

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Polona Romih

Mentor: Izred. prof. dr. Vlado Miheljak

**MOTIVACIJA ZA DELO V PODJETJU
KOZMETIKA AFRODITA D.O.O.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

ZAHVALA

*Iskreno se zahvaljujem mentorju dr. Vladu Miheljaku za pomoč in nasvete pri
pripravi diplomskega dela.*

*Posebna zahvala gre direktorici podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. gospe Danici Zorin
Mljošek, ki je odobrila izvedbo raziskave, predvsem pa vsem zaposlenim, ki so si
vzeli čas in izpolnili vprašalnik.*

*Na koncu bi se želela zahvaliti svoji družini in prijateljem, ki so na kakršenkoli način
pripomogli k dokončanju tega dela ter me podpirali in vzpodbujali skozi vsa leta študija.*

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	4
2. SPLOŠNO O MOTIVACIJI	6
2.1. OPREDELITEV MOTIVACIJE	6
2.2. POTREBE IN MOTIVI	8
2.3. CILJI	10
2.4. MOTIVIRANO OBNAŠANJE	11
2.5. MOTIVACIJSKE TEORIJE	12
2.5.1. <i>Motivacijska teorija Maslowa</i>	12
2.5.2. <i>Herzbergova motivacijska teorija</i>	15
2.5.2.1. Primerjava motivacijskih teorij Maslowa in Herzberga	16
2.5.3. <i>Teorija značilnosti dela (Hackman-Oldhamov model)</i>	17
2.5.4. <i>Vroomova motivacijska teorija</i>	18
2.5.5. <i>Teorija pravičnosti</i>	19
2.5.6. <i>Frommova motivacijska teorija</i>	20
2.5.7. <i>McGregorjeva teorija motivacije</i>	21
2.5.8. <i>Teorija spodbujanja in teorija ekonomske motivacije</i>	22
3. MOTIVACIJA ZA DELO	23
3.1. ZAKONITOSTI MOTIVACIJE (DENNY, 1997)	24
3.2. ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE IN STRATEGIJE RAVNANJA S KADROVSKIMI VIRI	25
3.3. OBLIKOVANJE DELA IN MOTIVACIJA	26
3.4. MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU	27
3.5. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZA DELO	28
3.5.1. <i>Materialni motivacijski dejavniki - PLAČA</i>	29
3.5.2. <i>Nematerialni motivacijski dejavniki</i>	32
3.6. VZROKI ZA NEMOTIVIRANOST	36
4. METODOLOGIJA	37
4.1. OPREDELITEV PREDMETA RAZISKAVE	37
4.2. POPULACIJA	38
4.3. METODA PRIDOBIVANJA PODATKOV	38
4.4. IZVEDBA RAZISKAVE	39
4.5. OBDELAVA PODATKOV	39
4.6. HIPOTEZE	40

5. MOTIVACIJA ZA DELO V PODJETJU KOZMETIKA AFRODITA D.O.O.	41
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA KOZMETIKA AFRODITA D.O.O.	41
5.1.1. Sedanje stanje na področju motivacije zaposlenih	42
5.2. REZULTATI RAZISKAVE	43
5.2.1. Demografske značilnosti zaposlenih	43
5.2.2. Odnos zaposlenih do dela, delovnega časa in denarja	45
5.2.3. Motivi za delo	46
5.2.3.1. Povezanost demografskih in motivacijskih dejavnikov	47
5.2.4. Zadovoljstvo z delom	50
5.2.5. Ustrezno plačilo	51
5.2.6. Varnost zaposlitve	51
5.2.6.1. Povezanost delovne dobe v podjetju in varnosti zaposlitve	52
5.2.7. Pohvala	52
5.2.8. Možnost napredovanja	53
5.2.9. Pripadnost podjetju	53
5.2.9.1. Povezanost delovne dobe v podjetju z občutkom pripadnosti	55
5.2.9.2. Povezanost zadovoljstva s plačo in pripadnosti podjetju	55
5.3. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE	57
 6. ZAKLJUČEK	 60
 7. LITERATURA IN VIRI	 62

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik o motivaciji za delo v podjetju Kozmetika Afrodita d.o.o.

Priloga B: Frekvenčne tabele (SPSS)

Priloga C: H_i^2 testi

1. UVOD

Živimo v času, ko postajata visoka tehnologija in kapital vse bolj mobilna in dostopna skoraj vsem, zato se moramo bolj osredotočiti na človeški kapital, ki je sedaj ključnega pomena za pridobitev oziroma ohranjanje konkurenčnih prednosti podjetja. Da bi dosegli čim večjo uspešnost in učinkovitost delovne sile, moramo dobro poznati potrebe, želje in navade zaposlenih. Poznati moramo, kaj zaposlene motivira in kako vzpostaviti optimalno raven zadovoljstva med zaposlenimi ter se na podlagi tega odločati o primerni kadrovske politiki v podjetju.

Zavedati se je namreč potrebno, da imajo dobro motivirani ljudje točneje določene cilje in so za doseg le-teh pripravljeni vložiti večjo količino energije. Zelo pomembno je, da delovna organizacija upošteva in podpira motivacijske dejavnike, ki se zaposlenim v določenem času zdijo najbolj relevantni. Vendar, če jih želi upoštevati, jih mora seveda najprej poznati, kar pomeni, da mora v tej smeri izvajati določene raziskave.

To je glavni cilj moje diplomske naloge; raziskati, kaj zaposlene najbolj motivira za delo ter s čim so v podjetju zadovoljni in s čim ne. Za empirično analizo motivacije za delo sem izbrala podjetje Kozmetika Afrodita d.o.o. iz Rogaške Slatine. Na podlagi ugotovitev bom lahko podala določene predloge za izboljšanje stanja na področju motivacije in zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

Različne raziskave so pokazale, da je denar oziroma plača še vedno najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo. Z empirično analizo želim preveriti ali ta domneva drži tudi za podjetje Kozmetika Afrodita ter ugotoviti, kateri so še ostali pomembni dejavniki, ki vzpodbujajo zaposlene v podjetju.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. ***Teoretični del*** sem razdelila na dve poglavji. Prvo govori o motivaciji na splošno, v njem sem podrobneje opredelila motivacijo ter opisala temeljne pojme, kot so potrebe, motivi in cilji. Na tem mestu so tudi predstavljene najpomembnejše teorije s področja motivacije. Predvsem sem se osredotočila na tiste teorije, ki so uporabne tudi v

delovnem okolju. Drugo poglavje teoretičnega dela sem namenila motivaciji za delo, kjer sem obravnavala razne vidike dela in delovne organizacije v povezavi z motivacijo, npr. oblikovanje dela, organizacijske strategije, zadovoljstvo z delom, kakovost delovnega življenja, itd. Na koncu teoretičnega dela sem še opisala najpomembnejše motivacijske dejavnike za delo, tako materialne (plača) kot tudi nematerialne (zanimivost dela, možnost napredovanja, varnost zaposlitve ...).

V empiričnem delu diplomske naloge sem na kratko predstavila izbrano podjetje Kozmetiko Afrodita d.o.o. in opisala trenutno stanje na področju motivacije zaposlenih v tem podjetju. Sledi predstavitev rezultatov raziskave o motivaciji zaposlenih, pridobljenih z anketnim vprašalnikom. Na podlagi teh rezultatov sem preverila hipoteze in podala končne ugotovitve in morebitne predloge za izboljšanje stanja na področju motivacije in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Kozmetika Afrodita d.o.o.

Skozi diplomsko nalogo sem poskusila povezati teoretična izhodišča o motivaciji zaposlenih z empirično raziskavo v konkretnem podjetju. S pomočjo Herzbergove dvofaktorske teorije sem na podlagi zbranih rezultatov raziskave oblikovala hierarhijo notranjih (motivatorji) in zunanjih (higieniki) motivacijskih dejavnikov v podjetju Kozmetika Afrodita.

Motivacija je zelo širok pojem, s katerim se ukvarja veliko avtorjev iz različnih področij. Tako sem imela na voljo zelo veliko literature na temo motivacije, kar pa je bilo pri pisanju diplomske naloge, zaradi velike porabe časa, prej ovira kot prednost. Pri izvajanju anketnega vprašalnika, razen nekaj nevrnjenih anket, večjih problemov ni bilo.

2. SPLOŠNO O MOTIVACIJI

2.1. Opredelitev motivacije

Ko govorimo o motivaciji, mislimo na najbolj temeljna gibalna človekovega delovanja in vedenja. Motivacija je odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delamo in zakaj delamo ravno to, kar delamo. Toda, kaj v bistvu je motivacija? Kaj mislimo, ko rečemo, da je treba nekoga motivirati, da bo opravil neko delo, kar se da dobro?

Motivacija je zelo kompleksen pojav, s katerim so se ukvarjali že stari Grki. Menili so, da človekovo vedenje usmerjajo sile zunaj njega, na katere nima nobenega vpliva. Človek je le pasiven instrument, ki ga usmerjajo bogovi in višje sile (Lamovec, 1986: 4).

Začetniki¹ psihologije so za razlago človekove motivacije navajali *instinkte*. Njihovo mnenje je bilo, da se večina tega, kar ljudje delajo, zgodi zato, ker jih k temu silijo instinkti (Hayes, Orrell, 1998: 313). Po SSKJ je instinkt ali nagon »*prirojeno, nehotno teženje človeka ali živali k določenemu ravnanju, stanju*«. Prav zaradi dejstva, da je instinkt prirojen in nezaveden, ne more biti zadosten za razlago vsega človekovega delovanja. Deloma nas k delovanju res silijo instinkti, predvsem pri zadovoljevanju nižjih potreb, vendar v večini primerov vplivajo na človeka čisto drugačni in predvsem zavestni motivi.

S teorijami instinktov sta povezani še dve težavi (Hayes, Orrell, 1998: 313): prvič, pojem instinkta je zelo retrospektiven; ko vemo, kaj je nekdo naredil, je lahko najti instinkt, s katerim razložimo njegovo dejanje; drugič, pojem instinkta je "magičen pojem", ki se izkaže za dokaj nekoristnega pri razlagi motivacije človeka.

Iz teorij instinktov so se kasneje razvile *gonske teorije*, ki temeljijo na predpostavki, da so goni tisti, ki "zaganjajo", krmilijo in določajo naše motive. Opirajo se na pojem homeostaze – če postane sistem neuravnovešen, je posameznik motiviran, da ga z določenim delovanjem stabilizira (Hayes, Orrell, 1998: 314, 315).

¹ James (1890) in McDougall (1908)

V SSKJ je pojem **motivacija** –e (ž) opredeljen kot glagolnik od **motivirati** -am dov. in nedov. (i), ki ima dva osnovna pomena:

1. navesti vzrok kakega dejanja, ravnanja, utemeljiti: *motivirati odpust z dela; motivirati vlogo, zahtevo;*
2. spodbuditi, navdušiti: *izboljšani delovni pogoji so zelo motivirali delavce.*

Musek in Pečjak (1992: 56) vse duševne procese in funkcije delita na tri zelo obsežne skupine: motivacija, čustvovanje in spoznavanje. Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibala našega delovanja – potrebe, želje, nagoni, motivi, cilji vrednote, ideali, interesi, volja. Slika 2.1. prikazuje motivacijske dejavnike, ki bodisi spodbujajo (motivacija potiskanja) ali usmerjajo (motivacija privlačnosti) naše delovanje.

Slika 2.1.: Prvine motivacijske situacije



Vir: Musek, 1993: 134, Musek in Pečjak, 1992: 57.

Petz (1987:107,108) definira motivacijo kot stanje ali obnašanje, ki ga vodijo notranje potrebe (motivi) in je usmerjeno proti nekim ciljem. Človek sam odloča o svojem obnašanju in vse kar počne, počne zato, ker je motiviran – dela zato, ker hoče delati. Pri tem opozarja, da se izraz "hoteti delati" pogosto enači z izrazom "veseliti se delati", kar pa ne drži vedno. V življenju moramo veliko stvari narediti proti svoji volji, ker smo v njih prisiljeni.

Podobno splošno definicijo je podal tudi Uhan (1999a: 3), ki pravi, da je motivacija »usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s

spreminjanjem možnosti v resničnost.» Motivacija je po njegovem tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja in način *"nebolečega (samo)pritiska"* na posameznika, ki mora narediti, kar se od njega pričakuje ali kar pričakuje sam od sebe. Za to pa obstajajo določeni motivacijski dejavniki, ki vplivajo na posameznika in ga tako motivirajo k dejanju.

Motivacija ima najmanj dva pomena, če jo preučujemo v povezavi z organizacijo (Treven, 1998: 106):

- Motivacija je ena od strategij managementa – je pomembna aktivnost, s katero se ukvarjajo managerji ter tako skušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate v skladu z organizacijskimi cilji.
- Motivacija, kot psihološki koncept, ki se nanaša na notranje stanje posameznika.

Nekaj opredelitev tega koncepta motivacije:

Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika. (Robbins, 1992).

Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja. (Landy, Becker, 1987).

Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996).

Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina, 1994).

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans, 1995).

2.2. Potrebe in motivi

"Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje"
(Uhan, 1999a: 3)

Celoten motivacijski proces se začne zaradi težnje po zadovoljitvi potreb. Na splošno delimo potrebe na **organske** (potreba po kisiku, vodi, hrani, spolnosti itd.) in **psihološke potrebe** (potreba po varnosti, po ljubezni, potreba po ugledu, delu, po spoznavanju, samouresničevanju itd.). Potreba pomeni stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči določeno pomanjkanje ali primanjkljaj. Takrat začnejo delovati mehanizmi, s katerimi skušamo ta primanjkljaj odpraviti (Musek, Pečjak, 1992: 58).

Potrebe zadovoljujemo na dva načina: homeostatično in progresivno. Ko nastopi primanjkljaj, si prizadevamo, da bi ta primanjkljaj odpravili in vzpostavili prejšnje stanje ali homeostazo (enako stanje). Po določenem času se ta ista potreba zopet pojavi na enaki ravni in jo moramo spet zadovoljiti. Na ta način zadovoljujemo organske potrebe, torej potrebe, povezane z našim telesom. Nezadovoljitev teh potreb težje prenašamo, ko pa so enkrat zadovoljene, nam več nič ne pomenijo in lahko se pojavijo višje potrebe. Te navadno zadovoljujemo progresivno, kar pomeni, ko določeno potrebo zadovoljimo, se pojavi nova potreba na višji ravni (Musek, Pečjak, 1992: 59).

Lipičnik (1998: 157-159) ločuje tri skupine motivov ali silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo skupino predstavljajo **primarne biološke potrebe**, za katere je značilno, da vodijo človeka do ciljev, mu omogočajo preživetje, so dedne in jih najdemo pri vseh ljudeh, torej so univerzalne. V to skupino štejemo potrebe po snoveh, po izločanju, po fizični celovitosti, po spanju, počitku, seksualne potrebe itd. Druga skupina silnic so **primarne socialne potrebe**, katerih zadovoljevanje je prav tako nujno, sicer lahko pride do motenj v človekovem družbenem življenju. Te potrebe so v glavnem pridobljene iz okolja, imajo status regionalnih potreb, ker niso v vseh okoljih enake in se zadovoljujejo na različne načine. Te potrebe so: potreba po uveljavljanju, po družbi, po spremembi, po simpatiji, po socialnem konformizmu itd. V tretjo skupino silnic pa spadajo interesi, stališča in navade. Tem silnicam Lipičnik pravi **sekundarni motivi** in so individualni, torej značilni za vsakega človeka posebej, pridobljeni iz okolja in se nanašajo na socialni vidik človekovega življenja.

Na človeka običajno deluje več motivov hkrati, torej obstaja t.i. **motivacijski pluralizem**, ki je normalno življenjsko stanje. Če so ti motivi med seboj usklajeni, potem ni nobenih težav. Pogosto pa v motivacijski situaciji naletimo na ovire, ko si določeni motivi med seboj nasprotujejo in je zato onemogočeno enostavno doseganje ciljev. V tem primeru govorimo o frustraciji, ki pomeni stanje oviranosti v motivacijskem procesu. Na začetku nas določena (zmerna) ovira še bolj vzpodbudi in poveča privlačnost cilja, če pa postane ovira prevelika in je ne premagamo, postane frustracija neprijetna, spremljajo jo občutki tesnobe, napetost in čustveni pritisk (Musek, Pečjak, 1992:65). Lipičnik (1998: 160) govori o frustraciji, kadar gre za ovire zunaj človeka, o konfliktih pa, kadar se pojavijo notranje ovire. Konflikti so posledica boja med različnimi cilji znotraj človeka, ki si med seboj nasprotujejo in se ovirajo.

Poznamo več vrst konfliktov (Musek, Pečjak, 1992:67; Lipičnik, 1994:494, 1998:160):

- *Plus - plus konflikt* – ko izbiramo med dvema pozitivnima ciljema; oba cilja nas privlačita.
- *Plus - minus konflikt* – ko ima en cilj za nas pozitivno in hkrati negativno vrednost, torej nas hkrati privlači in odbija.
- *Minus - minus konflikt* – o tem govorimo, kadar imamo dva negativna cilja; oba nas odbijata, a moramo vseeno enega izbrati.

2.3. Cilji

Motivacijski cilji so vsi objekti in pojavi, s katerimi lahko zadovoljujemo svoje potrebe in motive. Vsi imajo pozitivno ali negativno vrednost (valenco); navadno govorimo o pozitivnih ciljih kot o **nagradah**, o negativnih pa kot o **kaznih**. Med najpomembnejše in najbolj splošne cilje spadajo vrednote in ideali. To so splošne kategorije pojavov, ki jih ocenjujemo kot dobre in zaželene. So prepričanja o tem, kaj je prav in kaj ne (Musek, Pečjak, 1992: 61).

Tako kot v vsakdanjem življenju, se tudi v delovnem okolju srečujemo s cilji posameznikov, skupin in organizacij. Cilji so zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči (Kast, Rosenzweig, 1985; po Kavčič, 1991: 110).

Uhan (1999a: 4) opredeljuje cilje posameznika kot interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma iz njih izhajajo. Individualni cilji in cilji določenih skupin delavcev pa se pogosto razlikujejo od ciljev organizacije. Ponavadi so ti le instrument za dosego individualnih ali skupinskih ciljev. Torej člani prispevajo k organizacijskim ciljem, če s tem uresničujejo lastne cilje.

Če se osebni in organizacijski cilji popolnoma izključujejo ali če so konfliktni, iz tega sledi nizka produktivnost in nezadovoljstvo zaposlenih (Hodge, Anthony: 1988; po Kavčič, 1991: 110).

Organizacijski cilji se ne zastavljajo kar tako, ampak imajo v podjetju določene funkcije (Kavčič, 1991: 112):

- *identifikacijska in motivacijska funkcija* – zaposleni se s cilji identificirajo in jih poskušajo po svojih najboljših močeh doseči;
- *legitimacijska funkcija* – s cilji organizacija utemelji svoj obstoj;
- *usmerjevalna funkcija* – cilji definirajo prihodnje stanje, ki ga organizacija želi doseči;
- *evalvacijska funkcija* – cilje uporabi kot kriterij za merjenje uspešnosti organizacije in posameznikov v njej.

2.4. Motivirano obnašanje

Motivov in ciljev ne moremo uresničiti, če se ne pojavi ustrezno motivirano obnašanje, ki je usmerjeno k določenim motivacijskim ciljem. Značilnosti motiviranega vedenja so naslednje (Lamovec, 1986: 1):

- Povečana mobilizacija energije;
- Vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja;
- Usmerjenost k cilju (pojem motiva), ki zajema različne ravni – od nezavednih teženj do zavestnih prizadevanj;
- Motivirano vedenje se spreminja pod vplivom njegovih posledic. V nekaterih primerih ga zadovoljitev začasno zavre, v drugih ga še ojači. To se lahko zgodi neposredno npr. z zadovoljitvijo fiziološke potrebe ali pa posredno s spremembo pričakovanja.

Razmejitev med pojmi potreba, motiv in cilj je izredno težavna, saj jih avtorji do neke mere enačijo oziroma včasih za isto stvar uporabljajo en, včasih drugi ali tretji izraz. Potreba nas motivira za neko dejanje, torej je tudi motiv, prav tako pa nas lahko motivira cilj, do katerega želimo priti. Potrebo lahko označimo kot začetno stanje, stanje neravnovesja, ki ga želimo odpraviti, cilj pa kot končno stanje, ki ga želimo doseči. Za vsakim ciljem, ki si ga postavimo, stoji ustrezna potreba, ki jo bomo zadovoljili z dosego tega cilja.

2.5. Motivacijske teorije

Oprelitev in definicij motivacije je zelo veliko, kar se odraža tudi v velikem številu motivacijskih teorij. V nadaljevanju bom predstavila tiste motivacijske teorije, ki jih lahko uporabimo pri preučevanju motivacije za delo.

Različni avtorji so teorije motivacije razvrstili v določene skupine glede na njihove skupne značilnosti. Tako jih je Campbell (1976) razdelil na **vsebinske** in **procesne teorije**. Prve obravnavajo vsebino in vrsto človekovih motivov (potreb), ki silijo ljudi, da delujejo na določen način, druge pa se ukvarjajo s samim procesom motiviranja; kako se človek motivira in kako se odloča v dani situaciji (Petz, 1987: 111).

2.5.1. Motivacijska teorija Maslowa

Teorija Abrahama Maslowa je nedvomno ena najodmevnejših motivacijskih teorij – teorij potreb, ki jo lahko koristno uporabimo tudi v delovnem okolju, čeprav si je avtor prvotno ni zamislil kot teorijo motivacije za delo. Spada med vsebinske teorije, torej se ukvarja z vsebino človekovih potreb.

Maslow je oblikoval lestvico motivov oziroma potreb, ki so med seboj v hierarhičnem odnosu. Najnižje na tej lestvici so fiziološke potrebe, sledijo jim potrebe po varnosti, potrebe po ljubezni in pripadnosti (socialne), potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Dokler niso zadovoljene potrebe, ki so nižje na lestvici, se ne morejo pojaviti višje potrebe. Pri tem je pomembna trditev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več, ampak se pojavi naslednja višja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Maslow, 1976).

V delovnem okolju tem potrebam ustrezajo naslednji motivacijski faktorji (Jezernik, 1977: 41): primeren zaslužek in ugodnosti, stalnost zaposlitve oziroma zagotovljeni dohodki, ustrezni vertikalni in horizontalni medosebni odnosi, promocija in možnost izpopolnjevanja, zanimivost in privlačnost dela.

V nadaljevanju bom podrobneje opredelila značilnosti vsake stopnje potreb in jih aplicirala v delovno okolje.

➤ Fiziološke potrebe (*prehranjevanje, spanje, spolnost, izogibanje bolečini ...*)

Te potrebe so za človeka najpomembnejše in najmočnejše. Če niso zadovoljene, se ostale potrebe sploh ne pojavijo. Vsa posameznikova dejavnost, tudi mišljenje, doživljanje in vrednotenje, bo usmerjena k zadovoljevanju teh potreb. Ko so fiziološke potrebe približno zadovoljene prenehajo aktivno vplivati na posameznikovo obnašanje in doživljanje (Lamovec, 1986: 164).

Da bi organizacija zadovoljila te potrebe svojih zaposlenih, jim mora zagotoviti ustrezno plačilo, ki jim bo omogočalo zadovoljiti osnovne življenjske potrebe, kot so hrana in bivališče (Furnham, 1995: 129). Prav tako je potrebno ustvariti prijeten, udoben delovni prostor in poskrbeti, da zadovoljevanje teh potreb ne bo edini motivacijski dejavnik za delo v organizaciji.

➤ Potrebe po varnosti (*stabilnost, zaposlitev, zaščita, red, urejenost ...*)

Te potrebe prevladujejo pri otrocih, so pa lahko izrazite tudi pri odraslih, ki se čutijo ogrožene. Take osebe si prizadevajo za čim bolj urejeno, predvidljivo, zakonito in organizirano življenje, kjer je kar najmanj sprememb. Iščejo si zaščitnike ali vodje (Lamovec, 1986: 164). Te potrebe določajo pogoje za zadovoljevanje fizioloških potreb.

Organizacije lahko potrebe zaposlenih po varnosti zadovoljijo z visoko stopnjo varnosti zaposlitve, lahko jim omogočijo razna življenjska in zdravstvena zavarovanja ter možnosti varčevanja. Pomembno je tudi, da je delovno okolje varno in zdravo (Furnham, 1995: 129).

➤ Potrebe po ljubezni in pripadnosti

Te potrebe zajemajo tako dajanje kot sprejemanje. V današnji družbi so zaradi vse hitrejšega razvoja tehnologije relativno slabo zadovoljene. Ljudje se pogosto počutijo izolirane, brez občutka pripadnosti neki skupini (Lamovec, 1986: 165). Zato je potrebno v delovnem okolju posebno pozornost posvetiti ustreznim vertikalnim in horizontalnim medosebnim odnosom. Pomembno je sodelovanje v skupini, timsko delo, sodelovanje med oddelki, pa tudi družabne aktivnosti izven organizacije in delovnega časa.

Zgornje tri skupine potreb je Maslow označil kot *potrebe pomanjkanja*, naslednji dve višji skupini, pa kot *potrebe rasti* (Furnham, 1995: 130).

➤ Potrebe po spoštovanju in samospoštovanju

K *spoštovanju s strani drugih* spadajo težnje po ugledu, statusu, slavi, priznanju ... To spoštovanje je potrebno za razvoj pozitivne samoocene in povzroča občutke samozavesti, vrednosti, sposobnosti, koristnosti in potrebnosti. Pri *samospoštovanju* pa gre za težnje k pozitivni samooceni, težnje po storilnosti, moči, samozadostnosti, neodvisnosti in svobodi. Samospoštovanje izvira iz zasluženega spoštovanja s strani drugih in temelji na dejanskih dosežkih. Nezadovoljenost teh potreb je povezana z občutki manjvrednosti in nemoči (Lamovec, 1986: 166).

V delovnem okolju je izrednega pomena pri zadovoljevanju tovrstnih potreb zagotavljanje pozitivnega "feedbacka"², oblikovanje sistema napredovanja na osnovi sposobnosti, nagrade in pohvale za posebne dosežke, možnost osebne uveljavitve in vključevanje v procese planiranja ter soodločanja.

➤ Potrebe po samouresničevanju

Nanašajo se na razvoj vseh človekovih potencialov in sposobnosti ter na težnjo postati vse tisto, kar smo sposobni. Potrebe po samouresničevanju delimo na kognitivne (znanje, razumevanje), estetske potrebe (umetniško ustvarjanje in podoživljanje) in potrebe po vsestranskem osebnostnem razvoju (Lamovec, 1986: 166). Posamezniki, pri katerih so te potrebe zadovoljene, so zelo dobrodošli in dragoceni v vsaki organizaciji, saj svoje delo, kakor tudi vse ostalo v življenju, opravljajo po svojih najboljših močeh (Furnham, 1995: 130). V delovnem okolju je potrebno dopuščati avtonomijo, kreativnost, različne učne izkušnje, zagotoviti priložnosti za bolj zanimivo delo, učenje in osebno rast.

S pomočjo motivacijske teorije Maslowa lahko managerji v organizacijah na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira zaposlene, ugotovijo, na kateri stopnji zadovoljevanja potreb so zaposleni in k čemu bodo težili v naslednjem obdobju. To je pomembno, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih, saj morajo izbrati takšne, ki bodo pomagali zaposlenim pri zadovoljevanju njihovih potreb (Lipičnik, 1998: 164).

² feedback (ang.) = povratna informacija

2.5.2. Herzbergova motivacijska teorija

Druga pomembna vsebinska motivacijska teorija je Herzbergova, ki ji pravimo tudi dvofaktorska teorija, saj vse motivacijske faktorje razdeli v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje. **Higieniki** so dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in jih je Herzberg poimenoval kot vzdrževalne ali zunanje dejavnike dela. Ti povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, s prisotnostjo pa ne povzročajo zadovoljstva, temveč le vzdržujejo isto raven in preprečujejo nezadovoljstvo. **Motivatorji** se nanašajo na samo vsebino dela in jih imenujemo tudi notranji dejavniki dela. To so faktorji, ki nam prinašajo zadovoljstvo. Higieniki omogočajo le nevtralno podlago in izhodišče za uspešno delovanje motivatorjev (Uhan, 1999: 4). V tem primeru nasprotje zadovoljstva z delom ni nezadovoljstvo, pač pa odsotnost zadovoljstva, nasprotje nezadovoljstva pa je odsotnost nezadovoljstva (Bahtijarevič-Šiber, 1986: 51).

Herzberg je s preučevanjem ugotovil, da v bistvu ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik, temveč se nekateri nagibajo bolj v eno, drugi v drugo stran (Lipičnik, 1998: 168). Herzbergova teorija je namreč ustrezna, ko gre za zanimiva strokovna in vodilna dela in ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Tako lahko rečemo, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri visoko zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri nizko zadovoljenih osnovnih potrebah). Za tiste, ki menijo, da zaslužijo premalo, ta teorija ne ustreza (Uhan, 1999b: 5).

Herzbergovo proučevanje motivacije je bilo omejeno na visoko kvalificirane ljudi, zato je ta teorija zame le delno uporabna, saj sem v raziskavo vključila tudi proizvodne delavce.

Tabela 2.1.: Motivatorji in higieniki, kot jih je razvrstil Herzberg.

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
- dosežek pri delu	- politika podjetja
- priznanje za rezultate	- nadzor dela
- samostojnost	- odnos do vodje
- odgovornost	- delovni pogoji
- napredovanje	- plača
- osebni razvoj	- odnos do sodelavcev
- zanimivo delo	- osebno življenje
- strokovno usposabljanje	- odnos do podrejenih
	- status in varnost

Vir: Herzberg; po Lipičnik, 1994: 501

V tabeli 2.1. so navedeni najpomembnejši motivatorji in higieniki, kot jih je na podlagi raziskovanja razvrstil Herzberg. Po njegovih rezultatih sodeč, zaposlene najbolj motivira dosežek pri delu, sledijo mu priznanje, samostojnost in odgovornost. K preprečevanju nezadovoljstva v organizaciji pa najbolj pripomore ustrezna politika podjetja in ustrezen nadzor nad delom.

Managerji morajo v organizacijo vnašati čim več motivacijskih dejavnikov, hkrati pa paziti, da ohranijo higienike na ustrezni ravni in tako preprečijo »*odvečne napetosti in usmerijo človekovo aktivnost v delo*« (Lipičnik, 1994: 502). Zavzemati bi se morali za tehnološko preoblikovanje dela, tako da delo postane bolj zanimivo, kar spodbuja delavce za doseganje boljših rezultatov in višjo delovno učinkovitost (Uhan, 1999b: 5). Konkretno se lahko tega lotijo z metodami, kot so: obogatitev dela (*angl. job enrichment*), širitev delovnih nalog (*angl. job enlargement*), kroženje med delovnimi nalogami (*angl. job rotation*), gibljivi delovni čas itd. (Svetlik v Možina, 2002).

2.5.2.1. Primerjava motivacijskih teorij Maslowa in Herzberga

Če primerjamo vsebino potreb po Maslowu s higieniki in motivatorji, ugotovimo, da v delovnem okolju fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in socialne potrebe sovpadajo s higienskimi dejavniki, potrebe po ugledu in samouresničevanju pa z motivacijskimi dejavniki. To pomeni, da s plačo, varnostjo zaposlitve in medsebojnimi odnosi zadovoljujemo t.i. potrebe pomanjkanja, z uspehom, priznanjem in zanimivim

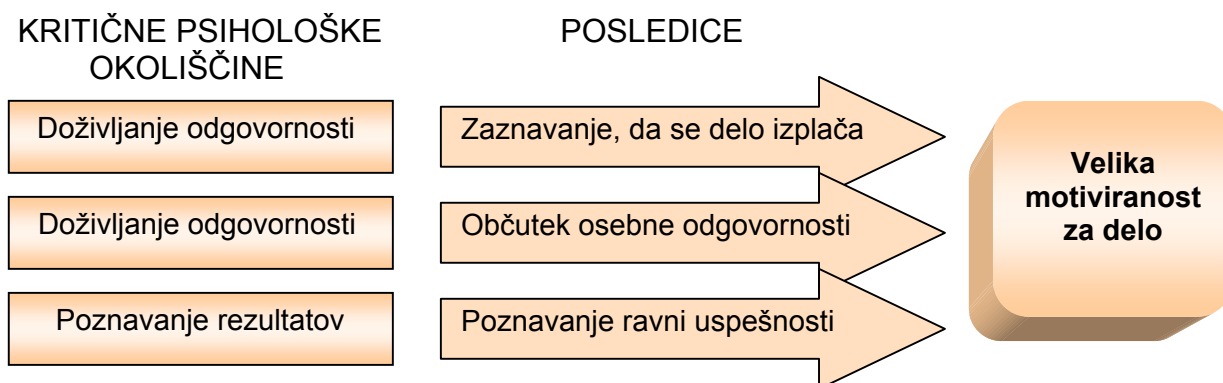
delom pa zadovoljujemo višje potrebe po Maslowu, oziroma potrebe rasti (Bahtijarevič-Šiber, 1999; po Drobež, 2003:8). Skupno jima je tudi to, da oba zanemarjata individualne razlike med posamezniki, ki so pomemben dejavnik pri obnašanju ljudi (Bahtijarevič-Šiber, 1986: 57).

Sicer pa se te dve teoriji precej razlikujeta med seboj. Medtem ko je hierarhija potreb po Maslowu splošna motivacijska teorija in velja za vse ljudi in zaposlene, se je Herzberg osredotočil le na motivacijo za delo, znotraj te pa le na kvalificirane delavce in inženirje. Pomembna razlika je tudi ta, da po teoriji Maslowa, motivirajo vse potrebe, Herzberg pa pravi, da motivirajo le motivatorji. Kar pomeni tudi, da po Maslowu denar motivira, po Herzbergovih raziskavah pa ne (Bahtijarevič-Šiber, 1999; po Drobež, 2003: 8).

2.5.3. Teorija značilnosti dela (*Hackman-Oldhamov model*)

Naslednja vsebinska teorija temelji na Herzbergovi tezi, da je delo pomemben motivacijski faktor. Za razliko od Herzberga in Maslowa ta teorija poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi, zaradi katerih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela na zaposlene, različen. Hackman je izpostavil potrebo po razvoju kot pomemben individualen dejavnik. Kadar opravljajo ustrezno oblikovano delo, so ljudje, ki čutijo veliko potrebo po razvoju, bolj osebno motivirani za delo, občutijo večje zadovoljstvo z delom, si prizadevajo za kakovost in niso pogosto odsotni z dela (Treven, 1998: 120).

Slika 2.2.: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo



Vir: Hellriegel in Slocum, 1992; po Lipičnik, 1994:502, 1995:59, 1998:169.

Lipičnik ta model imenuje model obogatitve dela. Osnovno vprašanje je, kako spremeniti lastnosti dela, da bi motivirali zaposlene in povzročili njihovo zadovoljstvo. Slika 2.2. prikazuje tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu in njihove posledice (Lipičnik, 1994:502, 1995:59, 1998:169). Če zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da je delo treba opravljati, ker se izplača in ker je pomembno zanj ali za koga drugega. Drugo stanje, doživljanje odgovornosti, povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za delo, ki ga opravlja. Poznavanje rezultatov pa pripomore, da zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela (Treven, 1998: 121). Če je katerakoli od teh okoliščin na nizkem nivoju, je temu primerno nizka tudi motivacija za delo (Lipičnik, 1994:502, 1995:59, 1998:169).

Doživljanje pomembnosti dela lahko managerji v organizacijah zagotovijo z oblikovanjem dela na tak način, da bo omogočalo uporabo različnih spretnosti, vsebovalo različne naloge, ki bodo tudi pomembne. Drugo stopnjo, doživljanje odgovornosti, lahko dosežejo s samoupravo, torej da zaposlenemu dovolijo visoko stopnjo samostojnosti in samokontrole pri delu. Poznavanje rezultatov pa zagotovijo s povratno zvezo (Treven, 1998: 120).

2.5.4. Vroomova motivacijska teorija

Naslednja teorija ne navaja motivov, ki vodijo ljudi v aktivnost, temveč skuša razložiti proces sprejemanja odločitve za določeno aktivnost, kar pomeni, da jo uvrščamo med procesne teorije.

Izhodišče Vroomove motivacijske teorije je predpostavka o nasprotujočih si ciljih organizacije in zaposlenih. Medtem ko je cilj organizacije doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, imajo zaposleni svoje individualne cilje, ki niso vedno v skladu z organizacijskimi (Uhan, 1999b: 5). Vroom motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Delavec izbire tisto vedenje, ki je po njegovem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Za določeno vedenje se odloči na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in njihove subjektivne ocene verjetnosti, da bo to vedenje pripeljalo do želenega cilja (Lipičnik, 1995: 57). Posameznik je torej za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje (Treven, 1998: 123).

Trije izhodiščni pojmi Vroomove teorije (Lipičnik, 1995: 57):

- **Valenca** je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k njemu. Valenca, kot vrednost ciljev, se lahko spreminja. Lahko ima pozitivno vrednost (posameznika cilj privlači), nullo vrednost (oseba je ravnodušna za doseganje cilja) ali negativno vrednost (oseba se hoče cilju izogniti).
- Drugi sestavni del te teorije je **instrumentalnost**, ki jo Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. To stanje nastopi, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel nek drugi, zanj pomembnejši cilj.
- Ključni pojem v tej teoriji je **pričakovanje**, ki pomeni prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Je subjektivno doživljanje dejanja in cilja. Posameznik na primer pričakuje, da ga bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka.

Tako lahko posameznik prek institucionalnih ciljev organizacije dosega svoje individualne cilje. Cilji organizacije so npr. visoka produktivnost in nizki stroški poslovanja. Z uresničitvijo teh ciljev lahko zaposleni dosežejo svoje cilje, kot so višja plača, boljše delovne razmere, večji ugled in druge. Vendar pa bodo zaposleni na ta način ravnali le v primeru, ko ne bo enostavnejše možnosti za uresničitev njihovih ciljev. Zato je Vroomov model uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa, kjer bo delavec res dosegal svoje cilje s pomočjo organizacijskih (Uhan, 1999b: 5).

2.5.5. Teorija pravičnosti

Teorijo, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji, je Petz (1987: 130) uvrstil nekje na sredino, med procesne in vsebinske teorije. "Percepcija neenakosti" je glavni mehanizem, ki vodi do človekove odločitve, zaradi česar štejemo to teorijo med procesne modele. Po drugi strani pa je "percepcija neenakosti" tudi glavni motiv za delovanje, kar teorijo pravičnosti uvršča med vsebinske teorije.

Po tej teoriji zaposleni primerja svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih ljudi ali skupin, ki jih vzame za primerjavo (Adams, 1965; po Treven, 1998: 124). Pri tem so vložki in prejemki stvar človekovega doživetja in ni nujno, da odražajo realno stanje. Za neko osebo obstaja nepravičnost takrat, ko ona percipira, da razmerje med vložki in prejemki ni enako razmerju vložkov in prejemkov tistega, s

katerim se primerja. Če ti odnosi niso izenačeni, si človek prizadeva, da jih izenači in to prizadevanje je v bistvu motivacija za delo (Petz, 1987: 129).

Pri teoriji pravičnosti moramo opredeliti tri temeljne dejavnike (Treven, 1998: 125):

- **Vložki** – vse kar oseba vlaga v delovni proces (starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, napor, prizadevanja ...);
- **Prejemki** – dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela (plača, priznanje, statusni simboli, ugled ...);
- **Osebe za primerjavo** – zaposleni si lahko izbere osebe ali skupine za primerjavo v svoji organizaciji ali drugje v okolju.

Ko zaposleni primerja razmerje med svojimi vložki in prejemki z nekom drugim, lahko pride do treh ugotovitev (Furnham, 1995: 139,140):

- Zaposleni je plačan preveč, saj je njegovo razmerje med vložki in prejemki večje od osebe, s katero se primerja. Ti ljudje se ponavadi počutijo krive, zato se začnejo bolj truditi na delovnem mestu in povečevati vložke, da bi izenačili neenakost.
- Zaposleni je plačan premalo, saj je razmerje med njegovimi vložki in prejemki manjše od nekoga drugega. Ta situacija je zelo pogosta in ljudje so zaradi tega jezni. Da bi izenačili nastalo neenakost, lahko zmanjšajo svoje vložke (se manj trudijo) ali povečajo svoje prejemke, tako da si izborijo višjo plačo ali izostajajo z dela.
- Zaposleni je plačan enako kot oseba, s katero se primerja, in so razmerja med vložki in prejemki enaka – zaposleni so zadovoljni. Takšno razmerje je pravično.

2.5.6. Frommova motivacijska teorija

Frommovo motivacijsko teorijo sem zasledila le pri Lipičniku, a sem jo kljub temu vključila v diplomsko nalogo, predvsem zaradi njene enostavnosti in razumljivosti. Po mojem mnenju je teorija vsebinske narave, ker lahko z njeno pomočjo ugotovimo, kateri dejavniki motivirajo določene ljudi.

Izhodiščno vprašanje pri tej teoriji je, zakaj ljudje delajo? Erich Fromm je s preučevanjem ugotovil, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj **"imeli"**, ali pa zato, ker bi radi nekaj **"bili"**. Prvi so bolj usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, druge pa

bolj motivirajo nematerialne dobrine, kot so ugled v družbi, dosežek pri delu, napredovanje. Pri tem sta "biti" in "imeti" dve skrajnosti iste lestvice in se ne izključujeta. Nekateri se bolj nagibajo v eno, drugi v drugo smer (Lipičnik, 1993:44; 1994:503; 1998:170).

V delovnem okolju je ta teorija za managerje uporabna pri izbiri primernega motivacijskega orodja za vsakega delavca. Ugotoviti morajo, v katero smer se posamezni delavec nagiba in ga temu primerno nagrajevati. Če bi zaposleni radi nekaj imeli, jih lahko bolj pritegnejo k delu z materialnimi nagradami, če pa bi radi nekaj bili, jim morajo managerji ponuditi napredovanje, bolj samostojno delo ali kaj podobnega (Lipičnik, 1998: 171).

2.5.7. McGregorjeva teorija motivacije

Teorijo je McGregor razdelil na dve popolnoma nasprotujoči si predpostavki o zaposlenih in njihovih značilnostih, zato jo imenujemo tudi x,y teorija. Gre za mnenje, ki ga ima vodstvo o svojih zaposlenih.

Po **teoriji x** so zaposleni po naravi leni, nimajo ambicij, ne marajo odgovornosti, mislijo le nase, cilji organizacije jih ne zanimajo, upirajo se spremembam, so lahkoverni in ne posebno pametni. Brez posredovanja vodilnih, bi bili delavci pasivni in bi se celo upirali potrebam organizacije, zato jih je potrebno prepričati, nagrajevati, kaznovati in nadzorovati (Kavčič, 1991: 82). Od njih je mogoče dobiti kakšno delo samo, če jih k temu kdo prisili. Managerji, ki se ravna po tej teoriji, za motiviranje zaposlenih uporabljajo različna prisilna sredstva (Lipičnik, 1993: 41).

Kot nasprotje in kritika teorije x je nastala **teorija y**, ki predpostavlja, da so vsi ljudje načeloma pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo (Lipičnik, 1993: 41). Zaposleni so po naravi motivirani, sposobni, odgovorni in pripravljeni, da svoje vedenje usmerjajo v doseganje organizacijskih ciljev. Odgovornost vodstva je, da zaposlenim omogoča razvijanje teh človeški lastnosti, da delavce usmerja in jim omogoča, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Teorija y je nastala na podlagi Maslowove hierarhije potreb. McGregor ugotavlja, da so v današnji družbi najnižje potrebe v veliki meri zadovoljene in zato niso več motivator. Strokovnjakom plača kot

motivator ni dovolj – potrebno je aktivirati višje potrebe po spoštovanju in samouresničevanju (Kavčič, 1991: 83,84).

2.5.8. Teorija spodbujanja in teorija ekonomske motivacije

Teorija spodbujanja temelji na predpostavki, da lahko z uporabo zunanjih nagrad vplivamo na človekovo vedenje. V delovnem okolju lahko torej nagradimo zaposlenega za uspešno opravljeno delo z raznimi priznanji, posebnimi ugodnostmi, pohvalami in povečanjem plače ter ga tako vzpodbujamo k še večji prizadevnosti (Treven, 1998: 122).

Vendar pa ta teorija zanemara občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki vplivajo na obnašanje. Z zunanjimi nagradami lahko motiviramo le tiste ljudi, katerim se njihovo delo ne zdi zanimivo in osebna motivacija ni najbolj izrazita. Za ostale lahko imajo zunanje nagrade celo negativen učinek na osebno oziroma notranjo motivacijo. Notranje nagrade izhajajo predvsem iz samega dela (zanimivost, raznolikost dela ...). Takšnim ljudem že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado, zato lahko prejemanje zunanjih nagrad za takšno delo pomeni postopno zmanjšanje osebne motivacije (Treven, 1998: 122).

Teorija, ki je zelo podobna teoriji spodbujanja, je **teorija ekonomske motivacije**, po kateri je denar oziroma plača glavna spodbuda za delo (Uhan, 1999a: 4). Vendar, tako kot pri prejšnji teoriji, lahko izključno z denarjem motiviramo le nekatere skupine ljudi (Uhan, 2000: 22, Kejžar in drugi, 1995: 174):

- ljudi z nižjimi dohodki,
- mlajše zaposlene z družino in
- ljudi, ki nadvse cenijo materialne dobrine, t.i. materialiste.

Kritiki te teorije so ugotovili, da je denarna nagrada lahko motivator toliko časa, dokler ne postane stalna, saj začnejo zaposleni jemati nagrado, ki je vsak mesec ista, kot nekaj samoumevnega in zato izgubi motivacijski učinek (Uhan, 2000: 22).

Obe teoriji spadata med vsebinske modele, ker navajata konkretne motive, ki motivirajo človeka. Pri teoriji spodbujanja so to vse zunanje nagrade, pri ekonomski teoriji pa denar.

3. MOTIVACIJA ZA DELO

*"Če nekoga prepričamo proti njegovi volji, bo še vedno istega mnenja."
(Howard Lago)*

Proces motiviranja ljudi za delo³ je ena ključnih funkcij managementa. Obsega sposobnosti komuniciranja, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje predlogov in pripomb, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih navodil in zagotavljanje pravičnega plačila (Denny, 1997:5).

Obstaja veliko različnih predstav o tem, kaj pomeni motivirati ljudi za delo. Nekateri bi radi dosegli zadovoljstvo zaposlenih, drugi poslušnost in ubogljivost, tretji bi si radi zagotovili avtoriteto itd. Različnih situacij, ki bi jih radi z motiviranjem dosegli, je torej veliko in se razlikujejo od človeka do človeka. Navadno pa imajo vse te namere nekaj skupnega, to je pripraviti ljudi, da storijo tisto, kar si je "motivator" zamislil (Lipičnik, 1993: 45). Danes obstaja na trgu cel kup različnih priročnikov in seminarjev o tem, kako motivirati sebe in druge. Lipičnik meni, da se sposobnosti motiviranja ne da naučiti, ampak je sestavni del osebnosti tistega, ki motivira. Torej motivacijska moč vodje ni le v poznavanju motivacijskih mehanizmov, ampak predvsem v ravnanju z ljudmi, v načinu dela, v dosežkih posameznika in podjetja kot celote, v samostojnosti slehernega izvajalca itd. (Lipičnik, 1993: 45).

Za managerja je izjemnega pomena razlikovanje med **motivacijo** in **manipulacijo**. Manipulacija pomeni, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker vi tako hočete, motivacija pa, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti (Denny, 1997:10). Isti avtor tudi razlikuje med **motiviranjem odnosa** in **motiviranjem s spodbudo**. Prvo se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo; v njihovem samozaupanju, veri vase, v odnosu do življenja, bodisi pozitivnem ali negativnem. O motiviranju s spodbudo pa govorimo takrat, ko posameznik ali tim prejme nagrado za svoje delo. Obe vrsti motiviranja sta najbolj učinkoviti, kadar delujeta skupaj in se dopolnjujeta (Denny, 1997: 12).

³ Delo ima veliko različnih pomenov. Za potrebe diplomske naloge se bom držala naslednje definicije: "Delo je zavestna telesna in umska dejavnost človeka, pri kateri uporablja svoje znanje in usposobljenost z namenom, da ustvari določen proizvod ali storitev." (Uhan, 1996: 3)

3.1. Zakonitosti motivacije (Denny, 1997)

Kot sem omenila že prej, obstaja na temo motivacije veliko različnih priročnikov. Vsak opisuje svoje načine in zakonitosti, kako najbolje in najučinkoviteje motivirati ljudi za delo. Iz enega od teh priročnikov bom povzela devet zakonitosti motivacije, ki jih lahko vodje uporabijo kot oporo pri razvijanju sistema motivacije (Denny, 1997: 17-29):

1. *"Za motiviranje moramo biti sami motivirani"* – le motiviran manager z jasnimi cilji bo lahko uspešno motiviral svoje zaposlene ter jim predstavljal zgled in oporo.
2. *"Za motivacijo je potreben cilj"* – motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost; prizadevanje brez cilja nima smisla.
3. *"Motivacija, ko jo enkrat vzbudite, ne traja dolgo"* – motivacija mora biti stalen proces, ne le enkratno dejanje. Primer tega je letno ocenjevanje dela in razgovori z zaposlenimi. Vendar, če se med letom ne naredi prav nič drugega, motivacija izgine.
4. *"Za motiviranje je potrebno priznanje"* – priznanje je lahko karkoli; od drobnih pozornosti, pohvale, prijazne besede, do raznih nagrad za dosežke, zvestobo ...
5. *"Soudležba motivira"* – da soudeležba res motivira, je bilo dokazano v 80-ih letih, ko so zaposleni dobili večji delež lastništva v podjetjih, ki so nato postala uspešnejša kot prej. Ljudi predvsem motivira občutek koristnosti, sodelovanje in vključevanje pri doseganju ciljev.
6. *"Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira"* – če vidimo, da smo pri neki dejavnosti uspešni in napredujemo, nas to vedno bolj motivira.
7. *"Izziv motivira samo takrat, ko obstaja možnost za zmago"* – spodbude, tekmovalnost in izzivi naj bi navdušili ljudi za boljše delo, vendar le v primeru, ko imajo vsi (ali vsaj večina) možnost za uspeh.
8. *"Vsakdo ima motivacijsko 'varovalko'"* – vsakdo je lahko motiviran do določene točke. Ljudje smo med seboj zelo različni, torej obstajajo tudi takšni, ki se jih enostavno ne da motivirati.
9. *"Pripadnost skupini motivira"* – pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, tem bolj bodo njeni člani zvesti, motivirani in prizadevni. Pripadnost skupini lahko managerji v organizacijah ustvarijo po oddelkih, z delovnimi skupinami itd.

3.2. Organizacijske strategije in strategije ravnanja s kadrovskimi viri

V različnih organizacijah uporabljajo različne pristope k motivaciji zaposlenih. Ti so odvisni predvsem od strategije ravnanja s kadrovskimi viri, ki pa je podrejena splošni organizacijski strategiji.

Porter je izdelal model treh temeljnih strategij organizacije (Kavčič, 1991: 255):

- inovacijska strategija - razviti in ponuditi uporabnikom drugačen proizvod od konkurentov;
- kakovostna strategija – ponuditi kakovostnejše izdelke in storitve od konkurence;
- strategija nizkih cen – pridobivanje konkurenčnih prednosti s proizvodanjem z nižjimi stroški.

Glede na splošno organizacijsko strategijo se podjetja odločajo za eno od treh strategij ravnanja s kadrovskimi viri po Schuler-ju (1989), ki jih je poimenoval kar tri filozofije o ljudeh (Kavčič, 1991: 255):

- Olajševalna strategija – primerna za inovativna podjetja, ki izbirajo visoko usposobljene kadre s tehničnim znanjem in sposobnostjo dela v timu. Takšni ljudje so zelo želeni tako za organizacijo kot tudi za konkurenco. Organizacija jih skuša pritegniti ali zadržati tako, da je za njih čim bolj privlačna. Te ljudi se motivira predvsem z zanimivostjo dela, visoko stopnjo odgovornosti in avtonomnosti.
- Akumulacijska strategija – primerna za podjetja, ki želijo kakovost izdelkov in storitev. Podjetja pridobivajo dobre kandidate bolj na podlagi osebne kot pa strokovne ustreznosti. Za to strategijo je značilna rotacija na delovnem mestu, postopno napredovanje, doživljenjsko zaposlovanje itd. Zato je to precej drag način zagotavljanja ustreznih kadrov, saj so za ohranitev ravni kakovosti potrebna nenehna dodatna usposabljanja in izobraževanja. Ti kadri čutijo močno pripadnost organizaciji ter jim veliko pomeni varnost zaposlitve, dobri odnosi v službi, možnost napredovanja in izpopolnjevanja.
- Utilizacijska strategija – izbirajo kadre na podlagi trenutne strokovne usposobljenosti, saj želijo proizvajati z najnižjimi stroški. Tu gre predvsem za nižje kvalificirane kadre, ki so zamenljivi in jih lahko motivirajo z ustreznim plačilom in delovnimi pogoji.

3.3. Oblikovanje dela in motivacija

Tudi oblikovanje dela oziroma oblikovanje delovnih mest v veliki meri vpliva na motiviranost in zadovoljstvo delavcev. Pri tem gre predvsem za prilagajanje delovnega mesta delavcu, da bo delo potekalo čim uspešneje in da bo delavec iz njega črpal osebno zadovoljstvo (Svetlik, 2002: 177).

"Oblikovanje dela podrobno opredeljuje vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi tako zadostil tehnološkim in organizacijskim zahtevam kakor tudi socialnim in osebnostnim zahtevam delavcev." (Davis, 1966; po Svetlik, 2002: 177)

Zaposleni se morajo aktivno vključevati v proces oblikovanja dela, saj bodo le na ta način delo opravljali z veseljem in bodo pri tem tudi uspešni. Zato mora biti oblikovanje dela usmerjeno v povečanje temeljnih razsežnosti dela, ki dajejo zaposlenim občutek pomembnosti njihovega dela, boljše poznavanje delovnih rezultatov in povečanje odgovornosti. Temeljne razsežnosti dela so (Treven, 1998: 137,138):

- Različnost spretnosti – različne sposobnosti in zmogljivosti, ki so potrebne za izvedbo določenega dela;
- Skladnost nalog – povezana z ravno posameznikove odgovornosti za izvedbo določenega dela od začetka do konca. Čim večja je odgovornost posameznika za posamezno nalogo, tem bolj je zagotovljena skladnost te naloge.
- Pomembnost nalog – odvisna od učinka, ki ga ima delo na življenje drugih ljudi. Večji kot je učinek dela na druge, bolj ga posameznik občuti kot pomembno.
- Samouprava – nanaša se na stopnjo samostojnosti pri delu. Čim višja je stopnja samostojnosti, tem večji je njegov občutek odgovornosti.
- Povratna zveza – informacije, ki jih prejema zaposleni o rezultatih njegovega dela.

Hackman in drugi (1975) razlikujejo pet osnovnih strategij oblikovanja dela, s katerimi lahko povečamo motivacijo za delo in kakovost izvedbe dela, dosežemo večje zadovoljstvo zaposlenih in manj odsotnosti z dela. Te strategije so (Traven, 1998: 137):

- Združevanje nalog – manjše naloge je treba združevati v kompleksnejše, s čimer povečamo različnost spretnosti, ki so potrebne za opravljanje neke naloge ter skladnost nalog.
- Oblikovanje naravnih delovnih enot – naloge je treba razdeliti po enotah tako, da se čim več dela opravi v isti enoti. S tem se razvije občutek za lastništvo dela, poveča se skladnost in pomembnost nalog.
- Oblikovanje povezav s strankami – dobro je povezati delavca s kupci proizvoda ali storitev ali vsaj zagotoviti povratno informacijo. Tako se izboljša različnost spretnosti, samouprava in povratna zveza.
- Vertikalno razporejanje odgovornosti – odgovornost je treba prenesti iz višjih na nižje ravni ter tako povečati odgovornosti zaposlenega za opravljeno delo.
- Oblikovanje poti za povratno zvezo – povratne informacije lahko zaposleni dobijo na dva načina. Prvi način je postavljanje jasnih in dosegljivih ciljev, drugi način pa so redna poročanja o kakovosti izvedbe dela (Keenan, 1995: 28).

3.4. Motivacija in zadovoljstvo pri delu

Rezultat motivacije naj bi bilo neko pričakovanje. Če se ta pričakovanja uresničijo, smo zadovoljni. Zadovoljstvo je praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja (Lipičnik, 1993: 44).

Da bi v podjetju preprečili nezaželene posledice nezadovoljstva kot so odpoved, odsotnost z dela, zamude, manjše prizadevanje pri delu, tatvine itd., je potrebno vzdrževati visoko raven zadovoljstva. Hollenbeck in Wright (1994) sta opredelila zadovoljstvo pri delu kot *»prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom.«* (Treven, 1998: 131)

Kakšen vpliv ima zadovoljstvo zaposlenih na učinek pri delu? Lipičnik pravi, da naj bi bila zadovoljstvo in učinek dva enakovredna in celo neodvisna cilja. Raziskave so namreč pokazale, da veliko zadovoljstvo ni vedno povezano z večjim učinkom. V organizaciji je treba izbirati ukrepe, s katerimi koristimo zadovoljstvu in učinku, ne pa enemu na račun drugega. Včasih je smotrno dati prednost učinku (npr. v kriznih situacijah), ko pa obstoj organizacije ni več ogrožen, se je treba posvečati tudi in predvsem zadovoljstvu. Nujno prednost učinkovitosti lahko razložimo z razumskimi, zadovoljstvu pa z emocionalnimi cilji (Lipičnik, 1993: 44, 45).

Tudi Glen (2003) ugotavlja, da zadovoljstvo ni nujno povezano z večjim učinkom. Pravi, da smo ljudje že po naravi takšni, da nismo nikoli popolnoma zadovoljni. Pa tudi če bi bili, to še ne bi nujno pomenilo večje produktivnosti na delovnem mestu. Namesto da managerji skušajo doseči čim večje zadovoljstvo svojih zaposlenih, bi jih morali motivirati. To ima večji učinek na njihov dosežek pri delu. Motivacija zaposlenih pa je lahko izvor zadovoljstva z delom.

V povezavi z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih v organizacijah se velikokrat pojavlja izraz **kakovost delovnega življenja**, ki se v literaturi s področja človeških virov opredeljuje kot *»sredstvo za povečevanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja ter zmanjševanja odpora do sprememb.«* (Werther and Davis, 1987; Dessler 1988; po Svetlik, 1996: 162)

Zadovoljstvo pri delu lahko preučujemo na dva načina. Prvič, ugotavljamo celovito zadovoljstvo posameznika z delom, v drugem primeru pa nas zanima njegovo zadovoljstvo s posameznimi področji dela, kot na primer zadovoljstvo s plačo ali sodelavci (Treven, 1998: 132, 133). Tudi zaposlenim v izbranem podjetju sem zastavila vprašanja, s katerimi sem ugotavljala celovito zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo po posameznih področjih.

3.5. Motivacijski dejavniki za delo

V nadaljevanju bom opisala nekaj pglavitnih dejavnikov, s katerimi motiviramo ljudi pri delu. S tem bom poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo, čeprav se zavedam, da je na to vprašanje skoraj nemogoče v celoti odgovoriti. Ljudje delajo zaradi različnih vzrokov, pri nekaterih prevladuje kot motivator plača, pri drugih varnost zaposlitve, pri tretjih samostojnost in ustvarjalnost pri delu, nekateri imajo lahko čisto svoj individualni dejavnik, ki jih spodbuja. Torej, vseh dejavnikov motivacije za delo ne morem zajeti, opisala bom le nekaj najbolj splošnih, ki so značilni za večino ljudi. Seveda pa tudi pri motivaciji za delo obstaja "motivacijski pluralizem", kar pomeni, da na motivacijo ljudi pri delu ponavadi ne vpliva le en sam dejavnik, ampak več dejavnikov hkrati, od katerih so nekateri bolj, drugi manj pomembni.

Motivacijski dejavniki za delo niso v bistvu nič drugega kot nagrade. Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne (materialne) in nefinančne (nematerialne) nagrade. Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso določene organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in glede na tržno ceno. Tržno gospodarstvo zahteva vedno bolj dinamične in prilagodljive sisteme nagrajevanja, ki bodo zaposlene vzpodbujali k večji prizadevnosti za delovne dosežke (Lipičnik v Možina 2002: 487, 488).

Z različnimi sistemi nagrajevanja si podjetja prizadevajo doseči naslednje cilje (Harris, 1997; po Treven, 1998: 219): izpolnjevati zahteve, določene z zakoni in predpisi, vzdrževati občutek za pravičnost med zaposlenimi, privlačiti nove, visoko usposobljene delavce, motivirati zaposlene ter nadzorovati stroške.

3.5.1. Materialni motivacijski dejavniki - PLAČA

Med finančne nagrade ali materialne motivacijske dejavnike spadajo plača oziroma osebni dohodek⁴ ter druge finančne ugodnosti. Seveda je plača daleč najpomembnejša izmed materialnih motivacijskih dejavnikov, tako da ji bom v nadaljevanju posvetila nekaj več pozornosti.

»Plača je cena, ki jo zaposlenemu – v skladu z določili pogodbe o zaposlitvi - namenja združba za opravljeno delo skupaj z nadomestili, povezanimi s tem delom.« (Uhan, 2000: 300)

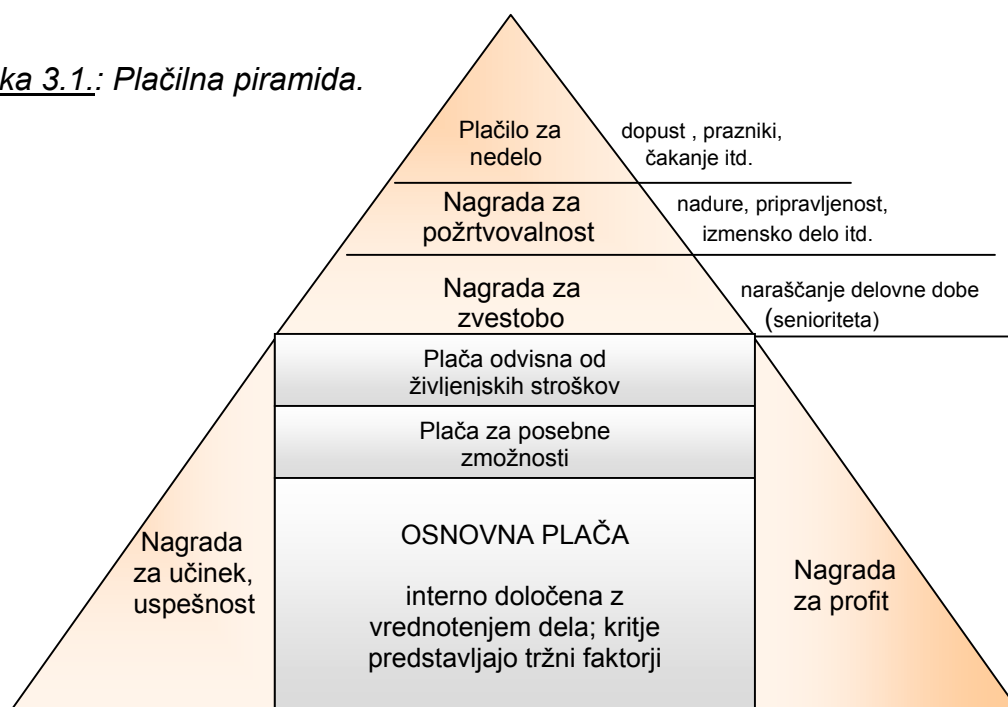
Je temeljni vir za preživetje delavcev. Za denar si lahko ljudje kupijo različne stvari ter tako zadovoljijo določene motive. Denar oziroma plača je torej posredno sredstvo pri zadovoljevanju drugih potreb (Lipičnik, Možina, 1993: 48).

White (1985) meni, da plača zaposlenemu pomeni določeno kratkoročno zadovoljstvo in dolgoročno varnost, družbeni status ter pozornost do osebnih uspehov (Treven, 1998: 146).

⁴ **Osebni dohodek** je širši pojem kot plača. Vključuje vse zaslužke zaposlenega iz dela, vključno z deležem za ustvarjalnost (inovacije) ter deležem od udeležbe pri dobičku združbe (Uhan, 2000: 300).

Na splošno je plača sestavljena iz fiksnega (osnovna plača) in variabilnega dela (dodatki za učinek, uspešnost). Osnovna plača se navadno določa glede na zahtevnost delovnega mesta, variabilni del pa je odvisen od učinkovitosti⁵ in uspešnosti⁶ posameznika, skupine ali organizacije kot celote. Kako bodo plače oblikovane v posamezni organizaciji, je odvisno od njenih ciljev, ki naj bi jih delavci dosegali. Vsaka združba oblikuje torej tak plačilni sistem, ki bo delavce stimuliral za doseganje teh ciljev (Lipičnik v Možina, 1994: 510). Slika 3.1. predstavlja primer strukture plače, kot bi si ga naj oblikovala vsaka združba na osnovi veljavnih predpisov in v odvisnosti od svojih ciljev.

Slika 3.1.: Plačilna piramida.



Vir: Halloran, 1986; po Lipičnik v Možina, 1994: 511.

Iz slike 3.1. je razvidno, kakšen delež naj bi predstavljala osnovna plača v urejenem sistemu plač. Ostali deleži odpadejo na druge pomembne sestavine plače (Lipičnik v Kejžar, 1995: 49):

- Plačilo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, računalništva, posebne spretnosti, ki delavcu, tudi če jih v trenutnem delovnem procesu ne uporablja, dajejo večjo uporabno vrednost.
- Plača odvisna od življenjskih stroškov, s čimer želi podjetje omiliti naraščanje življenjskih stroškov.

⁵ **Delovna učinkovitost** se nanaša na kratkoročne delovne dosežke delavcev kot razmerje med vložki in outputom v delovnem procesu. Merila so količina in kakovost rezultatov dela (Kejžar, 1995: 285).

⁶ **Delovna uspešnost** pa se nanaša na doseganje srednje in dolgoročnih ciljev organizacije. Merila so: prihodki, stroški, prihranki, dohodki, dobiček (Kejžar, 1995: 285).

- Nagrada za zvestobo delavcem, ki so že dlje časa zaposleni v organizaciji.
- Nagrada za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, nadure, izmensko delo itd.
- Plačilo za nedelo, za čas, ko je delavec na dopustu, bolniški, za državne praznike itd.
- Nagrada odvisna od uspešnosti oziroma delovnega učinka delavca (gain-shering), ki naj bi delavca spodbudila k večji produktivnosti.
- Nagrada za dobiček podjetja (profit-shering) je vrsta spodbude, ko se po posebnem sistemu razdeli med zaposlene del dobička.

Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile vsaj še dva namena oziroma cilja (Lipičnik v Kejžar, 1995: 49): prvič, predstavlja konkurenčnost združbe na trgu delovne sile (vsaka organizacija si želi za enako delo ponuditi več – kar pa je marsikje prepovedano), in drugič, določa razmerja plač v združbi (da bi se že po višini plače vedelo, kdo opravlja bolj in kdo manj zahtevna dela).

Najbolj stimulatивно izmed vseh sestavin plače deluje plačilo, ki je odvisno od delovne uspešnosti, ki se navadno ugotavlja tako, da se dosežene rezultate primerja s cilji, ki so jih delavci morali doseči. Delavec dobi posebno nagrado, če je dosegel ali presegel zastavljene cilje (Lipičnik v Kejžar, 1995: 50). Prednosti takšnega sistema nagrajevanja so predvsem (Treven, 1998: 230):

- finančna nagrada predstavlja pomemben motivacijski stimulator;
- veliko zaposlenih podpira koncept nagrade za uspešnost;
- tak sistem privabi in obdrži vrhunske strokovnjake in druge uspešne delavce;
- natančno opredeljena pričakovanja in standardi izvedbe dela v organizaciji;
- organizacijska kultura in vrednote zaposlenih se spreminjajo v smeri kakovosti izvedbe in zadovoljstva potrošnikov;
- nagrajuje se dejanski prispevek zaposlenih k uresničitvi ciljev podjetja.

Po splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti so osnove za določanje delovne uspešnosti količina, kvaliteta, gospodarnost dela, inventivnost in inovativnost. Delovna uspešnost se meri oziroma ocenjuje za posameznika ali skupino po vnaprej določenih merilih, ki morajo biti delavcem znana pred začetkom opravljanja dela. Pri določanju meril se mora upoštevati načelo, da delavec z ustrezno delovno usposobljenostjo in normalnim delovnim naprežanjem dosega osnovno plačo, določeno s pogodbo o zaposlitvi (Ur. l. RS, 40/1997).

Čeprav mnogi avtorji zagovarjajo tezo, da denar ni najmočnejši motivacijski dejavnik za delo, razne raziskave še vedno kažejo nasprotno. Načeloma velja, da osebni dohodek oziroma plača izdatno motivira le delavce, ki imajo nizek življenjski standard oziroma slabe pogoje za zadovoljevanje osnovnih potreb. Z višanjem plače pridejo v ospredje drugi motivacijski dejavniki, kot so dobri medčloveški odnosi, možnost napredovanja, samostojnost pri delu itd. Motivacijska vrednost plače se torej zmanjšuje tem bolj, čim višja je in v čim večji meri imajo posamezni sloji delavcev zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb. Temu Uhan (2000:28) pravi "*paradoks denarne motivacije*" in ugotavlja, da je ta trditev sporna iz dveh razlogov: prvič, ker so osnovne življenjske potrebe v sodobni potrošniški družbi zelo raznolika kategorija, in drugič, ker ima plača poleg materialne tudi moralno vrednost (npr. primerjava z drugimi po višini plače) (Uhan, 2000: 32).

Plača – da bi delovala kot pravi motivacijski faktor – mora izhajati iz dela samega. Torej bi moral biti čim večji delež plače odvisen od delovne uspešnosti, saj je ta del edini pravi motivator, ki vodi k doseganju in preseganju zastavljenih ciljev in zares vzpodbuja ljudi k večji delovni zagnanosti. Na ta način bi ljudje začeli plačo doživljati na drugačen način in bi v svojem delu videli tudi kaj koristnega.

3.5.2. Nematerialni motivacijski dejavniki

Nefinančne motivacijske dejavnike oziroma nagrade delimo glede na njihov izvor na notranje in zunanje dejavnike. Notranji so tisti, ki izhajajo iz dela samega (zanimivost dela, samostojnost pri delu, ugled, koristnost dela itd.), zunanji pa izvirajo iz okolja delavca; to so napredovanje, delovni pogoji, varnost zaposlitve, pohvala, medosebni odnosi, tekmovanje itd.

➤ Možnost napredovanja

V gospodarsko razvitem svetu ima možnost napredovanja eno najvišjih mest v nizu motivacijskih dejavnikov. Poznamo **vodoravno napredovanje**, ki pomeni napredovanje na istem delovnem področju delavca in **navpično napredovanje**, ko delavec napreduje na drugo delovno področje (delovno mesto), praviloma zaradi opravljanja bolj zahtevnih opravil (Uhan, 2000: 230). Napredovanje je v bistvu prehod iz nižje v višjo kakovostno stopnjo. Za delavca to pomeni napredovanje v delovnem, socialnem in statusnem smislu (Kejžar in drugi, 1995: 272). V povezavi z delom se

napredovanje lahko kaže v prevzemanju zahtevnejših del, povečanju odgovornosti, boljšem izkoriščanju delavčevih sposobnosti, večji motivaciji za dodatno izobraževanje, povečanem zadovoljstvu. Na socialnem področju je najpogostejša posledica napredovanja povečanje plače ter druge materialne in nematerialne ugodnosti, to pa privede tudi do višjega statusa in ugleda v samem podjetju in na splošno v družbi (Kejžar in drugi, 1995: 176).

Napredovanje ima svoje prednosti tudi na ravni združbe (Uhan, 2000: 231):

- večja delovna gibljivost – mobilnost delavcev,
- lažje prerazporejanje delavcev in tako boljša izraba njihovih znanj in delovnih sposobnosti,
- učinkovitejše organiziranje dela in doseganje boljših poslovnih rezultatov,
- doseganje boljše kakovosti izdelkov in storitev,
- zmanjševanje stroškov poslovanja (in pridobivanja novih delavcev),
- poenostavi se sistematizacija dela – število delovnih področij se lahko zmanjša.

Med slabosti napredovanja pa bi lahko uvrstili (Uhan, 2000: 231):

- zahteve po obsežnem in zelo temeljitem sistemu izobraževanja (kar sicer ni slabo) ter različni dokumentaciji – dosjeji delavca, kar je povezano z večjimi stroški podjetja;
- težnja delavcev po višji plači, kar lahko ob nedoseganju zastavljenih ciljev povzroči višje poslovne stroške;
- prepogosta napredovanja ne dajejo želenih učinkov, ker se delavci preprosto navadijo in jih to več ne motivira.

Uhan (2000:231) posebej poudarja osnovno načelo za uvedbo in izvajanje sistema napredovanja, ki se glasi: *"vsako napredovanje mora biti utemeljeno in dokazano, ne pa naključno."* To načelo mora delovati kot orodje kadrovske politike podjetja, ki naj bi s pomočjo sistema nagrajevanja dvignilo raven delovne usposobljenosti delavcev. V takšnih združbah morajo imeti zelo dobro organizirano funkcionalno izobraževanje.

➤ Pohvala in graja

Pohvala je ena oblika priznanja in ljudje se borijo za priznanje svojih uspehov, bolj kot za skoraj vsako drugo stvar v življenju (Denny, 1997: 21). Zato vodilni nikakor ne bi smeli pustiti, da dobro opravljeno delo ostane neopaženo. S pohvalami in priznanji

se zadovoljuje zelo močna socialna potreba - potrditev lastne vrednosti, zaradi česar delavec navadno poveča svoj trud in dosega večji delovni učinek.

Splošno mnenje je, da pohvala motivira delavca za delo, graja pa ga destimulira in bi se jih morali izogibati. Razne raziskave pa so pokazale, da tako pohvala kot graja delujeta pozitivno na delovno aktivnost delavca, le da je učinek graje navadno manjši. Seveda pa to ne velja pri vseh vrstah aktivnosti, kot tudi ne pri vseh posameznikih (Lipičnik, Možina, 1993: 47). Odvisno pa je tudi, kakšen pristop izberejo vodilni za izražanje pohvale ali kritike. Najbolj pozitiven vpliv na delovni učinek ima javna pohvala, pa tudi graja izrečena na štiri oči deluje stimulatивно, medtem ko ima lahko javna graja ali celo javni posmeh na posameznika zelo negativen učinek ter lahko poslabša njegovo delovno motivacijo in storilnost.

➤ Varnost zaposlitve

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Pfeffer, 1998; po Zupan, 1999: 51):

- večja pripravljenost zaposlenih za pridobivanje novih znanj,
- več predlogov za izboljšave, saj zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost podjetja.

Vendar v času, ko se morajo podjetja neprestano prilagajati vse bolj razvijajoči se tehnologiji in konkurenci, se stalnost zaposlitve praviloma zmanjšuje.

V praksi se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti (*employability*), ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih spretnosti, tako da so v primeru izgube zaposlitve pri sedanjem delodajalcu v bistveno boljšem položaju pri iskanju druge zaposlitve. Gre torej za neko posredno varnost, ki ima pri zaposlenih podoben učinek na motivacijo kot neposredno zagotovljena varnost (Zupan, 1999: 51,52).

➤ Poznavanje ciljev in rezultatov dela – povratna informacija

Poznavanje poslovnih ciljev in rezultatov lahko pomembno prispeva k povečanju motiviranosti zaposlenih. Delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo

oddaljen, izgublja voljo do dela, kar se kaže v zmanjšani delovni storilnosti. Cilji morajo biti jasno in konkretno opredeljeni ter zaposlenemu čim bližji. Prav tako pa je pomembno, da so delavci obveščeni o doseganju teh ciljev, torej o tem, kaj so s svojim delom prispevali k uspešnosti podjetja (Lipičnik, Možina, 1993: 47). Zaposleni dobijo motiv za boljše delo, če jih vodja seznani s tem, kako dobro delajo, in če jim prijazno in na konstruktiven način pove, kje bi lahko še kaj izboljšali. To lahko dosežejo z rednimi sestavanji, pogovori o delu in željah zaposlenega, s spremljanjem rezultatov, s pohvalami itd. (Keenan, 1995: 28).

Tabela 3.1.: Ostali nematerialni motivacijski dejavniki

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA DEJAVNIKA
Zanimivost dela	<i>Delo mora za delavca predstavljati izziv, ne sme biti monotono in enolično; delavec se pri opravljanju dela ne sme dolgočasiti; to bomo dosegli z raznolikostjo delovnih nalog, orodij, okolja in ljudi, s katerimi sodeluje.</i>
Pomen dela	<i>Delavec je bolj zavzet za svoje delo, če vidi, da to delo nekomu koristi; da je pomembno in mu daje občutek, da je nekaj dosegel.</i>
Samostojnost pri delu	<i>Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal; samostojno razporejanje delovnega časa; vključenost v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije.</i>
Vodenje in organizacija dela	<i>Ohlapen nadzor; dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj na primeren način; vodenje usmerjeno k ljudem; skrb za nemoten potek dela.</i>
Organizacijska klima	<i>Če se delavci počutijo sproščeno in zadovoljno v delovni organizaciji, bodo bolj kreativni in se bolj potrudili pri svojih nalogah. Klima, ki to omogoča, mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.</i>
Delovni pogoji	<i>Majhen telesni napor; varnost pred poškodbami in obolenji; odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so neugodna temperatura, vlaga, prah, hrup in podobno.</i>
Navodila za delo	<i>Ustrezna in jasna navodila za delo so ključnega pomena za doseganje določene aktivnosti delavca. Zato mora vodja sam natančno vedeti, kaj od določenega zaposlenega pričakuje in mu to tudi jasno in nedvoumno sporočiti, ne pa se zanašati, da bo delavec sam uganil, kaj se od njega pričakuje.</i>
Medosebni odnosi	<i>Dobro delovno vzdušje; skupinski duh; razreševanje sporov na konstruktivni način; sproščujoča komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.</i>
Tekmovanje	<i>Tekmovanje z drugimi ali s samim seboj z namenom, da se presežejo določeni cilji. Tekmovanje ima motivacijski učinek le v primeru, ko</i>

<i>imajo vsi sodelujoči enake možnosti za zmago.</i>
--

Vir: Lipičnik, Možina, 1993: 47, 48; Svetlik v Možina: 2002: 184, 185.

3.6. Vzroki za nemotiviranost

Prav tako pomembno, kot ustrezno motivirati ljudi, je prepoznavanje vzrokov, ki zmanjšujejo ali celo uničujejo motivacijo zaposlenih. Denny (1997: 31-42) opozarja, da bi morali biti managerji pozorni na naslednje vzroke nemotiviranosti pri zaposlenih: pomanjkanje samozavesti, strah pred napakami, negativna mnenja s strani drugih, občutek brezperspektivnosti in nepomembnosti, neobveščenost o dogajanjih v podjetju zaradi slabe komunikacije, neupravičene pohvale in priznanja.

Vodje lahko s svojim nespretnim ravnanjem motivacijo uničijo, ko se hote ali nehote držijo naslednjih načel (Lipičnik, Možina, 1993:50):

- nikoli ne zaupaj idejam, ki prihajajo od spodaj,
- vodja mora vedno kritizirati in s tem pokazati kaj zna,
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti vodje in podjetja,
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo,
- informacije ne smejo prosto krožiti,
- vodja mora zadolžiti podrejene, da bodo čimprej izvajali njegove odločitve,
- vodja vedno vse ve, kar je za delo pomembno.

Uničenje motivacije se lahko razširi tudi na sistem nagrajevanja:

- če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom;
- če delavci ob primerjanju plač ugotovijo, da je sistem nagrajevanja nepravičen;
- če plačilo izgubi svoj prvotni namen in komaj zadostuje za osnovne življenjske potrebščine.

Dober vodja, ki želi imeti motivirane zaposlene, mora biti tudi sam motiviran. Mora se znati vživeti v čustva zaposlenih, kajti le tako bo lahko prepoznal morebitne vzroke nemotiviranosti. Svoje podrejene mora spoštovati, jim zaupati, jih poslušati in pohvaliti.

4. METODOLOGIJA

4.1. Opredelitev predmeta raziskave

Motivacija je duševni proces, ki spodbuja in usmerja naše obnašanje k različnim ciljem. Vsekakor ni vseeno ali določeno stvar počnemo iz lastnega interesa (notranja motivacija) ali pa nas v početje nekaj oziroma nekdo "sili od zunaj" (zunanja motivacija). Še posebej je to pomembno na delovnem mestu.

Seveda, če želimo storiti kaj v smeri doseganja notranje motivacije pri zaposlenih in v delovno organizacijo uvesti določene spremembe, delavcem ponuditi nekaj novega ali pa preprosto čimbolj upoštevati njihove želje in mnenja, moramo te potrebe najprej ugotoviti. Tako sem v pričujoči diplomski nalogi poskušala ugotoviti: kateri motivi so za zaposlene v izbranem podjetju Kozmetika Afrodita d.o.o. najpomembnejši; kako so zaposleni zadovoljni s posameznimi aspekti dela ter s službo nasploh; ali imajo na zaposlene večji vpliv materialni ali nematerialni motivacijski dejavniki; ali so cilji posameznika poistoveteni s cilji podjetja oziroma kakšna je njihova pripadnost podjetju.

V diplomski nalogi bom prav tako povezala teoretična izhodišča o motivaciji zaposlenih, ki sem jih obravnavala v prvem delu, z empirično raziskavo v konkretnem podjetju. S pomočjo Herzbergove dvofaktorske teorije bom na podlagi zbranih rezultatov raziskave oblikovala hierarhijo notranjih (motivatorji) in zunanjih (higieniki) motivacijskih dejavnikov v podjetju Kozmetika Afrodita.

Z analizo pridobljenih podatkov bom skušala dokazati vpliv demografskih in drugih spremenljivk na motivacijo za delo in občutek pripadnosti podjetju. Na ta način bom lahko potrdila ali zavrnila zastavljene hipoteze.

4.2. Populacija

V podjetju Kozmetika Afrodita d.o.o. v Sloveniji je zaposlenih 106 ljudi. Zaposleni v ostalih državah, kjer ima podjetje svoje zastopstvo, niso bili predmet moje raziskave. V raziskavo sem zajela vse, ki so zaposleni na sedežu podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. (z izjemo tistih, ki so bili v času anketiranja odsotni z dela oziroma je njihova narava dela terenska) ter zaposlene v obeh kozmetičnih salonih v hotelih Donat in Sava v Rogaški Slatini. Razdelila sem 80 vprašalnikov, od katerih sem dobila vrnjenih 64, kar predstavlja 80% vseh razdeljenih vprašalnikov in 60% vseh zaposlenih v podjetju. Zato menim, da je vzorec, kljub manjšemu osipu reprezentativen, kar pomeni, da lahko na osnovi pridobljenih podatkov sklepam o lastnostih celotne populacije, tj. o motivaciji za delo vseh zaposlenih v podjetju.

4.3. Metoda pridobivanja podatkov

Za pridobivanje podatkov v skladu s cilji raziskave sem uporabila metodo pisnega anketiranja zaposlenih. Ta metoda se mi je glede na dokaj veliko in izobrazbeno raznoliko populacijo zdela najprimernejša. Anketa ima nekatere prednosti pred ostalimi metodami, predvsem kar se tiče lažjega vrednotenja in obdelave zbranih podatkov, anonimnosti, ki prispeva k realnejšim odgovorom, pa tudi več časa, ki je na voljo anketirancem za razmislek, kar prispeva k boljšim odgovorom. Seveda ima anketa tudi slabe strani, ki sem jih pri izvajanju spoznala tudi sama. Najpogostejše slabosti so: nevrnjene ankete (osip), nerazumevanje vprašanj pri manj izobraženih in težka kontrola izpolnjevanja vprašalnikov.

Na splošno je učinkovitost ankete odvisna predvsem od lastnosti preučevane populacije, njihove izobraženosti in pripravljenosti za sodelovanje. Po drugi strani pa mora biti vprašalnik tudi ustrezno sestavljen in prilagojen tej populaciji. Glede na to, da je v podjetju Kozmetika Afrodita veliko zaposlenih v proizvodnji, kjer je stopnja izobrazbe dokaj nizka, sem raven zahtevnosti vprašalnika prilagodila tej skupini.

Anketni vprašalnik, ki sem ga uporabila kot merski inštrument, je sestavljen iz zaprtih in polodprtih vprašanj. Pri slednjih je odprti del vprašanja ostajal prazen. Zaposleni so se večinoma odločali za enega ali več ponujenih odgovorov. Za zaprta vprašanja je

značilna visoka stopnja standardizacije, kar pomeni, da imajo vsi anketiranci enake pogoje. S tako zastavljenimi vprašanji dobimo enake vrste odgovorov, ki jih lahko ovrednotimo, kar nam olajša obdelavo in analizo podatkov. Vendar pa sem se srečala tudi s slabostmi zaprtih vprašanj, kot sta *"problem ponujene srednje alternative"* in *"nevarnost mehničnega odgovarjanja"* (Hafner-Fink, 2000).

Vprašalnik je razdeljen na dva dela; v prvem sem od zaposlenih želela pridobiti demografske podatke (spol, starost, izobrazba, delovno mesto, delovna doba), v drugem delu pa sem jih spraševala o raznih motivih za delo in zadovoljstvu z delom v podjetju. Celoten anketni vprašalnik je priložen na koncu diplomske naloge (Priloga A).

4.4. Izvedba raziskave

Zbiranje podatkov z anketnim vprašalnikom sem izvedla 24. maja 2004. Po predhodnem dogovoru z direktorico sem prišla na sedež podjetja v času malice in osebno razdelila vprašalnike v pisarnah, laboratoriju ter v proizvodnji, kjer sem določila prostor kamor naj oddajo izpolnjene vprašalnike. Na enak način sem vprašalnike razdelila tudi v obeh kozmetičnih salonih. Večino vprašalnikov sem dobila vrnjenih v roku enega tedna.

4.5. Obdelava podatkov

Zbrane podatke sem vnesla v program za obdelavo statističnih podatkov SPSS⁷ for Windows⁸, s katerim sem si pomagala tudi pri analizi podatkov. Te bom v nadaljevanju predstavila grafično, s tabelami in slikami ter opisno, z ustreznimi razlagami in komentarji.

Za prikazovanje frekvenčnih porazdelitev sem uporabila podprogram *Frequencies*, ki izračuna in oblikuje tabelo frekvenc, strukturnih odstotkov in njihovo kumulativo ter izriše razne oblike grafičnih prikazov frekvenčnih porazdelitev (Koprivnik, Trampuž, 2000: 21).

⁷ Statistical Product and Service Solutions

⁸ SPSS for Windows; Standard version 10.0.1. (27 Oct 1999)

S podprogramom *Crosstabs* sem ugotavljala vpliv nekaterih spremenljivk na druge. Ta podprogram izračuna kontingenčne tabele in statistike, ki omogočajo sklepanje o povezanosti spremenljivk (Koprivnik, Trampuž, 2000: 35). V diplomski nalogi sem za merjenje povezanosti uporabila statistiko H_i^2 . V ta namen si zastavimo dve domnevi:

H_0 : Na populaciji spremenljivki nista povezani ($H_i^2 = 0$).

H_1 : Na populaciji sta spremenljivki povezani ($H_i^2 > 0$).

Da so predpostavke H_i^2 testa izpolnjene oziroma, da lahko preverimo H_0 , mora biti najnižja pričakovana frekvenca vsaj 5 (ta pogoj ni izpolnjen pri vseh H_i^2 testih zaradi dokaj majhnega števila anketirancev). Pri tem me je zanimala tudi signifikanca, to je tveganje, ki ga povzročimo, če zavrremo ničelno domnevo in sprejmemo alternativno. Torej tveganje, s katerim trdimo, da sta spremenljivki na populaciji povezani. Navadno se zavrne ničelna domneva in sprejme osnovna, če tveganje ni večje od 5% oziroma če signifikanca ni večja od 0,05 (Koprivnik, Trampuž, 2000: 41).

4.6. Hipoteze

Na podlagi teoretičnih izhodišč sem oblikovala naslednje hipoteze, ki jih bom z empiričnimi podatki in analizo skušala preveriti ter jih potrditi ali ovreči.

- **H1:** Denar (plača) je najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo zaposlenih v podjetju Kozmetika Afrodita.
- **H2:** Demografske značilnosti (spol, starost in izobrazba) zaposlenih vplivajo na izbiro najpomembnejših motivacijskih dejavnikov za delo.
- **H3:** Zaposleni so v povprečju zadovoljni s posameznimi dejavniki dela in s službo nasploh, najmanj zadovoljni pa so s plačo.
- **H4:** Zaposleni, ki že dlje časa delajo v podjetju, čutijo večjo pripadnost podjetju in jih v manjši meri skrbi, da bi izgubili zaposlitev.
- **H5:** Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih s plačo vpliva na njihovo odločitev o sprejemu druge zaposlitve z višjo plačo.

5. MOTIVACIJA ZA DELO V PODJETJU KOZMETIKA AFRODITA D.O.O.

5.1. Predstavitev podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o.

Začetki podjetja Kozmetika Afrodita segajo v leto 1970, v prvi kozmetični salon v Rogaški Slatini, ki ga je ustanovila današnja lastnica Danica Zorin Mijošek. Tedanja situacija na tržišču bivše Jugoslavije in ambicije lastnice so same po sebi narekovale, da se organizira proizvodnja lastnih kozmetičnih izdelkov. Danes Kozmetika Afrodita trži svoje izdelke na tržiščih Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne Gore, Makedonije, Madžarske in Poljske. V hotelih Sava in Donat v Rogaški Slatini pa ima dva kozmetična salona in od leta 2001 še salon v Zagrebu. V vseh salonih se kozmetične storitve opravljajo izključno z izdelki iz lastne proizvodnje. Proizvodni program obsega več kot 350 izdelkov za nego telesa, obraza in las.

Kozmetika Afrodita je srednje veliko podjetje, 100% v privatni lasti. Ima lasten razvojni laboratorij in laboratorij kontrole kvalitete, kjer deluje strokovno visoko usposobljena ekipa. Ta ista ekipa skrbi tudi za ustrezno strokovno izobraževanje kupcev profesionalnih kozmetičnih preparatov na organiziranih seminarjih doma in v tujini.

Poslanstvo Kozmetike Afrodita je proizvodnja in prodaja kozmetičnih preparatov za široko potrošnjo in preparatov, ki so namenjeni izključno profesionalni uporabi v kozmetičnih in frizerskih salonih (program »*salon exclusive*«). Druga pomembna dejavnost Kozmetike Afrodita je opravljanje kozmetičnih storitev.

Kratkoročni strateški **cilji** Kozmetike Afrodita so zadržati svoje konkurenčne prednosti, zadovoljevati potrebe svojih sedanjih in potencialnih kupcev, zadržati tržne deleže na obstoječih trgih ter skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih. Dolgoročno pa želi Kozmetika Afrodita v prvi vrsti povečati svoje tržne deleže na obstoječih trgih, osvojiti nova tržišča in si tako zagotoviti temelje dolgoročnega razvoja. Podjetje se danes uvršča med srednje velika podjetja in kaj več od tega statusa ne načrtuje, ker želi tudi

v prihodnje ostati dovolj fleksibilno in hitro odzivno na nenehne spremembe na trgu kozmetičnih izdelkov in storitev.

5.1.1. Sedanje stanje na področju motivacije zaposlenih

Za podjetje Kozmetika Afrodita lahko rečem, da se zaveda, kako pomembno je imeti zadovoljne in motivirane zaposlene, saj je skrb za zadovoljstvo zaposlenih eden od njihovih pglavitnih ciljev. Do nedavnega v podjetju niso imeli zaposlenega nikogar, ki bi se prvenstveno ukvarjal z zaposlenimi. Sedaj so zaposlili kadrovsko delavko, ki je prevzela funkcijo zaposlovanja in upravljanja s kadri v podjetju.

Trenutno v podjetju nimajo izoblikovanega posebnega motivacijskega sistema, poudarjajo pa, da skrbijo za zadovoljstvo delavcev na delovnem mestu ter jim zagotavljajo prijetno in varno delovno okolje. Predvsem je zelo dobro poskrbljeno za prehrano med delom, zaposleni pa imajo tudi številne ugodnosti pri nakupu izdelkov iz lastne proizvodnje.

Za dobre medosebne odnose in občutek pripadnosti podjetju poskrbijo z raznimi izleti med letom in zabavami ob obletnici in večjih praznikih. Vsako leto priredijo tudi kongres za poslovne partnerje in zaposlene, kjer predstavijo novosti na področju kozmetičnih izdelkov in storitev.

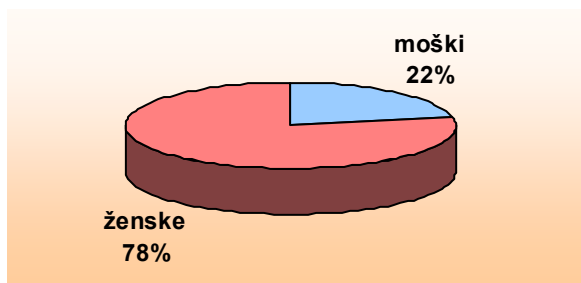
Na motivacijo zaposlenih pomembno vpliva tudi poznavanje rezultatov lastnega dela. V podjetju pravijo, da za obveščanje skrbijo z rednimi skupnimi sestanki. Dvakrat letno opravijo tudi ocenjevanje zaposlenih in takrat tudi odločajo o možnostih njihovega napredovanja.

Sistem nagrajevanja in plač v podjetju obsega osnovno plačo in variabilni del, ki se določa različno za proizvodne delavce in zaposlene v prodaji ali v kozmetičnih salonih. Variabilni del v proizvodnji se določa glede na izpolnjeno ali preseženo časovno normo in lahko znaša največ 15% osnovne plače. Plač pod osnovno v proizvodnji ni, medtem ko so v salonih in prodaji plače odvisne od ustvarjenega prometa in lahko variirajo 30% od osnove, navzgor ali navzdol.

5.2. Rezultati raziskave

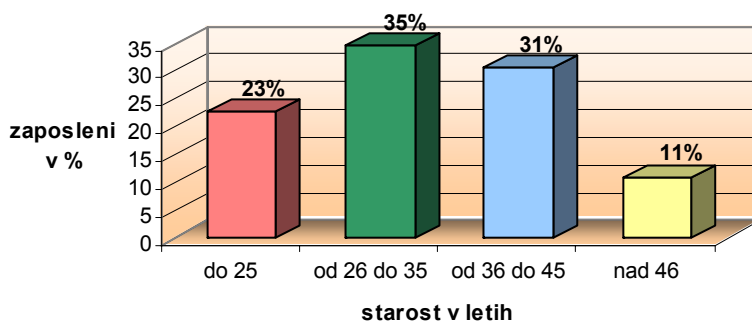
5.2.1. Demografske značilnosti zaposlenih

Slika 5.1.: Struktura zaposlenih po spolu.

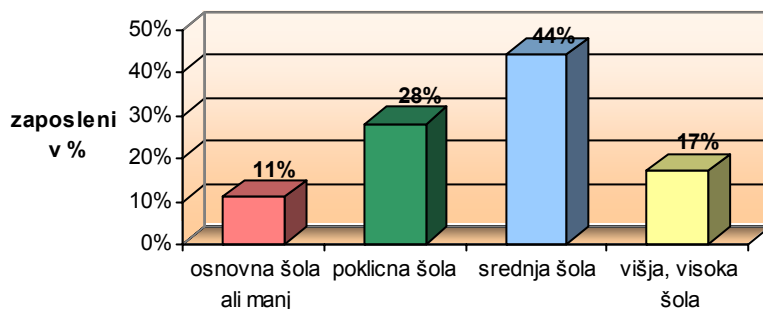


Slika 5.1. prikazuje delež moških (22%) in žensk (78%) v podjetju Kozmetika Afrodita. V anketi je bilo zajetih 50 žensk in 14 moških, kar pomeni, da v podjetju prevladujejo ženske. To lahko pojasnim s samo naravo večine del v podjetju, ki so skoraj tradicionalno rezervirana za ženske (lažja proizvodna dela, administracija in kozmetične storitve). Moške najdemo pri težjih opravilih v proizvodnji in skladišču ter na razvojnih in vodilnih mestih.

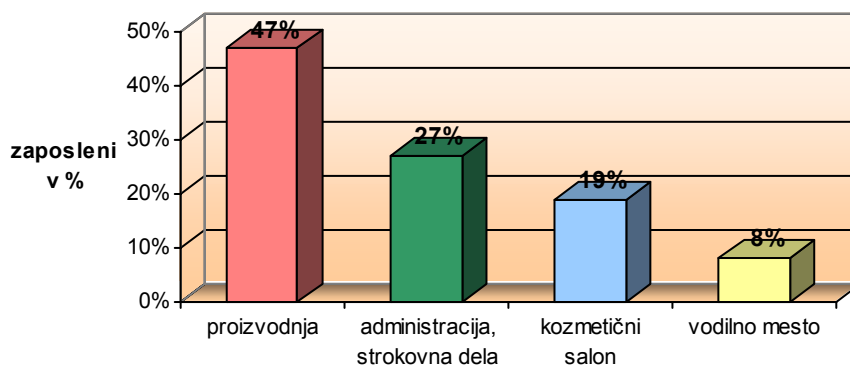
Slika 5.2.: Starostna struktura zaposlenih.



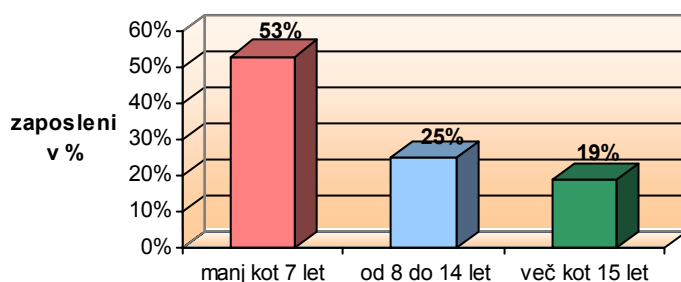
Zaposlene sem razdelila v štiri starostne razrede, kot prikazuje slika 5.2. Največ zaposlenih (35%) je starih med 26 in 35 let, 31% jih spada v razred od 36 do 45 let, 23% je mlajših od 25 let in le 11% vseh anketiranih je starejših od 46 let. Povprečna starost v podjetju je približno 34 let. Ugotovimo lahko, da je v Kozmetiki Afrodita zaposlena dokaj mlada ekipa, saj je več kot polovica delavcev mlajših od 36 let.

Slika 5.3.: Izobrazbena struktura zaposlenih.

Slika 5.3. prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih v Kozmetiki Afrodita. Vidimo, da ima največ zaposlenih srednjo izobrazbo, 28% ima poklicno izobrazbo, sledijo tisti z višjo ali visoko izobrazbo, magisterijem ali doktoratom (17%), najmanj pa je zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo. Lahko bi rekli, da ima Kozmetika Afrodita precej visoko izobrazbeno strukturo zaposlenih, saj ima več kot 60% vseh srednjo, višjo ali visoko izobrazbo.

Slika 5.4.: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto.

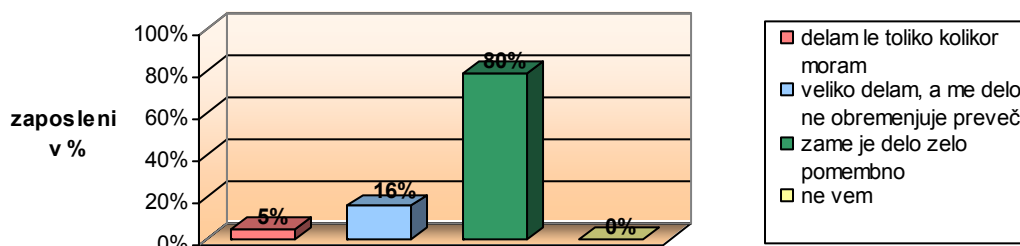
Slika 5.4. predstavlja odstotek zaposlenih glede na njihovo delovno mesto v podjetju. Skoraj polovica (47%) anketirancev je zaposlenih v proizvodnji, 27% jih opravlja administrativna dela ali strokovna dela, 19% anketiranih je zaposlenih v kozmetičnem salonu in 8% anketiranih je na vodilnem mestu.

Slika 5.5.: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju.

S slike 5.5. lahko razberemo, da je največ (53%) anketiranih v podjetju zaposlenih manj kot 7 let. 25% anketiranih dela v tem podjetju od 8 do 14 let, 19% pa je v Kozmetiki Afrodita zaposlenih že več kot 15 let.

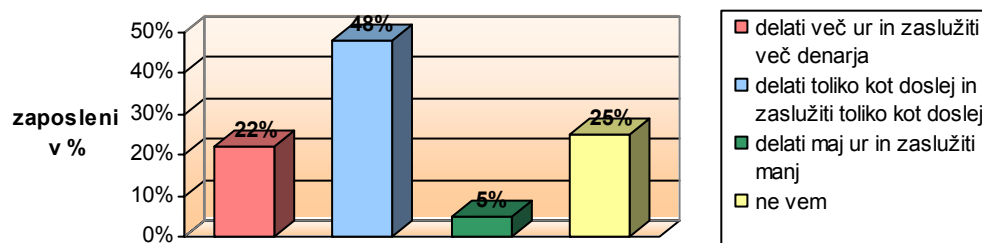
5.2.2. Odnos zaposlenih do dela, delovnega časa in denarja.

Slika 5.6.: Odnos zaposlenih do dela v službi.



Slika 5.6. prikazuje strukturo odgovorov zaposlenih na vprašanje o odnosu do dela. 5% anketiranih je odgovorilo, da delajo le toliko, kolikor morajo, 16% vprašanih je odgovorilo, da delajo veliko, a ne toliko, da bi jih obremenjevalo pri ostalih stvareh v življenju, za kar 80% zaposlenih pa je zelo pomembno, da delo opravijo na najboljši možni način, tudi če jih to včasih omejuje pri ostalih stvareh v življenju.

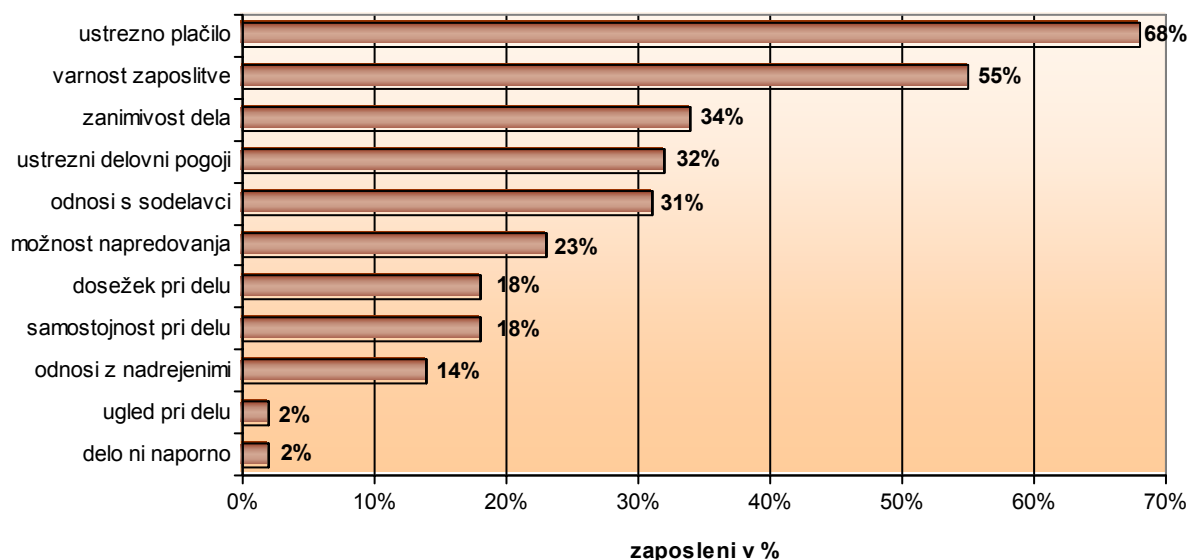
Slika 5.7.: Možnost glede delovnega časa in denarja, ki bi jo izbrali zaposleni.



Iz slike 5.7. vidimo, da je 22% zaposlenih pripravljenih delati več in pri tem več zaslužiti, največ (48%) bi želelo delati enako kot doslej in zaslužiti enako kot doslej in le 5 % zaposlenih bi želelo delati manj in zaslužiti manj.

5.2.3. Motivi za delo

Slika 5.8.: Najpomembnejši motivi za delo v podjetju Kozmetika Afrodita.⁹

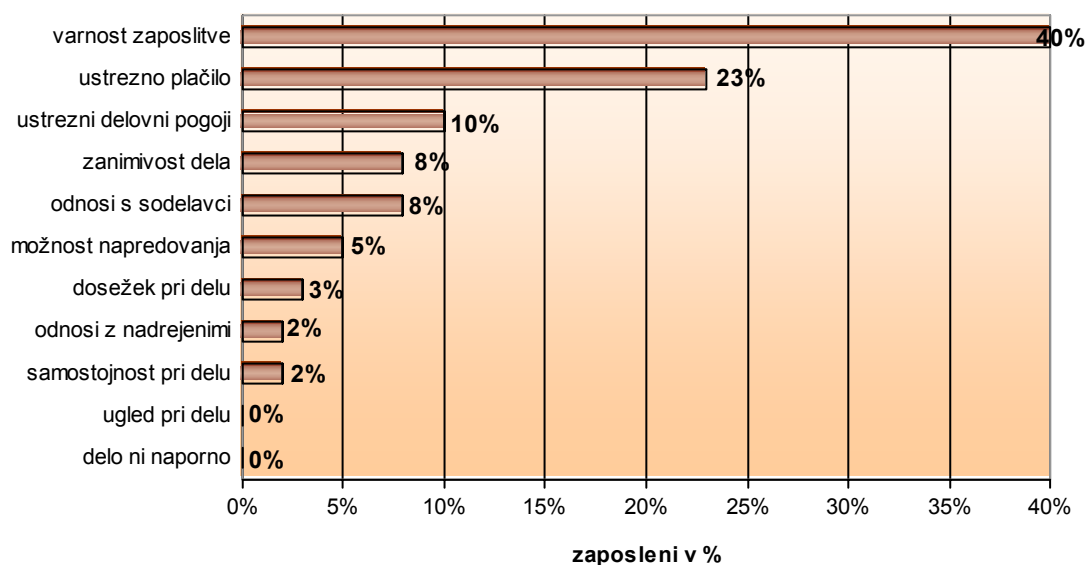


Anketiranci so pri vprašanju 8 v anketnem vprašalniku (Priloga A) morali označiti tri motive, ki so za njih najpomembnejši, s številkami od 1 do 3. Slika 5.8. prikazuje odstotek zaposlenih, glede na izbran motivacijski dejavnik, ne glede na katero mesto pomembnosti so ga uvrstili. Anketiranci so torej izbrali 3 dejavnike, zaradi česar celota ni 100%, ampak 300% (dejansko je malo manj zaradi enega nepopolnega odgovora).

Na to vprašanje je odgovorilo 62 anketiranih, ki so skupaj prispevali 183 odgovorov. Iz slike 5.8 je razvidno, da je največ anketiranih (68%) uvrstilo plačo med tri najpomembnejše motive za delo. 55% vseh je izbralo varnost zaposlitve, 34% zanimivost dela, 32% ustrezne delovne pogoje, 31% odnose s sodelavci, 23% možnost napredovanja, 18% dosežek pri delu in prav toliko tudi samostojnost pri delu, 14% zaposlenih je izbralo dobre odnose z nadrejenimi in po 2% ugled pri delu in nenaporno delo.

Glede na to bi lahko potrdila svojo hipotezo, da je denar oziroma plača najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih v podjetju Kozmetika Afrodita, vendar pa je nadaljnja analiza dala nekoliko drugačne rezultate.

⁹ Vrstni red motivov ni upoštevan.

Slika 5.9.: Prvi najpomembnejši motiv za zaposlene v podjetju Kozmetika Afrodita.¹⁰

Največ zaposlenih je kot enega izmed najpomembnejših motivov izbralo ustrezno plačilo, vendar, kot prikazuje slika 5.9, je številko 1 več zaposlenih pripisalo varnosti zaposlitve (40%) kot ustreznemu plačilu (le 23%). 10% je za prvi motiv izbralo ustrezne delovne pogoje, po 8% zaposlenih je izbralo zanimivost dela in dobre odnose s sodelavci, 5% možnost napredovanja itd., kot je razvidno iz slike 5.9.

Tako lahko sklepam, da ustrezno plačilo spada med najpomembnejše motivacijske dejavnike za delo v tem podjetju, vendar je za veliko zaposlenih šele na drugem ali tretjem mestu po pomembnosti. To pomeni, da jim je varnost zaposlitve kot motiv za delo, pomembnejša od plače.

5.2.3.1. Povezanost demografskih in motivacijskih dejavnikov

Zaradi lažje analize sem 11 motivov za delo iz vprašanja 8 (Priloga A) grupirala v dve skupini; v zunanje in notranje motivacijske dejavnike. Med zunanje sem uvrstila: varnost zaposlitve, ustrezno plačilo in delovni pogoji, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi ter nenaporno delo. V skupino notranjih dejavnikov pa spadajo: zanimivost dela, dosežek pri delu, možnost napredovanja in nadaljnjega razvoja, ugled pri delu in samostojnost pri delu.

¹⁰ Vrstni red motivov je upoštevan.

Tabela 5.1.: Spol in motivacijski dejavniki (kontingenčna tabela).

		motivacijski dejavniki		Skupaj
		zunanji dejavniki	notranji dejavniki	
spol anketirane osebe	moški	64,3%	35,7%	100,0%
	ženski	87,5%	12,5%	100,0%
Skupaj		82,3%	17,7%	100,0%

Tabela 5.1. prikazuje vpliv neodvisne spremenljivke (spol) na odvisno spremenljivko (motivacijski dejavnik). Izmed vseh moških anketirancev je 64% izbralo zunanji dejavnik, kot najpomembnejši motiv za delo, 36% pa notranjega. Pri ženskah je kar 87,5% izbralo zunanji in le 12,5% notranji dejavnik, kot prvi najpomembnejši motiv. Iz tega lahko sklepam, da v Kozmetiki Afrodita moški v povprečju bolj cenijo notranje dejavnike dela kot ženske.

H_i^2 je večji od nič (4,002), signifikanca pa je 0,045 (Priloga C). Torej lahko z dokaj majhnim tveganjem (4,5%) potrdim, da sta spremenljivki povezani oziroma, da spol vpliva na izbiro najpomembnejšega motivacijskega dejavnika.

Tabela 5.2.: Starost in motivacijski dejavniki (kontingenčna tabela).

		motivacijski dejavniki		Skupaj
		zunanji dejavniki	notranji dejavniki	
starost po razredih	do 25	92,3%	7,7%	100,0%
	od 26 do 35	81,8%	18,2%	100,0%
	od 36 do 45	83,3%	16,7%	100,0%
	nad 46	57,1%	42,9%	100,0%
Skupaj		81,7%	18,3%	100,0%

Tabela 5.2. prikazuje vpliv starosti zaposlenih na izbiro motivov za delo. Kar 92% mlajših od 25 let je za najpomembnejši motiv izbralo enega izmed zunanjih dejavnikov, medtem ko je pri tistih nad 46 let ta procent manjši, in sicer 57%. Starejši zaposleni torej bolj cenijo notranje dejavnike dela, saj jih je 43% izbralo notranji dejavnik za prvi najpomembnejši motiv.

H_i^2 je 3,829, signifikanca pa je 0,281 (Priloga C). Zaradi velikega tveganja ne bom sprejela hipoteze o povezanosti spremenljivk. Če bi imeli večje število preizkušancev, bi bili rezultati morebiti drugačni. Kljub temu je iz tabele razvidno (če izvzamemo

srednja dva starostna razreda), da starejši zaposleni bolj cenijo notranje dejavnike kot mlajši.

Tabela 5.3.: Izobrazba in motivacijski dejavniki (kontingenčna tabela).

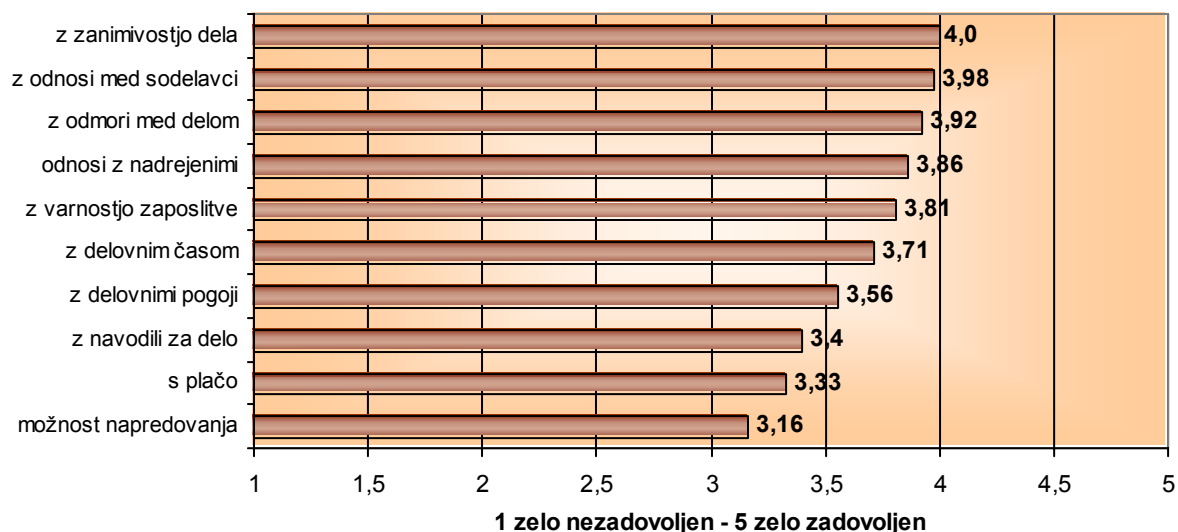
		motivacijski dejavniki		Skupaj
		zunanji dejavniki	notranji dejavniki	
izobrazba	osnovna šola ali manj	100,0%		100,0%
anketirane osebe	poklicna šola	88,9%	11,1%	100,0%
	srednja šola	84,6%	15,4%	100,0%
	višja, visoka šola	54,5%	45,5%	100,0%
Skupaj		82,3%	17,7%	100,0%

Tabela 5.3. prikazuje kako se z naraščanjem izobrazbe manjša procent zaposlenih, ki so izbrali zunanji motivacijski dejavnik in večja procent tistih, ki so se odločili za notranji dejavnik dela. Tako izmed tistih, ki imajo samo osnovnošolsko izobrazbo ni nikogar, ki bi ga motiviral notranji dejavnik dela, medtem ko je med zaposlenimi z višjo ali visoko izobrazbo takšnih kar 45,5%.

V tem primeru je H_i^2 7,940 in signifikanca 0,047 (Priloga C). Nobenega dvoma ni, da lahko sprejemem osnovno hipotezo, ki pravi, da sta spremenljivki povezani. Zaposlene z nižjo izobrazbo bolj motivirajo zunanji dejavniki dela kot so plača, delovni pogoji, varnost zaposlitve itd., ljudje z višjo izobrazbo pa poleg zunanjih cenijo tudi notranje dejavnike dela, kot so zanimivost dela, samostojnost, dosežek pri delu itd.

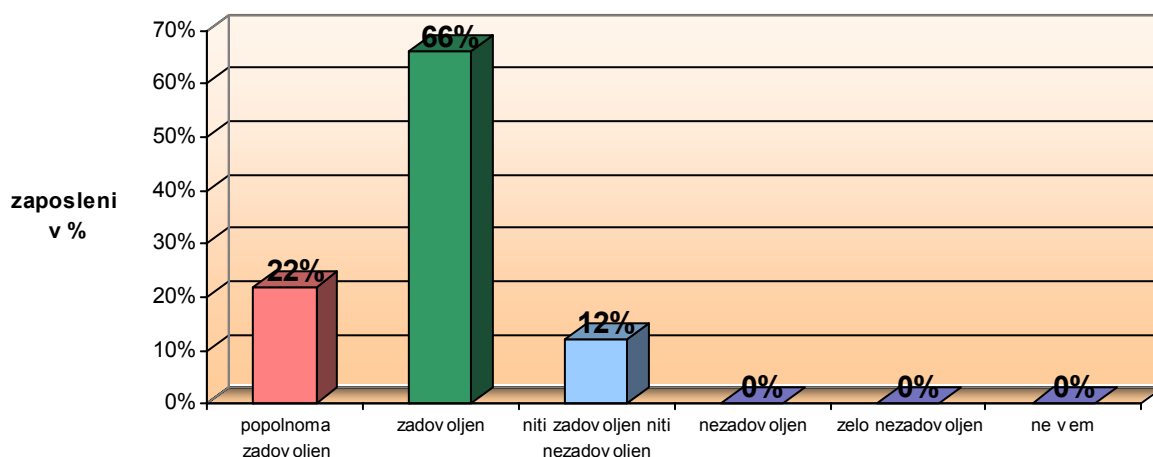
5.2.4. Zadovoljstvo z delom

Slika 5.10.: Ocena zadovoljstva s posameznimi dejavniki dela.



Pri vprašanju 9 (Priloga A) so morali zaposleni oceniti svoje zadovoljstvo s posameznimi dejavniki dela v podjetju Kozmetika Afrodita z ocenami od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Slika 5.10. prikazuje dobljene rezultate, izražene s povprečnimi ocenami za vsak dejavnik. Zaposleni so torej najbolj zadovoljni z zanimivostjo dela, z odnosi s sodelavci in odmori med delom, ki imajo povprečno oceno nad 3,9. Najmanj pa so zadovoljni z možnostjo napredovanja, plačo ter z navodili za delo, ki imajo povprečno oceno 3,4 ali manj.

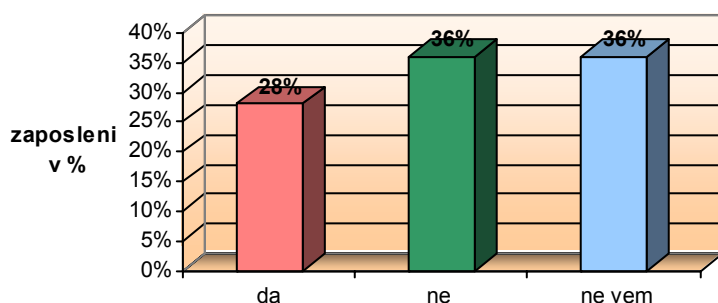
Slika 5.11.: Zadovoljstvo s službo nasploh.



Kot vidimo na sliki 5.11. je velika večina zaposlenih popolnoma zadovoljnih ali vsaj zadovoljnih s svojo službo. Teh je skupaj 88%. Srednjo možnost na lestvici zadovoljstva pa je izbralo 12% zaposlenih. Nihče izmed anketiranih ni nezadovoljen s svojo zaposlitvijo.

5.2.5. Ustrezno plačilo

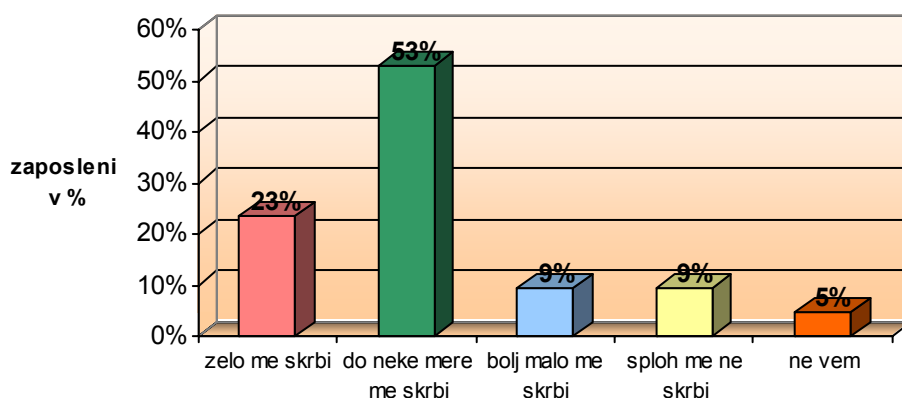
Slika 5.12.: Mnenje zaposlenih o ustreznosti plačila.



Na vprašanje o ustreznosti plače (Priloga A) je odgovorilo vseh 64 vprašanih, vendar je od teh kar 36% odgovorilo, da ne vedo, ne znajo ali ne želijo odgovoriti. Prav toliko jih meni, da njihovo plačilo ni ustrezno, 18 ljudi oziroma 28% pa meni, da je ustrezno.

5.2.6. Varnost zaposlitve

Slika 5.13.: Stopnja zaskrbljenosti zaposlenih, da bi izgubili zaposlitev.



Iz slike 5.13. vidimo, da 23% zaposlenih zelo skrbi za svojo zaposlitev, več kot polovico zaposlenih do neke mere skrbi, 9% zaposlenih bolj malo skrbi in prav toliko jih sploh ne skrbi za svojo zaposlitev. Vidimo, da je kar 76% zaposlenih zelo ali do neke mere zaskrbljenih za svojo zaposlitev, iz česar lahko sklepamo, da je varnost zaposlitve v podjetju na dokaj nizki ravni.

5.2.6.1. Povezanost delovne dobe v podjetju in varnosti zaposlitve

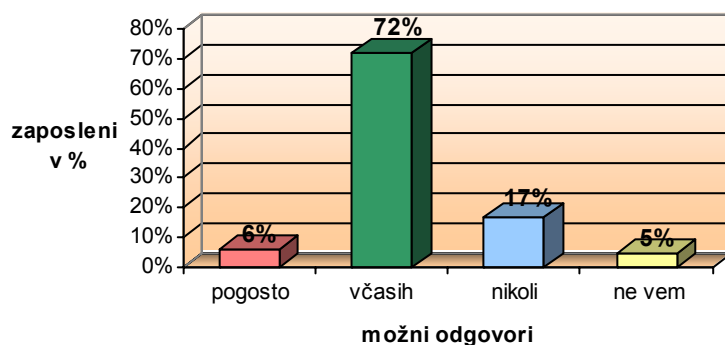
Tabela 5.4. : Delovna doba v podjetju in varnost zaposlitve (kontingenčna tabela).

		skrb, da bi izgubili zaposlitev		Skupaj
		bolj skrbi	manj skrbi	
delovna doba	manj kot 7	75,8%	24,2%	100,0%
	od 8 do 14	88,9%	11,1%	100,0%
	več kot 15	80,0%	20,0%	100,0%
Skupaj		80,3%	19,7%	100,0%

Iz tabele 5.4. vidimo, da delovna doba v podjetju nima bistvenega vpliva na zaskrbljenost zaposlenih, da bi izgubili zaposlitev. To potrjuje tudi signifikanca, ki je veliko večja od 0,05 (Priloga C).

5.2.7. Pohvala

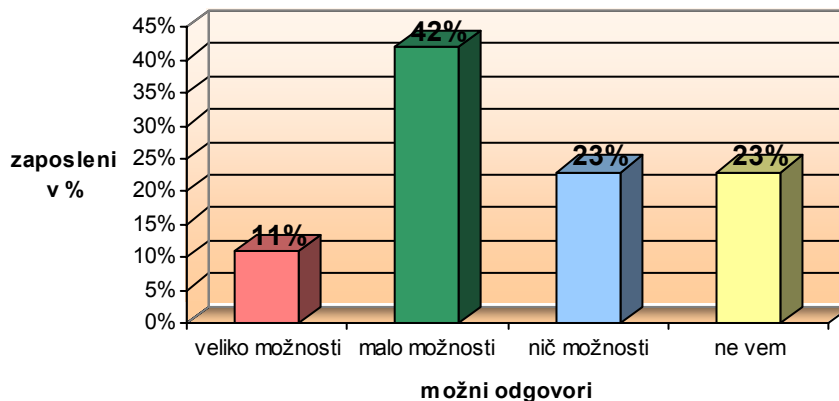
Slika 5.14.: Pogostost pohval s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo.



Slika 5.14. prikazuje strukturo odgovorov na vprašanje o pogostosti pohval. Le 6% vseh pravi, da so pogosto pohvaljeni s strani nadrejenih. Večina zaposlenih (72%) dobi pohvalo le včasih in 17% anketiranih nikoli ni dobilo pohvale s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo.

5.2.8. Možnost napredovanja

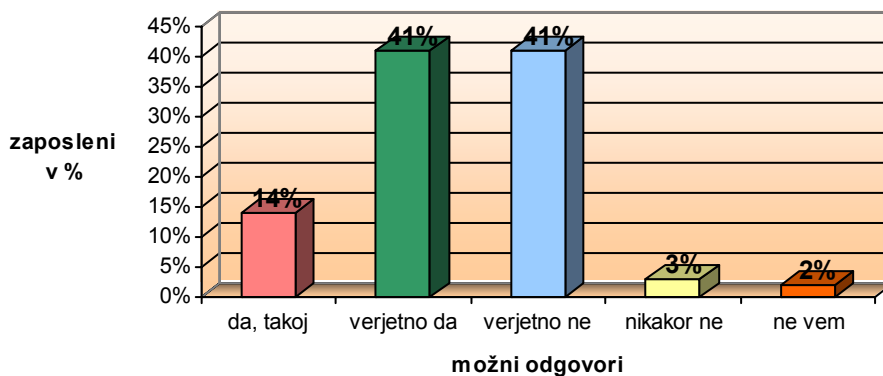
Slika 5.15.: Možnost napredovanja.



V podpoglavju o zadovoljstvu s posameznimi dejavniki dela smo videli, da so zaposleni najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja. To se je potrdilo tudi z odgovori na vprašanje o možnostih napredovanja. Le 11% zaposlenih meni, da imajo veliko možnosti za napredovanje, 42% meni, da ima malo možnosti in kar 23%, da nimajo možnosti napredovanja v tem podjetju. Prav tako 23% zaposlenih ne ve, kakšne so njihove možnosti napredovanja.

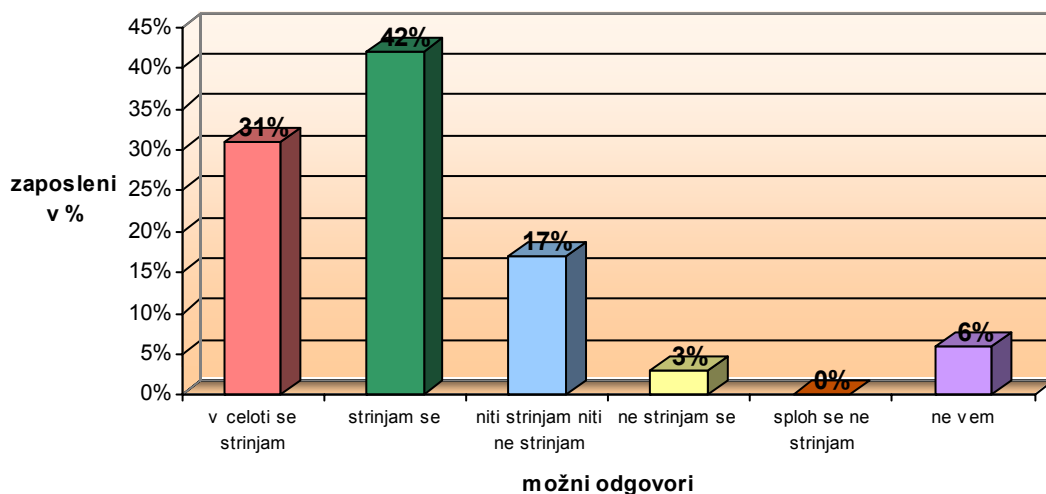
5.2.9. Pripadnost podjetju

Slika 5.16.: Sprejetje druge zaposlitve z višjo plačo.



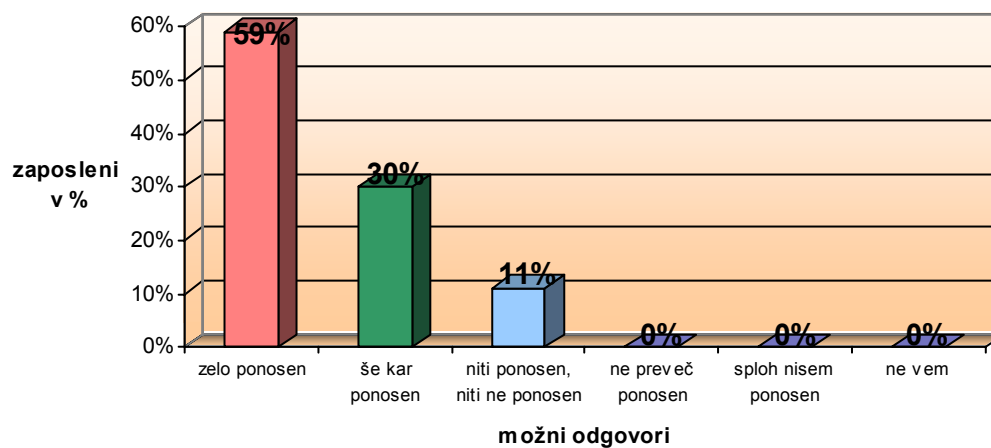
Iz slike 5.16. vidimo, da je zaposlenih, ki bi takoj zapustili sedanje podjetje, če bi imeli možnost druge zaposlitve z višjo plačo 14%. 41% anketiranih bi verjetno zapustilo podjetje, prav toliko jih tudi verjetno ne bi zapustilo podjetja zaradi višje plače. Le 2 osebi ne bi nikakor zapustili podjetja Kozmetika Afrodita. Razvidno je, da je več kot polovica zaposlenih (55%) pripravljena zapustiti to podjetje zaradi višje plače v drugem.

Slika 5.17.: Pripravljenost delati več in bolje kot sedaj, da bi podjetju pomagali k uspehu.



Kar 73% zaposlenih se strinja s trditvijo, kar pomeni, da so pripravljeni delati več in bolje kot sedaj, da bi podjetju pomagali k uspehu. 17% je neodločenih glede tega ali bi bili pripravljeni delati več in bolje za uspeh podjetja in le 3% anketiranih se ne strinja s trditvijo, kar pomeni, da niso najbolj naklonjeni podjetju. Odgovora sploh se ne strinjam ni izbral nihče izmed anketiranih.

Slika 5.18.: Ponos v zvezi s podjetjem Kozmetika Afrodita d.o.o.



Večina zaposlenih (59%) je zelo ponosnih, da delajo v podjetju Kozmetika Afrodita, 30% je še kar ponosnih in 11% ni niti ponosnih niti ne ponosnih. Ostalih odgovorov ni izbral nihče, kar pomeni, da zaposleni načeloma niso negativno nastrojeni proti podjetju in so v večini ponosni, da so zaposleni v njem.

5.2.9.1. Povezanost delovne dobe v podjetju z občutkom pripadnosti

Tabela 5.5. : Delovna doba v podjetju in sprejetje druge zaposlitve z večjo plačo.
(kontingenčna tabela)

		možnost zaposlitve v drugem podjetju		Skupaj
		bi sprejel	ne bi sprejel	
delovna doba	manj kot 7	60,6%	39,4%	100,0%
	od 8 do 14	55,6%	44,4%	100,0%
	več kot 15	41,7%	58,3%	100,0%
Skupaj		55,6%	44,4%	100,0%

Tabela 5.5. prikazuje, kako sta povezani delovna doba v podjetju in odločitev zaposlenih o sprejetju druge zaposlitve z višjo plačo. Vidimo, da je med tistimi, ki so v tem podjetju zaposleni manj kot 7 let, 61% takih, ki bi sprejeli drugo zaposlitev. Ta procent se manjša z številom let delovne dobe, tako da jih je med tistimi, ki delajo v podjetju več kot 15 let, le še 42%.

H_i^2 je 1,278, signifikanca pa 0,528 (Priloga C), kar pomeni, da hipoteze o povezanosti spremenljivk ne morem potrditi, vseeno pa se kaže določen trend v smeri vpliva delovne dobe na pripadnost podjetju. Morda bi bile razlike med posameznimi razredi večje, če bi imeli večje število anketirancev.

5.2.9.2. Povezanost zadovoljstva s plačo in pripadnosti podjetju

Tabela 5.6. : Zadovoljstvo s plačo in sprejetje druge zaposlitve z večjo plačo.
(kontingenčna tabela)

		možnost zaposlitve v drugem podjetju		Skupaj
		bi sprejel	ne bi sprejel	
zadovoljstvo s plačo	nezadovoljen	75,0%	25,0%	100,0%
	ni zadovoljen ni nezadovoljen	65,5%	34,5%	100,0%
	zadovoljen	38,5%	61,5%	100,0%
Skupaj		55,6%	44,4%	100,0%

Tabela 5.6. prikazuje, kako zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo s plačo vpliva na odločitev o sprejemu druge zaposlitve z večjo plačo. Izmed tistih, ki so nezadovoljni s svojo plačo, bi jih kar 75% sprejelo drugo zaposlitev. Večje kot je zadovoljstvo s

plačo, manjši je odstotek tistih, ki bi zapustili to podjetje. Zanimiv je tudi kar velik odstotek tistih, ki so s plačo nezadovoljni, vendar bi vseeno ostali v sedanjem podjetju. Tem so verjetno bolj pomembni neki drugi dejavniki dela in/ali čutijo večjo pripadnost podjetju.

H_i^2 je v tem primeru 5,467, signifikanca pa 0,065. Čeprav je tveganje za malenkost večje od 5%, bom vseeno sprejela hipotezo o povezanosti spremenljivk, torej, da zadovoljstvo s plačo vpliva na odločitev zaposlenih o sprejetju druge zaposlitve z višjo plačo.

5.3. Ugotovitve in predlogi za izboljšanje

Rezultati raziskave so pokazali, da sta za zaposlene v podjetju Kozmetika Afrodita najpomembnejša motivacijska dejavnika varnost zaposlitve in ustrezno plačilo. Glede na to lahko le delno potrdim svojo hipotezo, da je plača najpomembnejši dejavnik za delo. Kot prvi motivacijski dejavnik je namreč več zaposlenih izbralo varnost zaposlitve. Ustrezno plačilo pa vsekakor spada med najpomembnejše motive, le da je za veliko zaposlenih šele na drugem ali tretjem mestu po pomembnosti.

Ta dva dejavnika prevladujeta predvsem pri nižje izobraženih zaposlenih, medtem ko se z višanjem stopnje izobrazbe povečuje tudi raznolikost najpomembnejših motivov (Priloga B). Višje izobražene poleg teh dveh motivov motivirajo še zanimivost dela, dosežek pri delu, možnost napredovanja in dobri medosebni odnosi.

Tudi spol vpliva na izbiro najpomembnejšega motivacijskega dejavnika, in sicer moški v povprečju bolj cenijo notranje dejavnike dela kot ženske. Prav tako lahko iz rezultatov ugotovim, da starejši zaposleni bolj cenijo notranje dejavnike, mlajši pa zunanje. Hipotezo o povezanosti demografskih dejavnikov z izbiro motivacijskega dejavnika torej lahko potrdim.

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko naredim hierarhijo najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, ki sem jih po Herzbergovem zgledu razdelila na zunanje (higieniki) in notranje (motivatorji) dejavnike:

ZUNANJI DEJAVNIKI

Plača
Varnost zaposlitve
Ustrezni delovni pogoji
Odnosi s sodelavci
Odnosi z nadrejenimi
Delo ni naporno

NOTRANJI DEJAVNIKI

Zanimivost dela
Možnost napredovanja in razvoja
Dosežek pri delu
Samostojnost pri delu
Ugled pri delu

Zaposleni torej najbolj cenijo varnost zaposlitve in ustrezno plačilo, vendar prav s tema dvema dejavnikoma v podjetju niso preveč zadovoljni. Kar 76% zaposlenih skrbi, da bi izgubili zaposlitev, 36% pa jih meni, da njihovo plačilo ni ustrezno.

Varnost zaposlitve v podjetju je torej na zelo nizki ravni. Vzrok za to bi lahko iskali v fleksibilnosti podjetja, ki se mora nenehno prilagajati tržnim in potrošniškim zahtevam, zaradi česar potrebujejo nova znanja in nove kadre, kar zaskrbljuje predvsem strokovne delavce. Proizvodni delavci pa se zavedajo svoje zamenljivosti in jih zaradi tega prav tako skrbi za zaposlitev. Večjo varnost zaposlitve bi lahko podjetje zagotovilo z ustreznim sistemom izobraževanja in usposabljanja, pridobivanjem novih spretnosti, prekvalificiranjem ter pravično kadrovsko politiko. S tem bi tudi počasi uvajali koncept zaposljivosti, kar pomeni, da bi bili zaposleni v primeru izgube zaposlitve v boljšem položaju pri iskanju nove. Ta koncept se vse bolj uveljavlja v sodobnih podjetjih, ki želijo ostati fleksibilna, kljub temu pa imeti motivirane in zadovoljne zaposlene.

Zaposleni v podjetju Kozmetika Afrodita so v povprečju zadovoljni s posameznimi dejavniki dela, še najbolj z zanimivostjo dela in medosebnimi odnosi. Najmanj zadovoljni so z možnostjo napredovanja, plačo ter z navodili za delo. Hipotezo o zadovoljstvu zaposlenih lahko potrdim, čeprav so zaposleni najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja in ne s plačo, kot sem predvidevala.

Povečanje zadovoljstva z možnostjo napredovanja je v izboljšanju samega sistema napredovanja. Napredovanje delavcev predstavlja za podjetje velik strošek in je količinsko omejena nagrada, zato je zelo pomembno, da je napredovanje upravičeno in izhaja izključno iz uspešnosti in požrtvovalnosti delavca pri delu ter da temelji na prispevku delavca k uspešnosti podjetja. Predvsem pa mora biti ta povezava med uspešnostjo in napredovanjem jasna, da zaposleni dobijo občutek enakosti in pravičnosti glede napredovanja v podjetju. Če bodo vedeli, da imajo možnost napredovanja, ki temelji na njihovi delovni uspešnosti, se jim bo zdelo vredno nekoliko bolj potruditi. Če pa bodo opazili, da napredujejo samo tisti, ki imajo določene 'veze', bo napredovanje izgubilo motivacijski učinek na ostale zaposlene.

Zaposleni so tudi nekoliko manj zadovoljni z višino svoje plače. Finančne nagrade imajo največjo motivacijsko moč, vendar predstavljajo tudi največji strošek za podjetje. Zato mora biti sistem nagrajevanja skrbno načrtovan in prilagojen posameznim skupinam delavcev. Plača bi morala poleg fiksne plače vsebovati več gibljivih elementov, predvsem bi morali dati poudarek na plačilo za uspešnost, posebne zmožnosti ter uvesti udeležbo zaposlenih pri dobičku podjetja. Vodstvo

podjetja bi moralo vzpostaviti takšen sistem plač, ki bi motiviral zaposlene k čim boljšemu opravljanju dela, k vlaganju čim več truda v svoje delo, k želji po novih znanjih ter k inovativnosti in ustvarjalnosti.

Na področju pripadnosti zaposlenih podjetju so rezultati pokazali, da bi bila več kot polovica zaposlenih pripravljena zapustiti Kozmetiko Afrodita zaradi višje plače v drugem podjetju. To zopet potrjuje dejstvo, da jim je plačilo zelo pomemben motivacijski dejavnik, po drugi strani pa tudi, da ne čutijo neke posebne pripadnosti temu podjetju. Na večji občutek pripadnosti bi lahko vodstvo podjetja vplivalo z nematerialnimi zunanjimi nagradami, kot so pohvale, razna srečanja in aktivnosti, drobne pozornosti, s krepitvijo dobrih odnosov z nadrejenimi in sodelavci.

Kljub temu pa je kar 73% zaposlenih pripravljenih delati več in bolje kot sedaj, da bi svojemu podjetju pomagali k uspehu. Prav tako je tudi večina zaposlenih ponosnih na svoje delo v tem podjetju. Iz tega bi lahko sklepala, da ima podjetje precejšen vpliv in ugled v lokalnem okolju.

Hipoteza o povezanosti delovne dobe s pripadnostjo podjetja se ni potrdila, tako kot sem pričakovala, čeprav se kaže določen trend v smeri večje pripadnosti podjetju z večanjem delovne dobe v podjetju. Prav tako se ni pokazala povezava med delovno dobo in varnostjo zaposlitve.

Pomembno je, da v podjetjih poznajo potrebe in želje zaposlenih, kajti le na ta način lahko izberejo ustrezno motivacijsko orodje. Te potrebe in želje vodstvo najlažje ugotovi z raznimi anketami in razgovori z zaposlenimi. Na podlagi tega vidi, kaj je za zaposlene resnično pomembno in se na to bolj osredotoči. Tako jim ni potrebno vplivati na vse motivacijske dejavnike, ki jih navaja teorija, ampak le na tiste, ki so za podjetje in delavce v njem relevantni.

6. ZAKLJUČEK

Motivacija je kompleksen proces, ki ga je zaradi velike različnosti motivov in posameznikov težko v celoti razumeti. Zaradi tega so nastale najrazličnejše teorije motivacije, ki skušajo razložiti, kateri so tisti motivi, ki vodijo ljudi v določeno vedenje in kako delujejo. Še posebej je to pomembno v delovni organizaciji, ki mora vzpodbuditi zaposlene z določenimi motivacijskimi dejavniki, da bodo svoje delo opravljali čim bolj učinkovito in v skladu s cilji organizacije. Za uspešno podjetje je vse večjega pomena dobro usposobljena in motivirana delovna sila. Tehnološke inovacije se lahko v zelo kratkem času posnemajo, zato morajo podjetja, če želijo biti konkurenčna na vse bolj nasičenem trgu, imeti zaposlene, ki imajo znanje, sposobnosti in voljo oziroma **motivacijo**, da podjetju pomagajo po svojih najboljših močeh pri izpolnjevanju organizacijskih ciljev.

Znanje in sposobnosti si ljudje pridobijo skozi socializacijo in izobraževanje, delovna organizacija pa mora njihovo znanje in sposobnosti ustrezno izkoristiti in jim omogočati pogoje za nadaljnji razvoj. S tem pa je storjen tudi osnovni korak k motivaciji zaposlenih. Ti bodo imeli željo in voljo za delo, če bodo videli, da so v podjetju koristni, da so njihovi potenciali v celoti izkoriščeni, če bodo imeli pozitivne povratne informacije o svojem delu, če bodo za svoje delo ustrezno nagrajeni, če bodo videli možnosti za napredovanje, ki temelji na osnovi njihovega dela, če bodo pohvaljeni in spoštovani.

Raziskava je pokazala, da je plača v podjetju Kozmetika Afrodita eden najpomembnejših motivov za delo. Zaposlenim pa je tudi zelo pomembno, da je njihova zaposlitev varna. Z ustreznim plačilom in varnostjo zaposlitve se zadovoljujejo potrebe, ki so najnižje na lestvici motivov po Maslowu, to so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Vendar pa v današnjem času ne morem trditi, da so ti motivi za zaposlene najpomembnejši zato, ker nimajo zadovoljenih osnovnih potreb. Za zaposlene, predvsem tiste z višjo izobrazbo, so pomembni tudi ostali motivi, ki zadovoljujejo višje potrebe na tej lestvici, vendar v tej potrošniški družbi potrebujejo ljudje vedno več denarja tudi za zadovoljevanje socialnih potreb in potreb po ugledu ter samouresničevanju. Na ta način lahko razložim, zakaj je plača še vedno eden izmed primarnih motivacijskih dejavnikov.

Če sklepam, da imajo zaposleni z višjo izobrazbo v večji meri zadovoljene osnovne potrebe, potem lahko rečem, da je za njih plača le vzdrževalni dejavnik (higienik), na tiste z nižjo izobrazbo pa deluje kot motivator, ker so njihove osnovne potrebe nekoliko slabše zadovoljene. Višje izobražene namreč poleg plače motivirajo še zanimivost dela, samostojnost in dosežek pri delu, možnost napredovanja ...

Glede zadovoljstva zaposlenih so rezultati pokazali, da so v podjetju kar zadovoljni s službo nasploh, kot tudi s posameznimi vidiki dela, saj so vse povprečne ocene na pozitivni strani ocenjevalne lestvice. Skrb za zadovoljstvo zaposlenih in prijetno delovno okolje je tudi eden glavnih ciljev podjetja. To je lahko dobra osnova za uspešno uvajanje motivacijskih dejavnikov v podjetje, vendar pa ni nujno, da bodo delavci delali več in bolje ter tako prispevali k večji delovni učinkovitosti, le zato ker so zadovoljni in delajo v prijetnem delovnem okolju. Za to je potrebna vzpodbuda v obliki ustreznih materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov.

Vodstvo podjetja lahko z nekaj znanja, predvsem pa z osebno sočutnostjo, brez večjih stroškov poveča obseg motivacijskih dejavnikov. Nekaterim zaposlenim lahko že majhne pozornosti pomenijo zelo veliko in lahko vplivajo na njihovo delovno zavzetost. Veliko je mogoče doseči z raznimi spodbudami, iskrenimi in seveda upravičenimi pohvalami ter priznanji za dobro opravljeno delo. Vendar te vrste vzpodbud ne učinkujejo enako na vse zaposlene, zato mora vodstvo ugotoviti, kaj motivira določene skupine zaposlenih in na podlagi tega izbirati ustrezne motivacijske mehanizme.

Na splošno lahko rečem, da je Kozmetika Afrodita podjetje, v katerem se zaposleni dobro počutijo in so zadovoljni s svojim delom. Nekoliko manj so zadovoljni s plačo, napredovanjem v podjetju in z varnostjo zaposlitve. Zato bi na teh področjih vodstvo podjetja moralo razmisliti o spremembah, ki bi jih lahko uvedli, da bi se zadovoljstvo s temi, za zaposlene pomembnimi motivacijskimi dejavniki, izboljšalo.

7. LITERATURA IN VIRI

1. Bahtijerević-Šiber, Fikreta (1986): **Motivacija i raspodjela**. Informator, Zagreb.
2. Danny, Richard (1997): **O motivaciji za uspeh**. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
3. Drobež, Lada (2003): **Motivacija in sistem nagrajevanja: primer špedicijskega podjetja Q**. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana
4. Furnham, Adrian (1995): **Personality at work: the role of individual differences in the workplace**. Routledge, London, New York.
5. Glen, Paul (2003): **Job satisfaction: It's highly overrated**. Computerworld; Vol. 37, issue 47.
[URL: <http://www.computerworld.com/careertopics/careers/story/1,,87372,00.html>],
30.9.2004
6. Hafner-Fink, Mitja (2000): **Metodologija družboslovnega raziskovanja**. Študijsko gradivo FDV, Ljubljana.
7. Hayes, Nicky, Sue Orrell (1998): **Psihologija**. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
8. Jezernik, Mišo (1977): **Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji**. Inštitut za sociologijo in filozofijo pri Univerzi v Ljubljani, Ljubljana.
9. Kavčič, Bogdan (1991): **Sodobna teorija organizacije**. DZS, Ljubljana.
10. Kejžar, I. et al (1995): **Modra knjiga: Plače v Sloveniji**. Društvo za vrednotenje dela in Moderna organizacija, Kranj.
11. Keenan, Kate (1996): **Kako motiviramo?** Mladinska knjiga, Ljubljana.
12. Koprivnik, Samo, Cveto Trampuž (2000): **Analize podatkov z SPSS-om**. Predavanja in vaje, RC FDV, Ljubljana.
13. Lamovec, Tanja (1986): **Psihologija motivacije**. Filozofska fakulteta, Ljubljana.
14. Lipičnik Bogdan, Stane Možina (1993): **Psihologija v podjetjih**. DZS. Ljubljana.

15. Lipičnik, Bogdan (1994): **Motivacija in motiviranje**. V Možina, Stane (ur.): Management. Didaktika, Radovljica.
16. Lipičnik, Bogdan (1998): **Ravnanje z ljudmi pri delu**. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
17. Maslow, Abraham H. (1976): **Motivacija i ličnost**. Nolit, Beograd.
18. Možina, Stane (1998): **Management kadrovskih virov**. FDV, Ljubljana.
19. Musek, Janek (1993): **Znanstvena podoba osebnosti**. Educy d.o.o., Ljubljana.
20. Musek, Janek, Vid Pečjak (1992): **Psihologija**. DZS, Ljubljana.
21. Petz, Boris (1987): **Psihologija rada**. Školska knjiga, Zagreb.
22. Svetlik, Ivan (ur.) (1996): **Kakovost življenja v Sloveniji**. FDV, Ljubljana.
23. Toš, Niko in skupina (1990): **SJM90/2 – Stališča Slovencev o ustavi**. Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, CJMMK, Ljubljana.
24. Treven, Sonja (1998): **Management človeških virov**. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
25. Uhan, Stane (1996): **Vrednotenje dela I**. Založba Moderna organizacija, Kranj.
26. Uhan, Stane (2000): **Vrednotenje dela II. Motivacija – uspešnost – plača (osebni dohodek)**. Založba Moderna organizacija, Kranj.
27. Uhan, Stane (1999a): **Misli o motivaciji**. Industrijska demokracija, let. 3, št. 5, str. 3-8.
28. Uhan, Stane (1999b): **Motivacijske teorije**. Industrijska demokracija, let. 3, št. 6/7, str. 3-5.
29. Zupan, Nada (1999): **Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih**. Doktorska dezertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

VIRI:

30. Interno gradivo Kozmetike Afrodita.
31. Slovar Slovenskega knjižnega jezika – Elektronska izdaja. Verzija 1.0.
32. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, 40/1997).
[URL: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199740&stevilka=2205>],
30.9.2004.

PRILOGA A

VPRAŠALNIK

o motivaciji za delo v podjetju Kozmetika Afrodita d.o.o.

Spoštovani!

Moje ime je Polona Romih, absolventka sociologije na Fakulteti za družbene vede. Svoj študij bom zaključila z diplomsko nalogo na temo: **»Motivacija za delo v podjetju Kozmetika Afrodita d.o.o.«**. Moj namen je ugotoviti motiviranost zaposlenih in zadovoljstvo z delom v podjetju. Prosila bi Vas, da mi pri tem pomagata in izpolnite ta vprašalnik.

Na vprašanja odgovarjate tako, da obkrožite številko pred odgovorom, ki ste ga izbrali ali sledite drugim navodilom. Prosim Vas, da **natančno preberete vprašanja** in na njih odgovarjate čimbolj **iskreno**. Rezultate bom namreč uporabila izključno za potrebe diplomske naloge.

Vprašalnik je **anonimen** in se Vam ni treba podpisati!

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

VPRAŠANJA:

1. SPOL: 1 – Moški **22%** 2 – Ženski **78%**

2. STAROST (napišite): _____

do 25 let	23%
od 26 do 35 let	35%
od 36 do 45 let	31%
nad 46 let	11%

3. DOSEŽENA IZOBRAZBA:

1 – osnovna šola ali manj **11%**
 2 – dokončana poklicna šola **28%**
 3 – dokončana srednja šola **44%**
 4 – dokončana višja ali visoka šola, magisterij ali doktorat **17%**

6. NA KATEREM DELOVNEM MESTU DELATE V PODJETJU?

1 – v proizvodnji **47%**
 2 – v administraciji in strokovni službi **27%**
 3 – v kozmetičnem salonu **19%**
 4 – na vodilnem mestu **8%**

7. KOLIKO ČASA STE ZAPOSLENI V KOZMETIKI AFRODITA d.o.o.?

- 1 – manj kot 7 let **53%**
 2 – od 8 do 14 let **25%**
 3 – več kot 15 let **19%**

8. KATERA OD NAVEDENIH TRDITEV NAJBOLJE OPISUJE VAŠ ODNOS DO DELA V SLUŽBI?

- 1 – delam le toliko, kolikor moram **5%**
 2 – veliko delam, a ne toliko, da bi me omejevalo pri ostalih stvareh v življenju **16%**
 3 – zame je zelo pomembno, da delo opravim na najboljši možni način, tudi če me to včasih omejuje pri ostalih stvareh v življenju **80%**
 4 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti... **0%**

9. ČE BI LAHKO IZBRALI ENO OD NASLEDNJIH TREH MOŽNOSTI, KATERI BI DALI PREDNOST?

- 1 – delati več ur in zaslužiti več denarja **22%**
 2 – delati toliko ur kot doslej in zaslužiti toliko denarja kot doslej **48%**
 3 – delati manj ur in zaslužiti manj denarja **5%**
 4 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti... **25%**

10. KATERI MOTIVI SO ZA VAS PRI DELU NAJPOMEMBNEJŠI?

Izberite tri od spodaj navedenih motivov in jih označite s številkami od 1 do 3 tako, da na črto pred izbranim motivom vpišete številke 1 za najpomembnejši motiv, 2 za drugi najpomembnejši in 3 za tretji najpomembnejši motiv.

	Motiv 1	Motiv 2	Motiv 3	Skupaj
1. varnost zaposlitve (stalnost)	40,3%	8,2%	6,7%	55,2%
2. zanimivost dela	8,1%	13,1%	13,3%	34,5%
3. dosežek pri delu	3,2%	9,8%	5%	18%
4. ustrezno plačilo	22,6%	24,6%	21,7%	68,9%
5. ustrezni delovni pogoji	9,7%	8,2%	15%	32,9%
6. možnost napredovanja	4,8%	8,2%	10%	23%
7. dobri odnosi s sodelavci	8,1%	11,5%	11,7%	31,3%
8. ugled pri delu	0%	1,6%	0%	2%
9. da delo ni naporno	0%	0%	1,7%	2%
10. dobri odnosi z nadrejenimi	1,6%	6,6%	6,7%	14,9%
11. samostojnost pri delu	1,6%	8,2%	8,3%	18,1%
	100%	100%	100%	

11. PROSIM VAS, DA OCENITE OD 1 DO 5, KAKO STE PRI SVOJEM DELU ZADOVOLJNI ALI NEZADOVOLJNI S VSAKIM OD NAŠTETIH DEJAVNIKOV!

Obkrožite ustrezno številko zraven vsakega od naštetih dejavnikov;

1 - zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen,

4 – zadovoljen, 5 - zelo zadovoljen.

	1 – zelo nezadovoljen	2 – nezadovoljen	3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen	4 – zadovoljen	5 – zelo zadovoljen
s plačo	0%	12,5%	45,3%	39,1%	3,1%
z delovnimi pogoji	0%	12,7%	22,2%	61,9%	3,2%
z odnosi med sodelavci	0%	0%	16,1%	69,4%	14,5%
z delovnim časom	1,6%	4,8%	24,2%	59,7%	9,7%
z odmori med delom	3,2%	1,6%	12,7%	65,1%	17,5%
odnosi z nadrejenimi	0%	7,9%	11,1%	68,3%	12,7%
z navodili za delo	4,8%	9,5%	28,6%	55,6%	1,6%
z varnostjo zaposlitve	0%	4,8%	17,5%	69,8%	7,9%
z zanimivostjo dela	1,6%	3,2%	9,7%	64,5%	21%
z možnostjo napredovanja	4,8%	24,2%	24,2%	43,5%	3,2%

12. MENITE, DA STE ZA SVOJE DELO USTREZNO PLAČANI?

- 1 – da **28%**
 2 – ne **36%**
 3 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti... **36%**

13. KOLIKO, ČE SPLOH, VAS SKRBI, DA BI IZGUBILI ZAPOSLOSTEV?

- 1 – zelo me skrbi **23%**
 2 – do neke mere me skrbi **53%**
 3 – bolj malo me skrbi **9%**
 4 – sploh me ne skrbi **9%**
 5 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti... **5%**

14. ALI DOBITE POHVALO S STRANI NADREJENIH, KADAR DELO OPRAVITE DOBRO?

- 1 – pogosto **6%**
 2 – včasih **72%**
 3 – nikoli **17%**
 4 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti... **5%**

15. MENITE, DA IMATE V PODJETJU MOŽNOST NAPREDOVANJA?

1 – veliko možnosti	11 %
2 – malo možnosti	<u>42%</u>
3 – nič možnosti	23%
4 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti...	23%

16. ČE BI IMELI MOŽNOST ZAPOSLOTITVE V DRUGEM PODJETJU Z VIŠJO PLAČO, ALI BI JO SPREJELI?

1 – da, takoj bi jo sprejel(a)	14%
2 – verjetno da, a bi še premislil(a)	<u>41%</u>
3 – verjetno ne, a bi še premislil(a)	<u>41%</u>
4 – nikakor ne bi sprejel(a) druge službe	3%
5 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti...	2%

17. V KOLIKŠNI MERI SE STRINJATE ALI NE STRINJATE Z NASLEDNJO TRDITVIJO:

»Pripravljen(a) sem delati več in bolje kot sedaj, da bi svojemu podjetju pomagal(a) k uspehu.«

1 – v celoti se strinjam	31%
2 – strinjam se	<u>42%</u>
3 – niti strinjam niti ne strinjam	17%
4 – ne strinjam se	3%
5 – sploh se ne strinjam	6%
6 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti...	6%

18. ALI STE PONOSNI, DA DELATE ZA PODJETJE KOZMETIKA AFRODITA d.o.o.?

1 – zelo sem ponosen	<u>59%</u>
2 – še kar ponosen	30%
3 – niti ponosen niti ne ponosen	11%
4 – ne preveč ponosen	0%
5 – sploh nisem ponosen	0%
6 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti...	0%

19. KAKO ZADOVOLJNI STE S SVOJO SLUŽBO?

1 – popolnoma zadovoljen	22%
2 – zadovoljen	<u>66%</u>
3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen	12%
4 – nezadovoljen	0%
5 – zelo nezadovoljen	0%
6 – ne vem, ne znam, ne želim odgovoriti...	0%

HVALA ZA SODELOVANJE!

PRILOGA B

Frekvenčne tabele (SPSS)

spol anketirane osebe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moški	14	21,9	21,9	21,9
ženski	50	78,1	78,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

starost po razredih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid do 25	14	21,9	22,6	22,6
od 26 do 35	22	34,4	35,5	58,1
od 36 do 45	19	29,7	30,6	88,7
nad 46	7	10,9	11,3	100,0
Total	62	96,9	100,0	
Missing 0	2	3,1		
Total	64	100,0		

izobrazba anketirane osebe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid osnovna šola ali manj	7	10,9	10,9	10,9
poklicna šola	18	28,1	28,1	39,1
srednja šola	28	43,8	43,8	82,8
višja, visoka šola	11	17,2	17,2	100,0
Total	64	100,0	100,0	

delovno mesto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid proizvodnja	30	46,9	46,9	46,9
administracija, stroka	17	26,6	26,6	73,4
kozmetični salon	12	18,8	18,8	92,2
vodilno mesto	5	7,8	7,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

delovna doba

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid manj kot 7	34	53,1	53,1	53,1
od 8 do 14	18	28,1	28,1	81,3
več kot 15	12	18,8	18,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

odnos do dela

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid delam le toliko kolikor moram	3	4,7	4,7	4,7
veliko delam, a me delo ne obremenjuje	10	15,6	15,6	20,3
zame je delo zelo pomembno	51	79,7	79,7	100,0
Total	64	100,0	100,0	

možnost, kateri bi dali prednost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid več ur, več denarja	14	21,9	21,9	21,9
toliko kot doslej	31	48,4	48,4	70,3
manj ur, manj denarja	3	4,7	4,7	75,0
ne vem	16	25,0	25,0	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Group \$MOTIVI trije najpomembnejši motivi

Category label	Code	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
varnost zaposlitve	1	34	18,6	54,8
zanimivost dela	2	21	11,5	33,9
dosežek pri delu	3	11	6,0	17,7
ustrezno plačilo	4	42	23,0	67,7
ustrezni delovni pogoji	5	20	10,9	32,3
možnost napredovanja	6	14	7,7	22,6
dobri odnosi s sodelavci	7	19	10,4	30,6
ugled pri delu	8	1	,5	1,6
delo ni naporno	9	1	,5	1,6
dobri odnosi z nadrejenimi	10	9	4,9	14,5
samostojnost pri delu	11	11	6,0	17,7
		-----	-----	-----
Total responses		183	100,0	295,2

2 missing cases; 62 valid cases

1. najpomembnejši motiv

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid varnost zaposlitve	25	39,1	40,3	40,3
zanimivost dela	5	7,8	8,1	48,4
dosežek pri delu	2	3,1	3,2	51,6
ustrezno plačilo	14	21,9	22,6	74,2
ustrezni delovni pogoji	6	9,4	9,7	83,9
možnost napredovanja	3	4,7	4,8	88,7
dobri odnosi s sodelavci	5	7,8	8,1	96,8
dobri odnosi z nadrejenimi	1	1,6	1,6	98,4
samostojnost pri delu	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	96,9	100,0	
Missing 0	2	3,1		
Total	64	100,0		

Statistics zadovoljstvo s posameznimi dejavniki dela

	Valid	Missing	Mean
zadovoljstvo s plačo	64	0	3,33
zadovoljstvo z delovnimi pogoji	63	1	3,56
zadovoljstvo z odnosi med sodelavci	62	2	3,98
zadovoljstvo z delovnim časom	62	2	3,71
zadovoljstvo z odmori med delom	63	1	3,92
zadovoljstvo z odnosi z nadrejenimi	63	1	3,86
zadovoljstvo z navodili za delo	63	1	3,40
zadovoljstvo z varnostjo zaposlitve	63	1	3,81
zadovoljstvo z zanimivostjo dela	62	2	4,00
zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	62	2	3,16

menite, da ste za svoje delo ustrezno plačani

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	18	28,1	28,1	28,1
ne	23	35,9	35,9	64,1
ne vem	23	35,9	35,9	100,0
Total	64	100,0	100,0	

skrb, da bi izgubili zaposlitev

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zelo me skrbi	15	23,4	23,4	23,4
do neke mere me skrbi	34	53,1	53,1	76,6
bolj malo me skrbi	6	9,4	9,4	85,9
sploh me ne skrbi	6	9,4	9,4	95,3
ne vem	3	4,7	4,7	100,0
Total	64	100,0	100,0	

pohvala s strani nadrejenih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pogosto	4	6,3	6,3	6,3
včasih	46	71,9	71,9	78,1
nikoli	11	17,2	17,2	95,3
ne vem	3	4,7	4,7	100,0
Total	64	100,0	100,0	

možnost napredovanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid veliko možnosti	7	10,9	10,9	10,9
malo možnosti	27	42,2	42,2	53,1
nič možnosti	15	23,4	23,4	76,6
ne vem	15	23,4	23,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

možnost zaposlitve v drugem podjetju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da, takoj	9	14,1	14,1	14,1
verjetno da	26	40,6	40,6	54,7
verjetno ne	26	40,6	40,6	95,3
nikakor ne	2	3,1	3,1	98,4
ne vem	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

pripravljenost delati več za uspeh podjetja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid v celoti se strinjam	20	31,3	31,3	31,3
strinjam se	27	42,2	42,2	73,4
niti strinjam niti ne strinjam	11	17,2	17,2	90,6
ne strinjam se	2	3,1	3,1	93,8
ne vem	4	6,3	6,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

ali ste ponosni, da delate za to podjetje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zelo ponosen	38	59,4	59,4	59,4
še kar ponosen	19	29,7	29,7	89,1
niti ponosen niti ne ponosen	7	10,9	10,9	100,0
Total	64	100,0	100,0	

zadovoljstvo s službo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid popolnoma zadovoljen	14	21,9	21,9	21,9
zadovoljen	42	65,6	65,6	87,5
niti zadovoljen niti nezadovoljen	8	12,5	12,5	100,0
Total	64	100,0	100,0	

PRILOGA C

Hi² testi

➤ Spol anketirane osebe in motivacijski dejavniki

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,002 ^b	1	,045	,104	,060
Continuity Correction ^a	2,570	1	,109		
Likelihood Ratio	3,546	1	,060		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	3,938	1	,047		
N of Valid Cases	62				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,48.

➤ Starost anketirane osebe in motivacijski dejavniki

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,829 ^a	3	,281
Likelihood Ratio	3,475	3	,324
Linear-by-Linear Association	2,529	1	,112
N of Valid Cases	60		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,28.

➤ Izobrazba anketirane osebe in motivacijski dejavniki

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,940 ^a	3	,047
Likelihood Ratio	7,924	3	,048
Linear-by-Linear Association	6,113	1	,013
N of Valid Cases	62		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,24.

➤ **Delovna doba v podjetju in varnost zaposlitve****Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,272 ^a	2	,529
Likelihood Ratio	1,370	2	,504
Linear-by-Linear Association	,395	1	,530
N of Valid Cases	61		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,97.

➤ **Delovna doba v podjetju in sprejetje druge zaposlite z večjo plačo****Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,278 ^a	2	,528
Likelihood Ratio	1,274	2	,529
Linear-by-Linear Association	1,165	1	,280
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,33.

➤ **Zadovoljstvo s plačo in sprejetje druge zaposlitve z večjo plačo****Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,467 ^a	2	,065
Likelihood Ratio	5,551	2	,062
Linear-by-Linear Association	4,972	1	,026
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,56.