

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
GLEDE NA NJIHOVO STAROST IN IZOBRAZBO**

Ljubljana, september 2019

MATEJA MATKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Matko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih glede na njihovo starost in izobrazbo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

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

UVOD	5
1 MOTIVACIJA.....	7
1.1 Vrste motivov	9
1.2 Motivacijske teorije	11
1.2.1 Teorija hierarhije motivov	12
1.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija.....	13
1.2.3 Teorija pridobljenih potreb	14
1.2.4 Teorija ERG.....	14
1.2.5 Teorija značilnosti dela.....	15
1.2.6 Leavittova motivacijska teorija	15
1.2.7 Teorija pričakovanja	16
1.2.8 Teorija pravičnosti.....	17
1.2.9 Teorija postavljanja cilja	18
1.2.10 Teorija ekonomske motivacije	18
1.2.11 Samodeterminacija	19
1.2.12 Časovna motivacijska teorija.....	19
1.3 Motivacijski dejavniki v delovnem okolju.....	20
1.4 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih.....	22
1.5 Motivacija v povezavi s starostjo in izobrazbo zaposlenih	25
2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	26
2.1 Pomen zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja	27
2.2 Posledice zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih.....	29
2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	30
2.4 Merjenje zadovoljstva pri delu	31
2.5 Projektni pristop k zadovoljstvu	33
2.6 Zadovoljstvo v povezavi s starostjo in izobrazbo zaposlenih.....	34
3 RAZISKAVA O POVEZAVI MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA	
S STAROSTJO IN IZOBRAZBO	37
3.1 Namen raziskave	37
3.2 Metodologija.....	37

3.3	Rezultati raziskave o povezavi motivacije in zadovoljstva s starostjo in izobrazbo	38
3.4	Razprava o rezultatih	58
4	KLJUČNE UGOTOVITVE IN OMEJITVE RAZISKAVE TER PREDLOGI NADALJNJEGA RAZISKOVANJA	64
4.1	Ključne ugotovitve	64
4.2	Omejitve raziskave in predlogi nadaljnjega raziskovanja	65
5	PREDLOGI ZA IZOBOLJŠANJE MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA RAZLIČNIH SKUPIN ZAPOSLENIH	66
	SKLEP	68
	LITERATURA IN VIRI	69
	PRILOGE	73

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Opis raziskovalnega vzorca.....	39
Tabela 2:	Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na starost anketirancev	41
Tabela 3:	Splošna ocena motiviranosti za delo, glede na starost anketirancev	42
Tabela 4:	Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo anketirancev	43
Tabela 5:	Splošna ocena motiviranosti za delo, glede na izobrazbo anketirancev	45
Tabela 6:	Najpogostejši dejavniki, ki lahko privedejo do demotiviranosti zaposlenih.....	45
Tabela 7:	Ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, glede na starost anketirancev	47
Tabela 8:	Ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, glede na izobrazbo anketirancev	49
Tabela 9:	Ocena splošnega zadovoljstva z delom in na delovnem mestu po starosti	51
Tabela 10:	Ocena splošnega zadovoljstva z delom in na delovnem mestu po izobrazbi....	52
Tabela 11:	Povprečna ocena verjetnosti menjave delovnega mesta oz. zaposlitve znotraj in izven trenutnega podjetja, po starosti.....	54
Tabela 12:	Povprečna ocena verjetnosti menjave delovnega mesta oz. zaposlitve znotraj in izven trenutnega podjetja, po izobrazbi	54
Tabela 13:	Povprečne ocene odnosa nadrejenih do ostalih zaposlenih, glede na starost in izobrazbo anketirancev	55
Tabela 14:	Povprečne ocene motiviranosti zaposlenih s strani njihovih nadrejenih, glede na starost in izobrazbo anketirancev	56
Tabela 15:	Povprečna ocena strinjanja s primernostjo plačila in nagrad, ki so jih deležni anketiranci, po starosti in izobrazbi	57
Tabela 16:	Porazdelitev pripravljenosti anketirancev za prevzemanje večje	

odgovornosti, tveganja in dela v zameno za višjo plačo, po starosti in izobrazbi (v odstotkih).....	58
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski proces	7
Slika 2: Hierarhični model motivacije.....	11
Slika 3: Hierarhija delovne motivacije	13
Slika 4: Proces modela Leavittove motivacijske teorije.....	16
Slika 5: Preprosti model pričakovanja.....	17
Slika 6: Enačba časovne motivacije	19
Slika 7: Dejavniki ki vplivajo na motivacijo	20
Slika 8: Dvosmerni tok uspešnosti	28
Slika 9: Procesni vidik celostnega projektnega pristopa k zadovoljstvu zaposlenih.....	34
Slika 10: Grafični prikaz porazdelitve vrednosti glede menjave delovnega mesta znotraj podjetja, kjer so anketiranci zaposleni (v odstotkih).....	53
Slika 11: Grafični prikaz porazdelitve vrednosti glede menjave delovnega mesta izven podjetja, kjer so anketiranci zaposleni (v odstotkih)	53
Slika 12: Grafični prikaz porazdelitve pripravljenosti anketirancev, za prevzemanje večje odgovornosti, tveganja in dela v zameno za višjo plačo (v odstotkih)	57

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih	1
Priloga 2: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin motivacijskih dejavnikov po starosti.....	6
Priloga 3: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin motivacije zaposlenih po starosti	9
Priloga 4: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin motivacijskih dejavnikov po izobrazbi.....	10
Priloga 5: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin motivacije zaposlenih po izobrazbi	13
Priloga 6: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov zadovoljstva po starosti	14
Priloga 7: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov zadovoljstva po izobrazbi	18
Priloga 8: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin zadovoljstva zaposlenih po starosti	22
Priloga 9: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin zadovoljstva zaposlenih po izobrazbi	23

Priloga 10: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede menjave delovnega mesta po starosti.....	24
Priloga 11: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede menjave delovnega mesta po izobrazbi	25
Priloga 12: Izračun medsebojne povezanosti med motivacijo in zadovoljstvom ter verjetnostjo menjave delovnega mesta znotraj ali izven podjetja.....	26
Priloga 13: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede odnosa nadrejenih po starostnih skupinah	28
Priloga 14: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede odnosa nadrejenih po izobrazbenih skupinah	29
Priloga 15: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede motiviranosti zaposlenih s strani njihovih nadrejenih, po starosti	30
Priloga 16: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede motiviranosti zaposlenih s strani njihovih nadrejenih, po izobrazbi	31
Priloga 17: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede primernosti plačila in nagrad, po starosti.....	32
Priloga 18: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede primernosti plačila in nagrad, po izobrazbi	33
Priloga 19: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede prevzemanja večje odgovornosti, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo, po starosti.....	34
Priloga 20: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede prevzemanja večje odgovornosti, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo, po izobrazbi	35

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

ERG – (ang. Existence, Relatedness, Growth); motivacijska teorija na podlagi potreb po obstoju, povezovanju z drugimi ljudmi ter razvoju

JDI – (ang. Job Descriptive Index); merilo zadovoljstva z delom na osnovi tako imenovane metode opisnih indeksov dela

MSQ – (ang. Minnesota Satisfaction Questionnaire); vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva z delom

RV – raziskovalno vprašanje

TMT – (ang. Temporal Motivational Theory); časovna motivacijska teorija

UVOD

V času, ko je na trgu vedno večje število proizvajalcev in ponudnikov storitev in je konkurenca izrednega pomena, se podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti človeškega kapitala. Cilj vsakega podjetja je pridobiti oz. zadržati kakovosten kader, zato lahko rečemo, da je motivacija eden pomembnejših psiholoških procesov v vsakem podjetju.

Kako motivirati zaposlene, da bi bili pri svojem delu lahko še boljši, bolj produktivni in ustvarjalni ter ob vsem tem zadovoljni, je eno od pogostejših vprašanj, ki si jih zastavlja večina podjetij. Izbira motivacijskih prijemov je zelo pomembna, predvsem pa je potrebno poznati potrebe, zahteve in želje zaposlenih, da motivacijski dejavniki pripeljejo do zadovoljstva zaposlenih, kar je posledično tudi naložba v še boljšo uspešnost podjetja. Dolgočasje, stres in nezadovoljstvo z delom postaja vedno bolj pogosta stalnica pri delu, zato je lahko motivacija zaposlenih ključ do izboljšanja problema.

Motivacijo zaposlenih bi torej lahko opisali kot raven energije, zavzetosti in ustvarjalnosti, katero delavci prinesejo na delovna mesta. Ne glede na trend ekonomske rasti je za upravljanje oziroma vodstvo podjetja iskanje načinov za motiviranje zaposlenih vedno ključnega pomena. Motivacija zaposlenih je lahko včasih še posebej problematična za mala podjetja, saj lastniki težko prenesejo pomembne odgovornosti na druge zaposlene. Nadvse pomembno pa je zavedanje, da so učinki nizke motivacije zaposlenih lahko samo škodljivi. Takšne težave vključujejo samozadovoljstvo, nezanimanje, odvratanje in posledično lahko komulirajo v krizo. Brez motiviranega kadra so podjetja lahko postavljena v zelo tvegan položaj. Motivacija je zato eden ključnih vidikov na delovnem mestu, saj vodi v uspešnost podjetja. Motivirani zaposleni so pogosto bolj zadovoljni, inovativni in produktivni; ne samo, da pozitivno prispevajo k celotnemu uspehu podjetja, temveč tudi pomagajo zmanjševati stroške, povečujejo ustvarjalnost in aktivno rešujejo vsakodnevne izzive.

Zaradi vseh naštetih pozitivnih učinkov mora motiviranje zaposlenih v podjetju postati redna rutina. Motivacija je torej za vsako podjetje zelo pomembna zaradi koristi, ki jih le temu prinaša. Kadar so zaposleni motivirani za delo, se bodo na splošno trudili za naloge, ki jim bodo dodeljene. Izboljšalo se bo njihovo zadovoljstvo, kar posledično lahko privede do pozitivne rasti podjetja. Motivacija lahko delavcu olajša doseganje svojih osebnih ciljev in omogoča njegov samorazvoj. Ko posameznik izpolni nekatere prvotne cilje, se zaveda tudi jasne povezave med naporom in rezultati, kar ga bo še naprej motiviralo, da nadaljuje na takšni ravni. Poleg sposobnosti, ki jih imajo posamezniki in jih uporabljajo pri doseganju najboljših rezultatov, je v kombinaciji motivacija ključnega pomena, saj lahko z ravnovesjem med zmožnostjo opravljanja nalog in njihovo pripravljenostjo to ravnotežje privede do povečanja produktivnosti in izboljšanja učinkovitosti posameznikov ter uspešnosti podjetja.

Vedno pogostješe vprašanje je, kako torej povečati oziroma izboljšati motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. To vprašanje je osrednja nit moje diplomske naloge in ga bom

poskušala obrazložiti v naslednjih poglavjih. Namen magistrskega dela je izboljšati razumevanje, kako starost in izobrazba v Sloveniji vplivata na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, in s tem managerjem pomagati, da bodo lahko uporabljali primerne metode za uspešno motiviranje in dvig zadovoljstva zaposlenih. Cilj magistrskega dela je analizirati podatke o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih, kateri bodo pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, ter ugotoviti povezanost posameznih spremenljivk glede na trditev oziroma postavitev temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. Glede na starost in stopnjo izobrazbe se lahko motivacijski dejavniki spreminjajo, prav tako pa se spreminjajo posameznikove prioritete, ki lahko pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zato je cilj magistrskega dela tudi na podlagi analiziranih podatkov ugotoviti, ali se motivacija in zadovoljstvo zaposlenih res razlikujeta glede na njihovo starost in izobrazbo.

Na osnovi preučevanja teoretičnih izhodišč bo v praktičnem delu cilj raziskave potrditi oziroma zavrnilo temeljno tezo, da se motivacija in zadovoljstvo razlikujeta glede na starost in izobrazbo zaposlenih. Na podlagi temeljne teze bom raziskala razlike med motivacijskimi dejavniki in dejavniki zadovoljstva, in sicer po posameznih skupinah starosti in izobrazbe. Raziskovalna vprašanja, na katera želim dobiti odgovor, so: kateri dejavniki najbolj motivirajo posamezne skupine; kateri najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo; kateri so statistično značilni dejavniki motivacije in zadovoljstva, ki pomembno razlikujejo zaposlene po skupinah starosti in izobrazbe.

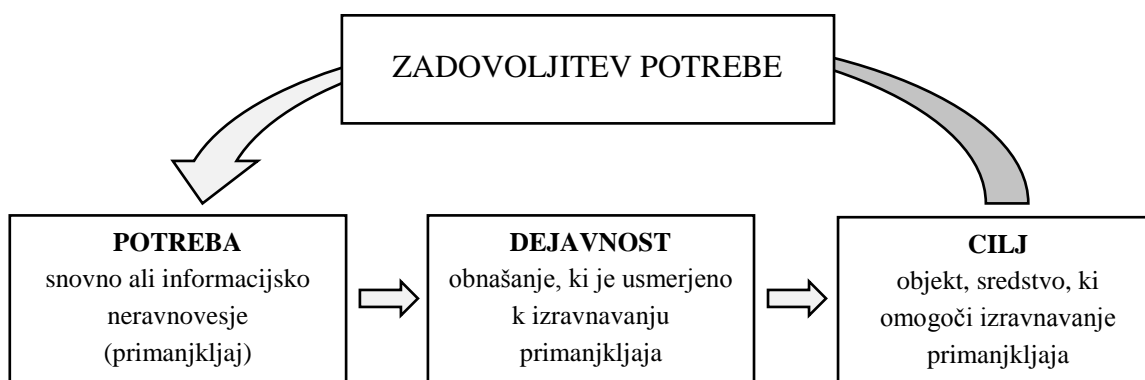
Podatki za preizkušanje temeljne teze oziroma raziskovalnih vprašanj so bili pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga je ustrezno in v celoti izpolnilo 231 oseb. Anketni vprašalnik sem poslala preko elektronske pošte in družabnih omrežij znancem, prijateljem, sošolcem in sodelavcem, ti pa so ga posredovali naprej svojim znancem, torej se je sam proces odvijal po principu snežne kepe. Analiza je bila narejena z uporabo programov Microsoft Excel in SPSS.

V prvem delu magistrskega dela sem zapisala teoretična izhodišča motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Prvo poglavje opredeljuje izvor in pomen motivacije, najpogostejše vrste motivov, ki so definirani s strani vseh večjih teoretikov motivacije, pomembnejše motivacijske teorije, motivacijske dejavnike in vlogo vodje pri motiviranju zaposlenih. V drugem poglavju je zapisana opredelitev zadovoljstva zaposlenih, razložen pomen zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja, opisane so posledice zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih, dejavniki ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, najpogostejši načini merjenja zadovoljstva zaposlenih in medsebojna povezanost zadovoljstva zaposlenih s starostjo in izobrazbo. Drugi del magistrskega dela vsebuje vse informacije o praktični raziskavi. Tretje poglavje se tako nanaša na raziskavo o povezavi motivacije in zadovoljstva s starostjo in izobrazbo, tu so navedba namena in metodologije, rezultatov raziskave in razprava o rezultatih. V četrtem poglavju so navedene ključne ugotovitve raziskave in predlogi nadaljnjega raziskovanja. V petem poglavju so navedeni konkretni predlogi za izboljšanje motivacije in zadovoljstva različnih skupin zaposlenih.

1 MOTIVACIJA

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede za gibanje, premikanje. V motivacijski literaturi so podane različne definicije motivacije. Vse te opredelitve pa poudarjajo dejstvo, da se motivacija nanaša na dejavnike, ki povzročajo vedenje, usmerjajo to vedenje in ga vzdržujejo, da bi dosegli določen cilj. Motivacija povzroča in usmerja dejanja ljudi, zato je glavno raziskovalno vprašanje, kaj dejansko nas privede do tega, da nekaj naredimo oziroma nečesa ne naredimo. Če motivacijo proučujemo v povezavi z delom oziroma organizacijo, ima le-ta lahko dva pomena (Treven, 1998, str. 106; Ivanko & Stare, 2007, str. 70). Na eni strani jo lahko označimo kot strategijo managementa. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Na drugi strani pa pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje mentalno stanje posameznika. Motivacija je tesno povezana s posameznikovimi aktivnostmi in delom. Za vsako njegovo aktivnost obstaja vzrok oziroma povod, ki jo imenujemo potreba. Na vprašanje, od kod pravzaprav izhaja motivacija oziroma kje so vzroki motiviranega vedenja, lahko odgovorimo z besedo potreba. Če ni potrebe, ni želje, in če ni želje, posameznik nima čuta za napredovanje v katerem koli smislu, zato tudi ne potrebuje motivacije. Torej je potreba tista gonilna sila pri posamezniku, kjer nastane želja po nečem več, posledično to privede do motivacije (Ivanko & Stare, 2007, str. 71). Motivacijo sestavljajo torej tri prvine – potreba, dejavnost in cilj, katere so med seboj povezane. Motivacijsko doganje je predvsem proces, ki prvine motivacijske situacije povezuje v smiselno celoto, kar prikazuje slika 1 (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 16).

Slika 1: Motivacijski proces



Vir: Kobal Grum & Musek (2009).

Motivacija je naravni proces, ki poteka v posamezniku in ima dve zelo očitni lastnosti: smer in intenziteto. V tem, kar posameznik hoče, se kaže smer motivacije, medtem ko je intenzivnost motivacije odvisna od tega, kako močno si posameznik želi oziroma hoče nekaj doseči (Kos Knez, Kašnik & Deutsch, 2009, str. 18). V vsakem primeru mora biti najprej določena smer in šele nato intenziteta motiva. V nasprotnem primeru, ko je močno

intenziven motiv, ki nima smeri, dobimo zelo neugodno tako imenovano brezglavo vedenje. Ljudje vedo, da morajo nekaj storiti, a ne vedo, kaj (Možina in drugi, 2002, str. 478). Ljudje in organizacije imajo nekaj skupnega, to so potrebe. Vsa pomembnejša vprašanja o vodenju in odnosih med ljudmi v organizaciji so o tem, kako individualne potrebe zaposlenih vključiti in uskladiti s kontekstom potreb delovne organizacije. Dejstvo je, da so nasprotja med zahtevami organizacije in zahtevami posameznikov neizogibna, da pa bi jih bilo čim manj, se številni teoretiki socialnega managementa ukvrajajo s fenomenom celostnega vedenja ljudi in iščejo načine najboljše motivacije kot sestavnega dela poti vodenja zaposlenih do ciljev organizacije (Černetič, 2007, str. 221). Motiviranje je torej proces spodbujanja posameznika, da učinkovito opravi dane naloge in deluje v smeri določenih ciljev. Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove intrese in temeljijo oziroma izhajajo iz njegovih potreb (Uhan, 2000, str. 12). Motivacija opredeljuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora z namenom doseganja cilja, ob istočasnem zadovoljevanju določenih individualnih potreb (Vila & Kovač, 1997, str. 93). Ljudje se med seboj razlikujejo po neskončnem številu značilnosti, zato so tudi njihove potrebe različne. Razlike niso le pri posameznikih, vendar tudi pri isti osebi v različnih časovnih obdobjih (Ivanko & Stare, 2007, str. 71).

Motivacijo opredelimo kot enega izmed najpomembnejših psiholoških procesov, ki se spreminja in uravnava človekove aktivnosti k cilju oziroma k zadovoljitvi potrebe (Levine & Crom, 1995, str. 46). Motivacija je povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom, saj je z vidika motivacije najmočnejša materialna spodbuda, kateri sledijo samostojnost, osebni razvoj in priznanje (Kušar, 2014, str. 10). S stališča posameznika se motivacija kaže kot proces zadovoljevanja individualnih potreb, medtem ko jo s stališča podjetja zaznavamo kot proces vplivanja na posameznika (Dermol, 2014). Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovanja poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnosti in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Mayer, 1994, str. 18). Pomembno je razlikovanje med motiviranjem odnosa, ki se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo ter motiviranjem s spodbudami, kjer posameznik za svoje delo prejme nagrado. Motiviranje bo najbolj učinkovito takrat, ko bosta oba načina delovala hkrati (Ivanko & Stare, 2007, str. 70).

Ugotavljamo, da je torej motivacija odvisna od vsakega posameznika, organizacija pa mu lahko ponudi različne možnosti, izmed katerih bo našel tiste, ki so mu v nekem obdobju najpomembnejše. Zaposlene lahko razlikujemo po uspešnosti in razvojnem potencialu in takšna delitev nam pokaže, da lahko v vsaki organizaciji identificiramo najmanj štiri različne tipe ljudi z različnimi motivi: zvezde, vlečni konji, problematični in dogorevajoči ali trhle veje. Zvezde, z visokim razvojnim potencialom in visoko uspešnostjo pri delu, motivira možnost razvoja, napredovanja, status in priznanje. Vlečni konji so osebe z visoko uspešnostjo in nizkim razvojnim potencialom, katere motivira možnost vrednotenja in nagrajevanja uspešnosti. Problematični imajo nizko uspešnost pri delu in visok razvojni

potencial, motivira pa jih možnost doseganja rezultata, pomoč pri delu ali dana možnost za delo. Četrta skupina so trhle veje z nizko uspešnostjo in nizkim razvojnim potencialom. Motivira jih zgolj varnost (Merkač Skok, 2005).

Motivacija je notranja sila, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja, dokler je ne dokonča. Je naravna gonilna sila, ki usmerja posameznikovo vedenje in ravnanje ter spodbudi uporabo znanj, sposobnosti in izkušenj za doseganje zelenega cilja. Motiviranost za delo pri posamezniku lahko zaznamo posledično, in sicer motivirani delavci delajo hitreje, naredijo manj napak pri delu, imajo pravilen oziroma boljši odnos do strank, skrbneje ravnaajo z viri in sredstvi podjetja, manj so odsotni z dela, stopnja fluktuacije je nizka in delovni procesi potekajo učinkoviteje in z manj zapletov (Kejžar, Mlakar & Cvetko, 2004, str. 75).

1.1 Vrste motivov

Motivacijo lahko opredelimo kot posebno dejavnost oziroma pritisk na posameznika, da naredi, kar se od njega zahteva ali pričakuje tako, kot le to najbolj zmore. Motivacija pomeni, da posameznika pripravimo, da bo nekaj storil, ker bo to sam hotel. Zato obstajajo motivi. Motiv spodbudi posameznika k določenemu dejanju (Uhan, 2000, str. 11). Motiv je razlog, da človek deluje in je želja po ravnotežju, zato je njegov osnovni namen izpolniti primanjkljaj (Ivanko & Stare, 2007, str. 68). Motivacijo lahko opišemo kot interakcijo med posameznikom in določeno okoliščino. Ker pa smo si ljudje različni, se razlikujemo tudi po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost (Treven, 1998, str. 108). Na obnašanje posameznika nikoli ne deluje samo en motiv, ampak vedno več hkrati. Pri osebi se splete hierarhija obstoječih motivov, kjer eni delujejo močnejše, spet drugi pridejo na vrsto pozneje in v manjši meri ter nimajo možnosti, da bi tako hitro prevladali kot tisti na vrhu lestvice osebnih motivov (Ivanko & Stare, 2007, str. 69).

Glede na njihovo vlogo, lahko motive razdelimo v dve skupini.

- **Primarni motivi** so vrojeni in življenjsko pomembni, saj nam omogočajo preživetje. Značilni so za vse ljudi (lakota, žeja, potreba po spanju, varnost, zaščita, čutnost, spolnost, ugajanje, raziskovanje ...).
- **Sekundarni motivi** so pridobljeni tekom življenja in se med posamezniki razlikujejo (moč, pripadnost, uveljavitev, status, storilnost ...).

Vendar pa to ni edina poznana delitev motivov. Glede na njihov nastanek jih lahko ločimo na podedovane in pridobljene. Podedovane motive ima posameznik že ob rojstvu, pridobljene motive pa pridobi tekom življenja. Glede na razširjenost motivov le te lahko razdelimo na univerzalne oziroma splošne, ki so zaznani pri vseh ljudeh, regionalne, ki so zaznani na določenih območjih, ter individualne, ki so značilni za posameznika (Lipičnik, 1998, str.156; Ivanko & Stare, 2007, str. 69).

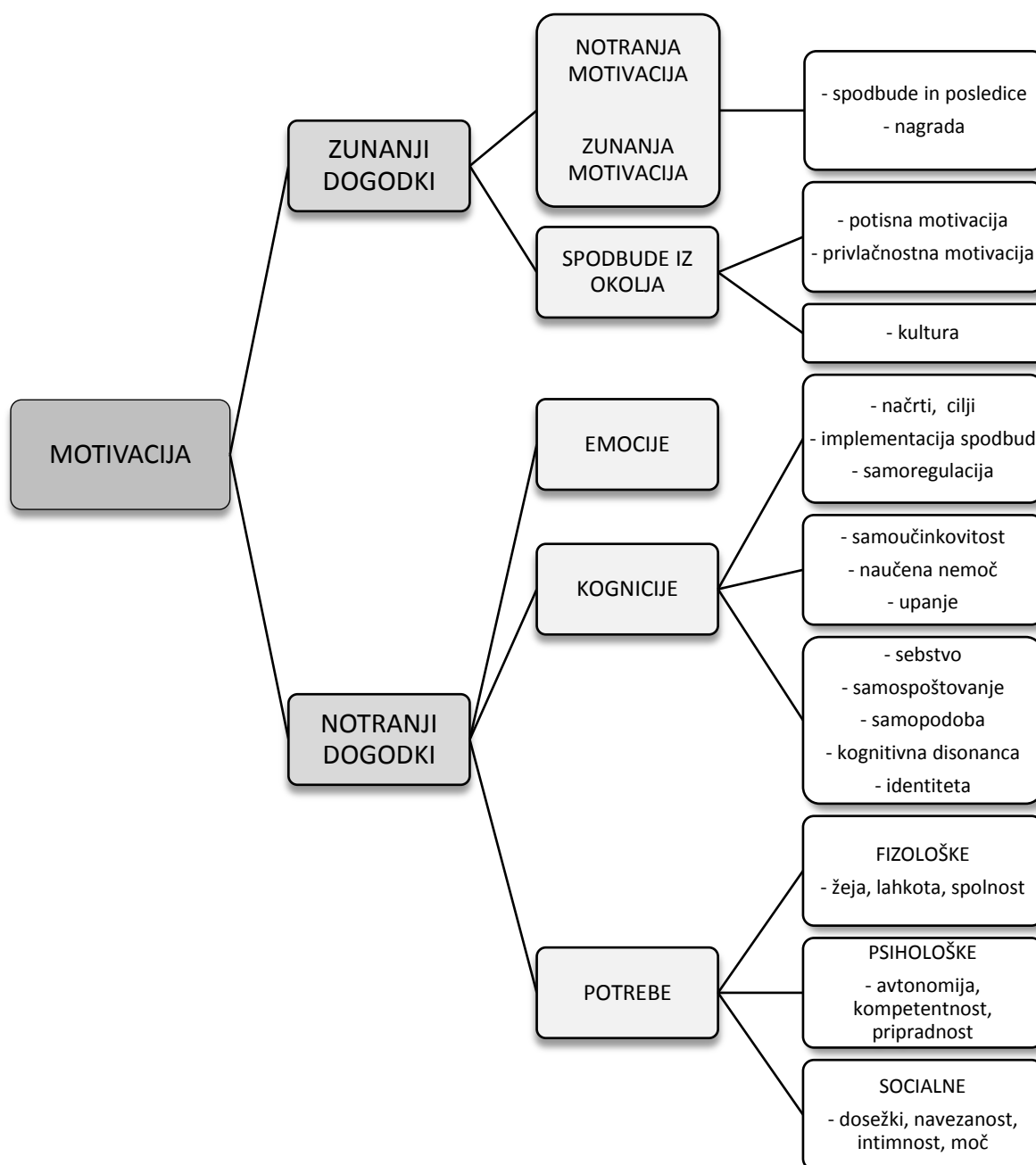
Na poti zadovoljevanja potreb oziroma motivov pa nemalokrat lahko pride do različnih ovir, ki jih posameznik doživlja kot subjektivno stanje psihične napetosti. V kolikor posameznik ni zmožen zadovoljiti svoje potrebe, to v njem povzroča patološka stanja in bolezenske znake v obliki frustracije, kadar gre za oviro zunaj človeka (razlika med pričakovanji in dosežki), ter konfliktov, depresije, pasivnosti, kadar se ovire pojavijo znotraj posameznika (Lipičnik, 1997, str. 157; Ivanko & Stare, 2007, str. 71).

Glede na vir motivacije, lahko motivacijo prav tako razdelimo na dve skupini (Ryan & Deci, 2000).

- **Notranja motivacija** odraža naravno nagnjenost ljudi k učenju in se nanaša na nekaj, kar je samo po sebi zanimivo ali prijetno. Notranja motivacija se je pojavila kot pomemben pojav za izobraževanje, ker vodi v kakovostno učenje in ustvarjalnost. Opremljena je kot opravljanje dejavnosti za njeno lastno zadovoljstvo.
- **Zunanja motivacija** se nanaša na določeno aktivnost, ker ta vodi do določenega rezultata. Zunanja motivacija je torej v nasprotju z notranjo motivacijo in se pojavi zaradi pričakovanih zunanjih posledic, oziroma kadar cilj ni v dejavnosti sami, ampak zunaj nje.

Slika 2 prikazuje hierarhičen model motivacije. Model prikazuje procese, ki spodbujajo in usmerjajo vedenje posameznika. Ti procesi imajo v začetku lahko dva različna izvora. V kolikor gre za izvor procesa v posamezniku samem, govorimo o notranjih dogodkih, če pa izvor izhaja iz zunanjih izkušenj, gre za zunanje dogodke. Zunanje dogodke sestavljajo tako imenovani notranja in zunanja motivacija ter spodbude iz okolja, ki usmerjajo posameznikovo vedenje. Notranji dogodki pa lahko razdelimo na tri skupine: emocije, kognicije in potrebe. Emocije so kratkotrajni in subjektivni pojavi, ki omogočajo prilagajanje situacijam. Kognicije so miselni dogodki in se nanašajo na posameznikov način mišljenja, sestavljene pa so iz ciljev, osebne kontrole in sebstva. Govorimo lahko o dogodkih, kot so lastna prepričanja, pričakovanja, načrtovanja, samopodoba in podobno. Tretja skupina notranjih dogodkov so potrebe, ki odražajo stanje notranje napetosti in so nujna tako za ohranjanje življenja posameznika kot za razvoj osebne rasti in psihičnega blagostanja. Te potrebe delimo na fiziološke, psihološke in socialne (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 29).

Slika 2: Hierarhični model motivacije



Vir: Kobal Grum & Musek (2009).

1.2 Motivacijske teorije

Ker s časom avtorji različno opredeljujejo pomen motivacije za delo, se to kaže v večjem številu poznanih motivacijskih teorij. Motivacijske teorije lahko v grobem razdelimo na dve večji skupini.

- **Vsebinske motivacijske teorije** so usmerjene v preučevanje posameznikovih potreb in motivov, ki povzročajo obliko vedenja, in se osredotočajo na vprašanje, »kaj« motivira osebo. Pomembnejše teorije so: Maslowa motivacijska teorija, Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija, Adelferjeva teorija ERG, Vroomova motivacijska teorija, Douglas McGregor – teorija X in Y, Hackman-Oldhamova teorija značilnosti dela, Joh Miner – teorija motivacije vlog, Mclellandova teorija potreb.
- **Procesne motivacijske teorije** obravnavajo celoten proces motivacije in se osredotočajo navprašanje, »kako« motivirati osebo. Preučujejo najpomembnejše procese ravnanja posameznikov, kateri vodijo k doseganju rezultatov in določenih ciljev. Pomembnejše teorije so: Vrooma teorija pričakovanja, Leavittova motivacijska teorija, John Stacey Adams – teorija pravičnosti, Edwin A. Locke – teorija ciljev.

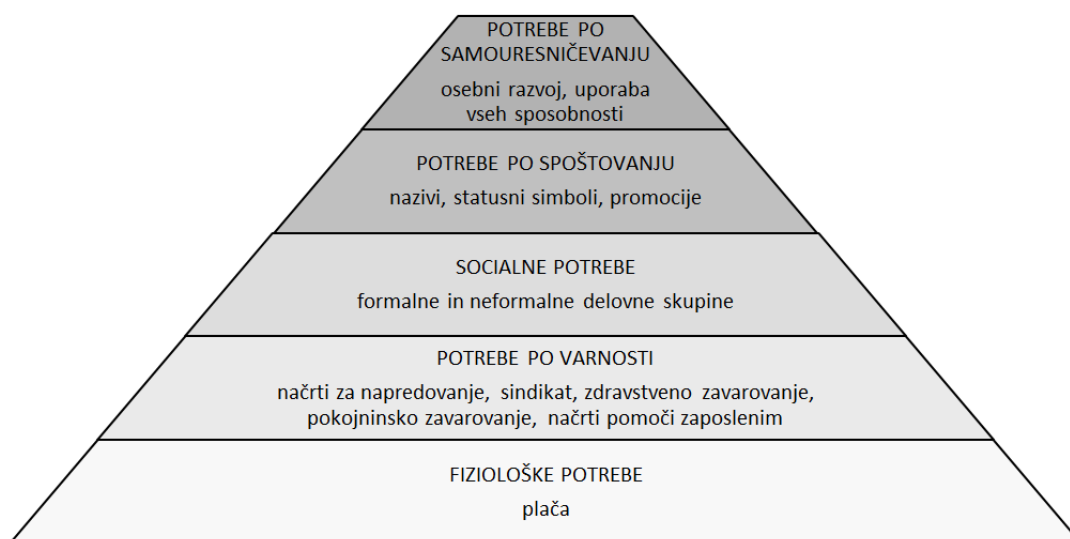
Ne obstaja torej ena, univerzalna motivacijska teorija. Vsaka teorija temelji na svojih stališčih ter ponuja določeno rešitev, vendar nobena ni popolna. Pomembno je, da teorije izpostavljajo vlogo managementa pri motiviranju svojih zaposlenih (Ivanko & Stare, 2007, str. 72). Vsaka izmed motivacijskih teorij si torej prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. V podpoglavjih, ki sledijo, bom predstavila le nekaj najbolj znanih motivacijskih teorij.

1.2.1 Teorija hierarhije motivov

A. Maslow (1954) je gotovo eden od najpomembnejših raziskovalcev, ki je preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. V svoji teoriji hierarhije potreb navaja pet osnovnih in temeljnih človeških potreb: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Zadovoljevanje potreb poteka od najnižje do najvišje ravni. Ko so potrebe na nižji ravni zadovoljene, poskušamo zadovoljiti potrebe na višji ravni (Treven, 1998, str. 114). Maslow je poseben pomen dal najvišji potrebi v njegovi hierarhični lestvici, to je samoaktualizaciji. Ta temeljna osebnostna težnja se po njegovem mnenju zares začne izražati šele tedaj, ko so v primerni meri zadovoljene druge, hierarhično nižje potrebe, in pomeni, da posameznik razvije predvsem to, za kar je najbolj sposoben, ter uresniči potencialne, za katere je najbolj talentiran. Pomembno je tudi spoznanje, ki sta ga ugotovila Gourevitch in Feffer (1962) na podlagi dodatnih raziskav hierarhije potreb, da so osnovne potrebe različno izražene glede na nivo razvojne skupine. Raziskava je potrdila, da je usmerjenost k nižjim potrebam pri otrocih in odraslih približno enaka, medtem ko je pri višjih potrebah najti bistveno večji delež odraslih (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 174).

Teorija o hierarhiji potreb je vplivala tudi na sodobne, managerske pristope k motiviranju. To teorijo je mogoče prirediti v vsebinski model delovne motivacije, kot jo prikazuje slika 3 (Treven, 1998, str. 116).

Slika 3: Hierarhija delovne motivacije



Vir: Treven (1998).

Z uporabo motivacijske teorije lahko na podlagi osnovnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi na delovnem mestu, ugotovimo, na kaj so posameniki v določenem trenutku občutljivi. Stopnje občutljivosti se spreminjajo glede na okolje in časovno obdobje, zato posploševanje delovne motivacije nikakor ni možno (Lipičnik, 1998, str. 164).

1.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija

Frederick Herzberg (1959) se je ukvarjal z raziskovalnim vprašanjem, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motiviranost posameznika. V sklopu študije je ugotovil, da se motivacijski faktorji delijo v dve veliki skupini – higienike in motivatorje, zato tudi poimenovanje dvofaktorska teorija. Higieniki so dejavniki okolja, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (ustrezna politika podjetja in vodenje, nadzor, odnos do vodje in sodelavcev, plača, delovne razmere, status, varnost pri delu, osebno življenje) in ne spodbujajo posameznika k dejavnosti, ampak odpravljajo neprijetnosti oziroma ustvarjajo okolje za motiviranje, medtem ko se motivatorji nanašajo na vsebino dela (odgovornost, dosežek, napredovanje, zanimivo delo, samostojnost, pozornost, strokovno usposabljanje, razvoj in osebna rast) in neposredno spodbujajo ljudi k delu. Higieniki običajno povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni, vendar pa tudi če so prisotni, ne povečujejo zadovoljstva. Motivatorji pa pomembno vplivajo na zadovoljstvo in večjo pripravljenost zaposlenih, da se trudijo na delovnem mestu. Pomembna ugotovitev raziskave je bila tudi ta, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Herzbergova motivacijska teorija je ena najpogosteje uporabljenih motivacijskih teorij in je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko z izboljšanjem higienikov odpravljajo nezadovoljstvo v svojem delovnem okolju, z uporabo motivatorjev pa povečujejo učinkovitost svojih delavcev (Treven, 1998, str. 118; Lipičnik, 1998, str. 168; Uhan, 2000, str. 24).

Za povečanje motivacije po Herzbergu, je potrebno delo obogatiti (Mihelič, 2006, str. 65):

- s kombiniranjem delovnih nalog,
- z vpogledom v celoto skupnega ustvarjanja, kjer je viden prispevek vsakega posameznika,
- z vertikalno integracijo, ki omogoča možnost večje odgovornosti in napredovanja,
- z rednimi povratnimi informacijami o uspešnosti dela.

1.2.3 Teorija pridobljenih potreb

David McClelland z razvojem teorije pridobljenih potreb trdi, da so določene vrste potreb tekem življenja pridobljene. Ljudje se s temi potrebami ne rodijo, ampak se jih naučijo z življenjskimi izkušnjami. Te potrebe je razvrstil v tri skupine (Dimovski & Penger, 2008, str. 135; Ivanko, 2014, str. 142).

- **Potreba po dosežkih** je želja doseči nekaj težkega, visoke standarde uspešnosti, obvladovati kompleksne naloge ali prehiteti druge. Posameznik z visoko potrebo po dosežkih ima željo opravljati dela, ki so zanj izziv. Takšna oseba se znajde v okoliščinah, ko je osebno odgovorna za dosežke, vendar je zanjo izrednega pomena povratna informacija o dosežkih, pridobljenih z njenim delom.
- **Potreba po vključitvi oziroma sodelovanju** je želja oblikovati tesne osebne odnose, izogibati se konfliktom in vzpostaviti tople prijateljske odnose. Posameznikova želja je biti priljubljen med ljudmi, hkrati pa želi, da se drugi med seboj dobro razumejo. Taka oseba se najbolje znajde v skupinskem delu.
- **Potreba po moči** pa je želja vplivati na druge ali jih kontrolirati, biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi. Posamezniki s potrebo po moči običajno zasedajo vodilne položaje.

1.2.4 Teorija ERG

Teorija ERG je delo Clayton Alfreda (1969) in je dopolnitev Maslowe in Herzbergove motivacijske teorije. Po njegovom mnenju je bistveno razlikovanje med potrebami nižjih in višjih ravni, zato je določil tri skupine temeljnih potreb. Te skupine so potrebe po obstoju, potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in potrebe po razvoju. Potrebe po obstoju se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih zahtev. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi predstavljajo potrebe, povezane z željo po vzdrževanje medsebojnih odnosov. Potrebe po razvoju pa dejansko predstavljajo posameznikovo željo po osebni razvoju. Pri ERG teoriji ni hierarhično postavljene lestvice zadovoljevanja potreb, ampak se te lahko med seboj prepletajo oziroma se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Teorija upošteva različne vplive na zadovoljevanje potreb, kot so individualne razlike med ljudmi, različno kulturno okolje, izobrazba, družinske vezi (Treven, 1998, str. 119; Ivanko & Stare, 2007, str. 80).

1.2.5 Teorija značilnosti dela

Raziskovalca (Hackman & Oldham, 1980 v Možina, Bernik, Merkač & Svetič, 2000, str. 168) sta v svoji teoriji poskušala opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa sta želela ugotoviti, kako se takšni pogoji lahko ustvarijo. Pri tem sta izhajala iz teze, da ljudje dobro delajo, če so zadovoljni z delom oz. jih delo zadovoljuje. Avtorja navajata tri kritična psihološka stanja, ki morajo biti izpolnjena, da lahko posameznik dosega visoko notranjo motivacijo:

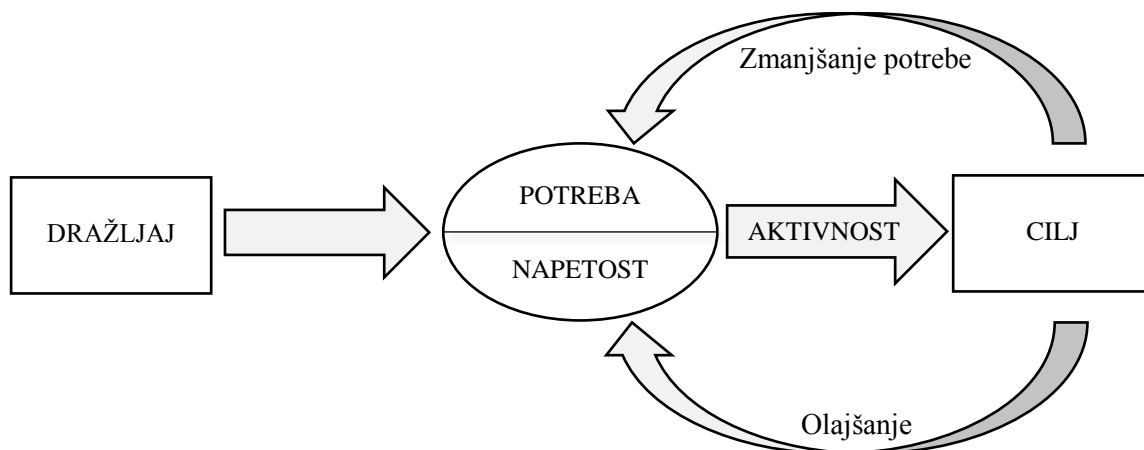
- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

S teorijo značilnosti dela Hackma in Oldham pokažeta medsebojno povezanost štirih skupin spremenljivk: osebni in delovni učinki, kritična psihološka stanja, temeljne razsežnosti dela ter potreba po razvoju. Temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, ta pa povzročijo pri zaposlenem motiviranost za delo. Posledice motiviranosti se kažejo v osebnih in delovnih učinkih, kot so kakovost izvedbe dela in zadovoljstvo z delom. Model značilnosti dela med drugim poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi njih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, na zaposlene različen (Treven, 1998, str. 121).

1.2.6 Leavittova motivacijska teorija

Po modelu Leavittove motivacijske teorije je potreba začetek procesa in pomeni spremenljivo oziroma pomanjkljivo stanje, ki zahteva aktivnost. Sledi ji napetost, ki običajno povzroča neko nemirno ali neprijetno stanje. Vse to nas privede v aktivnost, ki je lahko motorična, intelektualna ali senzorična in je usmerjena k cilju, da zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Olajšanje je toraj stopnja posameznika, ko je določen cilj dosežen. S pomočjo postavljanja ciljev je mogoče sprožiti željeno reakcijo. Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije je prikazana tudi na sliki 4 (Lipičnik, 1998, str. 167).

Slika 4: Proces modela Leavittove motivacijske teorije



Vir: Lipičnik (1998).

Leavittov model pomaga vodilnemu osebju razumeti proces motivacijskega cikla, iz česar lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti pozornost. S pomočjo postavljanja ciljev se sproži želena reakcija, na podlagi katere bodo zaposleni doživeli olajšanje (Ivanko, 2014, str. 147).

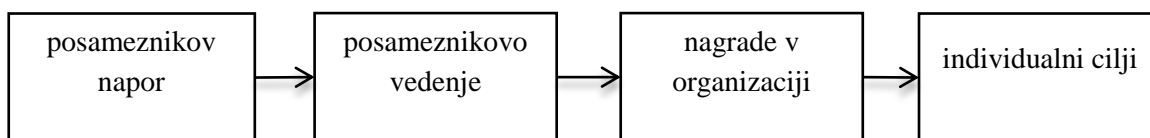
1.2.7 Teorija pričakovanja

Po teoriji pričakovanja Vrooma (1964) je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov: pričakovanje, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, in privlačnost pričakovane posledice. Teorija pričakovanja zato vključuje tri spremenljivke (Treven, 1998, str. 123; Lipičnik, 1998, str. 167).

- **Privlačnost cilja** ali **valenca** je pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo. Valenca se lahko spreminja. Njena vrednost je lahko pozitivna, če posameznika cilji privlačijo, lahko je ničelna, če posameznik čuti ravnodušnost do cilja, ali pa celo negativna, če se posameznik cilju želi izogniti.
- **Povezava vedenje – posledica** ali **pričakovanje** je stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja, in je običajno subjektivno doživljanje vedenja in cilja.
- **Povezava napor – vedenje** ali **instrumentalnost** je verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja. Nastane takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj z namenom doseganja drugega zanj pomembnejšega cilja.

Slika 5 prikazuje poenostavljen model pričakovanja, ko je posameznik za določeno vedenje toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje (Treven, 1998, str. 124).

Slika 5: Preprosti model pričakovanja



Vir: Treven (1998).

Teorija pričakovanja temelji na tem, kako oseba sprejema razmerja med trudom, uspešnostjo in nagrado. Posameznik je za določeno vedenje ali delo motiviran tako, kot pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje. Poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti zanj privlačne (Ivanko, 2014, str. 146). Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost, da izvrši določeno nalogo in zato prejme želeno nagrado (Dimovski & Penger, 2008, str. 136). Prizadevanje in dosežki posameznika pri delu se torej razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem mnenju zanj ugodnejše in koristnejše. Posameznik je motiviran, če s svojim vedenjem želi doseči zanj privlačne cilje (Lipičnik, 1998, str. 167).

Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje organizacije. Delavci lahko svoje individualne cilje dosegajo preko ciljev organizacije, vendar bo tak način doseganja individualnih ciljev dosežen le v primeru, da posameznik nima na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za doseganje lastnega cilja (Uhan, 2000, str. 26; Ivanko & Stare, 2007, str. 81).

1.2.8 Teorija pravičnosti

Po Adamsovi teoriji pravičnosti (1965) zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces ter prejemke z vložki in prejemki drugih v isti ali kateri drugi organizaciji. Posameznik se zaveda razmerja med njegovimi prejemki za opravljeno delo in vložkom v delovni proces. V kolikor gre za enakovredna razmerja, posameznika prevzame občutek pravičnosti in zadovoljstva. Če pa ta razmerja niso enaka, le-to v posamezniku vzpodbudi zavedanje nepravičnosti in nezadovoljstva. Pomembno je torej izpostaviti tri temeljne dejavnike (Treven, 1998, str. 125):

- vložki so tisti dejavniki, ki se nanašajo na vse, kar posameznik vlaga pri opravljanju svojega dela (starost, izkušnje, spretnost, izobrazba, socialni status, prispevki k ciljem skupine);
- prejemki so dejavniki, za katere je posameznik prepričan, da bi jih moral biti deležen kot rezultat svojega dela (plača, priznanje, dodatne ugodnosti, delovne razmere, pritiski vodstva);
- osebe za primerjavo si posameznik izbere v svoji organizaciji ali drugje v okolju.

Občutek nepravilnosti želi posameznik zmanjšati na naslednje načine (Treven, 1998, str. 126; Lipičnik, 1998, str. 175):

- s precenjevanjem svojih sposobnosti ali podcenjevanjem dela drugih,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- povečuje ali zmanjšuje delovno storilnost, ko občuti, da je bolje ali manj nagrajen od drugih,
- ovira delovni proces, predčasno prekinja delo in povečuje odsotnost z dela,
- zahteva pravičnejše plačilo,
- išče nove zaposlitve, če nepravilnost ni odpravljena.

1.2.9 Teorija postavljanja cilja

Snovalca teorije postavljanja cilja sta Latham in Locke, katera sta ugotovila, da zaposlene še dodatno spodbudi, če so seznanjeni s ciljem, ki je sicer težko dosegljiv, a vseeno uresničljiv. Ko je cilj dosežen, zaposleni dobi občutek, da je uspešen, prepoznaven in spreten. Teorija cilja določa, da bo zavesten cilj zaposlenega vplival na delovno vedenje zaposlenega. Pri teoriji ciljev sta torej človekova motivacija in vedenje povezana. Posameznik lažje in bolje uresničuje cilje, ki si jih postavi sam, ciljem ki so zanj pretežki, pa se izogiba. Glavne ugotovitve te teorije so (Hodgetts, 1991 v Ivanko, 2014, str. 144-145):

- jasno postavljen cilj vpliva na izboljšanje storilnosti zaposlenih;
- težko uresničljivi cilji vodijo do boljših rezultatov oziroma do večje storilnosti zaposlenih;
- če je cilj poseben ali neobičajen, posameznik pa ni prepričan, kako ravnati, se lahko vložen napor v delo še poveča, vendar obstaja verjetnost padca pozornosti oziroma natančnosti pri delu;
- pogoste povratne informacije o delovnih dosežkih posameznika še bolj spodbudijo, da bolje opravlja svoje delo.

1.2.10 Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije temelji na trditvi, da je človek ekonomsko bitje in dela zato, da bi zaslužil. Denar oziroma materialne dobrine so vzpodbuda in motivatorji za zaposlene, da opravijo tiste aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo in zaslužek. Vendar so raziskave na tem področju pokazale, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna le toliko časa, dokler ni ta nagrada stalnica. Takrat jo zaposleni začnejo jemati kot samoumevno in nima več motivacijskega učinka. Ekonomska motivacija ima precej različen vpliv na različne strukture zaposlenih. Zaposlenim z nižjimi dohodki je bistveno bolj pomemben motivator kot tistim z višjimi plačami (Černetič, 2007, str. 234).

1.2.11 Samodeterminacija

Raziskovalca Deci in Ryan (1985) sta razvila teorijo, s katero kot temeljni dejavnik dobrega psihičnega počutja opredeljujeta zadovoljevanje temeljnih človekovih potreb. Po njujni teoriji je torej potrebno identificirati potrebo, ki je neposredno povezana z dobrim počutjem posameznika. Preko psiholoških potreb lahko torej pridemo do ugotovitev posameznikovega zadovoljstva, kaj dejansko hoče posameznik doseči in razvoja, zakaj hoče posameznik to doseči (Deci & Ryan, 2000). Pri teoriji samodeterminacije razlikujemo tri vrste univerzalnih, vrojenih in psiholoških potreb: potreba po avtonomiji, potreba po kompetentnosti in potreba po povezanosti. Avtonomnost daje posamezniku občutek svobodnega odločanja, posameznik je pobudnik svojih dejanj. Kompetence zajemajo učinkovitost in spretnost posameznikovih dejanj, zato kompetentnost običajno posameznik občuti pri optimalni težavnosti delovnih izzivov in njihovem uspešnem reševanju, medtem ko se povezanost odraža v povezavi z drugimi oziroma na medsebojnih odnosih, ki temeljijo predvsem na spoštovanju, skrbnosti in medsebojni podpori (Deci & Ryan, 2000; Deci in drugi, 2001).

1.2.12 Časovna motivacijska teorija

Časovna motivacijska teorija, v angleščini Temporal Motivational Theory (TMT), je integrativna motivacijska teorija, ki sta jo razvila Steel in König (2006). Teorija vključuje pomembne vidike in ugotovitve iz številnih že obstoječih drugih raziskav ter kot glavne komponentne teorije predpostavlja uporabnost, pričakovano trajanje, vrednost, občutljivost na zamudo in časovno zakasnitev. Teorija poskuša pojasniti procese posameznikovega odločanja s predpostavko, da vsak posameznik vedno daje prednost tistim dejavnostim, ki njemu obetajo največ koristi v določenem časovnem obdobju. Lahko rečemo, da se posameznik nagiba k odlašanja, ko meni, da je koristnost opravljanja določene naloge nizka. Končna definicija enačbe časovne motivacije je prikazana na sliki 6.

Slika 6: Enačba časovne motivacije

$$\text{Motivacija} = \frac{\text{Pričakovano trajanje} \times \text{Vrednost}}{Z + \Gamma(T - t)}$$

Vir: Steel & König (2006).

Motivacija ali želja po določenem izidu je torej zmnožek pričakovega trajanja ali samoučinkovitosti in vrednosti, ki ga delimo s tako imenovano zamudo oziroma časom do realizacije. Z v imenovalcu predstavlja konstanto, ki izhaja iz trenutnega nagrajevanja. Γ predstavlja občutljivost subjekta na zamudo. $T - t$ pa se nanaša na zamudo v smislu časovna nagrada – trenutni čas.

1.3 Motivacijski dejavniki v delovnem okolju

Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko uspešnost, so sodobna tehnologija, tržna naravnost, zadostni finančni viri in podobno, toda ključni dejavnik so sposobni kadri, ki z razpoložljivimi viri naredijo več kakor povprečna podjetja. Tesno je s kadri povezano delo, s katerim se prikažejo tudi rezultati. S tega vidika je pomembno poznavanje značilnosti kadrov in dela, kar vodi v podjetju k nadpovprečnim dosežkom, ter upoštevanje motiviranosti, organizacije delovnih aktivnosti in omogočanje, da se bodo potencialne sposobnosti zaposlenih pokazale in učinkovale (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Za razumevanje, kaj zaposlene motivira za delo oziroma kaj jih spodbuja k boljšemu in učinkovitejšemu delu, je potrebno ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki se zdijo zaposlenemu pri njegovemu delu najpomembnejši. Zaposlene lahko motiviramo z učinkovito organizacijsko kulturo, komunikativnim načinom vodenja, priznanji in kritiko, nagrajevanjem koristnih predlogov, inovacij in izboljšav. Zavedati se je potrebno, da delavcem ne zadošča več samo plača, ampak želijo najti smisel dela in prek tega zadovoljstvo (Florjančič & Paape, 2002). Zaradi edinstvenosti vsakega posameznika mora manager pri motivaciji zaposlenega ustrezno vključiti vse potrebne dejavnike, ki bodo vplivali na uspešnost posameznika pri delu. Nekatere zaposlene motivira denar, spet druge varnost, izzivi, učenje, napredovanje. Pomembno je upoštavanje značilnosti dela in pravil, politike, praks, ki so sestavni del organizacije. Slika 6 prikazuje interakcijo med dejavniki oziroma skupinami spremenljivk in motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 162).

Slika 7: Dejavniki ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998).

Individualne razlike ali razlike med posamezniki se kažejo v lastnostih, ki jih človek prinese seboj na delo in so različne pri vsakem posamezniku. Gre za osebne potrebe, vrednote, stališča in interese posameznika, kateri izhajajo iz njegovih osebnosti in delovnih

vrednot. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja v organizaciji. Zančilnosti ali lastnosti dela pa so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo, izzivajo ter vključujejo zahteve po različnih sposobnostih (Ivanko & Stare, 2007, str. 75; Lipičnik, 1998, str. 162). Značilnosti dela, ki motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom, so delo z izzivi, možnost prispevka k organizacijskim ciljem, možnost za razvoj in uporabo svojih sposobnosti, možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo, plačilo za dobro opravljeno delo in možnost svobodne osebne rasti ter delovne kariere (Možina, Bernik, Merkač & Svetic, 2000, str. 172).

Dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati pri globalnih trendih motiviranja zaposlenih, so tudi prejšnje izkušnje zaposlenih in že obstoječa kulturna prepričanja, kulturno ozadje in moralne vrednote, prisotnost in varnost ter stabilnost zaposlitve (Romero & Kleiner, 2000). Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za posameznika in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Zato je pomembno, da organizacija v posameznem obdobju ugotovi, kateri motivacijski dejavniki delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Le tako lahko potem aktivira ukrepe in osebe z namenom zagotavljanja optimalnega delovanja motivacijskih dejavnikov in posledično doseganje posameznikove največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa. Najpomembnejši motivacijski dejavniki, ki jih povezujemo z delom, so naslednji (Uhan, 2000, str. 30):

- zanimivo delo,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnosti strokovnega usposabljanja,
- možnosti napredovanja,
- medsebojni odnosi s sodelavci,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača, osebni dohodek, zaslužek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Na podlagi študij in raziskav, ki so bile opravljene pri nas, je ugotovljeno, da je osebni dohodek ali plača eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov oziroma tisti motivacijski dejavnik, o katerem se na splošno največ govori (Uhan, 2000, str. 32). Lahko rečemo, da je plača najpomembnejši dejavnik trem različnim skupinam zaposlenim. Prva skupina so delavci z najnižjimi zaslužki, kjer zaslužek ne pokrije vseh povprečnih stroškov delavca. V drugi skupini so mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in rešujejo stanovanjski problem in imajo zato velike gnotne potrebe. V tretji skupini pa so tisti delavci, ki nimajo nizkih zaslužkov, niti temeljnih potreb za življenje, vendar imajo zaradi visokega družbenega

standarda in višje ravni življenjskega standarda nepotešljivo željo po dodatnem denarju oziroma zaslužku.

Plača torej pomeni za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev, ki omogoča preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Zaposleni jo razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje njihovega prispevka k poslovanju podjetja. Zaposleni vsako spremembo v sistemih plačevanja, ki vplivajo na končni znesek prejemkov, močno občutijo in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje (Zupan, 2002 v Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002, str. 298).

Raziskave so pokazale (Možina, 1991 v Možina, Bernik, Merkač & Svetic, 2000, str. 166), da so na višje kvalificiranih delovnih mestih motivacijski dejavniki, kot so možnost za osebni razvoj, uspešnost pri delu, notranje vrednote dela, bolj cenjeni in imajo večjo motivacijsko vrednost. Medtem ko za delavce, ki opravljajo enostavno, nekvalificirano delo, motivacijo predstavljajo stalnost pri delu, plača, zadovoljstvo in podobno. Lahko bi tudi rekli, da se notranji motivacijski dejavniki ali motivatorji tem bolj kažejo, čim bolj kot je delo kvalificirano, zapleteno in pomembno, ter obratno, čim bolj je delo enostavno, nekvalificirano in manj pomembno, tem bolj se pojavljajo zunanji dejavniki ali higieniki (Možina, Bernik, Merkač & Svetic, 2000, str. 167). Podobno ugotavljata tudi Florjančič in Novak (v Florjančič & Paape, 2002), katera sta na podlagi raziskave želela ugotoviti, kako vplivajo izobrazba, starost in položaj delavca na stopnjo pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Rezultati so pokazali, da sta za vse zaposlene v anketiranem podjetju najpomembnejša motivacijska dejavnika plača ter zagotovljena stabilnost in varna prihodnost. Za vodilne delavce je prvi in najpomembnejši motivacijski dejavnik dobri odnosi s sodelavci, na drugo mesto pa uvrščajo dobre delovne pogoje. Na razlike pri pomembnosti motivacijskih dejavnikov vpliva tudi stopanja izobrazbe. Pri zaposlenih z višjo izobrazbeno strukturo pridejo bolj do izraza dejavniki, ki poudarjajo osebni razvoj, dobre odnose s sodelavci, medtem ko je za delavce z nižjo izobrazbo najpomembnejši motivacijski dejavnik plača. Podobne razlike so opazne tudi pri starostni strukturi. Raziskava je pokazala, da je za delavce do 45-ega leta starosti najpomembnejši dejavnik plača, medtem ko sta za zaposlene po 45-em letu starosti najpomembnejši dejavnik zagotovljena stabilnost in varna prihodnost, drugi pa dobri odnosi s sodelavci. Takšen rezultat niti ne preseneča, saj vemo da ima mlajša generacija zaradi ustvarjanja lastnega doma večje potrebe po materialni varnosti, medtem ko so pri starejši generaciji te materialne potrebe navadno že zadovoljene, zato pridejo pri njih bolj do izraza nematerialni dejavniki (Florjančič & Paape, 2002).

1.4 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih

Ker so konkurenčnost na trgu, rast in dobičkonosnost poslovanja vedno bolj odvisne od kakovstnega kadra, postajata položaj in vloga vodje vedno pomembnejša. Vodja mora biti usmerjen k nalogam, biti podpornik in imeti ustrezno znanje. Značilni so dobri odnosi s

podrejenimi in nadrejenimi, pa tudi z ljudmi iz okolja organizacije. Pri odločanju pogosto uporabljajo udeležbo in delegiranje odgovornosti, saj tako dosegajo večje strinjanje in vpletenost zaposlenih v doseganje ciljev (Možina, 2002 v Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002, str. 218). Motiviranje je torej nujno in brez motiviranja sodelavcev ni uspešnega vodenja. Brez uspešnega vodenja ni uspešnih zaposlenih in brez uspešnih ljudi ni uspešne organizacije. Zato je motiviranje zaposlenih tako zelo pomembno in mora biti njegovo izvajanje ena izmed prioritarnih nalog in odgovornost vsakega vodje. Da je nekdo motiviran, mora obstajati določen zunanji element v obliki spodbude, ki v posamezniku povzroči razvoj motivacije. Lastna motivacija namreč sama po sebi ne izhaja od znotraj, temveč jo je potrebno spodbuditi od zunaj. Potrebno jo je torej spodbuditi, nato pa razvijati (Mihalič, 2010, str. 4-6). Ko postanejo zaposleni visoko motivirani, je potrebno to njihovo zagnanost tudi ohranjati. Ohranjamo jo lahko z obveščanjem, vzdrževanjem storilnosti, nadzorovanjem ter prijetnejšim delovnim okoljem. Predvsem je pa pomembno poudariti, da ima na vedenje zaposlenih velik vpliv tudi odnos vodilnega osebja. Vodilno osebje se mora zavedati potreb posameznega zaposlenega ter povezati želeni učinek z ustrezno dejavnostjo zaposlenih ter motiviranju zaposlenih nameniti dovolj časa. Vodja zaposlenih ne more motivirati z njegovimi, ampak z njihovimi osebnimi razlogi. Zaposleni morajo najti motive, razloge in cilje sami, da bodo lahko dali vse od sebe, naloga vodje pa je, da jih ustrezno spodbuja pri uresničevanju teh motivov. Naloge vodje pri spodbujanju motivacije so naslednje (Ivanko & Stare, 2007, str. 85):

- skrbeti za pozitivno vzdušje in motivacijo,
- poznati lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje zaposlenih,
- uporabljati prave načine, sloge in načela vodenja,
- vključevati podrejene k sprejemanju odločitev,
- razumeti zaposlene, postavljati zglede in izzive, spodbujati, zbirati pripombe in predloge, vključevati zaposlene, pooblaščati, obveščati, razvijati in usposabljanje ter zagotavljati pravično plačilo.

Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati. Motivacija zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost, zato je naloga vodje, da le to usmeri k doseganju ciljev organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 131). Adair (1998 v Jakopec, 2007, str. 11) pravi, da mora vodja dobro komunicirati z zaposlenimi, jih seznanjati z nalogami, planom in vsem potrebnim. Tako lahko vodja ustvarja pozitivno ozračje, ki vpliva na zavzetost ljudi pri delu, in jih tako usmerja v doseganje optimalnih delovnih dosežkov. Vodja se mora kot načrtovalec nalog posvetovati z ostalimi člani skupine in aktivno spodbujati nove ideje in možnosti. Pomembno je, da zna vodja naloge razčleniti na cilje, dosežke in namene. Dosežke najprej definira sam in jih šele nato deli s skupino. Motivacija običajno izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato dober vodja pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom, da prispevajo k skupnem doseganju zastavljenih ciljev.

Potrebno se je zavedati, da motivacija običajno izhaja iz posameznika. Vodja ne more neposredno vplivati na druge ljudi, lahko pa vpliva na to, za kar so zaposleni motivirani, da delajo. Ljudje nikoli ne delajo za tuje cilje, vendar so motivirani za tisto, za kar mislijo, da je v njihovem interesu. Ljudje bodo motivirani za vlaganje truda pri delu, če verjamejo, da bo trud, ki ga vložijo, vodil do uspešnosti in če verjamejo, da bo uspešnost vodila do nagrad. Zato je naloga vodje, da pomaga zaposlenim spoznati povezavo med njihovimi motivi in zahtevami dela (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 69). Vodenje pomeni tudi poznavanje vzrokov za vedenje sodelavcev, zato mora vodja poznati oziroma prepoznati, kaj vpliva na vedenje oziromba obnašanje ljudi, ki jih vodi. Vedenje je običajno vedno posledica vzrokov iz preteklih dejanj. Dejavniki, ki vplivajo na vedenje, pa so osebne značilnosti človeka, podzavestni in zavestni vzroki ter situacija, v kateri je posameznik v določenem trenutku. Za uspešno opravljanje nalog je potrebno normalno, prilagojeno vedenje, ki vodi k reševanju problemov (Možina, Bernik, Merkač & Svetic, 2000, str. 131).

Slabo cenjeno delo, oziroma da delavci za svoja prizadevanja in delovne dosežke ne dobijo ustreznih priznanj, je eden najpogostejših dejavnikov, ki povzroča nezadovoljstvo zaposlenega. Vodje so pogosto usmerjeni predvsem v delovne naloge in ne k ljudem. Zatekajo se k neosebni tehniki nadzoru, ne spremljajo pa dovolj poteka dela in rezultatov dela delavcev, posledično delavci ne dobijo dovolj povratnih informacij o svojem delu ali ustrezne podpore, če jo potrebujejo (Svetlik, 2002 v Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002, str. 183).

Vodstvo organizacije lahko torej računa na nadpovprečne dolovne rezultate zaposlenih in njihovo zadovoljstvo predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v njihovo delovno okolje. Skoraj vsi motivatorji so v rokah vodij, ki jih morajo znati dobro uporabiti. Vodja mora vzdrževati dobre medsebojne odnose s primernim oblikovanjem delovnih skupin in pravilnim razporejanjem dela med njimi, spremljati doganjanja med sodelavci in razreševati morebitne napetosti, ki nastanejo med njimi. Vse to so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi, ki se posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela (Svetlik, 2002 v Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002, str. 182).

Novejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene oziroma tako imenovano opolnomočenje, kjer gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog. Prenos moči na zaposlene pomeni, da dobijo štiri elemente, ki jim omogočajo svobodnejše izvajanje nalog: informacije o rezultatih poslovanja podjetja, znanje in spretnosti, potrebne za doprinos k ciljem podjetja, moč sprejemanja pomembnih odločitev in nagrade na podlagi uspeha organizacije kot celote. Poleg opolnomočenja vse več organizacij uporablja tudi naslednje motivacijske programe: plačilo glede na rezultate, delitev dobička, solastništvo delnic s strani zaposlenih, bonusi z večjim enkratnim denarnim zneskom, v primeru dobrih rezultatov,

plačilo za znanje, fleksibilen delovni čas ali nagrajevanje za obnašnje in aktivnosti, ki koristijo timu (Dimovski & Penger, 2008, str. 141).

1.5 Motivacija v povezavi s starostjo in izobrazbo zaposlenih

Vodje lahko včasih zmotno mislijo, da imajo vsi motivacijski dejavniki enak vpliv na vse zaposlene ali celo, da ti isti zaposleni ne potrebujejo motivacije, dokler se ne pojavi problem (Peterson, 2007 v Canos-Daros, 2013). Človek se v svojem življenjskem ciklu spreminja oziroma se spreminjajo njegove potrebe, način življenja in dožemanja okolice okoli sebe. Izkušnje, ki jih posameznik pridobiva v življenju, pomembno vplivajo na njegov osebni razvoj in oblikovanje prioritet, povezanih tako z delom kot tudi osebnim življenjem. Rabl (2010) je v svoji raziskavi želela izzvati oziroma izpodbiti osebni vidik stereotipa, da starejši zaposleni niso motivirani. Rezultati so pokazali, da je pri starejših zaposlenih vpliv starostne diskriminacije močnejši, kot pri njihovih mlajših sodelavcih. Vidna starnostna diskriminacija je posledično povzročila manjšo organizacijsko podporo in večji strah pred neuspehom. Starost v nasprotju s tem ni bila bistveno povezana z dosežki, zato stereotip o nemotiviranih starejših zaposlenih na podlagi te raziskave ni bil utemeljen.

Glede na povečanje deleža zaposlenih v starosti nad 50 let, se morajo v številnih industrializiranih državah podjetja zanašati na ohranjanje starejših zaposlenih. Stamov-Roßnagel in Biemann (2012) vidita staranje in motivacijo za delo v principu perspektive na ravni naloge. Izhajata iz izhodišča, da so diskretne delovne naloge najkoristnejša raven analize starostnih razlik v motivaciji za delo. Na podlagi raziskave sta ugotovila, da je bila starost pozitivno povezana z motivacijo povezano z generativnostjo, ne pa v povezavi z rastjo. Osebni iz zaposlitveni viri so bili pozitivno in različno povezani s specifičnimi motivacijskimi nalogami. Tudi Amar (2004) ugotavlja, da je motivacija za delo učinkovita le, če se uporablja v luči dinamik, kot so kulturne, vedenjske, socialne in delovne spremembe. Bistvene spremenljivke so torej sociološkega, psihološkega, generacijskega, delovnega in kulturnega pomena in vsaka od teh ima edinstven učinek na motivacijsko vedenje zaposlenih. Na podlagi opazanj o tem, kaj deluje in kaj ne deluje pri motiviranju zaposlenih, v večini organizacij obstajajo trije viri motivacije. Prvi in najpomembnejši vir motivacije za delo je delo, ki ga opravlja zaposleni. Drugi vir motivacije so rezultati dela. Rezultati vključujejo vse vrste znanih in neznanih zunanjih in notranjih nagrad in kazni, ki imajo lahko tako pozitivne kot negativne učinke na delovno vedenje zaposlenih. Tretji vir motivacije pa je organizacijski sistem, ki vključuje običajne sestavine sistema upravljanja, kot so organizacijske politike, prakse, kulture in podobno.

Na Kitajskem je bila prav tako izvedena raziskava (Yang, 2011), katere namen je bil raziskati motiviranost zaposlenih v tem okolju in dati odgovore na dve pomembni vprašanji: kaj motivira zaposlene in kakšni so učinki osebnih značilnosti na motivacijo zaposlenih. Študija je pokazala, da vseh 15 motivacijskih dejavnikov, tj. plača, napredovanje in sistem

nagrajevanja, delovno okolje, socialna varnost, medsebojni odnosi, vodstvo in politika družbe, varnost zaposlitve, priložnost za uporabo lastnih sposobnosti, občutek izzivov in dosežkov, pozitivno priznanje, avtonomija, samouresničevanje in zanimivo delo, vpliva na motiviranje zaposlenih na Kitajskem, je pa bilo dobro plačilo najvišje uvrščeni motivacijski dejavnik. Prav tako je bilo potrjeno, da na motivacijo zaposlenih vplivajo njihove osebne značilnosti. Raziskava je pokazala, da so moški manj zadovoljni z delom kot ženske, manj izobraženi delavci so bili manj motivirani na svojih delovnih mestih kot tisti z višjo izobrazbo. Zaposlene z višjo stopnjo izobrazbe bolj motivirajo dejavniki promocije, možnost uporabe lastnih sposobnosti, občutek izzivov in dosežkov, pozitivna priznanja, avtonomija, samouresničevanje in zanimivo delo. Zaposleni z nižjimi mesečnimi dohodki so bili manj zadovoljni z delom, kot zaposleni z višjimi mesečnimi dohodki.

Pomembno je torej vedeti, kaj motivira zaposlene, da opravijo svoje delo kar najbolje. Tako demografske spremembe na delovnem mestu kot tudi tehnološki napredek in globalizacija le poudarjajo potrebo po tem, da je potrebno v vsakem trenutku poznati potrebe zaposlenega po motivaciji, saj lahko le motivirani zaposleni močno prispevajo k uspešnosti in dobičku podjetja.

2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zadovoljstvo z delom je afektiven čustveni odziv posameznika na različne vidike njegovega dela. Vendar pa takšna opredelitev pomena zadovoljstva z delom ni enoten koncept. Posameznik je lahko zadovoljen z enim vidikom svojega dela in nezadovoljen z drugim (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002, str. 193). Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Zagotovo lahko tudi trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu, ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže (Mihalič, 2008, str. 4). Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je namreč od tega, kako posameznik zazna trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem pa je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje (Zupan, 2001, str. 104). Zadovoljstvo zaposlenih je vedno bolj odvisno od nagrajevanja, motiviranja in okolja, v katerem delujejo. Človek preživi velik del svojega življenja na delovnem mestu, zato je zadovoljstvo pri delu ključnega pomena za uspešnost razvoja inovativne dejavnosti in učenja v podjetju. Zadovoljni zaposleni so neusahljiv vir za ustvarjalno dejavnost (Dimovski & Penger, 2008, str. 146). Raziskave kažejo (Torrington & Hall, 1987 v Svetlik & Zupan, 2009, str. 341), da lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo delavcev za delo. To izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo delavcev. Zveze med temi dejavniki so številne, posredne in neposredne. Dokazano je, da je zadovoljen

delavec veliko dovzetnejši za motivatorje, ki spodbujajo k delu, kot nezadovoljen (Svetlik & Zupan, 2009, str. 341). Zadovoljstvo zaposlenega je pomembno predvsem zato, ker je ravno nezadovoljstvo najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz podjetja (Mihalič, 2006, str. 266).

Zadovoljstvo pri delu obravnava predvsem vidike dela, kot so varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. Čeprav vsak od teh dejavnikov vpliva na uspešnost dela, postanejo še posebej pomembni, kadar delujejo v povezavi (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Rezultati, ugotovljeni na osnovi raziskave v Sloveniji leta 1994, so pokazali, da so v tistem obdobju k zadovoljstvu zaposlenih največ prispevali naslednji dejavniki (Svetlik, 2002 v Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002, str. 181):

- možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu,
- samostojno razporejanje delovnega časa,
- nizek neposredni nadzor vodij,
- dobre fizične delovne razmere,
- sodelovanje pri odločanju v organizaciji,
- možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela,
- osebni dohodki in dodatki k plači,
- telesni napor pri delu,
- verjetnost poškodb in obolenj pri delu ter
- spori na delovnem mestu.

Raziskave opravljene z namenom odkrivanja, kaj osrečuje ljudi pri delu, so skoraj vedno pripeljale do podobnih zaključkov, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih odvisno od zmožnosti, vrednot in življenjskih interesov posameznikov (Butler & Waldroop, 1999 v Černetič, 2007, str. 234). Zmožnosti posameznika so njegove veščine, znanje in izkušnje, ki v njem vzbudijo občutek zmogljivosti. Ta občutek spodbuja njegovo ustvarjalnost in produktivnost. Vrednote se nanašajo na nagrade, ki jih ljudje iščejo v različnih oblikah: denar, intelektualni izziv, ugled, udoben življenjski slog. Najpomembnejša spremenljivka so življenjski interesi. Pomembno je, da posameznik opravlja delo, ki je v skladu z njegovimi interesi, saj ga bo to osrečevalo in bo tako delal bolje.

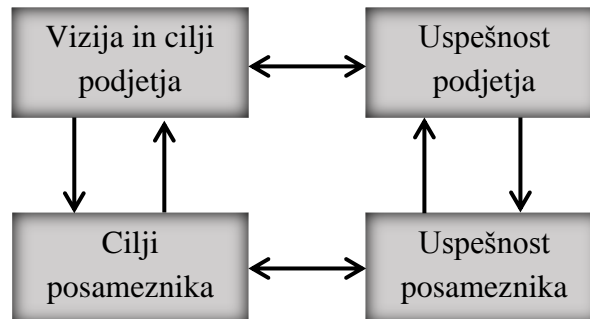
2.1 Pomen zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja

Zadovoljstvo zaposlenih je eden ključnih elementov poslovne odličnosti. Podjetje, ki torej želi veljati za odlično, se mora poleg dobrih poslovnih rezultatov, zadovoljstva kupcev in pozitivnega vpliva na širše okolje, nadejati tudi zadovoljnih zaposlenih. Obstaja interakcija med zadovoljstvom zaposlenih in preostalimi vidiki poslovne odličnosti. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in produktivno, s čimer pripomorejo k uspešnosti podjetja. Podjetje njihovo vlaganje energije in zavzetosti nagradi in tako

prispeva k še večjemu zadovoljstvu, s čimer je krog sklenjen (Pogačnik, 2000). Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev in pomeni, kako posamezniki dojemajo lastno združbo, svoje možnosti in pogoje dela. Podjetja želijo kar najbolje izkoristiti zmogljivosti zaposlenih, kar jim prinaša ekonomsko korist. S tem namenom poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo (Černetič, 2007, str. 300). Le zadovoljni zaposleni so pri opravljanju svojih nalog lahko učinkoviti in uspešni. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih vplivajo potem tudi na večjo uspešnost zaposlenih ter posledično na večjo uspešnost organizacije. Ukrepi povečevanja uspešnosti in učinkovitosti tako posameznika kot organizacije, morajo biti vedno pripravljene in aplicirane tako, da bodo posredno ali neposredno povečevali stopnjo zadovoljstva zaposlenih oz. da vsaj ne bodo povzročali nezadovoljstva (Mihalič, 2008, str. 10).

Če se torej ozremo v notranjost podjetja, je nujno potrebno razmišljanje o dvosmernem toku uspešnosti, ki je prikazan na sliki 6. Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost podjetja, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje (Zupan, 2001, str. 14).

Slika 8: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan (2001).

Potrebe zaposlenih po dobrem počutju in zadovoljstvu so vsak dan večje. Na počutje v delovnem okolju bistveno vplivajo medsebojni odnosi in način sodelovanja. Vendar pa sodelovanje ne vpliva samo na počutje posameznika, temveč posredno tudi na poslovno uspešnost. Problemi, ki jih je potrebno reševati, so vsak dan bolj kompleksni in za njihovo reševanje je potrebno mnogo različnih znanj in sposobnosti. Ljudje, ki znajo dobro sodelovati, se hitro dogovarjajo in enostavneje pridejo do optimalnih rešitev, te pa v njih vzbudijo dodatno zadovoljstvo. Zadovoljstvo pridobi svojo končno veljavo in ceno šele, ko je dejansko opaženo in občuteno pri delu in se to občuti tudi v vzdušju, organizacijski klimi podjetja, ustvarjalnosti in posledično tudi končnih rezultatih podjetja (Šumrada, 2001, str. 1297).

2.2 Posledice zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih vse bolj pridobiva na pomenu, zato je tudi za podjetja izredno pomembno. V kolikor so zaposleni zadovoljni, postanejo bolj učinkoviti in uspešni, boljše je njihovo zdravstveno počutje in obratno, nižji sta fluktuacija ter odsotnost z dela, zniža se tudi število delovnih sporov (Skočir, 2001, str. 1097). Zadovoljstvo vsakega posameznika v delovnem okolju je osnova in gonilna sila, ki ga motivira in spodbuja k aktivnemu delovanju v smeri realizacije zastavljenih delovnih ciljev. Obratno je nezadovoljstvo lahko blokada, ki otežuje oziroma v skrajnih primerih celo onemogoča doseganje pričakovanih delovnih dosežkov (Jakopec, 2007, str. 11).

Najpogostejše in za organizacije najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih so naslednje (Svetlik & Zupan, 2009, str. 346-347):

- **absentizem ali izostajanje z dela:** na račun absentizma se organizacijam povečujejo stroški dela in težave pri organizaciji proizvodnje, kažejo pa se predvsem v zakonsko dovoljeni odsotnosti, kot je npr. bolniška odsotnost;
- **fluktuacija ali zapuščanje organizacij:** zaradi nezadovoljstva zaposleni prehajajo v druge organizacije; povečano število odhodov zopet povečuje stroške organizacije oziroma kadrovanja in zmanjšuje produktivnost;
- **nezaželeno ali deviantno vedenje posameznika:** nezadovoljstvo se pojavlja v obliki manjše delovne vneme, upočasnitve dela, bolniških izostankov, širjenja nezadovoljstva med sodelavci, sabotaž, zmanjševanja delovne uspešnosti, v redkih primerih tudi povzročanja disciplinskih prekrškov;
- **kolektivne zahteve, protesti in stavke:** pojavijo se takrat, ko nezadovoljstvo preide na skupinsko raven.

Tako kot si organizacije prizadevajo za večje zadovoljstvo zaposlenih, si morajo prizadevati tudi za to, da se izognejo njihovem nezadovoljstvu. Delavci nezadovoljstvo deloma izražajo v okviru dopustnih meja in predvsem zmanjšujejo delovno uspešnost, deloma pa lahko celo kršijo organizacijska pravila in povzročajo disciplinske prekrške. Najpogostejše oblike nezadovoljstva, kot so izguba volje za delo, namerno zmanjšanje delovnih prizadevanj, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotaže, izostajanje z dela, stavke, zapustitev organizacije, je potrebno preprečiti oziroma pravočasno zaznati ter odstraniti (Svetlik, 2002 v Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002, str. 183). Najboljša strategija proti nezadovoljstvu delavcev je torej odstranitev vzrokov. Ker se vzrokov nezadovoljstva vedno ne da povsem izključiti, je takrat nujno potrebno ustrezno spopadanje z njimi. V ta namen organizacije običajno spremljajo organizacijsko klimo (Svetlik & Zupan, 2009, str. 347).

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih se nanaša na zbiranje stališč, ki jih imajo delavci o svojem delu. Raziskave kažejo, da so najpomembnejši dejavniki zadovoljstva delo samo, plačilo, promocija, priznanje, koristi, delovni pogoji, nadzor, sodelavci in politika organizacije (Johns, 1992, str. 137). Da bi lahko od vsakega zaposlenega dobili največ, kar zmore, je potrebno poznati dejavnike, ki vplivajo na njegovo zavzetost za delo. Prav tako pa je pomembno, da imajo podjetja razvite sposobnosti, ki omogočajo zaznati spremembe v zadovoljstvu zaposlenih z delom, katere se običajno kažejo v povečani oziroma zmanjšani delovni uspešnosti (Skočir, 2001, str. 1097). Dejavniki zadovoljstva zaposlenih so torej različni in upoštevati moramo, da posamezniki zaradi različnih ciljev različno vrednotijo stvari. Enim je pomemben samo denar, spet drugim ustrezen čas za reševanje težkih izzivov, tretjim varnost delovnega mesta ... Dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, bi lahko v grobem združili v šest skupin (Svetlik & Zupan, 2009, str. 341).

- **Vsebina dela:** razlog zadovoljstva za delavca je možnost uporabe znanja in sposobnosti, možnost učenja novih stvari, strokovne rasti, zanimivost in pestrost dela ter ustrezne razdelitve dela.
- **Samostojnost pri delu:** delavec je zadovoljen, ker ima možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delal, samostojno razporeja delovni čas, vključen je v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije. Pomembno je delegiranje odgovornosti in odločanja tudi na nižje ravni.
- **Plača, dodatki in ugodnosti:** razlog zadovoljstva delavca je v ustrezni višini plače, povezavi plače z uspešnostjo, v različnih nagradah in priznanjih za uspešno delo, dodatkih in ugodnostih.
- **Vodenje in organizacija dela:** zadovoljstvo se kaže, kadar je nadzor ohlapen, omogočena je možnost dajanja priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- **Odnosi pri delu:** razlog za zadovoljstvo je v dobrem delovnem vzdušju, skupinskem duhu, razreševanju sporov, sproščeni komunikaciji med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Dobri medsebojni odnosi nastanejo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi.
- **Delovne razmere:** delavec je zadovoljen, če dela pod majhnim telesnim naporom, ima zagotovljeno varnost pred poškodbami in obolenji, so odpravljene moteči dejavniki fizičnega delovnega okolja, kot so npr. vlaga, neprimerna temperatura, prah, hrup ...

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih so sicer odvisni od vsakega posameznika, vendar obstojijo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in pri njihovem delu. V Ameriki izvedena mednarodna raziskava (Gallup Institute, 2001 v Mihalič, 2006) s področja zadovoljstva zaposlenih je pokazala osnovne predpogoje za zadovoljstvo delavca ter povečanje njegove uspešnosti ter učinkovitosti pri opravljanju

del in nalog. Ti predpogoji so definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in demokratične komunikacije ter spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje (Mihalič, 2006, str. 266-267).

2.4 Merjenje zadovoljstva pri delu

S pomočjo merjenja zadovoljstva zaposlenih pridobimo temeljne informacije o trenutnem stanju tega področja. Merjenje zadovoljstva je torej bogat vir povratnih informacij, na osnovi katerih je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave, kakšno je stanje v organizaciji in podobno. Z merjenjem zadovoljstva podjetja lahko spoznajo svoje prednosti in slabosti ter pridobijo informacije za lažje upravljanje zadovoljstva in nato s periodičnimi merjenji spremljajo tudi rezultate oziroma napredek na tem področju. Priporočljivo je, da se merjenje zadovoljstva zaposlenih izvaja vsaj enkrat letno oz. pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji. V kolikor je mogoče, naj bodo v merjenje zadovoljstva vključeni vsi zaposleni, njihovo sodelovanje pa naj bo povsem prostovoljna odločitev. Merjenje zadovoljstva morajo v organizaciji opraviti za to ustrezne osebe, ki morajo poskrbeti za anonimnost deležnikov, poskrbeti za oblikovanje končnih rezultatov, skrbno hranjenje izpolnjenih vprašalnikov in omejen dostop do njih (Mihalič, 2008, str. 90-91).

Merjenje stopnje zadovoljstva je enostavno in se lahko izvede s pomočjo različnih pristopov (Skočir, 2001, str. 1099).

- **Strukturirani vprašalnik** je lahko standardiziran ali prilagojen posebnostim organizacije. Prednosti standardiziranih vprašalnikov so v tem, da so rezultati primerljivi, saj so bili preizkušeni v številnih primerih. Standardiziranim vprašalnikom se za potrebe posamezne organizacije lahko doda še vprašanja, ki so relevantna za raziskovanje ključnih točk v tej organizaciji. Uporaba vprašalnikov je enostavna za analiziranje in interpretiranje rezultatov in je relativno poceni metoda za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih.
- **Intervju** je lahko odprt pogovor med vodjo intervjuja in intervjuvancem. Kadar se intervju opravi na podlagi že znanih opornih točk, pravimo da je intervju delno strukturiran. Pri visoko strukturiranih intervjujih pa gre za govorno aplikacijo vprašalnika. Najprimernejša oblika metode intervjujev so individualni intervjuji, ki se tudi najlažje analizirajo. Metoda intervjuja je običajno draga in se za njo porabi veliko časa.

- **Kombinacija vprašalnika in intervjuja** je idealni pristop k ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih z njihovim delom, ker lahko kombiniramo kvantitativne podatke iz vprašalnika in kvalitativne podatke iz metode intervjuja. Ob implementaciji vprašalnikov lahko s poglobljenimi intervjuji podrobneje raziščemo določeno problematiko in na ta način potrdimo ali zavrnemo hipoteze, ki so bile formulirane na osnovi analiz vprašalnikov.

V namen merjenja zadovoljstva zaposlenega z delom je priporočljivo, da uporabimo uveljavljeno Brayfield-Rotovo lestvico, s pomočjo katere lahko izmerimo splošno stopnjo zadovoljstva z delom. Zaposleni posamezne navedbe ocenjuje na lestvici od 1 do 5, glede na stopnjo strinjanja (1 – nikakor se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Navedbe za merjenje zadovoljstva z delom v praksi so naslednje (Lipičnik, 1998 v Mihalič, 2006, str. 267-268):

- moje delo je zame kot zabava,
- moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam,
- mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz,
- mislim, da moje delo ni prijetno,
- bolj uživam pri delu kot v prostem času,
- na delu se pogosto dolgočasim,
- popolnoma sem zadovoljen z delom,
- najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo,
- vedno bolj sem zadovoljen z delom,
- menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil,
- svojega dela sploh ne maram,
- čutim, da sem pri delu srečnejši od večine drugih ljudi,
- najpogosteje opravljam delo z veliki elanom,
- vsak delavnik se mi zdi neznansko dolg,
- raje imam svoje delo kot večina sodelavcev,
- moje delo je razmeroma nezanimivo,
- v delu najdem pravo zadovoljstvo,
- razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.

Ena izmed metod merjenja zadovoljstva z delom je tudi tako imenovana metoda opisnih indeksov dela (ang. Job Descriptive Index - JDI). Vprašalnik je zasnovan na petih točkah zadovoljstva, od zaposlenih pa se zahteva odgovor »da«, »ne« ali »neodločeno«, s katerim zaposleni oceni ali določena beseda ali fraza opisuje vidik njihovega delovnega mesta. Dimenzije, ki se merijo, so: delo, plačilo, promocija, sodelavci in nadzor (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002, str. 194). Pogosto uporabljen je tudi vprašalnik MSQ (ang. Minnesota Satisfaction Questionnaire), kjer se od anketirancev zahteva, da navedejo, kako srečni so z različnimi vidiki svojega dela na lestvici od »zelo zadovoljen« do »zelo nezadovoljen«. Vprašalnik vključuje vidike, kot so možnost samostojnega dela na delovnem mestu,

prisotnost pri odločanju, zagotovljenost stalne zaposlitve, možnost delanja za druge, količina dela in plačilo (Johns, 1992, str. 138).

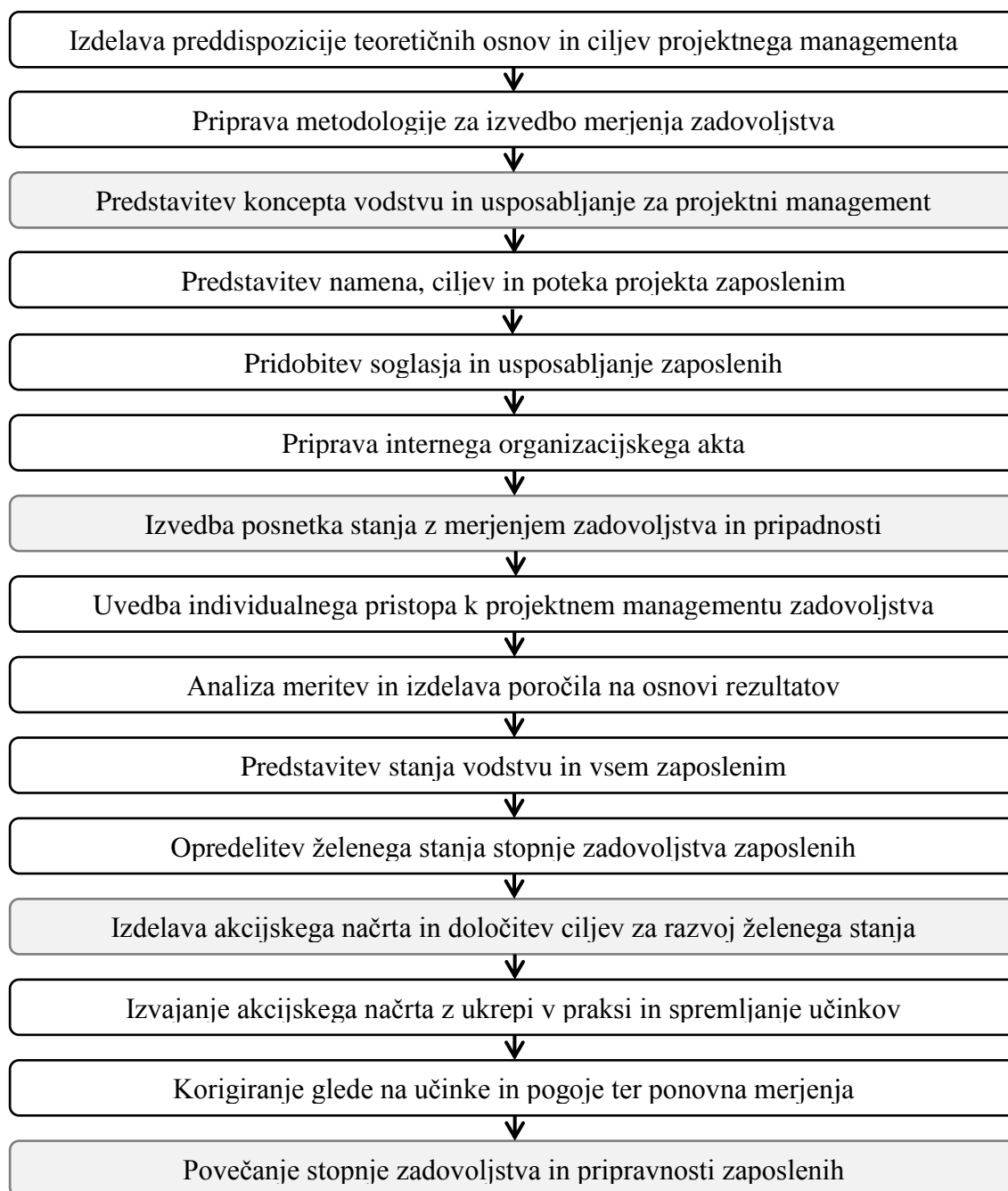
Pravilna analiza zadovoljstva zaposlenih lahko diagnosticira vzroke različnih problemov, lahko pa služi tudi zgolj kot opozorilo za potencialne kritične točke v organizaciji (Skočir, 2001, str. 1098).

2.5 Projektni pristop k zadovoljstvu

Projektni pristop k zadovoljstvu omogoča bolj transparenten pogled nad dinamiko zadovoljstva in zagotavlja večjo sistematičnost in načrtnost. Temeljni namen takšnega pristopa je, da k povečanju stopnje zadovoljstva posameznikov pri delu in na delovnem mestu pristopimo načrtno, sistematično in celostno ter da zadovoljstvo zaposlenih tudi analiziramo, načrtujemo, usmerjamo, ohranjamo ter izboljšujemo. S tem lahko zagotavljamo pogoje za večje zadovoljstvo vseh zaposlenih, ki bodo tako lahko dosegali tudi višje stopnje uspešnosti in učinkovitosti pri opravljanju del in nalog ter razvoju. Slika 7 prikazuje temeljne izvedbene stopnje projektne pristopa k zadovoljstvu, z označenimi štirimi ključnimi mejniki v procesu izvajanja (Mihalič, 2008, str. 100).

Rezultati projektnega managementa zadovoljstva zaposlenih dajejo potrebne informacije za povečanje stopnje njihovega zadovoljstva. Na tej osnovi pridobimo vpogled v elemente dela in v delovna mesta, za katera se izkaže, da jih je morda potrebno spremeniti, nadgraditi ali uvesti z namenom doseganja večjega zadovoljstva zaposlenih. Z rezultati lahko dobimo tudi vpogled v tako imenovano organizacijsko počutje, katerega moramo upoštevati pri načrtovanju drugih projektov in sprememb, razvojnih poti zaposlenih in podobno. Ne nazadnje pa lahko vse skupaj vodi tudi do povečanja organizacijske uspešnosti in učinkovitosti (Mihalič, 2008, str. 104).

Slika 9: Procesni vidik celostnega projektnega pristopa k zadovoljstvu zaposlenih



Vir: Mihalič (2008).

2.6 Zadovoljstvo v povezavi s starostjo in izobrazbo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je lahko pogosto povezano s posameznimi spremenljivkami zaposlenega, kot so spol, starost, izobrazba, sposobnosti, prepričanja in podobno, zato je bilo na to temo opravljeno že kar nekaj raziskav. Skupina raziskovalcev (Tu, Plaisent, Bernard & Maguiraga, 2005) je želela primerjati stopnjo zadovoljstva z delom v povezavi s

starostjo med profesorji s Tajvana in Kitajske ter poudariti razlike med njihovimi dojemami zadovoljstva. Ugotavljajo, da v povezavi s starostjo ni bilo ugotovljenih pomembnih razlik v zadovoljstvu z delom. Vzorci kažejo, da dlje kot so profesorji člani posamezne fakultete, višja je njihova raven zadovoljstva. Ugotovljeno je tudi, da je interakcija s sodelavci najpomembnejša spremenljivka zadovoljstva. Za profesorje, ki štejejo manj kot 30 let, je najpomembnejši dejavnik zadovoljstva strokovni napredek, medtem ko so generaciji med 31 in 40 let najpomembnejši dejavniki zadovoljstva fizični pogoji dela, vrsta in količina dela. Za zadovoljstvo zaposlenih v starostni skupini med 41 in 50 let so najpomembnejši dejavniki finančne nagrade, vrsta in obseg dela, pri generaciji nad 51 let pa zadovoljstvo z delom dojemajo v interakciji s sodelavci, finančnih nagradah in vrsti dela.

Zdi se, da so na trgu dela višje izobraženi delavci v ugodnejšem položaju. Bolje so plačani in delajo na bolj kakovostnih delovnih mestih z manj fizičnimi zahtevami. Vendar pa ni popolnoma jasno, ali so tudi bolj zadovoljni s svojim delom. Obstoječa literatura o razmerju med stopnjo izobrazbe in zadovoljstvom pri delu je precej dvoumna. Večina raziskav podpira hipotezo o pozitivnem odnosu med stopnjo izobrazbe in zadovoljstvom pri delu, medtem ko druge niso ugotovile medsebojne povezave oziroma predpostavljajo celo negativno korelacijo. Iz tega razloga so Verhofstadt, De Witte in Omeij (2007) želeli razjasniti mešane empirične rezultate glede povezave med stopnjo izobrazbe in zadovoljstvom pri delu in ugotoviti, ali pozitivno razmerje med stopnjo izobrazbe in zadovoljstvom pri delu povzročajo kazalniki kakovosti dela. Rezultati so pokazali in potrdili, da različni kazalniki kakovosti dela pojasnjujejo razmerje med stopnjo izobrazbe in zadovoljstvom pri delu. Hipoteza, da so višje izobraženi delavci bolj zadovoljni kot njihovi nižje izobraženi kolegi, je bila potrjena. Vendar je ta hipoteza povezana z dejstvom, da imajo zaposleni z višjo izobrazbo tudi bolj kakovostno zaposlitev. Na podlagi raziskave pa je bila ugotovljena negativna povezanost med stopnjo izobrazbe in zadovoljstvom pri delu ob predpostavki prve zaposlitve. Višje izobraženi zaposleni so poročali, da so manj zadovoljni s svojim prvim delovnim mestom. Možna razlaga te ugotovitve bi lahko bila, da imajo visoko izobraženi tudi višja pričakovanja, ki pa lahko povzročijo nezadovoljstvo, če niso izpolnjena. Vlaganje v kakovost delovnih mest nižje izobraženih mladih delavcev bi lahko povečalo zadovoljstvo pri delu in posledično tudi njihovo produktivnost.

Leta 2010 sta Westover in Taylor želela raziskati mednacionalne razlike v zadovoljstvu z delom in njegovimi determinantami skozi čas, kar pa lahko vpliva na dolgoročno produktivnost in uspešnost delavcev. Rezultati raziskave so pokazali, da so glavne gonilne sile zadovoljstva pri delu, nagrade, zanimivo delo in avtonomija zaposlitve, enotne za večino držav. Vendar pa rezultati kažejo tudi na pomembne razlike med državami. Zato je pomembno, da vsaka delovna organizacija razume, da se posamezni zaposleni v različnih državah soočajo z edinstvenimi gospodarskimi in socialnimi razmerami, ki vplivajo na njihove izkušnje na delovnem mestu. Ker zadovoljstvo zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja in različne stopnje dobrega počutja delavcev, morajo podjetja, ne glede na to ali

gre za gospodarski, zasebni ali javni sektor, prepoznati in obvladovati te razlike in edinstvene izzive, si prizadevati za prilagajanje filozofije in politike upravljanja ter ustvariti edinstveno delovno vzdušje, ki bo koristilo tako interesom delodajalca kot tudi zaposlenega (Westover & Taylor, 2010).

Na podlagi nizozemske raziskave zadovoljstva starejših zaposlenih je bilo ugotovljeno, da je zadovoljstvo z vsebino delovnega mesta prvi in glavni dejavnik, ki pojasnjuje splošno zadovoljstvo pri delu. Torej zadovoljstvo s sodelavci, z nadrejenimi, delovno obremenitvijo in v manjši meri tudi s pogoji za predčasno upokožitev. Učinki posameznikovega delovnega značaja na zadovoljstvo pri delu se razlikujejo glede na vidik obravnavanega dela. Na primer, finančne spremenljivke, kot so pričakovana plača in druga finančna izplačila, vplivajo na zadovoljstvo s plačilom za delovno mesto, ne pa tudi na druge vidike dela. Pomembna ugotovitev raziskave je bila tudi ta, da se lahko odziv na splošno vprašanje o zadovoljstvu z delom razlikuje od odgovora na vprašanje o zadovoljstvu z različnimi vidiki zaposlitve. Potrebno je upoštevati tudi skupno razmerje med plačami in zadovoljstvom pri delu. Ugotovljeno je namreč bilo, da lahko negativno razmerje med stopnjo izobrazbe in zadovoljstvom pri delu pripišemo nasprotnim neposrednim in posrednim učinkom izobraževanja na zadovoljstvo pri delu. Ugotovljeno je bilo, da so negativni neposredni učinki izobraževanja o zadovoljstvu na delovnem mestu negativno vplivali na pozitivne posredne učinke izobraževanja na zadovoljstvo pri delu s plačami. Analiza kaže na to, da neuskkljenost znanja in spretnosti vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Posledično ta neuskkljenost vpliva na plače, preveč izobraženi delavci prejmejo nižji donos glede na raven izobrazbe, medtem ko so premalo izobraženi delavci deležni višjega donosa, kot pravilno dodeljeni delavci (Groot & Maasen van den Brink, 1999).

Chileshe in Haupt (2010) sta želela raziskati zaznane razlike v starosti med zaposlenimi v gradbeništvu v Južni Afriki in kako te razlike vplivajo na splošno zadovoljstvo mladih in starih delavcev. Rezultati so pokazali, da med mladimi in starjšimi gradbenimi delavci v Južni Afriki ni bistvene razlike v zadovoljstvu pri delu. Raziskava je temeljila na preučevanju šestih spremenljivk zadovoljstva pri delu, in sicer: osebno zdravje, kakovost življenja, osebni razvoj, odnosi s sodelavci, odnos z nadzornikom in zadovoljstvo z zasedbo. Tako mladi kot starejši zaposleni so odnose s sodelavci razvrstili kot slabe, vendar ni bilo bistvenih razlik v uvrstitvi vseh šestih dejavnikov, povezanih z zadovoljstvom pri delu. V smislu učinkov zadovoljstva pri delu so mlajši delavci poročali o višjih rezultatih kot starejši delavci o tako imenovani brezbriznosti, vendar ni bilo bistvenih razlik pri preostalih sedmih merjenih dejavnikih. Starejši delavci so kot najpomembnejša učinka zadovoljstva pri delu navedli pomanjkanje pozornosti in utrujenost.

3 RAZISKAVA O POVEZAVI MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA S STAROSTJO IN IZOBRAZBO

3.1 Namen raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti povezave oziroma razlike pri motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih glede na njihovo starost in izobrazbo. Z analiziranjem podatkov sem želela prepoznati tiste dejavnike, ki so najpomembnejši za posamezne skupine zaposlenih, in tiste, ki značilno definirajo te skupine.

Predpostavila sem torej temeljno tezo, da se motivacija in zadovoljstvo zaposlenih razlikujeta glede na njihovo starost in izobrazbo. Na podlagi temeljne teze sem opravila statistične analize, ki so pokazale povezanost oziroma razlike med motivacijskimi dejavniki in dejavniki zadovoljstva, po posameznih skupinah starosti in izobrazbi. Raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju RV), na katere sem želela dobiti odgovor, so:

RV 1: Kateri dejavniki najbolj motivirajo posamezne skupine zaposlenih glede na starost in izobrazbo?

RV 2: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo posamezne skupine zaposlenih glede na starost in izobrazbo?

RV 3: Kateri so statistično značilni dejavniki motivacije in zadovoljstva, ki se pomembno razlikujejo med starostnimi in izobrazbenimi skupinami?

3.2 Metodologija

Prvi del magistrskega dela je teoretičen ter temelji na metodi deskripcije in kompilacije, s povzemanjem besedila iz različnih tujih in domačih sekundarnih virov. S pomočjo eksplorativne metode sem se v samem začetku pisanja magistrskega dela osredotočila na spoznavanje področja in problematike motivacije in zadovoljstva zaposlenih. V drugem delu magistrskega dela sem opravila empirično raziskavo, in sicer v obliki ankete. S pomočjo anketne raziskave sem dobila jasnejšo sliko o tem, kako so v današnjem času zaposleni motivirani za delo, kaj so njihovi glavni motivacijski dejavniki, kakšni so odnosi med zaposlenimi, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom in kateri so tisti dejavniki, ki njihovo zadovoljstvo še povečujejo. Anketni vprašalnik je bil razdeljen na štiri dele. Prvi del vprašalnika se je nanašal na motivacijo posameznika. Vprašanja so bila delno povzeta po raziskavi o motivacijskih dejavnikih, ki sta jo objavila Florjančič in Novak (v Florjančič & Paape, 2002). Drugi del ankete se je nanašal na tematiko o zadovoljstvu zaposlenih. Vprašanja sem povzela po vprašalniku za merjenje zadovoljstva zaposlenih avtorice Mihalič (2008). Tretji del vprašalnika je vseboval nekaj splošnih vprašanj glede verjetnosti

menjave delovnega mesta, ocene vodje, mnenje anketiranca glede pravičnosti plačila in nagrajevanja ter prevzemanja večje odgovornosti. Zadnji del vprašalnika pa je zajemal še splošne informacije o anketirancu: spol, starost, izobrazbo, delovno razmerje in velikost podjetja v katerem posameznik dela. Anketa je bila izvedena elektronsko in se ni nanašala na dotično podjetje ali regijo. Ciljna skupina so bile zaposlene osebe, zato je bilo vzorčenje namensko po principu snežne kepe. Metoda snežne kepe pomeni, da sem na začetku anketni vprašalnik naključno poslala določenemu številu anketirancev ter jih prosila za posredovanje vprašalnika njihovim znancom. Proces se tako nadaljuje in veča kot snežna kepa, saj nam vsak naslednji anketiranec zagotovi nekaj novih dodatnih anketirancev. Prejela sem 231 ustrezno in v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov, na podlagi katerih je bila kasneje izvedena tudi analiza.

Glede na zastavljene cilje magistrskega dela so bile v ospredju raziskave razlike med posameznimi skupinami zaposlenih – po starosti in izobrazbi. Zaradi tega so bile formirane skupine.

- Skupine po starosti:
 - starostna skupina do 30 let
 - starostna skupina od 31 do 40 let
 - starostna skupina od 41 do 50 let
 - starostna skupina nad 51 let

- Skupine po izobrazbi:
 - osnovnošolska ali srednješolska izobrazba
 - višješolska ali visokošolska izobrazba
 - univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij
 - specializacija, znanstveni magisterij ali doktorat

Vse, s pomočjo ankete zbrane podatke, sem grafično in statistično obdelala s programoma Microsoft Excel in SPSS.

3.3 Rezultati raziskave o povezavi motivacije in zadovoljstva s starostjo in izobrazbo

Raziskava je potekala na podlagi anonimnega vprašalnika, katerega je ustrezno izpolnilo 231 zaposlenih oseb. Rezultati opisnih statistik so predstavljeni v nadaljevanju, podrobnejši statistični izračuni pa v prilogah.

Vzorec anketirancev je zajemal 52 % žensk in 48 % moških. Od tega je bilo 18 % oseb mlajših od 30 let, 49 % oseb je bilo starih od 31 do 40 let, 21 % oseb je bilo starih od 41 do 50 let, 12 % oseb pa 51 let ali več. Največ anketiranih je višješolsko ali visokošolsko izobraženih (35 %), 32 % anketirancev je zaključilo univerzitetni študij ali bolonjski magisterij, 27 % anketirancev ima zaključeno osnovnošolsko ali srednješolsko izobrazbo, 5

% udeležencev pa je zaključilo specializacijo, znanstveni magisterij ali doktorat. Večina anketirancev (88 %) je zaposlenih za nedoločen čas, 12 % pa za določen čas. 70 % vseh anketiranih je zaposlenih v velikem podjetju, 16 % v srednjem in 14 % v malem podjetju. Opis raziskovalnega vzorca je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: Opis raziskovalnega vzorca

Spol	Frekvenca	Odstotek
Ženski	120	52 %
Moški	111	48 %
Skupaj	231	100 %
Starostna skupina		
Starostna skupina	Frekvenca	Odstotek
do vključno 30 let	41	18 %
31–40 let	113	49 %
41–50 let	49	21 %
51 let ali več	28	12 %
Skupaj	231	100 %
Najvišja dosežena formalna izobrazba		
Najvišja dosežena formalna izobrazba	Frekvenca	Odstotek
Osnovnošolska ali srednješolska	63	27 %
Višješolska ali visokošolska	81	35 %
Univerzitetna ali bolonjski magisterij	75	32 %
Specializacija, znanstveni magisterij ali doktorat	12	5 %
Skupaj	231	100 %
Trenutno sklenjeno delovno razmerje		
Trenutno sklenjeno delovno razmerje	Frekvenca	Odstotek
Razmerje za določen čas	27	12 %
Razmerje za nedoločen čas	204	88 %
Skupaj	231	100 %
Velikost podjetja, v katerem so zaposleni		
Velikost podjetja, v katerem so zaposleni	Frekvenca	Odstotek
Majhno podjetje (do 50 zaposlenih)	33	14 %
Srednje podjetje (do 250 zaposlenih)	37	16 %
Veliko podjetje	161	70 %
Skupaj	231	100 %

Vir: lastno delo.

Glede na namen raziskave, s katero sem želela ugotoviti razlikovanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih glede na starost in izobrazbo zaposlenih, bodo po tem ključu predstavljeni tudi ostali rezultati ankete.

V prvem delu so anketiranci ocenjevali motivacijske dejavnike, ki za njih predstavljajo motivacijo pri delu in niso nujno odraz njihovega trenutnega stanja na delovnem mestu. Motivacijske dejavnike so ocenjevali po Likertovi merski lestvici od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 – sploh me ne motivira, do ocene 5 – zelo me motivira.

Za starostno skupino, mlajšo od 30 let, so najpomembnejši motivacijski dejavniki dobri delovni pogoji in delovne razmere, višina plače oziroma dobro plačilo in dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost. Zaposlene od 31–40 let najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi, dobri delovni pogoji in delovne razmere ter višina plače oziroma dobro plačilo. Za starostno skupino od 41–50 let so najpomembnejši motivacijski dejavniki dobri medsebojni odnosi, višina plače oziroma dobro plačilo ter zanimivo in dinamično delo. Zadnja starostna skupina, nad 51 let, pa z vidika motivacije najvišje ocenjuje dobre medsebojne odnose, dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost ter dobro medsebojno komunikacijo. Rezultati povprečnih ocen in standardnih odklonov posameznih motivacijskih dejavnikov po starosti anketirancev so prikazani v tabeli 2. Obarvane celice v tabeli pomenijo najvišje ocenjeno aritmetično sredino posameznega motivacijskega dejavnika v določeni starostni skupini. Za vse motivacijske dejavnike sem nato še na podlagi procedure One-Way ANOVA oziroma analize variance naredila domnevo o enakosti aritmetičnih sredin posameznih skupin po starosti. Izračun je v prilogi 2. V tabelah sem dodatno označila z zvezdicami tiste spremenljivke, ki izkazujejo statistično značilne razlike med skupinami:

- *** stopnja tveganja je manjša od 0,01,
- ** stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05,
- * stopnja tveganja je med 0,05 in 0,10.

Na podlagi testa ANOVA ugotavljam, da so statistično značilne razlike motivacijskih dejavnikov po starosti samo pri treh spremenljivkah. Spremenljivke možnost napredovanja ($F = 3,746$, $p = 0,012$), dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost ($F = 3,146$, $p = 0,026$) ter višina plače oziroma dobro plačilo ($F = 2,699$, $p = 0,047$) statistično značilno razlikujejo med skupinami glede na starost. Višina plače je najpomembnejši dejavnik motivacije v starostni skupini do 30 let, z višanjem starosti se njegova pomembnost znižuje. Dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost so prav tako najpomembnejši dejavnik motivacije v najmlajši starostni skupini, najnižjo motivacijo pa doseže v skupini anketirancev, starih od 31–40 let. Možnost napredovanja je najvišji motivator zaposlenih v najnižji starostni skupini in se z višanjem starosti njegova pomembnost manjša.

Tabela 2: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na starost anketirancev

Starost		Do vklj. 30 let	31-40 let	41-50 let	51 let in več	Skupaj
Dobri medsebojni odnosi.	Aritmetična sredina	4,71	4,67	4,71	4,57	4,68
	Standardni odklon	0,56	0,60	0,54	0,57	0,58
Dobri delovni pogoji in delovne razmere.	Aritmetična sredina	4,78	4,63	4,53	4,43	4,61
	Standardni odklon	0,57	0,55	0,54	0,69	0,58
Višina plače (dobro plačilo).*	Aritmetična sredina	4,78	4,62	4,55	4,36	4,60
	Standardni odklon	0,42	0,70	0,61	0,56	0,63
Zanimivo in dinamično delo.	Aritmetična sredina	4,61	4,52	4,59	4,46	4,55
	Standardni odklon	0,49	0,64	0,57	0,51	0,59
Dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost.**	Aritmetična sredina	4,78	4,43	4,51	4,54	4,52
	Standardni odklon	0,42	0,73	0,58	0,58	0,65
Dobra medsebojna komunikacija.	Aritmetična sredina	4,61	4,49	4,49	4,54	4,52
	Standardni odklon	0,54	0,60	0,54	0,58	0,57
Vsebina dela.	Aritmetična sredina	4,42	4,42	4,53	4,46	4,45
	Standardni odklon	0,59	0,65	0,62	0,58	0,62
Možnost napredovanja.**	Aritmetična sredina	4,63	4,45	4,31	4,18	4,42
	Standardni odklon	0,49	0,64	0,68	0,55	0,63
Doseganje rezultatov.	Aritmetična sredina	4,37	4,30	4,53	4,46	4,38
	Standardni odklon	0,58	0,65	0,50	0,69	0,62
Osebni in strokovni razvoj.	Aritmetična sredina	4,44	4,29	4,39	4,36	4,35
	Standardni odklon	0,50	0,69	0,53	0,83	0,65
Informiranost, povratne informacije.	Aritmetična sredina	4,32	4,31	4,41	4,32	4,33
	Standardni odklon	0,52	0,72	0,57	0,55	0,64
Jasni cilji in navodila.	Aritmetična sredina	4,29	4,26	4,25	4,29	4,26
	Standardni odklon	0,72	0,69	0,60	0,81	0,69
Zagotovljena stabilna in varna prihodnost.	Aritmetična sredina	4,32	4,29	4,20	4,07	4,25
	Standardni odklon	0,65	0,72	0,64	0,66	0,68
Samostojno in odgovorno delo.	Aritmetična sredina	4,27	4,21	4,22	4,36	4,24
	Standardni odklon	0,71	0,60	0,51	0,83	0,63
Priznanja in pohvale.	Aritmetična sredina	4,20	4,15	4,06	4,11	4,13
	Standardni odklon	0,68	0,80	0,85	0,74	0,78
Izzivi in reševanje kompleksnih problemov.	Aritmetična sredina	4,15	4,06	4,22	4,18	4,13
	Standardni odklon	0,73	0,77	0,65	0,55	0,71
Ugled pri delu	Aritmetična sredina	4,24	4,03	4,02	4,04	4,07
	Standardni odklon	0,73	0,80	0,88	0,74	0,80
Sodelovanje pri odločanju.	Aritmetična sredina	4,12	4,06	3,98	4,04	4,05
	Standardni odklon	0,75	0,64	0,78	0,69	0,70
Možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja.	Aritmetična sredina	4,10	4,00	3,96	4,11	4,02
	Standardni odklon	0,62	0,71	0,76	0,79	0,71
Timsko delo.	Aritmetična sredina	3,95	3,88	3,96	4,07	3,93
	Standardni odklon	0,55	0,91	0,64	0,86	0,79

Vir: lastno delo.

Poleg navedenih dejavnikov, ki so jih anketiranci ocenjevali, so lahko samoiniciativno vpisali tudi nekatere druge dejavnike, ki vplivajo oziroma ne vplivajo na njihovo motivacijo pri delu. Anketirance do 30 let poleg že naštetih dejavnikov dodatno motivira upoštevanje njihovih predlogov s strani nadrejenih, anketiranci med 31 do 40 let visoko ocenjujejo še motivatorje, kot so ravnovesje med delom in prostim časom, delo od doma, predstavitev poslovnega predloga z vso osebno in poslovno odgovornostjo, iskanje globine storitev in produktov, možnost privatnega izhoda med delovnim časom, službena potovanja, doseganje ciljev. Starostno skupino od 41 do 50 let dodatno motivirajo spremembe, iskanje boljših rešitev za doseganje rezultatov in ciljev, rekreacija in prav tako delo od doma. Najstarejšo starostno skupino pa dodatno zelo motivira medsebojno spoštovanje, povezava med delovnim in prostim časom, dober vodja, urejen delovnik ter možnost koriščenja dopusta in urejeno nadomeščanje.

Glede na povprečne ocene splošne motiviranosti za delo po posameznih starostnih skupinah se zdi, da so starejši zaposleni nekoliko bolj motivirani za delo, čeprav razlike med skupinami niso statistično značilne ($F = 0,349$, $p = 0,790$). Ne moremo torej trditi, da se spremenljivka splošna motiviranost zaposlenih statistično značilno razlikuje med skupinami po starosti. Povprečne ocene in standardni odkloni splošne motiviranosti za delo po starosti so prikazani v tabeli 3, v prilogi 3 pa dodatno še izračun testa ANOVA.

Tabela 3: Splošna ocena motiviranosti za delo, glede na starost anketirancev

Starost	Do vključno 30 let	31-40 let	41-50 let	51 let in več	Skupaj
Aritmetična sredina	3,63	3,74	3,78	3,82	3,74
Standardni odklon	0,73	0,84	0,87	0,77	0,82

Vir: lastno delo.

Če anketirance razdelimo po izobrazbi, so tistim z najnižjo izobrazbo (osnovna ali srednja šola) najpomembnejši motivacijski dejavniki dobri medsebojni odnosi, višina plače oziroma dobro plačilo ter dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost. Zaposlenim z dokončano višjo ali visoko šolo najvišjo motivacijo pri delu in na delovnem mestu predstavljajo dobri medsebojni odnosi, dobri delovni pogoji in delovne razmere ter višina plače oziroma dobro plačilo. Univerzitetno izobraženim in zaposlenim z dokončanim bolonjskim magisterijem so motivacijsko najbolj pomembni dobri medsebojni odnosi, zanimivo in dinamično delo, dobri delovni pogoji in delovne razmere ter višina plače oziroma dobro plačilo. Najvišje izobražene delavce pa najbolj motivirajo vsebina dela, dobri delovni pogoji in delovne razmere ter zanimivo in dinamično delo. Povprečne ocene in standardni odkloni motivacijskih dejavnikov, glede na izobrazbo anketirancev, so prikazani v tabeli 4. Obarvane celice v tabeli pomenijo najvišje ocenjeno aritmetično sredino posameznega motivacijskega dejavnika v določeni izobrazbeni skupini. Za vse

motivacijske dejavnike sem nato še na podlagi procedure One-Way ANOVA oziroma analize variance naredila domnevo o enakosti aritmetičnih sredin posameznih skupin po izobrazbi. Izračun je v prilogi 4, v tabelah pa sem dodatno označila z zvezdicami tiste spremenljivke, ki izkazujejo statistično značilne razlike med skupinami. Na podlagi testa ANOVA ugotavljam, da so statistično značilne razlike motivacijskih dejavnikov po izobrazbi samo pri treh spremenljivkah – timsko delo ($F = 3,748$, $p = 0,012$), izzivi in reševanje kompleksnih problemov ($F = 3,640$, $p = 0,014$) ter možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja ($F = 2,720$, $p = 0,045$). Omenjene tri spremenljivke se torej statistično značilno razlikujejo med skupinami glede na izobrazbo. Timsko delo je sicer dejavnik, ki je bil glede na pomembnost motivatorjev uvrščen na zadnje mesto. Kot motivator je najvišje ocenjen s strani zaposlenih z najnižjo stopnjo izobrazbe in najnižje od zaposlenih z dokončano višjo ali visoko šolo. Izzivi in reševanje kompleksnih problemov ter možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja pa najbolj motivirata zaposlene z najvišjo stopnjo izobrazbe in najmanj tiste z dokončano višjo ali visoko šolo.

Tabela 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo anketirancev

Izobrazba		Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Dobri medsebojni odnosi.	Aritmetična sredina	4,67	4,67	4,72	4,50	4,68
	Standardni odklon	0,57	0,61	0,53	0,67	0,58
Dobri delovni pogoji in delovne razmere.	Aritmetična sredina	4,57	4,67	4,57	4,67	4,61
	Standardni odklon	0,69	0,55	0,52	0,49	0,58
Višina plače (dobro plačilo).	Aritmetična sredina	4,60	4,64	4,57	4,50	4,60
	Standardni odklon	0,66	0,68	0,55	0,67	0,63
Zanimivo in dinamično delo.	Aritmetična sredina	4,52	4,48	4,61	4,67	4,55
	Standardni odklon	0,62	0,57	0,59	0,49	0,59
Dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost.	Aritmetična sredina	4,60	4,48	4,52	4,33	4,52
	Standardni odklon	0,61	0,69	0,62	0,65	0,64
Dobra medsebojna komunikacija.	Aritmetična sredina	4,48	4,54	4,56	4,25	4,52
	Standardni odklon	0,56	0,59	0,55	0,62	0,57
Vsebina dela.	Aritmetična sredina	4,33	4,42	4,52	4,75	4,45
	Standardni odklon	0,65	0,63	0,60	0,45	0,62
Možnost napredovanja.	Aritmetična sredina	4,49	4,36	4,45	4,25	4,42
	Standardni odklon	0,59	0,71	0,55	0,62	0,63
Doseganje rezultatov.	Aritmetična sredina	4,30	4,31	4,49	4,58	4,38
	Standardni odklon	0,64	0,66	0,55	0,51	0,62
Osebni in strokovni razvoj.	Aritmetična sredina	4,25	4,30	4,44	4,58	4,35
	Standardni odklon	0,65	0,70	0,60	0,51	0,65
Informiranost, povratne informacije.	Aritmetična sredina	4,35	4,32	4,37	4,08	4,33
	Standardni odklon	0,54	0,70	0,63	0,67	0,64

se nadaljuje

Tabela 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo anketirancev (nad.)

Izobrazba		Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Jasni cilji in navodila.	Aritmetična sredina	4,24	4,25	4,33	4,08	4,26
	Standardni odklon	0,71	0,68	0,66	0,79	0,69
Zagotovljena stabilna in varna prihodnost.	Aritmetična sredina	4,38	4,22	4,19	4,17	4,25
	Standardni odklon	0,61	0,67	0,77	0,58	0,68
Samostojno in odgovorno delo.	Aritmetična sredina	4,29	4,16	4,24	4,58	4,24
	Standardni odklon	0,68	0,56	0,67	0,51	0,63
Priznanja in pohvale.	Aritmetična sredina	4,13	4,14	4,15	4,08	4,13
	Standardni odklon	0,77	0,89	0,65	0,90	0,78
Izzivi in reševanje kompleksnih problemov.**	Aritmetična sredina	4,13	3,95	4,25	4,50	4,13
	Standardni odklon	0,66	0,76	0,70	0,52	0,71
Ugled pri delu.	Aritmetična sredina	4,21	3,93	4,05	4,33	4,07
	Standardni odklon	0,77	0,85	0,77	0,65	0,80
Sodelovanje pri odločanju.	Aritmetična sredina	4,13	4,04	4,01	4,00	4,05
	Standardni odklon	0,63	0,70	0,74	0,74	0,70
Možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja.**	Aritmetična sredina	3,95	3,91	4,13	4,42	4,02
	Standardni odklon	0,63	0,87	0,58	0,51	0,71
Timsko delo.**	Aritmetična sredina	4,21	3,79	3,85	3,92	3,93
	Standardni odklon	0,68	0,77	0,88	0,67	0,79

Legenda: *** Stopnja tveganja je manjša od 0,01.
 ** Stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05.
 * Stopnja tveganja je med 0,05 in 0,10.

Vir: lastno delo.

Če dejavnike motivacije, ki so jih anketiranci zapisali dodatno, razdelimo še po izobrazbenih skupinah, zaposlene z najnižjo doseženo izobrazbo motivira delo oziroma zaposlitev v bližini doma in dobri sodelavci. Zaposleni z doseženo višjo ali visoko šolo so dodatno motivirani, ko na delovnem mestu vlada pozitivna klima, motivira jih delovna obleka, niso pa motivirani v primeru opravljanja večizemskega dela. V skupini univerzitetno izobraženih so motivirani tudi takrat, ko je doseženo ravnovesje med delom in prostim časom, ko je delovni čas fleksibilen in so pri delu lahko samostojni ter imajo možnost vodenja in odločanja. Najvišje izobraženi anketiranci so dodatno motivirani, če jih sodelavci spoštujejo in če lahko sodelujejo pri spremembah, da naredijo nekaj bolje za dosežen cilj in rezultat.

Glede na povprečne splošne ocene motiviranosti za delo po posameznih izobrazbenih skupinah se zdi, da so zaposleni z najvišjo stopnjo izobrazbe bolj motivirani za delo od ostalih zaposlenih v nižjih izobrazbenih skupinah, čeprav razlike med skupinami niso statistično značilne ($F = 1,815$, $p = 0,145$). Ne moremo torej trditi, da se splošna motiviranost za delo statistično značilno razlikuje med skupinami po izobrazbi. Povprečne

ocene in standardni odkloni splošne motiviranosti za delo po izobrazbi so prikazani v tabeli 5, v prilogi 5 pa dodatno še izračun testa ANOVA za preverjanje statistično značilnih razlik med skupinami.

Tabela 5: Splošna ocena motiviranosti za delo, glede na izobrazbo anketirancev

Izobrazba	Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Aritmetična sredina	3,71	3,63	3,81	4,17	3,74
Standardni odklon	0,81	0,94	0,69	0,58	0,82

Vir: lastno delo.

Nasprotje motivaciji je demotivacija, ki je lahko v organizacijah prav tako velik problem. Demotivacija se lahko kaže na različne načine in iz različnih razlogov. Analiza vzorca anketiranih oseb kaže, da so najpogostejši razlogi, ki privedejo do demotivacije, slabi medsebojni odnosi, višina plače, ki jo zaposleni vidijo kot slabo oziroma neprimerno plačilo za opravljeno delo, ter slabi delovni pogoji in delovni razmere. Zanimiva je ugotovitev, da so dejavniki, ki najpogosteje vplivajo na demotivacijo zaposlenih, precej identični vsem starostnim in izobrazbenim skupinam. Prikaz najpogostejših dejavnikov demotiviranosti je predstavljen v tabeli 6.

Tabela 6: Najpogostejši dejavniki, ki lahko privedejo do demotiviranosti zaposlenih

Slabi medsebojni odnosi.	Višina plače (slabo oz. neprimerno plačilo).	Slabi delovni pogoji in delovne razmere.
Najpogostejši dejavniki demotiviranosti po starosti		
do vključno 30 let	Višina plače (slabo oz. neprimerno plačilo).	Slabi medsebojni odnosi. Monotono delo.
31-40 let	Slabi medsebojni odnosi.	Višina plače (slabo oz. neprimerno plačilo). Slabi delovni pogoji in delovne razmere.
41- 50 let	Slabi medsebojni odnosi.	Slabi delovni pogoji in delovne razmere. Višina plače (slabo oz. neprimerno plačilo).
51 let ali več	Slabi medsebojni odnosi.	Višina plače (slabo oz. neprimerno plačilo). Slaba medsebojna komunikacija.
Najpogostejši dejavniki demotiviranosti po izobrazbi		
Osnovnošolska ali srednješolska	Višina plače (slabo oz. neprimerno plačilo).	Slabi delovni pogoji in delovne razmere. Slabi medsebojni odnosi.
Višješolska ali visokošolska	Slabi medsebojni odnosi.	Višina plače (slabo oz. neprimerno plačilo). Slabi delovni pogoji in delovne razmere.
Univ. ali bolonjski mag.	Slabi medsebojni odnosi.	Višina plače (slabo oz. neprimerno plačilo). Monotono delo.
Spec., znan. mag. ali doktorat	Monotono delo.	Slabi medsebojni odnosi. Slabi delovni pogoji in delovne razmere.

Vir: lastno delo.

Poleg dejavnikov demotivacije, ki so bili v anketi že zapisani, so nekateri anketiranci zapisali tudi nekaj dodatnih demotivatorjev. Starostna skupina od 31 do 40 let z doseženo višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo je kot demotivatorje dodatno izpostavila neustrezno razporejeno delo in prekomerne obremenitve posameznikov, nepretočnost informacij ter nesposobnost in nestrokovnost vodij, medtem ko so v tej isti starostni skupini anketiranci z osnovno ali srednješolsko izobrazbo kot demotivator zapisali še kronično pomanjkanje osebja.

V drugem delu anketnega vprašalnika so morali anketiranci ocenjevati dejavnike zadovoljstva z delom na trenutnem delovnem mestu, ki ga opravljajo. Ocenjevanje dejavnikov je potekalo po Likertovi lestvici od 1 (popolnoma nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Iz rezultatov je razvidno, do so zaposleni trenutno najbolj zadovoljni z ožjimi sodelavci, s katerimi delajo, kar kaže na dobre medsebojne odnose med sodelavci. Poleg tega so anketiranci najboljše ocenili še zadovoljstvo s samostojnostjo pri delu, ki jim je omogočena, ter delovnim časom, ki jim je določen. Anketiranci, starejši od 51 let, so precej zadovoljni tudi z učinkovitostjo varovanja zdravja pri delu, ki ga opravljajo. Zaposleni so trenutno najmanj zadovoljni z intenzivnostjo nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, katerih so deležni, ter možnostjo napredovanja, ki jo imajo. Podatki o aritmetičnih sredinah in standardnih odklonih ocenjenih dejavnikov zadovoljstva po starosti so zbrani in prikazani v tabeli 7. Obarvane celice v tabeli pomenijo najvišje ocenjeno aritmetično sredino posameznega dejavnika zadovoljstva v določeni starostni skupini. Za vse dejavnike zadovoljstva sem nato še na podlagi procedure One-Way ANOVA oziroma analize variance naredila domnevo o enakosti aritmetičnih sredin posameznih skupin po starosti. Izračun je v prilogi 6, v tabelah pa sem dodatno označila z zvezdicami tiste spremenljivke, ki izkazujejo statistično značilne razlike med skupinami. Na podlagi testa ANOVA ugotavljam, da so statistično značilne razlike dejavnikov zadovoljstva po starosti samo pri dveh spremenljivkah – samostojnost pri delu, ki je zaposlenim omogočena ($F = 2,566$, $p = 0,055$), in možnost ustvarjalnega dela, ki ga zaposleni imajo ($F = 2,208$, $p = 0,088$). Ti dve spremenljivki se torej statistično značilno razlikujeta med skupinami po starosti. Najvišje ocenjeno zadovoljstvo z omogočeno samostojnostjo pri delu je v starostni skupini od 31–40 let in najnižje pri najmlajših zaposlenih. Zadovoljstvo z možnostjo ustvarjalnega dela je prav tako najnižje ocenjeno v najmlajši starostni skupini, vendar se le-to z vsako naslednjo stopnjo po starosti zvišuje.

Tabela 7: Ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, glede na starost anketirancev

Starost		Do vključ. 30 let	31-40 let	41-50 let	51 let in več	Skupaj
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	Aritmetična sredina	4,02	4,16	3,96	4,04	4,08
	Standardni odklon	1,04	0,82	0,71	0,74	0,83
Delovni čas, ki mi je določen.	Aritmetična sredina	3,95	4,11	4,06	3,86	4,04
	Standardni odklon	0,92	0,98	0,85	0,89	0,93
Samostojnost pri delu, ki mi je omogočena.*	Aritmetična sredina	3,78	4,16	3,98	4,04	4,04
	Standardni odklon	0,82	0,66	0,88	0,88	0,78
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	Aritmetična sredina	3,78	3,97	4,02	3,71	3,92
	Standardni odklon	0,88	0,87	0,59	0,90	0,83
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu, ki ga opravljam.	Aritmetična sredina	3,71	3,89	3,74	3,96	3,84
	Standardni odklon	0,98	0,87	0,95	0,69	0,89
Delovni prostor, v katerem delam.	Aritmetična sredina	3,71	3,74	3,84	3,86	3,77
	Standardni odklon	0,98	0,91	0,80	0,80	0,89
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	Aritmetična sredina	3,61	3,80	3,67	3,86	3,75
	Standardni odklon	1,00	0,90	0,92	0,71	0,90
Možnosti uporabe znanja in sposobnosti pri delu.	Aritmetična sredina	3,51	3,68	3,74	3,93	3,69
	Standardni odklon	1,05	0,84	0,84	0,72	0,87
Vrsta dela in nalog, ki jih prejeman.	Aritmetična sredina	3,51	3,72	3,61	3,82	3,67
	Standardni odklon	0,75	0,71	0,76	0,61	0,72
Izzivi, ki jih imam pri delu.	Aritmetična sredina	3,44	3,65	3,71	3,86	3,65
	Standardni odklon	0,71	0,88	0,68	0,80	0,80
Status, ki ga imam v podjetju.	Aritmetična sredina	3,51	3,63	3,51	3,50	3,57
	Standardni odklon	0,84	0,82	0,87	0,96	0,85
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	Aritmetična sredina	3,29	3,50	3,51	3,50	3,46
	Standardni odklon	0,96	0,97	0,87	0,92	0,94
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	Aritmetična sredina	3,17	3,46	3,55	3,50	3,43
	Standardni odklon	1,12	1,09	1,04	0,96	1,07
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	Aritmetična sredina	3,27	3,51	3,41	3,36	3,43
	Standardni odklon	0,87	0,93	0,89	1,06	0,92
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jih imam.*	Aritmetična sredina	3,10	3,42	3,53	3,64	3,41
	Standardni odklon	0,89	1,03	0,92	0,91	0,98
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejmem.	Aritmetična sredina	3,37	3,42	3,31	3,61	3,41
	Standardni odklon	0,80	1,02	0,96	0,88	0,95
Etičnost in profesionalnost v podjetju.	Aritmetična sredina	3,56	3,29	3,33	3,43	3,36
	Standardni odklon	0,71	0,95	0,99	0,96	0,92
Razvoj moje kariere, ki sem ga deležen v podjetju.	Aritmetična sredina	3,15	3,42	3,29	3,43	3,34
	Standardni odklon	1,01	0,98	0,89	0,79	0,95
Izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju.	Aritmetična sredina	3,37	3,32	3,41	3,25	3,34
	Standardni odklon	0,92	0,98	0,79	0,70	0,89
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	Aritmetična sredina	3,27	3,35	3,31	3,39	3,33
	Standardni odklon	1,14	1,24	1,14	1,13	1,19
	Standardni odklon	1,05	1,09	0,99	0,88	1,04

se nadaljuje

Tabela 7: Ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, glede na starost anketirancev (nad.)

Starost		Do vključ. 30 let	31-40 let	41-50 let	51 let in več	Skupaj
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	Aritmetična sredina	3,22	3,40	3,29	3,18	3,32
	Standardni odklon	0,91	0,96	1,00	0,90	0,95
Medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju.	Aritmetična sredina	3,32	3,30	3,27	3,43	3,31
	Standardni odklon	1,08	1,09	1,08	0,88	1,06
Način komuniciranja in informiranja znotraj podjetja.	Aritmetična sredina	3,42	3,28	3,27	3,21	3,29
	Standardni odklon	0,95	0,99	0,88	1,03	0,96
Plačilo za delo, ki ga prejemem.	Aritmetična sredina	3,00	3,33	3,35	3,43	3,29
	Standardni odklon	1,22	1,00	0,95	1,07	1,04
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	Aritmetična sredina	3,24	3,27	3,22	3,18	3,25
	Standardni odklon	0,92	0,92	0,92	1,06	0,93
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj in razvoj kompetenc, ki jih imam.	Aritmetična sredina	2,90	3,20	3,16	3,39	3,17
	Standardni odklon	1,04	0,97	0,99	0,92	0,99
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	Aritmetična sredina	2,95	3,24	3,16	2,93	3,13
	Standardni odklon	1,14	1,10	1,09	1,02	1,10
Intenzivnost nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, ki sem ga deležen.	Aritmetična sredina	2,73	2,99	3,12	2,96	2,97
	Standardni odklon	1,05	1,09	0,99	0,88	1,04

Legenda: *** Stopnja tveganja je manjša od 0,01.
 ** Stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05.
 * Stopnja tveganja je med 0,05 in 0,10.

Vir: lastno delo.

Glede na starostno skupino anketirancev so nekateri izrazili zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo za dodatno zapisane dejavnike. V skupini do 30 let so dodatno kot zelo nezadovoljen ocenili odnos nadrejenih, prav tako so v starostni skupini od 31 do 40 let z zelo nezadovoljen ocenili spoštovanje s strani nadrejenega. V starostni skupini od 31 do 40 let so dodatno poudarili zadovoljivo skrb za zdravje izven delovnega časa, dopustniške ugodnosti in stres na delovnem mestu. V starostni skupini od 41 do 50 let so nekateri anketiranci nezadovoljni z organizacijo samo in komunikacijo znotraj nje, zadovoljni pa so z delovnim časom in pogoji dela ter samostojnostjo. Najstarejši zaposleni dodatno zadovoljstvo občutijo v odnosih med zaposlenimi, pri kreativnosti, medsebojnem in timskem delu.

Anketiranci v prvih dveh skupinah po izobrazbi, torej tistih z doseženo osnovno, srednjo, višjo ali visoko izobrazbo, so trenutno najbolj zadovoljni z njihovimi ožjimi sodelavci, samostojnostjo pri delu in delovnim časom, ki jim je dodeljen. Zaposlenim z dokončano univerzitetno izobrazbo ali bolonjskim magisterijem trenutno najvišje zadovoljstvo predstavljajo ožji sodelavci, učinkovitost varovanja zdravja pri delu in omogočena samostojnost pri delu. Zaposleni z najvišjo stopnjo izobrazbe pa najvišje ocenjujejo

njihovo trenutno zadovoljstvo s samostojnostjo pri delu, vrsto dela in nalog, ki jih prejemajo, ter stopnjo varnosti in zanesljivosti zaposlitve, najslabše pa so ocenili zadovoljstvo z izkazanim prizadevanjem za njihov strokovni razvoj in razvoj kompetenc, ki jih imajo. Povprečne ocene zadovoljstva s posameznimi dejavniki, v povezavi z izobrazbo anketirancev, so prikazane v tabeli 8. Obarvane celice v tabeli pomenijo najvišje ocenjeno aritmetično sredino posameznega dejavnika zadovoljstva v določeni izobrazbeni skupini. Za vse dejavnike zadovoljstva sem nato še na podlagi procedure One-Way ANOVA oziroma analize variance naredila domnevo o enakosti aritmetičnih sredin posameznih skupin po izobrazbi. Izračun je v prilogi 7, v tabeli 8 pa sem dodatno označila z zvezdicami tiste spremenljivke, ki izkazujejo statistično značilne razlike med skupinami. Na podlagi testa ANOVA ugotavljam, da so statistično značilne razlike dejavnikov zadovoljstva po izobrazbi pri treh preučevanih spremenljivkah – zadovoljstvo s plačilom za delo, ki ga prejmejo ($F = 4,136$, $p = 0,007$), učinkovitost varovanja zdravja pri delu, ki ga opravljajo ($F = 3,674$, $p = 0,013$), in vrsta dela in nalog, ki jih zaposleni prejemajo ($F = 2,959$, $p = 0,033$). Zadovoljstvo s plačilom za delo in učinkovitost varovanja zdravja pri delu so najslabše ocenili anketiranci z najnižjo stopnjo izobrazbe. Z višanjem stopnje izobrazbe se pri teh dveh spremenljivkah viša tudi zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo z vrsto dela in nalog je najnižje pri zaposlenih z univerzitetno izobrazbo ali dokončanim bolonjskim magisterijem, najvišje pa pri zaposlenih z dokončano specializacijo, znanstvenim magisterijem ali doktoratom.

Tabela 8: Ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, glede na izobrazbo anketirancev

Izobrazba		Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	Aritmetična sredina	3,98	4,07	4,19	3,92	4,08
	Standardni odklon	0,83	0,77	0,88	0,90	0,83
Delovni čas, ki mi je določen.	Aritmetična sredina	4,00	4,20	3,95	3,75	4,04
	Standardni odklon	0,98	0,80	0,97	1,14	0,93
Samostojnost pri delu, ki mi je omogočena.	Aritmetična sredina	4,05	4,01	3,99	4,50	4,04
	Standardni odklon	0,66	0,83	0,83	0,52	0,78
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	Aritmetična sredina	3,71	4,01	3,95	4,17	3,92
	Standardni odklon	0,97	0,72	0,80	0,72	0,83
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu, ki ga opravljam.*	Aritmetična sredina	3,56	3,84	4,03	4,08	3,84
	Standardni odklon	0,86	0,94	0,79	1,00	0,89
Delovni prostor, v katerem delam.	Aritmetična sredina	3,76	3,73	3,83	3,75	3,77
	Standardni odklon	0,91	0,87	0,83	1,29	0,89
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	Aritmetična sredina	3,59	3,75	3,84	3,92	3,75
	Standardni odklon	0,96	0,92	0,82	0,90	0,90
Možnosti uporabe znanja in sposobnosti pri delu.	Aritmetična sredina	3,71	3,67	3,69	3,75	3,69
	Standardni odklon	0,94	0,85	0,88	0,45	0,87

se nadaljuje

Tabela 8: Ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, glede na izobrazbo anketirancev (nad.)

Izobrazba		Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Vrsta dela in nalog, ki jih prejemam.*	Aritmetična sredina	3,68	3,64	3,60	4,25	3,67
	Standardni odklon	0,69	0,73	0,74	0,45	0,72
Izzivi, ki jih imam pri delu.	Aritmetična sredina	3,65	3,62	3,60	4,17	3,65
	Standardni odklon	0,79	0,80	0,82	0,72	0,80
Status, ki ga imam v podjetju.	Aritmetična sredina	3,51	3,52	3,63	3,83	3,57
	Standardni odklon	0,93	0,84	0,80	0,72	0,85
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	Aritmetična sredina	3,30	3,58	3,43	3,75	3,46
	Standardni odklon	1,01	0,97	0,81	1,06	0,94
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	Aritmetična sredina	3,35	3,36	3,63	3,17	3,43
	Standardni odklon	1,11	1,05	1,02	1,27	1,07
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	Aritmetična sredina	3,51	3,41	3,36	3,58	3,43
	Standardni odklon	1,03	0,89	0,85	1,08	0,92
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jih imam.	Aritmetična sredina	3,52	3,33	3,32	3,92	3,41
	Standardni odklon	0,88	1,01	1,02	0,90	0,98
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejmem.	Aritmetična sredina	3,35	3,47	3,41	3,25	3,41
	Standardni odklon	0,99	0,92	0,95	1,06	0,95
Etičnost in profesionalnost v podjetju.	Aritmetična sredina	3,35	3,33	3,41	3,33	3,36
	Standardni odklon	0,94	0,96	0,84	1,15	0,92
Razvoj moje kariere, ki sem ga deležen v podjetju.	Aritmetična sredina	3,32	3,25	3,44	3,50	3,34
	Standardni odklon	0,95	0,97	0,95	0,80	0,95
Izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju.	Aritmetična sredina	3,37	3,21	3,41	3,58	3,34
	Standardni odklon	0,96	0,86	0,86	1,00	0,89
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	Aritmetična sredina	3,30	3,25	3,41	3,50	3,33
	Standardni odklon	1,27	1,17	1,16	1,09	1,19
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	Aritmetična sredina	3,25	3,33	3,32	3,50	3,32
	Standardni odklon	1,03	0,92	0,90	1,09	0,95
Medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju.	Aritmetična sredina	3,18	3,35	3,37	3,42	3,31
	Standardni odklon	1,17	1,05	0,94	1,24	1,06
Način komuniciranja in informiranja znotraj podjetja.	Aritmetična sredina	3,19	3,31	3,33	3,50	3,29
	Standardni odklon	1,03	0,93	0,93	1,00	0,96
Plačilo za delo, ki ga prejmem.*	Aritmetična sredina	2,91	3,38	3,47	3,50	3,29
	Standardni odklon	1,10	0,94	1,02	1,09	1,04
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	Aritmetična sredina	3,19	3,30	3,29	2,92	3,25
	Standardni odklon	1,00	0,94	0,82	1,16	0,93
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj in razvoj kompetenc, ki jih imam.	Aritmetična sredina	3,18	3,09	3,29	2,83	3,17
	Standardni odklon	1,02	0,95	0,94	1,27	0,99

se nadaljuje

Tabela 8: Ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, glede na izobrazbo anketirancev (nad.)

Izobrazba		Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	Aritmetična sredina	3,00	3,03	3,31	3,50	3,13
	Standardni odklon	1,20	1,04	1,03	1,24	1,10
Intenzivnost nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, ki sem ga deležen.	Aritmetična sredina	2,84	2,95	3,09	3,00	2,97
	Standardni odklon	1,05	1,07	1,00	1,04	1,04

Legenda: *** Stopnja tveganja je manjša od 0,01.
 ** Stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05.
 * Stopnja tveganja je med 0,05 in 0,10.

Vir: lastno delo.

Anketiranci z najnižjo stopnjo izobrazbe so dodatno nezadovoljni še zaradi organizacije same, komunikacije, odnosa nadrejenih ter timskega dela. Višje, visoko, univerzitetno izobraženi ter tisti zaposleni z dokončano izobrazbo po bolonjskem magisteriju so kot zelo nezadovoljen ocenili spoštovanje nadrejenega, medtem ko se njihovo zadovoljstvo dodatno kaže v medsebojnih odnosih in tinskem delu, samostojnosti, pri skrbi za zdravje in dopustniških ugodnostih ter pri delovnem času in pogojih dela.

Splošno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu, po Likertovi merski lestvici od 1 do 5 (1 – popolnoma nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen), so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,67. Zaposleni do starosti vključno 30 let so glede na rezultate najmanj zadovoljni z delom in na delovnem mestu – s povprečno oceno 3,44, medtem ko so anketiranci v najvišji starostni skupini zadovoljstvo ocenili z najvišjo povprečno oceno. Glede na povprečne ocene splošnega zadovoljstva po posameznih starostnih skupinah se zdi, da so starejši zaposleni nekoliko bolj zadovoljni z delom in na delovnem mestu, čeprav razlike med skupinami niso statistično značilne ($F = 1,394$, $p = 0,245$). Ne moremo torej trditi, da spremenljivka splošno zadovoljstvo statistično značilno razlikuje med skupinami po starosti. Povprečne ocene in standardni odkloni splošnega zadovoljstva po starosti so prikazani v tabeli 9, v prilogi 8 pa dodatno še izračun testa ANOVA.

Tabela 9: Ocena splošnega zadovoljstva z delom in na delovnem mestu po starosti

Starost	Do vključno 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 let in več	Skupaj
Aritmetična sredina	3,44	3,73	3,67	3,79	3,67
Standardni odklon	0,98	0,86	0,80	0,50	0,84

Vir: lastno delo.

Če pogledamo splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom z vidika izobrazbenih skupin, med samimi skupinami ni bistvenih odstopanj. Zaposleni z najvišjo in najnižjo stopnjo izobrazbe zadovoljstvo ocenjujejo s povprečno oceno 3,58–3,64, medtem ko ostali dve izobrazbeni skupini ocenjujeta zadovoljstvo malenkost višje, povprečna ocena je 3,67–3,72. Glede na povprečne splošne ocene po posameznih izobrazbenih skupinah se zdi, da so zaposleni z najvišjo doseženo izobrazbo najmanj zadovoljni z delom in na delovnem mestu, čeprav razlike med skupinami niso statistično značilne ($F = 0,160$, $p = 0,923$), kar pomeni, da spremenljivka splošno zadovoljstvo ne razlikuje statistično značilno med skupinami po izobrazbi. Povprečne ocene in standardni odkloni splošnega zadovoljstva z delom in na delovnem mestu so prikazani v tabeli 10, v prilogi 9 pa dodatno še izračun testa ANOVA.

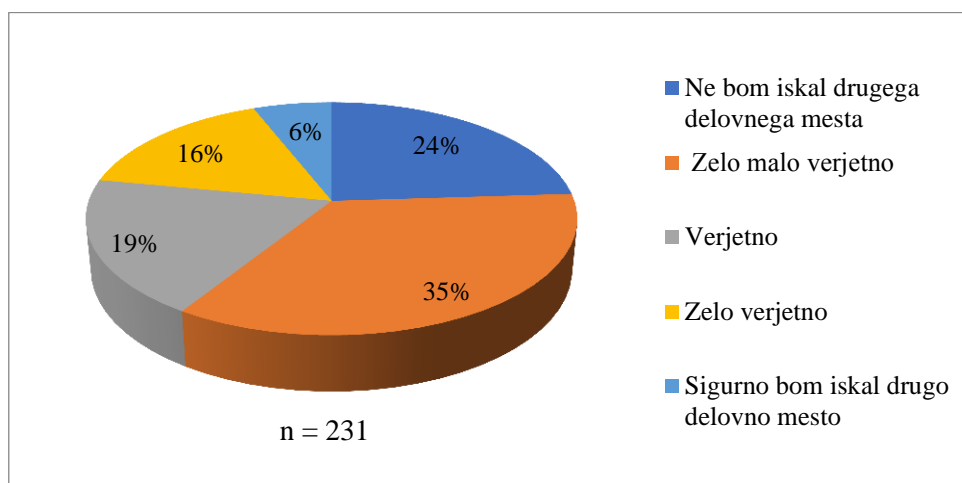
Tabela 10: Ocena splošnega zadovoljstva z delom in na delovnem mestu po izobrazbi

Izobrazba	Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Aritmetična sredina	3,64	3,72	3,67	3,58	3,67
Standardni odklon	0,83	0,84	0,79	1,16	0,84

Vir: lastno delo.

V tretjem delu vprašalnika so anketiranci odgovorili še na nekaj splošnih vprašanj vezanih na njihovo zaposlitev. Vprašanje o verjetnosti menjave delovnega mesta oziroma zaposlitve znotraj oziroma izven trenutnega podjetja so anketiranci ocenjevali po Likertovi lestvici od 1 do 5, pri čemer je veljalo 1 – ne bom iskal drugega delovnega mesta, 2 – zelo malo verjetno, 3 – verjetno, 4 – zelo verjetno, 5 – zagotovo bom iskal drugo delovno mesto znotraj ali zunaj podjetja. Največ anketirancev (35 %) je ocenilo, da je menjava delovnega mesta znotraj podjetja za njih zelo malo verjetna, medtem ko je 6 % anketirancev prepričanih, da bodo iskali drugo delovno mesto v podjetju, kjer so trenutno zaposleni. Grafični prikaz ocene verjetnosti menjave delovnega mesta znotraj podjetja je v odstotkih prikazan na sliki 10.

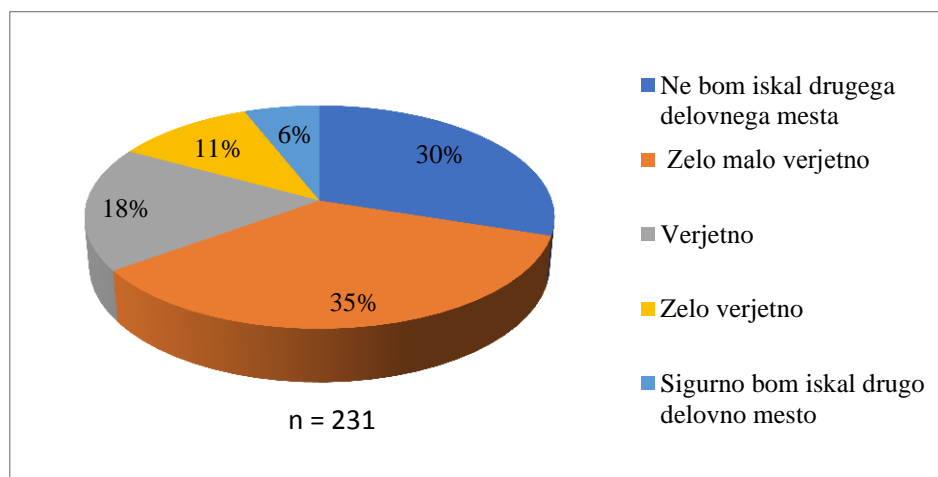
Slika 10: Grafični prikaz porazdelitve vrednosti glede menjave delovnega mesta znotraj podjetja, kjer so anketiranci zaposleni (v odstotkih)



Vir: lastno delo.

Podobne rezultate kažejo tudi ocene anketirancev glede iskanja drugega delovnega mesta oziroma zaposlitve v drugem podjetju. Zopet je največ anketirancev z zelo malo verjetno ocenilo odhod v drugo podjetje, medtem ko je zgolj 6 % anketirancev prepričanih, da bodo iskali zaposlitev v drugih podjetjih. Grafični rezultati so prikazani na sliki 11.

Slika 11: Grafični prikaz porazdelitve vrednosti glede menjave delovnega mesta izven podjetja, kjer so anketiranci zaposleni (v odstotkih)



Vir: lastno delo.

Če oceno verjetnosti menjave delovnega mesta oziroma zaposlitve znotraj oziroma izven trenutnega podjetja pogledamo skozi perspektivo povprečnih ocen po starostnih skupinah, so le-to najvišje ocenili najmlajši zaposleni, medtem ko je najmanjša verjetnost menjave delovnega mesta pri anketirancih v najvišji starostni skupini. Rezultati so prikazani v tabeli 11. Test ANOVA je pokazal, da so razlike med skupinami po starosti statistično značilne,

torej lahko trdimo, da je pri najstarejših zaposlenih najnižja možnost menjave delovnega mesta znotraj ali izven podjetja in najvišja možnost menjave delovnega mesta pri najmlajših zaposlenih. Test ANOVA kaže statistično značilno razliko med skupinami po starosti glede menjave delovnega mesta znotraj podjetja ($F = 5,764$, $p = 0,001$) in prav tako menjave delovnega mesta v drugem podjetju ($F = 7,539$, $p = 0,000$). Spremenljivki menjava delovnega mesta oziroma zaposlitve znotraj in izven podjetja torej statistično značilno razlikujeta med skupinami glede na starost. Izračun testa ANOVA je v prilogi 10.

Tabela 11: Povprečna ocena verjetnosti menjave delovnega mesta oz. zaposlitve znotraj in izven trenutnega podjetja, po starosti

Starost		do vključno 30 let	31-40 let	41-50 let	51 let ali več	Skupaj
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja.	Aritmetična sredina	2,81	2,52	2,37	1,68	2,44
	Standardni odklon	1,21	1,17	1,15	0,94	1,18
V drugem podjetju.	Aritmetična sredina	2,63	2,38	2,20	1,39	2,27
	Standardni odklon	1,18	1,21	1,12	0,57	1,17

Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti verjetnosti menjave delovnega mesta pri razlikovanju skupin po izobrazbi pa so precej bolj enakovredne, in sicer od najnižjega povprečja 2,16 do najvišjega 2,49. Povprečne ocene in standardni odkloni menjave delovnega mesta so prikazani v tabeli 12. Poleg tega tudi test ANOVA ni pokazal statističnih razlik med skupinami po izobrazbi. Na podlagi rezultatov menjave delovnega mesta znotraj podjetja ($F = 0,286$, $p = 0,836$) in prav tako v drugem podjetju ($F = 0,302$, $p = 0,824$) ugotavljam, da spremenljivki ne razlikujeta statistično značilno med skupinami po izobrazbi. Test ANOVA glede menjave delovnega mesta po izobrazbi zaposlenih je v prilogi 11.

Tabela 12: Povprečna ocena verjetnosti menjave delovnega mesta oz. zaposlitve znotraj in izven trenutnega podjetja, po izobrazbi

Izobrazba		Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja.	Aritmetična sredina	2,33	2,49	2,48	2,33	2,44
	Standardni odklon	1,24	1,11	1,17	1,50	1,18
V drugem podjetju.	Aritmetična sredina	2,16	2,35	2,28	2,25	2,27
	Standardni odklon	1,21	1,09	1,20	1,42	1,17

Vir: lastno delo.

Zanimiva je tudi ugotovitev medsebojne povezanosti med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih ter verjetnostjo menjave delovnega mesta znotraj ali izven podjetja. Rezultati kažejo, da se z višanjem motiviranosti zaposlenih za eno enoto zniža verjetnost menjave

delovnega mesta znotraj podjetja za 0,313 in izven podjetja za 0,376. Prav tako velja za povezavo med zadovoljstvom in verjetnostjo menjave delovnega mesta. Z višanjem zadovoljstva zaposlenih za eno enoto, se verjetnost menjave delovnega mesta znotraj podjetja zmanjša za 0,413 in izven podjetja za 0,451. Izračuni medsebojne povezanosti med motivacijo in zadovoljstvom ter verjetnostjo menjave delovnega mesta znotraj ali izven podjetja so v prilogi 12.

Pri interpretaciji rezultatov glede odnosa nadrejenih po starosti in izobrazbi, so rezultati ravno nasprotni, kot pri prejšnjem vprašanju. Povprečna ocena ocenjenih odnosov je 3,51 po Likertovi lestvici od 1 do 5, za kar je pomenilo 1 – odnos je zelo slab in 5 – odnos je zelo dober. V kolikor razdelimo rezultate po starostni skupini, so povprečne ocene odnosa nadrejenih do ostalih zaposlenih dokaj primerljive, najnižja povprečna ocena je bila 3,25 v starostni skupini nad 51 let in najvišja 3,59 v starostni skupini od 31 do 40 let. Test ANOVA pri starostnih skupinah ni značilen, zato ne moremo trditi, da se skupine statistično značilno razlikujejo med sabo ($F = 0,838$, $p = 0,474$). Nekoliko večje je odstopanje po izobrazbenih skupinah. Rezultati so pokazali, da z višanjem stopnje izobrazbe raste tudi povprečna ocena odnosa nadrejenih do ostalih zaposlenih. Anketiranci z najnižjo stopnjo izobrazbe ocenjujejo odnos nadrejenih s povprečno oceno 3,22, medtem ko je najvišja povprečna ocena pri zaposlenih z univerzitetno izobrazbo ali bolonjskim magisterijem. Test ANOVA je za skupine po izobrazbi statistično značilen ($F = 5,119$, $p = 0,002$), zato lahko trdimo, da so med skupinami statistično značilne razlike, višja kot je izobrazba zaposlenih, višje je ocenjen odnos nadrejenih do ostalih zaposlenih. Podatki o izračunanih aritmetičnih sredinah in standardnih odklonih odnosa nadrejenih po starostnih in izobrazbenih skupinah so prikazani v tabeli 13, testa ANOVA pa sta v prilogi 13 in 14.

Tabela 13: Povprečne ocene odnosa nadrejenih do ostalih zaposlenih, glede na starost in izobrazbo anketirancev

Starost	do vključno 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 let ali več	Skupaj
Aritmetična sredina	3,46	3,59	3,51	3,25	3,51
Standardni odklon	1,05	1,02	1,06	1,11	1,05
Izobrazba	Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Aritmetična sredina	3,22	3,38	3,84	3,83	3,51
Standardni odklon	1,13	1,08	0,84	1,03	1,05

Vir: lastno delo.

Kako pogosto so zaposleni motivirani s strani njihovih nadrejenih je bilo vprašanje, ki so ga anketiranci lahko ocenjevali po Likertovi merski lestvici od 1 do 5 (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – vedno). Glede na povprečni rezultat 2,8 lahko rečemo, da je motiviranja s strani nadrejenih premalo. V kolikor rezultate razdelimo po starostni ali

izobrazbeni skupini, so odstopanja v oceni med skupinami minimalna, minimalna povprečna ocena od 2,71, ki velja za najstarejšo starostno skupino, in 2,75 za skupino z najnižjo doseženo formalno izobrazbo ter maksimalna povprečna ocena 2,89 ki velja za starostno skupino od 31 do 40 let, ter 2,92 za tretjo izobrazbeno skupino, ki jo predstavljajo univerzitetno izobraženi in tisti z zaključenim bolonjskim magisterijem. S preizkusom ANOVA lahko trdimo, da med skupinami po starosti ($F = 0,251$, $p = 0,861$) in izobrazbi ($F = 0,323$, $p = 0,809$) ne obstajajo statistično značilne razlike pri motiviranju zaposlenih s strani njihovih nadrejenih. Povprečne ocene so prikazane v tabeli 14, test ANOVA pa v prilogah 15 in 16.

Tabela 14: Povprečne ocene motiviranosti zaposlenih s strani njihovih nadrejenih, glede na starost in izobrazbo anketirancev

Starost	do vključno 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 let ali več	Skupaj
Aritmetična sredina	2,78	2,89	2,84	2,71	2,84
Standardni odklon	0,99	1,04	1,03	1,12	1,03
Izobrazba	Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Aritmetična sredina	2,75	2,83	2,92	2,83	2,84
Standardni odklon	1,16	1,05	0,88	1,19	1,03

Vir: lastno delo.

Primernost plačila in nagrad, ki so jih anketiranci deležni, so lahko ocenili po Likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Anketiranci se s primernostjo njihovih plačil in nagrad niti ne strinjajo, niti se strinjajo, s povprečno oceno 3,1. Najvišje strinjanje je bilo izmerjeno v najstarejši starostni skupini in v skupini z najvišjo stopnjo izobrazbe, najnižje pa v prvi starostni skupini do vključno 30 let in skupini z najnižjo stopnjo izobrazbe. Test ANOVA je pokazal, da med skupinami po starosti ni statistično značilnih razlik ($F = 1,201$, $p = 0,310$), medtem ko so bile v skupinah po izobrazbi statično značilne razlike ugotovljene ($F = 2,454$, $p = 0,064$). Trdimo lahko, da med višino izobrazbe in strinjanjem glede primernosti plačila in nagrad obstaja povezava, z višanjem izobrazbe se viša tudi strinjanje anketirancev o primernosti plačila in nagrad, ki so jih deležni. Izračunane aritmetične sredine in standardni odkloni strinjanja s primernostjo plačila in nagrad po starosti in izobrazbi so prikazani v tabeli 15, test ANOVA pa v prilogah 17 in 18.

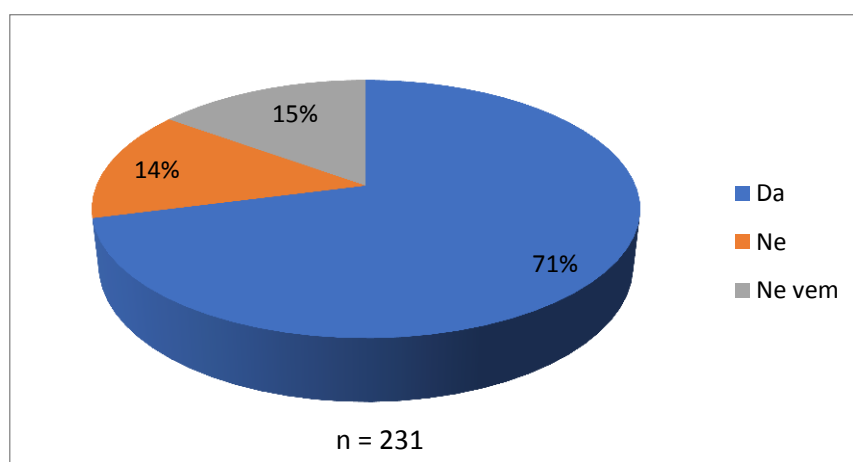
Tabela 15: Povprečna ocena strinjanja s primernostjo plačila in nagrad, ki so jih deležni anketiranci, po starosti in izobrazbi

Starost	do vključno 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 let ali več	Skupaj
Aritmetična sredina	2,93	3,03	3,06	3,39	3,06
Standardni odklon	1,01	1,04	1,05	1,13	1,05
Izobrazba	Osnovna ali srednja šola	Višja ali visoka šola	Univ. ali bol. magist.	Spec., znanst. mag. ali doktorat	Skupaj
Aritmetična sredina	2,81	3,04	3,24	3,42	3,06
Standardni odklon	1,12	1,01	1,00	1,08	1,05

Vir: lastno delo.

Na sliki 12 je grafični prikaz pripravljenosti anketirancev, da v zameno za višjo plačo prevzamejo večjo odgovornost, več tveganja in več dela. Kar 71 % anketirancev, bi torej za višjo plačo prevzelo dodatno oziroma večjo odgovornost pri delu, več tveganja in več dela, 14 % anketirancev tega ne bi sprejelo, medtem ko se 15 % anketirancev ni moglo opredeliti k jasnemu odgovoru oziroma v tem trenutku ne vedo ali niso prepričani o sprejetju večjih odgovornosti, večjem tveganju in več dela v zameno za višjo plačo.

Slika 12: Grafični prikaz porazdelitve pripravljenosti anketirancev, za prevzemanje večje odgovornosti, tveganja in dela v zameno za višjo plačo (v odstotkih)



Vir: lastno delo.

Če rezultate o pripravljenosti prevzemanja večje odgovornosti, tveganja in dela v zameno za višjo plačo interpretiramo še z vidika starostne in izobrazbene skupine, bi lahko rekli, da so mlajši zaposleni v večji meri pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela za višjo plačo, medtem ko se odstotek z višanjem starosti zmanjšuje in se hkrati povečuje odstotek nepripravljenosti prevzemanja večje odgovornosti, tveganja in dela v zameno za višjo plačo. Podobni rezultati so tudi v primeru razdelitve skupin po izobrazbi,

le da so med skupinami manjše razlike in so rezultati precej enakovredni. Rezultati so prikazani v tabeli 16.

Tabela 16: Porazdelitev pripravljenosti anketirancev za prevzemanje večje odgovornosti, tveganja in dela v zameno za višjo plačo, po starosti in izobrazbi (v odstotkih)

Starost	Da	Ne	Ne vem
do vključno 30 let	78 %	10 %	12 %
31 - 40 let	73 %	12 %	15 %
41 - 50 let	67 %	18 %	14 %
51 let ali več	64 %	18 %	18 %
Skupaj	71 %	14 %	15 %
Izobrazba	Da	Ne	Ne vem
Osnovnošolska ali srednješolska	70 %	14 %	16 %
Višješolska ali visokošolska	72 %	15 %	14 %
Univerzitetna ali bolonjski magisterij	72 %	12 %	16 %
Specializacija, znanstveni magisterij ali doktorat	75 %	17 %	8 %
Skupaj	71 %	14 %	15 %

Vir: lastno delo.

Če preizkus statističnih značilnosti pripravljenosti anketirancev za prevzemanje večje odgovornosti, tveganja in dela v zameno za višjo plačo glede na starost in izobrazbo, opravimo še z ANOVA testom, ugotovimo, da tako med skupinami po starosti ($F = 0,434$, $p = 0,729$) kot tudi med skupinami po izobrazbi ($F = 0,112$, $p = 0,953$) ni statistično značilnih razlik. Test ANOVA za obe porazdelitvi skupin je v prilogah 19 in 20.

3.4 Razprava o rezultatih

Raziskava je temeljila na teoretičnih izhodiščih dveh osnovnih konceptov, in sicer motivacije ter zadovoljstva zaposlenih, v razlikovanju med starostjo in izobrazbo zaposlenih. Predlog koncepta je namreč temeljil na teoretičnem izhodišču oziroma razmišljanju, da je potrebno za izboljšanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih upoštevati, da se posamezniki razlikujejo po svojih značilnostih v različnih časovnih obdobjih. Na podlagi rezultatov sem torej želela prikazati razlikovanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih, glede na njihovo starost in izobrazbo.

Glede na izmerjene rezultate, bi lahko rekli, da so zaposleni po trenutnih ocenah bolj motivirani kot zadovoljni. Razlike med starostnimi in izobrazbenimi skupinami so sicer opazne, vendar precej manj, kot sem predvidevala v izhodišču raziskave.

RV 1: Kateri dejavniki najbolj motivirajo posamezne skupine zaposlenih glede na starost in izobrazbo?

Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na motivatorje zaposlenih po posameznih starostnih in izobrazbenih skupinah, oziroma kateri dejavniki motivacije torej najbolj motivirajo posamezne skupine zaposlenih, če jih razdelimo po starosti in izobrazbi. Že obstoječa literatura oziroma opravljene raziskave na to temo ne utemeljujejo neposredne povezave med motivacijo in starostjo ter izobrazbo zaposlenih, so pa bili identificirani posamezni motivacijski dejavniki ali faktorji, ki lahko značilno opredeljujejo določene skupine zaposlenih. Najpomembnejši viri motivacije za delo naj bi bili trije, to je delo, ki ga zaposleni opravlja, rezultati dela in organizacijski sistem. Vsekakor pa je dobro plačilo tisto, ki je bilo na podlagi opravljenih raziskav v preteklosti velikokrat prvi in najpomembnejši motivator zaposlenih, predvsem pri mlajših starostnih skupinah. Višje izobražene bolj motivirajo dejavniki, kot so uporaba sposobnosti, izzivi, dosežki, priznanja, samouresničevanje in zanimivo delo.

Rezultati raziskave, ki sem jo opravila, so pokazali, da so trenutno najpomembnejši dejavniki motiviranosti dobri medsebojni odnosi, dobri delovni pogoji in delovne razmere, višina plače, zanimivo in dinamično delo, dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost ter dobra medsebojna komunikacija, medtem ko so bili za najmanj pomembne dejavnike motivacije ocenjeni timsko delo, možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja, sodelovanje pri odločanju in ugled pri delu.

Za najmlajšo starostno skupino sta najpomembnejša dejavnika motivacije višina plače in dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost. S tem lahko potrdimo ugotovitve nekaterih drugih raziskovalcev, in sicer da je mladim zaslužek pomemben predvsem zaradi gmotnih potreb, ki jih imajo v tem obdobju (ustvarjanje družine in reševanje stanovanjskega problema). Najmanj jih motivirata timsko delo in možnost strokovnega izpopolnjevanja ter dodatnega izobraževanja. Starostna skupina od 31 do 40 let najvišje ocenjuje motivatorja dobri medsebojni odnosi ter dobri delovni pogoji in razmere, kot tretji dejavnik pa se uvršča višina plače oziroma dobro plačilo. Najnižje sta bila ocenjena ista motivatorja kot pri prejšnji starostni skupini. V starostni skupini od 41 do 50 let sta najpomembnejša dejavnika motivacije dobri medsebojni odnosi ter zanimivo in dinamično delo, kot tretji pa prav tako kot v prejšnji skupini, višina plače oziroma dobro plačilo. Dejavnika timsko delo in možnost strokovnega izpopolnjevanja ter dodatnega izobraževanja sta tudi v tej skupini ocenjena kot najmanj pomembna. Za najstarejšo starostno skupino so dobri medsebojni odnosi najpomembnejši motivator, takoj za njim pa se uvrščata dobra medsebojna komunikacija in dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost. Najmanj jih motivira ugled pri delu in sodelovanje pri odločanju.

Zaposlene z najnižjo izobrazbo najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi, takoj za tem pa dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost ter višina plače, najmanj pa jih motivira možnost strokovnega izpopolnjevanja ter dodatnega izobraževanja. Višje in visoko izobraženi so najvišje ocenili motivatorje dobri delovni pogoji in delovne razmere, dobri medsebojni odnosi ter višina plače. Kot najnižje ocenjeni dejavniki motivacije v tej skupini pa so timsko delo, možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja ter ugled pri delu. Univerzitetno izobražene in zaposlene, z dokončanim bolonjskim magisterijem, najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi ter zanimivo in dinamično delo, najmanj pa prav tako timsko delo. Najvišje izobraženi pa so kot najpomembnejši motivator ocenili vsebino dela, zanimivo in dinamično delo ter dobre delovne pogoje in razmere. Njihov najmanj pomemben dejavnik motivacije je prav tako timsko delo.

Glede na rezultate lahko rečemo, da je pomembnost motivacijskega dejavnika odvisna od posamezne skupine anketirancev. Z rangiranjem pomembnosti posameznih motivatorjev najbolj odstopa zadnja oziroma najstarejša starostna skupina in skupina z najvišjo doseženo izobrazbo.

Raziskava na Kitajskem (Yang, 2011) je pokazala, da so manj izobraženi delavci manj motivirani za delo kot tisti z višjo izobrazbo. V primeru moje raziskave in povprečnih ocen splošne motiviranosti za delo so sicer rezultati dokaj podobni, vendar med skupinami ni bilo ugotovljenih statistično pomembnih razlik. Povprečna ocena trenutne motiviranosti za delo je bila ocenjena s 3,74 od maksimalno možnih 5 točk. Najnižjo povprečno oceno so podali zaposleni z višjo ali visoko šolo, povprečna ocena 3,63, medtem ko so najvišje povprečje dosegli v najvišji izobrazbeni skupini, povprečna ocena 4,17. Če razdelimo skupine še po starosti, so trenutno motivacijo na delovnem mestu najmlajši zaposleni ocenili z najnižjo povprečno oceno 3,63 in najstarejši z najvišjo povprečno oceno 3,82. Tudi med temi skupinami ni bilo ugotovljene statistično pomembnih razlik.

Dejavniki, ki najpogosteje znižujejo motivacijo zaposlenih oziroma jih demotivirajo, so prav tako precej podobni, pri vseh starostnih in izobrazbenih skupinah. Slabi medsebojni odnosi so najpogostejši vzrok demotivacije na delovnem mestu za vse tri starostne skupine razen najmlajših anketirancev, kjer so pred slabimi medsebojnimi odnosi uvrstili še višino plače oziroma slabo ali neprimerno plačilo. Podobna je tudi razdelitev po izobrazbi; slabe medsebojne odnose kot glavni vir demotivacije ocenjujejo višješolsko, visokošolsko, univerzitetno izobraženi ter tisti z dokončanim bolonjskim magisterijem. Najvišje izobraženo skupino anketirancev največkrat demotivira monotono delo, najnižje izobražene pa višina plače oziroma slabo ali neprimerno plačilo.

RV 2: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo posamezne skupine zaposlenih glede na starost in izobrazbo?

Dejavniki zadovoljstva so različni in jih posamezniki tudi različno vrednotijo. Razdelili bi jih lahko na šest večjih skupin: vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu ter delovne razmere. Na podlagi opravljenih raziskav v Sloveniji (Svetlik, 2002 v Možina, Jamšek, Vodovnik, Svetlik & Zupan, 2002, str. 181) so bili izpostavljeni posamezni dejavniki zadovoljstva, ki naj bi v tistem obdobju največ prispevali k zadovoljstvu zaposlenih. Dejavniki so bili možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu, samostojno razporejanje delovnega časa, nizek neposreden nadzor vodij, dobre fizične delovne razmere, sodelovanje pri odločanju v organizaciji, možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela, osebni dohodki in dodatki k plači, telesni napor pri delu, verjetnost poškodb in obolenj pri delu ter spori na delovnem mestu.

Najvišje ocenjeni dejavniki zadovoljstva v raziskavi, ki sem jo opravila, so ožji sodelavci, samostojnost pri delu, delovni čas, stopnja varnosti in zanesljivosti zaposlitve ter učinkovitost varovanja zdravja pri delu. Kot najslabše ocenjena dejavnika zadovoljstva pa sta bila intenzivnost nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu ter možnosti napredovanja.

Zaposleni po starosti do vključno 30 let najvišje ocenjujejo zadovoljstvo z ožjimi sodelavci in delovnim časom. Najmanj so zadovoljni z intenzivnostjo nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu ter izkazanim prizadevanjem za njihov strokovni razvoj in razvoj kompetenc. Zaposleni v starostni skupini od 31 do 40 let so trenutno najbolj zadovoljni z njihovimi ožjimi sodelavci ter samostojnostjo pri delu. Najnižje so ocenili zadovoljstvo z intenzivnostjo nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu. Zaposleni po starosti od 41 do 50 let so najbolj zadovoljni z delovnim časom, ki jim je določen, in stopnjo varnosti in zanesljivosti njihove zaposlitve. Najnižje zadovoljstvo je prav tako z intenzivnostjo nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, tako kot pri prejšnjih dveh starostnih skupinah. V najstarejši starostni skupini pa so zaposleni trenutno najbolj zadovoljni z njihovimi ožjimi sodelavci ter samostojnostjo pri delu, najmanj pa so zadovoljni z možnostjo napredovanja, ki jo imajo.

Tako kot pri prejšnjem raziskovalnem vprašanju je tudi pri dejavnikih zadovoljstva precej podobnosti med samimi starostnimi skupinami. Največ razlikovanja pri samem rangiranju posameznih dejavnikov zadovoljstva je zopet opaziti pri najstarejši starostni skupini. Pri najstarejši starostni skupini moramo poudariti še pomembnost zadovoljstva z učinkovitostjo varovanja zdravja pri delu, delovnim časom in prostorom, fizičnimi pogoji in razmerami dela, izzivi ter možnostjo uporabe znanja in sposobnosti.

V strukturi anketirancev po izobrazbi so nekoliko drugače zadovoljstvo s posameznimi dejavniki ponovno izrazili najvišje izobraženi zaposleni, in sicer so nadpovprečno ocenili zadovoljstvo z njihovo samostojnostjo pri delu, ki jim je omogočena, vrsto dela in nalog, ki

jih prejemajo, stopnjo varnosti in zanesljivosti zaposlitve ter izzive, ki jih imajo pri delu. Najnižje so ocenili zadovoljstvo z izkazanim prizadevanjem njihovega strokovnega razvoja in razvoja kompetenc ter povratnim informiranjem. Tisti zaposleni z dokončano univerzitetno izobrazbo ali bolonjskim magisterijem so trenutno najbolj zadovoljni z ožjimi sodelavci in učinkovitostjo varovanja zdravja pri delu, najmanj pa z intenzivnostjo nagrajevanja za uspehe in dosežkov pri delu. Višje in visoko izobraženim največje zadovoljstvo trenutno predstavlja delovni čas, ki jim je določen, stopnja varnosti in zanesljivosti zaposlitve ter samostojnost pri delu. Tako kot pri prejšnji skupini so najmanj zadovoljni z intenzivnostjo nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu. Vsi tisti zaposleni, ki imajo dokončano zgolj osnovno ali srednjo šolo, pa so najbolj zadovoljni s samostojnostjo pri delu, ki jim je omogočena ter delovnim časom, najmanj pa z intenzivnostjo nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, enako kot predhodno omenjeni skupini.

Trenutna ocena splošnega zadovoljstva z delom in na delovnem mestu je ocenjena s povprečno oceno 3,67 od skupaj 5 možnih točk. Najnižja je v starostni skupini do 30 let, ocenjena s povprečno oceno 3,44, in najvišja v najstarejši starostni skupini, povprečna ocena 3,79. Razlike splošnega zadovoljstva med izobrazbenimi skupinami so nekoliko manjše, in sicer zadovoljstvo zaposlenih z najvišjo izobrazbo je 3,58 do najvišje ocenjene povprečne ocene v skupini z dokončano višjo ali visoko šolo, 3,72. Razlike splošnega zadovoljstva zaposlenih so torej minimalne, med skupinami pa ni statistično značilnih razlik.

RV 3: Kateri so statistično značilni dejavniki motivacije in zadovoljstva, ki se pomembno razlikujejo med starostnimi in izobrazbenimi skupinami?

Dejavnikov, ki lahko pomembno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, je torej veliko in se po pomembnosti razlikujejo glede na značilnosti posameznika in njegovo dojemanje le teh.

V sklopu raziskave, ki sem jo opravila, so lahko posamezniki ocenjevali med dvajsetimi različnimi motivacijskimi dejavniki in rezultati so pokazali, da je izmed vseh navedenih motivatorjev zgolj šest takšnih, ki statistično značilno razlikujejo med skupinami po starosti in izobrazbi. Statistično značilni dejavniki motivacije, ki se pomembno razlikujejo med starostnimi skupinami so dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost, možnost napredovanja ter višina plače oziroma dobro plačilo. Statistično značilni dejavniki motivacije, ki se pomembno razlikujejo med izobrazbenimi skupinami pa so izzivi in reševanje kompleksnih problemov, možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja ter timsko delo.

Anketiranci so ocenjevali osemindvajset predpostavljenih dejavnikov zadovoljstva, raziskava pa je pokazala, da je izmed vseh navedenih dejavnikov statistično značilnih samo pet. Statistično značilna dejavnika zadovoljstva, ki se pomembno razlikujeta med

starostnimi skupinami, sta samostojnost pri delu, ki je zaposlenim omogočena, ter možnost ustvarjalnega dela, ki ga zaposleni imajo. Pri zadovoljstvu zaposlenih po izobrazbi, pa so statistično značilni dejavniki učinkovitost varovanja zdravja pri delu, ki ga zaposleni opravljajo, vrsta dela in nalog in pa plačilo, ki ga prejmejo.

Poleg osrednjih treh raziskovalnih vprašanj pa so zanimivi tudi nekateri drugi rezultati raziskave. Glede na trenutni trend iskanja ustreznega kadra in zaposlovanja v praktično vseh panogah in zaradi ponovno precej odprtega trga delovne sile so bili odgovori o menjavi delovnega mesta nekoliko pričakovani. Od 59–65 % vseh anketirancev ne bo iskalo drugega delovnega mesta znotraj podjetja ali v drugem podjetju oziroma je menjava delovnega mesta zelo malo verjetna. Najvišja verjetnost menjave delovnega mesta je v najnižji starostni skupini in pri tistih anketiranci v srednjih skupinah izobrazbe (višja, visoka šola, univerzitetna in bolonjski magisterij), najnižje pa je bila ocenjena v najstarejši starostni skupini ter pri anketirancih z najnižjo izobrazbo. Trend verjetnosti menjave zaposlitve se torej s starostjo zmanjšuje in je statistično značilen za skupine po starosti, medtem ko med skupinami po izobrazbi ni bilo ugotovljenih statističnih razlik.

Odnos nadrejenih je ocenjen s povprečno oceno 3,51 od skupaj možnih 5 točk in se z višanjem starosti nekoliko zmanjšuje, povprečna ocena v starostni skupini 51 let ali več je bila 3,25, vendar med skupinami ni bilo ugotovljenih statističnih razlik. Trend povprečne ocene po izobrazbi je obraten, povprečna ocena odnosa nadrejenih se povšuje z višanjem stopnje izobrazbe, v skupini z doseženo univerzitetno izobrazbo ali bolonjskim magisterijem je ocenjena nadpovprečno s 3,84. Razlike med skupinami po izobrazbi so statistično značilne. Pogostost motiviranja, ki so ga anketiranci deležni s strani nadrejenih, je bila ocenjena s povprečno oceno 2,84, anketiranci so torej motivirani redko oziroma včasih. Posebnih odstopanj med skupinami ni zaslediti. Najnižjo povprečno oceno glede pogostosti motiviranja s strani nadrejenih so podali v najstarejši starostni skupini in najnižji izobrazbeni skupini. Med skupinami po starosti in izobrazbi ne obstajajo statistično značilne razlike pri motiviranju zaposlenih s strani njihovih nadrejenih. Prav tako ni bilo ugotovljeno statističnih razlik po starosti in izobrazbi pri pripravljenosti anketirancev za prevzemanje večje odgovornosti, več tveganja in dela v zameno za višjo plačo. Glede na oceno rezultatov bi lahko rekli da je največ anketirancev pripravljenih za prevzem dodatne odgovornosti, tveganja in dela iz starostne skupine do vključno 30 let in tistih z dokončano najvišjo stopnjo izobrazbe. V največji meri pa ne želijo prevzemati dodatnih zadolžitev in obremenitev osebe starejše od 41 let.

4 KLJUČNE UGOTOVITVE IN OMEJITVE RAZISKAVE TER PREDLOGI NADALJNJEGA RAZISKOVANJA

4.1 Ključne ugotovitve

Magistrsko delo je bilo napisano in pripravljeno v skladu s ciljem in namenom potrditve razlikovanja med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih, glede na njihovo starost in izobrazbo. Kljub temu, da je bilo med posameznimi skupinami zaznati določene razlike, pa težko trdimo, da obstajajo statistično pomembne razlike med njihovim motiviranjem in zadovoljstvom. Lahko rečemo da s povprečnim vzorcem zajamemo kar precejšnji delež tako motivatorjev kot zadovoljstva, ki pomembno vplivajo na vse starostne in izobrazbene skupine.

Zanimiv je podatek, da bolj kot samo plačilo posameznika motivirajo medsebojni odnosi. Medsebojni odnosi so torej eden ključnih dejavnikov, kateri vplivajo tako na motivacijo kot zadovoljstvo zaposlenih, posledično pa pripomorejo k uresničevanju delovnih nalog in doseganju ciljev ter rezultatov posameznika. In tudi obratno, pomanjkanje dobrih odnosov lahko največkrat vodi v demotiviranost zaposlenih. Slabi medsebojni odnosi so namreč zasedli tudi prvo mesto pri navedbi glavnih razlogov demotivacije, kar priča o povezanosti med razlogi za motivacijo in demotivacijo na delovnem mestu. Dobri medsebojni odnosi, dobri delovni pogoji in razmere, višina plače, zanimivo in dinamično telo ter dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost so torej tisti dejavniki, ki so bili s strani anketirancev ocenjeni kot njihovi najvišji motivatorji. Motivatorji, ki pa so na podlagi raziskave ugotovljeni kot statistično značilni po posameznih skupinah starosti in izobrazbe pa so višina plače oziroma dobro plačilo, dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost, možnost napredovanja, izzivi in reševanje kompleksnih problemov, možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja ter timsko delo.

Zelo podobne ugotovitve so se izkazale tudi pri preučevanju zadovoljstva zaposlenih. Splošno zadovoljstvo je bilo najvišje povprečno ocenjeno v starostni skupini 51 let in več, najnižje pa v najmlajši starostni skupini. Razlike med skupinami so majhne, še posebej v primerjavi zadovoljstva med izobrazbenimi skupinami. Anketiranci so trenutno najbolj zadovoljni z ožjimi sodelavci, delovnim časom, omogočeno samostojnostjo pri delu, varnostjo in zanesljivostjo zaposlitve ter učinkovitostjo varovanja zdravja pri delu. Kot statistično značilni dejavniki zadovoljstva po posameznih skupinah starosti in izobrazbe, pa so dejavniki samostojnost pri delu, možnost ustvarjalnega dela, učinkovitost varovanja zdravja pri delu, vrsta dela in nalog ter plačilo za delo.

4.2 Omejitve raziskave in predlogi nadaljnjega raziskovanja

V okviru izvajanja raziskave je potrebno upoštevati določene omejitve. Najprej so tu vsebinske omejitve, ki se nanašajo na teoretični del raziskovanja. Zaradi obsežne tematike, je težko predstaviti in zajeti celoten sklop obravnavane problematike, na temo katere je pripravljeno magistrsko delo.

Glavne omejitve raziskave pa so seveda metodološke. Omejitve merjenja, zaradi možnega napačnega razumevanja posameznih trditev ali vprašanj, postavljenih v anketnem vprašalniku. Omejitve glede pojava pristranskosti anketirancev. Subjektivno zaznavanje določenih situacij v določenem trenutku, zaradi dogodkov, ki so se zgodili v krajšem okviru časovnega obdobja izpolnjevanja ankete in lahko bistveno spremenijo mnenje posameznega anketiranca v nekem trenutku (lahko zgolj začasno, dokler se stvari ne uredijo). Pri sami izvedbi raziskave je bilo nemogoče v anketi navesti vse dejavnike, ki bi lahko pomembno vplivali na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, zato je verjetno, da so bili kateri izmed pomembnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na dobljene rezultate, izpuščeni. Omejitve lahko predstavlja tudi premajhen oziroma neenakomeren vzorec anketirancev, ki so bili vključeni v raziskovalni del, v posamezni skupini anketirancev po starosti in izobrazbi.

Predlog nadaljnjega raziskovanja obravnavane problematike vidim v dodatnem kvalitativnem raziskovanju področja z globinskimi intervjuji ali fokusnimi skupinami, kjer bi lahko ugotovili, zakaj so oziroma zakaj ni razlik pri motiviranju in zadovoljstvu zaposlenih v povezavi z opredeljenimi skupinami. S kvalitativnega raziskovanja namreč zajamemo sistem prepričanj, vrednost in stališč, ki oblikujejo posameznikov pogled na raziskovalno vprašanje. Gre za ugotavljanje, pomen, razumevanje in iskanje razlage raziskovalnega vprašanja.

V sklopu raziskave je opaziti tudi vedno večji pomen ravnotežja med poslovnim in privatnim življenjem. Vedno večji poudarek je torej na fleksibilnem delovnem času, predvsem pri delu na daljavo oziroma delu od doma. Hitro rastoči trend visoko tehnološkega razvoja namreč omogoča razne vrste optimizacij, ki lahko pomembno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. V povezavi z motivacijo in zadovoljstvom, ter posledično tudi učinkovitostjo zaposlenih bi bilo zato zanimivo raziskati pomen krajših delovnih časov, v smislu manjšega števila delovnih dni v tednu ali krajšega urnega delovnika.

5 PREDLOGI ZA IZOBOLJŠANJE MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA RAZLIČNIH SKUPIN ZAPOSLENIH

Vsaka organizacija se mora zavedati, da je skrb za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih dolgotrajen proces, brez definiranega časovnega zaključka. K procesu motiviranja in ugotavljanja zadovoljstva mora organizacija pristopiti postopno, predvsem pa na podlagi preverjenih informacij, ki jih prejmejo s strani zaposlenih. Pomembno vlogo pri vsem skupaj igrajo vodje, ki na podlagi prvih in neposrednih informacij lahko pravočasno in ustrezno odreagirajo v vsakem trenutku, spodbujajo ter po potrebi tudi zavirajo negativne posledice.

Raziskava je pokazala, da so dobri medsebojni odnosi trenutno najpomembnejši dejavnik motivacije na delovnem mestu in slabi medsebojni odnosi glavni vir demotivacije. Iz tega razloga je naloga vsake organizacije, da ustvarja pozitivno vzdušje med sodelavci. Načinov za izboljšanje oziroma vzdrževanje medsebojnih odnosov je lahko več. Držanje obljub, ki so dane posameznikom, iskrenost, ustrezna pojasnila posameznih dejanj, poštenost igre (t. i. »fair play«), pomoč, redno ohranjanje stikov, pozornost in podobno. Vedno pogosteje se v zadnjem obdobju izvajajo tako imenovanih team-building programi.

Spodbujanje motivacije v starostni skupini do 30 let je najučinkovitejše takrat, ko so zaposleni v tej starostni skupini deležni dobrega plačila in dodatnih finančnih nagrad. Organizacije morajo imeti ustrezno urejeno politiko plač, ki velja za vse zaposlene, brez izjem. Prav tako naj bo nagrajevanje urejeno pravično in enakopravno, brez vpletanja subjektivnosti nadrejenih oziroma vodij.

Dobri medsebojni odnosi so glavni vir motivacije za vse zaposlene starejše od 31 let ter vse tiste z osnovnošolsko, srednješolsko, višjo, visoko, univerzitetno izobrazbo ali dokončanim bolonjskim magisterijem. Organizacije naj torej skrbijo za dobro medsebojno komunikacijo (pomembna je tako verbalna, kot neverbalna komunikacija), ustrezna navodila, iskrenost, skromnost, zaupanje, da razumemo druge in smo sami razumljeni, sprejemanje idej drugih, spoštovanje, prilagodljivost, profesionalnost (ločiti osebno življenje od profesionalnega), razumevanje in nekonfliktnost.

Za zaposlene z dokončano najvišjo izobrazbo pa je najpomembnejši motivator vsebina dela. Takšne zaposlene je potrebno glede na znanje, ki ga imajo, motivirati z različnimi nalogami, predvsem takšnimi, ki jih izpopolnjujejo pri njihovem delu in jim predstavljajo izziv. Pomembno je, da so takšni zaposleni pozicionirani na delovnih mestih, kjer jim vsebina dela predstavlja ustrezno uporabo znanja, pridobljenega tekom študija in preteklih delovnih izkušenj.

Trenutno so zaposleni najbolj zadovoljni s svojimi ožjimi sodelavci, s katerimi delajo, samostojnostjo pri delu in delovnim časom. Najslabše ocenjeni pa je zadovoljstvo z

intenzivnostjo nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, možnosti napredovanja, povratno informiranje ter prizadevanja za strokovni razvoj.

Z intenzivnost nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu so najmanj zadovoljni vsi tisti zaposleni po starosti do 51 let in v skupinah izobrazbe z doseženo osnovno, srednjo, višjo, visoko, univerzitetno šolo ali bolonjskim magisterijem. Podjetja naj zato ustrezno definirajo in seznanijo zaposlene, kaj so njihova pričakovanja in kdaj je posameznik lahko deležen dodatnih nagrad za uspehe in dosežke. Potrebno je določiti meje in kriterije uspešnosti po področjih, prispevki posameznikov pa morajo biti jasni in merljivi, predvsem v smislu prispevanja k razvoju posameznega področja in morajo biti doprinos k še boljšemu rezultatu dela. Z ustreznim nagrajevanjem zaposlene spodbudimo k neprestanem razmišljanju pri svojem delu, ki vodi k uspehom in dosežkom. Nagrade lahko podjetje opredeli na več načinov. Lahko jih izplačajo v denarju oziroma finančni obliki, lahko so nedenarne, kar pomeni, da kljub neki denarni vrednosti te nagrade, njihovo izplačilo ni neposredno (npr. telefon, prenosni računalnik, športni pripomočki, udeležba na sejnih, seminarjih ...) ali pa nematerialne (pohvala, priznanje, upoštevanje podanih predlogov ...). Nagrajevanje bo uspešno, v kolikor bo sam sistem nagrajevanja s strani zaposlenih prepoznan kot pravičen in bodo zaposleni lahko tudi sodelovali pri postavljanju predlogov nagrad.

Zaposleni starejši od 51 leto so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, ki jo imajo. Organizacije morajo imeti za izboljšanje zadovoljstva na tem področju strokovno pripravljen sistem napredovanja, ki mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik ustrezno razvija svoj potencial in nadgrajuje svoje delo. Kriteriji za napredovanje morajo biti razumljivi, sam sistem napredovanja pa prilagodljiv spremembam na trgu dela. Pri napredovanju gre namreč za proces usklajevanja ravnotežja med posameznikovimi kariernimi cilji in sposobnostmi ter kadrovskimi potrebami organizacije. Napredovanje pomeni spodbudo zaposlenim, da so lahko še boljši in nikakor ne sme biti samoumevno. Priporočljivo je, da se podjetja ne držijo klasičnih sistemov napredovanja (razlogi napredovanja npr. stopnja izobrazbe ali število let zaposlitve), ampak se osredotočijo na individualnost in napredovanju, ki je usmerjeno v posameznika (razlog napredovanja so sposobnosti in znanje posameznika).

Zaposleni z najvišjo stopnjo izobrazbe so na trenutnem delovnem mestu najmanj zadovoljni z izkazanim prizadevanjem za njihov strokovni razvoj in razvoj kompetenc, ki jih imajo. Kompetenca je merljiva zmožnost posameznika in nepogrešljiv element uspešnega dela. Sestavljajo jo lahko znanje, veščine, sposobnosti, osebne značilnosti ali skupek navedenih elementov, ki so skupaj lahko precej večje zagotovilo za delovni uspeh, kot pa znanje samo po sebi (Marrelli, Tondora & Hoge, 2005). Kljub visoko pridobljeni izobrazbi posameznikov v organizaciji, je le-tem prav tako potrebno nameniti možnost dodatnega strokovnega in kompetentnega razvoja. Podjetja morajo poznati prednosti, ki jim dosežejo s prizadevanjem dodatnega razvoja zaposlenih. Prednosti se kažejo v večji

storilnosti, boljši kakovosti, manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, boljši delovni disciplini in večji pripadnosti zaposlenih.

SKLEP

Magistrsko delo je bilo napisano s ciljem poiskati pomembne oziroma značilne razlike med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih, glede na njihovo starost in izobrazbo. Motivacijo, ki jo lahko opredelimo kot usmerjeno vedenje posameznika, z namenom doseganja določenega cilja in zadovoljstvo, kot pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat doživljanja ter občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta, sem podrobneje in na podlagi obstoječe literature opisala v prvem oziroma teoretičnem delu magistrskega dela.

Pri motivaciji je potrebno razlikovati med različnimi vrstami motivov. Najpogosteje gre za tako imenovane primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so vrojeni in življenjsko pomembni, medtem ko so sekundarni pridobljeni tekom življenja in se med posamezniki razlikujejo. Motivacijo je preučevalo ogromno znanstvenikov in iz tega so je rodilo mnogo motivacijskih teorij. Na grobo jih lahko razdelimo na vsebinske in procesne motivacijske teorije. Vsebinske preučujejo posameznikove potrebe in motive v smislu, kaj dejansko motivira osebo. Procesne pa obravnavajo celoten proces motivacije in preučujejo načine, kako motivirati osebo. Glede na raznolikost posameznikov lahko trdimo, da so najpomembnejši motivacijski dejavniki potrebe in stališča posameznika oziroma individualne razlike zaposlenih, značilnosti dela in organizacijska praksa z definiranim sistemom nagrad ter pravili. Pomembno vlogo pri motiviranju pa vsekakor predstavlja vodja, s poudarkom na dobrih medsebojnih odnosih, usmerjenostjo k nalogam, nuditi mora podporo sodelavcem in seveda imeti ustrezna strokovna znanja kot tudi znanja na področju vodenja.

Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, pa se je potrebno zavedati pozitivnih učinkov takšnega emocionalnega stanja zaposlenih. Obstaja namreč povezava med zadovoljstvom zaposlenih in poslovno odličnostjo organizacije. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih vplivajo na njihovo še večjo učinkovitost in uspešnost ter posledično na večjo uspešnost podjetja in njihovo ekonomsko korist. V primeru, da posamezniki na delovnem mestu niso zadovoljni, lahko svoje nezadovoljstvo izražajo na različne načine, ki pa so najpogosteje v škodo samemu podjetju. Nezadovoljstvo zaposleni lahko izkazujejo s prekomernim izostajanjem z dela, zapuščanjem podjetja, manjšo delovno vnemo, namerno upočasnitvijo dela, širjenje nezadovoljstva med druge zaposlene, ne nazadnje v primeru nezadovoljstva večjih skupin posameznikov lahko privede tudi do protestov ali stavke. Dejavnikov zadovoljstva ali nezadovoljstva je lahko veliko. Vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatne ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere je le nekaj teh dejavnikov, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo posameznika. Da bi le-te lahko organizacije čim prej prepoznale in na njih tudi uspešno gradile, je pomembno

obdobno merjenje zadovoljstva pri delu. Na tak način podjetja pridobijo temeljne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva, predvsem pa smernice, ki jih morajo upoštevati v prihodnje. Načini merjenja zadovoljstva znotraj posamezne organizacije so lahko različni in glede na specifičnost organizacije, lahko le-te izberejo tiste pristope, ki jim najbolj ustrezajo. Najpogosteje so to strukturirani vprašalniki, intervjuji ali kombinacija obojega.

V drugem delu magistrske naloge sem se s pomočjo izvedbe anonimnega anketnega vprašalnika lotila raziskovanja motivacije in zadovoljstva z namenom razlikovanja med starostnimi in izobrazbenimi skupinami. Analiza je pokazala, da tako pri motivaciji kot pri zadovoljstvu zaposlenih obstajajo določene statistično pomembne razlike med skupinami zaposlenih, vendar pa posameznike velikokrat motivirajo in zadovoljujejo podobni dejavniki, za katere pa ne moremo trditi, da statistično značilno opredeljujejo posamezne skupine anketirancev.

Motivatorji, ki so jih anketiranci ocenili kot najpomembnejše, so dobri medsebojni odnosi, dobri delovni pogoji in delovne razmere ter višina plače oziroma dobro plačilo in prav tako obratno. Pomanjkanje vseh treh naštetih dejavnikov največkrat privede do nemotiviranosti pri delu. Pri pomembnosti motivatorjev so najmlajši udeleženci ankete in tisti z najnižjo izobrazbo dali nekoliko večji poudarek še dodatnim finančnim nagradam, medtem ko so najstarejši zaposleni motivirani še v primeru zanimivega in dinamičnega dela, dobre medsebojne komunikacije, vsebine dela in doseganja rezultatov. Pri rangiranju motivatorjev je nekoliko drugačen vrstni red pomembnosti dejavnikov pri zaposlenih z najvišjo stopnjo izobrazbe, in sicer pomembno jih motivira vsebina dela ter zanimivo in dinamično delo.

Podobni rezultati so tudi pri zadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni so na trenutnem delovnem mestu najbolj zadovoljni z ožjimi sodelavci, samostojnostjo in delovnim časom, ki jim je določen, kar velja za vse starostne ter izobrazbene skupine, razen pri tistih z najvišjo izobrazbo, kjer sta najvišje zadovoljstvo poleg samostojnosti pri delu še vrsta prejetega dela in nalog ter stopnja varnosti in zaposlitve.

LITERATURA IN VIRI

1. Amar, A. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7, 89-101.
2. Canos-Daros, L. (2013). An algorithm to identify the most motivated employees. *Management Decision*, 51, 813-823.
3. Chileshe, N. & Haupt, T. C. (2010). The effect of age on the job satisfaction of construction workers. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 107-118.

4. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, R. D., Usungov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: a cross cultural study of self-determination. *Personality and social psychology*, 27(8), 930-942.
6. Deci, L. E. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
7. Dermol, V. (2014). *Spodbude podjetništvu in podjetnosti v Sloveniji*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
8. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearson Education Limited.
9. Florjančič, J. & Paape, B. (2002). *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Gorišek, K. & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih - priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
11. Groot, W. & Maasen van den Brink, H. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower*, 20, 343-360.
12. Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
13. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
14. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
15. Johns, G. (1992). *Organizational Behavior: Understanding Life at Work (3. izd.)*. New York: HarperCollins Publisher Inc.
16. Kejžar, I., Mlakar, P. & Cvetko, R. (2004). *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
17. Kobal Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
18. Kos Knez, S., Kašnik, S. & Deutsch, T. (2009). *Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2009*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
19. Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour (2. izd.)*. New York: McGraw-Hill.
20. Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene. *Revija za univerzalno odličnost*, str. 10-21.
21. Levine, S. R. & Crom, M. A. (1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
22. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
23. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Marrelli, A. F., Tondora, J. & Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 22(5/6), 533-561.

25. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
26. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.
27. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
28. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
29. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
30. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
31. Mihelič, A. (2006). *Vodenje in ravnanje z ljudmi*. Maribor: Doba Epis.
32. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
33. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M. & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
34. Možina, S., Jamšek, F., Vodovnik, Z., Svetlik, I. & Zupan, N. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., . . . & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Didakta, Radovljica.
36. Pogačnik, V. (2000). Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 105-114.
37. Rabl, T. (2010). Age, discrimination, and achievement motives: A study of German employees. *Personnel Review*, 39, 448-467.
38. Romero, J. & Kleiner, B. H. (2000). Global trends in motivating employees. *Management Research News*, 23, 14-17.
39. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67.
40. Skočir, N. (2001). *Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo: Management in globalizacija - Zadovoljstvo zaposlenih*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Stamov-Rošnagel, C. & Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: a task-level perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 459-478.
42. Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *The Academy of Management Review*, 31(4), 889-913.
43. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Šumrada, K. (2001). *Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo: Management in globalizacija - Zadovoljstvo zaposlenih v Pivovarni Laško, d.d.* Kranj: Moderna organizacija.
45. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Tu, L., Plaisent, M., Bernard, P. & Maguiraga, L. (2005). Comparative age differences of job satisfaction on faculty at higher education level: China and Taiwan. *International Journal of Educational Management*, 19, 259-267.
47. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

48. Verhofstadt, E., De Witte, H. & Omeij, E. (2007). Higher educated workers: better jobs but less satisfied? *International Journal of Manpower*, 28, 135-151.
49. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
50. Westover, J. H. & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 811-828.
51. Yang, F. (2011). Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 272-297.
52. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih

Spoštovani!

Prosim vas za pomoč v okviru pisanja mojega magistrskega dela z naslovom »Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih glede na starost in izobrazbo«. Pred vami je anonimna anketa, ki vam bo vzela največ 10 minut. Prosim vas, da na vprašanja odgovarjate čim bolj natančno ter iskreno, da bodo podatki in analize izražale dejansko stanje. Hvala.

S klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

1. Za vsak navedeni motivacijski dejavnik navedite splošno oceno, v kakšni meri vas motivira pri delu (ocena ni nujno odraz trenutnega stanja motivacijskih dejavnikov na vašem delovnem mestu, ampak je ocena motivatorjev, ki so za vas pomembni nasploh).

	Sploh me ne motivira	Me ne motivira	Niti me motivira niti ne motivira	Me motivira	Zelo me motivira
Možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri delovni pogoji in delovne razmere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsebina dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zanimivo in dinamično delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izzivi in reševanje kompleksnih problemov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Višina plače (dobro plačilo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri medsebojni odnosi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotovljena stabilna in varna prihodnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje pri odločanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugled pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priznanja in pohvale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojno in odgovorno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasni cilji in navodila.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobra medsebojna komunikacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informiranost, povratne informacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doseganje rezultatov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebni in strokovni razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Timsko delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh me ne motivira	Me ne motivira	Niti me motivira niti ne motivira	Me motivira	Zelo me motivira
Drugo (vpišite):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo (vpišite):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo (vpišite):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Podajte vašo splošno oceno glede motiviranosti za delo, ki se nanaša na trenutno delovno mesto, kjer ste zaposleni oz. opravljate delo.

	Sploh nisem motiviran za delo	Nisem motiviran	Niti sem niti nisem motiviran	Sem motiviran	Zelo sem motiviran
Trenutna splošna ocena vaše motiviranosti za delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Kaj vas najpogosteje privede do demotiviranosti na delovnem mestu (na splošno, ni nujno odraz vašega trenutnega delovnega mesta oz. dela). Izberite oz. vpišite največ tri dejavnike.

Možnih je več odgovorov

- Ni možnosti za strokovno izpopolnjevanje in dodatno izobraževanje.
- Slabi delovni pogoji in delovne razmere.
- Vsebina dela.
- Monotono delo.
- Reševanje kompleksnih in zahtevnih nalog.
- Višina plače (slabo oz. neprimerno plačilo).
- Slabi medsebojni odnosi.
- Ni zagotovljene stabilnosti in varne prihodnosti.
- Ni možnosti sodelovanja pri odločanju.
- Ni možnosti napredovanja.
- Delo ki ga opravljam, ni ugleda vredno.
- Nisem delež pohval in priznanj.
- Stalen nadzor nadrejenih, ki ne omogoča samostojnega dela.
- Nejasni cilji in navodila.
- Ni dodatnih finančnih nagrad za uspešnost in inovativnost.
- Slaba medsebojna komunikacija.
- Neinformiranost znotraj podjetja, ni oz. premalo povratnih informacij.
- Ni možnosti osebnega in strokovnega razvoja.
- Ni timskega dela.
- Drugo (vpišite):
- Drugo (vpišite):
- Drugo (vpišite):

4. Vsako naslednjo trditev vezano na zadovoljstvo z delom na trenutnem delovnem mestu ocenite, v kakšni meri ste z njo zadovoljni.

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti niti	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrsta dela in nalog, ki jih prejemam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejmem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izzivi, ki jih imam pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jih imam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti uporabe znanja in sposobnosti pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojnost pri delu, ki mi je omogočena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni čas, ki mi je določen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvoj moje kariere, ki sem ga deležen v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Status, ki ga imam v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačilo za delo, ki ga prejmem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intenzivnost nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, ki sem ga deležen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj in razvoj kompetenc, ki jih imam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni prostor, v katerem delam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skrb za moje počutje, ki sem je	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti niti	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
deležen.					
Način komuniciranja in informiranja znotraj podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etičnost in profesionalnost v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo (vpišite):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo (vpišite):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo (vpišite):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Podajte vaše trenutno splošno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti niti	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Na splošno, kako verjetno je, da boste v obdobju naslednjih dveh let skušali poiskati zaposlitev:

	Ne bom iskal drugega delovnega mesta	Zelo malo verjetno	Verjetno	Zelo verjetno	Sigurno bom iskal drugo delovno mesto
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V drugem podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kako dojemate in ocenjujete odnos vaših nadrejenih do ostalih zaposlenih?

	Zelo slab	Slab	Niti slab, niti dober	Dober	Zelo dober
Odnos vašega nadrejenega do ostalih zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kako pogosto vas nadrejeni motivirajo pri vašem delu?

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Motiviranost s strani vaših nadrejenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ali menite, da ste za svoje delo primerno plačani in nagrajeni?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Primernost plačila in nagrad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

- Da
- Ne
- Ne vem

Demografija

Spol:

- Ženski
- Moški

V katero starostno skupino spadate?

- do vključno 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 let ali več

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Osnovnošolska ali srednješolska
- Višješolska ali visokošolska
- Univerzitetna ali bolonjski magisterij
- Specializacija, znanstveni magisterij ali doktorat

Kakšno je vaše trenutno sklenjeno delovno razmerje?

- Razmerje za določen čas
- Razmerje za nedoločen čas

Velikost podjetja, v katerem ste trenutno zaposleni?

- Majhno podjetje (do 50 zaposlenih)
- Srednje podjetje (do 250 zaposlenih)
- Veliko podjetje

Priloga 2: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin motivacijskih dejavnikov po starosti

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja.	0,405	3	227	0,750
Dobri delovni pogoji in delovne razmere.	3,244	3	227	0,023
Vsebina dela.	0,338	3	227	0,798
Zanimivo in dinamično delo.	1,781	3	227	0,152
Izzivi in reševanje kompleksnih problemov.	0,756	3	227	0,520
Višina plače (dobro plačilo).	3,451	3	227	0,017
Dobri medsebojni odnosi.	0,505	3	227	0,679
Zagotovljena stabilna in varna prihodnost.	0,937	3	227	0,424
Sodelovanje pri odločanju.	1,280	3	227	0,282
Možnost napredovanja.	3,117	3	227	0,027
Ugled pri delu.	0,381	3	227	0,767
Priznanja in pohvale.	0,298	3	227	0,827
Samostojno in odgovorno delo.	3,547	3	227	0,015
Jasni cilji in navodila.	0,736	3	227	0,531
Dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost.	7,218	3	227	0,000
Dobra medsebojna komunikacija.	0,583	3	227	0,627
Informiranost, povratne informacije.	1,693	3	227	0,169
Doseganje rezultatov.	0,365	3	227	0,778
Osebni in strokovni razvoj.	0,710	3	227	0,547
Timsko delo.	4,880	3	227	0,003

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja.	Between Groups	0,685	3	0,228	0,446	0,720
	Within Groups	116,207	227	0,512		
	Total	116,892	230			
Dobri delovni pogoji in delovne razmere.	Between Groups	2,460	3	0,820	2,499	0,060
	Within Groups	74,475	227	0,328		
	Total	76,935	230			
Vsebina dela.	Between Groups	0,503	3	0,168	0,429	0,732
	Within Groups	88,571	227	0,390		
	Total	89,074	230			
Zanimivo in dinamično delo.	Between Groups	0,521	3	0,174	0,501	0,682
	Within Groups	78,752	227	0,347		
	Total	79,273	230			
Izzivi in reševanje kompleksnih problemov.	Between Groups	1,033	3	0,344	0,672	0,570
	Within Groups	116,326	227	0,512		
	Total	117,359	230			
Višina plače (dobro plačilo).	Between Groups	3,147	3	1,049	2,699	0,047
	Within Groups	88,213	227	0,389		
	Total	91,359	230			
Dobri medsebojni odnosi.	Between Groups	0,419	3	0,140	0,416	0,741
	Within Groups	76,230	227	0,336		
	Total	76,649	230			
Zagotovljena stabilna in varna prihodnost.	Between Groups	1,380	3	0,460	0,985	0,401
	Within Groups	106,057	227	0,467		
	Total	107,437	230			
Sodelovanje pri odločanju.	Between Groups	0,476	3	0,159	0,325	0,807
	Within Groups	110,900	227	0,489		
	Total	111,377	230			
Možnost napredovanja.	Between Groups	4,259	3	1,420	3,746	0,012
	Within Groups	86,010	227	0,379		
	Total	90,268	230			
Ugled pri delu.	Between Groups	1,601	3	0,534	0,839	0,474
	Within Groups	144,425	227	0,636		
	Total	146,026	230			
Priznanja in pohvale.	Between Groups	0,463	3	0,154	0,250	0,861
	Within Groups	140,376	227	0,618		
	Total	140,840	230			
Samostojno in odgovorno delo.	Between Groups	0,514	3	0,171	0,423	0,737
	Within Groups	91,911	227	0,405		
	Total	92,424	230			
Jasni cilji in navodila.	Between Groups	0,071	3	0,024	0,049	0,985
	Within Groups	108,821	227	0,479		
	Total	108,892	230			

se nadaljuje

ANOVA (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost.	Between Groups	3,818	3	1,273	3,146	0,026
	Within Groups	91,844	227	0,405		
	Total	95,662	230			
Dobra medsebojna komunikacija.	Between Groups	0,502	3	0,167	0,505	0,679
	Within Groups	75,195	227	0,331		
	Total	75,697	230			
Informiranost, povratne informacije.	Between Groups	0,352	3	0,117	0,287	0,835
	Within Groups	92,981	227	0,410		
	Total	93,333	230			
Doseganje rezultatov.	Between Groups	2,026	3	0,675	1,773	0,153
	Within Groups	86,450	227	0,381		
	Total	88,476	230			
Osebni in strokovni razvoj.	Between Groups	0,773	3	0,258	0,612	0,608
	Within Groups	95,522	227	0,421		
	Total	96,294	230			
Timsko delo.	Between Groups	0,948	3	0,316	0,499	0,684
	Within Groups	143,943	227	0,634		
	Total	144,892	230			

Priloga 3: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin motivacije zaposlenih po starosti

Descriptives

Trenutna splošna ocena vaše motiviranosti za delo.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95 % Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	41	3,634	0,7334	0,1145	3,403	3,866	2,0	5,0
2.0	113	3,743	0,8428	0,0793	3,586	3,900	1,0	5,0
3.0	49	3,776	0,8724	0,1246	3,525	4,026	2,0	5,0
4.0	28	3,821	0,7724	0,1460	3,522	4,121	1,0	5,0
Total	231	3,740	0,8194	0,0539	3,634	3,846	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Trenutna splošna ocena vaše motiviranosti za delo.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,673	3	227	0,569

ANOVA

Trenutna splošna ocena vaše motiviranosti za delo.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,708	3	0,236	0,349	0,790
Within Groups	153,707	227	0,677		
Total	154,416	230			

Priloga 4: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin motivacijskih dejavnikov po izobrazbi

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja.	1,746	3	227	0,158
Dobri delovni pogoji in delovne razmere.	1,522	3	227	0,210
Vsebina dela.	1,854	3	227	0,138
Zanimivo in dinamično delo.	1,058	3	227	0,368
Izzivi in reševanje kompleksnih problemov.	0,504	3	227	0,680
Višina plače (dobro plačilo).	0,228	3	227	0,877
Dobri medsebojni odnosi.	1,110	3	227	0,346
Zagotovljena stabilna in varna prihodnost.	1,031	3	227	0,379
Sodelovanje pri odločanju.	0,320	3	227	0,811
Možnost napredovanja.	0,747	3	227	0,525
Ugled pri delu.	0,245	3	227	0,865
Priznanja in pohvale.	0,932	3	227	0,426
Samostojno in odgovorno delo.	2,593	3	227	0,053
Jasni cilji in navodila.	0,469	3	227	0,704
Dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost.	0,254	3	227	0,858
Dobra medsebojna komunikacija.	0,128	3	227	0,944
Informiranost, povratne informacije.	0,852	3	227	0,467
Doseganje rezultatov.	0,076	3	227	0,973
Osebni in strokovni razvoj.	0,678	3	227	0,566
Timsko delo.	0,619	3	227	0,603

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Možnost strokovnega izpopolnjevanja in dodatnega izobraževanja.	Between Groups	4,056	3	1,352	2,720	0,045
	Within Groups	112,836	227	0,497		
	Total	116,892	230			
Dobri delovni pogoji in delovne razmere.	Between Groups	0,493	3	0,164	0,488	0,691
	Within Groups	76,442	227	0,337		
	Total	76,935	230			
Vsebina dela.	Between Groups	2,375	3	0,792	2,073	0,105
	Within Groups	86,698	227	0,382		
	Total	89,074	230			
Zanimivo in dinamično delo.	Between Groups	0,883	3	0,294	0,852	0,467
	Within Groups	78,390	227	0,345		
	Total	79,273	230			
Izzivi in reševanje kompleksnih problemov.	Between Groups	5,386	3	1,795	3,640	0,014
	Within Groups	111,973	227	0,493		
	Total	117,359	230			
Višina plače (dobro plačilo).	Between Groups	0,316	3	0,105	0,263	0,852
	Within Groups	91,043	227	0,401		
	Total	91,359	230			
Dobri medsebojni odnosi.	Between Groups	0,529	3	0,176	0,526	0,665
	Within Groups	76,120	227	0,335		
	Total	76,649	230			
Zagotovljena stabilna in varna prihodnost.	Between Groups	1,527	3	0,509	1,091	0,354
	Within Groups	105,910	227	0,467		
	Total	107,437	230			
Sodelovanje pri odločanju.	Between Groups	0,517	3	0,172	0,353	0,787
	Within Groups	110,860	227	0,488		
	Total	111,377	230			
Možnost napredovanja.	Between Groups	1,068	3	0,356	0,906	0,439
	Within Groups	89,200	227	0,393		
	Total	90,268	230			
Ugled pri delu.	Between Groups	3,700	3	1,233	1,967	0,120
	Within Groups	142,326	227	0,627		
	Total	146,026	230			
Priznanja in pohvale.	Between Groups	0,046	3	0,015	0,025	0,995
	Within Groups	140,794	227	0,620		
	Total	140,840	230			
Samostojno in odgovorno delo.	Between Groups	2,057	3	0,686	1,722	0,163
	Within Groups	90,367	227	0,398		
	Total	92,424	230			
Jasni cilji in navodila.	Between Groups	0,818	3	0,273	0,573	0,633
	Within Groups	108,074	227	0,476		
	Total	108,892	230			

se nadaljuje

ANOVA (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dodatne finančne nagrade za uspešnost in inovativnost.	Between Groups	0,974	3	0,325	0,778	0,507
	Within Groups	94,688	227	0,417		
	Total	95,662	230			
Dobra medsebojna komunikacija.	Between Groups	1,154	3	0,385	1,171	0,321
	Within Groups	74,543	227	0,328		
	Total	75,697	230			
Informiranost, povratne informacije.	Between Groups	0,898	3	0,299	0,735	0,532
	Within Groups	92,435	227	0,407		
	Total	93,333	230			
Doseganje rezultatov.	Between Groups	2,259	3	0,753	1,983	0,117
	Within Groups	86,217	227	0,380		
	Total	88,476	230			
Osebni in strokovni razvoj.	Between Groups	2,072	3	0,691	1,664	0,176
	Within Groups	94,222	227	0,415		
	Total	96,294	230			
Timsko delo.	Between Groups	6,839	3	2,280	3,748	0,012
	Within Groups	138,053	227	0,608		
	Total	144,892	230			

Priloga 5: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin motivacije zaposlenih po izobrazbi

Descriptives

Trenutna splošna
ocena vaše
motiviranosti za delo.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	63	3,714	0,8118	0,1023	3,510	3,919	1,0	5,0
2.0	81	3,630	0,9413	0,1046	3,421	3,838	1,0	5,0
3.0	75	3,813	0,6915	0,0798	3,654	3,972	2,0	5,0
4.0	12	4,167	0,5774	0,1667	3,800	4,533	3,0	5,0
Total	231	3,740	0,8194	0,0539	3,634	3,846	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Trenutna splošna
ocena vaše
motiviranosti za delo.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,132	3	227	0,007

ANOVA

Trenutna splošna
ocena vaše
motiviranosti za delo.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,616	3	1,205	1,815	0,145
Within Groups	150,799	227	0,664		
Total	154,416	230			

Priloga 6: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov zadovoljstva po starosti

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	0,316	3	227	0,814
Vrsta dela in nalog, ki jih prejemam.	1,700	3	227	0,168
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejmem.	1,126	3	227	0,339
Izzivi, ki jih imam pri delu.	1,643	3	227	0,180
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jih imam.	1,353	3	227	0,258
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	0,762	3	227	0,517
Možnosti uporabe znanja in sposobnosti pri delu.	3,733	3	227	0,012
Samostojnost pri delu, ki mi je omogočena.	1,198	3	227	0,311
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	2,770	3	227	0,042
Medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju.	0,898	3	227	0,443
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	0,652	3	227	0,582
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	0,396	3	227	0,756
Delovni čas, ki mi je določen.	0,626	3	227	0,599
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	0,398	3	227	0,754
Razvoj moje kariere, ki sem ga deležen v podjetju.	1,012	3	227	0,388
Status, ki ga imam v podjetju.	0,732	3	227	0,534
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	2,151	3	227	0,095
Plačilo za delo, ki ga prejmem.	1,817	3	227	0,145
Intenzivnost nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, ki sem ga deležen.	1,187	3	227	0,315
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj in razvoj kompetenc, ki jih imam.	0,068	3	227	0,977

se nadaljuje

Test of Homogeneity of Variances (nad.)

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Delovni prostor, v katerem delam.	1,025	3	227	0,382
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	1,385	3	227	0,248
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu, ki ga opravljam.	1,036	3	227	0,377
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	0,481	3	227	0,696
Način komuniciranja in informiranja znotraj podjetja.	0,407	3	227	0,748
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	0,256	3	227	0,857
Etičnost in profesionalnost v podjetju.	1,753	3	227	0,157
Izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju.	2,380	3	227	0,070

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	Between Groups	1,720	3	0,573	0,631	0,596
	Within Groups	206,211	227	0,908		
	Total	207,931	230			
Vrsta dela in nalog, ki jih prejmem.	Between Groups	2,074	3	0,691	1,342	0,261
	Within Groups	116,922	227	0,515		
	Total	118,996	230			
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejmem.	Between Groups	1,699	3	0,566	0,624	0,600
	Within Groups	206,050	227	0,908		
	Total	207,749	230			
Izzivi, ki jih imam pri delu.	Between Groups	3,231	3	1,077	1,682	0,172
	Within Groups	145,367	227	0,640		
	Total	148,597	230			
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jih imam.	Between Groups	6,237	3	2,079	2,208	0,088
	Within Groups	213,694	227	0,941		
	Total	219,931	230			
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	Between Groups	3,712	3	1,237	1,076	0,360
	Within Groups	260,998	227	1,150		
	Total	264,710	230			
Možnosti uporabe znanja in sposobnosti pri delu.	Between Groups	2,994	3	0,998	1,331	0,265
	Within Groups	170,183	227	0,750		
	Total	173,177	230			
Samostojnost pri delu, ki mi je omogočena.	Between Groups	4,548	3	1,516	2,566	0,055
	Within Groups	134,101	227	0,591		
	Total	138,649	230			

se nadaljuje

ANOVA (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	Between Groups	1,606	3	0,535	0,774	0,509
	Within Groups	156,991	227	0,692		
	Total	158,597	230			
Medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju.	Between Groups	0,502	3	0,167	0,148	0,931
	Within Groups	257,056	227	1,132		
	Total	257,558	230			
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	Between Groups	0,320	3	0,107	0,075	0,973
	Within Groups	322,675	227	1,421		
	Total	322,996	230			
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	Between Groups	2,027	3	0,676	0,788	0,501
	Within Groups	194,544	227	0,857		
	Total	196,571	230			
Delovni čas, ki mi je določen.	Between Groups	1,776	3	0,592	0,683	0,563
	Within Groups	196,873	227	0,867		
	Total	198,649	230			
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	Between Groups	3,838	3	1,279	1,064	0,365
	Within Groups	273,002	227	1,203		
	Total	276,840	230			
Razvoj moje kariere, ki sem ga deležen v podjetju.	Between Groups	2,552	3	0,851	0,949	0,418
	Within Groups	203,430	227	0,896		
	Total	205,983	230			
Status, ki ga imam v podjetju.	Between Groups	0,832	3	0,277	0,384	0,765
	Within Groups	163,878	227	0,722		
	Total	164,710	230			
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	Between Groups	2,799	3	0,933	1,369	0,253
	Within Groups	154,639	227	0,681		
	Total	157,437	230			
Plačilo za delo, ki ga prejmem.	Between Groups	4,299	3	1,433	1,328	0,266
	Within Groups	244,844	227	1,079		
	Total	249,143	230			
Intenzivnost nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, ki sem ga deležen.	Between Groups	3,518	3	1,173	1,085	0,356
	Within Groups	245,270	227	1,080		
	Total	248,788	230			
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj in razvoj kompetenc, ki jih imam.	Between Groups	4,448	3	1,483	1,535	0,206
	Within Groups	219,301	227	0,966		
	Total	223,749	230			
Delovni prostor, v katerem delam.	Between Groups	0,672	3	0,224	0,282	0,838
	Within Groups	180,168	227	0,794		
	Total	180,840	230			
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	Between Groups	1,652	3	0,551	0,678	0,566
	Within Groups	184,279	227	0,812		
	Total	185,931	230			

se nadaljuje

ANOVA (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu, ki ga opravljam.	Between Groups	2,020	3	0,673	0,850	0,468
	Within Groups	179,729	227	0,792		
	Total	181,749	230			
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	Between Groups	1,457	3	0,486	0,546	0,652
	Within Groups	201,980	227	0,890		
	Total	203,437	230			
Način komuniciranja in informiranja znotraj podjetja.	Between Groups	0,828	3	0,276	0,297	0,828
	Within Groups	211,155	227	0,930		
	Total	211,983	230			
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	Between Groups	0,241	3	0,080	0,092	0,965
	Within Groups	198,694	227	0,875		
	Total	198,935	230			
Etičnost in profesionalnost v podjetju.	Between Groups	2,361	3	0,787	0,925	0,429
	Within Groups	193,093	227	0,851		
	Total	195,455	230			
Izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju.	Between Groups	0,532	3	0,177	0,220	0,882
	Within Groups	183,130	227	0,807		
	Total	183,662	230			

Priloga 7: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov zadovoljstva po izobrazbi

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	0,238	3	227	0,870
Vrsta dela in nalog, ki jih prejmem.	1,309	3	227	0,272
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejmem.	0,384	3	227	0,764
Izzivi, ki jih imam pri delu.	0,302	3	227	0,824
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jih imam.	1,115	3	227	0,344
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	0,619	3	227	0,603
Možnosti uporabe znanja in sposobnosti pri delu.	1,494	3	227	0,217
Samostojnost pri delu, ki mi je omogočena.	1,068	3	227	0,364
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	1,090	3	227	0,354
Medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju.	1,108	3	227	0,347
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	0,604	3	227	0,613
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	0,815	3	227	0,487
Delovni čas, ki mi je določen.	0,399	3	227	0,754
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	0,995	3	227	0,396
Razvoj moje kariere, ki sem ga deležen v podjetju.	0,297	3	227	0,827
Status, ki ga imam v podjetju.	1,194	3	227	0,313
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	2,234	3	227	0,085
Plačilo za delo, ki ga prejmem.	0,983	3	227	0,402
Intenzivnost nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, ki sem ga deležen.	0,203	3	227	0,895
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj in razvoj kompetenc, ki jih imam.	1,437	3	227	0,233

se nadaljuje

Test of Homogeneity of Variances (nad.)

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Delovni prostor, v katerem delam.	2,208	3	227	0,088
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	1,638	3	227	0,181
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu, ki ga opravljam.	2,594	3	227	0,053
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	0,785	3	227	0,504
Način komuniciranja in informiranja znotraj podjetja.	0,348	3	227	0,791
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	1,137	3	227	0,335
Etičnost in profesionalnost v podjetju.	0,823	3	227	0,483
Izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju.	0,297	3	227	0,827

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	Between Groups	0,674	3	0,225	0,246	0,864
	Within Groups	207,257	227	0,913		
	Total	207,931	230			
Vrsta dela in nalog, ki jih prejmem.	Between Groups	4,478	3	1,493	2,959	0,033
	Within Groups	114,518	227	0,504		
	Total	118,996	230			
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejmem.	Between Groups	0,822	3	0,274	0,301	0,825
	Within Groups	206,927	227	0,912		
	Total	207,749	230			
Izzivi, ki jih imam pri delu.	Between Groups	3,477	3	1,159	1,813	0,146
	Within Groups	145,120	227	0,639		
	Total	148,597	230			
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jih imam.	Between Groups	4,980	3	1,660	1,753	0,157
	Within Groups	214,951	227	0,947		
	Total	219,931	230			
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	Between Groups	4,562	3	1,521	1,327	0,266
	Within Groups	260,148	227	1,146		
	Total	264,710	230			
Možnosti uporabe znanja in sposobnosti pri delu.	Between Groups	0,124	3	0,041	0,054	0,983
	Within Groups	173,054	227	0,762		
	Total	173,177	230			

se nadaljuje

ANOVA (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Samostojnost pri delu, ki mi je omogočena.	Between Groups	2,818	3	0,939	1,570	0,198
	Within Groups	135,831	227	0,598		
	Total	138,649	230			
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	Between Groups	1,754	3	0,585	0,846	0,470
	Within Groups	156,843	227	0,691		
	Total	158,597	230			
Medsebojni odnosi, ki vladajo v podjetju.	Between Groups	1,695	3	0,565	0,501	0,682
	Within Groups	255,864	227	1,127		
	Total	257,558	230			
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	Between Groups	1,477	3	0,492	0,348	0,791
	Within Groups	321,518	227	1,416		
	Total	322,996	230			
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	Between Groups	1,073	3	0,358	0,415	0,742
	Within Groups	195,498	227	0,861		
	Total	196,571	230			
Delovni čas, ki mi je določen.	Between Groups	3,773	3	1,258	1,465	0,225
	Within Groups	194,876	227	0,858		
	Total	198,649	230			
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	Between Groups	5,943	3	1,981	1,660	0,177
	Within Groups	270,897	227	1,193		
	Total	276,840	230			
Razvoj moje kariere, ki sem ga deležen v podjetju.	Between Groups	1,790	3	0,597	0,663	0,575
	Within Groups	204,193	227	0,900		
	Total	205,983	230			
Status, ki ga imam v podjetju.	Between Groups	1,528	3	0,509	0,709	0,548
	Within Groups	163,182	227	0,719		
	Total	164,710	230			
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	Between Groups	4,139	3	1,380	2,043	0,109
	Within Groups	153,298	227	0,675		
	Total	157,437	230			
Plačilo za delo, ki ga prejmem.	Between Groups	12,912	3	4,304	4,136	0,007
	Within Groups	236,231	227	1,041		
	Total	249,143	230			
Intenzivnost nagrajevanja za uspehe in dosežke pri delu, ki sem ga deležen.	Between Groups	2,226	3	0,742	0,683	0,563
	Within Groups	246,562	227	1,086		
	Total	248,788	230			
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj in razvoj kompetenc, ki jih imam.	Between Groups	3,061	3	1,020	1,050	0,371
	Within Groups	220,688	227	0,972		
	Total	223,749	230			
Delovni prostor, v katerem delam.	Between Groups	0,390	3	0,130	0,163	0,921
	Within Groups	180,450	227	0,795		
	Total	180,840	230			

se nadaljuje

ANOVA (nad.)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	Between Groups	2,602	3	0,867	1,074	0,361
	Within Groups	183,328	227	0,808		
	Total	185,931	230			
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu, ki ga opravljam.	Between Groups	8,416	3	2,805	3,674	0,013
	Within Groups	173,332	227	0,764		
	Total	181,749	230			
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	Between Groups	3,842	3	1,281	1,457	0,227
	Within Groups	199,595	227	0,879		
	Total	203,437	230			
Način komuniciranja in informiranja znotraj podjetja.	Between Groups	1,318	3	0,439	0,473	0,701
	Within Groups	210,665	227	0,928		
	Total	211,983	230			
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	Between Groups	1,869	3	0,623	0,717	0,542
	Within Groups	197,067	227	0,868		
	Total	198,935	230			
Etičnost in profesionalnost v podjetju.	Between Groups	0,284	3	0,095	0,110	0,954
	Within Groups	195,171	227	0,860		
	Total	195,455	230			
Izvajanje discipline, reda in pravil v podjetju.	Between Groups	2,524	3	0,841	1,054	0,369
	Within Groups	181,139	227	0,798		
	Total	183,662	230			

Priloga 8: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin zadovoljstva zaposlenih po starosti

Descriptives

Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	41	3,439	0,9759	0,1524	3,131	3,747	1,0	5,0
2.0	113	3,726	0,8582	0,0807	3,566	3,886	1,0	5,0
3.0	49	3,673	0,8007	0,1144	3,443	3,903	2,0	5,0
4.0	28	3,786	0,4987	0,0942	3,592	3,979	3,0	5,0
Total	231	3,671	0,8366	0,0550	3,563	3,779	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,331	3	227	0,020

ANOVA

Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,913	3	0,971	1,394	0,245
Within Groups	158,083	227	0,696		
Total	160,996	230			

Priloga 9: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin zadovoljstva zaposlenih po izobrazbi

Descriptives

Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	63	3,635	0,8289	0,1044	3,426	3,844	1,0	5,0
2.0	81	3,716	0,8402	0,0934	3,530	3,902	1,0	5,0
3.0	75	3,667	0,7941	0,0917	3,484	3,849	1,0	5,0
4.0	12	3,583	1,1645	0,3362	2,843	4,323	1,0	5,0
Total	231	3,671	0,8366	0,0550	3,563	3,779	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,015	3	227	0,387

ANOVA

Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,340	3	0,113	0,160	0,923
Within Groups	160,656	227	0,708		
Total	160,996	230			

Priloga 10: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede menjave delovnega mesta po starosti

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.	1.0	41	2,805	1,2087	0,1888	2,423	3,186	1,0	5,0
	2.0	113	2,522	1,1657	0,1097	2,305	2,739	1,0	5,0
	3.0	49	2,367	1,1492	0,1642	2,037	2,697	1,0	5,0
	4.0	28	1,679	0,9449	0,1786	1,312	2,045	1,0	5,0
	Total	231	2,437	1,1811	0,0777	2,284	2,590	1,0	5,0
V drugem podjetju.	1.0	41	2,634	1,1781	0,1840	2,262	3,006	1,0	5,0
	2.0	113	2,381	1,2050	0,1134	2,156	2,605	1,0	5,0
	3.0	49	2,204	1,1177	0,1597	1,883	2,525	1,0	5,0
	4.0	28	1,393	0,5669	0,1071	1,173	1,613	1,0	3,0
	Total	231	2,268	1,1710	0,0770	2,117	2,420	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.	1,752	3	227	0,157
V drugem podjetju.	5,019	3	227	0,002

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.	Between Groups	22,711	3	7,570	5,764	0,001
	Within Groups	298,129	227	1,313		
	Total	320,840	230			
V drugem podjetju.	Between Groups	28,572	3	9,524	7,539	0,000
	Within Groups	286,787	227	1,263		
	Total	315,359	230			

Priloga 11: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede menjave delovnega mesta po izobrazbi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
						Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.	1.0		
	2.0	81	2,494	1,1082	0,1231	2,249	2,739	1,0	5,0
	3.0	75	2,480	1,1667	0,1347	2,212	2,748	1,0	5,0
	4.0	12	2,333	1,4975	0,4323	1,382	3,285	1,0	5,0
	Total	231	2,437	1,1811	0,0777	2,284	2,590	1,0	5,0
V drugem podjetju.	1.0	63	2,159	1,2076	0,1521	1,855	2,463	1,0	5,0
	2.0	81	2,346	1,0858	0,1206	2,106	2,586	1,0	5,0
	3.0	75	2,280	1,2031	0,1389	2,003	2,557	1,0	5,0
	4.0	12	2,250	1,4222	0,4106	1,346	3,154	1,0	5,0
	Total	231	2,268	1,1710	0,0770	2,117	2,420	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.	0,575	3	227	0,632
V drugem podjetju.	0,733	3	227	0,533

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.	Between Groups	1,206	3	0,402	0,286	0,836
	Within Groups	319,634	227	1,408		
	Total	320,840	230			
V drugem podjetju.	Between Groups	1,256	3	0,419	0,302	0,824
	Within Groups	314,104	227	1,384		
	Total	315,359	230			

Priloga 12: Izračun medsebojne povezanosti med motivacijo in zadovoljstvom ter verjetnostjo menjave delovnega mesta znotraj ali izven podjetja

Correlations

		Trenutna splošna ocena vaše motiviranosti za delo.	Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.
Trenutna splošna ocena vaše motiviranosti za delo.	Pearson Correlation	1	-0.313**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	231	231
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.	Pearson Correlation	-0.313**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	231	231

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

Correlations

		Trenutna splošna ocena vaše motiviranosti za delo.	V drugem podjetju.
Trenutna splošna ocena vaše motiviranosti za delo.	Pearson Correlation	1	-0.376**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	231	231
V drugem podjetju.	Pearson Correlation	-0.376**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	231	231

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

Correlations

		Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.	Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.
Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.	Pearson Correlation	1	-0.413**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	231	231
Na drugem delovnem mestu znotraj podjetja, kjer ste zaposleni.	Pearson Correlation	-0.413**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	231	231

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

Correlations

		Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.	V drugem podjetju.
Trenutno zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu.	Pearson Correlation	1	-0.451**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	231	231
V drugem podjetju.	Pearson Correlation	-0.451**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	231	231

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

Priloga 13: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede odnosa nadrejenih po starostnih skupinah

Descriptives

Odnos vašega nadrejenega do ostalih zaposlenih.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	41	3,463	1,0511	0,1642	3,132	3,795	1,0	5,0
2.0	113	3,593	1,0233	0,0963	3,402	3,784	1,0	5,0
3.0	49	3,510	1,0631	0,1519	3,205	3,816	1,0	5,0
4.0	28	3,250	1,1097	0,2097	2,820	3,680	1,0	5,0
Total	231	3,511	1,0462	0,0688	3,375	3,646	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Odnos vašega nadrejenega do ostalih zaposlenih.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,148	3	227	0,931

ANOVA

Odnos vašega nadrejenega do ostalih zaposlenih.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,759	3	0,920	0,838	0,474
Within Groups	248,964	227	1,097		
Total	251,723	230			

Priloga 14: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede odnosa nadrejenih po izobrazbenih skupinah

Descriptives

Odnos vašega nadrejenega do ostalih zaposlenih.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	63	3,222	1,1280	0,1421	2,938	3,506	1,0	5,0
2.0	81	3,383	1,0790	0,1199	3,144	3,621	1,0	5,0
3.0	75	3,840	0,8389	0,0969	3,647	4,033	1,0	5,0
4.0	12	3,833	1,0299	0,2973	3,179	4,488	1,0	5,0
Total	231	3,511	1,0462	0,0688	3,375	3,646	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Odnos vašega nadrejenega do ostalih zaposlenih.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,780	3	227	0,003

ANOVA

Odnos vašega nadrejenega do ostalih zaposlenih.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,952	3	5,317	5,119	0,002
Within Groups	235,771	227	1,039		
Total	251,723	230			

Priloga 15: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede motiviranosti zaposlenih s strani njihovih nadrejenih, po starosti

Descriptives

Motiviranost s strani vaših nadrejenih.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	41	2,780	0,9877	0,1543	2,469	3,092	1,0	5,0
2.0	113	2,885	1,0416	0,0980	2,691	3,079	1,0	5,0
3.0	49	2,837	1,0277	0,1468	2,542	3,132	1,0	5,0
4.0	28	2,714	1,1174	0,2112	2,281	3,148	1,0	5,0
Total	231	2,835	1,0337	0,0680	2,701	2,970	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Motiviranost s strani vaših nadrejenih.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,286	3	227	0,835

ANOVA

Motiviranost s strani vaših nadrejenih.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,812	3	0,271	0,251	0,861
Within Groups	244,937	227	1,079		
Total	245,749	230			

Priloga 16: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede motiviranosti zaposlenih s strani njihovih nadrejenih, po izobrazbi

Descriptives

Motiviranost s strani vaših nadrejenih.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	63	2,746	1,1635	0,1466	2,453	3,039	1,0	5,0
2.0	81	2,827	1,0463	0,1163	2,596	3,059	1,0	5,0
3.0	75	2,920	0,8816	0,1018	2,717	3,123	1,0	5,0
4.0	12	2,833	1,1934	0,3445	2,075	3,592	1,0	5,0
Total	231	2,835	1,0337	0,0680	2,701	2,970	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Motiviranost s strani vaših nadrejenih.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,034	3	227	0,030

ANOVA

Motiviranost s strani vaših nadrejenih.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,045	3	0,348	0,323	0,809
Within Groups	244,703	227	1,078		
Total	245,749	230			

Priloga 17: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede primernosti plačila in nagrad, po starosti

Descriptives

Primernost plačila in nagrad.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	41	2,927	1,0097	0,1577	2,608	3,246	1,0	5,0
2.0	113	3,027	1,0391	0,0977	2,833	3,220	1,0	5,0
3.0	49	3,061	1,0490	0,1499	2,760	3,363	1,0	4,0
4.0	28	3,393	1,1333	0,2142	2,953	3,832	1,0	5,0
Total	231	3,061	1,0491	0,0690	2,925	3,197	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Primernost plačila in nagrad.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,431	3	227	0,731

ANOVA

Primernost plačila in nagrad.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,956	3	1,319	1,201	0,310
Within Groups	249,196	227	1,098		
Total	253,152	230			

Priloga 18: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede primernosti plačila in nagrad, po izobrazbi

Desriptives

Primernost plačila in nagrad.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	63	2,810	1,1196	0,1411	2,528	3,091	1,0	5,0
2.0	81	3,037	1,0055	0,1117	2,815	3,259	1,0	5,0
3.0	75	3,240	0,9978	0,1152	3,010	3,470	1,0	5,0
4.0	12	3,417	1,0836	0,3128	2,728	4,105	1,0	5,0
Total	231	3,061	1,0491	0,0690	2,925	3,197	1,0	5,0

Test of Homogeneity of Variances

Primernost plačila in nagrad.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,507	3	227	0,678

ANOVA

Primernost plačila in nagrad.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,952	3	2,651	2,454	0,064
Within Groups	245,200	227	1,080		
Total	253,152	230			

Priloga 19: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede prevzemanja večje odgovornosti, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo, po starosti

Descriptives

Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	41	1,341	0,6932	0,1083	1,123	1,560	1,0	3,0
2.0	113	1,425	0,7417	0,0698	1,287	1,563	1,0	3,0
3.0	49	1,469	0,7389	0,1056	1,257	1,682	1,0	3,0
4.0	28	1,536	0,7927	0,1498	1,228	1,843	1,0	3,0
Total	231	1,433	0,7364	0,0484	1,337	1,528	1,0	3,0

Test of Homogeneity of Variances

Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,916	3	227	0,434

ANOVA

Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,711	3	0,237	0,434	0,729
Within Groups	123,998	227	0,546		
Total	124,710	230			

Priloga 20: Procedura ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin glede prevzemanja večje odgovornosti, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo, po izobrazbi

Descriptives

Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1.0	63	1,460	0,7583	0,0955	1,269	1,651	1,0	3,0
2.0	81	1,420	0,7222	0,0802	1,260	1,579	1,0	3,0
3.0	75	1,440	0,7577	0,0875	1,266	1,614	1,0	3,0
4.0	12	1,333	0,6513	0,1880	0,919	1,747	1,0	3,0
Total	231	1,433	0,7364	0,0484	1,337	1,528	1,0	3,0

Test of Homogeneity of Variances

Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,519	3	227	0,669

ANOVA

Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,184	3	0,061	0,112	0,953
Within Groups	124,526	227	0,549		
Total	124,710	230			