

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Špendal

Mentor:izr. prof. dr. Vlado Miheljak

MOTIVACIJA DELAVCEV

diplomsko delo

Ljubljana, 2004

KAZALO

1. UVOD	2
2. DELO IN RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	4
3. SPLOŠNO O MOTIVACIJI	7
3.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE	7
3.2 MOTIV	7
3.3 POTREBE IN CILJI	8
4. TEORIJE MOTIVACIJE	10
4.1 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE	10
4. 1. 1 MASLOWA TEORIJA	10
4. 1. 2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA	11
4. 1. 3 HACKMAN - OLDHAMOV MODEL ZNAČILNOSTI DELA	12
4. 2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE	12
4. 2. 1 TEORIJA PRIČAKOVANJ	12
4. 2. 2 TEORIJA PRAVIČNOSTI	14
4. 2. 3 TEORIJA CILJEV	14
4. 3 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE	15
5. O MOTIVACIJI DELAVCEV	15
5. 1 MOTIVACIJA DELAVCEV	15
5. 2 ZADOVOLJSTVO DELAVCEV	17
5. 3 ORGANIZACIJSKA KULTURA	19
5. 4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	21
5. 4. 1 PLAČA	21
5. 4. 2 USPEH	22
5. 4. 3 PRIZNANJE	22
5. 4. 4 ODGOVORNOST	23
5. 4. 5 VPLIV	24
5. 4. 6 OSEBNA RAST IN NAPREDOVANJE	24
5. 4. 7 DELAVNE RAZMERE	24
5. 4. 8 OBČUTEK KORISTNOSTI IN ZANIMIVOST DELA	25
5. 4. 9 STROKOVNO USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE	25
5. 4. 10 OBSEŽNO KOMUNICIRANJE	26
5. 4. 11 UNIČEVANJE MOTIVACIJE	26
5. 5 VLOGA VODJE	27
6. RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V PODJETJU WRIGLEY	29
6.1 STRUKTURA VPRAŠALNIKA	30
6.2 ZNAČILNOSTI VZORCA	30
6.3 VREDNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV	34
6.4 RAZLOGI, KI SO JIH ANKETIRANI NAVEDLI ZA DELO	39
6.5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	40
6.6 VPRAŠANJA O VODJI	47
7. ZAKLJUČEK	51
8. LITERATURA	54
9. PRILOGE	56

1. UVOD

Motivacija zaposlenih je in bo vedno bolj pomembna. V dobi informatike tehnološke prednosti izginjajo, informacije so dostopne praktično vsem. Prednost podjetij za boljše in uspešnejše poslovanje je v znanju in sposobnosti ljudi ter v želji zaposlenih, da te sposobnosti pokažejo. In za to željo stoji motiviran posameznik.

Vsako podjetje, ki želi biti uspešno, vlaga v svoj kader. Vedo, da motivirani zaposleni bolj zavzeto in konstruktivno opravljajo svoje delo, so pripravljeni na spremembe in stalno izpopolnjevanje in se poistovetijo s cilji podjetja ter delujejo v smeri doseganja le-teh.

Univerzalne formule za motivacijo delavcev ni. Prepleta se mnogo dejavnikov, najbolj kompleksen pa je človek sam. Vsak posameznik je edinstven in vsak se odziva drugače. Vloga vodje pa je, da te razlike sprejme in z ustreznimi spodbudami usmerja delovanje svojih podrejenih.

Namen diplomskega dela je spoznati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo pri delu in s tem tudi pomen motivacije ter na konkretnem primeru ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najbolj pomembni. Z raziskavo želim tudi ugotoviti, ali te dejavnike izvajajo in kakšne so razlike med izbranimi štirimi državami.

Preverjala sem naslednje hipoteze:

1. Zaposleni, ki so seznanjeni o rezultatih lastnega dela, si bolj prizadevajo za izpolnitev ciljev podjetja.
2. Zaposleni, ki so obveščeni o delovanju, poslovnih rezultatih in ciljnih podjetja, si bolj prizadevajo za izpolnitev le-teh.
3. Če se poveča delež zaposlenih, ki jim uporaba lastnih sposobnosti veliko pomeni, se bo povečalo število zaposlenih, ki se ob svojem delu počutijo koristne.

Naloga je razdeljena na teoretičen in empiričen del. Začela bom z opredelitvijo dela in ravnanja z ljudmi pri delu, kjer eno izmed področij zajema tudi kako spodbujati in vzdrževati motivirano vedenje zaposlenih. Skozi nadaljnja poglavja bom razvijala pojem motivacije. Po opredelitvi le-te bom razdelala motiv ter potrebe in cilje ljudi. Razvili so se različni pristopi do tega, zakaj človek dela in kaj ga pri tem motivira. Posledično so nastale številne motivacijske teorije. Povzela bom nekatere vsebinske in procesne teorije motivacije. Sledi poglavje o motivaciji delavcev ter o zadovoljstvu zaposlenih. Nato bomo spoznali, da je s pojmom motivacija povezana tudi organizacijska kultura. V nadaljevanju bom predstavila konkretne motivacijske dejavnike in na koncu teoretičnega dela še vlogo vodje pri procesu motiviranja zaposlenih. Za empiričn del naloge sem izvedla raziskavo motivacijskih dejavnikov v štirih podružnicah podjetja Wrigley; in sicer v Sloveniji, Hrvaški, Bosni in Hercegovini in v Srbiji in Črni gori.

2. DELO IN RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

SSKJ delo opredeljuje kot »zavestno uporabljati telesno ali duševno energijo za pridobivanje dobrin«.

Delamo v okviru organiziranega delovnega procesa v organizaciji, kjer se opravlja delo (to je oblika formalnega dela). Delamo tudi v prostovoljnih organizacijah, delamo z družino, s prijatelji (oblika neformalnega dela). Delo delimo na fizično in umsko, vendar moramo poudariti, da ima vsako delo notranje (misel, ideja, načrt) in zunanje faze (gib, dejanje). Kavčič (glej Kavčič 1987:11) delo na splošno definira kot smiselno in namerno, k cilju usmerjeno dejavnost človeka.

Različne znanosti opredeljujejo delo v skladu s svojim predmetom. V psihologiji bi lahko delo opredelili kot zavesten napor v proizvodjanju in pridobivanju življenjskih potrebščin. Delo je torej izrazita funkcija zavesti (glej Trstenjak 1979:43). Del psihologije, ki se ukvarja z delom, se osredotoča predvsem na odnose med delom in človekom, kako delo človek subjektivno doživlja ter na dejavnike, ki vplivajo na delovni učinek. Sociologija je bila na začetku (konec 19. stoletja) usmerjena na delo v industriji in vplive tega dela na družbeno obnašanje posameznikov in skupin. Razvili sta se industrijska sociologija in sociologija dela. Proučujeta človeške probleme pri delu. Predmet sociologije dela so delo in odnosi pri delu ter vpliv teh odnosov na družbene odnose na sploh (glej Kavčič 1987:12).

V naši družbi na delo mnogi gledajo kot na sestavni del življenja. Razlogi, zakaj delamo, so lahko zelo različni; denar, status, prestiž, želja po druženju, želja po dokazovanju sebi in/ali drugim. Nekomu delo veliko pomeni, spet drugim je le pot do denarja. Odnos do dela vpliva na delavni učinek, saj je le ta odvisen od psihičnih in fizičnih lastnosti človeka ter od okolja, v katerem delo opravljamo. Zanimivo je tudi vprašanje, kaj se zgodi, če človek ne dela. V naši družbi je delo visoka vrednota in nezaposleni lahko doživljajo vrste negativnih posledic, občutke nekoristnosti, spremembe glede samospoštovanja, tesnobo, tudi slabšo kvaliteto življenja. Navedeno se lahko odraža tudi na fizičnem zdravju.

Pojem dela, delovnega mesta in vloga zaposlenih se skozi čas spreminja. Znano je že, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši vir oziroma premoženje organizacije. Kmalu se lahko zgodi, da bodo tehnične skrivnosti med konkurenti izginile. Torej lahko s preučevanjem ljudi v organizacijah izboljšamo učinkovitost dela. Vendar se je treba zavedati, da postanejo ljudje ključni izvor konkurenčnosti le, če imajo ustrezne zmožnosti (znanja, sposobnosti, osebnostne lastnosti) in so motivirani, da jih pri svojem delu v čim večji meri uporabljajo. Pomembna je pripravljenost zaposlenih, da svoje znanje neprestano izpopolnjujejo, da sprejemajo izzive in so pripravljeni na spremembe. V zameno pa pričakujejo, da tudi podjetja spoštujejo njihove potrebe in vrednote ter podpirajo interese posameznikov glede njihovega delovnega in osebnega razvoja. Med podjetjem in zaposlenimi mora obstajati partnerski odnos. Glede vodij Lipičnik (glej Lipičnik 1998:23) opozarja, da ljudje preveč zaupamo intuiciji in ne študijam. Naprimer trditvi »večina učinkovitih delovnih skupin ni obremenjenih s konflikti« in »denar vsakogar motivira« (Lipičnik 1998:21) temeljita na intuiciji in ne na dejstvih, ki govorijo drugače.

»Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje« (Lipičnik 2002:445). Torej je ravnanje z ljudmi podrejeno ciljem organizacije. Tako morajo imeti organizacije, da lahko učinkovito ravnajo z ljudmi pri delu, jasne cilje.

Driver, Coffey in Bown (glej Lipičnik 1998:29) so opisali šest modelov ravnanja z ljudmi pri delu. Pri administrativnem modelu službe vodijo evidence, vzdržujejo poročila, podatke in dokumente o posameznikih. V legalnem modelu je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno in omejeno na delavnopravno zakonodajo. V konceptu finančnega modela ravnanja z ljudmi je najvažnejše vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Vodstveni model se je razvil v dve smeri. Kadar bi prišlo do težav, bi tisti, ki se ukvarjajo z ljudmi, svetovali vodjem. Druga smer je delovala na izobraževanju vodij za delo z ljudmi. Osrednja ideja humanističnega modela je razvijati človeške zmožnosti glede na organizacijo in pomagati posameznikom pri karieri. Zadnji model je vedenjsko – spoznavni model, kjer vključujejo vsa spoznanja o ljudeh in jih skušajo uporabiti v praktične namene.

Modeli so vsebinsko različni in prilagojeni posameznim organizacijam. Modele v praksi organizacije kombinirajo ali pa oblikujejo svoje modele ravnanja z ljudmi. V Sloveniji je najmočnejša in najpogostejša oblika kombinacija administrativno – legalnega modela. Močno so prisotni tudi elementi obeh vodstvenih modelov. Tržno usmerjene organizacije želijo uveljaviti vedenjsko – spoznavne modele. Nekateri poudarjajo tudi finančni model. Mešanico teh modelov lahko najdemo v eni sami organizaciji, odvisno je od njenih teženj po spremembah in tekmovalnosti. Tam, kjer tega ni, želijo ohraniti administrativno – legalni model ravnanja z ljudmi.

Na ravnanje s človeškimi viri vpliva podjetje samo, država, znanje ljudi, ki se s tem ukvarjajo ter izbira modela ravnanja s človeškimi viri. Motiviranje, kot področje ravnanja s človeškimi viri, ima pomembno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti podjetja. Izbran sistem je pa učinkovit šele takrat, ko je v celoti prilagojen značilnostim okolja, v katerem deluje in se razvija skladno s spremembami v podjetju in njegovem poslovnem okolju. V današnjem okolju se dogajajo hitre spremembe in s tem se spreminjajo cilji organizacije, delovna mesta in tudi ravnanje z ljudmi. Spremembe se pojavljajo tudi pri določanju lastnosti kandidatov za delovno mesto. Pri tem je treba upoštevati, da je med lastnostmi interakcija in da nima posameznik le zbir posameznih lastnosti. Pomembno je biti kreativen, fleksibilen in imeti znanje ter pri delu pravilno in učinkovito reagirati. To pomeni, da mora človek biti zmožen aktivnost izvesti, za kar potrebuje znanje, sposobnosti in motivacijo.

3. SPLOŠNO O MOTIVACIJI

3.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Motivacija usmerja in spodbuja naše vedenje. Definirana je kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (glej Uhan 2000:11). Ni človekove dejavnosti, ki ne bi bila motivirana. Na nas in naše delovanje vpliva več dejavnikov hkrati; vplivajo potrebe, ki jih imamo, postavljeni cilji, razni motivi, nagoni, želje, vrednote, ideali, interesi, volja. Motivacijo lahko opredelimo kot skup dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri.

Motivacija pa ne deluje samo pri ljudeh, temveč pri vseh živih bitjih. Pri živalih so bolj prisotni vrojeni motivi, kot so instinkti in goni. Pri ljudeh pa so bolj opazne naučene oblike motiviranega obnašanja. Najbolj razvita in tudi najbolj kompleksna je motivacija pri ljudeh. Svoje obnašanje lahko zavestno spodbujamo, usmerjamo in vodimo. Zavestna motivacija se tesno povezuje z voljo, jo zavestno usmerja k ciljem. Seveda je prisoten tudi nezaveden del motivacije. Avtomatično brez zavestne kontrole zadovoljujemo zlasti fiziološke potrebe. Tako nagonsko zadovoljevanje fizioloških potreb najdemo pri vseh razvitejših živalskih vrstah (glej Musek, Pečjak 2001:86).

3.2 MOTIV

Sam motiv lahko definiramo kot »razlog in hotenje, da človek deluje« (Uhan 2000:11). Motiv spodbudi ljudi k določenemu dejanju ali nedejanju, je motivacijski dejavnik.

Avtorji so različno poimenovali vrste motivov. Predstavila bom Lipičnikovo delitev (glej Lipičnik 1998:156). Glede na vlogo v človekovem življenju ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človeka k ciljem in so nujni za preživetje. Delimo jih na biološke in socialne potrebe. Sekundarni motivi

pa povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo življenja, če niso zadovoljeni. Delitev glede nastanka loči podedovane in pridobljene motive. Naslednja je delitev glede na razširjenost. Motivom, ki so prisotni pri vseh ljudeh, pravimo univerzalni; motivom, ki so prisotni samo na določenih območjih, rečemo regionalni; individualne motive pa srečamo samo pri posameznikih.

Primarne biološke potrebe so potrebe po snoveh, po kisiku, vodi, hrani, potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, po spanju. Naštete potrebe so po nastanku podedovane in zato tudi univerzalne. Med primarne socialne potrebe sodijo potrebe po uveljavljanju, po družbi, po spremembi in potreba po socialnem konformizmu. Zadovoljevanje teh potreb je tudi nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Naučimo se jih že v zgodnji mladosti, torej so pridobljene in tudi regionalne potrebe, saj so v različnih krajih različne. Sekundarni motivi so pa interesi, stališča, navade, lahko tudi alkoholizem in narkomanija. Ti motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialno področje življenja. Različni motivi se velikokrat močno prepletajo med seboj.

Ljudje si motive tudi hierarhično razporejamo. Nekatere potrebe lažje pustimo nezadovoljene kot druge. Maslow (glej Musek, Pečjak 2001:95) je ugotovil, da se višje potrebe razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Najprej je potrebno zadovoljiti fiziološke potrebe. Gledano psihološko in osebno pa so za nas pomembnejše višje potrebe. Fiziološke potrebe nam pa potem, ko so zadovoljene, ne pomenijo več veliko.

3.3 POTREBE IN CILJI

Napisala sem že, da smo za določena dejanja motivirani, ker nas k njim silijo razne potrebe in želje. Potrebe sprožijo obnašanja, usmerjena k ciljem. Ponavadi gre za razna stanja neravnovesja (npr. pomanjkanje vode pri žeji). S cilji motiviranega delovanja pa zadovoljujemo potrebe (voda, ki jo popijemo, ko smo žejni).

Zadovoljevanje potreb poteka na dva načina, homeostatično in progresivno. Pri homeostatičnem se z dosegom cilja povrnemo v prvotno stanje in potrebe ne čutimo več. Na ta način zadovoljujemo predvsem organske in fiziološke potrebe. Progresivno zadovoljevanje pa pomeni, da doseganje cilja povzroči pojavljanje nove potrebe in nas usmeri k novim ciljem.

Motivacija se prepleta s čustvovanjem. Spodbujajo nas veselje, zadovoljstvo, ljubezen, ponos. Medtem žalost in razočaranje zmanjšujeta našo dejavnost. Torej tudi čustva usmerjajo naše obnašanje in zato nas motivacijski cilji lahko privlačijo ali odbijajo. Imajo pozitivno ali negativno čustveno vrednost oziroma valenco. O pozitivnih ciljih lahko govorimo kot o nagradah, o negativnih pa kot o kaznih.

Na poti do ciljev lahko naletimo na razne ovire, ki se potem odražajo kot psihične napetosti. Če so te ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, če so ovire v njem pa o konfliktu. Konflikti nastanejo tudi, ker cilji niso vedno usklajeni. Človek lahko niha med dvema ciljema, ki ga privlačita, med dvema nezaželenima ciljema ali pa med hkrati pozitivnimi in negativnimi posledicami istega cilja.

Na eni strani imamo potrebe, ki nas potiskajo k pozitivnim ciljem ali pa stran od negativnih ciljev. Po drugi strani pa imamo pozitivne motivacijske cilje, ki nas vlečejo k sebi in pa negativne motivacijske cilje, ki nas odbijajo od sebe. Torej lahko razlikujemo med motivacijo privlačnosti in motivacijo potiskanja, ki se mnogokrat prepletata.

Omenila še notranjo in zunanjo motivacijo. Notranje smo motivirani tedaj, ko naredimo nekaj za lastno zadovoljstvo, nekaj, zato ker nam je všeč. Če pa gre za zunanje spodbude, kot so denar in pohvale, smo zunanje motivani. Motiviranost za dosežke je lahko notranja ali pa zunanja. Pri motivaciji za zahtevnejše dosežke lahko govorimo o storilnostni motivaciji. Močno storilnostno motivacijo imajo ljudje, ki se lotijo težavnih in zahtevnih nalog in ciljev in jih želijo opraviti čimboljše. Ni jim žal truda, odpovedovanja, premagovanja ovir in zlepa ne odnehajo (glej Musek, Pečjak 2001:99).

4. TEORIJE MOTIVACIJE

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno razlagajo človekov odnos do dela, zakaj dela ter kaj ga spodbuja in motivira. Teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so osredotočene na to, kako motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne ali kognitivne teorije.

Moramo pa se zavedati, da je vsak posameznik edinstven ter ima svoj motivacijski model na katerega vpliva vrsta dejavnikov. Gre za kombinacijo zelo zapletenih, poznanih in nepoznanih dejavnikov.

4.1 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE

Vsebinske teorije se osredotočajo na preučevanje človeških potreb ali motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Človekovo vedenje je podrejeno nezadovoljenim potrebam.

4. 1. 1 MASLOWA TEORIJA

Abraham Maslow je leta 1954 razvil motivacijsko teorijo, s katero je predstavil hierarhijo potreb. Menil je, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Človekove potrebe je razvrstil na pet stopenj. Temeljne so fiziološke potrebe, ki omogočajo preživetje. Takoj, ko so te zadovoljene, se pojavijo potrebe po varnosti. Človek se želi zaščititi pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve; želi si neko stabilnost. Zadovoljenost teh potreb povzroči socialne potrebe. Želi si pripadnosti, ljubezni, interakcije z drugimi, druženje. Tem sledijo potrebe po spoštovanju, ki pomenijo spoštovanje samega sebe in okolice, ugled, status, napredovanje. Najvišja raven potreb so potrebe po samouresničevanju. Človek želi delati, za kar je usposobljen, išče samopotrditve. Teži k osebemu razvoju in uresničevanju vseh svojih zmožnosti. Šele, ko so potrebe nižje ravni zadovoljene, se pojavijo potrebe višjih ravni. In ko je potreba zadovoljena, preneha motivirati in jo imamo za samoumevno.

V podjetjih skušajo s proučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov delavcev ugotoviti, kaj bodo hoteli doseči v naslednjem obdobju in tako določiti ustrezne motivacijske dejavnike, s katerimi bi vplivali na motiviranost zaposlenih.

4. 1. 2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Frederich Herzberg je raziskoval delavno situacijo in klasifikacijo dejavnikov dela. Osredotočil se je na to, kaj ljudje pričakujejo od svojega dela in kateri so najmočnejši motivacijski dejavniki. Vse motivacijske dejavnike je razdelil v dve skupini; na higienike in motivatorje. Prvi so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, drugi pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela.

Higieniki ne spodbujajo delavcev k večji učinkovitosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za uspešno delovanje motivatorjev. So dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, in ne povzročajo zadovoljstva s svojo prisotnostjo. So ekstrinzični faktorji in se nanašajo na plačo, položaj, varnost, politiko in upravljanje v podjetju, delovne razmere, odnose med sodelavci in nadrejenimi, dodatne ugodnosti, primerni plani dopustovanj, itd.

Motivatorji pa vplivajo na večjo učinkovitost zaposlenih in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljni, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če niso zadovoljni. So intrinzični faktorji. Med motivatorje spadajo uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, samostojnost, odgovornost, napredovanje, izobraževanje in izpopolnjevanje, osebna rast in razvoj.

Herzberg je veliko doprinesel k proučevanju zadovoljstva pri delu. Vodje lahko na podlagi Herzbergove teorije za motiviranje zaposlenih uporabijo dve vrste orodij; motivatorje, s katerimi je mogoče pri posameznikih spodbuditi reakcije in aktivnosti ter higienike, s katerimi lahko odstranijo nepotrebne napetosti in usmerijo človekovo aktivnost v delovna opravila.

4. 1. 3 HACKMAN - OLDFHAMOV MODEL ZNAČILNOSTI DELA

Avtorja sta razvila model značilnosti dela, ki predstavlja podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Preučevala sta medsebojno povezanost osebnih in delovnih učinkov, kritična psihološka stanja, temeljne razsežnosti dela in potrebo po razvoju. Razložila sta, da temeljne razsežnosti dela (znanja in sposobnosti, različne delovne naloge, povratna informacija) vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so občutek pomembnosti dela, odgovornost za opravljeno delo in pa poznavanje rezultatov dela. Ta stanja povzročijo pri zaposlenem motiviranost za delo in dalje, osebne in delovne učinke, kot so visoka kakovost izvedbe dela in zadovoljstvo z delom. Model poudarja tudi individualne razlike med zaposlenimi. Učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, je na zaposlene različen. Ljudje z veliko potrebo po razvoju se zelo prizadevajo za dobro in kakovostno delo. Torej, zaposleni bodo visoko motivirani, če bodo svoje delo doživljali kot pomembno, če se bodo čutili osebno odgovorne za to, kar naredijo, in če bodo poznali rezultate svojega dela.

4. 2 PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Procesne teorije poudarjajo proces in sile, ki povzročajo, da se sprememba v vedenju pojavi. Teorije se imenujejo procesne ali kognitivne zato, ker so povezane s percepcijo ljudi o njihovem delovnem okolju in z načini, kako ga interpretirajo in razumejo. Armstrong je mnenja (glej Armstrong 1996:43), da so za vodje te teorije, za razliko od vsebinskih, bolj uporabne, saj nudijo bolj realistično vodenje motivacijskih tehnik.

4. 2. 1 TEORIJA PRIČAKOVANJ

Koncept teorije pričakovanj temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, ki bila teoretska podlaga za nadaljnji razvoj podobnih teorij.

Teorija razlaga, da si individualni cilji posameznikov in cilji organizacije lahko med seboj nasprotujejo. Prek ciljev organizacije delavci lahko dosežajo tudi svoje

cilje, vendar bodo izbrali to možnost le v primeru, če ni na voljo kakšna enostavnejša pot do teh ciljev.

Človek izbere aktivnost ali cilj, za katerega verjame, da je izvedljiv in da bo z njim dosegel želeni učinek. Vse odločitve slonijo na kombinaciji treh elementov: pričakovanja, instrumentalnosti in valence. Človek pričakuje, da bo aktivnosti sledil določen rezultat. Ljudje z visokimi pričakovanji verjamejo, da bodo z večjim trudom dosegli boljše rezultate, ljudje z nizkimi pričakovanji pa verjamejo, da ne glede na to, koliko se potrudijo in koliko v neko aktivnost vložijo, to ne vpliva na končni rezultat.

Drugi element Vroomove teorije, instrumentalnost, pomeni, da ena stvar vodi do druge stvari. Instrumentalnost je lahko visoko pozitivna, kar pomeni, če posameznik dobro opravi nalogo, ga bo to vodilo do določene želene posledice. Če je instrumentalnost na ničli, pomeni, da posameznik ne vidi povezave med izvajanjem naloge in pojavom določenega rezultata. Visoko negativna instrumentalnost je prisotna, ko je posameznik prepričan, da bo izvajanje naloge preprečilo določen rezultat, ki se ga želi. Valenca se nanaša na vrednost rezultata ali cilja za posameznika. Tudi valenca rangira od visoko pozitivne (rezultati so visoko ovrednoteni), skozi ničlo (do rezultatov so neopredeljeni) in do visoko negativne (rezultati so odbijajoči).

Zaposleni bodo motivirani, če verjamejo da bodo uspešni (visoka pričakovanja) in če je dejanje povezano z želenimi rezultati (visoka instrumentalnost), ki imajo dovolj visoko vrednost za posameznika (visoka valenca) ali bo z dejanjem preprečil (negativna instrumentalnost) rezultate, ki se jim želi izogniti (negativna valenca).

Teorija poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti privlačne za posameznike. V organizaciji morajo razumeti in poznati, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni določenim nagradam. Teorija obravnava tudi vedenje, ki se pričakuje od posameznika. Zaposleni bi morali biti seznanjeni, kaj se od njih pričakuje in kako bodo za to nagrajeni. Zaposleni se bodo bolj prizadevali, če bodo pričakovali ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev.

Torej, delavec je motiviran, če oceni, da je cilj uresničljiv, če pričakuje, da bo sledila nagrada in da je ta nagrada dovolj privlačna.

4. 2. 2 TEORIJA PRAVIČNOSTI

Največ zaslug za razvoj teorije pravičnosti se običajno pripisuje J. Stacy Adamsu, ki je poudarjal pomen pravičnosti pri motivaciji za delo. Zaposleni so motivirani, če so obravnavani pravično in obratno, demotivirani, če so obravnavani nepravično. Primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih. Če opazi, da je razmerje pri primerjavi enako, bo delavec občutil zadovoljstvo in pravičnost. In če razmerje ni enako, se mu zdi nepravično. Nepravičnost si prizadevajo zmanjšati na več načinov. Lahko s prikrojevanjem resnice precenijo svoje sposobnosti ali resničnost o delu drugih. Lahko si izberejo drugo osebo za primerjavo. Če občutijo, da so boljše nagrajeni kot drugi, povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade. Kadar pa čutijo, da so manj nagrajeni pa zmanjšujejo svoje vložke, saj želijo nadomestiti manjšo nagrajenost. Občutek nepravičnosti nekateri rešijo tudi z zapuščanjem organizacije (glej Treven 2001:139).

Teorija je usmerjena na delovanje doživljanja neenakosti na produktivnost in kvaliteto dela. Pojasnjuje subjektivni dražljaj, ki je lahko popolnoma različen od objektivne situacije.

4. 2. 3 TEORIJA CILJEV

Teorija ciljev stoji za tem, da naj bi človek lažje in boljše dosegal cilje, ki si jih postavi sam. Motivacija je višja pri zahtevnejših ciljih, kjer so dobrodošli tudi nasveti vodij. Pri oblikovanju ciljev in pri ohranitvi motivacije je pomembna tudi prisotnost povratne informacije.

4. 3 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Temeljno izhodišče te teorije je, da človek dela, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki je pogoj za plačilo. Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko postane ustaljena, jo delavci sprejmejo kot dejstvo in motivacijskega učinka nima več (glej Jurančič 1980:63).

Ekonomska motivacija ne deluje na vse delavce enako. Delavci z nizkimi zasluži, delavci z večjimi potrebami in materialisti so veliko bolj občutljivi na denarno motivacijo, kot delavci, katerih eksistenca ni ogrožena.

Na zadovoljstvo delavcev deluje mnogo več dejavnikov, kot le ekonomski, zato najbolje deluje v kombinaciji z večjim številom drugih dejavnikov.

5. O MOTIVACIJI DELAVCEV

5. 1 MOTIVACIJA DELAVCEV

Za uspešno poslovanje organizacije je med drugim odločilnega pomena motiviranost zaposlenih. Ni sporno, da je človek ključni dejavnik vseh aktivnosti, zato se vlaganje vanj obrestuje. Če organizacija odkrije, kaj zaposlenega motivira, ima na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njim. Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujajo jih različni motivacijski dejavniki, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni pa so oblike negativnega spodbujanja, ki odvrčajo od nezaželenih dejanj ali ciljev. Po drugi strani pa zadovoljene potrebe preprečujejo frustracije, neodgovornost, pasivnost itd. v organizaciji.

Uhan (glej Uhan 2000:13) pravi, da je treba razlikovati med motiviranjem s spodbudami in med motiviranjem odnosa. Motiviranje odnosa pomeni, kako ljudje mislijo in čutijo. Največji učinek dosežemo, ko delujeta obe vrsti motivacije.

Lipičnik (glej Lipičnik 2002:477) se je pri raziskovanju motivacije vprašal, zakaj ljudje ne delajo. Ne delajo, če ne zmorejo, ne znajo ali nočejo. Torej vprašanje sposobnosti, znanja in motivacije. S tem nadomesti besedo motivacija z besedo hotenje. Vprašanje se sedaj glasi, kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati (in ne morali delati). Vodja mora najprej razčistiti, kaj hoče, da bi ljudje delali, nato pa vplivati na hotenje ljudi. Težave so lahko v vodji in ne v delavcih. Potrebe in cilji ljudi so različni, odvisni so od vsakega posameznika, od njegovih znanj in spretnosti in od okolja in posameznikove percepcije okolja v katerem deluje. Od navedenega je odvisna motivacija zaposlenih.

Uhan (glej Uhan 2000:28) je na podlagi stopnje motiviranosti zaposlenih v posamezni organizaciji razdelil v štiri skupine. V prvi zaposleni skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, imajo skupne cilje in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa. V drugo skupino spadajo zaposleni, ki se v celoti prilagajajo skupnim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu. Nato so zaposleni, ki se podrejajo skupnim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživetje, svojo pozornost pa usmerjajo na druga področja. V zadnji skupini so ljudje, ki so odločeni, da ob prvi priložnosti zapustijo organizacijo, kjer delajo. Učinki dela so največji tam, kjer največ zaposlenih sprejme organizacijske cilje za svoje in kjer je prisotna visoka motivacija. Navedeno skušamo doseči z ustreznimi motivacijskimi dejavniki, k čemur se bomo vrnili še kasneje.

Na vprašanje, zakaj človek dela, se nam ponujajo enostavni odgovori; da zato, ker delo pač mora biti narejeno, zato, ker mu je delo všeč, zato, da zasluži denar. Seveda je v teh odgovorih nekaj resnice, vendar je tema veliko bolj kompleksna. Pri raziskovanju problema z vprašanjem »zakaj ljudje delajo« mislijo pravzaprav »pod kakšnimi pogoji delajo« (glej Vroom 1967:29). Ena stran dela je gospodarske narave, saj je v družbi potrebno zagotavljati dobrine in storitve. Druga stran pogoja pa je motivacijska. Gospodarske in motivacijske okoliščine se

med seboj zelo prepletajo. Poudariti želim, da na delavca ne vpliva le en sam motiv. Vsaka aktivnost je pogojena z več dejavniki.

Naj še enkrat povem, da je vsak človek edinstven. Posameznikova motivacija je odvisna od individualnih razlik, od značilnosti dela in od organizacijske prakse ter od interakcije med temi dejavniki. Motivacija ljudi pri delu tudi ni vedno enaka v različnih državah. Nagrada, ki veliko pomeni zaposlenemu v neki državi, je lahko nezanimiva za zaposlenega v drugi državi. Za organizacije, ki se globalizirajo, je treba oblikovati motivacijske sisteme tako, da ustrezajo vrednotam delavcem in prednostim, ki so značilne za njihov sistem vrednot, v različnih kulturah.

Vodje pa se morajo zavedati, da je pomembno, da zaposlene pripravijo do tega, da bi si sami želeli delati kar najbolj uspešno. Rada bi še omenila, da je pomembno tudi, da se vodje potrudijo ohranjati zadovoljiv nivo motivacije delavcev. Potrebno je natančno opazovati izpolnjevanje postavljenih norm in moralno zavest zaposlenih. Če vodje spregledajo, kdaj se storilnost spusti pod običajen nivo, dobijo zaposleni občutek, da je vseeno kaj in kako se dela. Stanje se poslabša, če vodje ne opazijo, kadaj prevladuje nizka moralna zavest v organizaciji.

Pred motivacijskimi dejavniki bomo na kratko opisali še zadovoljstvo delavcev in organizacijsko klimo in kulturo organizacije, saj je vse zelo prepleteno.

5. 2 ZADOVOLJSTVO DELAVCEV

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev, kar izboljšuje delavne dosežke in povečuje zadovoljstvo delavcev (glej Možina 2002:180). Dosežki in zadovoljstvo pa pozitivno spodbujajo drug drugega. Lažje je motivirati zadovoljenega delavca, kot nezadovolnega.

Thompson in Mabey (glej Thompson in Mabey 1994:156) sta prišla do zaključka, da je zadovoljstvo z delom odvisno od vsebine in oblike dela ter od posameznikovih vrednot in pričakovanj. Vsak posameznik je svoja osebnost, ki

ima svoje motive, vrednote in sposobnosti. Zato si tudi vsak po svoje interpretira delavno mesto in delo, ki ga opravlja. Nekateri so zadovoljni, drugi nezadovoljni, ne glede na delavno vlogo. Zadovoljstvo je komponenta in okoliščin dela in osebnih lastnosti.

Potrebno se je zavedati, da zadovoljstvo ni statično in ni trajno. Vsakokratno zadovoljstvo je posledica neke aktivnosti. Zato predstavlja trajno zadovoljstvo proces samozavedanja o lastni odgovornosti za lastno zadovoljstvo. Tudi zunanja motivacija, kot so strah, prisila, denar, materialne dobrine...je le kratkoročna. Negativna motivacija demotivira delavce tako, da delajo manj kvalitetno. Denar in materialne nagrade so kratkoročne, ker se ljudje na to navadijo in se njihov prag materialnih potreb zviša, zadovoljstvo pa se zmanjša. Zaposleni imajo svoje potrebe, ki jih zadovoljujejo doma in na delovnem mestu. S tem, da vodstvo spozna te potrebe in omogoča, da del teh potreb zaposleni zadovoljujejo pri delu, se storilnost dvigne. Tako je tudi dvig storilnosti posledica notranje motivacije zaradi zavedanja o zadovoljevanju svojih potreb pri delu. Spomnimo se Herzbergove motivacijske teorije. Tudi njegove raziskave so pokazale, da so največje zadovoljstvo povzročili notranji dejavniki. Največ nezadovoljstva pa se je pokazalo pri odsotnosti zunanjih dejavnikov. Tako je Herzberg ugotovil, da nekateri dejavniki motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Vodje so odgovorni za vzpostavitev sistema in posredovanje informacij in s tem ne direktno, ampak samo posredno za zadovoljstvo zaposlenih. Sistem naj bi izpopolnili tako, da bodo delavci lahko delali kar najbolj kakovostno. Ob zavedanju delavcev, da so del sistema in da če bo sistem bolje deloval, bo tudi njim bolje, bodo tudi delavci motivirani k kvalitetnejšemu delu.

Pomembno je, da se vsi zaposleni zavedajo, katere potrebe zadovoljuje delavec zato, ker je zaposlen v podjetju. Edini cilj ni le plača. Seveda določene potrebe bolj zadovoljujemo v odnosih zunaj podjetja, druge pa v odnosih znotraj podjetja. Vendar, ko se delavec zaveda, da ne dela samo za preživetje, ampak, da zadovoljuje tudi svoje potrebe, ki so predvsem psihološke, se njegovo gledanje na zaposlitev in delo spremeni. Spozna, da ima možnost izbire in da sam izbira svoje vedenje zato, da poteši določene potrebe. In posledica je tudi svobodnejše odločanje o lastnem vedenju v organizaciji in seveda tudi odgovorno

prevzemanje posledic za svoje odločitve. Spremembo gledanja na sebe in na organizacijo pa običajno ni možno doseči v kratkem času. Potreben je proces izobraževanja in utrjevanja novih spoznanj pri delu.

Kako pa praktično prepoznamo nezadovoljstvo v organizaciji, je preučila Kate Keenan (glej Keenan 1995:6). Nezadovoljstvo lahko opazimo v splošnem vedenju ljudi. Če ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud; če oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo; prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj ali pa si vzamejo prost dan, ne da bi zadovoljivo pojasnili; podaljšajo si odmor za malico ali kosilo, tako da bi bili čim več časa z dela; zamujajo roke, saj dela ne opravljajo pravočasno; ne dosegajo zastavljenih norm; nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari; obtožujejo druge, kadar se kaj zaplete; nočejo ravnati po pravilih. Organizacijo mora začeti skrbeti, če opazijo dvoje ali troje takšnih znamenj. Vedenje ljudi nam tudi marsikaj pove o delovnih razmerah in o načinu vodenja.

5. 3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

»Organizacijsko kulturo lahko pojmuje kot socialno energijo, ki usmerja organizacijo v dejavnost. Lahko bi jo opredelili kot globljo raven osnovnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne vsem članom. Vsaka organizacija ima svojo kulturo« (Možina 2002:14).

Organizacijska kulturo lahko razložimo tudi preko njenih elementov. To so sistem vrednot, norm in prepričanj, ki so značilni za organizacijo. Ima tudi svojo vedenjsko shemo in filozofijo članov organizacije, ki se kaže v tem, kako člani sodelujejo drug z drugim in kako dojemajo in pojasnjujejo dogajanje v organizaciji in okolju. Pomembna lastnost organizacije je tudi organizacijska klima. To je »ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev« (Treven 2001:80).

Torej organizacijska kultura se razvije znotraj organizacije in vodi obnašanje njenih članov. Vpliva na to, kako se sprejemajo odločitve v praksi, kako reševati probleme, skratka zagotavlja skupen jezik ljudi organizaciji. Oblikovanje organizacijske kulture deli Mesner Andolškova na neposredne in posredne mehanizme (glej Mesner Andolšek 1995:90). Med neposredne mehanizme spada: čemu vodstvo posveča največ pozornosti, reakcije vodilnih na krizne dogodke, natančno oblikovanje vloge vodje, kriterij za napredovanje, kadrovanje, upokožitev. Ti mehanizmi nimajo osnove v dokumentih organizacije in so posledica medsebojnih razmerij v organizaciji. Na drugi strani so posredni mehanizmi, med katere uvršča organizacijsko obliko in strukturo, najrazličnejše sisteme in rutinske postopke v organizaciji, obliko fizičnega prostora in arhitekturo, zgodbe o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji ter formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji. Večini teh mehanizmov je skupno, da imajo osnovo v formalnih odnosih in dokumentih.

Vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture je gotovo večja kot pri ostalih članih organizacije. Položaj mu omogoča, da vpliva na sisteme nadgrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi ostali (glej Mesner Andolšek 1995:85).

Na organizacijsko kulturo vpliva tudi družbeno okolje v nacionalnem in globalnem okviru. Z obema pojmomoma, organizacijska kultura in organizacijska klima, skušamo razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledico vplivov organizacije na vedenje njihovih članov. V organizacijah si želijo ustvariti takšno klimo, ki bi omogočala čim boljšo izrabo vseh zmogljivosti v organizacijah.

Pojem organizacijske kulture je širši, usmerjen na preteklost (tradicija) in prihodnost, organizacijska klima pa naj bi bila odsev kulture in je tudi bolj usmerjena v opisovanje sedanjega stanja.

Organizacijske kulture lahko razdelimo na močne in šibke (glej Treven 2001:83). Močna kultura ima velik vpliv na vedenje njenih članov. Pomembne vrednote so vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih. Čim bolj te vrednote sprejemajo in

jim zaupajo, tem močnejša je kultura. V organizaciji z močno kulturo zaposleni vedo za kaj si je vredno prizadevati, kar med člani ustvarja povezanost, zaupanje in lojalnost organizaciji. Močna kultura je bolj povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot šibka.

Na mednarodno organizacijsko vedenje ima pomemben vpliv predvsem nacionalna kultura. Značilnosti družbe, v katero sodijo posamezne organizacije, vplivajo na njihovo organizacijsko kulturo in vedenje (glej Treven 2001:34). Za vodje v globalnem gospodarstvu je pomembno, da razumejo in prepoznajo učinek različnih kultur na organizacijsko vedenje. Kultura države vpliva tudi na način motiviranja zaposlenih. Vendar dejavniki, ki motivirajo zaposlene, se ne razlikujejo samo po kulturah, različni so tudi znotraj določene kulture (vplivajo na primer spol, starost, status..).

5. 4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivatorji so dejavniki, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo. Zadovoljujejo potrebe zaposlenih, jih usmerjajo, pospešujejo njihove aktivnosti oziroma vplivajo na njihovo vedenje. Posamezni dejavniki imajo v okolju in obdobju, kjer se pojavljajo, različen učinek. Različno učinkujejo na posameznike, se med seboj dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

5. 4. 1 PLAČA

Plača je pomemben motivacijski dejavnik. Denar je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Ob rednem in dovolj velikem dohodku lahko z denarjem zadovoljimo veliko osnovnih potreb in potreb po varnosti. Denar ni notranji spodbujevalec dejavnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo veliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Plača je zelo pomemben dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega. Finančne nagrade motivirajo; motivirajo tiste, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado in, ki so

motivirani z denarjem. Veliko je pa tudi ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale.

Wallace in Szilagyí sta nagradam pripisala naslednje vplive (glej Armstrong 1996:47):

- Nagrada lahko deluje kot cilj. Ljudje si prizadevajo nakopičiti denar, čeprav ga v resnici ne potrebujejo. Nakopičen denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- Nagrada lahko deluje kot instrument. V tem primeru z denarjem izzovemo različne aktivnosti. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodi.
- Nagrada lahko deluje kot simbol. Količina denarja, ki ga nekateri imajo, jim pomeni prestiž in simbol moči, saj z denarjem lahko kupijo kar si poželijo.
- Nagrada lahko deluje kot vajeti. Iz nekaterih ljudi se lahko z denarjem izvabi vse kar hočemo. Omenjeni ljudje bi morali imeti malo denarja, njihovo življenje pa bi moralo biti odvisno od tistega, ki si kaj takega domisli. Tu govorimo bolj o manipulaciji kot o motivaciji.

5. 4. 2 USPEH

Potreba po uspehu se pojavlja v različnih razsežnostih vsem ljudem v vseh službah, čeprav je intenzivnost odvisna posameznika in od področja dela. Če je motiviranost za uspeh visoka, bo posameznik želel nadzorovati tok dogajanja, ustvarjati in iskati priložnosti, uživati v izzivih ter reagirati hitro in pozitivno v novih okoliščinah. Tiste, ki niso tako aktivni, motiviramo s tem, da jim damo priložnost na njihovem področju in pa spodbudo.

5. 4. 3 PRIZNANJE

Priznanje je eden izmed najmočnejših motivatorjev. Ljudje ne dobijo informacije le o tem, kako dobro so opravili svoje delo, temveč tudi, da so njihovi dosežki cenjeni. Priznanje lahko zagotovimo s pozitivno takojšnjo povratno informacijo. Seveda mora biti priznanje dano razumno oziroma mora biti povezano z dosežki. Vodje morajo prepoznati okoliščine, v katerih bi želeli ljudi pohvaliti.

Priznanje nima samo ene oblike. Finančne nagrade, posebno razni bonusi takoj po dosežku, so nedvomno znaki priznanja. Priznanje je tudi javno »aplavdiranje«, prosti dnevi, pogostitve, potovanja v tujino in vse, kar je lahko del sistema nagrajevanja. Priznanje dajo tudi vodje, ki zaposlenim prisluhnejo in upoštevajo njihove predloge in kar je zelo pomembno, priznajo njihov prispevek. Druga dejanja, ki vključujejo priznanje so tudi napredovanje, bolj zanimivo delo, statusni in spoštovanja vredne simboli.

5. 4. 4 ODGOVORNOST

Zaposlene lahko motiviramo tudi s tem, da jim damo več odgovornosti za svoje delo. Za notranjo motivacijo, kamor sodi odgovornost, so po Lawlerju (glej Armstrong 1996:322) potrebni še naslednji dejavniki:

- Povratna informacija. Posamezniki morajo dobiti povratno informacijo o svojem delu. Dobro je, če delajo na celem projektu ali delu, ki ga lahko gledamo kot celoto in da lahko predvidijo potek opravil vse do konca.
- Uporaba sposobnosti. Posamezniki naj bi opravljali delo, ki od njih zahteva uporabo sposobnosti, ki jih cenijo in s tem učinkovito opravijo svoje delo.
- Samokontrola. Posamezniki morajo imeti občutek, da imajo visoko stopnjo samokontrole nad postavljanjem svojih ciljev in nad tem, kako priti do teh ciljev.

Notranja struktura vsake naloge je sestavljena iz treh elementov. To so planiranje, izvajanje in kontroliranje. Odgovornost pri delu lahko merimo s količino pooblastil, ki jih ima posameznik pri izvajanju vseh elementov naloge. Vodje lahko namesto ukaza ponudijo zadolžitev, naj sami izpeljejo nalogo. To jih bo vzpodbudilo k večji odgovornosti. Pri tem pa naj vodje zanima napredek zaposlenega pri njegovem delu.

Če ljudje ugotovijo, da je kakovost dela bolj odvisna od osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo verjetno bolj ponosni na rezultate in bolj bodo poskrbeli, da bo delo opravljeno v skladu z zastavljenimi merili.

5. 4. 5 VPLIV

Ljudje so motivirani tudi s tem, če lahko uveljavljajo vpliv ali izkazujejo moč. Tisti, ki imajo močno željo po moči, so skoraj vedno samo-motivirani. Pogosto pa ljudi motivira, če imajo priložnost, da uporabijo sposobnosti na svojem področju za vpliv na odločitve. Delno je to stvar delovnih odnosov med posamezniki in njihovimi vodji in je povezano z drugimi motivacijskimi faktorji, kot so uspeh, priznanje in odgovornost. Organizacija lahko motivira posameznika tako, da ga postavi v položaj, kjer se njegovo mnenje pričakuje, posluša in upošteva.

5. 4. 6 OSEBNA RAST IN NAPREDOVANJE

Ambiciozni in odločni ljudje bodo iskali in našli priložnosti za svojo rast in razvoj. Na vseh nivojih organizacije posamezniki, če so ali niso ambiciozni, vedno bolj spoznavajo pomembnost stalnega nadgrajevanja svojih sposobnosti. Mnogim so dodatna izobraževanja, pridobivanje novih in poglobljanje obstoječih veščin, močna motivacija. Ljudje se želijo razvijati in bolje delati v svojem izbranem poklicu. Tu gre torej za postavljanje posameznih ciljev, ki lahko pospešijo osebni razvoj, ter za prizadevanje, da bi to dosegli.

S tem je povezano tudi napredovanje v organizaciji. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delavno mesto, kjer so potrebna dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti.

5. 4. 7 DELAVNE RAZMERE

Ljudje ponavadi boljše delajo v prijetnem delavnem okolju. Če za to poskrbimo, postane delo prijaznejše in zaposleni dobijo občutek, da so cenjeni. Dobre delovne razmere opisujejo odpravljanje motečih dejavnikov, kot so vlaga, neugodna temperatura, svetloba, prah, hrup in podobno. Svoj pomen ima tudi

varnost. K prijetnemu okolju pripomoremo tudi s strokovnimi revijami, ki so na razpolago, z avtomatom za kavo, vodo in podobno.

Dobri medsebojni odnosi med sodelavci so pravitako pomemben motivacijski dejavnik. Kot slabe fizikalne razmere imajo, po mojem mnenju še večji, negativen učinek tudi slabe socialne delovne razmere. Bistvo je dobro delavno vzdušje, skupinski duh, reševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Poleg sebe je pomembno upoštevati tudi sodelavce.

Če želimo, da bi ljudje delali po svojih najboljših močeh, jim moramo ustvariti prave delovne pogoje, hkrati pa jim mora delo pomeniti vir zadovoljstva, nekaj, kar je po njihovem mnenju vredno truda. Če ljudje ne dosežejo zadovoljivih rezultatov pri svojem delu, ga začnejo čutiti kot utrujajoče in nekoristno. Samo opravilo ne povzroča nemotiviranost, ampak okoliščine, v katerih ga opravljamo.

5. 4. 8 OBČUTEK KORISTNOSTI IN ZANIMIVOST DELA

Velikokrat se bodo zaposleni počutili motivirane, če je njihovo delo videti pomembno in zanimivo. Svoje delo nato sprejemajo kot smiselno. Delo smatrajo za koristno, če opravljajo različne naloge, ob katerih razvijajo tudi svoje sposobnosti. Občutek koristnosti je lahko tudi posledica večje odgovornosti ali priznanja. Posameznik je bolj motiviran, če vidi, da je njegovo delo pomembno.

5. 4. 9 STROKOVNO USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje in usposabljanje delavcev ima pomen na področju uporabnosti in s tem delovne uspešnosti, na področju socialnega vidika ter na področju razvoja osebnosti posameznika (glej Možina 2002:242). Torej z izobraževanjem zaposlenih pridobi in organizacija, saj je stalno izobraževanje danes skoraj nujno in posameznik, ki mu to lahko pomeni priznanje in zaupanje organizacije ter možnost osebne rasti.

5. 4. 10 OBSEŽNO KOMUNICIRANJE

Zavzetost za delo hitro raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so dosegli cilj, ki jim je bil postavljen. Pomagajo redni sestanki, kjer ljudje lahko meddrugim povedo svoje težave in se pogovorijo o načinih, kako izboljšati storilnost. Koristno se je pogovoriti o storilnosti v preteklosti, o dejavnostih za prihodnost in o ciljih. Dogovoriti se je potrebno za jasne in dosegljive standarde. Vodje spremljajo rezultate, delavci dobijo informacijo o svojem delu. Pomembna je obsežna in dvosmerna komunikacija. Več, ko ljudje vedo o svojem delu in o dogajanju v organizaciji, bolj samozavestni postajajo pri svojem delu. In boljša, hitrejša in jasna informacija zvišuje motivacijo zaposlenih, ki se potem lažje identificirajo z organizacijo in njenimi cilji. Z neposrednim medsebojnim komuniciranjem vodje na zaposlene prenesejo vizijo podjetja, cilje, informacije o poslovnem rezultatu. Delavci tako vedo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja in imajo občutek, da podjetju pripadajo.

5. 4. 11 UNIČEVANJE MOTIVACIJE

Še enkrat bi poudarila, da je učinek motivacije odvisen od mnogo dejavnikov, kot so osebnost posameznikov, čas, okoliščine itd. Nameni vodij, da bi delavce zmotivirali, se mnogokrat izjalovijo. Lipičnik je naštel (glej Lipičnik 1998:178) nekaj razmišljanj vodij, s katerimi lahko le-ti uničijo motivacijo delavcev. Naprimer, da je vsaka nova ideja od spodaj sumljiva; da je treba sproščeno kritizirati; da hočejo zaposleni z opozarjanjem na probleme nakazati neuspešnost vodje; informacije ne smejo prosto krožiti; vodja vedno vse ve. Ob takih razmišljanjih zaposleni sigurno niso pripravljeni vlagati veliko v svoje delo v organizaciji.

Uničevanje motivacije se lahko razširi na mnoge dejavnike, omenjene v prejšnjem razdelku. Če delavci zaznajo, da plača ali nagrada ni povezana z uspehom, ali če ocenijo, da sistem ni pravičen, se pojavijo resne težave z motivacijo. Pri statusnih simbolih je potrebna previdnost, saj priznanje eni osebi lahko pomeni nepriznanje drugim. Na ta problem je treba paziti v vseh vidikih

sistema nagrad. Pogosto delavec, ki ne dobi celotnega vpogleda v delo organizacije, ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela. To se potem kaže predvsem v manjši storilnosti. Cilj mora biti jasno in konkretno opredeljen.

Neizpolnjena pričakovanja na področju higienikov na zaposlene delujejo kot demotivacija (vendar, če so ti pogoji izpolnjeni, je njihov motivacijski učinek brez motivatorjev omejen).

5. 5 VLOGA VODJE

Vodenje naj bi pomenilo določanje oblik dela, usklajevanje dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter motiviranje zaposlenih z namenom doseganja organizacijskih ciljev. Vodilni delavci se morajo zavedati, da so zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši vir oziroma premoženje organizacije. Naloga vodje v procesu motiviranja sodelavcev je, da ugotovi, kaj njegovim zaposlenim največ pomeni v danem obdobju. S tem zna odgovoriti na vprašanje, kako motivirati zaposlene. Branden pravi, da je glavna naloga vodje, »da prepričljivo izrazi vizijo tega, kar mora organizacija doseči in da v njeno izpopolnjevanje pritegne zaposlene« (Branden 2000:53). Izbere ustrezne motivacijske dejavnike za posameznike, se osredotoči na prednosti in ne na slabosti zaposlenih, želi spodbujati najboljše v ljudeh.

Obstaja veliko stilov vodenja. Omenila bi vodenje z motiviranjem. Lipičnik (glej Lipičnik 1998:313) je omenjeni stil opisal kot koncept vodenja, ki izkorišča delavčevo željo po uresničevanju samega sebe. Delavci bodo bolj dejavni, če bodo vodje upoštevali, kaj jih motivira, npr. da se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, da je delo za njih privlačno in da imajo dovolj samostojnosti ter da lahko sami kontrolirajo svoje rezultate. Če gre za organizacijo, ki opravlja svojo dejavnost v različnih državah, se bo uspešni vodja poglobil tudi v sistem vrednot kulture, v kateri deluje njegova organizacija in ga po potrebi prilagajal. Vodenje in organizacijska kultura vplivata drug na drugega. Vodje jo oblikujejo, vzdržujejo ali spreminjajo; hkrati pa organizacijska kultura vodjem postavlja meje in usmerja njihovo vedenje.

Vodje se morajo zavedati, da ne izvirajo vse težave iz »nemotiviranosti« delavcev in nezadovoljstvom s plačami. Na primer, če so delavci nezadovoljni, ker ne vidijo končnega rezultata svojega dela, so interpretirani kot nemotivirani. Uspešnost posameznika in uspešnost organizacije se poveča, če vodja pozna učinkovite tehnike motiviranja. Poveča se tudi zadovoljstvo delavcev in s tem spet uspešnost. Tudi sami morajo biti motivirani, saj če le-ti motivacijo izgubijo, to nehote sporočajo zaposlenim, kar škodljivo vpliva na njihovo storilnost (glej Keenan 1995:53).

Torej, za motiviranje drugih moramo najprej biti motivirani sami. Motiviran vodja vodi in ne nujno ukazuje, zaupa vase in je pripravljen poskusiti kaj novega. Ima jasne cilje in izdelan načrt za njihovo doseganje. Zna dobro organizirati delo in sodelavce spodbuditi k čim boljšim rezultatom. Sodelavce obravnava pravično in v njih išče in najde pozitivno. Glede na znanje in sposobnosti jim dodeli ustrezno delavno mesto in jim zaupa odgovorne naloge. Spoštuje svoje podrejene in se zaveda, da ni nezmotljiv. Se izpopolnjuje in je svoje znanje pripravljen deliti z drugimi. Vodja mora znati tudi kritizirati. Skrbno izbere čas pogovora, ki poteka na štiri oči, izpostavi pozitivne dosežke in nato preide na ravnanje, ki ni v redu. Vodja nikoli ne kritizira osebnosti. Kasneje preveri učinke in zaposlenega pohvali, če izpolni dogovorjeno (glej Denny 1997:157).

Vidimo, da poleg sprejemanja poslovnih odločitev, vodenje zahteva še veliko drugih sposobnosti.

6. RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V PODJETJU WRIGLEY

Podjetje Wrigley je eno največjih proizvajalcev žvečilnih gumijev na svetu, ki svojo dejavnost v zadnjih letih širi tudi na področje ostalih slaščic. Ustanovljeno je bilo leta 1891. Svoje proizvode uspešno prodaja v več kot 150 državah sveta. Organizacijsko kulturo gradijo na viziji, da bi bil vsak zaposleni ponosen, da je del podjetja Wrigley. Od zaposlenih pričakuje, da delujejo v skladu s skupnimi vrednotami podjetja, tako da med seboj, s strankami, partnerji in okolico gojijo odnos zaupanja, dostojanstva in spoštovanja. Podjetje deluje v smeri uspešne komunikacije, spodbujanju znanja in idej, razvijanju izobraževanja in osebne rasti zaposlenih. Želijo ustvariti okolje, kjer bi ljudje, kljub različnim kulturam, lahko delali združeno in učinkovito. Spodbujajo inovacije na vseh področjih dela, samostojnost in zanesljivost zaposlenih.

Sedež podjetja je v Chicagu, glavna pisarna za področje Evrope je v Munchenu. Tudi evropski trg je razdeljen na več t.i. regij. Regija Balkan Adria West vključuje Slovenijo, Hrvaško, Bosno in Hercegovino in Srbijo in Črno goro. V Ljubljani je sedež te regije, kar pomeni, da se vse regijske funkcije (finance, marketing, logistika...) vodijo iz Ljubljane. Organizacija dela je v celotnem podjetju enaka. Delo poteka v pisarnah in na terenu. Na ankete so odgovarjali področni prodajni predstavniki (merchandiser) iz Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije in Črne gore ter njihovi vodje. Merchandiserji so odgovorni za celotno podobo prodajnega mesta, kar vključuje pozicioniranje artiklov, naročila strank, odnose s prodajnim osebjem oziroma skrb za stranke; so zastopniki podjetja na terenu.

Namen raziskave je ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira oziroma kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najbolj pomembni. Poskušala bom pokazati kakšne so želje zaposlenih in kakšno je dejansko stanje ter razlike med izbranimi državami. Predvidevam, da kljub temu, da Wrigley stremi k skupnim vrednotam, obstajajo med državami razlike v vrednotenju motivacijskih dejavnikov.

Podatke sem zbrala s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. Pridobljene podatke sem statistično obdelala z računalniškim programom SPSS.

6.1 STRUKTURA VPRAŠALNIKA

Vprašalnik je sestavljen iz 20 vprašanj, ki so večinoma zaprtega tipa, le pri štirih se konča z možnostjo »drugo«, kjer so lahko anketirani sami napisali odgovor. Začela sem z vprašanjem, ki je bil razširjen na več motivacijskih dejavnikov, ki so jih anketirani ocenjevali na lestvici od 0 do 10. Po vprašanjih, zakaj delajo, so sledila vprašanja o motivacijskih dejavnikih. Znotraj tega sta bila še dva razširjena vprašanja o vodji in sodelavcih, kjer so anketirani pripisovali vrednosti od 1 do 5. Na koncu sem zastavila še socio-demografska vprašanja.

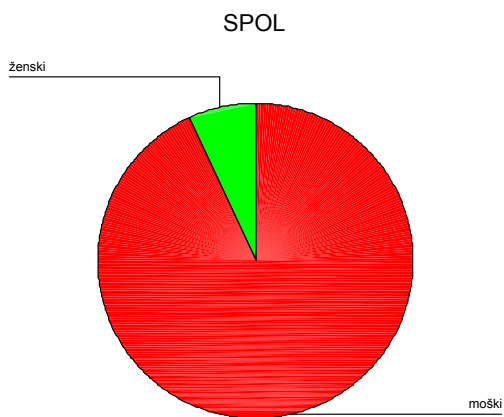
6.2 ZNAČILNOSTI VZORCA

Omenila sem že, da v Wrigleyu poteka delo v pisarnah in na terenu. Anketa je zajela zaposlene na terenu, torej merchandiserje in njihove vodje. Teh je skupno 140; 85 zaposlenih, to je približno 61%, je ankete vrnilo. Če pogledamo podrobneje, je v Sloveniji na vprašalnik odgovorilo 11 od 19 zaposlenih, na Hrvaškem jih je odgovarjalo 42 od 46-ih, v Bosni in Hercegovini 11 od 30 zaposlenih in v Srbiji in Črni gori 21 od 45 zaposlenih.

Vzorec ni reprezentativen za celo podjetje; je prikaz za del podjetja – za področne prodajne predstavnike (merchandiserje). Z 91% so se najbolj odzvali Hrvatje, za katere lahko trdim, da je vzorec za merchandiserje reprezentativen. Iz vrnjenih vprašalnikov Slovenije (58%) in Srbije in Črne gore (47%) še lahko sklepamo na mnenje merchandiserjev. Za Bosno in Hercegovino pa velja, da so rezultati le pokazatelj stanja, saj je vprašalnike vrnilo le 37% zaposlenih.

Torej, rezultatov ne gre posploševati na celotno podjetje, mislim pa, da so prikaz za delo merchandiserjev in lahko tudi smernica za podjetje.

Poglejmo si še strukturo zaposlenih po spolu, starosti, izobrazbi in položaju.



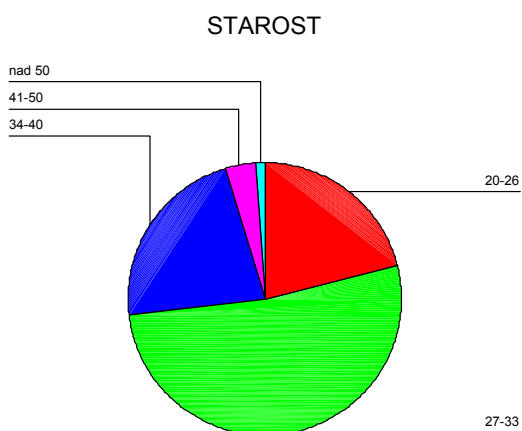
Slika 1.

SPOL PO DRŽAVAH

	DRŽAVA				skupno
SPOL	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG	
moški	81.8%	90.5%	100.0%	100.0%	92.9%
ženski	18.2%	9.5%	0%	0%	7.1%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 1.

Delo merchandiserja opravlja zelo malo žensk. Verjetno zaradi same narave terenskega dela. Velika večina zaposlenih na tem delovnem mestu je moškega spola in tak je tudi naš vzorec (glej sliko 1.).



Slika 2.

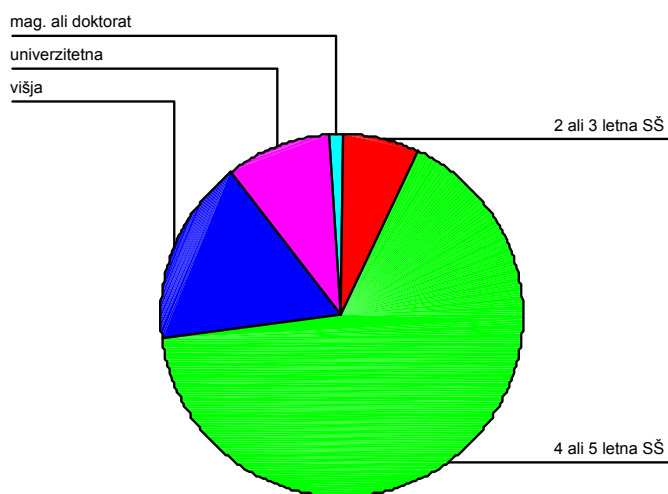
STAROST PO DRŽAVAH

	DRŽAVA				skupno
STAROST	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG	
20-26	27.3%	28.6%	18.2%	4.8%	21.2%
27-33	36.4%	45.2%	45.5%	76.2%	51.8%
34-40	36.4%	21.4%	36.4%	9.5%	22.4%
41-50	0%	2.4%	0%	9.5%	3.5%
nad 50	0%	2.4%	0%	0%	1.2%
skupno	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 2.

Največ, 51,8%, jih je starih od 27 do 33 let. Trditev drži tudi za vsako državo posebej. Sledijo (22,4%) zaposleni od 34 do 40 let, nato (21,2%) od 20 do 26 let, 3,5% jih je starih od 41 do 50 let in le 1,2% nad 50 let.

IZOBRAZBA



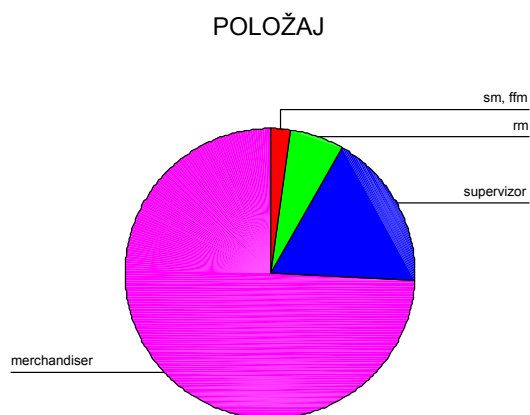
Slika 3.

IZOBRAZBA PO DRŽAVAH

	DRŽAVA				skupno
IZOBRAZBA	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG	
2 ali 3 letna SŠ	9.1%	9.5%	9.1%	0%	7.1%
4 ali 5 letna SŠ	54.5%	61.9%	72.7%	76.2%	65.9%
višja	27.3%	16.7%	9.1%	14.3%	16.5%
univerzitetna	9.1%	11.9%	9.1%	4.8%	9.4%
mag. ali doktorat	0%	0%	0%	4.8%	1.2%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 3.

Največ (65,9%) anketiranih ima 4 ali 5 letno srednjo šolo. S 16,5% sledijo tisti, ki imajo dokončano višjo šolo, sledi 9,4% anketiranih z univerzitetno izobrazbo, 7,1% jih ima dokončano 2 ali 3 letno srednjo šolo in 1,2% magisterij ali doktorat. Iz tabele 3. je razvidno, da je tudi gledano po državah največ anketiranih s 4 ali 5 letno srednjo šolo.



Slika 4.

merchandiser – področni prodajni predstavnik

supervizor – vodja področja

rm – regijski vodja

sm, ffm – vodja prodaje

POLOŽAJ PO DRŽAVAH

	DRŽAVA				skupno
	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG	
sm, ffm	9.1%	0%	0%	4.8%	2.4%
rm	9.1%	4.8%	9.1%	4.8%	5.9%
supervizor	9.1%	21.4%	18.2%	14.3%	17.6%
merchandiser	72.7%	73.8%	72.7%	76.2%	74.1%
skupno	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabela 4.

Ker je zaposlenih največ merchandiserjev, prevladujejo (74,1%) tudi v našem vzorcu. Z višanjem ranga pa se število zaposlenih in tudi odstotek anketiranih manjša.

6.3 VREDNOST MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

Anketirance sem prosila, naj našete dejavnike ovrednotijo na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se mu dejavnik sploh ne zdi pomemben, 10 pa pomeni, da anketiranec ta dejavnik ocenjuje kot zanj zelo pomembnega. S tem bom dobila informacijo, katerim dejavnikom anketirani pripisujejo največ vrednosti.

Da bi lahko prikazala motivacijsko strukturo anketiranih, sem sestavila lestvico povprečnih vrednosti za vsako državo. Na 1. mestu je odgovor oziroma motivacijski dejavnik z največjo povprečno vrednostjo, na zadnjem, 15. mestu, pa odgovor z najmanjšo povprečno vrednostjo. Najprej bom na kratko opisala ključne dejavnike po mnenju zaposlenih za vsako državo posebej. Lestvice sem nato zaradi lažje in bolj pregledne primerjave predstavila s pomočjo mrežne grafike.

V Sloveniji sem dobila odgovore, ki imajo povprečno vrednost nad 8, kar pomeni, da se jim vsi našeti dejavniki zdijo pomembni. Najbolj cenijo dobre odnose s sodelavci. Kar 81,8% anketiranih v Sloveniji je omenjenemu dejavniku pripisalo vrednost 10, 18,2% pa vrednost 8 in 9. Želijo si ustreznega vodjo, ki bi jih obveščal o rezultatih njihovega dela in opazil sposobnosti svojih zaposlenih ter ohranjal delo zanimivo. 63,6% anketiranih v Sloveniji je pri dejavniku ustrezen

vodja obkrožilo 10, ostalih 36,4% pa vrednost 9, kar očitno pomeni, da je njihovo zadovoljstvo v veliki meri odvisno od nadrejenega. Vodja naj se trudi ohranjati delovno mesto zanimivo in raznoliko. Zaposlenemu da lahko več odgovornosti in tako se bo občutek izrabe lastnih sposobnosti povečal. K temu pripomorejo tudi takojšnje povratne informacije in priznanje za dobro opravljeno delo. Na dnu lestvice je varnost zaposlitve.

Lestvica anketiranih na Hrvaškem ima nekoliko manjše povprečne vrednosti, in sicer od 7,69 do 8,76. Tudi njim zelo veliko pomenijo dobri odnosi s sodelavci in opravljanje zanimivega dela. 35,7% vprašanih na Hrvaškem je pri dejavniku odnosi s sodelavci obkrožilo vrednost 10, 45,2% pa vrednost 8 in 9. Delati želijo v podjetju, ki jim nudi odgovornost pri delu, ima dober ugled in kjer varnost zaposlitve ni vprašljiva. Pri ohranjanju zanimivega dela lahko vodje zaposlenim prepustijo nekoliko večjo svobodo pri delu in zelo verjetno bodo zaposleni čutili večjo odgovornost, kar bo še povečevalo ugled podjetja v njihovih očeh. Najmanjšo vrednost so pripisali obveščeni o delovanju, o poslovnih rezultatih in o ciljih podjetja.

Na vrhu lestvice v Wrigleyu v Bosni in Hercegovini so dodatne bonitete (avto, prenosni računalnik, mobitel). Kar 81,8% anketirancev je temu dejavniku pripisalo vrednost 10, ostalih 18,2% pa vrednosti 8 in 9. Zelo visoko vrednotijo tudi dobre odnose s sodelavci in ustreznega vodjo, ki naj bi poskrbel za dobro delovno okolje in odgovornost pri po možnosti zanimivem delu. Pri tem je pomemben ugled podjetja in varnost zaposlitve.

V Wrigleyu v Srbiji in Črni gori je poleg zagotavljanja dobrih odnosov med sodelavci pomembna komunikacija v podjetju, predvsem obveščeni o rezultatih dela zaposlenih in o poslovnih rezultatih in ciljih podjetja. Odnosom s sodelavci je 52,4% anketiranih v Srbiji in Črni gori dalo vrednost 10, vrednost 8 in 9 pa 47,6% anketirancev. Zaposleni želijo imeti možnost uporabe lastnih sposobnosti in pa varno zaposlitev. Več samostojnosti in stalna informiranost lahko pripelje do večje odgovornosti pri delu in do izrabe lastnih sposobnosti, kar v Srbiji in Črni gori visoko vrednotijo. 38,2% vrednoti dodatne bonitete kot ne tako pomemben dejavnik in je na zadnjem mestu lestvice.

POVPREČNE VREDNOSTI MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

dejavnik	mesto in povprečne vrednosti v Sloveniji	mesto in povprečne vrednosti na Hrvaškem	mesto in povprečne vrednosti v Bosni in Hercegovini	mesto in povprečne vrednosti v Srbiji in Črni gori
plača	10.; 8,82	6.; 8,05	<u>15.; 8,18</u>	11.; 8,95
priznanje in pohvala za dosežke	<u>4.; 9,36</u>	13.; 7,69	14.; 8,36	14.; 8,19
odnosi s sodelavci	<u>1.; 9,73</u>	<u>1.; 8,76</u>	<u>2.; 9,55</u>	<u>1.; 9,43</u>
delavno okolje	11.; 8,82	7.; 8,02	<u>3.; 9,45</u>	10.; 8,95
odgovornost pri delu	7.; 9,09	5.; 8,21	6.; 9,36	5.; 9,19
ustrezen vodja	<u>2.; 9,64</u>	10.; 7,93	4.; 9,45	7.; 9,10
varnost zaposlitve	<u>15.; 8,27</u>	4.; 8,40	7.; 9,30	<u>3.; 9,29</u>
možnost napredovanja	8.; 9,00	8.; 7,95	13.; 8,45	9.; 9,00
možnost dodatnega izobraževanja	13.; 8,64	12.; 7,79	11.; 9,00	8.; 9,10
možnost uporabe lastnih sposobnosti	6.; 9,30	9.; 7,93	9.; 9,09	<u>2.; 9,38</u>
ugled podjetja	12.; 8,73	<u>3.; 8,40</u>	4.; 9,45	13.; 8,29
zanimivo delo	4.; 9,36	<u>2.; 8,52</u>	8.; 9,27	12.; 8,67
dodatne bonitete (avto, prenosni računalnik, mobitel)	14.; 8,36	14.; 7,69	<u>1.; 9,73</u>	15.; 7,29
obvešččenost o rezultatih lastnega dela	<u>3.; 9,45</u>	11.; 7,86	12.; 8,70	4.; 9,24
obvešččenost o delovanju, o poslovnih rezultatih in o ciljih podjetja	8.; 9,00	<u>15.; 7,69</u>	10.; 9,00	6.; 9,19

Tabela 5.

Zaposleni v vseh štirih državah si delijo mnenje glede dobrih odnosov s svojimi sodelavci. Ti jim največ oziroma veliko pomenijo. Dejavnik ni najvišje ovrednoten le v Bosni in Hercegovini, kjer so na prvem mestu dodatne bonitete. V ostalih treh državah pa je slika obratna. Skoraj vse našteje dejavnike vrednotijo več kot dodatne bonitete. Glede na vrednost tega dejavnika v Bosni in Hercegovini nisem pričakovala, da bo plača na zadnjem mestu lestvice. Vrednost plače je nekoliko poudarjena le na Hrvaškem, kjer je na 6. mestu, sicer pa na motivacijo zaposlenih močneje vplivajo ostali dejavniki. Glede na ostale države izstopa v

Bosni in Hercegovini pomen delovnega okolja, ki jim pomeni veliko več, kot ostalim. Tu bi lahko naredili povezavo z vrednotenjem dodanih bonitet. Očitno dajo veliko na materialne stvari, ki jih obkrožajo. O priznanju in pohvali za dosežke imajo podobno mnenje Hrvaška, Bosna in Hercegovina in Srbija in Črna gora. Medtem, ko je pri njih dejavnik ocenjen zelo nizko, je v Sloveniji na 4. mestu lestvice. Mogoče se neposredni nadrejeni še ne zavedajo pomena tega motivacijskega dejavnika in ga ne uporabljajo. Odgovornosti pri delu je na vseh lestvicah v zgornji polovici in lahko sklepam, da si jo zaposleni povsod želijo. V Srbiji in Črni gori je možnost uporabe lastnih sposobnosti na 2. mestu lestvice, v ostalih anketiranih državah dejavnik ni preveč poudarjen. Na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini je opazno bolj pomemben ugled podjetja, kot pa ostalih dveh državah. Prednosti zanimivega dela še ne vidijo zaposleni v Bosni in Hercegovini in v Srbiji in Črni gori. Glede mnenja o obveščeni o rezultatih lastnega dela sta si bližje Slovenija in Srbija in Črna gora. Osebno se mi zdi dejavnik zelo pomemben, saj da zaposlenemu vedeti, da je tudi on del podjetja in hkrati dobi informacijo o kvaliteti svojega dela. Na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini ima za zaposlene podobno težo tudi obveščeni o delovanju in ciljih podjetja. Mogoče morajo dvosmerno komunikacijo z neposredno nadrejenim še razviti. Največjo vrednost ima ustrezen vodja v Sloveniji. Visoko je zapisan tudi v Bosni in Hercegovini. Varnost zaposlitve, ki je v Sloveniji na dnu lestvice, ima drugod kar omembe vredno težo.

Poglejmo si še nekatere možne razlage vrednotenja motivacijskih dejavnikov. Razlog, zakaj dobri odnosi s sodelavci vsem največ oziroma veliko pomenijo, bi lahko iskali v vrsti dela, ki ga opravljajo. So v stalnem stiku z ljudmi in verjetno potrebujejo medsebojno zaupanje in podporo drug drugega. Med seboj sodelujejo in si izmenjujejo izkušnje. K takim odnosom med zaposlenimi doprinese tudi organizacijska kultura s svojo ideologijo (glej predstavitev podjetja). Nesporno je, da vezi med sodelavci vplivajo na kakovost dela in da se v podjetju resno ubadane in posvečanje odnosom med sodelavci obrestuje. Učinkovita podjetja ponavadi nimajo kroničnih in obremenjujočih težav v medosebnih odnosih. V takšnem kolektivu ni izključenih posameznikov, vsi so pripravljeni sodelovati in verjetno ne poznajo negativne tekmovalnosti. Tudi konflikti, če niso kronični, niso znak, da so odnosi slabi. Konflikti lahko nakažejo

na problem, ki ga sodelavci konstruktivno rešijo. Vsak problem, ki ga kolektiv ne reši sproti, lahko poslabša delavne odnose. Sodelavci morajo biti sposobni o razpravljati napakah. Osredotočili naj bi se na rešitev težave in ne na nasprotnika v konfliktu. Če je odnos dober, se vsak član kolektiva počuti dovolj varnega, da lahko skupaj z drugimi odpravlja težave. Včasih je potrebna ravno pravšnja mera avtoritativnosti, ki jo uveljavlja fleksibilen avtoritativen vodja, kadar je potrebno. Dober kolektiv se med seboj ceni in spoštuje.

Med državami je bila vidna razlika v razvrščanju dodatnih bonitet, ki so v Bosni in Hercegovini na prvem mestu, medtem, ko so drugod na dnu lestvice. Mislim, da so v drugih obravnavanih državah postale za tako vrsto dela samoumevne in jim ne pomenijo več toliko kot v Bosni in Hercegovini, kjer so te dobrine težje dostopne. Tudi služb ni veliko in jim vsi ocenjevani dejavniki pomenijo več, kot pa pohvale in nagrade ter višina plače. K različnim vrednotenjem motivacijskih dejavnikov vsekakor pripomorejo kulturne, gospodarske in politične razlike med državami, kjer so podjetja. Če so razmere bolj nestabilne, lahko varnost zaposlitve dobi večjo težo. Spomnimo se, da je v Sloveniji na zadnjem mestu lestvice, v ostalih državah jo visoko vrednotijo. Razlog je lahko tudi, da je v Sloveniji najlažje dobiti podobno delovno mesto. Vplivajo pa tudi vrednote, ki se skozi čas in skozi spreminjanje sistema tudi same spreminjajo. V Sloveniji se zavedajo, da zaposlitev ni nujno trajna in varnost zaposlitve ni več pogoj uspešnega dela in zadovoljstva zaposlenih.

Če povzamem najvišje uvrščene dejavnike na lestvicah, je povsod močno izražena želja po ohranjanju dobrih odnosov s sodelavci. V Sloveniji zaposlenim največ pomeni še ustrezen vodja, ki jih bo obveščal o njihovem delu in dal priznanje ali pohvalo za dosežke. Na Hrvaškem si najbolj želijo zanimivo delo v uglednem podjetju in pa varnost zaposlitve. V Bosni in Hercegovini štejejo dodatne bonitete in pa delavno okolje ter ustrezen vodja. V Srbiji in Črni gori pa so najvišje postavili možnost uporabe lastnih sposobnosti, varnost zaposlitve ter obveščenost o rezultatih lastnega dela.

Države so na različnih stopnjah tranzicije, zaposleni delajo v različnih družbenih in gospodarskih okoljih. In te družbe imajo različne vrednostne sisteme. Mislim,

da veliko razlik pri vrednotenju motivacijskih dejavnikov prihaja iz tega naslova različnih razmer med državami.

6.4 RAZLOGI, KI SO JIH ANKETIRANI NAVEDLI ZA DELO

Anketiranci so v dveh vprašanjih odgovarjali zakaj delajo.

PRVI RAZLOG PO DRŽAVH

		DRŽAVA				skupaj
RAZLOG		Slovenija	Hrvaška	BIH	SCG	
Delo me veseli	% odgovora	18.5%	77.8%	0%	3.7%	100.0%
	% po državi	45.5%	50.0%	0%	4.8%	31.8%
delo mi omogoča uporabo znanja in sposobnosti	% odgovora	10.0%	35.0%	30.0%	25.0%	100.0%
	% po državi	18.2%	16.7%	54.5%	23.8%	23.5%
delam zaradi denarja	% odgovora	8.6%	37.1%	14.3%	40.0%	100.0%
	% po državi	27.3%	31.0%	45.5%	66.7%	41.2%
drugo	% odgovora	33.3%	33.3%	0%	33.3%	100.0%
	% po državi	9.1%	2.4%	0%	4.8%	3.5%
skupaj	% odgovora	12.9%	49.4%	12.9%	24.7%	100.0%
	% po državi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	skupni %	12.9%	49.4%	12.9%	24.7%	100.0%

Tabela 6.
(P=0,003)

Iz zgornje tabele je razvidno, da je pri prvem razlogu največ odstotkov v Sloveniji dobil odgovor, da delajo, ker jih delo veseli in pomeni osebno zadovoljstvo (45,5% vprašanih iz Slovenije). Zelo podobna slika je na Hrvaškem. Prav tako največ odstotkov je dobil odgovor, da jih delo veseli in pomeni osebno zadovoljstvo (50% vprašanih iz Hrvaške). V Bosni in Hercegovini je večina vprašanih (54,5%) odgovorila, da jim delo omogoča, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti, vendar mnenja niso bila enotna, in 45,5% odgovorov je dobila trditev, da delajo, ker potrebujejo denar za preživetje. V Srbiji in Črni gori pa zaradi denarja dela kar 66,7% vprašanih. V ostalih treh državah je denar kot razlog za delo takoj za odgovorom z najvišjim odstotkom.

Pri naslednjem vprašanju so kot drugi razlog za delo v Sloveniji z največjim odstotkom navedli druženje s sodelavci (54,6%). Na Hrvaškem so s 50,1% kot drugi razlog navedli, da jim delo omogoča, da pokažejo svoje znanje in

sposobnosti. V Bosni in Hercegovini se ponovi prvi razlog, da želijo pokazati svoje znanje in sposobnosti (45,5%). Enak odstotek odgovorov je prejela trditev, da delajo zaradi potrebe po druženju s sodelavci. Tudi v Srbiji in Črni gori je drugi razlog za delo pokazati svoje znanje in sposobnosti (71,4%).

Z izjemo Srbije in Črne gore anketirani ne delajo le za denar. Zaposleni, ki jih delo veseli in jim omogoča uporabo znanja in sposobnosti, bodo prej sprejeli cilje organizacije za svoje in bodo bolj dovzetni za dejavnike, katerih posledica je notranja motivacija. Moč denarja seveda nikjer ni zanemarljiva in se razlikuje od države do države. Podobni sta si Slovenija in Hrvaška, kjer je treba vzpodbujati in ohranjati nivo zadovoljstva pri delu. V Bosni in Hercegovini in predvsem v Srbiji in Črni gori ima denar večjo težo. Treba jim je dati možnost, da dokažejo svoje znanje in sposobnosti, jih pohvalit, kadar delajo dobro in spodbujati z ostalimi motivacijskimi dejavniki. V teoretičnem delu sem že omenila, da se lahko pogled na delo spremeni, ko se zaposleni zaveda, da poleg tega, da dela za preživetje, pri delu tudi zadovoljuje del svojih potreb (predvsem psiholoških).

6.5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

V tem sklopu bom preverila, kako v podjetju izvajajo motivacijske dejavnike in kakšna je razlika lestvice povprečnih vrednosti in dejanskega stanja v podjetju.

Zanimalo me je, če so zaposleni obveščeni o rezultatih svojega dela in o delovanju, poslovnih rezultatih in ciljih podjetja.

OBVEŠČENOST O REZULTATIH LASTNEGA DELA

	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG
obveščen sproti	63.6%	45.2%	90.9%	61.9%
le občasno obveščen	36.4%	54.8%	9.1%	38.1%
nisem obveščen	0%	0%	0%	0%

Tabela 7.

(P=0,047)

OBVEŠČENOST O USPEŠNOSTI PODJETJA

	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG
redno obveščeni	63.6%	42.9%	45.5%	61.9%
obveščeni na koncu leta	0%	21.4%	45.5%	9.5%
občasno obveščeni	36.4%	35.7%	9.1%	28.6%
nisem obveščeni	0%	0%	0%	0%

Tabela 8.

(P=0,194)

Po anketi sodeč, se v podjetju Wrigley zavedajo pomena komunikacije med zaposlenimi. Nihče izmed vprašanih ni odgovoril, da o rezultatih svojega dela ali o poslovni uspešnosti podjetja ni obveščeni. Skupno jih je 57,1% o rezultatih svojega dela obveščeni sproti, 42,9% pa občasno. Obveščeni o rezultatih lastnega dela je pripisalo vrednost 10, kar pomeni, da jim to veliko pomeni, 39,3% vprašanih. Od tega jih je 69,7% obveščeni sproti. Podobni rezultati so tudi, če gledamo vsako državo posebej. O poslovni uspešnosti podjetja jih je 50,6%, gledano kot celoto, redno obveščeni, 30,6% občasno in 18,8% jih je o poslovni uspešnosti podjetja obveščeni na koncu leta. Po državah je podobna slika, nekoliko odstopa le Hrvaška, kjer je pri obeh vprašanih najmanj obveščeni sproti. Pri obveščanju o lastnem delu je edina država, kjer je večji odstotek tistih, ki pravijo, da so obveščeni le občasno (54,8%), kot tistih, ki so o rezultatih obveščeni sproti (45,2%). Mogoče jim prav zato omenjena dejavnika o obveščeni pomenita tako malo (na vrednostni lestvici dejavnikov sta na 11. oziroma 15. mestu). Medtem pa je obveščeni zaposlenih visoko ovrednotena v Srbiji in Črni gori in v Sloveniji. Da so obveščeni, predvsem o rezultatih lastnega dela, vpliva tudi vrsta dela, ki ga anketirani opravljajo, kjer je takojšnja povratna informacija za dobro opravljanje dela potrebna.

Dobra komunikacija in obveščeni zaposlenih ima pri motiviranju velik pomen, saj zaposleni pridobiva občutek pomembnosti in pripadnosti podjetju. Vlaganje v pretočnost informacij se podjetju obrestuje. Raste tudi stopnja zaupanja zaposlenih do podjetja. Brez odkrite in stvarne komunikacije podjetje ne more delovati kot uigrana celota, pa tudi navzven ne more enotno nastopati. Ob pomanjkanju informacij ali celo če zaposleni dobijo informacije o podjetju od zunanjih virov, se poveča stopnja nezaupanja in občutek nepomembnosti zaposlenih v podjetju.

Če so zaposleni seznanjeni z uspešnostjo in svojega dela in podjetja ter njenim poslanstvom, se bodo bolj prizadevali za izpolnitev ciljev podjetja.

IZPOLNJEVANJE CILJEV PODJETJA

	Slovenija	Hrvaška	BIH	SCG
cilji podjetja so tudi moji cilji	72.7%	42.9%	72.7%	71.4%
hočem dobro delati	27.3%	57.1%	27.3%	28.6%
ne, ker je vseeno kako delam	0%	0%	0%	0%
cilji mi niso znani	0%	0%	0%	0%

Tabela 9.

(P=0,169)

Od vprašanih ni nihče odgovoril, da mu cilji niso znani in nihče ni mnenja, da je vseeno kako dela, saj tega tako nihče ne opazi. Skupno je v Wrigleyu 57,6% vprašanih odgovorilo, da so cilji podjetja tudi njihovi cilji. Ostalih 42,4% pa si prizadeva za izpolnitev ciljev, ker želijo dobro delati. V vseh državah, razen na Hrvaškem, jih je več kot 70% odgovorilo, da so cilji podjetja njihovi cilji. Vsako podjetje bi lahko stremelo k temu, da zaposleni prevzamejo cilje podjetja za svoje cilje, saj naj bi zaposleni tako bolj stremeli k izpolnitvi le-teh. Za tem stoji tudi teorija ciljev, ki sem jo omenila v teoretičnem delu naloge. Vodstvo je na dobri poti, če poskrbi, da se zaposleni čutijo del podjetja.

Preverila sem ali obstaja statistična povezanost med obveščenostjo o rezultatih lastnega dela in doseganju ciljev podjetja ter med obveščenostjo poslovanju podjetja in doseganju ciljev podjetja.

OBVEŠČENOST O REZULTATIH LASTNEGA DELA – CILJI PODJETJA

	cilji podjetja so tudi moji	Hočem dobro delati	ne, ker je vseeno kako delam	cilji mi niso znani
obveščen sproti	74.1%	36.1%	0%	0%
občasno obveščen	25.9%	63.9%	0%	0%
nisem obveščen	0%	0%	0%	0%

Tabela 10.

(P=0,002)

OBVEŠČENOST O PODJETJU – CILJI PODJETJA

	cilji podjetja so tudi moji	hočem dobro delati	ne, ker je vseeno kako delam	cilji mi niso znani
redno obvešččen	59.5%	38.9%	0%	0%
obvešččen na koncu leta	16.1%	22.2%	0%	0%
občasno obvešččan	24.4%	38.9%	0%	0%
nisem obvešččen	0%	0%	0%	0%

Tabela 11.

(P=0,000)

V obeh primerih je signifikanca manjša od 0,05, zato zavrnamo ničelno hipotezo, da spremenljivki nista povezani. Med omenjenimi spremenljivkami torej obstaja statistična odvisnost, zato lahko potrdim domnevo, da se zaposleni, ki so seznanjeni z uspešnostjo in svojega dela in podjetja ter njenim poslanstvom, bolj prizadevajo za izpolnitev ciljev podjetja.

Zanimalo me je, koliko imajo zaposleni samostojnosti in s tem odgovornosti pri svojem delu.

OBLIKOVANJE DELOVNIH NALOG

	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG
samostojnost pri delu	9.1%	9.5%	0%	4.8%
napotki, vendar lastna presoja	90.9%	81.0%	90.9%	85.7%
nimam vpliva na delo	0%	9.5%	9.1%	9.5%

Tabela 12.

(P=0,860)

V vseh državah močno prevladuje odgovor (skupno 84,7%), da imajo napotke za svoje delovne naloge, vendar se sami odločijo, kako nalogo izpeljati. Samo v Sloveniji ni nikogar, ki misli, da nima vpliva na svoje delo, v Bosni in Hercegovini pa ni nihče odgovoril, da je pri delu samostojen in da svoje delo lahko samostojno oblikuje. Pomen odgovornosti kot motivacijski dejavnik nikjer ni zanemarljiv, saj je povsod v zgornji polovici lestvic povprečnih vrednosti.

MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA

	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG
da	60.0%	71.4%	90.9%	85.7%
ne, vendar imam možnost	30.0%	16.7%	0%	9.5%
ne	10.0%	11.9%	9.1%	4.8%

Tabela 13.

(P=0,471)

Znanje in sposobnosti je mogoče nadgrajevati z dodatnim izobraževanjem, ki ga verjetno v podjetju izvajajo. V vseh obravnavanih državah je največji odstotek vprašanih, ki meni, da jih podjetje spodbuja k dodatnemu izobraževanju. Rezultati me niso presenetili, ker ima podjetje že s svojo ideologijo stremi k stalnemu izpopolnjevanju in izobraževanju.

MOŽNOST NAPREDOVANJA

	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG
da	45.5%	38.1%	63.6%	33.3%
nisem seznanjen	45.5%	45.2%	18.2%	28.6%
ne	9.1%	16.7%	18.2%	38.1%

Tabela 14.

(P=0,221)

Z izobraževanjem in usposabljanjem je povezano tudi napredovanje. V Sloveniji jih 45,5% ni seznanjenih, ali ima možnost napredovanja in prav toliko jih je mnenja, da jo ima. Podobno je na Hrvaškem, izstopa Srbija in Črna gora, kjer jih največ (38,1%) meni, da možnosti napredovanja nimajo in ne dosti manj vprašanih (33,3%) je mnenja, da imajo možnosti napredovanja. V BIH jih kar 63,6% pravi, da imajo možnost napredovanja. Na lestvici povprečnih vrednosti ni napredovanje nikjer doseglo visokega mesta, vendar vrednost motiva ni zanemarljiva.

Morda zaposleni niso dovolj dobro seznanjeni s sistemom napredovanja in zato nekateri pričakujejo preveč oziroma menijo, da nimajo enakih in realnih možnosti za napredovanje ali da sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Zaposleni morajo vedeti, kakšne možnosti napredovanja imajo v podjetju, tako v smislu višje plače v okviru istega delovnega mesta ali pa napredovanje na bolj zahtevno delavno mesto. Če jim je ponujena možnost napredovanja, se bodo sposobni in ambiciozni zaposleni prav gotovo bolj potrudili in jo skušali izkoristiti.

K motivaciji močno pripomore občutek koristnosti. Zaposleni čutijo zadovoljstvo ob delu, kjer izkoriščajo svoje sposobnosti in čutijo, da je njihovo delo pomembno.

OBČUTEK KORISTNOSTI

	Slovenija	Hrvaška	BIH	ŠČG
počutim se koristnega	70.0%	46.3%	63.6 %	57.1%
moje sposobnosti niso izkoriščene	20.0%	29.3%	27.3 %	33.3%
delo mi redko da občutek koristnosti	10.0%	4.9%	0%	4.8%
ne počutim se koristnega	0%	19.5%	9.1%	4.8%

Tabela 15.

(P=0,662)

V Sloveniji je največ anketiranih (70%) odgovorilo, da pri delu izkoriščajo svoje znanje in sposobnosti in se počutijo zelo koristne. V Sloveniji tudi nihče ni odgovoril, da pri delu le izpolnjujejo narekovane obveznosti in, da vedo, da bi zmogli več in se tako ne počutijo preveč koristne. Teh je največ na Hrvaškem (19,5%), kjer je priporočljivo, da bi vodstvo dalo vedeti zaposlenim, da je njihovo delo pomembno in da tudi oni prispevajo k rezultatom podjetja in jim mogoče dati priložnost za kakšen nov izziv.

Na lestvici povprečnih vrednosti motivov je možnost uporabe lastnih sposobnosti pri Srbiji in Črni gori na 2. mestu, zato me je zanimala povezava med vrednotenjem motiva in vprašanjem o izkoriščenosti sposobnosti pri delu.

VREDNOTENJE UPORABE LASTNIH SPOSOBNOSTI - OBČUTEK KORISTNOSTI

	počutim se koristnega	moje sposobnosti niso izkoriščene	delo mi redko da občutek koristnosti	ne počutim se koristnega
6		14.2%		
8	16.7%			
9	16.7%	42.9%		
10	66.6%	42.9%	100.0%	100.0%

Tabela 16.

(P=0,717)

Od vseh, ki so v Srbiji in Črni gori odgovorili, da pri delu izkoriščajo svoje znanje in sposobnosti in se počutijo zelo koristne, jih je 66,6% ovrednotilo motiv z 10. Zanimivo je, da se ti, ki imajo občutek nekoristnosti ali zelo redke občutek koristnosti (skupaj jih je le 9,6%), ovrednotili ta motiv z 10, torej jim pomeni zelo veliko. Treba se je truditi, da se pri tistih, ki občutek koristnosti imajo, nivo ohrani in pri tistih, ki ga nimajo, vzpodbudi.

Statistično gledano, sprejmemo ničelno hipotezo, da spremenljivki nista povezani, saj je signifikanca večja od 0,05. Če se poveča delež zaposlenih, ki jim bo uporaba lastnih sposobnosti veliko pomenila, ni nujno, da se bo povečalo tudi število zaposlenih, ki se ob svojem delu počutijo koristne.

PRIPADNOST

	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG
zaposlitev v drugem podjetju	30.0%	4.8%	0%	4.8%
če bi bila plača bistveno višja	40.0%	42.9%	72.7%	61.9%
ostal bi zaradi dobrih delovnih odnosov	10.0%	9.5%	18.2%	9.5%
občutek pripadnosti	0%	21.4%	9.1%	14.3%
drugo	20.0%	21.4%	0%	9.5%

Tabela 17.

(P=0,127)

Ne glede na to, da plača ni na vrhu lestvic delovnih motivov, je v vseh državah največji odstotek odgovorov dobila možnost, da bi se pri ponujenem delovnem mestu v drugem podjetju z višjo plačo zaposlili, če bi bila plača bistveno višja kot jo imajo sedaj. Brez pomisleka pa bi se jih v drugem podjetju, kjer bi nudili višjo plačo, zaposlilo največ zaposlenih v Sloveniji, v Bosni in Hercegovini takih sploh ni, v drugih dveh državah pa je teh le zelo majhen odstotek. V Sloveniji tudi ni nihče odgovoril, da čuti pripadnost do podjetja, jim pa veliko pomenijo dobri odnosi s sodelavci (in to bi bil večji razlog, da v podjetju ostanejo, kot pa občutek pripadnosti). Očitno je v Sloveniji več priložnosti za delo, kot v ostalih treh državah. Opazno je tudi povzemanje vrednot zahodnega sveta.

DELAVNO OKOLJE

	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG
zelo dobro	18.2%	45.2%	45.5%	28.6%
dobro	63.6%	47.6%	54.5%	61.9%
niti dobro niti slabo	18.2%	7.1%	0%	9.5%
slabo	0%	0%	0%	0%
zelo slabo	0%	0%	0%	0%

Tabela 18.

(P=0,486)

V svojem delavnem okolju se nihče od vprašanih ne počuti slabo ali zelo slabo. Najbolj zadovoljni so v Bosni in Hercegovini, kjer se jih 45,5% počuti zelo dobro,

54,5% pa dobro. Dobro počutje v svojem delavnem okolju jim, glede na lestvico motivacijskih dejavnikov, veliko pomeni. Dobro počutje v delavnem okolju prevladuje tudi v ostalih treh državah, sledi mu zelo dobro. Po Herzbergovi teoriji je ustrezno delavno okolje kot higienik dobra podlaga za nadaljnje motivatorje in zato ga je tudi zato vredno vzdrževati vsaj na nivoju, kjer je sedaj.

Za uspešno in motivirano delo je vzdušje med sodelavci pomembno. Le-to je v Wrigleyu dobro razvito, kar kažejo visoke povprečne ocene vseh postavk v vseh štirih državah.

POVPREČNE VREDNOSTI ODNOSOV S SODELAVCI

	si pomagamo	spoštujemo	razumemo	spodbujamo
Slovenija	4.73	4.55	4.55	4.55
Hrvaška	4.36	4.32	3.88	3.88
BiH	4.09	4.64	4.55	4.09
SČG	4.45	4.65	4.45	4.43

Tabela 19.

Anketirani so pripisovali vrednosti od 1 (nikoli) do 5 (vedno) trditvam, da si s sodelavci pomagajo, se spoštujejo, se razumejo in se spodbujajo. Vrednosti pod 4 (pogosto) se pojavijo le na Hrvaškem, in sicer pri trditvah, da se razumejo in spodbujajo. Kot smo videli pri ocenjevanju motivacijskih dejavnikov, jim v vseh državah ti odnosi veliko oziroma največ pomenijo izmed vseh naštetih dejavnikov, zato rezultati ne presenečajo.

6.6 VPRAŠANJA O VODJI

Sledijo vprašanja, ki bodo pokazala kakšen odnos ima vodja do dela svojih zaposlenih z njihovega vidika.

VODJA

	Slovenija	Hrvaška	BIH	SČG
osebna pohvala	30.0%	42.9%	27.3%	19.0%
javna pohvala	20.0%	7.1%	45.5%	23.8%
občasna pohvala	40.0%	28.6%	18.2%	42.9%
nikoli me ne pohvali	0%	4.8%	0%	4.8%
ne priznava dobro opravljenega dela	0%	2.4%	0%	0%
opozarja samo na napake	10.0%	7.1%	9.1%	4.8%
drugo	0%	7.1%	0%	4.8%

Tabela 20.

(P=0,590)

V Sloveniji in Srbiji in Črni gori najpogosteje odgovarjajo (prvi 40% in drugi 42,9%), da jim vodja občasno izreče kakšno pohvalo. Pri obeh nezanemarljiv odstotek anketiranih tudi pravi, da so ob uspešno opravljenem delu osebno ali javno pohvaljeni, vendar bi vodje vseeno po uspešno opravljenem delu lahko večkrat uporabili ta motivacijski dejavnik. V Sloveniji priznanje in pohvalo za dobre dosežke visoko vrednotijo. Na Hrvaškem prevladuje osebna (42,9%), v Bosni in Hercegovini pa javna pohvala (45,5%). Po odstotkih je na drugem mestu na Hrvaškem občasna pohvala (28,6%), v Bosni in Hercegovini pa osebna pohvala (27,3%). Za vse lahko rečem, da vodje pogosteje uporabljajo pohvalo kot grajo, saj se je za možnost, da vodja vedno opozarja samo na napake in slabo opravljeno delo opredelilo zelo malo vprašanih. Dober vodja mora znati tako pohvaliti kot tudi konstruktivno grajati, seveda pa mora pri tem upoštevati določena pravila.

Nato sem hotela ugotoviti, katere lastnosti in vedenje ima vodja in se anketirancem zdijo pomembne. Anketiranci so na lestvici od 1 (nikoli) do 5 (vedno) ocenjevali trditve, ki opisujejo vedenje vodij. Iz odgovorov sem sestavila lestvico povprečnih vrednosti, ki sem jih predstavila s pomočjo mrežne grafike.

	mesto in povprečne vrednosti v Sloveniji	mesto in povprečne vrednosti na Hrvaškem	mesto in povprečne vrednosti v Bosni in Hercegovini	mesto in povprečne vrednosti v Srbiji in Črni gori
mi zaupa	4.; 4,27	1.; 4,19	2.; 4,64	2.; 4,19
se posvetuje z mano in me vključuje v sprejemanje odločitev	8.; 3,82	8.; 3,48	9.; 3,45	10.; 3,24
se vtika v sposobnosti	10.; 3,36	10.; 3,32	10.; 3,09	9.; 3,33
me obvešča o svojih odločitvah	7.; 3,82	9.; 3,48	8.; 3,64	8.; 3,71
vodi z lastnim zgledom	6.; 4,18	5.; 3,83	6.; 3,73	7.; 3,86
nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih	5.; 4,27	7.; 3,69	5.; 3,82	5.; 3,90
pozna in izkorišča moje sposobnosti in znanje	9.; 3,55	6.; 3,74	7.; 3,64	6.; 3,90
skrbi za dobro delavno počutje in dobre delavne pogoje	2.; 4,45	4.; 3,95	3.; 4,36	4.; 4,00
spodbuja nas k skupnemu reševanju problemov	3.; 4,36	2.; 4,07	4.; 4,18	3.; 4,10
brez bojazni mu povem svoje mnenje	1.; 4,64	3.; 4,02	1.; 4,73	1.; 4,29

Vodja je dostopen za mnenja svojih podrejenih, ki mu brez bojazni povedo svoje mnenje. O tej trditvi imajo v vseh štirih državah visoko ovrednoteno mnenje, saj je le na Hrvaškem na 3. mestu, drugod pa na 1. mestu. 81,8% vprašanih v Sloveniji je pri tej trditvi obkrožilo vrednost 5 (vedno). V Bosni in Hercegovini vedno brez bojazni pove svoje mnenje 72,7% zaposlenih, ostali pa pogosto. V Srbiji in Črni gori je prav tako največkrat (57,1%) s 5 (vedno) odgovorilo na trditev, da vodi brez bojazni povedo svoje mnenje.

Največjo povprečno vrednost na Hrvaškem je dobila trditev, da vodje zaupajo zaposlenim. Pri tem mnenju so si bili tudi najbolj enotni (standardni odklon 0,80). Tudi v drugih državah je trditev na visokem mestu. V Bosni in Hercegovini in Srbiji in Črni gori sledi trditvi, da vodi brez bojazni povedo svoje mnenje in je na 2. mestu lestvice.

Na 2. mesto lestvice so anketirani v Sloveniji postavili trditev, da vodja skrbi za dobro delavno počutje in dobre delavne pogoje. Lastnost vodje je izpostavljena tudi v Bosni in Hercegovini, kjer je na 3. mestu lestvice. Na Hrvaškem in v Srbiji in Črni gori pa si glede tega niso tako enotni, vendar so to lastnost vodje vseeno uvrstili v zgornjo polovico lestvice.

Na Hrvaškem je trditev, ki je na 2. mestu lestvice, da vodja zaposlene spodbuja k skupnemu reševanju problemov ocenilo s 5 (vedno) 42,9% vprašanih. V ostalih treh državah je bila pri dani trditvi tudi največkrat zastopana vrednost 5 (vedno) in je tudi visoko uvrščena.

Dobljene povprečne vrednosti pri trditvi, da se vodja vtika v podrobnosti, so nad 3 (občasno), kar pomeni, da anketirane ta lastnost vodje v vseh državah nekoliko moti. Je pa spodbudno, da so dali skoraj vsem naštetim lastnostim vodje večjo veljavo, kot omenjeni. Na zadnjem mestu ni le v Srbiji in Črni gori, kjer zaseda trditev, da se vodja s svojimi podrejenimi posvetuje in jih vključuje v sprejemanje odločitev. Trditev so tudi drugod nizko ovrednotili.

Povprečne vrednosti so v vseh državah na pozitivni strani lestvice (ni povprečne vrednosti pod 3 - občasno), tako, da lahko sklepam, da so anketirani na splošno s svojimi vodji zadovoljni.

Rezultati kažejo, da ima podjetje skupen način vodenja, saj so rezultati kar podobni v vseh štirih državah in večjih odstopanj ni opaziti. Na prvih štirih mestih rotirajo, sicer v različnem vrstnem redu, enake lastnosti vodij; in sicer, da jim vodja zaupa, da skrbi za dobro delavno počutje in dobre delavne pogoje, da jih spodbuja k skupnemu reševanju problemov ter, da mu brez bojazni povedo svoje mnenje.

Ob tem, da vodje vzdržujejo in gradijo nivo ostalih trditev, bi lahko zaposlene več obveščali o dogajanju v podjetju in jih vključevali v sprejemanje odločitev. S tem bi bolje spoznali njihove sposobnosti in jih tako imeli možnost izkoristiti.

7. ZAKLJUČEK

Podjetje, ki razišče, kaj njihove zaposlene motivira, ima na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Vlaganje v ljudi v podjetju se obrestuje, saj so ključni dejavnik vseh aktivnosti.

Posameznikova motivacija je odvisna od individualnih razlik, od značilnosti dela, od organizacijske prakse, od organizacijskega okolja ter od interakcije med temi dejavniki.

Podjetje Wrigley se trudi za skupno ideologijo, širijo enako vizijo v svojih podružnicah in do neke mere jim uspeva. Vendar vsaka organizacija je vpeta v svoje širše družbeno in ekonomsko okolje, ki ima svoje zakonitosti. Iz rezultatov anket je opazno skupno vodstvo (podobno ocenjevanje vodij), med vrednotenjem motivacijskih dejavnikov so razlike večje.

Zadovoljni in predvsem notranje motivirani delavci bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili naloge ali delovali v smeri željenih ciljev. Zunanja motivacija, denar in materialne spodbude so le kratkoročne, saj se zaposleni na to navadijo, prag njihovih potreb se zviša, zadovoljstvo pa se posledično zmanjša. Raziskava je pokazala, da je v Sloveniji in Hrvaški treba ohranjati in še spodbujati nivo zadovoljstva z delom. Spodbujati tudi zato, ker zadovoljstvo ni statično in ni trajno. Zaposleni, ki jih delo veseli in omogoča uporabo znanja in sposobnosti, bodo bolj dovzetni za motivacijske dejavnike, katerih posledica je notranja motivacija. V Bosni in Hercegovini ter še posebej v Srbiji in Črni gori je zaposlenim potrebno nakazati, da ne delajo le za denar, da pri delu zadovoljujejo tudi svoje potrebe. Treba jim je dati možnost, da pokažejo svoja znanja in sposobnosti in spodbujati z ostalimi motivacijskimi dejavniki.

Z raziskavo sem želela ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim v štirih podružnicah podjetja Wrigley najbolj pomembni in ali te dejavnike v podjetju izvajajo. Zanimalo me je tudi, kakšne so razlike med obravnavanimi državami.

Ugotovila sem, da podjetje svoje zaposlene obvešča o njihovem delu in o delovanju ter ciljnih podjetja. V Sloveniji in Črni gori dejavnik obveščeni visoko vrednotijo, zato je priporočljivo nivo komunikacije obdržati in nadgrajevati. Na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini jim dejavnik pomeni manj in po rezultatih sodeč jih tudi manj obveščajo. Kot sem omenila že v teoretičnem delu, zavzetost za delo raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali in ali so dosegli postavljen cilj. Preverila sem hipotezi, da se zaposleni, ki so seznanjeni z uspešnostjo in svojega dela in podjetja ter njenim poslanstvom, bolj prizadevajo za izpolnitev ciljev podjetja in domnevo potrdila. Dejavniki odgovornosti so anketirani vseh držav uvrstili v zgornji del lestvice motivacijskih dejavnikov in do določene mere samostojnost in odgovornost pri delu imajo. Možnost napredovanja sicer niso nikjer na lestvici uvrstili zelo visoko, vendar dejavnik ni zanemarljiv. Ambiciozni in odločni ljudje bodo iskali in našli priložnost za svojo rast in razvoj. Iz rezultatov je razvidno, da velika večina sploh ni seznanjena, kakšne so možnosti napredovanja. Ob občutku koristnosti in možnosti uporabe lastnih sposobnosti zaposleni svoje delo sprejemajo kot smiselno in zato je pomemben motivacijski dejavnik. Namanj koristne se zaposleni počutijo na Hrvaškem. Občutek koristnosti zaposlenih lahko v podjetju povečajo tudi z večjo odgovornostjo ali pa priznanjem za dobro opravljeno delo. Za Srbijo in Črno goro, kjer je vrednost motiva možnosti uporabe lastnih sposobnosti na 2. mestu lestvice, sem preverila, kakšna je povezava med vrednotenjem motiva in vprašanjem o izkoriščenosti sposobnosti pri delu. Pokazalo se je, da, če se poveča delež zaposlenih, ki jim bo uporaba lastnih sposobnosti veliko pomenila, ni nujno, da se bo povečalo tudi število zaposlenih, ki se ob svojem delu počutijo koristne. Za motivirano delo je pomemben tudi občutek pripadnosti podjetju. Zelo malo vprašanih je izjavilo, da takšno čuti pripadnost do podjetja. Povsod bi se večina zaposlila v drugem podjetju, če bi bila plača bistveno višja (ne glede na to, da plača ni nikjer na vrhu lestvic motivacijskih dejavnikov). Večji razlog, da v podjetju ostanejo, so dobri delovni pogoji, kot pa občutek pripadnosti podjetju. V svojem delavnem okolju se večina zaposlenih dobro počuti. Najbolj zadovoljni so v Bosni in Hercegovini, kjer ima dejavnik tudi najvišjo vrednost. Zelo dobro razvito pa je v Wrigleyu vzdušje med sodelavci. V vseh državah jim ti odnosi največ oziroma zelo veliko pomenijo.

Če še enkrat povzamem dejavnike, ki zaposlenim v posameznih državah največ pomenijo, je povsod močno izražena želja po ohranjanju dobrih odnosov s sodelavci. V Sloveniji jim poleg tega največ pomeni še ustrezen vodja, ki jih bo obveščal o njihovem delu in dal priznanje ali pohvalo za dosežke. Na Hrvaškem si za željo po ohranjanju dobrih odnosov najbolj želijo zanimivo delo v uglednem podjetju in pa varnost zaposlitve. V Bosni in Hercegovini štejejo dodatne bonitete, tudi dobri odnosi in pa delavno okolje ter ustrezen vodja. V Srbiji in Črni gori pa so po dobrih odnosih postavili možnost uporabe lastnih sposobnosti, varnost zaposlitve ter obveščenost o rezultatih lastnega dela. Poudariti pa želim, da so pomembni vsi motivacijski dejavniki z lestvic, saj so pripisane vrednosti povsod nad 7.

Glede vodij si zaposleni v obravnavanih štirih državah delijo podobno mnenje in so na splošno z njimi zadovoljni.

Dober vodja ohranja motivacijo delavcev. Spremlja njihov razvoj in motivacijske dejavnike prilagodi posameznikom in okolju. Pri obravnavanih državah je opazno, da so vpeta v različne gospodarske in politične sisteme na različnih stopnjah razvoja. Okolje seveda vpliva na vrednote, potrebe in želje ljudi.

8. LITERATURA

1. Armstrong, Michael (1996): Employee Reward. Institute of personnel and development, Great Britain.
2. Branden, Nathaniel (2000): Samozavestno vodenje. Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, Ljubljana.
3. Černetič, Metod (1997): Poglavlja iz sociologije organizacij. Moderna organizacija, Kranj.
4. Denny, Richard (1997): O motivaciji za uspeh. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
5. Hansen, Mark Victor, Batten Joe (1998): Mojster motiviranja – skrivnosti navdihujočega vodenja. Vernar consulting, Bled.
6. Hay, Julie (1999): Uspešni na delu. Potrditev d.n.o., Grosuplje.
7. Hayes, Nick, Orrell Sue (1998): Psihologija. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
8. Jurančič, Ilya (1980): Vrednotenje dela. Moderna organizacija, Kranj.
9. Jurman, Benjamin (1981): Človek in delo. Mladinska knjiga, Ljubljana.
10. Kavčič, Bogdan (1987): Sociologija dela. Delavska enotnost, Ljubljana.
11. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
12. Keenan, Kate (1996): Kako motiviramo. Mladinska knjiga, Ljubljana.
13. Levine, Stuart, Crom A. Michael (1995): Kako uspešno vodimo ljudi. Mladinska knjiga, Ljubljana.
14. Lipičnik, Bogdan, Možina Stane (1993): Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
15. Lipičnik, Bogdan (1996): Reševanje problemov namesto reševanje konfliktov. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
16. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
17. Mayer, Janez (1994): Vizija ustvarjalnega podjetja. DEDALUS Ljubljana – Založba IKRA, Ljubljana.
18. Mazi, Nina (2002): «Kako se izogniti komunikacijski blokadi». Delo, 5. november 2002, str. 15.
19. Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

20. Mesner Andolšek, Dana (1995): Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
21. Musek, Janek, Pečjak Vid (2001): Psihologija. EDUCY, Ljubljana.
22. Možina, Stane (1990): Vodenje podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
23. Možina, Stane, Rozman Rudi, Glas Miroslav, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Kralj Janko, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Tekavčič Metka, Dimovski Vlado, Kovač Bogomir (2002): Management. DIDAKTA, Radovljica.
24. Možina, Stane, Svetlik Ivan, Jamšek Franc, Zupan Nada, Vodovnik Zvone (2002): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
25. Nastran Ule, Mirjana (1997): Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
26. Pervanje, Milena (2003): »Motivacija je lahko tudi zastoj«. Finance, št. 77, str. 11.
27. Petz, Boris (1987): Psihologija rada. Školska knjiga, Zagreb.
28. Šiber Bahtijarević, Fikreta (1986): Motivacija i raspodjela, Zagreb.
29. Thomson, Rosemary, Habey Christopher (1994): Developing human resources. Institute of Management Foundation, Oxford.
30. Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vodenje. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
31. Trstenjak, Anton (1979): Psihologija dela in organizacije. DDU UNIVERZUM, Ljubljana.
32. Uhan, Stane (1998): »Motivacija za delo«. Organizacija, letnik 31, št. 9, str. 518-527.
33. Uhan, Stane (1998): »Raziskave o motivaciji«. Organizacija, letnik 31, št. 10, str. 591-602.
34. Uhan, Stane (2000): Vrednotenje dela II. Moderna organizacija, Kranj.
35. Volk, Linda (2003): »Dobri delovni odnosi«. Delo, 28. oktober 2003, str. 17.
36. Vroom, Victor H. (1967): Work and motivation. John Wiley and Sons, Inc., New York, London, Sydney.

9. PRILOGE

Pozdravljeni.

Moje ime je Mateja Špendal. Na Fakulteti za družbene vede zaključujem študij sociologije, kadrovske menedžerske smeri. Za diplomsko nalogo sem se odločila raziskati področje motivacije delavcev. Mislim, da je motivacija precej odvisna od delovnega okolja, od odnosa med sodelavci (med zaposlenimi in med zaposlenimi in vodstvom) ter od zadovoljstva z delom.

Pripravila sem anketo, s katero bi rada podprla teoretičen del naloge in vas prosim za sodelovanje.

Vnaprej hvala in lep pozdrav,

Mateja Špendal

1. Za spodaj navedene dejavnike obkrožite vrednost, ki mu jo pripisujete.

dejavnik se mi sploh ne zdi pomemben	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	dejavnik se mi zdi zelo pomemben
plača		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
priznanje in pohvala za dosežke		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
odnosi s sodelavci		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
delavno okolje		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
odgovornost pri delu		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ustrezen vodja		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
varnost zaposlitve		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
možnost napredovanja		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
možnost dodatnega izobraževanja		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
možnost uporabe lastnih sposobnosti		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ugled podjetja		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
zanimivo delo		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
dodatne bonitete (avto, prenosni računalnik, mobitel)		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
obveščenost o rezultatih lastnega dela		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
obveščenost o delovanju, o poslovnih rezultatih in o ciljih podjetja		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Zakaj delate (obkrožite en odgovor)?

- Delo me veseli in mi pomeni osebno zadovoljstvo.
- Delo mi omogoča, da pokažem svoje znanje in sposobnosti.
- Delam zaradi socialnih stikov – potrebe po druženju.
- Delam, ker potrebujem denar za preživetje.
- Drugo (napišite)_____

3. Ali poleg omenjenega obstaja še kakšen razlog, zaradi katerega delate (obkrožite največ dva odgovora)?

- Druženje s sodelavci.
- Doma bi se počuil nekoristnega in izoliranega.
- Delo mi omogoča, da pokažem svoje znanje in sposobnosti.
- Delo me veseli in mi daje osebno zadovoljstvo.
- Delam samo zaradi razloga, ki sem ga obkrožil pri prvem vprašanju.
- Drugo (napišite) _____

4. Ali ste obveščeni o končnih rezultatih vašega dela?

- Da, obveščen sem sprti.
- Obveščen sem le občasno.
- Ne, o rezultatih svojega dela nisem obveščen.

5. Ali ste obveščeni o poslovni uspešnosti vašega podjetja?

- Da, redno sem obveščen.
- Obveščen sem samo na koncu leta.
- Občasno sem obveščen.
- Ne, nisem obveščen.

6. Si prizadevate za izpolnitev ciljev podjetja?

- Da, saj so to tudi moji cilji.
- Da, ker je hočem dobro delati.
- Ne, ker je vseeno kako delam – tako nihče ne opazi ali se trudim ali ne.
- Cilji mi niso znani.

7. Ali svoje naloge oblikujete vi ali je vse v naprej določeno?

- Pri delu sem samostojen in svoje delo lahko samostojno oblikujem.
- Imam napotke, vendar se sam odločim, kako nalogo izpeljati.
- Pri mojem delu je svoboda omejena.
- Na svoje delo nimam vpliva, imam napotke in sem nadzorovan.

8. Ali vas v podjetju spodbujajo k dodatnemu izobraževanju?

- Da.
- Ne, vendar imam možnost.
- Ne.

9. Ali imate možnost napredovanja?

- Da
- Nisem seznanjen.
- Ne.

10. Obkrožite trditev, ki vam je najbliže.

- Pri delu izkoriščam svoje znanje in sposobnosti in se počutim zelo koristnega.
- Moje sposobnosti niso izkoriščene do konca in si želim zahtevnejših nalog, ki bi mi večkrat nudile občutek zadovoljstva.
- Redko končam delo, ki bi mi dalo občutek koristnosti. Moje znanje in sposobnosti niso izkoriščene.
- Pri delu izpolnjujem narekovane obveznosti. Vem, da bi zmožel več in se ne počutim preveč koristnega.

11. V primeru, da bi imeli v drugem podjetju zagotovljeno delavno mesto z boljšo plačo, kot jo imate sedaj, kaj bi storili?

- Takoj bi se zaposlil v tem drugem podjetju.
- V drugem podjetju bi se zaposlil samo, če bi bila plača bistveno višja kot v podjetju, kjer sem zaposlen.
- Ostal bi kjer sem zaradi sodelavcev in delovnih odnosov.
- Ne bi se zaposlil drugje, ker sem v tem podjetju že dolgo zaposlen in čutim, da mu na nek način pripadam.
- Drugo _____

12. Obkrožite trditev, ki opisuje vašega vodjo (obkrožite en odgovor).

- Ob uspešno opravljenem delu mi izreče osebno pohvalo.
- Ob uspešno opravljenem delu me javno pohvali.
- Občasno mi izreče kakšno pohvalo.
- Nikoli mi ne izreče pohvale.
- Ne priznava mi dobro opravljenega dela.
- Vedno me opozarja samo na napake, slabo ali neopravljeno delo.
- Ne izreka mi pohval, niti me ne graja.
- Drugo _____

13. Moj vodja (obkrožite ustrezno številko)

	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno		
	1	2	3	4	5		
mi zaupa			1	2	3	4	5
se posvetuje z mano in me vključuje							
v sprejemanje odločitev			1	2	3	4	5
se vtika v podrobnosti			1	2	3	4	5
me obvešča o svojih odločitvah			1	2	3	4	5
vodi z lastnim zgledom			1	2	3	4	5
nudi povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih			1	2	3	4	5
pozna in izkorišča moje sposobnosti in znanje			1	2	3	4	5
skrbi za dobro delavno počutje in dobre delavne pogoje			1	2	3	4	5
spodbuja nas k skupnemu reševanju problemov			1	2	3	4	5
brez bojazni mu povem svoje mnenje			1	2	3	4	5

14. Kako se počutite v svojem delovnem okolju?

- zelo dobro
- dobro
- niti dobro niti slabo
- slabo
- zelo slabo

15. Sodelavci(obkrožite ustrezno številko) :

	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno	
	1	2	3	4	5	
si pomagamo		1	2	3	4	5
spoštujemo		1	2	3	4	5
razumemo		1	2	3	4	5
spodbujamo		1	2	3	4	5

16. Spol

- moški
- ženski

17. Starost

- do 20 let
- od 20 do 26 let
- od 27 do 33 let
- od 34 do 40 let
- od 41 do 50 let
- nad 50 let

18. Stopnja izobrazbe

- nedokončana in dokončana osnovna šola
- dokončana 2 ali 3 letna srednja strokovna-poklicna šola
- dokončana 4 ali 5 letna srednja šola
- dokončana višja šola
- dokončana visoka univerzitetna šola
- magisterij ali doktorat

19. Položaj v podjetju

- top management (cm, sm, fm, mm)
- middle management (rm)
- employees