

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja HUMAR

Mentor doc. dr. Anton KRAMBERGER

**DELOVNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V
PODJETJU Intra Lighting d.o.o., Miren**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

KAZALO

I. UVOD	2
II. OPREDELITEV MOTIVACIJE: MEHANIZEM MOTIVIRANJA	5
2.1. PRISTOPI K MOTIVIRANJU PREKO POTREB	7
2.1.1. Klasifikacija potreb	8
2.2. PRISTOPI K MOTIVIRANJU PREKO CILJEV	9
III. TEORIJE MOTIVACIJE	11
3.1. TEORIJE MOTIVACIJE USMERJENE NA POTREBE	11
3.1.1. Maslowa teorija motivacije	11
3.1.2. Teorija zadovoljitve treh potreb	13
3.2. TEORIJE MOTIVACIJE USMERJENE NA CILJE	13
3.2.1. Herzbergova dvofaktorska teorija	13
3.2.2. Vroomova teorija motivacije	15
3.2.3. Teorija ekonomske motivacije	17
3.3. CELOVITA OBRAVNAVA MEHANIZMA MOTIVIRANJA	18
IV. DELOVNA MOTIVACIJA	20
4.1. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO	21
4.2. MOTIVIRANOST IN ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU	23
4.3. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	25
4.3.1. Materialni motivacijski dejavniki	25
4.3.2. Nematerialni motivacijski dejavniki	28
4.4. VLOGA VODSTVA PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH	33
4.5. VZROKI NEMOTIVIRANOSTI	34
4.6. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZNAČILNI ZA EKSTERNI IN INTERNI TRG DELA	36
V. EMPIRIČNA RAZISKAVA DELOVNE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH	40
5.1. OPREDELITEV NAMENA RAZISKAVE	40
5.2. METODOLOŠKA IZHODIŠČA IN PREDPOSTAVKE ZA EMPIRIČNO RAZISKAVO	41
5.2.1. Metoda zbiranja podatkov	41
5.2.2. Sestava in struktura vprašalnika	41
5.2.3. Potek raziskave	42
5.2.4. Hipoteze	43
VI. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE	45
6.1. ZNAČILNOSTI ZAJETE POPULACIJE	45
6.2. INTERPRETACIJA REZULTATOV	48
VII. SKLEP	63
VIII. PRILOGE	66
IX. VIRI IN LITERATURA	77

I. UVOD

Splošno mnenje, da uspeh pokvari ljudi, da postanejo domišljavi, samoljubni, sebični in samozadovoljni, je zmotno. Nasprotno, z uspehom postanejo večinoma skromni, strpni in prijazni. Neuspeh naredi ljudi krute in zagrenjene.

Ravno tako je z motivacijo. Ker je motivacija za vsakega posameznika zelo pomemben dejavnik njegovega življenja, se je in se še veliko strokovnjakov z različnih področij intenzivno ukvarja s preučevanjem motivacije. Velika večina ljudi bi na vprašanje, zakaj človek dela, odgovorila zato da sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbi sredstva za preživetje oziroma pridobi denar. Po tej logiki naj bi človek delal toliko več, kolikor več možnosti ima za zaslužek. Vendar v realnosti vsi dobro vemo, da temu ni čisto tako. Kaj vpliva na posameznikovo delovanje, kaj ga motivira in še vrsta drugih vprašanj so bila izhodiščna točka moje diplomske naloge.

Področje motivacije do nedavnega v slovenskih podjetjih ni bilo v ospredju. V današnjem času, ko se vse hitreje spreminja tehnologija in je tekmece skoraj nemogoče prehiteti na področju tehnoloških rešitev, se podjetja vse bolj zavedajo, da postaja motivacija zaposlenih ključno orožje konkurenčnega boja. Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnosti posameznikov, ki jo sestavljajo. Motivacija je za organizacijo eden ključnih dejavnikov, ki odločilno vpliva na uspešnost zaposlenih. Dvig stopnje motiviranosti zaposlene spodbudi k večji kreativnosti pri delu, pripravljenosti na spremembe in stalno izpopolnjevanje, istovetenje s cilji podjetja in delovanje v smeri doseganja le-teh. Brez tega sodobna podjetja ne morejo računati na uspešnost. Samo vodja, ki se zaveda resnične vrednosti svojih sodelavcev, lahko ustvari ozračje, v katerem je mogoča in možna izjemna delovna uspešnost.

Temeljni predmet moje diplomske naloge je preučiti področje delovne motivacije zaposlenih: kateri delovni motivi so zaposlenim najpomembnejši, kako so v podjetju s posameznimi delovnimi motivi zadovoljni, kakšen vpliv ima vodstvo na motivacijo zaposlenih, ali je zaposlenim pomembnejša materialna ali nematerialna motivacija ter kakšna je zveza med motivacijo zaposlenih in pripadnostjo k podjetju.

Preučevanje bom podprla z analizo vsebine nekaterih teoretičnih virov in empirično raziskavo v podjetju Intra Lighting d.o.o. s sedežem v Mirnu pri Novi Gorici, v kateri bom poskušala pridobiti nekatere ugotovitve o utemeljenosti postavljenih hipotez.

Namen, ki ga bom poskušala doseči z diplomsko nalogo, je predvsem povečanje razumevanja procesa motiviranja, kar daje osnovo za uspešnejše ravnanje z ljudmi. To posledično podjetju olajša in zboljša odločanje, katerega končni produkt je uspešnejše poslovanje podjetja.

Diplomska naloga je sestavljena iz sedmih obsežnih poglavij, vključno z uvodom in sklepom.

Po splošnem uvodu so v drugem poglavju razloženi osnovni pojmi, povezani z motivacijo, kjer sem se tudi poglobila v sam mehanizem motiviranja (potreba, delovanje, cilj). Tu sem natančneje predstavila, kako se sploh pride do tega, da človek deluje, kaj je tisto, kar ga spodbudi, da deluje usmerjeno.

V tretjem poglavju so predstavljene nekatere teorije motivacije. Motivacijske teorije bom v grobem razdelila na dve skupini, saj vsebinsko sovpadajo s smerjo motivacijskega mehanizma. Poznamo teorije motivacije, ki so usmerjene na potrebe, in teorije, usmerjene na cilje. Med teorije motivacije, ki so usmerjene na potrebe, spada Maslowa teorija motivacije, ki temelji na 5-stopenjski hierarhični lestvici človekovih potreb po pomembnosti. V to skupino teorij motivacije je uvrščena tudi McClellandova teorija zadovoljitve treh potreb. McClelland je desetletja preučeval željo posameznika po dosežkih in na podlagi tega razvil teorijo motivacije. Naslednja skupina teorij motivacije spada med teorije, ki so usmerjene na cilje. Kot prva v tej skupini je prikazana Herzbergova dvofaktorska teorija. Herzberg je motivacijske dejavnike razdelil na motivatorje in higienike. Sledi Vroomova teorija pričakovanj, za katero je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. V nadaljevanju je v tej skupini predstavljena še teorija ekonomske motivacije. V zadnjem podpoglavju tega poglavja, je povzet celovit pristop k razumevanju mehanizma motiviranja, v katerem sem povezala Maslowo in Herzbergovo teorijo motivacije. Ti dve teoriji sem uporabila tudi pri empiričnem delu ob koncu diplomske naloge.

Četrto poglavje je namenjeno delovni motivaciji. Na motivacijo zaposlenih vplivajo številni dejavniki tisti, ki izvirajo iz posameznika ter tisti, ki izhajajo iz organizacijske prakse in značilnosti dela. Poskušala sem pojasniti medsebojno povezanost zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in njihovo zavzetost oziroma motiviranost za delo. V tem poglavju so predstavljeni tudi najpomembnejši dejavniki, s katerimi lahko spodbudimo človekovo zavzetost za delo. Razdelila sem jih na materialne in nematerialne motivatorje. V nadaljevanju sem poskušala pojasniti vlogo vodstva pri motiviranju zaposlenih,

dotaknila sem se tudi vzrokov, ki negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Na koncu poglavja sem na kratko nakazala razlike med tržnim in javnim sektorjem ter povzela motivacijske dejavnike, ki vplivajo na en ali drug sektor.

Osrednje mesto diplomske naloge zavzema empirična raziskava delovne motivacije zaposlenih v podjetju Intra Lighting d.o.o. Z raziskavo sem poskušala ugotoviti, kako zaposleni v podjetju ocenjujejo delovno motivacijo. Predstavila sem jo v petem in šestem poglavju.

V petem poglavju sem opredelila namen raziskave, na kratko predstavila podjetje, v katerem je potekalo moje raziskovalno delo, opisala metodološka izhodišča zbiranja podatkov ter postavila hipoteze, ki sem jih z obdelavo oziroma z rezultati raziskave potrdila ali ovrgla.

V šestem poglavju sem orisala značilnosti raziskovane populacije, predstavila rezultate raziskave in poskušala potrditi ali ovreči hipoteze, ki sem jih postavila.

V sklepu sem povzela vsa spoznanja in zaključke raziskave diplomske naloge.

II. OPREDELITEV MOTIVACIJE: MEHANIZEM MOTIVIRANJA

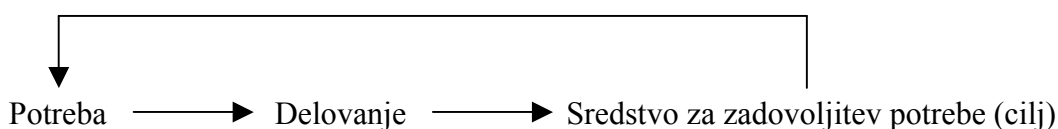
S pojmom motivacija se je ukvarjalo mnogo avtorjev, ki so ga zelo natančno preučili in ga preučujejo še danes. Skozi pregled literature lahko ugotovimo, da različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, kar se med drugim kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij (Uhan, 2000:11). Zato lahko rečemo, da je motivacija zelo kompleksen pojav.

»Motivacija izhaja iz besede motiv, ki jo razumemo kot navajanje pobud, navajanje vzrokov, navajanje razlogov, navajanje namenov; utemeljitev, obrazložitev, navesti razloge« (Verbinc, 1982:467).

»Motivacijo razumemo kot vse zavestne in nezavestne psihološke fenomene, katere pojasnjujejo vedenje človeka« (Lipičnik, 1996:152).

Motivacijo lahko opredelimo kot proces, ki povzroča, da se ljudje obnašajo in delujejo v določeni smeri. Motivacija ne le uveljavlja neko obnašanje, ampak je tudi njegov usmerjevalec, vpliva na njegovo moč ter določa, ali bo neko dejanje v podjetju dobilo podporo ali ne. **Mehanizem motivacije** je vse, kar vodi k aktivnostim oziroma kar daje le-tem vektorsko obeležje: pojavnost, smer, intenziteto in trajanje (Jezernik, 1977:24). Mehanizem motivacije je nazorno analiziral Lipovec.

Slika 2.1: Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec, 1987:109

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena z eno ali več potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju – sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma k individualnemu cilju posameznika. To se pravi, da potrebujemo za akcijo oziroma delovanje človeka najprej potrebo, ki jo posameznik občuti kot pomanjkanje nečesa, željo po zadovoljitvi nečesa, pridobitvi nečesa novega, drugačnega. **Potreba** je

močan notranji občutek nečesa v organizmu (Lipičnik, 1998:415). Nezadovoljena potreba povzroči v človeku napetost, željo, potrebo po delovanju za zadovoljitev potrebe.

Naslednji bistven element mehanizma motiviranja je k ciljem (sredstvo za zadovoljitev potreb) usmerjeno **delovanje**. Ko človek v svoji notranjosti začuti določeno potrebo in vidi pred seboj cilj, kako bi jo lahko zadovoljil, začne delovati. Prične se torej neka aktivnost, ki je usmerjena v točno določeno smer – v smer cilja. Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Delovanje se kaže kot iskanje in pridobivanje sredstva (cilj), s katerim bomo potrebo zadovoljili. Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zadovoljiti potrebo, imenujemo **motivirano delovanje**. To je torej sredstvo, s pomočjo katerega uresničujemo naše cilje (Lipovec, 1987:109). V podjetju je delovanje povezano z delovnimi nalogami, ki so delegirane zaposlenim. Delovne naloge so povezane z nagradami, torej tistimi nagradami, ki za zaposlene pomenijo njihov cilj oziroma sredstvo za zadovoljitev potrebe. Pogoj za uspešno delovanje podjetja je predvsem pravilno usklajevanje ciljev podjetja in individualnih ciljev zaposlenih.

Za konec naj na kratko pojasnim še **sredstvo za zadovoljitev potrebe** – cilje delovanja. Cilj je zadovoljitev pričakovanj, želja, ki nastajajo na osnovi materialnih, nematerialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebni razvoju (Možina, 1986:438). Cilji predstavljajo spodbujevalne ali motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi (Lipovec, 1987:113).

Motivacija posameznika je vedno družbeno pogojena (Rozman in drugi, 1993:236). Blaginja v družbi in razmerja med skupinami in med posameznimi ljudmi določajo kakšne bodo potrebe posameznika in kakšen bo način njihove zadovoljitve. Ljudje sicer lahko imajo neomejene potrebe, toda pri uresničevanju svojih ciljev se bodo srečevali z drugimi ljudmi. Pri tem se bodo medsebojno omejevali v delovanju, kar bo hkrati pomenilo tudi omejevanje drug drugega pri možnosti za uresničitev ciljev. Iz tega sledi, da bodo cilji posameznikov v vsaki družbi na nek način omejeni in s tem opredeljeni z družbene strani. Celota vseh ciljev posameznika predstavlja njegovo korist ali njegove interese.

V osnovi je mehanizem motiviranja individualen je psihičen mehanizem, zato spada le-ta v predmet preučevanja psihologije (Lipovec, 1987:111). Tisti trenutek, ko ljudje v svojih potrebah ali s cilji pridejo v stik z drugimi ljudmi, nastanejo med njimi razmerja motivacije, to pa spada v predmet preučevanja socialne psihologije. Iz teh

motivacijskih razmerij med več ljudmi in skupinami nastanejo nadosebne motivacijske strukture, ki temeljijo na mehanizmu motiviranja.

Psihični mehanizem motiviranja (motivi oziroma nezadovoljena potreba posameznika) pojasni razloge za delovanje posameznika, medtem ko **motivacijske strukture** pojasnijo razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno. Motivacijska struktura določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo delovanje razvijalo in v katero smer ne.

Če sklenem, lahko **motivacijsko razmerje** razumemo kot povezavo ali razmerje potreb dveh oseb ali kot povezavo ali razmerje ciljev ali interesov dveh oseb, v primeru več kot dveh oseb govorimo o motivacijski strukturi. Če želimo spoznati motivacijska razmerja ali strukture, moramo najprej poznati različne zvrsti potreb ali njihove različne cilje in interese ter značilnosti mehanizma motiviranja pri posameznikih in povezave med njimi.

K motivaciji lahko pristopimo na dva načina – s pomočjo preučevanja potreb ali s pomočjo preučevanja ciljev. Številna razmišljanja o motivaciji temeljijo na konceptu potreb in na cilj osredotočenega obnašanja.

2.1. PRISTOPI K MOTIVIRANJU PREKO POTREB

Potreba je močan notranji občutek nečesa v organizmu (Lipičnik, 1998:415). Vsak posameznik ima v življenju določene potrebe, ki jih skuša zadovoljevati na zelo različne načine. Če obstajajo možnosti za njihovo zadovoljitev, bo človek delal v smeri zadovoljevanja le-teh. Nezadovoljene potrebe so tiste, ki človeka spodbujajo k njegovemu delovanju, povzročajo in spreminjajo njegovo vedenje ter mu določajo cilje. Managerji morajo najprej ugotoviti, katere potrebe si posamezni zaposleni želi zadovoljiti in kaj zaposlenega sploh motivira. Največji uspeh podjetja nastane takrat, ko je delovanje zaposlenega, usmerjeno v zadovoljitev njegovih potreb, hkrati tudi želeno delovanje organizacije (George in Jones, 1999:191).

Ljudje večino pomembnih potreb zadovoljijo s svojim delom. Bolj kot je potreba močna, bolj je človek pripravljen delati za njeno zadovoljitev in bolj bo pri delu motiviran. Toda ljudje, ki so zadovoljili svoje osnovne potrebe, želijo doseči cilje, ki so povezani s priznanji in jim omogočajo osebno zadoščenje ter uveljavljanje. Pri različnih skupinah

ljudi prevladujejo posamezne potrebe z različno intenzivnostjo. Te skupine ljudi je mogoče razvrstiti po zvrsteh potreb, ki pri njih prevladujejo. Tako dobimo klasifikacijo potreb.

2.1.1. Klasifikacija potreb

Strokovnjaki navajajo različne klasifikacije potreb in uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih potreb (Lipičnik, 1998:156-157).

- Glede na **vlogo**, ki jo imajo v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne potrebe. Pod *primarnimi* razumemo potrebe, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki mu omogočajo preživetje in predstavljajo osnovo, na kateri se razvijajo *sekundarne potrebe*, ki niso povezane s samo eksistenco, vendar je njihovo zadovoljevanje prav tako potrebno za normalno funkcioniranje človeka v okolju, v katerem živi.
- Glede na **nastanek** delimo potrebe na prirojene in pridobljene. *Prirojene (podedovane)* so tiste, ki jih je človek prinesel s seboj na svet, *pridobljene* pa so rezultat individualnega življenja in izkušenj vsakega posameznika.
- Glede na **razširjenost** med ljudmi poznamo potrebe, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh – *univerzalne (ali splošne)*, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih – *regionalne*, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih – *individualne* potrebe.

Vse klasifikacije lahko združimo v eno samo, ki razlikuje tri skupine potreb. Po Lipičniku poznamo naslednjo klasifikacijo potreb (Lipičnik in Možina, 1993:38):

- **Primarne biološke potrebe** so nujne za obstoj človekovega organizma, kajti v primeru, da ne bi bile zadovoljene, bi organizem propadel. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati, torej so prirojene, univerzalne, in jih srečujemo pri vseh ljudeh. Med te spadajo: potreba po spanju, počitku, hrani, pijači, fizični celovitosti, seksualne potrebe itd.
- Zadovoljevanje **primarnih socialnih potreb** bistveno vpliva na človekov obstoj v družbi. Po Lipičniku so te potrebe še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju v družbi (občutki manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti, zavrženosti). Zanje je značilno, da so v glavnem pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, lahko že

v svoji rani mladosti. Glede na razširjenost med ljudmi jih uvrščamo med regionalne potrebe. Regionalnost se kaže v tem, da so v različnih krajih drugačne. Na to vplivajo kultura, običaji, navade nekega kraja oziroma prostora. Mednje spadajo: potrebe po uveljavljanju, po družbi, po spremembi, simpatiji itd.

- **Sekundarne potrebe** imajo lastnost sekundarnosti, kajti njihovo zadovoljevanje ni bistvenega pomena za človekov obstoj, niti za njegovo dobro počutje v družbi, ampak so motivi individualnega značaja. So pridobljeni in v različnih oblikah vplivajo na individualno človekovo obnašanje. Večinoma jih narekuje okolje, v katerem človek živi in deluje, nanašajo pa se na socialni del človekovega življenja. Mednje spadajo: interesi, stališča, navade itd.

V praksi je najbolj znana in najbolj uporabljena Maslova hierarhija potreb. Podrobnejša razlaga teh potreb sledi v tretjem poglavju, kjer je predstavljena motivacijska teorija Maslowa.

2.2. PRISTOPI K MOTIVIRANJU PREKO CILJEV

Številni avtorji pogosteje kot potrebe in njihovo povezanost s človekovim delovanjem proučujejo cilje, ki jih ljudje želijo doseči. Medtem, ko predstavljajo potrebe notranje spodbude, ki je težko natančno določiti, so cilji zunanje spodbude za delovanje in jih je možno objektivno empirično ugotavljati. Cilji predstavljajo bodoče želeno stanje in ljudje si jih prizadevajo doseči.

Cilje ali zunanje spodbude imenujemo tudi motivacijski dejavniki, ki zadovoljujejo relevantne potrebe in tako povzročajo, zavirajo, pospešujejo ali usmerjajo aktivnosti ljudi. Zanje je značilna učinkovitost, potrebam pa pripišemo pojavnost, intenzivnost, trajanje in smer (Jezernik, 1977:25-27). Z vidika podjetja je pomembno, da posamezniku ponudi prave »cilje«, take, ki dejansko zadovoljujejo njegove trenutne potrebe. V ta namen je z vidika podjetja potrebno predvsem vedeti, kateri so možni »cilji« oziroma nagrade in kako so nagrade povezane s potrebami zaposlenega.

Herzberg razlikuje dve skupini ciljev, ki jih imenuje motivacijski dejavniki (Miner, 1980:77). Prva skupina dejavnikov je odgovorna za nezadovoljstvo in jih Herzberg imenuje higieniki, druga skupina motivacijskih dejavnikov pa je odgovorna za

zadovoljstvo, to so motivatorji. Herzbergova teorija je podrobneje seznanjena v naslednjem poglavju.

Poudariti je treba, da različne ljudi motivirajo različni dejavniki. Toda posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in skupine. Le-ti se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

III. TEORIJE MOTIVACIJE

O medsebojni povezanosti in odvisnosti realizacije človekovih želja in potreb s človekovo aktivnostjo zasledimo vrsto teorij, prve že v tekstih antičnih grških mislecev (Jurančič, 1980:63). V strokovni literaturi srečujemo različne sodobne teorije motivacije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri dejavniki vplivajo na njihovo delo. Različni avtorji so v svojih teorijah dali poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja tako, da se njihove motivacijske teorije med seboj razlikujejo, pa tudi dopolnjujejo. Nekatere izmed njih so predstavljene v nadaljevanju.

Teorije različnih avtorjev sem razdelila po sestavinah oziroma elementih mehanizma motiviranja. Začela sem s predstavitvijo motivacijskih teorij usmerjenih na potrebe, sledijo motivacijske teorije, ki so usmerjene na cilje. V zadnjem podpoglavju je predstavljen celovit pristop mehanizma motiviranja, kjer sem povezala Maslowo ter Herzbergovo teorijo.

3.1. TEORIJE MOTIVACIJE USMERJENE NA POTREBE

3.1.1. Maslowa teorija motivacije

Prvi, ki je utemeljil teorijo motivacije, je bil Maslow. Ta teorija je zelo pomembna in verjetno še vedno najbolj popularna in poznana. Njegova teorija motivacije temelji na hierarhiji potreb in pomembnosti človeških potreb. Avtor je človekove potrebe razdelil na **pet stopenj**:

1. fiziološke potrebe;
2. potrebe po varnosti;
3. socialne potrebe;
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju;
5. potrebe po samouresničevanju;

Maslow je v svoji teoriji poudarjal, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju in da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Človek najprej teži k zadovoljitvi fizioloških potreb, ker mu omogočajo preživetje. Dokler te niso

zadovoljene, drugih potreb človek praktično nima. Ko so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se aktivirajo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, nastanejo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb (Pogačnik, 1997:16).

Pomembna za preučevanje motivacije in motiviranosti je trditev Maslowa, da človeka motivirajo samo nezadovoljene potrebe. Bolj kot so le-te zadovoljene, manj je spodbud za njihovo zadovoljitev. Zadovoljene potrebe ne morejo več motivirati človekovega delovanja, pač pa ga začne spodbujati naslednja višja vrsta potreb. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, z večjo količino hrane ne bo več stimuliran. Isto velja za vse vrste potreb. Kadarkoli se zaradi prikrajšanja ponovno aktivira nižja, nekoč že zadovoljena potreba, postane že aktivirana višja potreba deaktivirana.

V smislu motivacijske teorije Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina:

- potreba je že zadovoljena;
- potreba še ni aktivirana.

Razvrščanje potreb v pet skupin s fiksnimi (togimi) mejami očitno pomeni prehudo poenostavljanje problema. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z večjo količino hrane ne moremo več motivirati, lahko pa ga motiviramo z boljšo kakovostjo hrane. Zadovoljitev določene človekove potrebe ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ki je časovno in geografsko opredeljen (Jurančič, 1980:64).

Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju. Zelo napačno bi bilo, če bi le ugotavljali kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnja občutljivosti časovno spreminja. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah, kot tudi v drugem času in v isti organizaciji, dobimo povsem drugačne rezultate.

3.1.2. Teorija zadovoljitve treh potreb

Naslednja pomembna motivacijska teorija potreb je teorija Davida McClellanda, ki je desetletja preučeval željo posameznika po dosežkih. Menil je, da ljudi najbolj motivirajo naslednje tri potrebe:

- po dosežkih;
- po sodelovanju;
- po moči;

Posameznik z visoko **potrebo po dosežkih** ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv, s tem pa teži k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog oziroma doseganju ciljev učinkoviteje kot doslej in kot drugi. Takšna oseba se rada znajde v situacijah, kjer je osebno odgovorna za rezultate, vendar je zanjo izrednega pomena povratna informacija o rezultatih, pridobljenih z njenim delom. Predvsem jo zanima, kako učinkovito je zastavljeno nalogo opravila in ali je bila naloga izvršena v najkrajšem možnem času (Becker, 1997:43). McClelland je ugotovil, da imajo predvsem podjetniki in upravitelji močno razvito potrebo po dosežkih.

Posameznik z visoko razvito **potrebo po sodelovanju** teži predvsem k oblikovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Takšne vrste človek ima željo, da je priljubljen med ljudmi in da se tudi drugi med seboj dobro razumejo. Zato osebe s takšnimi potrebami velikokrat opravljajo dela, kjer so izraženi osebni stiki.

Posameznik z visoko **potrebo po moči** ima močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Zato so se ponavadi osebe, pri katerih prevladuje potreba po moči, izkazale kot dobre vodje.

3.2. TEORIJE MOTIVACIJE USMERJENE NA CILJE

3.2.1. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je skupaj s sodelavci preučeval, kaj pričakujejo zaposleni od svojega dela in kateri cilji oziroma motivacijski dejavniki jih najbolj pritegnejo. Herzbergova teorija v osnovi izhaja iz Maslowe teorije. S pomočjo ugotovitev Maslowa določamo potrebe, Herzberg pa daje vpogled v cilje in nagrade, ki te potrebe zadovoljujejo.

Herzberg meni, da imajo delavci dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na vedenje in aktivnosti v povsem različnih smereh.

- Ena vrsta potreb izvira iz delovnega okolja. Dejavniki okolja povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni, vendar ne povzročajo zadovoljstva, če so zadovoljeni. Imenoval jih je vzdrževalni dejavniki dela, tudi ekstrinzični dejavniki ali **higieniki**. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak preprečujejo nezadovoljstvo in ustvarjajo pogoje za motiviranje. Pomembni postanejo, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo.
- Druga vrsta potreb izvira neposredno iz vsebine dela in delujejo kot pravi motivacijski dejavniki, imenovani so intrinzični dejavniki ali (pravi) **motivatorji**. Motivatorji povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Motivatorji direktno spodbujajo ljudi k delu in vodijo k večjemu zadovoljstvu pri delu.

Če povzamem so eni dejavniki odgovorni za nezadovoljstvo in jih Herzberg imenuje higieniki, drugi pa za zadovoljstvo, to so motivatorji. (Petz, 1987:115). Pri svojem preučevanju je Herzberg ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti higienik ali čisti motivator.

Slika 3.2: Herzbergovi motivatorji in higieniki

vzdrževalni dejavniki ekstrinzični (zunanji) dejavniki ali higieniki	• politika podjetja • organizacija • kontrola dela • delovne razmere • medsebojni odnosi • zaslužek • položaj in varnost
motivacijski dejavniki intrinzični (notranji) dejavniki ali (pravi) motivatorji	• uspeh pri delu • priznanje za rezultate • zanimivo delo • odgovornost • strokovno usposabljanje • napredovanje • osebni razvoj

Vir: Uhan, 2000:25

Maslow pravi, da je vsaka potreba lahko motivator, Herzberg pa trdi, da samo potrebe višje stopnje lahko služijo kot motivatorji, čeprav je istočasno nezadovoljena potreba v okviru vzdrževalnih dejavnikov, medtem ko se higieniki nanašajo predvsem na nižje potrebe.

Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih in v primeru, ko imajo zaposleni zadovoljene osnovne potrebe (Jurančič, 1980:66). Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri visoko zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri nizko zadovoljenih potrebah). Za vse tiste, ki menijo da so njihovi zasluški prenizki, model Herzbergove teorije ne ustreza.

Najvišji pozitivni prispevek te teorije je v tem, da je opozorila na motivacijo za delo, kateri se je do takrat posvečalo malo pozornosti. Na osnovi te teorije so bili organizirani seminarji za vodje. Prišlo je tudi do sprememb v organizacijah, kajti začeli so spreminjati način vodenja in se zavzemali za obogatitev dela, da bi s tem povečali motivacijo.

3.2.2. Vroomova teorija motivacije

Teorija pričakovanja temelji na Vroomovi teoriji motivacije, za katero je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Posameznik se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (pričakovanje). Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje (Lipičnik, 1998:167).

Ukvarja se z iskanjem odgovora na vprašanje, zakaj posameznik v neki delovni organizaciji izbere določene alternative obnašanja, druge pa zavrača. Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega delavca, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno individualno delovno uspešnost. Vroom poudarja, da si bo zaposleni prizadeval za večjo delovno uspešnost, ki je cilj organizacije le, če bo zaznal povezavo med doseganjem tega cilja in njemu lastnega cilja.

Vroom je pri svojem modelu poskušal prikazati, da na zadovoljstvo delavca vplivajo trije dejavniki, in sicer delo, motivacija in učinek nanje. Pri tem je uporabil tri glavne dejavnike, ki določajo motivacijo posameznika (Lipičniku, 1998:164).

- **Valenca** se nanaša na privlačnost, ki jo imajo različni motivacijski dejavniki za posameznika. Valenca se spreminja in je lahko pozitivna (cilji posameznika privlačijo), ničla (posameznik je ravnodušen do cilja) in negativna (posameznik se cilju skuša izogniti). Zaposleni prejmejo različne nagrade oziroma plačila za opravljanje svojega dela: plačo, varnost zaposlitve, pohvalo, napredovanje itd. Vrsta rezultata oziroma izkupiček, ki ga posameznik želi doseči s svojim obnašanjem, je od posameznika do posameznika zelo različen. Stres je za nekoga predvsem negativen faktor, ki bo osebo omejeval v njenem delovanju ter se mu bo zavestno želel izogniti, za nekoga drugega pa je nepomemben. Podobno bo večja plača privlačna za osebo, katere cilj je dobro zaslužiti, nepomembna pa bo za osebo, ki želi napredovati in biti nagrajena. Obseg oziroma velikost valence pove jakost posameznikove želje po določenem rezultatu.
- **Instrumentalnost** kot drugi pojem v modelu izraža povezavo med dvema ciljema ter zaznavanje posameznika, s kakšnim obnašanjem bo dosegel na svojem delovnem mestu željene rezultate. Instrumentalnost nastopi, ko se posameznik začne zavedati, da mora doseči nek prvoten cilj, da bo lahko dosegel drugi, zanj pomembnejši cilj. Oseba pričakuje, da bo pridobila večji zaslužek šele takrat, ko bo v svojem delu napredovala. Tako je napredovanje po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot so večja plača, ugled itd.
- Ključno vlogo v Vroomovi teoriji igra **pričakovanje**, ki ga razumemo kot posameznikovo verjetnost, da bo določeni aktivnosti sledilo uresničenje ciljev, ki so za posameznika pomembni. Zaposleni bodo pripravljeni delovati v želeni smeri z največjo močjo samo v primeru, če bodo čutili, da so tega res zmožni. Če mislijo, da so zmožni in sposobni opraviti neko delo, potem bodo vložil maksimalen trud, saj je njihovo pričakovanje visoko. Pričakovanje se od instrumentalnosti razlikuje v tem, da *pričakovanje* povezuje vloženi napor in dosežen rezultat, medtem ko *instrumentalnost* pravzaprav povezuje različne učinke, ali kakor jih označujejo nekateri avtorji, učinke prvega in drugega nivoja (npr. visoki delovni učinek in osebni dohodek).

Teorija je zelo uporabna, kadar poizkušamo motiviranje ljudi, ki jih skoraj ne poznamo. Če ugotovimo, na katero stran lestvice se določeni ljudje nagibajo, potem tudi vemo, s kakšnimi sredstvi jih bomo najlažje pridobili za sodelovanje oziroma kako jih bomo najlažje motivirali.

3.2.3. Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije je nastajala in se dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju ter se pojavljala v različnih različicah. Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so po tej teoriji energija oziroma spodbude, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki je pogoj za plačilo (Uhan, 2000:22).

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa določena oblika delitve postane stabilna in stalna, jo delavci sprejmejo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Nesporno je ugotovljeno, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno, ni pa dovolj natančno preučeno, katera oblika denarne stimulacije deluje na delavce najmočneje.

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse strukture delavcev. Ta teorija ustreza predvsem naslednjim skupinam, za katere je plača najpomembnejši motiv za delo:

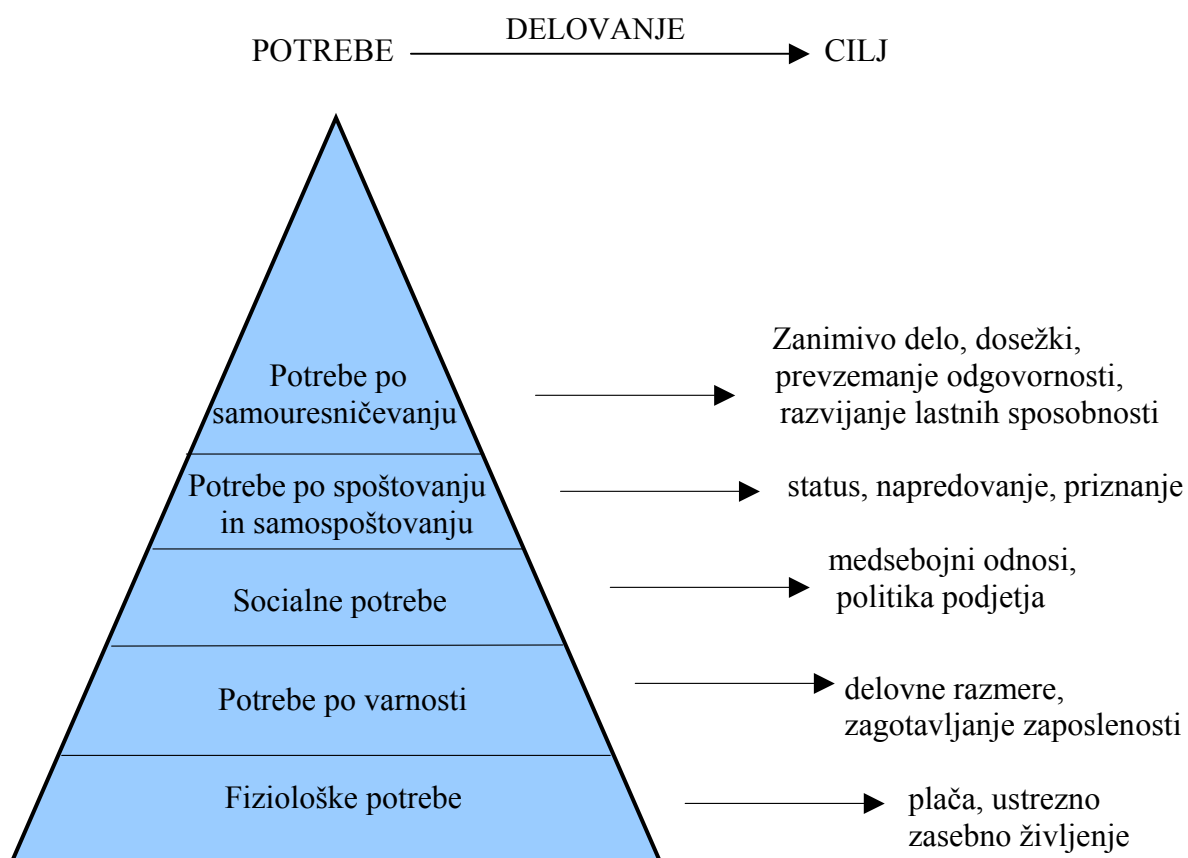
- delavci z nizkimi zaslužki;
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato velike potrebe;
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja.

Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka, malo zahtevna dela ter s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj in obstoj svoje družine, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot delavci, ki zaslužijo toliko, da njihova eksistenca ni ogrožena. V čim večji meri je z zaslužkom delavcu in njegovi družini zagotovljen normalen način življenja in socialna varnost za naslednja obdobja, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki poleg materialne motivacije pojavljajo še drugi dejavniki. (Jurančič, 1980:63). To so lahko narava samega dela, zahtevnost itd. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov kaže najboljše rezultate v primeru, da je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov.

3.3. CELOVITA OBRAVNAVA MEHANIZMA MOTIVIRANJA

Teoriji, Maslowa in Herzberga, sta si zelo podobni, le izhodišče preučevanja je drugačno (Rozman in drugi, 1993:239). Poskušala ju bom povezati in predstaviti celovit pristop k razumevanju mehanizma motiviranja preko omenjenih motivacijskih teorij. Maslow je izhajal iz potreb, Herzberg pa iz ciljev, vendar potrebe lahko povežemo s cilji oziroma sredstvi za zadovoljevanje potreb. Ta povezava pomeni delovanje, bolje rečeno usmerjeno delovanje, pri čemer izhajamo iz nezadovoljene potrebe, ki se rodi v notranjosti človeka in zaradi katere začne delovati v smer zadovoljitve k nekemu sredstvu oziroma cilju, ki bo to potrebo zadovoljil.

Slika 3.3: Povezava Maslowove in Herzbergove motivacijske teorije



Vir: Rozman in drugi, 1993:239

Iz slike 3.3 je jasno razvidna povezava med potrebami in cilji, med njimi pa poteka delovanje po mehanizmu motiviranja delovanje. Nižji cilji, ki sovpadajo s prvimi tremi skupinami potreb po Maslowovi hierarhiji, sprožajo v ljudeh nezadovoljstvo, če niso doseženi ali če so doseženi nizko ter sprožajo zadovoljstvo v primeru, da so doseženi v ustrezni višini (Roman in drugi, 1993:239). V vsakem primeru, cilji ne motivirajo, saj spadajo med higienike in morajo biti v določeni meri doseženi, da ljudje sploh delujejo. Višji cilji, ki so povezani s četrto in peto ravnijo potreb po Maslowu, pa sprožajo zadovoljstvo, če so doseženi, vendar če niso, nezadovoljstva ni. Le-ti so pravi motivatorji in spodbujajo posameznika k boljšemu delovanju. Tako je v teoriji, kaj pa praksa?

Motiviranje je vedno odvisno od ljudi. Ljudje smo si med seboj zelo različni, po spolu, starosti, kvalificiranosti itd. Nemalokrat se motivi istih ljudi, sčasoma menjajo. Naloga managementa je, da ugotovi, kaj posameznike v njihovem podjetju motivira. Ugotoviti mora, kje na sliki 3.3 se posamezni zaposleni nahaja in temu prilagoditi motiviranje. Nekateri zaposleni so namreč usmerjeni k lastnemu razvoju, nekateri zgolj v »vzdrževanje« in na podlagi teh ugotovitev mora podjetje vsakomur ponuditi takšno nagrado oziroma sredstvo za zadovoljitev potreb, ki bo ustrezala ravni njegovih potreb. Tako bo podjetje uspešno in njegovi zaposleni zadovoljni.

IV. DELOVNA MOTIVACIJA

Vprašanj s področja motiviranja zaposlenih je veliko. Kako motivirati, kakšno motivacijsko strukturo zgraditi, katere motivacijske dejavnike je dobro poznati in uporabljati pri vsakodnevnem delu z ljudmi? Na kakšen način doseči, da bi sodelavci delali bolje, več in da bi bili bolj zadovoljni (Možina in drugi, 1998:48-49)?

Kadar motivacijo preučujemo v povezavi z organizacijo, jo lahko definiramo na naslednji način: *»Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo«* (Treven, 1998:106).

Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od njegovih konkurenčnih prednosti v primerjavi z ostalimi podjetji. Viri konkurenčnih prednosti so lahko različni in se z leti spreminjajo. Danes se zaradi razmeroma enostavnega dostopa do finančnih virov in tehnologij ter zaradi hitrega zastaranja proizvodov podjetja vse bolj zavedajo, da bodo v prihodnosti najbolj konkurenčna prav tista podjetja, ki bodo v čim večji meri uspela izkoristiti potenciale svojih zaposlenih v korist podjetja.

Vendar se morajo podjetja zavedati, da postanejo ljudje ključni izvor konkurenčnosti le, če imajo ustrezne sposobnosti, znanje in so motivirani, da jih pri svojem delu v čim večji meri uporabljajo. Znanje, sposobnosti in motivacijo s skupnim imenom imenujemo zmožnosti. Ne glede na zorni kot opazovanja, bodisi s strani delodajalca ali delavca, je od sposobnosti, znanj in motivacije posameznika odvisen rezultat dela, kar na koncu vpliva na uspešnost podjetja ali organizacije. Vsi trije elementi delovne storilnosti so med seboj prepleteni. Če eden od njih izostane, delovni učinek takoj pade ali celo izostane, pri čemer ravno motivacija, kot gonilo človekove aktivnosti, stopa v ospredje. Torej omogoča, da so ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delovno aktivni.

Motivirani ljudje delujejo v podjetju usklajeno za doseganje skupnih ciljev. Če so izbrani pravi motivacijski dejavniki, lahko zaposleni udeležujejo svoje ideje in zadovoljujejo tako lastne interese kot tudi interese organizacije. Še kako pomembno je torej poenotenje interesov ter ciljev posameznika in organizacije. Tako mora imeti podjetje korist od uspešnosti posameznika, ki se pokaže v doseganju ciljev in razvoju podjetja. Posameznik pa mora imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti (npr. vlaganje v znanje, opremo in boljše delovne

razmere) in v nagradah za doseženo uspešnost (plače, priznanje ipd.). Takšno skupno sožitje je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost obeh, posameznika in podjetja (Zupan, 2001:15).

Čeprav so se nagrajevanje in pogledi nanj močno spremenili, gre še vedno za pristop »korenčka in palice«. Korenček so zaslužki, priznanje, pohvala ipd.; palica pa zmanjševanje zaslužka, disciplinske kazni in izguba dela (Rozman in drugi, 1993:238-241).

Zakaj ljudje delajo?

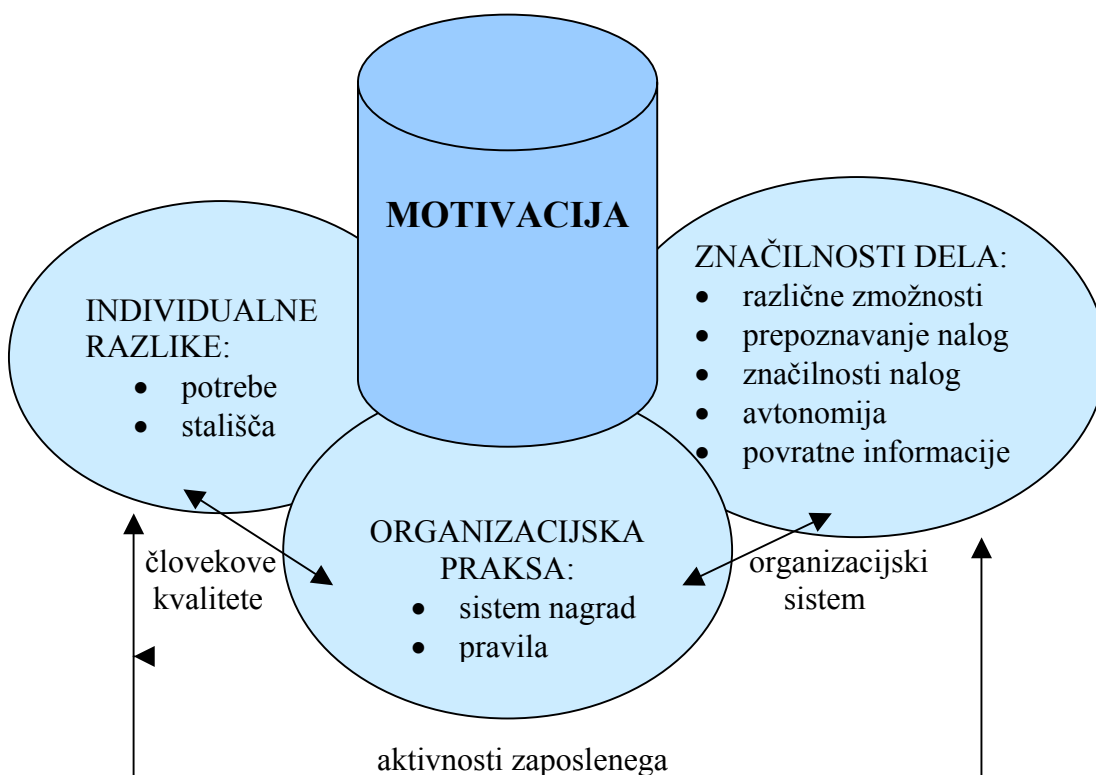
Zaposleni si večkrat postavljajo vprašanje, zakaj sploh delajo. Iščejo silnice, ki jih za delo motivirajo. Na prvi pogled se odgovor na to vprašanje ponuja kar sam: ljudje delajo, da si priskrbijo potrebna finančna sredstva za preživetje. Vendar iz prakse in številnih primerov vidimo, da to ni tako. Po tej logiki bi človek delal toliko več, kolikor več možnosti ima, da si pridobi denar. Obstajajo še številna druga gibala ali motivi: uveljavljanje, zadovoljstvo, priznanje, zanimivo delo itd.

Delavčeva aktivnost je vedno odvisna od njegovih notranjih pobud in zunanjih dražljajev. Ta gibala delavčeve aktivnosti imenujemo s skupnim imenom motivacija. V delovni situaciji delujejo poleg motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, še taka gibala, ki so izrazito vezana na delovno situacijo. Preučevanja delovne motivacije so privedla strokovnjake do pomembnega sklepa, da niti ena sama človekova aktivnost, tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Vedno bodo ostala številna nepoznana osebna gibala, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Zato se moramo omejiti na osnovne in splošne, za večino ljudi skupne dejavnike delovne motivacije.

4.1. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Še preden začnem opisovati in naštevati dejavnike motivacije, moram še enkrat opozoriti, da isti motivacijski dejavniki delujejo na različne posameznike različno. Lipičnik je dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, razdelil v tri skupine, in sicer na individualne razlike, značilnosti dela in organizacijsko prakso. Interakcija med temi tremi dejavniki je prikazana na sliki 4.4. V nadaljevanju so obrazloženi posamezni dejavniki:

Slika 4.4: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str.162.

- **Individualne razlike;** vsak človek se od drugega razlikuje, ne le po starosti, spolu in izobrazbi, temveč tudi po zelo kompleksnih osebnih značilnostih, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, ki jih človek prinese s seboj na delovno mesto. Zato se tudi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo od posameznika do posameznika razlikujejo. Pri nekaterih ljudeh so bolj pomembni materialni, pri drugih pa nematerialni motivacijski dejavniki.
- **Značilnosti dela** so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavci lahko delo opravijo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela in določajo obseg povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998:163). Pri tem velja poudariti, da se delovna mesta med seboj močno razlikujejo. Pomembno se lahko razlikujejo celo ista delovna mesta v različnih podjetjih. Določena vrsta del je visoko ocenjena po določenih značilnostih in manj po drugih ter obratno.
- **Organizacijsko prakso** sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju. Politika definira nekatere ugodnosti za zaposlene,

kot so plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke in ostarele itd. Z nagradami razumemo vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili podjetje (bonitete, provizije). Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti.

Slika 4.4 prikazuje te tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Najpomembnejšo interakcijo oblikujejo **človekove kvalitete**, ki ga pripeljejo na delovno mesto. Individualne razlike so pri tem tiste, ki naredijo posameznike različne, z različnimi kvalitetai. Organizacijska praksa (oziroma politika podjetja) je tista, ki na podlagi svojih potreb, izbira posameznike z določenimi kvalitetai za vstop v organizacijo. Drugo interakcijo predstavlja **aktivnost zaposlenega** (kako deluje v delovni situaciji). Pri tem velja poudariti, da se lahko značilnosti dela na istem delovnem mestu v različnih organizacijah razlikujejo. Enega izmed razlogov lahko iščemo v individualnih razlikah. Tretjo interakcijo pa predstavlja **organizacijski sistem**, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (Lipičnik, 1998:163). Kadar se managerji ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, morajo misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

4.2. MOTIVIRANOST IN ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU

O zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo, ko je plača dobra, imamo možnosti napredovanja, smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela (sodelovanje pri odločanju v organizaciji, možnost uporabe znanj in sposobnosti) ipd. Večje kot je število navedenih dejavnikov, ki imajo namesto pozitivnega negativen predznak, večje je nezadovoljstvo posameznika na delovnem mestu. Sklenemo lahko, da je od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom v veliki meri odvisna stopnja motivacije za delo (Možina in drugi, 1998:50).

Ljudje se delu popolnoma posvetijo le takrat, kadar so nanj ponosni in ga izpolnjujejo z zadovoljstvom. Zato morajo biti s strani zaposlenih izpolnjeni naslednji pogoji.

- Svoje delo morajo sprejeti kot smiselno, pomembno in zanimivo.
- Biti morajo odgovorni za rezultate dela. Ko delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga sami opravijo, odvisna bolj od njihovega osebnega truda kot od zunanjih

dejavnikov, bodo najbrž bolj ponosni na rezultate in bodo bolj poskrbeli, da bo delo opravljeno v skladu z zastavljenimi merili podjetja.

- Dobiti morajo povratno informacijo o izvedbi. Če bodo delavci redno obveščeni o tem, kako dobro so opravili svoje delo, si bodo za to priznanje prizadevali še naslednjič.

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v organizaciji razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 2000:28):

- na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa;
- na tiste, ki se v celoti podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu;
- na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživetje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem;
- na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo organizacijo, v kateri delajo, in jih ta organizacija ne zanima več; to so fluktuirajoči delavci.

Le z velikim in naraščajočim deležem delavcev v prvih dveh skupinah lahko podjetje dosega nadpovprečne rezultate.

Raziskave kažejo, da lahko s primernim oblikovanjem dela pomembno vplivamo na povečanje motiviranosti delavcev za delo. To po eni strani izboljšuje delovne rezultate in po drugi povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pozitivno vzpodbujata drug drugega. Dokazano je, da je zadovoljen delavec dosti bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu kot nezadovoljen. Tako je za motivacijo delavcev ključnega pomena zadovoljstvo z delom samim, to pa lahko dosežemo predvsem na način, da zaposleni svoje osebne interese oziroma cilje poenotijo s cilji podjetja. V takem delovnem okolju se zaposleni počutijo koristne, pomembne, varne in samozavestne. Poudarjanje teh vrednot je odvisno od stopnje organiziranosti in kadrovske kulture delovne organizacije, ki spodbujajo ne samo uspešne rezultate poslovanja, ampak tudi razvoj in inovativnost v podjetju. Tako naj bi bili zaposleni zadovoljni z delom kot s plačilom zanj (Možina in drugi, 1998:152).

Delodajalci se morajo zavedati, da če posamezniku ne morejo nuditi priložnosti za izpolnitev njegovih ciljev ali ambicij, si bo le-ta poiskal nove priložnosti in nove možnosti za razvoj kariere kje drugje.

4.3. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

»Motivacijska moč kakega mehanizma je največja takrat, ko delavca pripelje iz situacije, v kateri mora delati, v situacijo, v kateri hoče delati« (Možina in drugi, 1994:518).

Posameznike motiviramo in spodbujamo k delu z različnimi dejavniki, ki jih najpogosteje delimo na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, vendar se oboji med seboj nenehno prepletajo, dopolnjujejo, pokrivajo in nadomeščajo. Nadpovprečna plača ali izredna nagrada skoraj vsakemu človeku ne predstavlja le materialne stimulacije, temveč tudi moralno priznanje za dobro opravljeno delo.

Posamezni motivacijski dejavniki so v različnem času, v različnem okolju in za različne ljudi različno pomembni. Nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj in možnost napredovanja, želijo biti slišani in upoštevani. Da bi lahko v čim večji meri izkoristili različne vidike motiviranja, je potrebno v vsakem podjetju ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Od ustreznosti in učinkovitosti motivacijskih dejavnikov je odvisno, ali bodo zaposleni stimulirani za bolj učinkovito in produktivno delo ali ne. Če motivacijski dejavniki niso primerni oziroma, če v danih situacijah ne ustrezajo pričakovanjem zaposlenih, potem ni učinkovitosti na delu in ni zadovoljstva z delom samim. Šele ko to ugotovimo, lahko aktiviramo razne ukrepe, ki bodo zagotovili čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer bi bilo možno doseči večjo delovno učinkovitosti v podjetju.

4.3.1. Materialni motivacijski dejavniki

Poleg plače sodijo med oblike materialne motivacije razne nagrade, pokojninska in nezgodna zavarovanja, službeni avto, potovanja, seminarji, tečaji in ostala razna izobraževanja ali dobiček podjetij, ki se med zaposlene (npr. v delniški družbi) lahko

razdeli kot materialna nagrada v obliki delnic. V nadaljevanju se bom omejila predvsem na plače.

Plača, kot orodje za motivacijo zaposlenih

Plače so sredstvo s katerim je možno iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti (Lipičnik in Možina, 1993:48).

Naj že uvodoma opozorim na prepogosto nasprotujoč si pogled delavcev in delodajalcev na materialne motivacijske dejavnike pri delu, pri čemer gre predvsem za plačo. Podjetju predstavlja plača zaposlenih v prvi vrsti strošek in si delodajalci z ekonomskega vidika prizadevajo ta strošek znižati, za posameznika pa je predvsem instrument določanja njegovega življenjskega standarda.

Posamezniku predstavlja preživetje oziroma zadovoljevanje primarnih bioloških potreb, hkrati pa je tudi merilo njegove uspešnosti. Omogoča mu večjo socialno varnost, kot je dodatno zdravstveno ali pokojninsko zavarovanje, z njo si lahko pomaga tudi pri osebni rasti in osebni razvoju – ustrezno izobraževanje, kulturne storitve itd. (Možina in drugi, 1998:78).

Znano je, da ima denar za ljudi različno vlogo in vsak posameznik ga različno dojema. Vseeno je zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Raziskave so pokazale, da izrazito bolj deluje na tiste, ki imajo nižji življenjski standard kot na tiste z višjim. Na zaposlene z višjim življenjskim standardom deluje ponavadi vzporedno z nekaterimi drugimi motivacijskimi dejavniki. Obstajajo tudi razlike med zaposlenimi z različnimi izobrazbenimi stopnjami. Predvsem obstaja razlika med nekvalificiranimi delavci in delavci z višjo oziroma visoko izobrazbo. Tako je Možina v svojih raziskovanjih ugotovil, da vsi zaposleni dajejo velik pomen osebnemu dohodku, vendar delavci nekoliko višjega kot strokovnjaki. Glede na starost pa mlajši delavci, ki si šele ustvarjajo družino in dom, bolj poudarjajo plače kot motiv, starejši pa bolj privlačnost razdelitve. Ti mladi imajo zelo velike gmotne potrebe, saj si ustvarjajo temelje za svoje nadaljnje življenje. Istočasno so tisti delavci, ki najbolj poudarjajo zaslužke, najbolj nezadovoljni tudi z drugimi dejavniki.

Šele, ko človek meni, da lahko z osebnim dohodkom dosega primerno raven življenja in socialnega statusa, bo začel dajati prednost drugim nematerialnim dejavnikom. Zadovoljstvo zaposlenih z osebnim dohodkom je potrební pogoj za motivacijo, kar pa ne pomeni, da je to tudi zadostni pogoj.

Delavci plačo dojemajo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaradi tega se v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo.

S plačami želijo organizacije stimulirati delavce za doseganje postavljenih ciljev, zato je pomembno, da vsaka organizacija na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje strukturo plač. Sistem plač tvorijo (Lipičnik, 1998:209-210):

- **osnovna plača**, ki predstavlja največji delež v celotnem izplačilu plače. Višino osnovne plače na eni strani določa konkurenčnost podjetja na trgu dela, na drugi strani pa želijo podjetja doseči tako razmerje v plačah delavcev, da se že po višini plače ve, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo;
- **nagrada za zvestobo** dobijo delavci, ki so v organizaciji že dlje časa in se jim želi organizacija na ta način zahvaliti za njihovo zvestobo v dobrem in slabem;
- **nagrada za požrtvovalnost** predstavlja nagrado, ki jo podjetje nameni ljudem, ki opravljajo tudi dela, ki ga po pogodbi niso dolžni opravljati (dežurstva, delo preko dogovorjenega delovnega časa itd.);
- **plačilo za nedelo** je plačilo za čas, ko je zaposleni na dopustu, na bolniški ali je zaradi drugega vzroka odsoten z dela;
- **plača za posebne zmožnosti** zajema znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti itd. Podjetja jo rada plačujejo, tudi če jih delavci pri delu ne uporabljajo vsak dan;
- **nagrada za učinek, uspešnost** je nagrada, ki jo organizacija izplača zaposlenemu, ko je opravil več dela in to bolje kakor je organizacija od njega pričakovala.

Učinkoviti sistemi plač in nagrajevanja niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, ampak odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Pomembno je, da so čim bolj preprosti in pregledni, da so načini izračunov plač znani, da zaposleni poznajo in razumejo razloge za spremembe v višini izplačil, posebej tistih, ki so povezana z njihovo uspešnostjo ter da jasno vidijo, kako različno vedenje vpliva na višino njihove plače. Motivacija delavcev bo precej višja, če bodo sistem plač razumeli in sprejeli, za to je potrebno obsežno komuniciranje.

Razlikujemo tri skupine programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika (Zupan, 2001:167). V prvo sodijo plačila, ki jih delavec dobi zaradi svoje uspešnosti (za preseganje norme ali akorda, osebna ocena uspešnosti) in se izračunajo kot odstotek od

osnovne plače. Drugo skupino sestavljajo enkratne denarne nagrade, ki se dodeljujejo najboljšim delavcem. V tretjo skupino uvrščamo programe napredovanja, ki povečajo osnovno plačo delavca (vodoravno, navpično napredovanje). Podjetja pogosto uporabljajo več načinov hkrati.

Če upoštevamo Maslowa, bi lahko rekli, da osebni dohodek ni le motivacijski dejavnik prve stopnje, ki obsega fiziološke potrebe, ampak tudi motivacijski dejavnik četrte stopnje, ki obsega potrebo po spoštovanju in samospoštovanju ter ugledu. Herzberg pa uvršča plače med higienike, kar pomeni, da je dobra plača potrebna za odpravo nezadovoljstva, ni pa dovolj za zadovoljstvo zaposlenega. Človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal.

Določena oblika denarnega stimuliranja je spodbudna le toliko časa, dokler ni stalna in obvezna. Potem jo zaposleni sprejmejo kot samo po sebi razumljivo in s tem preneha delovati stimulativen učinek nagrajevanja.

Plače zaposlenega si ne moremo predstavljati kot edini motivator človekovega dela, saj poleg potreb, ki jih človek lahko zadovolji le z denarjem, obstajajo tudi mnoge druge, ki jih ni mogoče zadovoljiti z denarjem.

4.3.2. Nematerialni motivacijski dejavniki

V devetdesetih letih je v slovenskih podjetjih potekala raziskava, v kateri so zaposlene spraševali, kaj jim največ pomeni kot motivacija. Sklepali bi, da je bil najpomembnejši odgovor denarna nagrada, vendar temu ni tako. V družbi plača kot glavni motivacijski dejavnik izgublja na pomenu s spremembami. Vse večji pomen imajo nematerialni motivacijski dejavniki, ki spodbujajo interes zaposlenih za delo. Motiviranje postaja tako precej kompleksen pojav.

Zaposleni, ki dela v prijazni okolici z dobrimi sodelavci, z dobrimi nadrejenimi itd. je lahko zelo uspešen. Vendar uspešnost ni edina posledica takšnega dela. Takšno delo je istočasno tudi nagrada, kajti delavcu nudi vsestransko zadovoljstvo in s tem so zadovoljene njegove socialne potrebe, potrebe po varnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki spodbujajo posameznika k doseganju boljših delovnih rezultatov. Pohvale nekaterim pomenijo dosti več kot denarne nagrade.

Pohvale in graje

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečene pohvale, za uspešno opravljeno delo, delujejo na zaposlene zelo stimulatивно, saj dajejo delavcu potrditev lastne vrednosti, kar je Maslow uvrstil na vrh svoje hierarhične lestvice. Zaposlene navda z večjim zadovoljstvom in jih spodbuja k doseganju čim boljših rezultatov.

Posebej učinkovita je javna pohvala, kar pomeni, da jo poleg pohvaljenega slišijo tudi drugi. To okrepi njen pomen in sporoča, da se v podjetju uspešnost ceni in nagraduje. Vendar je potrebno biti pozoren tudi pri pohvalah. Pomembno je zakaj, kdaj in kako jih podelimo, saj s hvaljenjem za vsako malenkost pohvala za res dobro opravljeno delo zvodeni.

Nasprotno pojmujeemo grajo kot kazen in je negativen element motivacije, ki lahko deluje pozitivno ali negativno. Pozitivno deluje, ko je izrečena kot opozorilo, zaradi napak pri delu, v obliki prijateljskega pogovora ali med štirimi očmi. Vedno pa deluje negativno, ko je izrečena javno ali v obliki zasmehovanja, posebno, če je to pred skupino sodelavcev (Jurman, 1981:51).

Pohvala, ko zaposleni nekaj dela dobro je najpreprostejši način zviševanja motivacije. Vendar današnji vodje na to še zmeraj pozabljajo. Vsi znajo opozoriti svojega podrejenega, ko naredi nekaj narobe, le redki povedo svojim ljudem, da delajo dobro.

Poznavanje rezultatov lastnega dela

Zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela, vedeti morajo, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli postavljene cilje. S tem raste zavzetost za delo in poveča se motivacija zaposlenih. Nihče namreč ne želi biti slab, zato se delavci trudijo, da dosežejo vsaj zahtevano mejo učinka.

Vodstva podjetij bi morala na rednih sestankih predstaviti rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje, vsi zaposleni pa bi morali imeti možnost sodelovati z vprašanji, predlogi in idejami za izboljšanje poslovanja. Pomembni viri informacij so tudi podjetniški časopisi, intranet (notranje spletne strani in elektronska pošta), kratke pisne informacije, oglasne deske ter individualni razgovori z delavci. Jasno opredeljen cilj dela in redno obveščanje o tem, kako dobro opravljajo svoje delo in kje bi lahko še kaj izboljšali, ima na delavce izredno pozitiven vpliv in jih spodbudi k še boljšemu delu.

Še vedno pa veliko podjetij ne loči med komuniciranjem, kjer so aktivno udeleženi vsi zaposleni z informiranjem, ki pomeni zgolj dajanje informacij in ukazov vodilnih.

Zanimivo delo

Splošna predpostavka bi lahko bila: če je delavcu delo zanimivo, bo z njim tudi zadovoljen. Posameznika pri svojem delu ženejo interesi; znanje, sposobnosti in motivacija pa mu omogočajo, da delo opravi z zadovoljstvom. Vsekakor bo posameznik bolje opravljal delo, ki ga zanima in je raznoliko, ga rutinska in enolična dela ga ne bodo stimulirala, ampak le spravljala v obup in vdanost v usodo. Delo, ki bo posamezniku zanimivo z določeno mero ustvarjalnosti, bo tudi dobro in z lahkoto opravljeno. Tak posameznik ne bo zadovoljen le v službi, temveč bo to pozitivno vplivalo tudi na njegovo zasebno življenje.

Delovne razmere

Ustrezne, varne in zdravju prijazne delovne razmere so za dobre delovne rezultate skoraj samoumevne, žal pre pogosto le v literaturi. Slabe delovne razmere imajo negativen učinek na delo. Posamezniki niso tako produktivni, kot bi lahko bili.

Delovne razmere so *fizične*, kot so temperatura, prah, hrup in obremenitve; *socialne*, kot so delo v timu (sodelovanje) in stresi ter *organizacijske*, kot so delovni čas, dopusti, prevoz na delo, plača in dodatki (Možina in drugi, 1998:100).

Sodelovanje in medsebojni odnosi

Sodelovanje pri delu je izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je možno dvigniti storilnost celih skupin ljudi in ne enega samega človeka. Sodelovanje lahko obravnavamo z vidika sodelovanja zaposlenih pri pomembnih odločitvah ali postavljanju ciljev, ki se nanašajo na njihovo organizacijo. Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša. Jurman (1981) definira sodelovanje kot obliko skupinskega obnašanja, pri katerem obstaja skupinski napor med člani skupine zaradi doseganja skupnih ciljev. Od vsakega posameznika zahteva, da osvoji cilje skupine kakor svoje lastne. Sodelovanje je rezultat in pogoj dobrih medsebojnih odnosov pri delu.

Če so medsebojni odnosi med zaposlenimi pozitivni, se ljudje med seboj dobro razumejo in so zadovoljni s svojim delom. Kažejo se v uspešnem izpolnjevanju delovnih nalog, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med člani delovnega kolektiva, v

uspešnem izpolnjevanju delovnih nalog, v razumevanju raznih problemov in v prizadevanju, da bi jih rešili. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi povzročajo neprijetno razpoloženje pri posameznikih znotraj in zunaj delovnega odnosa, motnje v procesu komuniciranja med člani organizacije, oteženo izpolnjevanje delovnih nalog, poslabšanje kakovosti medsebojnih stikov in kot posledica tega nizko produktivnost.

Kakšni bodo torej medsebojni odnosi med zaposlenimi, je odvisno od njih samih, od tega, kako vzpostavljajo odnose in kako te odnose uresničujejo v življenju; dalje od tega, kako ravnaajo drugi z njimi, se pravi, koliko spoštujejo osebnost drug drugega (Možina, 1994:184).

Stalnost oziroma varnost zaposlitve

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene:

- pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom;
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest;
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev;
- počutijo se dobro in se lahko v celoti posvetijo svojim nalogam;
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Hierarhična lestvica Maslowa opozarja, kako neuresničitev potrebe po varnosti stoji na poti k višjim potrebam, ki (vsaj) v teorijah motivacije pri delu vodijo do dobrih poslovnih rezultatov. Vendar kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja, nudi svojim zaposlenim bistveno šibkejšo socialno varnost in se raje odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. Stari koncept varnosti, ki je temeljil na varnosti zaposlitve oziroma njenem nedoločenem trajanju in zagotovljenem delovnem mestu, naj bi bil zamenjan z novim, ki bi varnost posameznikom zagotavljal na temelju njegovih lastnih, prenosljivih sposobnosti in znanju (Ignjatović, 2002:170).

Strokovno usposabljanje in izobraževanje

Vpeljevanje razvitejših tehnologij, prestrukturiranje dela in podjetij, spremembe okusa porabnikov in njihove zahteve po različnosti ter boljši kakovosti izdelkov in storitev zahteva vse bolj prilagodljive delavce, sposobne na prilagajanje in osvajanje novih znanj in sposobnosti. Podjetja morajo to upoštevati tudi pri usposabljanju delavcev za enostavna in manj zahtevna dela, ki sicer ne zahtevajo široke izobrazbe, vendar bi morala tudi ta oblika usposabljanja predstavljati določeno stopnjo, po kateri je možno izobraževanje nadaljevati na višjem nivoju (Jereb, 1989:161).

Uspešna podjetja namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter spremljanju njune učinkovitosti veliko pozornosti in precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta eni izmed najpomembnejših nalog kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij. Možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, hkrati pa omogoča učinkovitejše in uspešnejše doseganje ciljev podjetja ter pripomore k posameznikovemu poklicnem in osebnostnem razvoju (Mohorič in Ivančič, 1996:56).

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve in analizo delovnih mest in delovnega procesa, želje zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katerih znanj jim primanjkuje, ali da pobudo vodja. Najpogostejši obliki izobraževanja v podjetjih sta računalniški tečaji in tečaji tujih jezikov, kar povečuje konkurenčnost zaposlenih. Še pomembnejše je, da se z usposabljanjem zagotovijo znanja, ki so potrebna za izvajanje poslovne strategije ter specifična znanja, ki so pomembna za konkurenčnost podjetja.

Med metodami usposabljanja je vse manj klasičnih oblik, kot so predavanja in seminarji. Vse več je problemsko oziroma projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je časovno in stroškovno zelo učinkovito.

Podjetje mora zagotoviti takšno organizacijsko kulturo, da bo znanje med zaposlenimi krožilo čim bolj neovirano. Naložba v izobraževanje je optimalna le ob zagotavljanju medsebojne izmenjave znanja. Za to je potrebna odprta in intenzivna komunikacija, spodbujanje povratnih informacij, vzajemno spoštovanje in zaupanje,

razvijanje timskega dela na eni strani in notranje tekmovalnosti na drugi ter več neformalnosti v odnosih med zaposlenimi na vseh ravneh.

Napredovanje

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljeni vložiti več truda v delo. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost.

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebnostni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti:

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Pri razporejanju delavcev, spremljanju njihovega dela in sprejemanju odločitev o napredovanju je nujno objektivno in strokovno delo vodij.

4.4. VLOGA VODSTVA PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so praktično vsi zgoraj navedeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti.

Vodenje bi lahko opredelili kot sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, da naloge izvršijo čim bolje in dosežejo želene cilje. Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva.

Uspešen vodja mora biti motiviran, kajti jasno je, da vodja, ki se sam ne motivira, ne bo sposoben motivirati drugih. Znati mora dejavno poslušati in se nenehno zavedati potreb in nagnjen svojih podrejenih, katere mora spodbujati, da izražajo svoja počutja, občutja, prepričanja, misli in ideje na njim lasten način. Če od svojih podrejenih zahteva, da upoštevajo določena pravila, jih mora upoštevati tudi sam.

Za motiviranega vodjo je dandanes bistvenega pomena, da usmerja in ne priganja, da pokaže, spodbuja in ne nujno zahteva. Imeti mora jasne, točno določene cilje in izdelan načrt za njihovo doseganje. Skupne vizije mora biti sposoben posredovati zaposlenim, da jih navduši, prepriča, da se mu pridružijo pri uresničitvah, kar sodelavce spodbudi k boljšim rezultatom.

Svoje podrejene mora obravnavati pravično in enakovredno. Dodeliti jim mora takšna delovna mesta in vloge, kjer pridejo do izraza posameznikove dobre lastnosti in zmožnosti ter kjer lahko vsak uveljavi svoje prednosti. Zaupati jim mora tudi odgovorne naloge in dajati priložnosti, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti. Svoje podrejene mora obveščati o uspehu njihovega dela, spoštovati, pohvaliti in nagraditi za uspešno opravljeno delo ter jih vključevati v uresničevanje ciljev podjetja.

Zavedati se mora, da je motiviranost sodelavcev temelj uspešnega podjetja, da je motiviranje zaposlenih stalen proces, da ni dovolj samo motivirati, ampak je potrebno motiviranost tudi ohranjati. Če je vodstvo prepričljivo, so zaposleni ponosni na pripadnost organizaciji, pripovedujejo prijateljem o njej in vidijo, da so njihove vrednote podobne organizacijskim. Če pa vodstvo ni prepričljivo, delajo le, kadar so nadzirani, motivira jih predvsem denar, o organizaciji govorijo dobro le javno, zasebno pa drugače in iščejo priložnosti, da bi se zaposlili drugje (Možina, 1994:19-20).

4.5. VZROKI NEMOTIVIRANOSTI

V prejšnjih poglavjih sem poskušala predstaviti predvsem elemente pozitivne motivacije. Za motiviranje je poleg pravičnih načinov motiviranja prav tako izjemnega pomena pravočasno odkrivanje dejavnikov, ki zaposlene demotivirajo.

Najpogostejši vzroki nemotiviranja so:

- ***Pomanjkanje samozavesti*** se pogosto izraža z notranjim občutkom dvoma: Ali to sploh zmorem? Ali lahko to naredim? Nisem dovolj dober? Ne znam, nisem sposoben?
- ***Skrb pred napačnimi odločitvami in neuspehom*** je občutek, ki ga ljudje dobijo, ko jih skrbi, kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako. Skrb vodi v strah pred neuspehom.
- ***Negativna mnenja okolice.***
- ***Občutek brezperspektivnosti***, ki ga je možno omiliti oziroma zmanjšati na vrsto načinov, npr. podjetje, kjer posameznik nima nikakršnih možnosti za napredovanje znotraj organizacije. Občutek brezperspektivnosti lahko vodje omilijo s pohvalami, priznanji za dobro opravljeno delo, z delitvijo odgovornosti, z vključevanjem v odločanje in kar je mogoče najpomembnejše, z zagotavljanjem za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.
- ***Občutek nepomembnosti.*** Če se človek res počuti nepomembnega, ne bo motiviran, ker misli: Nikomur ni mar zame, nič ne pomenim ipd. Občutek nepomembnosti je mogoče odpraviti s pohvalo, prav gotovo je dovolj že to, da vodje v podjetju poznajo in uporabljajo ime zaposlenega.
- ***Neobveščenost o tem, kar se v podjetju dogaja.*** Ko ljudje dobijo občutek, da niso obveščeni, kaj se v podjetju dogaja, jim občutno pade motivacija. To lahko v podjetju odpravijo ali preprečijo z dobrim obveščanjem zaposlenih. Informacije o podjetju bi morali slišati od svojih nadrejenih ali iz internega časopisa.
- ***Občutek, da niso nagrajeni, za to kar naredijo, temveč za to, kar so.***

Nezadovoljstvo in nizka motivacija zaposlenih sta pogosto težko prepoznavna. Znamenja, ki kažejo na slednje, so:

- kadar je potrebno vložiti dodaten napor oziroma nekaj opraviti izven nagrajenih delovnih obveznosti zaposlenih nočejo sodelovati;
- zaposleni radi zamujajo na delo ali predčasno odhajajo z dela;
- podaljšujejo si odmore za malico ali kosilo;
- dela ne opravijo pravočasno in ne dosegaajo zastavljenih norm;
- nad delom in delovnimi pogoji se stalno pritožujejo;
- ne ravnaajo po navodilih in za napake krivijo druge itd.

Če opazimo kakšno navedeno znamenje še ne pomeni, da ni motivacije, nevarno pa je, kadar se jih pojavlja več in v daljšem časovnem obdobju. Vodilni delavci morajo imeti dovolj sposobnosti, da odkrijejo znamenja in se jih znebijo. Toda včasih je prav vodstvo tisto, ki motivacijo zavira. Če delavci delajo v delovni klimi, kjer se zatira inovativnost, iniciativnost, koriščenje znanja in ustvarjalnosti, se zaposleni ne potrudijo tako kot v okolju, ki ga spodbuja in mu s tem krepi moč, ustvarjalnost in samozavest.

4.6. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZNAČILNI ZA EKSTERNI IN INTERNI TRG DELA

Preden začnem z empirično raziskavo oziroma z drugim delom diplomskega dela, bom na kratko nakazala razlike med tržnim in javnim sektorjem ter povzela glavne razlike med motivacijskimi dejavniki, ki vplivajo na en ali drug sektor. Izhajala bom iz segmentacijske teorije trga dela, s poudarkom na interno in ekterno delitev trga dela.

Segmentacijska teorija se je začela uveljavljati po razvoju koncepta »dualni trg dela« (Piore & Doeringer v Kramberger, 1999:108). Teorija priznava soobstoj različnih segmentov trga dela, opozarja, da trg dela ni homogen, marveč segmentiran, ki ima vsak svoje značilnosti oziroma mehanizme delovanja (npr. pogoji zaposlovanja, različna pravila vstopanja na trg, različna merila napredovanja in nagrajevanja, itd.). Temeljna lastnost segmentiranja trga dela je delitev na (Kramberger, 1999:108):

- primarni in sekundarni trg dela;
- eksterni in interni trg dela.

Interne trge dela je potrebno ločiti od eksternih trgov dela. Po Piorovi in Doeringerjevi predstavitvi segmentacije lahko le pri eksternih trgih dela govorimo o elementih klasičnega tekmovalnega modela, medtem ko interne trge dela obvladajo predvsem specifična pravila tekmovanja za posle, delovna mesta, napredovanja, plačila itd. (Kramberger, 1999:120). Na eksternem trgu nastopajo predvsem tekmovalne organizacije oziroma organizacije tržnega sektorja (industrija, gradbeništvo, trgovina itd.), za katere je značilna večja tekmovalnost in tržna merila nagrajevanja ter napredovanja. Na internim trgu najdemo birokratske organizacije oziroma organizacije javnega sektorja (država, šolstvo, zdravstvo.), ki uporabljajo netržna merila nagrajevanja in napredovanja in so specifična za vsako organizacijo.

Narava dejavnosti, pogoji poslovanja, struktura organizacije, zahteve in cilji, so pogosto različni med tržnim in javnim sektorjem. Obstajajo tudi razlike med zakonskim, političnim in ekonomskim okoljem med obema sektorjema. Medtem ko je cilj tekmovalnih organizacij jasn in se odraža v iskanju dobičkonosnih priložnosti na trgu dela in doseganju učinkovitosti ter uspešnosti, mora javni sektor svoje potrebe natančno definirati. Javni sektor mora zagotavljati dobrine, nujno potrebne za razvoj in obstoj družbe, do njih pa ni moč priti z delom posameznikov in ne s pomočjo organizacij, ki se obnašajo po tržnih zakonitostih. Javni sektor se opira na državo, ki z uporabo oblasti znotraj svojega teritorija prerazporeja ustvarjeno energijo. Lahko rečemo, da so tekmovalne organizacije vodene z ozirom na cilje, medtem ko so birokratske organizacije vodene po pravilih in navodilih.

Večina javnih ustanov ima ponavadi na trgu dela monopolni položaj. V večini primerov je na trgu en ponudnik tovrstnih storitev in ni izpostavljen praktično nikakršni konkurenci. Za njim stoji država in zato je možnost propada minimalna. Tržni sektor pa deluje na tveganih področjih, kjer je prisotna močna selekcija (konkurenca), ki neustrezne akterje iz trga avtomatično izloči. Na podlagi te ugotovitve lahko zaključim, da je zaposlitev varnejša v javnem sektorju, kjer najdemo trajnejše oblike zaposlitve, medtem ko je v tržnem sektorju veliko bolj negotova in se zaposleni priključujejo delovnim procesom za krajši čas.

Dohodek v javnem sektorju večinoma izvira iz davkov nekaj malega iz plačilnih pristojbin, upravnih taks in ostalih neposrednih dajatev. Ker temelji dohodek javnega sektorja v večji meri na pobranih davkih, poslabšanje kvalitete nujenih storitev ne vpliva na dohodek. V tržnem sektorju večina dohodkov nastane s prodajo proizvodov in storitev, torej je le-ta odvisen predvsem od tržne uspešnosti organizacij in hkrati delovne uspešnosti posameznih zaposlenih. Plačila za delo so v javnem sektorju bolj stabilna oziroma fiksna in naravnana na delovni čas, medtem ko so v tržnem sektorju, plačila za delo po opravljenem času, dopolnjena še s stimulacijami za tržno uspešnost.

Izobrazbena struktura je v javnem sektorju drugačna od tiste v tržnem. V dejavnostih javnega sektorja so pretežno zaposleni nemanualni delavci, uradniki, ki delajo v pisarnah, imajo relativno visoko izobrazbo in stopnjo strokovne usposobljenosti, v dejavnostih tržnega sektorja pa najdemo zaposlene z različnimi izobrazbenimi strukturami in različnimi stopnjami strokovne usposobljenosti. Iz tega sledi, da je povprečna plača višja v javnem sektorju. Če plače razvrstimo po stopnjah strokovne usposobljenosti ugotovimo, da so plače v tržnem sektorju višje od tistih v javnem sektorju pri vsaki visoki in višji stopnji

strokovne izobrazbe. Kaže se, da so plače v tržnem sektorju višje od tistih v javnem sektorju, vendar je, kot sem že omenila, zaposlitev manj varna.

Lestvica napredovanja je specifična za vsako organizacijo na internem trgu dela, delovna mesta pa so razporejena v lestvice napredovanja po principu zaslužnosti oziroma glede na senioriteto. Možnost napredovanja na podlagi senioritete naj bi zagotovila stabilnost zaposlitev in lojalnost podjetju (Ivančič, 1999:116). Vstopni položaji so na dnu lestvice, druga prosta delovna mesta se običajno popolnjujejo z delavci iz naslednje nižje kategorije na lestvici napredovanja (Ivančič, 1999:51). Napredovanje, ki je značilno za interne trge dela, je predvsem motivacijskega značaja; delodajalci poskušajo s tem predvsem zavarovati svoje vlaganje v usposabljanje zaposlenih. V javnem sektorju so prehodi v glavnem vertikalni, v tržnem sektorju se poleg vertikalnega pojavljajo tudi horizontalna napredovanja, ki pomenijo tudi nazadovanja. Merila napredovanja v tržnem sektorju so usmerjena na zmožnosti posameznikov. Veliko manj je premeščanja znotraj delovnih mest v primerjavi z javnim sektorjem. Vodstvena delovna mesta v tržnem sektorju najpogosteje zapolnijo bodisi z oglaševanjem v časopisu, na podlagi obvestil in zelo redko iz organizacij.

V javnih institucijah se pogosto zapostavlja managerska in organizacijska znanja, dela se preveč ozko po pravnih predpisih in zakonih, s čimer se managerska in organizacijska iniciativa podreja nacionalnim in političnim interesom. Sam sistem dela je v javnih institucijah tako preveč administrativno in birokratsko pogojen. Javni uslužbenci so prisiljeni delati v skladu z zakoni in predpisi, saj so najbolj na očeh javnosti in se jih kritično obravnava, ker so financirani iz proračunskih sredstev. Delo v tržnem sektorju je bolj fleksibilno s širšimi opisi delovnih mest oziroma delovnih nalog.

V tržnem sektorju namenjajo poznavanju rezultatov dela večjo pozornost kot v javnem sektorju, saj je od tega v določeni meri odvisna tudi uspešnost celotne organizacije. Za razliko od javnega sektorja se v tržnem posamezni zaposleni čutijo odgovorne za rezultate svojega dela in zato od vodstva pričakujejo, da jih neprestano obvešča ali so delo dobro opravili. Javne ustanove namenjajo poznavanju rezultatov dela premalo pozornosti. Razlog za to lahko iščemo v samem sistemu, kjer ni jasno postavljene odgovornosti, ampak gre bolj za sistem »neorganizirane odgovornosti«. Zaposleni se ne čutijo odgovorne za rezultate svojega dela in krivijo drug drugega, če gre kaj narobe.

Kar se tiče usposabljanja in izobraževanja, namenjajo v javnem sektorju več sredstev, saj je zaželeno, da državo kot največjo ekonomsko celico, upravljajo sposobni in izobraženi ljudje.

V spodnji tabeli sem na podlagi ugotovitev povzela motivacijske dejavnike, ki so značilni za javni oziroma tržni sektor.

Tabela 4.1: Motivacijski dejavniki značilni za javni oziroma tržni sektor

	Javni sektor	Tržni sektor
Materialni motivacijski dejavniki:		
• plača		+
Nematerialni motivacijski dejavniki:		
• stalnost oziroma varnost zaposlitve	+	
• napredovanje	+	
• strokovno usposabljanje in izobraževanje	+	
• delovne razmere	+	
• zanimivo delo		+
• poznavanje rezultatov svojega dela		+

Organizacija, v kateri sem izvedla empirično raziskavo, nastopa na eksternem trgu dela. Ugotovitve glede motivacijskih dejavnikov, ki so značilni za organizacije v tržnem sektorju bom poskušala potrditi ali ovreči v empiričnem delu diplomskega dela.

V. EMPIRIČNA RAZISKAVA DELOVNE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

5.1. OPREDELITEV NAMENA RAZISKAVE

Kot sem že omenila, je motivacija zelo kompleksen pojav. Povezana je s potrebami človeka in z njegovim socialnim okoljem, v katerem živi in dela. V delovnem okolju je veliko dejavnikov, ki jih moramo pri motivaciji zaposlenih upoštevati. Vprašanje, kako motivirati zaposlene in kako doseči, da bo delovanje zaposlenih usklajeno s potrebami podjetja, ni enostavno proučevati. Vsako delovno okolje oziroma organizacija je tako specifična, da jo je glede na prostor, čas in zaposlene, potrebno preučevati kot zaključeno celoto.

Glavna naloga moje raziskave je v tem, da se poveže teoretična obravnava motivacije zaposlenih z njeno empirično pojavnostjo ter pridobi nekatere ugotovitve o utemeljenosti danih hipotez.

V ta namen sem izbrala podjetje Intra Lighting d.o.o. s sedežem v Mirnu pri Novi Gorici, katere glavna dejavnost je proizvodnja svetil za opremo objektov. Intra Lighting d.o.o. je sodobno organizirano in visoko tehnološko usposobljeno podjetje z moderno organizacijo delovnih mest. Od leta ustanovitve (1989) se je podjetje nenehno širilo na ravni obsega proizvodnje in števila zaposlenih. Podjetje ima danes 119 zaposlenih. Politika podjetja, ki je vedno težila predvsem k odlični kakovosti izdelkov in celostni ponudbi, prilagojeni potrebam in zahtevam kupcev, jih je danes pripeljala med vodilne proizvajalce svetil v državi. Podjetje uspešno deluje na mednarodnem trgu, saj so njihovi izdelki preko njihovih distributerjev na voljo v več kot 25 državah.

Podjetje Intra Lighting d.o.o. sem izbrala, ker je podjetje pogosto predstavljeno kot primer zglednega, uspešnega podjetja, v katerem se zavedajo, da so visoko motivirani zaposleni vir konkurenčne prednosti in zelo pomembni za uspešno delo podjetja. Odločila sem se, da z anketo preverim, kako zaposleni ocenjujejo delovno motivacijo v podjetju.

Z raziskavo sem poskušala ugotoviti, kateri delovni motivi so zaposlenim najpomembnejši in kako so v podjetju z le-timi zadovoljni. Poleg tega me je zanimalo, kakšen vpliv ima vodstvo na motivacijo zaposlenih, ali je zaposlenim pomembnejša materialna ali nematerialna motivacija ter kakšna je zveza med motivacijo zaposlenih in

pripadnostjo k podjetju. Ugotavljala sem, ali je nezadovoljena potreba res edini motivator, kot pravi Maslow, ali bolj prevladujejo higieniki in motivatorji po Herzbergu.

V raziskavi bom poskušala dokazati vpliv demografskih spremenljivk na motiviranost zaposlenih, torej bom v okviru analize poskušala potrditi oziroma ovreči zastavljene hipoteze.

5.2. METODOLOŠKA IZHODIŠČA IN PREDPOSTAVKE ZA EMPIRIČNO RAZISKAVO

5.2.1. Metoda zbiranja podatkov

Za metodo zbiranja podatkov sem uporabila tehniko anketiranja. Anketiranje je organizirano zbiranje podatkov, pri čemer vnaprej pripravimo vprašanja, na katere anketiranci odgovarjajo (Pečjak, 1963:5). Anketa je lahko ustna (intervju) ali pisna. Uporabila sem pisno anketo. Kot večina tehnik ima tudi pisna anketa svoje dobre in slabe lastnosti.

Dobre lastnosti:

- anketirana oseba ima več časa za razmišljanje, zato so odgovori preudarnejši;
- boljša koncentracija anketirane osebe omogoča lažje vrednotenje odgovorov;
- odsotnost spraševalca daje vtis večje anonimnosti, zato so odgovori ustrežnejši.

Slabe lastnosti:

- ni kontrole nad točnostjo in resničnostjo odgovorov;
- nikoli se ne vrnejo vse razdeljene ankete;
- lahko se pojavijo problemi nerazumevanja določenih vprašanj.

5.2.2. Sestava in struktura vprašalnika

Anketa vsebuje 17 vprašanj. Vsa vprašanja so zaprtega tipa z možnostjo izbire enega odgovora, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov.

Pri prvem vprašanju, ki se nanaša na lestvico delovnih motivov, so morali anketiranci rangirati 10 delovnih motivov po vrsti od ena (najbolj pomemben) do deset

(najmanj pomemben). Iz istih motivov, kot jih vsebuje lestvica delovnih motivov, sem naredila tudi lestvico delovnega zadovoljstva (drugo vprašanje v anketi), zato da sem lahko primerjala rezultate, zbranim z enim in drugim pripomočkom. Pri lestvici delovnega zadovoljstva, zaposleni niso označevali, kaj je za njih pomembno, ampak v kolikšni meri so s posameznimi motivacijskimi dejavniki zadovoljni.

Anketni vprašalnik je vsebinsko razdeljen na dva dela. Prvi del vsebuje 11 vprašanj, ki se nanašajo na vlogo delovne motivacije zaposlenih. V drugem delu so vprašanja povezana z demografskimi značilnostmi zaposlenih. Z odgovori na ta vprašanja sem dobila informacije o spolu, starosti, delovni dobi, stopnji dokončane izobrazbe, delovnem mestu in številu let zaposlitve v anketiranem podjetju.

5.2.3. Potek raziskave

Raziskavo sem izvajala v podjetju Intra Lighting d.o.o. v času od 9. decembra do 23. decembra 2003. Med naključno izbranimi zaposlenimi je bila anketa razdeljena 98 zaposlenim. Vrnjenih je bilo 55 izpolnjenih anket, pravilno jo je izpolnilo 54 zaposlenih (45,38% vseh zaposlenih), lestvico za rangiranje delovnih motivov pa 44 zaposlenih (36,97% vseh zaposlenih). Na štirinajsto vprašanje nista odgovorili dve anketirani osebi, na sedemnajsto pa ena. V anketiranje so bili zajeti zaposleni vseh oddelkov. Stopnja neodgovora enote je 45 %, s predpostavko, da manjkajo odgovori nesistematično, slučajno, so rezultati ankete posplošljivi.

Dobljeni odgovori so prikazani v slikah. Večina jih prikazuje delež zaposlenih, ki se je opredelil za posamezen možen odgovor. Pri vprašanjih 1, 2, 5 in 7, kjer so odgovori podani v ordinalnih lestvicah strinjanja od 1 do 5, so prikazane povprečne ocene (predpostavljam numeričnost te sicer ordinalne lestvice). Za ta vprašanja sem izračunala tudi standardni odklon in varianco, ki so prikazane v prilogi. Povprečne ocene vseh anketirancev kažejo, kakšno je njihovo osrednje mnenje o posameznem vprašanju glede na ostala vprašanja in zato omogočajo lažjo primerjavo. Rezultate strukturnih razlik, ki nakazujejo tendenco značilnih razlik, predstavljam opisno, prvo vprašanje tudi slikovno.

Pri predstavitvi rezultatov raziskave bom poskušala potrditi ali ovreči postavljene hipoteze o delovni motivaciji zaposlenih v preučevanem podjetju.

5.2.4. Hipoteze

Z raziskavo želim ugotoviti, kako zaposleni v podjetju Intra Lighting d.o.o. razvrščajo delovne motive po pomembnosti ter kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih z delovno situacijo. Zanima me hierarhija delovnih motivov v celotni anketirani populaciji in v različnih strukturnih podskupinah te populacije. Poleg tega ugotavljam, kakšen vpliv ima vodstvo na motivacijo zaposlenih, ali je zaposlenim pomembnejša materialna ali nematerialna motivacija ter kakšna je zveza med motivacijo zaposlenih in pripadnostjo k podjetju.

Poleg že navedenega me je zanimalo ali je nezadovoljena potreba res edini motivator, kot pravi Maslow, ali bolj obstajajo higieniki in motivatorji po Herzbergu. Moč vsake potrebe je po Maslowu določena z njenim položajem v hierarhiji in stopnjo zadovoljenosti potrebe, ki je nižje na lestvici. Na podlagi Maslowe teorije bo na najvišjem mestu v hierarhiji tisti motiv, ki je najmočnejši za odpravo obstoječe potrebe, na najnižjem pa motiv oziroma potreba, ki je najbolj zadovoljena.

1. Hipoteza:

- Isti delovni motivi delujejo na različne strukturne podskupine različno.
- Ko je plača na sprejemljivi ravni, začnejo zaposleni dajati prednost drugim motivatorjem.

Iz navedenih hipotez sem izvedla delne hipoteze:

- 1 a. Mlajšim zaposlenim je bolj pomembna »plača in druge materialne ugodnosti«, medtem ko starejšim »sigurnost oziroma stalnost zaposlitve«.
- 1 b. Zaposleni z nižjo stopnjo dokončane izobrazbe dajejo prednost motivom »sigurnosti oziroma stalnosti zaposlitve« ter »plačam in drugim materialnim ugodnostim«, medtem ko zaposleni z višjo stopnjo dokončane izobrazbe dajejo prednost motivom »zanimivo in ustvarjalno delo« ter »možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti«.
- 1 c. Zaposleni na višjih delovnih mestih pripisujejo motivu »zanimivo in ustvarjalno delo« večjo pomembnost, kakor zaposleni na nižjih ravneh.

2. Hipoteza:

- Od stopnje zadovoljstva z delovno situacijo je v veliki meri odvisna stopnja motivacije za delo.
- Tisti zaposleni, ki najbolj poudarjajo »plače in druge materialne ugodnosti«, so tudi najbolj nezadovoljni z drugimi dejavniki.

Sledi delna hipoteza:

- 2 a. Najbolj zadovoljeni bodo tisti motivi, ki so na najnižjem mestu na lestvici delovnih motivov, najbolj nezadovoljeni pa na najvišjem mestu na lestvici.

3. Hipoteza:

- Posamezniki, ki so za svoje dobro opravljeno delo pohvaljeni, imajo občutek, da je njihovo delo spoštovano oziroma se počutijo bolj spoštovani.
- Posamezniki, ki za svoje delo niso oziroma so včasih pohvaljeni, so manj motivirani.

4. Hipoteza:

- Nekaterim zaposlenim je pomembnejša nematerialna nagrada, drugim pa materialna nagrada.

Delni hipotezi se glasita:

- 4 a. Na zaposlene bo javno priznanje delovalo šele takrat, ko bodo zadovoljni s plačo.
- 4 b. Javna priznanja so pomembnejša zaposlenim na višjih delovnih mestih, materialne nagrade pa zaposlenim na nižjih delovnih mestih.

5. Hipoteza:

- Zaposleni, ki lahko v določeni meri vplivajo na odločanje v podjetju čutijo, da so organizaciji potrebni.

VI. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

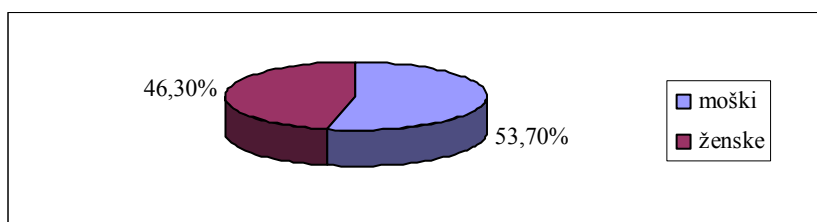
6.1. ZNAČILNOSTI ZAJETE POPULACIJE

Število zaposlenih, ki so vrnilo vprašalnike po spolu, starosti, delovni dobi, stopnji dokončane izobrazbe, delovnem mestu in številom let zaposlitve v anketiranem podjetju prikazujejo sledeče slike.

A. Spol

Pri anketiranju je sodelovalo 54 oseb, od tega je bilo 29 oseb moškega in 25 oseb ženskega spola. Prevladuje moški spol. Med vsemi zaposlenimi v podjetju znaša delež moških 61%, žensk je 39%.

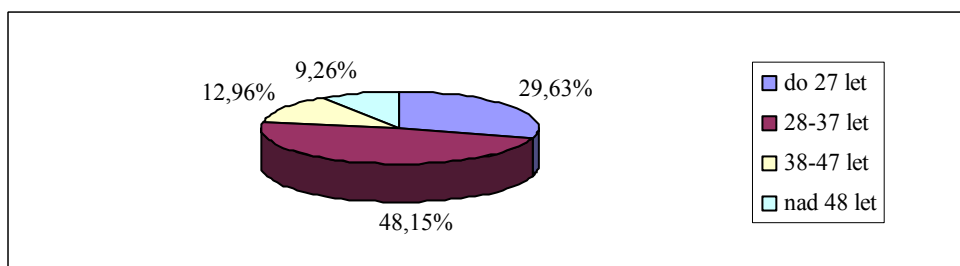
Slika 6.5: Struktura anketiranih po spolu



B. Starost

V anketi sem zaposlene razdelila v štiri starostne skupine. V prvi starostni skupini je bilo zajetih 16 zaposlenih, v drugi 26 zaposlenih, v tretji 7 in v četrti 5 zaposlenih. Največji delež anketiranih je bil v drugi starostni skupini, kar se ujema s povprečno starostjo zaposlenih v podjetju, ki je okrog 35 let.

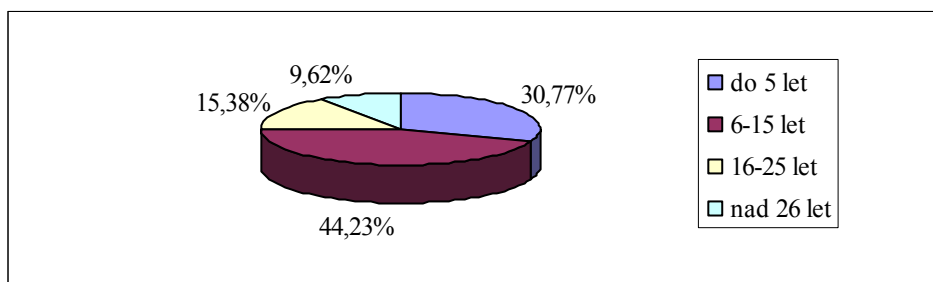
Slika 6.6: Struktura anketiranih po starosti



C. Delovna doba

Po delovni dobi so anketiranci zajeti v štiri skupine. Največ anketirancev je bilo z delovno dobo od 6 do 15 let, in sicer 23 zaposlenih. V prvi skupini je bilo zajetih 16, v tretji skupini (16 do 25 let) 8 zaposlenih, najmanj pa v četrti skupini (nad 26 let), in sicer 5 zaposlenih. Dve anketirani osebi na to vprašanje nista odgovorili.

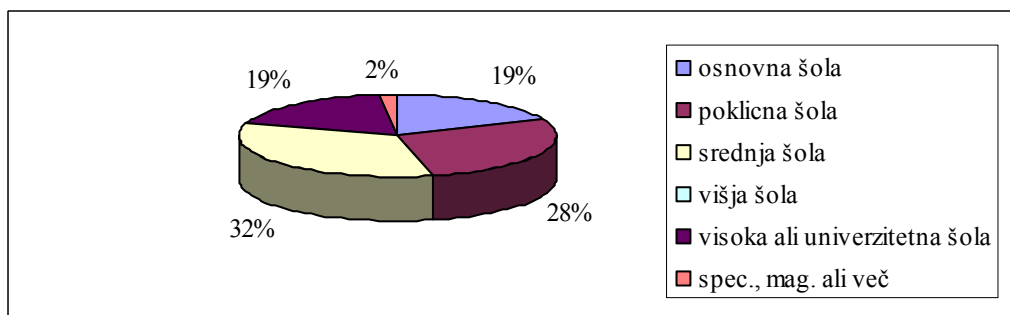
Slika 6.7: Struktura anketiranih po delovni dobi



D. Stopnja dokončane izobrazbe

Med anketiranimi osebami je bil največji delež s srednjo šolo, in sicer 18 in s poklicno šolo 15 anketiranih oseb. Z osnovno in visoko ali univerzitetno izobrazbo je bilo 10 anketiranih oseb, specializacijo, magisterij ali več je imela 1 anketirana oseba, višjo šolo pa nihče.

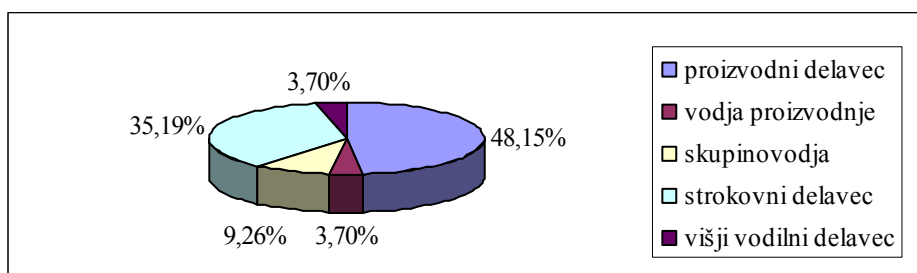
Slika 6.8: Struktura anketiranih po dokončani izobrazbi



E. Delovno mesto

Največ anketiranih je bilo v proizvodnji, in sicer 26 zaposlenih, 19 pa v strokovnih službah. Med skupinovodjami je bilo 5 anketiranih oseb, med vodjami proizvodnje in na višje vodilnem položaju pa sta bili anketirani le 2 osebi. Struktura anketiranih glede na delovno mesto se ne ujema s celotno sestavo podjetja. Med vsemi zaposlenimi v podjetju znaša delež proizvodnih delavcev 58%.

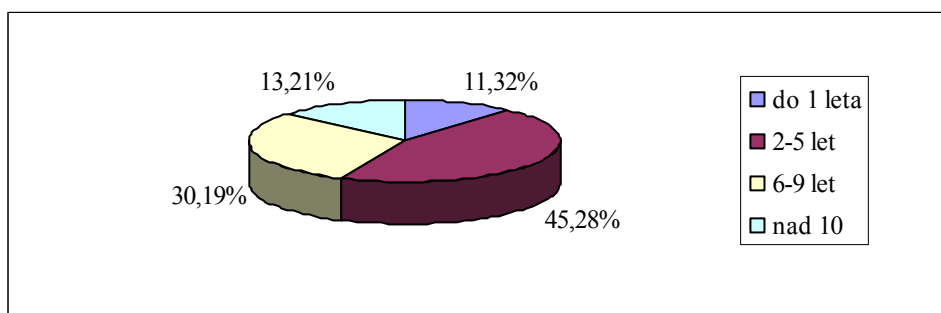
Slika 6.9: Struktura anketiranih glede na delovno mesto



F. Leta zaposlitve v anketiranem podjetju

Največ anketirancev je v podjetju zaposlenih 2 do 5 (24 zaposlenih). Sledi tretji razred (6 do 9 let) s 16 zaposlenimi, četrti razred (nad 10 let) s 7-imi in prvi razred (do 1 leta) s 6 anketiranimi osebami. Ena anketirana oseba na to vprašanje ni odgovorila.

Slika 6.10: Struktura anketiranih po letih zaposlitve v anketiranem podjetju



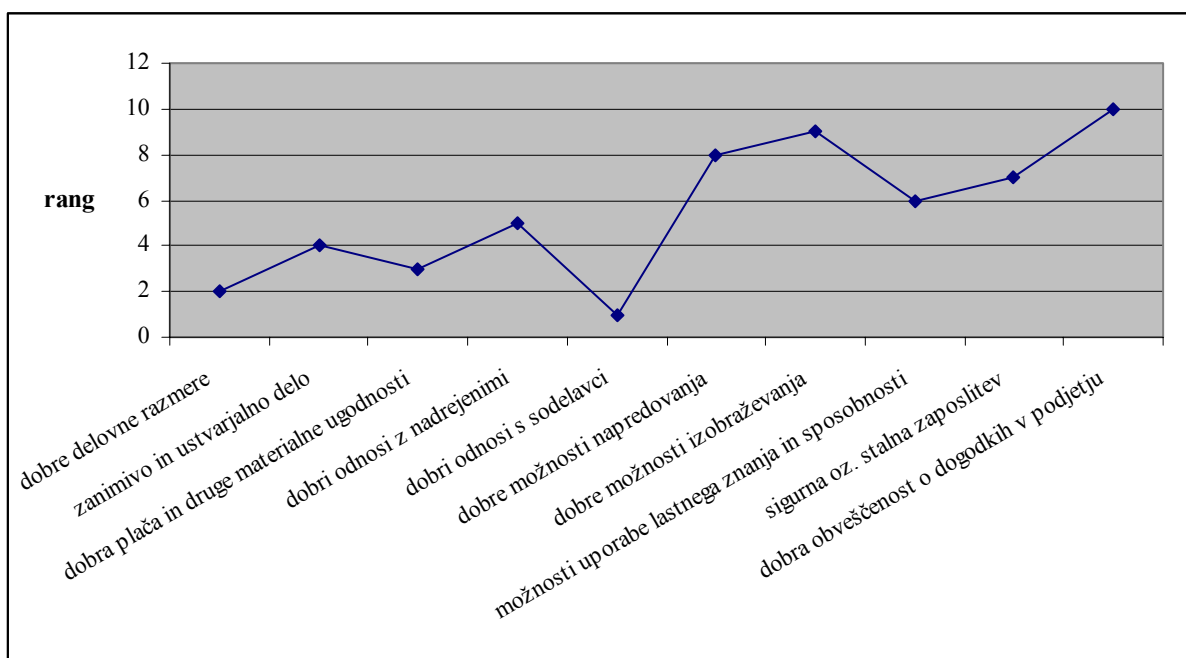
6.2. INTERPRETACIJA REZULTATOV

A. Lestvica delovnih motivov

Lestvica delovnih motivov je namenjena spoznavanju temeljnih delovnih motivov zaposlenega oziroma skupine zaposlenih. Obsega 10 motivov, ki so jih zaposleni razvrstili glede na pomembnost.

Najprej bom analizirala lestvico motivov za **celotno zajeto populacijo anketiranih**. Iz slike 6.11 je razvidno, da je zaposlenim v podjetju Intra Lighting d.o.o. najpomembnejši motiv »dobri odnosi s sodelavci«, ki ima najnižji povprečni rang ter standardni odklon (Priloga B, tabela 1). Na drugem mestu 10-stopenjske lestvice se nahajajo »dobre delovne razmere«. Pri tem motivu opazimo, da je povprečni rang le za 0,02 točke višji od predhodnega. Na tretje mesto so anketiranci uvrstili »dobro plačo in druge materialne ugodnosti«, sledita pa dejavnika »zanimivo in ustvarjalno delo« ter »dobri odnosi z nadrejenimi«. Povprečni rang je za 0,07 točke nižji od povprečnega ranga dejavnika »zanimivo in ustvarjalno delo« ter za 0,73 točke nižji od povprečnega ranga dejavnika »dobri odnosi z nadrejenimi«. »Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti« so uvrstili na šesto mesto, s povprečnim rangom 6,55. »Sigurna oziroma stalna zaposlitev« ima med vsemi motivatorji največji standardni odklon, kar pomeni, da se mnenja posameznikov najbolj razlikujejo, zaseda pa sedmo mesto na lestvici. Temu sledi motiv »dobre možnosti napredovanja«, motiv »dobre možnosti izobraževanja« ki je v praksi slovenskih podjetij sorazmerno visoko uporabljen motivacijski instrument, je na lestvici pomembnosti motivacijskih dejavnikov uvrščen šele na deveto mesto, s povprečnim rangom 6,95. Zadnje mesto na lestvici zaseda dejavnik »dobre obveščenosti o dogodkih v podjetju« z največjim razmakom povprečnega ranga od predhodnega motiva, in sicer za 1,91 točke.

Slika 6.11: Lestvica delovnih motivov za celotno anketirano populacijo



S strukturno analizo sem grafično analizirala bivariatno povezanost (profile) rangiranja delovnih motivov s sociodemografskimi značilnostmi anketiranih. Dobila sem naslednje rezultate:

- **Glede na spol:** Primerjava pokaže (Priloga B, slika 1), da se na prvih petih mestih pri moških in pri ženskah pojavljajo isti motivi. Ženske so prvih pet motivov razvrstile v enakem zaporedju, kot jih je celotna anketirana populacija. Pri moških je prišlo do zamenjave vrstnega reda motivacijskih dejavnikov, saj so na prvo mesto postavili »dobre delovne razmere«, na drugo pa motiv »dobri odnosi s sodelavci«. »Zanimivo in ustvarjalno delo« so uvrstili na tretje mesto, torej pred motivom »dobra plača in druge materialne ugodnosti«. Največja razhajanja med moškimi in ženskami so glede »dobrih možnosti izobraževanja«. Moški so ta motiv postavili na šesto mesto, ženske pa šele na deveto. Drugo razhajanje je glede »sigurne oziroma stalne zaposlitve«. Ženskam je ta motivator pomembnejši, saj so ga postavile na šesto mesto, moški pa na predzadnje mesto. Oboji so bili dokaj usklajeni kar se tiče »možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti«, »dobrih možnosti izobraževanja« ter »dobre obveščenosti o dogodkih v podjetju«.
- **Glede na starost:** »Dobri odnosi s sodelavci« so najpomembnejši za drugo in tretjo starostno skupino, medtem ko so stari do 27 let in nad 48 let postavili na prvo mesto »dobre delovne razmere«. Pri raziskavi lestvice delovnih motivov glede na starost me

je najbolj zanimalo, kakšni rezultati se bodo pojavili glede motiva »dobra plača in druge materialne ugodnosti« ter glede »sigurne oziroma stalne zaposlitve«. Iz slike 2 (Priloga B) je razvidno, da je motiv »dobra plača in druge materialne ugodnosti« pomembnejši za prvo in drugo starostno skupino, ki sta ga uvrstili na tretje mesto, medtem ko so ga zaposleni nad 48 let postavili šele na šesto mesto. Tendencia kaže, da z naraščajočo starostjo narašča tudi delež anketiranih, ki dajejo večji pomen motivu »sigurna oziroma stalna zaposlitev«.

- **Glede na stopnjo dokončane izobrazbe:** Iz slike 3 je razvidno (Priloga B), da je motiv »dobra plača in druge materialne ugodnosti« pomembnejši za delavce z nižjo stopnjo izobrazbe. Tistim z visoko izobrazbo je plača sicer pomembna, toda pomembnejši jim je motiv »zanimivo in ustvarjalno delo«. To potrjuje že znani paradoks denarne motivacije, da čim višji je znesek plače, tem manj je pomembna v primerjavi z ostalimi motivatorji. Zanimiv je odgovor glede motiva »možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti«. Pričakovala sem, da bodo temu dejavniku pripisali največjo vrednost tisti z visoko izobrazbo, zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe pa uvrstili nižje na lestvici, saj navadno delo povezano z višjo stopnjo izobrazbe praviloma temelji na večjem znanju ter zato prinaša več možnosti za uporabe lastnega znanja in sposobnosti, medtem ko je delo povezano z nižjo stopnjo izobrazbe bolj monotono in rutinsko. Izkazalo se je, da je ta motiv zaposlenim z osnovno in visoko šolo enako pomemben, saj so ga uvrstili na isto mesto na lestvici, in sicer šesto mesto. Motiv »sigurna oziroma stalna zaposlitev« je pomembnejši za delavce z nižjo stopnjo izobrazbe.
- **Glede na delovno mesto:** »Dobra plača in druge materialne ugodnosti« je pomemben motivator za vsa delovna mesta, najbolj za skupinovodje, ki so ga uvrstili na prvo mesto (Priloga B, slika 4). »Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti« ter »zanimivo in ustvarjalno delo« je pomembnejše za višje vodilne delavce in zaposlene v strokovnih službah, »sigurna oziroma stalna zaposlitev« pa delavcem v proizvodnji in skupinovodjem.
- **Glede na delovno dobo:** Strukturna analiza kaže (Priloga B, slika 5), da je zaposlenim z najmanj let delovne dobe (do 5 let) najpomembnejši motiv »dobra plača in druge materialne ugodnosti«, medtem ko so ostale tri skupine na prvo mesto postavile motiv »dobri odnosi s sodelavci«. Tendencia kaže, da z naraščajočo delovno dobo pada delež anketiranih, ki dajejo največji pomen motivu »dobra plača in druge materialne ugodnosti«. »Sigurna oziroma stalna zaposlitev« je najpomembnejša zaposlenim, ki imajo nad 26 let delovne dobe, ki ta motiv uvrščajo na peto mesto.

- ***Glede na leta zaposlitve v anketiranem podjetju:*** »Dobre delovne razmere« so na prvo mesto uvrstili zaposleni, ki v podjetju delajo največ časa (6 do 9 let ter nad 10 let), medtem ko je za prvo skupino anketirancev (do 1 leta zaposlitve) najpomembnejši motiv »zanimivo in ustvarjalno delo«, za drugo skupino (2 do 5 let zaposlitve) pa »dobri odnosi s sodelavci«. »Dobra plača in druge materialne ugodnosti« je pomemben dejavnik za vse zaposlene, nekoliko bolj za tiste, ki so v podjetju zaposleni 2 do 5 let. Motiv »sigurna oziroma stalna zaposlitev« je pomembnejša drugi in tretji skupini, medtem ko je zaposlenim do 1 leta pomembnejši motiv »možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti«.

B. Lestvica delovnega zadovoljstva

O zadovoljstvu na delovnem mestu navadno govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnosti napredovanja, ko smo v dobrih odnosih s sodelavci in nadrejenimi, ko smo dobro obveščeni o dogodkih v podjetju in podobno. Večje kot je število navedenih dejavnikov, ki imajo namesto pozitivnega negativen predznak, večje je nezadovoljstvo na delovnem mestu. Sklenemo lahko, da je od stopnje zadovoljstva z delom v veliki meri odvisna motivacija za delo.

Zanimalo me je, kako so s posameznimi motivacijskimi dejavniki pri delu zadovoljni zaposleni. S pomočjo petstopenjske lestvice, na kateri 1 pomeni zelo nezadovoljni in 5 zelo zadovoljni, so ocenjevali iste dejavnike kot pri lestvici delovnih motivov.

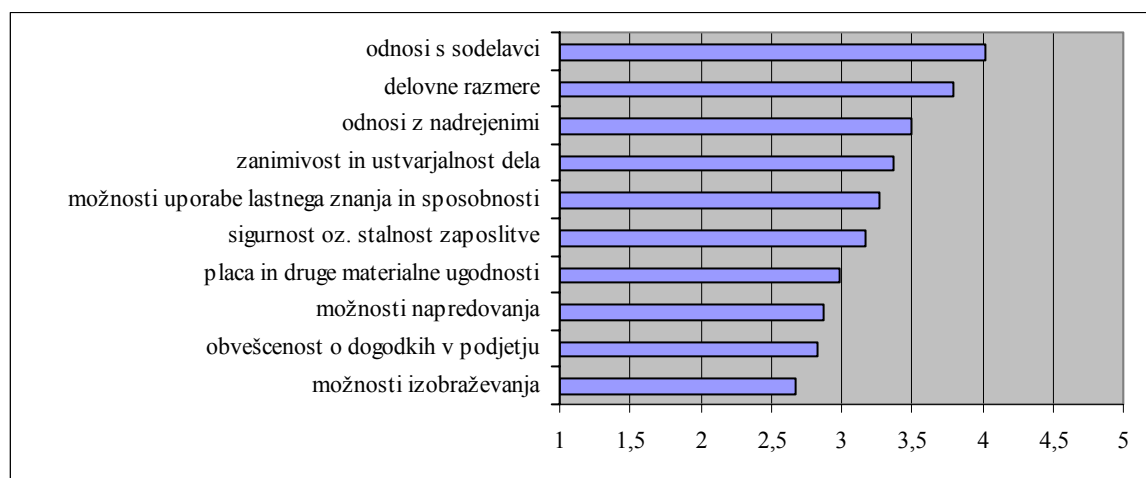
Najvišjo povprečno oceno je dosegel dejavnik »odnosi s sodelavci« (4,02), kar ne preseneča, saj podjetje medsebojnim odnosom namenja veliko pozornost (Slika 6.12). Posledica zadovoljstva s sodelavci ni samo v tem, da nudi takšno delo delavcem večje zadovoljstvo, ampak hkrati omogoča uspešnejše opravljanje dela. Delavci, ki se medsebojno razumejo, lažje usklajujejo delo in si pomagajo, kar zagotavlja nemoten delovni potek. Sledita motiva »delovne razmere« in »odnosi z nadrejenimi«, s katerima so zaposleni kar zadovoljni. Srednje zadovoljni so glede »zanimivega in ustvarjalnega dela«, »možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti«, »sigurnosti oziroma stalnosti zaposlitve« ter »plačami in drugimi materialnimi ugodnostmi«. Popolnega zadovoljstva s plačo v podjetju ni, ga tudi ni bilo pričakovati, saj se na še tako visoke plače človek hitro navadi in kmalu pričakuje in hoče več.

V podjetju bi bilo potrebno izboljšati stanje glede »možnosti napredovanja«, saj zaposleni s tem niso najbolj zadovoljni. Poleg tega bi jih bilo potrebno bolj »obveščati o

dogodkih v podjetju«, ker po mnenju anketiranih, le-ti niso najbolj jasni. Najbolj zaskrbljujoče stanje je glede »možnosti izobraževanja v podjetju«. Ta motiv je bil ocenjen najslabše. Z izobraževanjem je navadno povezano napredovanje. Glede na to, da so zaposleni slabo obveščeni o dogodkih v podjetju morda niso dovolj seznanjeni s sistemom izobraževanja in napredovanja. Zaposleni morajo vedeti, kakšne možnosti napredovanja imajo v podjetju v okviru istega delovnega mesta ali napredovanja na bolj zahtevno delovno mesto in z njim povezane višje plače. Če jim bo ponujena priložnost za napredovanje, se bodo sposobni in bolj ambiciozni zaposleni prav gotovo bolj potrudili in jo skušali izkoristiti.

Ugotovimo lahko, da je v podjetju stanje povprečno. Ocene so najbolj razpršene (Priloga C, tabela 2) pri oceni motiva »možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti« (standardni odklon 1,25), najmanj pa pri oceni »delovnih razmer« (standardni odklon 0,85).

Slika 6.12: Povprečne stopnje zadovoljstva zaposlenih s posameznimi motivacijskimi dejavniki



(1-zelo nezadovoljni, 5-zelo zadovoljni)

Bivariatna strukturna analiza, opravljena na podoben grafičen način kot pri povezanosti delovnih motivacij s sciodemografskimi značilnostmi anketiranih kaže, da so moški v povprečju bolj zadovoljni s povprečnim stanjem v podjetju kot ženske. S povprečnim stanjem so v podjetju najmanj zadovoljni proizvodni delavci stari do 27 let z nižjo stopnjo izobrazbe in so v podjetju zaposleni najmanj časa.

S »plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi« so najbolj nezadovoljni mlajši proizvodni delavci z nižjo stopnjo izobrazbe. Najbolj pa so s »plačo in drugimi

materialnimi ugodnostmi« zadovoljni zaposleni na višjih delovnih mestih, z višjo stopnjo izobrazbe in daljšo zaposlenostjo v podjetju. Zaposleni na višjih delovnih mestih so v povprečju bolj zadovoljni z »zanimivim in ustvarjalnim delom« ter »možnostjo uporabe lastnega znanja in sposobnosti« kot zaposleni na nižjih delovnih mestih. Pri razlagi višje stopnje zadovoljstva s »plačami in drugimi materialnimi ugodnostmi« pri strukturi višje vodilnih in strokovnih delavcev je treba upoštevati dejstvo, da strokovnjaki ne tehtajo opravljeno delo samo z višino zaslužka, ampak jim že delo samo (kjer sproščajo svoje znanje in sposobnosti) nudi precejšnjo mero zadovoljstva. Proizvodni delavci vidijo svojo protivrednost predvsem v višini zaslužka, ker je njihovo delo navadno nezanimivo, monotono in ne dopušča kreativnosti.

Če upoštevam Maslowo teorijo motivacije lahko rečem, da so zaposleni na zgornjih mestih lestvice delovnih motivov uvrstili potrebe nižje stopnje, na spodnjih mestih pa potrebe višje stopnje, ki se aktivirajo šele, ko so zadovoljene potrebe na nižji stopnji. Moč vsake potrebe je po Maslowu določena z njenim položajem na lestvici delovnih motivov in stopnjo zadovoljenosti potrebe, ki je nižje na lestvici, kar rezultati moje analize niso pokazali, saj so dejavnike na lestvici delovnega zadovoljstva uvrstili skoraj v enakem zaporedju kot na lestvici delovnih motivov. Izstopajo le »plače in druge materialne ugodnosti«. Kljub temu lahko na podlagi Maslowe teorije sklepam, da zaposleni v podjetju nimajo v celoti zadovoljenih potreb nižje stopnje in zato potrebe višje stopnje niso še aktivirane (so nižje na lestvici delovnih motivov) in so nezadovoljene.

Če se naslonim še na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, opazim, da se na zgornjih mestih lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva nahajajo predvsem ekstrinzični dejavniki ali higieniki. Na spodnjem delu lestvice pa se nahajajo intrinzični dejavniki ali motivatorji. Po Herzberhu se ekstrinzični dejavniki pravzaprav povezujejo z zadovoljevanjem potreb nižje stopnje in njihova prisotnost ne povečuje zadovoljstva, če so zadovoljeni, odsotnost drugih pa ne povzroča nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Dobila sem sliko, ki je popolnoma različna od Herzbergove.

Ena najnovejših razširitev Herzbergove dvofaktorske teorije je njena uporaba za razvoj tipologije delavcev, v kateri so opisani štirje normalni tipi. Miner (Miner, 1980:78) pravi, da je pri osebah z obema sistemoma potreb, pri katerih pa je zadovoljenost obeh vrst potreb ravno nasprotna – higiensko so takšne osebe zadovoljene, vendar slabo motivirane; nesrečne sicer niso, srečne pa prav tako ne. Povedano drugače, osebe, ki so zadovoljne z delovnimi razmerami, s sodelavci in nadrejenimi ni nujno, da bodo več in boljše delale,

kajti osebe, so slabo motivirane in nimajo poudarjenih notranjih potreb, ki so povezane z delom samim.

Izračunala sem še Spearmanov korelacijski koeficient med rangoma obeh do sedaj analiziranih motivacijskih spremenljivk: med rangi delovnih motivov in rangi, ki sem jih pripisala povprečnimi vrednostim stopnje zadovoljstva. Vrednost tega koeficienta doseže 0,85, kar pomeni, da sta si ranga zelo podobna: največja razlika med obema vrstnima redoma izhaja iz različnega relativnega položaja »dobre plače in drugih materialnih ugodnosti«. Ta motiv je na visokem tretjem mestu delovnih motivov in je glede dejanskega zadovoljstva z njim slabše, saj se tu nahaja šele na sedmem mestu. Kot rečeno, je večji del nizkega povprečnega zadovoljstva s plačo moč pripisati mnenjem mlajših proizvodnih delavcev z nižjo izobrazbo.

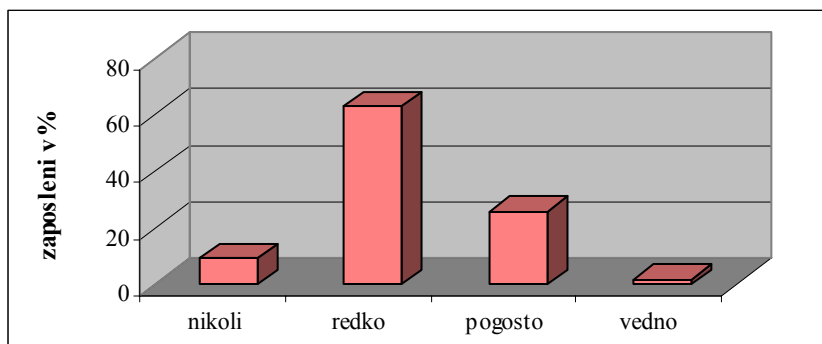
C. Vpliv vodstva na motivacijo zaposlenih

Vodenje je eden ključnih dejavnikov, ki prispeva k učinkoviti izrabi kadrovskih virov v podjetju in njegovi uspešnosti. Posameznik lahko povsem ustreza formalnim zahtevam delovnega mesta, a kljub temu dosega le podpovprečne delovne rezultate. Včasih so vzrok za to njegove osebne lastnosti in zmožnosti, velikokrat pa je za slabe dosežke na delovnem mestu krivo tudi pomanjkanje motivacije. Pozitivno delovno okolje, ki naj bi ga ustvarjal vodja, je bistvena podlaga za motivacijo zaposlenih, neustrezno vodenje in pomanjkanje smisla za delo z ljudmi sta glavna razloga za odhod dobrega kadra iz podjetja.

Pohvala za dobro opravljeno delo je najpreprostejši način zviševanja motivacije, ki daje delavcu potrditev lastne vrednosti in občutek, da je njegovo delo bolj spoštovano. Delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Da bi ugotovila, ali se pohvaljeni zaposleni počutijo bolj spoštovani, sem zastavila naslednji dve vprašanji. Na prvo vprašanje, ali zaposlene v podjetju neposredni nadrejeni pohvalijo, kadar dobro opravijo svoje delo, so anketiranci odgovarjali kot kaže spodnja slika.

Največ (62,98%) jih je odgovorilo, da so redko pohvaljeni. 25,93% anketiranih meni, da so pohvaljeni pogosto, 9,26% jih je odgovorilo nikoli in le 1,85% zaposlenih meni, da so vedno pohvaljeni.

Slika 6.13: Ali menite, da vas neposredni nadrejeni pohvalijo, kadar delo dobro opravite?

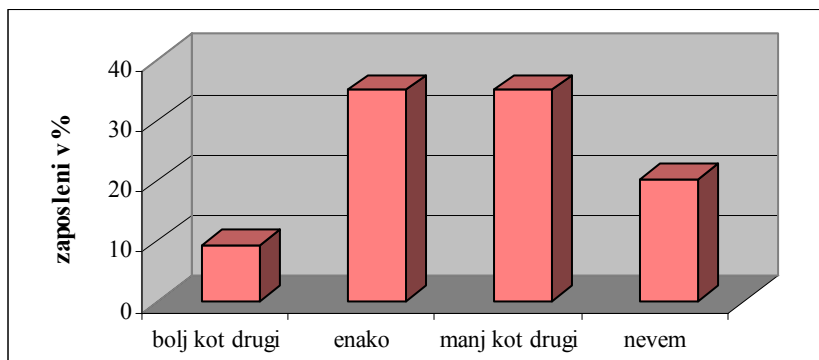


Strukturna analiza kaže, da so moški pogosteje pohvaljeni kot ženske. Med temi, ki so pogosto pohvaljeni je 34,48% moških in 16% žensk. 76% žensk meni, da so redko pohvaljene, moških je dobra polovica. Tendencia kaže, da z naraščajočo starostjo narašča delež anketiranih, ki menijo, da so pogosteje pohvaljeni. Enako velja za delovna mesta. Zaposleni na višjih delovnih mestih so pogosteje pohvaljeni kot proizvodni delavci. Na tem mestu bi še enkrat poudarila, da je pomembno, da ima zaposleni občutek, da je nekaj naredil in da drugi to opazijo. Vse prevečkrat se v podjetjih dogaja, da vodje ne opazijo niti dobrega niti slabega, ampak stvari preprosto ignorirajo. Če nekdo naredi nekaj dobrega, ga je treba pohvaliti, če delo opravi slabo, ga je treba opozoriti in pokazati, kako bi ga bolje opravil.

Na drugo vprašanje, ki se je glasilo: Če bi se primerjali z drugimi zaposlenimi v podjetju, ali menite, da ste s strani vodstva dovolj spoštovani glede na delo, ki ga opravljate?, sem dobila naslednje rezultate (Slika 6.14).

Glede na odgovore anketiranih sem dobila enak odstotek tistih, ki so menili, da so spoštovani enako in manj kot drugi (35,19%). 20,36% jih je označilo nevem in 9,26% zaposlenih je menilo, da so spoštovani bolj kot drugi.

Slika 6.14: Če bi se primerjali z drugimi zaposlenimi v podjetju, ali menite, da ste s strani vodstva dovolj spoštovani glede na delo, ki ga opravljate?



Strukturna analiza kaže, da so ženske manj spoštovane kot moški. Z naraščajočo starostjo narašča delež anketiranih, ki menijo, da so bolj spoštovani in pada delež anketiranih, ki menijo, da so manj spoštovani kot drugi. Manj spoštovani se počutijo zaposleni na nižjih delovnih mestih in sorazmerno temu bolj spoštovani zaposleni na vodilnih položajih.

Odgovori kažejo, da se zaposleni, ki so pogosteje deležni pohval, kadar delo dobro opravijo, počutijo tudi bolj spoštovani.

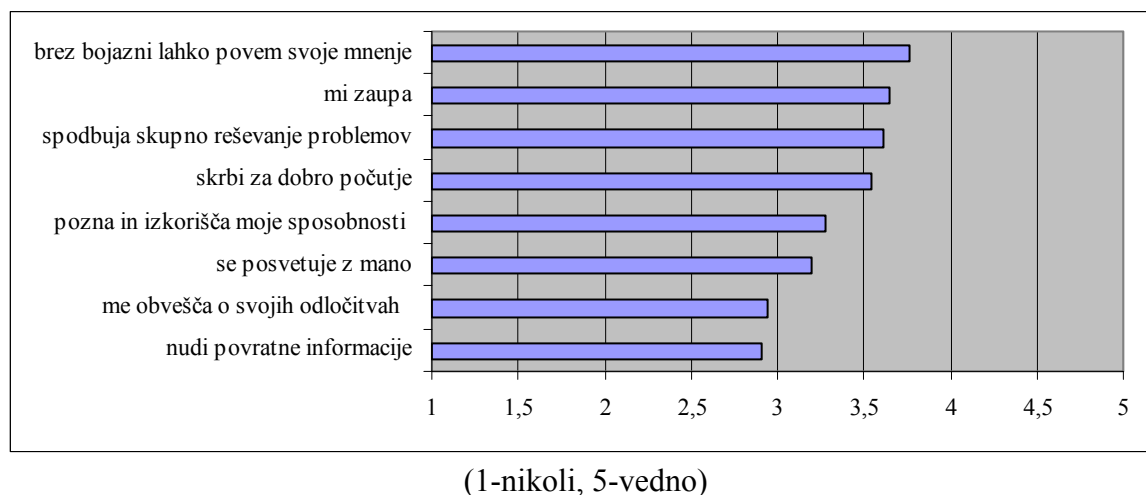
Na koncu sem poskušala z naslednjimi trditvami ugotoviti, kakšen je splošen odnos med delavci in njihovimi neposrednimi vodij (Slika 6.15). Povprečne ocene skoraj vseh postavk se nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice, kar kaže, da so zaposleni zadovoljni s svojimi nadrejenimi. Malce jih moti, da jim vodje le občasno nudijo povratne informacije in ocene o njihovem delu in dosežkih ter da jih občasno obveščajo o svojih odločitvah, na drugi strani pa so dokaj visoko ocenili zaupanje, ki ga imajo do svojih nadrejenih, skupno reševanje problemov ter skrb vodstva za dobro delovno počutje in dobre delovne pogoje. Prav tako si svojim nadrejenim upajo odkrito povedati svoje mnenje.

Glede slabše ocenjenih dejavnikov bi dodala, da mora vsak zaposlen vedeti čim več o podjetju, ne le o tem, kaj mora delati, ampak tudi kakšne poslovne odločitve podjetje sprejme in kakšna je njegova vizija. Tako zaposleni vedo, kaj podjetje poskuša doseči, kaj morajo storiti sami, da bi bili cilji doseženi in kaj se od njih kot posameznikov pričakuje.

Dobra obveščenost vsakega zaposlenega o lastnem delu in o dejavnosti celotnega podjetja je prvi pogoj za aktivno udeležbo posameznika v podjetju.

Najbolj enotni (Priloga C, tabela 3) so bili zaposleni pri ocenjevanju stopnje zaupanja vodij do svojih podrejenih (standardni odklon 0,95). Njihova mnenja se najbolj razlikujejo v tem, koliko jih njihovi vodje obveščajo o svojih odločitvah (standardni odklon 1,19).

Slika 6.15: Moj neposredni vodja



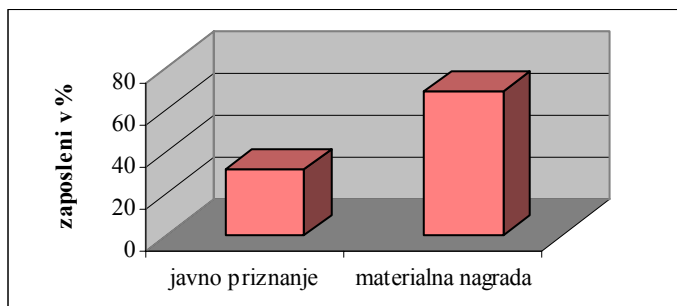
Strukturna analiza kaže, da imajo moški boljše odnose z nadrejenimi kot ženske. Primerjava tudi pokaže, da so zaposleni na višjih delovnih mestih in zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe bolj zadovoljni s svojimi nadrejenimi kot zaposleni na nižjih ravneh z nižjo stopnjo izobrazbe, kar se ujema z ugotovitvami predhodnih dveh vprašanj.

D. Materialna in nematerialna motivacija

Ali zaposleni dajejo prednost materialni ali nematerialni motivaciji, sem poskusila ugotoviti z vprašanjem: Ali bi raje dobili javno priznanje ali materialno nagrado za svoje dobro opravljeno delo? Predpostavila sem, da bo javno priznanje na zaposlene delovalo šele takrat, ko bodo zadovoljni s plačo. Anketiranci so imeli na voljo dva odgovora.

68,52% vprašanih je menilo (Slika 6.16), da jim več pomeni materialna nagrada brez javnega priznanja. 31,48% anketiranih pa je odgovorilo, da bi raje dobilo javno priznanje brez materialne nagrade.

Slika 6.16: Ali bi raje dobili javno priznanje ali materialno nagrado za svoje dobro opravljeno delo?



Strukturna analiza kaže, da z naraščajočo starostjo in višjim delovnim mestom narašča delež anketiranih, ki bi za svoje dobro opravljeno delo raje prejeli javno priznanje. Javna priznanja pridobivajo na pomenu tudi z višjo izobrazbeno strukturo.

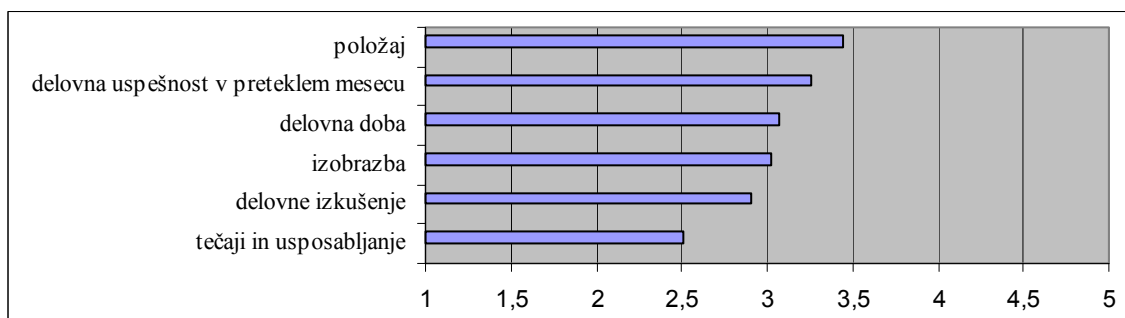
Analiza odgovorov je pokazala, da tisti zaposleni, ki so s plačami bolj zadovoljni, dajejo večji pomen javnim nagradam brez materialne motivacije in obratno.

Nadalje sem poskušala ugotoviti, koliko je plača zaposlenih odvisna od izobrazbe, delovnih izkušenj, položaja in ostalih faktorjev.

Povprečne ocene večina faktorjev (Slika 6.17) se nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice, kar kaže, da je plača zaposlenih bolj ali manj odvisna od vseh dejavnikov. Nekoliko manj je odvisna od tečajev in usposabljanja ter izobrazbe. Najvišjo odvisnost so pripisali položaju in delovni uspešnosti v preteklem mesecu.

Najbolj enotni (Priloga C, tabela 4) so bili zaposleni pri ocenjevanju delovnih izkušenj (standardni odklon 1,05), najbolj pa se njihova mnenja razlikujejo v odvisnosti plač od izobrazbe (standardni odklon 1,25).

Slika 6.17: Koliko je vaša plača odvisna od naslednjih faktorjev?



(1- neodvisna, 5-zelo je odvisna)

Strukturna analiza ne pokaže bistvenih razlik med zaposlenimi.

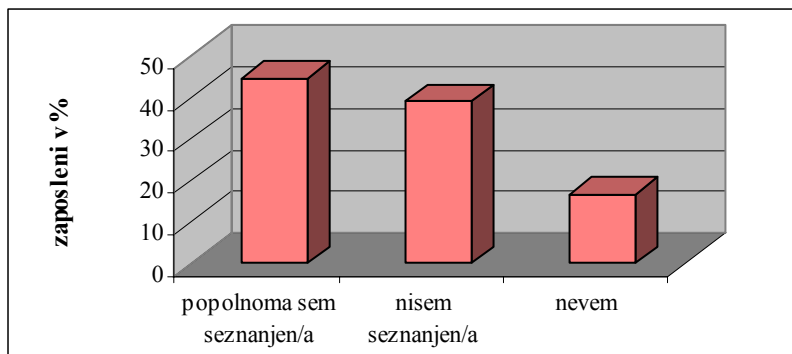
E. Motivacija zaposlenih in pripadnost k podjetju

Če zaposleni vedo, kako dobro delajo, če poznajo rezultate svojega dela, bodo pri opravljanju dela bolj zadovoljni, občutno se jim bo povečala motivacija in počutili se bodo koristne, pomembne za organizacijo. Zato je pomembno poznati in priznati različne prispevke posameznikov k doseganju skupnih ciljev, da ne pride do padca motivacije. Podjetje mora postaviti jasne kriterije, kako se ocenjuje delovna uspešnost. Pomembno je, da so kriteriji vnaprej znani vsem zaposlenim in da se isti kriteriji na isti način uporabljajo za vse zaposlene.

Zvezo med motiviranostjo in pripadnostjo oziroma identifikacijo s podjetjem sem poskušala ugotoviti z vprašanjem: Ali ste dobro seznanjeni s kriteriji, po katerih se ocenjuje vaša delovna uspešnost? Izbirali so med tremi odgovori.

Največ anketiranih (44,44%) je odgovorilo, da so popolnoma seznanjeni s kriteriji. 38,89% je odgovorilo, da niso seznanjeni s kriteriji in 16,67% jih je odgovorilo ne vem.

Slika 6.18: Ali ste dobro seznanjeni s kriteriji, po kateri se ocenjuje vaša delovna uspešnost?

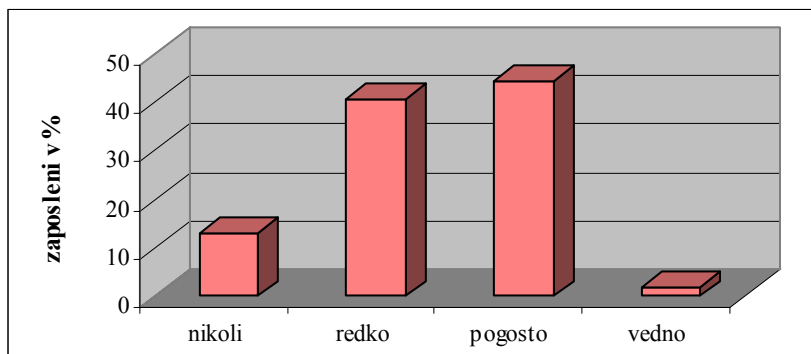


Strukturna analiza kaže, da obstajajo velike razlike med moškimi in ženskami. Kar 62,07% moških je odgovorilo, da so popolnoma seznanjeni s kriteriji, a le 24% žensk. Glede na delovno mesto me je presenetil odgovor strokovnih delavcev, ki se po lestvici seznanjenosti s kriteriji, po katerih se ocenjuje njihova delovna uspešnost, uvrščajo na drugo mesto. Slabše od njih so seznanjeni le proizvodni delavci. Pri ostalih delovnih mestih narašča seznanjenost s hierarhijo delovnih mest. Anketiranci, ki so v podjetju zaposleni dalj časa, so s kriteriji bolj seznanjeni.

V nadaljevanju sem hotela ugotoviti, ali se pri odločitvah, ki se tičejo njihovega dela, upošteva tudi njihovo mnenje. Izbirali so med štirimi odgovori.

Na to vprašanje je največ anketiranih (44,44%) odgovorilo, da se pogosto upošteva njihovo mnenje (Slika 6.19). Sledi precej velik odstotek (40,74%) tistih, ki so odgovorili redko, 12,96% jih je odgovorilo nikoli in le 1,86% jih je označilo možnost vedno.

Slika 6.19: Pri odločitvah, ki se tičejo mojega dela, se upošteva tudi moje mnenje



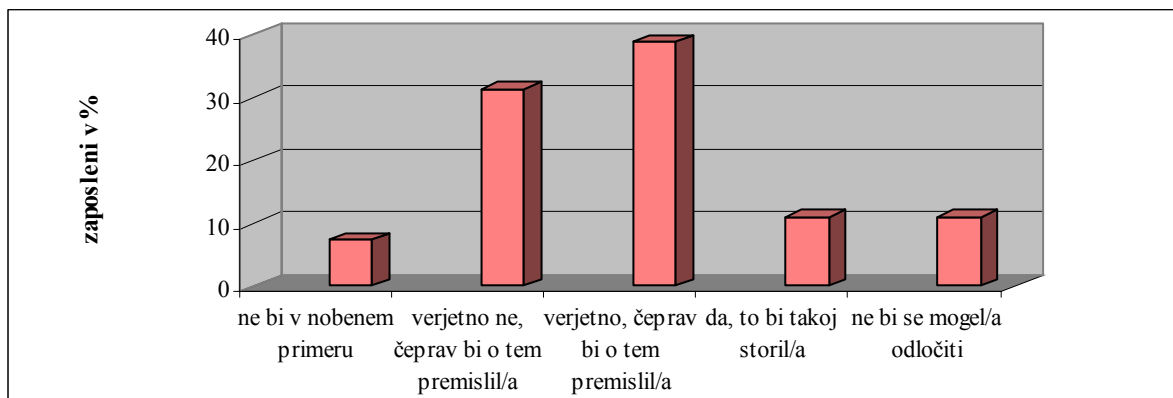
Strukturna analiza je zopet pokazala velike razlike med moškimi in ženskami. 58,62% moških je odgovorilo pogosto, žensk le 28%. Glede na delovno mesto so izstopali strokovni delavci, od katerih jih je kar 42,11% menilo, da se pri odločitvah redko upošteva njihovo mnenje.

Glede navezanosti na podjetje sem nadalje hotela dobiti odgovore na zastavljeno vprašanje: Če bi se vam ponudila možnost dobiti službo v drugem podjetju z malo višjo plačo, bi jo takoj izkoristili?

Na to vprašanje je največ anketiranih (38,89%) odgovorilo, da verjetno, čeprav bi o tem premislili. 31,48% jih je menilo, verjetno ne, čeprav bi o tem premislili. 11,11% anketiranih bi službo takoj zamenjalo in enak odstotek je tistih, ki se ne bi mogli odločiti. 7,41% anketiranih je odgovorilo, da službe ne bi zamenjali v nobenem primeru.

Odgovori kažejo, da istovetenje s podjetjem ni tako močno, kar kaže na tendenco povprečne motivacije.

Slika 6.20: Če bi se vam ponudila možnost dobiti službo v drugem podjetju z malo višjo plačo, bi jo takoj izkoristili?

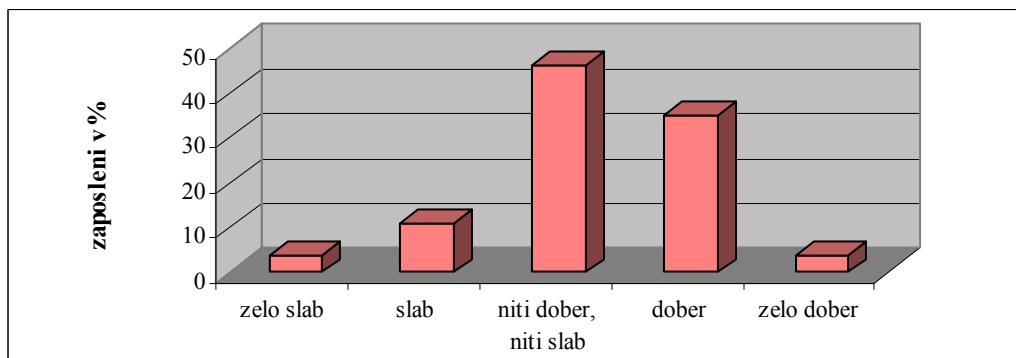


Strukturna analiza kaže, da bi ženske prej zamenjale službo za malo višjo plačo kot moški. Tendence odgovorov kažejo, da z naraščajočo starostjo, naraščajočo delovno dobo in letami zaposlitve v podjetju pada delež tistih, ki bi podjetje najverjetneje zapustili, čeprav bi o tem premislili. Glede na delovno mesto velja omeniti proizvodne delavce, od katerih je kar 57,69% zaposlenih odgovorilo, da bi službo zamenjali, čeprav bi o tem premislili, medtem ko ostala delovna mesta ne kažejo bistvenih razlik.

Sedaj pa pogledajmo še rezultate, ki se nanašajo na vprašanje: Kako bi ocenili odnos vodstva podjetja do vaše vrste dela?

Največ anketiranih je odgovorilo (46,30%), da odnos vodstva ni niti dober, niti slab. Nato so sledili tisti (35,19%), ki so menili, da je odnos dober in 11,11% tistih, ki so odgovorili, da je slab. Enak odstotek je tistih (3,70%), ki so označili odgovor zelo slab in zelo dober.

Slika 6.21: Kako bi ocenili odnos vodstva podjetja do vaše vrste dela?



Strukturna analiza ne kaže bistvenih razlik, razen glede na delovno mesto, kjer so zaposleni na višjih delovnih mestih ocenili odnos vodstva podjetja do njihove vrste dela boljše kot zaposleni na nižjih ravneh.

VII. SKLEP

Uspeh podjetij je v veliki meri odvisen od njegovih konkurenčnih prednosti v primerjavi z ostalimi podjetji. Viri konkurenčnih prednosti so lahko različni in se z leti spreminjajo. Danes so zaradi razmeroma enostavnega dostopa do finančnih virov in tehnologij ter zaradi hitrega zastarevanja proizvodov vse bolj pomembni ljudje, njihovo znanje, sposobnosti in ustvarjalnosti. Človeški potenciali so mnogokrat precej večji, kot so dejansko izkoriščeni, zato bodo v prihodnosti najbolj konkurenčna prav tista podjetja, ki bodo v čim večji meri uspela izkoristiti potencialne svojih zaposlenih v korist podjetja.

Koliko se in kdo se v slovenskih podjetjih resno ukvarja z delovno motivacijo, pa je drugo vprašanje. Zato sem se odločila, da en majhen del tega vprašanja raziščem sama z empirično raziskavo v podjetju Intra Lighting d.o.o.

Z raziskavo o motiviranosti zaposlenih sem ugotovila naslednje:

Predpostavljala sem, da isti delovni motivi delujejo na različne strukturne podskupine različno. Ko je plača na sprejemljivi ravni, začnejo zaposleni dajati prednost drugim motivatorjem. To se je izkazalo kot točno. Mlajšim zaposlenim, ki si šele ustvarjajo temelje za svoje nadaljnje življenje in zaposlenim z nižjo stopnjo dokončane izobrazbe, ki imajo nižji življenjski standard, je bolj pomembna »plača in druge materialne ugodnosti«. Četrta starostna skupina (nad 48 let) je pripisala večji pomen »sigurni oziroma stalni zaposlitvi«. Glede na stopnjo dokončane izobrazbe je ta motiv pomembnejši tudi za delavce z nižjo izobrazbeno strukturo. Zaposleni nad 48 let z nižjo stopnjo dokončane izobrazbe imajo v času visoke stopnje brezposelnosti največ problemov pri iskanju nove zaposlitve.

Zaposleni so z dejavniki, ki ustvarjajo zadovoljstvo z delovno situacijo in ki pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih, srednje zadovoljni. Povprečne ocene vseh motivov se gibljejo okrog 3. Iz navedenega lahko sklepam, da stopnja zadovoljstva ne kaže ekstremov nizke ali visoke motivacije zaposlenih, ampak povprečno stanje motiviranosti. Zaposleni, ki najbolj poudarjajo »plače in druge materialne ugodnosti« so najbolj nezadovoljni s stanjem v podjetju. Zanimalo me je ali je nezadovoljena potreba res edini motivator, kot pravi Maslow, ali bolj obstajajo higieniki in motivatorji po Herzbergu. Na podlagi Maslowe teorije sklepam, da zaposleni v podjetju nimajo v celoti zadovoljenih potreb nižje stopnje in zato se potrebe višje stopnje še niso aktivirale (so nižje na lestvici) in so

nezadovoljene. Glede na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo sem dobila popolnoma različno sliko. To dokazuje, da je za anketirano podjetje uporabnejša in bolj točna Maslowa teorija motivacije.

Zaposlenim na višjih delovnih mestih in z višjo stopnjo dokončane izobrazbe je motiv »zanimivo in ustvarjalno delo« pomembnejši kot tistim z nižjo stopnjo dokončane izobrazbe na nižjih delovnih mestih. To potrjuje že znani paradoks, da čim višji je znesek plače, tem manj je pomembna v primerjavi z ostalimi motivatorji. Zanimiv je odgovor glede motiva »možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti«. Moja hipoteza se je izkazala kot delno pravilna, saj je ta motiv zaposlenim z osnovno in visoko šolo enako pomemben.

Motiviranost zaposlenih je odvisna tudi od vloge vodilnih. Hipoteza, da se posamezniki, ki so za svoje dobro opravljeno delo pohvaljeni, počutijo bolj spoštovani in so zato motivirani, je bila potrjena. Na splošno so rezultati pokazali, da so zaposleni zadovoljni s svojimi nadrejenimi. Zaposleni jim zaupajo, prav tako si upajo brez bojazni povedati svoje mnenje, kar omogoča odprto komunikacijo.

Nadalje sem poskušala ugotoviti ali ima na zaposlene večji vpliv materialna ali nematerialna motivacija. Iz odgovorov je razvidno, da zaposleni v podjetju Intra Lighting d.o.o., ki so s »plačami in drugimi materialnimi ugodnostmi« srednje zadovoljni, pripisujejo večji pomen materialnim nagradam. Hipoteza, ki pravi, da bo na zaposlene javno priznanje delovalo šele takrat, ko bodo zadovoljni s plačo, se je pokazala za pravilno. Strukturna analiza je pokazala, da z višjim delovnim mestom narašča delež anketiranih, ki bi za svoje dobro opravljeno delo raje prejeli javno priznanje.

Da obstaja zveza med motiviranostjo zaposlenih in pripadnostjo k podjetju sem poskušala dokazati s hipotezo, če zaposleni v določeni meri vplivajo na odločanje v podjetju, se počutijo organizaciji bolj potrebni. Hipoteza se je pokazala kot delno potrjena. 42,11% strokovnih delavcev namreč meni, da se pri odločitvah redko upošteva njihovo mnenje, vendar jih kljub temu 52,63% meni, da verjetno službe ne bi zamenjali, čeprav bi o tem premislili. Odgovori kažejo, da istovetenje s podjetjem ni tako močno, kar kaže na tendenco povprečne motivacije.

Na koncu bi rada podala še ugotovitve glede motivacijskih dejavnikov, značilnih za organizacije v tržnem sektorju. V primerjavi z javnim sektorjem namenjajo v tržnem sektorju poznavanju rezultatov dela večjo pozornost, plače so višje, vendar je zaposlitev manj varna, delo je bolj zanimivo in fleksibilno s širšimi opisi delovnih mest oziroma delovnih nalog, kar se je pokazalo kot delno pravilno. V proučevanem podjetju niso

najbolje seznanjeni z rezultati svojega dela, medtem ko so z delovnimi razmerami zelo zadovoljni.

Mnoga podjetja imajo v svoji strategiji napisano, da so zaposleni njihova glavna konkurenčna prednost, a tega v praksi ne izkazujejo. Primer podjetja Intra Lighting d.o.o. kaže, da strategije, vizije in cilje ni dovolj samo napisati, ampak je treba na njihovi osnovi postaviti ključne mehanizme in principe, ki bodo omogočili, da se strategija udejanji tudi v praksi. Ta sistem je nato potrebno pripeljati do vsakega zaposlenega v podjetju ter jih usmeriti h ključnemu cilju podjetja. Zaposleni bodo uspešni v podjetju do tiste mere, do katerih bodo ob doseganju ciljev podjetja uspeli doseči tudi lastne cilje. Dobre delovne razmere, dobri odnosi s sodelavci, dober vodja, odprta komunikacija ter zanimivo in ustvarjalno delo so dejavniki, ki jih zaposleni v podjetju Intra Lighting d.o.o. pričakujejo in podjetje jih v veliki meri tudi zagotavlja. V podjetju Intra Lighting d.o.o. poudarjajo, da sta ključni vrednoti podjetja zaposleni, ki so vir moči in zadovoljen kupec, ki je merilo njihovega uspeha. Zaposlene skušajo motivirati za kar največjo porabo njihovih potencialov pri delu. Zavedajo se, da se v njih skrivajo še neizčrpne rezerve za uspeh podjetja, zato so vsi sistemi v podjetju usmerjeni k stalnem izboljševanju vseh zaposlenih.

Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji so ljudje, zato je skrajni čas, da se zaposlenim prizna mesto, ki ga znotraj podjetja imajo in omogoči, da v okviru usmeritve in ciljev podjetja najdejo svoj smisel, prepoznajo svoje koristi in uspejo zadovoljiti svoje potrebe, interese in želje.

VIII. PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik o motiviranosti zaposlenih v podjetju Intra Lighting d.o.o.,
Miren

PRILOGA B: Lestvica delovnih motivov

PRILOGA C: Povprečne vrednosti, standardni odklon, varianca

PRILOGA A:

VPRAŠALNIK

o motiviranosti zaposlenih v podjetju Intra Lighting d.o.o., Miren

Spoštovani zaposleni!

Moje ime je Janja Humar in zaključujem študij na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V svoji diplomski nalogi, ki jo pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Anton Krambergerja, obravnavam področje motivacije zaposlenih.

Kako spodbuditi in vzdrževati motivirano vedenje zaposlenih je zagotovo eno izmed najpomembnejših področij ravnanja s človeškimi viri in zato zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Z anketo želim ugotoviti položaj in motiviranost zaposlenih v podjetju.

Ker je osrednji del moje diplomske naloge prav takšna raziskava, je vaše sodelovanje pri izpolnjevanju vprašalnika zame izrednega pomena. Odgovarjate tako, da pri vsakem vprašanju obkrožite številko pred odgovorom, ki ste ga izbrali ali pa sledite navodilom pri določenih vprašanjih. Anketa je anonimna. Podatki bodo uporabljeni izključno za namene diplomske naloge in bodo vodstvu podjetja predani le v obdelani skupinski obliki.

Za vložen trud se vam iskreno zahvaljujem!

S spoštovanjem,

Janja Humar

VPRAŠANJA:

1. LESTVICA DELOVNIH MOTIVOV

Spodaj je naštetih več značilnosti, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosim vas, da označite kateri delovni motivi so za vas pri opravljanju vašega dela najpomembnejši. Najpomembnejšemu pripišite številko 1, pred drugim najpomembnejšim 2 in tako dalje, vse do zadnjega, za vas najmanj pomembnega delovnega motiva (10).

_____	dobre delovne razmere	
_____	zanimivo in ustvarjalno delo	
_____	dobra plača in druge materialne ugodnosti	
_____	dobri odnosi z nadrejenimi	
_____	dobri odnosi s sodelavci	
_____	dobre možnosti napredovanja	
_____	dobre možnosti izobraževanja	
_____	možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti	
_____	sigurna oziroma stalna zaposlitev	
_____	dobra obveščenost o dogodkih v podjetju	

2. LESTVICA DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA

Spodaj je naštetih 10 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z vsako od njih, kjer pomeni:

- 1- zelo nezadovoljen
- 2- nezadovoljen
- 3- niti zadovoljen niti nezadovoljen
- 4- zadovoljen
- 5- zelo zadovoljen

Pri ocenjevanju uporabite vseh pet ocen, razen seveda, če se vaše zadovoljstvo tako zelo izrazito nagiba v eno ali drugo smer.

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

	1	2	3	4	5
delovne razmere	1	2	3	4	5
zanimivost in ustvarjalnost dela	1	2	3	4	5
plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
možnosti izobraževanja	1	2	3	4	5
možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5
sigurnost oziroma stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
obveščenost o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5

3. ALI MENITE, DA VAS V PODJETJU NEPOSREDNI NADREJENI POHVALIJO, KADAR DELO DOBRO OPRAVITE?

1. nikoli
2. redko
3. pogosto
4. vedno

4. ČE BI SE PRIMERJALI Z DRUGIMI ZAPOSLENIMI V PODJETJU, ALI MENITE, DA STE S STRANI VODSTVA DOVOLJ SPOŠTOVANI GLEDE NA DELO, KI GA OPRAVLJATE?

1. bolj kot drugi
2. enako
3. manj kot drugi
4. nevem

5. Naslednje trditve ocenite z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni

- 1- nikoli
- 2- redko
- 3- občasno
- 4- pogosto
- 5- vedno

MOJ NEPOSREDNI VODJA

	1	2	3	4	5
mi zaupa	1	2	3	4	5
se posvetuje z mano in me vključuje v sprejemanje odločitev	1	2	3	4	5
me obvešča o svojih odločitvah	1	2	3	4	5
nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	1	2	3	4	5
pozna in izkorišča moje sposobnosti in znanje	1	2	3	4	5
skrbi za dobro delovno počutje in dobre delovne pogoje	1	2	3	4	5
spodbuja nas k skupnemu reševanju problemov	1	2	3	4	5
brez bojazni mu lahko povem svoje mnenje	1	2	3	4	5

6. ALI BI RAJE DOBILI JAVNO PRIZNANJE ALI MATERIALNO NAGRADO ZA SVOJE DOBRO OPRAVLJENO DELO?

1. javno priznanje (brez materialne nagrade)
2. materialno nagrado (brez javnega priznanja)

7. Naslednje trditve ocenite z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni

- 1- neodvisna
- 2- skoraj neodvisna
- 3- srednje odvisna
- 4- odvisna
- 5- zelo odvisna

KOLIKO JE VAŠA PLAČA ODVISNA OD NASLEDNJIH FAKTORJEV?

izobrazba	1	2	3	4	5
delovne izkušnje	1	2	3	4	5
položaj	1	2	3	4	5
tečaji in usposabljanje	1	2	3	4	5
delovna doba	1	2	3	4	5
delovne uspešnost v preteklem mesecu	1	2	3	4	5

8. ALI STE DOBRO SEZNANJENI S KRITERIJI, PO KATERIH SE OCENJUJE VAŠA DELOVNA USPEŠNOST?

- 1. popolnoma sem seznanjen/a
- 2. nisem seznanjen/a
- 3. nevem

9. PRI ODLOČITVAH, KI SE TIČEJO VAŠEGA DELA, SE UPOŠTEVA TUDI VAŠE MNENJE:

- 1. nikoli
- 2. redko
- 3. pogosto
- 4. vedno

10. ČE BI SE VAM PONUDILA MOŽNOST DOBITI SLUŽBO V DRUGEM PODJETJU Z MALO VIŠJO PLAČO, BI JO TAKOJ IZKORISTILI?

- 1. ne, v nobenem primeru
- 2. verjetno ne, čeprav bi o tem premislil/a
- 3. verjetno, čeprav bi o tem premislil/a
- 4. da, to bi takoj storil/a
- 5. ne bi se mogel/a odločiti

11. KAKO BI OCENILI ODNOS VODSTVA PODJETJA DO VAŠE VRSTE DELA?

- 1. zelo slab
- 2. slab
- 3. niti dober, niti slab
- 4. dober
- 5. zelo dober

12. SPOL: 1. moški 2. ženski

13. STAROST:

1. do 27 let
2. 28 - 37 let
3. 38 - 47 let
4. nad 48 let

14. DELOVNA DOBA:

1. do 5 let
2. 6 - 15 let
3. 16 - 25 let
4. nad 26 let

15. STOPNJA DOKONČANE IZOBRAZBE:

1. osnovna šola ali manj
2. poklicna šola
3. srednja šola
4. višja šola
5. visoka ali univerzitetna šola
6. specializacija, magisterij ali več

16. DELOVNO MESTO OZIROMA TIP VAŠEGA DELA:

1. proizvodni delavec
2. vodja proizvodnje
3. skupinovodja
4. strokovni delavec
5. višji vodenjski delavec

17. KOLIKO ČASA STE ŽE ZAPOSLENI V TEM PODJETJU?

1. do 1 leta
2. 2 - 5 let
3. 6 - 9 let
4. nad 10 let

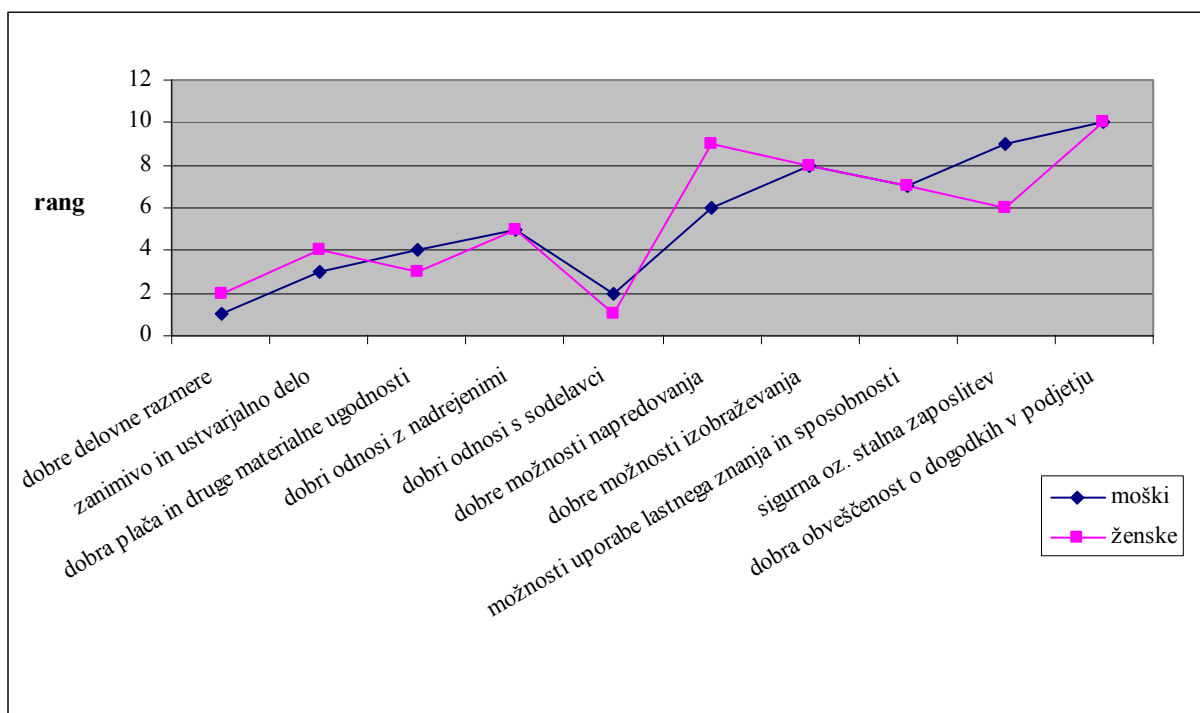
HVALA ZA SODELOVANJE!

PRILOGA B: Lestvica delovnih motivov

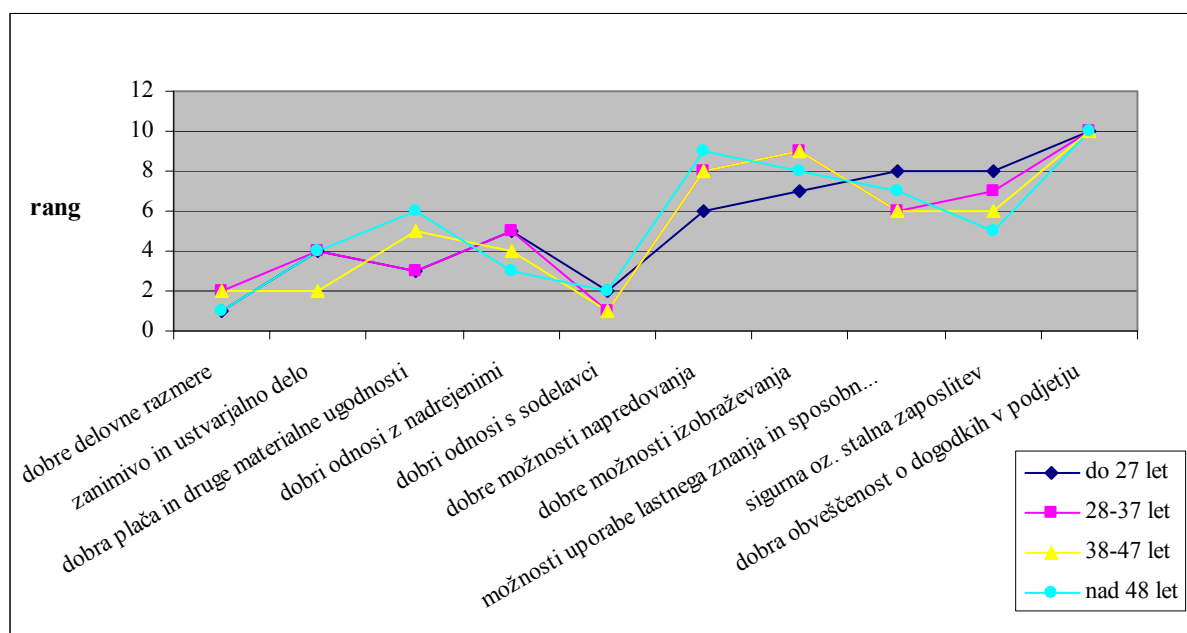
Tabela 1: Povprečni rang, standardni odklon in varianca

	Število odgovorov										povp. rang	rang	stand. odklon	varianca
	RANG													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
dobre delovne razmere	10	10	10	2	7	1	1	1	0	2	3,27	2	2,29	5,24
zanimivo in ustvarjalno delo	7	8	5	7	4	6	1	4	1	1	4,09	4	2,47	6,10
dobra plača in druge materialne ugodnosti	6	7	11	5	5	3	1	1	4	1	4,02	3	2,51	6,30
dobri odnosi z nadrejenimi	1	1	9	11	11	6	1	0	3	1	4,75	5	1,88	3,53
dobri odnosi s sodelavci	8	10	4	11	7	4	0	0	0	0	3,25	1	1,63	2,66
dobre možnosti napredovanja	2	0	0	5	2	9	12	6	4	4	6,68	8	2,09	4,37
dobre možnosti izobraževanja	0	3	3	1	2	5	9	10	6	5	6,95	9	2,28	5,20
možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti	4	3	1	0	2	4	9	13	6	2	6,55	6	2,61	6,81
sigurna oz. stalna zaposlitev	6	1	1	2	3	4	4	6	15	2	6,57	7	2,89	8,35
dobra obveščenost o dogodkih v podjetju	0	1	0	0	1	2	6	3	5	26	8,86	10	1,77	3,13

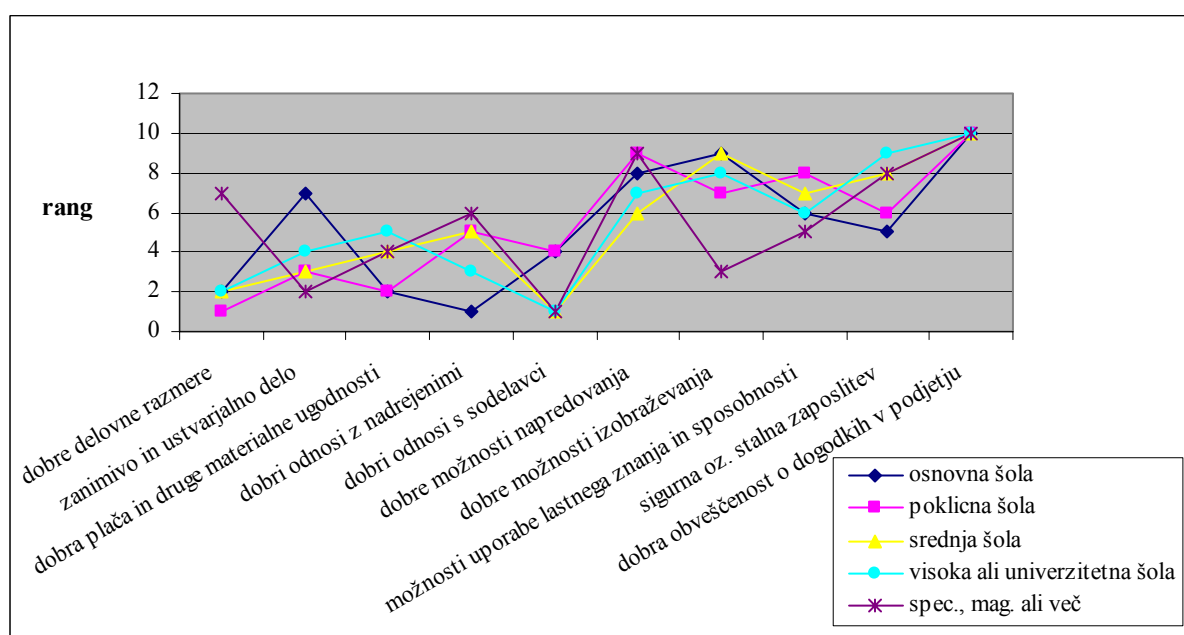
Slika 1: Lestvica delovnih motivov glede na spol



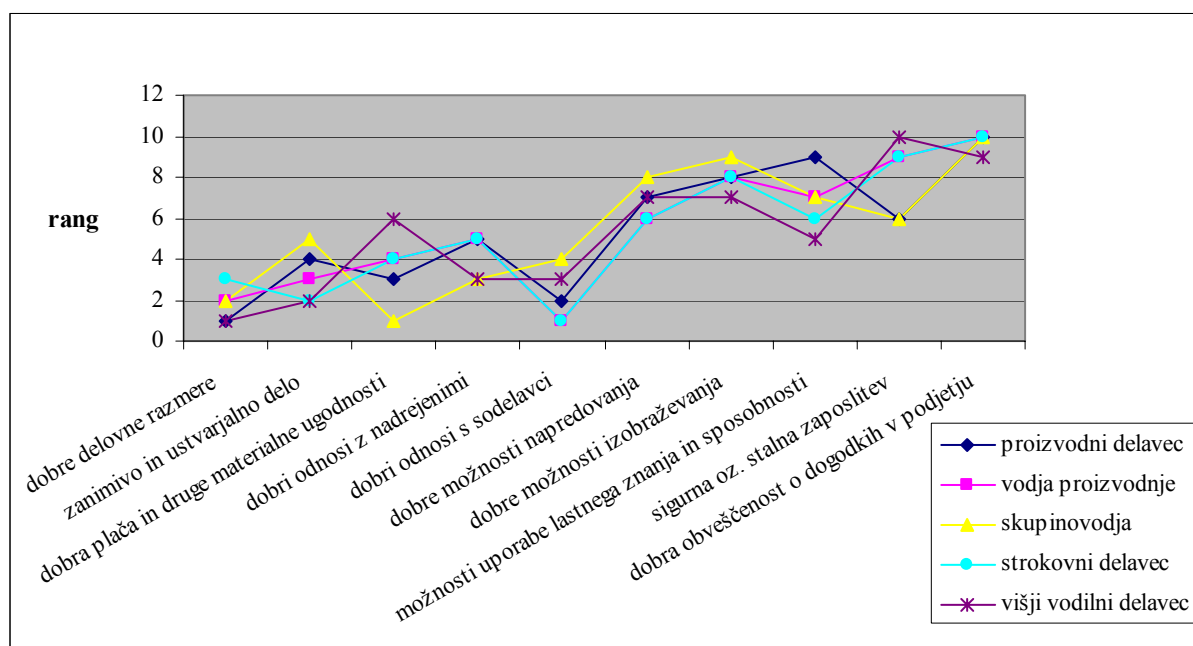
Slika 2: Lestvica delovnih motivov glede na starost



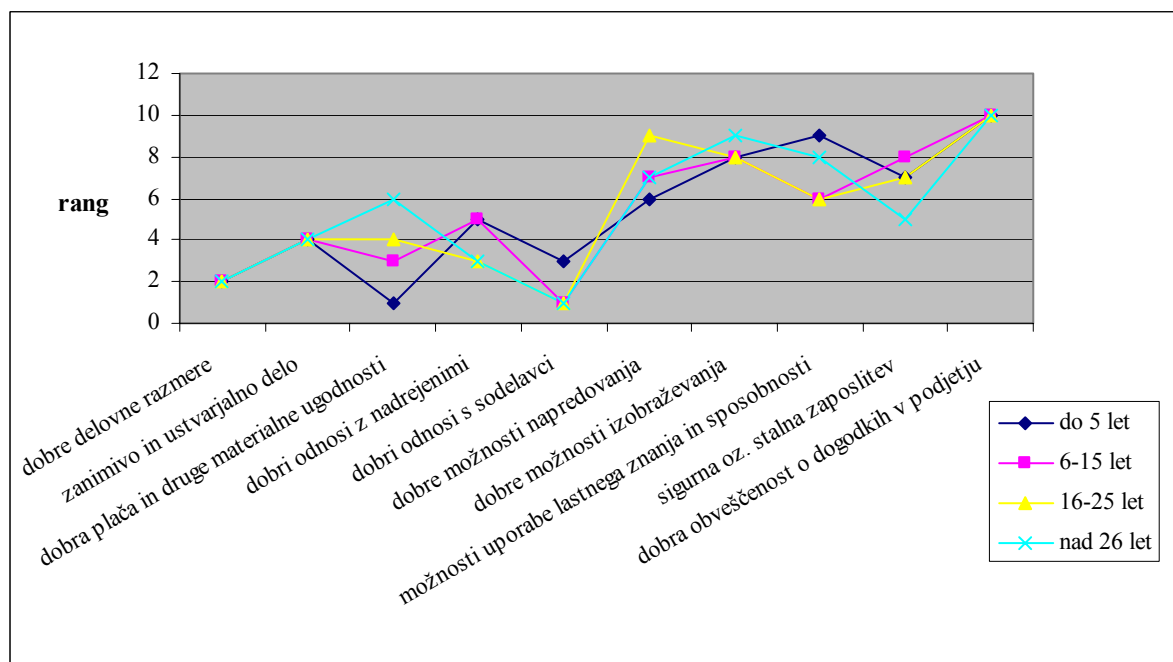
Slika 3: Lestvica delovnih motivov glede na stopnjo dokončane izobrazbe



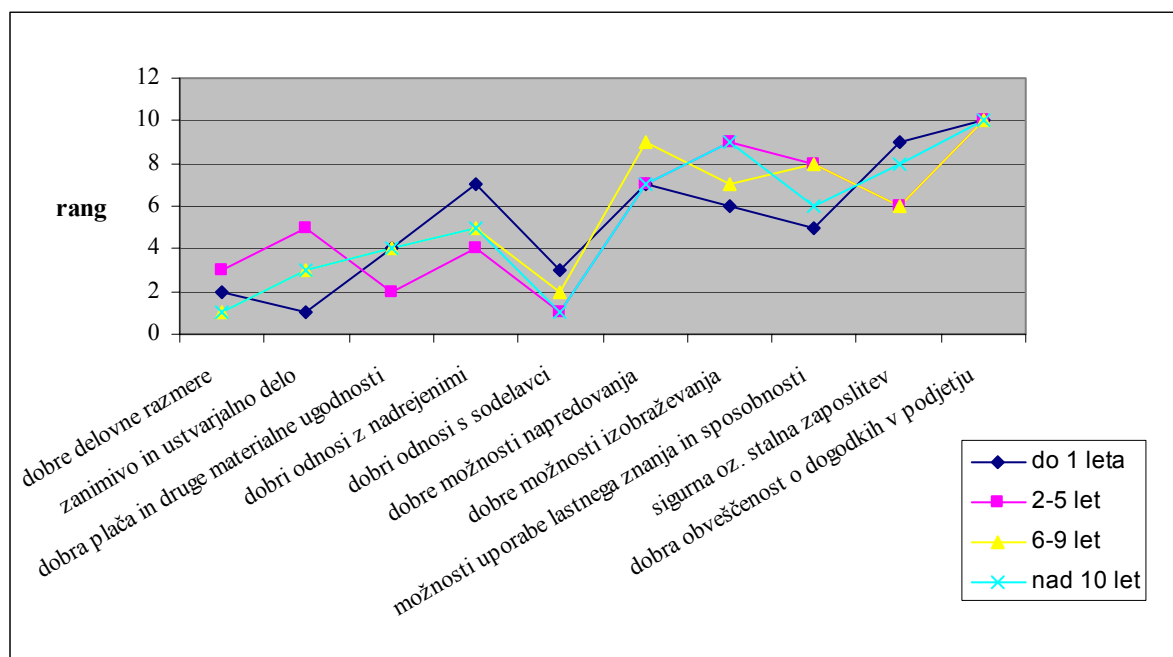
Slika 4: Lestvica delovnih motivov glede na delovno mesto



Slika 5: Lestvica delovnih motivov glede na delovno dobo



Slika 6: Lestvica delovnih motivov glede na leta zaposlitve v anketiranem podjetju



PRILOGA C: Povprečne vrednosti, standardni odklon, varianca

Tabela 2: Povprečne vrednosti, standardni odklon in varianca

	povprečje	standardni odklon	varianca
Zadovoljstvo pri delu			
delovne razmere	3,80	0,85	0,73
zanimivost in ustvarjalnost dela	3,37	0,96	0,92
plača in druge materialne ugodnosti	2,98	0,94	0,89
odnosi z nadrejenimi	3,50	1,02	1,05
odnosi s sodelavci	4,02	0,88	0,77
možnosti napredovanja	2,87	1,06	1,13
možnosti izobraževanja	2,67	1,06	1,13
možnosti uporabe lastnega znanja in sposobnosti	3,27	1,25	1,57
sigurnost oziroma stalnost zaposlitve	3,17	1,02	1,05
obveščenost o dogodkih v podjetju	2,83	0,97	0,93

Tabela 3: Povprečne vrednosti, standardni odklon in varianca

	povprečje	standardni odklon	varianca
Moj neposredni vodja			
mi zaupa	3,65	0,95	0,91
se posvetuje z mano in me vključuje v sprejemanje odločitev	3,20	1,16	1,34
me obvešča o svojih odločitvah	2,94	1,19	1,41
nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	2,91	1,01	1,03
pozna in izkorišča moje sposobnosti ter znanje	3,28	1,16	1,34
skrbi za dobro delovno počutje in dobre delovne pogoje	3,54	1,16	1,35
spodbuja me k skupnemu reševanju problemov	3,61	1,16	1,34
brez bojazni mu lahko povem svoje mnenje	3,76	1,13	1,28

Tabela 4: Povprečne vrednosti, standardni odklon in varianca

	povprečje	standardni odklon	varianca
Odvisnost plače od spodaj naštetih faktorjev			
izobrazba	3,02	1,25	1,57
delovne izkušnje	2,91	1,05	1,10
položaj	3,33	1,18	1,40
tečaji in usposabljanje	2,51	1,13	1,27
delovna doba	3,07	1,18	1,39
delovna uspešnost v preteklem mesecu	3,26	1,14	1,29

IX. VIRI IN LITERATURA

1. Becker, Hugo (1997): Motivation. Verlag Becker, Hamburg.
2. George M. Jennifer, Jones R. Gareth (1999): Organizational Behavior. Reading: Addison – Wesley.
3. Ignjatović, Miroljub (2002): Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
4. Ivančič, Angelca (1999): Izobraževanje in priložnosti na trgu dela. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
5. Jereb, Janez (1986): Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
6. Jezernik, Mišo (1977): Hirearhija motivacijskih faktorjev v industriji. Inštitut za sociologijo in filozofijo pri Univerzi v Ljubljani, Ljubljana.
7. Jurančič, Ilija (1980): Vrednotenje dela. Moderna organizacija, Kranj.
8. Jurman, Benjamin (1981): Človek in delo. Mladinska knjiga, Ljubljana.
9. Kramberger, Anton (1999): Poklici, trg dela in politika. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
10. Lipičnik Bogdan, Možina Stane (1993): Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
11. Lipičnik, Bogdan (1996): Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
12. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
13. Lipovec, Filip (1987): Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja Maribor, Maribor.
14. Miner B., John (1980): Theories of Organizational Behavior. Hinsdale: The Dryden Press.
15. Mohorčič Špolar Vida A., Ivančič Angelca (1996): Potrebe po izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije, Ljubljana.
16. Možina, Stane (1986): Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj. Organizacija in kadri, Kranj.
17. Možina, Stane (1994): Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
18. Možina Stane, Lipičnik Bogdan in drugi (1994): Management. Didakta, Radovljica.
19. Možina Stane, Svetlik Ivan in drugi (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

20. Pečjak, Vid (1963): Anketna metoda. Zveza delavskih in ljudskih univerz Slovenije, Ljubljana.
21. Petz, Boris (1987): Psihologija rada, Zagreb.
22. Pogačnik, Vid (1997): Lestvice delovne motivacije. Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana.
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc (1993): Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
24. Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
25. Uhan, Stane (2000): Vrednotenje dela II. Moderna organizacija, Kranj.
26. Verbinc, France (1982): Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana.
27. Zupan, Nada (2001): Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Gospodarski vestnik, Ljubljana.