

Mnenja zaposlenih o delovnih razmerah, organizaciji dela in motivaciji v elektrodistribucijskem podjetju

Štefan Bojnec¹, Drago Papler²

¹Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, pp. 345, Slovenija
stefan.bojnec@fm-kp.si, stefan.bojnec@siol.net;

²Elektro Gorenjska, Stara c. 3, 4000 Kranj, Slovenia, drago.papler@gorenjske-elektarne.si

V času sprememb z deregulacijo trga za električno energijo ima pomembno mesto dejavnik zaposlenih kot katalizator delovnih razmer, organizacije dela in motivacije v poslovnih procesih. V prispevku smo analizirali rezultate ankete med zaposlenimi v distribucijskem podjetju z opisnimi statistikami, korelacijsko in regresijsko analizo. Pri poslovnih procesih in pri osebnih dejavnikih so zaposleni visoko ocenili pomen stalnosti zaposlitve s socialno varnostjo, pomen neposrednega vodje in zahtevnost dela (fizična in psihična). Z regresijsko analizo je potrjena hipoteza, da so delovne razmere sodelavcev pozitivno in statistično značilno povezane z organizacijo dela, strokovnim razvojem in odnosi s sodelavci. Organizacija dela je pozitivno in statistično značilno povezana z obveščanjem o dogodkih, soodločanjem, sistemizacijo delovnih mest, strokovnim razvojem, odnosi s sodelavci, ustnim komuniciranjem in negativno povezana s prenašanjem čustvenih obremenitev. Motivacija zaposlenih je pozitivno in statistično značilno povezana z delovnimi razmerami, soodločanjem, sistemizacijo delovnih mest, svobodo, fleksibilnostjo, samoiniciativnostjo, odnosi s sodelavci, ustnim komuniciranjem, možnostjo napredovanja, sposobnostjo načrtovanja organizacije, pomenom neposrednega vodje, prenašanjem čustvenih obremenitev in negativno povezana s plačo.

Ključne besede: zaposleni, organizacija, zadovoljstvo, statistična analiza, regresijska analiza

1 Uvod

Slovensko elektrogospodarstvo se je v zadnjih dveh desetletjih organizacijsko povsem spremenilo. Iz enotnega sistema imenovana Sestavljena organizacija združenega dela Elektrogospodarstvo Slovenije s sedežem v Mariboru, je razpadlo na samostojna podjetja. Z razpadom enotnega sistema organizacije je prišlo do organizacijskih sprememb s spremembo organizacije delovnih procesov in prilagajanj, kar je vplivalo na spremenjene odnose med zaposlenimi in s tem na zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih za distribucijo električne energije (Papler in Bojnec, 2011b). Z letom 1990 so začela delovati samostojna javna podjetja za distribucijo električne energije, p.o., ki so bila v naslednjih desetih letih v postopkih delnega olastninjena in so postala delniške družbe z večinsko državno lastnino.

Poleg organizacijskih sprememb in delne privatizacije v elektrodistribucijskih podjetjih se je trg električne energije postopno dereguliral s postopno liberalizacijo cen (Bojnec in Papler, 2005; Papler in Bojnec, 2011a). Liberalizacija trga električne energije z namenom, da se zagotovi konkurenčna in kakovostna ponudba električne energije, je vseevropski proces, ki vodi do sprememb v elektroenergetskem sektorju in

znotraj podjetij, ki za električno energijo uvajajo različne blagovne znamke. Evropski elektroenergetski trg se odpira tudi s čezmejno izmenjavo, glede na zmožnosti in meje tehničnih omejitev omrežij. Razdružitev energetskih sistemov in tržno preoblikovanje je zahtevalo tudi preoblikovanje evropskih združenj tega področja. UCTE (2012) je postala pomembna samo še za prenos v okviru interkonekcije. Za Slovenijo je posebej pomembna regionalna organizacija UCTE za jugovzhodno Evropo SUDEL (2012).

Z deregulacijo trga z električno energijo leta 2001 in s postopnimi prostim oblikovanjem cen električne energije se je v podjetjih za distribucijo električne energije začela vzpostavljati organiziranost podjetij, v smeri prostega delovanja na trgu z vse večjo vlogo konkurenčnosti podjetja in zadovoljstva porabnikov električne energije (Bojnec in Papler, 2011; Papler in Bojnec, 2011). Deregulacija trga, liberalizacija in organizacijske spremembe v elektrodistribucijskih podjetjih so vplivali na spremenjeni pomen managementa na dereguliranem maloprodajnem trgu električne energije v Sloveniji (Papler in Bojnec, 2006) in na prilagajanje v organiziranju in upravljanju prodajnega managementa za potrebe tržne dejavnosti v elektrodistribucijskem podjetju (Papler in Bojnec, 2007a, 2007b, 2010). Sistemske in organizacijske spremembe in spremenjeno upravljanje v elektrodistribucijskih procesih pa

so se odražali tudi v poslovnih procesih in osebnih dejavnikih zaposlenih v elektrodistribucijskih podjetjih.

Predhodne raziskave so pokazale pomen vrednotenja zaposlenih o delovnih razmerah, organizaciji dela in motivaciji, kar je pomembno za obravnavo in razumevanje izbranega področja. Organizacijska klima je eden od največkrat omenjenih, a pogosto tudi najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vedenju in managementu. Organizacijska klima in kultura vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu. V ospredju pridobitnih organizacij so zlasti zahteve po učinkovitosti, racionalnosti in usmerjenosti k strankam, kar pomeni, da je potreben vedno večji poudarek zaposlenih pri uresničevanju teh zahtev. Organizacija je lahko uspešna, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti. Bistveno vlogo v organizacijah odigrajo prav zaposleni in njihove zmožnosti. Če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu.

Adizes (1996) meni, da organizacijska klima pomembno vpliva na uspešnost poslovanja in na zadovoljstvo zaposlenih ter na njihovo uspešnost in učinkovitost pri opravljanju nalog. Zato mora vodstvo posebno skrb nameniti ukrepom za stalno povečevanje in vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih ter s tem vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih in na uspešnost organizacije.

Fuller (1997) in Vrčon-Tratar in Snoj (2002) ugotavljajo, da je organizacijska klima pomemben dejavnik razvijanja konkurenčne prednosti organizacij. Ustrezne temeljne vrednote prispevajo k učinkovitemu uresničevanju ciljev v organizaciji. Posebej osvetljujejo sestavino marketinškega koncepta z naravnostjo k odjemalcem, kot možno razsežnost organizacijske kulture.

Organiziranost je formalna urejenost organizacije, izražena v obliki organizacijskih struktur, le-ta pa predstavlja formalno razčlenitev in razporeditev delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v podjetju (Vrčko in Erjavšek, 1998). Lastniki organizacije dajejo skupno nalogo organizacije v izvedbo vodstvu, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim. Tako se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v organizaciji. Vodstvo prenese na podrejene zadolžitve in odgovornosti, hkrati pa tudi vpliv za izvedbo naloge. Pri tem je pomembna organizacijska klima, ki jo Erjavšek (2003) pojmuje kot močno silo, ki določa obnašanje posameznikov in skupin v organizaciji.

Zupan (2001) meni, da je uspeh podjetij močno odvisen od sposobnosti in motiviranosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Zaposleni imajo znanja in izkušnje ter vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Njihovo vključevanje v vseh stopnjah izboljšav lahko zmanjša odpor do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Pristopi vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali vključevanjem posameznikov.

V procesu uvajanja sprememb je pomembna pravočasna in kakovostna komunikacija z zaposlenimi (Gorišek, 2003). Za graditev zaupanja in partnerskih odnosov ter graditvi skupne

kulture ima pomen tudi voditeljstvo. Le-to v mrežni organizaciji močno upošteva poleg jasnih poslovnih ciljev tudi različne mehke pristope, s katerimi želi polno izkoristiti intelektualni potencial zaposlenih ter doseči njihovo pridruženost podjetju in k želenim ciljem. Vrednote organizacije poudarjajo s svojim zgledom in ustvarjanjem zaupanja in sodelovanja. Posebno pozornost namenjajo talentom in neposrednemu komuniciranju z zaposlenimi v razvijanju kulture, ki je odprta do sprememb, sprejema različnosti in omogoča kreativnosti in inovativnosti.

Mihalič (2007) navaja, da organizacijska klima in klima odličnosti spodbujata in omogočata stalen napredek, razvoj, rast, izboljševanje in spremembe v organizaciji. Organizacijska klima in kultura odličnosti temeljita na odličnih posameznikih, delovnih mestih, oddelkih in organizaciji kot celoti. Proces ustvarjanja odlične korporativne klime in kulture je dolgotrajen in zelo kompleksen. Zahteva večletna prizadevanja s stalnim uvajanjem novosti in nenehnim izboljševanjem že sicer učinkovitih procesov spodbudne organizacijske klime, uspešnih posameznikov, optimalnih postopkov, odličnih mehanizmov in izjemno visok nivo intelektualnega in finančnega kapitala.

Topolšek in Čurin (2012) analizirata povezanost odnosov med zaposlenimi v podjetjih in zadovoljstvom in učinkovitostjo zaposlenih v slovenskih trgovskih podjetjih. Ugotovljata, da učinkoviti odnosi med funkcijama vplivajo na raven notranje integracije med logistično in marketinško funkcijo.

Poglavitna kakovost našega prispevka je izvedba lastne raziskave v elektrodistribucijskem podjetju, kjer se na prvo mesto postavlja razumevanje zaposlenih, odnosni in strukturni ter človeški kapital v povezanosti motivacije s procesnim kapitalom. Pomembno mesto ima dejavnik zaposlenih s posebej poudarjenim pomenom motivacije. Pri izvedbi raziskave so uporabljena različna statistična orodja za potrjevanje domnev. V prispevku so posebej analizirani in predstavljeni rezultati ankete med zaposlenimi o dejavnikih delovnih razmer in organizaciji dela v poslovnem procesu ter o osebnih dejavnikih zaposlenih in motivaciji zaposlenih v poslovnem procesu v elektrodistribucijskem podjetju. Naprej na kratko predstavimo uporabljene podatke in statistične metode analize, s katerimi so obdelani anketni podatki. Temu sledi prikaz rezultatov, pojasnitev rezultatov in ugotovitev. Prispevek zaključuje s sklenimi ugotovitvami.

2 Metodologija in uporabljeni podatki

Za izvedbo raziskave je med zaposlenimi v podjetju za distribucijo električne energije bila izvedena anketa s pisnim anketnim vprašalnikom. Med naključno izbranimi zaposlenimi v podjetju za distribucijo električne energije Elektro Gorenjska, d.d., smo izvedli anketo s pisnim vprašalnikom med januarjem in marcem 2009. Razdeljeno je bilo 100 pisnih anketnih vprašalnikov in vrnjeno je bilo popolno izpolnjenih 72 anket. Anketni vprašalnik je vseboval trditve, katere so anketiranci ocenjevali po Likertovi lestvici z ocenami od 1 (ni pomembno) do 5 (zelo pomembno).

Med socio-demografskimi podatki anketirancev smo posebej vprašali za spol, raven izobrazbe in število let izobra-

ževanja, vključno z osnovno šolo, spol in starost. Po spolu je bilo 79,2 % moških in 20,8 % žensk. Izpolnjevalci ankete po kvalifikacijski strukturi so bili: 2,8 % z 8. stopnjo izobrazbe, 16,7 % s 7. stopnjo, 9,7% s 6. stopnjo in 41,7 % s 5. stopnjo in 29,2 % s 4. stopnjo izobrazbe. Povprečno število izobraževalnih let anketirancev je bilo 12,7 let. Struktura anketirancev glede na starost je bila: do 30 let 12,5 %, 31 do 40 let 30,4 %, od 41-50 let 34,7 %, od 51-60 let 22,2 % in nad 60 let 0 %. Njihova povprečna starost je bila 41,7 let.

Obdelava podatkov je bila izvedena na programski opremi SPSS (Norušis, 2002), verzija 12.0. Kot raziskovalne metode analize anketnih so bile uporabljane metode kvantitativne analize z uporabo opisnih statistik, korelacijske analize in regresijske analize podatkov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2005). Eden od temeljnih parametrov, ki ga uporabljamo v korelacijski analizi je korelacijski koeficient. S korelacijsko analizo proučujemo (pojasnjujemo) stopnjo parcialne linearne povezanosti med analiziranimi spremenljivkami. Korelacijski koeficient lahko zavzame vrednost med -1 in 1. Predznak nam pove smer linearne odvisnosti med spremenljivkama. Absolutna vrednost korelacijskega koeficienta pa izraža stopnjo linearne odvisnosti med analiziranimi paroma spremenljivk. Kadar imamo podatke o naključnih spremenljivkah, od katerih nobene ne izberemo vnaprej, ne moremo govoriti o

medsebojni odvisnosti, temveč le o medsebojni povezanosti. Namen regresijske analize je določiti matematično specifikacijo med odvisno in eno ali več neodvisnih spremenljivk. V primeru regresijske analize uporabimo multiplo regresijo, kjer je odvisna spremenljivka pojasnjena z dvema ali več neodvisnimi ali pojasnjevalnimi spremenljivkami (Kachigan, 1991). Z multiplo regresijsko analizo ugotavljamo obliko povezanosti in statistično značilnost povezanosti med odvisno spremenljivko in posameznimi pojasnjevalnimi spremenljivkami. Na ta način testiramo spodaj postavljene hipoteze s pomočjo regresijske analize, in sicer empirično želimo proučiti dejavnike, ki vplivajo na delovne razmere zaposlenih in osebne dejavnike zaposlenih, ki so pomembni pri uspešnem poslovanju elektrodistribucijskega podjetja. Izhajajoč iz predhodnega raziskovanja (Bojnec in Papler, 2011; Papler in Bojnec, 2011b) prispevek posebej testira hipoteze o dejavniki delovnih razmer, organizaciji dela in motivaciji zaposlenih v elektrodistribucijskem podjetju. Postavili smo naslednje tri raziskovalne hipoteze, ki jih v nadaljevanju empirično testiramo s pomočjo uporabe regresijske analize:

Hipoteza 1 (H1): Delovne razmere zaposlenih v procesih v podjetju so odvisne od dejavnikov organizacije dela, strokovnega razvoja in odnosov s sodelavci.

Preglednica 1: Relativna frekvenčna porazdelitev odgovorov (v %) glede dejavnikov delovnih razmer zaposlenih in organizacijo dela v poslovnem procesu

Spremenljivka	Oznaka / Ocena	1	2	3	4	5
Ocena delovnih razmer procesa	Delovne razmere	1,4	5,6	25	59,7	8,0
Ocena možnosti napredovanja v procesu	Možnost napredovanja	12,5	27,8	43,1	15,3	1,4
Ocena obveščenosti o dogodkih v podjetju	Obveščenost v podjetju	6,9	20,8	47,2	20,8	4,2
Ocena plače in drugih materialnih ugodnosti procesa	Plača	5,6	27,8	43,1	22,2	1,4
Ocena odnosov s sodelavci v procesu	Odnosi s sodelavci	1,4	5,6	23,6	47,2	22,2
Ocena ustvarjalnosti dela v procesu	Ustvarjalnost	2,8	15,3	34,7	43,1	4,2
Ocena metode sedanje sistemizacije delovnih mest procesa	Sistemizacija delovnih mest	15,3	25,0	44,4	15,3	0
Ocena organizacije dela v procesu	Organizacija dela	4,2	23,6	43,1	26,4	2,8
Ocena fleksibilnosti (prilagodljivosti) v spremenjenih okoliščinah za učinkovito obvladovanje novih, nepredvidljivih in stresnih situacij v procesu	Fleksibilnost	2,8	12,5	47,2	30,6	6,9
Ocena samoiniciativnosti, dajanja pobud, samo motiviranja, učenja in razvijanja svojih potencialov v procesu	Samoiniciativnost	4,2	13,9	30,6	44,4	6,9
Ocena zanimivosti dela v procesu	Zanimivost dela	1,4	2,8	25,0	52,8	18,1
Ocena zahtevnosti dela (fizično in psihično)	Zahtevnost dela	0	0	30,6	58,3	11,1

Legenda: Ocene v glavi tabele pomenijo: 5 – zelo pomemben, 4 – pomemben, 3 – srednje pomemben, 2 – delno se strinjam, 1 – povsem nepomemben.

H2: Organizacija dela ima skupne točke v obveščanju o dogodkih, soodločanju, sistemizaciji delovnih mest, strokovnem razvoju zaposlenih, odnosih s sodelavci, ustnem komuniciranju in prenašanju čustvenih obremenitev.

H3: Motivacija je značilno odvisna od delovnih razmer zaposlenih v procesih v podjetju, soodločanja, sistemizacije delovnih mest, svobode zaposlenih, fleksibilnosti, samoiniciativnosti, odnosov s sodelavci, ustnega komuniciranja, možnosti napredovanja, sposobnosti načrtovanja organizacije, neposrednega vodje, plače in prenašanja čustvenih obremenitev.

3 Rezultati opisnih statistik in korelacijske analize

3.1 Delovne razmere zaposlenih in organizacija dela v poslovnem procesu

S področja dejavnikov delovnih razmer zaposlenih in organizacije dela v poslovnem procesu so bile vključene spremenljivke: delovna razmerja, možnost napredovanja, obveščenost v podjetju, plača, odnosi s sodelavci, ustvarjalnost, sistemizacija delovnih mest, organizacija dela, fleksibilnost in samoiniciativnost. Zanesljivost tega dela anketnega vprašalnika je bila testirana z Cronbachovim indeksom, ki znaša 0,828, kar potrjuje zanesljivost anketnega vprašalnika.

Preglednica 1 prikazuje relativno frekvenčno porazdelitev odgovorov na zastavljena vprašanja o dejavnikih delovnih razmer zaposlenih in o organizaciji dela v poslovnem procesu z uporabo Likertove lestvice od 1 povsem nepomembno do 5 zelo pomembno. Največ nadpovprečno visokih ocen so prejele spremenljivke za delovne razmere, zahtevnost dela, zanimivost dela, odnosi s sodelavci in fleksibilnost. Plačo okrog

ena tretjina anketirancev ocenjuje kot slabo in skoraj večina daje temu srednji pomen. Visok je tudi delež anketirancev, ki slabo ocenjuje obveščenost v podjetju, medtem ko večina daje temu srednji pomen. Pomemben delež anketirancev kot slabo ocenjuje organizacijo dela v podjetju in sistemizacijo delovnih mest ter prav tako možnost napredovanja.

Najbolj razpršeni so odgovori s standardnim odklonom nad 0,9 pri vprašanjih za samoiniciativnost, možnosti napredovanja, obveščenost v podjetju in sistemizacija delovnih mest. Sledijo odnosi s sodelavci in organizacija dela, ustvarjalnost, plača, fleksibilnost, delovne razmere in zanimivost dela. Najmanj pa so razpršeni odgovori za vprašanje glede zahtevnosti dela s standardnim odklonom 0,6.

Preglednica 2 podrobneje prikazuje opisne statistike za dejavnike delovnih razmer zaposlenih in organizacijo dela v poslovnem procesu. Najvišje povprečne ocene imajo naslednje spremenljivke: odnosi s sodelavci, zanimivost dela, zahtevnost dela (fizično in psihično) z vidika zaposlenih in delovne razmere. Srednje povprečne vrednosti imajo spremenljivke: samoiniciativnost, fleksibilnost, ustvarjalnost in organizacija dela. Najnižje povprečne vrednosti imajo spremenljivke: obveščenost v podjetju, plača, možnost napredovanja in sistemizacija delovnih mest. Ker gre za izražena mnenja zaposlenih o njihovih delovnih razmerah in organizaciji dela v poslovnem procesu, ki so pogosto izven njihove neposredne pristojnosti, gre za informacije, ki so pomembne za vršni management v upravljanju organizacije, ki je neposredno odgovoren in s svojim upravljanem in odločitvami pomembno vpliva na ustvarjanje delovnih razmer in organizacije dela za številne zaposlene v poslovnem procesu. Zato je participacija zaposlenih zaposleni s svojimi izraženimi mnenji tisti minimum, ki je pomembne za soustvarjanje boljših delovnih razmer zaposlenih in organizacijo dela v poslovnem procesu, v katerem tudi neposredno sodelujejo.

Preglednica 2: Opisne statistike za dejavnike delovnih razmer zaposlenih in organizacijo dela v poslovnem procesu

Spremenljivka	Mediana	Modus	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka	Varianca	Rang
Delovne razmere	4,0	4,0	3,68	0,77	0,09	0,59	4.
Možnost napredovanja	3,0	3,0	2,65	0,94	0,11	0,88	11.
Obveščenost v podjetju	3,0	3,0	2,94	0,93	0,11	0,87	9.
Plača	3,0	3,0	2,86	0,88	0,10	0,77	10.
Odnosi s sodelavci	4,0	4,0	3,83	0,89	0,10	0,79	1.
Ustvarjalnost	3,0	4,0	3,31	0,88	0,10	0,78	7.
Sistemizacija delovnih mest	4,0	4,0	2,60	0,93	0,11	0,86	12.
Organizacija dela	3,0	3,0	3,00	0,89	0,10	0,79	8.
Fleksibilnost	3,0	3,0	3,26	0,87	0,10	0,76	6.
Samoiniciativnost	4,0	4,0	3,36	0,95	0,11	0,91	5.
Zanimivost dela	4,0	4,0	3,83	0,81	0,09	0,65	2.
Zahtevnost dela	4,0	4,0	3,81	0,62	0,07	0,38	3.

Legenda: Mediana, modus, povprečna vrednost, standardni odklon, standardna napaka ocene in varianca so izračunani iz ocen odgovorov: 5 – zelo pomemben, 4 – pomemben, 3 – srednje pomemben, 2 – delno se strinjam in 1 – povsem nepomemben.

V nadaljevanju smo izvedli korelacijsko analizo glede povezanosti med pari spremenljivk za dejavnike delovnih razmer zaposlenih in organizacijo dela v poslovnem procesu. Oblikujemo korelacijsko matriko in z njeno pomočjo ocenimo, kako močne so odvisnosti med pari spremenljivk posameznih dejavnikov delovnih razmer zaposlenih in organizacijo dela v poslovnem procesu. Na podlagi korelacijske matrike ugotovimo korelacije med pari analiziranih spremenljivk. Ugotovimo, da je parcialna korelacijska povezanost med posameznimi analiziranimi spremenljivkami relativno zmerna. Največja je korelacijska povezanost z vrednostjo korelacijskega koeficient nad 0,5 je ugotovljena za povezave med naslednjimi pari spremenljivk spremenljivkami: plača in sistemizacija delovnih mest, organizacija dela in obveščanje o dogodkih, ustvarjalnost in samoiniciativnost, fleksibilnost in samoiniciativnost in odnosi s sodelavci in samoiniciativnost ter blizu, vendar pod 0,5, za povezanost med spremenljivkama odnosi s sodelavci in fleksibilnost, odnosi s sodelavci in ustvarjalnost, ustvarjalnost in fleksibilnost, organizacija dela in sistemizacija delovnih mest in organizacija dela in delovne razmere. Vrednost korelacijskega koeficienta nad 0,4 je za naslednje pare spremenljivk: odnosi s sodelavci in delovne razmere, organizacija dela in plača, možnost napredovanja in obveščanje o dogodkih ter delovne razmere in obveščanje o dogodkih.

3.2 Osebnih dejavniki zaposlenih in motivacije zaposlenih v poslovnem procesu

S področja osebnih dejavnikov zaposlenih in motivacije zaposlenih v poslovnem procesu so bile vključene spremenljivke: stalnost zaposlitve in socialna varnost, strokovni razvoj, svoboda in samostojnost pri delu, motivacija, ugled dela, soodločanje, neposredni vodja, zahtevnost dela, ustno komuniciranje, sposobnost načrtovanja in organizacije in prenašanje čustvenih obremenitev. Zanesljivost tega dela anketnega vprašalnika je bila testirana z Cronbachovim indeksom α , ki znaša 0,851, kar potrjuje zanesljivost anketnega vprašalnika.

Preglednica 3 prikazuje relativno frekvenčno porazdelitev odgovorov na zastavljena vprašanja o osebnih dejavnikih zaposlenih in motivaciji zaposlenih v poslovnem procesu z uporabo Likertove lestvice od 1 povsem nepomembno do 5 zelo pomembno. Največ nadpovprečno visokih ocen so prejele spremenljivke za stalnost zaposlitve in socialno varnost, ustno komuniciranje, svoboda in samostojnost pri delu in ugled dela. Razpršena je porazdelitev ocen za spremenljivko za sposobnost načrtovanja in organizacije, vendar polovica odgovorov s srednjo vrednostjo 3. Relativno visok delež anketiranih zaposlenih je najslabše ocenilo soodločanje zaposlenih pri delu in poslovanju in pri motivaciji.

Preglednica 3: Relativna frekvenčna porazdelitev odgovorov (v %) glede osebnih dejavnikov zaposlenih in motivacije zaposlenih v poslovnem procesu

Spremenljivka	Oznaka / Ocena	1	2	3	4	5
Ocena stalnosti zaposlitve (socialna varnost)	Stalnost zaposlitve in socialna varnost	1,4	1,4	15,3	55,6	26,4
Ocena možnosti strokovnega razvoja zaposlenih	Strokovni razvoj	5,6	9,7	33,3	45,8	5,6
Ocena svobode in samostojnosti pri delu	Svoboda in samostojnost pri delu	4,2	4,2	31,9	51,4	8,3
Ocena motivacijskih faktorjev pri delu (pohvala, priznanje, dodatna stimulacija za dobro delo, zavestnost, prijaznost)	Motivacija	6,9	20,8	45,8	22,2	4,2
Ocena ugleda dela z vidika zaposlenih	Ugled dela	4,2	5,6	43,1	41,7	5,6
Ocena soodločanja zaposlenih pri delu in poslovanju	Soodločanje	8,3	20,8	45,8	22,2	2,8
Ocena neposrednega vodje z vidika zaposlenih	Neposredni vodja	1,4	6,9	13,9	47,2	30,6
Ocena zahtevnosti dela (fizično in psihično)	Zahtevnost dela	0	0	30,6	58,3	11,1
Ocena ustnega komuniciranja, zmožnosti tekočega, razumljivosti govornega izražanja	Ustno komuniciranje	2,8	2,8	33,3	55,6	5,6
Ocena sposobnosti zaposlenih za načrtovanje in organizacijo službe z vidika metodike, strukture in delovnih operacij	Sposobnost načrtovanja in organizacije	2,8	20,8	50,0	23,6	2,8
Ocena zaposlenih z vidika prenašanja čustvenih obremenitev, ko prihaja do pritiskov, težav, ovir, v stresnih situacijah, kakršni sta časovni pritisk in negotovost	Prenašanje čustvenih obremenitev	9,7	11,1	55,6	18,1	5,6

Legenda: Ocene v glavi tabele pomenijo: 5 – zelo pomemben, 4 – pomemben, 3 – srednje pomemben, 2 – delno se strinjam in 1 – povsem nepomemben.

Preglednica 4: Opisne statistike za osebne dejavnike zaposlenih in motivacije zaposlenih v poslovnem procesu

<i>Spremenljivka</i>	<i>Mediana</i>	<i>Modus</i>	<i>Srednja ocena</i>	<i>Standardni odklon</i>	<i>Standardna napaka</i>	<i>Varianca</i>	<i>Rang</i>
Stalnost zaposlitve – socialna varnost	4,0	4,0	4,04	0,78	0,09	0,60	1.
Strokovni razvoj	4,0	4,0	3,36	0,94	0,11	0,88	7.
Svoboda in samostojnost pri delu	4,0	4,0	3,56	0,87	0,10	0,76	5.
Motivacija	3,0	3,0	2,96	0,94	0,11	0,89	10.
Ugled dela	3,0	3,0	3,39	0,85	0,10	0,72	6.
Soodločanje	3,0	3,0	2,90	0,94	0,11	0,88	11.
Neposredni vodja	4,0	4,0	3,99	0,93	0,11	0,86	2.
Zahtevnost dela	4,0	4,0	3,81	0,62	0,07	0,38	3.
Ustno komuniciranje	4,0	4,0	3,58	0,77	0,09	0,59	4.
Sposobnost načrtovanja in organizacije	3,0	3,0	3,03	0,82	0,10	0,68	8.
Prenašanje čustvenih obremenitev	3,0	3,0	2,99	0,96	0,11	0,92	9.

Legenda: Mediana, modus, povprečna vrednost, standardni odklon, standardna napaka ocene in varianca so izračunani iz ocen odgovorov: 5 – zelo pomemben, 4 – pomemben, 3 – srednje pomemben, 2 – delno se strinjam in 1 – povsem nepomemben.

Najbolj razpršeni odgovori (standardni odklon nad 0,9) na zastavljena vprašanja o osebnih dejavnih zaposlenih in motivaciji zaposlenih v poslovnem procesu so na naslednja vprašanja oziroma analizirane spremenljivke: prenašanje čustvenih obremenitev, motivacija, strokovni razvoj, soodločanje in vloga in pomen neposrednega vodja. Temu sledi razpršitev naslednjih analiziranih spremenljivk: svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela in sposobnost načrtovanja organizacije. Najmanj pa so razpršeni odgovori anketiranih zaposlenih na vprašanja o stalnosti zaposlitve in s tem socialne varnosti, o pomenu ustnega komuniciranja in zahtevnosti dela, ki ga zaposleni opravljajo.

Preglednica 4 podrobneje prikazuje opisne statistike na zastavljena vprašanja o osebnih dejavnih zaposlenih in motivaciji zaposlenih v poslovnem procesu. Najvišje povprečne ocene imajo naslednje spremenljivke: stalnost zaposlitve in na ta način zagotovljena socialna varnost, vloga in pomen neposrednega vodja in zahtevnost dela (fizično in psihično), ki ga zaposleni opravlja. Srednje povprečne vrednosti imajo spremenljivke: ustno komuniciranje, zmožnost tekočega, jasnega in razumljivega govornega izražanja; svoboda in samostojnost pri delu; ugled dela; strokovni razvoj zaposlenih; sposobnost načrtovanja in organizacija dela. Najnižje povprečne vrednosti imajo spremenljivke: prenašanje čustvenih obremenitev, motivacija (pohvala, priznanje, dodatna stimulacija za dobro delo, zavestnost in prijaznost) zaposlenih in soodločanje zaposlenih pri delu in poslovanju. Ker gre za izražena mnenja zaposlenih, so rezultati pomembni za upravljanje s človeškimi viri in za izboljšanje delovnih razmer zaposlenih, ki se lahko odrazi v izboljšanih spodbudah za še uspešnejše poslovanje podjetja.

Korelacijska analiza s korelacijsko matriko za pare spremenljivk osebnih dejavnikov zaposlenih in motivacije zaposlenih v poslovnem procesu kaže, da je največja korelacijska

povezanost s parcialnim korelacijskim koeficientom, ki je večji od 0,5, med spremenljivkami: motivacija in soodločanje poslovanja, ustno komuniciranje in načrt organizacije službe, motivacija in prenašanje čustvene občutljivosti, svoboda in motivacija, svoboda in prenašanje čustvenih občutljivosti, motivacija in načrt organizacije službe, ugled dela in soodločanje poslovanja, načrt organizacije službe in prenašanje čustvenih občutljivosti ter blizu 0,5 za pare spremenljivk za soodločanje poslovanja in načrt organizacije službe, soodločanje poslovanja in prenašanje čustvenih občutljivosti, motivacija in ustno komuniciranje. Parcialni korelacijski koeficient je večji kot 0,4 za naslednji pare spremenljivk: svoboda in neposredni vodja, ustno komuniciranje in prenašanje čustvenih občutljivosti, soodločanje poslovanja in ustno komuniciranje, svoboda in načrt organizacije poslovanja, ugled dela in načrt organizacije poslovanja, svoboda in soodločanje poslovanja, soodločanje poslovanja in neposredni vodja, stalnost zaposlitve s socialno varnostjo in ugled dela. Pozitivna in vsaj srednje močna povezanost med pari spremenljivk kaže, da je večina osebnih dejavnikov zaposlenih in motivacije zaposlenih v poslovnem procesu vsaj rahlo, če ne intenzivno povezana. Pozitivni razvoj pri enem dejavniku prav tako pozitivno vpliva na pozitivno mnenje in razvojem pri drugem osebnem dejavniku zaposlenih in za njihovo motivacijo v poslovnem procesu.

4 Rezultati testiranja hipotez z regresijsko analizo

Za testiranje hipoteze so kot osnova za regresijsko analizo uporabljeni z anketiranjem pridobljeni podatki. Preglednica 5 prikazuje rezultate regresijske analize za dejavnike delovnih razmer zaposlenih in motivacije zaposlenih v poslovnem procesu, s katero smo

Preglednica 5: Regresijska analiza dejavnikov delovnih razmer zaposlenih v poslovnem procesu

Odvisna spremenljivka	Konstanta	Organizacija dela	Strokovni razvoj	Odnosi s sodelavci	AdjR ²	F
Delovne razmere zaposlenih v poslovnem procesu	1,573 (4,156)	0,188 (1,790)	0,207 (2,060)	0,221 (2,331)	0,303	11,285

V oklepaju je *t*-statistika.

preverjali H1. Iz rezultatov regresijske analize izhaja, da so delovne razmere zaposlenih pozitivno in statistično značilno povezane s spremenljivkami organizacija dela, strokovni razvoj in odnosi s sodelavci. S tem smo potrdili H1, saj se druge testirane pojasnjevalne spremenljivke niso pokazale statistično značilne.

Preglednici 6 prikazuje rezultate regresijske analize za dejavnike organizacije dela v povezavi z dejavniki delovnih razmer v poslovnem procesu in v povezavi z osebnimi dejavniki zaposlenih in motivacijo zaposlenih v poslovnem procesu, s katero smo preverjali H2. Iz rezultatov regresijske analize izhaja, da je organizacija dela pozitivno in statistično značilno povezana s pojasnjevalnimi spremenljivkami obveščanje o dogodkih, soodločanje, sistemizacija delovnih mest, strokovni razvoj, odnosi s sodelavci in ustno komuniciranje, vendar pa

negativno povezana s prenašanjem čustvenih obremenitev. S tem smo potrdili H2, saj se druge testirane pojasnjevalne spremenljivke niso pokazale statistično značilne.

Preglednica 7 prikazuje rezultate regresijske analize za dejavnike motivacije zaposlenih v povezavi z dejavniki delovnih razmer v poslovnem procesu in v povezavi z osebnimi dejavniki zaposlenih v poslovnem procesu, s katero smo preverjali H3. Iz rezultatov regresijske analize izhaja, da je motivacija zaposlenih pozitivno in statistično značilno povezana s spremenljivkami delovne razmere, soodločanje, sistemizacija delovnih mest, svobode, fleksibilnosti, samoiniciativnosti, odnosov s sodelavci, ustnim komuniciranjem, možnostjo napredovanja, sposobnostjo načrtovanja organizacije, neposrednega vodje in prenašanjem čustvenih obremenitev, vendar pa negativno povezana s plačo. S tem smo potrdili H3.

Preglednica 6: Regresijska analiza za organizacijo dela v poslovnem procesu

Odvisna spremenljivka	Konstanta	Obveščanje o dogodkih	Soodločanje	Sistemizacija	Strokovni razvoj	Zanimivost dela	Prenašanje čustvenih obremenitev	AdjR ²	F
Organizacija dela	-0,656 (-1,568)	0,457 (6,314)	0,175 (1,842)	0,136 (1,702)	0,240 (2,860)	0,135 (1,692)	-0,174 (-2,243)	0,655	20,227
Organizacija dela	0,083 (0,284)	0,471 (6,106)	0,227 (2,543)		0,260 (2,996)			0,630	25,131
Organizacija dela	-0,413 (-1,066)	0,453 (5,934)	0,218 (2,492)		0,252 (2,951)	0,157 (1,896)		0,616	29,517
Organizacija dela	0,247 (0,819)	0,473 (6,227)	0,275 (2,987)		0,290 (3,326)		-0,138 (-1,746)	0,613	29,160
Organizacija dela	-0,033 (-0,110)	0,499 (6,735)		0,223 (2,877)	0,293 (3,733)			0,611	38,202
	Konstanta	Obveščanje o dogodkih	Sistemizacija		Strokovni razvoj	Odnosi s sodelavci	Ustno komuniciranje	AdjR ²	F
Organizacija dela	-0,371	0,482	0,235		0,242	0,138		0,622	30,201
Organizacija dela	(-1,052)	(6,539)	(3,065)		(2,916)	(1,713)			
	-0,392	0,491	0,204		0,252		0,158	0,622	30,163
	(-1,087)	(6,702)	(2,655)		(3,113)		(1,697)		

V oklepaju je *t*-statistika.

Preglednica 6: Regresijska analiza za motivacijo zaposlenih v poslovnem procesu

<i>Odvisna spremenljivka</i>	<i>Konstanta</i>	<i>Delovne razmere</i>	<i>Soodločanje</i>	<i>Sistemizacija</i>	<i>Odnosi s sodelavci</i>	<i>Ustno komuniciranje</i>	<i>Možnost napredovanja</i>	<i>Plača</i>	<i>AdjR²</i>	<i>F</i>
Motivacija (-0,076)	-0,032	-0,273	0,436	0,370	0,219	0,259	0,317	-0,293	0,650	19,808
	(-2,631)	(4,425)	(3,484)	(2,456)	(2,523)	(4,050)	(2,957)			
Motivacija (-0,327)	-0,142	-0,297	0,383	0,207	0,206	0,252	0,323		0,619	20,201
	(-2,754)	(3,810)	(2,315)	(2,217)	(2,347)	(3,954)				
	<i>Konstanta</i>	<i>Soodločanje</i>		<i>Sistemizacija</i>	<i>Odnosi s sodelavci</i>	<i>Ustno komuniciranje</i>	<i>Možnost napredovanja</i>	<i>Plača</i>	<i>AdjR²</i>	<i>F</i>
Motivacija (-1,035)	-0,425	0,390		0,393	0,157	0,219	0,285	-0,320	0,618	20,123
	(3,853)	(3,548)		(1,754)	(2,066)	(3,526)	(-2,720)			
	<i>Konstanta</i>	<i>Soodločanje</i>		<i>Sistemizacija</i>	<i>Prenašanje čustvenih obremenitev</i>	<i>Neposredni vodja</i>	<i>Možnost napredovanja</i>	<i>Plača</i>	<i>AdjR²</i>	<i>F</i>
Motivacija (0,203)	0,064	0,371		0,340	0,270		0,302	-0,235	0,624	24,558
	(3,609)	(3,145)		(3,306)		(3,788)	(-2,014)			
Motivacija (-1,575)	-0,603	0,233		0,247	0,286	0,158	0,287		0,622	24,319
	(2,215)	(2,758)		(3,508)	(1,900)	(3,563)				
Motivacija (-0,490)	-0,149	0,307		0,211	0,289		0,304		0,607	28,389
	(3,070)	(2,370)		(3,481)		(3,727)				
	<i>Konstanta</i>	<i>Soodločanje</i>		<i>Sistemizacija</i>	<i>Samoiniciativnost</i>	<i>Ustno komuniciranje</i>	<i>Možnost napredovanja</i>	<i>Svoboda</i>	<i>AdjR²</i>	<i>F</i>
Motivacija	-0,069	0,375		0,179	0,224		0,271		0,579	25,380
	(-0,215)	(3,812)		(1,932)	(2,616)		(3,196)			
Motivacija	-0,690	0,295		0,230		0,270		0,236	0,602	22,521
	(-1,701)	(2,908)		(2,523)		(1,972)		(2,425)		
Motivacija	-0,325	0,365		0,192		0,259	0,301	0,236	0,574	24,869
	(-0,833)	(3,609)		(2,060)		(2,439)	(3,546)	(2,425)		
	<i>Konstanta</i>	<i>Soodločanje</i>		<i>Sistemizacija</i>			<i>Možnost napredovanja</i>	<i>Sposobnost načrtovanja organizacije</i>	<i>AdjR²</i>	<i>F</i>
Motivacija	-0,034	0,365		0,190			0,283	0,227	0,567	24,212
	(-0,102)	(3,539)		(2,022)			(3,302)	(2,190)		
	<i>Konstanta</i>	<i>Soodločanje</i>		<i>Sistemizacija</i>			<i>Možnost napredovanja</i>	<i>Fleksibilnost</i>	<i>AdjR²</i>	<i>F</i>
Motivacija (-0,086)	-0,028	0,352		0,183			0,284	0,226	0,567	24,284
	(3,351)	(1,940)		(3,310)			(2,219)			

V oklepaju je t-statistika.

5 Sklep

Prispevek je prikazal povprečne vrednosti odgovorov na zastavljena vprašanja zaposlenim o delovnih razmerah zaposlenih in organizacijo dela v poslovnem procesu ter o osebnih dejavnikih zaposlenih in motivaciji zaposlenih v poslovnem procesu v elektrodistribucijskem podjetju. Ugotovitve so pomembne za zaposlene v podjetju in zlasti za vršni management v pri upravljanju podjetja in sprejemanju odločitev, ki so pomembne za zaposlene in tudi za uspešnost poslovanja podjetja. Analiza je potrdila močno pozitivno povezanost med posameznimi spremenljivkami, kar kaže na sinergijske učinke v njihovem medsebojnem delovanju.

Z regresijsko analizo smo potrdili vse tri postavljene hipoteze, in sicer, da so delovne razmere med sodelavci v podjetju pozitivno povezane z organizacijo dela, strokovnim razvojem in odnosi med sodelavci. Organizacija dela v poslovnem procesu je pozitivno povezana z obveščanjem o dogodkih v podjetju, soodločanjem pri sprejemanju odločitev, sistemizacijo delovnih mest, strokovnim razvojem, odnosi med sodelavci in primernim ustnim komuniciranjem, vendar pa negativno povezana s prenašanjem čustvenih obremenitev. Motivacija zaposlenih v poslovnem procesu je pozitivno povezana z delovnimi razmerami, možnostjo soodločanja, sistemizacijo delovnih mest, svobodo v poslovnem procesu, fleksibilnostjo, samoiniciativnostjo, odnosi s sodelavci, ustnim komuniciranjem, možnostjo napredovanja, sposobnostjo načrtovanja organizacije, od odnosov z neposrednim vodjem in prenašanjem čustvenih obremenitev, vendar pa negativno povezana s plačo.

Sklenemo lahko, da v času liberalizacije trga z električno energijo ima pomembno mesto človeški in socialni kapital zaposlenih kot osebni dejavniki zaposlenih in kot katalizator delovnih razmer, organizacije dela in motivacije v poslovnih procesih in med zaposlenimi v elektro distribucijskem podjetju. Zato bi veljalo večjo pozornost nameniti vlaganjem v človeški kapital za dvig sposobnosti zaposlenih za načrtovanje in organizacijo službe z vidika metodike, strukture in delovnih operacij, ki so potrebni v zaostrenih tržnih in vse bolj konkurenčnih pogojih z izboljšanje motivacijske klime in uvedbo novih pristopov za motiviranje in soupravljanje v organizaciji.

6 Literatura

- Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bojnec, Š. & Papler, D. (2005). Deregulation of Electricity Distribution Market in Slovenia. In: *Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members, Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska*, 24-26 November 2005, Portorož, Slovenia, Koper: Faculty of Management, 315-325.
- Bojnec, Š. & Papler, D. (2011). Konkurenčnost dobave električne energije in zadovoljstvo odjemalcev v časovni dinamiki odpiranja trga. *30. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Organizacija prihodnosti*, Portorož, 23.-25. marec 2011. Zbornik referatov. Kranj: Moderna organizacija.
- Easterby-Smith, M., Thorpe R. & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

- Erjavšek, B. (2003). Coaching kot metoda razvoja sodelavcev. *HRM*, 1(1): 38-41.
- Fuller, J. (1997). *Managing Performance Improvement Projects*. San Francisco: Pfeiffer.
- Gorišek, K. (2003). Korporacijska kultura grozda kot kultura projektne odličnosti. *Slovenija dežela projektne managementa: zbornik prispevkov*. Projektni forum ZPM 2003. Maribor, 11. - 13. junij 2003. Maribor: Slovensko združenje za projektni management.
- Kachigan, S.K. (1991). *Multivariate Statistical Analysis: A Conceptual Introduction*, New York: Radius Press.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: zbirka Managerjeva orodja.
- Norušis, M.J. (2002). *SPSS 11.0 guide to data analysis*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- Papler, D. & Bojnec, Š. (2006). Pomen managementa na dereguliranem maloprodajnem trgu električne energije v Sloveniji, *Management*, 1(2): 115-129.
- Papler, D. & Bojnec, Š. (2007a). Electricity supply management for enterprises in Slovenia, *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(4): 403-414.
- Papler, D. & Bojnec, Š. (2007b). *Vpliv liberalizacije trga distribucije električne energije. Zbornik referatov*. Ljubljana: Društvo CIGRE – CIRED.
- Papler, D. & Bojnec, Š. (2010). Mnenja o konkurenčni dobavi in učinkoviti rabi energije. *Management*, 3(5), 243-260.
- Papler, D. & Bojnec, Š. (2011a). Deregulacija cen, tržne strukture in učinki na trgu električne energije. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Papler, D. & Bojnec, Š. (2011b). Organizacija delovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju za distribucijo električne energije. *Organizacija*, 44(2): A85-A95.
- SUDEL (2012). *Association of Transmission System Operators in the South-East European Interconnected System*. <http://www.sudel.org>
- Topolšek, D. & Čurin, A. (2012). The Role of Employee Relations in the Level of Internal Integration between Logistics and Marketing Functions: the Case of Slovenian Retail Companies. *Organizacija*, 45(1): 3-13.
- UCTE (2010). *Union pour la Coordination du Transport de l'Electricite*. <http://www.ucte.org>
- Vrčko, M., Erjavšek, B. (1998). *Drugačen način organiziranja podjetij ali morganiziranje podjetja po delovnih sredinah – temeljnih enotah dela ali mini družbah*. Ljubljana: Biro Praxis.
- Vrčon-Tratar, N., Snoj, B. (2002). *Pomen organizacijske kulture za kakovost izvajanja storitev v bančnih ustanovah*. Koper: Visoka šola za management.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

Štefan Bojnec je redni profesor za ekonomijo in znanstveni svetnik na Fakulteti za management Koper pri Univerzi na Primorskem. Njegova bibliografija obsega okrog 1070 bibliografskih enot, od tega okrog 180 izvornih znanstvenih člankov v znanstvenih revijah. Prejel je več priznanj. Med drugim je v letu 2008 je prejel Zlato plaketo Univerze na Primorskem in državno Zoisovo priznanje za pomembne dosežke na področju ekonomije.

Drago Papler je vodja Službe za investicije in razvoj v družbi Gorenjske elektrarne, proizvodnja elektrike, d.o.o. V okviru podiplomskega doktorskega študija Fakultete za management Koper, Univerze na Primorskem, je marca 2007 za dosežke na študijsko-izobraževalnem in razisko-

valnem področju prejel „nagrado Srečko Kosovel“ Univerze na Primorskem. Aprila 2008 je prejel priznanje „energetski menedžer“ za prvonagrajeni „sonaravni projekt 2008“ partnerskega razvojno izobraževalnega modela pri izgradnji sončne elektrarne Strahinj. Maja 2009 je prejel „Trimovo raziskovalno nagrado“ za magistrsko delo Primerjava razvojnih učinkov obnovljivih virov energije, oktobra 2009 pa

državno nagrado za trajnostni razvoj družbe. Aprila 2010 je prejel posebno priznanje za razvoj in promocijo okolju prijazne proizvodnje električne energije Ministrstva za gospodarstvo in Centra za energetske učinkovitost Inštituta Jožefa Štefana na 12. Dnevih energetikov. Objavil je večje število samostojnih prispevkov, vključno samostojno monografijo.

Opinions employees on factors of work processes, work organisation and motivation in electro distribution enterprise

During the structural changes with the electricity market deregulation important role plays employees as catalyst of work relations, work organisation and motivation in business processes. The paper analyses surveys results, which were conducted between employees in electricity distribution enterprises with summary statistics, correlation and regression analysis. In business processes and among personal factors the employees are highly evaluated the importance of continuity of employment with social security, importance of direct head, and work requirements (physical and psychical). With regression analysis is confirmed hypothesis that work conditions of employees are positively associated with work organisation, professional development, and relations between employees. Work organisation is positively associated with mutual exchange of information, systematisation of work places, professional development, relations between employees, and mouth-to-mouth communication, while negatively associated with transfer of emotional pressures. Motivation of employees is positively associated with working conditions, self-participatory decision making, systematisation of work places, freedom, flexibility, self-initiatives, relations between employees, mouth-to-mouth communication, opportunities for carrier promotion, ability of programming of development of organisation, importance of direct head, and transfer of emotional pressures, while negatively associated with wages.

Key words: employees, organisation, satisfaction, statistical analysis, regression analysis