

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**LIDIJA MEDVED**

**Mentor: Izr. prof. dr. ANTON KRAMBERGER**

**DELOVNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PROIZVODNEM PODJETJU:  
ANALIZA PODJETJA TOM MOKRONOG**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2006**

## **ZAHVALA**

*Za pomoč pri pisanju diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorju, izr. prof. dr. Antonu Krambergerju.*

*Prav tako se zahvaljujem vsem iz podjetja TOM tovarna opreme d.d., še posebej vodstvu za pomoč in informacije pri pisanju empiričnega dela diplomske naloge.*

*Na koncu pa iskrena zahvala mojim staršem, sestri in vsem ostalim, ki so mi v času študija stali ob strani.*

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>MOTIVACIJA IN ZAVZETOST ZA DELO</b> .....	<b>8</b>
2.1	<i>MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE</i> .....	8
2.1.1	Materialno nagrajevanje.....	9
2.1.2	Nefinančno nagrajevanje.....	10
2.2	<i>MOTIVACIJA</i> .....	12
2.3	<i>NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA</i> .....	13
2.3.1	Psihološka pogodba.....	14
2.4	<i>VRSTE MOTIVOV</i> .....	14
2.5	<i>INDIVIDUALNE TEORIJE MOTIVACIJE PO B. ŠIBER (1999:559-607)</i> ....	15
2.5.1	Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb.....	15
2.5.2	Teorija tristopenjske lestvice- Adelferjeva teorija.....	17
2.5.3	McClellandova teorija.....	17
2.5.4	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	18
2.6	<i>FAKTORJI IN DEJAVNIKI, KI MOTIVIRAJO ZAPOSLENE</i> .....	19
2.7	<i>MATERIALNA MOTIVACIJA</i> .....	22
2.8	<i>NEMATERIALNA MOTIVACIJA</i> .....	24
2.8.1	Organizacijska kultura.....	29
2.9	<i>DOBER VODJA ZNA MOTIVIRATI SVOJE ZAPOSLENE</i> .....	34
2.9.1	Kaj pa motivira vodje?.....	36
<b>3</b>	<b>VZROKI NEMOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH</b> .....	<b>37</b>
3.1	<i>POMANJKANJE SAMOZAVESTI</i> .....	37
3.2	<i>SKRBI</i> .....	37
3.3	<i>NEGATIVNA MNENJA</i> .....	37
3.4	<i>OBČUTEK BREZPERSPEKTIVNOSTI</i> .....	38
3.5	<i>OBČUTEK NEPOMEMBNOSTI</i> .....	38
3.6	<i>NEINFORMIRANJE ZAPOSLENIH</i> .....	38
3.7	<i>NEGATIVNO DELOVANJE NEKATERIH ZNAČILNOSTI VODJE</i> .....	38
3.8	<i>NEUPRAVIČENA POHVALA IN PRIZNANJE</i> .....	39
3.9	<i>NEPRAVIČEN SISTEM NAGRAJEVANJA</i> .....	39
<b>4</b>	<b>METODOLOGIJA LASTNE EMPIRIČNE RAZISKAVE</b> .....	<b>39</b>
4.1	<i>OPREDELITEV PREDMETA RAZISKAVE</i> .....	39
4.2	<i>POPULACIJA</i> .....	40
4.3	<i>SESTAVA VPRAŠALNIKA IN METODA PRIDOBIVANJA PODATKOV</i> ....	40
4.4	<i>HIPOTEZE</i> .....	41
4.5	<i>ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV</i> .....	42
<b>5</b>	<b>DELOVNA MOTIVACIJA V PODJETJU TOM MOKRONOG</b> .....	<b>43</b>
5.1	<i>PREDSTAVITEV PODJETJA</i> .....	43
5.1.1	Razvoj podjetja TOM Mokronog.....	44
5.1.2	Demografske značilnosti vseh zaposlenih.....	45
5.1.3	Demografske značilnosti zaposlenih, sodelujočih v raziskavi.....	47
5.2	<i>REZULTATI RAZISKAVE</i> .....	50
5.2.1	Mnenje zaposlenih o izobraževanju in osebnostnem razvoju.....	50
5.2.2	Odnos zaposlenih do organiziranosti dela v podjetju.....	52
5.2.3	Delovna motivacija in zavzetost za delo.....	53
5.2.4	Odnos do same organizacije (pripadnost podjetju).....	56
5.2.5	Odnos do nadrejenih.....	58

5.2.6	Medsebojni odnosi .....	60
5.2.7	Mnenja in komentarji anketirancev- odprti tipi vprašanj (univariatna analiza besedil) .....	61
5.3	<i>PREDLOGI ZA UČINKOVITEJŠE MOTIVIRANJE</i> .....	66
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>70</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>73</b>
	<b>VIRI</b> .....	<b>75</b>
	<i>PRILOGA A- VPRAŠALNIK IN REZULTATI TRDITEV</i> .....	76
	<i>PRILOGA B</i> .....	79

## KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb oziroma motivov po Maslowu .....	16
Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija.....	19

## KAZALO GRAFOV

Graf 1 : Starost in spol vseh zaposlenih.....	45
Graf 2: Izobrazba in spol vseh zaposlenih .....	45
Graf 3: Starost in spol vseh proizvodnih delavcev .....	46
Graf 4: Starost in spol vseh režijskih delavcev.....	46
Graf 5: Izobrazba in spol vseh proizvodnih delavcev.....	47
Graf 6 : Izobrazba in spol vseh režijskih delavcev .....	47
Graf 7: Starost in spol vseh delavcev, ki so oddali vprašalnik .....	48
Graf 8: Izobrazba in spol vseh delavcev, ki so oddali vprašalnik.....	48
Graf 9: Starost in spol vseh tistih proizvodnih delavcev, ki so oddali vprašalnik .....	48
Graf 10: Starost in spol vseh tistih režijskih delavcev, ki so oddali vprašalnik.....	48
Graf 11: Izobrazba in spol vseh tistih proizvodnih delavcev, ki so oddali vprašalnik.....	49
Graf 12: Izobrazba in spol vseh tistih režijskih delavcev, ki so oddali vprašalnik .....	49
Graf 13: Zaželjeno izobraževanje- proizvodni delavci.....	62
Graf 14: Zaželjeno izobraževanje- režijski delavci.....	63
Graf 15: Najbolj pogrešane reči v kolektivu- proizvodni delavci.....	63
Graf 16: Najbolj pogrešane reči v kolektivu- režijski delavci .....	64
Graf 17: Moteči dejavniki na delovnem mestu- proizvodni delavci .....	64
Graf 18: Moteči dejavniki na delovnem mestu- režijski delavci.....	65
Graf 19: Zadovoljivi dejavniki- proizvodni delavci .....	65
Graf 20: Zadovoljivi dejavniki- režijski delavci.....	66

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	9
Tabela 2: V TOM-u so zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.....	50
Tabela 3: Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje. ....	51
Tabela 4: Pri nas je izobrazba zelo cenjena.....	51
Tabela 5: Vodje spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu. ....	52
Tabela 6: Razumem svoj položaj v organizacijski strukturi podjetja. ....	53
Tabela 7: Postopki za delo so točno določeni tako, da vedno vem, kaj moram narediti. ....	53
Tabela 8: Pozitivni delovni rezultat je v naši organizaciji hitro opažen in je pohvaljen. ....	54
Tabela 9: V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.....	54
Tabela 10: Zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.....	55
Tabela 11: Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. ....	55
Tabela 12: Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.....	56
Tabela 13: Naše podjetje ima velik ugled v okolju. ....	57
Tabela 14: Čutim se kot del podjetja in sem ponosen, da sem tu zaposlen. ....	57
Tabela 15: Zaposlitev v podjetju je dokaj varna. ....	58
Tabela 16: V TOM-u upoštevajo tudi predloge in ideje zaposlenih.....	58
Tabela 17: S poslovodjo sem v dobrem odnosu. ....	59
Tabela 18: Najbolj me motivira moj šef, ko me vzpodbuja in me za dobro opravljeno delo pohvali.....	59
Tabela 19: Odnosi med zaposlenimi so dobri. ....	60
Tabela 20: Rad delam s svojimi sodelavci. ....	60
Tabela 21: Zaposleni si medsebojno zaupamo.....	61

# 1 UVOD

Veliko število zaposlenih se pri svojem delu trudi ravno toliko, da ne izgubijo službe in njihovi delodajalci jim plačajo ravno toliko, da službe ne pustijo. Večina ljudi še vedno dela samo za in zaradi denarja. Denar je vse bolj sveta vladar in še vedno glavni motivator za delo ljudi. Res je, da je nujno potreben za zadovoljitev osnovnih potreb in, da (na žalost) postaja vse bolj merilo uspeha. Pravzaprav je zaskrbljujoče dejstvo, da veliko ljudi ni zadovoljnih s svojim delom, s svojimi nadrejenimi, s svojim plačilom, skratka z ničimer, kar je povezano z njihovim delom. Večina jih samo čaka, da opravijo potrebnih osem ur in že hitijo domov.

Mišljenje, da sta kapital in vrhunska tehnologija glavna načina za doseganje konkurenčnosti, je že skoraj zgodovina. Danes so usposobljeni in motivirani zaposleni eden od temeljev uspešnega poslovanja. Sistemi motiviranja in nagrajevanja so strateško pomembna in občutljiva tema za vsako organizacijo. Podjetja uporabljajo nagrade, da bi motivirale zaposlene k večji zavzetosti za delo in posledično k večji storilnosti.

Podjetje, ki želi biti uspešno, mora zaposlenim nuditi ustrezne pogoje, da bodo pri delu uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni. Nato jih mora primerno nagraditi. Ni pomembno, da je nagrada samo materialna, obstaja velika vrsta nematerialnih nagrad, ki pa se jih marsikateri vodja niti ne zaveda. Zaposlenemu pa nudijo začasno zadovoljstvo na delovnem mestu.

Delovne vodje so tisti, ki morajo ustrezno delovati na motivacijo zaposlenih. Zato morajo biti dobro seznanjeni s principom motivacije, kako se le-ta razvija, kaj na njo deluje in s čim vse lahko sam kot nadrejeni motivira zaposlenega k napredku. Dober manager ugotovi, zakaj nekateri delajo dobro in drugi slabo, kako lahko kot vodja vpliva na uspešnost svojih sodelavcev in prav tako ugotovi, zakaj se vedenje ljudi spreminja, zakaj začnejo z dela zaostajati, manj delati ipd.

Za začetek bom naštel samo nekaj dejavnikov, ki vplivajo na delovno motivacijo obetavnih ljudi: možnost napredovanja, dostop do poslovnih in strokovnih informacij, delovni pogoji, odnosi z najožjimi sodelavci, plača in druge materialne ugodnosti,

perspektivnost podjetja, zanimivost dela, odnosi z neposredno vodjo, varnost zaposlitve, možnosti razvoja kariere, nagrajevanje ustvarjalnih dosežkov in drugo. Zanimiva je misel, ki sem jo prebrala v knjigi Sangh Kim (2001:51) 1001 Načinov, kako motivirati sebe in druge. Pravi namreč: »Če bi bil denar resnično tako dober motivator, bi bili mi vsi bančni roparji.« Ta misel se mi niti ne zdi tako daleč od resnice.

Žal je v mnogih naših podjetjih organizacijska kultura na zelo nizkem nivoju. Zaposleni delajo v okolju, kjer obstaja negativno vzdušje med ljudmi. To vzdušje se prepozna iz vedenja ljudi, ki so nezadovoljni, zaskrbljeni, zastrašeni, nezavarovani pred posameznimi nestrpnimi vodji, ki izražajo brezobzirnost, oholost, brezčutnost in napadnost, nekateri celo zastrašujejo z odpuščanjem z dela. Zaradi tega se pri zaposlenih pojavljajo malodušje, prizadetost, užaljenost, nezainteresiranost, nemotiviranost, mlahavo preživetje iz dneva v dan, s pričakovanjem konca delovnega tedna.

V sami diplomski nalogi se bom posvetila predvsem nematerialnim vidikom motiviranja in nagrajevanja in tako pokazala, da se da na primeren način motivirati tudi z nematerialnimi dejavniki, ki ne predstavljajo večjega stroška za delodajalca.

Empirični del diplomskega dela sem opravila v podjetju TOM Mokronog. Podjetje TOM Mokronog zaposluje v večini proizvodne delavce in ti so bili moja ciljna skupina. Uporabila sem anketo. Sestavljena je bila iz uvodnih demografskih vprašanj, iz trditev, na katera so respondenti odgovarjali s stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Osredotočila sem se na raziskavo proizvodnih delavcev, ki pa sem jih primerjala z režijskimi.

Cilj mojega diplomskega dela je ugotoviti načine, ki bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu pri delu v proizvodnem podjetju. Prav proizvodni delavci so tisti, ki so najmanj motivirani in najmanj zadovoljni z vsem, kar se v podjetju dogaja. Zadovoljstvo zaposlenih pa je vsekakor povezano tudi z delavno motivacijo. Tisti, ki je zadovoljen, bo tudi bolj motiviran za delo in posledično bo tudi bolj učinkovit.

## 2 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST ZA DELO

### 2.1 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE

Richard Denny je v svojem delu z naslovom O motivaciji za uspeh (1997:16) navedel trditev: »Največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil. Dobiš to, kar nagradiš.« Pri nagrajevanju se največkrat pojavi težava, kako nagraditi ljudi za opravljeno delo in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema pričakovan organizacije.

Zupan Nada pravi (2001:209), da »v osnovi ločujejo formalne programe, po katerih so pravila v naprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje, in neformalne, to so spontane nagrade in priznanja, ki so povezana z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in napora ter jih lahko uporabljajo vodje na vseh ravneh.« Lahko bi jih poenotili z materialnimi (formalne nagrade) nagradami in nematerialnimi (neformalne nagrade).

»Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno,« pravi Možina (2002:487). Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali pa neustreznost njihovega vedenja.

Kdo bo nagrado dobil, največkrat določi vodstvo podjetja na predlog neposrednih vodij ali posebne komisije, ki jo ustanovijo prav v ta namen. Glasujejo lahko vsi zaposleni. Sistem nagrajevanja vključuje celotno filozofijo, strategijo, politiko, planiranje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad. Pri materialnih nagradah je zelo pomembno, kako se nagrado podeli. Najuspešnejše je, če je oseba nagrajena na javni prireditvi. V kolikor je nagrada nematerialna, je možnosti za izrekanje ali dodeljevanje nagrad več.



### 2.1.1 Materialno nagrajevanje

Še vedno so in verjetno bodo tudi v bodoče najbolj priljubljene denarne nagrade. Z njim je povezanih tudi precej težav. Denar se hitro zapravi in ravno tako hitro se pozabi, da je bila nagrada sploh prejeta.

Nada Zupan je v svojem delu *Nagradite uspešne* (2001:211) opredelila prednosti in slabosti denarnih nagrad. Naštete so v Tabeli 1:

*Tabela 1: Prednosti in slabosti denarnih nagrad*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
☺ So zaželene.	- Niso obstojne.
☺ So preproste.	- So vsakdanje.
☺ Vsi jih razumemo.	- Težko jih nadgradimo.
☺ Lahko so dodatna spodbuda.	- Lahko postanejo samoumevne.

*Vir: Zupan, 2001:211*

Nada Zupan (2001:119) definira plače kot »za večino ljudi najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Plače in nagrajevanje so pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja k boljšemu delu.« Denar je vsekakor velik motivator, saj zadovoljuje potrebe velike večine ljudi. Z njim se lahko doseže veliko različnih ciljev. Denar ima velikokrat pomembno vlogo, ko se delavec odloča ali bo ostal pri delodajalcu ali ne.

Uspešno podjetje bi moralo imeti strategijo nagrajevanja zaposlenih. Biti mora pravična in zadostiti mora nekaterim zahtevam. Nada Zupan (2001:122) je navedla naslednje zahteve:

- sistem nagrajevanja mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen sistem,
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih (načrtovanih) okvirih in
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Sistem mora biti pravičen za podjetje in za zaposlene. Nada Zupan (2001:122) govori o trikotniku pravičnosti. Notranja pravičnost je po njenem mnenju dosežena z »ustreznim razmerjem med plačami v podjetju, zunanja pravičnost z ustrezno višino plač in nagrad glede na primerjavo z okoljem in poslovna pravičnost z ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo.«

Wallace in Szilagy v Lipičnik (1998:199) sta nagradam pripisala več vplivov. Pravita, da nagrada lahko deluje kot:

- cilj: to je takrat, ko ljudje kopičijo denar, ne da bi ga sploh v resnici potrebovali. Ta je v bistvu merilo njihove uspešnosti;
- instrument: takrat, ko z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Več, kot boste ponudili, bolj boste uspešni;
- simbol: za nekatere je količina denarja prestiž, simbol moči, saj z njim lahko kupijo vse, kar si želijo;
- vajeti: z denarjem lahko ljudi držite na vajetih. Takrat se da iz njih izvabiti skoraj vse, kar se hoče. Pogoj pa je, da imajo tisti, s katerimi se dela na vajetih, malo denarja, da je njihovo življenje odvisno od tistega, ki vajeti drži.

### 2.1.2 Nefinančno nagrajevanje

Denar ni edina nagrada za opravljeno delo. Že ustna pohvala, ki nič ne stane, spodbuja k boljšemu delu. To je samo eden način ne nagrajevanja. Pri uporabi nagrad in priznanj pa mora posameznik paziti na več dejavnikov, če želi, da bodo učinkovale. Nagraditi je potrebno samo tiste dosežke, ki so pomembni in koristni za delovanje organizacije. Zgrajena mora biti kultura uspešnosti, v kateri je jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne le prizadevanja zaposlenih. Nagrada je največ vredna takrat, ko izpolni željo nagrajenca. Nerodno je namreč, če nagrajeni ne sme ali ne zna uporabljati nagrade. Prav tako nagrada ne doseže svojega namena, če je nagrada v očeh nagrajenca prenizka. Zato so začeli uvajati take nagrade, katerih vrednost ni tako jasno določljiva, hkrati pa so povečali simbolni pomen, izvirnost in status nagrade.

Henderson (1989: 8-12) nefinančne nagrade definira kot »*noncompensation rewards*«, torej nagrade, ki niso del plačilnega sistema in navaja, da mnogi

raziskovalci in znanstveniki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu, poudarjajo pomembnost prav teh nefinančnih nagrad, ki:

➤ Zagotavljajo *dostojanstvo in zadovoljstvo* ob opravljenem delu, ki je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. Takšno priznanje povzroči pri zaposlenemu občutek veljave in ponosa, da lahko podjetju nekaj prispeva s svojim delom. Ljudem ponavadi ni dovolj, če jim nekaj samo damo. Večina si želi slišati, da so si zaradi vloženega napora nagrado prislužili in, da si jo zaslužijo.

➤ Zagotavljajo *fizično zdravje, intelektualni razvoj in čustveno zrelost*. Zaposlenim mora biti zagotovljeno varno in na pogled prijetno delovno okolje, v katerem bi delavci radi opravljali svoje delo. Ravno tako je pomembno, da vodstvo omogoči posameznikom potreben intelektualni razvoj, ki jim omogoča učinkovitejše opravljanje nalog in s tem zmanjšanje stresa, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta.

➤ Spodbujajo *konstruktivne medsebojne odnose* s sodelavci. Med poglobitve nagrade, ki jih lahko ponudi delo, je tudi dober odnos in sodelovanje med sodelavci. Management bi moral tako s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki jo označujejo sodelovanje, zaupanje, ljubezen, lojalnost, saj na ta način omogočajo v organizaciji ustrezne medosebne odnose, ki so potrebni za udeleževanje. Pomagajo lahko oblikovati delovno okolje, v katerem vlada zaupanje, lahko pa je sistem tudi takšen, da vzbuja v zaposlenih dvom, zavist in spletke, kar zaduši možnost za razvoj prijetnih medsebojnih odnosov, ki spodbujajo zaposlene k večji storilnosti.

➤ Oblikuje *zahtevna delovna mesta/naloge*, kar je pomembna nagrada za posameznika, ker naj bi mu omogočala večjo odgovornost pri delu, več svobode, možnost samostojne organizacije svojega dela, kar vse prispeva k zadovoljstvu posameznika pri delu.

➤ *Ustrezno preskrbi z viri* za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro in z zadovoljstvom opravijo svoje delo le, če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo

nalog. Pomembno je, da organizacija svojim zaposlenim zagotovi ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje.

➤ Omogoči zaposlenim *večji nadzor nad delom*, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam. Na področju ravnanja s človeškimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene *vkjučiti v procese odločanja in načrtovanja svojega dela*. Tako lahko organizacija omogoči svojim delavcem, da sami naredijo načrt za izvedbo svojih delovnih nalog, lahko se izberejo kraj izvedbe nalog, delajo lahko s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.

Podpora vodstva je eden najpomembnejših aspektov nefinančnih nagrad oz. neplačnega sistema nagrajevanja po Hendersonu. Večina ljudi namreč želi imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in, ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in spodobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim, podporo pa jim lahko nudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo.

## 2.2 MOTIVACIJA

Motiviranje pomeni večše spodbujanje sodelavcev k sproščanju njihovih zmogljivosti in zamisli, da pridejo do ustvarjalnega delovnega ozračja (Možina v Industrijska demokracija, 1999:4 ).

Motiviranje zajema različne ukrepe, ki usmerjajo človeka k določenemu cilju. Ti so: primerna navodila, stimulatívni primeri, spodbude, priznanja, nagrade, izzivi, prepričevanje, novo znanje, obogatitev dela, zadovoljevanje različnih osebnih potreb, interesov, želja in podobno.

Potrebno je spoznati, kaj bi zaposlene motiviralo, da bi sodelovali v programu iskanja najboljšega v delu, poslovanju, nalogah, storitvah, skratka v večjem zadovoljevanju porabnikov, naročnikov in osebnem zadovoljstvu. Zaposleni morajo najprej izvedeti in biti poučeni o viziji, poslanstvu in ciljih organizacije. Če sodelavci vedo, kakšna bo

njihova prihodnost v organizaciji, nastane sama po sebi priložnost za motiviranje. Nemogoče pa je motivirati nekoga drugega, če oseba ni dovolj samomotivirana.

### 2.3 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA

Obstajata dve vrsti motivacije. Ena je notranja, njej nasprotna pa je zunanja. Ni samo enega načina, s katerim bi lahko motivirali vse zaposlene. Vsak vodja mora načine motiviranja prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo. Svoje delavce morajo dobro poznati, da lahko prispevajo k ustvarjanju notranje motivacije, na katero po Hackman in Oldhamu v Zupan (2001: 59) vplivajo naslednje značilnosti:

- raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje dela,
- celovitost nalog,
- pomembnost naloge za podjetje,
- samostojnost pri delu in
- povratna informacija o opravljenem delu.

Vseh teh pet značilnosti ustvarja psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti, saj se zaposlenim zdi tako delo vredno vloženega truda, zanj sprejemajo odgovornost in so na koncu tudi dejansko seznanjeni z rezultati.

Thomas v Zupan (2001:60) je oblikoval celovit model ustvarjanja notranje motiviranosti zaposlenih. Pravi, da morajo najprej vodilni v podjetju oblikovati vizijo ali namen delovanja, nato pa zaposlenim prepustiti možnost odločanja o tem, s katerimi dejavnostmi bodo to vizijo uresničili. Vodenje mora vedno biti usmerjeno tako, da pri zaposlenih oblikuje notranjo motivacijo, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. V tem se tudi notranja motivacija razlikuje od zunanje, ko nekdo nekaj naredi zato, ker nekaj pričakuje v zameno za svoja prizadevanja. Taka zunanja motivacija je šibkejša in bolj kratkoročna ter lahko zelo hitro zamre, če obljubljenega vodilni ne izpolnijo tako, kot je zaposleni pričakoval.

### 2.3.1 Psihološka pogodba

Ob sklenitvi delovnega razmerja se med delodajalcem in delavcem sklene tudi implicitna *psihološka pogodba*, ki se uporablja v povezavi z motiviranjem. Ta vpliva na to, kaj bo zaposleni podjetju dajal in kaj bo pričakoval v zameno za svoj trud. Psihološka pogodba nikjer ni zapisana. So pa vanjo vključeni tako materialni (npr. plača) kot tudi nematerialni (npr. občutek varnosti zaposlitve) dejavniki. Vsak posameznik ima pričakovanja, kakšno plačilo mora delodajalec ponuditi za posameznikov trud pri delu. Pričakovanja so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, želja, zmožnosti, zato lahko enako ponudbo delodajalca vsakdo dojame drugače.

Delavec ponavadi od podjetja pričakuje (oz. podjetje pričakuje, da bo delavcu lahko nudilo) plačo, možnost osebnega razvoja, priznanje za dobro opravljeno delo, varnost, s pomočjo ugodnosti, prijazno, vzpodbudno delovno okolje, pravično obravnavo, občutek, da opravlja koristno delo. V zameno za to je lahko delavec pripravljen podjetju nuditi (oz. od delavca podjetje v zameno pričakuje) opravljanje delovnih dolžnosti, lojalnost podjetju, iniciativo, upoštevanje organizacijskih norm, učinkovito delo, fleksibilnost in pripravljenost za učenje in strokovni razvoj.

V kolikor posameznik ve, da je prekršena psihološka pogodba, bo sledil padec motivacije, povečalo se bo nezadovoljstvo, odsotnost z dela in podobno. Upravičeno je, da so pričakovanja zaposlenih višja, kot jih mora delodajalec uresničiti, a razlike vseeno ne bi smele biti prevelike.

## 2.4 VRSTE MOTIVOV

Dr. Bogdan Lipičnik (1998:156) razlikuje ***primarne in sekundarne motive***. Primarne silnice usmerjajo človekovo aktivnost k takim ciljem, da preživi. Te potrebe so lahko biološke ali socialne. Sekundarne potrebe dajejo posamezniku zadovoljstvo, a ne ogrožajo življenja, če potrebe niso zadovoljene.

Med primarne biološke potrebe spadajo: potreba po snoveh (voda, hrana), potreba po izločanju, potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, počitku, tudi seksualna

potreba. Več o primarnih potrebah sem napisala pri Maslowi motivacijski teoriji potreb v nadaljevanju.

Primarne socialne potrebe sestavljajo: potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, po spremembi, potreba po socialnem konformizmu. Te so še vedno nujne, drugače lahko pride do motenj v človekovem delovanju.

Sekundarni motivi pa predstavljajo interesi, stališča, navade. Med te potrebe spadajo tudi potreba po alkoholu in narkomanija.

## 2.5 INDIVIDUALNE TEORIJE MOTIVACIJE PO B. ŠIBER (1999:559-607)

Obstaja mnogo motivacijskih teorij, ki skušajo določiti motivatorje oziroma dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih za delo. Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo in skoraj vsakdo ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo posameznikovi interesi, potrebe, želje in pričakovanja.

Individualne teorije so usmerjene na odkrivanje in razvrščanje potreb, ki usmerjajo ljudi na nek poseben način. Vse te teorije imajo za osnovo koncept potrebe. Te teorije povedo, zakaj so nekateri faktorji, kot so plača, napredovanje, varnost zaposlitve in podobno cilj zaposlenega in zakaj niso pomembni drugi cilji. V to skupino teorij motivacije spadajo Maslowa, Alderferova, Herzbergova, McClellandova, Atkinsova in Minerova.

### 2.5.1 Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb

Maslow je bil mnenja, da se proučevanje motivacije lahko usmeri na končne cilje, želje in potrebe ljudi. Njegovi ideji sta bili, da se potrebe običajno pojavijo po zadovoljitvi predhodnih potreb in, da se nobena želja ali potreba ne pojavi izolirano, ampak je vedno vsaka povezana z zadovoljevanjem ali nezadovoljevanjem drugih potreb. Tako pride do cilja, da ni končne zadovoljitve potrebe.

Govori o petih stopnjah zadovoljevanja potreb. Osnovne potrebe so *fiziološke potrebe*. Le-te so pomembne za človekovo preživetje. Za zaposlenega so to plača in stimulacija, dobro delovno mesto, prosti čas, organizacijski standard, rekreacija.

Po zadovoljitvi fizioloških potreb želi človek uresničiti višji cilj, ki se izraža v zadovoljitvi potreb po varnosti. Za zaposlenega so to varnost zaposlitve, varne delovne zahteve, varnost pri delu, minimiziranje tveganja, jasen opis dela in delovne uspešnosti, izdajanje informacij o finančnem stanju podjetja, o načrtih v razvoju, dobra delovna klima, medosebno zaupanje, pomoč.

Potreba po *varnosti* se prikaže kot potreba, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. V neki meri se izraža kot želja po stalni zaposlitvi, potreba po varčevanju in različnih vrstah zavarovanj (zdravstveno, pokojninsko in podobno).

Naslednja stopnja so potrebe po *pripadnosti in ljubezni*. Gre za socialne potrebe. Zadovoljitev teh potreb se nanaša predvsem na željo človeka po ljubezni, druženju in pripadnosti. Te potrebe zaposleni zadovolji z možnostjo socialne interakcije, s timskim delom in sodelovanjem, s stabilnostjo skupine, z dobrimi odnosi z vodji in sodelavci, z dobrimi odnosi in klimo, s poslovnimi srečanji in druženji.

Zadovoljitev potreb po *ugledu in samospoštovanju* se nanaša na življenje in položaj v skupnosti ter položaj v podjetju. Človek si želi, da bi ga drugi spoštovali in cenili, zato si prizadeva izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi s tem pridobil večji ugled ali, da bi dosegel visok položaj v podjetju ali skupnosti, v kateri živi. Z zadovoljitvijo teh potreb raste njegovo zaupanje v lastne sposobnosti.

Zadnja in hkrati najvišja potreba po Maslowu je potreba po *samopotrjevanju*. Ta se nanaša delno na človekovo mesto v podjetju, ki naj bi opravljal zelo zahtevno delo, delno pa tudi na privatno življenje.

Slika 1: Hierarhija potreb oziroma motivov po Maslowu

				<b>Samopotrjevanje</b>
			<b>Ugled</b>	
		<b>Socialne potrebe</b>		
	<b>Potrebe po varnosti</b>			
<b>Fiziološke potrebe</b>				

Vir: Lipičnik v Ravnanje z ljudmi pri delu (1998:165)



Bolj zanimiva kakor razvrstitev potreb pa je klasifikacija arbitrarne vrednosti, to je razporeditev potreb v hierarhično lestvico po prepotentnosti. Koncept prepotentnosti pravi, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. Zadovoljitev nižje potrebe sama po sebi aktivira v hierarhijo naslednjo- višjo potrebo. Toda že aktivirana višja potreba postane deaktivirana, kakor hitro se zaradi prikrajšanja ponovno aktivira nižja, nekdam že zadovoljena potreba.

### 2.5.2 Teorija tristopenjske lestvice- Adelferjeva teorija

Adelfer predlaga za razliko od Maslowa tristopenjsko lestvico potreb, imenovano tudi ERG teorija potreb (existence- relatedness- growth). Adelfer jih je definiriral na način:

- eksistencialne potrebe so fiziološke in materialne potrebe;
- potrebe po pripadnosti- družbene potrebe po stikih;
- potrebe po osebnem razvoju- vključuje potrebo po samouresničitvi, po rasti in razvoju.

Hierarhija, ki jo predstavlja, pa ni absolutna. Istočasno lahko osebo motivirajo potrebe na različnih ravneh. Uvede tudi pojem regresija. Ta se pojavi v primeru, ko se posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje in se nato osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje.

Po Adelferju se ljudje lahko premikajo po hierarhični lestvici navzgor ali navzdol, neodvisno od uspešnosti pri zadovoljevanju lastnih potreb. V primeru, da ne more zadovoljiti višjih potreb, se pojavi frustracija, zato se vrne na nižji nivo in zadovoljuje potrebe tam. S tem posameznik kompenzira nezmožnost zadovoljevanja višjih potreb.

### 2.5.3 McClellandova teorija

Ta teorija motivacije temelji na prepričanju, da so nekatere potrebe pridobljene ali priučene s pomočjo kulturnih dejavnikov, med katere spadajo tudi vpliv televizije, družine in družbe. Ko je potreba dovolj močna, posameznika prisili k aktivnosti in vedenju, ki bo to potrebo zadovoljilo. McClelland navaja tri ključno pridobljene potrebe:

- Potreba po dosežkih je želja, kako uspešno opraviti težko nalogo. Ljudje z željo po dosežkih razmišljajo o tem, kako bi določeno delo opravili še boljše, kako bi napredovali. Denarna nagrada jim pomeni povratno informacijo o njihovi uspešnosti in dosežku. Ljudje si želijo odgovornosti, zastavljajo si težke, vendar realne cilje in so pripravljeni tvegati. Takšni so v večini primerov podjetniki, ki začenjajo iz nič.
- Potreba po moči je želja po ugledu, po nadzoru nad drugimi z namenom, da vplivajo na njihovo vedenje. Je največji motivator managerjev.
- Potreba po sodelovanju je potreba po zasnovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z ljudmi ter razreševanju konfliktnih odnosov.

#### 2.5.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Teorija je nastala na podlagi raziskovanj Herzberga in sodelavcev. Ta teorija se imenuje tudi motivacijsko– higienska teorija ali dvojna teorija motivacije. Herzbergova ugotovitev je, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo z njegovim delom. Ena skupina so higieniki, druga pa motivatorji. Higieniki (imenovani tudi vzdrževalni dejavniki, ekstrinzični faktorji, satisfaktorji) so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Ti dejavniki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. To so potrebe, ki izhajajo iz delovnega okolja.

Motivatorji (imenovani tudi pravi motivatorji, intrinzični faktorji) so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. To so dejavniki, ki spodbujajo ljudi k delu. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje. Lahko bi rekla, da so higieniki neke vrste nagrade oziroma vzroki zadovoljevanja potreb, ki izhajajo iz konteksta podjetja in nimajo neposrednega vpliva na motivacijo posameznika. Motivatorji so izpeljani iz individualnega odnosa do dela oziroma so dejavniki, ki povečujejo motivacijo posameznika za delo. Ta odnos prikazuje spodnja Slika 2.

Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Bahtijarevič-Šiber, 1999:575

Higieniki sami preprečujejo nezadovoljstvo, lahko privabijo človeka v podjetje, ga v njem zadržijo, vendar tega človeka ne motivirajo za delo. Motivatorji vodijo posameznika do zadovoljstva in a ga s tem motivirajo ter spodbujajo za delo.

Za managerje je Herzbergova teorija uporabna, ker se zaveda dveh orodij za motiviranje zaposlenih; higienikov, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti pri posameznikih (Lipičnik, 1994: 502).

## 2.6 FAKTORJI IN DEJAVNIKI, KI MOTIVIRAJO ZAPOSLENE

Obstaja veliko faktorjev in dejavnikov, ki zaposlene spodbujajo ali ovirajo pri delu. Pomembno pa je tudi samo delo, da imajo zaposleni ustrezno motivacijo. Najpomembnejše značilnosti oziroma zahteve dela je opisal tudi Možina (2000:169). Po njegovem mnenju so najpomembnejše značilnosti oziroma zahteve dela:

- Raznolikost sposobnosti- več znanja, talenta ter veščin terja določeno delo, večji je občutek pomembnosti dela za posameznika.
- Istovetenje z delom- ljudje bolj skrbno in kvalitetno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom.

- Pomembnost dela- občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično ali psihično počutje drugih ljudi.
- Samostojnost pri delu- če je povečana posledica samostojnosti pri delu, je tudi povečana odgovornost za uspeh.
- Povratne informacije- vsak zaposleni mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela.

Čeprav vsi dejavniki na vse zaposlene ne vplivajo enako, pa obstajajo nekateri dejavniki, ki na večino vplivajo podobno. Motivacijski dejavniki vplivajo tudi na delovno uspešnost zaposlenih.

Motivacijski faktorji po Lipičniku in Možini (Psihologija v podjetjih, 1993:46) ter Jurman (Človek in delo, psihologija dela; 1981: 51-52) so:

- Koristnost dela

Zaposleni bo delal zavzeto, če bo čutil, da je njegovo delo koristno, da je koristen tudi sam proizvod, ki ga izdeluje in se bo tudi sam počutil koristnega. V nasprotnem primeru se bo do svojega dela vedel neodgovorno.

- Poznavanje cilja

Za večino zaposlenih je pomembno poznavanje cilja, v nasprotnem primeru izgubijo voljo do dela in njihova storilnost vedno bolj pada. Cilji morajo biti čim bližji, jasni ter konkretno opredeljeni.

- Pohvala in graja

Pohvala in graja sta vzvoda, s katerima se lahko delavce stimulira. Pri grajanju mora biti vodja previden, saj zaposlenega lahko osebno užali ali pa se mu škoduje na kak drug način, kar lahko povzroča odpor in ne spodbude. Pohvala deluje tako, da pohvaljeni delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Največji uspeh ima individualna pohvala delavca pred skupino ljudi. Nasprotno je graja kazen in je negativen element motivacije, ki lahko deluje pozitivno ali pa negativno. Pozitivno deluje, ko je izrečena kot opozorilo zaradi napake pri delu, a na štiri oči. Če je izrečena kritika glasna, deluje negativno.

➤ Delovne razmere

Slabi fizični pogoji in neurejenost delovnega prostora imajo lahko negativen učinek na storilnost zaposlenih. Prav tako negativnost spodbujajo slabi medsebojni odnosi ali socialne razmere.

➤ Navodila za delo

Ustrezno navodilo za delo je eden izmed enostavnih, pa vendar zelo učinkovitih faktorjev, s katerim se lahko motivira in sicer ob predpostavki, da vodja ve, kaj od delavca želi in mu to tudi jasno pove, v nasprotnem primeru naj vodja ne pričakuje, da bo zaposleni sam ugotovil, kaj vodja od njega želi.

➤ Tekmovanje

Obstajata dve vrsti tekmovanja. Prvi primer je, da delavec tekmuje sam s seboj. Taka tekmovalnost je učinkovita, če ima zaposleni namen, da določen cilj preseže. Drugi način je tekmovalnost z drugimi, le-ta je učinkovita v primeru, če imajo tekmovalci enake zmožnosti.

➤ Sodelovanje

Sodelovanje pri delu je izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je možno dvigniti storilnost celih skupin ljudi in ne enega samega človeka. Skupni napor in sodelovanje težita k skupni pripadnosti, kar povečuje delovni učinek, istočasno pa izboljšuje odnose med delavci.

➤ Konfliktna situacija

Do konfliktnih situacij prihaja med delavci, ki so v sporih s sodelavci ali pa predstojniki. V kolikor se taka situacija reši zadovoljivo, ima to vedno za posledico porast učinka sprtih delavcev, nasprotno pa vsako nadaljnje zaostrovanje znižuje delovno učinkovitost.

➤ Plača

Plača je tisti motivacijski faktor, ki povzroča pri ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Predstavlja denarno plačilo za vloženi trud. Osebni dohodek je merilo standarda delavca in njegove družine. Povečanje osebnega dohodka deluje pozitivno na njegovo motivacijo in posledično je delavec kratkoročno pripravljen vložiti v delo več truda. Če so v delovni organizaciji odnosi slabi, tudi povečanje osebnega dohodka nima nobenega uspeha pri delu. Znano je, da človek z višjo plačo ne bo delal več in bolje, ampak pri nižji plači ne bo več delal zadovoljivo. Denar ne pomeni neposrednega sredstva, ampak posredno sredstvo pri zadovoljevanju potreb. Plača

je torej sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar pridobiti določeno aktivnost.

Če bi želeli celostno razumeti in vplivati na motivacijo zaposlenih, bi morali poznati tiste dejavnike, ki vplivajo na zaposlene, da nekaj storijo z večjim ali manjšim veseljem. Lipičnik je govoril o interakciji treh dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih (Lipičnik 1998: 162-164). Ti trije dejavniki so:

➤ Individualne razlike

Te so na primer osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Vse te lastnosti, ki se od posameznika do posameznika razlikujejo, človek prinese s seboj na delo. Za nekatere ljudi je bolj pomembna materialna, za druge spet nematerialna motivacija.

➤ Lastnosti dela

Dela zahtevajo različne zmožnosti. Določajo, katere delavec lahko opravi od začetka do konca, pogojujejo samostojnost pri delu, določajo vrsto povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Sposobnost pa je zmožnost, da človek nekaj naredi, opravi (Rozman, 2000:65). Različna dela so različno cenjena, kar je delno odvisno tudi od navedenih značilnosti.

➤ Organizacijska praksa

Sestavljena je iz pravil, splošne politike, managerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, z nagradami pa se ugotovi, kaj nove delavce privlači in starejšim preprečuje, da bi zapustili organizacijo. Nagrade sicer motivirajo zaposlene, a morajo temeljiti na uspešnosti.

## 2.7 MATERIALNA MOTIVACIJA

Največji materialni motivacijski dejavnik je zagotovo denar- plača za zaposlene. Ni pa edini. Določena oblika denarnega nagrajevanja deluje kot motivator le toliko časa, dokler ne postane stalna in samoumevna. Da bi osebni dohodek ohranjal svojo motivacijsko vrednost, mora biti oblikovan po delu in se mora primerno večati s povečevanjem odgovornosti, zahtevnosti. Ko je posameznik deležen povišanja osebnega dohodka, le-ta deluje na posameznika pozitivno in je zaradi tega pripravljen v delo vložiti še več truda. A to ni vedno zagotovljeno. Višja plača izgubi motivacijsko vrednost ali pa deluje celo negativno v primeru, ko so v podjetju slabi

medsebojni odnosi in, ko osebni dohodek zaposlenega ne ustreza njegovemu vloženemu delu in trudu (Jurman, 1981:52).

Bahtijarević-Šiber (1999:613-614) je v svojem delu opisala, kako na motiviranje zaposlenih poleg plače vplivajo še najrazličnejše nagrade, premije, bonusi ter nagrade. Razdelila jih je v dve skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo:

*NEPOSREDNI MATERIALNI OZIROMA DENARNI PRIHODKI* zaposleni dobijo v denarju. Sem sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo:

- osnovna plača (fiksni in variabilni del),
- bonusi in nagrade,
- dodatki za inovacije in ustvarjalnost,
- dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika,
- dodatki, vezani na rezultate in dobičke,
- delež od dobička podjetja,
- delež v lastništvu podjetja.

*POSREDNI DENARNI PRIHODKI* prispevajo k višjemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobijo v obliki denarja, niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti:

- zdravstveno in pokojninsko zavarovanje,
- plačilo za prehrano,
- štipendije in šolnine,
- plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi,
- različne oblike življenjskega zavarovanja,
- plačani dopusti,
- plačilo rekreacije,
- plačilo prevoza na delo,
- službeno vozilo,
- prispevki za primer nezaposlenosti,
- regres in božičnica.

## 2.8 NEMATERIALNA MOTIVACIJA

»Motiviranje posameznikov je tem večje, kolikor več različnih potreb lahko zadovolji. Zaposleni želijo z delom zadovoljiti več različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vedno bolj pomembne postajajo potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti in samostojnosti pri delu,« meni Bahtijarevič-Šiber (1999:613-614). Raziskave so pokazale, da so najpomembnejši nematerialni dejavniki dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, imeti odgovornost in priložnost za delo, pohvala in priznanje za dobro opravljano delo, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, ugodni delovni pogoji, možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost vpeljave svojih sposobnosti v delo, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve, varnost pri delu, razumevanje z vodji, kroženje informacij, potrebnih za uspešno delo- komuniciranje. Vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki pa ne bodo imeli učinka na zaposlene, če ne bodo zadovoljni s plačo. Nematerialni dejavniki motivacije med zaposlenimi niso pogosti.

V nadaljevanju bom opisala nekaj nematerialnih motivacijskih dejavnikov, kot so jih opredelili različni viri: Hemingway, 1991:20-21; Jurman, 1981:51; Možina et al., 1998:155-156; Denny, 1997:92-99, Bahtijarevič-Šiber, 1999:703-708.

### a) Komuniciranje in komunikacijska klima in informiranje

Izgradnja komunikacijskih povezav, vzpostavljanje ustvarjalnega sporazumevanja med zaposlenimi, povečanje odprtosti komuniciranja ob nemotenem delovanju v vseh smereh v organizaciji, omogoča oblikovanje procesa komuniciranja, ki bo spodbudno deloval na zaposlene. »Komunikacijska klima v organizaciji je splet medsebojnih povezav, katerih osnovni namen je vzpostaviti odnose in vedenje ljudi, ki bodo usmerjali zaposlene v izmenjavo misli, informacij, idej, soočenje pojavov in dejstev, reševanje težav in problemov pa tudi odpravljanje predsodkov in ostalih zavirajočih stališč in pogledov,« definira Kejžar v Industrijska demokracija (2003:17). Neugodno komunikacijsko ozračje velikokrat ovira iskanje rešitev za večje trženje,



boljšo storilnost, večjo delovno uspešnost, boljšo izrabo delovnega časa, večjo motiviranost, inovativnost in napredek zaposlenih. Po Lippkeju v Organizacijsko komuniciranje avtorja Berlogarja (1999:223) mnogi »komunikacijske pravice zaposlenih omejujejo na zasebne zadeve, tiste torej, ki niso povezane z delovnimi opravili«. Ne zdi se mi prav, da je določena tema med sodelavci prepovedana. Menim, da ima vsakdo pravico s komerkoli govoriti o čemerkoli, če le delo zato ne trpi. Ni torej pravega razloga, da bi zaposlenim kratili pravico in svobodo v notranjem organizacijskem komuniciranju.

Za stanje informiranosti zaposlenih v podjetju je odgovorno vodstvo. To ponekod celo stremi k temu, da zavira prenos informacij oz. ovira pretočnost komunikacij. Rešitev tako nastalih težav je v preobrazbi in izobraževanju odgovornega menedžerskega kadra. Ta se začne s spreminjanjem mišljenja. Začetek le-tega pa je vsekakor v sistematičnem vključevanju vodilnega in vodstvenega kadra v izgradnjo komunikacijskega sistema. Prav tako je potrebno zagotoviti usposabljanje kadra za njihove komunikacijske vloge, za vodenje, sodelovanje, poslovno sporazumevanje, predstavljanje, javno nastopanje in podobno.

Kadar je vzdušje v delovni organizaciji posebno slabo, ostanejo informacije pogostokrat zaprte v okvir posameznika ali manjše skupine. V skupini bi morala prevladovati demokratična načela. Informacije v takih razmerah tečejo od tistih delavcev, ki jih posredujejo k onim, ki jih potrebujejo. S tem imajo korist vsi.

Najobičajnejša oblika prenosa informacij ob medsebojnih stikih zaposlenih je svobodni razgovor. Delavec prosi drugega za pomoč, za kakšen podatek, primerno metodo ali postopek in podobno. Več kot je takih pogovor, bolj enakomerno so razporejene informacije in višji je tehnični nivo zaposlenih. Najbolj koristna oblika izmenjave informacije med dvema delavcema je posvetovanje.

#### *b) Urejenost in varnost delovnega okolja*

Nagrada in dobra motivacija za zaposlene je tudi urejen, prijazen in atraktiven delovni prostor. Ker zaposleni velik del dneva preživijo na delovnem mestu, naj se na njem prijetno počutijo. Veliko stvari se da izboljšati enostavno in sorazmerno poceni. Priskrbeti se da okusno, toplo pisarniško pohištvo, moderne delovne pripomočke,

dovolj prostorne pisalne mize, LCD-zaslone, velika okna, da bo v prostorih dovolj svetlobe, zastoj brezalkoholne pijače. Nagradi se lahko tudi z drugimi privlačnimi bonitetami: z dodatnim dopustom, s fleksibilnim urnikom, službenim avtomobilom ali z brezplačnim vstopom v telovadnico ali bazen.

Varni delovni pogoji so za zaposlene tisti, ki predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji. Prav tako morajo biti odpravljeni moteči dejavniki fizičnega delovnega okolja kot so vlaga, neugodna temperatura, preveč ali premalo osvetljen delovni prostor, prah, hrup in ostali neugodni dejavniki.

c) Zanesljivost in zanimivost delovnega mesta

Zaposleni, ki ve, da je njegova zaposlitev varna, je bolj motiviran od tistega, ki tako ne čuti. Ta dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb v gospodarstvu.

Kadar se posameznik pri svojem delu dolgočasi pomeni, da delo zanj ni dovolj zahtevno. Delo je zanj enostavno, opravlja ga z lahkoto in vanj ne vlaga veliko truda ter energije. Ko je takemu človeku ponujeno delo z izzivom, ga ponavadi opravi zelo dobro in uspešno. Prav tako je pomembno, da je posameznik dovolj zaposlen, če ni, se dolgočasi.

d) Pohvala in priznanje nadrejenih

Ljudje želijo za svoje dobro opravljeno delo tudi priznanje. V kolikor ga ne dobijo, v prihodnosti niso več tako motivirani za delo. Le-to bo tako opravljeno slabo, posledično so ljudje slabše volje in podjetje ima slabše rezultate.

Twentier D. Jerry je v Pozitivna moč pohvale (1999:48) napisal: »Moč pohvale je najbolj pozitiven vir, ki ga imajo na voljo voditelji. Je preprosta in poceni, hkrati pa so njene zaloge neizčrpne. Presenetljivo pa je, da jo izkoristimo najredkeje. S pohvalo najbolj zanesljivo osrečimo človeka tako, da bi za »svojega šefa naredil karkoli.« Pohvala je spodbujevalec, ki mu ni para. Je ena tistih stvari, po kateri ljudje najbolj hrepenijo, vendar nikoli ne prosijo zanjo. Voditelji se še vedno slepijo, da je denar vsemogočna spodbuda, raziskave pa kažejo nasprotno. Pohvala vplivne osebe, ki jo cenimo in spoštujemo, je pogosto močnejša spodbuda kakor povišanje plače.

Priložnosti za napredovanje so redke, čeprav svoje delo brezhibno opravljamo. Vsak vodja pa lahko uslužbenca nagradi s preprosto pohvalo, kadar si jo zasluži.«

Z odobravanjem in pohvalo spodbudiš človeka, da razvije svoje najboljše potenciale. Pohvalo najbolj potrebujejo ljudje, ki so najpogosteje prezrti. Priznanje in spoštovanje sta nekaj najbolj dragocenega, vendar tudi zelo redka v sodobnem delovnem okolju. Dobivati se jih da samo tako, da se jih daje. Bistvo pohvale je v tem, da ljudem omogoča, da odkrijejo svojo nadarjenost in sposobnosti ter se jih začnejo zavedati. Ljudje se za priznanja borijo bolj kot za kaj drugega. Priznanje nadrejenega pa je lahko že sama pohvala. Nad delom najboljših delavcev je potrebno prikazati spoštovanje, naklonjenost in zadovoljstvo. Za delavce je to velika spodbuda, s tem se jim sporoča, da so pomemben člen v organizaciji. Denar je gotovo pomembna nagrada, a ljudje si želijo predvsem spoštljivo vedenje do njih, da bi se počutili nekaj posebnega.

V poslovnem svetu dajejo podjetja priznanja svojim zaposlenim ponavadi na javnih zborovanjih, sestankih, srečanjih. S tem se jim zahvalijo za kakovostno delo, dosežke, zvestobo in ostala prizadevanja.

e) Občutek koristnosti in samostojnosti pri delu

Zaposlene motivira že občutek, da so za podjetje koristni. Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali, da sodelujejo pri nekem pomembnem projektu, se raven njihove motivacije močno zviša.

Prav tako je pomembno, da je posameznik do neke mere samostojen. Samostojen zaposlen je tisti, ki ima možnost odločanja o tem kaj in kako bo izpeljal delovno nalogo, si sam razporeja delovni čas in je vključen v odločanje o splošnih zadevah podjetja.

f) Delovna klima, medsebojni odnosi

Zaposleni, ki se v delovnem okolju počutijo sproščeno in so zadovoljni z delom, so tudi sami bolj kreativni in se pri svojih delovni nalogah bolj potrudijo. Klima, ki to omogoča, mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika. Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem

delovni učinek. Timsko delo, napor in sodelovanje dajejo skupini občutek skupne pripadnosti, kar zopet poveča delovni učinek, hkrati pa tudi izboljšuje odnose med zaposlenimi.

g) Poštenost, pravičnost in spoštovanje

Vsak posameznik mora čutiti, da se z njim ravna pošteno in pravično. Kot posameznik mora uživati spoštovanje in lojalnost managerja in sodelavcev. Vsem morajo biti omogočane enake priložnosti za razvoj in pravično nagrajevanje. Vsak zaposleni mora čutiti spoštovanje do njegovega dela in do dela drugih.

h) Možnost napredovanja

Zaposleni so bolj motivirani za delo in bodo vložili več truda, ko vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje in da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela.

i) Motivira zmaga

Izredno učinkoviti so lahko tudi razna tekmovanja, natečaji ali drugi izzivi predvsem v primeru, ko posamezniku kažejo možnost za zmago.

j) Možnost izobraževanja

Ko organizacija zainteresiranim zaposlenim nudi možnost izobraževanja, jim to predstavlja veliko motivacijo, pa tudi nagrado.

k) Zadovoljevanje kulturnih potreb zaposlenih

Zaposleni imajo tudi kulturne potrebe. Da zaposleni v delovni organizaciji ne bi samo delal, temveč bi v njej lahko zadovoljeval tudi razne kulturne potrebe, morajo delovne organizacije organizirati tudi take oblike kulturnih dejavnosti, ki ustrezajo delavcem. To so športne, rekreacijske in ožje kulturne dejavnosti (kegljanje, balinanje, košarka, nogomet, plavanje, pevski zbor, dramski odsek, razstave slikarjev,...).

l) Cilji in poznavanje rezultatov lastnega dela

Zaposleni so motivirani za delo, ko imajo jasno opredeljene cilje in jasno vedo, kako naj do njih uspešno pridejo. Prav tako mora cilj zaposlene zanimati.

m) Kritika

Namen kritike naj bo graditi pravilne odnose. V pogovoru je potrebno omeniti konstruktivne točke kritike in človeka pripraviti, da bo za kritiko dojemljiv. Nikoli naj se ne kritizira človeka kot osebnost, ampak le njegovo obnašanje.

n) Odgovornost posameznika pri delu

Posamezen cilj naj bo določen z neko odgovornostjo, tako bo dosti bolj verjetno uresničen kot tisti, ki je vsiljen.

o) Povratna informacija

Pomembno je, da zaposleni ve, kako pomembno je njegovo delo in ali delo dobro in uspešno opravlja. Povratna informacija ima več funkcij: povzdiguje samozavest, motivira, pomaga sodelavcem, poudarja, da se delo ceni in spoštuje. Vendar mora biti informacija točna in objektivna, konkretna, iskrena, verodostojna.

### 2.8.1 Organizacijska kultura

Schein v Industrijska demokracija (maj 2003:5) definira: »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.« Tako gre za nezavedno razumevanje organizacije in položaja posameznika v njej. A to razumevanje vpliva na vedenje članov, na njihovo delovanje v organizacijskem okolju in s tem tudi na uspešnost organizacije. Vsekakor je to nekaj, kar predstavlja posebno pozicijo posameznega podjetja, ki je pozitivno ali negativno vrednotena in se nanaša tako na lastno (organizacijsko) preteklost kot na odnos do okolja.

V vsaki organizaciji obstajajo tudi sestavine kulture, ki so skupne le posameznim skupinam. Te predstavljajo subkulture. Do njih pride največkrat zaradi prostorske razdrobljenosti organizacije. Če so razdalje med posameznimi deli organizacije velike, potem so tudi razlike med subkulturami večje. V podjetju TOM Mokronog se kažeta dve različni subkulturi že z ločenostjo režijskih in proizvodnih delavcev, pa čeprav sta obe skupini locirani v Mokronogu. Takih podjetij je kar veliko. Nastanejo lahko razlike v vsebini dela, pogojih dela, zaslužkih, stikih z okoljem organizacije,

izobrazbe in podobno. Te razlike pa lahko povzročajo različno dožemanje samih sebe pri obeh skupinah. V skrajnih razmerah so lahko razlike tako močne, da so med obema subkulturama lahko prisotni podcenjevanje ali celo sovraštvo. Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov. Zato je razumljivo, da vpliva tudi na tisto vedenje zaposlenih, ki vpliva na gospodarske rezultate.

#### 2.8.1.1 Sestavine organizacijske kulture

Sestavine organizacijske kulture so lahko take, da se jih člani zavedajo ali pa tudi ne. Za ugotovitev vsebine organizacijske kulture so možne sestavine, ki jih je možno dokumentirano opazovati. Definiral jih je Možina v Management (1994:180). Tako so po njegovem najpogostejše sestavine organizacijske kulture:

➤ Vrednote, prepričanja in norme

Vrednote določajo, kaj je prav in kaj ni. Za posameznika so merilo, s katerimi presoja svoja dejanja, ravnanja. Širši pomen imajo vrednote, ki so skupne za člane organizacije ali za zaposlene v organizaciji. Prepričanja pomenijo tisto, kar ljudje menijo, da je res ali pa da ni res. Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnimi. Usmerjajo k delovanju, ki povezuje družbene skupine.

➤ Izdelki (članov organizacije)

To so umetni fizični proizvodi, ki so namenjeni zadovoljevanju človekovih potreb. Primeri so materialni izdelki, načrti fizičnih objektov (načrt prostorov), tehnologija, uporabljeni jezik, vzorci vedenja in simboli organizacije. So najlažje vidne vsebine organizacijske kulture.

➤ Podjetniška arhitektura

Zgradba z okolico predstavlja fiksni prostor, ki vpliva na komunikacije in opravljanje dela. Zgradba naj bi naredila poseben vtis na obiskovalca. Temu naj služi tudi tip uporabljenega pohištva.

➤ Komunikacije

Le-te so ključnega pomena za funkcioniranje organizacije. Pomembno je tako formalno kot tudi neformalno komuniciranje.

➤ Vzorniki

V mnogih organizacijah, sploh v starejših, obstajajo idealni modeli voditeljev ali zaposlenih. Pogosto so bili ti ustanovitelji in dolgoletni voditelji bolj ali manj uspešnih

podjetij, ali pa tisti, ki so dosegli preobrat v poslovanju in trajno uspešnost. To so osebe, ki so s svojim delovanjem veliko koristil organizaciji in predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja za organizacijo.

➤ Običaji in obredi

V organizacijah se ponavadi oblikujejo posebne navade ob nekaterih priložnostih. Pripravijo se slovesnosti ob obeleževanju obletnic, proslavlja se posamezne uspehe, organizirajo se letna srečanja.

#### 2.8.1.2 Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje ali socialna klima v podjetju

Organizacijska klima je ožji pojem od organizacijske kulture. Le-ta se nanaša na dejavnike kot so: prevzemanje odgovornosti, lojalnost, tesnost nadzora, stili komuniciranja, organizacijske značilnosti in podobno.

➤ Odgovornost za uspehe oziroma za neuspehe morajo prevzemati vsi zaposleni. Največkrat so to tisti, ki so izobraženi in usposobljeni.

➤ Lojalnost določa, da so zaposleni tistemu, ki so se ga odločili podpreti, tudi zvesti.

➤ Iniciative za izboljšanje delovnih procesov naj prihajajo od vseh zaposlenih. Zato pa morajo vsi zaposleni dobro poznati cilje poslovanja, obstajati mora sproščeno vzdušje, ki spodbuja novosti in tveganje, namesto birokracije naj vladata razum in strokovnost (povzeto po Pogačnik v Industrijska demokracija 1999:5).

V podjetjih obstajajo različne klime. Ne samo zaradi različne fizične strukture, ampak tudi zaradi različnih stališč ljudi, ki delujejo v organizaciji. Nekateri zaposleni so zadovoljni, drugi niso (lahko iz istega razloga). Tako klima zajema »tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo,« Lipičnik (1998:73).

Organizacijsko vzdušje ali socialna klima je torej ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima neko posledico. Ali kot pravi Jurman (1981: 203): »Socialna klima je izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v delovni organizaciji.« Če so ti odnosi pozitivni, tedaj se odlikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom in s svojimi prejemki, prav tako so tudi visoko produktivni in delovna

organizacija se hitro razvija. Če pa so odnosi med ljudmi negativni, prinašajo posledično napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikte in nizko produktivnost.

Kakšni odnosi se oblikujejo med delavci je odvisno od večih stvari:

➤ Sistem vodenja

Sistem vodenja ima velik vpliv na socialno klimo ravno zaradi tega, ker večino odnosov med delom in posamezniki ustvarjajo predvsem osebnosti, ki vodijo delovno organizacijo. Jurman (1981:204) je tako opredelil več vrst vodenja:

Pri *avtokratičnem* sistemu vodenja, kjer celotno politiko delovne organizacije narekuje nekaj ljudi, se kljub poslovni uspešnosti pogosto dogaja, da so odnosi med ljudmi slabi, saj prihaja individualnost zaposlenega le malokrat do izraza. V takih delovnih organizacijah se zelo radi zadržujejo ljudje, ki so prešibki, da bi izrazili svoje osebne težnje in se večinoma podrejajo liniji vodenja.

*Demokratičen* način vodenja ustvarja ugodno socialno klimo v delovni organizaciji, ker daje večjo možnost posameznikom, da pridejo s svojimi idejami do izraza. Zadovoljstvo je v takih organizacijah pogostejše in večje.

Sistem vodenja na osnovi *individualne svobode* ustvarja običajno šibkejšo socialno klimo, saj so odnosi med ljudmi zmanjšani na minimum.

Ko vodstvo izgubi kontrolo in povezavo s podrejenimi, tedaj se pojavi *anarhija* in z njo izredno negativna socialna klima. Nihče nikogar ne spoštuje in ne priznava, produktivnost pade na minimum, nezadovoljstvo je veliko.

➤ Cilji delovne organizacije

Delovne organizacije so nestabilne socialno-ekonomske tvorbe, ki se nenehno spreminjajo in prilagajajo tržišču, predvsem potrebam tistih, za katere proizvajajo svoje izdelke. Če si organizacija zada velik cilj, to začutijo tudi zaposleni posamezniki in zato se tudi sami počutijo pomembnejše, zraste jim samozavest. Začutijo neko osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom in celo odrekanjem.



➤ Usklajenost vodenja

Vodstvo delovne organizacije je običajno v rokah določenega števila ljudi, ki usmerjajo celotno delo. Če je vodenje med temi ljudmi usklajeno, deluje tudi organizacija usklajeno. Vsakdo ve, kdaj in kako mora kaj storiti. Urejenost pa povzroča ugodno socialno klimo in hkrati precejšnje zadovoljstvo.

➤ Usmerjenost ljudi v delovni organizaciji

Zaposleni imajo različne življenjske cilje, ki vplivajo na njihovo ravnanje pri delu. Glede na to, h kakšnim življenjskim ciljem so usmerjeni posamezniki v delovni organizaciji, ločimo tudi več vrst delavcev.

Vsak posamezni delavec se organizacijskemu vzdušju lahko prilagodi. Razlika je le v tem, če mu ta klima koristi ali ne. V kolikor misli, da je klima zanj škodljiva, bo posameznik naredil vse, da bi klimo spremenil.

Za uspešno podjetje ni odgovorno samo vodstvo, ampak se morajo za visoko produktivnost, dobre odnose, visoko kakovost izdelkov in storitev prizadevati vsi zaposleni. Produktivnost pomeni doseganje ciljev in ustvarjanje rezultatov z optimalno izrabo virov. Odnosi se nanašajo na ljudi v podjetju in izven njega, na njihovo medsebojno razumevanje. Najboljša podjetja dosegajo uspeh s pomočjo izrabe znanja. Skupna lastnost vseh najboljših podjetij v svetu danes je v doseganju odličnosti upravljanja z ljudmi. Prav ljudje so danes kritični vir vsakega podjetja.

### 2.8.1.3 Razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo

Organizacijska kultura je pojem, ki ima veliko sorodnih pojmov. Predhodno sem opisala vsako posebej, v nadaljevanju pa bom po Možina (1994:191) dodala nekaj razlik med pojmom organizacijska kultura in organizacijska klima.

Organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak bolj z reševanjem problemov v organizaciji. Se pa obe ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Obe posledično vplivata na obnašanje ljudi v organizaciji in sta obenem posledica le-tega.

Z različnimi raziskavami so ugotovili, da je za zaposlene še vedno najpomembnejši materialni motivacijski dejavnik njihov zaslužek. Šele potem, ko so do neke mere zadovoljni s plačilom, jim zanimivo delo, osebni uspeh pri delu in popolno upoštevanje opravljenega dela štejejo kot nematerialni dejavniki. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Zato je potrebno v vsakem podjetju posebej ugotoviti, v določenih obdobjih, kateri izmed motivacijskih dejavnikov v tistem času najbolj vplivajo na zaposlene. Šele na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar pripelje do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 1989:195).

Pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih nosijo vodje. Oni morajo vedeti, kaj so osnovne tehnike motiviranja zaposlenih z različnimi dejavniki. Prav zaradi tega ne smejo z vsemi delati enako. Morajo vedeti, kaj je zaposlenim najbolj pomembno in potem na podlagi teh informacij prilagoditi delovne naloge tako, da bodo zaposleni čimlažje uresničili svoje cilje. Obstaja več različnih dejavnikov s katerimi lahko posamezni vodje motivirajo zaposlene. V naslednjih poglavjih bom opisala materialne in nematerialne dejavnike, najprej pa bom napisala nekaj zamisli za motiviranje in spodbujanje posameznika s strani vodje.

## 2.9 DOBER VODJA ZNA MOTIVIRATI SVOJE ZAPOSLENE

Vodje posameznih oddelkov se med seboj razlikujejo tudi glede načina kako motivirajo svoje zaposlene (ali sploh jih). Znano je, da tisti vodja, ki svoje zaposlene pravilno motivira, dosega boljše rezultate v organizaciji. Tak vodja je tako bolj cenjen, bolj spoštovan. Menim, da si vodja, ki ni sposoben svojih zaposlenih motivirati na pravi način, jih ne posluša in z njimi ne deli informacij, sploh ne zasluži biti vodja. Že te osnovne vedenjske lastnosti vodje lahko (de)motivirajo zaposlene.

Možina s sodelavci (2000:22) opiše, kakšne so lastnosti vodij, da že same po sebi motivirajo podrejene. Biti morajo verodostojni, vredni zaupanja. Prav tako morajo biti vodje sposobni za opravljanje svojega položaja. Podrejeni morajo biti prepričani, da vodja ve, kaj dela. Če dvomijo o njegovi sposobnosti, se mu ne bodo pridružili.

Pomembna je usposobljenost za vodenje, da je sposoben vodene spodbujati, jih pritegniti k aktivnosti, jih usposobiti za delo. Vodja mora biti usmerjen v prihodnost. Imeti mora občutek za smer in razvoj organizacije v prihodnje, imeti mora vizijo, smer, cilj. Dobro je tudi, da imajo sposobnost navduševanja. Gre za to, da vodja pri sodelavcih izzove iniciativnost, entuziazem, energijo, itd.

Pravzaprav pa obstaja ena lastnost, ki združuje vse te lastnosti. To je prepričljivost. Vodeni morajo vodji verjeti, zaupati v njegove besede, zaupati, da bo naredil, kar govori. Če je vodstvo prepričljivo, so zaposleni ponosni na pripadnost organizaciji, pripovedujejo prijateljem o njej, vidijo, da so njihove vrednote podobne organizacijskim in imajo občutek solastništva. Če pa vodstvo ni prepričljivo, delajo le, kadar so nadzorovani, motivira jih predvsem denar, o organizaciji govorijo le javno, zasebno pa drugače in iščejo priložnost, da bi se zaposlili drugje.

Denny (1997:102-107) je opredelil deset načel vodenja z motivacijo. Vodja mora (1) jasno določiti cilje, ki jih je potrebno doseči; (2) sam sebe postaviti kot zgled; (3) nenehno se izpopolnjevati; (4) vzeti si čas za razmišljanje; (5) voditi brez prisile; (6) soditi po dosežkih; (7) pridobiti in utrjevati svojo samozavest; (8) pričakovati in sprejeti kritiko; (9) misliti na prihodnost; (10) razmišljati kot zmagovalec. Dober vodja mora biti dober poslušalec, vreden zaupanja, nagraditi mora svoje podrejene za dobro opravljeno delo, mora jim zaupati, prinašati mora dobre novice, spodbujati jih mora z izzivi. Postaviti jim mora delovne naloge, jih motivirati, da naredijo še kaj več kot le-tisto, za kar so nagrajeni in kaj več od tistega, česar so navajeni.

Posameznika se lahko motivira že s priložnostjo, da ga vodja vključi v nadaljnje izobraževanje ali usposabljanje. Prav tako naj zaposleni vedo, da se vodjem lahko približajo, da z njim lahko komunicirajo, da jih ne bodo ozmerjali, da jim bodo posvetili čas in, da so vodje prav tako pripravljeni prisluhniti težavam in skrbem njihovih podrejenih. Je pa res, da ljudje zaupajo in spoštujejo samo take vodje, za katere so prepričani, da tega, kar jim povedo, ne posredujejo naprej. Vsak manager svojega podrejenega opozori, ko naredi kaj narobe, le redko pa svojim podrejenim povedo, da delajo dobro. Kadar vodja pohvali posameznika celo pred ostalo skupino, to za posameznika pomeni še večje veselje. Vodja mora v svoje podrejene verjeti, da

delajo dobro, jih spodbujati, jih hrabriti, izzivati, izogibati pa se mora sarkazmu in cinizmu.

Sangh Kim (2001:55) je podala nekaj nasvetov, kako naj vodja motivira svoje podrejene. Pravi, da jim mora dovoliti svobodno izbiro načinov za organizacijo njihovega dela, oblikovati mora usklajene cilje družbe, opustiti mikrovodenje njihovih delovnih opravil, dovoliti jim je treba sodelovanje pri odločanju, identificirati mora njihovo mesto v družbi in nenazadnje, potrebno je vzpodbujati inovativnost.

Večjo produktivnost zaposlenih se doseže z razvojem zadovoljstva z delom v podjetju. Posameznik, ki opravlja delo, ki ga veseli, dosega učinkovitost in kvaliteto brez težav. Tak delavec dosega cilje podjetja, poleg tega pa občuti tudi lastno zadovoljstvo in z njim zadovolji tudi svoje potrebe. Delo v prijaznem okolju, z dobrimi medsebojnimi odnosi s sodelavci in predvsem z vodji pripomore k večjemu uspehu. Takšno delo je tudi nagrada za zaposlenega, saj mu nudi zadovoljitev socialnih potreb, potreb po varnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Vsi nematerialni motivacijski dejavniki spodbujajo posameznika k doseganju boljših delovnih rezultatov. Pohvale, uspeh, zanimivo in izzivov polno delo pomenijo nekaterim celo več kot denarna nagrada sama.

### 2.9.1 Kaj pa motivira vodje?

Tudi vodilni delavci potrebujejo določeno mero motivacije. Zato tudi njega določene reči bolj motivirajo kot druge. Po raziskavi Možine in sodelavcev (2000:24) vodilnega delavca najbolj motivirajo:

- uspeh pri delu, uspešnost organizacije, dobri poslovni rezultati, rast podjetja in osebni razvoj;
- samostojnost pri delu, večja možnost odločanja in doseganja ciljev, možnosti afirmacije, uveljavitve;
- višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled in spoštovanje;
- zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, timsko delo, odgovornost za sprejete naloge in drugo.

### 3 VZROKI NEMOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH

Če zaposleni niso deležni vseh dejavnikov motiviranja, ki sem jih opisala, so slabe volje, posledično pa komaj čakajo, da opravijo potrebnih osem ur in odidejo domov ali izostajajo z dela. Richard Denny (1998: 34-42) poleg dejavnikov motiviranja navaja nekaj glavnih vzrokov nemotiviranosti.

#### 3.1 POMANJKANJE SAMOZAVESTI

Za pomanjkanje samozavesti obstaja več vzrokov:

- Samozavest lahko zmanjša že to, kar reče nekdo drug in posameznika to osebno prizadene.
- Prav tako pomanjkanje samozavesti lahko povzročijo že razmere v otroštvu. Za to so krive predvsem ukazovalne prepovedi skrbnikov otrok.
- Na samozavest vplivajo tudi izkušnje iz preteklosti. Ko človek doživi uspeh, pridobi na samozavesti in posledica tega je, da bo naslednjič stvar zopet opravil uspešno, ker je prepričan, da jo tudi zmore. Ravno obratno je neuspeh kriv za pomanjkanje samozavesti pri posamezniku in posledično tudi za to, da se posameznik dela ne bo več lotil, ker je prepričan, da dela ne more opraviti.

Učinkoviti vodja ne bi smel uničevati samozavesti drugih, kajti s tem bi jim zagotovo spodkopal samozavest.

#### 3.2 SKRBI

V nekaterih organizacijah skrb, povezana s strahom pred napako, povzroči strah pred vsako dejavnostjo, ker je mnenje zaposlenih, da je najbolj varno biti nedejaven, predvsem pa ne sprejemati odločitev. Za napredek je pomembno in bistveno, da se sprejemajo odločitve in med njimi se sprejme tudi nekaj napačnih odločitev. Pomembno je, da vodja zaposlenih za napačne odločitve ne kaznuje.

#### 3.3 NEGATIVNA MNENJA

To je poseben in zelo škodljiv dejavnik nemotiviranosti. Človeka prizadenejo besede drugih ljudi. Če je v organizaciji ena oseba negativna, kmalu postanejo negativni tudi drugi. Zato je pomembno, da se za mnenja in napotke ne sprašuje negativno nastrojenih ljudi. Če zaposleni vseeno dobi slabo mnenje, naj vseeno prej pomisli, če

je to sodelavčevo osebno mnenje in ali ima prav ali ne. Za najbolj uspešne ljudi vseeno velja, da zelo redko izrečejo čisto negativno mnenje.

### 3.4 OBČUTEK BREZPERSPEKTIVNOSTI

Ko nekdo čuti, da nima prihodnosti, da nima možnosti za napredovanje, izgubi tudi motivacijo. V primeru, ko se manager zaveda, da ni priložnosti ali možnosti za napredovanje znotraj njegove organizacije, lahko vsaj zagotovi spodbudo in motivacijo, ki zmanjša občutek brezperspektivnosti. To lahko stori s pohvalo ali priznanjem za dobro opravljeno delo, s spreminjanjem in delitvijo odgovornosti, z vključevanjem v odločanje in, morda z najpomembnejšim, z zagotavljanjem možnosti za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.

### 3.5 OBČUTEK NEPOMEMBNOSTI

Ko se človek počuti nepomembnega, je tudi brez motivacije. Podobno kot druge vzroke nemotiviranosti, lahko dobro vodstvo prepreči tudi ta občutek. Včasih zadošča že besedica zahvale ali osebno pismo višjega managerja.

### 3.6 NEINFORMIRANJE ZAPOSLENIH

Ljudje pogosto izgubijo motivacijo, ko čutijo (lahko upravičeno ali ne), da ne vedo, kaj se dogaja: nikomur ni mar, da bi jim kaj povedal, kaj se dogaja in oni so zadnji, ko kaj izvedo. Ko vodje ne informirajo podrejene, prihaja v podjetjih do napačnih informacij, kipa so ponavadi še netočne, negativne in prežete z govoricami. Potrebno je skrbeti za stalno obveščanje ljudi, novice naj slišijo od svojih nadrejenih in ne šele iz časopisov ali drugih medijskih sredstev. Na govorce naj se ne bi zanašali, ker so ponavadi netočne.

### 3.7 NEGATIVNO DELOVANJE NEKATERIH ZNAČILNOSTI VODJE

Vodja je tisti, ki bi moral znati zaposlene motivirati na pravi način. Če ima vodja določene karakteristike, lahko zaposlenemu prej škoduje, kot koristi. Po besedah Bahtijarević-Šiber (1999:456-457) vodja ne sme biti:

- agresiven in egocentričen, ker tak vodja nima veliko posluha za soljudi. On zna samo prigovarjati in priganjati k delu, kar podrejene demotivira od dela;
- depresiven, ker tak vodja na sodelavce deluje demoralizirano;

- avtoritaren, ker tak vodja v podrejenih spodbuja strah, stalno nadzoruje ljudi, vpleta se v njihovo delo, ne prenaša mišljenj drugih. Tako ravnanje pa ni dobra spodbuda za zaposlenega;
- nesiguren sam vase, ker se nesigurnost prenaša tudi na podrejenega.

### 3.8 NEUPRAVIČENA POHVALA IN PRIZNANJE

Zaposlene močno demotivira tudi napredek, nagrada ali priznanje določenih ljudi samo zato, ker so iz »prave« družine, zaradi osebnih zvez ali pa celo samo zato, ker se znajo prikupiti na »pravi« način in so zato komu bolj všeč.

### 3.9 NEPRAVIČEN SISTEM NAGRAJEVANJA

Uničenje motivacije je lahko posledica nepravičnega sistema nagrajevanja v organizaciji in je obenem zelo preprosto dejanje. Lipičnik (1998:491) opiše več primerov, ko je sistem nepravičen. To so na primer:

- če sodelavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vodenjem, ki ni omejeno samo na količino opravljenega dela,
- v kolikor sodelavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen in sicer tako, da primerjajo svojo plačo s plačami sodelavcev ali pa svojo plačo v prejšnjih obdobjih in,
- če plača zgubi prvotni namen, na primer, da jo začnejo imeti za socialno podporo.

## 4 METODOLOGIJA LASTNE EMPIRIČNE RAZISKAVE

### 4.1 OPREDELITEV PREDMETA RAZISKAVE

Pred dobrim letom sem preko študentskega servisa začela delati v podjetju TOM Mokronog. Takoj sem opazila razliko med proizvodnimi in režijskimi zaposlenimi v vedenju. Proizvodni delavci so delovali večinoma nemotivirano, nezadovoljno, zdolgočaseno, brez energije in naveličano. Zaposleni v režiji so se mi zdeli bolj optimistični, motivirani, a hkrati bolj zaskrbljeni glede svojega obsega dela.

Odločila sem se, da opravim empirično raziskavo. Želela sem ugotoviti: kaj zaposlene motivira ali demotivira pri delu v proizvodnji in v režiji; kateri so pomembni

motivi za delo pri zaposlenih v TOM Mokronog; kako so zaposleni zadovoljni z delom in delovnim okoljem.

V svoji diplomski nalogi bom povezala teoretična izhodišča o motivaciji zaposlenih z empirično raziskavo v konkretnem podjetju. Z analizo pridobljenih podatkov bom skušala dokazati vpliv demografskih in drugih spremenljivk na delovno motivacijo.

## 4.2 POPULACIJA

Analiza je temeljila na delavcih, ki so zaposleni na lokaciji v Mokronogu, kjer je tudi sedež podjetja Tom tovarna oprema d.d.. V TOM Mokronog je zaposlenih 148 ljudi. V decembru 2004 sem v TOM Mokronog med proizvodne in režijske zaposlene razdelila anketni vprašalnik. V januarju 2005 sem začela zbirati izpolnjene ankete. Razdelila sem 135 vprašalnikov, 89 med proizvodne delavce in 46 med režijske, kar pomeni, da je vprašalnike dobilo 91% zaposlenih. Vprašalnike mi je vrnilo 52 anketiranih (38,5%) in sicer: 36 zaposlenih v proizvodnji in 16 režijskih delavcev. Med proizvodnimi delavci se jih je na anketo tako odzvalo 40%<sup>1</sup>, med režijskimi delavci pa 35%<sup>2</sup>. Odgovarjali niso tisti, ki jih ni bilo na delovnem mestu, ker so bili službeno odsotni, ker so bili na bolniškem staležu ali na dopustu, kar zmanjša posplošljivost. Tako ankete niso dobili 4 režijski in 9 proizvodnih delavcev.

Kar nekaj zaposlenih ni odgovorilo, a kljub temu predpostavljam, da je uresničeni vzorec, kljub osipu reprezentativen, ker se neodgovori niso pojavljali sistematično, kar pomeni, da so neodgovori razporejeni slučajno. Tako lahko na osnovi pridobljenih podatkov z določeno verjetnostjo, ki pa je nisem statistično ocenila, sklepam o lastnosti celotne populacije, torej o delovni motivaciji vseh zaposlenih v podjetju.

## 4.3 SESTAVA VPRAŠALNIKA IN METODA PRIDOBIVANJA PODATKOV

Za pridobivanje podatkov v skladu s cilji raziskave sem uporabila metodo pisnega anketiranja zaposlenih. Ta metoda se mi je zdela za tako veliko populacijo najbolj primerna. Anketni vprašalnik ima nekatere prednosti pred ostalimi metodami, predvsem glede vrednotenja obdelave podatkov, anonimnosti. Ima tudi eno pomanjkljivost glede anonimnosti- nevrnjena anketa, narobe razumljeno vprašanje

---

<sup>1</sup> Stopnja odgovora za proizvodne delavce= št. odgovorov / št. podeljenih vprašalnikov= 36 / 89 = 40%.

<sup>2</sup> Stopnja odgovora za režijske delavce= št. odgovorov / št. podeljenih vprašalnikov= 16 / 46= 35%.



pri manj izobraženih respondentih. Sama sicer nisem imela težav z nerazumevanjem vprašalnika, ker sem že vnaprej vedela, da je stopnja izobrazbe nizka in sem temu primerno oblikovala vprašalnik.

Anketni vprašalnik je vseboval tri sklope vprašanj. Prvi del se je nanašal na demografske podatke o posamezniku. Vseboval je vprašanja o starosti, spolu, stopnji izobrazbe in delovnem mestu. Glede na delovno mesto sem jih najprej razdelila na proizvodne in režijske delavce<sup>3</sup>.

Drugi sklop je vseboval šest sklopov trditev razdeljene v naslednje sklope:

- izobraževanje in osebni razvoj,
- organiziranost dela,
- motivacija in zavzetost za delo,
- odnos do organizacije,
- odnos do vodilnih in nadrejenih ter
- medsebojni odnosi.

Anketiranci so imeli na voljo tristopenjsko lestvico, s katero so izrazili stopnjo strinjanja ali nestrinjanja s trditvijo.

Zadnji, tretji sklop je vseboval odprte tipe vprašanj, na katera so anketiranci odgovarjali prosto. Opazila sem pomanjkljivost odprtih tipov vprašanj. Med tistimi, ki so vrnili vprašalnik, jih kar nekaj ni odgovorilo na eno vprašanje ali pa sploh na nobenega.

#### 4.4 HIPOTEZE

Na podlagi teoretičnih izhodišč sem oblikovala tri univariatne in pet bivariatnih hipotez, ki jih bom z empirično analizo skušala potrditi ali zavreči.

⇒ Univariatne hipoteze

- ◆ **H<sub>1</sub>**: Zaposleni so nezadovoljni s plačo
- ◆ **H<sub>2</sub>**: Pomembno je tudi nagrajevanje zaposlenih. Zaposleni vse preveč pogrešajo nematerialne oblike nagrajevanja, kot so pohvala, pogovor, nasmeh.

---

<sup>3</sup> Ločevanje na režijske in proizvodne delavce je v navadi podjetja.

- ◆ H<sub>3</sub>: Zaposleni pogrešajo več informacij o delu, stanju na trgu, dogajanju v podjetju.

⇒ Bivariatne hipoteze

- ◆ H<sub>4</sub>: Predpostavljam, da zaposleni na različnih delovnih mestih menijo, da imajo drugačne možnosti za izobraževanje.
- ◆ H<sub>5</sub>: Menim, da obstaja povezanost med tistimi, ki vedo, kaj morajo narediti, ker je njihov postopek za delo točno določen in delovnim mestom.
- ◆ H<sub>6</sub>: Obstaja povezanost med delovnim mestom in zadovoljstvom s plačo. Predpostavljam, da so režijski delavci bolj zadovoljni s plačo kot proizvodni.
- ◆ H<sub>7</sub>: Obstajajo razlike med delovnim mestom in poznavanjem vizije in ciljev podjetja.
- ◆ H<sub>8</sub>: Predpostavljam, da veliko zaposlenih ni zadovoljnih z motiviranjem in nagrajevanjem s strani šefa ne glede na delovno mesto.

#### 4.5 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

Podatke sem analizirala s pomočjo programa SPSS for Windows. Nekaj grafov pa sem narisala tudi s pomočjo programa EXCEL.

Za prikaz frekvenčnih porazdelitev (univariatna analiza) sem uporabila podprogram Frequencies, ki »izračuna in oblikuje tabelo frekvenc, strukturnih odstotkov in njihovo kumulativo ter izriše razne oblike frekvenčnih porazdelitev,« (Kogovšek, Mrvar, 2005:79).

S podprogramom Crosstabs sem ugotavljala vpliv nekaterih spremenljivk na druge. »Ta podprogram izračuna tabele dvo- in večrazsežne (do desetrazsežne) frekvenčne porazdelitve ter numerične kazalce oziroma statistike, ki omogočajo sklepanje o povezanosti spremenljivk,« (Kogovšek, Mrvar, 2005:92).

Za merjenje bivariatne povezanosti nominalnih spremenljivk sem uporabila statistiko  $H_i^2$ . V ta namen sem si vedno zastavila dve domnevi:

$H_0$ : Spremenljivki na populaciji nista povezani ( $H_i^2_{\text{empirični}}=0$  oz.  $< H_i^2_{\text{kritični}}$ )

$H_1$ : Spremenljivki na populaciji sta povezani ( $H_i^2_{\text{empirični}} > H_i^2_{\text{kritični}}$ )

## 5 DELOVNA MOTIVACIJA V PODJETJU TOM MOKRONOG

### 5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

TOM Mokronog, proizvodnja oblazinjenega pohištva in druge tekstilno konfekcijske opreme, je gospodarska organizacija s sedežem v Mokronogu, Stari trg 36.

Dejavnost zajema oblikovanje izdelkov, krojenje, šivanje, tapeciranje in logistiko, s poudarkom na zagotavljanju udobnega in zdravega počitka. Proizvodni program je sestavljen iz izdelave sedežnih garnitur za vse vrste uporabnikov (od klasičnih do modernih in ekstravagantnih) in izdelave oblazinjenih delov za opremo avtodomov in prikolic Adria. Prodaja izdelkov se širi z domačega tudi na tuji trg.

Osnovno poslanstvo podjetja je, da s svojim delovanjem in s svojo dejavnostjo v družbenem okolju zagotovi blaginjo čim večjemu številu prebivalstva in da ob tem doseže ugodne poslovne rezultate, zadovolji kupce in druge stranke ter ob tem porabi čim manj naravnih resursov in čim manj obremeni okolje (povzeto z <http://www.tom.si/info/poslovnik>).

Vizija podjetja je: *»Postati želimo hiša kakovosti in zaupanja. Postati želimo najboljši in uspešni dobavitelji najzahtevnejšim kupcem. Želimo postati in ostati ugledno, uspešno in finančno trdno podjetje v domačem in mednarodnem prostoru.«* (<http://www.tom.si/info/poslovnik>).

Temeljna izhodišča, na katerih sloni osnovno upravljanje podjetij, so:

- hiter odziv na potrebe odjemalcev,
- pristojnosti in odgovornosti na nižjih nivojih,
- učinkovito komuniciranje.

*Naziv podjetja:* TOM tovarna opreme d.d.

*Sedež:* Stari trg 36

*Pošta:* 8230 Mokronog

*Telefon:* 07 3498 100

*spletna stran:* [www.tom.si](http://www.tom.si)

*Predsednik uprave:* Bruno GRIČAR

*Število zaposlenih:* cca. 380

Podjetje TOM tovarna opreme d.d. je sestavljeno iz slovenskih podjetij:

- TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. (sedež v Mokronogu),
- TOM Tovarna opreme d.d. (sedež v Mokronogu),
- Tomcommerce d.o.o. (sedež na Puščavi pri Mokronogu),
- Nova oprema d.d. (sedež v Slovenj Gradcu),
- Presek d.o.o. (sedež v Slovenski vasi pri Šentrupertu),
- Tapetništvo Radovljica d.o.o. (sedež na Jesenicah na Gorenjskem),
- od 3. maja 2005 invalidsko podjetje TOMIP d.o.o. (sedež v Slovenj Gradcu)

in iz enega s sedežem v Karlovcu na Hrvaškem;

- MDM d.o.o. iz Karlovca.

Od teh je podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo certificirano po ISO 9001 in ISO 14001. V TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o. deluje tudi sindikat delavcev.

#### 5.1.1 Razvoj podjetja TOM Mokronog

Začetki segajo v leto 1954, ko je bilo na Mirni ustanovljeno podjetje za popravilo šivalnih strojev Mirna s štirimi delavci. K podjetju MIRNA se je leta 1957 priključilo še mizarско podjetje Topol, ki se je leta 1958 preimenovalo v Tovarno šivalnih strojev Mirna (TŠS Mirna). Leta 1969 se je takratna TŠS Mirna priključila k Industriji motornih vozil iz Novega mesta ter postala njen obrat.

Leta 1972 je sledilo preimenovanje obrata v Tovarno gospodinjske opreme Mirna, ki je opravljala vrsto različnih dejavnosti za avtomobilske kot tudi za prikoliške potrebe znotraj IMV Novo mesto. Izdelovali so prevleke in obloge za avtomobile, del kovinskih delov za avtomobile in prikolice, blazine, zavese, električno vezje ter nekatere lesene dele (mize) za prikolice in posamezne dele iz brizgalne plastike.

Leta 1990 je bila ustanovljena samostojna delniška družba ADRIA CARAVAN d.d. Novo mesto, ki je kmalu zatem ustanovila nove samostojne delniške družbe, med njimi tudi TOM MIRNA, le-ta organizacija pa se je reorganizirala v programsko

manjša samostojna podjetja (TOM Konfekcija d.o.o., TOM Tapetništvo d.o.o., TOM Oprema d.o.o., TOM Plastika d.o.o ...) in postala njen obrat.

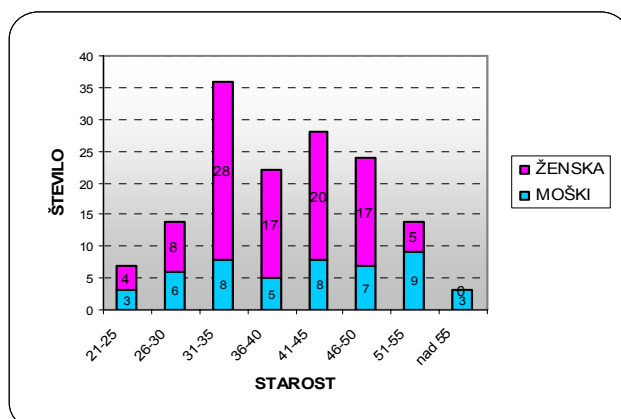
Podjetje TOM Oblazinjeno pohištvo d.o.o je nastalo v sredini leta 1997, ko je skupina 10 oseb od Dolenjske banke d.d. odkupila podjetji TOM Konfekcija d.o.o. ter TOM Tapetništvo d.o.o. in ju združila v novo pravno osebo s sedežem na Mirni. Dejavnost se je usmerila na izdelavo oblazinjenega pohištva in blazin za prikolice in avtodomove. Družba je v letu 1999 odkupila prostore Iskre Elektroliti v Mokronogu in kompletno podjetje preselilo v Mokronog (povzeto po Poslovniku podjetja TOM tovarna opreme d.d., 2005).

To je nekaj zgodovinskih utrinkov današnjega podjetja TOM tovarna opreme d.d. (vse povzeto z internetne strani <http://www.tom.si/info/poslovnik>).

### 5.1.2 Demografske značilnosti vseh zaposlenih

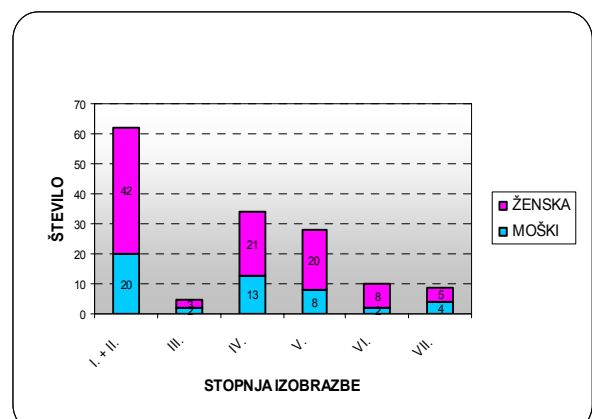
V TOM Mokronog je zaposlenih 148 ljudi. Od tega je 98 (66%) proizvodnih in 50 (34%) režijskih delavcev. Moških je 49 (33%), žensk pa 99 (67%). To je posledica dejstva, da je v TOM-u zaposlenih večina šivilj, krojilk, tudi lažja dela pri tapeciranju opravljajo ženske. Večina moških je v skladišču, nekaj jih opravlja težja dela tapetnikov. Ženske prevladujejo tudi v režiji.

Graf 1 : Starost in spol vseh zaposlenih



Vir: kadrovska evidenca TOM

Graf 2: Izobrazba in spol vseh zaposlenih

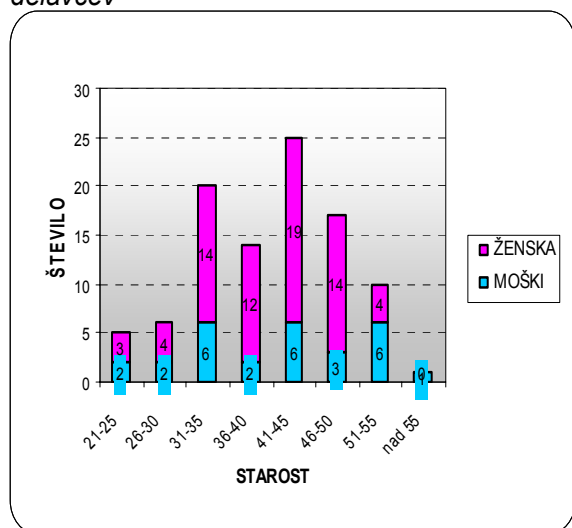


Vir: kadrovska evidenca TOM

Podjetje ima razmeroma mlado delovno silo, saj je največ zaposlenih starih med 31 in 35 let (24%), kar je razvidno iz Grafa 1. Največ zaposlenih (kar 42%) ima I. ali II. stopnjo izobrazbe, kar pomeni nedokončano ali končano OŠ. Povprečna stopnja izobrazbe je 3,2 za vse zaposlene<sup>4</sup>.

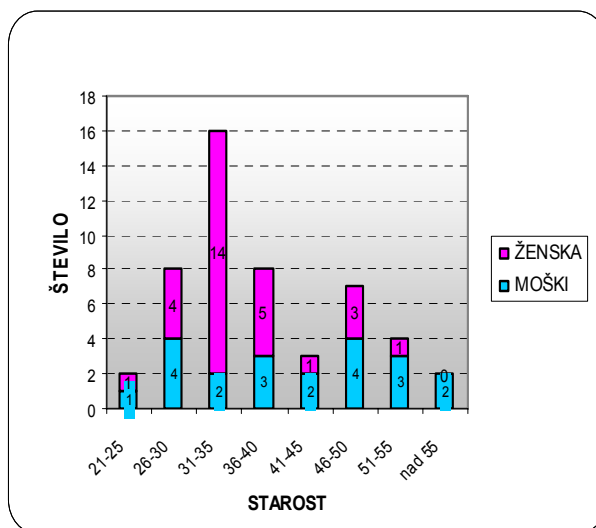
Proizvodnih delavcev je 98. Med njimi je 28 M ( to je 29% proizvodnih delavcev) in 70 Ž (le-te predstavljajo 71% vseh, ki delajo v proizvodnji). Proizvodni delavci se po starosti razlikujejo od režijskih. Kot prikazujeta Grafa 3 in 4, so režijski delavci v povprečju mlajši od njih. Večina proizvodnih delavcev in delavk (17%) je starih med 41 in 45 let, medtem, ko je večina režijskih delavcev starih med 31 in 35 let.

Graf 3: Starost in spol vseh proizvodnih delavcev



Vir: kadrovska evidenca TOM

Graf 4: Starost in spol vseh režijskih delavcev

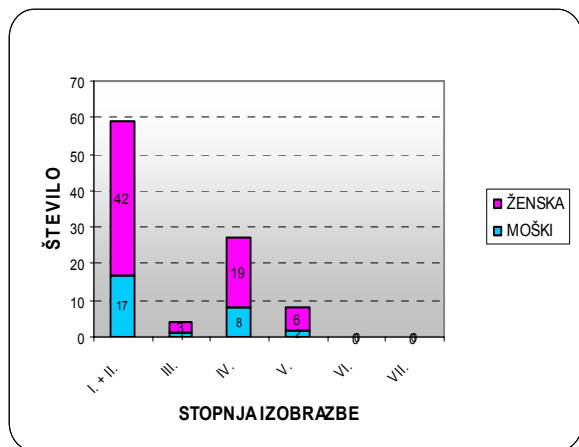


Vir: kadrovska evidenca TOM

Najbolj opazna razlika med proizvodnimi in režijskimi je v stopnji dosežene izobrazbe. V Grafih 5 in 6 je videti, da ima večina proizvodnih delavcev nedokončano ali dokončano OŠ. Teh je kar 59 oziroma 40%. Večina režijskih delavcev ima doseženo V. stopnjo izobrazbe. Med njimi so samo trije taki, ki imajo dokončano OŠ in se za nadaljnje šolanje niso odločili.

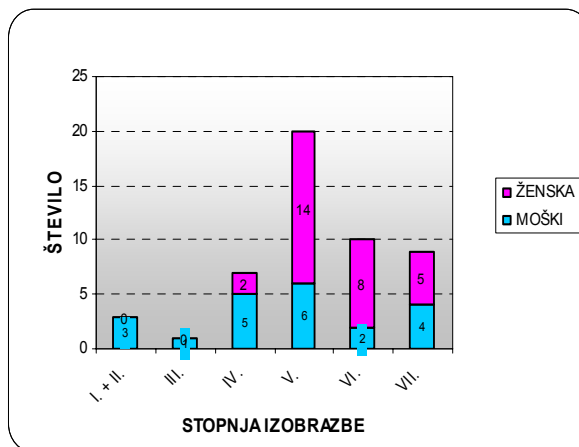
<sup>4</sup> Stopnje izobrazbe so: I.=nedokončana OŠ; II.= dokončana OŠ; III.= končana dvoletna SŠ; IV.= končana strokovna SŠ; V.=končana SŠ tehnične smeri; VI.= končana višja šola; VII.= končana visoka šola ali univerza.

Graf 5: Izobrazba in spol vseh proizvodnih delavcev



Vir: kadrovska evidenca TOM

Graf 6: Izobrazba in spol vseh režijskih delavcev



Vir: kadrovska evidenca TOM

### 5.1.3 Demografske značilnosti zaposlenih, sodelujočih v raziskavi

Vprašalnike je vrnilo 52 zaposlenih, kar je 38% vseh razdeljenih vprašalnikov. Izmed njih je odgovorilo 36 proizvodnih delavcev in 16 režijskih delavcev. Kot je razvidno iz Grafa 7, je odgovorilo 16 moških (31%) in 36 (69%) žensk. V podjetju so zaposlene večinoma ženske in tudi odgovorilo je več žensk. To lahko pripišem dejstvu, da je proizvodnja v dveh tretjinah šivalnica, kjer šivajo ženske, ena tretjina proizvodnje pa so tapetniki, a med njimi je kar nekaj žensk, ki opravljajo lažja tapetniška dela.

Povprečna starost tistih, ki so oddali vprašalnik, je 38 let, čeprav jih največ sodi v starostni razred od 31 do 35 let. Teh je 15 oziroma 29%<sup>5</sup>.

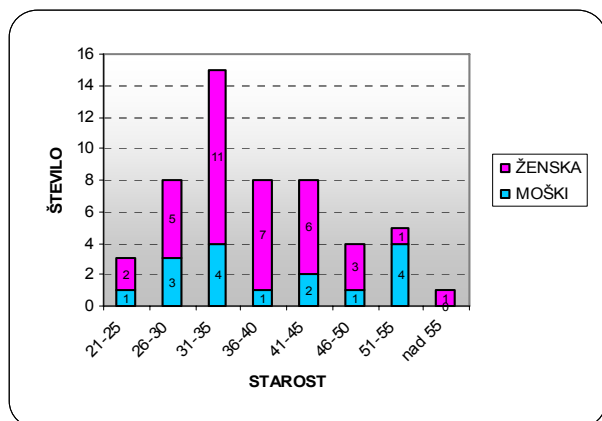
Stopnja izobrazbe med proizvodnimi delavci je izredno nizka. V režiji so zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe, kar je razumljivo, saj je tudi uporaba znanj in odgovornosti režijskega delavca večja. Največ zaposlenih, ki so oddali vprašalnik, ima dokončano oziroma nedokončano OŠ. Teh je 23, oziroma kar 48%<sup>6</sup>. Sicer je povprečna stopnja izobrazbe 3,06<sup>7</sup>, kar pomeni končana triletna srednja šola.

<sup>5</sup> Glej Tabela 1 v Prilogi B in Graf 7.

<sup>6</sup> Glej Tabela 2 v Prilogi B in Graf 8.

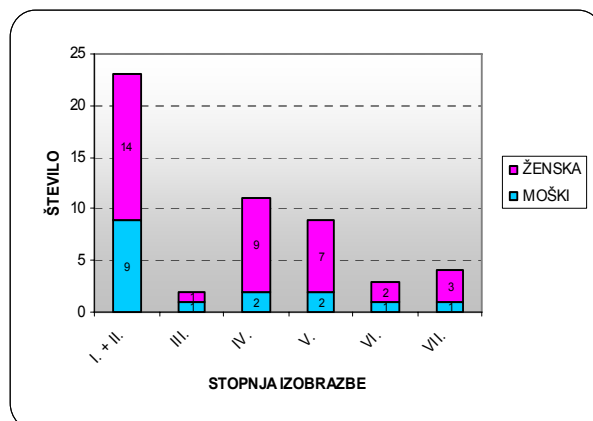
<sup>7</sup> Glej Tabela 3 v Prilogi B.

Graf 7: Starost in spol vseh delavcev, ki so oddali vprašalnik



Vir: Lastna empirična raziskava

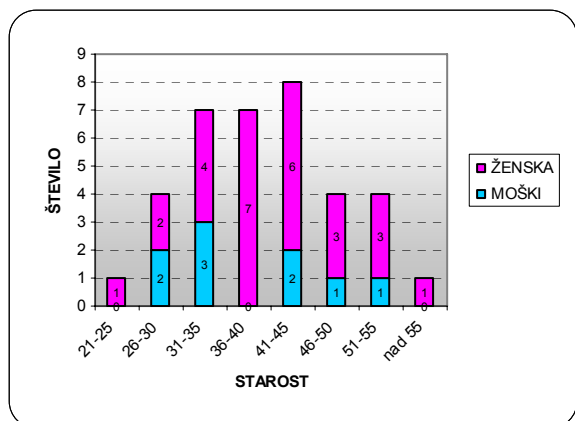
Graf 8: Izobrazba in spol vseh delavcev, ki so oddali vprašalnik



Vir: Lastna empirična raziskava

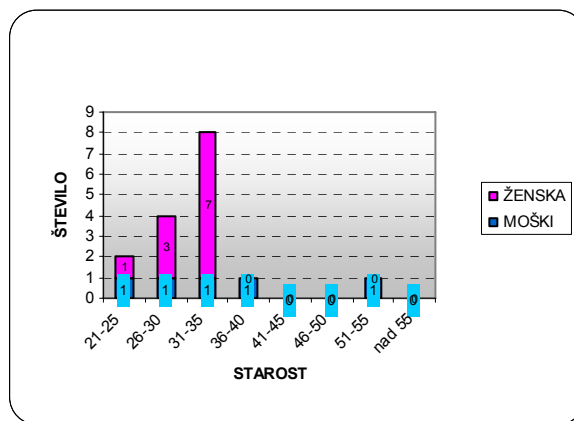
Zaradi večje stopnje anonimnosti sem delovno mesto opredelila na režijsko ali proizvodno mesto, ker je taka tudi navada v podjetju. Več delovnih mest je v proizvodnji in to je realno, saj tudi sistematizacija delovnih mest opredeljuje več delovnih mest za proizvodnjo. Med vprašalniki, ki so bili oddani, je bilo 69% odgovorov proizvodnih delavcev in 31% odgovorov režijskih delavcev.<sup>8</sup>

Graf 9: Starost in spol vseh tistih proizvodnih delavcev, ki so oddali vprašalnik



Vir: Lastna empirična raziskava

Graf 10: Starost in spol vseh tistih režijskih delavcev, ki so oddali vprašalnik



Vir: Lastna empirična raziskava

Starost proizvodnih delavcev, ki so oddali vprašalnik, se po starosti razlikujejo od režijskih. Režijski delavci so v povprečju mlajši od njih. 22% proizvodnih delavcev in

<sup>8</sup> Glej Tabelo 4 v Prilogi B.

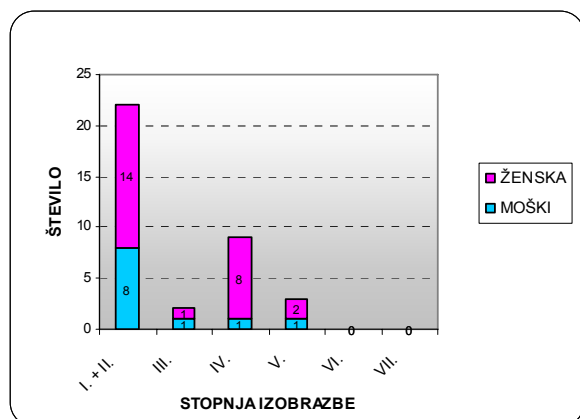


delavk je starih med 41 in 45 let, medtem, ko je polovica režijskih delavcev starih med 31 in 35 let<sup>9</sup>.

Med režijskimi in proizvodnimi zaposlenimi, ki so oddali vprašalnik, se pojavlja največja razlika v stopnji dosežene izobrazbe. Večina zaposlenih v proizvodnji, ki so oddali vprašalnik, ima končano oziroma nedokončano OŠ. Teh je kar 61%. Sicer je povprečna stopnja izobrazbe proizvodnih delavcev, ki so oddali vprašalnik 2,2. Moški (1,8) imajo še nekoliko nižjo izobrazbo od žensk (2,4).

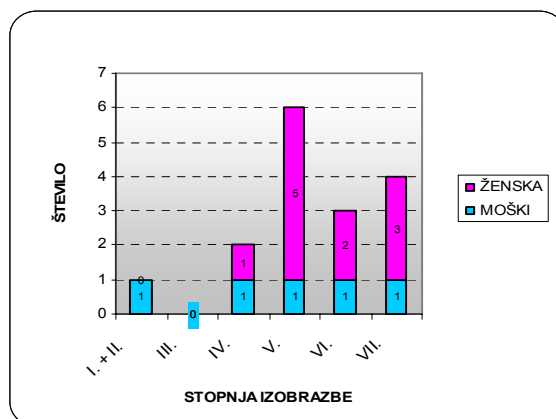
Najpogostejša stopnja izobrazbe režijskih delavcev je V. stopnja. Le-to ima 37,5% režijskih delavcev. Povprečna stopnja dosežene izobrazbe za režijske delavce je 5,3. Moški imajo nekoliko nižjo povprečno stopnjo izobrazbe. Le-ta je pri njih 4,6 in pri ženskah 5,3<sup>10</sup>.

Graf 11: Izobrazba in spol vseh tistih proizvodnih delavcev, ki so oddali vprašalnik



Vir: Lastna empirična raziskava

Graf 12: Izobrazba in spol vseh tistih režijskih delavcev, ki so oddali vprašalnik



Vir: Lastna empirična raziskava

Glede na to, da sem najprej naredila raziskavo o vseh zaposlenih in nato o tistih, ki so sodelovali v raziskavi ugotavljam, da vzorec dobro predstavlja populacijo, tako ni pristranski in rezultate lahko posplošim na celotno populacijo<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Glej Tabela 1 v Prilogi B ter Grafa 9 in 10.

<sup>10</sup> Glej Tabela 2 v Prilogi B ter Grafa 11 in 12.

<sup>11</sup> Primerjava med parametri populacije in oceno parametra:

	POPULACIJA	VZOREC	KOMENTAR
Starost	Največ med 31-35 let	Največ med 31-35 let	Vzorec je dober
Spol	M=33%, Ž=67%	M=31%, Ž=69%	Vzorec je dober
Izobrazba	Največ ima I. ali II.	Največ ima I. ali II	Vzorec je dober
Delovno mesto	Proiz.=66%, Režija=36%	Proiz.=69%, Režija=36%	Vzorec je dober

## 5.2 REZULTATI RAZISKAVE

### 5.2.1 Mnenje zaposlenih o izobraževanju in osebnostnem razvoju

V tem sklopu vprašanj sem postavila tri trditve. Anketiranci so obkrožili stopnjo strinjanja s trditvijo. Kot je razvidno iz Tabel<sup>12</sup>, se proizvodni in režijski delavci v večini strinjajo, da so v podjetju zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Proizvodni delavci v veliki večini menijo, da nimajo dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje. Ravno obratno pa so režijski delavci mnenja, da imajo za to dovolj možnosti (50%). Se pa vsi strinjajo, da izobrazba v TOM-u ni dovolj cenjena.

V nadaljevanju bom v vseh podpoglavjih prikazala ali obstaja bivariatna povezanost med delovnim mestom (proizvodnja ali režija) in posamezno trditvijo. Zanima me ali se strinjanje z določenimi trditvami razlikuje glede na delovno mesto posameznika.

Tabela 2: V TOM-u so zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	47,2%	22,2%	30,6%	100,0%
	režija	50,0%	37,5%	12,5%	100,0%
	Total	48,1%	26,9%	25,0%	100,0%

$$Hi^2 = 2,4 \quad df = 2 \quad sig. = 0,30$$

Za merjenje bivariatne povezanosti nominalnih spremenljivk sem uporabila statistiko  $Hi^2$ . V ta namen sem si vedno zastavila dve domnevi:

$H_0$ : Spremenljivki na populaciji nista povezani ( $Hi^2_{\text{empirični}} = 0$  oz.  $< Hi^2_{\text{kritični}}$ )

$H_1$ : Spremenljivki na populaciji sta povezani ( $Hi^2_{\text{empirični}} > Hi^2_{\text{kritični}}$ )

Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  za Tabela 2 je večji od nič, a je stopnja tveganja prevelika ( $>0,05$ ), da bi lahko sprejela  $H_1$ .  $H_1$  zavrnem, sprejemem osnovno hipotezo. Torej zveze ni, razlik med stopnjo strinjanja s trditvijo »Pri nas so zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo,« med proizvodnimi in režijskimi delavci ni. Večina jih meni, da so v TOM-u zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.

<sup>12</sup> Glej Priloga A- Vprašalnik- Odnos zaposlenih do organiziranosti v podjetju.

Tabela 3: Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	8,3%	25,0%	66,7%	100,0%
	režija	50,0%	31,3%	18,8%	100,0%
Total		21,2%	26,9%	51,9%	100,0%

$$Hi^2=14,15 \quad df= 2 \quad sig.= 0,001$$

Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  za Tabela 3 je večji od nič, stopnja tveganja je majhna ( $<0,05$ ). S temi podatki zavrnem osnovno hipotezo  $H_0$  in sprejemam alternativno hipotezo  $H_1$ . Torej se proizvodni in režijski zaposleni razlikujejo glede stopnje strinjanja s trditvijo, da imajo dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje. Proizvodni delavci mislijo, da nimajo dovolj možnosti za izobraževanje, nasprotno režijski delavci menijo, da imajo za to dovolj možnosti. S tem potrjujem hipotezo  $H_4$ .

Tabela 4: Pri nas je izobrazba zelo cenjena. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Pri nas je izobrazba zelo cenjena.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	8,3%	25,0%	66,7%	100,0%
	režija	18,8%	37,5%	43,8%	100,0%
Total		11,5%	28,8%	59,6%	100,0%

$$Hi^2=2,6 \quad df= 2 \quad sig.= 0,270$$

Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  za Tabela 4 je 2,6, a je stopnja tveganja prevelika ( $>0,05$ ), da bi lahko sprejela  $H_1$ .  $H_1$  zavrnem, sprejemam osnovno hipotezo. Torej zveze ni, razlik med stopnjo strinjanja s trditvijo »Pri nas je izobrazba zelo cenjena,« med proizvodnimi in režijskimi delavci ni. Večina se jih ne strinja, da je izobrazba v TOM-u cenjena.

Iz tega sklopa lahko ugotovim, da se proizvodni delavci od režijskih delavcev razlikujejo le glede trditve o možnosti izobraževanja. Režijski delavci menijo, da imajo dovolj možnosti za izobraževanje.

## 5.2.2 Odnos zaposlenih do organiziranosti dela v podjetju

Vsi se v večini strinjajo s trditvijo, da vodje vzpodbujajo samostojnost pri delu. Prav tako vsi razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. Glede te trditve imajo več pomislekov proizvodni delavci kot režijski. Postopki za delo so bolj razumljivi proizvodnim delavcem (69%), medtem, ko je postopek za delo razumljiv samo 19% režijskim delavcem.<sup>13</sup>

Tudi v tem podpoglavjih bom poskušala prikazati ali obstajajo bivariatne povezanosti med delovnim mestom (proizvodnja ali režija) in posamezno trditvijo.

V Tabeli 5 so prikazani odstotki posameznih odgovorov. Vrednost  $Hi^2_{empirični}$  je večja od nič, stopnja tveganja je relativno majhna (8,4%). S temi podatki zavrnem osnovno hipotezo  $H_0$  in sprejemam alternativno hipotezo  $H_1$ . Torej se proizvodni in režijski zaposleni razlikujejo glede stopnje strinjanja s trditvijo, da vodje spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu. S to trditvijo se bolj močno strinjajo režijski delavci.

Tabela 5: Vodje spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Vodje spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO	proizvodnja	44,4%	25,0%	30,6%	100,0%
MESTO	režija	75,0%	18,8%	6,3%	100,0%
Total		53,8%	23,1%	23,1%	100,0%

$$Hi^2 = 4,9 \quad df = 2 \quad sig. = 0,084$$

V Tabeli 6 sem preverila povezanost med delovnim mestom in trditvijo, da zaposleni razume svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. Vrednost  $Hi^2_{empirični}$  je večji od nič (=2,3), a je stopnja tveganja prevelika (31%), da bi lahko sprejela  $H_1$ .  $H_1$  zavrnem, sprejemam osnovno hipotezo. Torej zveze ni, razlik med stopnjo razumevanja svojega položaja v organizacijski strukturi podjetja med proizvodnimi in režijskimi delavci ni. Večina trdi, da razume svoj položaj v organizacijski strukturi podjetja.

<sup>13</sup> Glej Priloga A- Vprašalnik-Odnos zaposlenih do organiziranosti v podjetju.

Tabela 6: Razumem svoj položaj v organizacijski strukturi podjetja. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Razumem svoj položaj v organizacijski strukturi.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	52,8%	36,1%	11,1%	100,0%
	režija	68,8%	31,3%		100,0%
Total		57,7%	34,6%	7,7%	100,0%

$H_i^2=2,3$        $df= 2$        $sig.= 0,31$

V Tabeli 7 so prikazani odstotki posameznih odgovorov. Vrednost  $H_i^2_{empirični}$  je 21, stopnje tveganja praktično ni (0%). S temi podatki zavrnem osnovno hipotezo  $H_0$  in sprejemem alternativno hipotezo  $H_1$ . Torej se proizvodni in režijski zaposleni razlikujejo glede stopnje strinjanja s trditvijo, da so postopki za delo točno določeni tako, da zaposleni točno vedo, kaj morajo narediti. Postopki z delo so bolj razumljivi proizvodnim delavcem. S tem je potrjena hipoteza  $H_5$ .

Tabela 7: Postopki za delo so točno določeni tako, da vedno vem, kaj moram narediti. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Postopki za delo so točno določeni tako, da vedno vem, kaj moram narediti.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	69,4%	5,6%	25,0%	100,0%
	režija	18,8%	62,5%	18,8%	100,0%
Total		53,8%	23,1%	23,1%	100,0%

$H_i^2=21$        $df= 2$        $sig.= 0,00$

V tem sklopu trditev bi se razlike med proizvodnimi in režijskimi delavci verjetno pojavile (če bi bil vzorec večji) s strinjanjem s prvo trditvijo. To pomeni, da bi se režijski delavci močneje strinjali s tem, da vodje spodbujajo njihovo samostojnost pri delu. Obstaja tudi razlika med razumevanjem postopkov za delo. Postopki za delo so bolj razumljivi proizvodnim delavcem.

### 5.2.3 Delovna motivacija in zavzetost za delo

Kar 69% proizvodnih delavcev meni, da njihov rezultat ni opažen in niti ni pohvaljen. Tudi režijski delavci se s trditvijo, da je pozitiven rezultat v organizaciji hitro opažen in pohvaljen, strinjajo samo v 12,5%. 69% proizvodnih delavcev meni, da so v

organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Prav tako se 44% režijskih delavcev strinja s to trditvijo ali se težko opredeli. V TOM-u je večina zaposlenih pripravljena na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. 58,3% proizvodnih delavcev in polovica režijskih se ne strinja, da je plača primerna in vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.<sup>14</sup>

Ali obstajajo bivariatne povezanosti med delovnim mestom (proizvodnja ali režija) in posamezno trditvijo, sem poskušala ugotoviti tudi v tem podpoglavju.

Tabela 8: Pozitivni delovni rezultat je v naši organizaciji hitro opažen in je pohvaljen. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Pozitivni delovni rezultat je hitro opažen in je pohvaljen.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO	proizvodnja	5,6%	25,0%	69,4%	100,0%
MESTO	režija	12,5%	43,8%	43,8%	100,0%
Total		7,7%	30,8%	61,5%	100,0%

$$Hi^2=3,15 \quad df= 2 \quad sig.= 0,21$$

Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  za Tabela 8 je večji od nič (=3,15), a je stopnja tveganja prevelika (21%), da bi lahko sprejela  $H_1$ .  $H_1$  zavrnem, sprejem osnovno hipotezo. Torej zveze ni, razlik med delovnim mestom v podjetju in stopnjo opaženosti delovnega uspeha ni. Vsi mislijo podobno, da njihov rezultat ni opažen in tudi ni pohvaljen.

Tabela 9: V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Postavljene so visoke zahteve glede delovne uspešnosti.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO	proizvodnja	69,4%	13,9%	16,7%	100,0%
MESTO	režija	43,8%	43,8%	12,5%	100,0%
Total		61,5%	23,1%	15,4%	100,0%

$$Hi^2=5,59 \quad df= 2 \quad sig.= 0,061$$

Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  za Tabela 9 je 5,59, stopnja tveganja je relativno majhna (6,1%). S temi podatki lahko zavrnem osnovno hipotezo  $H_0$  in sprejem alternativno hipotezo  $H_1$ . Torej se proizvodni in režijski zaposleni razlikujejo glede mnenja, da so

<sup>14</sup> Glej Priloga A- Vprašalnik-Delovna motivacija in zavzetost za delo.

v organizaciji postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. V to so bolj prepričani proizvodni delavci.

Tabela 10: Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	55,6%	16,7%	27,8%	100,0%
	režija	81,3%	18,8%		100,0%
Total		63,5%	17,3%	19,2%	100,0%

$$Hi^2=5,63 \quad df= 2 \quad sig.= 0,060$$

Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  za Tabelo 10 je 5,63, torej je večja od nič. Stopnja tveganja je relativno majhna (6%). S temi podatki zavrnem osnovno hipotezo  $H_0$  in sprejem alternativno hipotezo  $H_1$ . Torej se proizvodni in režijski zaposleni razlikujejo glede pripravljenosti na dodatni napor, kadar se od njih to zahteva. Na dodaten napor so bolj pripravljeni režijski delavci.

Tabela 11: Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	11,1%	30,6%	58,3%	100,0%
	režija	6,3%	43,8%	50,0%	100,0%
Total		9,6%	34,6%	55,8%	100,0%

$$Hi^2=0,97 \quad df= 2 \quad sig.= 0,62$$

S pomočjo Tabele 11 sem želela ugotoviti ali so režijski delavci bolj zadovoljni s plačo kot pa proizvodni. Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  je večji od nič ( $=0,97$ ), a je stopnja tveganja prevelika (62%), da bi lahko sprejela  $H_1$ .  $H_1$  zavrnem, sprejem osnovno hipotezo. Torej zveze ni, razlik med delovnim mestom v podjetju in stopnjo zadovoljstva s plačo ni. Malo več kot polovica zaposlenih jih s plačo ni zadovoljna. S to trditvijo zavračam tudi mojo hipotezo  $H_6$ .

Med temi trditvami se pojavijo razlike med mnenjem o postavljenih visokih zahtevah glede delovne uspešnosti in pripravljenosti na dodaten napor za opravljanje dela. Več proizvodnih delavcev v primerjavi z režijskimi delavci meni, da so postavljene

visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Na dodaten napor za delo pa so bolj pripravljeni režijski delavci.

#### 5.2.4 Odnos do same organizacije (pripadnost podjetju)

Niti polovica proizvodnih delavcev (41,7%) ne pozna vizije in cilje podjetja ter si prizadeva za njihovo izpolnitev, medtem, ko vizijo in cilje podjetja pozna 81% režijskih delavcev. Večina zaposlenih je mnenja, da ima podjetje velik ugled v okolju. 42% proizvodnih in 69% režijskih delavcev se čuti kot del podjetja in je ponosnih, da so zaposleni v TOM-u. Večina proizvodnih delavcev (67%) je mnenja, da je zaposlitev v podjetju dokaj varna. O tem pa je prepričanih tudi 69% režijskih delavcev.<sup>15</sup>

S pomočjo Tabele 12 sem želela ugotoviti ali obstaja povezava med delovnim mestom posameznika in poznavanjem vizije in ciljev podjetja ter prizadevanjem zaposlenih za njihovo izpolnitev. Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  je 8,18, torej je večja od nič. Stopnja tveganja je majhna (1,7%). S temi podatki lahko zavrnem osnovno hipotezo  $H_0$  in sprejemem alternativno hipotezo  $H_1$ . Med spremenljivkama obstaja povezava. Torej se proizvodni in režijski zaposleni razlikujejo v poznavanju vizije in ciljev podjetja ter v prizadevanju za njihovo izpolnitev, kar potrjuje mojo hipotezo  $H_7$ . Vizijo in cilje podjetja pozna večina režijskih delavcev medtem, ko jih od proizvodnih delavcev ne pozna niti polovica.

Tabela 12: Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	41,7%	44,4%	13,9%	100,0%
	režija	81,3%	6,3%	12,5%	100,0%
Total		53,8%	32,7%	13,5%	100,0%

$Hi^2=8,18$      $df= 2$      $sig.= 0,017$

S pomočjo Tabele 13 sem želela ugotoviti ali obstaja povezanost med delovnim mestom in med trditvijo, da ima podjetje velik ugled v okolju. Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  je

<sup>15</sup> Glej Priloga A- Vprašalnik- Odnos do organizacije.



večji od nič ( $=1,5$ ), a je stopnja tveganja prevelika (47%), da bi lahko sprejela  $H_1$ .  $H_1$  zavrnem, sprejem osnovno hipotezo. Torej zveze ni, povezanost med delovnim mestom in med trditvijo, da ima podjetje velik ugled v okolju ne obstaja. Oboji menijo, da ima podjetje ugled v okolju.

Tabela 13: Naše podjetje ima velik ugled v okolju. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Podjetje ima velik ugled v okolju.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	72,2%	19,4%	8,3%	100,0%
	režija	75,0%	25,0%		100,0%
Total		73,1%	21,2%	5,8%	100,0%

$$H^2=1,5 \quad df= 2 \quad sig.= 0,47$$

S pomočjo Tabele 14 sem želela ugotoviti ali obstaja razlika med delovnim mestom in trditvijo, da se ljudje čutijo kot del podjetja in so ponosni, da so zaposleni v TOM-u. Vrednost  $H^2_{empirični}$  je večji od nič ( $=3,36$ ), a je stopnja tveganja malenkost prevelika (19%), da bi lahko sprejela  $H_1$ .  $H_1$  zavrnem, sprejem osnovno hipotezo. Torej zveze ni, povezanost med delovnim mestom in ponosom, da so zaposleni v TOM-u ne obstaja. Polovica vseh zaposlenih je ponosnih, da so zaposleni v TOM-u.

Tabela 14: Čutim se kot del podjetja in sem ponosen, da sem tu zaposlen. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Cutim se kot del podjetja in sem ponosen, da sem tu zaposlen.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	41,7%	41,7%	16,7%	100,0%
	režija	68,8%	25,0%	6,3%	100,0%
Total		50,0%	36,5%	13,5%	100,0%

$$H^2=3,36 \quad df= 2 \quad sig.= 0,19$$

S pomočjo Tabele 15 sem želela ugotoviti ali obstaja povezanost med delovnim mestom in varno zaposlitvijo v podjetju. Vrednost  $H^2_{empirični}$  je večji od nič ( $=0,94$ ), a je stopnja tveganja prevelika (62%), da bi lahko sprejela  $H_1$ .  $H_1$  zavrnem, sprejem osnovno hipotezo. Torej zveze ni, med delovnim mestom in varno zaposlitvijo v podjetju povezanosti ni. Večina zaposlenih je mnenja, da je zaposlitev v podjetju varna.

Tabela 15: Zaposlitev v podjetju je dokaj varna.

(n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Zaposlitev v podjetju je dokaj varna.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	66,7%	27,8%	5,6%	100,0%
	režija	68,8%	31,3%		100,0%
Total		67,3%	28,8%	3,8%	100,0%

 $Hi^2=0,94$        $df= 2$        $sig.= 0,62$ 

V tem sklopu trditev se pojavi razlika med proizvodnimi in režijskimi delavci samo v poznavanju vizije in ciljev podjetja. Le-te pozna večina režijskih delavcev, proizvodnih pa manj kot polovica.

### 5.2.5 Odnos do nadrejenih

Samo 25% proizvodnih delavcev in 31% režijskih je mnenja, da se v TOM-u upošteva tudi predloge in ideje zaposlenih. S poslovanjem je v dobrem odnosu 58% proizvodnih delavcev in 87,5% režijskih. Večina (41,7%) proizvodnih delavcev se ne strinja s trditvijo, da jih šef za dobro opravljeno delo motivira s pohvalo. S trditvijo se strinja 30,6% proizvodnih delavcev in 44% režijskih.<sup>16</sup>

S pomočjo Tabele 16 sem želela ugotoviti ali obstaja povezanost med delovnim mestom in upoštevanjem predlogov in idej zaposlenih. Vrednost  $Hi^2_{empirični}$  je večji od nič (=1,15), a je stopnja tveganja prevelika (56%), da bi lahko sprejela  $H_1$ .  $H_1$  zavrnem, sprejem osnovno hipotezo. Torej zveze ni, med delovnim mestom in upoštevanjem predlogov in idej zaposlenih ni nobene povezave. Večina se jih težjo opredeli ali v TOM-u upoštevajo predloge in ideje zaposlenih.

Tabela 16: V TOM-u upoštevajo tudi predloge in ideje zaposlenih.

(n=52)

% within DELOVNO MESTO

		V TOM-u upoštevajo tudi predloge in ideje zaposlenih.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	25,0%	41,7%	33,3%	100,0%
	režija	31,3%	50,0%	18,8%	100,0%
Total		26,9%	44,2%	28,8%	100,0%

 $Hi^2=1,15$        $df= 2$        $sig.= 0,56$ 

<sup>16</sup> Glej Priloga A- Vprašalnik- Odnos do vodilnih.

S pomočjo Tabele 17 sem želela ugotoviti ali obstaja povezanost med delovnim mestom in dobrim odnosom s poslovodjo. Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  je večji od nič (=4,74), stopnja tveganja je rahlo velika (9%), a vseeno sprejemem  $H_1$ . Z majhnim tveganjem trdim, da povezava med delovnim mestom in dobrim odnosom s poslovodjo obstaja. S poslovodjo se sicer bolje razumejo režijski delavci.

Tabela 17: S poslovodjo sem v dobrem odnosu.

(n=52)

% within DELOVNO MESTO

		S poslovodjo sem v dobrem odnosu.			Total
		se strinjam	težko se opredlim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	58,3%	27,8%	13,9%	100,0%
	režija	87,5%	12,5%		100,0%
Total		67,3%	23,1%	9,6%	100,0%

$Hi^2=4,74$        $df= 2$        $sig.=0,09$

S pomočjo Tabele 18 sem želela ugotoviti ali obstaja povezanost med delovnim mestom in šefom, ki motivira in pohvali za dobro opravljeno delo. Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  je večji od nič (=6,65), stopnja tveganja je majhna (3,6%), tako, da lahko sprejemem  $H_1$ , osnovno hipotezo zavrnem. Med delovnim mestom in šefom, ki motivira in pohvali za dobro opravljeno delo obstaja povezava. Sicer pa bolj motivirajo šefi v režiji. S tem lahko potrdim mojo hipotezo  $H_8$ .

Tabela 18: Najbolj me motivira moj šef, ko me vzpodbuja in me za dobro opravljeno delo pohvali. (n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Najbolj me motivira moj šef.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	30,6%	27,8%	41,7%	100,0%
	režija	43,8%	50,0%	6,3%	100,0%
Total		34,6%	34,6%	30,8%	100,0%

$Hi^2=6,65$        $df= 2$        $sig.=0,036$

Med temi trditvami obstajata dve, kjer je razlika med režijskimi in proizvodnimi delavci. Rahla povezanost obstaja med dobrim odnosom s poslovodjo in delovnim mestom. S poslovodjo so v boljšem odnosu režijski delavci. Prav tako se režijski delavci večkrat počutijo vzpodbujani s strani šefa.

## 5.2.6 Medsebojni odnosi

Za konec sem se lotila še medsebojnih odnosov v podjetju. Vsi zaposleni se v večini strinjajo, da so odnosi med zaposlenimi dobri. Prav tako vsi radi delajo s svojimi sodelavci. Med seboj pa si ne zaupajo preveč.<sup>17</sup>

Zanimalo me je ali obstaja povezava med dobrim odnosom med zaposlenimi in delovnim mestom. Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  za Tabelo 19 je večji od nič (1,99), stopnja tveganja je prevelika (37%), tako, da  $H_1$  zavrnem, sprejemem osnovno hipotezo. Med delovnim mestom in dobrim odnosom med zaposlenimi povezave ni. Večina je mnenja, da so odnosi med zaposlenimi dobri.

Tabela 19: Odnosi med zaposlenimi so dobri.

(n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Odnosi med zaposlenimi so dobri.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO	proizvodnja	58,3%	19,4%	22,2%	100,0%
MESTO	režija	68,8%	25,0%	6,3%	100,0%
Total		61,5%	21,2%	17,3%	100,0%

$Hi^2=1,99$        $df= 2$        $sig.=0,37$

Prav tako me je zanimalo ali obstaja povezava med trditvijo, da zaposleni rad dela s svojimi sodelavci in delovnim mestom. Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  za Tabelo 20 je večji od nič (1,1), stopnja tveganja je prevelika (58,5%), tako, da  $H_1$  zavrnem, sprejemem osnovno hipotezo. Med delovnim mestom in trditvijo, da zaposleni rad dela s svojimi sodelavci ni povezave. Večina jih rada dela s svojimi sodelavci.

Tabela 20: Rad delam s svojimi sodelavci.

(n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Rad delam s svojimi sodelavci.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO	proizvodnja	72,2%	22,2%	5,6%	100,0%
MESTO	režija	81,3%	18,8%		100,0%
Total		75,0%	21,2%	3,8%	100,0%

$Hi^2=1,1$        $df= 2$        $sig.=0,58$

<sup>17</sup> Glej Priloga A- Vprašalnik-Medsebojni odnosi.

Nenazadnje sem želela ugotoviti ali obstaja povezanost med medsebojnim zaupanjem med zaposlenimi in delovnim mestom posameznika. Vrednost  $Hi^2_{\text{empirični}}$  za Tabelo 21 je večji od nič (1,9), stopnja tveganja je prevelika (38%), tako, da  $H_1$  zavrnem, sprejemem osnovno hipotezo. Povezanost med medsebojnim zaupanjem med zaposlenimi in delovnim mestom posameznika ne obstaja. Večina se težko opredeli ali si med seboj zaupa ali ne.

Tabela 21: Zaposleni si medsebojno zaupamo.

(n=52)

% within DELOVNO MESTO

		Zaposleni si med seboj zelo zaupamo.			Total
		se strinjam	težko se opredelim	se ne strinjam	
DELOVNO MESTO	proizvodnja	25,0%	44,4%	30,6%	100,0%
	režija	31,3%	56,3%	12,5%	100,0%
Total		26,9%	48,1%	25,0%	100,0%

$Hi^2=1,9$

$df= 2$

$sig.=0,38$

V tem sklopu trditev ni nobene, v kateri bi se delavci glede na delovno mesto med seboj razlikovali.

### 5.2.7 Mnenja in komentarji anketirancev- odprti tipi vprašanj (univariatna analiza besedil)

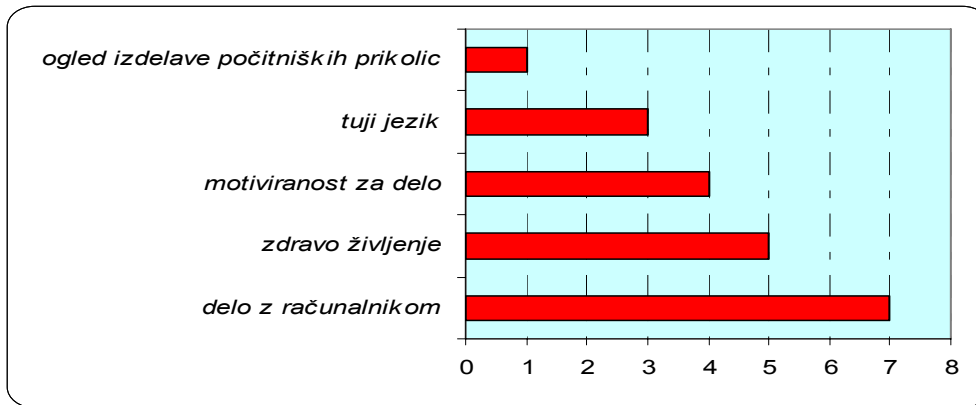
Pri odprtih tipih vprašanj sem dopustila možnost, da vsakdo napiše toliko možnosti, kot jih želi. To pomeni, da je lahko več ali manj odgovorov kot 52 oziroma 36 za proizvodne in 16 za režijske delavce<sup>18</sup>.

Prvo vprašanje se je glasilo: »Katero izobraževanje, seminar ali tečaj najbolj pogrešate?« Nekateri niso napisali ničesar. Odgovori med režijskimi in proizvodnimi delavci se razlikujejo, kar je razumljivo, saj za svoje delo režijski delavci uporabljajo drugačna »orodja« kot pa proizvodni delavci.

<sup>18</sup> V grafičnih prikazih frekvenc tipičnih odgovorov (te sem kodirala), so prikazane frekvence odgovorov, ne pa enot (funkcija »multiple response«).

Proizvodni delavci si najbolj želijo osnov dela z računalnikom. Nekaj si jih želi predavanja o zdravem življenju in motiviranosti za delo. Nekateri bi se učili tujega jezika. Razmerje je prikazano na Grafu št. 13.

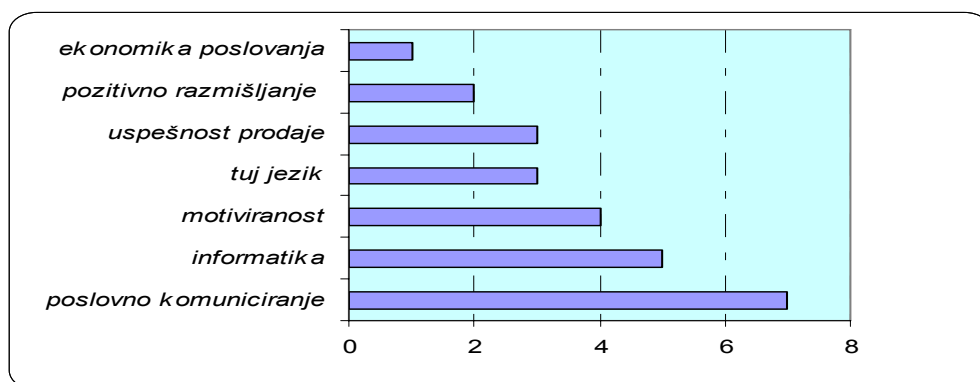
Graf 13: Zaželeno izobraževanje- proizvodni delavci



Na Grafu 14 so prikazane želje po izobraževanju režijskih delavcev. Vidi se, da so želje drugačne- bolj navezane na delo samo, ki ga opravlja določena oseba. Mogoče je to zato, ker proizvodni delavec točno ve, kaj je njegovo delo, režijski pa ima naloge malo manj definirane. Režijski zaposleni najbolj pogrešajo izobraževanje iz poslovnega komuniciranja s strankami osebno in po telefonu. Nekateri si želijo podrobnejše informacije o programu GoSoft, Excel, Word in poznavanju interneta.

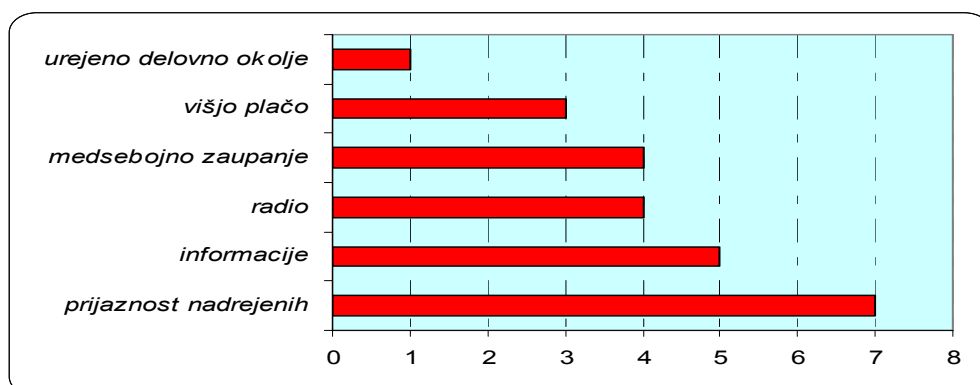
Proizvodni delavci so povedali, da bi radi izobraževanje iz računalništva. Dejstvo je, da so to generacija ljudi, ki niso delali z nikoli računalnikom, sodobnost pa ga zahteva že skoraj v vsakem gospodinjstvu, ki ima otroke, saj ga le-ti potrebujejo za izobraževanje. Radi bi tudi predavanje o zdravem življenju. Pri tem so mislili predvsem na predavanje o zdravi prehrani, primernem gibanju, psihologiji ljudi. Ker so to ljudje z nizko stopnjo izobrazbe, jih zanimajo določene reči, o katerih se nikoli niso pogovarjali, obenem pa imajo nekateri tudi načeto zdravje. Režijski delavci so se osredotočili predvsem na izobraževanje, ki bi jim koristilo pri delu v službi. Menijo, da bi morali imeti izobraževanje iz poslovnega komuniciranja (telefonsko, osebno), informatiko v službi (programi GoSoft, internet, Excel,...), zanima jih kako se motivirati za delo, ko jim ni najbolje, želijo si tudi tujega jezika, predavanja iz uspešnosti prodaje, ker je prodaja eden ključnih virov za pridobivanje denarnih sredstev.

Graf 14: Zaželeno izobraževanje- režijski delavci



Na Grafu 15 sem prikazala najpogosteje pogrešane reči v kolektivu pri proizvodnih delavcih. Najbolj si želijo prijaznosti nadrejenih. Višja plača je šele na petem mestu in je omenjena le trikrat. Prav tako zaposleni pogrešajo več informacij o delu, stanju podjetja, novitetah in podobno. Nekateri si želijo radio, drugi urejeno okolje. Nekateri pogrešajo medsebojno zaupanje.

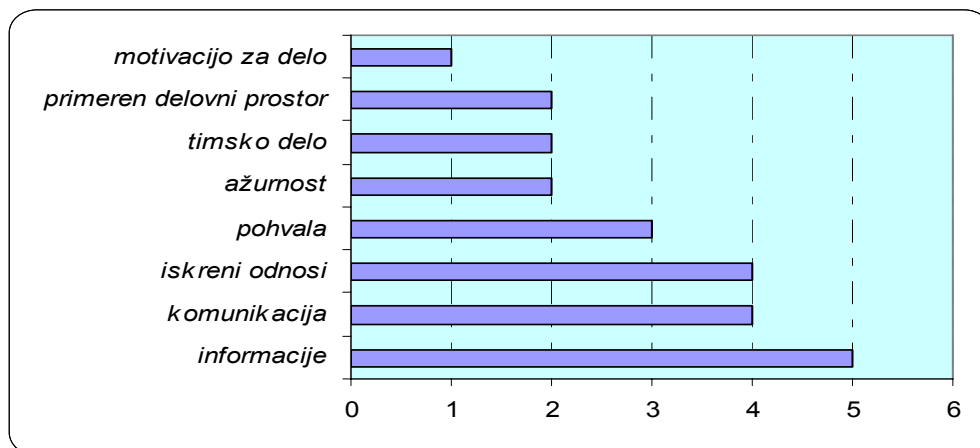
Graf 15: Najbolj pogrešane reči v kolektivu- proizvodni delavci



Komunikacija je eden izmed načinov nematerialnega motiviranja. V TOM-u zaposleni v režiji pogrešajo komuniciranje na vertikalni način, to je med vodji, vodstvom in zaposlenimi v oddelkih. Ker je premalo komunikacije, je tudi premalo velikokrat koristnih informacij. Režijski delavci menijo, da bi jim več komunikacije z nadrejenimi pripomoglo k boljšemu sodelovanju. Z več informacijami, pridobljenih s komunikacijo, bi lažje reševali probleme, dobili bi več idej, lažje bi delovali timsko. Informacije pogrešajo tudi v proizvodnji. Moti jih, da ne vedo, kaj se dogaja v podjetju in, da o novostih izvedo šele iz medijev. Pogrešajo tudi iskrene odnose, prijaznost nadrejenih, pohvalo. Odnosi med zaposlenimi in poslovodji oziroma vodji oddelka so sicer zadovoljivi. Moje prve tri hipoteze se nanašajo na nematerialne oblike

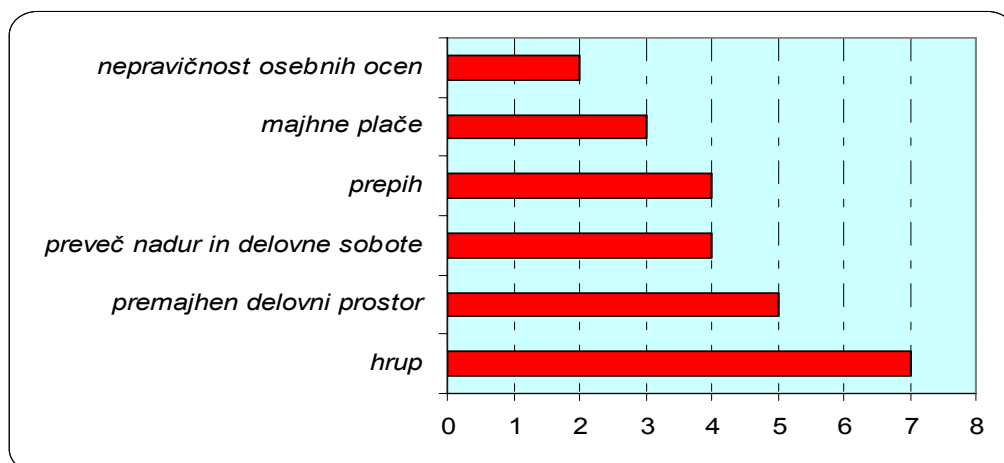
motiviranja. Zanimivo je, da je sicer večina mnenja, da je raven plače prenizka, pri vprašanju, kaj pogrešajo v podjetju, pa je bilo samo nekaj takih, ki so odgovorili, da pogrešajo višjo plačo. Večina jih še vedno pogreša nematerialne načine nagrajevanja in motiviranja.  $H_1$  tako ne bom niti potrdila niti ovrgla. Lahko pa potrdim hipotezi  $H_2$  in  $H_3$ .

Graf 16: Najbolj pogrešane reči v kolektivu- režijski delavci



Naslednje vprašanje se je nanašalo na delovno mesto. Zanimalo me je, kaj zaposlene na delovnem mestu najbolj moti. Proizvodni delavci so se osredotočili predvsem na svoj delovni prostor. Tako jih najbolj moti hrup, premajhnost delovnega prostora in prepah. Nekateri so napisali, da imajo preveč nadur in premajhno plačo. Zanimivo je, da je plača omenjena samo v treh primerih. Enega moti nepravilnost osebnih ocen. Odgovori proizvodnih delavcev so prikazani v Grafu 17.

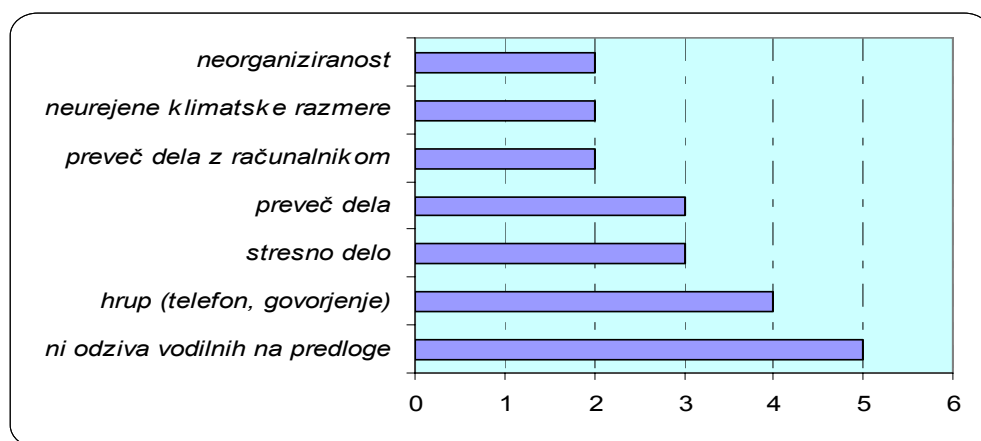
Graf 17: Moteči dejavniki na delovnem mestu- proizvodni delavci





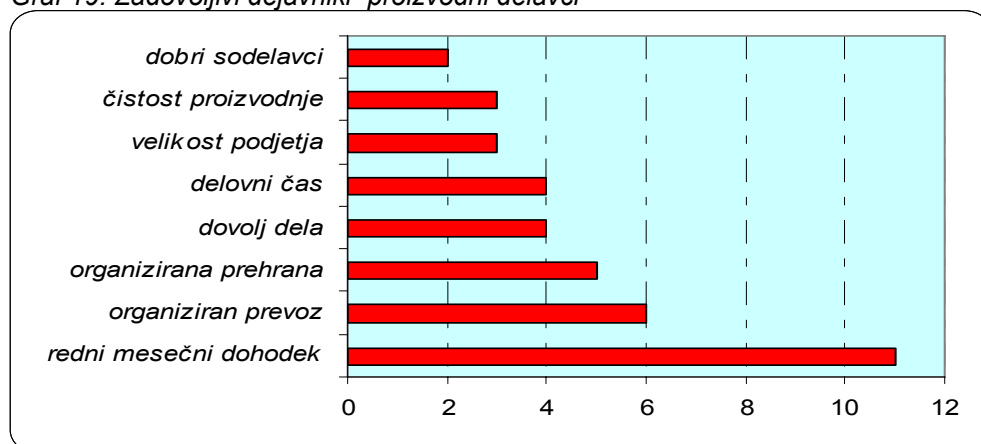
Režijske delavce moti (Graf 18), da vodilni ne dajejo odziva na predloge. Tudi njih moti hrup. Ta je sicer druge narave. Gre za telefonsko brnenje in za govorjenje vsevprek, saj dela v dokaj majhnih pisarnah tudi po pet ljudi. Moti jih tudi stresno delo, prevelik obseg dela, ki pa se še povečuje, preveč dela z računalnikom, neorganiziranost sodelavcev in vodstva, neurejene klimatske razmere, saj je včasih premrzlo in včasih prevroče.

Graf 18: Moteči dejavniki na delovnem mestu- režijski delavci



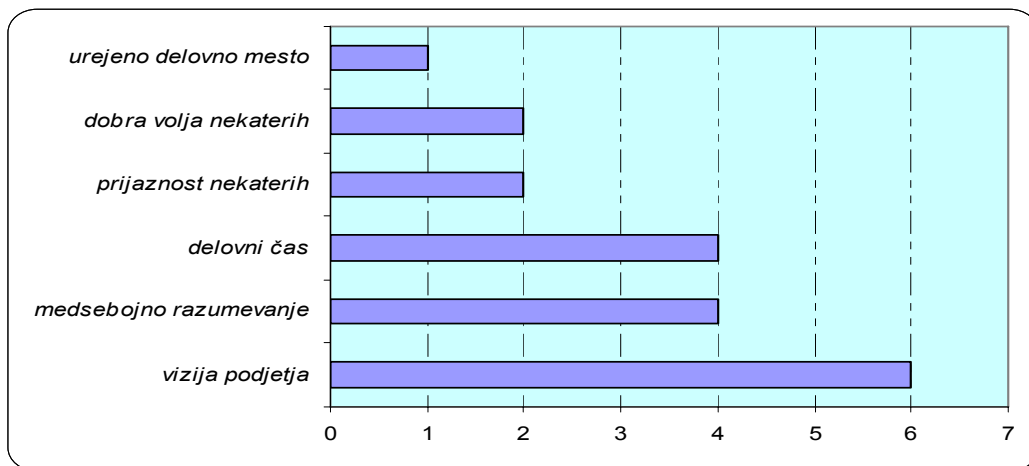
Zadnje vprašanje pa se je nanašalo na zadovoljstvo v podjetju TOM. S čim so ljudje v podjetju zadovoljni? Zadovoljni so, da imajo redni mesečni dohodek in zadovoljivo je, da je takih, ki to mislijo več, kot tistih, ki pravijo, da je plača prenizka. Zadovoljni so z organiziranim prevozom, prehrano, ki jo imajo v bližnjih gostinskih obratih, da imajo dovolj dela, z delovnim časom, ki je od 6<sup>00</sup> do 14<sup>00</sup> ali od 14<sup>00</sup> do 22<sup>00</sup>. Nočnih izmen ni. Zadovoljni so tudi z velikostjo podjetja, s čisto proizvodnjo in z dobrimi sodelavci.

Graf 19: Zadovoljivi dejavniki- proizvodni delavci



Režijski delavci so zadovoljni z vizijo podjetja, ki se jim zdi prava. Zadovoljni so tudi z delovnim časom, ki je za režijske delavce drugačen od proizvodnih. Za njih velja, da od ponedeljka do četrтка delajo od 7<sup>00</sup> do 15<sup>30</sup> in v petek od 7<sup>00</sup> do 13<sup>00</sup>. Prav tako jih zadovoljuje, da se razumejo s sodelavci, sploh vsak v svojem kolektivu, veseli jih prijaznost in dobra volja nekaterih ter urejeno delovno mesto.

Graf 20: Zadovoljivi dejavniki- režijski delavci



### 5.3 PREDLOGI ZA UČINKOVITEJŠE MOTIVIRANJE

Kot v vsaki organizaciji, se je tudi v mojem primeru (podjetje TOM Mokronog) pokazalo, da so zaposleni premalo motivirani za delo. Menim pa, da bi predvsem vodje morali dati več poudarka tudi na motiviranje njihovih podrejenih. Res je, da delavec hodi na delo zato, da zasluži za svoje osnovne potrebe in da opravi delo, za katerega je plačan. A se mi zdi škoda, da delavec pri svojem delu, pa naj bo kakršnokoli že, ne uživa, ni produktiven in ga ne opravlja s srcem.

Potrebno bo izboljšati motivacijo zaposlenih, organiziranost, izobraževanje in osebni razvoj ter predvsem odnos vodilnih do zaposlenih in obratno.

#### a) Izobraževanje in osebni razvoj

Z vprašalnikom sem ugotovila, da je izobrazbena struktura predvsem proizvodnih zaposlenih na nizkem nivoju. Režijski delavci imajo doseženo višjo stopnjo izobrazbe. Režijski delavci se redno dodatno izobražujejo in so z izobraževanjem zadovoljni, čeprav pogrešajo še več izobraževanj in druge izvajalce. Proizvodni

delavci redko obiskujejo seminarje in delavnice. Predlagam, da se enkrat do dvakrat letno organizira seminar ali delavnica za proizvodne delavce. Potrebno bi bilo organizirati tečaj za uporabo interneta ali ostalih računalniških programov (WORD, EXCEL). Tistim, ki nimajo opravljene OŠ, pa si jo želijo (predvsem mlajši kader), bi bilo treba omogočiti, da se jim v primeru vpisa na šolo, delavnik prilagodi.

Za podjetje je bistvenega pomena, da razpolaga s kadri, ki so za svoje delo usposobljeni, zato mora poskrbeti, da jih dodatno ustrezno izobražuje, usposablja in izpopolnjuje, saj bodo le tako zmožni opravljati svoje delo. Podjetje mora pri razvoju kadrov poleg strokovnega razvoja upoštevati tudi osebni razvoj zaposlenega. Vodilni bi se morali redno udeleževati delavnic in seminarjev s področja dela z zaposlenimi.

Zanimivo bi bilo uvesti tudi interni časopis celotne organizacije TOM tovarna opreme d.d., kjer bi bili predstavljeni vsi pomembni dogodki, uspehi, novosti, ki se tičejo TOM-a. Tako glasilo bi lahko izhajalo enkrat mesečno, izvod pa bi bil za zaposlene brezplačen.

#### *b) Organiziranost dela*

Organiziranost v podjetju je zadovoljivo predvsem v proizvodnem delu. Tam je bolj jasno definirano, kdo kaj dela. Postopki za delo so določeni tako, da vedno vedo, kaj naj delajo. Režijski delavci ne dobivajo dovolj točnih navodil od vodij, zato večkrat ne razumejo, kaj se od njih pričakuje. Zadolžitve niso jasno opredeljene, tako trpi delo zaradi slabe organizacije.

Predlagam uvedbo razpredelnice kompetenc, kjer bi bilo za vsako delovno mesto navedeno, kaj se od določene osebe, zaposlene na določenem delovnem mestu, zahteva. Še prej bi bilo potrebno narediti analizo delavca, ki posamezno delo opravlja. Analizirali bi strokovno usposobljenost, funkcionalna znanja, posebne spretnosti, psihofizične lastnosti, telesne spretnosti, zdravstveno stanje in podobno. Vse to so lastnosti, ki jih mora imeti delavec, da bi dobro opravil delo, za katerega je sposoben.

c) Delovna motivacija

Motiviranost zaposlenih je na nizkem nivoju. Predlagam več pogovora med vodji in njihovimi podrejenimi. Za dobro opravljeno delo naj vodje svoje podrejene pohvalijo. Pohvala naj bo izrečena na glas in resnično takrat, ko jo delavec zasluži. Obratno naj bo graja izrečena tiho in na štiri oči. Pohvala naj bo izrečena iskreno. Prav tako mora biti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pravičen za vse. Uveden naj bo jasen sistem napredovanja. Cilji naj bodo postavljeni realno, morajo biti merljivi in dosegljivi, da bodo delavce spodbujali k večji delovni vnemi.

Poleg denarnega nagrajevanja se delavce, ki dosegajo dobre rezultate, lahko nagradi na nematerialen način. Uspešnim zaposlenim se lahko podeli kakšno vabilo, vstopnico za športno ali kulturno prireditev.

d) Odnos do organizacije

Vsi zaposleni bi morali poznati vizijo in cilje podjetja. Predlagam, da se na več mest v podjetju obesi jasno napisano vizijo in cilje podjetja.

e) Odnos do nadrejenih

V TOM-u je slab odnos med nadrejenimi in podrejenimi. S poslovodjo so sicer zaposleni v dobrem odnosu, slabše pa je z odnosom do drugih vodij in vodilnih. Konflikti se ne rešujejo sproti. Predlagam, da bi imel vsakdo izmed članov uprave enkrat mesečno »govorilne ure« za vse zaposlene, ki imajo določene probleme pri delu. Zaposleni bi se prej napovedali v tajništvu.

Prav tako se mi zdi pomembno, da bi vse delovne skupine imele delovne sestanke. Sestanki bi bili z vodji, po v naprej dogovorjenem urniku. S tem bi se pridobilo več informacij z obeh strani, komunikacijska klima bi se izboljšala. Delavci in vodilni bi predstavili vsak svoje cilje in predloge za izboljšanje odnosov v podjetju. Redni delovni sestanki, ki bi jih vodil vodja, bi prinesli informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji, povratne informacije o rezultatih svojega dela, o podjetju in bi se upoštevala tudi drugačna stališča in menja.

Vodja mora bolj proučiti in spoznati posamezne ljudi, jih poslušati, jim pravočasno nuditi pomoč, ne sme jih izkoriščati in podcenjevati, večja pa naj bi bila obzirnost do

tujih čustev. Vodja naj prav tako s svojimi osebnostnimi lastnostmi (poštenost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost) izvaja vodenje kot proces in ne kot položaj in s tem soustvarja pozitivno klimo v organizaciji.

f) Medsebojni odnosi

Zaposleni so zadovoljni s svojimi sodelavci, z njimi radi delajo. Predlagam kakšen športni dan, piknik, kjer bi lahko tekmovali na drugačen način tudi z vodji. V nekaterih podjetjih izbirajo »naj sodelavca« in »naj sodelavko«. Tisti, ki je izbran, je že sam po sebi dovolj motiviran in ponosen na tak naziv. Takšno tekmovanje se mi zdi povsem sprejemljivo. Nagrada je že sama zmaga, ki nič ne stane. Priljubljenost med sodelavci je vedno dobrodošla.

Zagotovo obstaja še veliko predlogov, ki bi jih bilo pametno uvesti v organizacijo. Sama sem opisala predvsem tiste, ki sem mi zdijo za TOM tovarna opreme d.d. relevantni in tudi uresničljivi.

## 7 ZAKLJUČEK

V sodobnem svetu je uspešnost podjetja odvisna od sposobnosti, strokovne usposobljenosti in visoke motiviranosti delovne sile. Zato je za konkurenčno prednost podjetja pomemben način motiviranja, ki ga usmerja aktivnost zaposlenih, da dosežejo zastavljene cilje podjetja

Obstaja več različnih teorij motivacije, ki poskušajo razložiti, kaj vpliva na motivacijo in vedenje ljudi. Vse pa imajo skupno, da je za uspešno motiviranje potrebno poznati potrebe zaposlenih, jim ponuditi privlačne nagrade in natančno zastaviti cilje njihovega dela. Ljudem je treba zagotoviti povezanost njihove ne/uspešnosti z nagradami, čimveč ustrezno kakovostnih povratnih informacij o njihovem delu ter pravičnost. Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve.

Ugotovitve raziskav kažejo (Možina, 1999:3), da vzpodbujajo motiviranost zaposlenih v uspešnih podjetjih s širjenjem njihovega obzorja. To pomeni, da jih seznanjajo s problemi dela, poslovanja, z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, z neformalnimi oblikami informiranja, z neposrednimi stiki, z dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo.

Denarna nagrada je še vedno primarni motivator, njegova motivacijska moč pa se povečuje z nezadovoljstvom življenjskega standarda. Ljudje se velikokrat primerjajo z drugimi, predvsem s tistimi, ki imajo še višje plače in nagrade od njih. Po Maslowu se z denarjem zadovolji veliko potreb. Predvsem tiste na višji ravni. Med njimi je tudi potreba po samouresničenju. Njena pomembnost se za razliko od drugih potreb z zadovoljitvijo potrebe še večja. Če želimo, da ohranja osebni dohodek svojo motivacijsko vrednost, mora biti oblikovan po delu in se mora primerno večati s povečanjem odgovornosti in zahtevnosti. Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter razne dodatke.

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih je ena od temeljnih nalog vodstva. Le-to ima odločilno vlogo pri uporabi in razvoju človeškega potenciala, usmerjanju zaposlenih k doseganju skupnih ciljev podjetja, zadrževanju učinkovitih zaposlenih v podjetju, povečevanju zadovoljstva in kakovosti življenja v podjetju ter odpravljanju vedenja, ki zmanjšuje učinkovitost in uspešnost podjetja. Najvažnejša naloga vodstva v sodelovanju s kadrovskimi delavci v zvezi z motivacijo zaposlenih je kreiranje, izgradnja primerne, uporabne in kvalitetnega motivacijskega sistema. Le-ta v organizaciji sestavlja skupek motivacijskih dejavnikov, spodbud in strategij motiviranja, ki se zavestno in smiselno vgrajujejo v delovno situacijo in v podjetje kot celoto, z namenom motivirati zaposlene (povzeto po Bahtijarević-Šiber, 1999:601).

Za motiviranje so potrebne tudi nefinančne nagrade. Te se splačajo zaradi nizkih stroškov, so pa velikokrat težko izvedljive s strani vodstva, ker bi to pomenilo določen »napor« z njihove strani. Vodje se morajo za ta način motiviranja usposabljeni. Dandanes je težko nekoga pohvaliti, lažje je kritizirati. Ker prihaja do različnih konfliktov, ti ne bi smeli vplivati na opravljeno delo. Vodje bi morali biti tudi čustveno inteligentni. Za učinkovit sistem nagrajevanja je pomembno, da vodje, ki odločajo o dodeljevanju posameznih nagrad svojim zaposlenim, poznajo njihove potrebe in želje. Velika motivacijsko moč se pripisuje predvsem stimulaciji in pohvalam, se pa rahlo podcenjuje vzpodbudnost in potencialno moč nekaterih nagrad, kot so napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu, dodatno izobraževanje, priznanje, informacije, komunikacija, iskreni odnosi, urejeno delovno okolje in pohvala.

Poleg načinov motiviranja so za vzdušje v podjetju pomembni tudi način vodenja, jasnost politike in ciljev, razumevanje vizije, socialna varnost, vrednote in kultura podjetja. Samo zadovoljen delavec je tisti, ki lahko dosega primerno kvaliteto in kvantiteto dela. Kakovostni medčloveški odnosi v organizaciji so odraz stila vodenja, razpoznavnih ciljev, kulture organizacije, načina komuniciranja, usposobljenosti vodij v odnosih do podrejenih, sistema nagrajevanja ter delovnega okolja in pogojev dela. Zaposleni so najpomembnejši vir za uresničevanje ciljev podjetja, zato je ohranjanje primerne klime v podjetju izrednega pomena.

Pomembno je, da so zaposleni in delodajalec v podjetju zadovoljni. V TOM-u nekateri so, drugi pa niso. Verjetno je povsod tako. Sem pa s svojo empirično raziskavo ugotovila, kaj bi še izboljšalo vzdušje v podjetju.

Zaposleni pogrešajo pohvalo za dobro opravljeno delo, priznanje, iskrene odnose, komunikacijo na vertikalni ravni, več informacij. Zato predlagam, da naj bodo vodje tudi ustrezno strokovno usposobljeni za delo s podrejenimi. Do vseh naj bodo pravični in enaki. V TOM-u bodo še morali delati na izgradnji pravičnih odnosov med vodilnimi in proizvodnimi delavci. Kljub temu, da je srečanje zaposlenih dvakrat letno menim, da bi lahko organizirali še več skupnih dejavnosti, kot so npr. skupni izleti, športni dnevi, organizirana telovadba, pevski zbor. Menim, da v TOM-u ljudje potrebujejo razvedrilo.

Pohvalno pa je dejstvo, da je TOM tovarna opreme d.d. podjetje, ki uspešno trži svojo blagovno znamko. Ljudje v TOM-u so zadovoljni z obsegom dela, kljub temu, da so se nekateri pritožili nad delovne sobote. Veseli so, da imajo redni mesečni dohodek, organiziran prevoz in toplo malico. Zadovoljni so tudi z vizijo, ki obeta in ni postavljena skromno: *»Postati želimo najboljši in uspešni dobavitelji najzahtevnejšim kupcem. Želimo postati in ostati ugledno, uspešno in finančno trdno podjetje v domačem in mednarodnem prostoru.«* (povzeto z <http://www.tom.si>)

Vesela sem, da sem v času, ko sem pisala diplomsko nalogo bila del tako uspešnega in obetajočega podjetja, kot je TOM tovarna opreme d.d..



## LITERATURA

1. ADIZES, Ishak et. al. (1996) *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta rhei- sinteza.
2. AMBROŽ, Milan, MIHALIČ, TRAUDI (1998) *Pot k odličnosti*. Škofja Loka: Zbirka Metulj.
3. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, Fikreta (1999) *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
4. BERLOGAR, Janko (1999) *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. BREWSTER, Chris, HOLT LARSON, Henrik (2000) *Human resource Management in Northern Europe*. Malden: Blackwell Business, str. 1-21.
6. CIMERMAN, Mitja, et al. (2003) *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. DENNY, Richard (1997) *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. FORREST, Tim (1997) *Starinsko pohoštvo*. DZS: Ljubljana; str. 34-41.
9. GRUBAN, Brane (2002) *Nova menedžerska teorija ali teologija?* Industrijska demokracija, marec: 3-7.
10. HANDEY, B. Charles (1976) *Understanding organizations*. England: Penguin books.
11. HARGREAVES, Pat (1998) *The human resource development handbook*. London: Kogan Page.
12. HENDERSON, Richard (1989) *Compensation Management. Fifth edition. Englewood Cliffs*. New Jersey: The Prentice-Hall.
13. HERSEY, Paul, BLANCHARD H., Kenneth (1988) *Management of organizational behavior : utilizing human resources. Fifth edition. Englewood Cliffs*. New Jersey: The Prentice-Hall. str. 19
14. JURMAN, Benjamin (1981) *Človek in delo, psihologija dela*. Ljubljana: Mladinska knjiga, str. 49-52
15. KAPLAN S., Robert, NORTON P., David (2000) *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 135-143.
16. KAVČIČ, Bogdan (2003) *Uspešna organizacijska kultura*. Industrijska demokracija, maj: 5-7.

17. KEJŽAR, Ivan (2003) *Participativno komuniciranje na delovnem mestu*. Industrijska demokracija, junij-julij: 16-20
18. LIPIČNIK, Bogdan (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. MOŽINA, Stane (2002) *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
20. MOŽINA, Stane, et. al. (2004) *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, str. 83-93.
21. MOŽINA, Stane (1999) *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Industrijska demokracija, marec: 3-5.
22. MOŽINA, Stane, et. al. (2000) *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
23. MOŽINA, Stane, et. al. (1994) *Management*. Radovljica: Didakta.
24. MOŽINA, Stane, et. al. (2002) *Management; nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
25. NASTRAN, Albina (1991) *Blazinjenje pohištva*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
26. POGAČNIK, Vid (1999) *Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo*. Industrijska demokracija, december : 3-5.
27. SANGH. KIM, Ph.D. (2001) *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma d.o.o., str. 51-61
28. SOKOLIČ, Aleksij (2003) *Participativno vodenje kot konkurenčna prednost podjetja*. Industrijska demokracija, december: 7-10.
29. TWENTIER D, Jerry (1999) *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
30. UHAN, Stane (1999) *Motivacijske teorije*. Industrijska demokracija, junij-julij: 3-5
31. UHAN, Stane (2003) *Plača za uspešnost*. Industrijska demokracija, avgust: 04-21.
32. ULE, Mirjana (2004) *Socialna psihologija*. Ljubljana: FDV, str. 341-347.
33. ZIDAR-GALE, Tatjana (2004) *Medosebno komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Izobraževanje.
34. ZUPAN, Nada (2001) *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.

## VIRI

1. *Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih*. Dostopno na <http://www.agencija-poti.si/si/izobrazevanje/178,3188/podrobno.html> (02.09.2005).
2. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/index.pront.html> (18.05.2005).
3. *Tretja generacija sprememb v managementu*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/tretja-generacija/index.print.html> (18.02.2005).
4. *Managersko (ne)znanje*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/mangersko-znanje/index.print.html> (18.05.2005).
5. *Poslovník kakovosti podjetja TOM tovarna opreme d.d.* Dostopno na <http://www.tom.si/info/poslovník.asp> (02.09.2005).
6. John. E. Barbuto Jr. (2001): *77 Ways To Motivate Your Workers*. Dostopno na <http://www.ianrpubs.unl.edu/epublic/live/g1440/build/g1440.pdf> (27.02.2006).
7. Kogovšek, Tina (2005): *Osnove SPSS 12.0; Računalništvo s programiranjem I*. Dostopno na <http://kogovsek.fdvinfo.net/uploadi/editor/SPSS%2012%20za%20Informatike%20skripta.doc> (27.01.2006).
8. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji; Poročilo za leto 2001

## PRILOGA A- VPRAŠALNIK IN REZULTATI TRDITEV

Spoštovani,

Sem Lidija Medved, absolventka sociologije na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V svoji diplomski nalogi, ki jo pripravljam v sodelovanju TOM Mokronog pod mentorstvom doc. dr. Anton Krambergerja želim proučiti, kakšno okolje prevladuje v vašem podjetju.

Naprošam vas za izpolnitev priloženega vprašalnika. Z raziskavo imam namen ugotoviti, kakšno ozračje prevladuje v vašem podjetju med zaposlenimi ter med vodilnimi in zaposlenimi. Po opravljeni anketi bom analizirala vaše odgovore in na njihovi podlagi poskušala najti kakšno konstruktivno rešitev morebitnih problemov v vašem podjetju.

Poudarjam, da je reševanje anketnega vprašalnika anonimno, individualni odgovori bodo ostali popolnoma zaupni in nedostopni drugim razen meni. Ko vprašalnik izpolnite, ga prosim oddajte v škatlo, ki bo postavljena pri Nataši v tajništvu.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje pri izvajanju ankete in vam želim še veliko uspehov pri opravljanju vašega dela.

S spoštovanjem,

Lidija Medved

### 1. Demografski podatki:

#### 1.1 SPOL

	PROIZVODNJA		REŽIJA		SKUPAJ	
	frekv.	odstotek	frekv.	odstotek	frekv.	odstotek
MOŠKI	9	25%	5	31%	14	27%
ŽENSKA	27	75%	11	69%	38	73%
	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

#### 1.2 STAROST

	PROIZVODNJA		REŽIJA		SKUPAJ	
	frekv.	odstotek	frekv.	odstotek	frekv.	odstotek
21-25 let	1	3%	2	12,5%	3	6%
26-30 let	4	11%	4	25%	8	15%
31-35 let	7	19,5%	8	50%	15	29%
36-40 let	7	19,5%	1	6%	8	15%
41-45 let	8	22%	0	0%	8	15%
46-50 let	4	11%	0	0%	4	8%
51-55 let	4	11%	1	6%	5	10%
nad 55 let	1	3%	0	0%	1	2%
	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

### 1.3 STOPNJA IZOBRAZBE

	PROIZVODNJA		REŽIJA		SKUPAJ	
	frekv.	odstotek	frekv.	odstotek	frekv.	odstotek
I. ali II.	24	67%	1	6%	25	48%
III.	1	3%	0	0%	1	2%
IV.	8	22%	2	12,5%	10	19%
V.	3	8%	6	37,5%	9	17%
VI.	0	0%	3	19%	3	6%
VII.	0	0%	4	25%	4	8%
	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

### 1.4 DELOVNO MESTO

PROIZVODNJA		REŽIJA		SKUPAJ	
frekv.	odstotek	frekv.	odstotek	frekv.	odstotek
36	69%	16	31%	52	100%

Navodilo za vprašanja od 2. do 7. točke: spodaj so navedene različne trditve, ki opisujejo različne situacije. Prosim Vas, da izrazite svoje občutke o teh situacijah v Vašem podjetju. Svoje občutke izrazite tako, da obkrožite tisto oceno, ki jih najbolj ponazarja.<sup>19</sup> Posamezne ocene pomenijo:

- 1- se strinjam
- 2- težko se opredelim
- 3- se ne strinjam

### 2. Izobraževanje in osebni razvoj

	se strinjam		težko se opredelim		se ne strinjam		skupaj	
	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija
Pri nas so zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	47,2%	50,0%	22,2%	37,5%	30,6%	12,5%	100,0%	100,0%
Imam dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	8,0%	50,0%	25,0%	31,3%	66,7%	18,8%	100,0%	100,0%
Pri nas je izobrazba zelo cenjena.	8,3%	18,8%	25,0%	37,5%	66,7%	43,8%	100,0%	100,0%

### 3. Organiziranost

	se strinjam		težko se opredelim		se ne strinjam		skupaj	
	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija
Vodje spodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	44,4%	75,0%	25,0%	18,8%	30,6%	6,3%	100,0%	100,0%
Razumem svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	52,8%	68,8%	36,1%	31,3%	11,1%	0,0%	100,0%	100,0%
Postopki za delo so točno določeni tako, da vedno vem, kaj moram narediti.	69,4%	18,8%	5,6%	62,5%	25,0%	18,8%	100,0%	100,0%

<sup>19</sup> Originalni vprašalnik je imel petstopenjsko lestvico strinjanja s trditvami. Zaradi majhnega vzorca (praznine v odgovorih na določeno kategorijo) prikazujem rezultate s tristopenjsko lestvico; Zelo se strinjam (1) in se strinjam (2) sem združila v »se strinjam«; se ne strinjam (4) in zelo se ne strinjam (5), sem združila v »se ne strinjam«. Enako ostane »težko se opredelim«.

#### 4. Motivacija in zavzetost za delo

	se strinjam		težko se opredelim		se ne strinjam		skupaj	
	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija
<i>Pozitivni rezultat je v naši organizaciji hitro opažen in je pohvaljen.</i>	5,6%	12,5%	25,0%	43,8%	69,4%	43,8%	100,0%	100,0%
<i>V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.</i>	69,4%	43,8%	13,9%	43,8%	16,7%	12,5%	100,0%	100,0%
<i>Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.</i>	55,6%	81,3%	16,7%	18,8%	27,8%	0,0%	100,0%	100,0%
<i>Plača je primerna in vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.</i>	11,1%	6,3%	30,6%	43,8%	58,3%	50,0%	100,0%	100,0%

#### 5. Odnos do organizacije

	se strinjam		težko se opredelim		se ne strinjam		skupaj	
	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija
<i>Poznam vizijo in cilje podjetja ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.</i>	41,7%	81,3%	44,4%	6,3%	13,9%	12,5%	100,0%	100,0%
<i>Naše podjetje ima velik ugled v okolju.</i>	72,2%	75,0%	19,4%	25,0%	8,3%	0,0%	100,0%	100,0%
<i>Čutim se kot del podjetja in sem ponosen, da sem tu zaposlen.</i>	41,7%	68,8%	41,7%	25,0%	16,7%	6,3%	100,0%	100,0%
<i>Zaposlitev v podjetju je dokaj varna.</i>	66,7%	68,8%	27,8%	31,3%	5,6%	0,0%	100,0%	100,0%

#### 6. Odnos do vodilnih

	se strinjam		težko se opredelim		se ne strinjam		skupaj	
	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija
<i>V TOM-u upoštevajo tudi predloge in ideje zaposlenih.</i>	25,0%	31,3%	41,7%	50,0%	33,3%	18,8%	100,0%	100,0%
<i>S poslovanjem sem v dobrem odnosu.</i>	58,3%	87,5%	27,8%	12,5%	13,9%	0,0%	100,0%	100,0%
<i>Najbolj me motivira moj šef, saj me vzdružuje in me za dobro opravljeno delo tudi pohvali.</i>	30,6%	43,8%	27,8%	50,0%	41,7%	6,3%	100,0%	100,0%

#### 7. Medsebojni odnosi

	se strinjam		težko se opredelim		se ne strinjam		skupaj	
	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija	Proiz.	Režija
<i>Odnosi med zaposlenimi so dobri.</i>	58,3%	68,8%	19,4%	25,0%	22,2%	6,3%	100,0%	100,0%
<i>Rad delam s svojimi sodelavci.</i>	72,2%	81,3%	22,2%	18,8%	5,6%	0,0%	100,0%	100,0%
<i>Zaposleni si medsebojno zaupamo.</i>	25,0%	31,3%	44,4%	56,3%	30,6%	12,5%	100,0%	100,0%

#### 8. Za konec Vas prosim, da mi odgovorite še na naslednja vprašanja. Zaželeni so odgovori vsaj v dveh stavkih. Naj znova poudarim, da je anketiranje anonimno.

8.1. Katero izobraževanje, seminar ali tečaj najbolj pogrešate v svojem podjetju in mislite, da bi vam koristil pri osebnostnem razvoju?

8.2. Kaj najbolj pogrešate v svojem kolektivu?

8.3. Kaj vas moti na vašem delovnem mestu?

8.4. S čim ste v podjetju TOM Mokronog še posebno zadovoljni?

**ZAHVALJUJEM SE VAM ZA SODELOVANJE**

## PRILOGA B

Tabela 1: Porazdelitev spremenljivk STAROST in DELOVNO MESTO

% within STAROST

		DELOVNO MESTO		Total
		proizvodnja	režija	
STAROST	21-25let	33,3%	66,7%	100,0%
	26-30let	50,0%	50,0%	100,0%
	31-35let	46,7%	53,3%	100,0%
	36-40let	87,5%	12,5%	100,0%
	41-45let	100,0%		100,0%
	46-50let	100,0%		100,0%
	51-55let	80,0%	20,0%	100,0%
	nad 55 let	100,0%		100,0%
Total		69,2%	30,8%	100,0%

Tabela 2: Porazdelitev spremenljivk STOPNJA IZOBRAZBE in DELOVNO MESTO

% within STOPNJA IZOBRAZBE

		DELOVNO MESTO		Total
		proizvodnja	režija	
STOPNJA IZOBRAZBE	I. ali II. stopnja	96,0%	4,0%	100,0%
	III. stopnja	100,0%		100,0%
	IV. stopnja	80,0%	20,0%	100,0%
	V. stopnja	33,3%	66,7%	100,0%
	VI. stopnja		100,0%	100,0%
	VII. stopnja		100,0%	100,0%
Total		69,2%	30,8%	100,0%

Tabela 3: Povprečna stopnja izobrazbe

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
STOPNJA IZOBRAZBE	52	1	7	3,06	2,15
Valid N (listwise)	52				

Tabela 4: Porazdelitev na delovnem mestu

### DELOVNO MESTO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	proizvodnja	36	69,2	69,2	69,2
	režija	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	