

PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in priimek: Kristina Meglič

Naslov naloge: Kakovost delovnega življenja v podjetju Tosama d.d.

Kraj: Ljubljana

Leto: 2011

Št. strani: 87

Št. slik: 2

Št. grafikonov: 6

Št. tabel: 9

Št. prilog: 5

Diskriptorji: kakovost delovnega življenja, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih, varnost zaposlitve, plača, socialno delo v delovnem okolju, socialni menedžment, dobro počutje zaposlenih

Povzetek: Naloga v teoretičnem delu govori o kakovosti delovnega življenja in o posameznih dejavnikih, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja zaposlenega. Z raziskavo pa sem želela prikazati kako je dejavnik motivacije zaposlenih izpolnjen v podjetju Tosama d.d. in poudariti pomembnost prisotnosti socialnega delavca v delovnem okolju.

Title: Quality of working life in company Tosama d.d.

Descriptiors: quality of working life, motivation, employee satisfaction, job security, pay, social work in the work place, social managment, welfare of employees

Abstract: The diploma in the theoretical part talks about the quality of working life and of individual factors that affect the quality of working life for employees. With survey I wanted to show how the factor motivation is satisfeid in the company Tosama d.d. and emphasize the importance of a social worker in the work place.

Univerza v Ljubljani



FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

**KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJANJA V PODJETJU
TOSAMA D.D.**

Mentorica : doc.dr. Bojana Mesec

Kristina Meglič

Ljubljana, 2011

PREDGOVOR

Današnji časi so za zaposlene v podjetjih s preživetimi sistemi vodenja in motivacije večinoma neugodni. Finančna kriza, ki jo sama imenujem tudi kriza vrednot, je zaposlene v podjetjih pahnila v boj za obstanek. Zaposleni živijo v strahu pred izgubo zaposlitve in dostikrat niso zadovoljni z razmerami v podjetju, vendar si tega ne upajo izraziti. Staro se »ruši«, da bo lahko prišlo nekaj novega.

Sama iz lastnih izkušenj dela v podobnih podjetjih in opazovanjem menim, da star sistem, ki temelji na strahu in prisili, ne deluje več. Vse se obrača nazaj k človeku, ki predstavlja gonilno silo v podjetjih. Človek je več kot le fizično bitje, je bitje, ki ima čustva, potrebe, vrednote in cilje. To pa so lastnosti, ki jih spodbujajo socialni delavci, zato ima naš poklic perspektivo in še veliko neizkoriščenih možnosti. Vodilni v podjetjih bi morali razvijati vrednote kot so: humanost, solidarnost in razumevanje in z zgledom voditi svoje zaposlene. Prav tako so oni del podjetja in bi morali dihati s podjetjem, saj so zanj odgovorni.

Ob raznih prevzemih podjetij pa vodje nimajo tega občutka, zato podjetja potisnejo na rob finančne zmogljivosti. Vodilni, ki bodo skrbeli za visoko kakovost delovnega življenja ljudi in jih motivirali za delo tudi s svojim zgledom, bodo imeli možnost večjega uspeha.

V teoretičnem delu sem podala dejavnike, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja in posledično dviganje zadovoljstva zaposlenih. Z raziskavo pa sem pokazala sliko zadovoljstva in motivacije zaposlenih na nižji hierarhični lestvici.

Zahvaljujem se vsem zaposlenim v podjetju Tosama d.d., ki so mi prijazno in iskreno odgovorili na moja anketna vprašanja.

Prav tako pa se zahvaljujem mojemu fantu Dejanu za vso podporo in potrpežljivost ter moji družini, še posebej mami, ki je že skoraj izgubila upanje.

Za vso strokovno pomoč in vodenje se zahvaljujem tudi svoji mentorici doc.dr. Bojani Mesec.

KAZALO DIPLOMSKE NALOGE

1. TEORETIČNI UVOD	7
1.1. KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA	7
1.1.1. Pojem kakovosti delovnega življenja	7
1.1.2. Motivacija	9
1.1.3. Motivacija na delovnem mestu	10
1.1.3.1. Vrste motivov	10
1.1.3.2. Opredelitev potreb	11
1.1.3.3. Dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo	11
1.1.3.4. Motivacijski model	13
1.1.3.5. Plača kot motivacijski dejavnik	13
1.1.3.6. Nagrajevanje zaposlenih	14
1.1.4. Motivacijske teorije	15
1.1.4.1. Teorija potreb ali Maslowa motivacijska teorija	15
1.1.4.2. Herzbergova motivacijska teorija ali obogatitev dela	16
1.1.4.3. Teorije X, Y in Z	18
1.1.4.4. Teorija o medčloveških odnosih, človeških zmožnostih in človeških virih	20
1.1.5. Zadovoljstvo zaposlenih	22
1.1.6. Varnost zaposlitve	23
1.1.7. Delovni čas	26
1.1.8. Varnost in zdravje pri delu	28
1.1.9. Plače	30
1.1.10. Usklajevanje zasebnega in delovnega življenja	31
1.1.11. Organizacijska kultura	33
1.1.12. Sodelovanje pri odločanju (upravljanju) in združevanje delavcev v sindikate	34
1.2. Socialno delo v delovnih organizacijah v povezavi s kakovostjo delovnega življenja (z vidika humanizma, socialnega menedžmenta ter razvijanja duhovnega razvoja in dobrega počutja zaposlenih)	36
1.2.1. Socialno delo v delovnih organizacijah	36
1.2.2. Humanizem v socialnem delu	38
1.2.3. Socialni menedžment	39
1.2.4. Duhovni razvoj in dobro počutje zaposlenih	40
2. OPREDELITEV PROBLEMA	42
3. METODOLOGIJA	44
3.1. Vrsta raziskave, model raziskave in spremenljivke	44
3.2. Merski instrument in viri podatkov	45
3.3. Populacija in vzorčenje	46

3.4.	Zbiranje podatkov	46
3.5.	Obdelava in analiza podatkov	47
4.	REZULTATI IN RAZPRAVA.....	47
4.1.	Splošni podatki o anketirancih	47
4.1.1.	Spol	47
4.1.2.	Starost	48
4.1.3.	Izobrazba in delo	48
4.2.	Pomembnost motivacijskih dejavnikov po mnenju anketiranih zaposlenih v podjetju	51
4.2.1.	Pomembnost motivacijskih dejavnikov	52
4.2.2.	Povezanost spremenljivke »stopnja izobrazbe« z motivacijskimi dejavniki	54
4.3.	Izpolnjenost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu	55
4.3.1.	Povprečne vrednosti izpolnjenosti motivacijskih dejavnikov glede na demografske značilnosti anketiranih na delovnem mestu	56
4.3.2.	Primerjava higienikov in motivatorjev v povezavi z njihovo izpolnjenostjo oz. prisotnostjo na delovnem mestu	58
4.4.	Primerjava motivacijskih dejavnikov po pomembnosti in izpolnjenosti oz. prisotnosti na delovnem mestu	59
5.	SKLEPI	60
6.	PREDLOGI	62
7.	LITERATURA IN VIRI	63
8.	POVZETEK	66
9.	PRILOGE	67
o	ANKETNI VPRAŠALNIK	67
o	ZBIRNIK PODATKOV	73
o	PREGLEDNICA EXCEL PRISOTNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV	74
o	PREGLEDNICA EXCEL POMEMBNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV	76
o	REZULTATI SPSS	79

KAZALO TABEL

TABELA 1: STRUKTURA POSLOVNEGA SISTEMA TOSAMA	42
TABELA 2: STRUKTURA ANKETIRANIH PO SPOLU	47
TABELA 3: STRUKTURA ANKETIRANIH PO STAROSTI	48
TABELA 4: STRUKTURA ANKETIRANIH PO IZOBRAZBI	48
TABELA 5: POVPREČNE VREDNOSTI POMEMBNOSTI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV GLEDE NA DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH	52
TABELA 6: POVEZANOST STOPNJE IZOBRAZBE Z MOTIVACIJSKIMI DEJAVNIKI	54
TABELA 7: POVPREČNE VREDNOSTI IZPOLNJENOSTI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV ANKETIRANCA	56
TABELA 8: FREKVENČNI ODSOTKI IZPOLNJENOSTI HIGIENIKOV	58
TABELA 9: FREKVENČNI ODSOTKI IZPOLNJENOSTI MOTIVATORJEV	59

KAZALO GRAFOV

GRAF 1: PRIMERJAVA VZORCA IN POPULACIJE PO SPOLU	47
GRAF 2: PRIMERJAVA POPULACIJE IN VZORCA PO VRSTI IZOBRAZBE	49
GRAF 3: STRUKTURA ANKETIRANIH PO VRSTI ZAPOSLOTITVE	49
GRAF 4: PRIMERJAVA POPULACIJE IN VZORCA PO VRSTI ZAPOSLOTITVE	50
GRAF 5: POVPREČNE VREDNOSTI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PO POMEMBNOSTI ZA ZAPOSLENEGA	53
GRAF 6: POVPREČNE VREDNOSTI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PO IZPOLNJENOSTI OZ. PRISOTNOSTI NA DELOVNEM MESTU ZAPOSLENEGA	57

KAZALO SLIK

SLIKA 1: GRAFIČNI PRIKAZ INTERAKCIJE MED DEJAVNIKI	12
SLIKA 2: HIERARHIJA POTREB PO MASLOWU	15
SLIKA 3: HIGIENIKI IN MOTIVATORJI	18

1. TEORETIČNI UVOD

1.1. KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

1.1.1. Pojem kakovosti delovnega življenja

V Sloveniji je kakovost delovnega življenja (v nadaljevanju KDŽ) opredeljena kot določen način življenja, ki je strukturno pogojen s socialno-ekonomskim statusom posameznika, skupine ali sloja. Z družboslovnega vidika kvaliteta življenja pojmuje objektivne pogoje subjektivnega zadovoljstva, kamor spadajo tudi neekonomske dobrine. Svetlik (1996a: 163) govori o KDŽ s področja upravljanja človeških virov, kot o sredstvu za povečevanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja ter zmanjševanja odpora do sprememb. Delamotte in Takezawa (1984: 2) govorita, da ima pojem podoben pomen kot npr. humanizacija dela, izboljšanje delovnih razmer, varstvo delavcev in delovno okolje. V Mednarodni organizaciji dela se pojma kakovost delovnega življenja in delovne razmere povezuje. Teme, ki jih pokrivata ta dva pojma so: delovni čas, organizacija in vsebina dela, vpliv sodobne tehnologije na KDŽ, delovne razmere posebnih skupin delavcev, ugodnosti in usluge ter sodelovanje zaposlenih pri izboljšanju delovnih razmer. Pogoje za KDŽ v Sloveniji določajo delovnopravni predpisi in posamezne norme socialne varnosti. Ti pogoji pa niso zadostni, saj dostikrat omejujejo nekatere oblike izkoriščanja delavcev in imajo manj vpliva na motiviranost, ustvarjalnost delavca ter njegovo zadovoljstvo pri delu. Na splošno lahko rečemo, da vprašanja KDŽ presegajo problematiko delovnih razmerij, saj se nanašajo tudi na druge oblike dela in na dejavnosti, ki prehajajo v prosti čas (Kavar Vidmar 1998: 82-83).

Svetlik (1995 v Ilič 1999: 81-82) opisuje, da lahko posamezne kazalce KDŽ opredelimo z naslednjimi spremenljivkami:

- Pri zadovoljevanju potreb »imeti«

Kakovost fizičnega delovnega okolja glede na delovne razmere, kar kaže na stopnjo fizične varnosti dela. Prisotnost ali odsotnost motenj (npr. močan hrup, vlaga, prašnost, neustrezna temperatura in delo na prostem) je kazalec ugodnega fizičnega delovnega okolja. Potem prisotnost ali odsotnost (ne)ugodnega delovnega časa. Čim večja je pojavnost neugodnega delovnega časa tem manjša je v splošnem možnost za zadovoljevanje osnovnih potreb in obratno.

- Pri zadovoljevanju potreb »ljubiti«

Kakovost socialnega delovnega okolja, ki je izražena s pristnostjo ali odsotnostjo motečih sporov s sodelavci, nadrejenimi in strankami. Odsotnost sporov kaže na visoko kakovost ali ugodnost socialnega delovnega okolja. Višja je pojavnost sporov s sodelavci, manjša je kakovost socialnega delovnega okolja in manjše so možnosti za ustrezno zadovoljitev potreb po druženju in osebnih stikih s sodelavci.

- Pri potrebah »biti«

Prisotnost večjih ali manjših omejitev na delovnem mestu, kot je recimo točnost prihoda ali odhoda na delo ali telefoniranja med delovnim časom kaže na avtonomijo delovnega časa. Prisotnost omejitev kaže na manjšo fleksibilnost delovnega časa, na njegovo manjšo avtonomijo ter manjšo možnost za kakovostno zadovoljitev osebnih potreb. Potem avtonomija dela z vidika samostojnosti odločanja o predmetu in metodah dela ter zadovoljstvo pri delu kot kompleksni kazalec, pri katerem se poleg ugodnih možnosti za zadovoljevanje osebnih in socialnih potreb kažejo tudi ugodne možnosti za zadovoljevanje osnovnih potreb.

Teoretika s področja upravljanja človeških virov Werther in Davis (v *ibid.*: 80) opredeljujeta KDŽ kot sredstvo za povečanje produktivnosti s pomočjo večjega zadovoljstva delavcev, boljše motiviranosti, zmanjševanja stresnih situacij ter zmanjševanja odpora do sprememb. Z vidika industrijske psihologije pa Ilgen in McCormick (v *ibidem*) dajeta poudarek, da KDŽ omogoča zaposlenemu dvig človeškega dostojanstva, v smislu večje vključenosti delavca v tiste procese odločanja, ki zadevajo posamezno delovno mesto. KDŽ je usmeritev, ki upošteva odnose med organizacijo in ljudmi, zaposlenimi v njej.

»Večja ko je možnost zadovoljevanja različnih potreb zaposlenih v sferi dela, višja je kakovost njihovega delovnega življenja, posledično pa sta večja tudi njihovo delovno zadovoljstvo in delovna motivacija.« (<http://www.delavska-participacija.com/html/managerji.html>)

»Delo se čedalje bolj deli in razčloveča, tako da se večina zaposlenih danes ne bojuje za višje plače ali boljše delovne pogoje, temveč živi v bojazni, da bodo njihova delovna mesta premaknjena ven ali celo izgubljena. Po našem mnenju to pomeni poslabšanje kakovosti življenja, saj če kot kapitalist to dosežem, poglobim izkoriščanje. V strahu lažje preživim s tehno paradigmo in paradigmo maksimiziranja ekonomske vrednosti, toda kjer je strah, ni sodelovanja, ni ustvarjalnosti, ampak je boj, ki velikokrat dopušča prevlado emocij nad

razumom in pogloblja vijačnico propada in samorazvoja. Če pogledamo zaporednost zadovoljevanja potreb po Maslowu (fiziološke – varnost – pripadnost – samospoštovanje – samoaktualizacija) opazimo sistemsko oviro že na drugem nivoju.« (Bukovec 2009: 55)

1.1.2. Motivacija

Pojem motivacije izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni premikati se (lasten prevod: <http://en.wikipedia.org/wiki/Movere>).

»Motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb« (Vila, Kovač 1998: 93).

»V splošnem se motivacija nanaša na *usmerjeno vedenje* oziroma *obnašanje* (izraza sta strokovna sinonima). Ta preprosta izjava implicira vrsto dejavnikov in značilnosti, ki opredeljujejo pojem motivacije« (Kobal Grum 2009: 11)

»Motiviranje za delo je zapleteno in težavno, ker ljudje različno zaznavajo in ocenjujejo enake motive, z vidika osebnih interesov ali socialnega položaja ali celo z vidika trenutnih osebnih problemov.« (Ivanko 2005: 138)

Kadar motivacijo preučujemo v povezavi z organizacijo, sta zanjo značilna najmanj dva pomena:

1. Po prvem pomenu lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij menedžmenta. Ta si prizadeva, da bi zaposleni s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za organizacijo. Zato je naloga menedžerja motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali boljše in z večjo prizadevnostjo.
2. Drug pomen pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Motivacija pa je tudi tesno povezana z motivi oz. želenimi cilji in z zahtevo po njihovi uresnitvi (Černetič 2004: 8-9).

Weisinger (2001: 97) govori tudi o virih motivacije, ki so lahko štirje:

- motiviramo se lahko sami (naše misli, vznemirjenje, vedenje)- samomotivacija;
- lahko nas motivirajo dobri prijatelji, družina ali sodelavci;
- lahko je to čustveni mentor (resnična ali izmišljena oseba);

- ali pa nas motivira samo okolje v katerem delamo (zrak, svetloba, zvoki, sporočila v pisarni).

1.1.3. Motivacija na delovnem mestu

1.1.3.1. Vrste motivov

Možina *et al.* (1994: 491) je razdelil motive glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju. Ločil je primarne in sekundarne motive.

Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi.

Sekundarni pa so tisti, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni. Konkretno kot sekundarne motive navaja interese, stališča in navade (*ibid.*: 493).

Sekundarni motivi so tisti, ki jih človek ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči v življenju. Tesno so povezani s koncepti učenja. Učenje pa je konceptualno in praktično povezano z motivacijo in se nanaša na spodbujanje. Spodbuda je posledica in se uporabi z namenom, da bi povečali motivacijo za določeno vrsto vedenja. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo:

- moč
- uveljavitev
- pripadnost
- varnost
- status

(Černetič 2004: 9)

Z vidika psihologije motivacije prav tako ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so prirojeni in so značilni tako za človeka kot za žival. Med najznačilnejše človeške motive sodi motiv združevanja, saj je poudarjen t.i. čredni nagon. Ostali primarni psihološki motivi pa so tudi: zaščita, raziskovanje, uveljavljanje, ugajanje, borbenost itd. Sekundarni pa so naučeni in se razlikujejo od živali do živali in od človeka do človeka. Ko govorimo o motivaciji človeka, jih pogosto imenujemo tudi socialni motivi, saj so pridobljeni z izkušnjami oziroma

z vzgojo. Med temi so temeljnega pomena zlasti: storilnost, moč, prosocialni motivi, motivi konformnosti, ... (Kobal Grum, Musek 2009: 22-23)

1.1.3.2. Opredelitev potreb

Florjančič (2004: 172-173) pravi, da potrebe izhajajo iz fizioloških zakonitosti, občutka varnosti, pripadnosti, samospoštovanja, integracije, participacije in samouresničevanja.

Določi naslednje skupine potreb, na osnovi katerih se oblikujejo motivi, ki nato vplivajo na vsebino namenov oziroma ciljev.

1. Fiziološke potrebe
2. Potrebe po varnosti
3. Potrebe po pripadnosti in čustveni povezanosti
4. Potrebe po samospoštovanju
5. Integritivne potrebe (potrebe po povezovanju)
6. Potrebe po participaciji (soudeležbi) in samouresničevanju

Po Možini *et al.* (1994:491) pa je potreba močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek in s tem sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti.

On prav tako loči potrebe na dve skupini:

- Primarne biološke potrebe. Sem spadajo potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe, itd.
- Primarne socialne potrebe. Sem štejemo potrebe po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konfortizmu, itd.

1.1.3.3. Dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo

Trije dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo:

1. Individualne razlike

Vsak človek je unikat. Ker se določene individualne razlike (npr. osebnostne potrebe, vrednote, stališča in interesi) razlikujejo od posameznika do posameznika, se vprašamo, kaj

ljudi motivira. Nekatere zaposlene lahko motivira denar, druge motivira varnost, tretji pa so taki, da sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.

2. Lastnosti dela

To so dimenzije dela, ki določajo zaposlenega, ga omejujejo in izzivajo. Sem spadajo zahteve po različnih zmožnostih, ki določajo, katere naloge delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji delovni uspešnosti.

3. Organizacijska praksa

Prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Posamezna politika podjetij lahko definira nekatere ugodnosti z nagradami, kot so recimo bonitete ali provizije, kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade zaposlene lahko motivirajo, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

(*ibid.*:495)

Slika 1: Grafični prikaz interakcije med dejavniki



(Vir: <http://www.bv-consulto.si/Vodenje.htm>)

Slika 1 prikazuje vse tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Glavno interakcijo oblikujejo človekove kvalitete, potem aktivnost zaposlenega in na koncu organizacijski sistem (*ibid.*:496).

Znano je dejstvo, da so nemotivirani delavci zaman poizkušali motivirati druge. Običajni pa so poizkusi motiviranja na naslednjih točkah:

- koristnost dela
- poznavanje cilja
- poznavanje rezultatov svojega dela
- delovne razmere
- pohvala in graja
- navodila za delo
- tekmovanje
- sodelovanje
- ustvarjanje problemov

(Lipičnik 1993: 48)

1.1.3.4. Motivacijski model

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

Vzroki za neuspešnost podjetij se kažejo v slabi organiziranosti, nesposobnem vodstvu, pomanjkanju izkušenj in nizkem nivoju znanja. Potrebno je ljudi motivirati za učenje, jim omogočiti dodatne delovne izkušnje ter jih vključiti v proces reorganizacije podjetja
(Florjančič *et al.* 2004: 42).

1.1.3.5. Plača kot motivacijski dejavnik

»Plača je tudi sredstvo samopotrjevanja posameznika. Od tod tudi praviloma večja občutljivost posameznikov za relativne razlike v plačah kot za absolutno višino plače.«
(Svetlik 1996: 171 v Kavar Vidmar 1998: 94)

Možina *et al.* (1998: 252) govori o denarju, kot o močnem, a ne edinem motivatorju. Denar motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb kot npr. osnovne potrebe in potrebe po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Lahko rečemo, da denar ne spada med notranje spodbujevalce dejavnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo različne cilje. Denar je velikokrat prevladujoč dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati ali izbrati drugega delodajalca. Finančne nagrade motivirajo tiste ljudi, ki

pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Je pa tudi veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale.

Denar je za veliko večino ljudi očitno pomemben motivator za delo. Moramo pa se na tem mestu vprašati do katere meje gre posameznik oz. kako pomembna je zanj plača, saj je dostikrat odvisno od osebnih okoliščin in od drugih zadovoljstev, ki ga ženejo k delu. Prav gotovo pa je tudi pomembno do katere mere denar motivira ljudi, da delajo dobro in po svojih najboljših močeh. Čeprav denar lahko prižge neko iskrico v ljudeh, je še veliko drugih pomembnih vplivov na delovno motivacijo (Mullins, lasten prevod 2005: 477-478).

Porter in Lawler (v Kavar Vidmar *ibid.*) postavljata štiri načela ali pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da je plačilo resnična spodbuda:

- Plačilo mora biti odvisno od učinka, storitve ali dela.
- Biti mora vidno, da je plačilo odvisno od učinka.
- Zaposleni morajo vedeti, kako se določa njihovo plačilo in vsa povišanja.
- Na voljo mora biti dovolj informacij, da lahko posameznik primerja svojo plačo s plačami kolegov.

Trajnost ne more biti nadomestilo za ustrezno izdelan sistem plač, čeprav tudi odprt sistem lahko v določenih okoliščinah povzroči težave.

1.1.3.6. Nagrajevanje zaposlenih

»Za doseganje želenih učinkov sistemov nagrajevanja mora organizacija povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi sistemi. Najbolj pomembno pa je, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti v organizaciji iz naslova človeškega kapitala in generatorjev le-tega.« (Mihalič 2006: 216-217)

Ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Danes imajo večjo vlogo in tudi veliko večji učinek predvsem nedenarne oziroma intrinzične (notranje) nagrade. Najbolj priporočljiva je uporaba npr. napotitve na izobraževanja, izpolnjevanja in usposabljanja; vertikalno in horizontalno napredovanje; zaposlenemu omogočiti bolj odgovorno in zahtevnejše delo; dodatni prosti dnevi; omogočiti soudeležbo pri lastništvu; izpostavitve dosežkov pred

sodelavci; zagotavljanje boljših delovnih pogojev; dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja; omogočanje večjih izzivov pri delu in različne simbolne nagrade.

Pri denarnem nagrajevanju lahko izpostavimo predvsem različne denarne stimulacije.

Denarno nagrajevanje je priporočljivo, da izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan na uspešnost posameznika. V tujih podjetjih, ki so visoko inovativna, predstavlja variabilni del plače od 50 do 70% v primerjavi z fiksnim delom, kar pa je vezano zgolj na uspešnost in učinkovitost (*ibidem*).

1.1.4. Motivacijske teorije

Motivacijske teorije nam poizkušajo pojasniti dogajanje v času motivacije, človekov odnos do dela in njegovo motiviranost za delo. Vsaka teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročajo (Treven 2001: 126).

1.1.4.1. Teorija potreb ali Maslowa motivacijska teorija

Človekova aktivnost je vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Človek naj bi težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke potrebe, ker mu omogočajo preživetje. Potem sledijo višje potrebe, ki tudi sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti in ljubezni, nato pa potrebo po ogledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To je želja, ki se imenuje samopotrjevanje. Preučevanje stopnje zadovoljevanja motivov delavcev pomaga organizaciji ugotoviti, k čemu bodo težili v naslednjem obdobju. Za organizacijo je to pomembno, da bo lahko delavcem pri tem pomagala (Možina *et al.* 1994: 497).

Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu



(Vir: http://164.8.132.54/Cloveski_viri/tretje.html)

Psiholog Abraham Maslow je razvil eno najpomembnejših teorij motivacije, v kateri je človeške potrebe razvrstil v pet nivojev z različnimi stopnjami. Motivacijo predstavljajo nezadovoljene potrebe, kjer imajo potrebe nižje stopnje prednost pred potrebami višjih nivojev. Teorija je pripomogla k širšemu razumevanju človekovih potreb, kjer so primarne, fiziološke potrebe le ene izmed elementov v celotni paleti potreb. Razvoj gospodarstva pa prinaša tudi razvoj potreb, ki niso več samo potrebe po materialni nagradi, ampak postajajo bolj zapletene ali kompleksne (Dimovski *et al.* 2003: 57).

Vila (1998: 94) navaja, da obstajajo tudi resne kritike te teorije. Glavna pripomba je, da se s to teorijo postavlja vprašanje hierarhije. Pri človeku se različne potrebe pojavijo istočasno, prav tako pa ni nujno, da se bodo po izpolnitvi potreb nižje stopnje pojavile potrebe višje stopnje. Prav tako ni nujno, da bo neizpolnitev neke potrebe pripeljala človeka v stanje, da bi nekaj dosegel- motivacijsko stanje podjetnosti. Je pa ta teorija temelj kasneje razvitih teorij potreb.

1.1.4.2. Herzbergova motivacijska teorija ali obogatitev dela

V svojih osnovnih elementih ta teorija predstavlja tiste dejavnike, ki povzročajo zadostitev ali nezadovoljstvo z delom. V prvo skupino teh faktorjev spadajo:

1. Motivatorji

- a) to so tisti dejavniki opravi (ali vrste potreb), ki vselej takrat, kadar so prisotni v zadostnem obsegu, povečajo zadovoljstvo z delom in motiviranost za čim boljši uspeh pri opravljanju naloge;
- b) kadar manjkajo, ti dejavniki ne povzročajo nezadovoljstva;
- c) ti dejavniki odsevajo potrebo po osebnostnem razvoju in so neposredno povezani z delom.

(Florjančič *et al.* 2004: 175-176)

Motivacijski faktorji, ki ustvarjajo zadovoljstvo pri delu, so:

- doseganje rezultata
- priznanje
- samo delo
- odgovornost
- napredovanje
- rast in lasten razvoj

(Vila, Kovač 1998: 96-97)

2. Higieniski faktorji

- a) kadar so ti dejavniki odsotni, povečujejo nezadovoljstvo delavca z delom v sorazmerju s stopnjo svoje neprisotnosti;
- b) kadar so prisotni, preprečujejo nezadovoljstvo, ne spodbujajo pa motivacije za napredovanje in uspeh;
- c) ti dejavniki odsevajo potrebo po zmanjšanju nezadovoljstva z rutinskim, ponavljajočim delom in so neposredno povezani z delom in tudi okoljem.

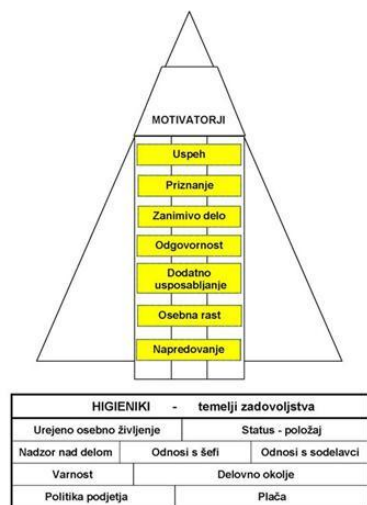
(Florjančič *ibid.*)

Higieniski faktorji po rastočem pomenu za ustvarjanje nezadovoljstva pri delu so:

- varnost
- status
- odnosi s podrejenimi
- osebno življenje
- odnosi z enakopravnimi sodelavci
- plača
- delovni pogoji
- odnosi z nadrejenimi
- način nadzora
- splošna politika in upravljanje

(Vila, Kovač *ibid.*)

Slika 3: Higieniki in motivatorji



(Vir: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1>)

Slika 3 prikazuje motivatorje in higienike Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije.

Pri tem modelu je opredeljeno, kaj mora biti izpolnjeno, da se motivacija sploh prične dogajati. Higieniki so osnova zadovoljstva. Šele, ko so ti izpolnjeni, je smiselno ljudem višati zadovoljstvo z motivatorji. Višanje higienikov ne povečuje zadovoljstva, vsaj v bistveni meri ne. Higieniki postanejo po zvišanju sami po sebi umevni. Primer: če zaposlenemu podvojimo plačo, je motiviran kakšen mesec, nato pa se tega navadi. Podvojitve plače ne poveča motivacije za 200%, je pa dobra plača dobro izhodišče za dodajanje motivatorjev. Pri motivaciji so temelj izpolnjeni higieniki. Motivacija bo veliko nižja, dokler se zaposlenim ne omogoči ali ponudi razmer, v katerih bodo občutili zadovoljstvo (<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1>).

Zanimivo je pravi Hočevar (*et al.* 2003: 145), da je plača uvrščena med higienike, in ne motivatorje. Mnoge raziskave kažejo, da je plača pomemben motivacijski dejavnik. Prenizka plača povzroča nezadovoljstvo, vendar (pre)visoka plača pa znatno ne poveča zadovoljstva, motiviranosti ali produktivnosti zaposlenih.

1.1.4.3. Teorije X, Y in Z

a) Teorija X

Humanistične teorije govorijo o oblikovanju vodstvenega stila in odnosa do podrejenih.

Teorijo X je razvil Douglas McGregor. Njena osnovna prepričanja so, da so ljudje v izhodišču

leni in nemarni in zato potrebujejo usmeritve ter prisilo, da prevzamejo odgovornosti (Dimovski *et al.* 2003: 58-59).

Ivanko (2005: 130-131) govori o teoriji X kot o klasičnem vidiku usmerjanja in kontrole. Njena sklepanja opredeli kot toga in omejena ter neprilagojena človekovi naravi, saj niso usmerjena k izrabljanju človekovih sposobnosti. Temeljna sklepanja te teorije:

- Povprečen človek po naravi čuti odpor do dela in se mu izogiba, zato vodstvo organizacije skrbi za storilnost in končni rezultat. Da bi to doseglo, je treba ljudi prisiljevati, nadzorovati, jih usmerjati in groziti s kaznijo, da bi dosegli organizacijske cilje.
- Odpor do dela je tako močan, da tudi nagrade ne zadostujejo. Ljudje sicer nagrade sprejmejo, vendar zahtevajo vedno več. Izsilimo jih lahko samo z grožnjami in kaznovanjem.
- Povprečen človek se raje pusti usmerjati, želi se izogibati odgovornosti, ima le malo ambicij in si želi predvsem gotovost.

Ta in podobna sklepanja pa so žal še velikemu številu vodij teoretska podlaga za njihovo obnašanje.

b) Teorija Y

V praksi se je izkazalo, da ljudje niso po naravi leni in nemarni, zato je McGregor razvil teorijo Y (v Dimovski *ibid.*). Ta nadzorovaje in kontrolo nadomesti z integracijo s pomočjo novih predpostavk o človekovi naravi. McGregor je to teorijo označil kot teorijo, ki omogoča harmonijo med cilji podjetja in cilji posameznika, saj naj bi ustvarila nove pogoje, v katerih bi posameznik spoznal, da lahko svoje osebne cilje najlažje doseže, če pripomore k uspešnemu delovanju podjetja. Vodje in managerji morajo opustiti neposredno ukazovanje, nadzorovanje in določanje nalog ter postati bolj svetovalci ali učitelji. Podrejene morajo usmeriti k motiviranju s pomočjo zadovoljstva in jim omogočiti večjo svobodo pri delu in spodbujati njihovo ustvarjalnost.

Ta teorija kaže na mogočnost rasti vrednosti ljudi in njihovega lastnega razvoja, saj poudarja potrebo po usposabljanju ljudi, ne pa samo oblike absolutne kontrole. Teorija Y pomeni posebno zasnovano samokontrole in integracije. Njena temeljna hipoteza je, da je organizacija uspešnejša pri doseganju ekonomskih ciljev, če so potrebe posameznikov usklajene s

potrebami ciljev organizacije. Teorijo Y lahko opišemo- ljudje brez organizacije, teorijo Y pa- organizacija brez ljudi (Ivanko *ibid.*).

c) Teorija Z

Načeloma predvidevanja o človekovi naravi držijo, vendar predvsem v dobrih pogojih, v kriznih razmerah pa se ljudje zopet preusmerijo k primarnih potrebam, podjetja pa k predhodnim metodam ravnanja. Pomanjkljivosti teorije Y je poizkusil odpraviti Lyndall Urwick s teorijo Z. Trdi, da morajo biti posamezniki seznanjeni s cilji podjetja ter razumeti kako lahko pripomorejo k uresničevanju le-teh. Seznanjeni pa morajo biti tudi z nagradami za svoje prispevke. Ljudje se med seboj razlikujejo in nekateri zahtevajo bolj opredeljene naloge z manj svobode in je zato za njih primernejše ravnanje iz teorije X. Vse tri teorije pa so pripomogle k razumevanju človekove narave, vendar nobena ni mogla razložiti univerzalne narave vseh ljudi (Dimovski *ibid.*: 59).

Teorijo Z Ivanko (*ibid.*) opredeli kot realno obravnavanje človeka v organizaciji. Govori o Reddinovi situacijski teoriji Z, ki se izogiba ideološkim pastem teorije X in Y. Po Reddinu (1970:190) povzame osnovne sklepe te teorije:

- človek ima voljo
- nagnjen je k slabemu in dobremu
- razmere in razum spodbujajo človeka
- medsebojna odvisnost in delovanje sta za človeka pomembni družbeni enoti
- najboljši opis za človekovo gledanje na sočloveka je stvarnost

1.1.4.4. Teorija o medčloveških odnosih, človeških zmožnostih in človeških virih

Ivanko (*ibid.*: 125-126) najprej omeni teorijo o medčloveških odnosih, ki obravnava organizacijo kot enostaven socialni sistem, ki ga sestavljajo majhne delovne skupine. Problemi, ki jih proučuje, so delovne razmere, ugodni delovni odnosi ter tehnike sodelovanja zaposlenih pri odločanju. Sodelovanje zaposlenih je postavljen kot cilj, da bi se ustvarili ugodni odnosi, ki naj bi osrečevali zaposlene. Potem Ivanko govori o teoriji organiziranosti človeških virov ali človeških zmožnostih, ki obravnava organizacijo kot sestavljen socialno-tehnični sistem, kjer so najbolj pomembne človekove prvine. Osnovna podlaga te teorije je teorija motivacije. Toda v teorijo o izrabi človeških sposobnosti zanimajo samo tisti koncepti,

ki se nanašajo na zadovoljevanje potreb posameznika, ki so najvišje stopnje ali ego potreb. Zadovoljevanje teh potreb omogoča združitev posameznika z organizacijo, ki zagotavlja uresničevanje teh visokih ciljev. Teorija o človeških virih pa izhaja iz spoznanja (Lipičnik 1998: 26 v Ivanko *ibid.*), da sta človek in njegove zmožnosti (znanje, sposobnosti in motivacija) bistveni sestavini vsakega dogajanja. Končne rezultate lahko bistveno spremeni učinkovito vključevanje zmožnosti posameznika v poslovno dogajanje. Ni dovolj samo razumeti človekove zmožnosti, vendar treba jih je tudi spoštovati in znati vključevati v izvajanje in načrtovanje aktivnosti organizacije.

Human relations ali teorijo o medčloveških odnosih lahko imenujemo tudi industrijski humanizem. Med številnimi avtorji (Kast, Rosenzweig 1985, Scott 1986, Ivanko 1982, Miller, Form 1966, Perow 1972, Roethlisberger, Dickson 1961, Mayo 1957,...) lahko razberemo ugotovitve o teoriji o medčloveških odnosih:

- Podjetje je poleg tehnično-ekonomskega tudi socialni sistem.
- Poleg ekonomskih posameznika motivirajo tudi socialni in psihološki dejavniki.
- Bistvenega pomena je neformalna skupina, v katero je zaposleni vključen.
- Pri vodenju je treba upoštevati tudi psihološke dejavnike. Ključni problemi vodenja v podjetju so predvsem problemi sprememb, kontrole komunikacij in prilagoditve delavcev organizacijski strukturi.
- Potrebno je razviti učinkovite kanale komuniciranja med različnimi ravni hierarhije.
- Za uspešno upravljanje podjetja so potrebna tudi socialna znanja (poleg tehničnih in ekonomskih).
- Zaposleni v podjetju so motivirani z zadovoljevanjem tudi socialno psiholoških potreb (potreba po varnosti, priznanju, občutku pripadnosti,...)
- Nevarnost prevelike formalizacije in funkcijske specializacije. Odtujenost delavcev zmanjšuje razširitev, obogatitev in rotacija dela, povečuje pa njihovo lojalnost do podjetja in zadovoljstvo na splošno.

(Kavčič 1991: 70-71)

Možina *et al.* (2002: 456) omenja, da človek ne more izvesti nobene aktivnosti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije. Te lastnosti imenujemo tudi zmožnosti in če manjka samo ena izmed lastnosti, je človek reakcijsko ohromljen. Do teh virov pa nima nihče drug neposrednega dostopa kot človek sam. Te človekove zmožnosti vsak delodajalec

potrebuje in je pripravljen vanje investirati in jih kupiti kot delovno silo. Delodajalec zaposli celotnega človeka, čeprav morda potrebuje samo njegove vire oz. zmožnosti.

S tujko opravljanju s človeškimi viri pravimo Human Resources Managment (v nadaljevanju HRM). Pri tem govorimo o uspešnosti celotnega organizacijskega sistema in o njegovi kakovosti. Tega pa ni možno doseči brez stalnega organizacijskega razvoja in celostnega osredotočenja na usmerjanje ustvarjalnih zmogljivosti zaposlenih. Pri HRM je bistvenega pomena organizacijska kultura, ki mora omogočiti tako komuniciranje, ki bo dalo toliko motivacijskega naboja, da bo ustvarjalnost sestavni del vsakega opravila zaposlenega (Bukovec 2009: 134-138).

»Organizacija mora gojiti tiste vrednote, ki bodo omogočale vzpostavitev takega komuniciranja, ki bo zagotovilo enoznačno in jasno razumevanje nalog, obenem pa dajalo toliko motivacijskega naboja, da bo inovativnost sestavni del vsakega opravila.« (*ibidem*)

1.1.5. Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu meri subjektivno oceno vseh pogojev KDŽ-ja, ki jih posamezniku zagotavlja njegovo delovno mesto, zato je bolj subjektivne narave. Najboljše kaže zadovoljevanje osebnih potreb delavca (Ilič 1999:82).

Hollenbeck in Wright (1994 v Traven 1998: 131-132) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Trije vidiki zadovoljstva pri delu so: vrednost, pomembnost in zaznavanje. Funkcijo vrednosti lahko določimo kot tisto, kar si posameznika podzavestno ali zavestno prizadeva doseči. Vendar pa imajo zaposleni v podjetju različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar pa zelo vpliva na stopnjo zadovoljstva pri delu. Pri tretjem vidiku-zaznavanju pa mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Zaposleni lahko ista stanja ali dogajanja zaznavajo različno. Zadovoljstvo pri delu lahko povečujemo na dva načina. Lahko ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na posameznikovo zadovoljstvo z delom kot celoto, lahko pa nas zanima zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem dela, npr. s plačo ali nadzorom.

»Zadovoljstvo zaposlenih vse bolj pridobiva na pomenu, saj je za podjetje izredno pomembno. Če so zaposleni zadovoljni, postanejo bolj učinkoviti in uspešni, nižja je fluktuacija in odsotnost z dela, boljše je zdravstveno počutje delavcev in zniža se število delovnih sporov. Zadovoljstvo se ne nanaša smo na delo samo, ampak je odvisno tudi od

drugih dejavnikov. Med najpomembnejšimi so: višina plače, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, varnost zaposlitve, možnost za osebni razvoj, fizični pogoji dela, itd.« (Skočir 2001:1097)

1.1.6. Varnost zaposlitve

Delamotte in Takezawa (1984) govorita o varnosti zaposlitve kot enemu tradicionalnih vprašanj KDŽ-ja. Varstvo zaposlitve je danes pomembno prav tako kot zaposlovanje, vendar mora posameznik seveda zaposlitev najprej dobiti, trg dela pa je svoboden. Prav tako pa lahko delodajalec svobodno izbira med kandidati, ki se prijavijo na delovno mesto. Za delodajalce je pomembno trajanje zaposlitve. Zaposlitev s polnim delovnim časom za nedoločen čas (redno delovno razmerje), je podlaga za polni obseg pravic iz delovnega razmerja in socialne varnosti ter podlaga za razne dodatke k plači. Zakon pa določa tudi zaposlitev za določen čas in zaposlitev z nepolnim delovnim časom, ureja pa tudi začasno ali občasno delo ter pogodbe o delu (v Kavar Vidmar 1995: 84).

10. člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDR) določa, da je pogodba o zaposlitvi za določen čas izjema, ki je dopustna le v določenih primerih in pod določenimi pogoji. Temeljni načeli pri urejanju zaposlitve za določen čas sta načelo enakopravnega obravnavanja in načelo preprečevanja zlorab te vrste zaposlitve. Glavna razlika od zaposlitve za nedoločen čas je le v ureditvi prenehanja pogodbe (Kresal 2009: 63).

Kavar Vidmar (*ibid.*) pove, da je za mednarodni trg delovne sile značilno fleksibilno zaposlovanje. Delavci namesto v rednem delovnem razmerju delajo na druge načine in na drugih pravnih podlagah. Temu pravimo atipično delo. Na eni strani fleksibilno zaposlovanje omogoča delodajalcu prihranek pri stroških dela, na drugi strani pa je tako zaposlovanje za delavce večinoma manj ugodno. Največkrat ga delavci sprejmejo zato, ker ne dobijo zaposlitve za nedoločen čas oz. s polnim delovnim časom. Svetlik (1996a:178 v Kavar Vidmar) ugotavlja, da je fleksibilno zaposlovanje pri nas še nima pomembnega vpliva na razlikovanje zaposlenih po kakovosti posameznikovega delovnega življenja.

Ovsenik in Ambrož (2006:109-111) navedeta primer Japonske, ki ima drugačen pristop, saj teži k bolj humani organizaciji. Njihov način dela se od zahodnih razlikuje na področju delovnih razmerij in na področju organizacije proizvodnje in storitev. Japonske organizacije se nagibajo k temu, da je delovno razmerje v organizaciji doživljenjsko in zagotavlja

dolgoročno varnost in stalno napredovanje v organizaciji. Plača in napredovanje pa sta povezana z delovno dobo v organizaciji in ne toliko s tekmovanjem za napredovanjem.

Kresal (*ibid.*: 60-61) pravi, da v zadnjem času veliko govorimo o kombiniranju fleksibilnosti trga dela z varnostjo zaposlitve. Pojavlja se nov izraz »flexicurity«, ki v prevodu pomeni »prožno varnost« ali »varna prožnost«. Več in boljša delovna mesta za vse je moto evropske strategije zaposlovanja, ki kot del lizbonske agende poudarja ustreznost modela prožne varnosti. Štiristeberna struktura poudarja zanesljivost, podjetništvo, prilagodljivost in enake možnosti. Dopolnjena je z novimi cilji, npr. izboljšanje kvalitete dela, ustrezno razmerje med varnostjo in fleksibilnostjo, odpravo diskriminacije na trgu dela, vseživljenjskim izobraževanjem, politiko aktivnega staranja in polnega partnerstva s socialnimi partnerji. Več poudarka dobi varstvo zaposlitve in varstvo na področju dela nasploh (Klosse 2005:7-10 v Kresal *ibid.*).

Kresalova (2007: 484-487) govori o vprašanju razmerja med zaposlitvijo za določen čas in zaposlitvijo za nedoločen čas, ki je eno najbolj delikatnih z vidika obravnave trga dela in delovne zakonodaje v luči modela prožne varnosti v Sloveniji. Če primerjamo Slovenijo z ostalimi članicami v EU, ugotovimo, da je Slovenija pri obsegu zaposlitev za določen čas na samem vrhu. Pri nas ureditev zaposlovanja za določen čas ne sledi načelom prožne varnosti. V bodoče bi morali razmisliti o uvedbi dodatnih ukrepov, ki bi učinkoviteje omejevali zaposlovanje za določen čas, saj je v Sloveniji v zadnjih letih zaposlitev za določen čas vse več. Preko vseh 70% novih zaposlitev je za določen čas (podatki Zavoda RS). Najbolj problematično je veriženje pogodb za določen čas. Glede zaposlitev s krajšim delovnim časom pa podatki kažejo, da je ta oblika v Sloveniji manj razširjena kot v številnih drugih državah EU. Prav tako pa je v Sloveniji opaziti naraščanje zaposlovanja preko zaposlitvenih agencij, ki zagotavljajo delo delavce drugim uporabnikom. Pri tem pa gre opozoriti na slabši socialno-ekonomski in delovnopravni položaj delavcev, pa tudi na negotovost in prekernost takih zaposlitev in posledično na domnevno kršitve pravic delavcev.

»Stalnost zaposlitve pomeni za delavca zagotovitev materialne vrednosti in določen položaj v družbi. Gre torej za pomembno vrednoto in gmotno dobrino. Bolje kot o stalnosti zaposlitve je govoriti o varnosti in nepretrganosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo oz. delovno mesto spreminja, delovno razmerje/status delavca v isti ali drugi organizaciji pa se nadaljuje.«
(Kavar Vidmar 1998: 84)

Pod varstvo zaposlitve štejemo tudi poklicno kariero . Cvetko (2002: 46-48) omenja nekaj avtorjev, ki definirajo kariero:

- Werther, Davis (1986:258): »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju«.
- Greenhaus (1993:12): »Kariera je vzorec vseh izkušenj, pridobljenih v zvezi z delom, ki usmerjajo in povezujejo potek posameznikovega življenja.« Ta definicija je skladna s predstavo, da je kariera proces, v katerem posameznik doživlja kariero, ne ozirajoč se na poklic, nivo napredovanja ali stabilnost njegovega delovnega mesta.
- E.H. Schein *et.al.* (1978:10-11): Pri karieri je potrebno razlikovati med zunanjim in notranjim virom kariere. »Notranja kariera (internal career) obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica. Zunanja kariera (external career) se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacije uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu.«
- Možina, Florjančič, Gabrijelčič (1984:88): »Če načrtujemo posameznikov razvoj, moramo pri tem poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultat razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovanje razvoja, to je doseganje (delovnih) rezultatov v delovni skupini oz. organizaciji.« Florjančič in Možina na tem mestu spregovorita tudi o treh osnovnih komponentah razvoja: strokovni (izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje, kar zagotavlja napredovanje pri delu); osebni (osebne lastnosti, vrednote, nagnenja, motivi, stališča, interesi, ki skupaj s sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo posameznikovo celovito osebnost) in delovni razvoj (uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja, kar včasih imenujemo tudi delovna kariera).
- Lipičnik (1998:179-180): »Kariera je posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti. Ko se ljudje skušajo pripraviti na prihodnje aktivnosti in ko skušajo danes razviti zmožnosti, ki jih bodo potrebovali pri prihodnjem delu, gre za razvojne programe, s katerimi je zelo tesno povezana delovna kariera.«

1.1.7. Delovni čas

141. člen Zakona o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) govori o efektivnem delovnem času. To je čas, v katerem delavec dela, kar pomeni da je na voljo delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. Delovni čas po ZDR obsega efektivni delovni čas, čas odmora in čas upravičenih odsotnosti z dela.

142. člen ZDR govori o polnem delovnem času, ki ne sme biti daljši od 40 ur na teden, razen v primeru krajšega delovnega časa, ki pa ne sme biti manj kot 36 ur na teden.

Govorimo pa tudi o prožnosti delovnega časa. Tukaj gre tako za oblike, ki sledijo interesom delodajalcev (omogočajo drugačno in bolj fleksibilno ureditev delovnega časa), kot tudi vse več zahtev po upoštevanju interesov, potreb in želja delavcev v zvezi z ureditvijo delovnega časa. Pomen delovnega časa za delavce je izredno velik, saj je lahko tudi učinkovit instrument motivacije delavcev, ker je delovni čas sestavni del vsakega zaposlenega. Vedno bolj je treba urejati in uvajati fleksibilne oblike delovnega časa, kar je tudi v interesu delavca. Tako lahko sam vpliva na razporeditev delovnega časa, pri tem pa delodajalec upošteva njegove interese in usklajevanje delovnega in družinskega ali zasebnega življenja. Vse to pa posledično izboljša KDŽ zaposlenega in vpliva na produktivnost in uspešnost poslovanja organizacije. Če je zaposleni na delovnem mestu zadovoljen, se poveča tudi njegova zavzetost za delo, pripadnost podjetju, motivacija ter učinkovitost in uspešnost pri delu (Kresal 2009: 113-115).

Kaltnekar (1995: 151-157) pravi, da je delovni čas osnovni čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oz. v podjetju. Idealni primer je, da je to v celoti čas, ko delavec stvarno dela. Vendar je zaradi različnih obremenitev in osebnih nagnenj stvarni čas po navadi dosti krajši od delovnega. To naj bi rešile različne ureditve delovnega časa, katerih osnovni cilj je čim večji delovni učinek in čim večja humanizacija dela ter boljše počutje delavcev.

Sistematiko dela lahko razdelimo na dve veliki skupini:

a) Togi ali fiksni delovni čas

Tukaj je delovni čas vsakega delavca točno določen tako po dolžini trajanja in začetka kot tudi po koncu in začetku delovnega dneva ter razporeditev delovnih dni v nekem časovnem obdobju. Vsako odstopanje delavca od takega delovnega časa pa je treba opravičiti ali pa je označen kot delovni prekršek. Toga oblika se danes večinoma pojavlja v industrijski proizvodnji, saj med drugim delodajalcem omogoča večjo kontrolo prisotnosti, je pa tudi

velikokrat potrebna, saj je vezana na tekočo proizvodnjo. Pod togo obliko delovnega časa uvrščamo izmensko delo, deljen delovnik v 4 do 7 dnevnem delovnem tednu.

b) Spremenljivi ali variabilni delovni čas

Zajema vse tiste oblike delovnega časa, pri katerih lahko delavec v večjem ali manjšem obsegu svobodno izbira začetek in konec delovnega dneva in tudi njegovo trajanje. Delavec pa mora v daljšem časovnem obdobju opraviti predpisano število ur oz. izvršiti določene delovne naloge. V bistvu je spremenljivi delovni čas starejši od togega. Skozi zgodovino človek sploh ni meril časa. Delal je toliko, kot so mu narekovale potrebe in družbene razmere. Delovni čas je bil prilagojen delovnemu ritmu in menjavi dneva in noči. Še danes kmet ne razmišlja o nekem delovnem urniku ali da je v njegovem delovnem času kakšna posebnost in da dela po spremenljivem delovnem času. Ker se je v industriji tako zakoreninil togi delovni čas, predstavlja variabilni delovni čas nekaj novega, odstopanje od običajnih norm. Zahtevo po prisotnosti delavca na delovnem mestu se poizkuša nadomestiti z zahtevo po izvršitvi delovne naloge, kar blaži togost začetka in konca delovnika in s tem povezane discipline. Vse to pa zmanjša odtujenost od dela in povečuje humanizacijo dela. Glede na delovni čas so prav spremenljive oblike največja možnost za boljše in bolj smiselno oblikovanje dela. Glavne oblike variabilnega delovnega časa so npr.: premični delovnik z omejenim izborom, premični delovnik s svobodno izbiro, premakljivi delovni čas z izravnavo v obračunskem obdobju in svobodni delovni čas. Ljudje smo si različni, delo je različno, zakaj potem ne bi poizkusili tudi različno določati delovni čas. Že sam razvoj življenja in dela kaže na težnjo k večjemu osvobajanju človeka. Večja svoboda pa posledično zahteva večjo identifikacijo delavca z njegovo delovno nalogo. Šele ko bo delavec stvarno zainteresiran za neko delo, lahko pričakujemo, da bo brez prisile okupacije zadovoljivo opravil neko dano nalogo.

Lipičnik (1993: 61) prav tako govori o togi obliki delovnega časa. Delavec mora biti dnevno prisoten na delovnem mestu in izpolniti neko dnevno delovno obveznost. Najpogosteje se zahteva, da so obenem prisotni vsi delavci, kar narekuje proizvodnji proces in tehnologija, pa tudi kontrola prisotnosti je zato lažja. Toga oblika delovnega časa sicer olajšuje nadzor nad prisotnostjo, vendar povzroča vrsto organizacijskih težav v podjetju in družbi. Zmanjšuje se humanizacija dela, neupoštevanje družinskih razmer, to pa se vse končno kaže v delavčevih delovnih rezultatih.

1.1.8. Varnost in zdravje pri delu

Pojma se nanašata tako na fizično kot mentalno stanje zaposlenega. Namen varnosti na delovnem mestu ni samo preprečevanje stresa, nesreč pri delu ali poklicnih bolezni pač pa je tudi ustvarjanje prijetnega udobnega in spodbudnega delovnega okolja pa tudi pospeševanje zdravja in varnosti zaposlenih (Blanpain 1991:147 v Kavar Vidmar 1998: 91).

Področje varnosti pri delu se povezuje tudi s problemi varstva okolja in preventivnim zdravstvenem varstvu prebivalstva. Vse več poudarka je na osveščanju ljudi o pomenu skrbi za zdravje, kar vpliva tudi na osveščanje delodajalcev in delavcev o zdravju kot pogoju za delovno uspešnost. Delamotte in Takezawa (v Kavar Vidmar *ibid.*) pravita, da se dolgo ni nihče zares ukvarjal z izboljševanjem delovnih razmer. Hrup, vročina, hlapi, dim in podobne neprijetnosti so namreč dolgo veljali za nujne spremljevalce dela v industriji. Posledica tega pa je bilo, da so delavci s kolektivnimi pogodbami sčasoma dosegli razna nadomestila za težke delovne razmere.

Pravno pri nas to področje varstva pri delu pokriva Zakon o varstvu pri delu. Zakon (v 2.členu) našteva tehnične, zdravstvene, socialne, vzgojne, pravne in druge ukrepe varstva pri delu. Primer socialnih ukrepov, ki so v zakonu omenjeni, niso pa podrobneje razčlenjeni dopolnjuje Zakon o socialnem varstvu. Ta navaja socialno-varstvene storitve, ki so namenjene odpravljanju socialnih stisk in težav, kot pomoč delavcem v podjetjih, zavodih in drugih delodajalcev. Ta po zakonu obsega svetovanje in pomoč pri reševanju težav, ki jih imajo delavci v zvezi z delom v delovnem okolju, prav tako ob prenehanju delovnega razmerja in pomoč pri uveljavljanju pravic iz zdravstvenega in invalidskega zavarovanja ter otroškega in družinskega varstva (*ibidem*).

a) Delovno okolje

Izraz delovno okolje se nanaša na kraj, kjer se delo opravlja, kar pa niso samo prostori v organizaciji, ampak je pojem lahko opredelimo širše. Delovno okolje vključuje tudi dom, če delavec dela doma, ali gradbišče, če gre za gradbenega delavca, prav tako učilnico, rudnik stadion,... (v Kavar Vidmar, Blanpain 1991: 46) Omenjena opredelitev se nanaša samo na fizično delovno okolje, pomembno pa je tudi socialno delovno okolje, ko govorimo o varnosti ali zdravju pri delu (Kavar Vidmar 1998: 91).

Zahteve ISO standarda 9001:2000 o delovnem okolju pravijo, da je organizacija odgovorna za identificiranje in obvladovanje človeških fizičnih dejavnikov, ki se nanašajo na delovno okolje, potrebno za zagotovitev skladnih proizvodov. Ti dejavniki vplivajo na motivacijo ter na zadovoljstvo in lastnosti osebja. Fizični dejavniki vključujejo okoliščine, v katerih delajo izvajalci operacij na delovnem mestu : vročino in mraz, šum, ropot, osvetlitev, pretok zraka (klimo in prezračevanje), čistočo... (<http://www2.arnes.si/~sspvjeme/ISO9001.pdf>)

»Organizacijska klima je tako imenovana psihološka izgradnja organizacije, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije celotne organizacije s strani vseh zaposlenih. Korporativna klima je lokalno usmerjena, začasna, bistveno manj stabilna, usmerjena v sedanjost, dobro prepoznavna, vidna, razvija se trenutno, vezana je na taktični in operativni nivo, ima procesni pomen, se hitro spreminja, manj izrazito vpliva na kulturo in ustvarja se preko procesov in postopkov« (Mihalič 2007: 127)

b) Stres

Stres postaja močan družbeni dejavnik blaginje. Individualni stres se prelivajo v družbene strese. Pojav vojn, pandemij, lakote, pomanjkanja vode, čistega okolja, osnovnih družbeni dobrin, energentov, klimatske spremembe, humanitarne katastrofe, naravne spremembe - odgovore na ta vprašanje danes išče vse več ljudi. Politične, gospodarske, socialne in druge družbene institucije po vsem svetu ugotavljajo, da je obvladovanje “zunanjega in notranjega” stresa pomemben dejavnik pri doseganju pozitivnih rezultatov, učinkov in rasti. Ugotavljajo, da se upravljanje organizacijskega, operativnega in osebnega stresa kaže kot eden izmed ključnih družbenih elementov javnega, poslovnega in osebnega življenja človeka. (<http://www.pozitivke.net/article.php/Mladi-Stres>)

»Slovenska delovna zakonodaj se nanaša predvsem na stresorje, ki izvirajo iz okolja in jih zakonodaja o varstvu pri delu dokaj podrobno ureja, čeprav na zastarel način. Socialni ukrepi varstva pri delu so v zakonu le omenjeni, niso pa podrobneje razčlenjeni, kot npr. tehnični ukrepi. To je huda pomanjkljivost, saj velik del stresorjev pri delu izvira iz psihosocialnega okolja. Prav te pa bi bilo mogoče omiliti s socialnimi ukrepi varstva pri delu.« (Kavar Vidmar 1998: 93)

1.1.9. Plače

V ZDR (od 126. do 140.člena) so podana temeljna vprašanja, kot so plačilo za delo, plača, spoštovanje minimalne plače, enako plačilo glede na spol, izplačilo plače ter varstvo plače. Plačilo za delo je po ZDR sestavljeno iz: osnovne plače, dodatkov, dela plače za delovno uspešnost ter dela plače za poslovno uspešnost. Zakon razlikuje širše med plačilom za delo in ožje opredeljeno plačo. Plača v širšem pomenu obsega vsa plačila, ki jih je delodajalec dolžan delavcu kot plačilo na podlagi njegove zaposlitve pri delodajalcu. V zakonu pa je tudi veliko določb, ki so namenjene posameznim sestavinam plače in dodatnim plačilom (npr. povračila stroškov, regres za letni dopust, odpravnina ob upokojitvi,...). Obsežno je opisana določba o nadomestilu plače. Delavec ima pravico do nadomestila plače za čas različnih odsotnosti z dela (npr. zaradi izrabe letnega dopusta, plačane odsotnosti zaradi osebnih okoliščin, izobraževanja, zaradi praznikov in dela prostih dni). Najbolj sporno področje v postopku priprave zakona in njegovega usklajevanja med socialnimi partnerji je odsotnost z dela zaradi bolezni ali poškodbe izven dela. Delodajalec izplača nadomestilo plače v primeru bolezni ali poškodbe izven dela (minimalno 80% plače delavca v preteklem mesecu) do 30 delovnih dni odsotnosti, toda največ 120 delovnih dni v koledarskem letu. Pri nadomestilu plače v primeru poklicne bolezni ali poškodbe pri delu pa ni letne omejitve, tako da delodajalec plačuje nadomestilo plače do 30 delovnih dni za vsako odsotnost z dela. Višina nadomestila znaša 100% osnove.

Zakon ne določa same višine plače, saj je to osrednji instrument dogovarjanja o »ceni dela« kolektivne ali individualne pogodbe ali konkretnega dogovora med delodajalcem in delavcem. Vendar pa zakon pri višini plače predpisuje dve načeli:

- Delodajalec mora pri plači upoštevati minimum, določen z zakonom ali kolektivno pogodbo.
- Zagotovljeno mora biti enako plačilo za enako delo in za enake vrednosti, ne glede na spol.

Delodajalec pa je dolžan pri izplačilu plače tudi upoštevati pravilo plačilnega obdobja (ne sme biti daljši od enega meseca), plačilnega dne (biti mora določen najpozneje 18. dan po preteku plačilnega obdobja) in kraja ter načina izplačila plače. Prav tako pa mora delodajalec ob vsakem izplačilu plače, prav tako pa tudi za posamezno leto do 31. januarja naslednjega leta, delavcu izdati pisni obračun plače (Kresal 2009: 108-111).

Černetič (2004: 47) opredeli plačo, kot plačilo za vloženo delo, ki ga delavec opravi z živim in minulim delom z namenom, da ustvari novo vrednost. Plača je plačilo za opravljeno delo, ki ga delodajalec izplača delavcu glede na individualno ali kolektivno pogodbo o zaposlitvi. Je strošek delovne sile za lastnika podjetja. Nanaša se na delavca, čeprav pri njenem določanju igra vlogo tudi delovno mesto ali področje dela, na katerem posameznik dela. Največjo vlogo pri določanju višine plače pa določajo tržne razmere ter ponudba in povpraševanje po določeni delovni sili. Plača je sestavljena iz: osnovne plače, dodatkov, dela plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti in dela plače iz naslova uspešnosti podjetja.

1.1.10. Usklajevanje zasebnega in delovnega življenja

Žakelj in Švab (2009: 215-224) v svojem članku govorita o usklajevanju dela in družine. Umeščenost in značilnost koncepta usklajevanja dela in družine je eno najpomembnejših aktov družinske politike in politike enakih možnosti. V Sloveniji družinsko politiko opredeljuje resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Sloveniji (Ur. L. RS, 40/1993). Ta definira družino kot primarni socialni prostor, ki daje optimalne možnosti za emocionalni in socialni razvoj otrok in je odgovorna za njihovo blaginjo, njena glavna skrb pa je skrb za otroke. Slovenija se v resoluciji zavezuje, da bo za usklajevanje dela in družin podpirala aktivnosti, kot so:

- primerno moralno in materialno družbeno vrednotenje dela z otroki in odgovornosti zanje;
- reorganizacijo delovnega časa in ureditev porodniškega dopusta;
- polno socialno zavarovanje v primeru delne zaposlitve ali začasne prekinitve dela zaradi nege in skrbi za otroka ali nege in skrbi za otroke z motnjami v telesnem ali duševnem razvoju;
- mesto otrokom v vzgojnovarstvenih ustanovah.

Prvi ukrep iz mehanizma politike na področju usklajevanja dela in družine se nanaša na starševski dopust. V Sloveniji poznamo štiri vrste starševskega dopusta: porodniški dopust, očetovski dopust, dopust za nego in varstvo otroka in posvojitveni dopust. Problem teh ukrepov je v poudarjanju posameznih ukrepov v razmerju delo-družina. Ti so primarno namenjeni varstvu posameznika ali posameznice, ki zaradi starševstva začasno izstopi iz sfere dela, premalo pa so tudi povezani s politiko enakih možnosti.

Drugi ukrep je delo za krajši delovni čas. Med zaposlenimi Slovenkami je bil v letu 2006 za krajši delovni čas zaposlena zgolj vsaka deseta. Vendar se kažejo premiki k vedno večjemu izkoriščanju te možnosti, kar potrjuje nujnost plasiranja strategij za lažje usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. Pri tej pravici država plača prispevke za socialno varnost v razliki do polnega delovnega časa. Traja pa v primeru da eden od staršev varuje in neguje enega otroka, do otrokovega dopolnjenega 3. leta, do dopolnjenega 6. leta pa če eden od staršev varuje in neguje dva otroka.

Naslednji ukrep je namenjen institucionaliziranemu otroškemu varstvu. V Sloveniji imamo dobro razvejan sistem javnih vrtcev, vendar še vedno obstaja problem nenadzorovanega zasebnega varstva. Tega večinoma predstavljajo neformalne sorodniške mreže, po navadi stari starši. Javni otroški delujejo v okviru klasičnih osem urnih dopoldanskih delavnikov, se pa tudi prilagajajo delovnim urnikom staršem, nekateri pa imajo celo organizirano sobotno in pozno popoldansko varstvo.

V Sloveniji se je proces certificiranega podpiranja družini prijaznih delovnih ureditev začela v letu 2007, ko so nekatera podjetja dobila certifikat »Družini prijazno podjetje«. Taka podjetja pomagajo svojim zaposlenim lažje usklajevati poklicno in zasebno življenje, s tem pa pokažejo, da so družbeno odgovorno podjetje ali organizacija.

Problematika usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti šele pridobiva na pomenu in so ukrepi za lajšanje usklajevanja dokaj nove. Uporaba le-teh pa je odvisna od fleksibilnosti trga dela in od zmožnosti sorodniške mreže, da pomaga pri skrbi za otroke in omogoči staršem lažje prilagajanje zahtevam dela. Žal gre velikokrat za to, da starši prilagodijo družinsko življenje zahtevam trga. Pri usklajevanju dela in družini gre za zahtevno nalogo, ki jo večinoma prevzamejo matere, medtem ko očetje redko prilagajajo svoje službene obveznosti potrebam družine.

Z vidika delovnega časa, predvsem o prednosti spremenljivega delovnega časa, Kaltnekar (1995: 198) govori o tem, da je vsak človek vezan na svoj individualni dnevni ritem. Človek se prilagodi različnim zahtevam okolja, v katerem dela ter svoj življenjski ritem podredi ritmu procesa. Velja pa omeniti, da vsako delo, ki je v nasprotju z življenjskim ritmom, vedno predstavlja dodatno obremenitev. Usklajevanja življenjskega in delovnega ritma olajša spremenljivi delovni čas, saj delavec lahko dela takrat, ko je razpoložen za delo, ko je najbolj učinkovit. Posledično pa je delavec bolj pripravljen za delo in ustvarja večji učinek na trgu dela.

Na ravni posameznika stanje ni dobro, saj se nenehno krepi pritisk na produktivnost podjetja in delo postaja osrednji cilj in smisel življenja. Stresna stanja so dejstvo, pritisk produktivnosti pa vedno znova ruši razmerje med delom in osebnim življenjem posameznika (Beder 2005:256 v Ovsenik, Ambrož 2010: 87).

1.1.11. Organizacijska kultura

»Organizacijska kultura predstavlja zbir vrednot, nazorov, norm, pravil vedenja in simbolov, ki so specifične za neko organizacijo. Predstavlja svojevrsten način dela in obnašanja ter uteleša iz nje izhajajoča pravila in norme delovanja. Je socialna tvorba, ki je splošno sprejeta. Nastaja postopno, se jo da naučiti, je prilagodljiva in neposredno neoprijemljiva. V današnjem turbulentnem okolju se organizacijski kulturi pripisuje pomen stalnice oziroma kompasa pri presojanju aktivnosti posameznika. V stopnji svoje fleksibilnosti in usmerjenosti k posamezniku predstavlja zelo pomemben dejavnik pri obvladovanju organizacijskih sprememb.« (Bukovec, 2009: 123-124)

»Pomen organizacijske kulture izhaja iz spoznanja, da v organizaciji razmerij pri vodenju, reakcij zaposlenih na dogajanja v organizaciji in okolju in s tem tudi njihovega ravnanja ne določajo samo racionalni elementi, ampak tudi simbolni (obredi, prepričanja, navade, ideologija,...). Da je ta vidik organizacije deležen relativno malo pozornosti, je več razlogov. Verjetno je glavni v tem, da je organizacijska kultura bila in je še relativno nejasen in ne natančno definiran pojem, ki dopušča zelo različne interpretacije. V tem smislu še vedno velja kritika, da je »organizacijska kultura« vse, kar ni mogoče drugače pojasniti v organizaciji.« (Kavčič 1991: 131)

Hočevar (2003: 174) pravi, da imajo vodje velik vpliv na oblikovanje kulture podjetja s svojim vsakodnevnim ravnanjem in obnašanjem. Njihova naloga je, da udeležujejo nove vrednote ali kulturo podjetja v praksi. Obstaja več načinov, s katerimi lahko vodje svojim podrejenim komunicirajo in podajo svoja prepričanja in vrednote ter tako ustvarijo podlago za razvoj nove organizacijske kulture. Ti načini so:

- čemu vodja namenja pozornost, kaj meri in kaj kontrolira;
- odziv vodje na kritične incidente in dogodke v podjetju;
- kriteriji, ki jih vodja uporablja pri dodelitvi virov;
- načini, kako vodje nagrajujejo in kaznujejo;
- načini, kako vodje izbirajo nove zaposlene in podeljujejo napredovanja.

1.1.12. Sodelovanje pri odločanju (upravljanju) in združevanje delavcev v sindikate

Ljudje morajo imeti vpliv na svoj položaj in na svoje delo. Sodelovanje delavcev pri odločanju je utemeljeno s humanimi in ekonomskimi razlogi. Starejša oblika vpliva na odločanje je delovanje sindikatov, ki nastopijo kot predstavniki dela v odnosu do kapitala. Novejše oblike pa omogočajo delavcem vpliv na odločitve v podjetju brez posredništva sindikatov. Gre za način pri upravljanju podjetij in drugih organizacij, ki vključujejo vse delavce, ne glede na njihovo sindikalno organiziranost. Vpliv delavcev na odločanje lahko razdelimo na delavčevo avtonomijo pri delu, delovanje sindikatov in sodelovanje delavcev pri upravljanju (Kavar Vidmar 1995: 96).

»Vpliv delavcev na odločanje lahko obravnavamo na dveh ravneh. Prva je vpliv na odločitve v organizaciji kot celoti, na »gospodarjenje«, skratka na tisto področje, na katerem je odločanje delavcev vsaj na formalnem nivoju doseglo največji domet v sistemu delavskega samoupravljanja. Druga raven je vpliv delavcev oziroma skupin delavcev na odločanje v delovnem procesu, v katerem neposredno sodelujejo.« (Kavar Vidmar 1995:213)

Sistem participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju glede na motivacijske učinke razdelimo na dve področji:

a) Individualna ali neposredna participacija

Z individualno participacijo delavcev se lahko učinkovito zadovoljujejo temeljne osebnostne potrebe. Dana je možnost zaposlenim, da lahko kot posamezniki v čim večji meri soodločajo ali celo samostojno odločajo o vprašanih dela na svojem delovnem mestu in tudi pri npr. organizaciji delovnega mesta, opredeljevanju delovnih ciljev, načinu opravljanja delovnih nalog. Uveljavlja večjo avtonomijo zaposlenih pri delu, ki omogoča kreativno udejstvovanje posameznika v procesu dela ter uporabo delovnih in ustvarjalnih potencialov v produktivne namene. Brez vseh teh stvari delo samo posamezniku ne more biti izziv ali element motivacije. Zato sodobne organizacije v praksi uporabljajo različne prijeme, ki pa so žal pri nas premalo uveljavljeni. Ti prijemi so npr. participativne skupine, ukrepi za obogatitev dela, uveljavljanje participativnih metod komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi, povečanja avtonomije zaposlenih glede izrabe delovnega časa in opuščanje kontrole ter uveljavitev samokontrole. Brez visoko razvite individualne participacije zaposlenih, ki se kaže v njihovi

avtonomiji in odgovornosti pri delu, si ni mogoče zamisliti učinkovitega zadovoljevanja njihovih osebnostnih potreb po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom. Prav tako pa to vpliva na skupno delovno zadovoljstvo zaposlenih, ki pa je pogoj za njihovo uspešno delo.

a) Kolektivna ali predstavniška participacija

S kolektivno participacijo delavcev se zadovoljujejo predvsem temeljne socialne potrebe ljudi v sferi dela. Zaposleni se vključuje v proces poslovnega odločanja na ravni podjetja kot celote in preko delavskih predstavništev. Bistvo kolektivne participacije so poslovna vprašanja, od katerih je odvisna poslovna uspešnost podjetja kot celote ter uresničevanje kolektivnih interesov zaposlenih. Gre predvsem za zadovoljevanje njihovih potreb po pripadnosti, kar vpliva na njihovo delovno motivacijo. Metod in postopkov organizacijskih prijemov za privzgojo pripadnosti zaposlenih je več, npr. simboli, obredi, rituali, slogani. Pripadnost podjetju lahko povečujemo tudi tako, da zaposlene seznanimo s cilji na vseh ravneh, jim damo možnost vplivanja oziroma soodločanja o postavljanju in uresničevanju teh ciljev ter graditi zaupanje in partnerstvo med nadrejenimi in podrejenimi na vseh ravneh. Poznamo pa tudi druge oblike organizacijske participacije zaposlenih, npr. finančno (udeležba pri dobičku) in lastniško (notranje delničarstvo). (vir: <http://www.delavska-participacija.com/html/managerji.html>)

»Z vpeljavo sistematičnega izobraževanja v organizacije, ki sta ga poudarjala že Fayol in Taylor, se je pojavila vse večja potreb po sodelovanju vseh zaposlenih v procesu odločanja v organizaciji. Delodajalci so popustili in skupaj z delovnimi pogoji so te pravice postale sestavni del splošnih demokratičnih pravic. Proces soodločanja se je najprej spustil na raven operativnih vodij (Drucker 1954). Pritisk delavcev na soodločanje v organizacijah se je nadaljeval. Odgovornost za kakovost in produktivnost se je najprej ustavila na srednjih vodjih, ki so pričeli uporabljati metodo vodenja s pomočjo ciljev.« (Ovsenik, Ambrož 2006: 100)

Gostiša *et al.* (1995: 14-15) ponazarjata, na katerih ravneh imajo delavski predstavniki možnost vplivanja na odločitve. Razlikujemo tri ravni:

- Sindikalno predstavništvo in skrb za neposredne delavske interese
- Delavsko predstavništvo v nadzornih svetih, upravah in upravnih odborih

Svoboda organiziranja ali sindikalna svoboda, včlanjevanja in delovanja sindikatov je priznana v skoraj vseh evropskih državah. Izvolitev in imenovanje sindikalnih zaupnikov je stvar sindikatov. V praksi so pravice sindikalnih zaupnikov obsežnejše v državah oziroma v podjetjih, kjer ni delavskega samoupravljanja.

Kavčič (1991: 245-246) navaja glavne potrebe delavce zaradi katerih se združujejo v sindikate:

- Varnost dela oziroma zaposlitve
- Dobri delovni pogoji
- Možnost napredovanja
- Pomembnost dela, ki ga opravljajo
- Priložnost, da povedo svoje mnenje
- Potreba po priznanju, spoštovanju in pripadnosti
- Plačilo za delo

1.2. Socialno delo v delovnih organizacijah v povezavi s kakovostjo delovnega življenja (z vidika humanizma, socialnega menedžmenta ter razvijanja duhovnega razvoja in dobrega počutja zaposlenih)

1.2.1. Socialno delo v delovnih organizacijah

Socialno delo je bilo vpeljeno v podjetja, da bi reševalo socialno problematiko zaposlenih. To je v širšem svetu razširjena praksa, ki se po tržnem principu dobička spleča. Vendar je današnja situacija socialnega dela v podjetjih, pa tudi v šolstvu, zdravstvu in na drugih področjih izven socialnega varstva dokaj negotova. Glavni razlog za to je finančna stiska ter gospodarsko stanje. Socialni delavci so skupaj z drugimi delavci skupaj »odvečna delovna sila«. Razlog pa je gotovo tudi v tem, da v takih situacijah socialni delavci po navadi ne morejo ponuditi svoje specifične poklicne rešitve, ki bi na konkretno problematiko odgovarjala tako učinkovito, da bi jim to zagotavljalo svoje mesto (Ramovš 1995: 211-222).

Rapoša Tajnšek (1997: 87-88) govori, da je to področje socialnega dela povezano s človeškim delom, s delovanjem zaposlenih v delovnem okolju, njihovimi prispevki, psihosocialnimi odnosi v podjetju, reševanjem konfliktov med delovnim življenjem in drugimi življenjskimi vlogami ter z odnosi z družbenim okoljem in drugimi problemi, ki nastajajo ob delu v delovni

organizaciji. V delovnih organizacijah se srečujemo z dvema različnima področjema socialnega dela. Prvo področje se nanaša na storitve, namenjene uporabnikom, ki se ob pomoči socialnega dela povečajo, ohranijo ali obnovijo svojo zmožnost za socialno delovanje. Drugo pa je usmerjeno v razvijanje delovnih zmožnosti zaposlenih, v večjo kakovost njihovega delovnega življenja in v izpolnjevanje organizacijskih ciljev. Socialno delo v delovni organizaciji se nanaša na tiste aktivnosti, ki koristijo zaposlenim delavcem, neposredno pa ne uporabnikom organizacije.

»Socialno delo v organizacijah je vrsta organiziranih ukrepov, ki jih izvajamo zato, da ohranimo doseženo raven zadovoljevanja potreb delavcev, da izboljšamo delovne pogoje in življenjske razmere (standard) delavcev in rešujemo socialne težave zaposlenih.

Profesionalizacija socialnega dela se ujema z razvojem sodobne organizacijske znanosti.«
(Možina *et al.* 1998:363)

Socialno delo je tudi v delovnem okolju na strani prikrajšanih, zapostavljenih in izključenih, vendar se v delovnem okolju težko omeji izključno na vlogo zagovornika zaposlenih.

Pogosteje je v vlogi posrednika, mediatorja ter pogajalca, saj mora razumeti in interpretirati potrebe in poglede obeh strani. Na eni strani ima zaposlenega oz. delojemalca, na drugi pa organizacijo ali delodajalca. Pri tem se socialno delo opira tudi na druge strokovne in vzajemne pomoči v delovnem okolju (recimo strokovne službe, medsebojna pomoč med sodelavci, sindikat) in v lokalni skupnosti. Motivi, zakaj delodajalci financirajo socialno delo v delovnem okolju, so različni. Lahko so to ekonomski motivi, lahko pa gre za etične motive in motive družbene odgovornosti podjetja. Z vidika družbene odgovornosti od podjetja pričakujemo, da bo ravnal kot odgovorni član družbene skupnosti, ki spoštuje zakonske in moralne obveznosti do svojih zaposlenih in do družbenega in naravnega okolja. Socialno delo v podjetju lahko prispeva k prizadevanju zaposlenih za večjo kakovost in odličnost in k večji pripadnosti, lojalnosti in zvestobi delovni organizaciji (Rapoša Tajnšek 2006: 245-247).

Rape in Rapoša Tajnšek (*ibid.*: 253) govorita, da ni natančnih podatkov, za koliko se je dejansko zmanjšalo število socialnih delavk v delovnih organizacijah. Veliko socialnih delavk je bilo v obdobju tranzicije (prehoda iz socializma v kapitalizem) prerazporejenih na druge naloge v kadrovske službi (Ovsenik 1996). Iz dostopnih podatkov je razvidno, da se je število socialni delavk, ki opravljajo socialno delo v organizacijah, v zadnjem desetletju zmanjšalo za približno tretjino in se giblje danes okoli sto (Rape 2005).

»Čeprav sta se v zadnjih petnajstih letih delokrog in položaj socialnih delavk v delovnih organizacijah spremenila, se slogan »Socialno delo ven iz podjetij«, ki se je pojavil v vladnih krogih po osamosvojitvi Slovenije, ni uresničil v obliki najbolj črnega scenarija (Ovsenik 1996, Rapoša Tajnšek 1997). Brez obotavljanja pa lahko sklepamo, da manjka programov za socialne delavke v delovnih organizacijah in da bi bila spodbudna njihova večja medsebojna povezanost in sodelovanje.« (Rapoša Tajnšek 2006: 255)

1.2.2. Humanizem v socialnem delu

»Nove ideje, družbena gibanja in neposredne izkušnje nastajajo v konkretnih družbenih okoliščinah, pod njihovim vplivom se tudi razvijajo in spreminjajo. Hkrati pomenijo idejno, teoretični in izkustveno dediščino, ki jo nove generacije prevzemajo od svojih predhodnikov. Vse to velja tudi za socialno delo, če ga poimenujemo v najširšem smislu kot celotno humano dejavnost. Socialno delo lahko torej razumemo tudi kot rezultat vseh dosedanjih humanističnih vrednot in prizadevanj.« (Milošević Arnold, Postrak 2003:29)

»Humanizem je ideja, ki se je razvila v okviru filozofije. V središče zanimanja je postavil človeka. Humanizem je občutek enotnosti človeštva in prizadevanje za enakopravnejše odnose med ljudmi, ustvarjanje možnosti za vsestransko uveljavljanje človeka in za solidarnost vseh ljudi.« (*ibid.*:38)

Socialno delo kot stroka temelji na humanizmu, kar je opredeljeno v številnih njegovih poimenovanjih, ki pojmujejo socialno delo kot uresničevanje ali udejanjanje humanizma. De Minna (1997:35 v *ibidem*) pravi, da je bistvo socialnega dela, da je njegov stvarni in končni cilj napredek vsega človeštva. Vse od pojava socialnega dela kot profesije se poudarjajo klasične humanistične vrednote, ki se postavljajo za njegova temeljna načela, prav tako pa tudi univerzalne vrednote ali etične norme (npr. spoštovanje človekovega dostojanstva in neponovljivosti njegove osebnosti, zaupnost, samoodločanje posameznika, individualizacija...). Sam termin humanizacija v socialnem delu pomeni prepričanje, da imamo ljudi kot vrsta nekatere bistvene skupne značilnosti, po katerih se razlikujemo od drugih živih bitij. Zaradi poudarjanje enakosti ljudi včasih socialnemu delu očitajo nepreciznost in tendencioznost. Mnogi avtorji (npr. Rojek) opozarjajo na napako klasičnega humanizma, na katerem temelji socialno delo, ker človeškemu bitju pripisuje skupne in nediferencirane značilnosti, na katere ni mogoče vplivati. Humanizem pa številni avtorji (npr. Pincus in Minehan ter Nedeljković) imenujejo tudi filozofija akcije, ki v socialnem delu pomeni miselno ozadje človeku namenjenih dejavnosti. Navajajo, da s humanističnim

prijemom, ki pomeni univerzalen in spontan način delovanja, lahko odkrivamo človečnost, značilnosti humanističnih profesij in med njimi tudi socialnega dela.

1.2.3. Socialni menedžment

Socialni menedžment je ena izmed vrst menedžmenta, ki se v zadnjem času vedno bolj omenja tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu. Pojem socialnega menedžmenta bi lahko opredelili kot odnos menedžerjev do zaposlenih v delovnem procesu. Osredotočen je na kvaliteto življenja skupin ljudi. Pri socialnem delu je najpogostejše v ospredju delo z ljudmi, ki potrebujejo dodatno nego ali pozornost. Ljudje velikokrat niso zadovoljni z načinom življenja, ki ga živijo. Svojo jezo in nezadovoljstvo sporočajo socialnim delavcem, ki jih skušajo pomiriti in jim zagotoviti bolj umirjeno nadaljevanje življenja. Tako delo pa dostikrat izčrpava in socialni delavci so velikokrat tudi sami na robu svojih moči, zato potrebujejo dodatno motivacijo in bolj razumevajoče vodje, ki spoštujejo njihovo delo. Delo socialnega menedžmenta se odraža v timske delu, motivaciji zaposlenih, organizacijski klimi in kulturi. Osnovni model socialnega menedžmenta je bil izdelan zaradi številnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Ta pa predstavlja nov način sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi v delovnem procesu. Model je v veliko podporo vodstvu pri reševanju problemov nezadovoljstva zaposlenih. Na podlagi modela lahko vodstvo organizacije vpliva na bolj kakovostno delo. Tu ne gre le za lažje, hitrejše in učinkovitejše delo menedžerjev, temveč tudi za večjo motivacijo za ustvarjanje in večjo uspešnost dela vseh zaposlenih (Rupar, Ovsenik 2007: 144).

Socialno delo je mogoče obravnavati tako kakor vsako drugo človeško delo. Zato je treba proučevati pojav socialnega dela z metodiko, kot narekuje model človeško-akcijske refleksivnosti. Prav na podlagi tega modela lahko gledamo na pojma organizacija in menedžment na nov način, saj se nahajata v samem osrčju človeškega dela, njeni funkciji pa sta:

- Po naravni sili ali težnji zagotoviti kontinuirano samonadaljevanje tako človeškega delovanja kakor tudi rasti človeške osebnosti in dostojanstva.
- Zavestno in hoteno obvladovanje obsega amplitud valovanja, skozi katere se uresničujeta človeško delo in človeška osebnost.

Pojma organizacija in menedžment tako ne vidimo kot nekaj zunaj ali nad človekom ali delavcem, ampak nekaj znotraj in v samem človeku oz. delavcu. Poleg tega vidimo naravo

človeškega dela na nov način. Težišče človekovega delovanja se odvija bolj intenzivno v območju intelektualne oz. duhovne nefizičnosti kot pa v območju fizične obdelave materialnih objektov dela. Ta spoznanja so zelo pomembna tudi za socialno delo, ki pa ni fizične, ampak predvsem intelektualne oz. storitvene narave v območju kultiviranja stanja in delovanje človeškega duha (Ovsenik 2002:133).

1.2.4. Duhovni razvoj in dobro počutje zaposlenih

Ramovš (1995: 31-43) razlikuje pri človeku tri osnovne razsežnosti: biofizikalno ali telesno, psihično ali duševno in noogeno ali duhovno. Duhovno razsežnost opredeli kot svobodo in odgovornost, svobodo izbiranja med različnimi možnostmi in odgovornost za svoje doživljanje in ravnanje.

»Bistvo človeške eksistence je njegova transcendenca- preseganje samega sebe je najvišji domet človeškega bitja. Namen človeškega življenja je, da živi za nekoga in za nekaj«.
(*ibidem*)

Z vidika menedžmenta podjetij je opaziti, da se organizacije preveč omejujejo na ekonomske in tehnološke dejavnosti. Srečujejo se tudi z demografskimi in socialnimi spremembami, spreminjanjem vrednot, zahtev in stališč zaposlenih, za njihovo čustveno nestabilnostjo in zastavljanjem temeljnih vprašanj, s katerimi se spoznava najgloblji namen življenja. Duhovno zavedanje in način življenja postajata vrednota ljudi, ki ne skrbijo le za uresničevanje svojih življenjskih vlog ampak tudi za osebni razvoj. Ljudje so danes obravnavani kot najeti priveski strojev, so pa v bistvu vir uspeha poslovanja. Menedžerji bi morali ljudi obravnavati bolj celovito, kot večplastna bitja, saj so telesna, duševna, družbena, strokovna, ekonomska in duhovna bitja. Duhovno življenje temelji na gojenju duhovnih vrednot, kot so ljubezen in sočutje, ponižnost in strpnost, preprostost in strpnost, sprejemanje in odpuščanje, iskrenost, zaupanje in pogum. Cilj podjetja naj bi bil ustvarjanje motivirajočega delovnega okolja na osnovi dobrega počutja zaposlenih z vnosom duhovnih vrednot v menedžment. Vendar je uveljavljanje duhovnih vrednot v menedžment na kratek rok izredno težavno. Lahko pa z ozaveščanjem podpremo približevanje človeka njegovi zadostni in potrebni osebni celovitosti, kar pa pozitivno vpliva na posameznika, delovno okolje in družbo nasploh in lahko vodi tudi v spremembo družbenega sistema. Menedžerji morajo svojo pozornost namenjati razvoju lastne odgovornosti v vseh okoliščinah in spoštovanju drugih. Morajo pa tudi zaupati in

skrbeti za druge in biti empatični. S skrbjo za svoj duhovni razvoj, ki se odraža v duhovnem kapitalu, imajo menedžerji na voljo različne tehnike duhovnega razvoja, kot npr. meditacija, joga logoterapija, budistični principi za vzpostavitev ravnovesja. Na tem temelju duhovnega razvoja pa postaja človek osebnostno odgovornejši in si z vodenjem prizadeva dvigniti psihično dobro počutje zaposlenih. Uvaja se lahko program, ki temelji na posnemanju lastnosti srečnih ljudi, uvedbi strategij preprečevanja in premagovanju stresa, osebnostnem razvoju zaposlenih (strokovni, osebnostni razvoj in delovne izkušnje), vzpostavitvi medgeneracijskega sodelovanja, optimalni organizaciji dela (skrb, da zaposleni razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti, da imajo zagotovljeno varnost delovnega mesta, da imajo na voljo fleksibilen delovni čas, da imajo organizirane odmore, proste dneve in dneve počitka, in da se ne soočajo z negotovostjo), vzpostavitvijo možnosti usklajevati delovno in družinsko življenje, skrbi za dobre odnose in dobro organizacijsko klimo ter skrbi za fizično in umsko zmogljivost zaposlenih, tako da se jim omogoča sproščanje.

Duhovnosti oz. duhovne inteligence pa ne gre mešati z religijo, saj gre pri slednji za skupek dogem, navad in običajev, ki ustvarjajo nadzor nad vernikovim vedenjem in upošteva le svoje videnje sveta. Duhovnost pa je usmerjena k večji povezanosti in globljim stikom s človeško notranjostjo in preko tega pa s celotnim svetom. Diener in Seligman (2004:1) govorita o spoznanju, da je dobro počutje ljudi čedalje manj povezano z njihovimi prihodki in čedalje bolj z lastnostmi, kot so medsebojni odnosi in zadovoljstvo pri delu.

Psihično dobro počutje človeka determinira delavčevo zadovoljstvo, ustvarjalnost, uspeh pri delu in produktivnost. To pa pomeni, da so ekonomski rezultati organizacij pogosto posledica subjektivnega dobrega počutja, kar pa vodstvo pogosto spregleda.

»Da bi zaposleni obvladovali zahteve delovnega okolja, čedalje več časa preživijo na delovnem mestu in to ne glede na to, ali se na delovnem mestu poskušajo uveljaviti ali pa jim opravljanje dela pomeni le vir zaslužka. To pa pomeni, da ob strani puščajo uresničevanje lastnega potenciala in samoizpopolnjevanje (samoaktualizacijo), kar se odraža v njihovi duhovni naveličanosti in otopelosti. Ljudje kot zaposleni torej premalo časa posvečajo samim sebi, so negotovi in zato tudi pogosto ne čutijo lastnega poslanstva. Nasprotno prvenstvo ima duhovna motivacija, kjer je v ospredju volja do smisla- notranja želja človeka, da doživi svoje življenje kot vredno in smiselno. Psihično dobro počutje ljudi se v organizacijah pozitivno odraža v motivirajočem delovnem okolju in zato v večjem zadovoljstvu in uspehu pri delu ter produktivnosti. Zaradi tega je pomembno, da organizacije dobro počutje sodelavcev spremljajo in ustrezno ukrepajo za njegovo izboljšanje.« (Šarotar Žižek, Treven, Mulej 2001:A2, dodatek: razprave)

2. OPREDELITEV PROBLEMA

Tosama, tovarna sanitetnega materiala, d.d. je slovensko podjetje z dolgoletno proizvodno tradicijo. Iz skromnih začetkov delovanja leta 1923 se je razvilo v veliko, sodobno podjetje. Celotni poslovni sistem Tosame je razdeljen na več podjetij, ki so v večinski lasti Tosame d.d..

Tabela 1: Struktura poslovnega sistema Tosama

POSLOVNI SISTEM TOSAMA		ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA DAN 31.12.2009
Tosama d.d.		464
Intos d.o.o. (invalidsko podjetje)		75
Tosama Zagreb d.o.o.		13
Tosama Beograd d.o.o.		1
Predstavništvo Tosama Sarajevo		3
Trak d.o.o.		35
SKUPAJ		591

Vir: Letno poročilo Tosame

Žal pa je v zadnjem času podjetje doletela podobna usoda kot veliko naših podjetij. Podjetje je konec leta 2009 kupil in prevzel »uspešen« slovenski menedžer. Iz družbe si je izplačal dobiček ter jo dodatno zadolžil. Vsemu temu je sledila prodaja določenih premoženj in nepremičnin podjetja, ki so v preteklosti prinašala dobiček. Razmere v podjetju so se drastično poslabšale, delavcem so znižali plače, starejše zaposlene, ki so tik pred upokojitvijo, so napotili na Zavod za zaposlovanje, odpustili pa so tudi približno 40 delavcev. Novih ljudi ne zaposlujejo, ostali pa se borijo za svoj obstanek v družbi ob neugodnih delovnih razmerah. Leto 2010 je podjetje zaključilo v globoki izgubi in edino čas bo pokazal, če se bo podjetje uspelo izkoptati iz težav in ponovno zaživeti, kot ponosno slovensko podjetje z dolgoletno tradicijo.

Za raziskavo sem se odločila, ker sem kot študentka delala v nekaj velikih podjetjih, kjer sem opazila nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih, kakovost delovnega življenja tam zaposlenih je bila slaba. Čeprav so bile zakonske podlage zaposlitve dokaj spoštovane, se je čutilo, da nekaj v podjetju manjka. Veliko je bilo obrekovanja, ni bilo dobre komunikacije z vodstvom (razen nujne, ko je šlo za kritiko zaposlenih ali podelitve delovnih nalog), občutek

je bil, da je vodstvo nekaj več in čutil se je strah in nezadovoljstvo med zaposlenimi. Bila sem ena izmed delavk in velikokrat sem se počutila nesprejeto, niso me obravnavali kot »človeka« (predvsem s strani vodstva), ampak kot manjvredno številko, ki jo je lahko nadomestiti.

Čeprav sem imela za tiste čase dobro urno postavko, enostavno nisem zdržala v podjetju več kot par mesecev. Ampak jaz sem imela možnost oditi, veliko zaposlenih pa dela v takih razmerah vsak dan, to je bil tudi eden izmed povodov raziskave na področju kakovosti delovnega življenja in motivacije. Začela sem delati v družinskem računovodskem podjetju, kjer delam že skoraj štiri leta. Preko dela sem začela spoznavati katera podjetja, tudi novo nastala, najbolj rastejo in kako ta ravnaajo z zaposlenimi. Kot dober primer lahko navedem podjetje, ki po Sloveniji razvaža čokoladice. Lastnika sta mož in žena, ki sta zelo preprosta, plače nimata veliko večje kot zaposleni, ki imajo dobro fiksno plačo, prav tako pa so plačani tudi od prometa. Med seboj se tikajo, vsi zaposleni pa so obravnavani skoraj kot del družine in so v podjetju zelo zadovoljni. Podjetje je v zadnjem letu zaposlilo tri nove delavce in ker se je dober glas o podjetju širi, je bilo prošenj za delo zelo veliko.

Želela sem opraviti raziskavo v enem izmed velikih slovenskih podjetij in ugotoviti, kaj zaposlene motivira in konkretno pokazati kakšne so razmere v podjetju. Na koncu bom podala tudi konkretne predloge, kakšne spremembe (kratkoročne in dolgoročne) bi bile potrebne, da bi dvignili nivo kakovosti delovnega življenja, zadovoljstva ter motivacije zaposlenih v podjetju Tosama d.d.

Obenem pa poizkušam s to raziskavo tudi prikazati vlogo, ki bi jo lahko imeli socialni delavci s svojim znanjem in kompetencami v podobnih organizacijah v prihodnosti.

Svojo raziskavo sem razdelila na tri sklope vprašanj:

1. Osnovni podatki anketiranca: spol, starost, stopnja izobrazbe in vrsta zaposlitve
2. Kako so za zaposlene v podjetju osebno pomembni posamezni motivacijski delavniki
3. V kolikšni meri so posamezni motivacijski dejavniki izpolnjeni oz. prisotni na delovnem mestu zaposlenega

Z raziskavo sem želela preveriti naslednje hipoteze:

H1: Pomembnost motivacijskega dejavnika se ne razlikuje glede na demografske značilnosti anketiranca.

H2: Višja kot je stopnja izobrazbe, manjša je vrednost pomembnosti motivacijskega dejavnika.

H3: Motivacijski dejavnik zadovoljstvo z višino plače je najmanj izpolnjen dejavnik na delovnem mestu.

H4: Za zaposlene so najbolj pomembni motivacijski dejavniki varnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci in višina plače.

H5: Higieniki so manj izpolnjeni oz. prisotni na delovnem mestu kot motivatorji.

H6: Motivacijski dejavniki, ki so po mnenju zaposlenih najpomembnejši, niso izpolnjeni v praksi.

3. METODOLOGIJA

3.1. Vrsta raziskave, model raziskave in spremenljivke

Raziskava, ki sem jo opravila, je deskriptivna ali opisna in kvantitativna.

Neodvisne spremenljivke:

- spol (moški ali ženska)
- starost (20-30 let, 31-40 let, 41-50 let, 51-60 let)
- stopnja izobrazbe (srednja šola ali manj; višja, visoka ali univerzitetna izobrazba; magisterij in doktorat)
- vrsta zaposlitve (za nedoločen čas; za določen čas).

Odvisne spremenljivke:

- Pomembnost motivacijskega dejavnika:
 - a) odnosi s sodelavci
 - b) odnos z nadrejenim
 - c) vsebina dela (zanimivost, dinamičnost dela)
 - d) samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenga)
 - e) možnost napredovanja
 - f) možnost osebnega razvoja in napredka
 - g) pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo
 - h) občutek, da je moje delo pomembno

- i) osebno spoštovanje, ugled, veljava
- j) možnost uveljavljanja svojih misli
- k) varnost zaposlitve
- l) višina plače

- Izpolnjenost ali prisotnost motivacijskega dejavnika na delovnem mestu:

- a) dobri odnosi s sodelavci
- b) dober odnos z nadrejenim
- c) zanimivo in dinamično delo
- d) samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)
- e) možnost napredovanja
- f) možnost osebnega razvoja in napredka
- g) pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo
- h) občutek, da je moje delo pomembno
- i) osebno spoštovanje, ugled, veljava
- j) možnost uveljavljanja svojih zamisli
- k) zadovoljstvo z višino plače

3.2. Merski instrument in viri podatkov

Merski instrument je anketni vprašalnik sestavljen po Herzbergovi motivacijski teoriji.

Razdeljen je na dva sklopa.

Prvi sklop je splošni del in je sestavljen iz treh vprašanj, ki se nanšajo na demografske značilnosti (razen vrsta zaposlitve). Vsebuje vprašanja o spolu, starosti in stopnji dosežene izobrazbe.

Drugi sklop se nanaša neposredno na motivacijske dejavnike. Vprašanja v prvem delu sprašujejo o pomembnosti določenih motivacijskih dejavnikov, v drugem delu pa o meri prisotnosti oz. izpolnjenosti le-teh na delovnem mestu.

Vprašanja v drugem sklopu so razvrščena po naslednji petstopenjski lestvici:

- 1- sploh mi ni pomembno
- 2- manj pomembno
- 3- srednje pomembno

- 4- pomembno
- 5- izjemno pomembno

Vprašanja v tretjem sklopu pa so razdeljena po naslednji petstopenjski lestvici:

- 1- popolnoma neizpolnjen
- 2- v precejšnji meri neizpolnjen
- 3- zadovoljivo izpolnjen
- 4- v precejšnji meri izpolnjen
- 5- popolnoma izpolnjen

3.3. Populacija in vzorčenje

Populacijo sestavljajo vsi zaposleni v podjetju Tosama d.d. Stanje zaposlenih na dan 31.12.2009 je 464. (letno poročilo Tosame).

Vzorec je slučajnostni, saj so imeli vsi zaposleni enako možnost, da so izbrani vanj. Vzorec zajema 49 zaposlenih in predstavlja 10,56 % celotne populacije.

3.4. Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo z anketnim vprašalnikom. Moram najprej povedati, da sem se obrnila na kar nekaj podjetij s prošnjo, če bi svojo raziskavo lahko opravila v njihovem podjetju. Bila sem presenečena, saj mi jih večina sploh ni odgovorila, ali pa so me prijazno zavrnilo z razlago, da sami izvajajo podobne interne raziskave.

Zato sem za zbiranje podatkov v podjetju uporabila posrednika. S prijateljico, ki že dolga leta dela v podjetju, sem se dogovorila, da dne 13.1.2010 naključno razdeli ankete svojim sodelavcem.

Razdeljenih je bilo 60 anket. V roku enega tedna sem od prijateljice pridobila nazaj 55 anket. Od teh jih je bilo 49 v celoti izpolnjenih. Prišlo je do 18,3 % osipa.

Nekatere podatke bom primerjala tudi z letnim poročilom Tosame d.d. za leto 2009. Podatki so na dan 31.12.2009. Ker sem raziskavo opravljala le 13 dni kasneje, lahko podatke primerjam z vzorcem. Poročilo sem dobila na internetni strani Tosame dne 3.5.2010. Spletna stran je bila kasneje prenovljena in dostop do letnih poročil ni več mogoč.

3.5. Obdelava in analiza podatkov

Podatke sem obdelala kvantitativno in ročno. Pomagala se si z statističnim programom SPSS v katerega sem vpisala podatke. Ankete sem oštevilčila in rezultate vpisala v program Microsoft Excel, nekatere podatke tudi iz programa SPSS. To je bil moj zbirnik podatkov.

4. REZULTATI IN RAZPRAVA

4.1. Splošni podatki o anketirancih

4.1.1. Spol

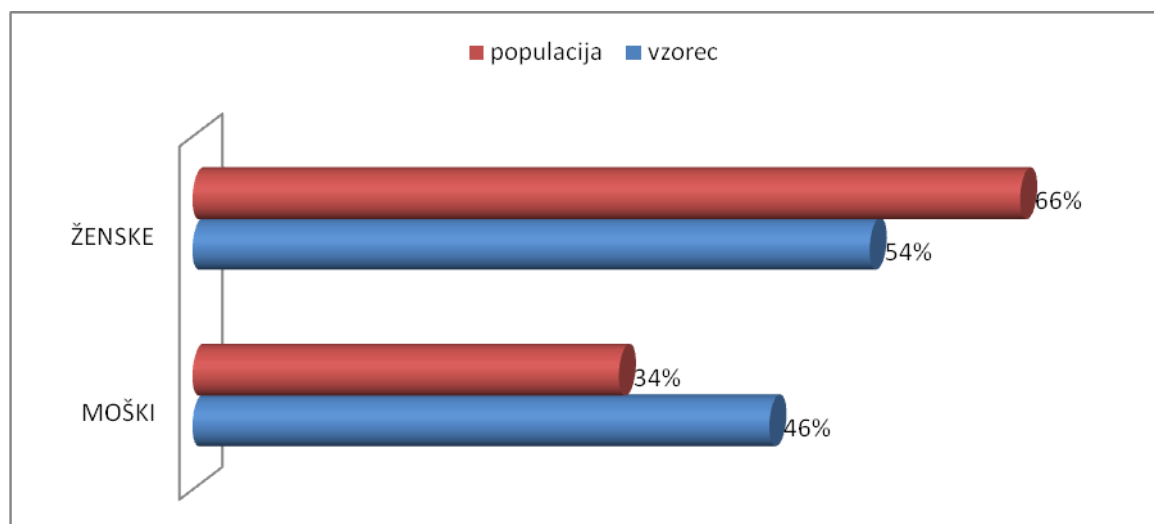
Tabela 2: Struktura anketiranih po spolu

SPOL	f	F %
Moški	23	46,94 %
Ženska	26	53,06 %
skupaj	49	100 %

Vir: Lastna raziskava 2010

V Tabeli 2 vidimo, da je v raziskavi sodelovalo 26 anketirank ženskega spola (54%) in 23 moškega (46%).

Graf 1: Primerjava vzorca in populacije po spolu



Vir: Lastna raziskava 2010 in letno poročilo Tosame 2009

Graf 1 kaže primerjavo med vzorcem in celotno populacijo po spolu zaposlenih. Na dan 31.12.2009 je bilo v podjetju zaposlenih 66 % žensk in 34% moških.

Podatek o večjemu odstotku žensk pripisujem tudi temu, da so mogoče ženske bolj navajene rutinskega in monotonega dela (pospravljanje, kuhanje), ki je večinoma prisotno v proizvodnji in so zato tudi bolj potrpežljive in dlje časa ostajajo na določenem delovnem mestu. Kasneje pa imajo tudi manjše možnosti razvijanja kariere zaradi vzgoje otrok, porodniškega dopusta in usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti, ki velikokrat padejo na bremena žensk.

4.1.2. Starost

Tabela 3: Struktura anketiranih po starosti

STAROST	f	F %
20-30 let	6	12,25 %
31-40 let	13	26,53 %
41-50 let	17	34,69 %
51-60 let	13	26,53 %
SKUPAJ	49	100 %

Vir: Lastna raziskava 2010

Iz Tabele 3 je razvidno da je največ zaposlenih starih od 41-50 let (34,69%), enako število je starih od 31-40 let (26,53%) in od 51-60 let (26,53%). Na koncu je najmanj zaposlenih starih od 21-30 let (12,25%).

Povprečna starost vseh zaposlenih zajetih v raziskavi je 42,26 let. Povprečna starost žensk je 40,69 let, moških pa 44,04 let.

Glede na nizek odstotek zaposlenih starih od 21 do 30 let zgornji podatki kažejo na pereč problem zaposlovanja mladih oziroma njihovo brezposelnost. Po mojem mnenju gre za večjo ambicioznost mladih, ki ne želijo delati »manjvredna« dela in so bolj usmerjeni v kariero in ustvarjanja svojega mesta na trgu dela.

4.1.3. Izobrazba in delo

Tabela 4: Struktura anketiranih po izobrazbi

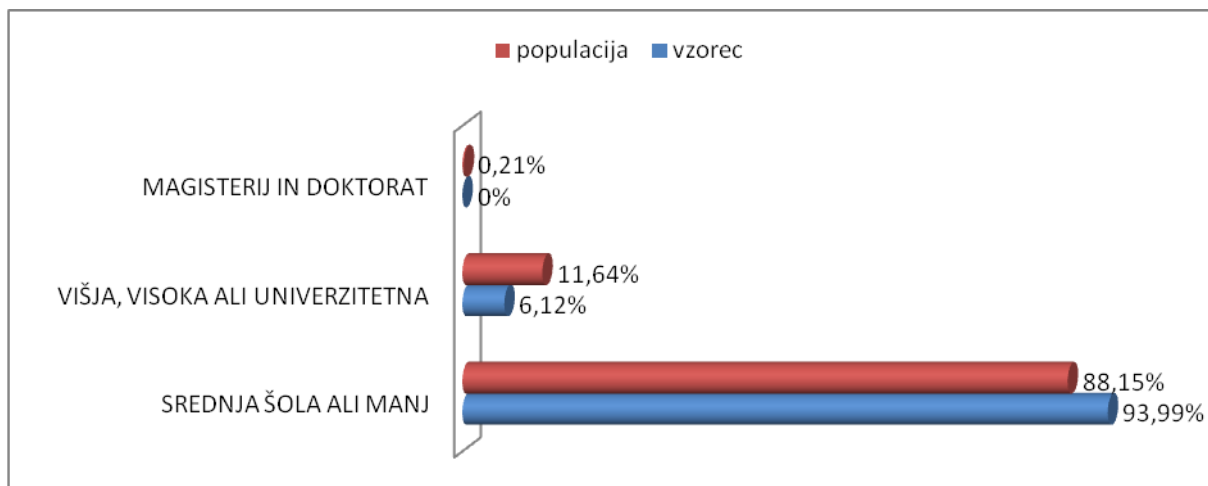
IZOBRAZBA	f	F %
Srednja šola ali manj	46	93,88 %
Višja, visoka ali univerzitetna	3	6,12 %
Magisterija in doktorat	0	0 %
SKUPAJ	49	100 %

Vir: Lastna raziskava 2010

Iz Tabele 4 je razvidno, da je največ, kar 46 zaposlenih s srednjo šolo ali manj (98,33%), samo trije imajo višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo (6,12%), nihče od anketiranih pa nima doktorata ali magisterija.

Take rezultate lahko pripisujem temu, da so bili podatki zbrani preko posrednika, ki dela v proizvodnji podjetja, kjer večinoma delajo zaposleni z nižjo izobrazbo.

Graf 2: Primerjava populacije in vzorca po vrsti izobrazbe



Vir: Lastna raziskava 2010 in letno poročilo Tosame 2009

Iz Grafa 2 vidimo, da ima 88,15% vseh zaposlenih srednjo šolo ali manj oz. izobrazbo do V. stopnje, 11,64% zaposlenih ima višjo visoko ali univerzitetno izobrazbo oz. VI. in VII. stopnjo, samo eden (0,21%) pa ima magisterij ali doktorat oz. VIII. stopnjo izobrazbe.

Tukaj bi izpostavila problem neustrezne izobrazbene strukture v gospodarstvu. Avtor Ignjatović (2006: 66) pravi, da lahko govorimo o premajhni ponudbi določenih delovnih mest, na drugi strani pa o prevelikem povpraševanju po nekaterih drugih poklicih. Država po eni strani spodbuja k nadaljevanju izobraževanja mladih, po drugi strani pa so mladi in njihovi starši zelo ambiciozni, saj vlada mnenje, da bo višja izobrazba zagotovila boljši položaj na trgu delovne sile in v družbi nasploh.

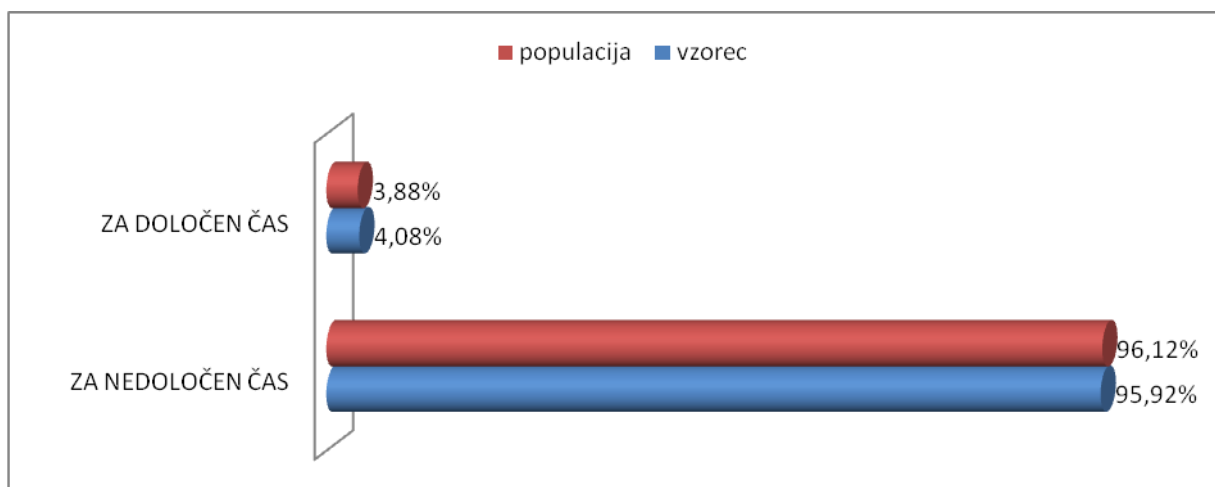
Graf 3: Struktura anketiranih po vrsti zaposlitve

VRSTA ZAPOSLOTITVE	f	F %
Za nedoločen čas	47	95,92 %
Za določen čas	2	4,08 %
SKUPAJ	49	100 %

Vir: Lastna raziskava 2010

Skoraj vsi so zaposleni za nedoločen čas in sicer 47 zaposlenih (95,92%). Za določen čas sta zaposlena le dva (4,08%). V zaposlitev za določen čas se šteje tudi študentsko delo, ki pa ni navedena kot samostojna vrednost. Take rezultate lahko pripišem tudi temu, da ljudje začnejo že zgodaj delati v proizvodnji in tam ostanejo ter kmalu dobijo zaposlitev za nedoločen čas in to jim pomeni varnost, čeprav se v današnjih časih zaposlitev za nedoločen čas ne šteje več kot »varnost«, saj je veliko podjetij na ekonomsko majavih temeljih. Dva, ki sta zaposlena za določen čas, sta stara od 20-30 let. Iz lastnih izkušenj in opažanj pa lahko rečem, da mladi ne iščemo več le zaposlitve, ampak »pravo« zaposlitev, drugače raje ne delamo. Se mi zdi, da so ljudje včasih bolj brezskrbno sprejemali vse. Tudi če niso imeli stanovanja, redne zaposlitve, so vseeno imeli otroke in se poročali. So bili pa to časi socializma, ker so se počutili varne tudi glede zaposlitve, kapitalizem pa je prinesel nov tok borbe za preživetje in izrinil socialnost in humanizem ter čut za sočloveka.

Graf 4: Primerjava populacije in vzorca po vrsti zaposlitve



Vir: Lastna raziskava 2010 in letno poročilo Tosame 2009

Iz Grafa 4 lahko vidimo, da je od vseh zaposlenih v podjetju za določen čas zaposlenih 3,88% za nedoločen čas pa 96,12%.

Iz vseh primerjav populacije in vzorca lahko ugotovimo, da je vzorec dovolj reprezentativen glede na celotno populacijo, saj ni velikih odstopanj v primerjavah.

4.2. Pomembnost motivacijskih dejavnikov po mnenju anketiranih zaposlenih v podjetju

V drugem delu ankete sem zaposlene v podjetju spraševala o pomembnosti dvanajstih motivacijskih dejavnikov, ki temeljijo na Herzbergerjevi dvofaktorski motivacijski teoriji. Zaposlene sem spraševala, koliko so za njih osebno pomembni motivacijski dejavniki. Lahko so izbirali med naslednjimi motivacijskimi dejavniki: odnosi s sodelavci; odnos z nadrejenim; vsebina dela (zanimivost, dinamičnost dela); samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega); možnost napredovanja; možnost osebnega razvoja in napredka; pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo; občutek, da je moje delo pomembno; osebno spoštovanje, ugled, veljava; možnost uveljavljanja svojih misli; varnost zaposlitve in višina plače. Na vprašanja so lahko odgovarjali z lestvico od 1-5 (1-sploh mi ni pomembno, 2- manj pomembno, 3-srednje pomembno, 4-pomembno, 5-izjemno pomembno).

Motivacijske dejavnike pa lahko razdelimo na higienike in motivatorje. Odsotnost higienikov povečuje nezadovoljstvo delavca; kadar pa so prisotni, pa ne spodbujajo motivacije za napredovanje in uspeh. Če higieniki niso izpolnjeni, se motivacija sploh ne prične dogajati, so osnova zadovoljstva zaposlenih, ki je eden izmed elementov kakovosti delovnega življenja. Višanje higienikov pa ne zvišuje zadovoljstva. Šele ko so higieniki izpolnjeni, jih je smiselno višati z motivatorji. Med higienike v anketi sodijo: odnos s sodelavci, odnos z nadrejenim, varnost zaposlitve in višina plače. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi pri delu in v tej anketi so: vsebina dela, samostojnost pri opravljanju dela, možnost napredovanja, možnost osebnega razvoja in napredka, pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo, občutek, da je moje delo pomembno, osebno spoštovanje, ugled in veljava ter možnost uveljavljanja svojih misli.

4.2.1. Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Tabela 5: Povprečne vrednosti pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na demografske značilnosti zaposlenih

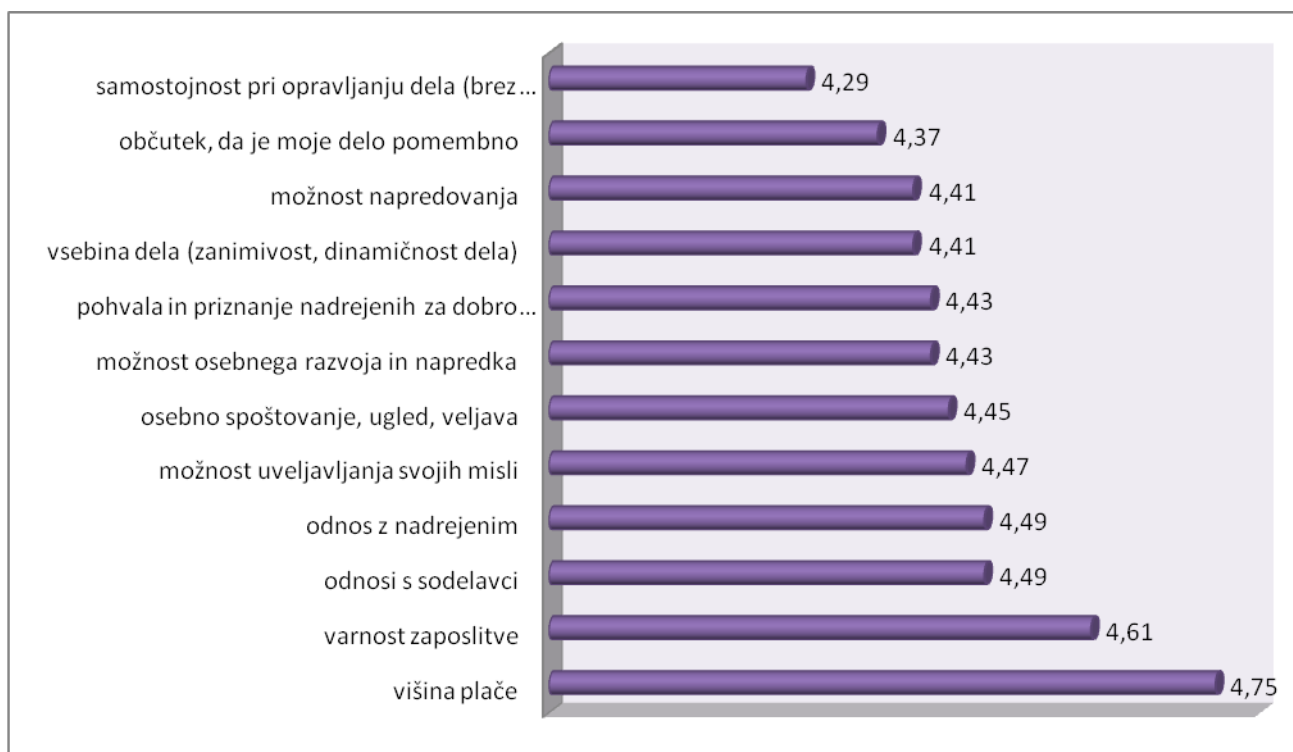
	SPOL		STAROST				STOPNJA IZOBRAZBE		M	SO
	M	Ž	20-30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	Srednja šola ali manj	Višja, visoka ali univerzitetna		
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI										
Odnosi s sodelavci	4,39	4,58	4,33	4,62	4,41	4,54	4,48	4,67	4,49	0,58
Odnos z nadrejenim	4,35	4,62	4,33	4,46	4,53	4,54	4,5	4	4,49	0,71
Vsebina dela (zanimivost, dinamičnost)	4,39	4,42	4,5	4,39	4,29	4,54	4,39	4,67	4,41	0,57
Samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole)	4,13	4,42	4,5	4,39	4,12	4,31	4,33	3,33	4,29	0,71
Možnost napredovanja	4,39	4,46	4,67	4,39	4,35	4,46	4,43	4,33	4,41	0,61
Možnost osebnega razvoja in napredka	4,43	4,42	4,17	4,46	4,35	4,62	4,41	4,67	4,43	0,54
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	4,35	4,5	4,5	4,31	4,41	4,54	4,41	4,67	4,43	0,65
Občutek, da je moje delo pomembno	4,3	4,42	4,67	4,31	4,18	4,54	4,37	4,33	4,37	0,53
Osebnostno spoštovanje, ugled, veljava	4,43	4,46	4,17	4,54	4,41	4,54	4,46	4,33	4,45	0,64
Možnost uveljavljanja svojih misli	4,43	4,5	4,83	4,23	4,41	4,62	4,46	4,67	4,47	0,54
Varnost zaposlitve	4,61	4,62	4,67	4,54	4,53	4,77	4,65	5	4,61	0,49
Višina plače	4,78	4,73	5	4,54	4,77	4,85	4,74	5	4,75	0,43

Vir: Lastna raziskava 2010

Iz Tabele 5 lahko vidimo aritmetične sredine vseh odgovorov glede na spol, starost in stopnjo izobrazbe (magisterij in doktorat nista upoštevana, ker nobeden od anketirancev ni imel te stopnje izobrazbe). Na koncu pa je napisana še povprečna vrednost in standardni odklon po posameznih motivacijskih dejavnikih. Glede na v grafu prikazane visoke povprečne vrednosti lahko potrdimo H1, ki pravi, da se pomembnost motivacijskih dejavnikov ne razlikuje glede na demografske značilnosti anketiranja.

Standardni odklon pa se giblje od 0,43 do 0,71 in je dokaj majhen, kar pomeni, da je večina rezultatov v bližini aritmetične sredine.

Graf 5: Povprečne vrednosti motivacijskih dejavnikov po pomembnosti za zaposlenega



Vir: lastna raziskava 2010

Graf 5 prikazuje povprečne vrednosti posameznih motivacijskih dejavnikov. Največ je zaposlenim pomembna plača (4,75), sledi ji varnost zaposlitve z 4,61, potem imata enako vrednost odnos z nadrejenim in odnos s sodelavci (4,49), malo odstopa možnost uveljavljanja svojih misli z vrednostjo 4,47, sledi osebno spoštovanje, ugled in veljava z 4,45, enako vrednost (4,43) imata malo manj pomembna pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo in možnost osebnega razvoja in napredka. Prav tako imata enako vrednost (4,41) možnost napredovanja in vsebina dela (zanimivost in dinamičnost dela), 4,37 je povprečna vrednost odgovora občutek, da je moje delo pomembno, najmanj pa je zaposlenim pomembna samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega) z povprečno vrednostjo 4,29.

H4 lahko v celoti potrdimo, saj so zaposleni kot najpomembnejše motivacijske dejavnike navedli dobre odnose s sodelavci, varnost zaposlitve in višino plače.

Prvi štirje motivacijski dejavniki po pomembnosti za zaposlenega so higieniki, kar pomeni, da so zaposlenim najpomembnejši primarni dejavniki, ki so osnova zadovoljstva na delovnem mestu. Najvišje ocenjen po pomembnosti je višina plače, kar lahko pripišemo temu, da imajo delavci v proizvodnji po navadi minimalne plače in tudi nimajo možnosti za osnovno

kakovost delovnega življenja, ki prinaša zadovoljstvo na delovnem mestu. Vsi hodimo na delo, da dobimo plačilo. Če ta osnovni dejavnik ni izpolnjen, tudi za delo nismo motivirani. Kot drugi najpomembnejši motivacijski dejavnik so zaposleni navedli varnost zaposlitve, kar je logično, saj je v podjetju prisoten strah pred prekinitvijo delovnega razmerja. Kot tretji in četrti pomemben dejavnik pa so navedli odnose s sodelavci in odnos z nadrejenim. Tak rezultat lahko pripišemo temu, da so delavci najnižje na hierarhični lestvici in odnos z nadrejenim in sodelavci je pomemben, saj če je pomanjkljiv ustvarja dihotomijo na delovnem mestu. Nihče pa ne hodi rad na delovno mesto, če so človeški odnosi tam slabi. Kaže se pomembnost humanizacije, solidarnosti in ekonomske poslovne pravičnosti na delovnem mestu.

4.2.2. Povezanost spremenljivke »stopnja izobrazbe« z motivacijskimi dejavniki

Tabela 6: Povezanost stopnje izobrazbe z motivacijskimi dejavniki

		OSNOVNA ŠOLA ALI MANJ X	VISOKA, VIŠJA ALI UNIVERZITETNA Y	SKUPAJ X-Y
A	Odnosi s sodelavci	4,48	4,67	-0,19
B	Odnos z nadrejenim	4,5	4	0,5
C	Vsebina dela (zanimivost, dinamičnost)	4,39	4,67	-0,28
D	Samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole)	4,33	3,33	1
E	Možnost napredovanja	4,43	4,33	0
F	Možnost osebnega razvoja in napredka	4,41	4,67	-0,26
G	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	4,41	4,67	-0,26
H	Občutek, da je moje delo pomembno	4,37	4,33	0,04
I	Osebnostno spoštovanje, ugled, veljava	4,46	4,33	0,13
J	Možnost uveljavljanja svojih misli	4,46	4,67	-0,21
K	Varnost zaposlitve	4,65	5	-0,35
L	Višina plače	4,74	5	-0,53

Vir: Lastna raziskava 2010

Iz Grafa 6 lahko vidimo, kako stopnja izobrazbe vpliva na pomembnost motivacijskega dejavnika. V grafu so izračunane povprečne vrednosti odgovorov zaposlenih s srednjo šolo ali

manj in zaposlenimi z višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo. Na koncu pa je izračunana povezanost obeh stopenj izobrazbe. Negativni rezultat pomeni, da so za zaposlene s srednjo šolo ali manj določeni motivacijski dejavniki pomembnejši kot za zaposlene z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo in obratno. Rezultati kažejo, da višja stopnja izobrazbe ne pomeni, da so za zaposlenega določeni motivacijski dejavniki manj pomembni. Sedem povezav med motivacijskimi dejavniki je negativnih, pet pa je pozitivnih. H2 lahko delno zavrnilo, saj le pri petih od dvanajstih motivacijskih dejavnikov drži trditev, da višja kot je stopnja izobrazbe, manjša je vrednost pomembnosti motivacijskega dejavnika.

4.3. Izpolnjenost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu

V tretjem delu ankete smo zaposlene v podjetju spraševali o izpolnjenosti oz. prisotnosti enajstih motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu. Lahko so izbirali med naslednjimi motivacijskimi dejavniki: dobri odnosi s sodelavci; dober odnos z nadrejenim; zanimivo in dinamično delo; samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega); možnost napredovanja; možnost osebnega razvoja in napredka; pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo; občutek, da je moje delo pomembno; osebno spoštovanje, ugled in veljava; možnost uveljavljanja svojih zamisli in zadovoljstvo z višino plače. Na vprašanja so lahko odgovarjali z lestvico od 1-5 (1- popolnoma izpolnjen, 2- v precejšnji meri izpolnjen, 3- zadovoljivo izpolnjen, 4- v precejšnji meri izpolnjen, 5- popolnoma izpolnjen).

Tukaj lahko prav tako razdelimo motivacijske dejavnike na higienike in motivatorje.

Higieniki so: dobri odnosi s sodelavci, dober odnos z nadrejenim in zadovoljstvo z višino plače. Motivatorji pa so: zanimivo in dinamično delo, samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega), možnost napredovanja, možnost osebnega razvoja in napredka, pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo, občutek, da je moje delo pomembno, osebno spoštovanje, ugled in veljava ter možnost uveljavljanja svojih zamisli. Kasneje bomo pogledali, koliko so posamezni higieniki in motivatorji izpolnjeni na delovnem mestu anketiranih zaposlenih.

4.3.1. Povprečne vrednosti izpolnjenosti motivacijskih dejavnikov glede na demografske značilnosti anketiranih na delovnem mestu

Tabela 7: Povprečne vrednosti izpolnjenosti motivacijskih dejavnikov anketiranca

	SPOL		STAROST				STOPNJA IZOBRAZBE		M	SO
	M	Ž	20-30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	Srednja šola ali manj	Višja, visoka ali univerzitetna		
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI										
Dobri odnosi s sodelavci	3,17	3,15	3,67	2,92	3,06	3,31	3,11	4	3,16	0,92
Dober odnos z nadrejenim	2,65	2,69	3,17	2,38	2,71	2,69	2,59	4	2,67	1,26
Zanimivo in dinamično delo	2,43	2,61	3,17	2,31	2,76	2,15	2,41	4,33	2,53	1,32
Samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole)	2,52	2,65	3,33	2,15	2,65	2,62	2,52	3,67	2,59	1,24
Možnost napredovanja	2	2,15	2,33	2,15	2	2	2,02	3	2,08	1,04
Možnost osebnega razvoja in napredka	2,13	2,23	2,50	2,38	2,06	2	2,13	3	2,18	1,13
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	2,17	2,19	2,83	2,31	2,06	1,92	2,11	3,33	2,18	1,20
Občutek, da je moje delo pomembno	2,3	2,42	2,5	2,46	2,24	2,38	2,35	2,67	2,37	1,13
Osebnostno spoštovanje, ugled, veljava	2,17	2,35	2,67	2,31	2	2,38	2,22	3	2,26	1,13
Možnost uveljavljanja svojih misli	1,87	2,08	2,33	2	1,88	1,92	1,89	3,33	2,12	1,03
Zadovoljstvo z višino plače	1,87	1,81	2,17	1,92	1,88	1,54	1,7	4	1,84	1,03

Vir: Lastna raziskava 2010

Iz Tabele 7 lahko vidimo povprečne vrednosti vseh odgovorov izpolnjenosti oz. prisotnosti posameznih motivacijskih dejavnikov glede na spol, starost in stopnjo izobrazbe (prav tako tukaj nista upoštevana magisterij in doktorat, saj nihče od anketiranih ni imel te stopnje izobrazbe). Na koncu pa je izračunana še skupna povprečna vrednost posameznega motivacijskega dejavnika ter standardni odklon. Na tem mestu lahko potrdimo H3, ki govori, da je zadovoljstvo z višino plače najmanj izpolnjen motivacijski dejavnik na delovnem mestu.

Standardni odklon se giblje od 0,92 do 1,32 in je dokaj visok, kar pomeni, da je večina rezultatov ni v bližini aritmetične sredine.

Zanimiva je primerjava med zaposlenimi s srednjo šolo ali manj in zaposlenimi z visoko višjo ali univerzitetno izobrazbo, saj je vrednost zadovoljenosti motivacijskih dejavnikov pri vseh višja zaposlenih z nižjo izobrazbo. Največje razlike so pri zadovoljstvu z višino plače, možnosti uveljavljanja svojih zamisli, zanimivosti in dinamičnosti dela ter dobrimi odnosi s

sodelavci in nadrejenimi. To pomeni, da višja kot je izobrazba, bolj so motivacijski dejavniki izpolnjeni na delovnem mestu.

Rezultati iz Tabele 7 na splošno kažejo nizko stopnjo izpolnjenosti motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu anketirancev, kar kaže na slabo kakovost delovnega življenja zaposlenih, saj nimajo izpolnjenih osnovnih pogojev (npr. višina plače, možnost uveljavljanja svojih zamisli in možnosti napredovanja) za normalno delo. Žal se je prisotnost socialnih delavcev v podjetjih zadnjih letih drastično zmanjšala, vendar bi bila njihova prisotnost v takih razmerah več kot dobrodošla, saj bi lahko bili zagovorniki zaposlenih oz. posredniki med vodstvom in očitno nezadovoljnimi zaposlenimi. V podjetje bi lahko uvedli tudi socialni menedžment, ki je osredotočen na kvaliteto življenja ljudi in je v veliko podporo vodstvu pri reševanju nezadovoljstva zaposlenih.

Graf 6: Povprečne vrednosti motivacijskih dejavnikov po izpolnjenosti oz. prisotnosti na delovnem mestu zaposlenega



Vir: Lastna raziskava 2010

Iz Grafa 6 lahko vidimo, da je zadovoljstvo z višino plače najmanj izpolnjen motivacijski dejavnik s povprečno vrednostjo 1,84, sledi ji možnost napredovanja (2,08) in možnost uveljavljanja svojih zamisli za 2,12. Enako vrednost 2,18 imata možnost osebnega razvoja in napredka ter pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo, malo večjo izpolnjenost ima osebno spoštovanje, ugled in veljava (2,26) in občutek, da je moje delo pomembno (2,37). Vsi do sedaj naštet motivacijski dejavniki se štejejo v vrednost v precejšnji meri neizpolnjen, kar pomeni, da več kot polovica motivacijskih dejavnikov v

precejšnji meri ni prisotna na delovnem mestu anketiranega zaposlenega. Naslednji motivacijski dejavniki lahko štejemo v odgovor zadovoljivo izpolnjen. Ti dejavniki so: zanimivo in dinamično delo (2,53), samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega (2,59), odnos z nadrejenim (2,67). Najvišjo vrednost pa je dosegel dejavnik dober odnos z sodelavci z vrednostjo 3,16.

Rezultati kažejo, da se zaposleni med seboj dobro razumejo, prav tako pa se dokaj dobro razumejo z nadrejenimi. To je lahko tudi razlog, da zaposleni ostajajo na delovnem mestu, saj včasih tudi če nismo zadovoljni z višino plače, prevladajo človeški odnosi, saj se z ljudmi na delovnem mestu dobro počutimo in tako raje hodimo v službo. Moje mnenje iz lastnih izkušenj je, da raje hodim v službo kjer se dobro razumem s sodelavci in nadrejenimi za malo manjšo plačo, kot pa če mi nekdo ponudi večjo plačo s slabimi odnosi, tekmovalnostjo, ... Take službe ne bi sprejela. Omenila bi primer, s katerim sem se srečala na delovnem mestu. V majhnem proizvodnem podjetju (10 zaposlenih) imajo zaposleni v proizvodnji dobre plače z vsemi stimulacijami (primer 1000 €). Vodstvo v tem podjetju deluje bolj po teoriji Z in imajo stalno »probleme« z zaposlenimi in se nenehno pritožujejo nad zahtevnostjo in nesposobnostjo zaposlenih. V tem primeru vidimo, da je pomembno izobraževati tudi vodje za pravilno ravnanje z zaposlenimi. Takemu podjetju in podjetju v raziskavi bi lahko priporočili tudi uvajanje duhovnih vrednot solidarnosti, sočutja, humanosti, etičnosti na delovno mesto. Predvsem pa morajo biti po tem principu vodje zgled za zaposlene. Vodje bi morali razvijati spoštovanje in skrb za druge in empatičnost, kar pa so vrline, ki jih razvija socialni delavec in zato je tak kader potreben v vsakem podjetju.

4.3.2. Primerjava higienikov in motivatorjev v povezavi z njihovo izpolnjenostjo oz. prisotnostjo na delovnem mestu

Tabela 8: Frekvenčni odstotki izpolnjenosti higienikov

	HIGIENIKI			SKUPAJ %
	<u>Dobri odnosi s sodelavci</u>	<u>Dober odnos z nadrejenim</u>	<u>Zadovoljstvo z višino plače</u>	
	F%	F%	F%	
1. popolnoma neizpolnjen	2 %	24,4 %	55,20 %	27,3 %
2. v precejšnji meri neizpolnjen	22,4 %	18,4 %	12,20 %	17,67 %
3. zadovoljivo izpolnjen	38,81 %	30,60 %	26,50 %	31,98 %
4. v precejšnji meri izpolnjen	30,60 %	18,40 %	6,10 %	18,38 %
5. popolnoma izpolnjen	6,10 %	8,20 %	0 %	4,76 %
SKUPAJ %	100 %	100 %	100 %	

Vir: Lastna raziskava 2010

Tabela 9: Frekvenčni odstotki izpolnjenosti motivatorjev

	MOTIVATORJI								SKUPAJ %
	Možnost napredovanja F %	Možnost uveljavljanja svojih zamisli F %	Možnost osebnega razvoja in napredka F %	Pohvala nadrejenih in priznanje za dobro opravljeno delo F %	Osebnostno spoštovanje, ugled in veljava F %	Občutek, da je moje delo pomembno F %	Zanimivo in dinamično delo F %	Samostojnost pri opravljanju dela F %	
1. popolnoma neizpolnjen	38,80 %	44,90 %	38,80 %	42,90 %	34,70 %	26,50 %	30,60 %	24,50 %	35,21 %
2. v precejšnji meri neizpolnjen	24,50 %	20,40 %	18,40 %	14,30 %	20,40 %	28,60 %	18,40 %	24,50 %	21,19 %
3. zadovoljivo izpolnjen	26,50 %	26,50 %	30,60 %	26,50 %	30,60 %	32,70 %	28,60 %	24,50 %	28,31 %
4. v precejšnji meri izpolnjen	10,20 %	8,20 %	10,20 %	14,30 %	12,30 %	6,10 %	12,20 %	20,40 %	11,74 %
5. popolnoma izpolnjen	0 %	0 %	2 %	2 %	2 %	6,10 %	10,20 %	6,10 %	3,55 %
SKUPAJ %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

Vir: Lastna raziskava 2010

Iz Tabele 8 in 9 lahko vidimo frekvenčne odstotke odgovorov na higienike in motivatorje. Pri higienikih (ni upoštevana varnost zaposlitve, ki je prav tako higienik, ker ni bila navedena kot spremenljivka v tem delu vprašalnika) je povprečna vrednost odstotkov najvišja 31,98 % pri zadovoljivo izpolnjen, kar pomeni, da so anketirani največkrat odgovorili na vprašanje o higienikih z zadovoljivo izpolnjen. Pri motivatorjih pa je povprečna vrednost odstotkov (35,21%) najvišja pri popolnoma neizpolnjen, kar pomeni, da so anketirani največkrat odgovorili na vprašanje o motivatorjih s popolnoma neizpolnjen. H5 lahko v celoti zavrnamo, saj higieniki niso manj izpolnjeni oz. prisotni na delovnem mestu kot motivatorji.

Glede na rezultat lahko sklepamo, da so nekateri higieniki le zadovoljivo izpolnjeni na delovnem mestu (razen plače, ki ima najnižjo povprečno vrednost 1,87) in obstaja podlaga za večanje motivatorjev v podjetju.

4.4. Primerjava motivacijskih dejavnikov po pomembnosti in izpolnjenosti oz. prisotnosti na delovnem mestu

Če pogledamo prve tri motivacijske dejavnike po pomembnosti (od največ do najmanj), ki so jih našli zaposleni, (ne vključujejo varnosti zaposlitve, ker ni bila podana kot spremenljivka izpolnjenosti) so:

- Višina plače
- Odnosi s sodelavci
- Odnos z nadrejenim

Prvi trije motivacijski dejavniki po izpolnjenosti (od najmanj do največ), ki so jih našli zaposleni pa so:

- Zadovoljstvo z višino plače
- Možnost napredovanja
- Možnost uveljavljanja svojih zamisli

Če torej primerjam prve tri najpomembnejše motivacijske dejavnike in dejavnike, ki so najbolj zadovoljni, ugotovim, da dejavniki niso ekvivalentni. Le en motivacijski dejavnik (plača), ki se po mnenju anketirancev uvršča med najpomembnejše, je tudi najmanj zadovoljen. Vsi ostali najpomembnejši motivacijski dejavniki pa niso po rangi zadovoljenosti na najvišjih mestih. Najbolj zadovoljenim motivacijskim dejavnikom (razen plače) pa zaposleni ne pripisujejo najpomembnejše vloge.

Zanimivo je, da sta druga najbolj pomembna motivacijska dejavnika, dober odnos s sodelavci in nadrejenimi, med najbolj izpolnjenima motivacijskima dejavnikoma na delovnem mestu anketiranca.

H6 lahko delno zavrnem, saj po mnenju zaposlenih so dejavniki zadovoljeni v praksi (razen plače).

5. SKLEPI

Na podlagi rezultatov je možno sprejeti nekaj sklepov:

- V podjetju je zaposlenih več žensk kot moških, kar kaže na to, da so na splošno v proizvodnji podjetja bolj prisotne ženske. Iz tega lahko sklepamo, da so ženske bolj navajene rutinskega dela in zato mogoče lažje zdržijo ritem na delovnem mestu.
- Povprečna starost zaposlenih je 42,26 let oz. je več kot polovica zaposlenih stara od 40 do 60 let. To kaže na to, da v podjetju primanjkuje mladega kadra. Vzrok tega problema lahko iščemo v podaljšanju izobraževanja mladih. Mladi z doseženo izobrazbo pa ne želijo delati v proizvodnji.
- Starost zaposlenih se povezuje z izobrazbeno strukturo zaposlenih, saj starejši niso tudi imeli takih možnosti izobraževanja, kot jih imajo danes mladi.

- Večina zaposlenih je zaposlena za nedoločen čas, kar je mogoče včasih bolj kot danes pomenilo varnost zaposlitve. V današnjih časih pa to ni več predpostavka za varno zaposlitev, saj si lahko odpuščen, če podjetje zaide v likvidnostne težave ali celo stečaj in je primorano odpuščati tudi delavce zaposlene za nedoločen čas.
- Vse primerjave populacije in vzorca pod spolu, starosti, stopnji izobrazbe in vrste zaposlitve kažejo, da ni velikih odstopanj. Sklepamo lahko, da je vzorec reprezentativen glede na celotno populacijo.
- Povprečne vrednosti motivacijskih dejavnikov po pomembnosti za zaposlenega se gibljejo od 4,29 do 4,75 in se ne razlikujejo veliko glede na demografske značilnosti zaposlenih. To kaže, da so vsi motivacijski dejavniki pomembni oz. izjemno pomembni za zaposlene.
- Najbolj pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene je višina plače, kar pomeni, da so plače v proizvodnji slabe, najbrž minimalne. To potrdi tudi najslabše izpolnjen motivacijski dejavnik na delovnem mestu, to je zadovoljstvo z višino plače.
- Standardni odklon pri pomembnosti motivacijskih dejavnikov je dokaj nizek, kar pomeni, da so zaposleni odgovarjali blizu povprečne vrednosti.
- Zaposleni so kot najbolj pomembne motivacijske dejavnike navedli higienike, ki so osnova zadovoljstva na delovnem mestu, ki je eden izmed elementov kakovosti delovnega življenja.
- Višja stopnja izobrazbe ne pomeni tudi višjo pomembnost motivacijskega dejavnika za zaposlenega.
- Povprečne vrednosti izpolnjenosti motivacijskih dejavnikov se gibljejo od 1,84 do 3,16, kar kaže na nizko prisotnost motivacijskih dejavnikov. Anketirani so odgovarjali večinoma med vrednostjo v precejšnji meri neizpolnjen in zadovoljivo izpolnjen.
- Standardni odklon pri prisotnosti motivacijskih dejavnikov je dokaj visok in pomeni, da so anketirani na vprašanja odgovarjali različno. Tako pozitivno (popolnoma izpolnjen) ali negativno (popolnoma neizpolnjen).
- Slabi rezultati izpolnjenosti motivacijskih dejavnikov anketiranja kažejo na slabo kakovost delovnega življenja in slabo motivacijo na delovnem mestu.
- Higieniki so dosegli najvišji frekvenčni odstotek (31,98%) pri vrednosti zadovoljivo izpolnjen, motivatorji pa pri popolnoma neizpolnjen (35,21%), kar pomeni, da v podjetju obstaja podlaga za večanje motivatorjev.
- Spremenljivka plača se najbolj povezuje s pomembnostjo in izpolnjenostjo motivacijskih dejavnikov. Pomembnost višina plače je dosegla najvišjo vrednost 4,67,

na drugi strani pa je bil zadovoljstvo z višino plače najmanj izpolnjen motivacijski dejavnik (1,87).

6. PREDLOGI

Na podlagi raziskave so največji problem premajhne plače zaposlenih. Zvišanje plač, bi morala biti prva predpostavka za izboljšanje delovnega zadovoljstva, motivacije in kakovosti delovnega življenja na sploh. Tako bi lahko v podjetje pridobili tudi več mladega kadra, kar je velik problem podjetja, saj le-tega primanjkuje. Podjetje bi torej imelo večje možnosti dviganja zadovoljstva z višanjem motivatorjev, saj so ostali higieniki dokaj dobri, ti pa so podlaga za višanje motivatorjev.

Rešitev vidim v poročilu podjetja za leto 2009, kjer so navedene tudi plače vodilnih v podjetju, ki so zelo visoke, zraven pa si izplačujejo visoke sejnine, regrese, dnevnice in stroške za uporabo službenih vozil. Podjetje ima torej možnost, da del tega denarja nameni za plače delavcev po načelu humanosti, solidarnosti in ekonomsko poslovne pravičnosti, kar je temelj kakovosti delovnega življenja. Vodilni, ki so odgovorni za podjetje v časih finančne izgube, ne bi smeli dopustiti takih stroškov. Lahko bi razmislili o ustvarjanju motivacijskega delovnega okolja na osnovi dobrega počutja zaposlenih z vnosom duhovnih vrednot v menedžment. Menedžerji pa morajo najprej svojo pozornost usmeriti v razvoj lastne odgovornosti v vseh okoliščinah in ljudi obravnavati bolj celovito. Morali bi gojiti vrednote spoštovanja drugih, sočutja, strpnosti, sprejemanja, iskrenosti, zaupanja in skrbi za druge. Te vrednote pa razvijajo tudi socialni delavci, zato bi bilo vredno razmisliti tudi, da se v podjetje zaposli socialnega delavca. Ta bi lahko deloval na številnih področjih, lahko bi imel tudi vlogo zagovornika oz. posrednika med zaposlenimi in vodstvom podjetja.

Podjetje po rezultatih ni samo v finančnih težavah, temveč tudi v težavah kar se tiče zadovoljstva in motivacije zaposlenih v proizvodnji, ki pa je temelj podjetja, saj je število zaposlenih v proizvodnji največje. Zato bi bilo nujno, da podjetje razmisli o novih strategijah motivacije zaposlenih, kar pa vem, da je težko, ker se podjetje že tako bori za preživetje, vendar navsezadnje pa je uspešnost podjetja odvisna ravno od ljudi.

Vodstvo bi lahko razmislilo tudi o uvajanju socialnega menedžmenta, saj ta poudarja odnos menedžerjev do zaposlenih in je osredotočen na kvaliteto življenja ljudi v podjetju. Ponudi lahko nov način sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi in je v podporo vodstvu pri

reševanju nezadovoljstva zaposlenih, kar se v Tosami d.d. na podlagi rezultatov kaže kot pomembno področje.

Tosama d.d. je podjetje z uspešno tradicijo in ima velik potencial, saj je spoštovano podjetje na slovenskem trgu. Slovenci smo na splošno zelo pripadni slovenskim izdelkom in menim, da če bi podjetje kot blagovno znamko bolj poudarjalo, da so to slovenski izdelki, bi se ljudje bolj odločali za nakup njihovih izdelkov in tako podjetju pomagali iz finančnih težav, seveda s predpostavko, da se reorganizira vodstvo podjetja, ki je več kot očitno deluje v svoj prid in ne v skupno dobro vseh zaposlenih v podjetju.

7. LITERATURA IN VIRI

- Bukovec, B. (2009). Nova paradigma obvladovanja sprememb. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije
- Cvetko, R. (2002). Razvijanje delovne kariere. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Černetič, M. (2004). Vrednotenje dela in motivacija- ravnanje z ljudmi pri delu (skripta). Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj
- Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2003). Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljana
- Florjančič, J., Bernik, M., Novak V. (2004). Kadrovski management. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj
- Gostiša, M., Miklič, G., Drobnič, A. (1995): Splošni priročnik za delavsko soupravljanje: predpisi, pojasnila, vzorci, navodila, priporočila. Ljubljana: Enotnost: Studio participatis
- Hočevnar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba
- Ignjatović, M. (2006): Položaj mladih na trgu delovne sile. Ljubljana: IB revija, št. 4, str. 66
- Ilič, B. (1999). Kakovost delovnega življenja in značilnosti medorganizacijske mobilnosti zaposlenih v Sloveniji. V: Mandič, S. (ur). Kakovost življenja. Stanja in spremembe. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Ivanko, Š. (2005). Teorija organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani

- Kavar Vidmar (1995). Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja. Kranj: Organizacija št. 4/95, str. 211-213
- Kavar Vidmar, A. (1998). Kakovost delovnega življenja. Časopis socialno delo. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo Univerze v Ljubljani. Letnik 37, št. 2, str. 81-113
- Kaltnekar, Z. (1995). Delovni čas kot element humanizacije dela I. Kranj: Organizacija, št. 3/95, str. 149-157
- Kaltnekar, Z. (1995). Delovni čas kot element humanizacije dela II. Kranj: Organizacija št. 4/95 str. 198-199
- Kavčič, B. (1991). Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Kobal Grum, D., Musek, J. (2009). Perspektive motivacije. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani
- Kresal, B. (2009). Delovno pravo: učbenik. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo
- Kresal, B. (2007). Evropski socialni model prožne varnosti (flexicurity) in Slovenija (članek). Revija za delovno pravo in pravo socialne varnosti: Delavci in delodajalci, št. 4/2007/VII. Ljubljana: Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Mihalič, R. (2007). Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mihalič, R., (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.o.o.
- Milošević Arnold, V., Postrak, M. (2003). Uvod v socialno delo. Ljubljana: Študentska založba
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahič, A., Rus, V., Bohinc, R. (1994). Management. Radoljica: Založba Didakta – Radoljica
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radoljica: Didakta
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., Merkač, M. (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (Zbirka Profesija)

- Mullins J., Laurie (2005). *Management and organisational behaviour*. Edinburgh Gate: University of Portsmouth (peta izdaja).
- Ovsenik, J. (2002). Organizacija in menedžment v delu socialnega delavca. V: Lešnik, B. (ur.). Globalno – lokalno – socialno: zbornik abstraktov / 1. kongres socialnega dela Slovenije, Portorož, 17.-19. Oktober 2002, Kongresni center Avditorij. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo Univerze v Ljubljani
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2010). Celovitost in neznatnost organizacije. Ljubljana: Institut za management
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2006). Upravljanje sprememb poslovnih procesov. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem
- Ramovš, J. (1995). Slovenska sociala med včeraj in jutri. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno
- Rapoša Tajnšek, P. (1997). Socialno delo v delovnih organizacijah. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo
- Rapoša Tajnšek, P. (2006). Razvoj socialnega dela v delovnem okolju. V: Zaviršek, D., Leskovšek, V. (ur.). Zgodovina socialnega dela v Sloveniji: med družbenimi gibanji in političnimi sistemi. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo
- Rupar, B., Ovsenik, M. (2007). Socialni menedžment kot ključni faktor neprofitnih organizacij. V: Debeljak, B., Urek, M. (ur.). Kongres socialnega dela (3; 2007; Maribor). Socialno delo za enake možnosti za vse: knjiga povzetkov / 3. kongres socialnega dela, Maribor, 10.-12. oktober 2007. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo
- Skočir, N., (2001). Zadovoljstvo zaposlenih. V: Vukovič, G. (ur.). Zbornik 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved. Management in globalizacija. Kranj: Založba Moderna organizacije v okviru FOV
- Šarotar Žižek, S., Treven, S., Mulej, M. (2011). Povezava med psihičnim dobrim počutjem zaposlenih in duhovno inteligentnostjo kot dejavniki primerno razvitega menedžmenta. Kranj: Organizacija, letnik 44, št. 1, dodatek: razprave A2
- Treven, S., (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba
- Traven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager)
- Vila, A., Kovač, J. (1998). Osnove organizacije in managementa. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj
- Weisinger, H. (2001). Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram

- Žakelj, T., Švab, A. (2009). Usklajevanje dela in družine: med zakonodajnimi spodbudami in vsakdanjim življenjem. Časopis socialno delo. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo. Letnik 48, št.4 (215-226)

Internetni viri:

- 21.2.2011: <http://www.bv-consulto.si/Vodenje.htm>
- 21.2.2011: Wikipedia – Movere. <http://www.en.wikipedia.org/wiki/Movere>
- 15.3.2011: http://164.8.132.54/Cloveski_viri/tretje.html
- 23.4.2011:
<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
- 13.5.2011: Delavska participacija. Referat strokovnih posvetov. Odnos managerjev do zaposlenih skozi prizmo razvoja delavske participacije pri upravljanju. Gostiša, M., Bled 7. in 8.4.2005: <http://www.delavska-participacija.com/html/managerji.html>
- 15.5.2011: ISO 9001:2001. Zahteve in komentar standarda:
<http://www2.arnes.si/~sspvjeme/ISO9001.pdf>
- 21.5.2011: Pozitivke. Mladi in stres: “Če si pod stresom, si tečen, si ful drugačen. Z dihom nad stres!”: <http://www.pozitivke.net/article.php/Mladi-Stres>

8. POVZETEK

Kakovost delovnega življenja je pomemben faktor v življenju zaposlenih v podjetju. Visoka kakovost delovnega življenja v podjetju pomeni visoko zadovoljstvo zaposlenih. Podjetje sestavljajo ljudje oz. zaposleni in njihovo zadovoljstvo vpliva na uspešnost podjetja na veliko ravneh. Motivacija, kot pomemben dejavnik kakovosti delovnega življenja, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ki ga višamo z motivatorji (pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo, možnost napredovanja, zanimivo in dinamično delo,...), s predpostavko, da so zadovoljeni osnovni higieniki (višina plače, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenim).

V teoretičnem delu sem opisala posamezne dejavnike kakovosti delovnega življenja. Malo širše poglavje je namenjeno motivaciji in motivacijskih teorijah, saj je bilo to področje bolj podrobno predstavljeno v moji raziskavi.

Namen raziskave je bil oceniti motivacijo zaposlenih preko motivacijskih dejavnikov v slovenskem podjetju in tako prikazati, kakšne so razmere tam.

Raziskava je bila opravljena z anketo preko posrednika, ki dela v proizvodnji podjetja. Anketa je sestavljena po Herzbergerjevi motivacijski teoriji, ki meri pomembnost in izpolnjenost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu. Razdeljenih je bilo 60 anket od tega jih je bilo vrnjenih 55 in v celoti izpolnjenih 49. Ta vzorec predstavlja 10,56 % vseh zaposlenih v podjetju (464). Med anketiranci je bilo 23 moških in 26 žensk. Več kot polovica zaposlenih je stara od 31-50 let. Velika večina zaposlenih kar 46 (93,88%) je imelo srednjo šolo ali manj, prav tako pa je večina (47) zaposlena za nedoločen čas (95,92%). Zaposleni so na vprašanje o pomembnosti motivacijskih dejavnikov kot najbolj pomembnega navedli višino plače s povprečno vrednostjo 4,75. Vsi odgovori pa so se gibali od 4,29 do 4,75 z dokaj nizkim standardnim odklonom. Kot najbolj pomembne motivacijske dejavnike so zaposleni navedli higienike, saj so po lestvici trije najbolj pomembni dejavniki: varnost zaposlitve s povprečno vrednostjo 4,61 in odnos s sodelavci ter odnos z nadrejenim z vrednostjo 4,49. Povprečne vrednosti izpolnjenosti oz. prisotnosti posameznih motivacijskih dejavnikov pa so se gibale od 1,84 do 3,16. Najmanj izpolnjen motivacijski dejavnik je bil zadovoljstvo z višino plače s povprečno vrednostjo 1,84 in ga štejemo med higienike. Druga dva po pomembnosti pa sta bila možnost napredovanja s povprečno vrednostjo 2,08 in možnost uveljavljanja svojih zamisli z vrednostjo 2,12. Ta dva dejavnika štejemo pod motivatorje. Standardni odklon pri izpolnjenosti je bil dokaj visok. Pri izpolnjenosti oz. prisotnosti motivacijskih dejavnikov je primerjava higienikov in motivatorjev pokazala, da pri higienikih prevladujeta odgovora zadovoljivo izpolnjen (31,98%) in popolnoma neizpolnjen (27,3%). Pri motivatorjih pa popolnoma neizpolnjen (35,21%) in zadovoljivo izpolnjen (28,31%). To pomeni, da v podjetju obstaja možnost dviganja motivatorjev.

9. PRILOGE

○ ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA

Ugotavljanje pomembnosti motivacijskih dejavnikov in njihove prisotnosti pri opravljanju dela

1. SPOL: M Ž
2. STAROST: _____
3. KATERO STOPNJO IZOBRAZBE IMATE:

- a) srednja šola ali manj b) višja, visoka šola ali c) magisterij in doktorat
univerzitetna izobrazba

4. ALI STE ZAPOSLENI : a) za nedoločen čas b) za določen čas

5. Ocenite koliko so za vas osebno pomembni naslednji motivacijski dejavniki.
(pri posameznem dejavniku obkrožite samo eno trditev)

a) odnosi s sodelavci

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

b) odnos z nadrejenim

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

c) vsebina dela (zanimivost, dinamičnost dela)

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

d) samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

e) možnost napredovanja

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

f) možnost osebnega razvoja in napredka

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

g) pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

h) občutek, da je moje delo pomembno

1. sploh mi ni pomembno

2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

i) osebno spoštovanje, ugled veljava

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

j) možnost uveljavljanja svojih misli

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

k) varnost zaposlitve

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno
5. izjemno pomembno

l) višina plače

1. sploh mi ni pomembno
2. manj pomembno
3. srednje pomembno
4. pomembno

5. izjemno pomembno

6. Razmislite v kolikšni meri so posamezni dejavniki izpolnjeni (prisotni) na vašem delovnem mestu. (pri posameznem dejavniku obkrožite samo eno trditev)

a) dobri odnosi s sodelavci

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

b) dober odnos z nadrejenim

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

c) zanimivo in dinamično delo

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

d) samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen

3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

e) možnost napredovanja

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

f) možnost osebnega razvoja in napredka

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

g) pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

h) občutek, da je moje delo pomembno

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

i) osebno spoštovanje, ugled veljava

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

j) možnost uveljavlja svojih zamisli

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

k) zadovoljstvo z višino plače

1. popolnoma neizpolnjen
2. v precejšnji meri neizpolnjen
3. zadovoljivo izpolnjen
4. v precejšnji meri izpolnjen
5. popolnoma izpolnjen

○ ZBIRNIK PODATKOV

	1.	2.	3.	4.	5. vprašanje												6. vprašanje											
					a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	
1	Ž	35	a	a	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1		
2	M	51	a	a	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	3	1	5	5	2	1	
3	M	54	a	a	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	
4	Ž	44	a	a	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	3	2	1	2	1	1	1	
5	Ž	57	a	a	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	1	
6	Ž	32	a	a	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	
7	Ž	37	a	a	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	
8	M	53	a	a	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	2	4	3	2	3	3	3	2	1	
9	Ž	28	b	a	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	

10	Ž	46	a	a	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
11	Ž	35	a	a	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2
12	Ž	49	a	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3
13	Ž	51	a	a	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
14	M	39	a	a	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	2	1	2	2	2	1	1	1
15	Ž	50	a	a	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	2	3	2	1	2	3	3	2	1	1
16	M	32	a	a	5	3	4	3	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3
17	M	51	a	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1
18	Ž	45	a	a	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3
19	M	27	b	a	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3
20	Ž	42	a	a	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	1	1	2	4	1	1	1	2	2	1	2
21	Ž	51	a	a	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	M	46	a	a	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	M	35	a	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	M	44	a	a	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
25	Ž	39	a	a	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
26	M	53	a	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1
27	Ž	41	a	a	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	1
28	Ž	30	b	a	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1
29	M	33	b	a	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	M	44	a	a	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	M	46	a	a	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	1	2	1	1	2	2	1	2
32	M	31	b	a	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3
33	M	25	a	b	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1
34	Ž	43	a	a	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1
35	Ž	45	b	a	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3
36	Ž	27	b	a	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
37	M	39	b	a	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3
38	M	58	a	a	5	5	4	2	5	5	3	5	3	5	5	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2
39	M	55	a	a	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	1	5	1	1	1	1	2	1	1
40	Ž	31	b	a	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2
41	Ž	22	a	a	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	2	2	3	3	1	1	1	1	1	2	1
42	M	43	a	a	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	2	3	3	2	1	1	1	2	1	1	1
43	Ž	55	a	a	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2
44	M	41	b	a	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4
45	M	49	b	a	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3
46	M	51	a	a	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	Ž	37	b	a	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3
48	M	47	a	a	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	2	3	2	3	2	4	3
49	M	52	b	a	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	2	2	2	2	3	4	4

○ PREGLEDNICA EXCEL PRISOTNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

		SPOL		STAROST (V LETIH)				STOPNJA IZOBRAZBE		VRSTA ZAPOSLOTIVE	
		MOŠKI	ŽENSKA	21-30	31-40	41-50	51-60	SREDNJA ŠOLA ALI MANJ	VIŠJA, VISOKA, UNIVERZITETNA	NEDOLOČEN ČAS	DOLOČEN ČAS
A	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0

	2	6	5	1	4	3	3	11	0	11	0
	3	8	11	2	6	8	3	18	1	19	0
	4	8	7	1	3	4	7	14	1	14	1
	5	1	2	2	0	1	0	2	1	2	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povp r	3,17	3,15	3,67	2,92	3,06	3,31	3,11	4	3,11	4,5
	sk	3,16		3,16				3,16		3,16	
B	1	7	5	0	4	4	4	12	0	12	0
	2	1	8	2	2	3	2	9	0	9	0
	3	9	6	2	5	6	2	15	0	14	1
	4	5	4	1	2	2	4	6	3	8	1
	5	1	3	1	0	2	1	4	0	4	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povp r	2,65	2,69	3,17	2,38	2,71	2,69	2,59	4	2,34	3,5
	sk	2,67		2,67				2,67		2,67	
C	1	10	5	0	5	4	6	15	0	15	0
	2	1	8	1	2	3	3	9	0	9	0
	3	7	7	4	4	5	1	13	1	12	2
	4	2	4	0	1	3	2	6	0	6	0
	5	3	2	1	1	2	1	3	2	5	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povp r	2,43	2,61	3,17	2,31	2,76	2,15	2,41	4,33	2,51	3
	sk	2,53		2,53				2,53		2,53	
D	1	7	5	0	3	4	5	12	0	12	0
	2	5	7	1	5	5	1	12	0	12	0
	3	5	7	3	5	2	2	11	1	11	1
	4	4	6	1	0	5	4	8	2	9	1
	5	2	1	1	0	1	1	3	0	3	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povp r	2,52	2,65	3,33	2,15	2,65	2,62	2,52	3,67	2,55	3,5
	sk	2,59		2,59				2,59		2,59	
E	1	9	10	2	5	7	5	19	0	19	0
	2	8	4	1	2	5	4	11	1	12	0
	3	3	10	2	5	3	3	12	1	11	2
	4	3	2	1	1	2	1	4	1	5	0
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povp r	2	2,15	2,33	2,15	2	2	2,02	3	2,04	3
	sk	2,08		2,08				2,08		2,08	
F	1	9	10	2	4	8	5	19	0	19	0
	2	6	3	0	3	2	4	8	1	9	0
	3	5	10	3	4	5	3	14	1	13	2
	4	2	3	1	1	2	1	4	1	5	0
	5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povp r	2,13	2,23	2,5	2,38	2,06	2	2,13	3	2,15	3

	sk	2,18		2,18				2,18		2,18	
G	1	10	11	1	4	9	7	21	0	21	0
	2	4	3	2	3	1	1	6	1	6	1
	3	5	8	0	5	4	4	13	0	13	0
	4	3	4	3	0	3	1	5	2	6	1
	5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	2,17	2,19	2,83	2,31	2,06	1,92	2,11	3,33	2,15	3
	sk	2,18		2,18				2,18		2,18	
H	1	7	6	2	3	4	4	13	0	13	0
	2	6	8	1	4	6	3	13	1	13	1
	3	7	9	2	4	6	4	14	2	15	1
	4	2	1	0	1	1	1	3	0	3	0
	5	1	2	1	1	0	1	3	0	3	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	2,3	2,42	2,5	2,46	2,24	2,38	2,35	2,67	2,36	2,5
	sk	2,37		2,37				2,37		2,37	
I	1	9	8	2	4	7	4	17	0	17	0
	2	4	6	0	2	5	3	10	0	10	0
	3	7	8	2	6	3	4	12	3	13	2
	4	3	3	2	1	2	1	6	0	6	0
	5	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	2,17	2,35	2,67	2,31	2	2,38	2,22	3	2,13	3
	sk	2,26		2,26				2,26		2,26	
J	1	12	10	1	5	10	6	22	0	21	1
	2	4	6	2	4	1	3	10	0	10	0
	3	5	8	3	3	4	3	11	2	12	1
	4	2	2	0	1	2	1	3	1	4	0
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	1,87	2,08	2,33	2	1,88	1,92	1,89	3,33	1,98	2
	sk	1,98		1,98				1,98		1,98	
K	1	13	14	3	6	9	9	27	0	26	1
	2	2	4	0	2	2	2	6	0	6	0
	3	6	7	2	5	5	1	13	0	13	0
	4	2	1	1	0	1	1	0	3	2	1
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	1,87	1,81	2,17	1,92	1,88	1,54	1,7	4	1,81	2,5
	sk	1,84		1,84				1,84		1,84	

○ PREGLEDNICA EXCEL POMEMBOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

		SPOL		STAROST (V LETIH)				STOPNJA IZOBRAZBE		VRSTA ZAPOSLOTIVE	
		MOŠKI	ŽENSKA	21-30	31-40	41-50	51-60	SREDNJA ŠOLA ALI MANJ	VIŠJA, VISOKA, UNIVERZITETNA	NEDOLOČEN ČAS	DOLOČEN ČAS
A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	2	0	1	0	1	0	2	0	1	1
	4	10	11	2	5	8	6	20	1	21	0
	5	11	15	3	8	8	7	24	2	25	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,39	4,58	4,33	4,62	4,41	4,54	4,48	4,67	4,51	4
	sk	4,49		4,49				4,49		4,49	
B	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	4	2	1	2	2	1	5	1	6	0
	4	7	6	2	3	4	4	13	0	12	1
	5	12	18	3	8	11	8	28	2	29	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,35	4,62	4,33	4,46	4,53	4,54	4,5	4	4,49	4,5
	sk	4,49		4,49				4,49		4,49	
C	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0
	4	14	13	3	8	10	6	26	1	26	1
	5	9	12	3	5	6	7	19	2	20	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,39	4,42	4,5	4,39	4,29	4,54	4,39	4,67	4,4	4,5
	sk	4,41		4,41				4,41		4,41	
D	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0
	3	3	1	0	1	3	0	3	1	4	0
	4	11	13	3	6	9	6	22	2	22	2
	5	8	12	3	6	5	6	20	0	20	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,13	4,42	4,5	4,39	4,12	4,31	4,33	3,33	4,3	4
	sk	4,29		4,29				4,23		4,29	
E	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0
	4	14	12	2	8	11	5	24	2	25	1
	5	9	13	4	5	6	7	21	1	21	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,39	4,46	4,67	4,39	4,35	4,46	4,43	4,33	4,43	4,5
	sk	4,41		4,41				4,41		4,41	
F	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
	4	11	15	3	7	11	5	25	1	26	0
	5	11	11	2	6	6	8	20	2	21	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,43	4,42	4,17	4,46	4,35	4,62	4,41	4,67	4,45	4
	sk	4,43		4,43				4,43		4,43	
G	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	2	2	0	2	1	1	4	0	4	0
	4	11	9	3	5	8	4	19	1	19	1
	5	10	15	3	6	8	8	23	2	24	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,35	4,5	4,5	4,31	4,41	4,54	4,41	4,67	4,43	4,5
	sk	4,43		4,43				4,43		4,43	
H	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
	4	14	15	0	9	14	6	27	2	29	0
	5	8	11	5	4	3	7	18	1	18	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,3	4,42	4,67	4,31	4,18	4,54	4,37	4,33	4,38	4
	sk	4,37		4,37				4,37		4,37	
I	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	3	0	1	1	0	1	3	0	2	1
	4	7	14	3	4	10	4	19	2	20	1
	5	13	12	2	8	7	8	24	1	25	0
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,43	4,46	4,17	4,54	4,41	4,54	4,46	4,33	4,49	3,5
	sk	4,45		4,45				4,45		4,45	
J	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0
	4	13	11	1	10	8	5	23	1	23	1
	5	10	14	5	3	8	8	22	2	23	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,43	4,5	4,83	4,23	4,41	4,62	4,46	4,67	4,47	4,5
	sk	4,47		4,47				4,47		4,47	
K	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	9	10	2	6	8	3	16	3	18	1
	5	14	16	4	7	9	10	30	0	29	1
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,61	4,62	4,67	4,54	4,53	4,77	4,65	5	4,62	4,5
	sk	4,61		4,61				4,61		4,61	
L	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	5	7	0	6	4	2	12	0	12	0
	5	18	19	6	7	13	11	34	3	35	2
	N	23	26	6	13	17	13	46	3	47	2
	povpr	4,78	4,73	5	4,54	4,77	4,85	4,74	5	4,75	5
	sk	4,76		4,76				4,75		4,75	

○ REZULTATI SPSS

OLAP Cubes

Spol:Total

	Mean	Std. Deviation
odnosi s sodelavci	4,4898	,58175
odnos z nadrejenim	4,4898	,71071
vsebina dela (zanimiost, dimaničnost dela)	4,4082	,53690
samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)	4,2857	,70711
možnost napredovanja	4,4082	,60959
možnost osebnega razvoja	4,4286	,54006
pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo	4,4286	,64550
občutek, da je moje delo pomembno	4,3673	,52812
osebno spoštovanje, ugled, veljava	4,4490	,61445
možnost uveljavljanja svojih misli	4,4694	,54398
varnost zaposlitve	4,6122	,49229
višina plače	4,7551	,43448

OLAP Cubes

Starost:Total

	Mean	Std. Deviation
odnosi s sodelavci	4,4898	,58175
odnos z nadrejenim	4,4898	,71071

vsebina dela (zanimiost, dimaničnost dela)	4,4082	,53690
samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)	4,2857	,70711
možnost napredovanja	4,4082	,60959
možnost osebnega razvoja	4,4286	,54006
pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo	4,4286	,64550
občutek, da je moje delo pomembno	4,3673	,52812
osebno spoštovanje, ugled, veljava	4,4490	,61445
možnost uveljavljanja svojih misli	4,4694	,54398
varnost zaposlitve	4,6122	,49229
višina plače	4,7551	,43448

OLAP Cubes

Stopnja izobrazbe:Total

	Mean	Std. Deviation
odnosi s sodelavci	4,4898	,58175
odnos z nadrejenim	4,4898	,71071
vsebina dela (zanimiost, dimaničnost dela)	4,4082	,53690
samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)	4,2857	,70711
možnost napredovanja	4,4082	,60959
možnost osebnega razvoja	4,4286	,54006
pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo	4,4286	,64550
občutek, da je moje delo pomembno	4,3673	,52812
osebno spoštovanje, ugled, veljava	4,4490	,61445

možnost uveljavljanja svojih misli	4,4694	,54398
varnost zaposlitve	4,6122	,49229
višina plače	4,7551	,43448

OLAP Cubes

Vrsta zaposlitve:Total

	Mean	Std. Deviation
odnosi s sodelavci	4,4898	,58175
odnos z nadrejenim	4,4898	,71071
vsebina dela (zanimiost, dimaničnost dela)	4,4082	,53690
samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)	4,2857	,70711
možnost napredovanja	4,4082	,60959
možnost osebnega razvoja	4,4286	,54006
pohvala in priznanje nadrejenih za dobro opravljeno delo	4,4286	,64550
občutek, da je moje delo pomembno	4,3673	,52812
osebno spoštovanje, ugled, veljava	4,4490	,61445
možnost uveljavljanja svojih misli	4,4694	,54398
varnost zaposlitve	4,6122	,49229
višina plače	4,7551	,43448

OLAP Cubes

Spol:Total

	Mean	Std. Deviation
6-dobri odnosi s sodelavci	3,1633	,92075
6-dober odnos za nadrejenim	2,6735	1,26471
6-zanimivo in dinamično delo	2,5306	1,32448

6-samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)	2,5918	1,24027
6-možnost napredovanja	2,0816	1,03756
6-možnost osebnega razvoja in napredka	2,1837	1,13051
6-pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	2,1837	1,20197
6-občutek, da je moje delo pomembno	2,3673	1,13089
6-osebno spoštovanje, ugled, veljava	2,2653	1,13239
6-možnost uveljavljanja svojih zamisli	1,9796	1,03057
6-zadovoljstvo z višino plače	1,8367	1,02768

OLAP Cubes

Starost:Total

	Mean	Std. Deviation
6-dobri odnosi s sodelavci	3,1633	,92075
6-dober odnos za nadrejenim	2,6735	1,26471
6-zanimivo in dinamično delo	2,5306	1,32448
6-samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)	2,5918	1,24027
6-možnost napredovanja	2,0816	1,03756
6-možnost osebnega razvoja in napredka	2,1837	1,13051
6-pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	2,1837	1,20197
6-občutek, da je moje delo pomembno	2,3673	1,13089
6-osebno spoštovanje, ugled, veljava	2,2653	1,13239
6-možnost uveljavljanja svojih zamisli	1,9796	1,03057
6-zadovoljstvo z višino plače	1,8367	1,02768

OLAP Cubes

Stopnja izobrazbe:Total

	Mean	Std. Deviation
6-dobri odnosi s sodelavci	3,1633	,92075
6-dober odnos za nadrejenim	2,6735	1,26471
6-zanimivo in dinamično delo	2,5306	1,32448
6-samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)	2,5918	1,24027
6-možnost napredovanja	2,0816	1,03756
6-možnost osebnega razvoja in napredka	2,1837	1,13051
6-pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	2,1837	1,20197
6-občutek, da je moje delo pomembno	2,3673	1,13089
6-osebno spoštovanje, ugled, veljava	2,2653	1,13239
6-možnost uveljavljanja svojih zamisli	1,9796	1,03057
6-zadovoljstvo z višino plače	1,8367	1,02768

OLAP Cubes

Vrsta zaposlitve:Total

	Mean	Std. Deviation
6-dobri odnosi s sodelavci	3,1633	,92075
6-dober odnos za nadrejenim	2,6735	1,26471
6-zanimivo in dinamično delo	2,5306	1,32448
6-samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)	2,5918	1,24027
6-možnost napredovanja	2,0816	1,03756
6-možnost osebnega razvoja in napredka	2,1837	1,13051

6-pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	2,1837	1,20197
6-občutek, da je moje delo pomembno	2,3673	1,13089
6-osebno spoštovanje, ugled, veljava	2,2653	1,13239
6-možnost uveljavljanja svojih zamisli	1,9796	1,03057
6-zadovoljstvo z višino plače	1,8367	1,02768

Frequency Table HIGIENIKI

6-dobri odnosi s sodelavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poplnoma neizpolnjen	1	2,0	2,0	2,0
	v precejšnji meri neizpolnjen	11	22,4	22,4	24,5
	zadovoljivo izpolnjen	19	38,8	38,8	63,3
	v precejšnji meri izpolnjen	15	30,6	30,6	93,9
	popolnoma izpolnjen	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

6-dober odnos za nadrejenim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poplnoma neizpolnjen	12	24,5	24,5	24,5
	v precejšnji meri neizpolnjen	9	18,4	18,4	42,9
	zadovoljivo izpolnjen	15	30,6	30,6	73,5
	v precejšnji meri izpolnjen	9	18,4	18,4	91,8
	popolnoma izpolnjen	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

6-zadovoljstvo z višino plače

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poplnoma neizpolnjen	27	55,1	55,1	55,1
	v precejšnji meri neizpolnjen	6	12,2	12,2	67,3
	zadovoljivo izpolnjen	13	26,5	26,5	93,9
	v precejšnji meri izpolnjen	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Frequency Table MOTIVATORJI

6-samostojnost pri opravljanju dela (brez stroge kontrole nadrejenega)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poplnoma neizpolnjen	12	24,5	24,5	24,5
	v precejšnji meri neizpolnjen	12	24,5	24,5	49,0
	zadovoljivo izpolnjen	12	24,5	24,5	73,5
	v precejšnji meri izpolnjen	10	20,4	20,4	93,9
	popolnoma izpolnjen	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

6-možnost osebnega razvoja in napredka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poplnoma neizpolnjen	19	38,8	38,8	38,8
	v precejšnji meri neizpolnjen	9	18,4	18,4	57,1
	zadovoljivo izpolnjen	15	30,6	30,6	87,8
	v precejšnji meri izpolnjen	5	10,2	10,2	98,0
	popolnoma izpolnjen	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

6-pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poplnoma neizpolnjen	21	42,9	42,9	42,9
	v precejšnji meri neizpolnjen	7	14,3	14,3	57,1
	zadovoljivo izpolnjen	13	26,5	26,5	83,7
	v precejšnji meri izpolnjen	7	14,3	14,3	98,0
	popolnoma izpolnjen	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

6-osebno spoštovanje, ugled, veljava

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poplnoma neizpolnjen	17	34,7	34,7	34,7
	v precejšnji meri neizpolnjen	10	20,4	20,4	55,1
	zadovoljivo izpolnjen	15	30,6	30,6	85,7
	v precejšnji meri izpolnjen	6	12,2	12,2	98,0
	popolnoma izpolnjen	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

6-možnost uveljavljanja svojih zamisli

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poplnoma neizpolnjen	22	44,9	44,9	44,9
	v precejšnji meri neizpolnjen	10	20,4	20,4	65,3
	zadovoljivo izpolnjen	13	26,5	26,5	91,8
	v precejšnji meri izpolnjen	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

6-zanimivo in dinamično delo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poplnoma neizpolnjen	15	30,6	30,6	30,6

v precejšnji meri neizpolnjen	9	18,4	18,4	49,0
zadovoljivo izpolnjen	14	28,6	28,6	77,6
v precejšnji meri izpolnjen	6	12,2	12,2	89,8
popolnoma izpolnjen	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

6-možnost napredovanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid popolnoma neizpolnjen	19	38,8	38,8	38,8
v precejšnji meri neizpolnjen	12	24,5	24,5	63,3
zadovoljivo izpolnjen	13	26,5	26,5	89,8
v precejšnji meri izpolnjen	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

6-občutek, da je moje delo pomembno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid popolnoma neizpolnjen	13	26,5	26,5	26,5
v precejšnji meri neizpolnjen	14	28,6	28,6	55,1
zadovoljivo izpolnjen	16	32,7	32,7	87,8
v precejšnji meri izpolnjen	3	6,1	6,1	93,9
popolnoma izpolnjen	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	