UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA VODENJA IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM SLOVENSKEM PODJETJU

Ljubljana, maj 2014

ANDRAŽ TREBOVC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Andraž Trebovc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza vodenja in motivacije zaposlenih v izbranem slovenskem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD ... 1
1 VODENJE ... 3
1.1 Opredelitev vodenja ... 3
1.2 Načini vodenja ... 5
1.3 Stili vodenja ... 7
1.4 Situacijsko vodenje ... 7
1.5 Značilnosti dobrega in uspešnega vodje ... 8
1.6 Primer vodenja iz prakse ... 10
2 MOTIVACIJA ... 11
2.1 Opredelitev motivacije ... 11
2.2 Motivacijske teorije in njihova uporaba ... 12
2.2.1 Vsebinske teorije ... 13
2.2.2 Procesne teorije ... 15
2.3 Dejavniki motiviranja ... 16
2.3.1 Materialni motivacijski dejavniki ... 17
2.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki ... 17
2.4 Nagrajevanje kot motivacijsko orodje ... 18
2.5 Razvoj zaposlenih kot motivacijsko orodje ... 19
2.6 Povezave med vodenjem in motivacijo ... 19
3 ZADOVOLJSTVO ... 20
3.1 Opredelitev zadovoljstva ... 20
3.2 Dejavniki zadovoljstva ... 21
3.3 Merjenje zadovoljstva ... 22
4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA ... 23
4.1 Cilji, poslanstvo in vizija podjetja Fama d. o. o. Vipava ... 24
4.2 Organizacijska struktura podjetja Fama d. o. o. Vipava ... 25
4.3 Vodenje v Fami ... 25
4.4 Motivacija zaposlenih v Fami ... 26
5 VODENJE, MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU: EMPIRIČNA PREVERBA ... 26
5.1 Predstavitev zajetih primerov ... 26
5.2 Demografski podatki anketirancev ... 27
5.2.1 Položaj v podjetju ... 27
5.2.2 Spol ... 27
5.2.3 Starost ... 28
5.2.4 Izobrazba ... 29

5.2.5 Staž ... 29
5.3 Predstavitev rezultatov raziskave ... 30
5.3.1 Predstavitev rezultatov raziskave o vodenju prodajnega osebja ... 31
5.3.2 Predstavitev rezultatov raziskave o motivaciji prodajnega osebja ... 35
5.3.3 Predstavitev rezultatov raziskave o zadovoljstvu prodajnega osebja ... 39
5.4 Ključne ugotovitve raziskave in priporočila za izboljšave ... 41
SKLEP ... 47
LITERATURA IN VIRI ... 50
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uspešen in neuspešen vodja ... 10
Tabela 2: Motivacijske teorije ... 13
Tabela 3: Materialni motivacijski dejavniki ... 17
Tabela 4: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom ... 22
Tabela 5: Povprečne vrednosti o vodenju prodajnega osebja, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini ... 31
Tabela 6: Povprečne vrednosti o motivaciji zaposlenih, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini ... 36
Tabela 7: Povprečne vrednosti motivacijskih dejavnikov, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini ... 38
Tabela 8: Povprečne vrednosti o zadovoljstvu zaposlenih, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini ... 40
Tabela 9: Povprečne vrednosti dejavnikov, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini ... 45

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost vodenja, motivacije in zadovoljstva ... 1
Slika 2: Skinnerjeva teorija okrepitve ... 16
Slika 3: Organigram podjetja Fama d. o. o. Vipava ... 25
Slika 4: Položaj v podjetju glede na spol ... 28
Slika 5: Starost anketirancev glede na položaj v podjetju ... 28
Slika 6: Izobrazba anketirancev glede na položaj v podjetju ... 29
Slika 7: Staž anketirancev glede na položaj v podjetju ... 30

UVOD

Podjetja morajo v sedanjem času, ko vlada gospodarska kriza in se svet zelo hitro razvija, prepoznati priložnost na trgu. Njihovo poslovanje in z njim povezana uspešnost sta odvisna od sprejemanja hitrih odločitev. Podjetja si morajo glede na svoje zmožnosti postaviti realne cilje, ki jim še zagotavljajo kupcem ponuditi kvalitetno storitev. Pri tem pa potrebujejo skupino zaposlenih, saj posameznik ni sposoben sam sprejeti tako hitrih in obsegajočih odločitev.

Če želimo, da bo podjetje ponujalo kvalitetne storitve, se je potrebno najprej posvetiti vsakemu zaposlenemu in ga skušati razumeti. Pri tem je potrebno vedeti, da je motiviranost posameznega zaposlenega za kakovost, učinkovitost in storilnost bistvenega pomena. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu, kar pa zaradi njihove kompleksne osebnosti in individualnosti nikakor ni lahko. Razumeti je potrebno potrebe posameznikov in obenem ustvarjati pogoje, v katerih si sami želijo delati. Zaradi tega je pomembno vedeti, na kakšen način uspešno motivirati zaposlenega, da bo delal boljše, učinkovitejše itn. in ob tem doživljal zadovoljstvo z delom (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar, & Sušanj, 2003, str. 58).

Zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu lahko opredelimo kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na lastno karierno prihodnost (Mihalič, 2008, str. 4).

Kako zadovoljni in uspešni bodo zaposleni, pa je v podjetju odvisno od vodenja. Vodje morajo z ustreznim vodenjem ustvarjati pozitivno delovno vzdušje, saj na ta način zagotavljajo učinkovitost in kakovost opravljenega dela. Z dobrim vodenjem se zagotavlja visoka raven motiviranosti zaposlenih, ki povečuje njihovo zadovoljstvo.

Podjetje mora tako najprej dobro zasnovati politiko vodenja in motiviranja zaposlenih. Z dobrim vodenjem in pozitivno motiviranostjo zaposlenih pa podjetje doseže njihovo zadovoljstvo, kar predstavlja Slika 1.

Slika 1: Povezanost vodenja, motivacije in zadovoljstva

DOBRO VODENJE → VISOKA MOTIVACIJA → ZADOVOLJNI ZAPOSLENI

V magistrskem delu ugotavljam in analiziram stanje na področju vodenja, motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih v trgovskem podjetju Fama d.o.o. Vipava (v nadaljevanju Fama) z dveh strani: prodajnega osebja in njihovih vodij. Temeljna hipoteza magistrskega dela je, da vodenje vpliva na motivacijo, le-ta pa na zadovoljstvo zaposlenih. Poleg temeljne hipoteze postavljam še pet hipotez, in sicer:

- prodajno osebje slabše ocenjuje svoje vodje, kot se oni sami;
- povprečne ocene pri trditvah o motivaciji zaposlenih so nižje s strani prodajnega osebja kot s strani vodij;
- prodajno osebje in njihovi vodje pripisujejo motivacijskim dejavnikom različen pomen;
- povprečne ocene pri trditvah o zadovoljstvu zaposlenih so nižje s strani prodajnega osebja kot s strani vodij;
- pogleda prodajnega osebja in njihovih vodij na potrebne spremembe oziroma izboljšave v podjetju se razlikujeta.

Glavni namen magistrskega dela je z uporabo teoretičnih spoznanj in analizo ankete o vodenju, motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih podati usmeritve podjetju, na katerih področjih mora spremeniti oziroma izboljšati poslovanje, da bodo zaposleni zadovoljnejši, podjetje pa uspešnejše. Pridobljene nove ideje bodo dobrodošle tako za prodajno osebje kot za njihove vodje, saj so oboji ključnega pomena za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja.

Cilji magistrskega dela so:

- opredeliti vodenje, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih;
- predstaviti podjetje Fama od njegovih začetkov do danes;
- z analizo ankete, opravljene med prodajnim osebjem in njihovimi vodji, ugotoviti prevladujoči način vodenja v podjetju Fama;
- z analizo ankete, opravljene med prodajnim osebjem in njihovimi vodji, ugotoviti, ali je vodenje v podjetju Fama dobro zasnovano in ustrezno;
- z analizo ankete, opravljene med prodajnim osebjem in njihovimi vodji, ugotoviti, kako so motivirani zaposleni v podjetju Fama;
- z analizo ankete, opravljene med prodajnim osebjem in njihovimi vodji, ugotoviti, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene v podjetju Fama;
- z analizo ankete, opravljene med prodajnim osebjem in njihovimi vodji, ugotoviti, ali so zaposleni v podjetju Fama zadovoljni in ali se občutek zadovoljstva loči, glede na to ali zaposleni sodi v vodstveni kader oziroma v prodajno osebje;
- z analizo ankete, opravljene med prodajnim osebjem in njihovimi vodji, ugotoviti, kaj bi bilo potrebno v podjetju Fama spremeniti oziroma izboljšati.

Podatke za teoretično proučevanje in spoznavanje vodenja, motivacije in zadovoljstva zaposlenih sem pridobil iz razpoložljivih virov v knjižnicah in na spletu. Uporabljal sem literaturo domačih in tujih avtorjev, članke iz strokovnih revij in članke, pridobljene na

spletnih straneh. V teoretičnem delu sem uporabil deskriptivni pristop, na podlagi katerega so opisana določena spoznanja in ugotovitve. Poleg tega sem uporabil tudi metodo komparacije za primerjave različnih trditev in stališč avtorjev. V raziskovalnem delu sem uporabil empirični pristop. Izvedel sem raziskavo, ki je temeljila na dveh strukturiranih anketnih vprašalnikih. Podatke, pridobljene z raziskavo, sem obravnaval z različnimi statističnimi metodami, predvsem z razvrščanjem v skupine. Na podlagi podatkov, ki sem jih pridobil z raziskavo, sem uporabljal induktivno sklepanje. Postavljene hipoteze sem preverjal z dveh strani. Z anketnim vprašalnikom med prodajnim osebjem sem dobil ocene o njihovem pogledu na vodenje, motivacijo in zadovoljstvo. Dobljene podatke sem primerjal s podatki, ki sem jih dobil z anketo med vodji prodajnega osebja. Primerjavo rezultatov obeh strani sem uporabljal za potrditev oziroma zavrnitev predstavljenih hipotez.

Anketna vprašalnika sem oblikoval v programu Microsoft Word 2010 ter ju po elektronski pošti poslal vodjem prodajnega osebja. Ti so vprašalnik nadalje posredovali prodajnemu osebju. Za obdelavo podatkov sem uporabil Microsoft Office Excel 2010. Postavljene teze pa sem preveril s statističnimi metodami, kot so izračun povprečij, izračun standardnih odklonov in t-testi za neodvisna vzorca ob podpori statističnega programskega paketa SPSS.

Magistrsko delo je razdeljeno na osem delov. V uvodu sem predstavil problematiko, namen, cilje in metode. Prva tri poglavja vsebujejo teoretični pregled in analizo strokovne literature s področij vodenja, motivacije in zadovoljstva zaposlenih. V četrtem poglavju sem predstavil podjetje Fama in njegovo poslovanje. Peto poglavje zajema empirično raziskavo. Z anketnima vprašalnikoma sem pridobil podatke, s katerimi ugotavljam, v čem se pogled na vodenje, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih med prodajnim osebjem in njihovimi vodji razlikuje in v čem si je enak. Poleg tega sem podal ključne ugotovitve raziskave in priporočila vodjem. Na koncu magistrskega dela sem v šestem poglavju podal sklep, kjer povzemam teoretična izhodišča in rezultate raziskave. Magistrsko delo pa je zaključeno z navedbo literature in virov ter prilogami, ki se nanašajo na izvedeno raziskavo.

1 VODENJE

Če želimo v poslu uspeti, najbrž ni bolj pomembne teme, kot je vodenje. Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s spreminjanjem potreb organizacije. Med idejami in literaturo o vodenju izstopajo predvsem trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za dosego določenih ciljev. Ta definicija izraža idejo, da se vodenje pojavlja med ljudmi, je dinamično in vključuje uporabo moči (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 217).

1.1 Opredelitev vodenja

Strokovna literatura s področja vodenja je zelo obsežna in glede na obsežnost znanstvenih in strokovnih del bomo za vodenje zaman iskali enotno opredelitev. Vzrokov za to je več. Dva

najpomembnejša razloga sta v tem, da vodenje proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Drugi pomemben razlog pa je v sami kompleksnosti fenomena vodenja (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 11).

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami managerja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov. Organizacija podjetja na eni strani podpira vodenje, na drugi pa ga določa (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 201).

Rozman et al. (1993, str. 201) pravijo, da je vodenje lahko **medosebno**, kjer se vprašamo, kako lahko posamezen vodja vpliva na sodelavce, ali pa **organizacijsko**, kjer se vprašamo, s katerimi ukrepi in rešitvami v celotnem podjetju lahko podpremo vodje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem.

Osnovni problemi, s katerimi se vodilni delavec srečuje pri usmerjanju svojih sodelavcev k sprejetim ciljem, so povezani tako z njegovimi nadrejenimi kot podrejenimi sodelavci. Njegovi nadrejeni pričakujejo, da bo dosegel postavljene delovne cilje. Torej bo s svojim vplivom usmerjal sodelavce k doseganju takšnih rezultatov, ki bodo v največji meri zagotovili doseganje postavljenih ciljev celotnega podjetja. Njegovi podrejeni sodelavci pričakujejo, da bo v največji meri, prek uresničevanja skupnih ciljev, zagotovljeno tudi doseganje njihovih lastnih ambicij. O resničnem vodenju lahko torej govorimo takrat, ko sta prisotna oba vidika. Rešitev tako prikazanega problema, s tem pa vodenje, je zelo zahtevno in kompleksno delo. Zato je vprašanje, kaj naredi uspešnega vodjo, eno od najpogostejših vprašanj raziskovanja managementa (Rozman et al., 1993, str. 201).

Vodenje je bodisi proces bodisi lastnost. Kot proces vodja vključuje uporabo vpliva, ki ne sme biti prisilen. Kot lastnost pa lahko vodji pripišemo niz značilnosti, ki zaznava, kako uspešno uporabiti vpliv (Moorhead & Griffin, 2012, str. 329).

Poleg vseh bistvenih nalog, ki jih opravljajo vodje, morajo biti dobre vodje vedno pozorne tudi na ostale podrobnosti. Dober vodja si vedno zagotovi, da je seznanjen s podrobnostmi o poslovanju (Ng, 2011, str. 98).

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 19) opredeljujejo vodenje kot:

- Management obsega tudi vodenje. Je širši pojem, ki se je postopoma oblikoval kot znanstveno področje in poklic.
- Posamezniki pri izvajanju managerskih procesov izpostavljajo plansko funkcijo, vendar management potrebuje še druge funkcije pri izvajanju procesa. Postavljene cilje organizacije lahko dosežemo samo s procesom vodenja.

- Težišče delovanja managerjev je v prvi vrsti odvisno od kontingenčnih dejavnikov, hierarhičnega nivoja ter poslovno-funkcijskega področja.
- Zagovorniki delitev med managementom in vodenjem poudarjajo, da je vodenje predvsem usmerjanje sodelavcev s pomočjo vizije, navdiha ter zgleda. Management pa označuje ukazovanje, kontroliranje, sistematičnost itd.

Za uspešno vodenje organizacije je potrebna predanost vodstva. Vodje vzpostavijo enotnost namena in delovanja organizacije ter odločilno vplivajo na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov, v katerih se zaposleni čutijo popolnoma vključene v aktivnosti za doseganje ciljev organizacije.

Zaposleni na vseh ravneh se morajo zavedati, da s svojim delom vplivajo na končni izdelek ali storitev. Samo polna vključenost zaposlenih omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.

Po Dimovskem et al. (2005, str. 208) managerji uporabljajo dva pristopa, da bi učinkovito vodili zaposlene. Prvi je zadovoljstvo z delom, pri katerem imajo zaposleni pozitiven pristop k delu takrat, ko delo, ki ga opravljajo, ustreza njihovim potrebam in interesom, ko so delovni pogoji in nagrade zadovoljivi in ko so jim všeč njihovi sodelavci. Drugi pristop pa je pripadnost organizaciji, ki predstavlja neko močno vključitev, lojalnost in zavezanost. Zaposleni z visoko stopnjo pripadnosti organizaciji zelo verjetno reče »mi«, ko govori o organizaciji. Takšna oseba poskuša prispevati k uspehom organizacije in želi v njej ostati.

1.2 Načini vodenja

Avtorji navajajo različne opredelitve načinov vodenja. V nadaljevanju bom predstavil dve delitvi načinov vodenja.

Dimovski et al. (2005, str. 224) naštevajo nekaj možnih načinov vodenja.

Vodenje z izjemami se zgodi, kadar se vodje ukvarjajo samo z izjemami, odkloni, nalogami, kjer se pojavi kaj posebnega, podrejeni pa prejmejo ostale. Pri **vodenju s pravili odločanja** naj bi se delavec na vsaki ravni sam odločil, kaj bo storil, vodja pa mu mora določiti pravila, ki jih pri tem potrebuje (koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je potrebno odločati). **Vodenje z motiviranjem** lahko imenujemo tudi partnerstvo. Z dodatnim izobraževanjem delavcev se povečajo pričakovanja o njihovi uspešnosti in aktivnosti. **Vodenje s soudeležbo** razumemo kot sodelovanje delavcev pri vseh odločitvah, kar je nujno, ker si sami postavljajo cilje in jih zato lažje uresničijo. Pri **vodenju z delegiranjem** je potrebno spoštovati spisek obveznosti med vodji in sodelavci. Poznamo še **vodenje s cilji**, kjer se z aktivnostjo določijo cilji v organizaciji in nato se vse člane usmeri k doseganju teh ciljev.

Raziskava podjetja za svetovanje Hay/McBer, narejena med naključno izbranim vzorcem 3871 vodilnih kadrov iz podatkovne baze 20.000 direktorjev z vsega sveta, je precej demistificirala pojem uspešnega vodenja. V raziskavi so odkrili šest različnih načinov vodenja, ki izhajajo iz različnih delov čustvene inteligence. Zdi se, da imajo posamezni načini vodenja neposreden in edinstven vpliv na delovno vzdušje v podjetju, oddelku ali v skupini, s tem pa na finančno stanje. Morda je najpomembnejša ugotovitev raziskave, da se najboljši vodje ne zanašajo samo na en način vodenja, temveč v tekočem tednu uporabljajo tudi druge načine, ki v različni meri in neopazno prehajajo drug v drugega, odvisno od poslovnih razmer. Predstavljajte si različne načine kot razpored palic za golf v torbi profesionalca. Med igro profesionalni igralec izbira palice glede na zahtevnost udarca. Včasih svojo izbiro pretehta, toda navadno je samodejna. Ko profesionalec začuti izziv, hitro in gladko potegne iz torbe pravo orodje in ga elegantno uporabi. Tako delujejo tudi zelo vplivni vodje (Goleman, 2000).

Ti načini so (Brečko, 2001; Goleman, 2000):

- **vodenje s prisilo:** Vodja zahteva takojšnjo privolitev zaposlenih na dodeljene delovne naloge po sistemu »naredi, kar ti rečem«. Vse odločitve so v rokah vodje. Vodja ima svoja načela in zahteva, da se po njih vsi ravnajo. Ne upošteva idej in mnenj drugih. Takšen način vodenja je v večini primerov neustrezen. Največkrat je ustrezen, kadar je podjetje v krizni situaciji.
- **avtoritativni slog vodenja:** Avtoritativni vodja vodi podrejene v smeri zastavljene vizije po načelu »sledi mi in skupaj bomo uresničili našo vizijo«. Takšen vodja je vizionar, ki zna zaposlenim jasno predstaviti, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju ciljev. Vodja posluša mnenja ostalih, vendar se na koncu odloča sam. Zaposlene motivira in jih vodi do cilja. Takšen vodja je velikokrat uspešen, razen v primerih, ko so njegovi zaposleni bolj izkušeni in jih ne posluša dovolj.
- **očetovski/materinski slog vodenja:** Očetovski vodja pravi: »Na prvem mestu so ljudje.« Za takšnega vodjo so pomembnejši ljudje, njihovo počutje in čustva, ne pa naloge in cilji. Vodja daje največji poudarek komunikaciji in sodelovanju med zaposlenimi. Ta slog vodenja je najuspešnejši, ko je treba zaposlene motivirati v najbolj stresnih trenutkih. Vodja dviguje moralo in izboljšuje komunikacijo.
- **demokratični slog vodenja:** Ta vodja spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Demokrat vodi po načelu »kaj pa ti misliš«. Vodja pride do cilja s skupnimi odločitvami. Omenjeni slog vodenja je najboljši, ko vodja ne ve točno, kako priti do cilja, oziroma dvomi o svoji odločitvi in zato v odločanje vključi tudi ostale.
- **perfekcionistični slog vodenja:** Perfekcionistični vodja je znan po zelo visokih merilih za izvajanje delovnih nalog in to zahteva tudi od zaposlenih: »Naredi kakor jaz in to takoj!« Od zaposlenih zahteva, da naredijo točno tako, kot naredi on sam. Najuspešnejši je takrat, ko dela z zelo motiviranim in usposobljenim timom.
- **mentorski slog vodenja:** Mentorski vodja daje veliko podporo zaposlenim, skrbi za njihov osebnostni razvoj in jih strokovno razvija za prihodnost. Njegovo načelo vodenja je »poskusi to«. Mentorski vodja pomaga zaposlenim prepoznati njihove prednosti in

slabosti. Vodja daje svojim podrejenim nasvete in jim pomaga pri delu. Tak vodja je v kolektivu priljubljen. Do takšnega sloga vodenja pa prihaja poredko, saj učenje in mentorstvo zahtevata veliko časa.

1.3 Stili vodenja

Vodja se pri svojem delu ne sme zanašati samo na svoje znanje in osebnostne lastnosti. Zelo je pomembno, da obvlada tudi sposobnost pravilnega načina ravnanja z ljudmi v določenih okoliščinah. Ta sposobnost vodje, ki vpliva na njegovo vedenje, že posega na področje, ki ga lahko imenujemo stil vodenja (Treven, 2001, str. 159).

Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, če ga le-ti sprejmejo, kar pa ni vedno preprosto, saj se ljudje med sabo razlikujemo, imamo različne potrebe, želje, pa tudi poglede na določeno stvar. Stil vodenja, ki se uporablja v določeni situaciji, pa ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Sam stil vodenja izhaja iz ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čimveč. Pomembno je, da vodja svojim podrejenim ne vsiljuje določenega stila vodenja, ki ga ne sprejemajo. Tak vodja bo moral verjetno kaj kmalu zapustiti svoje delovno mesto (Lipičnik 1994, str. 119).

Stile vodenja lahko razdelimo v dve skupini: **strukturne in vzajemne** ter **participativne in avtokratske**. Prvi pomenijo vzpodbujanje strukture, ko delo organizira vodja, ki natančno definira posamezne vloge in naloge podrejenih, opiše proces, kako naj bo delo opravljeno. Vključujejo premisleke, prijateljstvo, podporo, spoštovanje, toplino, zaupanje. Zaposleni so s takim načinom dela zadovoljni, vendar lahko zaradi pretiravanj rezultati postanejo tudi slabi. Pri avtokratskem stilu vodenja se vodja o vsem odloča sam, na osnovi trenutnih podatkov, zahteva pokorščino, komunicira le navzdol in od vsake akcije pričakuje rezultate. Pri participativnem stilu vodenja sami vodje probleme delijo s podrejenimi in tako skupaj sodelujejo in iščejo rešitve. Zaposleni so bolj zavzeti za doseganje ciljev, saj dosegajo lastne cilje (Dimovski et al., 2005, str. 225).

Izbira stila vodenja je odvisna od vrste dejavnikov, ki so različnih vplivnih velikosti.

1.4 Situacijsko vodenje

Situacijsko vodenje se odraža na posameznih primerih v različnih okoliščinah. Vodja ne izbere zgolj enega stila oziroma načina vodenja, ampak se prilagodi glede na situacijo v danem trenutku.

Treven (2001, str. 161–162) navaja, da mora vodja pri izbiri najustreznejšega stila upoštevati naslednje dejavnike:

- posamezna strokovna znanja članov tima in skupno znanje celotnega tima (če ljudje natančno vedo, kako opraviti nalogo, je potrebna manjša podpora vodje);
- usklajenost in zanesljivost članov tima (če so sodelavci negotovi glede svojih odločitev, mora vodja prevzeti iniciativo pri odločanju);
- motiviranost članov tima (če so sodelavci zadovoljni pri opravljanju svojega dela, jim mora vodja pustiti, da ohranijo svojo samostojnost);
- narava dela, ki ga opravlja tim (pri enoličnem delu lahko vodja uporabi sistemski nadzor nad člani tima, neposredno pa se vključi v proces le, če se pojavijo odstopanja);
- psihosocialne lastnosti članov tima (če so sodelavci ambiciozni in pogosto pokažejo iniciativo, vodja ne sme v preveliki meri uporabljati enosmerne direktive);
- poreklo članov tima (če se sodelavci poznajo in razumejo že dalj časa, jih vodja ne sme deliti in uporabljati formalno komunikacijo);
- zaupanje v sposobnost vodje (če je med sodelavci in vodjo prisotno medsebojno nezaupanje, lahko vodja uporabi popolno omejitev samostojnosti sodelavcev);
- pomembnost zaupne naloge (če je naloga kompleksna in obsežna, mora vodja spodbujati komunikacijo in se vključiti v delo sodelavcev).

1.5 Značilnosti dobrega in uspešnega vodje

V domači in tuji literaturi zasledimo različne opredelitve in značilnosti dobrega vodje.

Machiavelli pravi, da je dobri vodja močan, odločen, veren, blag, človeški, pravičen, iskren, pošten, velikodušen in pogumen. Platon ga opredeljuje kot osebo željno znanja, ljubitelja resnice, umirjenega in ne hrepenečega po bogastvu. Mintzberg postavlja v ospredje dobrega vodje komunikativnost, navezovanje stikov in zmožnost spoprijemanja s težavami, medtem ko Klausnitzer pravi, da mora biti vodja vzdržljiv, inteligenten, da mora znati presojati in odločati (Brajša, 1996, str. 101–102).

V domači literaturi pa zasledimo naslednje značilnosti uspešnega vodje (Mihelič, 2005):

- je pošten (rečeno – storjeno),
- je sposoben, zato podrejeni podpirajo njegove odločitve (zdrava avtoriteta vodenja),
- »vidi čez plot« (gledanje v prihodnost, občutek za smer – »kam plovemo«),
- je sposoben navduševati druge (ne zgolj »sanjati«, pač pa vizijo znati predstaviti sodelavcem – dolgoročna »zapisanost« sodelavcev),
- skrbi za lasten razvoj in razvoj svojih sodelavcev,
- konflikte in nasprotja sproti rešuje (podatki, vzroki, iskanje rešitve),
- sodelavce pravočasno pouči o delu, metodah in ciljih, zato mu sledijo brez prisile,
- ne grozi, vendar se tudi ne »cedi« od ljubeznivosti (kategoričnost in taktnost pri delegiranju nalog, odločitvah itd.),
- goji zaupanje v sposobnosti svojih sodelavcev – čim več delegiranja nalog, opravil in odgovornosti na druge,

- ima dovolj časa za usposabljanje in promoviranje sodelavcev,
- ne tvega po nepotrebnem,
- ustvarja ugodno delovno vzdušje, vendar z ustrezno distanco,
- vzpodbuja k napredku, sproža probleme – izzive za delo (»Pri nas nimamo problemov, ker vsak problem pretvorimo v cilj.«),
- je nepristranski in čustveno stabilna osebnost,
- hitro dojema in premišljeno presoja nastalo situacijo, problem, idejo,
- ima ustrezna znanja o stroki in vodenju ljudi,
- je prijazen, dovzeten za pripombe in odločen.

Cloveyovo mnenje je, da obstaja sedem poti uspešnega vodje. Le-ta je proaktiven, odgovoren za svoje vedenje, ker je to posledica njegovih odločitev (ne prepušča se trenutnim vzgibom, ampak vse podreja vrednotam, o katerih je temeljito premislil, jih izbral in osvojil), ima jasne in določene osebne in poslovne cilje (razmišlja o posledicah svojega vedenja, je prepričan vase, ima občutek lastne vrednosti, razvito identiteto in samospoštovanje, presoja modro, zna razlikovati stvari in dogodke, je sposoben, spreten, energičen in prilagodljiv), je osebno organiziran (pomembnim problemom posveti dovolj časa in razlikuje dobro in slabo, sposoben je preprečiti krize, nadzira okoliščine in težave opazi pravočasno ter jih sproti rešuje), je človekoljub (zaposlene posluša, jih skuša razumeti, razmišlja o tem, kar mu povedo ter jih skuša pozitivno sprejemati, imeti rad in priznavati, je dober sodelavec (je družaben, moder in močan, zaupa vase ter sprejema različna mnenja, jih dopolnjuje in širi), je vzdrževan (skrbi zase, za svojo osebno, mentalno, socialno in duhovno kondicijo, zaposlenim daje podatke o sebi, sprejema njihova mnenja, veliko pozornost posveča sebi, je samokritičen in skromen), se nikoli ne neha učiti (dela zase in za druge, izžareva pozitivno energijo, zaupa svojim zaposlenim, omogoča sodelovanje ter skrbi za osebno obnavljanje), (Brajša, 1996, str. 97–100).

V kolikor vodja nima opisanih značilnosti, je lahko neuspešen. Glede na Cloveyove poti uspešnega vodje lahko značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje povzamemo, kot je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Uspešen in neuspešen vodja

USPEŠEN VODJA	NEUSPEŠEN VODJA
proaktiven	reaktiven
s ciljem	brez cilja
osebnostno organiziran	osebnostno neorganiziran
eden izmed dobitnikov	edini dobitnik
altruističen	egocentričen
sodelavec	slab sodelavec
vzdrževan	nevzdrževan

Vir: P. Brajša, Sedem skrivnosti uspešnega managementa, 1996, str. 100.

Neuspeh vodje pri vodenju lahko povzroči več dejavnikov, in sicer (Denny, 1997, str. 108–112):

- nesposobnost za organiziranje podrobnosti,
- nepripravljenost narediti tisto, kar se zahteva od drugih,
- pričakovanje, da bo plačilo glede na izobrazbo in ne glede na delo,
- strah pred tekmeci, pomanjkanje ustvarjalnosti,
- pobiranje zaslug za dosežke tima,
- prevelika popustljivost,
- nelojalnost,
- poudarjanje avtoritete,
- poudarjanje naziva,
- pomanjkljivo poznavanje razdiralnih učinkov negativnega okolja in
- pomanjkanje zdrave presoje.

1.6 Primer vodenja iz prakse

V Fami imajo znotraj podjetja določene vodje, ki so zadolženi za naloge, kot so: obvladovanje kakovosti v vseh fazah delovnega procesa od ugotavljanja potreb kupcev do prodaje trgovskega blaga, zagotavljanje uresničevanja njihovih temeljnih ciljev (zadovoljstvo in zvestoba kupcev ter povečevanje prodaje), z učinkovitim delom in postopki ter stalnimi izboljšavami zniževati stroške in povečevati dobiček.

Menim, da k boljši organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih pripomorejo tedenski in tudi vsakodnevni razgovori vodij z njihovimi zaposlenimi o problemih, ki nastajajo, in tudi o predlogih, ki jih predlagajo zaposleni sami. Vse resnejše predloge se preuči in se jih po potrebi uvede. Zaposleni se pri takšnem načinu dela dobro počutijo, saj vidijo, da niso le »številke«, ampak lahko tudi oni pripomorejo k izboljšavam v podjetju. Da bi bili zaposleni

konkurenčni tako na internem kot eksternem trgu delovne sile, skrbijo v Fami s paleto izobraževanj in opazovanj drugih konkurenčnih podjetij.

Opazil sem, da v podjetju na različne načine poudarjajo medsebojno zaupanje in skupinsko delo, moralne in etične vrednote v medsebojnih odnosih, spodbujajo ustvarjalnost ter ohranjajo in večajo zvestobo zaposlenih.

Vodje z izvajanjem in organiziranjem rednih sestankov zagotavljajo boljšo komunikacijo med vodstvom družbe in vodilnimi delavci na različnih nivojih vodenja. Na sestankih si izmenjujejo izkušnje, mnenja in iščejo možne rešitve. Zaposleni v Fami čutijo pripadnost podjetju, so samozavestni in čutijo ugled, ki jim ga dodeljuje pripadnost, in tudi sami prispevajo k njegovi odličnosti.

2 MOTIVACIJA

Avtorji opredeljujejo motivacijo na različne načine. V nadaljevanju bom predstavil opredelitve motivacije nekaj avtorjev in jim določil njihovo skupno glavno točko.

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je skupek sil, ki povzroča ljudem, da se vključijo v eno vedenje in ne v različna alternativna vedenja. Za vodje je cilj spodbuditi ljudi, da se obnašajo na načine, ki so v najboljšem interesu za organizacijo (Moorhead & Griffin, 2012, str. 92).

Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe – te sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije. Motivacija je definirana kot želja oziroma intenziteta želje, da bi posameznik opravil določeno aktivnost (Dimovski et al. 2005, str. 232).

Lipičnik pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje podjetja, v katerem je zaposlen (Lipičnik, 1994, str. 517).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem z njegovimi motivi. Bolj določno je motivacija vzbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 2000, str. 11).

Halloran (1986, str. 233–234) pravi, da je motivacija notranja potreba, ki je zadovoljena preko zunanjega delovanja. Doseganje cilja pa je zunanji dejavnik, ki ga je mogoče videti oziroma doseči, a razlog, zakaj so ljudje motivirani za njegovo doseganje, ni vedno očiten. Ljudje delajo določene enake stvari iz različnih notranjih razlogov. Na drugi strani pa podobna notranja motivacija pripelje do različnih rezultatov. Managerji morajo biti pozorni na te dejavnike, da jih lahko izkoristijo v korist podjetja.

Motivacija je notranja in osebna. Ni neposredno obvladljiva in ne moremo je ustvariti za zaposlene. Managerji bi morali delati na tem, da se motivacijo doseže v delovnem okolju. Odvisna pa je od vsakega zaposlenega posebej, saj ima vsak zaposlen svoje potrebe (Flynn, 2011, str. 15).

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 107).

Večina definicij omenjenih avtorjev motivacije se nanaša na to, da je vzrok nastanka motivacije neka nezadovoljena potreba. Vse se začne pri potrebi po nečem boljšem oziroma po zadovoljevanju potrebe posameznika. Če potreba ne obstaja, bo tudi motivacijo težje doseči.

Pravilno motiviranje ima lahko na zaposlene izjemne učinke. Vedno motiviramo le s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. V praksi se pogosto dogajajo napačni pristopi, da se s sankcijami motivira zaposlene. Omenjeni primer ima lahko za posledico le ustrahovane zaposlene in zaposlene pod vplivom stresa. Na podlagi prejšnjih trditev ne pomeni, da zaposlenih ne smemo kritizirati v primeru napake. Pri motiviranju pogosto prihaja do soočenja, na kakšen način motivirati zaposlene, da se bodo tudi sami motivirali. Potrebno je spodbujati ambicioznost, verjeti v zaposlene in jim izkazovati zaupanje v njihove sposobnosti teh njihovo doseganje uspešnosti (Mihalič, 2008, str. 25–26).

2.2 Motivacijske teorije in njihova uporaba

Skozi čas so se razvile številne motivacijske teorije in vsaka izmed njih si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo.

Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj motivira vedenje«, imenujemo **vsebinske teorije**. Te so usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje«, pa označujemo kot **procesne teorije**. Pri teh ni toliko poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju (Treven, 2001, str. 126).

Delitev motivacijskih teorij na vsebinske in procesne prikazuje Tabela 2. Med vsebinske motivacijske teorije spadajo Maslowa, Alderferjeva, McClellandova in Herzbergova dvofaktorska teorija. Procesne motivacijske teorije pa so teorija pričakovanj, cilja, enakosti in okrepitve.

Tabela 2: Motivacijske teorije

MOTIVACIJSKE TEORIJE	
Vsebinske	**Zajemajo in poudarjajo potrebe, ki motivirajo ljudi.**
Maslowa teorija	Človekova dejavnost je usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem.
Alderferjeva teorija	Tristopenjska lestvica potreb: obstoj, pripadnost, razvoj.
McClellandova teorija	Tri bistvene potrebe človeka: potreba po dosežkih, sodelovanju in moči.
Herzbergova dvofaktorska teorija	Motivatorji – notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost, higieniki – sami ne spodbujajo k delu.
Procesne	**Proučujejo, na kakšen način zaposleni izbirajo svoje obnašanje.**
Teorija pričakovanj – Vroom	Človek oceni vrednost stroškov in koristi pri različnih možnostih, izbere najugodnejšo.
Teorija cilja – Latham in Locke	Postavljanje težje dosegljivih ciljev.
Teorija enakosti – Adams	Enako obravnavanje v primerjavi z drugimi.
Teorija okrepitve – Skinner	Nagrade, ki spodbujajo, in kazni, ki zavirajo negativno vedenje.

Vir: Š. Ivanko & J. Stare, Organizacijsko vedenje, 2007, str. 79–80.

2.2.1 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije poudarjajo potrebe, ki ljudi motivirajo. V vsakem trenutku imajo ljudje osnovne potrebe, kot so potreba po hrani, dosežkih ali denarni nagradi. Te potrebe nato vodijo v določeno obnašanje, ki jih zadovolji. Managerji morajo razumeti potrebe zaposlenih, da jim jih lahko pomagajo zadovoljiti in da lahko zaposlene spodbujajo k usmerjanju energije in prioritet proti doseganju ciljev organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 233).

2.2.1.1 Maslowa teorija

Maslowa teorija, ki je najbolj znana vsebinska teorija, potrebe razvršča na pet ravni v zaporedju od nižjih k višjim. Ko so potrebe na najnižji ravni dosežene in ne motivirajo več, preidemo v potrebe na višji ravni.

Po Treven (2001, str. 127–128) so te ravni potrebe naslednje:

1. raven – **fiziološke potrebe** (so temeljne potrebe za preživetje, med katere spadajo potreba po hrani, vodi, zraku);
2. raven – **potrebe po varnosti** (pojavijo se takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe, ki odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve, pridobljenega položaja);
3. raven – **potrebe po pripadnosti** (tesna povezanost z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi, pa tudi po tem, da je priznan in cenjen);
4. raven – **potrebe po spoštovanju** (potreba človeka, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo in cenijo tudi drugi ljudje ter potreba po moči in uveljavljanju statusa);
5. raven – **potrebe po samouresničevanju** (najvišja raven potreb, ki se pri človeku pojavi takrat, ko je v pretežni meri zadovoljil vse ostale štiri ravni, pri čemer potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da dela to, kar je sposoben).

2.2.1.2 Alderferjeva teorija

Alderferjeva teorija je sestavljena iz tristopenjske lestvice potreb, ki so: obstoj, pripadnost in razvoj ter ugotavlja, da lahko posameznika motivira istočasno več vrst potreb, kot sta potreba po pripadnosti in potreba po osebnem razvoju. Pri tem se upošteva vpliv kulture, okolja, izobrazbe in družinskih vezi na ljudi ter individualne razlike med njimi (Ivanko & Stare, 2007, str. 80).

2.2.1.3 McClellandova teorija

McClellandova teorija, ki jo je McClelland razvijal skupaj s sodelavci, pa temelji na treh bistvenih potrebah človeka. Trdi, da so določene vrste potreb v življenju pridobljene. Najpogosteje obravnavane potrebe, ki naj bi jih tako pridobili, so: potreba po dosežkih, potreba po vključitvi in potreba po moči (Dimovski et al., 2005, str. 236). Potreba po dosežkih pomeni, da posameznik rad sprejema izzive oziroma opravlja dela, ki mu predstavljajo izziv. Pri tem strmi k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog. Pogosto so to osebe, ki so osebno odgovorne za rezultate in za katere je izrednega pomena informacija o rezultatih, pridobljenih z njihovim delom. Potreba po vključitvi se pojavlja, ko posameznik strmi k vzpostavljanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Njegova želja ni zgolj, da je sam priljubljen med ljudmi, temveč mu je zelo pomembno, da se tudi drugi med seboj razumejo. Potreba po moči se izraža, ko ima posameznik željo uveljaviti čustveno in vedenjsko kontrolo ali vpliv nad ostalimi (Robbins & Judge, 2009, str. 214–215).

2.2.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je raziskoval, kaj pri zaposlenih povzroči največje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Njegova teorija temelji na dveh dejavnikih, ki vplivata na delovno

motivacijo. Prvi dejavnik so motivatorji, katerih odsotnost ne povzroča nezadovoljstva. Drugi dejavnik pa so higieniki, katerih prisotnost ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravnjo.

Motivatorji so notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost, to so: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast. Največje nezadovoljstvo povzročajo zunanji dejavniki, ki se imenujejo higieniki, med katere štejemo: ustrezno politiko in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobre odnose z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače ter dobre odnose s sodelavci. Bistvo teorije po sklepanju Herzberga je, da če uspe z ustreznim oblikovanjem dela vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa se v delovno okolje vnese higienike, bo to preprečilo nezadovoljstvo (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, & Vodovodnik, 2002, str. 181).

2.2.2 Procesne teorije

Pri procesnih teorijah pa ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, kot na načinu, kako se sprememba v vedenju pojavi. Medtem ko vsebinska teorija oblikuje, na primer, naslednjo trditev o vedenju: »Povečanje plače lahko izboljša zadovoljstvo pri delu in vpliva na kakovost izvajanja nalog«, procesna teorija razloži, kako pride do te oblike vedenja (Treven, 2001, str. 126).

2.2.2.1 Teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj motivacijske procese označuje kot izbiro vedenja. Predpostavlja, da je motivacija odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost izvršiti neko nalogo in prejeti želeno nagrado. Ne ukvarja se z identificiranjem tipov potreb, ampak proučuje proces, preko katerega si posamezniki prizadevajo do nagrad.

2.2.2.2 Teorija cilja

Teorijo cilja sta razvila Latham in Locke in pravi, da ljudi motivirajo cilji, ki so težje dosegljivi, toda do meje dosegljivosti. V primeru, da se zdijo cilji nedosegljivi, je učinek cilja ravno nasproten od motivacije, torej demotivacija. Pomembno pri obravnavani teoriji je, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo, kot da so njihovi osebni cilji. V primeru skupine je potrebno cilje uskladiti med udeleženci (Armstrong & Stephens, 2005, str. 75–76).

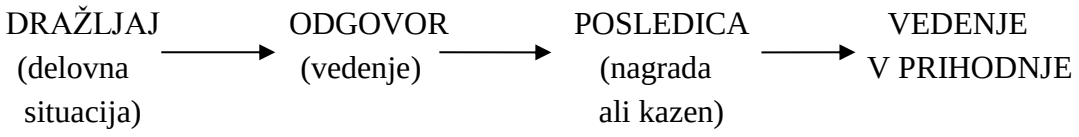
2.2.2.3 Teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na posameznikovo dojemanje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Ljudje po tej teoriji iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke. Če dojemajo svoje nadomestilo kot enako tistemu, kar drugi dobijo za podobno velike prispevke, menijo, da se z njimi ravna pošteno.

2.2.2.4 Teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve lahko pomaga managerjem razumeti, kako nagrajevanje in kaznovanje vplivata na uspešnost in motiviranost pri delu.

Slika 2: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: V. Dimovski et al., Sodobni management, 2005, str. 239.

2.3 Dejavniki motiviranja

Motivacijo zaposlenih za delo se lahko izboljša s primernim oblikovanjem dela, kar vpliva na boljše delovne rezultate in večje zadovoljstvo zaposlenih. Za povečevanje motivacije je potrebno razumeti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo (Ivanko & Stare, 2007, str. 74).

Lipičnik (1998, str. 162–163) pravi, da na posameznika vplivajo **individualne razlike** (so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo – osebni cilji, zmožnosti, stališča in vrednote, in ki se razlikujejo od posameznika do posameznika, zato se sprašujemo, kaj ljudi motivira), **lastnosti dela** (določajo posamezno vrsto dela in opredeljujejo različne možnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti) in **organizacijska praksa** (sestavljajo jo pravila, splošna politika in sistem nagrajevanja v organizaciji, pri čemer politika definira nekatere ugodnosti, z nagradami pa definiramo, kar lahko privlači nove delavce in vendar prepričuje starejšim, da bi zapustili organizacijo).

Večina avtorjev deli motivacijske dejavnike na **materialne** in **nematerialne** oziroma na **finančne** in **nefinančne**. Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki so med seboj zelo povezani, gledano s stališča motiviranja posameznika. Visoka plača je npr. materialni dejavnik, vendar pomeni poleg tega še določen ugled, višji družbeni položaj, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po drugi strani se odraža velika odgovornost v višji plači, kar pomeni, da se zadovoljijo tako nematerialne kot materialne potrebe. Posamezni motivatorji so različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih za različne posameznike ali skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Splošno mnenje je, da se motivacijska vrednost plače zmanjšuje tem bolj, čim višja je plača in v čim večji meri imajo zagotovljeno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb posamezni sloji zaposlencev (Uhan, 2000, str. 30–31).

2.3.1 Materialni motivacijski dejavniki

Za materialni motivacijski dejavnik je v podjetjih dolga leta veljala predvsem plača za opravljeno delo. Zadnje čase pa so poleg plače postali pomembni tudi drugi dejavniki. V nadaljevanju so v Tabeli 3 predstavljeni najpomembnejši materialni dejavniki, ki so razdeljeni na neposredne in posredne prihodke.

Tabela 3: Materialni motivacijski dejavniki

		NEPOSREDNI MATERIALNI PRIHODKI	**POSREDNI MATERIALNI PRIHODKI**
STOPNJA	posameznik	• plača, • bonusi in nagrade, • dodatki za inovacije in izboljšave, • dodatki za osebni razvoj in prilagodljivost, • ostale nagrade,	• štipendije in šolnine, • izobraževalna potovanja, • specializacije, • plačan dopust, • službeno vozilo, plačilo prevoza na delo, • ostale ugodnosti,
	podjetje	• bonusi, vezani na rezultat in dobiček podjetja, • soudeležba zaposlenega pri dobičku, • delež v lastništvu podjetja.	• razna zavarovanja, • prispevki za primer brezposelnosti, • izobraževanja, • božičnica, • skrb za otroke in upokojence.

Vir: Motivacijske tehnike, 2012.

2.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Poleg že poznanih materialnih oziroma finančnih motivacijskih dejavnikov poznamo tudi nematerialne oziroma nefinančne motivacijske dejavnike, ki so čedalje bolj pomembni. Med nematerialne motivacijske dejavnike lahko uvrščamo skoraj vse dejavnike zadovoljstva, izjema so dejavniki, povezani z denarnim nagrajevanjem. V Tabeli 3 so podrobneje opisani dejavniki zadovoljstva.

Ljudje imamo različne potrebe, delujemo na različnih ravneh in zato se razlikujejo tudi motivacijski dejavniki. Avtorji opredeljujejo nematerialne motivacijske dejavnike na več načinov.

Armstrong (1999, str. 360–361) opredeljuje naslednje nematerialne dejavnike: priznanje, odgovornost, uspeh, vpliv posameznika in osebna rast. Kot najpomembnejši dejavnik poudarja priznanje.

2.4 Nagrajevanje kot motivacijsko orodje

V literaturi je mogoče zaslediti, da je denar pri zaposlenih eden od glavnih motivacijskih dejavnikov. V času gospodarske krize je ta motivacijski dejavnik še toliko bolj izpostavljen. Po Herzbergovi teoriji plača naj ne bi imela motivacijske moči, ampak naj bi zgolj preprečevala padec trenutne storilnosti, zato je treba uveljaviti tudi ostala nagrajevanja.

Poleg plače podjetja uporabljajo še druge ugodnosti, najpogosteje dodatno zdravstveno, nezgodno in življenjsko zavarovanje, uporabo avtomobila in počitniških zmogljivosti ter nekatere druge storitve (Zupan, 2001, str. 22).

Organizacije bi se morale posvečati tako denarnim kot nedenarnim nagradam, ki so največkrat uporabljene pri nagrajevanju vodilnih zaposlenih. Pri zaposlenih, ki niso na vodilnih položajih, se pogosteje uporabljajo denarne nagrade, saj so nedenarne učinkovitejše šele takrat, ko je določena osebna potreba po denarni nagradi že dosežena.

Med nedenarne nagrade sodijo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (npr. višji ugled) ter nematerialne nagrade, kot so priznanja in pohvale (Zupan, 2001, str. 20).

V organizacijah se pogosto zgodi, da je nagrajevanje neustrezno. Napake pri nagrajevanju nastajajo zaradi pomanjkljivih raziskav znotraj podjetja, kar pa je največkrat posledica pomanjkanje časa. Treba je preučiti napake nagrajevanja in se tako izogniti napačnemu nagrajevanju. Ugotovljeno je bilo, da do največjih napak prihaja zaradi neupoštevanja različnih starostnih skupin in razmerij med plačami znotraj in izven podjetja (Giancola, 2010).

Za povečanje motivacije pri delu z nagrajevanjem Prašnikar (1992, str. 288) predstavlja dve možnosti:

- **tradicionalni sistem nagrajevanja:** temelji na izdelavi ustreznih standardov in v primeru preseganja teh standardov še posebej nagrajuje posameznike oziroma zaposlene, katerih zasluga je presežek standardov. Temelj temu stališču je predpostavka, da je denarna nagrada za posameznika pomembna in da se bo na povečano denarno spodbudo odzval s povečanim naporom. Po tem sistemu se delovna mesta najprej ovrednotijo, pri čemer se upoštevajo notranja merila, z vključevanjem zunanjih dejavnikov pa se določi struktura plač. Problem pri tem sistemu se pojavi pri postavljanju ustreznih standardov ter pri spremljanju delovanja posameznika, saj je pogosto pri ocenah delovanja prisotna subjektivna komponenta.

- **alternativni sistem nagrajevanja:** temelji na nekem objektivnem merilu uspešnosti, s pomočjo katerega je mogoče ugotoviti učinke posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku oziroma v podjetju kot celoti in jih na tej osnovi nagraditi. Kot pozitivni rezultat uvedbe navedenih sistemov se šteje povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov ter povečanje zaslužkov posameznikov oz. zaposlenih. Prav tako zmanjšujejo stroške nadzora ter povečujejo interes zaposlenih za dejavnost podjetja. Vendar pa ima lahko uvedba teh sistemov tudi negativne posledice, saj lahko pretirano poudarjanje kvantitativnih rezultatov privede do padca kvalitete proizvodov. Poleg tega se lahko razlike v plačah zaposlenih bistveno povečajo, kar povzroči medsebojna nasprotja.

2.5 Razvoj zaposlenih kot motivacijsko orodje

Razvoj zaposlenih vključuje spremljanje, prekvalificiranje, napredovanje in izobraževanje zaposlenih in je pomemben tako z vidika podjetja kot z vidika zaposlenih.

Z vidika podjetja je razvoj zaposlenih pomemben predvsem zaradi večje storilnosti (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave), boljše kakovosti izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov) in večje prilagojenosti zaposlenih delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave). Z vidika zaposlenih pa je njihov razvoj pomemben zato, ker zagotavlja možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj, možnosti napredovanja ter s tem povezane ugodnosti, kot so plača, materialne in nematerialne ugodnosti, povečuje zanesljivost zaposlitve in s tem socialne varnosti, posameznikovo poklicno fleksibilnost in mobilnost ter možnost za poklicno samopotrjevanje (Mihelič, 2005).

2.6 Povezave med vodenjem in motivacijo

Vodje imajo velik vpliv na motivacijo zaposlenih. Povezava med vodenjem in motivacijo zaposlenih je ključnega pomena za uspeh in motiviranost zaposlenih. Vodje morajo vedeti, kaj motivira njihove podrejene. Če vodje niso motivirani, je zaman pričakovati, da bodo motivirani njihovi zaposleni. Motivacija zaposlenih ni samo čim večji osebni dohodek, saj so vodjem na razpolago različni elementi za motiviranje.

Danes ni več dvomov o tem, ali naj zaposlene motiviramo ali ne. Motiviranje je nujno; brez motiviranja in stimuliranja sodelavcev ni uspešnega vodenja. Brez uspešnega vodenja pa ni uspešnih zaposlenih in brez uspešnih ljudi ni uspešne organizacije. Zato je motiviranje sodelavcev tako zelo pomembno in zato mora biti izvajanje motiviranja ena izmed prednostnih nalog in odgovornost vsakega vodje. Možnost, da zaposlenih ne bi motivirali, danes sploh ne obstaja več, saj si tega enostavno ne moremo in ne smemo privoščiti. Tudi v primeru, če ni denarnih sredstev za motiviranje zaposlenih, je še vedno na voljo veliko učinkovitih načinov motiviranja, za katere se potrebuje zgolj znanje, voljo in čas. Zato tudi pomanjkanje finančnih sredstev ni izgovor za odsotnost motiviranja pri vodenju. Vzroki za to,

da vodja ne motivira zaposlenih, so tako lahko le v neinformiranosti, pomanjkljivih znanjih in veščinah ali pa enostavno v lenobi. Tudi pomanjkanje časa ni izgovor, saj si ga je za tako pomembno nalogo, kot je motiviranje, obvezno vzeti. Prvi najpogostejši vzrok za nemotiviranost zaposlenih je ta, da vodja ne ve, da je on tisti, ki mora motivirati svoje sodelavce in problem motiviranja enostavno preloži na zaposlene. Drugi najpogostejši vzrok za nemotiviranost pa je pomanjkanje znanj in veščin motiviranja (Mihalič, 2010, str. 4–6).

Po Bezjakovi (2012, str. 33) morajo biti vodje še posebej pozorni na štiri temeljna izhodišča, na katerih temelji učinkovit sistem motiviranja zaposlenih, in sicer:

1. Bistvo motivacije je menjalni odnos. Tisto, kar je pomembno organizaciji, zaposleni menjajo za tisto, kar je pomembno njim. Motivacija je odvisna od pravičnosti menjalnega razmerja.
2. Motivacija je situacijsko pogojena. Je izključno posledica ustreznega ravnanja z zaposlenimi pri delu (vodenja, nagrajevanja). Ni nekaj, kar ljudje prinesejo s seboj na delovno mesto.
3. Različne ljudi motivirajo različne stvari. Način motiviranja, ki je nadpovprečno učinkovit pri nekaterih posameznikih, utegne biti pri drugih povsem neuporaben.
4. Ključno vlogo pri motiviranju igrajo vodje. Za motivacijo niso odgovorni kadrovska služba, psihologi v organizaciji ali predsednik uprave, temveč neposredno nadrejeni.

3 ZADOVOLJSTVO

Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena za uspeh vsakega podjetja. Vodenje zadovoljnih zaposlenih je prednostna naloga vodje. Čeprav je soočenje z današnjimi problemi poslovanja podjetja precej veliko v primerjavi z motivacijo zaposlenih, ne smemo zanemarjati vzdrževanja oziroma vzpostavljanja zadovoljstva zaposlenih, saj nas to lahko pripelje še v večje težave poslovanja podjetja (Kristen, 2011, str. 29).

3.1 Opredelitev zadovoljstva

Zadovoljstvo lahko opredelimo na več načinov. Lahko ga opredelimo kot pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja delovnega okolja ter občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu je največ, kar si lahko želi, po drugi strani so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsaka organizacija. V primeru zadovoljnih zaposlenih je organizacija lahko močna in uspešna, kajti človeški kapital lahko hitreje in intenzivneje generirajo posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič, 2008, str. 4).

Holenbeck in Wright zdovoljstvo opredeljujeta kot prijeten občutek, ki ga posameznik zazna na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj v povezavi z delom. Njuna opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu: vrednost, pomembnost in zaznavanje. Vrednost

lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Pomembnost posameznih vrednosti se razlikuje glede na različno mišljenje zaposlenih. Zaznavanje pa se odraža glede na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in kako jih primerja s svojimi vrednostmi (Treven, 1998, str. 131–132).

3.2 Dejavniki zadovoljstva

Pogosteje kot o nezadovoljstvu govorimo o zadovoljstvu zaposlenih. Bolj pa je pomembno nezadovoljstvo zaposlenih, saj lahko pripelje do večjih težav. Zadovoljstvo zaposlenih se v veliki meri ocenjuje kot nekaj običajnega in je velikokrat spregledano, oziroma se ga zanemarja. Težave nastanejo pri nezadovoljnih zaposlenih, saj se bodo le-te začele takoj odzivati na celotni delovni proces in lahko zelo hitro dosežejo negativen učinek. Ob takih primerih je potrebno nemudoma ukrepati. Učinkovitejše pa je, da do nezadovoljstva sploh ne pride, in ga zato poskušamo odpraviti že predčasno. Preventiva je učinkovitejša kot kurativa.

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so: delovni dosežki, delo, odgovornost pri delu, napredovanje, priznanje za opravljeno delo in osebna rast. Nezadovoljstvo povzroča odsotnost ustrezne politike in upravljanja v organizaciji, ustreznega vodenja, dobrih odnosov zaposlenih z nadrejenimi in sodelavci, slabe delovne razmere in neustrezno plačo (Ivanko & Stare, 2007, str. 76).

V nadaljevanju so v Tabeli 4 opisani glavni dejavniki, ki lahko preprečijo nezadovoljstvo zaposlenih in s tem prinašajo večjo vrednost podjetju.

Tabela 4: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

DEJAVNIKI	**OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA DEJAVNIKA, KI VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO**
VSEBINA DELA	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
SAMOSTOJNOST PRI DELU	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
VODENJE IN ORGANIZACIJA DELA	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
ODNOSI PRI DELU	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
DELOVNE RAZMERE	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.
NAPREDOVANJE	Če je verjetnost, da bo delavec napredoval majhna, je malo verjetno, da si bo prizadeval dosegati boljše delovne rezultate.
RAZNOLIKOST	Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak. Z raznolikostjo dela lahko zmanjšamo število napak in povečamo zadovoljstvo delavcev.
INTERAKCIJA	Stiki z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev. Delavcu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, organizacijo in uporabnike.
POMEN DELA	Ob dobrem delu je delavec ponosen na dosežke. To mu daje poseben občutek zadovoljstva.
CILJI IN POVRATNA INFORMACIJA	Delavci bodo zadovoljni, če bodo imeli delovne cilje jasno opredeljene in bodo vedeli, kdaj so jih uspešno dosegli. Dobro je, če sodelujejo pri njihovem opredeljevanju.
PLAČA, DODATKI IN UGODNOSTI	Denarna nadomestila.

Vir: Prirejeno po I. Svetlik, Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, 2002, str. 184–185.

3.3 Merjenje zadovoljstva

Načini merjenja se razlikujejo po subjektih, oziroma pri kom bomo merili zadovoljstvo. Zadovoljstvo merimo največkrat pri porabnikih ali pri zaposlenih. V tej magistrski nalogi je merjenje zadovoljstva usmerjeno v zaposlene.

Pri porabnikih lahko izvajamo merjenje na več načinov, in sicer: spremljanje pritožb porabnikov, globinski ali skupinski intervju, anketa, analiza izgubljenih kupcev, namišljeno nakupovanje in podobno. Pri zaposlenih pa se zadovoljstvo največkrat meri z anketnim vprašalnikom.

Na osnovi merjenja dobimo informacije o stanju zadovoljstva zaposlenih. Vidimo lahko, kje so prednosti in kje slabosti, dobimo temelje za lažje upravljanje zadovoljstva, s periodičnim merjenjem pa lahko spremljamo tudi napredek oz. spremembe zaradi različnih ukrepov. Z merjenjem vodstvo dobi tudi povratne informacije, na podlagi katerih ugotovi, kje in na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kdo izmed neposrednih vodij vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave in kakšno je splošno stanje v organizaciji. Ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih lahko izvajamo tudi brez merjenja, vendar pa z merjenjem zadovoljstva vidimo, kateri so tisti dejavniki, s katerimi so nezadovoljni, ter koliko jim posamezni dejavnik pomeni. Rezultati merjenja nam pokažejo razlike v zadovoljstvu glede na posameznikovo delovno mesto, delo in potencial. Glavni namen merjenja zadovoljstva je, da k povečanju zadovoljstva zaposlenega pri delu pristopimo načrtno in celostno, tako lahko zadovoljstvo tudi analiziramo, načrtujemo, usmerjamo, ohranjamo in izboljšujemo (Mihalič, 2008, str. 90).

Na osnovi rezultatov merjenja dobimo vpogled v elemente dela in delovnega mesta, za katere se izkaže, da jih je potrebno spremeniti, nagraditi. Dobimo tudi informacije za vodenje posameznika oz. njegove želje in vpogled v organizacijsko počutje, ki ga moramo upoštevati pri načrtovanju projektov in sprememb. S povečanjem zadovoljstva veliko naredimo za zaposlene, saj jim na tak način gradimo prijazno organizacijo, kar se obrestuje tudi v intenzivnejši rasti in razvoju, krepitvi intelektualnega in finančnega kapitala ter večji konkurenčnosti (Mihalič, 2008, str. 100).

4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

Podjetje Fama d. o. o. Vipava praznuje letos 24. obletnico poslovanja, saj je bilo ustanovljeno junija 1990, torej v samih začetkih razvoja podjetništva v Sloveniji. V minulih letih je podjetje beležilo stalno rast obsega poslovanja, in sicer od 11 do 28 odstotkov na leto. Tako so v poslovnem letu 2012 ustvarili skoraj 16 milijonov evrov bilančnih prihodkov in se utrdili v družbi največjih podjetij v Vipavski dolini (Fama d.o.o. Vipava, 2013).

Podjetje ima dve osnovni dejavnosti, in sicer maloprodajo in veleprodajo. Obseg ene in druge znaša približno 50 odstotkov skupne realizacije. Februarja 2014 so imeli že 91 zaposlenih, večino za nedoločen čas. Prek sklenjenih pogodb in študentskega servisa za podjetje dela še 13 ljudi.

Maloprodajna dejavnost se opravlja v marketih v Ajdovščini, Lokavcu, Šempasu, Ozeljanu, Spodnji Idriji, Cerknem, Kanalu, Bukovju, Zagorju pri Pivki, Knežaku, Divači, Pobegih in na Colu (marketi so velikosti med 100 in 200 m^2) ter v dveh supermarketih v velikosti 1.000 m^2, ki sta v okviru Nakupovalnega centra Fama Vipava in Nakupovalnega centra Karsika v Sežani. V tej dejavnosti imajo zaposlenih 62 ljudi.

Veleprodajna dejavnost se opravlja iz skladišča v Vrhpolju pri Vipavi, ki je velikosti 1.100 m^2 in ima 4.300 m^2 dodatnih površin za parkirišča in deponijo embalaže, del pa bodo uporabili za izgradnjo dodatne hale v velikosti 480 m^2. V tej dejavnosti imajo zaposlenih 25 ljudi. Imajo tudi lasten avtopark – 5 tovornjakov in 5 manjših dostavnih vozil. V skladišču sta dve manjši hladilnici. Urejen imajo HACCP sistem. V skladišču imajo na zalogi več kot 5.000 artiklov, in sicer celoten asortiman pijač, prehrane, papirne galanterije in čistilnih sredstev. Asortiman v celoti pokrije potrebe zelo zahtevnega gostinskega objekta, ki ga po potrebi dopolnijo še s ponudbo supermarketa v Vipavi, kjer imajo po zadnji inventuri na zalogi več kot 10.500 proizvodov.

Podjetje ima sklenjene direktne pogodbe z večino slovenskih proizvajalcev in zastopnikov pod ugodnimi pogoji in bonitetami. Sklenjene imajo tudi pogodbe z italijanskimi podjetji, med katerimi je največje CoopCa iz Tolmezza.

Njihovo najpomembnejše priporočilo in garancija so zvesti kupci v veleprodaji in maloprodaji. V veleprodaji imajo že več kot 600 kupcev, nekateri so z njimi že od samega začetka. To jim je uspelo s kvalitetno uslugo, ugodnimi cenami, predvsem pa z dejstvom, da se kupec lahko nanje zanese v vseh pogledih in situacijah.

4.1 Cilji, poslanstvo in vizija podjetja Fama d. o. o. Vipava

Na področju veleprodaje podjetje namerava v naslednjih letih pridobivati vsako leto 2 odstotka dodatnega tržnega deleža. To bodo dosegli s cenovno konkurenčnostjo, sporazumi za opravljanje distribucije posameznih proizvajalcev, z združitvijo ali s prevzemom enega od dozdajšnjih konkurentov in z agresivnim nastopom na trgu; tako bodo postali vodilni distributer – oskrbovalec prehrambnih in gostinskih objektov na Primorskem.

Na področju maloprodaje pa bo podjetje povečalo število marketov do največ dvajset. In to v krajih, kjer je realizacija dovolj velika za več kot tri zaposlene. Oba cilja jih postavljata v položaj regijskega-podeželskega trgovskega podjetja in zapolnjujeta nastalo tržno nišo, ki jo bo v nasprotnem primeru zapolnil nekdo drug.

Poslanstvo: Poslanstvo pri Fami je, da ljudem prinašajo najboljšo kakovost, točnost, izbiro in udobje za njihov denar.

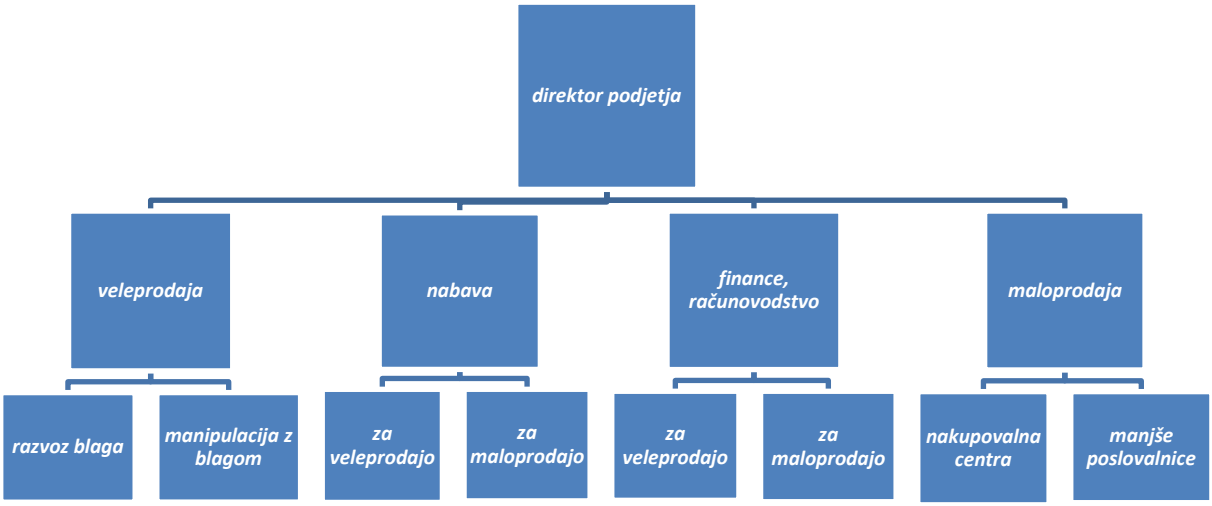
Vizija: Podjetje si želi še dodatno povečati število marketov v sekundarnih oskrbnih središčih na Primorskem in tako postati Primorsko trgovsko podjetje, ki je prepoznavno po svoji prisotnosti in skrbi za podeželje. Prav tako želi podjetje ostati eden največjih distributerjev – oskrbovalcev gostinstva na Primorskem.

4.2 Organizacijska struktura podjetja Fama d. o. o. Vipava

V podjetju Fama imajo vzpostavljeno strukturo, ki je še najbolj podobna funkcijski organizacijski strukturi. Pri tem sama struktura ni več strogo vertikalna, pač pa gre že bolj za horizontalne povezave.

Slika 3 prikazuje organigram podjetja Fama.

Slika 3: Organigram podjetja Fama d. o. o. Vipava



4.3 Vodenje v Fami

Lastnika podjetja Fama sta še vedno tudi glavna vodja. En lastnik opravlja funkcijo direktorja podjetja, drugi pa je direktor veleprodaje. Pri večjih odločitvah skupaj odločata in prevzemata odgovornosti.

V Fami sta glavna vodja še prevečkrat seznanjena z vsemi podrobnostmi o poslovanju in se zaradi tega podrejeni preveč zanašajo na njiju. Že za vsako manjšo odločitev ju vključujejo v delovni proces. Na tak način se vodji preveč ukvarjata z manj pomembnimi zadevami in posledično jima zmanjkuje časa za pomembnejše zadeve.

Menim, da je v podjetju, predvsem med vodstvom, preveč podobnih mnenj. V večini primerov se vodstvo med seboj strinja in tako ne prihaja do konfliktov. Vemo pa, da so

nekatere vrste konfliktov velikokrat dobrodošle, saj prinašajo nova spoznanja in rešitve, vodstvo bi pripeljale tudi do več idej in s tem do še boljših rezultatov.

Timsko delo je vedno pomembnejše in koristnejše, saj »več glav več ve«. Zaradi tega bi tudi v Fami morali še bolj razviti timsko delo. Pri timskem delu je zelo pomemben odnos med zaposlenimi; da si med seboj pomagajo, da so prilagodljivi in zaupljivi do sodelavcev. Za uspešnost morajo sodelovati tudi nadrejeni in tako svojim podrejenim pokazati, da so si enakovredni pri ustvarjanju idej in novih rešitev. Menim, da bi jim tako delovni čas hitreje minil, saj je delo velikokrat enolično in dolgočasno, še posebej, če ga delavec opravlja že dalj časa.

Neučinkovito je, da so npr. v enem oddelku trije vodji in vsi dajejo napotke in ukaze vsem podrejenim, to se pogosto dogaja tudi v Fami. Tu nastajajo problemi in navzkrižna navodila, ki so posledica zaostajanja delovnega procesa in slabših rezultatov. Vodja mora imeti točno določeno delovno mesto in vedeti mora, komu je nadrejen in kdo mu je podrejen.

Vodenje podjetja takšne velikosti ni majhen zalogaj. Že od same ustanovitve Fame je glavno vodstvo nespremenjeno, čas pa neizprosno beži in s tem tudi potrebe po znanju in novih načinih vodenja. S tem ne mislim, da je vodenje podjetja neustrezno ali da je vodstvo nesposobno. Menim le, da bi morali s časom uvesti novosti v vodenju, vpeljati nova – strokovna znanja na področju vodenja, saj sta se v 23-ih letih trg in način vodenja precej spremenila.

4.4 Motivacija zaposlenih v Fami

Po mojem mnenju bi lahko bila motivacija zaposlenih v Fami še boljše zasnovana. Zaposleni niso dovolj motivirani za svoje delo in zato nastajajo v delovnem procesu »ozka grla«, zaradi katerih je posledično slabša uspešnost podjetja kot celote. Zgolj mesečno plačilo ni dovolj velika motivacija za zadovoljstvo zaposlenih in maksimalno izkoriščenost delovnega časa. V nadaljevanju bom s pomočjo raziskave poskušal podrobneje spoznati dejansko stanje motivacije zaposlenih v Fami. S pomočjo rezultatov raziskave in teorije pa bom lahko ugotovil, če je možno, oziroma kako bi lahko še bolj motivirali zaposlene.

5 VODENJE, MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU: EMPIRIČNA PREVERBA

5.1 Sestava vprašalnika in predstavitev zajetih anketirancev

Anketni vprašalnik sem sestavil na podlagi izkušenj z delom v Fami. Vprašanja sem priredil trenutni situaciji v podjetju. Po razgovorih z zaposlenimi sem določil, katera vprašanja so najbolj smiselna oziroma bodo pripomogla k boljšemu razumevanju stanja v podjetju.

Anketni vprašalnik sem decembra 2013 poslal po elektronski pošti 16 vodjem poslovnih enot in 71 prodajnim osebam, ki so zaposleni v trgovskem podjetju Fama d.o.o. Vipava. Od vseh razdeljenih anketnih vprašalnikov je v dveh tednih izpolnjen anketni vprašalnik vrnilo 16 vodij, kar predstavlja 100 % vseh zaposlenih vodij, in 50 prodajnih oseb, kar predstavlja 70,42 % vseh zaposlenih prodajnih oseb. Med prejetimi izpolnjenimi vprašalniki je bilo 10 nepopolnih, in sicer 5 s strani vodij ter 5 s strani prodajnega osebja. Tako sem v raziskavo dejansko zajel 11 vodij, kar predstavlja 68,75 % vseh zaposlenih vodij, in 45 prodajnih oseb, kar predstavlja 63,38 % vseh zaposlenih prodajnih oseb. Menim, da je vzorec dovolj velik, da je raziskava dala dokaj stvarne in zanesljive rezultate.

V anketnem vprašalniku sem poleg vsebinskih vprašanj, ki se nanašajo na vodenje, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, zbral tudi demografske podatke o anketirancih, kot so: položaj v podjetju, spol, starost, izobrazba in staž.

5.2 Demografski podatki anketirancev

5.2.1 Položaj v podjetju

Od 56 anketirancev položaj vodje zavzema 11 oziroma 19,64 % vseh anketirancev, medtem ko je prodajnih oseb 45 oziroma 80,36 % vseh anketirancev. Ta rezultat je posledica tega, da podjetje kot celota zaposluje manjše število vodij kot prodajnega osebja. Vsak vodja ima namreč sebi podrejeno določeno število prodajnega osebja.

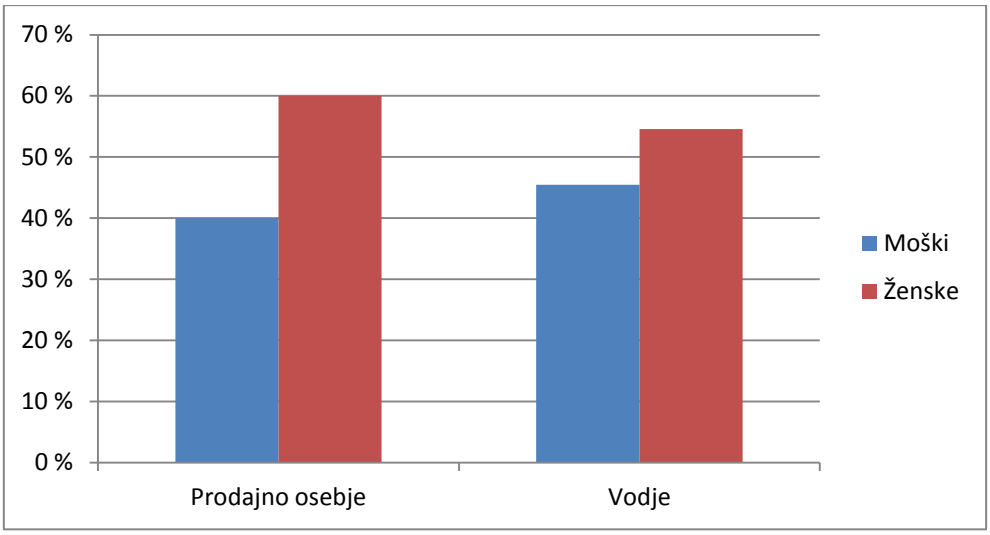
5.2.2 Spol

V raziskavo je bilo vključenih 23 moških, kar predstavlja 41,08 % vseh anketirancev, in 33 žensk, kar predstavlja 58,92 % vseh anketirancev. Na podlagi obravnavanega vprašanja lahko sklepamo, da med zaposlenimi v trgovskih podjetjih prevladujejo ženske. Navedeno trditev lahko povežem tudi z dejstvom, da ob vstopu v katero koli trgovsko podjetje z živilskimi artikli največkrat naletimo na prodajalko.

18 oziroma 78,26 % anketirancev moškega spola opravlja naloge prodajnega osebja, medtem ko je moških, ki opravljajo naloge vodij le 5 oziroma 21,74 % vseh anketiranih moških. Prav tako večina anketiranih žensk opravlja delo prodajnega osebja. Takih je namreč kar 27 oziroma 81,82 % vseh anketiranih žensk. Med ženskami je vodij 6 oziroma 18,18 % vseh anketiranih žensk.

Med prodajnim osebjem je 18 oziroma 40,00 % anketirancev moškega spola in 27 oziroma 60,00 % anketirancev ženskega spola. Prav tako je med vodji več žensk, in sicer 6 oziroma 54,55 % anketirancev, medtem ko je moških vodij 5 oziroma 45,45 % anketirancev. Delež prodajnega osebja in vodij glede na spol prikazuje Slika 4.

Slika 4: Delež zaposlenih glede na položaj v podjetju in spol

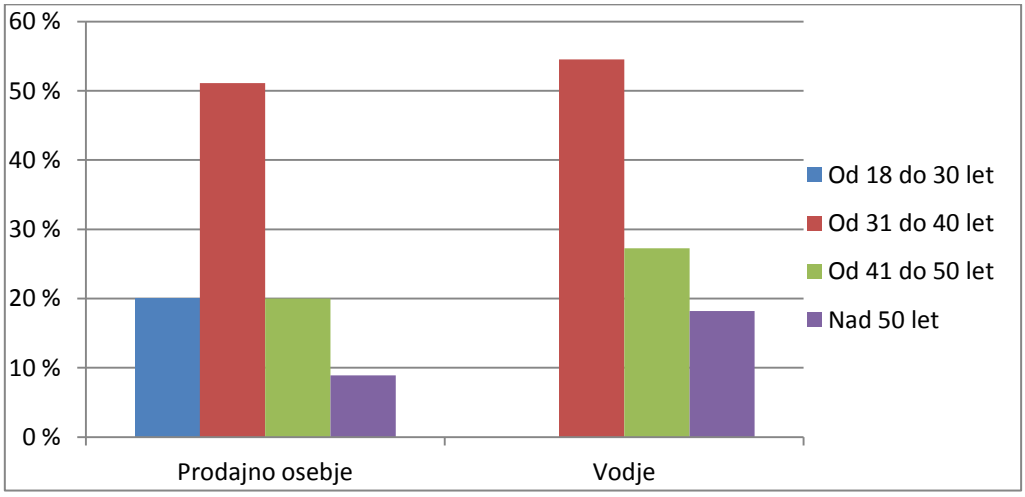


5.2.3 Starost

Največ anketirancev (29 oziroma 51,79 % vseh anketirancev) spada v starostno skupino od 31 do 40 let, najmanj pa je tistih v starosti nad 50 let, ki jih je 6 oziroma 10,71 % vseh anketirancev. Anketirancev, ki spadajo v starostno skupino od 41 do 50 let, je 12 oziroma 21,43 % vseh anketirancev, medtem ko je takih, ki so stari od 18 do 30 let, 9 in predstavljajo 16,07 % vseh anketirancev.

Kažejo se nekatere razlike v starosti med prodajnim osebjem in vodjami, kar prikazuje Slika 5.

Slika 5: Starost anketirancev glede na položaj v podjetju



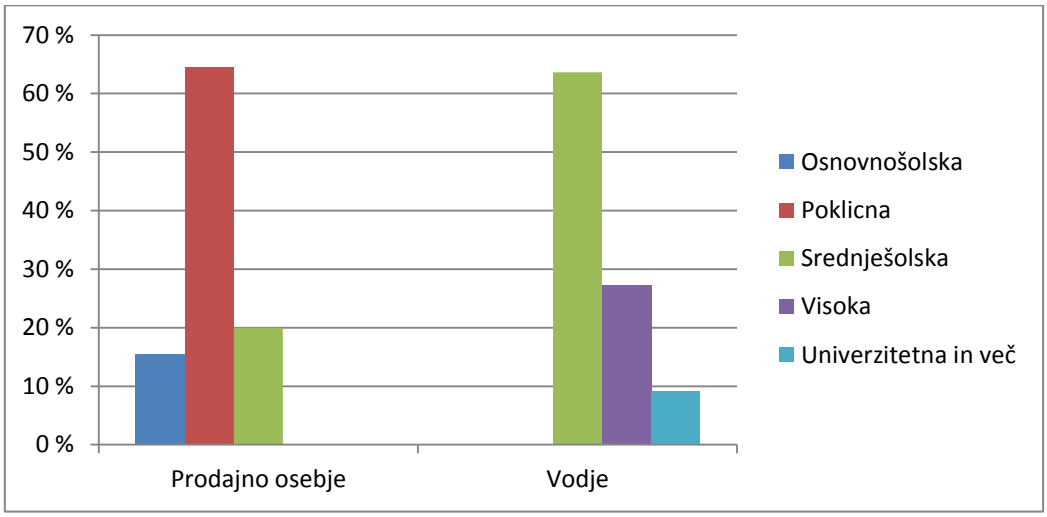
Iz Slike 5 je razvidno, da med vodji ni anketiranca, ki bi bil mlajši od 30 let. Nekoliko višjo starost med vodjami lahko povežemo z dejstvom, da so za dosego položaja vodje potrebne večletne delovne izkušnje, s katerimi se pridobijo sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje. Več kot polovica vodij (6 oziroma 54,55 %) je starih od 31 do 40 let. 3 vodje oziroma 27,27 % vseh anketiranih vodij spada v starostno skupino od 41 do 50 let in 2 vodji oziroma 18,18 % vseh anketiranih vodij je starih nad 50 let.

5.2.4 Izobrazba

V raziskavi je sodelovalo 7 anketirancev, ki imajo osnovnošolsko izobrazbo, kar predstavlja 12,50 % vseh anketirancev. Več kot polovica anketirancev (29 oziroma 51,79 % vseh anketirancev) ima končano poklicno šolo, s srednješolsko izobrazbo pa je 16 oziroma 28,57 % vseh anketirancev. Visoko šolo so končali 3 anketiranci (5,36 %), medtem ko ima univerzitetno izobrazbo le 1 anketiranec, čigar delež predstavlja 1,79 % vseh anketirancev.

Stopnja izobrazbe kaže nekatere razlike med prodajnim osebjem in vodjami, kar je nazorneje prikazano na Sliki 6.

Slika 6: Izobrazba anketirancev glede na položaj v podjetju



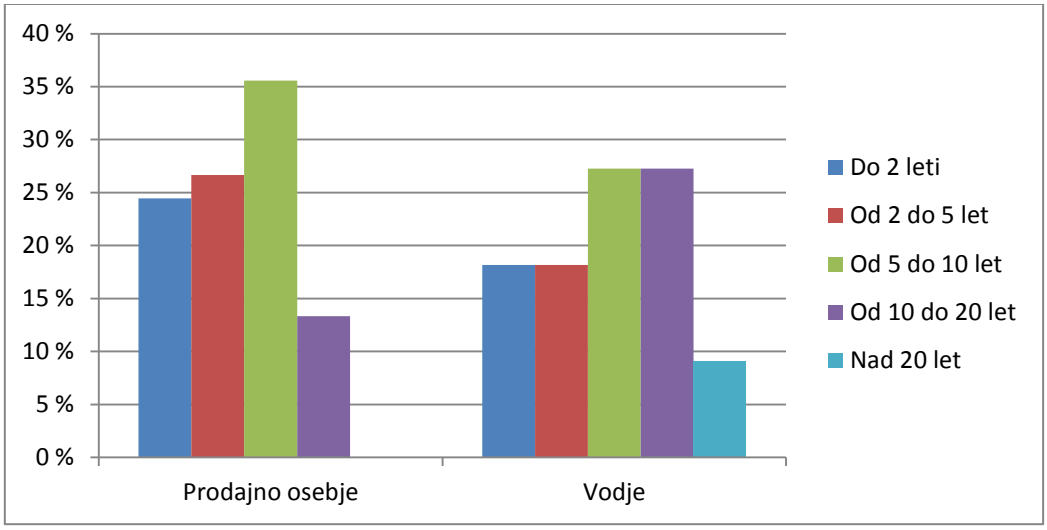
Iz Slike 6 je razvidna nekoliko višja izobrazbena raven pri vodjah. Pri prodajnem osebju prevladuje poklicna izobrazba, medtem ko so vodje povečini s srednješolsko izobrazbo. Med vodjami je mogoče zaslediti anketirance višjih šolskih profilov, kot sta visoka in univerzitetna izobrazba. Raziskava kaže dokaj stvarne rezultate, saj so v trgovskih podjetjih zaposleni predvsem trgovci, za katere je potrebna poklicna izobrazba.

5.2.5 Staž

Število takih, ki so v podjetju zaposleni do 2 leti, je 13, kar predstavlja 23,21 % vseh anketirancev. Četrtina (25,00 % vseh anketirancev) oziroma 14 anketirancev je v podjetju zaposlenih od 2 do 5 let, 19 jih je v podjetju zaposlenih od 5 do 10 let, kar je 33,93 % vseh

anketirancev. Od 10 do 20 let je v podjetju zaposlenih 9 anketirancev, kar pomeni 16,07 % vseh anketirancev, medtem ko je nad 20 let zaposlen le 1 oziroma 1,79 % vseh anketirancev. Raziskava kaže nekatere razlike v dolžini staža med anketiranci glede na njihov položaj v podjetju, kar prikazuje Slika 7.

Slika 7: Staž anketirancev glede na položaj v podjetju



Iz Slike 7 je razvidno, da imajo vodje v povprečju nekoliko daljši staž v podjetju kot prodajno osebje. Več kot polovica vodij (63,64 % vseh anketirancev) je namreč v podjetju zaposlenih nad 5 let, medtem ko je več kot polovica prodajnega osebja (51,11 % vseh anketirancev) zaposlenega do 5 let. Največ prodajnega osebja je v podjetju zaposlenega od 5 do 10 let (35,56 % vseh anketirancev), medtem ko zaposlenega v podjetju nad 20 let med anketiranci ne najdemo. V enakem razmerju je delež vodij (27,27 % vseh anketirancev), ki so zaposleni od 5 do 10 let in od 10 do 20 let, nad 20 let pa je zaposlen 1 vodja, kar predstavlja 9,09 % vseh anketirancev.

5.3 Predstavitev rezultatov raziskave

Pri ugotavljanju pravilnosti postavljenih hipotez, da obstajajo med proučevanima skupinama razlike v ocenjevanju vodij, sem uporabil postopek preizkušanja hipoteze o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca oziroma t-test, pri čemer bo moja ničelna hipoteza H_0: $\mu_1 = \mu_2$, alternativna hipoteza pa je H_1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (Košmelj & Rovan, 2007, str. 197). Moja hipoteza za statistično preizkušanje je tako postavljena kot alternativna hipoteza, medtem ko ničelna hipoteza predpostavlja enakost aritmetičnih sredin dveh populacij (prodajnega osebja in vodij). Pri preizkusu ničelne hipoteze predpostavljam, da se vrednost opazovanih spremenljivk porazdeljuje normalno.

Z Levenovim preizkusom sem najprej preizkusil domnevo o enakosti varianc. Če je ta odkril značilno razliko, sem preizkus skupin izvedel ob predpostavki neenakosti varianc. Kritična stopnja značilnosti (P-vrednost), pri kateri se predpostavljena ničelna hipoteza zavrne, je 0,05.

Na vprašanja o vodenju, motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih ter motivacijskih dejavnikih so anketiranci (prodajno osebje in njihovi vodje) odgovarjali tako, da so pri ponujenih trditvah ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer so številke pomenile: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Na vprašanje o potrebnih spremembah oziroma izboljšavah v proučevanem podjetju pa so anketiranci odgovarjali tako, da so pri ponujenih trditvah ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer so številke pomenile: 1 – spremembe sploh niso potrebne, 2 – spremembe so delno potrebne, 3 – niti da niti ne, 4 – spremembe so potrebne in 5 – spremembe so nujno potrebne.

5.3.1 Predstavitev rezultatov raziskave o vodenju prodajnega osebja

V Tabeli 5 so prikazane ocene o vodenju prodajnega osebja.

Tabela 5: Povprečne vrednosti o vodenju prodajnega osebja, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini

VODENJE / TRDITEV	**Skupina**	**Število**	**Aritmetična sredina**	**T-test**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti (P-vrednost)**
Vodenje je dobro zasnovano.	Prodajno osebje	45	3,42	-1,130	0,263
	Vodje	11	3,82		
Vodenje zaposlenih je ustrezno.	Prodajno osebje	45	3,49	-1,798	0,078
	Vodje	11	4,18		
Vodja zna posredovati znanje.	Prodajno osebje	45	3,51	-0,728	0,474
	Vodje	11	3,73		
Vodja zna načrtovati in organizirati delo.	Prodajno osebje	45	3,53	-2,926	0.007*
	Vodje	11	4,27		
Vodja zna podajati navodila zaposlenim.	Prodajno osebje	45	3,64	-2,433	0,018*
	Vodje	11	4,09		
Vodja z lastnim zgledom kaže pravilen odnos do dela.	Prodajno osebje	45	3,38	-5,782	0,000*
	Vodje	11	4,73		
Vodja pozna vse postopke poslovanja.	Prodajno osebje	45	3,91	-1,319	0,193
	Vodje	11	4,36		
Vodja je maksimalno predan svojemu delu.	Prodajno osebje	45	3,96	-5,135	0,000*
	Vodje	11	4,91		
Vodja je motiviran za svoje delo.	Prodajno osebje	45	3,84	-2,041	0,046*
	Vodje	11	4,45		
Vodja ima dovolj strokovnega znanja.	Prodajno osebje	45	4,00	0,825	0,413
	Vodje	11	3,73		
Vodja upošteva predloge zaposlenih.	Prodajno osebje	45	3,33	-2,450	0,018*
	Vodje	11	4,27		

se nadaljuje

nadaljevanje

VODENJE / TRDITEV	Skupina	Število	Aritmetična sredina	T-test	Dvostranska točna stopnja značilnosti (P-vrednost)
Točno se ve, kdo je vodja.	Prodajno osebje	45	3,82	0,481	0,632
	Vodje	11	3,64		
Vodjo zaposleni upoštevajo in nalogo opravijo po njegovih navodilih.	Prodajno osebje	45	4,18	-0,017	0,986
	Vodje	11	4,18		
Vodja se enakopravno vede do vseh zaposlenih in med njimi ne dela razlik.	Prodajno osebje	45	3,02	-6,231	0,000*
	Vodje	11	4,73		
Vodja pozna cilje podjetja in se maksimalno trudi za uresničevanje le-teh.	Prodajno osebje	45	4,04	-4,076	0,000*
	Vodje	11	4,82		
Vodja ima svoja načela in zahteva, da se po njih vsi ravnajo.	Prodajno osebje	45	4,00	1,140	0,259
	Vodje	11	3,64		
Vodja posluša mnenja zaposlenih, vendar se na koncu odloča sam.	Prodajno osebje	45	3,73	0,583	0,562
	Vodje	11	3,55		
Vodja daje največji poudarek komunikaciji in sodelovanju med zaposlenimi.	Prodajno osebje	45	3,33	-3,344	0,002*
	Vodje	11	4,55		
Vodja pride do cilja s skupnimi odločitvami.	Prodajno osebje	45	3,24	-2,290	0,026*
	Vodje	11	4,18		
Vodja zahteva, da zaposleni naredijo točno tako, kot naredi on sam.	Prodajno osebje	45	3,56	0,250	0,807
	Vodje	11	3,45		
Vodja daje zaposlenim nasvete in jim pomaga pri delu.	Prodajno osebje	45	3,82	-3,952	0,000*
	Vodje	11	4,73		
Vodja delo organizira sam in natančno določi naloge zaposlenim.	Prodajno osebje	45	3,67	0,426	0,672
	Vodje	11	3,55		
Vodja o vsem odloča sam, ne sprašuje za mnenje.	Prodajno osebje	45	2,78	2,198	0,032*
	Vodje	11	2,00		
Če nastane konflikt med zaposlenimi, se vodja z njim sooči.	Prodajno osebje	45	3,51	-4,074	0,000*
	Vodje	11	4,64		

Legenda: * Statistično značilna razlika.

S trditvijo, da je vodenje v podjetju dobro zasnovano, se popolnoma strinja petina prodajnega osebja (9 oziroma 20,00 % prodajnega osebja), medtem ko se z njo sploh ne strinjata 2 oziroma 4,44 % prodajnega osebja. Največ anketirancev (19 oziroma 42,22 % prodajnega osebja) meni, da je vodenje v podjetju povprečno dobro zasnovano. Povprečna ocena znaša 3,42. Da je vodenje zaposlenih popolnoma ustrezno, meni 12 oz. 26,67 % prodajnega osebja, medtem ko se 3 oziroma 6,67 % prodajnega osebja z navedeno trditvijo sploh ne strinja. Tudi to trditev je največ anketirancev (16 oziroma 35,56 % prodajnega osebja) ocenilo kot srednje dobro. Povprečna ocena pa v tem primeru znaša 3,49.

Več kot polovica vodij (6 oziroma 54,55 % vodij) se večinoma strinja, da je vodenje dobro zasnovano, medtem ko se s tem ne strinja nihče. Tej trditvi so vodje namenili v povprečju oceno 3,82. Relativno visoko povprečno oceno (4,18) so vodje namenili trditvi, da je vodenje zaposlenih ustrezno. Kar 10 oziroma 91,91 % vodij se je namreč s to trditvijo večinoma oziroma popolnoma strinjalo. 1 oziroma 9,09 % vodij pa se je s to trditvijo delno strinjalo.

Prodajno osebje je z relativno visoko povprečno oceno (4,00) ocenilo, da ima njihov vodja dovolj strokovnega znanja. Kar 35 oziroma 77,77 % prodajnega osebja se s to trditvijo večinoma oziroma popolnoma strinja. Nekoliko nižjo, vendar še vedno dokaj visoko povprečno oceno (3,96) je prodajno osebje namenilo trditvi, da je vodja maksimalno predan svojemu delu. S tem se večinoma oziroma popolnoma strinja kar 31 oziroma 68,89 % prodajnega osebja. Trditvi, da vodja pozna vse postopke poslovanja, je prodajno osebje namenilo povprečno oceno 3,91. Tudi s to trditvijo se večinoma oziroma popolnoma strinja več kot polovica prodajnega osebja (30 oziroma 66,67 % prodajnega osebja). Nekoliko slabšo, vendar še vedno dokaj dobro povprečno oceno (3,38), je prodajno osebje namenilo trditvi, da vodja z lastnim zgledom kaže pravilen odnos do dela. Ostale trditve je prodajno osebje ocenilo bolj povprečno, kar je podrobneje prikazano v Tabeli 5.

Vodje so se v povprečju ocenili dobro. Visoko povprečno oceno (4,91) so namenili trditvi, da so maksimalno predani svojemu delu. 10 oziroma 90,91 % vodij se namreč popolnoma strinja z navedeno trditvijo, 1 oziroma 9,09 % vodij pa se s trditvijo večinoma strinja. Da s svojim zgledom kažejo pravilen odnos do dela, se popolnoma strinja 8 oziroma 72,73 % vodij in 3 oziroma 27,27 % vodij se večinoma strinjajo. Povprečna ocena znaša (4,73). Prav tako vsi menijo, da so večinoma oziroma popolnoma motivirani za svoje delo. Tej trditvi so namenili povprečno oceno 4,45. Vodje so se nekoliko slabše ocenili ob trditvah o znanju, in sicer, da ga imajo dovolj ter da ga znajo posredovati naprej (povprečni oceni znašata 3,73).

Večina prodajnega osebja pravi, da vodjo upošteva in nalogo opravi po njegovih navodilih. S to trditvijo se jih namreč večinoma strinja več kot polovica (26 oziroma 57,78 % prodajnega osebja) ter popolnoma strinja dobra tretjina (14 oziroma 31,11 % prodajnega osebja). Tej trditvi je prodajno osebje namenilo relativno visoko povprečno oceno, ki znaša 4,18. Z dokaj visoko povprečno oceno (4,04) je prodajno osebje ocenilo, da njihov vodja pozna cilje podjetja in se maksimalno trudi za uresničevanje le-teh. S tem se jih večinoma oziroma

popolnoma strinja kar 31 oziroma 68,89 % prodajnega osebja. Nižji povprečni oceni je prodajno osebje namenilo trditvama, da se njihov vodja enakopravno vede do vseh zaposlenih in med njimi ne dela razlik (povprečna ocena je 3,02) ter da vodja o vsem odloča sam in ne sprašuje za mnenje (povprečna ocena je 2,78). 10 oziroma 22,22 % prodajnega osebja namreč meni, da se vodja ne vede enakopravno do vseh zaposlenih in da med njimi dela razlike. 11 oziroma 24,44 % prodajnega osebja pa se s to trditvijo le delno strinja. Le 9 oziroma 20 % prodajnega osebja pa pravi, da njihov vodja o vsem odloča sam in ne sprašuje za mnenje. Z ostalimi trditvami se prodajno osebje v povprečju niti ne strinja niti se z njimi strinja.

Pri samoocenjevanju so vodje nekoliko višjo povprečno oceno (4,82) namenili trditvi, da poznajo cilje podjetja in se maksimalno trudijo za uresničitev le-teh. S tem so se kar vsi večinoma oziroma popolnoma strinjali. Prav tako vsi vodje menijo, da se večinoma oziroma popolnoma enakopravno vedejo do zaposlenih in med njimi ne delajo razlik ter da zaposlenim dajejo nasvete in jim pomagajo pri delu. Povprečna ocena za ti dve trditvi znaša 4,73. Nekoliko nižjo povprečno oceno (2,00) pa so vodje tako kot prodajno osebje namenili trditvi, da o vsem odločajo sami in ne sprašujejo za mnenje. 4 oziroma 36,36 % vodij namreč pravi, da to ne drži in 3 oziroma 27,27 % vodij pravi, da to le delno drži.

Na podlagi izvedenega Levenovega preizkusa enakosti varianc (glej Prilogo 5) ugotavljam, da predpostavka o enakosti varianc velja za naslednje trditve: vodja zna načrtovati in nadzirati delo, zna podajati navodila zaposlenim in upošteva predloge zaposlenih. Za ostale trditve pa je Levenov preizkus odkril statistično značilno razliko, zato sem domnevo o enakosti povprečnih vrednosti med proučevanima skupinama za te trditve testiral ob predpostavki neenakosti varianc.

S statističnim preverjanjem ocen prodajnega osebja in njihovih vodij, ki jih omenjeni skupini v povprečju namenjata trditvam o vodjih prodajnega osebja, ugotovim, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno hipotezo za naslednje trditve: vodja zna načrtovati in organizirati delo (točna stopnja značilnosti je 0,007), vodja zna podajati navodila zaposlenim (točna stopnja značilnosti je 0,018), vodja z lastnim zgledom kaže pravilen odnos do dela (točna stopnja značilnosti je 0,000), vodja je maksimalno predan svojemu delu (točna stopnja značilnosti je 0,000), vodja je motiviran za svoje delo (točna stopnja značilnosti je 0,046), vodja upošteva predloge zaposlenih (točna stopnja značilnosti je 0,018), vodja se enakopravno vede do vseh zaposlenih in med njimi ne dela razlik (točna stopnja značilnosti je 0,000), vodja pozna cilje podjetja in se maksimalno trudi za uresničevanje le-teh (točna stopnja značilnosti je 0,000), vodja daje največji poudarek komunikaciji in sodelovanju med zaposlenimi (točna stopnja značilnosti je 0,002), vodja pride do cilja s skupnimi odločitvami (točna stopnja značilnosti je 0,026), vodja daje zaposlenim nasvete in jim pomaga pri delu (točna stopnja značilnosti je 0,000), vodja o vsem odloča sam, ne sprašuje za mnenje (točna stopnja značilnosti je 0,032) in če nastane konflikt med zaposlenimi, se vodja z njim sooči (točna stopnja značilnosti je 0,000). To pomeni, da se povprečne ocene pri navedenih trditvah razlikujejo med obema skupinama. Povprečne ocene prodajnega osebja so nižje od

povprečnih ocen njihovih vodij. Za ostale trditve tega ne morem trditi, saj razlike med obema skupinama niso statistično značilne.

Največja razlika med navedenimi trditvami je pri trditvi, da se vodja enakopravno vede do vseh zaposlenih in med njimi ne dela razlik. Prodajno osebje se je ocenilo z relativno visoko povprečno oceno, ki je 4,73, medtem ko večina prodajnega osebja te trditve ni niti potrdila niti zanikala (povprečna ocena je 3,02). V enaki meri se skupini strinjata s trditvijo, da zaposleni vodjo upoštevajo in nalogo opravijo po njegovih navodilih. Povprečni oceni sta pri obeh skupinah enaki (4,18), zato v tem primeru med skupinama razlik ni.

5.3.2 Predstavitev rezultatov raziskave o motivaciji prodajnega osebja

Prodajno osebje je z relativno visoko povprečno oceno (4,36) ocenilo trditev, da bolj kot so motivirani, bolj so produktivni. Več kot polovica (24 oziroma 53,33 % prodajnega osebja) se jih je s trditvijo popolnoma strinjala in dobra tretjina (14 oziroma 31,11 % prodajnega osebja) se jih je s trditvijo večinoma strinjala, medtem ko se s trditvijo sploh ni strinjal nihče. Prav tako je prodajno osebje z dokaj visoko povprečno oceno (4,27) ocenilo trditvi, da so pripravljeni dodatno delati, kadar je to potrebno, in da jih pohvala motivira. Z relativno nizkimi ocenami je prodajno osebje ocenilo trditve, da so razmerja med plačami v podjetju ustrezna (2,82), da jih bolj motivira pohvala kot plačilo (2,80), da jih motivirajo enaki dejavniki kot njihove sodelavce (2,78), da so za delo motivirani samo s plačilom (2,62) in da so vsi enako motivirani za delo (2,51). Najnižjo povprečno oceno (2,20) pa je prodajno osebje namenilo trditvi, da imajo možnost napredovanja. Kar 18 oziroma 40 % prodajnega osebja se s to trditvijo sploh ni strinjalo, medtem ko se je popolnoma strinjal le 1 oziroma 2,22 % prodajnega osebja. Ostale trditve je prodajno osebje ocenilo bolj povprečno, kar je podrobneje prikazano v Tabeli 6.

Pri ocenjevanju motiviranosti prodajnega osebja pa so vodje relativno dobro ocenili trditvi, da vodja opazi, kdaj mora prodajno osebje dodatno motivirati, in da je prodajno osebje za uspešno opravljeno delo pohvaljeno (4,45). Prav tako so dokaj dobro ocenili trditvi, da bolj kot je prodajno osebje motivirano, bolj je produktivno, in da so odnosi med njimi dobri (4,27). Malo nižjo, vendar še vedno dobro, povprečno oceno so vodje namenili trditvi, da je dobro opravljeno delo takoj pohvaljeno (4,18). Z oceno 4,09 so ocenili, da je prodajno osebje pripravljeno dodatno delati, kadar je to potrebno, in da si med seboj zaupajo. Trditvama, da vodja vpliva na njihovo motivacijo in da prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu, pa so namenili povprečno oceno 4,00. Z relativno nizko oceno so enako kot prodajno osebje tudi vodje ocenili trditev, da so vsi enako motivirani za delo. Tej trditvi so vodje namenili povprečno oceno 2,91. V povprečju pa so najnižjo oceno (2,27) vodje namenili trditvama, da je prodajno osebje za delo motivirano samo s plačilom in da jih bolj motivira pohvala kot plačilo. Ostale navedene trditve so vodje ocenili bolj povprečno, kar je podrobneje predstavljeno v Tabeli 6.

Tabela 6: Povprečne vrednosti o motivaciji zaposlenih, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini

MOTIVACIJA / TRDITEV	**Skupina**	**Število**	**Aritmetična sredina**	**T-test**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti (P-vrednost)**
Vodja zna motivirati zaposlene pri delu.	Prodajno osebje	45	3,42	-1,352	0,182
	Vodje	11	3,91		
Vodja vpliva na motivacijo zaposlenih.	Prodajno osebje	45	3,53	-1,348	0,183
	Vodje	11	4,00		
Zaposleni so za delo motivirani samo s plačilom.	Prodajno osebje	45	2,62	0,746	0,459
	Vodje	11	2,27		
Vsi zaposleni so enako motivirani za delo.	Prodajno osebje	45	2,51	-0,916	0,364
	Vodje	11	2,91		
Zaposleni so dobro motivirani.	Prodajno osebje	45	3,02	-1,769	0,083
	Vodje	11	3,64		
Bolj kot so zaposleni motivirani, bolj so produktivni.	Prodajno osebje	45	4,36	0,317	0,752
	Vodje	11	4,27		
Vodja opazi, kdaj mora zaposlene dodatno motivirati.	Prodajno osebje	45	3,20	-5,177	0,000*
	Vodje	11	4,45		
Za uspešno opravljeno delo so zaposleni pohvaljeni.	Prodajno osebje	45	3,47	-2,699	0,009*
	Vodje	11	4,45		
Zaposlene motivirajo enaki dejavniki kot njihove sodelavce.	Prodajno osebje	45	2,78	-1,870	0,067
	Vodje	11	3,45		
Zaposlene bolj motivira pohvala kot plačilo.	Prodajno osebje	45	2,80	1,180	0,243
	Vodje	11	2,27		
Vodja ve, kaj zaposlene najbolj motivira.	Prodajno osebje	45	3,22	-1,866	0,068
	Vodje	11	3,91		
Zaposleni so pripravljeni dodatno delati, kadar je to potrebno.	Prodajno osebje	45	4,27	0,534	0,596
	Vodje	11	4,09		
Dobro opravljeno delo je takoj pohvaljeno.	Prodajno osebje	45	3,29	-2,500	0,015*
	Vodje	11	4,18		
Zaposlene motivira denarna nagrada.	Prodajno osebje	45	3,87	-0,095	0,925
	Vodje	11	3,91		
Zaposleni si med seboj zaupajo.	Prodajno osebje	45	3,69	-1,111	0,272
	Vodje	11	4,09		
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	Prodajno osebje	45	3,76	-1,590	0,118
	Vodje	11	4,27		

se nadaljuje

nadaljevanje

MOTIVACIJA / TRDITEV	Skupina	Število	Aritmetična sredina	T-test	Dvostranska točna stopnja značilnosti (P-vrednost)
Zaposleni imajo možnost napredovanja.	Prodajno osebje	45	2,20	-2,357	0,022*
	Vodje	11	3,18		
Zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu.	Prodajno osebje	45	3,22	-2,408	0,019*
	Vodje	11	4,00		
Slabo opravljenemu delu sledi graja.	Prodajno osebje	45	3,73	0,907	0,369
	Vodje	11	3,36		
Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna.	Prodajno osebje	45	2,82	-2,580	0,013*
	Vodje	11	3,73		
Pohvala motivira zaposlene.	Prodajno osebje	45	4,27	1,346	0,184
	Vodje	11	3,91		

Legenda: * Statistično značilna razlika.

Na podlagi izvedenega Levenovega preizkusa enakosti varianc (Priloga 6) ugotavljam, da predpostavka o enakosti varianc velja za vse trditve, razen za trditev, da vodja opazi, kdaj mora prodajno osebje dodatno motivirati. Pri tej je namreč Levenov preizkus odkril statistično značilno razliko, zato sem domnevo o enakosti povprečnih vrednosti med proučevanima skupinama za to trditev testiral ob predpostavki neenakosti varianc.

S statističnim preverjanjem ocen prodajnega osebja in njihovih vodij, ki jih omenjeni skupini v povprečju namenjata trditvam o motiviranosti prodajnega osebja, ugotovim, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno hipotezo za naslednje trditve: vodja opazi, kdaj mora prodajno osebje dodatno motivirati (točna stopnja značilnosti je 0,000), za uspešno opravljeno delo je prodajno osebje pohvaljeno (točna stopnja značilnosti je 0,009), dobro opravljeno delo je takoj pohvaljeno (točna stopnja značilnosti je 0,015), prodajno osebje ima možnost napredovanja (točna stopnja značilnosti je 0,022), prodajno osebje prejema plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu (točna stopnja značilnosti je 0,019), in razmerja med plačami v podjetju so ustrezna (točna stopnja značilnosti je 0,013). To pomeni, da se povprečne ocene pri navedenih trditvah razlikujejo med obema skupinama. Povprečne ocene prodajnega osebja so nižje od povprečnih ocen njihovih vodij. Za ostale trditve tega ne morem trditi, saj razlike med obema skupinama niso statistično značilne.

Največje odstopanje med povprečnimi ocenami navedenih trditev je pri trditvi, da vodja opazi, kdaj mora prodajno osebje dodatno motivirati, pri čemer so vodje prav tej trditvi namenili tudi najboljšo povprečno oceno (4,45). Najmanjše odstopanje med povprečnimi ocenami pa se kaže pri trditvi, da prodajno osebje motivira denarna nagrada, pri čemer znaša povprečna ocena prodajnega osebja 3,87, vodij pa 3,91.

Poleg denarne nagrade, ki prodajno osebje najbolj motivira (povprečna ocena znaša 4,49), obstaja še vrsta drugih motivacijskih dejavnikov, kar prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Povprečne vrednosti motivacijskih dejavnikov, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	Skupina	Število	Aritmetična sredina	T-test	Dvostranska točna stopnja značilnosti (P-vrednost)
Denarna nagrada.	Prodajno osebje	45	4,49	-0,554	0,582
	Vodje	11	4,64		
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	Prodajno osebje	45	3,29	0,827	0,412
	Vodje	11	3,55		
Možnost napredovanja.	Prodajno osebje	45	3,36	-0,277	0,783
	Vodje	11	3,45		
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	Prodajno osebje	45	3,36	0,499	0,620
	Vodje	11	3,18		
Dobri odnosi s sodelavci.	Prodajno osebje	45	4,18	-0,666	0,508
	Vodje	11	4,36		
Pohvala.	Prodajno osebje	45	4,29	-0,322	0,749
	Vodje	11	4,36		
Stalnost in varnost zaposlitve.	Prodajno osebje	45	4,31	-1,215	0,230
	Vodje	11	4,64		
Dobri odnosi z nadrejenimi.	Prodajno osebje	45	4,27	-0,023	0,982
	Vodje	11	4,27		
Ugled podjetja.	Prodajno osebje	45	3,76	-1,386	0,172
	Vodje	11	4,27		
Seznanjenost z odločitvami vodij.	Prodajno osebje	45	3,53	-0,891	0,377
	Vodje	11	3,82		
Dovoljeni odmori med delom.	Prodajno osebje	45	3,56	-1,136	0,261
	Vodje	11	4,00		
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	Prodajno osebje	45	3,13	-2,223	0,030*
	Vodje	11	3,91		
Ugoden delovni čas.	Prodajno osebje	45	3,71	-0,758	0,451
	Vodje	11	4,00		

Legenda: * Statistično značilna razlika.

Iz Tabele 7 je razvidno, da je prodajno osebje na drugo mesto postavilo motivacijski dejavnik stalnost in varnost zaposlitve (povprečna ocena znaša 4,31). Kar 40 oziroma 88,89 % prodajnemu osebju namreč predstavlja ta dejavnik za motivacijo. Na tretje mesto je prodajno osebje kot motivacijski dejavnik postavilo pohvalo (povprečna ocena znaša 4,29), le temu pa z dokaj visokima povprečnima ocenama sledita še dobri odnosi z nadrejenimi (povprečna ocena znaša 4,27) in dobri odnosi s sodelavci (povprečna ocena znaša 4,18). Najmanj pa jih motivira sodelovanje pri sprejemanju odločitev (povprečna ocena znaša 3,29) in sodelovanje

pri postavljanju ciljev podjetja (povprečna ocena znaša 3,13). Ostalim navedenim dejavnikom pa prodajno osebje pripisuje povprečno oceno, kar je podrobneje razvidno iz Tabele 7.

Vodstvo je dokaj dobro ocenilo prodajno osebje, saj je mnenja, da prodajno osebje najbolj motivira denarna nagrada (povprečna ocena znaša 4,64), poleg tega pa je enako povprečno oceno namenilo tudi stalnosti in varnosti zaposlitve. Z enakima povprečnima ocenama (4,36) jima sledita dejavnika dobri odnosi s sodelavci ter pohvala in dejavnika dobri odnosi z nadrejenimi ter ugled podjetja s povprečnima ocenama 4,27. Po njihovem mnenju prodajno osebje manj motivira možnost napredovanja (povprečna ocena znaša 3,45), daleč najmanj pa možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja (povprečna ocena znaša 3,18).

Na podlagi izvedenega Levenovega preizkusa enakosti varianc (Priloga 8) ugotavljam, da predpostavka o enakosti varianc velja za vse motivacijske dejavnike.

S statističnim preverjanjem ocen prodajnega osebja in njihovih vodij, ki jih omenjeni skupini v povprečju namenjata motivacijskim dejavnikom, ugotovim, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno hipotezo le za motivacijski dejavnik sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja pri točni stopnji značilnosti 0,030. To pomeni, da se povprečna ocena pri navedenemu dejavniku razlikuje med obema skupinama. Povprečna ocena prodajnega osebja je nižja od povprečne ocene njihovih vodij. Za ostale trditve tega ne morem trditi, saj razlike med obema skupinama niso statistično značilne.

Največje odstopanje med povprečnimi ocenami pri navedenih motivacijskih dejavnikih je pri dejavniku sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja, da vodja opazi, kdaj mora prodajno osebje dodatno motivirati, pri čemer je prodajno osebje prav temu dejavniku namenilo tudi najmanjšo povprečno oceno (3,13). Najmanjše odstopanje med povprečnimi ocenami pa se kaže pri pohvali kot motivacijskem dejavniku, pri čemer so temu dejavniku tako prodajno osebje kot njihovi vodje namenili relativno visoke povprečne ocene, in sicer prodajno osebje 4,29, vodje pa 4,36.

5.3.3 Predstavitev rezultatov raziskave o zadovoljstvu prodajnega osebja

V tem delu anketnega vprašalnika sem najprej anketirance vprašal za mnenje o trditvi: če je prodajno osebje pri delu motivirano, je bolj zadovoljno. Tako prodajno osebje kot njihovi vodje se v povprečju večinoma strinjajo z navedeno trditvijo. Povprečna ocena prodajnega osebja znaša 4,27, vodje pa so to trditev ocenili v povprečju z oceno 4,36.

V povprečju je prodajno osebje najbolj zadovoljno s stalnostjo zaposlitve (ocena 4,51) in s samostojnostjo pri delu (ocena 4,07). Malo manj je v povprečju prodajno osebje zadovoljno z delom, ki ga opravlja, in z odnosi pri delu (oceni 3,60), medtem ko je v povprečju daleč najmanj zadovoljno z možnostjo napredovanja (ocena 2,09).

Vodje menijo, da je prodajno osebje v povprečju najbolj zadovoljno s stalnostjo zaposlitve (ocena 4,45). Nekoliko manj, vendar še vedno v povprečju, so dokaj visoko oceno pripisali zadovoljstvu z odnosi pri delu (ocena 4,27), zadovoljstvu s samostojnostjo pri delu (ocena 4,18) ter zadovoljstvu z delovnimi cilji in s tem, da je prodajno osebje seznanjeno, kdaj jih doseže (ocena 4,09). Najmanj, vendar še vedno nad povprečno oceno, pa je po mnenju vodij prodajno osebje zadovoljno z možnostjo napredovanja (ocena 3,18).

Podrobnejša analiza trditev, namenjenih ocenjevanju zadovoljstva prodajnega osebja v proučevanem podjetju, je prikazana v Tabeli 8.

Tabela 8: Povprečne vrednosti o zadovoljstvu zaposlenih, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini

ZADOVOLJSTVO / TRDITEV	**Skupina**	**Število**	**Aritmetična sredina**	**T-test**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti (P-vrednost)**
Če so zaposleni pri delu motivirani, so bolj zadovoljni.	Prodajno osebje	45	4,27	-0,405	0,687
	Vodje	11	4,36		
Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.	Prodajno osebje	45	3,60	-0,658	0,513
	Vodje	11	3,82		
Zaposleni so zadovoljni s samostojnostjo pri delu.	Prodajno osebje	45	4,07	-0,422	0,660
	Vodje	11	4,18		
Zaposleni so zadovoljni z vodenjem in organizacijo dela.	Prodajno osebje	45	3,29	-2,037	0,055
	Vodje	11	3,91		
Zaposleni so zadovoljni z odnosi pri delu.	Prodajno osebje	45	3,60	-3,265	0,002*
	Vodje	11	4,27		
Zaposleni so zadovoljni z delovnimi razmerami.	Prodajno osebje	45	3,56	-0,762	0,450
	Vodje	11	3,82		
Zaposleni so zadovoljni z možnostjo napredovanja.	Prodajno osebje	45	2,09	-2,682	0,010*
	Vodje	11	3,18		
Zaposleni so zadovoljni z raznolikostjo dela.	Prodajno osebje	45	3,36	-1,011	0,316
	Vodje	11	3,73		
Zaposleni so zadovoljni z možnostjo izbire sodelavca.	Prodajno osebje	45	3,09	-0,801	0,427
	Vodje	11	3,36		
Zaposleni so zadovoljni s pomenom dela.	Prodajno osebje	45	3,51	-0,701	0,487
	Vodje	11	3,73		
Zaposleni so zadovoljni z delovnimi cilji in s tem, da so seznanjeni, kdaj jih dosežejo.	Prodajno osebje	45	3,62	-1,375	0,175
	Vodje	11	4,09		

se nadaljuje

nadaljevanje

ZADOVOLJSTVO / TRDITEV	Skupina	Število	Aritmetična sredina	T-test	Dvostranska točna stopnja značilnosti (P-vrednost)
Zaposleni so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve.	Prodajno osebje	45	4,51	0,252	0,802
	Vodje	11	4,45		
Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom.	Prodajno osebje	45	3,38	-1,787	0,083
	Vodje	11	3,91		

Legenda: * Statistično značilna razlika.

Na podlagi izvedenega Levenovega preizkusa enakosti varianc (Priloga 7) ugotavljam, da predpostavka o enakosti varianc velja za večino trditev, razen za tri, in sicer: zaposleni so zadovoljni z vodenjem in organizacijo dela, zaposleni so zadovoljni z odnosi pri delu in zaposleni so zadovoljni z delovnim časom. Pri teh je namreč Levenov preizkus odkril statistično značilno razliko, zato sem domnevo o enakosti povprečnih vrednosti med proučevanima skupinama za te trditve testiral ob predpostavki neenakosti varianc.

S statističnim preverjanjem ocen prodajnega osebja in njihovih vodij, ki jih omenjeni skupini v povprečju namenjata trditvam o zadovoljstvu prodajnega osebja, ugotovim, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno hipotezo za naslednji trditvi: zaposleni so zadovoljni z odnosi pri delu (točna stopnja značilnosti je 0,002) in zaposleni so zadovoljni z možnostjo napredovanja (točna stopnja značilnosti je 0,010). To pomeni, da se povprečne ocene pri navedenih trditvah razlikujejo med obema skupinama. Povprečne ocene prodajnega osebja so nižje od povprečnih ocen njihovih vodij. Za ostale trditve tega ne morem trditi, saj razlike med obema skupinama niso statistično značilne.

Največje odstopanje med povprečnimi ocenami navedenih trditev je pri trditvi, da je prodajno osebje zadovoljno z možnostjo napredovanja, pri čemer so tej trditvi tako vodje kot prodajno osebje namenili tudi najslabšo povprečno oceno. Najmanjše odstopanje med povprečnimi ocenami pa se kaže pri trditvi, da je prodajno osebje zadovoljno s stalnostjo zaposlitve, pri čemer so to trditev prav tako vodje kot prodajno osebje v povprečju ocenili najbolje. Glede na dobljene rezultate lahko rečemo, da so vodje dobro ocenili zadovoljstvo prodajnega osebja.

5.4 Ključne ugotovitve raziskave in priporočila za izboljšave

Iz rezultatov raziskave, ki sem jo izvedel v podjetju Fama, je razvidno, da obstaja pozitivna korelacija med vodenjem, motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Z dobrim in uspešnim vodenjem dosežemo motiviranost zaposlenih. Motivirani zaposleni pa so tudi zadovoljni zaposleni. Hipotezo, da vodenje vpliva na motivacijo, le-ta pa na zadovoljstvo, lahko potrdim.

Raziskava je pokazala najboljše in najslabše ocenjene sklope trditev o vodenju, motivaciji in zadovoljstvu prodajnega osebja ter nekatere razlike med ocenami prodajnega osebja in ocenami njihovih vodij. V nadaljevanju so predstavljene ključne ugotovitve raziskave,

navedene najslabše ocenjene trditve in največje razlike med ocenami obeh skupin o vodenju, motivaciji in zadovoljstvu prodajnega osebja ter na tej podlagi podani predlogi za spremembe oziroma izboljšave.

Rezultati raziskave kažejo, da je prodajno osebje v podjetju Fama relativno dobro vodeno, motivirano in zadovoljno, vendar rezultat nikakor ni idealen in podjetje z njim ne more biti povsem zadovoljno.

Glede na povprečne ocene prodajnega osebja in njihovih vodij ugotavljam, da je vodenje v podjetju Fama na splošno relativno dobro zasnovano in ustrezno. Z namenom ugotovitve prevladujočega načina vodenja sem iz trditev o vodjah in vodenju poskušal izluščiti tiste, ki se konkretno nanašajo na posamezen način vodenja, kar je bilo opisano v prvem poglavju. Ker so trditve z obeh strani ocenjene s približno enakimi povprečnimi ocenami, natančnega načina vodenja ne morem določiti in podajam le ugotovitev, kateri način jim je najbližje. Prodajno osebje opisuje svoje vodje kot (najbolj) avtoritativne in mentorske, ki poslušajo svoje zaposlene, jim svetujejo in pomagajo pri delu, vendar odločitve sprejemajo sami. Vodje pa si (najbolj) pripisujejo mentorsko – očetovsko vodenje. Menijo, da ne delajo razlik med zaposlenimi, da dajejo velik poudarek komunikaciji in medsebojnim odnosom ter da v primeru spora med zaposlenimi hitro posredujejo.

Prodajno osebje je svoje vodje ocenilo z relativno visokimi ocenami. Povprečna vrednost leteh se pri skoraj vseh trditvah giblje nad povprečno vrednostjo, ki znaša 3,00.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da ocene prodajnega osebja pri večini trditev nekoliko odstopajo od ocen, s katerimi so se ocenjevali vodje sami. Gre za to, da je prodajno osebje trditve, ki opisujejo pozitivne lastnosti vodij, ocenilo pri svojih vodjah nižje, kot so jih v primeru samoocenjevanja ocenili vodje. Trditve, ki opisujejo negativne lastnosti vodij, pa je prodajno osebje ocenilo pri svojih vodjah višje, kot so jih v primeru samoocenjevanja ocenili vodje. S to ugotovitvijo lahko potrdim hipotezo, da se vodje bolje ocenjujejo, kot jih ocenjuje prodajno osebje.

Razmeroma nizko povprečno oceno je tako prodajno osebje kot njihovo vodstvo namenilo trditvi, da se v podjetju točno ve, kdo je vodja, zato je razlika med skupinama zelo majhna. V podjetju bi se moralo točno vedeti, kdo je vodja. Vodja mora imeti točno določeno delovno mesto in vedeti mora, komu je nadrejen in kdo mu je podrejen. V nasprotnem primeru nastajajo problemi in navzkrižna navodila, ki vodijo do zaostajanja delovnega procesa in slabših rezultatov. Vodja mora imeti določeno avtoriteto in mora jo tudi znati ohraniti. Menim, da mora imeti uspešen vodja vpliv, moč in znanje, saj lahko le na tak način obvladuje svoje podrejene. Znati mora reči tako da kot ne.

Prodajno osebje je z relativno nizko povprečno oceno ocenilo svoje vodje kot poštene, ki se enakopravno vedejo do vseh zaposlenih in med njimi ne delajo razlik, medtem ko vodje

navedeno trditev uvrščajo visoko na lestvici. Ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih je, da čutijo pripadnost podjetju. Vodje se morajo z njimi pogovarjati enakopravno in med njimi ne delati razlik. Nihče ne sme biti privilegiran. Vsi zaposleni morajo imeti enake ugodnosti in pravice v smislu pohval, denarnih nagrad, možnosti koriščenja letnega dopusta, sodelovanja pri postavljanju ciljev ter sprejemanju odločitev in podobno.

Veliko prodajnega osebja je mnenja, da vodja ne upošteva njihovih predlogov, in če se navežem na prejšnjo trditev, se tudi v tem primeru kaže neenakopravnost. Dober vodja rad sprejema predloge in prisluhne novim, svežim idejam, pri čemer ni pomembno, kdo mu z njimi postreže. Vsak predlog in vsaka ideja sta dobrodošla.

Prodajno osebje je relativno nizko povprečno oceno v nasprotju z njihovimi vodji namenilo trditvam, ki se nanašajo na sposobnost motiviranja, zato je odstopanje med mnenji obeh skupin na tem področju veliko. S tem lahko hipotezo, da so povprečne ocene pri trditvah o motivaciji zaposlenih nižje s strani prodajnega osebja kot s strani vodij, potrdim.

Sposobnost motiviranja vodij po mnenju prodajnega osebja ni najboljša. Menijo, da jih vodja ne zna preveč motivirati, saj tudi sam ni preveč motiviran in maksimalno predan svojemu delu. Prav tako tudi menijo, da vodja ne vpliva preveč na njihovo motivacijo. Motivacija zaposlenih pa je v glavnem povezana z delovanjem in ravnanjem vodje. Vodje lahko motivirajo in zadovoljujejo svoje podrejene le v tolikšni meri, kolikor so sami motivirani in zadovoljni s seboj. Menim, da če vodje sami niso motivirani in predani določenemu delu, ne morejo za delo motivirati in zainteresirati niti podrejenih. Šele, ko so vodje sami dovolj motivirani in delu predani, lahko začnejo z motiviranjem podrejenih. Ugotoviti morajo, kaj njihove podrejene najbolj motivira.

Raziskava je pokazala, da vodje v podjetju Fama dokaj dobro vedo, kaj najbolj motivira njihove podrejene, zato ne morem v celoti potrditi hipoteze, da prodajno osebje pripisuje motivacijskim dejavnikom različen pomen kot njihovi vodje. Rezultati kažejo, da prodajno osebje najbolj motivira denarna nagrada. Prodajno osebje meni, da razmerja med plačami v podjetju niso najbolj ustrezna. Na splošno velja, da so bolj kakovostne stvari dražje, in tudi kakovost zaposlenih ni izjema. Predanost, vestnost in marljivost morajo biti ustrezno stimulirane in nagrajene. Poleg denarne nagrade prodajno osebje motivira tudi pohvala. Trditvi, da je dobro opravljeno delo takoj pohvaljeno, je prodajno osebje namenilo povprečno oceno. Dober rezultat mora biti v podjetju hitro opažen in pohvaljen. Možnost stalne in varne zaposlitve ter dobri medsebojni odnosi, tako na relaciji podrejeni – podrejeni kot na relaciji podrejeni – nadrejeni, sta še dva dejavnika, ki med prodajnim osebjem spodbujata motivacijo. Najmanj pa prodajno osebje motivira sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja. Enakega mnenja so tudi vodje. Za vodje mora biti uspeh čas, ko dosežejo zastavljene cilje in določijo nove. Ciljev pa vodje ne morejo doseči brez dobre in povezane ekipe zaposlenih, zato je v podjetju nujno potrebno vključiti vse zaposlene v postavljanje ciljev in sprejemanje odločitev. Le na tak način so zaposleni seznanjeni z vsemi fazami delovnega procesa in lahko dosežejo

dobre rezultate, ki pomenijo za podjetje uspeh. Cilji podjetja morajo postati cilji vseh v njem zaposlenih.

Menim, da če so zaposleni pri delu motivirani, so bolj zadovoljni. Raziskava je potrdila navedeno trditev, saj jo je z dokaj visoko povprečno oceno ocenilo tako prodajno osebje kot njihovi vodje. Prodajno osebje je najmanj zadovoljno z možnostjo napredovanja, čeprav so ta motivacijski dejavnik skupaj z možnostjo dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja na lestvici postavili šele nekam v sredino. Prav tako so enakega mnenja tudi vodje, zato sklepam, da podjetje Fama nima vzpostavljenega učinkovitega sistema napredovanja, ki jasno ponazarja kriterije za napredovanje v smislu, da najboljši lahko zasedejo najboljša mesta. Podjetje bi moralo razviti sistem usposabljanja in dodatnega izobraževanja ter napredovanja zaposlenih.

Poleg tega je prodajno osebje nekoliko manj zadovoljno z odnosi pri delu, kar lahko povežem s trditvijo, da se po mnenju prodajnega osebja vodje ne vedejo enakopravno do vseh podrejenih. Vodje se morajo truditi, da med zaposlenimi ustvarijo dobro vzdušje, da spodbudijo zaposlene, da sodelujejo in si med seboj zaupajo. Dajati morajo občutek enakopravnosti in korektnega, prijaznega odnosa ter delovati kot usmerjevalci in tovariši svojih podrejenih.

Glede na povprečne ocene o zadovoljstvu prodajnega osebja v podjetju Fama lahko le delno potrdim tezo, da so le-te s strani prodajnega osebja nižje, kot so s strani njihovih vodij.

Z namenom ugotovitve, katera so tista ključna področja, ki bi v podjetju Fama izboljšala dejansko stanje, sem v zadnjem delu anketnega vprašalnika anketirance vprašal, kaj bi bilo po njihovem mnenju potrebno spremeniti oziroma izboljšati.

Rezultati so pokazali, da vodje v povprečju ne vidijo področja, ki bi ga bilo potrebno v podjetju nujno spremeniti, medtem ko prodajno osebje stremi k spremembam oziroma izboljšavam na več področjih, zato so se v tem delu anketnega vprašalnika pokazale nekatere največje razlike v mnenjih med skupinama, kar je podrobneje prikazano v Tabeli 9.

Tabela 9: Povprečne vrednosti dejavnikov, vrednosti t-testa in stopnje značilnosti za obe skupini

DEJAVNIKI	Skupina	Število	Aritmetična sredina	T-test	Dvostranska točna stopnja značilnosti (P-vrednost)
Denarne nagrade.	Prodajno osebje	45	4,07	6,001	0,000*
	Vodje	11	1,91		
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	Prodajno osebje	45	3,07	1,499	0,140
	Vodje	11	2,64		
Možnost napredovanja.	Prodajno osebje	45	3,60	2,004	0,050*
	Vodje	11	3,00		
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	Prodajno osebje	45	3,11	-0,695	0,490
	Vodje	11	3,36		
Odnosi s sodelavci.	Prodajno osebje	45	2,31	0,105	0,917
	Vodje	11	2,27		
Pohvale.	Prodajno osebje	45	3,31	1,890	0,064
	Vodje	11	2,55		
Stalnost in varnost zaposlitve.	Prodajno osebje	45	2,31	1,241	0,220
	Vodje	11	1,82		
Odnosi z nadrejenimi.	Prodajno osebje	45	2,62	0,839	0,405
	Vodje	11	2,27		
Ugled podjetja.	Prodajno osebje	45	2,22	-0,145	0,885
	Vodje	11	2,27		
Seznanjenost z odločitvami vodij.	Prodajno osebje	45	2,67	0,788	0,434
	Vodje	11	2,36		
Odmori med delom.	Prodajno osebje	45	2,44	1,120	0,268
	Vodje	11	2,00		
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	Prodajno osebje	45	2,47	0,273	0,786
	Vodje	11	2,36		
Delovni čas.	Prodajno osebje	45	2,56	1,184	0,242
	Vodje	11	2,00		

Legenda: * Statistično značilna razlika.

Na podlagi izvedenega Levenovega preizkusa enakosti varianc (glej Prilogo 9) ugotavljam, da predpostavka o enakosti varianc ne velja za noben dejavnik. Levenov preizkus je namreč pri vseh dejavnikih odkril statistično značilno razliko, zato sem domnevo o enakosti povprečnih vrednosti med proučevanima skupinama testiral ob predpostavki neenakosti varianc.

S statističnim preverjanjem ocen prodajnega osebja in njihovih vodij, ki jih omenjeni skupini v povprečju namenjata dejavnikom, ki bi jih bilo v podjetju Fama potrebno spremeniti oziroma izboljšati, ugotovim, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno hipotezo le za dejavnika denarne nagrade (točna stopnja značilnosti je 0,000) in za možnost napredovanja (točna stopnja značilnosti je 0,050). To pomeni, da se povprečni oceni pri

navedenih dejavnikih razlikujeta med obema skupinama. Za ostale dejavnike tega ne morem trditi, saj razlike med obema skupinama niso statistično značilne. Hipoteze, da ima prodajno osebje različen pogled na potrebne spremembe oziroma izboljšave v podjetju kot njihovi vodje, tako ne morem v celoti potrditi.

Za prodajno osebje so spremembe v smislu izboljšav na področju denarnega nagrajevanja nujno potrebne, medtem ko njihovi vodje menijo, da te spremembe sploh niso potrebne. V praksi redko naletimo na odgovor, da je nekdo popolnoma zadovoljen z višino svoje plače in da si zasluži točno toliko, kot dobi. Podjetje mora zaposlene plačati glede na delo, ki ga opravljajo, njihove sposobnosti, znanje, trud in čas, ki ga v delo vložijo.

Nekoliko manj, vendar še vedno po mnenju prodajnega osebja, sta potrebni spremembe področji napredovanja in dodatnega izobraževanja. Glede na rezultate zaposleni opažajo, da je možnost napredovanja znotraj podjetja slaba in posledično niso motivirani za osebni razvoj. Zaposleni ne smejo imeti občutka, da so obtičali na svojem delovnem mestu in ne morejo napredovati.

Dejavnika denarne nagrade in napredovanja sta med seboj povezana. Napredovanje je običajno povezano z boljšim delovnim mestom, boljšimi pogoji dela in posledično boljšim oziroma višjim plačilom ter drugimi materialnimi koristmi. Denarna nagrada pa je v trenutnih razmerah dobra in potrebna motivacija za zaposlene, zato bi bilo dobro, da podjetje vzpostavi sistem napredovanja in dodatnega izobraževanja. Podjetje mora biti pripravljeno vlagati v svoje zaposlene. V primeru, da se ima podjetje namen dodatno razvijati in širiti, je potrebno zaposlenim predstaviti tista področja, na katerih se bo razvijalo oziroma širilo, in zato potrebovalo nov ali bolj izobražen kader. Zaposlenim je potrebno, glede na njihove zmožnosti in ambicije, predstaviti znanja in potrebne veščine, ki bi jih v primeru napredovanja, prekvalifikacije oziroma spremembe poklica potrebovali, ter jim omogočiti njihovo dosego v smislu financiranja izobraževanja, pomoči pri doseganju znanja in veščin in podobno.

Če želi podjetje izboljšati vodenje, ki posledično izboljšuje tudi motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, mora upoštevati tako ocene prodajnega osebja kot ocene vodij. Na podlagi ocen prodajnega osebja podjetje ugotovi, s katerimi lastnostmi vodenja je prodajno osebje zadovoljno in s katerimi ne, medtem ko na podlagi ocen vodij ugotovi, kako ti ocenjujejo svoje delo, zmožnosti in sposobnosti. S primerjavo ocen obeh skupin lahko podjetje ugotovi odstopanja in razlike ter se odloči o spremembah oziroma izboljšavah.

V nadaljevanju predstavljam nekaj dodatnih priporočil za konkretne spremembe oziroma izboljšave.

Predlagam, da se spremeni plačno sorazmerje med zaposlenimi. To ne pomeni, da bo podjetje moralo nameniti več sredstev. Potrebno je dodatno uskladiti plače glede na trud in učinkovitost posameznika. Eden izmed lažjih in hitrih načinov za ureditev le-tega je, da ima

posamezen vodja na razpolago določeno minimalno vsoto, ki jo predlaga za razdelitev med zaposlenimi v njegovi enoti.

Dodatno nagrajevanje bi lahko izvedli tudi z dodatnim dnem dopusta. V preteklosti podjetja Fama so že izvedli podoben projekt nagrajevanja, ki se je izkazal kot zelo uspešen. Predlagam, da se projekt ponovi. Določi se konkretno nalogo oz. normo. Tisti, ki jo najprej doseže, dobi dodatni dan dopusta.

Smiselno bi bilo izvesti program usposabljanja vodij, kjer bi se ti priučili bistvenih elementov uspešnega vodenja na njihovem področju. To bi pripomoglo k poenotenju vodenja med posameznimi enotami. Vodstvo podjetja bi lahko lažje ocenjevalo uspešnost vodenja, saj bi bili kriteriji povsod enaki.

Za boljšo motiviranost zaposlenih predlagam, da se med njimi poskuša čim bolj zamenjevati delovna mesta. Delovna mesta se zelo razlikujejo, zato zamenjave niso povsod možne. Primer možnosti zamenjave: delavec v skladišču, ki manipulira z blagom, je lahko en mesec v skladišču, naslednji mesec kot spremljevalec pri razvozu blaga s tovornjakom, nato pa še en mesec kot voznik dostavnega vozila. Proces zamenjave se nato ponovi. Na tak način bodo zaposleni spoznali več delovnih procesov, seznanjeni bodo s slabostmi in prednostmi na posameznih področjih. Lažje bodo predlagali možnosti za izboljšave in delo ne bo več dolgočasno.

Slabi rezultati se takoj kritizirajo, zaposleni so z njimi nemudoma seznanjeni. Od zaposlenih se pričakuje takojšnje ukrepanje. Takšen odnos je pravilen, vendar pa se morajo na enak način obravnavati tudi dobri rezultati. V primeru dobrega delovnega rezultata bi morali biti zaposleni takoj seznanjeni in vsaj ustrezno pohvaljeni.

V posameznih enotah je potrebno še bolj definirati odgovornosti. To pomeni, da vsi zaposleni točno vedo, kdo je njihov vodja. Zaposleni morajo poznati svoje odgovornosti, za katere odgovarjajo tako v pozitivnih kot negativnih primerih.

Katerim dejavnikom bo podjetje dalo prednost v smislu sprememb oziroma izboljšav, pa je odvisno razpoložljivih finančnih sredstev, časa, potrebnega za uvedbo spremembe oziroma izboljšave, stopnje težavnosti uvedbe spremembe oziroma izboljšave, dodane vrednosti spremembe oziroma izboljšave in podobnega.

SKLEP

Pravilno ravnanje z zaposlenimi je ključ do uspeha vsakega podjetja. Vodje lahko vplivajo na znanje, sposobnosti in motivacijo zaposlenih, zato je za uspešnost poslovanja podjetja pomembno dobro vodenje. To namreč pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih in posledično na njihovo zadovoljstvo. Le zadovoljni zaposleni lahko kupcem ponudijo

kakovostno storitev, ki izpolnjuje njihova pričakovanja in s katero so zadovoljni. Poslovni rezultati podjetja pa so ob zadovoljnih kupcih boljši.

Tudi v trgovskem podjetju ni nič drugače. Prodajno osebje je v neposrednem stiku s kupci in je zato sestavni del kakovosti storitve, ki jo ti občutijo. Brez strokovne usposobljenosti in motiviranosti prodajnega osebja ter posledično njihovega zadovoljstva ni mogoče ponuditi kakovostne storitve in pri tem zadovoljiti potrebe in zahteve kupca.

Cilj magistrskega dela je bil predstaviti vodenje, motivacijo in zadovoljstvo prodajnega osebja v podjetju Fama ter ugotoviti razlike med prodajnim osebjem in njihovimi vodji pri ocenjevanju vodij prodajnega osebja, motiviranosti in zadovoljstva prodajnega osebja, pri ocenjevanju dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo prodajnega osebja ter pri opredeljevanju dejavnikov, ki bi jih bilo za izboljšanje zadovoljstva prodajnega osebja potrebno spremeniti oziroma izboljšati. Ker sem izsledke raziskave prikazoval sproti z analizo anketnega vprašalnika, je smiselno, da v tem delu povzamem le ključne ugotovitve.

Opravljena raziskava je pokazala, da imajo prodajno osebje in njihovi vodje podoben pogled na vodenje, motivacijo in zadovoljstvo prodajnega osebja v podjetju Fama. Vodje prodajnega osebja so se relativno dobro ocenili, glede na ocene s strani prodajnega osebja. Tako eni kot drugi visoko na lestvici motivacijskih dejavnikov uvrščajo denarno nagrado in menijo, da je prodajno osebje v podjetju najbolj zadovoljno z varnostjo in stalnostjo zaposlitve. Nekoliko različen pogled pa imata skupini na potrebne spremembe oziroma izboljšave v podjetju. Prodajno osebje meni, da so denarne nagrade področje, ki ga je potrebno nujno spremeniti, medtem ko njihovi vodje potrebnih sprememb sploh ne vidijo.

Glede na opravljeno raziskavo ugotavljam, da je prodajno osebje v povprečju zadovoljno s podjetjem, v katerem je zaposleno. Na njihovo zadovoljstvo vpliva motivacija in bolj zadovoljni so, če so pri delu motivirani.

Ključni pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo vodje. Če je vodja dober in ima vse potrebne vodstvene sposobnosti, so zaposleni bolj zadovoljni. Prodajno osebje v podjetju najbolj moti neenakopravno obravnavanje zaposlenih. Poleg tega menijo, da sami vodje niso preveč motivirani in predani delu. V podjetju, v katerem vodje niso dovolj motivirani in predani svojemu delu, je delovno vzdušje negativno. Vodje zaposlene slabo usposabljajo in motivirajo, zato je kakovost opravljene storitve vprašljiva. Zaposleni niso zadovoljni, zato niso osredotočeni na kupce in posledično ne poznajo njihovih potreb. Vse to pa pripelje do slabega ugleda podjetja, saj kupci niso zadovoljni, zato tudi podjetje ni uspešno.

Podjetje mora vodje preoblikovati v take, kakršni so potrebni za uspešno vodenje. Pri tem je zaželeno, da večkrat izvede ocenjevanje vodij, kajti od uspešnega vodenja je odvisno, kako zadovoljni bodo zaposleni in kako uspešno bo podjetje.

Rezultati opravljene raziskave so pokazali, da prodajno osebje velik pomen pripisuje denarni nagradi. Če bo želelo podjetje dvigniti raven zadovoljstva prodajnega osebja in s tem povečati kakovost svojih storitev, bo moralo izplačilom dohodka in sistemu nagrajevanja pripisati večji pomen. Prav tako bi moralo podjetje dati večji poudarek sistemu napredovanja in možnosti dodatnega izobraževanja ter strokovnega razvoja. Glede na rezultate je možnost napredovanja v podjetju slaba, zato tudi zaposleni niso stimulirani za dodatno izobraževanje in osebni razvoj. V podjetju bi morali razmisliti o spremembah na navedenih področjih, ki bi izboljšale trenutne razmere.

Rezultati raziskave lahko služijo v poduk vodstvu podjetja, da mora razmisliti o posameznih področjih in ugotoviti, katera so tista področja, kjer so spremembe potrebne, v nasprotnem primeru bi to lahko vplivalo na njegovo dolgoročno uspešnost. Poleg tega lahko rezultati služijo kot usmeritev vodjem prodajnega osebja, da ugotovijo, kateri dejavniki poleg denarne nagrade prodajno osebje tudi motivirajo in na področju katerih so potrebne spremembe oziroma izboljšave.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1999). *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development.
2. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of Employee reward management and practice.* London: Kogan Page Limited.
3. Bezjak, I. M. (2012). Motiviranje talentov. *Denar,* str. 33.
4. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Brečko, D. (2001). Biti diktator, oče ali mentor? *Manager,* str. 2.
6. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., & Sušanj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager).
7. Denny, R. (1997). *Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Drobež, L. (2003). *Motivacija in sistem nagrajevanja: Primer špedicijskega podjetja Q* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Fama d. o. o. Vipava. (2013). Letno poročilo Fama d. o. o. Vipava. Vipava: Fama d. o. o. Vipava.
11. Flynn, S. (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth. Najdeno 30. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1477-7282&volume=25&issue=1&articleid=1896790&show=html
12. Garvin, A. D., Buchanan, L., & O¨Connell A. (2006). All the wrong moves. *Harvard Business Review, 84*(7), 115–123.
13. Giancola, F. L. (2010). Common Misconceptions in Employee Rewards Management. Najdeno 19. aprila 2012 na spletnem naslovu http://connection.ebscohost.com/c/articles/52963207/common-misconceptions-employee-rewards-management
14. Goleman, D. (2000). Uspešno vodenje. Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=76
15. Halloran, J. (1986). *Personnel and Human Resource Management.* New Jersy: Prentice – Hall, Englewood Cliffs.
16. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
17. Koletnik, F. (1996). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
18. Košmelj, B., & Rovan, J. (2007). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
20. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja.* Kranj: Založba Moderna organizacija.

21. Kristen, G. (2011). The Importance of Employee Satisfaction. Najdeno 1. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/Gregory.pdf
22. Lipičnik, B. (1994). *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
23. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.* Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
25. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
26. Mihelič, A. (2005). Kako voditi in ravnati z ljudmi? Najdeno 16. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.antonmihelic.com/%C5%A0TUDIJSKO%20IN%20DRUGO%20GRADIVO/vodenje_in_kadri.htm
27. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2012). *Managing Organizational Behavior.* South-Western: Cengage Learning.
28. *Motivacijske tehnike*. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp
29. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Musek Lešnik, K. (2006 a). Vpliv zadovoljstva, zvestobe in predanosti ljudi v podjetju (zaposlenih) na potrošnike. Najdeno 5. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-vplivzadovoljstvazaposlenihnapotrosnike.html
31. Musek Lešnik, K. (2006 b). Nezadovoljstvo potrošnikov. Najdeno 5. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-nezadovoljstvopotrosnikov.html
32. Ng, C. L. (2011). Best management practices. Najdeno 31. maja 2011 na spletnem naslovu www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm
33. Prašnikar, J. (1992). Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V J. A. Čibej, (ur.), *Slovensko podjetje jutri* (str. 283–306). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). New York: Pearson Education.
35. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Snoj, B. (1999). Nekateri vidiki marketinškega managementa računovodskih storitev. *Zbornik referatov 1. kongresa računovodskih servisov* (str. 37–53). Portorož: Gospodarska zbornica Slovenije.
37. Svetlik, I. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina, I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan, & Z. Vodovnik, (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 175-205). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
40. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija*. Kranj: Moderna organizacija.

41. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne.* Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik – prodajno osebje 1
Priloga 2: Anketni vprašalnik – vodje 9
Priloga 3: Rezultati raziskave – prodajno osebje 17
Priloga 4: Rezultati raziskave – vodje 28
Priloga 5: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca VODENJE 39
Priloga 6: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca – MOTIVACIJA 46
Priloga 7: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca – ZADOVOLJSTVO 52
Priloga 8: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca – MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI 56
Priloga 9: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca – DEJAVNIKI 60

Priloga 1: Anketni vprašalnik – prodajno osebje

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE, KAKO SO VODENI, MOTIVIRANI IN ZADOVOLJNI ZAPOSLENI NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA

Spoštovani!

V okviru podiplomskega magistrskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani pod mentorstvom doc. dr. Jane Žnidaršič opravljam raziskavo za magistrsko nalogo z naslovom »ANALIZA VODENJA IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM SLOVENSKEM PODJETJU«.

Vprašalnik je sestavljen tako, da je anonimen in ne dopušča možnosti, da se ugotovi anketiranca. Je kratek in vam ne bo vzel več kot 10 minut. Prosim vas, da ga izpolnite natančno in iskreno. Le tako bom lahko ugotovil dejansko stanje na omenjenih področjih in pripomogel k morebitnim izboljšavam.

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav.

Andraž Trebovc

1. DEMOGRAFSKI PODATKI (ustrezno obkrožite)

Spol: MOŠKI
ŽENSKI

Starost: A – od 18 do 30 let
B – od 31 do 40 let
C – od 41 do 50 let
D – nad 50 let

Izobrazba: A – osnovnošolska
B – poklicna
C – srednješolska
D – visoka
E – univerzitetna ali več

2. VODENJE (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Vodja ima dovolj strokovnega znanja.	1	2	3	4	5
Vodja zna posredovati znanje.	1	2	3	4	5
Vodja zna načrtovati in organizirati delo.	1	2	3	4	5
Vodja zna podajati navodila zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vodja upošteva naše predloge.	1	2	3	4	5
Točno vemo, kdo je naš vodja.	1	2	3	4	5
Vodjo upoštevamo in nalogo opravimo po njegovih navodilih.	1	2	3	4	5
Vodenje je dobro zasnovano.	1	2	3	4	5
Vodja se enakopravno vede do vseh zaposlenih in med nami ne dela razlik.	1	2	3	4	5
Vodja z lastnim zgledom kaže pravilen odnos do dela.	1	2	3	4	5
Vodja pozna cilje podjetja in se maksimalno trudi za uresničevanje le-teh.	1	2	3	4	5
Vodja pozna vse postopke poslovanja.	1	2	3	4	5
Vodja je maksimalno predan svojemu delu.	1	2	3	4	5
Vodja ima svoja načela in zahteva, da se po njih vsi ravnamo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Vodja posluša naša mnenja, vendar se na koncu odloča sam.	1	2	3	4	5
Vodja daje največji poudarek komunikaciji in sodelovanju med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodja pride do cilja s skupnimi odločitvami.	1	2	3	4	5
Vodja zahteva, da naredimo točno tako, kot naredi on sam.	1	2	3	4	5
Vodja nam daje nasvete in nam pomaga pri delu.	1	2	3	4	5
Vodja delo organizira sam in natančno določi naloge zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vodja o vsem odloča sam, ne sprašuje za mnenje.	1	2	3	4	5
Če nastane konflikt med zaposlenimi, se vodja z njim sooči.	1	2	3	4	5
Vodenje zaposlenih je ustrezno.	1	2	3	4	5
Vodja je motiviran za svoje delo.	1	2	3	4	5

3. MOTIVACIJA (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Pri delu nas vodja zna motivirati.	1	2	3	4	5
Vodja vpliva na našo motivacijo.	1	2	3	4	5
Za delo smo motivirani samo s plačilom.	1	2	3	4	5
Za delo smo vsi enako motivirani.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo dobro motivirani.	1	2	3	4	5
Bolj kot smo motivirani, bolj smo produktivni.	1	2	3	4	5
Vodja opazi, kdaj nas mora dodatno motivirati.	1	2	3	4	5
Za uspešno opravljano delo smo pohvaljeni.	1	2	3	4	5
Motivirajo me enaki dejavniki kot mojega sodelavca.	1	2	3	4	5
Pohvala nas bolj motivira kot plačilo.	1	2	3	4	5
Vodja ve, kaj nas najbolj motivira.	1	2	3	4	5
Pripravljeni smo dodatno delati, kadar je to potrebno.	1	2	3	4	5
Dobro opravljeno delo je takoj pohvaljeno.	1	2	3	4	5
Motivira nas denarna nagrada.	1	2	3	4	5
Sodelavci si med seboj zaupamo.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Zaposleni imamo možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi graja.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
Pohvala nas motivira.	1	2	3	4	5

4. ZADOVOLJSTVO (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Če smo pri delu motivirani, smo bolj zadovoljni.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z delom, ki ga opravljamo.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo s samostojnostjo pri delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z vodenjem in organizacijo dela.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z odnosi pri delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z delovnimi razmerami.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Zadovoljni smo z možnostjo napredovanja.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z raznolikostjo dela.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z možnostjo izbire sodelavca.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo s pomenom dela.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z delovnimi cilji in da smo seznanjeni, kdaj jih dosežemo.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z delovnim časom.	1	2	3	4	5

5. KAJ VAS PRI DELU NAJBOLJ MOTIVIRA? (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Denarna nagrada.	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Pohvala.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Stalnost in varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Ugled podjetja.	1	2	3	4	5
Seznanjenost z odločitvami vodij.	1	2	3	4	5
Dovoljeni odmori med delom.	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
Ugoden delovni čas.	1	2	3	4	5

6. KAJ BI BILO POTREBNO PO VAŠEM MNENJU V PODJETJU SPREMENITI OZ. IZBOLJŠATI? (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – spremembe sploh niso potrebne	2 – spremembe so delno potrebne	3 – niti da niti ne	4 – spremembe so potrebne	5 – spremembe so nujno potrebne
Denarna nagrada.	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Pohvala.	1	2	3	4	5
Stalnost in varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – spremembe sploh niso potrebne	2 – spremembe so delno potrebne	3 – niti da niti ne	4 – spremembe so potrebne	5 – spremembe so nujno potrebne
Dobri odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Ugled podjetja.	1	2	3	4	5
Seznanjenost z odločitvami vodij.	1	2	3	4	5
Dovoljeni odmori med delom.	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
Ugoden delovni čas.	1	2	3	4	5

Priloga 2: Anketni vprašalnik – vodje

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE, KAKO SO VODENI, MOTIVIRANI IN ZADOVOLJNI ZAPOSLENI NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA

Spoštovani!

V okviru podiplomskega magistrskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani pod mentorstvom doc. dr. Jane Žnidaršič opravljam raziskavo za magistrsko nalogo z naslovom »ANALIZA VODENJA IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM SLOVENSKEM PODJETJU«.

Vprašalnik je sestavljen tako, da je anonimen in ne dopušča možnosti, da se ugotovi anketiranca. Je kratek in vam ne bo vzel več kot 10 minut. Prosim vas, da ga izpolnite natančno in iskreno. Le tako bom lahko ugotovil dejansko stanje na omenjenih področjih in pripomogel k morebitnim izboljšavam.

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav.

Andraž Trebovc

1. DEMOGRAFSKI PODATKI (ustrezno obkrožite)

Spol: MOŠKI
ŽENSKI

Starost: A – od 18 do 30 let
B – od 31 do 40 let
C – od 41 do 50 let
D – nad 50 let

Izobrazba: A – osnovnošolska
B – poklicna
C – srednješolska
D – visoka
E – univerzitetna ali več

2. VODENJE (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Imam dovolj strokovnega znanja.	1	2	3	4	5
Znanje znam posredovati.	1	2	3	4	5
Delo znam načrtovati in organizirati.	1	2	3	4	5
Zaposlenim znam podajati navodila.	1	2	3	4	5
Upoštevam predloge zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni točno vedo, kdo je njihov vodja.	1	2	3	4	5
Zaposleni me upoštevajo in naloge opravijo po mojih navodilih.	1	2	3	4	5
Vodenje je dobro zasnovano.	1	2	3	4	5
Do zaposlenih se enakopravno vedem in med njimi ne delam razlik.	1	2	3	4	5
S svojim zgledom kažem pravilen odnos do dela.	1	2	3	4	5
Poznam cilje podjetja in se maksimalno trudim za uresničevanje le-teh.	1	2	3	4	5
Poznam vse postopke poslovanja.	1	2	3	4	5
Maksimalno sem predan svojemu delu.	1	2	3	4	5
Imam svoja načela in zahtevam, da se po njih vsi ravnajo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Poslušam mnenja zaposlenih, vendar se na koncu odločam sam.	1	2	3	4	5
Največji poudarek dajem komunikaciji in sodelovanju med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Do cilja pridem s skupnimi odločitvami.	1	2	3	4	5
Od zaposlenih zahtevam, da naredijo točno tako kot jaz.	1	2	3	4	5
Dajem nasvete in pomagam pri delu.	1	2	3	4	5
Delo organiziram sam in natančno določim naloge zaposlenim.	1	2	3	4	5
O vsem odločam sam, ne sprašujem za mnenje.	1	2	3	4	5
Če nastane konflikt med zaposlenimi, se z njim soočim.	1	2	3	4	5
Vodenje zaposlenih je ustrezno.	1	2	3	4	5
Motiviran sem za svoje delo.	1	2	3	4	5

3. MOTIVACIJA (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Zaposlene pri delu znam motivirati.	1	2	3	4	5
Vplivam na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni so za delo motivirani samo s plačilom.	1	2	3	4	5
Za delo smo vsi enako motivirani.	1	2	3	4	5
Zaposleni so dobro motivirani.	1	2	3	4	5
Bolj kot so zaposleni motivirani, bolj so produktivni.	1	2	3	4	5
Opazim, kdaj jih moram dodatno motivirati.	1	2	3	4	5
Za uspešno opravljano delo so pohvaljeni.	1	2	3	4	5
Zaposlene motivirajo enaki dejavniki kot njihovega sodelavca.	1	2	3	4	5
Pohvala jih bolj motivira kot plačilo.	1	2	3	4	5
Vem, kaj zaposlene najbolj motivira.	1	2	3	4	5
Zaposleni so pripravljeni dodatno delati, kadar je to potrebno.	1	2	3	4	5
Dobro opravljeno delo je takoj pohvaljeno.	1	2	3	4	5
Motivira jih denarna nagrada.	1	2	3	4	5
Sodelavci si med seboj zaupajo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu.	1	2	3	4	5
Slabo opravljenemu delu sledi graja.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
Pohvala jih motivira.	1	2	3	4	5

4. ZADOVOLJSTVO (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Če so zaposleni pri delu motivirani, so bolj zadovoljni.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so z delom, ki ga opravljajo.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so s samostojnostjo pri delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so z vodenjem in organizacijo dela.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so z odnosi pri delu.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Zadovoljni so z delovnimi razmerami.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so z možnostjo napredovanja.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so z raznolikostjo dela.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so z možnostjo izbire sodelavca.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so s pomenom dela.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so z delovnimi cilji in da so seznanjeni, kdaj jih dosežejo.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
Zadovoljni so z delovnim časom.	1	2	3	4	5

5. KAJ ZAPOSLENE PRI DELU NAJBOLJ MOTIVIRA? (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Denarna nagrada.	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Pohvala.	1	2	3	4	5
Stalnost in varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Ugled podjetja.	1	2	3	4	5
Seznanjenost z odločitvami vodij.	1	2	3	4	5
Dovoljeni odmori med delom.	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
Ugoden delovni čas.	1	2	3	4	5

6. KAJ BI BILO PO VAŠEM MNENJU V PODJETJU POTREBNO SPREMENITI OZ. IZBOLJŠATI? (pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko strinjanja)

TRDITEV	1 – spremembe sploh niso potrebne	2 – spremembe so delno potrebne	3 – niti da niti ne	4 – spremembe so potrebne	5 – spremembe so nujno potrebne
Denarne nagrade.	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	1	2	3	4	5
Odnose s sodelavci.	1	2	3	4	5
Pohvale.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	1 – spremembe sploh niso potrebne	2 – spremembe so delno potrebne	3 – niti da niti ne	4 – spremembe so potrebne	5 – spremembe so nujno potrebne
Stalnost in varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Dobre odnose z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Ugled podjetja.	1	2	3	4	5
Seznanjenost z odločitvami vodij.	1	2	3	4	5
Dovoljene odmore med delom.	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
Ugoden delovni čas.	1	2	3	4	5

Priloga 3: Rezultati raziskave – prodajno osebje

Tabela 1: *Rezultati raziskave – prodajno osebje*

DEMOGRAFSKI PODATKI:			
1. Spol:		**Število**	**Delež (v %)**
a) moški		18	40,00
b) ženski		27	60,00
2. Starost:		**Število**	**Delež (v %)**
a) od 18 do 30 let		9	20,00
b) od 31 do 40 let		23	51,11
c) od 41 do 50 let		9	20,00
d) nad 50 let		4	8,89
3. Izobrazba:		**Število**	**Delež (v %)**
a) osnovnošolska		7	15,56
b) poklicna		29	64,44
c) srednješolska		9	20,00
d) visoka		0	0,00
e) univerzitetna ali več		0	0,00
5. Staž v podjetju:		**Število**	**Delež (v %)**
a) do 2 leti		11	24,44
b) od 2 do 5 let		12	26,67
c) od 5 do 10 let		16	35,56
d) od 10 do 20 let		6	13,33
e) nad 20 let		0	0,00
VODENJE:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Vodja zna posredovati znanje.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	12	26,67
	3 – niti da niti ne	6	13,33
	4 – večinoma se strinjam	15	33,33
	5 – popolnoma se strinjam	11	24,44
b) Vodja zna načrtovati in organizirati delo.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	14	31,11
	4 – večinoma se strinjam	13	28,89
	5 – popolnoma se strinjam	10	22,22
c) Vodja zna podajati navodila zaposlenim.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	15	33,33
	4 – večinoma se strinjam	10	22,22
	5 – popolnoma se strinjam	13	28,89
č) Vodja upošteva naše predloge.			
	1 – sploh se ne strinjam	2	4,44
	2 – delno se strinjam	10	22,22
	3 – niti da niti ne	14	31,11
	4 – večinoma se strinjam	9	20,00
	5 – popolnoma se strinjam	10	22,22

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV:	Možnost izbire	Število	Delež (%)
d) Točno vemo, kdo je naš vodja.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	2	4,44
	3 – niti da niti ne	10	22,22
	4 – večinoma se strinjam	15	33,33
	5 – popolnoma se strinjam	15	33,33
e) Vodjo upoštevamo in nalogo opravimo po njegovih navodilih.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	4	8,89
	4 – večinoma se strinjam	26	57,78
	5 – popolnoma se strinjam	14	31,11
f) Vodenje je dobro zasnovano.			
	1 – sploh se ne strinjam	2	4,44
	2 – delno se strinjam	5	11,11
	3 – niti da niti ne	19	42,22
	4 – večinoma se strinjam	10	22,22
	5 – popolnoma se strinjam	9	20,00
g) Vodja se enakopravno vede do vseh zaposlenih in med nami ne dela razlik.			
	1 – sploh se ne strinjam	10	22,22
	2 – delno se strinjam	11	24,44
	3 – niti da niti ne	5	11,11
	4 – večinoma se strinjam	6	13,33
	5 – popolnoma se strinjam	13	28,89
h) Vodja z lastnim zgledom kaže pravilen odnos do dela.			
	1 – sploh se ne strinjam	4	8,89
	2 – delno se strinjam	6	13,33
	3 – niti da niti ne	15	33,33
	4 – večinoma se strinjam	9	20,00
	5 – popolnoma se strinjam	11	24,44
i) Vodja pozna cilje podjetja in se maksimalno trudi za uresničevanje le-teh.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	11	24,44
	4 – večinoma se strinjam	12	26,67
	5 – popolnoma se strinjam	19	42,22
j) Vodja pozna vse postopke poslovanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	4	8,89
	3 – niti da niti ne	10	22,22
	4 – večinoma se strinjam	13	28,89
	5 – popolnoma se strinjam	17	37,78
k) Vodja je maksimalno predan svojemu delu.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	4	8,89
	3 – niti da niti ne	9	20,00
	4 – večinoma se strinjam	13	28,89
	5 – popolnoma se strinjam	18	40,00
l) Vodja ima svoja načela in zahteva, da se po njih vsi ravnamo.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	9	20,00
	4 – večinoma se strinjam	18	40,00
	5 – popolnoma se strinjam	15	33,33

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV:	Možnost izbire	Število	Delež (%)
m) Vodja posluša naša mnenja, vendar se na koncu odloča sam.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	16	35,56
	4 – večinoma se strinjam	16	35,56
	5 – popolnoma se strinjam	10	22,22
n) Vodja daje največji poudarek komunikaciji in sodelovanju med zaposlenimi.			
	1 – sploh se ne strinjam	5	11,11
	2 – delno se strinjam	2	4,44
	3 – niti da niti ne	19	42,22
	4 – večinoma se strinjam	11	24,44
	5 – popolnoma se strinjam	8	17,78
o) Vodja pride do cilja s skupnimi odločitvami.			
	1 – sploh se ne strinjam	6	13,33
	2 – delno se strinjam	5	11,11
	3 – niti da niti ne	15	33,33
	4 – večinoma se strinjam	10	22,22
	5 – popolnoma se strinjam	9	20,00
p) Vodja zahteva, da naredimo točno tako, kot naredi on sam.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	17	37,78
	4 – večinoma se strinjam	22	48,89
	5 – popolnoma se strinjam	3	6,67
r) Vodja nam daje nasvete in nam pomaga pri delu.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	5	11,11
	3 – niti da niti ne	4	8,89
	4 – večinoma se strinjam	18	40,00
	5 – popolnoma se strinjam	15	33,33
s) Vodja delo organizira sam in natančno določi naloge zaposlenim.			
	1 – sploh se ne strinjam	2	4,44
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	12	26,67
	4 – večinoma se strinjam	25	55,56
	5 – popolnoma se strinjam	5	11,11
š) Vodja o vsem odloča sam, ne sprašuje za mnenje.			
	1 – sploh se ne strinjam	7	15,56
	2 – delno se strinjam	8	17,78
	3 – niti da niti ne	21	46,67
	4 – večinoma se strinjam	6	13,33
	5 – popolnoma se strinjam	3	6,67
t) Če nastane konflikt med zaposlenimi, se vodja z njim sooči.			
	1 – sploh se ne strinjam	4	8,89
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	6	13,33
	4 – večinoma se strinjam	18	40,00
	5 – popolnoma se strinjam	10	22,22

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV:	Možnost izbire	Število	Delež (%)
u) Vodenje zaposlenih je ustrezno.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	5	11,11
	3 – niti da niti ne	16	35,56
	4 – večinoma se strinjam	9	20,00
	5 – popolnoma se strinjam	12	26,67
v) Vodja je motiviran za svoje delo.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	15	33,33
	4 – večinoma se strinjam	15	33,33
	5 – popolnoma se strinjam	13	28,89
z) Vodja ima dovolj strokovnega znanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	6	13,33
	4 – večinoma se strinjam	20	44,44
	5 – popolnoma se strinjam	15	33,33
MOTIVACIJA:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Pri delu nas vodja zna motivirati.			
	1 – sploh se ne strinjam	2	4,44
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	13	28,89
	4 – večinoma se strinjam	16	35,56
	5 – popolnoma se strinjam	7	15,56
b) Vodja vpliva na našo motivacijo.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	11	24,44
	4 – večinoma se strinjam	19	42,22
	5 – popolnoma se strinjam	7	15,56
c) Za delo smo motivirani samo s plačilom.			
	1 – sploh se ne strinjam	14	31,11
	2 – delno se strinjam	9	20,00
	3 – niti da niti ne	8	17,78
	4 – večinoma se strinjam	8	17,78
	5 – popolnoma se strinjam	6	13,33
č) Za delo smo vsi enako motivirani.			
	1 – sploh se ne strinjam	14	31,11
	2 – delno se strinjam	8	17,78
	3 – niti da niti ne	11	24,44
	4 – večinoma se strinjam	5	11,11
	5 – popolnoma se strinjam	5	11,11
d) Zaposleni smo dobro motivirani.			
	1 – sploh se ne strinjam	4	8,89
	2 – delno se strinjam	8	17,78
	3 – niti da niti ne	20	44,44
	4 – večinoma se strinjam	9	20,00
	5 – popolnoma se strinjam	4	8,89

se nadaljuje

nadaljevanje

MOTIVACIJA:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
e) Bolj kot smo motivirani, bolj smo produktivni.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	6	13,33
	4 – večinoma se strinjam	14	31,11
	5 – popolnoma se strinjam	24	53,33
f) Vodja opazi, kdaj nas mora dodatno motivirati.			
	1 – sploh se ne strinjam	6	13,33
	2 – delno se strinjam	6	13,33
	3 – niti da niti ne	12	26,67
	4 – večinoma se strinjam	15	33,33
	5 – popolnoma se strinjam	6	13,33
g) Za uspešno opravljeno delo smo pohvaljeni.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	5	11,11
	3 – niti da niti ne	13	28,89
	4 – večinoma se strinjam	16	35,56
	5 – popolnoma se strinjam	8	17,78
h) Motivirajo nas enaki dejavniki kot našega sodelavca.			
	1 – sploh se ne strinjam	8	17,78
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	18	40,00
	4 – večinoma se strinjam	11	24,44
	5 – popolnoma se strinjam	1	2,22
i) Pohvala nas bolj motivira kot plačilo.			
	1 – sploh se ne strinjam	7	15,56
	2 – delno se strinjam	14	31,11
	3 – niti da niti ne	11	24,44
	4 – večinoma se strinjam	7	15,56
	5 – popolnoma se strinjam	6	13,33
j) Vodja ve, kaj nas najbolj motivira.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	8	17,78
	3 – niti da niti ne	14	31,11
	4 – večinoma se strinjam	16	35,56
	5 – popolnoma se strinjam	4	8,89
k) Pripravljeni smo dodatno delati, kadar je to potrebno.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	4	8,89
	3 – niti da niti ne	4	8,89
	4 – večinoma se strinjam	13	28,89
	5 – popolnoma se strinjam	24	53,33
l) Dobro opravljeno delo je takoj pohvaljeno.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	16	35,56
	4 – večinoma se strinjam	12	26,67
	5 – popolnoma se strinjam	7	15,56

se nadaljuje

nadaljevanje

MOTIVACIJA:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
m) Motivira nas denarna nagrada.			
	1 – sploh se ne strinjam	5	11,11
	2 – delno se strinjam	2	4,44
	3 – niti da niti ne	8	17,78
	4 – večinoma se strinjam	9	20,00
	5 – popolnoma se strinjam	21	46,67
n) Sodelavci si med seboj zaupamo.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	10	22,22
	4 – večinoma se strinjam	18	40,00
	5 – popolnoma se strinjam	11	24,44
o) Odnosi med zaposlenimi so dobri.			
	1 – sploh se ne strinjam	2	4,44
	2 – delno se strinjam	4	8,89
	3 – niti da niti ne	7	15,56
	4 – večinoma se strinjam	22	48,89
	5 – popolnoma se strinjam	10	22,22
p) Zaposleni imamo možnost napredovanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	18	40,00
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	14	31,11
	4 – večinoma se strinjam	5	11,11
	5 – popolnoma se strinjam	1	2,22
r) Zaposleni prejemamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	5	11,11
	3 – niti da niti ne	20	44,44
	4 – večinoma se strinjam	13	28,89
	5 – popolnoma se strinjam	4	8,89
s) Slabo opravljenemu delu sledi graja.			
	1 – sploh se ne strinjam	2	4,44
	2 – delno se strinjam	8	17,78
	3 – niti da niti ne	4	8,89
	4 – večinoma se strinjam	17	37,78
	5 – popolnoma se strinjam	14	31,11
š) Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna.			
	1 – sploh se ne strinjam	7	15,56
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	21	46,67
	4 – večinoma se strinjam	7	15,56
	5 – popolnoma se strinjam	3	6,67
t) Pohvala nas motivira.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	6	13,33
	4 – večinoma se strinjam	18	40,00
	5 – popolnoma se strinjam	20	44,44

se nadaljuje

nadaljevanje

ZADOVOLJSTVO:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Če smo pri delu motivirani, smo zadovoljni.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	5	11,11
	4 – večinoma se strinjam	20	44,44
	5 – popolnoma se strinjam	19	42,22
b) Zadovoljni smo z delom, ki ga opravljamo.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	5	11,11
	3 – niti da niti ne	15	33,33
	4 – večinoma se strinjam	14	31,11
	5 – popolnoma se strinjam	10	22,22
c) Zadovoljni smo s samostojnostjo pri delu.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	10	11,11
	4 – večinoma se strinjam	19	42,22
	5 – popolnoma se strinjam	15	33,33
č) Zadovoljni smo z vodenjem in organizacijo dela.			
	1 – sploh se ne strinjam	4	8,89
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	12	26,67
	4 – večinoma se strinjam	16	35,56
	5 – popolnoma se strinjam	6	13,33
d) Zadovoljni smo z odnosi pri delu.			
	1 – sploh se ne strinjam	2	4,44
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	14	31,11
	4 – večinoma se strinjam	18	40,00
	5 – popolnoma se strinjam	8	17,78
e)Zadovoljni smo z delovnimi razmerami.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	10	22,22
	4 – večinoma se strinjam	24	53,33
	5 – popolnoma se strinjam	5	11,11
f) Zadovoljni smo z možnostjo napredovanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	20	44,44
	2 – delno se strinjam	9	20,00
	3 – niti da niti ne	9	20,00
	4 – večinoma se strinjam	6	13,33
	5 – popolnoma se strinjam	1	2,22
g) Zadovoljni smo z raznolikostjo dela.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	12	26,67
	4 – večinoma se strinjam	17	37,78
	5 – popolnoma se strinjam	6	13,33

se nadaljuje

nadaljevanje

h) Zadovoljni smo z možnostjo izbire sodelavca.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	23	51,11
	4 – večinoma se strinjam	7	15,56
	5 – popolnoma se strinjam	5	11,11
i) Zadovoljni smo s pomenom dela..			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	4	8,89
	3 – niti da niti ne	19	42,22
	4 – večinoma se strinjam	13	28,89
	5 – popolnoma se strinjam	8	17,78
j) Zadovoljni smo z delovnimi cilji in da smo seznanjeni, kdaj jih dosežemo.			
	1 – sploh se ne strinjam	2	4,44
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	15	33,33
	4 – večinoma se strinjam	15	33,33
	5 – popolnoma se strinjam	10	22,22
k) Zadovoljni smo s stalnostjo zaposlitve.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	2	4,44
	4 – večinoma se strinjam	15	33,33
	5 – popolnoma se strinjam	27	60,00
l) Zadovoljni smo z delovnim časom.			
	1 – sploh se ne strinjam	8	17,78
	2 – delno se strinjam	2	4,44
	3 – niti da niti ne	12	26,67
	4 – večinoma se strinjam	11	24,44
	5 – popolnoma se strinjam	12	26,67
Kaj vas pri delu najbolj motivira?	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Denarna nagrada.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	2	4,44
	3 – niti da niti ne	4	8,89
	4 – večinoma se strinjam	9	20,00
	5 – popolnoma se strinjam	30	66,67
b) Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	9	20,00
	3 – niti da niti ne	14	31,11
	4 – večinoma se strinjam	18	40,00
	5 – popolnoma se strinjam	3	6,67
c) Možnost napredovanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	4	8,89
	2 – delno se strinjam	4	8,89
	3 – niti da niti ne	12	26,67
	4 – večinoma se strinjam	22	48,89
	5 – popolnoma se strinjam	3	6,67

se nadaljuje

nadaljevanje

Kaj vas pri delu najbolj motivira?	Možnost izbire	Število	Delež (%)
č) Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	4	8,89
	3 – niti da niti ne	17	37,78
	4 – večinoma se strinjam	16	35,56
	5 – popolnoma se strinjam	5	11,11
d) Dobri odnosi s sodelavci.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	2,22
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	7	15,56
	4 – večinoma se strinjam	19	42,22
	5 – popolnoma se strinjam	18	40,00
e) Pohvala.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	3	6,67
	4 – večinoma se strinjam	23	51,11
	5 – popolnoma se strinjam	18	40,00
f) Stalnost in varnost zaposlitve.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	3	6,67
	3 – niti da niti ne	2	4,44
	4 – večinoma se strinjam	18	40,00
	5 – popolnoma se strinjam	22	48,89
g) Dobri odnosi z nadrejenimi.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	6	13,33
	4 – večinoma se strinjam	18	40,00
	5 – popolnoma se strinjam	20	44,44
h) Ugled podjetja.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	8	17,78
	3 – niti da niti ne	11	24,44
	4 – večinoma se strinjam	10	22,22
	5 – popolnoma se strinjam	16	35,56
i) Seznanjenost z odločitvami vodij.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	7	15,56
	3 – niti da niti ne	14	31,11
	4 – večinoma se strinjam	17	37,78
	5 – popolnoma se strinjam	7	15,56
j) Dovoljeni odmori med delom.			
	1 – sploh se ne strinjam	4	8,89
	2 – delno se strinjam	4	8,89
	3 – niti da niti ne	10	22,22
	4 – večinoma se strinjam	17	37,78
	5 – popolnoma se strinjam	10	22,22

se nadaljuje

nadaljevanje

Kaj vas pri delu najbolj motivira?	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
k) Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	6,67
	2 – delno se strinjam	8	17,78
	3 – niti da niti ne	20	44,44
	4 – večinoma se strinjam	8	17,78
	5 – popolnoma se strinjam	6	13,33
l) Ugoden delovni čas.			
	1 – sploh se ne strinjam	4	8,89
	2 – delno se strinjam	1	2,22
	3 – niti da niti ne	13	28,89
	4 – večinoma se strinjam	13	28,89
	5 – popolnoma se strinjam	14	31,11
Kaj bi bilo po vašem mnenju v podjetju potrebno spremeniti oz. izboljšati?	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Denarne nagrade			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	1	2,22
	2 – spremembe so delno potrebne	4	8,89
	3 – niti da niti ne	8	17,78
	4 – spremembe so potrebne	10	22,22
	5 – spremembe so nujno potrebne	22	48,89
b) Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	2	4,44
	2 – spremembe so delno potrebne	8	17,78
	3 – niti da niti ne	21	46,67
	4 – spremembe so potrebne	13	28,89
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	2,22
c) Možnost napredovanja.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	1	2,22
	2 – spremembe so delno potrebne	1	2,22
	3 – niti da niti ne	17	37,78
	4 – spremembe so potrebne	22	48,89
	5 – spremembe so nujno potrebne	4	8,89
č) Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	2	4,44
	2 – spremembe so delno potrebne	10	22,22
	3 – niti da niti ne	19	42,22
	4 – spremembe so potrebne	9	20,00
	5 – spremembe so nujno potrebne	5	11,11
d) Odnose s sodelavci.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	14	31,11
	2 – spremembe so delno potrebne	9	20,00
	3 – niti da niti ne	16	35,56
	4 – spremembe so potrebne	6	13,33
	5 – spremembe so nujno potrebne	0	0,00
e) Pohvale.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	4	8,89
	2 – spremembe so delno potrebne	7	15,56
	3 – niti da niti ne	11	24,44
	4 – spremembe so potrebne	17	37,78
	5 – spremembe so nujno potrebne	6	13,33

se nadaljuje

nadaljevanje

Kaj bi bilo po vašem mnenju v podjetju potrebno spremeniti oz. izboljšati?	Možnost izbire	Število	Delež (%)
f) Stalnost in varnost zaposlitve.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	17	37,78
	2 – spremembe so delno potrebne	3	6,67
	3 – niti da niti ne	20	44,44
	4 – spremembe so potrebne	4	8,89
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	2,22
g) Odnose z nadrejenimi.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	10	22,22
	2 – spremembe so delno potrebne	11	24,44
	3 – niti da niti ne	12	26,67
	4 – spremembe so potrebne	10	22,22
	5 – spremembe so nujno potrebne	2	4,44
h) Ugled podjetja.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	12	26,67
	2 – spremembe so delno potrebne	16	35,56
	3 – niti da niti ne	13	28,89
	4 – spremembe so potrebne	3	6,67
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	2,22
i) Seznanjenost z odločitvami vodij.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	8	17,78
	2 – spremembe so delno potrebne	11	24,44
	3 – niti da niti ne	15	33,33
	4 – spremembe so potrebne	10	22,22
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	2,22
j) Odmore med delom.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	14	31,11
	2 – spremembe so delno potrebne	9	20,00
	3 – niti da niti ne	12	26,67
	4 – spremembe so potrebne	8	17,78
	5 – spremembe so nujno potrebne	2	4,44
k) Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	10	22,22
	2 – spremembe so delno potrebne	13	28,89
	3 – niti da niti ne	15	33,33
	4 – spremembe so potrebne	5	11,11
	5 – spremembe so nujno potrebne	2	4,44
l) Delovni čas.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	17	37,78
	2 – spremembe so delno potrebne	3	6,67
	3 – niti da niti ne	15	33,33
	4 – spremembe so potrebne	3	6,67
	5 – spremembe so nujno potrebne	7	15,56

Priloga 4: Rezultati raziskave – vodje

Tabela 2: *Rezultati raziskave – vodje*

DEMOGRAFSKI PODATKI:			
1. Spol:		**Število**	**Delež (v %)**
a) moški		5	45,45
b) ženski		6	54,55
2. Starost:		**Število**	**Delež (v %)**
a) od 18 do 30 let		0	0,00
b) od 31 do 40 let		6	54,55
c) od 41 do 50 let		3	27,27
d) nad 50 let		2	18,18
3. Izobrazba:		**Število**	**Delež (v %)**
a) osnovnošolska		0	0,00
b) poklicna		0	0,00
c) srednješolska		7	63,64
d) visoka		3	27,27
e) univerzitetna ali več		1	9,09
5. Staž v podjetju:		**Število**	**Delež (v %)**
a) do 2 leti		2	18,18
b) od 2 do 5 let		2	18,18
c) od 5 do 10 let		3	27,27
d) od 10 do 20 let		3	27,27
e) nad 20 let		1	9,09
VODENJE:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Znam posredovati znanje.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	9,09
	3 – niti da niti ne	2	18,18
	4 – večinoma se strinjam	7	63,64
	5 – popolnoma se strinjam	1	9,09
b) Znam načrtovati in organizirati delo.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	3	27,27
	4 – večinoma se strinjam	6	54,55
	5 – popolnoma se strinjam	4	36,36
c) Zaposlenim znam podajati navodila.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	10	90,91
	5 – popolnoma se strinjam	1	9,09
č) Upoštevam predloge zaposlenih.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	9,09
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	5	45,45
	5 – popolnoma se strinjam	5	45,45

se nadaljuje

nadaljevanje

VODENJE:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
d) Zaposleni točno vedo, kdo je njihov vodja.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	2	18,18
	3 – niti da niti ne	3	27,27
	4 – večinoma se strinjam	3	27,27
	5 – popolnoma se strinjam	3	27,27
e) Zaposleni me upoštevajo in nalogo opravijo po mojih navodilih.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	2	18,18
	4 – večinoma se strinjam	5	45,45
	5 – popolnoma se strinjam	4	36,36
f) Vodenje je dobro zasnovano.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	9,09
	3 – niti da niti ne	2	18,18
	4 – večinoma se strinjam	6	54,55
	5 – popolnoma se strinjam	2	18,18
g) Do zaposlenih se enakopravno vedem in med njimi ne delam razlik.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	3	27,27
	5 – popolnoma se strinjam	8	72,73
h) S svojim zgledom kažem pravilen odnos do dela.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	3	27,27
	5 – popolnoma se strinjam	8	72,73
i) Poznam cilje podjetja in se maksimalno trudim za uresničevanje le-teh.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	2	18,18
	5 – popolnoma se strinjam	9	81,82
j) Poznam vse postopke poslovanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	1	9,09
	4 – večinoma se strinjam	5	45,45
	5 – popolnoma se strinjam	5	45,45
k) Maksimalno sem predan svojemu delu.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	1	9,09
	5 – popolnoma se strinjam	10	90,91

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV:	Možnost izbire	Število	Delež (%)
l) Imam svoja načela in zahtevam, da se po njih vsi ravnajo.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	3	27,27
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	6	54,55
	5 – popolnoma se strinjam	2	18,18
m) Poslušam mnenja zaposlenih, vendar se na koncu odločam sam.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	3	27,27
	3 – niti da niti ne	2	18,18
	4 – večinoma se strinjam	3	27,27
	5 – popolnoma se strinjam	3	27,27
n) Največji poudarek dajem komunikaciji in sodelovanju med zaposlenimi.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	5	45,45
	5 – popolnoma se strinjam	6	54,55
o) Do cilja pridem s skupnimi odločitvami.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	9,09
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	6	54,55
	5 – popolnoma se strinjam	4	36,36
p) Od zaposlenih zahtevam, da naredijo točno tako, kot naredim sam.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	9,09
	2 – delno se strinjam	2	18,18
	3 – niti da niti ne	1	9,09
	4 – večinoma se strinjam	5	45,45
	5 – popolnoma se strinjam	2	18,18
r) Zaposlenim dajem nasvete in jim pomagam pri delu.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	3	27,27
	5 – popolnoma se strinjam	8	72,73
s) Delo organiziram sam in natančno določim naloge zaposlenim.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	2	18,18
	3 – niti da niti ne	3	27,27
	4 – večinoma se strinjam	7	63,64
	5 – popolnoma se strinjam	0	0,00
š) O vsem odločam sam, ne sprašujem za mnenje.			
	1 – sploh se ne strinjam	4	36,36
	2 – delno se strinjam	3	27,27
	3 – niti da niti ne	4	36,36
	4 – večinoma se strinjam	0	0,00
	5 – popolnoma se strinjam	0	0,00
t) Če nastane konflikt med zaposlenimi, se z njim soočim.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	1	9,09
	4 – večinoma se strinjam	2	18,18
	5 – popolnoma se strinjam	8	72,73

se nadaljuje

nadaljevanje

VODENJE:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
u) Vodenje zaposlenih je ustrezno.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	9,09
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	6	54,55
	5 – popolnoma se strinjam	4	36,36
v) Motiviran sem za svoje delo.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	0	0,00
	4 – večinoma se strinjam	6	54,55
	5 – popolnoma se strinjam	5	45,45
z) Imam dovolj strokovnega znanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	9,09
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	1	9,09
	4 – večinoma se strinjam	8	72,73
	5 – popolnoma se strinjam	1	9,09
MOTIVACIJA:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Zaposlene znam motivirati za delo.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	10,71
	2 – delno se strinjam	2	14,29
	3 – niti da niti ne	0	30,36
	4 – večinoma se strinjam	6	28,57
	5 – popolnoma se strinjam	3	16,07
b) Vplivam na motivacijo zaposlenih.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	2	5,36
	3 – niti da niti ne	0	32,14
	4 – večinoma se strinjam	5	33,93
	5 – popolnoma se strinjam	4	28,57
c) Zaposleni so za delo motivirani samo s plačilom.			
	1 – sploh se ne strinjam	4	1,79
	2 – delno se strinjam	2	3,57
	3 – niti da niti ne	3	42,86
	4 – večinoma se strinjam	2	30,36
	5 – popolnoma se strinjam	0	21,43
č) Za delo smo vsi enako motivirani.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	1,79
	2 – delno se strinjam	5	10,71
	3 – niti da niti ne	3	26,79
	4 – večinoma se strinjam	2	37,50
	5 – popolnoma se strinjam	1	23,21
d) Zaposleni so dobro motivirani.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	3,57
	2 – delno se strinjam	1	7,14
	3 – niti da niti ne	4	37,50
	4 – večinoma se strinjam	4	30,36
	5 – popolnoma se strinjam	2	21,43

se nadaljuje

nadaljevanje

MOTIVACIJA:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
e) Bolj kot so zaposleni motivirani, bolj so produktivni.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	3,57
	3 – niti da niti ne	1	26,79
	4 – večinoma se strinjam	6	39,29
	5 – popolnoma se strinjam	4	30,36
f) Opazim, kdaj moram zaposlene dodatno motivirati.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	1,79
	3 – niti da niti ne	0	25,00
	4 – večinoma se strinjam	6	42,86
	5 – popolnoma se strinjam	5	30,36
g) Za uspešno opravljeno delo so zaposleni pohvaljeni.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	0,00
	3 – niti da niti ne	0	19,64
	4 – večinoma se strinjam	3	42,86
	5 – popolnoma se strinjam	7	37,50
h) Zaposlene motivirajo enaki dejavniki kot njihove sodelavce.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	8,93
	2 – delno se strinjam	2	32,14
	3 – niti da niti ne	4	16,07
	4 – večinoma se strinjam	3	23,21
	5 – popolnoma se strinjam	2	
i) Pohvala zaposlene bolj motivira kot plačilo.			
	1 – sploh se ne strinjam	6	5,36
	2 – delno se strinjam	0	17,86
	3 – niti da niti ne	2	32,14
	4 – večinoma se strinjam	2	25,00
	5 – popolnoma se strinjam	1	19,64
j) Vem, kaj zaposlene najbolj motivira.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	3,57
	2 – delno se strinjam	0	25,00
	3 – niti da niti ne	2	30,36
	4 – večinoma se strinjam	4	21,43
	5 – popolnoma se strinjam	4	19,64
k)Zaposleni so pripravljeni dodatno delati, kadar je to potrebno.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	16,07
	3 – niti da niti ne	2	21,43
	4 – večinoma se strinjam	3	35,71
	5 – popolnoma se strinjam	5	26,79
l) Dobro opravljeno delo je takoj pohvaljeno.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	7,14
	2 – delno se strinjam	0	12,50
	3 – niti da niti ne	2	28,57
	4 – večinoma se strinjam	5	37,50
	5 – popolnoma se strinjam	4	14,29

se nadaljuje

nadaljevanje

MOTIVACIJA:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
m) Zaposlene motivira denarna nagrada.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	5,36
	2 – delno se strinjam	0	16,07
	3 – niti da niti ne	2	17,86
	4 – večinoma se strinjam	4	42,86
	5 – popolnoma se strinjam	4	17,86
n) Zaposleni si med seboj zaupajo.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	12,50
	2 – delno se strinjam	0	16,07
	3 – niti da niti ne	3	25,00
	4 – večinoma se strinjam	4	32,14
	5 – popolnoma se strinjam	4	14,29
o) Odnosi med zaposlenimi so dobri.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	14,29
	2 – delno se strinjam	0	19,64
	3 – niti da niti ne	0	21,43
	4 – večinoma se strinjam	8	25,00
	5 – popolnoma se strinjam	3	19,64
p) Zaposleni imajo možnost napredovanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	3	0,00
	2 – delno se strinjam	0	12,50
	3 – niti da niti ne	2	23,21
	4 – večinoma se strinjam	4	33,93
	5 – popolnoma se strinjam	2	30,36
r) Zaposleni prejemamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	12,50
	2 – delno se strinjam	0	39,29
	3 – niti da niti ne	3	14,29
	4 – večinoma se strinjam	5	21,43
	5 – popolnoma se strinjam	3	35,71
s) Slabo opravljenemu delu sledi graja.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	12,50
	2 – delno se strinjam	3	39,29
	3 – niti da niti ne	4	14,29
	4 – večinoma se strinjam	1	21,43
	5 – popolnoma se strinjam	3	35,71
š) Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	12,50
	2 – delno se strinjam	0	39,29
	3 – niti da niti ne	5	14,29
	4 – večinoma se strinjam	4	21,43
	5 – popolnoma se strinjam	2	35,71
t) Pohvala zaposlene motivira.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	12,50
	2 – delno se strinjam	0	39,29
	3 – niti da niti ne	4	14,29
	4 – večinoma se strinjam	4	21,43
	5 – popolnoma se strinjam	3	35,71

se nadaljuje

nadaljevanje

ZADOVOLJSTVO:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Če so zaposleni pri delu motivirani, so zadovoljni.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	10,71
	2 – delno se strinjam	0	14,29
	3 – niti da niti ne	0	30,36
	4 – večinoma se strinjam	7	28,57
	5 – popolnoma se strinjam	4	16,07
b) Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	5,36
	3 – niti da niti ne	4	32,14
	4 – večinoma se strinjam	5	33,93
	5 – popolnoma se strinjam	2	28,57
c) Zaposleni so zadovoljni s samostojnostjo pri delu.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	1,79
	2 – delno se strinjam	0	3,57
	3 – niti da niti ne	1	42,86
	4 – večinoma se strinjam	7	30,36
	5 – popolnoma se strinjam	3	21,43
č) Zaposleni so zadovoljni z vodenjem in organizacijo dela.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	1,79
	2 – delno se strinjam	1	10,71
	3 – niti da niti ne	1	26,79
	4 – večinoma se strinjam	7	37,50
	5 – popolnoma se strinjam	2	23,21
d) Zaposleni so zadovoljni z odnosi pri delu.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	3,57
	2 – delno se strinjam	0	7,14
	3 – niti da niti ne	0	37,50
	4 – večinoma se strinjam	8	30,36
	5 – popolnoma se strinjam	3	21,43
e) Zaposleni so zadovoljni z delovnimi razmerami.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	2	3,57
	3 – niti da niti ne	1	26,79
	4 – večinoma se strinjam	5	39,29
	5 – popolnoma se strinjam	3	30,36
f) Zaposleni so zadovoljni z možnostjo napredovanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	2	0,00
	2 – delno se strinjam	1	1,79
	3 – niti da niti ne	2	25,00
	4 – večinoma se strinjam	5	42,86
	5 – popolnoma se strinjam	1	30,36
g) Zaposleni so zadovoljni z raznolikostjo dela.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	2	0,00
	3 – niti da niti ne	1	19,64
	4 – večinoma se strinjam	6	42,86
	5 – popolnoma se strinjam	2	37,50

se nadaljuje

nadaljevanje

ZADOVOLJSTVO:			
TRDITEV:	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
h) Zaposleni so zadovoljni z možnostjo izbire sodelavca.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	8,93
	2 – delno se strinjam	0	32,14
	3 – niti da niti ne	5	16,07
	4 – večinoma se strinjam	4	23,21
	5 – popolnoma se strinjam	1	
i) Zaposleni so zadovoljni s pomenom dela..			
	1 – sploh se ne strinjam	0	5,36
	2 – delno se strinjam	0	17,86
	3 – niti da niti ne	4	32,14
	4 – večinoma se strinjam	6	25,00
	5 – popolnoma se strinjam	1	19,64
j) Zaposleni so zadovoljni z delovnimi cilji in da so seznanjeni, kdaj jih dosežejo.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	3,57
	2 – delno se strinjam	0	25,00
	3 – niti da niti ne	3	30,36
	4 – večinoma se strinjam	4	21,43
	5 – popolnoma se strinjam	4	19,64
k) Zaposleni so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	16,07
	3 – niti da niti ne	0	21,43
	4 – večinoma se strinjam	6	35,71
	5 – popolnoma se strinjam	5	26,79
l) Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	7,14
	2 – delno se strinjam	0	12,50
	3 – niti da niti ne	3	28,57
	4 – večinoma se strinjam	6	37,50
	5 – popolnoma se strinjam	2	14,29
Kaj po vašem mnenju zaposlene pri delu najbolj motivira?	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Denarna nagrada.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	10,71
	2 – delno se strinjam	0	14,29
	3 – niti da niti ne	0	30,36
	4 – večinoma se strinjam	4	28,57
	5 – popolnoma se strinjam	7	16,07
b) Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	1	5,36
	3 – niti da niti ne	4	32,14
	4 – večinoma se strinjam	5	33,93
	5 – popolnoma se strinjam	1	28,57
c) Možnost napredovanja.			
	1 – sploh se ne strinjam	1	1,79
	2 – delno se strinjam	1	3,57
	3 – niti da niti ne	2	42,86
	4 – večinoma se strinjam	6	30,36
	5 – popolnoma se strinjam	1	21,43

se nadaljuje

nadaljevanje

Kaj po vašem mnenju zaposlene pri delu najbolj motivira?	Možnost izbire	Število	Delež (%)
č) Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	1,79
	2 – delno se strinjam	4	10,71
	3 – niti da niti ne	2	26,79
	4 – večinoma se strinjam	4	37,50
	5 – popolnoma se strinjam	1	23,21
d) Dobri odnosi s sodelavci.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	3,57
	2 – delno se strinjam	0	7,14
	3 – niti da niti ne	1	37,50
	4 – večinoma se strinjam	5	30,36
	5 – popolnoma se strinjam	5	21,43
e) Pohvala.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	3,57
	3 – niti da niti ne	1	26,79
	4 – večinoma se strinjam	5	39,29
	5 – popolnoma se strinjam	5	30,36
f) Stalnost in varnost zaposlitve.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	1,79
	3 – niti da niti ne	0	25,00
	4 – večinoma se strinjam	4	42,86
	5 – popolnoma se strinjam	7	30,36
g) Dobri odnosi z nadrejenimi.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	0,00
	3 – niti da niti ne	2	19,64
	4 – večinoma se strinjam	4	42,86
	5 – popolnoma se strinjam	5	37,50
h) Ugled podjetja.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	8,93
	2 – delno se strinjam	1	32,14
	3 – niti da niti ne	1	16,07
	4 – večinoma se strinjam	3	23,21
	5 – popolnoma se strinjam	6	
i) Seznanjenost z odločitvami vodij.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	5,36
	2 – delno se strinjam	1	17,86
	3 – niti da niti ne	3	32,14
	4 – večinoma se strinjam	4	25,00
	5 – popolnoma se strinjam	3	19,64
j) Dovoljeni odmori med delom.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	3,57
	2 – delno se strinjam	1	25,00
	3 – niti da niti ne	2	30,36
	4 – večinoma se strinjam	4	21,43
	5 – popolnoma se strinjam	4	19,64

se nadaljuje

nadaljevanje

Kaj po vašem mnenju zaposlene pri delu najbolj motivira?	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
k) Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	0,00
	2 – delno se strinjam	0	16,07
	3 – niti da niti ne	4	21,43
	4 – večinoma se strinjam	4	35,71
	5 – popolnoma se strinjam	3	26,79
l) Ugoden delovni čas.			
	1 – sploh se ne strinjam	0	7,14
	2 – delno se strinjam	0	12,50
	3 – niti da niti ne	3	28,57
	4 – večinoma se strinjam	5	37,50
	5 – popolnoma se strinjam	3	14,29
Kaj bi bilo po vašem mnenju v podjetju potrebno spremeniti oz. izboljšati?	**Možnost izbire**	**Število**	**Delež (%)**
a) Denarne nagrade.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	4	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	4	14,29
	3 – niti da niti ne	3	30,36
	4 – spremembe so potrebne	0	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	0	16,07
b) Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	1	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	3	14,29
	3 – niti da niti ne	6	30,36
	4 – spremembe so potrebne	1	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	0	16,07
c) Možnost napredovanja.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	1	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	3	14,29
	3 – niti da niti ne	4	30,36
	4 – spremembe so potrebne	1	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	2	16,07
č) Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	1	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	2	14,29
	3 – niti da niti ne	2	30,36
	4 – spremembe so potrebne	4	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	2	16,07
d) Odnose s sodelavci.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	3	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	4	14,29
	3 – niti da niti ne	3	30,36
	4 – spremembe so potrebne	0	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	16,07
e) Pohvale.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	3	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	3	14,29
	3 – niti da niti ne	2	30,36
	4 – spremembe so potrebne	2	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	16,07

se nadaljuje

nadaljevanje

Kaj bi bilo po vašem mnenju v podjetju potrebno spremeniti oz. izboljšati?	Možnost izbire	Število	Delež (%)
f) Stalnost in varnost zaposlitve.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	7	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	1	14,29
	3 – niti da niti ne	2	30,36
	4 – spremembe so potrebne	0	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	16,07
g) Odnose z nadrejenimi.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	4	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	4	14,29
	3 – niti da niti ne	0	30,36
	4 – spremembe so potrebne	2	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	16,07
h) Ugled podjetja.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	3	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	4	14,29
	3 – niti da niti ne	3	30,36
	4 – spremembe so potrebne	0	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	16,07
i) Seznanjenost z odločitvami vodij.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	4	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	2	14,29
	3 – niti da niti ne	3	30,36
	4 – spremembe so potrebne	1	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	16,07
j) Odmore med delom.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	4	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	3	14,29
	3 – niti da niti ne	4	30,36
	4 – spremembe so potrebne	0	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	0	16,07
k) Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	3	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	3	14,29
	3 – niti da niti ne	4	30,36
	4 – spremembe so potrebne	0	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	1	16,07
l) Delovni čas.			
	1 – spremembe sploh niso potrebne	5	10,71
	2 – spremembe so delno potrebne	2	14,29
	3 – niti da niti ne	3	30,36
	4 – spremembe so potrebne	1	28,57
	5 – spremembe so nujno potrebne	0	16,07

Priloga 5: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca – VODENJE

Tabela 3: Opisne statistike – VODENJE

VODENJE / TRDITEV	Skupina	Število	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Vodja zna posredovati znanje.	Prodajno osebje	45	3,51	1,199	0,179
	Vodje	11	3,73	0,786	0,237
Vodja zna načrtovati in organizirati delo.	Prodajno osebje	45	3,53	1,079	0,161
	Vodje	11	4,27	0,647	0,195
Vodja zna podajati navodila zaposlenim.	Prodajno osebje	45	3,64	1,069	0,159
	Vodje	11	4,09	0,302	0,091
Vodja upošteva predloge zaposlenih.	Prodajno osebje	45	3,33	1,187	0,177
	Vodje	11	4,27	0,905	0,273
Točno se ve, kdo je vodja.	Prodajno osebje	45	3,82	1,154	0,172
	Vodje	11	3,64	1,120	0,338
Vodjo zaposleni upoštevajo in nalogo opravijo po njegovih navodilih.	Prodajno osebje	45	4,18	0,684	0,102
	Vodje	11	4,18	0,751	0,226
Vodenje je dobro zasnovano.	Prodajno osebje	45	3,42	1,076	0,160
	Vodje	11	3,82	0,874	0,263
Vodja se enakopravno vede do vseh zaposlenih in med njimi ne dela razlik.	Prodajno osebje	45	3,02	1,574	0,235
	Vodje	11	4,73	0,467	0,141
Vodja z lastnim zgledom kaže pravilen odnos do dela.	Prodajno osebje	45	3,38	1,248	0,186
	Vodje	11	4,73	0,467	0,141
Vodja pozna cilje podjetja in se maksimalno trudi za uresničevanje le-teh.	Prodajno osebje	45	4,04	0,976	0,145
	Vodje	11	4,82	0,405	0,122
Vodja pozna vse postopke poslovanja.	Prodajno osebje	45	3,91	1,083	0,162
	Vodje	11	4,36	0,674	0,203
Vodja je maksimalno predan svojemu delu.	Prodajno osebje	45	3,96	1,086	0,162
	Vodje	11	4,91	0,302	0,091
Vodja ima svoja načela in zahteva, da se po njih vsi ravnajo.	Prodajno osebje	45	4,00	0,905	0,135
	Vodje	11	3,64	1,120	0,338
Vodja posluša mnenja zaposlenih, vendar se na koncu odloča sam.	Prodajno osebje	45	3,73	0,889	0,133
	Vodje	11	3,55	1,214	0,366
Vodja daje največji poudarek komunikaciji in sodelovanju med zaposlenimi.	Prodajno osebje	45	3,33	1,168	0,174
	Vodje	11	4,55	0,522	0,157
Vodja pride do cilja s skupnimi odločitvami.	Prodajno osebje	45	3,24	1,282	0,191
	Vodje	11	4,18	0,874	0,263
Vodja zahteva, da zaposleni naredijo točno tako, kot naredi on sam.	Prodajno osebje	45	3,56	0,725	0,108
	Vodje	11	3,45	1,293	0,390
Vodja daje zaposlenim nasvete in jim pomaga pri delu.	Prodajno osebje	45	3,82	1,211	0,181
	Vodje	11	4,73	0,467	0,141

se nadaljuje

nadaljevanje

VODENJE / TRDITEV	Skupina	Število	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Vodja delo organizira sam in natančno določi naloge zaposlenim.	Prodajno osebje	45	3,67	0,879	0,131
	Vodje	11	3,55	0,688	0,207
Vodja o vsem odloča sam, ne sprašuje za mnenje.	Prodajno osebje	45	2,78	1,085	0,162
	Vodje	11	2,00	0,894	0,270
Če nastane konflikt med zaposlenimi, se vodja z njim sooči.	Prodajno osebje	45	3,51	1,254	0,187
	Vodje	11	4,64	0,674	0,203
Vodenje zaposlenih je ustrezno.	Prodajno osebje	45	3,49	1,199	0,179
	Vodje	11	4,18	0,874	0,263
Vodja je motiviran za svoje delo.	Prodajno osebje	45	3,84	0,952	0,142
	Vodje	11	4,45	0,522	0,157
Vodja ima dovolj strokovnega znanja.	Prodajno osebje	45	4,00	0,977	0,146
	Vodje	11	3,73	1,009	0,304

Tabela 4: Primerjava aritmetičnih sredin dveh populacij – VODENJE

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
VODENJE / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Vodja zna posredovati znanje.	Predpostavka o enakosti varianc	4,617	0,033	3,137	147	0,002	1,099	0,350	0,407	1,791
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,223	125,945	0,002	1,099	0,341	0,424	1,774
Vodja zna načrtovati in organizirati delo.	Predpostavka o enakosti varianc	0,727	0,395	1,739	147	0,084	0,659	0,379	-0,090	1,408
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,766	121,785	0,080	0,659	0,373	-0,080	1,398
Vodja zna podajati navodila zaposlenim.	Predpostavka o enakosti varianc	0,000	0,998	-0,869	147	0,386	-0,340	0,392	-1,114	0,434
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,855	110,006	0,395	-0,340	0,398	-1,129	0,449
Vodja upošteva predloge zaposlenih.	Predpostavka o enakosti varianc	2,245	0,136	0,784	147	0,434	0,284	0,362	-0,432	1,000
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,750	100,261	0,455	0,284	0,379	-0,467	1,036
Točno se ve, kdo je vodja.	Predpostavka o enakosti varianc	4,793	0,030	6,183	147	0,000	1,997	0,323	1,359	2,635
	Predpostavka o neenakosti varianc			6,347	125,665	0,000	1,997	0,315	1,374	2,620

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
VODENJE / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Vodjo zaposleni upoštevajo in nalogo opravijo po njegovih navodilih.	Predpostavka o enakosti varianc	44,456	0,000	6,692	147	0,000	1,941	0,290	1,368	2,515
	Predpostavka o neenakosti varianc			7,873	139,709	0,000	1,941	0,247	1,454	2,429
Vodenje je dobro zasnovano.	Predpostavka o enakosti varianc	28,834	0,000	4,415	147	0,000	1,299	0,294	0,718	1,880
	Predpostavka o neenakosti varianc			5,331	129,184	0,000	1,299	0,244	0,817	1,781
Vodja se enakopravno vede do vseh zaposlenih in med njimi ne dela razlik.	Predpostavka o enakosti varianc	6,61	0,011	2,797	147	0,006	0,801	0,287	0,235	1,368
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,095	146,040	0,002	0,801	0,259	0,290	1,313
Vodja z lastnim zgledom kaže pravilen odnos do dela.	Predpostavka o enakosti varianc	6,059	0,015	2,941	147	0,004	1,307	0,445	0,429	2,186
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,046	128,823	0,003	1,307	0,429	0,458	2,156
Vodja pozna cilje podjetja in se maksimalno trudi za uresničevanje le-teh.	Predpostavka o enakosti varianc	8,306	0,005	-0,311	147	0,756	-0,047	0,152	-0,347	0,253
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,296	98,260	0,768	-0,047	0,160	-0,364	0,270

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
VODENJE / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Vodja pozna vse postopke poslovanja.	Predpostavka o enakosti varianc	6,61	0,011	2,797	147	0,006	0,801	0,287	0,235	1,368
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,095	146,040	0,002	0,801	0,259	0,290	1,313
Vodja je maksimalno predan svojemu delu.	Predpostavka o enakosti varianc	6,059	0,015	2,941	147	0,004	1,307	0,445	0,429	2,186
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,046	128,823	0,003	1,307	0,429	0,458	2,156
Vodja ima svoja načela in zahteva, da se po njih vsi ravnajo.	Predpostavka o enakosti varianc	8,306	0,005	-0,311	147	0,756	-0,047	0,152	-0,347	0,253
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,296	98,260	0,768	-0,047	0,160	-0,364	0,270
Vodja posluša mnenja zaposlenih, vendar se na koncu odloča sam.	Predpostavka o enakosti varianc	6,61	0,011	2,797	147	0,006	0,801	0,287	0,235	1,368
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,095	146,040	0,002	0,801	0,259	0,290	1,313
Vodja daje največji poudarek komunikaciji in sodelovanju med zaposlenimi.	Predpostavka o enakosti varianc	6,059	0,015	2,941	147	0,004	1,307	0,445	0,429	2,186
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,046	128,823	0,003	1,307	0,429	0,458	2,156
Vodja pride do cilja s skupnimi odločitvami.	Predpostavka o enakosti varianc	8,306	0,005	-0,311	147	0,756	-0,047	0,152	-0,347	0,253
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,296	98,260	0,768	-0,047	0,160	-0,364	0,270

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
VODENJE / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Vodja zahteva, da zaposleni naredijo točno tako, kot naredi on sam.	Predpostavka o enakosti varianc	6,61	0,011	2,797	147	0,006	0,801	0,287	0,235	1,368
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,095	146,040	0,002	0,801	0,259	0,290	1,313
Vodja daje zaposlenim nasvete in jim pomaga pri delu.	Predpostavka o enakosti varianc	6,059	0,015	2,941	147	0,004	1,307	0,445	0,429	2,186
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,046	128,823	0,003	1,307	0,429	0,458	2,156
Vodja delo organizira sam in natančno določi naloge zaposlenim.	Predpostavka o enakosti varianc	8,306	0,005	-0,311	147	0,756	-0,047	0,152	-0,347	0,253
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,296	98,260	0,768	-0,047	0,160	-0,364	0,270
Vodja o vsem odloča sam, ne sprašuje za mnenje.	Predpostavka o enakosti varianc	6,61	0,011	2,797	147	0,006	0,801	0,287	0,235	1,368
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,095	146,040	0,002	0,801	0,259	0,290	1,313
Če nastane konflikt med zaposlenimi, se vodja z njim sooči.	Predpostavka o enakosti varianc	6,059	0,015	2,941	147	0,004	1,307	0,445	0,429	2,186
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,046	128,823	0,003	1,307	0,429	0,458	2,156
Vodenje zaposlenih je ustrezno.	Predpostavka o enakosti varianc	8,306	0,005	-0,311	147	0,756	-0,047	0,152	-0,347	0,253
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,296	98,260	0,768	-0,047	0,160	-0,364	0,270

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
VODENJE / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Vodja je motiviran za svoje delo.	Predpostavka o enakosti varianc	6,61	0,011	2,797	147	0,006	0,801	0,287	0,235	1,368
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,095	146,040	0,002	0,801	0,259	0,290	1,313
Vodja ima dovolj strokovnega znanja.	Predpostavka o enakosti varianc	6,059	0,015	2,941	147	0,004	1,307	0,445	0,429	2,186
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,046	128,823	0,003	1,307	0,429	0,458	2,156

Priloga 6: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca – MOTIVACIJA

Tabela 5: Opisne statistike – MOTIVACIJA

MOTIVACIJA / TRDITEV	Skupina	Število	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Vodja zna motivirati zaposlene pri delu.	Prodajno osebje	45	3,42	1,076	0,160
	Vodje	11	3,91	1,044	0,315
Vodja vpliva na motivacijo zaposlenih.	Prodajno osebje	45	3,53	1,014	0,151
	Vodje	11	4,00	1,095	0,330
Zaposleni so za delo motivirani samo s plačilom.	Prodajno osebje	45	2,62	1,435	0,214
	Vodje	11	2,27	1,191	0,359
Vsi zaposleni so enako motivirani za delo.	Prodajno osebje	45	2,51	1,342	0,200
	Vodje	11	2,91	1,044	0,315
Zaposleni so dobro motivirani.	Prodajno osebje	45	3,02	1,055	0,157
	Vodje	11	3,64	0,924	0,279
Bolj kot so zaposleni motivirani, bolj so produktivni.	Prodajno osebje	45	4,36	0,802	0,120
	Vodje	11	4,27	0,647	0,195
Vodja opazi, kdaj mora zaposlene dodatno motivirati.	Prodajno osebje	45	3,20	1,236	0,184
	Vodje	11	4,45	0,522	0,157
Za uspešno opravljeno delo so zaposleni pohvaljeni.	Prodajno osebje	45	3,47	1,120	0,167
	Vodje	11	4,45	0,934	0,282
Zaposlene motivirajo enaki dejavniki kot njihove sodelavce.	Prodajno osebje	45	2,78	1,085	0,162
	Vodje	11	3,45	1,036	0,312
Zaposlene bolj motivira pohvala kot plačilo.	Prodajno osebje	45	2,80	1,272	0,190
	Vodje	11	2,27	1,555	0,469
Vodja ve, kaj zaposlene najbolj motivira.	Prodajno osebje	45	3,22	1,064	0,159
	Vodje	11	3,91	1,221	0,368
Zaposleni so pripravljeni dodatno delati, kadar je to potrebno.	Prodajno osebje	45	4,27	0,963	0,144
	Vodje	11	4,09	1,044	0,315
Dobro opravljeno delo je takoj pohvaljeno.	Prodajno osebje	45	3,29	1,121	0,167
	Vodje	11	4,18	0,751	0,226
Zaposlene motivira denarna nagrada.	Prodajno osebje	45	3,87	1,358	0,203
	Vodje	11	3,91	1,221	0,368
Zaposleni si med seboj zaupajo.	Prodajno osebje	45	3,69	1,125	0,168
	Vodje	11	4,09	0,831	0,251
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	Prodajno osebje	45	3,76	1,048	0,156
	Vodje	11	4,27	0,467	0,141
Zaposleni imajo možnost napredovanja.	Prodajno osebje	45	2,20	1,160	0,173
	Vodje	11	3,18	1,537	0,464
Zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu.	Prodajno osebje	45	3,22	0,997	0,149
	Vodje	11	4,00	0,775	0,234
Slabo opravljenemu delu sledi graja.	Prodajno osebje	45	3,73	1,214	0,181
	Vodje	11	3,36	1,206	0,364

se nadaljuje

nadaljevanje

MOTIVACIJA / TRDITEV	Skupina	Število	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna.	Prodajno osebje	45	2,82	1,093	0,163
	Vodje	11	3,73	0,786	0,237
Pohvala motivira zaposlene.	Prodajno osebje	45	4,27	0,780	0,116
	Vodje	11	3,91	0,831	0,251

Tabela 6: Primerjava aritmetičnih sredin dveh populacij – MOTIVACIJA

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
MOTIVACIJA / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Vodja zna motivirati zaposlene pri delu.	Predpostavka o enakosti varianc	6,838	0,315	-1,352	54	0,182	-0,487	0,360	-1,209	0,235
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,378	15,627	0,188	-0,487	0,353	-1,238	0,264
Vodja vpliva na motivacijo zaposlenih.	Predpostavka o enakosti varianc	0,384	0,538	-1,348	54	0,183	-0,467	0,346	-1,161	0,310
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,285	14,479	0,219	-0,467	0,363	-1,243	0,310
Zaposleni so za delo motivirani samo s plačilom.	Predpostavka o enakosti varianc	1,185	0,281	0,746	54	0,459	0,349	0,468	-0,590	1,289
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,836	17,845	0,414	0,349	0,418	-0,529	1,228
Vsi zaposleni so enako motivirani za delo.	Predpostavka o enakosti varianc	2,042	0,159	-0,916	54	0,364	-0,398	0,435	-1,269	0,473
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,067	18,997	0,299	-0,398	0,373	-1,179	0,383
Zaposleni so dobro motivirani.	Predpostavka o enakosti varianc	0,006	0,941	-1,769	54	0,083	-0,614	0,347	-1,310	0,082
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,919	16,991	0,072	-0,614	0,320	-1,289	0,061

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
MOTIVACIJA / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Bolj kot so zaposleni motivirani, bolj so produktivni.	Predpostavka o enakosti varianc	1,471	0,231	0,317	54	0,752	0,083	0,261	-0,440	0,606
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,362	18,347	0,721	0,083	0,229	-0,397	0,563
Vodja opazi, kdaj mora zaposlene dodatno motivirati.	Predpostavka o enakosti varianc	6,082	0,017	-3,278	54	0,002	-1,255	0,383	-2,022	-0,487
	Predpostavka o neenakosti varianc			-5,177	39,356	0,000	-1,255	0,242	-1,745	-0,764
Za uspešno opravljeno delo so zaposleni pohvaljeni.	Predpostavka o enakosti varianc	1,254	0,268	-2,699	54	0,009	-0,988	0,366	-1,722	-0,254
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,017	17,764	0,007	-0,988	0,327	-1,676	-0,299
Zaposlene motivirajo enaki dejavniki kot njihove sodelavce.	Predpostavka o enakosti varianc	0,005	0,944	-1,870	54	0,067	-0,677	0,362	-1,402	0,049
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,924	15,824	0,072	-0,677	0,352	-1,423	0,069
Zaposlene bolj motivira pohvala kot plačilo.	Predpostavka o enakosti varianc	2,190	0,145	1,180	54	0,243	0,527	0,447	-0,369	1,423
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,043	13,457	0,316	0,527	0,506	-0,562	1,616
Vodja ve, kaj zaposlene najbolj motivira.	Predpostavka o enakosti varianc	0,002	0,965	-1,866	54	0,068	-0,687	0,368	-1,425	0,051
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,714	13,945	0,109	-0,687	0,401	-1,547	0,173

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
MOTIVACIJA / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Zaposleni so pripravljeni dodatno delati, kadar je to potrebno.	Predpostavka o enakosti varianc	0,056	0,814	0,534	54	0,596	0,176	0,329	-0,484	0,836
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,508	14,446	0,619	0,176	0,346	-0,564	0,916
Dobro opravljeno delo je takoj pohvaljeno.	Predpostavka o enakosti varianc	2,442	0,124	-2,500	54	0,015	-0,893	0,357	-1,609	-0,177
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,174	22,349	0,004	-0,893	0,281	-1,476	-0,310
Zaposlene motivira denarna nagrada.	Predpostavka o enakosti varianc	0,932	0,339	-0,095	54	0,925	-0,042	0,449	-0,942	0,857
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,101	16,621	0,921	-0,042	0,420	-0,930	0,846
Zaposleni si med seboj zaupajo.	Predpostavka o enakosti varianc	1,129	0,293	-1,111	54	0,272	-0,402	0,362	-1,128	0,324
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,333	20,039	0,197	-0,402	0,302	-1,031	0,227
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	Predpostavka o enakosti varianc	3,635	0,062	-1,590	54	0,118	-0,517	0,325	-1,169	0,135
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,459	37,008	0,019	-0,517	0,210	-0,943	-0,091
Zaposleni imajo možnost napredovanja.	Predpostavka o enakosti varianc	1,416	0,239	-2,357	54	0,022	-0,982	0,417	-1,817	-0,147
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,984	12,920	0,069	-0,982	0,495	-2,051	0,088

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
MOTIVACIJA / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu.	Predpostavka o enakosti varianc	1,147	0,289	-2,408	54	0,019	-0,778	0,323	-1,425	-0,130
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,809	19,039	0,011	-0,778	0,277	-1,357	-0,198
Slabo opravljenemu delu sledi graja.	Predpostavka o enakosti varianc	0,007	0,934	0,907	54	0,369	0,370	0,408	-0,448	1,187
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,910	15,349	0,377	0,370	0,406	-0,494	1,234
Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna.	Predpostavka o enakosti varianc	0,530	0,470	-2,580	54	0,013	-0,905	0,351	-1,608	-0,202
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,146	20,636	0,005	-0,905	0,288	-1,504	-0,306
Pohvala motivira zaposlene.	Predpostavka o enakosti varianc	0,004	0,948	1,346	54	0,184	0,358	0,266	-0,175	0,890
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,294	14,620	0,216	0,358	0,276	-0,233	0,948

Priloga 7: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca – ZADOVOLJSTVO

Tabela 7: Opisne statistike – ZADOVOLJSTVO

ZADOVOLJSTVO / TRDITEV	Skupina	Število	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Če so zaposleni pri delu motivirani, so bolj zadovoljni.	Prodajno osebje	45	4,27	0,751	0,112
	Vodje	11	4,36	0,505	0,152
Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.	Prodajno osebje	45	3,60	1,031	0,154
	Vodje	11	3,82	0,751	0,226
Zaposleni so zadovoljni s samostojnostjo pri delu.	Prodajno osebje	45	4,07	0,809	0,121
	Vodje	11	4,18	0,603	0,182
Zaposleni so zadovoljni z vodenjem in organizacijo dela.	Prodajno osebje	45	3,29	1,160	0,173
	Vodje	11	3,91	0,831	0,251
Zaposleni so zadovoljni z odnosi pri delu.	Prodajno osebje	45	3,60	1,009	0,150
	Vodje	11	4,27	0,467	0,141
Zaposleni so zadovoljni z delovnimi razmerami.	Prodajno osebje	45	3,56	1,013	0,151
	Vodje	11	3,82	1,079	0,325
Zaposleni so zadovoljni z možnostjo napredovanja.	Prodajno osebje	45	2,09	1,184	0,176
	Vodje	11	3,18	1,328	0,400
Zaposleni so zadovoljni z raznolikostjo dela.	Prodajno osebje	45	3,36	1,111	0,166
	Vodje	11	3,73	1,009	0,304
Zaposleni so zadovoljni z možnostjo izbire sodelavca.	Prodajno osebje	45	3,09	1,019	0,152
	Vodje	11	3,36	1,027	0,310
Zaposleni so zadovoljni s pomenom dela.	Prodajno osebje	45	3,51	0,968	0,144
	Vodje	11	3,73	0,647	0,195
Zaposleni so zadovoljni z delovnimi cilji in s tem, da so seznanjeni, kdaj jih dosežejo.	Prodajno osebje	45	3,62	1,051	0,157
	Vodje	11	4,09	0,831	0,251
Zaposleni so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve.	Prodajno osebje	45	4,51	0,695	0,104
	Vodje	11	4,45	0,522	0,157
Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom.	Prodajno osebje	45	3,38	1,403	0,209
	Vodje	11	3,91	0,701	0,211

Tabela 8: Primerjava aritmetičnih sredin dveh populacij – ZADOVOLJSTVO

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
ZADOVOLJSTVO / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Če so zaposleni pri delu motivirani, so bolj zadovoljni.	Predpostavka o enakosti varianc	1,511	0,224	-0,405	54	0,687	-0,097	0,239	-0,577	0,383
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,513	22,272	0,613	-0,097	0,189	-0,488	0,294
Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.	Predpostavka o enakosti varianc	2,527	0,118	-0,658	54	0,513	-0,218	0,331	-0,883	0,446
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,797	20,369	0,434	-0,218	0,274	-0,788	0,352
Zaposleni so zadovoljni s samostojnostjo pri delu.	Predpostavka o enakosti varianc	1,152	0,288	-0,442	54	0,660	-0,115	0,261	-0,638	0,407
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,528	19,862	0,604	-0,115	0,218	-0,570	0,340
Zaposleni so zadovoljni z vodenjem in organizacijo dela.	Predpostavka o enakosti varianc	4,462	0,039	-1,666	54	0,102	-0,620	0,372	-1,367	0,126
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,037	20,728	0,055	-0,620	0,305	-1,254	0,014
Zaposleni so zadovoljni z odnosi pri delu.	Predpostavka o enakosti varianc	5,584	0,022	-2,144	54	0,037	-0,673	0,314	-1,302	-0,044
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,265	35,368	0,002	-0,673	0,206	-1,091	-0,255

se nadaljuje

nadaljevanje

									Interval zaupanja (95 %)	
ZADOVOLJSTVO / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Zaposleni so zadovoljni z delovnimi razmerami.	Predpostavka o enakosti varianc	0,005	0,944	-0,762	54	0,450	-0,263	0,345	-0,94	0,429
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,732	14,617	0,475	-0,263	0,359	-1,029	0,503
Zaposleni so zadovoljni z možnostjo napredovanja.	Predpostavka o enakosti varianc	0,113	0,738	-2,682	54	0,010	-1,093	0,408	-1,910	-0,276
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,498	14,140	0,025	-1,093	0,438	-2,031	-0,155
Zaposleni so zadovoljni z raznolikostjo dela.	Predpostavka o enakosti varianc	0,664	0,419	-1,011	54	0,316	-0,372	0,368	-1,109	0,365
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,073	16,476	0,299	-0,372	0,346	-1,104	0,361
Zaposleni so zadovoljni z možnostjo izbire sodelavca.	Predpostavka o enakosti varianc	0,048	0,828	-0,801	54	0,427	-0,275	0,343	-0,963	0,413
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,797	15,188	0,438	-0,275	0,345	-1,009	0,459
Zaposleni so zadovoljni s pomenom dela.	Predpostavka o enakosti varianc	3,011	0,088	-0,701	54	0,487	-0,216	0,308	-0,835	0,402
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,891	22,430	0,382	-0,216	0,243	-0,719	0,286
Zaposleni so zadovoljni z delovnimi cilji in s tem, da so seznanjeni, kdaj jih dosežejo.	Predpostavka o enakosti varianc	1,153	0,288	-1,375	54	0,175	-0,469	0,341	-1,152	0,215
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,586	18,690	0,130	-0,469	0,296	-1,088	0,151

se nadaljuje

nadaljevanje

									Interval zaupanja (95 %)	
ZADOVOLJSTVO / TRDITEV	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Zaposleni so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve.	Predpostavka o enakosti varianc	0,681	0,413	0,252	54	0,802	0,057	0,224	-0,393	0,506
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,300	19,690	0,767	0,057	0,188	-0,337	0,450
Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom.	Predpostavka o enakosti varianc	7,947	0,007	-1,214	54	0,230	-0,531	0,438	-1,409	0,346
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,787	32,176	0,083	-0,531	0,297	-1,137	0,074

Priloga 8: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca – MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Tabela 9: Opisne statistike – MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	Skupina	Število	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Denarna nagrada.	Prodajno osebje	45	4,49	0,843	0,126
	Vodje	11	4,64	0,505	0,152
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	Prodajno osebje	45	3,29	0,944	0,141
	Vodje	11	3,55	0,820	0,247
Možnost napredovanja.	Prodajno osebje	45	3,36	1,048	0,156
	Vodje	11	3,45	1,128	0,340
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	Prodajno osebje	45	3,36	1,026	0,153
	Vodje	11	3,18	1,079	0,325
Dobri odnosi s sodelavci.	Prodajno osebje	45	4,18	0,860	0,128
	Vodje	11	4,36	0,674	0,203
Pohvala.	Prodajno osebje	45	4,29	0,695	0,104
	Vodje	11	4,36	0,674	0,203
Stalnost in varnost zaposlitve.	Prodajno osebje	45	4,31	0,848	0,126
	Vodje	11	4,64	0,505	0,152
Dobri odnosi z nadrejenimi.	Prodajno osebje	45	4,27	0,780	0,116
	Vodje	11	4,27	0,786	0,237
Ugled podjetja.	Prodajno osebje	45	3,76	1,131	0,169
	Vodje	11	4,27	1,009	0,304
Seznanjenost z odločitvami vodij.	Prodajno osebje	45	3,53	0,944	0,141
	Vodje	11	3,82	0,982	0,296
Dovoljeni odmori med delom.	Prodajno osebje	45	3,56	1,198	0,179
	Vodje	11	4,00	1,000	0,302
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	Prodajno osebje	45	3,13	1,079	0,161
	Vodje	11	3,91	0,831	0,251
Ugoden delovni čas.	Prodajno osebje	45	3,71	1,199	0,179
	Vodje	11	4,00	0,775	0,234

Tabela 10: Primerjava aritmetičnih sredin dveh populacij – MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Denarna nagrada.	Predpostavka o enakosti varianc	2,167	0,147	-0,554	54	0,582	-0,147	0,266	-0,681	0,386
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,748	25,585	0,462	-0,147	0,197	-0,553	0,258
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	Predpostavka o enakosti varianc	0,551	0,461	-0,827	54	0,412	-0,257	0,310	-0,879	0,366
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,902	17,123	0,380	-0,257	0,285	-0,857	0,343
Možnost napredovanja.	Predpostavka o enakosti varianc	0,017	0,897	-0,277	54	0,783	-0,099	0,358	-0,816	0,618
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,264	14,516	0,795	-0,099	0,374	-0,899	0,701
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	Predpostavka o enakosti varianc	0,276	0,602	0,499	54	0,620	0,174	0,348	-0,525	0,872
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,483	14,747	0,636	0,174	0,359	-0,593	0,941
Dobri odnosi s sodelavci.	Predpostavka o enakosti varianc	0,215	0,645	-0,666	54	0,508	-0,186	0,279	-0,745	0,373
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,773	18,869	0,449	-0,186	0,240	-0,689	0,317

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Pohvala.	Predpostavka o enakosti varianc	0,006	0,939	-0,322	54	0,749	-0,075	0,232	-0,541	0,391
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,328	15,628	0,748	-0,075	0,228	-0,559	0,410
Stalnost in varnost zaposlitve.	Predpostavka o enakosti varianc	1,857	0,179	-1,215	54	0,230	-0,325	0,268	-0,862	0,211
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,644	25,787	0,112	-0,325	0,198	-0,732	0,081
Dobri odnosi z nadrejenimi.	Predpostavka o enakosti varianc	0,005	0,946	-0,023	54	0,982	-0,006	0,263	-0,533	0,521
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,023	15,197	0,982	-0,006	0,264	-0,568	0,556
Ugled podjetja.	Predpostavka o enakosti varianc	1,263	0,266	-1,386	54	0,172	-0,517	0,373	-1,265	0,231
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,487	16,730	0,156	-0,517	0,348	-1,252	0,218
Seznanjenost z odločitvami vodij.	Predpostavka o enakosti varianc	0,038	0,845	-0,891	54	0,377	-0,285	0,320	-0,926	0,356
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,869	14,858	0,399	-0,285	0,328	-0,984	0,414
Dovoljeni odmori med delom.	Predpostavka o enakosti varianc	1,234	0,272	-1,136	54	0,261	-0,444	0,391	-1,229	0,340
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,268	17,746	0,221	-0,444	0,350	-1,181	0,292

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	Predpostavka o enakosti varianc	0,416	0,522	-2,223	54	0,030	-0,776	0,349	-1,475	-0,076
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,605	19,190	0,017	-0,776	0,298	-1,399	-0,153
Ugoden delovni čas.	Predpostavka o enakosti varianc	3,607	0,063	-0,758	54	0,451	-0,289	0,381	-1,053	0,475
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,982	23,323	0,336	-0,289	0,294	-0,897	0,319

Priloga 9: Levenov preizkus enakosti varianc in rezultati t-testa za neodvisna vzorca – DEJAVNIKI

Tabela 11: Opisne statistike – DEJAVNIKI

DEJAVNIKI	Skupina	Število	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Denarne nagrade.	Prodajno osebje	45	4,07	1,116	0,166
	Vodje	11	1,91	0,831	0,251
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	Prodajno osebje	45	3,07	0,863	0,129
	Vodje	11	2,64	0,809	0,244
Možnost napredovanja.	Prodajno osebje	45	3,60	0,780	0,116
	Vodje	11	3,00	1,265	0,381
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	Prodajno osebje	45	3,11	1,027	0,153
	Vodje	11	3,36	1,286	0,388
Odnosi s sodelavci.	Prodajno osebje	45	2,31	1,062	0,158
	Vodje	11	2,27	1,191	0,359
Pohvale.	Prodajno osebje	45	3,31	1,164	0,174
	Vodje	11	2,55	1,368	0,413
Stalnost in varnost zaposlitve.	Prodajno osebje	45	2,31	1,145	0,171
	Vodje	11	1,82	1,328	0,400
Odnosi z nadrejenimi.	Prodajno osebje	45	2,62	1,193	0,178
	Vodje	11	2,27	1,421	0,428
Ugled podjetja.	Prodajno osebje	45	2,22	0,997	0,149
	Vodje	11	2,27	1,191	0,359
Seznanjenost z odločitvami vodij.	Prodajno osebje	45	2,67	1,087	0,162
	Vodje	11	2,36	1,362	0,411
Odmori med delom.	Prodajno osebje	45	2,44	1,235	0,184
	Vodje	11	2,00	0,894	0,270
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	Prodajno osebje	45	2,47	1,100	0,164
	Vodje	11	2,36	1,206	0,364
Delovni čas.	Prodajno osebje	45	2,56	1,455	0,217
	Vodje	11	2,00	1,095	0,330

Tabela 12: Primerjava aritmetičnih sredin dveh populacij – DEJAVNIKI

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
DEJAVNIKI	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Denarne nagrade.	Predpostavka o enakosti varianc	1,554	0,218	6,001	54	0,000	2,158	0,360	1,437	2,878
	Predpostavka o neenakosti varianc			7,173	19,877	0,000	2,158	0,301	1,530	2,785
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev.	Predpostavka o enakosti varianc	0,010	0,919	1,499	54	0,140	0,430	0,287	-0,145	1,006
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,560	16,060	0,138	0,430	0,276	-0,154	1,015
Možnost napredovanja.	Predpostavka o enakosti varianc	2,262	0,138	2,004	54	0,050	0,600	0,299	0,000	1,200
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,505	11,924	0,158	0,600	0,399	-0,269	1,469
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja.	Predpostavka o enakosti varianc	1,613	0,210	-0,695	54	0,490	-0,253	0,363	-0,981	0,476
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,606	13,289	0,555	-0,253	0,417	-1,151	0,646
Odnosi s sodelavci.	Predpostavka o enakosti varianc	0,071	0,791	0,105	54	0,917	0,038	0,366	-0,695	0,772
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,098	14,146	0,923	0,038	0,392	-0,802	0,879

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
DEJAVNIKI	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Pohvale.	Predpostavka o enakosti varianc	0,634	0,429	1,890	54	0,064	0,766	0,405	-0,047	1,578
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,710	13,754	0,110	0,766	0,448	-0,196	1,727
Stalnost in varnost zaposlitve.	Predpostavka o enakosti varianc	0,003	0,959	1,241	54	0,220	0,493	0,397	-0,303	1,289
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,133	13,858	0,277	0,493	0,435	-0,441	1,427
Odnosi z nadrejenimi.	Predpostavka o enakosti varianc	0,216	0,644	0,839	54	0,405	0,349	0,416	-0,485	1,184
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,754	13,650	0,464	0,349	0,464	-0,648	1,347
Ugled podjetja.	Predpostavka o enakosti varianc	0,166	0,685	-0,145	54	0,885	-0,051	0,348	-0,749	0,648
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,130	13,633	0,898	-0,051	0,389	-0,886	0,785
Seznanjenost z odločitvami vodij.	Predpostavka o enakosti varianc	1,078	0,304	0,788	54	0,434	0,303	0,384	-0,468	1,074
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,686	13,285	0,504	0,303	0,441	-0,649	1,255
Odmori med delom.	Predpostavka o enakosti varianc	3,397	0,071	1,120	54	0,268	0,444	0,397	-0,351	1,240
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,361	20,482	0,188	0,444	0,327	-0,236	1,125

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov preizkus enakosti varianc		T-test za neodvisna vzorca						
									Interval zaupanja (95 %)	
DEJAVNIKI	**Predpostavka**	**Vrednost Levenovega preizkusa**	**Pripadajoča stopnja značilnosti**	**Vrednost t-testa**	**Stopinje prostosti**	**Dvostranska točna stopnja značilnosti**	**Razlika med aritmetičnima sredinama**	**Ocena standardne napake razlike med aritmetičnima sredinama**	**Spodnja meja**	**Zgornja meja**
Sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja.	Predpostavka o enakosti varianc	0,010	0,919	0,273	54	0,786	0,103	0,377	-0,652	0,858
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,258	14,342	0,800	0,103	0,399	-0,751	0,957
Delovni čas.	Predpostavka o enakosti varianc	2,144	0,149	1,184	54	0,242	0,556	0,469	-0,385	1,496
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,406	19,650	0,175	0,556	0,395	-0,270	1,381