanje potreb statistično značilen ( $p=0,000$ ), zato lahko regresijski model predstavimo z enačbo (4):



$$\text{zavzetost} = 2,707 + 0,365 * \text{potrebe} \quad (4)$$

Osebe, ki so zadovoljevanje potreb ocenile z 1 enoto višje, so v povprečju za 0,365 enote višje ocenile tudi zavzetost za delo. Lahko torej trdimo, da zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zavzetost za delo. Hipotezo 4 potrdimo.

*Tabela 14: Regresijski koeficient*

|           | Nestandardizirani Koeficienti |                   | Standardizirani koeficienti | t     | P     |
|-----------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------|-------|
|           | B                             | Standardna napaka | Beta                        |       |       |
| Konstanta | 2,707                         | 0,302             |                             | 8,972 | 0,000 |
| Potrebe   | 0,365                         | 0,079             | 0,660                       | 4,643 | 0,000 |

*Vir: Lastno delo.*

#### **H5: Zadovoljevanje življenjskega poslanstva pozitivno vpliva na zavzetost za delo.**

Kot je razvidno iz tabele 15, znaša korelacijski koeficient med zadovoljevanjem življenjskega poslanstva in zavzetostjo za delo 0,615, torej je povezanost med spremenljivka srednje močna. Determinacijski koeficient pa znaša 0,378, torej lahko 37,8 % variabilnosti v zavzetosti za delo pojasnimo z linearnim vplivom zadovoljevanja življenjskega poslanstva.

*Tabela 15: Rezultati regresije*

| R     | R <sup>2</sup> | Prilagojeni R <sup>2</sup> | Standardna napaka ocene |
|-------|----------------|----------------------------|-------------------------|
| 0,615 | 0,378          | 0,356                      | 0,41163                 |

*Vir: Lastno delo.*

Kot je razvidno iz tabele 16, je regresijski model sprejemljiv, saj je rezultat testa ANOVA statistično značilen (F=17,606; p=0,000). Lahko torej trdimo, da zadovoljevanje življenjskega poslanstva vpliva na zavzetost za delo.

Tabela 16: ANOVA

|           | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Povprečje kvadratov | F      | p     |
|-----------|-----------------|--------------------|---------------------|--------|-------|
| Regresija | 2,983           | 1                  | 2,983               | 17,606 | 0,000 |
| Ostanek   | 4,914           | 29                 | 0,169               |        |       |
| Skupaj    | 7,897           | 30                 |                     |        |       |

Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 17, je regresijski koeficient za zadovoljevanje življenjskega poslanstva statistično značilen ( $p=0,000$ ), zato lahko regresijski model predstavimo z enačbo (5):

$$\text{zavzetost} = 2,342 + 0,449 * \text{poslanstvo} \quad (5)$$

Osebe, ki so zadovoljevanje življenjskega poslanstva ocenile z 1 enoto višje, so v povprečju za 0,449 enote višje ocenile tudi zavzetost za delo. Lahko torej trdimo, da zadovoljevanje življenjskega poslanstva pozitivno vpliva na zavzetost za delo. Hipotezo 5 potrdimo.

Tabela 17: Regresijski koeficient

|            | Nestandardizirani Koeficienti |                   | Standardizirani koeficienti | t     | p     |
|------------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------|-------|
|            | B                             | Standardna napaka | Beta                        |       |       |
| Konstanta  | 2,342                         | 0,412             |                             | 5,681 | 0,000 |
| Poslanstvo | 0,449                         | 0,107             | 0,615                       | 4,196 | 0,000 |

Vir: Lastno delo.

#### Razlike glede na delovno dobo

Kot je razvidno iz tabele 18, so osebe z delovno dobo do 10 let notranjo motivacijo ocenile s povprečno oceno 4,07, osebe z delovno dobo nad 10 let pa s povprečno oceno 4,26. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,194$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami z različno delovno dobo obstajajo razlike v povprečni oceni notranje motivacije.

Osebe z delovno dobo do 10 let so zadovoljevanje življenjskega poslanstva ocenile s povprečno oceno 3,57, osebe z delovno dobo nad 10 let pa s povprečno oceno 4,06. Rezultat t-testa je statistično značilen ( $p=0,044$ ), zato lahko trdimo, da med osebami z različnim delovnim stažem obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljevanja življenjskega poslanstva.

Osebe z delovnim stažem do 10 let so zavzetost za delo ocenile s povprečno oceno 3,90, osebe z delovnim stažem nad 10 let pa s povprečno oceno 4,23. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,090$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami z različnim delovnim stažem obstajajo razlike v povprečni oceni zavzetosti za delo.

Osebe z delovno dobo do 10 let so zadovoljevanje potreb ocenile s povprečno oceno 3,49, nad 10 let pa s povprečno oceno 4,04. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,079$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami z različnim delovnim stažem obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljevanja potreb.

*Tabela 18: Razlike glede na delovni staž*

|            | Delovni staž | N  | Povprečje | Standardni odklon | t-test |       |
|------------|--------------|----|-----------|-------------------|--------|-------|
|            |              |    |           |                   | t      | p     |
| Motivacija | Do 10 let    | 17 | 4,07      | 0,37              | -1,330 | 0,194 |
|            | Nad 10 let   | 13 | 4,26      | 0,41              |        |       |
| Poslanstvo | Do 10 let    | 17 | 3,57      | 0,85              | -2,131 | 0,044 |
|            | Nad 10 let   | 13 | 4,06      | 0,34              |        |       |
| Zavzetost  | Do 10 let    | 17 | 3,90      | 0,55              | -1,756 | 0,090 |
|            | Nad 10 let   | 13 | 4,23      | 0,43              |        |       |
| Potrebe    | Do 10 let    | 17 | 3,49      | 1,06              | -1,831 | 0,079 |
|            | Nad 10 let   | 12 | 4,04      | 0,56              |        |       |

*Vir: Lastno delo.*

#### *Razlike glede na starost*

Kot je razvidno iz tabele 19, so osebe stare do 40 let notranjo motivacijo ocenile s povprečno oceno 4,11, osebe stare nad 40 let pa s povprečno oceno 4,25. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,331$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami različne starosti obstajajo razlike v povprečni oceni notranje motivacije.

Osebe stare do 40 let so zadovoljevanje življenjskega poslanstva ocenile s povprečno oceno 3,59, osebe stare nad 40 let pa s povprečno oceno 4,10. Rezultat t-testa je statistično značilen ( $p=0,020$ ), zato lahko trdimo, da med osebami različne starosti obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljevanja življenjskega poslanstva.

Osebe stare do 40 let so zavzetost za delo ocenile s povprečno oceno 3,92, osebe stare nad 40 let pa s povprečno oceno 4,25. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,081$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami različne starosti obstajajo razlike v povprečni oceni zavzetosti za delo.

Osebe stare do 40 let so zadovoljevanje potreb ocenile s povprečno oceno 3,53, osebe stare nad 40 let pa s povprečno oceno 4,09. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,062$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami različne starosti obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljevanja potreb.

*Tabela 19: Razlike glede na starost*

|            | Starost    | N  | Povprečje | Standardni odklon | t-test |       |
|------------|------------|----|-----------|-------------------|--------|-------|
|            |            |    |           |                   | t      | p     |
| Motivacija | Do 40 let  | 19 | 4,11      | 0,37              | -0,988 | 0,331 |
|            | Nad 40 let | 12 | 4,25      | 0,42              |        |       |
| Poslanstvo | Do 40 let  | 19 | 3,59      | 0,81              | -2,487 | 0,020 |
|            | Nad 40 let | 12 | 4,10      | 0,31              |        |       |
| Zavzetost  | Do 40 let  | 19 | 3,92      | 0,52              | -1,805 | 0,081 |
|            | Nad 40 let | 12 | 4,25      | 0,44              |        |       |
| Potrebe    | Do 40 let  | 19 | 3,53      | 1,02              | -1,943 | 0,062 |
|            | Nad 40 let | 11 | 4,09      | 0,56              |        |       |

*Vir: Lastno delo.*

#### *Razlike glede na izobrazbo*

Kot je razvidno iz tabele 20, so osebe s VII. stopnjo ali manj notranjo motivacijo ocenile s povprečno oceno 4,08, osebe z magisterijem ali doktoratom pa s povprečno oceno 4,28. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,174$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami z različno stopnjo izobrazbe obstajajo razlike v povprečni oceni notranje motivacije.

Osebe s VII. stopnjo ali manj so zadovoljevanje življenjskega poslanstva ocenile s povprečno oceno 3,60, osebe z magisterijem ali doktoratom pa s povprečno oceno 4,06. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,071$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami z različno stopnjo izobrazbe obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljevanja življenjskega poslanstva.

Osebe s VII. stopnjo ali manj so zavzetost za delo ocenile s povprečno oceno 3,95, osebe z magisterijem ali doktoratom pa s povprečno oceno 4,17. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,205$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami z različno stopnjo izobrazbe obstajajo razlike v povprečni oceni zavzetosti za delo.

Osebe s VII. stopnjo ali manj so zadovoljevanje potreb ocenile s povprečno oceno 3,49, osebe z magisterijem ali doktoratom pa s povprečno oceno 4,06. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,084$ ), zato ne moremo trditi, da med osebami z različno stopnjo izobrazbe obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljevanja potreb.

Tabela 20: Razlike glede na izobrazbo

|            | Izobrazba               | N  | Povprečje | Standardni odklon | t-test |       |
|------------|-------------------------|----|-----------|-------------------|--------|-------|
|            |                         |    |           |                   | t      | p     |
| Motivacija | VII. stopnja ali manj   | 18 | 4,08      | 0,37              | -1,395 | 0,174 |
|            | Magisterij ali doktorat | 13 | 4,28      | 0,40              |        |       |
| Poslanstvo | VII. stopnja ali manj   | 18 | 3,60      | 0,71              | -1,876 | 0,071 |
|            | Magisterij ali doktorat | 13 | 4,06      | 0,62              |        |       |
| Zavzetost  | VII. stopnja ali manj   | 18 | 3,95      | 0,63              | -1,304 | 0,205 |
|            | Magisterij ali doktorat | 13 | 4,17      | 0,26              |        |       |
| Potrebe    | VII. stopnja ali manj   | 17 | 3,49      | 0,95              | -1,793 | 0,084 |
|            | Magisterij ali doktorat | 13 | 4,06      | 0,77              |        |       |

Vir: Lastno delo.

#### Razlike glede na spol

Kot je razvidno iz tabele 21, so ženske notranjo motivacijo ocenile s povprečno oceno 4,31, moški pa s povprečno oceno 4,03. Rezultat t-testa je statistično značilen ( $p=0,040$ ), zato lahko trdimo, da med spoloma obstajajo razlike v povprečni oceni notranje motivacije.

Ženske so zadovoljevanje življenjskega poslanstva ocenile s povprečno oceno 3,98, moški pa s povprečno oceno 3,61. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,141$ ), zato ne moremo trditi, da med spoloma obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljevanja življenjskega poslanstva.

Ženske so zavzetost za delo ocenile s povprečno oceno 4,18, moški pa s povprečno oceno 3,92. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,162$ ), zato ne moremo trditi, da med spoloma obstajajo razlike v povprečni oceni zavzetosti za delo.

Ženske so zadovoljevanje potreb ocenile s povprečno oceno 4,02, moški pa s povprečno oceno 3,48. Rezultat t-testa pa ni statistično značilen ( $p=0,106$ ), zato ne moremo trditi, da med spoloma obstajajo razlike v povprečni oceni zadovoljevanja potreb.

*Tabela 21: Razlike glede na spol*

|            | Spol   | N  | Povprečje | Standardni odklon | t-test |       |
|------------|--------|----|-----------|-------------------|--------|-------|
|            |        |    |           |                   | t      | p     |
| Motivacija | Ženska | 15 | 4,31      | 0,30              | 2,154  | 0,040 |
|            | Moški  | 16 | 4,03      | 0,42              |        |       |
| Poslanstvo | Ženska | 15 | 3,98      | 0,54              | 1,513  | 0,141 |
|            | Moški  | 16 | 3,61      | 0,80              |        |       |
| Zavzetost  | Ženska | 15 | 4,18      | 0,36              | 1,433  | 0,162 |
|            | Moški  | 16 | 3,92      | 0,61              |        |       |
| Potrebe    | Ženska | 14 | 4,02      | 0,80              | 1,671  | 0,106 |
|            | Moški  | 16 | 3,48      | 0,95              |        |       |

*Vir: Lastno delo.*

### 3.4.2 Priporočila vodstvu

S pomočjo analize anketnega vprašalnika smo prišli do ugotovitev, ki jih lahko oblikujemo kot priporočila vodstvu, kaj in kako motivirati zaposlene v izbranem podjetju, oziroma katera so področja, ki so jim pomembna in jih je pri motivaciji potrebno izpostaviti, da dosežemo še boljše učinke. Priporočila smo razdelili v dva dela, in sicer kot splošna priporočila, ki se nanašajo na motiviranje zaposlenih, oblikovali pa smo tudi model zadovoljstva, s katerim smo opredelili našo osnovno tezo naloge, in sicer kaj danes pri zavzetosti in zadovoljstvu pri delu vpliva na delovno učinkovitost.

#### 3.4.2.1 Splošna priporočila

Zelo pomembna je notranja motivacija zaposlenih. Res je, da se razlikuje od posameznika do posameznika in je sestavljena iz različnih segmentov, kljub temu pa je pomembno, da se v podjetju zavedajo, da zaposlujejo mlado in ambiciozno ekipo zaposlenih, ki jim je zelo pomembna finančna varnost. Finančna varnost je odvisna od mnogih dejavnikov, predvsem pa od poslovanja podjetja, zato je zelo pomembno, da ima vodstvo z zaposlenimi dobro urejeno komunikacijo, ki naj ne poteka le vertikalno, ampak horizontalno in odkrit odnos. Tudi kar se tiče finančnega dela poslovanja podjetja, saj lažje sprejmejo nižje nagrade zaradi vlaganja v posodobitev opreme, kadar so o tem že predhodno seznanjeni. V skladu tega je tudi zelo pomembno, da vsi zaposleni poznajo pravila, ki se nanašajo na samo nagrajevanje in da vedo, po kakšnem delu lahko pričakujejo nagrado in seveda tudi, katere vrste nagrado lahko pričakujejo. Ker se zlasti na omenjenem področju motivacija med zaposlenimi zaradi njihovih potreb najhitreje spreminja, je zelo pomembno, da se s pomočjo anonimnih anket ali morda celo intervjuji z zaposlenimi to spremlja in po potrebi spreminja. Tudi na tak način zaposleni postanejo podjetju bolj lojalni, saj imajo občutek, da so za podjetje pomembni. Poveča pa se tudi njihovo zadovoljstvo. Raziskava je

pokazala, da je zaposlenim pomembno, kadar je njihovo delo opaženo, zato je zelo pomembna formalna ali neformalna pohvala, kar je povezano tudi s pravilno komunikacijo v podjetju.

Pomembna je informiranost zaposlenih. Naj poteka čim bolj transparentno, s pomočjo različnih prenosnikov (ustno, pisno, preko elektronske pošte, oglasne deske, spletne strani ...), kljub temu pa naj podjetje svojo politiko sestavi tako, da bodo organizirani kratki sestanki manjših skupin, na katerem bodo svoje mnenje zaposleni lahko tudi izrazili, uskladili mnenja, poglede in seveda tudi pridobili informacije.

Ker želijo napredovanj, je zelo pomembno tudi to, da jim je napredovanje omogočeno. Za napredovanje mora delavec pridobiti dodatna znanja ali kompetence, zato je zelo pomembno, kar je pokazala tudi naša raziskava, da podjetja zaposlenim omogočajo dodatna izobraževanja in pridobivanja znanj in veščin. Tudi na tem področju predlagamo, da se naredijo letni ali morda tri letni plani izobraževanj, kjer bo točno opredeljeno, katera vrsta izobraževanj in za katero področje se bodo v nekem časovnem intervalu izvajala, da se lahko zaposleni o tem pravočasno informirajo in na izobraževanja tudi prijavijo. Izobraževanje naj bo omočeno tudi kot individualno izobraževanje, na primer pridobitev dodatne formalne izobrazbe, pri čemer naj podjetje, v kolikor res potrebuje strokovnjake oziroma kader na posameznem področju, poskrbi za delno ali večinsko štipendiranje izobraževanja. Ker v podjetju veliko delajo timsko, kjer je zelo pomembna komunikacija med zaposlenimi, predlagamo, da vsake toliko časa, s kratkim tečajem, zaposleni obnovijo strategije komuniciranja v skupini. S tem, ko podjetje pomaga posamezniku, da pridobi ali določeno izobrazbo ali nadgradi svoje veščine, pridobi tudi zaposlenega, saj predlagamo, da z njim sklene posebno pogodbo, ki ga zavezuje, da mora vsaj nekaj časa pridobljeno znanje uporabljati ravno v podjetju in ne more pristopiti konkurenci. To samemu podjetju prinaša veliko prednost pred konkurenco.

Uspeh je pomemben tako za posameznika kot za podjetje. Kadar je posameznik uspešen, je bolj zadovoljen, in sicer tako na službenem kot tudi na privatnem življenju. Zadovoljstvo je povezano z zadovoljevanjem potreb, to pa z motiviranjem zaposlenih. Raziskava je pokazala, da se tega zavedajo zaposleni, torej se mora tega zavedati tudi vodstvo podjetja. Politika podjetja naj še naprej ostane takšna, da posameznikom omogoča uresničevanje življenjskega poslanstva v podjetju. Morda je pomembno, da se v sklopu tega naredijo načrti za zaposlene, ki se evalvirajo skupaj z nadrejenim in ne pomenijo neposrednega ocenjevanja zaposlenega, saj to naj lahko povzroča pritisk. Kadar zaposleni načrt doseže ali preseže, naj bo nagrajen in naj bo s tem tudi seznanjen, o čemer smo že pisali. Pri sestavljanju načrta je pomembno, da tisti, ki zanj načrt pripravlja, zaposlenega pozna. Pomembno je, da pozna pričakovanja na službenem področju, pa tudi na privatnem področju, saj se, ne glede na željo po ločevanju enega in drugega, področji povezujeta in sta odvisni ena od druge. Izkazalo se je, da ni težava delati več in dalj časa, kadar je to potrebno in če traja določen čas. Še vedno je zaposlenim pomemben čas, ki ga preživljajo

ali z družino ali se ukvarjajo s hobiji, česar se mora vodstvo zavezati. Predlagamo, da ohranjajo na omenjenem področju politiko, ki jo izvajajo, saj se je izkazalo, da delo zaposleni ne čutijo kot pritisk ali stres.

Potrebno je spremljati zadovoljstvo zaposlenih, in sicer zato, da se prepreči nezadovoljstvo in se ugotovi, zakaj je do njega prišlo in kaj je potrebno spremeniti. V sklopu tega naj s posebnim instrumentarijem (morda kratko anonimno anketo) podjetje vsaj enkrat letno evalvira, kako se zaposleni zadovoljni v podjetju kaj bi morda spremenili in kadar je to v skladu s politiko podjetja, tudi storijo.

Pomembni so medsebojni odnosi in zaposleni se v podjetju dobro počutijo in na delo radi prihajajo, dobro pa se razumejo tudi s sodelavci. Veliko je odvisno od tega, kakšno je vzdušje v samem kolektivu, kakšna je komunikacija po vertikali in horizontali. Vendar odnosi med zaposlenimi niso nekaj, kar je stalno, zato predlagamo, da podjetje vsaj trikrat na leto organizira neformalna druženja med zaposlenimi, morda tudi večdnevna, kjer se bodo lahko spoznavali tudi na neformalni ravni. Lahko se organizirajo športne igre, strokovne ekskurzije povezane z neformalnimi skupinami, srečanja z družinami... Tudi to naj bo del načrta, s katerimi so zaposleni seznanjeni.

#### *3.4.2.2 Model zavzetosti za delo v izbranem podjetju*

Zavzetost v podjetju je zagotovo povezana s samo motivacijo zaposlenih, za katero smo že večkrat povedali, da je odvisna od različnih dejavnikov in da med manj uspešne zagotovo sodi prisila, med zelo močne motivatorje pa res velika finančna nagrada, ki posamezniku omogoči, da z njeno pomočjo zadovoljuje potrebe po luksuznih dobrinah.

Tega se zavedajo tudi v izbranem podjetju, saj njihov model zadovoljstva že sedaj sloni na zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih, kar dosegajo na različne načine, zagotovo pa velik poudarek namenjajo pravilni (horizontalni) komunikaciji in enakovrednemu napredovanju zaposlenih, kar jim je omogočeno s pomočjo izobraževanj, dokvalifikacij ... Poslužujejo se tudi t. i. opolnomočenja, pri čemer posameznikom omogočajo, da je lahko pri delu kreativen, samostojen, njegovo delo pa je tudi opaženo. Ravno tovrsten način dela zahteva timsko delo, čemur v podjetju prav tako velik poudarek.

Zavzetost za delo lahko nastopi le, kadar so zaposleni s svojim delom zadovoljni, kar pomeni, da ni več končni cilj dela doseči zastavljene cilje, ampak je zelo prisotna lastno zadovoljevanje zadanih nalog in v povezavi s tem tudi potreba.

Vsako podjetje se ukvarja z vprašanjem, kako najprej doseči zavzetost za delo in potem tudi ohraniti, ob tem pa le-to povezati s potrebo po strokovni rasti in nadgrajevanju že znanega vedenja zaposlenih. Ob tem je pomembno, da je posameznik in tim pri delu



učinkovit, za kar mora biti v prvi zagotovljen pogoj, in sicer delo mora biti zaposlenim pomembno in zanimivo hkrati.

Ob tem je pomembno vedeti, ali na zadovoljevanje potreb, notranjo motivacijo, zavzetost za delo in zadovoljevanje potreb vpliva delovna doba ali razlika med spoloma in izobrazba. Naša raziskava je pokazala, da v izbranem podjetju delovna doba vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva, ki ga osebe z večjo delovno dobo ocenjujejo višje, sicer pa ne moremo trditi, da delovna doba vpliva na motiviranost, zadovoljevanje potreb ali zavzetost za delo. Tudi starost vpliva na ocenjevanje življenjskega poslanstva, in sicer so ga osebe starejše od 40 let ocenile višje. Ostalih dejavnikov (na primer vpliv spola ali izobrazbe na zgoraj navedene dejavnike) pa z raziskavo ne moremo potrditi, četudi zanje obstajajo domneve, na primer, da so zaposlene ženske bolj motivirane za delo ali da so zaposleni, ki dosegajo višjo stopnjo izobrazbe, predvsem znanstvene nazive, za delo bolj motivirani.

Za raziskavo in v pomoč podjetju smo zastavili model zavzetosti za delo, ki temelji na vseh postavljenih hipotezah in na notranji motivaciji, zadovoljevanju potreb in zadovoljevanju življenjskega poslanstva. Izkazalo se je, da je naša raziskava potrdila vse postavljene hipoteze, kar pomeni, da notranja motivacija pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva, na zavzetost za delo, prav tako na oba dejavnika vpliva zadovoljevanje potreb, na zavzetost za delo pa uspešno vpliva tudi zadovoljevanje življenjskega poslanstva. Na osnovi tega mora izbrano podjetje graditi svojo vizijo motiviranja zaposlenih in hkrati delati na tem, da za delo ostanejo zavzeti.

Notranja motivacija se pri zaposlenih pojavi, kadar jim je omogočeno pri delu, da so samostojni in da lahko razvijajo svoje ideje, česar se v podjetju zavedajo in tudi uspešno nagradujejo. Posameznik v življenju in na delovnem mestu zadovoljuje različne potrebe, potrebe po varnosti, zdravju, dobrih odnosih, uspehu ... Najprej posameznik zadovoljuje nižje potrebe, potem potrebe v krogu najbližjih, kasneje pa tudi potrebe v širšem okolju, denimo na delovnem mestu. Kadar zadovolji te potrebe, je zadovoljen in je tudi bolj produktiven. Velikokrat za zadovoljevanje potreb na delovnem mestu, kamor ne sodijo le potreba po uspehu, dokazovanju, ampak tudi potreba po druženju, sprejetju ..., potrebuje zunanje dejavnike, denimo možnost izobraževanja ali možnost druženja. To je pomembno dejstvo, ki se ga morajo podjetja zavedati in zaposlenim omogočati tako formalne kot tudi neformalne oblike druženja.

Potrebe, ki so osnova za cilje, ki si jih postavljajo zaposleni, so vedno večje in zelo pomembna je notranja motivacija, kamor sodi tudi znanje, ki ga ima posameznik. Za visoko motivirane posameznike je značilno, da kadar dosežejo cilj, so sproščeni in so zadovoljni, kadar pa ga ne dosežejo, pa uberejo drugo pot. Pomembno vlogo pri tem ima tudi tim oziroma timsko delo in komunikacija, ki vlada med zaposlenimi. Kadar so nekako zagotovljeni vsi kriteriji (motivacija, potreba, timsko delo, uspeh) so zaposleni podjetju lojalni in so pripravljeni za uspe narediti še več, kar je za raziskano podjetje pokazala tudi

naša raziskava. Kot smo v nalogi že omenili, je pomembna energija, ki obvladuje delovanje posameznika, torej notranja motivacija, saj so rezultati ne le dela ampak zadovoljstva, večji, kadar vzgibi za neko delo pridejo iz želje posameznika. Vsako podjetje se mora zavedati, da le znanje zaposlenih ni dovolj, kadar je znanje, pa zaposleni niso zadovoljni, bodo svoje znanje kar hitro »odnesli« h konkurenci. Delavec, ki je zadovoljen, pa ni le motiviran, ampak je za delo zavzet, kar je želja vsakega vodje.

Če povzamemo, za uspeh podjetja so pomembni zadovoljni delavci, ki pa to postanejo, kadar so delovni učinkoviti in to njihovo učinkovitost drugi opazijo. Na rezultat tega pa v različnih korakih vplivata notranja motivacija in zadovoljevanje potreb.

## **SKLEP**

Z magistrsko nalogo smo želeli opredeliti dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih v izbranem podjetju in ugotovili smo, da je najpomembnejše to, da se podjetje zaveda, da za uspeh ni dovolj le tehnična oprema, ampak je uspeh podjetja odvisen od človeških virov. Tega se v raziskovanem izbranem podjetju zavedajo, zato so zaposleni, skupina mladih in visoko kvalificiranih posameznikov, zadovoljni, rezultat tega pa je vodilni položaj v njihovi dejavnosti, želijo pa doseči še boljše in kvalitetnejše rezultate.

Osnovni cilj magistrskega dela je bilo raziskati, kaj zaposlene najbolj motivira in hkrati vpliva na njihovo zadovoljstvo, pri čemer smo morali opredeliti in predstaviti motivacijo, zadovoljstvo zaposlenih ter organizacijsko klimo in kulturo. Sama naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu tako v posameznih poglavjih s pomočjo virov in literature obravnavamo področja, ki so v povezavi z raziskovalnim področjem. Najprej smo opredelili motivacijo, motivacijske dejavnike in potrebe. Zadovoljevanje potreb vpliva na samo motiviranost zaposlenih, zato smo jih v nalogi tudi predstavili. Pomembni so tudi dejavniki, ki zaposlene motivirajo, zato smo jih v teoretičnem delu tudi predstavili. Predstavili smo zunanje motivirano vedenje zaposlenih in zavzetost za delo ter povezavo vseh omenjenih dejavnikov na posameznika in njegovo motivacijo za delo. Teoretični del smo sklenili s poglavjem, v katerem smo opredelili zadovoljstvo zaposlenih.

V empiričnem delu smo najprej na kratko predstavili raziskovano izbrano podjetje ter predstavili rezultate anketne raziskave, ki smo jo izvedli med zaposlenimi vodji v omenjenem podjetju. Nato smo s pomočjo raziskave potrdili postavljene hipoteze in na osnovi osnovne teze pripravili model zadovoljstva za izbrano raziskovano podjetje. Poglavje smo sklenili z ugotovitvami, s pomočjo katerih smo za omenjeno podjetje pripravili priporočila, kako še izboljšati in povečati motiviranost zaposlenih. Izkazalo se je, da so bile vse zastavljene hipoteze, ki so pomembne pri ustvarjanju modela, potrjene, kar potrjuje, da sta notranja motivacija in zadovoljevanja potreb povezana z zadovoljstvom in delovno učinkovitostjo zaposlenih.

Ugotovili smo, da raziskovano podjetje zelo dobro skrbi za zaposlene, kar se kaže v tem, da radi prihajajo na delo in da se dobro počutijo med sodelavci. Zavedajo se pomena znanja, zato na eni strani zaposlenim omogočajo pridobivanje dodatnih znanj, po drugi strani pa spodbujajo timsko delo, čemer so morali prilagoditi tudi komunikacijo v podjetju. Na osnovi ugotovitev smo izoblikovali nekaj priporočil, ki podjetju omogočajo, da so zaposleni ne le bolj motivirani, ampak tudi zadovoljni, kar je gotovo pomembno za uspeh samega podjetja. Raziskava je za podjetje pomembna, saj nakazuje, da podjetje politiko usmerja v pravi poti, kljub temu pa so polja, kjer so še možne izboljšave.

## LITERATURA IN VIRI

1. Arkani, G. (2010, 30. marec). Motivation Motivational Factors Incentives Theories of Motivation. *Management*. Pridobljeno 23. marca 2018 iz <http://kalyan-city.blogspot.si/2010/06/motivation-motivational-factors.html>
2. Armstrong, M. (1991). *A handbook of Personnel Management practice* (4 izd.). London: Kogan Page.
3. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 222–232.
4. Aziri, B. (2011). Job of Satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
5. Bakker, B. A. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
6. Barrett, R. (2010, 26. april). *The Barrett Model*. Barrett Values Centre. Pridobljeno 12. marca 2018 iz <https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/2010-07-06/The%20Barrett%20Model.pdf>
7. Belopavlović, N. & Krajnović, E. (2010). *Večja usposobljenost-boljša komunikacija med delodajalci in trgovci v trgovini*. Ljubljana: Trgovska zveza Slovenije.
8. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Brown, A. D. (1998). *Organisational Culture*. London: Financial Times Pitman Publishing.
10. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. *Open Access Library Journal*, 2(10), 12–34.
11. Castro, M. & Martinez, M. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–9.
12. Chatman, J. A. & Jehn, K. A. (2017). Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Characteristics: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522–553.

13. Cicek, I., Karaboga, T. & Sehitoglu, Y. (2016). A New Antecedent of Career Commitment: Work to Family Positive Enhancement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(2016), 417–426.
14. Červ, R. (2011). Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(1), 30-41.
15. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka - Od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV založba.
16. Deci, L. & Ryan, R. M. (2009). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
17. Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
18. Dimec Časar T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R. & Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja*, 17(4), 117–130.
19. Dimovski, V., Penger, S., Peterin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Fister, K. (2003). Osebni cilji pri zadovoljstvu z delom. *Psihološka obzorja*, 12(4), 3–46.
21. Flynn, S. (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(1), 11–15.
22. George, M. J. & Jones, R. G. (2008). *Understanding and managing Organizational Behavior*. New Jersey: Person Education Inc.
23. Gruban, B. (2006, september). Dialogos, strateške komunikacije. *Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti*. Pridobljeno 15. maja 2018 iz <https://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/relativna-in-normativna.pdf>
24. Hoek, E. B. (2016). *Commitment to Work*. [Objava na blogu]. Pridobljeno 12. marca iz <https://www.questionpro.com/blog/commitment-to-work/>
25. Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi organizacije*. Ljubljana: Višja upravna šola.
26. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
27. Joos, D., Jirjis, J. & Johnson, B. D. (2006). An Electronic Medical Record in Primary Care: Impact on Satisfaction, Work Efficiency and Clinic Processes. *AMIA Annu Symp Proc.*, 4(1), 394–398.
28. Kanfer, R. G., Chen, G. & Pritchard, R. (2008). *Work motivation: past, present and future*. New York: Taylor and Francis Group.
29. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
30. Kobal Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
31. Kompare, A. & Vadnov, N. (2008). *Ljudje v organizaciji. Uvod v psihologijo dela in organizacije*. Postojna: Šolski center.

32. Lipičnik, B. (2002). *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. Radovljica: Didakta.
33. Lipičnik, B. (2007). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: DZS.
35. Locke, A. E. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory. Six recommendations for the Twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-408.
36. Maretič Požarnik B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
37. Markič P. (2010). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: IRC.
38. Martin, A. J. (2009). Motivation and Engagement in the Workplace: Examining a Multidimensional Framework and Instrument From a Measurement and Evaluation Perspective. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 41(4), 223-243.
39. Mihajlović, I., Živković, Ž. & Prvulović, S. (2008, 1. december). Factors Influencing Job Satisfaction in Transitional Economies. *Journal of General Management*, 34(2), 37–87.
40. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Parner .
41. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
42. Moses, B. (2012). 6 degrees of motivation. *Black enterprise*. Pridobljeno 2. aprila 2018 iz <http://www.blackenterprise.com/6-degrees-of-motivation/>
43. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
44. Možina, S., Jamšek, F., Vodovnik, Z., Svetlik, I. & Zupan, N. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Možina, S. & Kovač, J. (2006). *Vloga menedžmenta znanja v organizaciji*. Maribor: Založba Pivec.
46. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
47. Mrak, M. (2009, 10. februar). Merjenje zadovoljstva zaposlenih. *Poslovni-bazar*. Pridobljeno 4. aprila 2018 iz <http://www.poslovni-bazar.si/?article=2075&inmod=articles>
48. Mukherjee, A. & Zhao, L. (2009). Profit raising entry. *The Journal of Industrial Economics*, 65(1), 140–149.
49. Mumel, A. (1995). *Motivacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Musek, J. (2004). *Psihološke in kognitivne sposobnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete v Ljubljani.
51. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
52. Nastran Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
53. Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002). *Organizational behavior: human behavior at work*. New York: Mc Graw - Hill/ Irwin.

54. Paterline, A. & Orr, D. (2016). Adaptation to Prison and Inmate Self-Concept. *Journal of Psychology and Behavioral Science*, 4(2), 70–79.
55. Peklar, J. & Boštjančič, E. (2012). Motivacija in zadovoljstvo z življenjem. *Uprava/Administration*, 10(3), 39–56.
56. Pogačnik, V. (2000). Uporaba lestvic delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–115.
57. Reiss, S. & Havercamp, S. M. (1998). Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation: Factor structure of the Reiss Profiles. *Psychological Assessment*, 10(2), 97–106.
58. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Ryan, R. & Deci, E. L. (2010). Self-determination theory and the facilitation. *American Psychologist*, 55(1), 66–78.
60. Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. *Open Journal of Safety Science and Technology*, 5(3), 7–37.
61. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166.
62. Smrekar, M. (2011, 24. marec). Motivacija zaposlenih z visokimi cilji podjetja. *Finance*. Pridobljeno 15. maja 2018 iz <https://www.finance.si/306996>
63. Solanki, R. T. (2013). Flextime Association with Job Satisfaction, Work Productivity, Motivation in Employees Stress Levels. *Journal of Human Resource Management*, 1(1), 9–14.
64. Spacey, J. (2016, 3. januar). 9 Types of Employee Satisfaction. *Simplicable*. Pridobljeno 6. aprila 2018 iz <https://simplicable.com/new/employee-satisfaction>
65. Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih - tokrat brez števil. *HRM*, 2(6), 46–49.
66. Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *Journal of Business Communication* 46(3), 559–639.
67. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
68. Tušak, M. & Tušak, M. (1997). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut FF.
69. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
70. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
71. Usugami, J. & Park, K. (2006). Similarities and differences in employee motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 280–294.
72. Verle, K. & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131–147.
73. Wiss, H. W. (2011). Building morale, motivating and empowering employees. *Supervision*, 112(1), 23–26.

74. Yalabik, J., Rosenberg, Y., Kinnie, N. & Swart, J. (2005). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (12), 206- 226.
75. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.





## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketa

### VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

**Spoštovana sodelavka, spoštovani sodelavec!**

Moje ime je Ivana Malchevskain sem študentka. V letošnjem letu zaključujem študij, Mednarodno poslovanje, zato vas prosim za sodelovanje v anonimni anketi. Le tako mi boste lahko omogočili napisati s podatki podkrepljeno in strokovno magistrsko delo o motivaciji zaposlenih.

Glede na to, da je naša organizacija relativno majhna, boste morda podvomili v anonimnost ankete. Vendar strah, da bi bila identiteta posameznika kadarkoli ali kjerkoli objavljena, je odveč. Zagotavljam vam popolno anonimnost.

#### ANKETA

#### DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCA

**Prosim, da ustrezno označite s križcem (X) ustrezno vrednost pri sledečih podatkih!**

#### SPOL

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| ŽENSKA | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| MOŠKI | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|

#### STAROST (V LETIH)

|             |                          |
|-------------|--------------------------|
| do 30       | <input type="checkbox"/> |
| od 31 do 40 | <input type="checkbox"/> |
| od 41 50    | <input type="checkbox"/> |
| nad 50      | <input type="checkbox"/> |

#### STOPNJA IZOBRAZBE

|                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| IV. stopnja             | <input type="checkbox"/> |
| V. stopnja              | <input type="checkbox"/> |
| VI. stopnja             | <input type="checkbox"/> |
| VII. stopnja            | <input type="checkbox"/> |
| magisterij ali doktorat | <input type="checkbox"/> |

**DELOVNI STAŽ V PODJETJU (V LETIH)**

|               |  |
|---------------|--|
| <b>do 3</b>   |  |
| <b>4-10</b>   |  |
| <b>11-20</b>  |  |
| <b>nad 20</b> |  |

**NAVODILA**

V nadaljevanju vas prosim, da ocenjujete s pomočjo lestvice, kot sledi:

| <b>1</b>                    | <b>2</b>                 | <b>3</b>                      | <b>4</b>                    | <b>5</b>                     |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Sploh se ne strinjam</b> | <b>Delno se strinjam</b> | <b>Se ne morem opredeliti</b> | <b>Večinoma se strinjam</b> | <b>Popolnoma se strinjam</b> |

in

ocenite trditve z obkroževanjem, kar pomeni, da obkrožite odgovore, s katerimi se strinjate, tj. »DA« ali »NE«.

## 1. NOTRANJA MOTIVACIJA

|                                                                 |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Poznam svoje želje in cilje v življenju na kariernem području   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ločim med osebnim in službenim življenjem                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vem, kaj moram narediti, da dosegem zastavljene cilje           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cilje dosegam po zastavljenih korakih                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kadar cilja ne dosegem, ga skušam doseći znova                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Iščem nova znanja in spoznanja                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pomembna mi je finansična stabilnost                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljen sem, kadar drugi opazijo moj dosežek                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pomembno mi je, da lahko napredujem                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uspeh vpliva na moje počutje                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uspeh v službi vpliva na zadovoljstvo mojega osebnega življenja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pomembno mi je, da imam čas za družino                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ukvarjanje s hobiji mi da dodatno energijo                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sproščam se s športnimi dejavnostmi                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Obiskujem kulturne prireditve                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Za daljše obdobje enkrat na leto odpotujem                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prosti čas aktivno preživljam z družino                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 2. ZADOVOLJSTVO URESNIČEVANJA ŽIVLJENSKEGA POSLANSTVA V PODJETJU

|                                                                           |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Podjetje me podpira pri uresničevanju življenjskega poslanstva v podjetju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Podjetje me omejuje uresničevanju življenjskega poslanstva v podjetju     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V podjetju mi omogočajo dodatna znanja in izobraževanja                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Omogočeno mi je napredovanje                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moj prispevek pri delu je opazen                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Omogočena je horizontalna komunikacija med zaposlenimi                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Za uresničevanje ciljev za posamezne naloge podjetje podpira timsko delo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljen sem z dosedanjim razvojem v organizaciji                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 3. ZAVZETOST ZA DELO

|                    |   |   |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|---|---|
| Rad hodim v službo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---|---|---|---|---|

|                                                                      |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| V službi sem poln energije                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri nalogah vztrajam tako dolgo, dokler jih uspešno ne opravim       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Preveč naloženega dela mi povzroča stres                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uspešno opravljena naloga mi je vzpodbuda pri novih izzivih v službi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ponosen sem na delo, ki ga opravljam                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Menim, da je moje delo za organizacijo pomembno                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ob delu pozabim na čas                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kadar opravljam nalogo, delovnik ni pomemben                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odnosi med sodelavci so dobri                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### **4 KAKO OCENJUJETA ZADOVOLJITEV VAŠIH POTREB**

|                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| Fizične potrebe       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Intelektualne potrebe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Čustvene potrebe      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Socialne potrebe      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### **5 KATERA OD NAŠTETIH LASTNOSTI VAS NAJBOLJE OPIŠE V ZASEBNEM ŽIVLJNJU (IZBERITE EN ODGOVOR)**

- a) predanost
- b) skrbnost
- c) pravičnost
- č) nemirnost
- e) popustljivost

#### **6 KATERA OD NAŠTETIH LASTNOSTI VAS NAJBOLJE OPIŠE NA KARIERNEM PODROČJU (IZBERITE EN ODGOVOR)**

- a) vztrajnost
- b) empatija
- c) ambicioznost
- č) prilagodljivost
- d) vodenje
- e) nepopustljivost
- f) odprtost

#### **6 ALI MENITE, DA SVOJE POTREBE NA DELOVNEM MESTU ZADOVOLJUJETE, KADAR DELATE:**

a) individualno

b) v timu

POJASNITE SVOJ ODGOVOR

---

**7 SODELAVCE BI OPISALI KOT (IZBERITE EN ODGOVOR)**

a) konkurenco

b) partnerje

c) prijatelje

**8 PRI SODELAVCIH VAM JE POMEMBNO (IZBERITE EN ODGOVOR)**

a) možnost sklepanja kompromisov

b) možnost timskega dela

c) odkritost

č) inovativnost

d) prilagodljivost

e) inovativnost

**9 ZADOVOLJSTVO NA PRIVATNEM PODROČJU SE ODRAŽA NA SLUŽBENEM IN OBRATNO**

a) da

b) ne

KOMENTAR \_\_\_\_\_

---

Hvala za sodelovanje v anketi

## Priloga 2: Notranja motivacija

| NOTRANJA MOTIVACIJA                                             |                      |                   |                        |                      |                       |           |          |          |           |             |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|-----------|----------|----------|-----------|-------------|
| Podvprašanja                                                    | Odgovori             |                   |                        |                      |                       |           | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. Odklon |
|                                                                 | Sploh se ne strinjam | Delno se strinjam | Se ne morem opredeliti | Večinoma se strinjam | Popolnoma se strinjam | Skupaj    |          |          |           |             |
| Poznam svoje želje in cilje v življenju na kariernem področju   | 0 (0%)               | 0 (0%)            | 4 (13%)                | 11 (35%)             | 16 (52%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.4       | 0.7         |
| Ločim med osebnim in službenim življenjem                       | 2 (6%)               | 6 (19%)           | 1 (3%)                 | 11 (35%)             | 11 (35%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 3.7       | 1.3         |
| Vem, kaj moram narediti, da dosežem zastavljene cilje           | 2 (6%)               | 0 (0%)            | 1 (3%)                 | 16 (52%)             | 12 (39%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.2       | 1.0         |
| Cilje dosegam po zastavljenih korakih                           | 3 (10%)              | 1 (3%)            | 1 (3%)                 | 16 (52%)             | 10 (32%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 3.9       | 1.2         |
| Kadar cilja ne dosežem, ga skušam doseči znova                  | 1 (3%)               | 1 (3%)            | 3 (10%)                | 13 (42%)             | 13 (42%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.2       | 1.0         |
| Iščem nova znanja in spoznanja                                  | 0 (0%)               | 1 (3%)            | 0 (0%)                 | 7 (23%)              | 23 (74%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.7       | 0.7         |
| Pomembna mi je finančna stabilnost                              | 0 (0%)               | 0 (0%)            | 1 (3%)                 | 7 (23%)              | 23 (74%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.7       | 0.5         |
| Zadovoljen sem, kadar drugi opazijo moj dosežek                 | 1 (3%)               | 1 (3%)            | 1 (3%)                 | 7 (23%)              | 21 (68%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.5       | 1.0         |
| Pomembno mi je, da lahko napredujem                             | 0 (0%)               | 0 (0%)            | 1 (3%)                 | 6 (19%)              | 24 (77%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.7       | 0.5         |
| Uspeh vpliva na moje počutje                                    | 0 (0%)               | 1 (3%)            | 2 (6%)                 | 7 (23%)              | 21 (68%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.5       | 0.8         |
| Uspeh v službi vpliva na zadovoljstvo mojega osebnega življenja | 1 (3%)               | 4 (13%)           | 2 (6%)                 | 9 (29%)              | 15 (48%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.1       | 1.2         |
| Pomembno mi je, da imam čas za družino                          | 1 (3%)               | 3 (10%)           | 0 (0%)                 | 3 (10%)              | 24 (77%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.5       | 1.1         |
| Ukvarjanje s hobiji mi da dodatno energijo                      | 1 (3%)               | 1 (3%)            | 4 (13%)                | 8 (26%)              | 17 (55%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.3       | 1.0         |
| Sproščam se s športnimi dejavnostmi                             | 2 (6%)               | 6 (19%)           | 3 (10%)                | 5 (16%)              | 15 (48%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 3.8       | 1.4         |
| Obiskujem kulturne prireditve                                   | 5 (16%)              | 6 (19%)           | 9 (29%)                | 8 (26%)              | 3 (10%)               | 31 (100%) | 31       | 31       | 2.9       | 1.2         |
| Za daljše obdobje enkrat na leto odpotujem                      | 5 (16%)              | 3 (10%)           | 7 (23%)                | 6 (19%)              | 10 (32%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 3.4       | 1.5         |
| Prosti čas aktivno preživljam z družino                         | 1 (3%)               | 1 (3%)            | 2 (6%)                 | 12 (39%)             | 15 (48%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.3       | 1.0         |



### Priloga 3: Zadovoljstvo uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju

| ZADOVOLJSTVO URESNIČEVANJA ŽIVLJENSKEGA POSLANSTVA V PODJETJU             |                      |                   |                        |                      |                       |            |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|------------|-----------|-------------|
| Podvprašanja                                                              | Odgovori             |                   |                        |                      |                       |            | Povprečje | Std. Odklon |
|                                                                           | Sploh se ne strinjam | Delno se strinjam | Se ne morem opredeliti | Večinoma se strinjam | Popolnoma se strinjam | Skupaj     |           |             |
| Podjetje me podpira pri uresničevanju življenjskega poslanstva v podjetju | 3<br>10%             | 2<br>6%           | 5<br>16%               | 17<br>55%            | 4<br>13%              | 31<br>100% | 3,5       | 1,12        |
| Podjetje me omejuje uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju     | 8<br>26%             | 9<br>29%          | 5<br>16%               | 4<br>13%             | 5<br>16%              | 31<br>100% | 2,6       | 1,43        |
| V podjetju mi omogočajo dodatna znanja in izobraževanja                   | 0<br>0%              | 4<br>13%          | 3<br>10%               | 10<br>32%            | 14<br>45%             | 31<br>100% | 4,1       | 1,04        |
| Omogočeno mi je napredovanje                                              | 1<br>3%              | 4<br>13%          | 8<br>26%               | 8<br>26%             | 10<br>32%             | 31<br>100% | 3,7       | 1,16        |
| Moj prispevek pri delu je opažen                                          | 0<br>0%              | 6<br>19%          | 1<br>3%                | 16<br>52%            | 8<br>26%              | 31<br>100% | 3,8       | 1,04        |
| Omogočena je horizontalna komunikacija med zaposlenimi                    | 0<br>0%              | 1<br>3%           | 2<br>6%                | 12<br>39%            | 16<br>52%             | 31<br>100% | 4,4       | 0,76        |
| Za uresničevanje ciljev za posamezne naloge podjetje podpira timsko delo  | 1<br>3%              | 2<br>6%           | 2<br>6%                | 12<br>39%            | 14<br>45%             | 31<br>100% | 4,2       | 1,04        |
| Zadovoljen sem z dosedanjim razvojem v organizaciji                       | 2<br>6%              | 3<br>10%          | 3<br>10%               | 10<br>32%            | 13<br>42%             | 31<br>100% | 3,9       | 1,24        |

## Priloga 4: Zavzetost za delo

| ZAVZETOST ZA DELO                                                    |                      |                   |                        |                      |                       |           |          |          |           |             |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|-----------|----------|----------|-----------|-------------|
| Podvprašanja                                                         | Odgovori             |                   |                        |                      |                       |           | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. odklon |
|                                                                      | Sploh se ne strinjam | Delno se strinjam | Se ne morem opredeliti | Večinoma se strinjam | Popolnoma se strinjam | Skupaj    |          |          |           |             |
| Rad hodim v službo                                                   | 1 (3%)               | 0 (0%)            | 2 (6%)                 | 15 (48%)             | 13 (42%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.3       | 0.9         |
| V službi sem poln energije                                           | 1 (3%)               | 4 (13%)           | 2 (6%)                 | 19 (61%)             | 5 (16%)               | 31 (100%) | 31       | 31       | 3.7       | 1.0         |
| Pri nalogah vztrajam tako dolgo, dokler jih uspešno ne opravi        | 0 (0%)               | 2 (6%)            | 0 (0%)                 | 9 (29%)              | 20 (65%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.5       | 0.8         |
| Preveč naloženega dela mi povzroča stres                             | 3 (10%)              | 10 (33%)          | 3 (10%)                | 11 (37%)             | 3 (10%)               | 30 (100%) | 30       | 31       | 3.0       | 1.2         |
| Uspešno opravljena naloga mi je vzpodbuda pri novih izzivih v službi | 0 (0%)               | 0 (0%)            | 0 (0%)                 | 11 (35%)             | 20 (65%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.6       | 0.5         |
| Ponosen sem na delo, ki ga opravljam                                 | 1 (3%)               | 2 (6%)            | 1 (3%)                 | 13 (42%)             | 14 (45%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.2       | 1.0         |
| Menim, da je moje delo za organizacijo pomembno                      | 0 (0%)               | 0 (0%)            | 2 (6%)                 | 13 (42%)             | 16 (52%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 4.5       | 0.6         |
| Ob delu pozabim na čas                                               | 1 (3%)               | 4 (13%)           | 3 (10%)                | 14 (45%)             | 9 (29%)               | 31 (100%) | 31       | 31       | 3.8       | 1.1         |
| Kadar opravljam nalogo, delovnik ni pomemben                         | 3 (10%)              | 5 (16%)           | 2 (6%)                 | 11 (35%)             | 10 (32%)              | 31 (100%) | 31       | 31       | 3.6       | 1.4         |
| Odnosi med sodelavci so dobri                                        | 0 (0%)               | 5 (17%)           | 0 (0%)                 | 13 (43%)             | 12 (40%)              | 30 (100%) | 30       | 31       | 4.1       | 1.0         |

## Priloga 5: Zadovoljevanje potreb

| KAKO OCENJUJETE ZADOVOLJITEV VAŠIH POTREB? |                      |                   |                        |                      |                       |           |          |          |           |             |
|--------------------------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|-----------|----------|----------|-----------|-------------|
| Podvprašanja                               | Odgovori             |                   |                        |                      |                       |           | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. Odklon |
|                                            | Sploh se ne strinjam | Delno se strinjam | Se ne morem opredeliti | Večinoma se strinjam | Popolnoma se strinjam | Skupaj    |          |          |           |             |
| Fizične potrebe                            | 1 (3%)               | 5 (17%)           | 3 (10%)                | 10 (34%)             | 10 (34%)              | 29 (100%) | 29       | 31       | 3.8       | 1.2         |
| Intelektualne potrebe                      | 1 (4%)               | 2 (7%)            | 3 (11%)                | 10 (36%)             | 12 (43%)              | 28 (100%) | 28       | 31       | 4.1       | 1.1         |
| Čustvene potrebe                           | 3 (10%)              | 5 (17%)           | 6 (21%)                | 8 (28%)              | 7 (24%)               | 29 (100%) | 29       | 31       | 3.4       | 1.3         |
| Socialne potrebe                           | 0 (0%)               | 8 (27%)           | 3 (10%)                | 10 (33%)             | 9 (30%)               | 30 (100%) | 30       | 31       | 3.7       | 1.2         |

**Priloga 6: Interval zaupanja notranja motivacija**

| Podvprašanja                                                    | povprečje | Standardni odklon | Interval zaupanja |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| Poznam svoje želje in cilje v življenju na kariernem področju   | 4,4       | 0,7               | [4,15; 4,65]      |
| Ločim med osebnim in službenim življenjem                       | 3,7       | 1,3               | [3,24 ; 4,16]     |
| Vem, kaj moram narediti, da dosežem zastavljene cilje           | 4,2       | 1,0               | [3,85; 4,55]      |
| Cilje dosegam po zastavljenih korakih                           | 3,9       | 1,2               | [3,48; 4,32]      |
| Kadar cilja ne dosežem, ga skušam doseči znova                  | 4,2       | 1,0               | [3, 85; 4,55]     |
| Iščem nova znanja in spoznanja                                  | 4,7       | 0,7               | [4,45; 4,95]      |
| Pomembna mi je finančna stabilnost                              | 4,7       | 0,5               | [4,52; 4,88]      |
| Zadovoljen sem, kadar drugi opazijo moj dosežek                 | 4,5       | 1,0               | [4,15; 4,85]      |
| Pomembno mi je, da lahko napredujem                             | 4,7       | 0,5               | [4,52; 4,88]      |
| Uspeh vpliva na moje počutje                                    | 4,5       | 0,8               | [4,22; 4,78]      |
| Uspeh v službi vpliva na zadovoljstvo mojega osebnega življenja | 4,1       | 1,2               | [3,68; 4,52]      |
| Pomembno mi je, da imam čas za družino                          | 4,5       | 1,1               | [4,11; 4,89]      |
| Ukvarjanje s hobiji mi da dodatno energijo                      | 4,3       | 1,0               | [3,95; 4,65]      |
| Sproščam se s športnimi dejavnostmi                             | 3,8       | 1,4               | [3,31; 4,29]      |
| Obiskujem kulturne prireditve                                   | 2,9       | 1,2               | [2,48; 3,32]      |
| Za daljše obdobje enkrat na leto odpotujem                      | 3,4       | 1,5               | [2,78; 3,93]      |
| Prosti čas aktivno preživljam z družino                         | 4,3       | 1,0               | [3,95; 4,65]      |

**Priloga 7: Interval zaupanja zadovoljstvo uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju**

| Podvprašanja                                                              | povprečje | Standardni odklon | Interval zaupanja |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| Podjetje me podpira pri uresničevanju življenjskega poslanstva v podjetju | 3,5       | 1,1               | [3,11; 3,89]      |
| Podjetje me omejuje uresničevanja življenjskega poslanstva v podjetju     | 2,6       | 1,4               | [2,11; 3,09]      |
| V podjetju mi omogočajo dodatna znanja in izobraževanja                   | 4,1       | 1,0               | [3,75; 4,45]      |
| Omogočeno mi je napredovanje                                              | 3,7       | 1,2               | [3,28; 4,12]      |
| Moj prispevek pri delu je opažen                                          | 3,8       | 1,0               | [3,45; 4,15]      |
| Omogočena je horizontalna komunikacija med zaposlenimi                    | 4,4       | 0,8               | [4,12; 4,68]      |
| Za uresničevanje ciljev za posamezne naloge podjetje podpira timsko delo  | 4,2       | 1,0               | [3,85; 4,55]      |
| Zadovoljen sem z dosedanjim razvojem v organizaciji                       | 3,9       | 1,2               | [3,48; 4,32]      |

**Priloga 8: Interval zaupanja zavzetost za delo**

| Podvprašanja                                                         | povprečje | Standardni odklon | Interval zaupanja |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| Rad hodim v službo                                                   | 4,3       | 0,9               | [3,98; 4,62]      |
| V službi sem poln energije                                           | 3,7       | 1,0               | [3,35; 4,05]      |
| Pri nalogah vztrajam tako dolgo, dokler jih uspešno ne opravim       | 4,5       | 0,8               | [4,22; 4,78]      |
| Preveč naloženega dela mi povzroča stres                             | 3,0       | 1,2               | [2,58; 3,42]      |
| Uspešno opravljena naloga mi je vzpodbuda pri novih izzivih v službi | 4,6       | 0,5               | [4,42; 4,78]      |
| Ponosen sem na delo, ki ga opravljam                                 | 4,2       | 1,0               | [3,85; 4,55]      |
| Menim, da je moje delo za organizacijo pomembno                      | 4,5       | 0,6               | [4,29; 4,71]      |
| Ob delu pozabim na čas                                               | 3,8       | 1,1               | [3,41; 4,19]      |
| Kadar opravljam nalogo, delovnik ni pomemben                         | 3,6       | 1,4               | [3,11; 4,09]      |
| Odnosi med sodelavci so dobri                                        | 4,1       | 1,0               | [3,75; 4,45]      |

**Priloga 9: Interval zaupanja kako ocenjujete zadovoljevanje vaših potreb**

| Podvprašanja          | povprečje | Standardni odklon | Interval zaupanja |
|-----------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| Fizične potrebe       | 3,8       | 1,2               | [3,38; 4,23]      |
| Intelektualne potrebe | 4,1       | 1,1               | [3,71; 4,49]      |
| Čustvene potrebe      | 3,4       | 1,3               | [2,94; 3,86]      |
| Socialne potrebe      | 3,7       | 1,2               | [3,28; 4,12]      |

**Priloga 10: Enostavna regresija. H1: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva**

**REGRESSION**

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT poslanstvo

/METHOD=ENTER motivacija.

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | motivacija <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: poslanstvo

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,411 <sup>a</sup> | ,169     | ,140              | ,65122                     |

a. Predictors: (Constant), motivacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 2,495          | 1  | 2,495       | 5,883 | ,022 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 12,298         | 29 | ,424        |       |                   |
|       | Total      | 14,793         | 30 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: poslanstvo

b. Predictors: (Constant), motivacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |      |      |
| 1     | (Constant) | ,701                        | 1,279      |                           | ,548 | ,588 |



|  |            |      |      |      |       |      |
|--|------------|------|------|------|-------|------|
|  | motivacija | ,742 | ,306 | ,411 | 2,426 | ,022 |
|--|------------|------|------|------|-------|------|

a. Dependent Variable: poslanstvo

**Priloga 11: Enostavna regresija. H2: Notranja motivacija pozitivno vpliva na zavzetost za delo**

**REGRESSION**

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT zavzetost

/METHOD=ENTER motivacija.

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | motivacija <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: zavzetost

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,549 <sup>a</sup> | ,301     | ,277              | ,43624                     |

a. Predictors: (Constant), motivacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2,378          | 1  | 2,378       | 12,495 | ,001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5,519          | 29 | ,190        |        |                   |
|       | Total      | 7,897          | 30 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: zavzetost

b. Predictors: (Constant), motivacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 1,028                       | ,857       |                           | 1,200 | ,240 |
| motivacija   | ,724                        | ,205       | ,549                      | 3,535 | ,001 |

a. Dependent Variable: zavzetost

## Priloga 12: Enostavna regresija. H3: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zadovoljevanje življenjskega poslanstva

### REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT poslanstvo

/METHOD=ENTER potrebe.

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered    | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------|-------------------|--------|
| 1     | potrebe <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: poslanstvo

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,667 <sup>a</sup> | ,445     | ,425              | ,54084                     |

a. Predictors: (Constant), potrebe

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6,558          | 1  | 6,558       | 22,419 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 8,190          | 28 | ,293        |        |                   |
|       | Total      | 14,748         | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: poslanstvo

b. Predictors: (Constant), potrebe

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1,829                       | ,424       |                           | 4,308 | ,000 |

|         |      |      |      |       |      |
|---------|------|------|------|-------|------|
| potrebe | ,523 | ,110 | ,667 | 4,735 | ,000 |
|---------|------|------|------|-------|------|

a. Dependent Variable: poslanstvo

**Priloga 13: Enostavna regresija. H4: Zadovoljevanje potreb pozitivno vpliva na zavzetost za delo**

**REGRESSION**

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT zavzetost

/METHOD=ENTER potrebe.

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered    | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------|-------------------|--------|
| 1     | potrebe <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: zavzetost

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,660 <sup>a</sup> | ,435     | ,415              | ,38443                     |

a. Predictors: (Constant), potrebe

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3,186          | 1  | 3,186       | 21,559 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4,138          | 28 | ,148        |        |                   |
|       | Total      | 7,324          | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: zavzetost

b. Predictors: (Constant), potrebe

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 2,707                       | ,302       |                           | 8,972 | ,000 |
| Potrebe      | ,365                        | ,079       | ,660                      | 4,643 | ,000 |

a. Dependent Variable: zavzetost

**Priloga 14: Enostavna regresija. H5: Zadovoljevanje življenjskega poslanstva pozitivno vpliva na zavzetost za delo**

**REGRESSION**

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT zavzetost

/METHOD=ENTER poslanstvo.

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered       | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1     | poslanstvo <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: zavzetost

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,615 <sup>a</sup> | ,378     | ,356              | ,41163                     |

a. Predictors: (Constant), poslanstvo

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2,983          | 1  | 2,983       | 17,606 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4,914          | 29 | ,169        |        |                   |
|       | Total      | 7,897          | 30 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: zavzetost

b. Predictors: (Constant), poslanstvo

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|---------------------------|---|------|
|-------|-----------------------------|---------------------------|---|------|



|   |            | B     | Std. Error | Beta |       |      |
|---|------------|-------|------------|------|-------|------|
| 1 | (Constant) | 2,342 | ,412       |      | 5,681 | ,000 |
|   | poslanstvo | ,449  | ,107       | ,615 | 4,196 | ,000 |

a. Dependent Variable: zavzetost

## Priloga 15: T-Test. Ugotavljanje razlik v spolu zaposlenih

T-TEST GROUPS=Spol(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=motivacija poslanstvo zavzetost potrebe

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Group Statistics

|            | SPOL   | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|--------|----|------|----------------|-----------------|
| motivacija | Ženska | 15 | 4,31 | ,30            | ,08             |
|            | Moški  | 16 | 4,03 | ,42            | ,10             |
| poslanstvo | Ženska | 15 | 3,98 | ,54            | ,14             |
|            | Moški  | 16 | 3,61 | ,80            | ,20             |
| zavzetost  | Ženska | 15 | 4,18 | ,36            | ,09             |
|            | Moški  | 16 | 3,92 | ,61            | ,15             |
| potrebe    | Ženska | 14 | 4,02 | ,80            | ,21             |
|            | Moški  | 16 | 3,48 | ,95            | ,24             |

#### Independent Samples Test

|            |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |
|------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|
|            |                             | F                                       | Sig. | T                            | Df     |
| motivacija | Equal variances assumed     | ,841                                    | ,367 | 2,154                        | 29     |
|            | Equal variances not assumed |                                         |      | 2,176                        | 27,316 |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | 1,789                                   | ,191 | 1,513                        | 29     |
|            | Equal variances not assumed |                                         |      | 1,532                        | 26,573 |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | 2,823                                   | ,104 | 1,433                        | 29     |
|            | Equal variances not assumed |                                         |      | 1,456                        | 24,788 |
| potrebe    | Equal variances assumed     | ,326                                    | ,573 | 1,671                        | 28     |

|                             |  |  |       |        |
|-----------------------------|--|--|-------|--------|
| Equal variances not assumed |  |  | 1,690 | 27,979 |
|-----------------------------|--|--|-------|--------|

### Independent Samples Test

|            |                             | t-test for Equality of Means |                 |                       |
|------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|
|            |                             | Sig. (2-tailed)              | Mean Difference | Std. Error Difference |
| motivacija | Equal variances assumed     | ,040                         | ,28407          | ,13190                |
|            | Equal variances not assumed | ,038                         | ,28407          | ,13054                |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | ,141                         | ,37396          | ,24712                |
|            | Equal variances not assumed | ,137                         | ,37396          | ,24413                |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | ,162                         | ,25977          | ,18123                |
|            | Equal variances not assumed | ,158                         | ,25977          | ,17840                |
| potrebe    | Equal variances assumed     | ,106                         | ,53943          | ,32282                |
|            | Equal variances not assumed | ,102                         | ,53943          | ,31917                |

### Independent Samples Test

|            |                             | t-test for Equality of Means              |         |
|------------|-----------------------------|-------------------------------------------|---------|
|            |                             | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|            |                             | Lower                                     | Upper   |
| motivacija | Equal variances assumed     | ,01430                                    | ,55384  |
|            | Equal variances not assumed | ,01638                                    | ,55176  |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | -,13146                                   | ,87937  |
|            | Equal variances not assumed | -,12733                                   | ,87525  |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | -,11090                                   | ,63043  |
|            | Equal variances not assumed | -,10782                                   | ,62736  |
| potrebe    | Equal variances assumed     | -,12182                                   | 1,20069 |
|            | Equal variances not assumed | -,11438                                   | 1,19325 |

## Priloga 16: T-Test. Ugotavljanje razlik v starosti zaposlenih

T-TEST GROUPS=VAR00001(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=motivacija poslanstvo zavzetost potrebe

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Group Statistics

| starost               | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|-----------------------|----|------|----------------|------------|
| motivacija do 40 let  | 19 | 4,11 | ,37            | ,08        |
| motivacija nad 40 let | 12 | 4,25 | ,42            | ,12        |
| poslanstvo do 40 let  | 19 | 3,59 | ,81            | ,19        |
| poslanstvo nad 40 let | 12 | 4,10 | ,31            | ,09        |
| zavzetost do 40 let   | 19 | 3,92 | ,52            | ,12        |
| zavzetost nad 40 let  | 12 | 4,25 | ,44            | ,13        |
| potrebe do 40 let     | 19 | 3,53 | 1,02           | ,23        |
| potrebe nad 40 let    | 11 | 4,09 | ,56            | ,17        |

#### Independent Samples Test

|            |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |
|------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|
|            |                             | F                                       | Sig. | T                            | Df     |
| motivacija | Equal variances assumed     | ,047                                    | ,830 | -,988                        | 29     |
|            | Equal variances not assumed |                                         |      | -,954                        | 20,915 |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | 6,854                                   | ,014 | -2,085                       | 29     |
|            | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,487                       | 24,934 |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | ,223                                    | ,640 | -1,805                       | 29     |

|         |                             |       |      |        |        |
|---------|-----------------------------|-------|------|--------|--------|
|         | Equal variances not assumed |       |      | -1,879 | 26,511 |
| potrebe | Equal variances assumed     | 5,215 | ,030 | -1,677 | 28     |
|         | Equal variances not assumed |       |      | -1,943 | 27,983 |

### Independent Samples Test

|            |                             | t-test for Equality of Means |                 |                       |
|------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|
|            |                             | Sig. (2-tailed)              | Mean Difference | Std. Error Difference |
| motivacija | Equal variances assumed     | ,331                         | -,14164         | ,14336                |
|            | Equal variances not assumed | ,351                         | -,14164         | ,14842                |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | ,046                         | -,51206         | ,24559                |
|            | Equal variances not assumed | ,020                         | -,51206         | ,20589                |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | ,081                         | -,32934         | ,18244                |
|            | Equal variances not assumed | ,071                         | -,32934         | ,17526                |
| potrebe    | Equal variances assumed     | ,105                         | -,56021         | ,33409                |
|            | Equal variances not assumed | ,062                         | -,56021         | ,28835                |

### Independent Samples Test

|            |                             | t-test for Equality of Means              |         |
|------------|-----------------------------|-------------------------------------------|---------|
|            |                             | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|            |                             | Lower                                     | Upper   |
| motivacija | Equal variances assumed     | -,43484                                   | ,15155  |
|            | Equal variances not assumed | -,45037                                   | ,16709  |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | -1,01436                                  | -,00977 |
|            | Equal variances not assumed | -,93615                                   | -,08797 |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | -,70246                                   | ,04379  |
|            | Equal variances not assumed | -,68925                                   | ,03057  |
| Potrebe    | Equal variances assumed     | -1,24457                                  | ,12415  |
|            | Equal variances not assumed | -1,15088                                  | ,03047  |

## Priloga 17: T-Test. Ugotavljanje razlik v izobrazbi zaposlenih

T-TEST GROUPS=VAR00003(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=motivacija poslanstvo zavzetost potrebe

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Group Statistics

| Izobrazba  |              |     | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error |
|------------|--------------|-----|----|------|----------------|------------|
| motivacija | VII. stopnja | ali | 18 | 4,08 | ,37            | ,09        |
|            | manj         |     |    |      |                |            |
|            | Magisterij   | ali | 13 | 4,28 | ,40            | ,11        |
| poslanstvo | VII. stopnja | ali | 18 | 3,60 | ,71            | ,17        |
|            | manj         |     |    |      |                |            |
|            | Magisterij   | ali | 13 | 4,06 | ,62            | ,17        |
| zavzetost  | VII. stopnja | ali | 18 | 3,95 | ,63            | ,15        |
|            | manj         |     |    |      |                |            |
|            | Magisterij   | ali | 13 | 4,17 | ,26            | ,07        |
| Potrebe    | VII. stopnja | ali | 17 | 3,49 | ,95            | ,23        |
|            | manj         |     |    |      |                |            |
|            | Magisterij   | ali | 13 | 4,06 | ,77            | ,21        |
|            | doktorat     |     |    |      |                |            |

#### Independent Samples Test

|            |                             |  | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |
|------------|-----------------------------|--|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|
|            |                             |  | F                                       | Sig. | T                            | df     |
| motivacija | Equal variances assumed     |  | ,000                                    | ,986 | -1,395                       | 29     |
|            | Equal variances not assumed |  |                                         |      | -1,381                       | 25,017 |
| poslanstvo | Equal variances assumed     |  | ,188                                    | ,668 | -1,876                       | 29     |

|           |                             |       |      |        |        |
|-----------|-----------------------------|-------|------|--------|--------|
|           | Equal variances not assumed |       |      | -1,915 | 27,746 |
| zavzetost | Equal variances assumed     | 8,431 | ,007 | -1,157 | 29     |
|           | Equal variances not assumed |       |      | -1,304 | 23,891 |
| Potrebe   | Equal variances assumed     | ,753  | ,393 | -1,793 | 28     |
|           | Equal variances not assumed |       |      | -1,846 | 27,886 |

### Independent Samples Test

|            |                             | t-test for Equality of Means |                 |                       |
|------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|
|            |                             | Sig. (2-tailed)              | Mean Difference | Std. Error Difference |
| motivacija | Equal variances assumed     | ,174                         | -,19432         | ,13927                |
|            | Equal variances not assumed | ,179                         | -,19432         | ,14071                |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | ,071                         | -,46047         | ,24550                |
|            | Equal variances not assumed | ,066                         | -,46047         | ,24043                |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | ,257                         | -,21491         | ,18569                |
|            | Equal variances not assumed | ,205                         | -,21491         | ,16475                |
| Potrebe    | Equal variances assumed     | ,084                         | -,57881         | ,32279                |
|            | Equal variances not assumed | ,076                         | -,57881         | ,31354                |

### Independent Samples Test

|            |                             | t-test for Equality of Means              |        |
|------------|-----------------------------|-------------------------------------------|--------|
|            |                             | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|            |                             | Lower                                     | Upper  |
| motivacija | Equal variances assumed     | -,47916                                   | ,09052 |
|            | Equal variances not assumed | -,48410                                   | ,09546 |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | -,96256                                   | ,04162 |
|            | Equal variances not assumed | -,95317                                   | ,03223 |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | -,59469                                   | ,16487 |
|            | Equal variances not assumed | -,55502                                   | ,12520 |

|         |                             |          |        |
|---------|-----------------------------|----------|--------|
| Potrebe | Equal variances assumed     | -1,24001 | ,08240 |
|         | Equal variances not assumed | -1,22118 | ,06357 |



## Priloga 18: T-Test. Ugotavljanje razlik v delovnem stažu zaposlenih v podjetju

T-TEST GROUPS=VAR00004(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=motivacija poslanstvo zavzetost potrebe

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Group Statistics

| delovni<br>staž   | N  | Mean | Std.<br>Deviation | Std. Error<br>Mean |
|-------------------|----|------|-------------------|--------------------|
| motivacija do 10  | 17 | 4,07 | ,37               | ,09                |
| motivacija nad 10 | 13 | 4,26 | ,41               | ,11                |
| poslanstvo do 10  | 17 | 3,57 | ,85               | ,21                |
| poslanstvo nad 10 | 13 | 4,06 | ,34               | ,09                |
| zavzetost do 10   | 17 | 3,90 | ,55               | ,13                |
| zavzetost nad 10  | 13 | 4,23 | ,43               | ,12                |
| Potrebe do 10     | 17 | 3,49 | 1,06              | ,26                |
| Potrebe nad 10    | 12 | 4,04 | ,56               | ,16                |

#### Independent Samples Test

|            |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |
|------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|
|            |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     |
| motivacija | Equal variances assumed     | ,007                                    | ,933 | -1,330                       | 28     |
|            | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,312                       | 24,555 |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | 7,439                                   | ,011 | -1,927                       | 28     |
|            | Equal variances not assumed |                                         |      | -2,131                       | 21,971 |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | ,643                                    | ,429 | -1,756                       | 28     |
|            | Equal variances not assumed |                                         |      | -1,818                       | 27,990 |

|         |                             |       |      |        |        |
|---------|-----------------------------|-------|------|--------|--------|
| Potrebe | Equal variances assumed     | 6,959 | ,014 | -1,657 | 27     |
|         | Equal variances not assumed |       |      | -1,831 | 25,437 |

### Independent Samples Test

|            |                             | t-test for Equality of Means |                 |                       |
|------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|
|            |                             | Sig. (2-tailed)              | Mean Difference | Std. Error Difference |
| motivacija | Equal variances assumed     | ,194                         | -,18978         | ,14272                |
|            | Equal variances not assumed | ,202                         | -,18978         | ,14466                |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | ,064                         | -,48416         | ,25125                |
|            | Equal variances not assumed | ,044                         | -,48416         | ,22715                |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | ,090                         | -,32604         | ,18567                |
|            | Equal variances not assumed | ,080                         | -,32604         | ,17930                |
| potrebe    | Equal variances assumed     | ,109                         | -,55637         | ,33577                |
|            | Equal variances not assumed | ,079                         | -,55637         | ,30379                |

### Independent Samples Test

|            |                             | t-test for Equality of Means              |         |
|------------|-----------------------------|-------------------------------------------|---------|
|            |                             | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|            |                             | Lower                                     | Upper   |
| motivacija | Equal variances assumed     | -,48214                                   | ,10258  |
|            | Equal variances not assumed | -,48799                                   | ,10843  |
| poslanstvo | Equal variances assumed     | -,99883                                   | ,03050  |
|            | Equal variances not assumed | -,95528                                   | -,01304 |
| zavzetost  | Equal variances assumed     | -,70637                                   | ,05428  |
|            | Equal variances not assumed | -,69332                                   | ,04123  |
| potrebe    | Equal variances assumed     | -1,24531                                  | ,13257  |
|            | Equal variances not assumed | -1,18150                                  | ,06876  |