

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŠPELA PRISLAN

ČLOVEŠKI VIRI, NJIHOVA MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU KOT  
KLJUČEN DEJAVNIK USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE  
DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŠPELA PRISLAN  
MENTORICA: IZR. PROF. DR. DANA MESNER-ANDOLŠEK

ČLOVEŠKI VIRI, NJHOVA MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU KOT  
KLJUČEN DEJAVNIK USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE  
DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

*Poseben trenutek me spomni na vse, ki so z menoj preživeli študijska leta in me podpirali. Zato se želim zahvaliti svoji materi Nataši, ki mi je omogočila leta polna doživetij, stari mami Duši, ki je skrbno bedela nad mojim študijem, g. Borutu Gazvodi, ki mi je omogočil delovne izkušnje, ki so bile povod in navdih mojega diplomskega dela, in mentoriciizr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek za ves trud in nasvete. Zahvala tudi vam, prijatelji, ki ste z menoj presedeli študijske ure (Sanja, Metka ...)in polnili življenje s smehom, zaupanjem in nepozabnimi trenutki (Boštjan, Ana, Borut, Gašper ...).*

## ČLOVEŠKI VIRI, NJIHOVA MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU KOT KLJUČEN DEJAVNIK USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE

Stroka in drugi vpleteni, ki jih vedenje ljudi vznemirja in navdaja z raziskovalno žilico, bodo vedno odkrivali primere in snovali teorije o vzročnosti in posledičnosti vsakodnevnega delovanja ljudi. Zakaj se vedemo, kot se, kaj nas spodbuja in usmerja pri našem delovanju in odločitvah, pa bodo vedno tudi vprašanja podjetij, managerjev in organizacijskih teorij. Dandanes je v tem specifičnem tržnem okolju in odnosu za organizacijo poglavitno, da zna usmerjati zaposlene ter načrtovati svoje strateške poteze in cilje, saj mora slediti kar najvišjemu cilju obstoja in uspešnosti na svojem trgu. Summit motors Ljubljana je kot vsaka organizacija kompleksno okolje. Organizacijsko kulturo in klimo prepletajo različne narodnostne kulture, cilji, videnja okolja, razmišljanja itd. Zaposleni so vpeti v formalno organizacijo, prav tako pa nastajajo neformalne organizacijske strukture, med katerimi se vzpostavljajo forme različnih motivov, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. V kolikor zna organizacija usklajevati svoje cilje in potrebe zaposlenih ter se zaveda motivov, ki vplivajo na motivacijo, se v njej ustvarja prijetno delovno vzdušje, ki ima pozitiven povratni učinek na motivacijo ter dolgoročno rezultira v doseganju ciljev in uspešnosti podjetja.

KLJUČNE BESEDE: motivacija, zadovoljstvo, zaposleni, človeški viri, organizacija.

## HUMAN RESOURCES, THEIR MOTIVATION AND SATISFACTION AT WORK AS MAIN FACTOR OF ORGANIZATION'S SUCCESS

Branch of knowledge and all others upset by human behavior and interested in research will be all the time on way to discover something new about it. New theories about causes and consequences will be written. Why do we behave as we do, what derives and guides us at our decisions and ways we follow are also question risen by companies, managers and organizational theories. Now days for organization in this specific market environment and services is crucial that it is qualified to direct employed and prepare own strategic goals and decisions as it has to follow the highest motive of existence and success on market. Summit motors Ljubljana is complex environment as any other organization. It's culture and climate is covered by different national cultures, goals, understandings, thoughts etc. Employed are subject of formal organization but also form informal structures inside organization. Within forms of different motives arouse what influence on motivation and satisfaction of all. If organization is capable of harmonizing own goals with needs of employed and is aware of motives that derives motivation, an productive environment can be created. This one has good feedback on motivation that consequently in long term influences results and success of company.

KEY WORDS: Motivation, satisfaction, employees, human resources, organization.

## KAZALO:

UVOD	7
1. VREDNOTE V SPREMENLJIVI DRUŽBI	10
1.1 VREDNOTENJE DELA	11
1.2 SPREMEMBA VREDNOT POVEZANIH Z DELOM	11
1.3 DELO IN ŽIVLJENJSKE VREDNOTE	13
2. ČLOVEŠKI VIRI	14
2.1 OBSTOJEČI KADORVSKI SISTEM	15
3. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV MOTIVACIJE	18
4. MOTIVACIJSKI CIKLUS IN MOTIVACIJSKI PLURALIZEM	22
4.1 MOTIVI – INTENZIVNOST/MOČ IN SMER	24
4.2 ZAVESTNA IN NEZAVESTNA MOTIVACIJA	25
4.3 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA	26
4.3.1 VLOGA EMOCIJ KOT MOTIVACIJSKEGA DEJAVNIKA	27
5. POMEMBNEJŠE TEORIJE MOTIVACIJE	29
5.1 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	29
5.2 HIERARHIJA MOTIVOV – MASLOW	31
5.3 HERZBERGOV DVO-FAKTORSKI MODEL MOTIVACIJE	34
5.4 TEORIJA X IN Y, DOUGLASA MCGREGORJA	36
5.5 REDDINOVA TEORIJA Z	37
5.6 ALDERFERJEVA ERG TEORIJA	37
5.7 MCCLELLANDOVA TEORIJA MOTIVACIJE	38
5.8 TEORIJA NEENAKOSTI	39
5.9 BEHAVIORISTIČNA TEORIJA IN NAGRAJEVANJE	39
5.10 MODEL NAGRAJEVANJA	40
6. STORILNOSTNA MOTIVACIJA	41
6.1 POSTAVLJANJE CILJEV IN MOTIVACIJA ZA DELO	43
6.2 PRIČAKOVANJA IN MOTIVACIJA ZA DELO	45
6.3 PROGRAMI ZA POVEČANJE STORILNOSTNE MOTIVACIJE OZIROMA	46
MOTIVACIJE ZA DELO	
7. ZADOVOLJSTVO Z DELOM	50
7.1 ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU IN VEDENJE	51
7.6 USPEŠNOST ORGANIZACIJE	52
8. ANALIZA PRIMERA	54
8.1 PREDSTAVITEV PODJETJA SUMMIT MOTORS LJUBLJANA D.O.O.	54

8.2 ORGANIGRAM V L. 2003 IN L. 2005	56
8.3 TRŽENJSKA USPEŠNOST PODJETJA	60
8.4 BILANČNA USPEŠNOST PODJETJA	61
8.5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V SML	61
8.5.1 METODOLOGIJA	62
8.5.2 STRUKTURA VPRAŠALNIKA	64
8.6 REZULTATI RAZISKAVE MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH V SML	64
8.6.1 DEMOGRAFSKE SPREMENLJIVKE	64
8.6.2 MOTIVACIJSKI FAKTORJI	67
8.6.3 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO	70
8.7 PREVERJANJE HIPOTEZ	76
SKLEP	77
VIRI IN LITERATURA	81
PRILOGE	85

## UVOD

Skozi svoje študentsko delo v različnih podjetjih, sem opazovala delo organizacij, njihovo strukturo in različne odnose med ljudmi. Opazila sem, da je vsako podjetje samosvoje v kulturi in klimi, ki se razvijeta znotraj njega ter da tudi moja motivacija za delo včasih niha in je odvisna predvsem od okolja in ljudi, med katerimi delam.

Skozi delo sem spoznala, kako zelo so sami zaposleni pomembni za organizacijo, njene rezultate in uspešnost, ter da management včasih ne želi ali se sploh ne zaveda, da ima organizacija veliko svoje moči in potenciala v zaposlenih.

Zanimalo me je, kakšna spoznanja in teorije so se razvile v razmišljanjih o organizacijah ter kako so povezana z mojimi osebnimi opazovanji. Ali so se tudi pred menoj mnogi spraševali o medosebnih odnosih v poslovnem svetu ter jim pripisovali pomembnost za uspešnost v trženjskem okolju?

V prvem delu diplomske naloge sem najprej povzela vrednote dela v družbi in njihovo spreminjanje skozi čas. Človekovo dojetanje dela je povezano s samim vzrokom dela in njegovo motivacijo. Če nekdo dela le zaradi plače, je njegovo delo motivirano z drugačnim faktorjem kot delo nekoga, ki dela zaradi osebne rasti, učenja in pridobivanja izkušenj. Glede na prevladujoče miselnosti v določenem časovnem obdobju razvoja družbe se spreminja tudi prevladujoča struja oziroma usmeritev ljudi, ki zaradi vsesplošne sprejetosti v javnosti vpliva, hote ali nehote, tudi na posameznikova razmišljanja in dojetanje dela.

Vsak zaposlen v katerikoli organizaciji ima ali mora imeti svoj namen dela in obstoja v strukturi - vendar je od zavzetosti, sposobnosti in izkušenj posameznika odvisno, ali on za organizacijo predstavlja le enega izmed mnogih zaposlenih ali pa pravi vir dobrega in uspešnega dela. Izbira pravih kadrov je zato izrednega pomena za podjetja, saj so izvor produktivnega dela, ki ga vsaka organizacija potrebuje za svoj dolgoročen uspeh.

Vsako razmišljanje o ljudeh, vzrokih dela in njihovih posledicah pa je vsekakor povezano tudi z motivacijo. Vsako vedenje je gnano z motivi, ki imajo lahko različne vzroke ali namene. V diplomskem delu sem se poleg splošnih opredelitev motivov in vzrokov za vedenje dotaknila tudi najbolj razširjenih teorij o sami motivaciji in tudi delu. Vsako razmišljanje ima specifične poglede, vendar morda pod grobo izdelanimi predpostavkami nekaterih lahko najdemo skupne oporne oziroma izhodiščne točke.

Poleg motivacije se mi zdi pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih. To je lahko odvisno od drugih dejavnikov in drugače vpliva na delo zaposlenih, vendar je morda povezano z

delovno učinkovitostjo in samim počutjem posameznika v organizaciji, zato sem pregledala tudi temo zadovoljstva.

Predpostavljala sem, da sta motivacija in zadovoljstvo dva izmed najpomembnejših osebnostnih dejavnikov zaposlenih, ki so pri svojem delu uspešni, in zato morda tudi ključna dejavnika uspešnosti podjetja.

Vsekakor pa je vedno zanimivo primerjati teorijo, njene poglede, s primerom v trenutnem realnem okolju. V času pisanja diplomskega dela, sem bila zaposlena v Summit motors Ljubljana, ki se mi je zaradi svoje organizacije, notranjih odnosov in spreminjanja pozicije na trgu, zdelo primerno podjetje za opazovanje in empirično raziskavo predpostavk o pomembnosti motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih kot človeških virov za uspešnost podjetja na trgu.

Cilj diplomskega dela je skozi pregled različnih teorij motivacije izluščiti že dognana spoznanja o motivaciji in opredeliti ključne motive, ki spodbujajo delovno motivacijo zaposlenih ter svoja opazovanja, da so zaposleni ključni človeški viri za podjetja, preveriti skozi opazovanja znanstvenikov in njihove različne teorije. Teza, 'da so motivirani in zadovoljni zaposleni lahko eden izmed ključnih elementov uspešnosti podjetja', je izpostavljena empiričnemu preverjanju na konkretnem primeru podjetja Summit motors Ljubljana, d.o.o., kjer sem želela izluščiti tudi najpomembnejše motive za delo in njihov medsebojen vpliv. Namen diplomskega dela je vsaj delno zaokrožiti znanstvena spoznanja o motivaciji z analizo realnega primera podjetja, skupaj z orisom trenutne situacije in možne prihodnje usmeritve na področju izboljšanja motivacije zaposlenih ter njihovega razvoja v človeške vire podjetja.

Uporabljena izhodišča v teoretskem delu diplomskega dela sledijo slovenski in tuji literaturi s področja delovne motivacije, človeških virov, psihologije, organizacijske strukture in raziskovanj podjetij. Podatke sem pridobila prav tako na internetu in preko svetovnih podjetij, ki se ukvarjajo s človeškimi viri. Na osnovi izhodišč je bil oblikovan vprašalnik, ki sledil že uporabljenim metodam in dognanjem v znanstvenih raziskavah. Z vprašalnikom so bili v Summit motors Ljubljana pridobljeni podatki za empirično analizo in preverjanje zastavljenih hipotez.

Ti sta bili oblikovani na podlagi dosedanjih izkušenj in lastnega občutenja, kar je izoblikovalo mnenje o zaposlenih in njihovi pomembnosti za samo podjetje, ki ga želim preveriti skozi diplomsko delo. Navezujoči hipotezi sta:

**HIPOTEZA 1:** Zadovoljstvo zaposlenih pripomore k njihovi večji motivaciji.



HIPOTEZA 2: Menim, da delovno motivirani zaposleni lahko pripomorejo k uspešnosti podjetja.

Sama uspešnost podjetja je v diplomskem delu preverjena zgolj na podlagi podatkov o bilančnem izkazu podjetja in njegovi poziciji na trgu glede na tržni delež. Oba kazalca kažeta na pozitiven trend, vendar bi za popolnoma točno analizo stanja podjetja morala upoštevati več teorij in analizirati podjetje glede na več kazalcev. Ker primarna osredotočenost diplomskega dela ni analiza uspešnosti podjetja, temveč zaposleni, njihova delovna motivacija in zadovoljstvo, sem na podlagi kratke analize le predpostavljala, da je podjetje vsaj delno uspešno glede na raziskana dejavnika.

## 1. VREDNOTE V SPREMENLJIVI DRUŽBI

Industrijska revolucija je institucionalizirala delo in spremenila delovno silo v urbano delovno družbo velikih podjetij. V teh je bilo delo načrtovano tako, da je kar najbolj izkoriščalo delovne stroje in materiale. Zato je bilo edino osredotočanje na zaposlene z vidika zagotavljanja zadostnega kapitala za podjetje. Nova industrijska delovna sila je zagotavljala delovno storilnost, s katero je podjetje lahko dosegalo svoje cilje in motive (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 19).

Uspeh podjetja v 19. stoletju je bil odvisen od predanosti zaposlenih ciljem in motivom organizacije. Tako je morala biti nova industrijska delovna sila predana nadzorovanemu, discipliniranemu in produktivnemu naporu oziroma delu. Te komponente dela so postale centralne vrednote zaposlenih, zato je bilo tudi delo samo po sebi velika vrednota. Tudi Dubin (Dubin v Bass M., Drenth J.D. 1987: 19) je pregledoval vrednote v družbah in ugotovil, da narava dela v modernih družbah izvira iz izobraževanja in vzgoje mladih, ki strmi k oblikovanju zavesti o kasnejšem produktivnem življenju za celotno družbo. Taki učeči, ki so v izobraževalnem procesu naučeni discipline, nenehne pozornosti in koncentracije ter poslušnost avtoritete, za organizacije predstavljajo ljudi, ki imajo vrednote samoproduktivnosti in uspeha, ki jih bodo zadovoljevali ob doseganju ciljev organizacije (Dubin v Bass M., Drenth J.D. 1987: 19).

V razmišljanju Dubina je misel, da je moderna družba spremenila način razmišljanja. Tako ne ceni ljudi več po njihovi storilnosti, delu in dosežkih, temveč po njihovi kupni moči in potrošnji (Dubin v Bass M., Drenth J.D. 1987: 19).

Morda iz tega razmišljanja izhaja misel, da je denar oziroma plača eden glavnih motivov ljudi za delo. Če je celotna družba orientirana k ocenjevanju ljudi po njihovi potrošnji moči ali celo samo potrošnji, potem so vrednote uspeha in dosežkov apriori postavljene v ozadje posameznikovih motivov.

Denarni motiv je lahko tudi eden izmed bazičnih motivov, saj nam zagotavlja hrano, oblačila in druge nujne stvari za preživetje. Vendar v trenutku, ko denar ni eden izmed močnejših motivov, pridejo v ospredje osebni motivi, ki posameznika izpolnjujejo notranje in osebno. Predvsem zadovoljevanje osebnostnih motivov je gonilo, ki človeka osrečuje in ga napaja z energijo za doseganje vse višje zastavljenih ciljev.

## 1.1 VREDNOTENJE DELA

Razumevanje dela kot vrednote same po sebi je uvedla krščanska etika, ki je vrednotila delo kot dobro, pozitivno dejanje. To zapuščino si večina v industrijski družbi ne deli več, saj jo je miselnost industrializacije iztrgala verskemu kontekstu. Tako je postala vrednota materializem, kot izpostavi Dunnette (Dunnette v Bass M., Drenth J.D. 1987: 20), in delo kot služba, primorana aktivnost brez posameznikove osebnostne volje ali želje zanjo. Vpliv na tako dojetje dela je imela sprememba delovnega procesa v industrializaciji, ko so bili ljudje le del celote in nikoli niso videli celote ter so prihajali in odhajali z dela ob točni uri, ne da bi imeli kakršno koli odgovornost ali je bila celotna narejena ali ne. Celoten delovni proces je postal mehaniziran in razdeljen na efektivne posamezne enote, nad katerimi je imel celoten pregled le manager (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 20).

Vrednotenje dela v posameznih družbah je odvisno od kulturne zgodovine, gospodarstva in same družbe, kako in kakšne vrednote prenaša na mlajše generacije. Kulturne razlike družb so pomembne pri proučevanju posameznikovih aktivnosti povezanih z delom. V Slovenijo se vse bolj prenaša aktivni ameriški način dela, ko postane delo del posameznikovega življenja tudi osebno. Mnogo managerjev nosi delo in odgovornosti ves čas s seboj. Možnost impulzivnega in takojšnjega odločanja podpira razvoj novih tehnologij, kot so prenosni računalniki, internet in mobilni telefoni, ki omogočajo nenehen kontakt med zaposlenimi. Zaradi nenehne dosegljivosti in s tem povezane kontinuirane odgovornosti, posamezniki ne morejo popolnoma izločiti razmišljanja o delu iz svojega življenja. Posledično postaja delo večji del posameznikovega življenja in razmišljanja.

Analitiki pri opazovanju odnosa do dela v različnih družbah odkrivajo povečanje prostega časa, tako prostovoljnega kot prisiljenega, razvoja tehnologije ter posledične nezaposlenosti, kar vodi do oblikovanja novih vrednot tako zaposlenih kot nezaposlenih (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 20).

## 1.2 SPREMEMBA VREDNOT POVEZANIH Z DELOM

Narava družb se spreminja in trend med mladimi je osvojitve delovnih in postmaterialističnih vrednot. Novi zaposleni vstopajo v delovno okolje z vrednotami, ki se razlikujejo od razmišljanj dveh generacij. Mladi se bodo tako odločali o svojih prihodnosti v okvirjih netradicionalnih preferenc do neodvisnosti, dosežkov, samonadzora in stresa, ki je bil sopotnik industrializma. Emery in Trist sta to družbeno okolje poimenovala 'postindustrijsko

okolje', ki ima novo delovno kulturo, izbira samoaktualizacijo in individualno izražanje kot prioritete cilje posameznika (Emery in Trist v Bass M., Drenth J.D. 1987: 25).

Norme, vrednote in družbene vloge so med seboj tesno povezane. Zato lahko en faktor, kot je žensko gibanje, ki je v zadnjih letih postajalo vse bolj močno glede položaja žensk v organizacijah, vpliva na vedenje in vrednote na delovnem mestu. Cromie je v svojem raziskovanju žensk na delovnem mestu upošteval misel, da »obstaja predpostavka, da so ženske manj kot moški predane delu in imajo manjše želje po karieri« (Cromie v Bass M., Drenth J.D. 1987: 25). Ko je zaključil svojo raziskavo, je ugotovil, da imajo delovne ženske prav tako močno predanost delu kot moški. Kar je ključnega ugotovil Cromie v svoji raziskavi je, da »mnogo moških meni, da ženskam manjka managerskih sposobnosti« (Cromie v Bass M., Drenth J.D. 1987: 25). Torej: če moški s takimi predpostavkami dominirajo v vrhu organizacije, potem so možnosti, ki jih imajo ženske v managerskem poslu, res majhne (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 25).

Vendar v današnjem času organizacije zaposlujejo tudi ženske na odgovornejših managerskih mestih, tako da se v delovno okolje vnašajo nove vrednote in kultura, kar vpliva na preoblikovanje družbe. Istočasno, kot se dogajajo spremembe v delovnem okolju, se spreminja tudi zasebno okolje. Na signifikantne spremembe vrednot družinskega življenja, povezane z delom, vpliva predvsem sprememba vloge ženske. Karierna ženska in mati ima sedaj več dela. Kot je Cromijeva raziskava pokazala, so ženske lahko prav toliko kot moški predane svojemu delu, vendar delo na žensko vpliva manj pozitivno, razen če ne zadovoljuje tudi njenih osebnostnih motivov (Cromie v Bass M., Drenth J.D. 1987: 25).

Vendar sprememb v okolje ne vnaša le trend mladih delovnih žensk, ki iščejo svojo poslovno kariero. Razvijajoča se tehnologija in socialne spremembe vplivajo na družbe in zaposlene v različnih organizacijah. Tako lahko tehnologija ponudi boljše delovne pogoje in kvaliteto dela ter zmanjša vrednost specializacije, saj bodo posamezniki lahko opravljali kompleksne naloge s pomočjo najnovejše tehnologije (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 25).

Vendar, kot pravi Alderfer, so lahko planirane spremembe tehnologije ali organizacij uspešne le, če ob tem zadovoljujejo vsaj eno človeško potrebo oziroma motiv ter so skladne z vrednostnim sistemom družbe, v katero spremembo uvajamo (Alderfer v Bass M., Drenth J.D. 1987: 25).

Če spremembe niso sprejete s strani družbe oziroma posameznikov, ki jih prizadenejo, potem te ne vplivajo pozitivno ali napredno in lahko vnesejo le negativne ali neželene posledice v delovni proces oziroma življenje ljudi. V vsaki spremembi išče posameznik motiv

zase. Če ga ne najde, potem mu sprememba prav nič ne pomeni, saj ne zadovoljuje njegovih potreb ali motivov po osebni rasti in samoizpolnjevanju.

### 1.3 DELO IN ŽIVLJENJSKE VREDNOTE

Kakršno koli zaposlitveno delo ni nikoli toliko samozadovoljivo, da bi omogočalo zadovoljitev vseh posameznikovih potreb ter hkrati razvoj mentalno stabilnega in samoizpolnjenega posameznika. Faktor zadovoljstva pri delu zelo niha, zato veliko ljudi v sredini svoje kariere razmišlja o zamenjavi službe. Narava službe, ki si jo posameznik izbere, pa je zelo povezana z njegovim mentalnim zdravjem. Nekateri faktorji so močno pozitivno povezani tako z obema dejavnikoma: mentalnim zdravjem kot tudi zadovoljstvom z delom. Vendar samo posameznikovo delo ni ključni dejavnik za razvoj in samoizpolnitev. Velik del dejavnikov je v aktivnostih posameznika v njegovem prostem času. Se pravi, da pomanjkanje zadovoljstva in motivov na delovnem mestu ne povzroči popolno nezadovoljstvo in neizpolnitev posameznika. V prostem času posameznik nadomesti, kar mu manjka na delovnem mestu – tako osebno zadovoljstvo kot samoizpolnjevanje. Slednje temelji bolj na sposobnosti posameznika, da zadovolji svoje potrebe, ki pa temeljijo na vrednotenju dela znotraj celotnega posameznikovega življenja (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 32).

Razmerja med vrednotnim sistemom posameznika ter njegovo osebnostjo in samoizpolnitvijo so kompleksna. Nekaterim delo in njegova narava, ki jim daje različnost, nadzor nad svojimi aktivnostmi in moč, nudi visoko stopnjo zadovoljstva in zadovoljevanja osebnih motivov. Nekaterim drugim pa je bolj pomembno, da je njihovo celostno življenje tisto, ki jim nudi zadovoljstvo. Zopet nekateri, na primer nezaposleni, morajo iskati zadovoljitev motivov popolnoma izven dela oziroma t.i. službe. Spreminjajo se tudi vrednote, ki v središče ne postavljajo več dela, tako kot ga je industrijska doba, ampak iščejo bolj uravnotežen življenjski stil, kjer se delo poveže z aktivnostmi prostega časa in obratno (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 32–33).

## 2. ČLOVEŠKI VIRI

V času povečane globalne konkurenčnosti organizacije obračajo svojo pozornost tudi k stopnji delavnosti oziroma produktivnosti svojih zaposlenih kot ključni točki njene uspešnosti. Od produktivnosti zaposlenih je odvisno doseganje organizacijskih strategij in ustvarjanje konkurenčne prednosti pred sledilci na trgu. Zato je nadzor ali vpliv na delo in rezultate zaposlenih postal višji cilj organizacij (glej Gatewood in Feild 2001: 3).

Najbolj pomembna zmožnost organizacije je, da pridobi ali razvije predane, zveste, dinamične in kvalificirane zaposlene (glej Brewster in Larsen 2000: 66). Potreba po ljudeh s specializiranimi znanji, visokimi managerskimi sposobnostmi, profesionalno kvalifikacijo in discipliniranostjo ter predanostjo k uspešnosti podjetja in doseganju načrtanih ciljev je polje, ki bo za organizacije postajalo vedno bolj pomembno, morda celo bolj kot sam posel. Organizacije celo ne bodo rabile več takega kadra, ampak le najboljšo peščico takih ljudi. Posledično bo problem organizacij povezan z vrednostjo specializiranih in predanih posameznikov, saj jih bo zaradi kvalitete, ki jih nudijo, za vsako organizacijo težko obdržati (glej Manzini in Gridley 1986: 3–4).

V času preiskovanja in razvoja teorije človeških virov so strokovnjaki organizacijskih ved prišli do točke strinjanja, da je delovna storilnost vsakega individualnega zaposlenega funkcija dveh faktorjev: zmožnosti/sposobnosti individuuma in njegove motivacije/vloženega napora za doseg cilja zadane delovne naloge. Organizacija lahko nadzoruje ali vpliva na oba omenjena faktorja, če ne popolnoma pa le delno (glej Gatewood in Feild 2001: 3).

Zmožnosti/sposobnosti posameznika organizacija lahko popolno izkorišča, če opravi kadrovske selekcije, določitev posameznih delovnih nalog in nudi možnost izobraževanja in strokovnega uvajanja v nove delovne naloge. Selekcije in reorganiziranje kadrov lahko organizacija opravi znotraj lastnih zaposlenih ali pa zaposli nove človeške vire (glej Gatewood in Feild 2001: 3).

Napor in energija, ki jo zaposleni vložijo v izpeljavo določene delovne naloge, pa je funkcija organizacijskega vedenja, ki lahko skozi različne prakse motivira zaposlene. V tem primeru organizacija ponudi posamezniku tiste prednosti oziroma motive, ki ga bodo pri njegovem delu najbolj motivirali. To so lahko: boljša plača, drug delovni položaj, možnost odločanja, novo delovno okolje itd. Tako je posameznik vpet v okolje, ki je za njegovo delo stimulatívno in mu omogoča uspešno delo brez nezaželenih motečih dejavnikov (glej Gatewood in Feild 2001: 3).

Za organizacijo je pomembno, da se zaveda, da sta oba faktorja pomembna; samo sposoben posameznik na pravem delovnem mestu, ki je motiviran za svoje delo, lahko kar najbolje opravlja delovne naloge v duhu doseganja višjih ciljev organizacije in tako pripomore k njeni uspešnosti.

## 2.1 OBSTOJEČI KADROVSKI SISTEMI

Pri pregledu kadrovskih sistemov v organizacijah izhajamo vedno iz obstoječega stanja, želimo pa preiti v idealno stanje oziroma bodoči model. Tako izhodišče predstavljajo obstoječe kadrovske strukture, ki jih je treba vgraditi v nov sistem razvoja kadrov, ta pa mora podpirati vizijo organizacije (glej Cvetko 2002: 112).

Notranji razvoj organizacije je vedno tesno povezan z njeno usmeritvijo v prihodnosti, zapisano vizijo in strateškimi plani, ki jih organizacija načrtuje dolgoročno. Organizacija se mora prilagajati tržnim razmeram, da bi ostala konkurenčna in se še bolj razvijala v uspešno organizacijo. Za tako usmeritev so pomembni dobri kadri, ki spremljajo dogajanja na trgu in ocenjujejo možne spremembe v prihodnosti ter med vsemi začrtanimi trendi peljejo organizacijo s prilagoditvami proti uspehu.

Ključni aspekti uspešnosti organizacije in posameznika so odvisni od celotnega delovanja organizacije in njenih zaposlenih. Strukture človeških virov pa so temeljne sestavine v procesu razvoja motivacije in kariere (glej Cvetko 2002: 112).

Ko je organizacija pripravljena na prihodnje trende, si mora zagotoviti motivirane in strokovne kadre, ki jo bodo v nepričakovanih, kriznih situacijah znali voditi mimo ovir. Za uspeh organizacije je ključno, da jo sestavljajo ljudje, ki se povežejo z organizacijsko vizijo, cilji in motivi ter tako usmerijo tudi svoje motive. Če zaposleni z zadovoljevanjem organizacijskih ciljev zadovoljujejo tudi svoje motive, je njihova motiviranost za doseg novih uspešnih ciljev še toliko večja. Okolje organizacije, ki posamezniku omogoča, da osebno raste, je tudi tisto okolje, ki bo organizaciji omogočilo uspeh. Motivirani zaposleni, ki želijo doseči organizacijske in osebne motive, ki so si podobni, so največji vir uspešnosti organizacije.

Motivacija kot posledica uspešnega upravljanja s človeškimi viri je ključni element. Prednosti motiviranih zaposlenih so: predanost (predanost sledenju vizije organizacije navdihuje posameznike in ostale sodelujoče), kredibilnost (delovati profesionalno in kvalitetno), dosežki (motivirani zaposleni so zavzeti za delo, želijo biti najboljši in se ženejo

za priznanji) in orientiranost v rast (izpostavitelj talentov, danosti, zmožnosti in nenehno napredovanje v znanju) (glej Cvetko 2002: 112).

Ko se pregleduje potencialne človeške vire za nadaljnje upravljanje organizacije, so pri posameznikih izpostavljeni mnogi dejavniki. Pomembnejši so povezani s strokovnostjo, komunikacijskimi sposobnostmi in motivi oziroma motivacijo za doseganje organizacijskih ciljev. Posamezniki, ki z doseganjem ciljev organizacije zadovoljujejo svoje motive rasti, bodo največ doprinesli k uspešnosti organizacije.

Inventura sposobnosti posameznika se v primerjavi z bodočimi organizacijskimi potrebami močno veže na motivacijo posameznika in njegov karierni razvoj (glej Cvetko 2002: 114).

Ocenjevanje uspešnosti je periodična priložnost organizacij, da s pomočjo managerjev ocenijo spretnosti in znanje svojih zaposlenih. Po mnenju Cvetka ocenjevanje lahko poteka tudi kot medsebojni razgovor med managerjem in zaposlenim, v katerem pregledujeta uspešnost dela s pomočjo predhodno dogovorjenih standardov ali ciljev, tako da zaposleni dobi povratno informacijo o svojem delu (glej Cvetko 2002: 114).

Tako je nemogoče pričakovati, da bi zaposleni planirali svojo prihodno kariero, če ne poznajo organizacijske politike in prakse, ki vpliva na njihove plane. Organizacijska politika zaposlovanja tj. rekrutiranje, premeščanje in napredovanje, je povezana z dodeljevanjem dela in premiki zaposlenih v organizaciji, ki je lahko uspešna le, če sodelujoči akterji med seboj dobro komunicirajo (Leibowitz v Cvetko 2002: 114). V tem primeru lahko organizacija na prava mesta rekrutira ljudi, ki bodo pravi viri uspešnosti.

Sprememba delovnega mesta pa zahteva od posameznika specializacijo ali dodatno izobraževanje za novo delovno mesto in naloge, ki mu pripadajo. Training in izobraževanje pripomoreta, da zaposleni dopolnijo svoje sposobnosti, obogatijo svoje delovno mesto in uspešno nadaljujejo svojo kariero (Leibowitz v Cvetko 2002: 115).

Z razvojem kadrov sta povezana tudi nagrajevanje in benefikacije. Poleg denarnih in drugih posebnih ugodnosti se dodeljujejo tudi nematerialne ugodnosti, kot so avtonomija na delovnem mestu, naraščanje avtoritete odločanja, zanimivi izzivi na delovnem mestu in statusni simboli (Leibowitz v Cvetko 2002: 115).

Sistem nagrad se je prilagodil miselnosti, da je za organizacijo najdragocenejši tisti zaposleni, ki na svojem delovnem mestu zadovoljuje organizacijske in osebne motive ter pri tem dosega izredne rezultate, za katere je nagrajen, ne da bi bil ob tem kaznovan s premikom z delovnega mesta. Tako nagrajevanje kaže na dobro prilagoditev in fleksibilnost organizacije glede na zahteve iz okolja.



Tudi Pritchett in Pound (Pritchett in Pound v Cvetko 2002) sta ugotovila, da so dandanes organizacije spremenile sistem nagrajevanja. »Nagrajuje se po rezultatih, ki doprinašajo k novi vrednosti« (Pritchett in Pound v Cvetko 2002: 120). Nov sistem nagrajevanja temelji na vlogah bolj kot na opisu del in je bolj fleksibilen glede nagrad za posameznika, zato so tudi razlike v nagradah popolnoma običajne. Mnogi so zato našli načine, da nagradijo osebo in ne delovnega mesta. Če želimo doseči ta premik, je potrebna odprta komunikacija med managerji in zaposlenimi o poslovnih ciljih in rezultatih ter različno nagrajevanje, ki temelji na posameznikovih, skupinskih in organizacijskih rezultatih (Simonsen v Cvetko 2002: 120).

Dejavnika, ki ločujeta kompetitivne/uspešne organizacije od nekompetativnih oziroma neuspešnih, sta po mnenju Cvetka (Cvetko 2002) predvsem hitrost in odzivnost na kupčeve potrebe. Organizacije so tako spoznale, da so usposobljeni in zanesljivi tisti zaposleni, ki naredijo in ohranijo te organizacije kompetitivne in uspešne (glej Cvetko 2002: 115).

### 3. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV MOTIVACIJE

Pregled del o motivaciji in aplikacija teorije na raziskovalno področje razkrijeta ovire, s katerimi so se srečevali znanstveniki. Za motivacijo pravijo, da je zelo pomemben pojem, ki pa ga je težko opredeliti (Reber v Statt, 2000). Osnovni problem je pomenila sama opredelitev motivacije, kot jo stroka poimenuje 'kriza identitete'. Z osnovnim namenom raziskovanja motivacije ne le na polju teorije temveč tudi v praksi, je bilo potrebno definirati in omejiti pojem motivacije (glej Ford 1992: 4).

Pinderjeva analiza osrednjega problema stroke razkrije globino in pomen t.i. 'krize identitete', pojma motivacije, ko pravi

*da bi le malo pretiraval, če bi rekel, da je bilo v vseh teh letih napisanih toliko definicij motivacije, kot je bilo mislecev, ki so premišljevali o človeškem vedenju. Nekateri so na motivacijo gledali izključno z vidika psihologije. Drugi na človeška bitja kot hedonistična in so razlagali njihova vedenja kot pogojena s cilji, ki jih želijo doseči s čim več pozitivnega in čim manj negativnega izida. Nekateri drugi zopet poudarjajo racionalnost človeških bitij, ki se o vsem odločajo premišljeno racionalno. Nekateri pa poudarjajo nezavedne in podzavestne faktorje (Pinder v Ford 1992: 5).*

»Zanimanje za motivacijo se v 'psihologiji' pogosto definira kot zanimanje za vzroke človekovih dejanj« (Rus 1999: 124). Vsaka akcija oziroma vedenje posameznika naj bi imelo svoj motiv, ki nam odgovarja na vprašanje 'zakaj' ali 'čemu'. Lahko pa se sprašujemo tudi po smiselnosti ali namembnosti določenega vedenja (glej Rus 1999: 124).

Kolikor je razumevanj pojmovanj motivacije, toliko je tudi različnih opredelitev. Musek pravi, da je motivacija proces, s katerim pojasnujemo, kako se začne, krepi ali zavre, usmerja in ustavi določena oblika vedenja ali delovanja (glej Musek 1982). Motivirano obnašanje lahko opišemo tudi kot vedenje, ki ga spodbujajo potrebe in je usmerjeno k ciljem, s katerimi bomo potrebe zadovoljili (glej Logonder 2000: 46). Podobno motivacijo opišeta Vila in Kovač, ki pravita, da motivacija označuje prizadevanja posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb (glej Vila in Kovač 1997: 93). Ammelburg pa pravi, da je motivacija informacija, ki vodi do spremembe potreb in usmeritev (Ammelburg v Brajša 1996: 64).

Rus meni, da so motivacija vsi tisti zunanji in notranji dejavniki, ki vzbujajo in usmerjajo določeno vedenje. Vsaka motivacija ima tako dve funkciji: vzbujanje in usmerjanje. Čustva so del funkcije vzbujanja, zato posledično tudi del motivacije. Emocije predstavljajo 'energijo', ki je potrebna za doseganje določenega zastavljenega cilja posameznika (glej Rus 1999: 130).

Najboljša motivacija je nenehno preverjanje postavljenih ciljev in njihovega doseganja, meni Rozman (glej Rozman 1993: 249). Podobno meni tudi Statt, ki pravi, da je motivacija »splošni izraz za vsak hipotetično psihološki proces, ki vsebuje izkušnjo potrebe in dinamizmov ter vedenja, ki vodi k cilju, ki zadovoljuje« (Statt 2000: 55). Pri tem je treba doseganje delnih ciljev nagraditi v obliki, ki si jo prej določimo. Naj bodo nagrade v različnih oblikah in vsebinah, cilje pa si moramo postavljati realno (glej Rozman 1993: 249).

Samo pojmovanje motivacije se lahko prenaša na različna področja in opazuje v različnih okoliščinah, saj smo človeška bitja za svoje delovanje vedno spodbujena z nekimi dinamizmi. Ti so lahko zunanji ali notranji, vendar vseeno veliko stvari v življenju delamo nezavedno, saj so nam kot take prešle v navado oziroma smo jih že tako rutinizirali, da jih opravljamo nezavedno, brez posebnega sodelovanja naše zavesti. Vendar vedno, ko nekaj delamo zavestno - o tem premišljujemo in sprejemamo odločitve - lahko govorimo o nekih dinamizmih, ki stojijo za človekovim vedenjem.

Različnim dinamizmom, ki posameznike ženejo k vedenju, psihologija pravi motivi. Motivi so vzroki in razlogi dejanj posameznikov (glej Ule 1996: 160).

Lipičnik (glej Lipičnik 1993) motive razvrsti po treh kriterijih:

- (a) glede na pomen, ki ga imajo motivi v človekovem življenju - ločimo primarne in sekundarne motive. (Prvi so tisti, katerih zadovoljitev zagotavlja človekov obstoj, sekundarni pa so tisti, katerih zadovoljitev posamezniku povzroča zadovoljstvo.);
- (b) glede na nastanek motivov – ločimo podedovane in pridobljene. (Podedovani so tisti, ki jih prinesemo s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih v življenju pridobimo.);
- (c) glede na razširjenost – ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive. (Univerzalni motivi se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalni le pri določenih skupinah, individualni pa zgolj pri posameznikih.) (glej Lipičnik 1993: 37–40).

Na osnovi zgoraj navedenih kriterijev pa Lipičnik oblikuje tri skupine motivov:

- (A) primarni biološki motivi (Sem sodijo osnovne življenjske potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da naj bi človek preživel. Ti motivi so univerzalni in na njihov nastanek ne moremo vplivati.);

(B) primarni socialni motivi (Zadovoljevanje teh motivov je še vedno nujno, sicer pride do motenj pri človekovem življenju v družbi (občutek manjvrednosti, zavrženosti, osamljenosti itd.); sem sodijo potrebe po uveljavljanju v družbi, spremembah, simpatiji itd. Ti motivi so pridobljeni in regionalno razširjeni. Lahko jih zavestno spreminjamo in oblikujemo.);

(C) sekundarni motivi (To so interesi, stališča, navade itd. Ti motivi so osebne narave, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del posameznikovega življenja. Če jih ne zadovoljimo, to ne vpliva na naš obstoj, ne fiziološko, ne psihološko. Na te motive relativno lahko vplivamo in jih zadovoljujemo bolj ali manj hote.) (glej Lipičnik 1993: 37–40).

Zanimiva je tudi predstavitev motivacije Cynthie Berryman-Fink (glej Cynthie Berryman-Fink 1991), ki pravi, da se izraz motivacija nanaša na energijo, ki vzpodbuja in usmerja vedenje, ter na odločitev o ciljno usmerjenem vedenju. Motivi nas vzpodbujajo, da se vedemo na določen način in so hkrati vprašanja, zakaj se tako vedemo. Pri vedenju posameznika moramo upoštevati tako njegove osebne kot tudi zunanje motive, da bi celostno razumeli situacijo. Značilnosti motivov so:

- (a) hierarhičnost (motivi našega vedenja variirajo v moči in pomembnosti),
- (b) podzavestnost (pogosto se ne zavedamo, kaj usmerja naše vedenje),
- (c) prikritost (lahko opazujemo vedenje posameznika, vendar o njegovih motivih lahko le sklepamo),
- (d) individualizacija (motivi so stvar posameznika in se razlikujejo glede na motive drugih posameznikov),
- (e) spremenljivost (motivi niso stabilni, se spreminjajo in variirajo glede na pomembnost skozi čas) (glej Berryman-Fink 1991: 156–162).

Podobno Lipovec (glej Lipovec 1987) prikaže motivacijsko strukturo v dveh delih. V prvem delu pravi, da ljudje delajo zato, da bi si pridobili sredstva za življenje. »Delovanje, ki je usmerjeno h kakemu vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje. Motivirano delovanje je torej sredstvo za uresničitev kakega cilja. Vse, kar je tako ali drugače povezano s ciljem, je lahko sredstvo za uresničitev cilja, je lahko motiv delovanja« (Lipovec 1987: 109). V drugem delu Lipovec razlaga, da je motivacija posameznika odvisna od družbe in je tudi družbeno pogojena. Opira se na razmišljanje, da blaginja v neki družbi ter razmerja med skupinami in posamezniki določajo, katere potrebe in zastavljeni cilji se bodo pri posameznikih pojavili in kakšni bodo tudi možni načini za njihovo zadovoljevanje oziroma doseganje. Interesi, cilji in potrebe posameznikov pa naj bi bili odvisni tudi od posameznikove zmožnosti uvidenja različnih poti za zadovoljitev svojih potreb, oziroma doseganje motivov (glej Lipovec 1987: 110).

Uhan opredeli motivacijo kot »usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov« (Uhan 1998: 518). Motivacijo natančneje opredeljuje z »zbujanjem hotenj, motivov nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem« (Uhan 1998: 518). Motivacijo razlaga tudi kot pripravljenost, da vložimo trud za dosego cilja, če vemo, da bomo s tem zadovoljili neke potrebe. Motivacija je tudi posebna dejavnost ali pa način pritiska na posameznika ali skupino, kaj naj bi naredil/-a ali kaj mora narediti, ker se od njega/nje to pričakuje. Shema motiviranja, kjer se uporablja različne motivatorje, ponazarja sledeče faze: potreba → delovanje → cilj, ki je sredstvo za zadovoljitev potrebe (glej Uhan 1998: 518).

Pri definiranju motivacije v podjetju, Kralj (glej Kralj 1999) pravi, da ima »motiviranje svojo gmotno in tudi psihološko stran, toda v bistvu gre za možnost uresničevanja svojih interesov v okviru podjetja ter za medsebojno vplivanje in odzivanje, zavezovanje in dajanje. Podjetje motivira udeleženca za uresničevanje politike s tem, da mu pomaga uresničevati njegove pričakovane interese« (Kralj 1999: 4).

Motiv je kot sila, ki posameznika žene k dejanju ali vedenju, ki bi ga rešilo napetosti in zopet vzpostavilo stanje ravnovesja. Zadovoljitev motiva povzroči ukinitve neravnovesja oz. ponovno ravnotežje (glej Ule 1996: 160). Usmerjenost in vedenje posameznika lahko pojasnimo z motivi, saj so ti duševni izraz mobilizacije. Motiv je torej vse tisto, ker nam daje energijo in kar nas usmerja k določenim objektom in dejavnostim (glej Ule 1996: 160).

Motivirano vedenje privede do zadovoljitve motiva (glej Logonder 2000: 46). Motiv je v psihologiji teoretski pojem, kajti samih motivov ne moremo opazovati, niti ne natančno določiti, za kakšen motiv gre pri določenem dejanju. Le sklepamo lahko iz dejanj oz. vedenjskih oblik na obstoj določenih motivov. Psihološki pojem motiva zato ustreza temu splošnemu pojmu 'notranjega gonila', ki ga razlagajo mnoge teorije (glej Ule 1996: 160).

#### 4. MOTIVACIJSKI CIKLUS IN MOTIVACIJSKI PLURALIZEM

Motivi so tisto gonilo, ki ljudi usmerja k določenemu vedenju tako v sferi javnega kot privatnega. Motivi v teh dveh sferah so si lahko različni ali pa se prepletajo, glede na pomen, ki ga imajo za posameznika. Motive, ki so znani tako posamezniku kot drugim v njegovem življenjskem okolju, imenujemo javni/odkriti motivi; tiste, ki pa so znani le posamezniku, imenujemo zasebni/prikriti motivi (glej Ule 1996: 162). O motivih, ki ženejo posameznika k delovanju v prostem času, t.j. privatni sferi, lahko le sklepamo, da so tisti, ki izhajajo iz nezadovoljenih osebnostnih potreb. Včasih se ti motivi prenesejo tudi v javno sfero oziroma delovno okolje posameznika, kjer posameznik potem ne le opravlja svojega dela, temveč ob tem zadovoljuje svoje potrebe oziroma uresničuje motive. Osebnostni motivi posameznikov so lahko potencirani z dodatnimi motivacijskimi dejavniki ljudi v delovnem okolju organizacije in znajo vzpodbuditi prave duševne izraze za delo. Bolj ko so ljudje motivirani za delovanje, tako in- kot ekstrovertno, bolje opravljajo svoje naloge, lažje premagujejo ovire in doprinesejo k uspešnosti organizacije. Lahko le sklepamo o raznovrstnosti motivov, ki vplivajo na motiviranost ljudi za opravljanje delovnih nalog.

Motiv je vzrok določene akcije oziroma vedenja posameznika. Sklepanje na enosmerno vzročno relacijo pa je morda nekoliko poenostavljeno, saj tudi sama akcija lahko vpliva na motiv in ga spreminja. »Če na motivacijo gledamo kot na nivo aspiracije, vemo, da je raven motivacije odvisna predvsem od prejšnjih uspehov ali neuspehov« (Rus 1999: 124). Predhodni ali sproti uspehi zvišujejo raven motivacije, neuspehi pa jo znižujejo (glej Rus 1999: 124).

Pojem motivacijskega ciklusa je eden najpomembnejših pojmov v psihologiji in socialni psihologiji. Posamični elementi cikla so: motivi/potrebe, cilji, dejavnost/aktivnost/akcija, sredstva/instrumenti, ovire, socialni pogoji in pravila vedenja pri doseganju različnih ciljev, povratna zveza ter zaznava zadovoljenosti/nezadovoljenosti potreb (frustracija). Ti elementi motivacijskega ciklusa tvorijo strukturo ciklusa, odnosi med elementi pa dinamiko. Najpomembnejši del dinamike je zadovoljevanje potreb. Glede na cilje, pogoje, dejavnosti in sredstva za zadovoljevanje potreb oz. motivov lahko govorimo o različnih načinih zadovoljevanja. Prav po načinu zadovoljevanja pa se ljudje med seboj najbolj razlikujejo in izražajo osebnostno značilnost odvisnosti ali neodvisnosti. Motivacijski cikel lahko tako obravnavamo z vidika potreb ali ciljev – zadovoljevanje potreb ali doseganje ciljev (glej Rus 1999: 132).

Na delovnem mestu se posameznik srečuje tako z osebnimi kot z različnimi organizacijskimi motivi, ki nimajo vedno enake usmeritve kot njegovi zasebni ali nezavedni motivi. Takrat nastopi napetost, ki jo posameznik občuti kot nelagodje. Konflikti so za osebo, ki jih doživlja, neprijetni; v njej povzročajo občutke negotovosti (glej Logonder 2000: 51).

Ko nam kaka ovira (fizična ali socialna) prepreči dostop do zelenega cilja in zadovoljitve potrebe, nastane stanje frustracije – to je stanje oviranosti v motivacijski situaciji (glej Logonder 2000: 50). Organizacijski motivi lahko posamezniku preprečijo uresničitev lastnega motiva ali pa so si prisotni motivi nasprotujoči, kar privede do konfliktov. To so stanja, ko na nas deluje več nasprotujočih si motivov, med katerimi se moramo odločiti (glej Logonder 2000: 51), in povzročajo neprijetno napetost v posamezniku, ki se odraža v njegovem delovanju in vedenju.

Frustracija je povezana z obrambnim mehanizmom posameznika in je odvisna od nivoja aspiracije – ravni zelenega dosežka. Nastopi kot doživljaj napetosti, nezadovoljstva, neuspešnosti. Pojavlja se tedaj, ko določenega cilja, ki smo si ga zastavili, ne zaznamo kot doseženega. Frustracija je tako nekaj izrazito osebnega (glej Rus 1999: 133).

Konfliktne situacije so obenem frustrirajoče in izbirajoče; povzročajo dodatno napetost v posamezniku in od njega terjajo, da se odloči med več nasprotujočimi si motivi (glej Ule 1996: 161).

V konfliktni situaciji se lahko tako soočata dva pozitivna motiva - takrat se posameznik lahko odloči le za enega, drugega pusti neuresničenega (glej Logonder 2000: 51). Med seboj se lahko soočata tudi dva negativna motiva, kjer sta oba posamezniku neprijetna. V takih situacijah se posameznik odloči za tistega, ki mu je manj neprijeten (glej Logonder 2000: 51). Posebne situacije nastanejo takrat, kadar se soočamo z ambivalentnimi cilji, ki nas obenem privlačijo in odbijajo (glej Ule 1996: 161).

Običajno deluje na nas več motivov hkrati: vse, kar nas v danem trenutku usmerja, zanima, privlači, odbija, opozarja. Živimo torej v neke vrste motivacijskem pluralizmu. Včasih so nekateri motivacijski dejavniki močnejši in bolj izstopajo, vendar če se potrebe, interesi in želje posameznika dajo uskladiti, potem ni frustracije ali konfliktov (glej Ule 1996: 161).

Vse frustrirajoče oziroma konfliktne situacije, ki nastanejo zaradi ovir na poti do zadovoljevanja določenih potreb, dodatno obremenjujejo posameznika in od njega zahtevajo poseben napor in posebne strategije za razreševanje. Včasih pride celo do zamenjave cilja: mesto prvotnega cilja zasede potreba po razrešitvi napetosti, ki nastane zaradi frustracijske situacije (glej Ule 1996: 161).

#### 4.1 MOTIVI – INTENZIVNOST/MOČ IN SMER

Emocije so eno od močnejših motivacijskih sredstev. Tistih stvari in dejavnosti, ki povzročajo negativna čustva (jezo, gnus, strah, žalost), se izogibamo. Usmerjamo pa se k tistim, ki povzročajo ugodne emocije (veselje, estetski užitek, privlačnost). Čustva dajo stvarjem tudi neko noto oziroma predznak, ki nas odbija ali privlači. Velikokrat je prvi vtis o stvareh tisti, ki odločilno vpliva na naše odločitve in dejavnosti. Velik del naše dejavnosti je motiviran ravno s potrebo po vzpostavljanju pozitivnega emocionalnega stanja oz. potrebo po izogibanju ali odpravljanju negativnih emocij (glej Ule 1996: 161).

Vsako dejanje, ki ga storimo, zahteva določeno energijo. Psihologija pod izrazom energija razume tako fizično kot tudi psihološko intenzivnost ali moč motiva (glej Ule 1996: 162). Energija je tisti celotni napor, ki je potreben, da posameznik izvrši določeno dejanje.

Motivacija oziroma motivi imajo dve glavni komponenti: intenzivnost in smer (glej Ule 1996: 162).

Intenzivnost motivacije pomeni njeno moč (glej Ule 1996: 162). Moč ali zavzetost za neko dejanje je tisto, kar določa usmerjeno energijo za uresničevanje motivov. Če je naša pozornost ali interes za določen motiv visoka, potem je tudi energija, ki jo v to vedenje vloga posameznik velika. Bolj ko je za nas motiv pomemben in nam daje pozitivno emocionalno stanje, bolj smo pozorni na njegovo uresničitev, zato vložimo več v primerno vedenje in ugodno rešitev. V nasprotnem primeru, ko je motiv za nas marginalnega pomena, je intenzivnost motivacije oziroma napor, ki ga namenjamo vedenju, manjši.

Smer motiva se nanaša na dejavnost, ki ustreza motivu oziroma točneje na to, koliko določenemu motivu ustreza določena oblika vedenja. Primarnim potrebam človeka ustreza paleta različnih dejavnosti, ki pripeljejo do njihove zadovoljitve, medtem ko selektivnim potrebam ustrezajo natančneje določeni načini in predmeti zadovoljitve (glej Ule 1996: 162).

Smer motiva določa posameznikovo vedenje. Če želi posameznik v organizaciji naročiti nedoločen material za svoje poslovne partnerje, je njegovo vedenje drugačno, kot je v primeru, ko mora naročiti določen material. V navedenih primerih je posameznikovo vedenje pogojeno s smerjo motiva, čeprav je sam motiv enak. Tako se v organizacijah zaposleni o svojem vedenju in delovanju odločajo glede na sam motiv, njegovo intenzivnost in smer. Vsi ti dejavniki skupaj, zaobjeti v organizacijsko kulturno okolje, določajo vedenje posameznika pri uresničevanju osebnih in organizacijskih motivov.



## 4.2 ZAVESTNA IN NEZAVESTNA MOTIVACIJA

Posamezniki imajo največkrat več sočasnih motivov za svoje vedenje in odločitve. Le nekaterih se tudi zavedajo, to so 'javni/odkriti' in pa 'zasebni/prikriti' motivi. O motivih, ki se jih posameznik ne zaveda, pa lahko govorimo kot o 'nezavednih motivih' ali 'predzavestnih motivih'. Prvih se ne zaveda niti sam nosilec motiva oziroma se zaveda samo napetosti, ki jo motiv povzroča. 'Predzavestni motivi' pa so na meji zavesti. Te je tudi lažje priklicati v zavest kot pa nezavedne motive, ki jih je treba šele spraviti v zavest (glej Ule 1996: 162).

Nezavedni in predzavestni motivi so tista gonilna sila, ki nas velikokrat vodi v določeno vedenje, ki si ga na zavestni ravni ne znamo razložiti. Ti motivi se največkrat izkažejo v spontanah reakcijah, asociacijah ali občutkih, ki jih izzove neka okoljska situacija.

Nezavedno in zavestno človekovo delovanje, ki izhaja iz nezavedne in zavestne motivacije, razlaga tudi Freud. Zavestnega se zavedamo, je hoteno in nadzirano, pod vplivom naše volje. To nam omogoča zadovoljitev potreb na socialno sprejemljiv način, kot je tudi potreben za medsebojno sožitje ljudi. Po Freudovem mnenju je le tretjina našega vedenja zavestno motivirana, večji del pa je podzavestno motiviran z osnovnimi vrojenimi nagoni in potlačenimi vsebinami, ki določajo tudi to, kaj bomo zavestno izbrali. V podzavesti so nenadzorovani tudi socialno nesprejemljivi nagoni, ki imajo slepo in izredno močno težnjo po takojšnjem udejanjenju, ne glede na omejitve okolja. S svojo zavestno voljo te impulze nadziramo in udejanjimo le socialno sprejemljive, druge pa predelamo s pomočjo obrambnih mehanizmov, kot sta potlačitev ali premestitev (Freud v Logonder 2000: 48).

Nezavedna motivacija je večji del posameznikovega posledičnega vedenja oziroma delovanja. Ne da bi se zavedali, naša podzavest vpliva na naše zavestno vedenje. Tako je posameznik kot celota, ki je vključen v organizacijo in njeno delovno okolje, v svojih motivih pogojen s podzavestjo. Tudi prirojena nezavedna motiviranost za delo vpliva na zavestno motiviranost posameznika za opravljanje organizacijskih nalog in tudi za sprejemanje motivov s strani organizacije. Tukaj se soočajo motivi organizacije in posameznika. V kolikor niso med seboj usklajeni glede ciljev in zadovoljitev potreb, lahko nastopi za posameznika konfliktna situacija, ker se bo moral odločiti med različnimi motivi. Smer in intenzivnost osebnih in organizacijskih motivov bosta odločali o prioritetah zadovoljitve potreb in uresničitve ciljev. Ker je v delovnem razmerju organizacija višje pozicionirana kot posameznik v njej, dobijo organizacijski motivi večjo intenzivnost. Tudi če posameznik ni zainteresiran za uresničitev organizacijskih motivov, jim bo največkrat iz navedenega razloga moral slediti. Posledica je lahko konfliktna situacija za posameznika in doživljanje negativnih

čustev, kar zmanjša delovno vnemo ali intenzivnost delovnih motivov posameznika. To pa pomeni tudi nezaželen vpliv na uspešnost organizacije.

#### 4.3 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA

Teorije pripisovanja domnevajo, da ima človekovo delovanje notranje in zunanje vzroke. Delovanje, ki temelji na notranjih/intrinzičnih vzgibih, ne potrebuje dodatne zunanje stimulacije/motivov. Delovanje zaradi zunanjih vzrokov pa je odvisno od zunanje stimulacije, nagrad, prisil, pohval in sankcij (glej Nastran Ule 2000: 101).

Izvor zunanje motivacije so spodbude iz okolja. To so lahko nagrade, pohvale, tekmovanja ter tudi strah pred kaznijo ali grajo. Z motivi, ki jih daje okolje, le-to želi podkrepiti želeno oziroma kaznovati neželjeno vedenje (glej Logonder 2000: 57).

Zunanja motivacija je tista, ki od zunaj posameznika usmerja v njegovem vedenju. Okolje, v katerem živimo, nas vsak dan usmerja s svojimi informacijami in tudi smernicami oziroma navodili, kako naj kaj naredimo. Tudi na delovnem mestu na posameznika ves čas delujejo zunanji motivi. Nadrejeni zaposlenemu dajejo različne delovne naloge, ki so posamezniku zunanji motiv za pohvalo, ki jo bo prejel po dobro opravljeni nalogi. Na delovnem mestu tako na zaposlene ves čas delujejo zunanji motivi, ki so pravzaprav organizacijski motivi. Organizacija svoje motive prenaša na zaposlene, ki jih nato uresničujejo in s tem zadovoljujejo svojo osebno rast in doprinesejo k uspešnosti organizacije.

Notranja motivacija izvira iz posameznika in je najbolj ustvarjalna oblika motivacije (glej Nastran Ule 2000: 101). Spodbujajo jo osebni interesi, kot so želje, ambicije, radovednost. Posameznik, ki se ukvarja z želeno dejavnostjo, čuti notranje zadovoljstvo (glej Logonder 2000: 57).

Notranji motivi so tisti, ki so posamezniku lastni. Njihovo pomembnost lahko oceni le posameznik sam, saj le on ve, kateri motivi so mu bolj pomembni. Če nekdo dela stvari, ki ga veselijo in s tem zadovoljuje svoje potrebe, potem tudi zadovoljuje svoje motive. Posameznikovo vedenje lahko ocenimo kot optimalno, ko zadovoljuje tako notranje kot zunanje motive, saj takrat uresničuje svoje želje brez konfliktov ali frustracij.

Kaj se zgodi, če so ljudje poplačani za delovanje, ki je nastalo zgolj iz notranje/intrinzične motivacije? Ena od domnev je, da se ljudje čutijo prizadete, ker »nagrada« kaže na to, da imajo drugi to dejanje za zunanje povzročeno. Empirične raziskave so potrdile domnevo, da imajo takšne nagrade nasproten učinek od zelenega, namreč lahko

celo zmanjšajo motivacijo za podobno vedenje. Po drugi strani pa nematerialne nagrade, kot je npr. pohvala, zvišujejo motivacijo, ker se zdijo bolj v skladu z notranjo motivacijo. Nematerialne nagrade so podpora samopripisovanju vzrokov za dosežke. V obeh primerih pa posameznik ustvari asociativno zvezo med nagrado in motivacijo za delo. Če pride do tega, da posameznik začuti, da dela nekaj zaradi nagrade, potem notranja motivacija upade ali se sploh ne razvije (glej Nastran Ule 2000: 101).

Pomembni in potrebni sta obe vrsti motivacije. Zunanja pogosto spodbudi kakšno dejavnost, notranja pa jo vzdržuje. Običajno si bolj prizadevamo, da bi razvili notranjo motivacijo, saj je učinkovitejša in trajnejša. Zunanja motivacija po določenem času izgubi svoj učinek, če je ne stopnjujemo oziroma ne spremenimo načina motiviranja (glej Logonder 2000: 57).

Zunanja motivacija se lahko spremeni tudi v notranjo motivacijo. Sprva smo lahko za neko delo motivirani le od zunaj, potem pa nas to tako pritegne, da je opravljanje nekega dela že motivirano z notranjimi motivi. Če smo za dejavnost notranje motivirani, potem čutimo večje zadovoljstvo kot pri zunanji motivaciji (glej Logonder 2000: 58).

Motivacija je potrebna za vsako aktivnost, saj jo spodbuja in usmerja. Če pa je motivacija prevelika, se pretirano poveča stopnja vznburjenja in rezultati niso najboljši, saj velikokrat nastopi trema (glej Logonder 2000: 58).

Pretirana motivacija lahko nastopi, ko si zaposleni preveč želi kar najbolje izpeljati določen projekt ali zadolžitev. V takem trenutku lahko zaradi treme pozabi na ključne stvari ali dejavnike, ki morda vplivajo na dokončno izpeljavo zadolžitve.

Najbolje je, da so zunanji in notranji motivi usklajeni, saj potem posameznik svojo energijo usmerja v realizacijo skupnega motiva in cilja, kar pomeni več nakopičene energije za večji učinek. Vendar nastopijo situacije, ko se organizacijski motivi razlikujejo od posameznikovih. Takrat nastopi konflikt ali frustracija, ki jo posameznik lahko premaga le z ponovno razporeditvijo motivov.

#### 4.3.1 VLOGA EMOCIJ KOT MOTIVACIJSKEGA DEJAVNIKA

Motivacija nas spodbuja in usmerja h kakemu cilju. Ta cilj je ponavadi privlačen, želimo ga doseči in pri nas vzbuja pozitivna čustva. Ta pozitivna čustva nas še dodatno spodbujajo k angažiranju za doseganje cilja. Pozitivna vloga emocij se kaže v tem, da nam s svojimi fiziološkimi spremembami omogočajo večje napore in tako olajšajo doseganje

pomembnih ciljev. Pozitivna vloga emocij se kaže tudi v tem, da nam popestrijo in polepšajo življenje, da smo bolj motivirani za vsakdanje aktivnosti (glej Logonder 2000: 59).

Nasprotno nas tisti motivi, ki v nas vzbujajo negativna čustva, usmerjajo k izogibanju takšnim razmeram. Negativno vplivajo emocije takrat, ko so premočne, zato povzročijo preveliko stopnjo vznburjenja. Tedaj se usmerimo namesto k aktivnosti za doseganje pomembnega motivacijskega cilja raje k ventilaciji čustev. Posebno škodljiva je vloga emocij v primerih, ko nam te s svojim delovanjem onemogočijo doseganje pomembnih ciljev. Negativna čustva nas od aktivnosti odvračajo, saj si verjetno nihče ne želi dosežati stvari, ki ga ne privlačijo (glej Logonder 2000: 59).

Čustva so tesno povezana z motivacijo: samo kadar gre za naše pomembne motive, začutimo čustva in ta nam s svojimi fiziološkimi spremembami, ki čustva spremljajo, olajšajo zadovoljitev pomembnih motivov. Čustva nam omogočajo imobilizacijo dodatne, rezervne energije za doseganje pomembnih ciljev. Čustva naredijo posameznika še bolj močnega in pripravljenega na povečane napore, usmerjene k doseganju pomembnega motivacijskega cilja (glej Logonder 2000: 59).

## 5. POMEMBNEJŠE TEORIJE MOTIVACIJE

Pri vseh teorijah motivacije je nastala osnovna delitev na vsebinske in procesne teorije. Prve se ukvarjajo z iskanjem in določanjem vrst motivov, druge pa se osredotočajo na sam proces motiviranja. Campbell je leta 1976 naredil sledečo delitev v pregledu teorij motivacije (Campbell v Petz 1987: 107):

Tabela 5.1: Razdelitev teorij motivacije po Campbellu

Vsebinske teorije	Procesne teorije
Znanstveno upravljanje (Taylor: plača kot glavni motiv)	Edwards
Pomen medosebnih odnosov (Hawthorne – eksperiment)	Georgopoulos (teorija: vloženi napor – doseg cilja)
Maslow (hierarhija motivov)	Vroom (valencija – pričakovanje)
Herzberg (teorija dveh faktorjev)	Porter in Lawler (dopolnitev Vroomove teorije)
	Fishbein (podobno kot Porter in Lawler)
	Smith- Crany
	Adams (teorija pravičnosti)

Vir: Campbell v Petz 1987: 107

Večina kritik, ki se nanašajo na vsebinske modele teorij motivacije, se navezuje na trditev, da večina ljudi ne dela vedno tisto, kar jih veseli. Zato samo poznavanje motivov in potreb še ne pomeni, da bomo preko njih lahko vplivali na vedenje posameznika (glej Petz 1987: 113).

Osnovo razmišljanje procesnih teorij motivacije je, da se vedno, preden aktiviramo svoje vedenje, vprašamo ali to dejanje za nas prinaša kakšno korist oziroma ali tako dosegamo kakšen cilj. Že Edwards (Edwards v Petz 1987: 118) je leta 1954 v svoji teoriji pričakovanja (teorija odločanja o vedenju) povedal, da človek izbere tisti cilj, ki ima zanj največjo osebno korist. Formula posameznikove izbire vedenja po Edwardsu se glasi:

Pričakovana osebna korist =  $\sum$  subjektivna verjetnost cilja x korist od dosega cilja

(Edwards v Petz 1987: 118).

### 5.1 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Petz meni, da je bil Vroom prvi, ki je skušal narediti model motivacije za delo (glej Petz 1987: 118). V Vroomovem razmišljanju je moč najti sofisticiran pogled na teorije motivacije. Njegova teorija pričakovanja temelji na predpostavki, da je motivacija rezultat

pričakovanega izida določenega preišljenega vedenja posameznika. To pomeni, če si posameznik nekaj želi dovolj močno in so sredstva za doseganje cilja dosegljiva, potem bo posameznikovo vedenje vodilo v doseg želenega (glej Werther 1985: 404).

Posameznikovo vedenje je tako odvisno od mnogih dejavnikov. Od preferiranih ciljev oziroma želja za doseg cilja in od pričakovanega izida oziroma verjetnosti njegovega ugodnega izida. Ko posameznik pomnoži željo za doseg cilja in verjetnost njegovega dosega, dobi motivacijo, ki vpliva na njegovo vedenje (glej Werther 1985: 404) (glej Thompson 1994: 148).

Teorija pričakovanja sugerira, da ljudje uporabljajo svoje izkušnje in presojo, da uvidijo, kateri želeni izidi vedenja so možni in tudi najverjetneje dosegljivi. Ljudje naredijo analizo stroškov/napora glede na izid/dobljeni cilj, da presodijo ali se splača vložiti toliko napora za doseg določenega cilja. Če cilj upravičuje napor, potem bo posameznikovo vedenje še bolj motivirano za doseg cilja.

Aplikacija Vroomove teorije pričakovanja na realne primere kadrovskih specialistov je zelo kompleksna, saj je treba upoštevati, da so želje in ocene sredstev zelo subjektivne, kar onemogoča posploševanje trditev. Prav zaradi onemogočene aplikacije je bila teorija pričakovanja večkrat kritizirana (glej Werther 1985: 404).

Navezujoče na organizacijo je po navedbah Uhana temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces, in zaposlenih v tej organizaciji. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost. Ta cilj, da bi se moral vedno truditi za doseg najvišje možne individualne delovne uspešnosti, pa ni namen vsakega zaposlenega. Vsak posameznik ima svoje lastne cilje in motive, ki pa niso nujno skladni s cilji in motivi organizacije, v kateri je zaposlen. Tako pride do razhajanj med željami in sredstvi za doseg cilja. V tem primeru je naloga kadrovskih specialistov ustvarjanje boljše organizacijske klime za večjo motivacijo zaposlenih (glej Werther 1985: 404) (glej Uhan 1998: 528).

Vroom razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje organizacije. Slednji so institucionalizirani in preko njih lahko zaposleni dosežajo tudi svoje osebne cilje. Če zaposleni na svojem delovnem mestu izpolnjuje svojo osebnost, napreduje, se izpopolnjuje, sprejema odgovornost in dodaja vrednost k uspešnosti organizacije, potem ne uresničuje le svojih ciljev, ampak tudi cilje organizacije. V primeru, ko organizacija posamezniku nudi možnost lastnega uresničenja, postavlja tudi sebi najboljše izhodišče za uspešnost. Sodelujoča posameznik in organizacija bosta le skupaj dosegla motive obeh.

Porter, Lawer in Hakman (Behaviour in organizations 1975) o Vroomovem razmišljanju pravijo: ljudje največkrat ob nekem problemu ali doseganju cilja pretehtajo vse možne vedenjske izhode in njihovo privlačnost ter se nato na podlagi teh dejstev odločijo za eno ali drugo alternativo (Porter in drugi v Petz 1987: 122). Vroomov raziskovalni model je bil uporabljen v mnogih raziskavah, saj je imel 80-90 procentno točnost pri dobljenih rezultatih (glej Petz 1987: 122).

## 5.2 HIERARHIJA MOTIVOV – MASLOW

Ta teorija motivacije je imela največji vpliv na mišljenje in raziskovanje vedenja ljudi v organizacijah. Ne glede na njen nastanek iz avtorjevega lastnega doživetja, je Maslowa hierarhija motivacije teorija, ki jo znanstveniki največkrat aplicirajo pri svojem raziskovanju vedenja ljudi v delovnem okolju (glej Bahtijarević-Šiber 1986: 33–34).

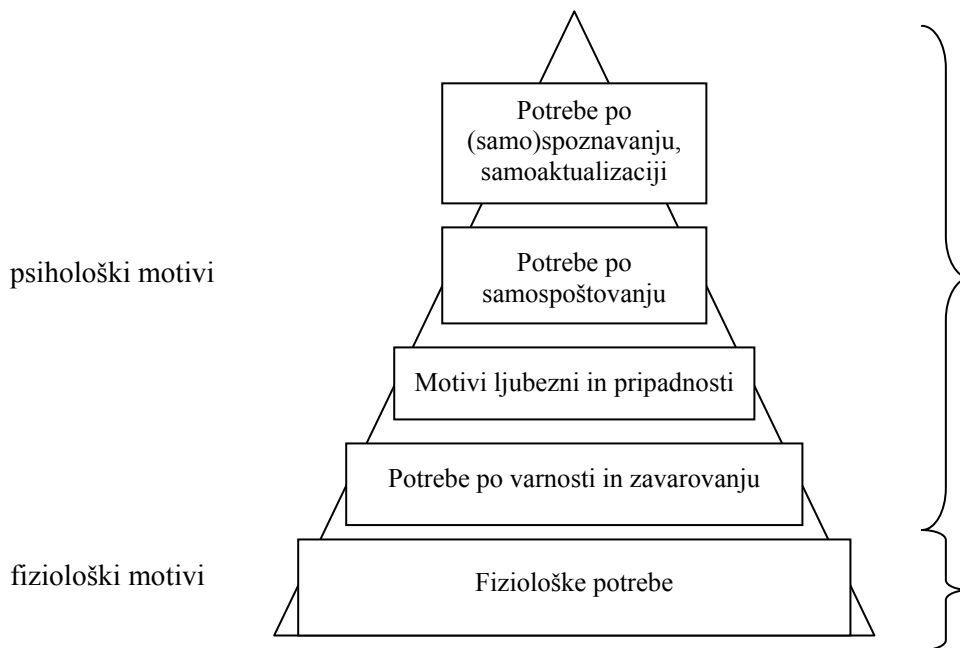
Teorija hierarhije motivov, ki jo uvrščamo med teorije potreb (glej Statt 2000: 63), je nastala 1943 leta in se je nato razvijala in modificirala v Maslowi družini v letih 1954 in 1970. Na podlagi lastnih spoznanj je Maslow v tridesetih letih izdelal svojo teorijo, za katero pravi, da bi jo lahko imenovali tudi 'holistično-dinamična teorija'. Ta teorija se razlikuje v tem, da se naslanja na holistični aspekt ljudske motivacije, v kateri je motivacija za delo le eden izmed motivov, ki ga moramo gledati kot zaobjetega v celotne motivacijske aspekte posameznika (glej Bahtijarević-Šiber 1986: 34). Maslow tudi jasno loči teorijo motivacije in teorijo vedenja, saj so motivi le ena izmed determinant vedenja posameznika. »Tudi če je vedenje vedno motivirano, kar je, je vedno tudi biološko, kulturno in situacijsko determinirano« (glej J. Dermer v Bahtijarević-Šiber 1986: 34).

Abraham Maslow je eden najbolj znanih avtorjev hierarhične teorije motivacije. Po njegovi teoriji so pri posamezniku vsakokrat aktualne le določene (nižje) potrebe, a druge (višje) so vedno potencialne. Brž ko se zadovoljijo določene potrebe, se vzbudijo (aktivirajo) druge potrebe, ki so bile poprej potencialne. Maslow motive deli na 'motive pomanjkanja' in 'motive rasti'. Nezadovoljenost motivov pomanjkanja sproži neugodne posledice, zato te potrebe moramo zadovoljevati (glej Ule 1996: 163) (glej Werther 1985: 400).

Posameznik je integrirana celota, zato je treba proučevanje njegove motivacije usmeriti na njegove cilje, želje in potrebe. Maslow se je zavedal, da obstajajo bazične/osnovne potrebe, ki so univerzalne, zato je le-te klasicifiral v razrede motivov oziroma potreb, kjer moramo vedeti, da posamezni razredi zaobjemajo veliko različnih nizov motivov, želja in potreb (glej tabelo 5.2.1) (glej Bahtijarević-Šiber 1986: 34).

Osnovna ideja hierarhične teorije motivov je, da med različnimi motivi obstajajo določeni hierarhični odnosi, ki določajo, da bo v dani situaciji nadzor nad našim obnašanjem prevzel en motiv v večji meri kot drugi. Tisti motivi, ki so nižje na lestvici motivov, so bolj bazični kot tisti, ki so višje na lestvici. Posameznik mora najprej zadovoljiti bazične oziroma nižje motive, šele potem lahko zadovoljuje tudi višje motive (glej Ule 1996: 16) (glej Werther 1985: 400) (glej Thompson 1994: 143).

Slika 5.2.1: Maslowa hierarhija motivov



Vir: Bahtijarević-Šiber 1986: 35

V osnovni predpostavki o relativni nadmoči motivov v hierarhiji, se nahaja teza o frustraciji in deprivaciji potreb oziroma motivov, ki vplivajo na vedenje posameznika. To pomeni, (1) da je uresničevanje nekega motiva ali zadovoljevanje potrebe pogojeno s predhodnim zadovoljevanjem neke druge pomembnejše potrebe in (2) da se noben motiv ali potreba ne more obravnavati izolirano od ostalih motivov/potreb, saj šele vse skupaj tvori posameznikovo motivacijo. Nekoliko kasneje Maslow v svojo teorijo vnese spoznanje, da ni končne zadovoljitve potrebe in da je holistično gledano vsako zadovoljevanje potreb relativno. Kljub tem spoznanjem je Maslow vztrajal pri hierarhični razporeditvi motivov oziroma potreb (glej Bahtijarević-Šiber 1986: 35).

Potrebe, ki so zadovoljene, postanejo manj pomembne oziroma nezadovoljena potreba postane ključni determinator vedenja posameznika. Čimbolj temeljne so potrebe, tem močnejše



posameznik občuti njihovo pomanjkanje. Zadovoljstvo pa je tem večje, čim višje so zadovoljene potrebe (glej Logonder 2000: 50).

Šele ko so potrebe pomanjkanja do določene stopnje zadovoljene, se aktivirajo potrebe rasti. Potrebe rasti po Maslowu predstavljajo splošno težnjo po znanju in spoznavanju sveta ter uresničevanju lastnih potencialov in samoaktualizacije. Po Maslowu gre tu za metamotive ali poslednje vrednote, kot so npr.: spoznavanje resnice, lepote, življenjskosti, dobrote, pravičnosti, enotnosti (glej Ule 1996: 164).

Potrebe samoaktualizacije so zelo specifične v manifestaciji oziroma uresnitvi in zadovoljevanju glede na posameznika. Nanašajo se na potrebo realizacije lastnih potencialov, razvoja in sposobnost inherentnih posamezniku (glej Bahtijarevič-Šiber 1986: 35).

Hierarhija osnovnih kategorij motivov, ki jih loči Maslow, je zasnovana na dveh dimenzijah: stopnji deprivacije, ki je eksplicitno postavljena, in stopnji pomembnosti kategorije za posameznikov in družbeni obstoj. Nižje/osnovne potrebe so inherentno bolj pomembne kot višje. Proces zadovoljevanja potreb je hkrati proces zmanjšanja trenutne pomembnosti nižje potrebe oziroma njeno zadovoljevanje ter povečanje pomembnosti in aktiviranje višje potrebe (glej Bahtijarevič-Šiber 1986: 36).

V procesu zadovoljitve potreb se cikel ponavlja, saj vedenje posameznika vedno določa nezadovoljena potreba ali motiv. Dinamični cikel se začne s posameznikovim stanjem deprivacije, nato se pojavi dominacija nezadovoljene potrebe in končna aktivacija za zadovoljitev le-te. Ta cikel se ponavlja, dokler niso zadovoljene potrebe samoaktualizacije. Potrebe se po tem pravilu cikla vedno prekrivajo, kar razlaga različnost istočasnih motivacij posameznika. To pomeni, da je vedenje posameznika v vsakem trenutku pluralizem determinant in motivacije. V procesu cikla se vedenje vedno nanaša na razvoj in zadovoljevanje potreb (glej Bahtijarevič-Šiber 1986: 36).

Že Maslow je poudarjal, da hierarhija motivov ne drži vedno in popolnoma. Včasih lahko kakšen višji motiv velike intenzivnosti prevlada nad nižjim. Maslow ni trdil, da človek v vsakem primeru naprej realizira nižje potrebe, potem šele višje, ampak da posameznik ne mora v polni meri realizirati višjih potreb, če nima vsaj minimalno zadovoljenih nižjih potreb, zlasti temeljnih. V izjemnih primerih se lahko red zadovoljitev tudi obrne. Posameznik se po Maslowu lahko odpove zadovoljevanju nižjih potreb na račun višjih. Človek je socialno bitje, zato socialne situacije narekujejo posamezniku določeno vedenje, ki včasih terja tudi začasno odpoved posameznikovim primarnim potrebam (glej Ule 1996: 164).

Neposredna aplikacija Maslowe teorije na delovno okolje posameznika je v dognanju, da morajo organizacije zagotavljati primerne prostore za človekov kontinuiran razvoj in ne

samo za zadovoljevanje osnovnih potreb (glej Bahtijarević-Šiber 1986: 37). Potrebe in motivi so neizključljiva determinanta posameznika in njegovega obnašanja. Če ljudi na delovnem mestu ženejo osnovni/bazični motivi, potem ne moremo pričakovati dobrih ustvarjalnih rezultatov v njihovem delu. Posameznik se ne more skoncentrirati na delo, ki bi zadovoljevalo tudi njegove višje potrebe, če so pogoji za zadovoljitev osnovnih potreb, kot so žeja, prijetna delovna temperatura, primerna svetloba v delovnem prostoru itd. neizpolnjeni. Osnovne potrebe morajo biti zadovoljene, potem lahko od zaposlenih organizacija pričakuje opravljeno delo z dodano vrednostjo. V nasprotnem primeru bo zaposleni bolj motiviran za zadovoljevanje svojih osnovnih potreb kot motivov organizacije.

Posameznik, ki se razvija in samoaktualizira ter tako zadovoljuje višje motive ima potrebe po znanju, novih izkušnjah, samopotrjevanju in izpolnjevanju svojih potencialov tudi na delovnem mestu (glej Bahtijarević-Šiber 1986: 37).

Zdi se, kot da organizacije mislijo le na materialne motive, ki bodo zaposlene motivirali k delu, in zato zapostavljajo druge motive, kot so: ustvarjalno delo, večja svoboda, odgovornost, potrditev, demokratizacija odločanja, humanizacija odnosov itd. To ne pomeni, da bi morale delo težiti le na eno ali drugo stran, vendar bi morale biti uravnovešeno med vsemi motivi, tudi višjimi tako materialnimi dobrinami kot duševnim razvojem (glej Bahtijarević-Šiber 1986: 37).

Vsekakor med višje motive sodi tudi večji dohodek zaposlenega. Vendar je ta motiv zajet v motivacijskem pluralizmu, kjer sočasno uresničevanje motivov privede do rezultatov, ki si posledično sledijo. Tako nekdo na delovnem mestu, ki je odgovorno in kreativno upravičeno pričakuje tudi večji dohodek, ki je eden od njegovih višjih motivov. Tak posameznik je z zadovoljevanjem motivov odgovornosti in kreativnosti tudi delovno bolj uspešen, kar se kaže v uspešnosti celotne organizacije. Boljše ko je poslovanje organizacije, večje je njeno premoženje, s katerimi upravlja in več tega se lahko nameni kot dohodek zaposlenemu.

### 5.3 HERZBERGOV DVO-FAKTORSKI MODEL MOTIVACIJE

Herzberg je s svojimi sodelavci razvil teorijo motivacije na fizioloških potrebah in motivatorjih. Do ključne ugotovitve so prišli z raziskavo, v kateri so prosili zaposlene v neki organizaciji, da opredelijo elemente svoje službe glede na to, ali vodijo k pozitivnim ali negativnim občutkom. Ugotovitev raziskave je bila, da so posamezniki imenovali različne

elemente, ki so vodili k pozitivnemu ali negativnemu učinku. Tako je priznavanje vodilo k pozitivnemu učinku in nepriznavanje k negativnemu (glej Werther 1985: 402).

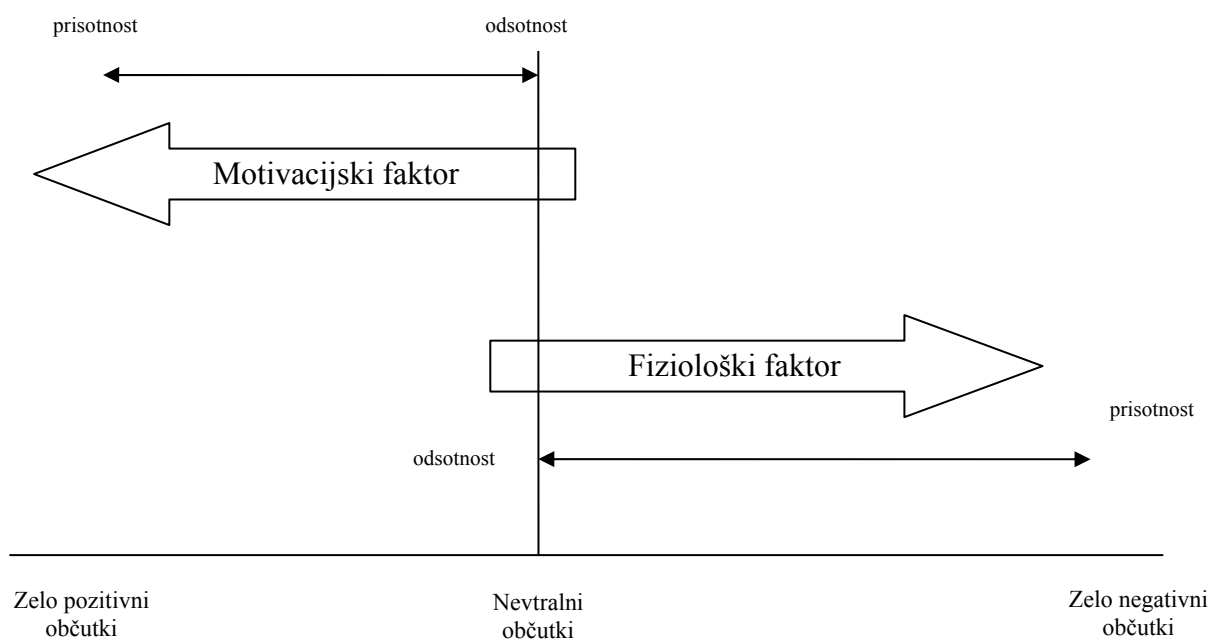
Zaključek raziskave je, da prisotnost nekaterih faktorjev vpliva na večjo motivacijo, vendar njihova odsotnost ne vpliva negativno na motivacijo. Ti faktorji so znani kot motivatorji, saj posameznika motivirajo in tudi zadovoljujejo. To pozicijo notranjega motiva naj bi imelo tudi samo delovno mesto, ki bi posameznika gnalo z večjo storilnostno motivacijo. Motivacijski faktorji se največkrat navezujejo neposredno na delovne naloge, tako da delo postane samo-nagrajujoče in zaposleni ohranijo to nagrado le zase. Motivacijski faktorji po Herzbergu: samo delo, odgovornost, dosežki, možnost rasti in napredovanja, priznanje za opravljeno delo (glej Werther 1985: 402) (glej Thompson 1994: 150).

Menim, da je pomemben faktor, ki ga je treba upoštevati predvsem v organizacijah, priznanje za delo s strani managementa. Ta faktor zelo vpliva na občutke zaposlenih in njihovo motivacijo. Če je delo posameznika cenjeno in obstaja vedenje nadrejenih o posameznikovem vloženem naporu, potem to pozitivno vpliva na delovno storilnost.

Ostali faktorji ob svoji neprisotnosti zaposlene demotivirajo oziroma povzročajo nezadovoljstvo, vendar hkrati njihova prisotnost ne povzroča večje motiviranosti (glej Werther 1985: 402). Ti faktorji so t.i. fiziološki faktorji oziroma osnovni motivi, ki pa se najpogosteje navezujejo na delovno okolje posameznika, na katerega le-ta nima vpliva (ekstrinzični motivi), po Herzbergu so to: status, odnos z nadrejenimi in sodelavci, tehnični nadzor, poslanstvo in delovni proces v organizaciji, administracija, delovni pogoji, varnost delovnega mesta, plača in osebno življenje (glej Werther 1985: 402–403). Njihova prisotnost ne povzroča povečane motiviranosti za delo, hkrati po pomanjkanje teh osnovnih faktorjev pri zaposlenih povzroča nezadovoljstvo in de-motivacijo.

Zadovoljstvo in nezadovoljstvo tako nista dva pola enega kontinuuma, ampak nasprotno od zadovoljstva je neobstajanje nezadovoljstva in nasprotno od nezadovoljstva je neobstajanje zadovoljstva (glej Petz 1987: 116). Vsak od teh dveh faktorjev v osnovnem principu deluje neodvisno v svojo smer.

Slika 5.3.1: Hertzbergova dvo-faktorska teorija motivacije



Vir: Petz 1987: 116

Herzbergov model je bil velikokrat kritiziran. Več raziskav je pokazalo, da dvo-faktorski model nima utemeljitve v realnem delovanju organizacij. Vendar Hertzbergova dvo-faktorska teorija še vedno ostaja popularna teorija motivacije, saj pomaga managerjem in kadrovskim specialistom, da identificirajo faktorje, ki motivirajo ali demotivirajo zaposlene (glej Werther 1985: 40).

#### 5.4 TEORIJA X IN Y, DOUGLASA MCGREGORJA

Douglas McGregor je teoriji X in Y razvijal na podlagi del Abrahama Maslowa in drugih njegovih sodobnikov. Ta teorija motivacije se usmerja v dve skrajnosti človekovega obnašanja oziroma delovanja, v teorijo X in teorijo Y. Obe teoriji so uporabljali tudi managerji, odvisno, kako so razmišljali in ocenjevali delovanje in vedenje zaposlenih (glej Statt 2000: 56).

Prva (teorija X) trdi, da se povprečen človek izogiba delu in ne želi delati. Zaradi tega je treba ljudi siliti k delu, potreben je stalen nadzor in grožnja s kaznijo. Ljudje tudi ne marajo odgovornosti in pred njo bežijo, zato iščejo oporo v zgolj formalnih navodilih za delo. Večina ljudi išče v prvi vrsti varnost in ima zelo majhne ambicije (glej Vila, Kovač 1997: 95) (glej Statt 2000: 56).

Druga skrajnost, teorija Y, pa pravi, da je za človeka delo naravna stvar, tako kot igra ali počitek. V določenih razmerah je človeku delo celo vir zadovoljstva. Če posamezniki verjamejo v zastavljene cilje in soglašajo z njimi, bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo. Povprečen človek naj bi iskal in prevzemal odgovornost. Inovativne sposobnosti so razpršene po vsej populaciji, zato inovativnost ni izključno v domeni vodilnih. V modernem industrijskem svetu se posledično intelektualne kapacitete le delno izkoriščajo (glej Vila, Kovač 1997: 95) (glej Statt 2000: 56).

Teorija X predpostavlja, da ljudem dominirajo potrebe nižjih nivojev (po Maslowu), medtem ko teorija Y predpostavlja dominacijo višjih potreb pri usmerjanju posameznikovega vedenja in delovanja. Sam McGregor je bil mnenja, da so ljudje bolj nagnjeni k teoriji Y. Zaradi tega je predlagal, da sodelavce pri delu vedno pritegnemo k sodelovanju pri odločitvah, da jim dodelimo odgovorna dela in izzive, ki jih bodo močnejše motivirali za delo (glej Vila, Kovač 1997: 95).

## 5.5 REDDINOVA TEORIJA Z

Medtem ko sta teoriji X in Y dve skrajnosti človekovega delovanja, opazuje teorija Z posameznika z vidika realnih izhodišč. Posameznik naj bi tako imel voljo in razum, ki ga motivira. Naklonjen je ali dobremu ali slabemu. Medsebojni odnosi posameznika spodbujajo in tudi ustvarjajo medsebojno odvisnost, ki je osnovni način posameznikovega medsebojnega delovanja. Najboljši opis za posameznikov pogled na sočloveka je stvarnost. Teorija Z pristopa k vidiku motivacije iz realnega pogleda, brez skrajnosti (glej Vila, Kovač 1997: 97–98).

## 5.6 ALDERFERJEVA ERG TEORIJA

Alderfer je osnoval teorijo podobno Maslowi hierarhiji potreb. Razlika je v številčnosti kategorij. Alderfer motive razdeli v tri kategorije: obstoj (E – existence), povezanost (R – relatedness) in rast (G – growth) (glej Werther 1985: 401).

Kategorija potreb obstoja zajema Maslowe nižje potrebe: fiziološke potrebe ter potrebo po varnosti in zavarovanju. Kategorija povezanosti zajema potrebe po druženju, sprejetju in ljubezni. Kategorija rasti zajema najvišje motive po Maslowi hierarhiji, t.j. samospoznavanje, samoaktualizacijo in samospoštovanje (glej Werther 1985: 401) (glej Thompson 1994: 143).

Teorija ERG temelji na treh predpostavkah:

- Manj ko je potreba zadovoljena, večja je potreba po zadovoljitvi te potrebe.
- Potreba po zadovoljevanju potreb višjega nivoja narašča, če so zadovoljene potrebe na nižjem nivoju.
- Večja frustracija ob zadovoljevanju potreb višjega nivoja vpliva na potrebo po vračanju k zadovoljevanju potreb nižjega nivoja (glej Werther 1985: 401).

Teorija ERG vsebuje frustracijsko-regresivni moment, ki ga v Maslowi teoriji ni. Ta nastopi, ko posameznik zadovoljuje potrebe višjega nivoja in ob tem ne uspe. Takrat nastopi frustracija in regresivnost na zadovoljevanje potreb nižjega nivoja (glej Werther 1985: 401).

Teorija ERG tudi dovoljuje možnost obstoja več potreb oziroma motivov hkrati, kar ne moremo trditi pri Maslowi teoriji (glej Werther 1985: 401). Motivov je po teoriji motivacijskega pluralizma več in so vpeti v okoljske dejavnike in posameznikove notranje nagibe. Tako obstajajo intrinzični in ekstrinzični motivi, hkrati medsebojno odvisni in pod vplivom okolja, ki usmerjajo vedenje posameznika. S tega vidika je vedenje posameznika rezultat faktorjev, ki vplivajo nanj.

Obema teorijama je skupno, da temeljita na obstoju potreb in njihovega zadovoljevanja. Prav tako pri obeh teorijah lahko govorimo o intenziteti oziroma moči motiva, ki je odvisna od zadovoljevanja drugih relativnih motivov (glej Werther 1985: 401).

## 5.7 MCCLELLANDOVA TEORIJA MOTIVACIJE

V podobnem razmišljanju kot Alderfer je nadaljeval McClelland, ki je določil tri osnovne motive posameznikovega vedenja (McClelland v Thompson 1994: 143–144). Predpostavljal je, da obstanek ene izmed potreb ne pogojuje obstoja ostalih dveh, tako naj bi motivi obstajali medsebojno neodvisno. V primeru, da istočasno obstajajo vsi trije motivi, je posameznik močno motiviran. Motivi, na katere je svojo teorijo naslanjal McClelland, so:

- motiv druženja/sprejetja, ki je podoben Maslowim potrebam po druženju, ljubezni in Alderferjevi potrebi po povezovanju;
- motiv moči, ki je potreba po nadzoru, moči in dominantnosti;
- motiv dosežka, ki je povezan z željo po uspehu in prepoznavanju zaslug ter strahom pred neuspehom (McClelland v Thompson 1994: 143–144).

McClelland se je pri svojem opazovanju usmeril na managerje, kar pojasni razporeditev njegovih motivov, med katere ni uvrstil motivov osnovnih fizioloških potreb, kot jih spoznamo pri Maslowi teoriji. Zdi se, da teorija zajema bistvo managementa, ki pri vseh

zadovoljenih fizioloških potrebah izpostavlja druge potrebe, ki so veliko bolj povezane z delovnim mestom, kot je razvidno tudi iz McClellandove razporeditve motivov (glej Thompson 1994: 144).

## 5.8 TEORIJA NEENAKOSTI

Druge teorije o motivaciji ne dajo vpogleda v razumevanje vprašanja: zakaj se ljudje vedejo, kot se? Teorija neenakosti vedenje posameznika razlaga z vidika predpostavke, da so ljudje motivirani za zmanjševanje razlike med naporom in nagrado, ki jo za svoje delo dobijo. Če menijo, da je dobljena nagrada premajhna, potem bodo pomanjšali svoj vloženi napor, razen v primeru, da se poviša ali poveča sama nagrada (glej Werther 1985: 403) (glej Thompson 1994: 145–147).

Največkrat pride do zmanjšanja napora ali povečanja zahteve po nagradi, ko se ljudje med seboj primerjajo, pa naj bo to znotraj organizacije ali med organizacijami. Primerljiv napor naj bi rezultiral v primerljivih nagradah. Ko je ugotovljeno neskladje med naporom in nagrado, je posameznik pripravljen ali zmanjšati napor ali pa ohraniti izhodiščni napor ob povečanju nagrade, lahko pa se neenakost razreši tudi v kombinaciji obeh rešitev (glej Werther 1985: 403).

Za vsakega posameznika je demotivirajoče, če ve, da je nekdo za delo primerljivo z njegovim, plačan več kot pa on sam. V takem primeru se večina zaradi nelagodnih občutkov in frustracij odloči za vzpostavitev ponovnega ravnotežja med naporom, ki ga vložijo, in nagrado, ki jo za svoje delo dobijo.

## 5.9 BEHAVIORISTIČNA TEORIJA IN NAGRAJEVANJE

Prej omenjene teorije o motivaciji so kognitivne narave in se omejujejo na notranje oziroma osebne motivatorje za vedenje ljudi. Skinner in nekateri drugi znanstveniki pa so zagovarjali zunanje motivatorje, za katere so menili, da so lažje nadzorljivi in merjeni v raziskavah (glej Werther 1985: 405).

Behavioristična teorija se naslanja na trditev, da je vedenje odvisno od njegovih posledic. Kot kognitivne teorije trdijo, da vedenje usmerjajo notranji motivi in potrebe, tako behavioristična smer trdi, da vedenje določajo zunanje posledice. Pri tej teoriji se nam ni treba spraševati, kaj si posameznik misli in kakšni so njegovi notranji vzgibi, ker lahko njegovo vedenje usmerjamo z določanjem posledic (glej Werther 1985: 405).

Povečanje oziroma spodbuditev zelenega vedenja se lahko ponavlja kontinuirano ali v presledkih, kar pomeni, da: je vedenje nagrajeno v določenem časovnem intervalu; nedoločeno, ob priliki; po določenem številu pravih vedenjskih odzivov; ali po nedoločenih ponovitvah preferiranega vedenja. Zadnji spodbujevalec zelenega vedenja je najbolj učinkovit, saj ohranja napetost in nekonstantnost nagrajevanja, kar posameznika še bolj motivira (glej Werther 1985: 406).

Behavioristična teorija je bila kritizirana zaradi neupoštevanja posameznikovih potreb in notranjih vzgibov ter na drugi strani zaradi visokega nadzora človekovega okolja. Teorija je po mnenju mnogih v nasprotju splošnim konceptom človeške avtonomije in dostojanstva (glej Werther 1985: 406).

Menim, da razmišljanje v behavioristični teoriji poenostavi dejavnike vpliva na posameznikovo vedenje. Ljudje se lahko tudi v primerih ugodnih zunanjih faktorjih vpliva ne odločajo vedno za preferirano vedenje, zaradi močnih notranjih motivov. Menim, da je nemogoče izolirati zunanje faktorje od notranjih vzgibov posameznika, ker le z razumevanjem delovanja vseh skupaj lahko razumemo določeno delovanje ali vedenje.

## 5.10 MODEL NAGRAJEVANJA

Vsak model motivacije so ozira na svoj aspekt pojava motivacije. Model nagrajevanja je eden izmed njih in nam s svojo teorijo dopolnjuje celotno sliko kompleksnosti motivacije.

Model nagrajevanja temelji na krožnem in povezanem delovanju. Glavna ideja teorije je krožni odnos med vsemi vpletenimi faktorji, ki spodbujajo zeleno vedenje (glej Werther 1985: 408).

Model nagrajevanja poudarja pomembnost nagrajevanja posameznika, če je njegovo vedenje motivirano in primerno pričakovanemu. Nagrade morajo biti tudi primerne – ujemati se morajo s pričakovanji zaposlenega in zadovoljevati njegove potrebe (glej Werther 1985: 409).

Ta teorija združuje kar nekaj elementov prej omenjenih teorij, tako notranje kot zunanje dejavnike vpliva ter nagrade in različne ravni potreb oziroma motivov. Vedenje posameznika je kompleksno in ga moramo poskušati razčleniti z več dimenzijami, da razumemo dogajanja v posamezniku in splošno v organizaciji.



## 6. STORILNOSTNA MOTIVACIJA

S percepcijo moči oz. s pojmom notranjega nadzora situacij je tesno povezan pojem storilnostne motivacije. Ta žene človeka k delovanju oziroma vedenju. Po navajanju Nastran Ule, mnogi avtorji, kot so McClelland in Atkinson, ugotavljajo, da je storilnostna motivacija sestavljena iz dveh teženj: 1) želje po doseganju uspehov in 2) strahu pred neuspehom (glej Nastran Ule 2000: 317).

Želja po doseganju uspehov človeka pozitivno motivira k delovanju, strah pred neuspehom pa ga v delovanju blokira. Motivacija pa je tesno povezana tudi s samovrednotenjem oz. samopodobo posameznika. Storilnostno močno motiviran posameznik s svojimi uspehi dviga občutek svoje vrednosti in se brani pred izgubo samozaupanja zaradi neuspehov. Nasprotno pa gledajo posamezniki z nizko storilnostno motivacijo na svoje uspehe kot naključne rezultate in na neuspehe kot posledico svojih pomanjkljivosti (glej Nastran Ule 2000: 317).

Pozitivno mišljenje igra veliko vlogo pri posameznikovi storilnostni motivaciji. Če pričakujemo dobro posledico našega delovanja oziroma vedenja, potem smo tudi motivirani za delo in imamo pozitivne občutke. Če pa se delovnega projekta lotimo s predhodnim strahom neuspešno opravljene naloge, nas močna negativna čustva zavirajo pri delu, za katerega niti nismo motivirani. Povezanost vseh dejavnikov vpliva na težko ali neuspešno končno realizacijo delovnega projekta, saj smo bili že na začetku preveč negativno nastrojeni, da bi projekt sploh lahko izpeljali.

Zadovoljitev storilnostnih motivov pa je tesno povezana s posameznikovo samopodobo in zadovoljevanjem drugih višjih motivov. Če posameznik uspešno izpelje delovno nalogo, potem se poveča njegovo vrednotenje in samopodoba oziroma mišljenje o sebi. V nasprotnem primeru, če posameznik ne izpelje zadolžitve, ne zadovolji motivov in tudi ne more rasti na področju višjih potreb, kot je samopodoba. Vse skupaj se kaže v posameznikovi potrnosti in nezadovoljstvu, saj z neizpeljanim projektom ni zadovoljil organizacijskih in osebnih motivov, poleg tega pa ga ob takem razpletu spremljajo negativna čustva.

Ker je težnja po pozitivni samopodobi ena od osrednjih človekovih potreb, sta tudi storilnostna motivacija in težnja po moči pomembni in pozitivni človekovi želji in potrebi. Težnja po pozitivni samopodobi postane negativna tedaj - ko je sama sebi namen, ko se izgubi funkcionalna povezava med občutkom moči in pozitivno samopodobo. Do tega pride, kadar nekdo s svojo visoko potrebo po moči prikriva svoje nizko samozaupanje in negativno

podobo o sebi ter si zato ustvari iluzorno podobo »močne osebnosti« (glej Nastran Ule 2000: 317).

Pogoj vsakega vedenja je posameznikova motiviranost zanj. Potrebna je tako zunanja kot notranja motiviranost, čeprav je slednja še posebej pomembna, ker vzdržuje nenehno motiviranost in interes za vedenje.

Storilnostna motivacija pomeni pripravljenost za delo oziroma uspešno opravljanje neke aktivnosti. Tudi storilnostna motivacija je lahko zunanja ali notranja. Pri zunanji motivaciji je lahko motiv to, da bi zaslužil večjo plačo, ustregel nadrejenemu ali da ne bi izgubil zaposlitve. Notranja motivacija pa je tista, ko neko delo opravljam zato, ker me veseli, ker sem pri tem lahko samostojen in uspešen, ker sam prevzemam odgovornost za dosežke, ker želim ob tem delu osebno napredovati. Običajno se zunanja in notranja motivacija dopolnjujeta (glej Logonder 2000: 57).

Pomembno je, da so zaposleni na posameznih delovnih mestih motivirani za svoje delo, zato se kreatorji delovnih nalog velikokrat opirajo na raziskave o vedenju, da ustvarijo okolje, ki posamezniku omogoča zadovoljevanje njegovih potreb. Še posebej se ukvarjajo s potrebami višjih nivojev, ki močno vplivajo na posameznika. Nekateri znanstveniki so v svojih raziskavah pripravili delovni okvir, ki se nanaša na posameznike, ki so močno orientirani k zadovoljevanju potreb višje stopnje, pri čemer najbolje opravljajo svoje delo, če ima visoke ugotovljene lastnosti: avtonomnost, raznolikost, celostno delo in odzivnost oziroma povratni tok informacij. Prav tako mora biti delo, ki ga opravljajo pomembno, tako za interno kot eksterno javnost organizacije (glej Werther 1985: 136).

Kot avtonomnost Werther opisuje odgovornost pri delu in svobodo pri posameznikovemu nadzoru reakcije na okolje. Pomanjkanje avtonomije lahko povzroči apatijo in slabo storilnostno motivacijo zaposlenega, V nasprotnem primeru pa avtonomija povečuje motivacijo in samozadostitev (glej Werther 1985: 136).

Brez raznolikosti dela lahko le-to postane dolgočasno. Dolgočasje zmanjšuje našo motivacijo in koncentracijo kar lahko privede do delovnih napak. Neka raziskava je tudi pokazala, da raznolikost dela vpliva na efektivno storilnost. Tako sta avtonomija in raznolikost po raziskavah najpomembnejša faktorja vpliva na motivacijo zaposlenih (glej Werther 1985: 136).

Celostnost dela, ki ga posameznik opravlja, je pomembna za tvorjenje celostne slike o doprinosu oziroma opravljenem delu v organizaciji. Zadovoljstvo ob delu se poveča, ko zaposleni vedo, kako in v kakšni meri doprinašajo k celotnemu delu organizacije. Zelo povezana s celostnim delom je tudi pomembnost delovne naloge. Če posameznik opravlja

identificiran del dela, potem ga delo izpopolnjuje. Prav tako se počuti bolj pomembnega, motiviranega, saj je njegovo delo pomembno, kar je znano tako notranji kot zunanji javnosti. Tako se porodi ponos, predanost, motivacija, zadovoljstvo in boljša storilnost pri delu (glej Werther 1985: 137).

Posameznik mora o svojem opravljenem delu dobiti povratne informacije. Če mu ni znano, ali je opravil dobro ali slabo, se bo njegova motivacija zmanjšala. Povratna informacija vodi do izboljšanje storilnostne motivacije (glej Werther 1985: 137).

## 6.1 POSTAVLJANJE CILJEV IN MOTIVACIJA ZA DELO

Motivacija za delo je spodbujena z določenimi cilji, h katerim strmimo. Teorija o postavljanju ciljev je sprožila kar nekaj polemik, vendar je ostala ena najbolj vplivnih teorij o delovni motivaciji. Campbell pravi, da na posameznikovo pripravljenost za doseganje tako težjih kot lažjih ciljev vplivata dva enakovredna dejavnika: okoljski in osebni faktor. Okoljski faktorji vključujejo vpliv prejšnjega uspeha ali poraza, denarne in verbalne spodbude, povratno komunikacijo, participacijo in tekmovalnost. Osebni faktorji pa so potreba za doseganje ciljev, zrelosti, samoizpolnitve in višjih ciljev (Campbell v Bass M., Drenth J.D. 1987: 35).

Dokazan je odvisni odnos med predhodnimi dosežki in zastavljenim ciljem. Ljudje izbiramo težje cilje, če smo prej dosegali lažje in obratno, raje izberemo lažji cilj, če smo ravno dosegli enega izmed težjih. Posameznikovo doseganje ciljev, pa je zelo odvisno od cilja, ki si ga zastavi posameznik v okviru zelenega cilja, ki mu ga postavi organizacija (Locke, Frederick, Bokko v Bass M., Drenth J.D. 1987: 35).

Tako zastavljen cilj organizacije je ideal, h kateremu posameznik s svojim delovanjem strmi in ga skuša doseči. Razlika med idealnim ciljem in doseženim ustvarja razliko, ki je nadaljnja motivacija za vedenje (Campion v Bass M., Drenth J.D. 1987: 35–36).

Locke, Shaw, Saari in Latham (1981) so pregledali vso literaturo, nastalo med leti 1970 in 1980, v zvezi z motivacijo in postavljanjem ciljev zanjo ter ugotovili, da postavljanje ciljev dobro vpliva na vedenje/doseganje rezultatov (Locke in drugi v McCormic J., Ilgen 1985: 292).

Funkciji ciljev sta: postavljajo osnovo za motivacijo in usmerjajo vedenje. Motivacijsko cilji nudijo smernice za odločitev, koliko napora je treba vložiti v delo. Posameznik lahko tudi oceni, ali dobro napreduje, kaj je treba še spremeniti, saj ima cilj, na katerega se lahko ozira in z njim primerja trenutno vedenje in želeni cilj. Izredno pomembno

je, da posameznik dobiva povratne informacije iz okolja, saj lahko le tako oceni svoje vedenje (glej McCormic J., Ilgen 1985: 292–293).

Pri postavljanju ciljev je treba upoštevati dva faktorja: posameznik mora biti seznanjen s cilji, ki so mu zastavljeni, in mora jih sprejeti. Če nekdo drug postavlja posamezniku cilje, mora upoštevati njegove (posameznikove) minimalne zahteve in pogoje, saj drugače najverjetneje njegovo vedenje ne bo usmerjeno v dosego začrtanih ciljev. Sprejetje ciljev s strani posameznika pa pomeni, da se bo držal začrtanega in predlaganega vedenja za dosego ciljev (glej McCormic J., Ilgen 1985: 292).

Najpomembnejši dimenziji ciljev sta njihova specifičnost in težavnost. Bolj kot je cilj specifičen in težje ko ga je doseči, bolj se poveča določenost in težavnost zahtevanega vedenja. Vendar je večja določenost/specifičnost cilja dejavnik, ki usmerja vedenje v določeni smeri in tudi nudi konstanto posamezniku pri oceni svojega dela in povratnih informacij (glej McCormic J., Ilgen 1985: 292).

V podjetjih se vedno zastavljajo individualni in skupni cilji. Njihova uspešnost je odvisna od sprejetja in opredeljenosti ciljev. Največkrat se zgodi, da so zastavljeni cilji za skupino in se komunicirajo povratne informacije na ravni skupinskega cilja, takrat se zgubi posameznikov prispevek in njegova prepričanost v svoje delo. Posameznik ne more več oceniti, kaj je cilj pomenil zanj ter ali in kako ga je dosegel. Prav tako se je izkazalo, da pri skupinskih ciljeh posamezniki ne prevzemajo tako velike odgovornosti za dosego cilja, ker neuspeh vedno pripišejo skupini in ne le njemu. Predanost dosegu cilja v skupini se morda lahko poveča le z močnim pritiskom na skupino za izvršitev cilja (glej McCormic J., Ilgen 1985: 294).

Nekateri znanstveniki sklepajo, da je doseganje zastavljenih ciljev z večjo samozavestjo in motivacijo odvisno tudi od jasnosti namer s strani organizacije in razkritosti nagrad za doseg cilja (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 35).

Rus meni, da imajo sicer različne organizacije različne cilje, da pa je vsem skupno to, da cilje lahko razdelimo na dve večji skupini: storilnostne in socialno-emocionalne. Storilnostni cilji se dosegajo z uresničevanjem funkcij, ki jih definirajo različni segmenti organizacijskega sistema organizacije. Ta lahko kot celota funkcionira le, če so segmenti zdravi in delujejo vsi njeni deli. Koordinacija specifičnih funkcij zagotavlja sinergijo in celovit končni efekt. Glede na to, kaj je temeljno merilo uspešnosti delovanja organizacije (doseganje storilnostnih ciljev), lahko razdelimo organizacije na profitno in neprofitno usmerjene. Tržna realizacija je edini kriterij uspešnosti profitnih organizacij, profitna stopnja pa realna povratna informacija tržne realizacije (glej Rus 1994: 2).

Na drugi strani so socialno-emocionalni cilji organizacije zadovoljeni oziroma doseženi tedaj, ko člani v organizaciji dojemajo svoje potrebe vsaj kot relativno zadovoljene. Omenjena percepcija zadovoljitve potreb vpliva na motivacijo, ki je najbolj dinamična silnica v organizaciji. Proces doseganja socialno-emocionalnih ciljev je hkrati proces zadovoljevanja različnih potreb na različne načine, na katere najbolj vpliva posameznikov položaj v organizacijski hierarhiji. Različni položaji naj bi determinirali pogoje, sredstva, možno akcijo in cilje motivacijskega ciklusa. Posameznik različne organizacijske značilnosti evaluirá glede na to, kako percipira njihovo vlogo/pomen pri zadovoljevanju lastnih potreb (glej Rus 1994: 2).

Storilnostni in socialno-emocionalni cilji so komplementarni in ne odvisni. Z vidika organizacije je doseganje storilnostnih ciljev proces realizacije različnih organizacijskih funkcij, doseganje socialno-emocionalnih ciljev pa proces zadovoljevanja različnih individualnih potreb. Za uspešno funkcioniranje organizacije ni torej nujno sovpadanje, nujna pa je kompatibilnost organizacijskih in osebnostnih ciljev (glej Rus 1994: 2, 3).

Za zastavljanje in doseganje skupnih ciljev tako posameznika kot organizacije je potrebno dobro obojesmerno komuniciranje. Povratne informacije so tiste, ki zagotavljajo, da se frustracije in krizne situacije rešujejo čim hitreje in čim bolj učinkovito. Poleg povratnih informacij pa si mora posameznik znati zastaviti tudi cilje. Tu mu lahko pomagajo organizacijska izobraževanja, ki predstavijo zahteve in trende v prihodnje. Na takih srečanjih večja skupnost sprejme določen cilj, kar je še večja motivacija za posameznika, da bo doprinesel h skupnemu cilju, za katerega se trudijo tudi njegovi sodelavci (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 35).

Vsi dejavniki skupaj so pomembni za delovno motivacijo posameznika. Tako okoljski kot osebni faktorji, posameznikova zavzetost glede na dosežene cilje in vizijo, jasnost izraženih ciljev in nagrad s strani organizacije ter komunikacija, ki poteka med posameznikom in organizacijo. Če so vse komponentne med seboj usklajene, potem so izpolnjene predpostavke za posameznikovo učinkovito doseganje cilja, zadovoljevanja motiva in samoizpolnitev.

## 6.2 PRIČAKOVANJA IN MOTIVACIJA ZA DELO

Teorija pričakovanja, ki vpliva na motivacijo za delo, je bila najbolj razširjena v organizacijski psihologiji v letih 1970. Glede na njeno sprejetost so Kennedy, Fossum, White in Teas proučili osebna in skupna pričakovanja (Kennedy in drugi v Bass M., Drenth J.D.

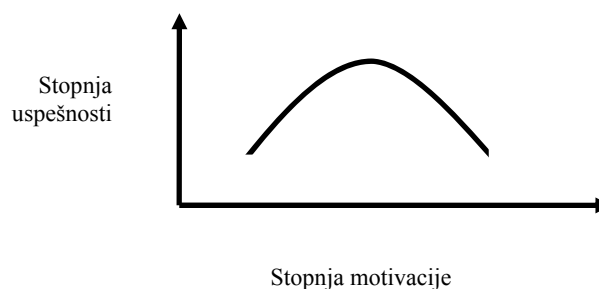
1987: 36). Kot so pričakovali, se je izkazalo, da imajo osebnostna pričakovanja večji učinek kot pa medosebnostna. V predvidevanju delovnega učinka glede na teorijo pričakovanja so preučili njene komponente in ugotovili, da participativno odločanje poveča storilnost in učinek, vendar le takrat, ko so za posameznika jasno izražene povezave med naporom in izidom ter dodano vrednostjo doseganja težkih ciljev (Kennedy in drugi v Bass M., Drenth J.D. 1987: 36).

Pričakovanja posameznika in ostalih vključenih v realizacijo projekta so pomembna. Ko so jasno izražena stališča obeh strani, tako posameznika kot organizacije, lahko prvi oblikuje svoje motive in cilje, za katere je motiviran, saj jih je oblikoval glede na svoje potrebe in bodo zato zadovoljevali tudi njegove osebnostne motive. Ko je posameznik postavljen pred dejstvo in cilj, ki ga od njega pričakuje organizacija, lahko oba akterja s komunikacijo in povratnimi informacijami ustvarita okolje in pogoje za doseganje ciljev, in sicer tako, da bosta oba zadovoljila svoje motive in dosegla cilje.

### 6.3 PROGRAMI ZA POVEČANJE STORILNOSTNE MOTIVACIJE OZIROMA MOTIVACIJE ZA DELO

Pri opredelitvi optimalne storilnostne motivacije si lahko pomagamo z Johnson-Thompsonovo krivuljo, ki kaže krivuljski regresijski odnos med stopnjo napetosti/motivacije in uspešnostjo določene dejavnosti (glej sliko 6.3.1) (glej Rus 1994: 20).

Slika 6.3.1: Johnson-Thompsonova krivulja



Vir: Rus 1994: 20

Iz krivuljne regresije (glej sliko 6.3.1) lahko razberemo, da obstaja določena optimalna točka motivacije, kjer je učinkovitost večja kot v motivacijskih skrajnostih (tako pozitivnih kot negativnih). Optimalna stopnja motivacije variira glede na individualne značilnosti in je odvisna od t.i. "osebnostne enačbe": nekateri se 'težko in dolgo prebujajo',

drugi so 'čisto na koncu' še preden se vse skupaj začne (glej Rus 1994: 20). Pri vsakem posamezniku moramo upoštevati individualni čas, ki ga potrebuje za prehod iz ene ali druge skrajnosti v individualno optimalno stanje. Tako mora dober manager poznati najustreznejše prijeme za motiviranje vsakega podrejenega posameznika v organizaciji, da čim bolje usklajuje delovanje vseh delov organizacije (glej Rus 1994: 20).

Za motivacijo so pomembni cilji, pričakovanja ter intrinzični in ekstrinzični motivi, ki vplivajo na posameznika. Glede na te dejavnike vpliva na posameznikovo motivacijo, so se razvili različni pristopi k pospeševanju oziroma povečanju motivacije zaposlenih v organizacijah. Nekateri pristopi se bolj osredotočajo na spremembe v vedenju in programe povratnih informacij, drugi na aktivno participacijo, skupinsko delo in na zamenjavo delovnih nalog. Učinek vsakega pristopa je odvisen od obstoječe situacije v organizaciji (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 37).

Poleg povratnega komuniciranja je dober motiv za uspešno delo aktivna participacija zaposlenih pri odločanju in sprejemanju novih strateških odločitev. Poleg tega naj bi taka participacija nudila zaposlenim večje zadovoljstvo pri delu. Raziskave o tem, ali, kdaj, zakaj in kako participacija pri odločanju vpliva na delo zaposlenih so po navedbah Neiderja, Leeja in Schulerja potrdile domnevo, da ta motivacijski pristop deluje, ko posameznik osvoji povezavo med vloženim naporom in izidom dela. Schuler je potrdil tudi povezavo med participacijo pri odločanju in zadovoljstvom pri delu, kjer je pomembno, da se razjasnijo posamezne vloge participantov in nagrade, ki jih zaposleni lahko dobijo za uspešno opravljeno delo (Neider, Lee, Schuler v Bass M., Drenth J.D. 1987: 38).

Zaposleni, ki ima možnost, da prisostvuje pri sprejemanju strateško pomembnih odločitev za organizacijo ima večji občutek odgovornosti za svoje delo. Delno zato, ker je sam določil in sprejel cilje, ki jih je treba doseči v skladu s celotno strategijo. Tak posameznik čuti svoje delo kot del celote, ki bo lahko uspešna samo, če se bo v celoti kar najbolje izvršila. Vsakdo želi prispevati čim boljše opravljen svoj del dela, zato se bodo vsi vpleteni v doseganje strategije trudili, da bi dosegli ali celo presegli svoje cilje. Aktivna participacija zaposlenih ima intrinzične in ekstrinzične motive. Prvi so povezani s posameznikovim dokazovanjem v sposobnostih in lastnem zadovoljstvu, drugi pa v doseganju celostnega motiva organizacije.

Sprememba delovnih nalog je lahko tudi eden izmed pristopov za motiviranje zaposlenih. Algera (Algera v Bass M., Drenth J.D. 1987: 39) je v svoji raziskavi ugotovil, da se objektivni opis delovnih nalog in posameznikova percepcija dela razlikujeta. Njegovi rezultati so pokazali zanesljivo konvergenco v vzorcih povezovanja med značilnostmi dela in dejansko produktivnostjo. Tako zaposleni dejansko ne opravljajo dela, kot je opisano v delovnih

nalogah, ampak opravljajo delo, ki ga je treba opraviti in ki ga želijo opraviti, ker jih izpolnjuje. Kot sta ugotovila O'Brien in Dowling (O'Brien in drugi v Bass M., Drenth J.D. 1987: 39) je za posameznika bolj pomemben razkorak med idealnim in dejanskim delom oziroma delovnimi nalogami, ki jih posameznik opravlja, kot pa le pomen dejanskega dela.

V pristopu motiviranja zaposlenih glede na delovne naloge je pomembno, da vodstvo uvidi, katero delo posamezniku najbolj odgovarja in je zanj tudi sposoben. Ljudi, ki jih bo organizacija postavila na delovna mesta, kjer se bodo ti lahko izpopolnjevali in zadovoljevali svoje motive v skladu z organizacijskimi motivi, so največji vir uspešnosti organizacije. Ti ljudje tako postanejo resnični človeški viri organizacije, ki jo bodo zaradi pomanjkanja frustracij in povečanega zadovoljstva pri delu lahko vodili kot uspešno organizacijo.

Delo v projektnih skupinah, kot je krog nadzora kvalitete dela, se je najprej izkazalo za uspešno na Japonskem. Vključenost v tak projekt spodbuja predanost zaposlenih organizaciji in motivacijo za delo. Uspešnost dela v projektnih skupinah so na Japonskem podpirale njihove norme, kot so tradicija takega dela, pripadnost organizaciji in doživljenjsko delo v njej, napredovanje in povišanje plače, ki temelji na dolžini zaposlitve in starosti zaposlenega, ter delovno mesto posameznika in njegova povezanost v skupini znotraj organizacije. Kmalu so idejo takega dela prenesli tudi v ameriške, evropske in azijske organizacije. Izkazalo se je, da sistem dela v projektnih skupinah v novih državah ne more delovati le na podlagi norm in pripadnosti, kot je bila situacija na Japonskem. Tam so bili zaposleni prostovoljno v projektnih skupinah in za svoje delo niso prejeli nobenega dodatnega plačila ali motiva za delo, razen simboličnega privilegija in prestiža. V drugih državah se je izkazalo, da je za uspešno delo v projektnih skupinah treba izpostaviti motive, ki bodo vpletene v projektno delo motivirali (glej Bass M., Drenth J.D. 1987: 41, 42).

Vsako delo potrebuje notranje in zunanje motive, da ga posameznik opravlja. Samo delo v projektnih skupinah je lahko motiv sam po sebi, vendar ga morajo zraven dopolniti še drugi motivi, predvsem ekstrinzični, saj je velik intrinzični motiv posameznika sama vključenost v projekt, odgovornost in avtonomija pri delu. Skupinska vključenost in usmerjenost dela skupine glede na cilje organizacije je dober motiv za delo. Lawer je naredil korak v raziskovanju posameznikove in skupinske storilnostne motivacije in ugotovil, da je usmerjeno skupinsko delovanje motivacijsko, če prispeva k delovanju in uspešnosti organizacije, ki je povezana z ekstrinzičnimi in intrinzičnimi motivi posameznika (Lawer v Bass M., Drenth J.D. 1987: 42). Lawer je nadgradil Vroomovo teorijo s tem, ko je trdil, da je posameznikova motivacija, da izvrši neko vedenje oziroma doseže cilj, pod vplivom: (a) njegovih pričakovanj, ali ta cilj lahko doseže, (b) njegovega pričakovanja rezultatov vedenja in (c) želje



doseganja cilja (Lawer v Petz 1987: 118). Izpostavljena je povezava med vsemi ključnimi deli: posameznikom, skupino in organizacijo ter med motivi posameznika in organizacije. Če so vsi elementi usklajeni v svojem delovanju proti enemu cilju in hkrati zadovoljujejo motive vseh, lahko pričakujemo visoko storilnostno motivacijo in končni uspeh.

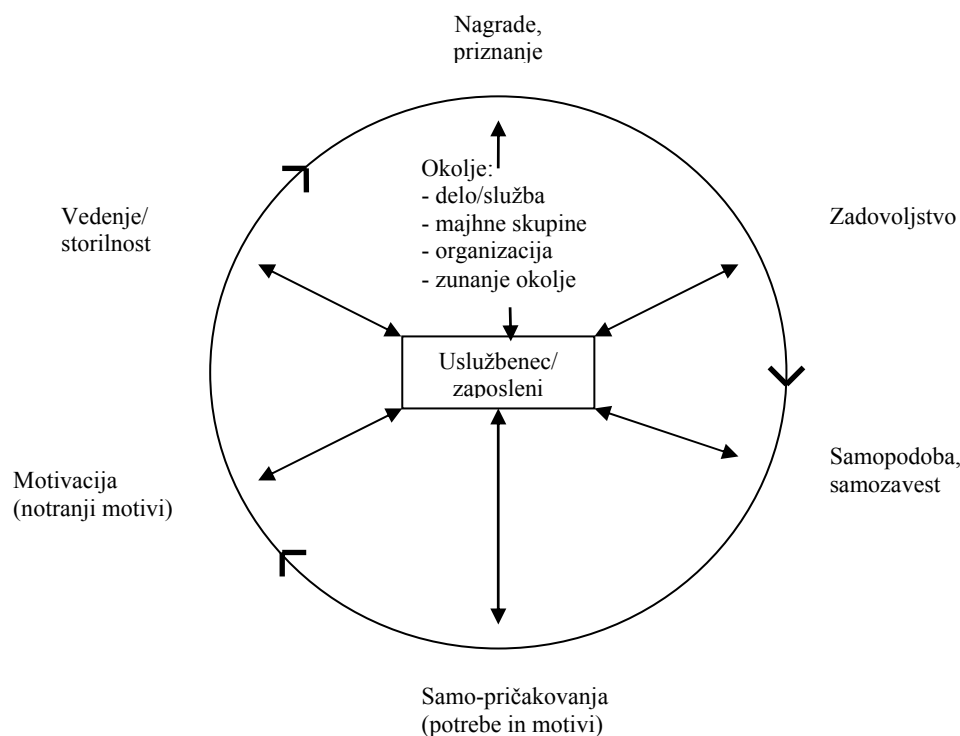
## 7. ZADOVOLJSTVO Z DELOM

Koncept zadovoljstva (Rus 1994) je povezan s splošnimi posameznikovimi stališči, tudi ko se navezuje na delo. Determinante zadovoljstva oz. nezadovoljstva z delom zajemajo vodenje/vizijo podjetja (ljudi, naloge, participacija), načrtovanje dela (interesi, zaznava vrednot...), kompenzacije (eksterna in interna konsistentnost), delovne pogoje, socialne relacije, zaznave dolgoročnih in drugih priložnosti, nivoje aspiracije in potrebe po dosežkih. Zadovoljstvo z delom se kaže v navezanosti na organizacijo, nezadovoljstvo pa v absentizmu, zamujanju, nesrečah, stavkah... (glej Rus 1994: 22–23).

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo na delovnem mestu je nekaj popolnoma subjektivnega ter je odvisno od nivoja aspiracij in različnih osebnostnih potez. Pri tem je ena najpomembnejših t.i. frustracijska toleranca. Ta je obratnosorazmerna z (psihološko) občutljivostjo. Višja toleranca omogoča manj negativnih frustracijskih učinkov kljub višjemu nivoju aspiracije. Frustracijski učinki so torej izrazito subjektivni, hkrati pa so izraz interaktivnega efekta med nivojem aspiracije in frustracijsko toleranco (glej Rus 1994: 24).

Zadovoljstvo z delom je lahko opredeljeno z (ne)všečnostjo le-tega posamezniku. Kot na motivacijo pa tudi na zadovoljstvo vplivajo okoljski dejavniki, prikazani v sliki 7.1 (glej Rus 1994: 24).

Slika 7.1: Okoljski dejavniki in vpetost posameznika



Vir: Rus 1994: 24

Samo delovno mesto skozi svoje naloge vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Delovna mesta, ki dopuščajo vedenjske elemente, kot so: avtonomija, raznolikost, identiteta in pomembnost nalog ter povratne informacije, dodajo vrednost posameznikovemu zadovoljstvu. Za večje zadovoljstvo je pomembno tudi, da je posameznik sprejet v manjšo homogeno skupino v organizaciji in nato skozi skupino tudi v samo organizacijo. Vsak element okolja lahko doprinese ali pa poslabša zadovoljstvo zaposlenih (glej Werther 1985: 410).

Rus meni, da velikost organizacije še ne določa delovnega zadovoljstva. Pomembna spremenljivka je nivo, na katerem se oseba v organizaciji nahaja, pa tudi velikost neposrednega delovnega okolja. Poleg tega delovno zadovoljstvo ne korelira nujno z delovno učinkovitostjo. Na njuno razmerje vplivajo številni drugi faktorji oz. njihova kombinacija: spodbude, nadzor, status v hierarhiji, osebnostne poteze in značilnosti itd. (glej Rus 1994: 13).

Poter in Lawer sta menila, da je vzajemna povezanost med zadovoljstvom in izkupičkom tista, ki je največji faktor vpliva na izboljšano delo zaposlenih. Različne variacije v naporu in delu sprožajo variacije v ravni zadovoljstva z delom. To povezavo pa je treba dopolniti z notranjimi in zunanjimi nagradami ter dojemanjem njihove vrednosti z vidika posameznika. Zunanje nagrade, ki niso tesno povezane z izvršitvijo dela, bodo najverjetneje rezultirale v nizkem zadovoljstvu in slabi izvršitvi dela (glej Thompson 1994: 154).

Po Taylorjevem razmišljanju je pri povezavi med uspešnostjo organizacije in kvaliteto dela treba vključiti pojem najvišjega izkupička, tako na strani organizacije kot tudi na strani zaposlenega. Za organizacijo najvišji izkupiček pomeni čisti dobiček, za zaposlenega pa priznanje v različnih formah za njegovo delo (glej Thompson 1994: 153).

Za zadovoljstvo in izvrstno delo zaposlenega je potrebno delovno mesto, ki izpolnjuje pogoje ali cilje posameznika, prijetna organizacijska klima in kultura ter tudi nagrade, ki bodo v nadalje spodbujale preferirano vedenje. V dobrem in urejenem delovnem okolju lahko posameznik uresničuje tako svoje kot tudi organizacijske cilje in tako ustvarja vsesplošno zadovoljstvo.

## 7.1 ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU IN VEDENJE

V preteklosti se je trdilo, da zadovoljni zaposleni bolje opravljajo svoje naloge. V mnogih novejših raziskavah pa se je pokazalo, da ta povezava ni močna. Zadovoljstvo samo po sebi ni močan motivator! Lahko pa pomaga pri dojemljivosti zaposlenih za motivacijsko okolje, ki ga organizacija zagotavlja (glej Werther 1985: 411).

Osnovno vprašanje, ki se poraja, je, ali zadovoljstvo vodi k boljši storilnosti ali boljša storilnost in uspešnost povzročata zadovoljstvo? Povezava med tema dvema ključnima dejavnikoma ni vedno jasna in opredeljena. Mnoge študije kažejo povezanost med boljšo in slabšo storilnostjo ter večjim ali manjšim zadovoljstvom. Dejstvo, da so zaposleni zadovoljni, še ne pomeni, da so motivirani. Nekdo je lahko zelo zadovoljen, ker ima malo dela, nekdo drug pa je lahko zelo nezadovoljen, ker opravlja veliko dela. Vpliven razlog za nejasno povezanost med zadovoljstvom in storilnostjo so nagrade. Ali se bo zadovoljstvo povečalo je odvisno od predhodnega koraka: nagrade (opomba: glej sliko 7.1). Pomembno je, da je nagrada relevantna glede na pričakovanja, potrebe, motive posameznika. Če naj boljša storilnost vodi k večjim nagradam, ki so z vidika posameznika poštene in primerne, potem vse skupaj rezultira v boljšem zadovoljstvu.

Ta misel je delno izpeljana iz teorije pričakovanja, ki pravi, da je motivacija posameznika odvisna od pričakovane nagrade glede na vloženi napor za dosego cilja. Posameznik oceni, ali ima nagrada, ki jo pričakuje večjo vrednost kot potrebni napor in če je rezultat za posameznika ugoden, rezultira v zadovoljstvu. Tako zadovoljstvo postane povratna informacija za samopodobo in storilnostno motivacijo posameznika (glej Werther 1985: 411).

## 7.2 USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Organizacija ne more biti uspešna sama po sebi, ampak je rezultat dela zaposlenih v njej ter akcij in reakcij v in na okolje, v katerega je vpeta. Produktivnost organizacije je determinirana z različnimi faktorji, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta sicer le dva od njih, vendar sta pomembna faktorja v vsaki organizaciji (glej Werther 1985: 396). Werther pravi, da »organizacija lahko doseže visoko stopnjo uspešnosti in kvalitete z motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi« (Werther 1985: 196). Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih delujeta kot povratna informacija glede organizacijske klime in dnevnega delovanja zaposlenih (glej Werther 1985: 397).

Organizacijska klima se nanaša na (ne)odobravanje delovnega okolja z vidika zaposlenih. Nekatere organizacije delujejo po principu zakonov in predpisov ter so popolnoma birokratske organizacije, druge so bolj prijazne in odprte. Nekatere bolj podpirajo timsko delo, druge bolj posamezno delo. Neka raziskava je pokazala povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo, in sicer: kjer je bila klima ugodna, je bilo zadovoljstvo visoko in obratno, kjer je bila klima neugodna, je bilo zadovoljstvo majhno (glej Werther 1985: 398).

Delovanje zaposlenih in managerjev na dnevni ravni vpliva na storilnostno motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Ti ljudje imajo s svojo pojavnostjo in delovanjem velik vpliv na delovanje in potek celotne organizacije (glej Werther 1985: 398).

## 8. ANALIZA PRIMERA

Mnoga dela in raziskave kažejo na pomembnost motivacije, ki dviguje vznemirljiva vprašanja tudi v poslovnem svetu. Nekatera podjetja so uspešna, druga ne, o nekaterih se govori le dobro, o drugih ne... – različnih odgovorov na vprašanje 'zakaj?' je veliko. Menim pa, da so eden izmed ključnih odgovorov tudi zaposleni oziroma človeški viri, njihova motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu. Vpletenost v sam proces odločanja in vodenja, pretok pomembnih informacij, spodbudna organizacijska klima, elan in mnogi drugi dejavniki spodbujajo zaposlene, da delajo v duhu ciljev organizacije in se z njo tudi poistovetijo. Tako vzdušje v organizaciji pa ji daje vse potencialne uspešnega podjetja.

Svoje mnenje bom skušala aplicirati in preveriti z raziskavo v podjetju Summit motors Ljubljana d.o.o.. Podjetje v zadnjih letih spremlja organizacijske in kadrovske spremembe, kljub temu pa ohranja oziroma izboljšuje svoj tržni položaj. Dinamika v organizacijski strukturi kaže na aktivno in strateško usmerjeno podjetje. Pregled njegove uspešnosti bom navezala na leta 2003, 2004, 2005 in delno 2006, in sicer na dva nivoja: tržni in finančno-ekonomski. Menim, da vsak izmed njiju kaže na specifično dogajanje z organizacijo v dveh različnih okoljih. Tržni nivo, v katerem bom zajela avtomobilsko tržno situacijo in pozicijo forda v njej, kaže na delovanje podjetja na trgu in hkrati njegovo pozicijo/percepcijo v javnosti. Ekonomski-finančni nivo pa je pomemben s stališča vodstva in lastnikov podjetja, saj je poglaviti kazalec naložb in donosov.

Pri pregledu teorije o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih sem ugotovila, da je motivacija izrazitejši dejavnik vpliva kot pa zadovoljstvo, saj je nekdo na svojem delovnem mestu lahko zelo zadovoljen, ker mu ni treba veliko delati, posledično pa za tako delo ne moremo trditi, da pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Zadovoljstvo in motivacija pa imata lahko tudi skupne faktorje vpliva, zato se bom v raziskavi bolj osredotočila na samo motivacijo zaposlenih kot ključni dejavnik za uspešnost podjetja ter skušala ugotoviti ali so zaposleni in predvsem tudi odločilni managerji v Summit motors Ljubljana človeški viri s potrebnimi znanji in sposobnostmi ter storilnostno motivacijo.

### 8.1 PREDSTAVITEV PODJETJA SUMMIT MOTORS LJUBLJANA D.O.O.

Vsaka organizacija s svojo opredeljeno vizijo in poslanstvom ve, v katero smer se mora dolgoročno razvijati in kam strmi. Trenutne cilje in ovire pa organizacije rešujejo s

trenutnimi in dolgoročnimi strateškimi plani, ki odsevajo takratno gibanje trga in okolja, v katerega je organizacija vpeta.

Na svoji poti k viziji in uspešnosti se organizacija velikokrat spremeni. Razlogi za prestrukturiranje ali reorganizacijo so lahko različni, vsi pa imajo cilj v izboljšanju njenega delovanja.

Tudi podjetje Summit motors Ljubljana (v nadaljevanju SML), uvoznik in distributer za vozila Ford v Sloveniji, se je v svojem 12-letnem obstoju, od prvih začetkov v Šentvidu v Ljubljani leta 1993, ko je bilo zaposlenih le 9 ljudi in 7 trgovcev ter so prodali dobrih 1100 avtomobilov, večkrat prestrukturiralo. Postopno se je organizacija širila in leta 1996 so imeli že 96 zaposlenih in 8 trgovcev s podtrgovci. Takrat so prodali tudi 10.000 fordov avtomobil. Leta 1998 so se preselili z lokacije v Šentvidu v BTC. Takrat so odprli tudi svojo maloprodajo ([www.summitmotors.si](http://www.summitmotors.si) 22.julij 2006).

Summit motors Ljubljana je ostal v Ljubljani. Sklepamo lahko, da so bili razlogi v gospodarski moči centra Slovenije in tudi v številčnosti prebivalstva glavnega mesta in Gorenjske.

Leta 1999 so prodali že 20.000 ford in pridobili tudi novega trgovca v Ljubljani. Z naraščanjem organizacije in mreže trgovcev, se je zopet pojavila potreba po novih in večjih prostorih. Zato je Summit motors Ljubljana začel v sledečem letu iskati primerno lokacijo za nov sedež organizacije. Primerna se jim je zdela prometna Šmartinska cesta, zato so tam v naslednjih dveh letih postavili nove poslovne prostore, ki so jih dopolnili z maloprodajnim mestom Summit avto ([www.summitmotors.si](http://www.summitmotors.si) 22.julij 2006).

Maloprodaja vozil Ford je bila del Summit motors Ljubljana od vsega začetka pa do 1.januarja 2005, ko so morali po zahtevah principala ločiti uvoznika in distributerja od maloprodaje oziroma trgovcev. V letu 2005 je Summit motors Ljubljana le uvoznik in distributer, ki se nahaja v stavbi Summit centra, v katerem deluje tudi Summit avto kot eden izmed njegovih trgovcev ([www.summitmotors.si](http://www.summitmotors.si) 22.julij 2006).

Pri teh dejstvih je treba upoštevati, da podano število zaposlenih leta 1996 pomeni, da so šteli vsi zaposleni tako tisti, ki so delovali v okviru Summit motors Ljubljana, uvoznika in distributerja vozil Ford za Slovenijo, ter maloprodaje Summit avto in pripadajočega servisa. Če upoštevamo to dejstvo, potem lahko vidimo, da se je v letih, od začetkov poslovanja do novih prostorov, podjetje Summit motors Ljubljana organizacijsko razvijalo in kadrovske izpopolnjevalo. V nadaljevanju predstavljam razvoj organizacije od leta 2003 do 2005, saj sta pomembna mejnika selitev v popolnoma nove prostore Summit centra in prestrukturiranje, ko se je odcepila maloprodaja.

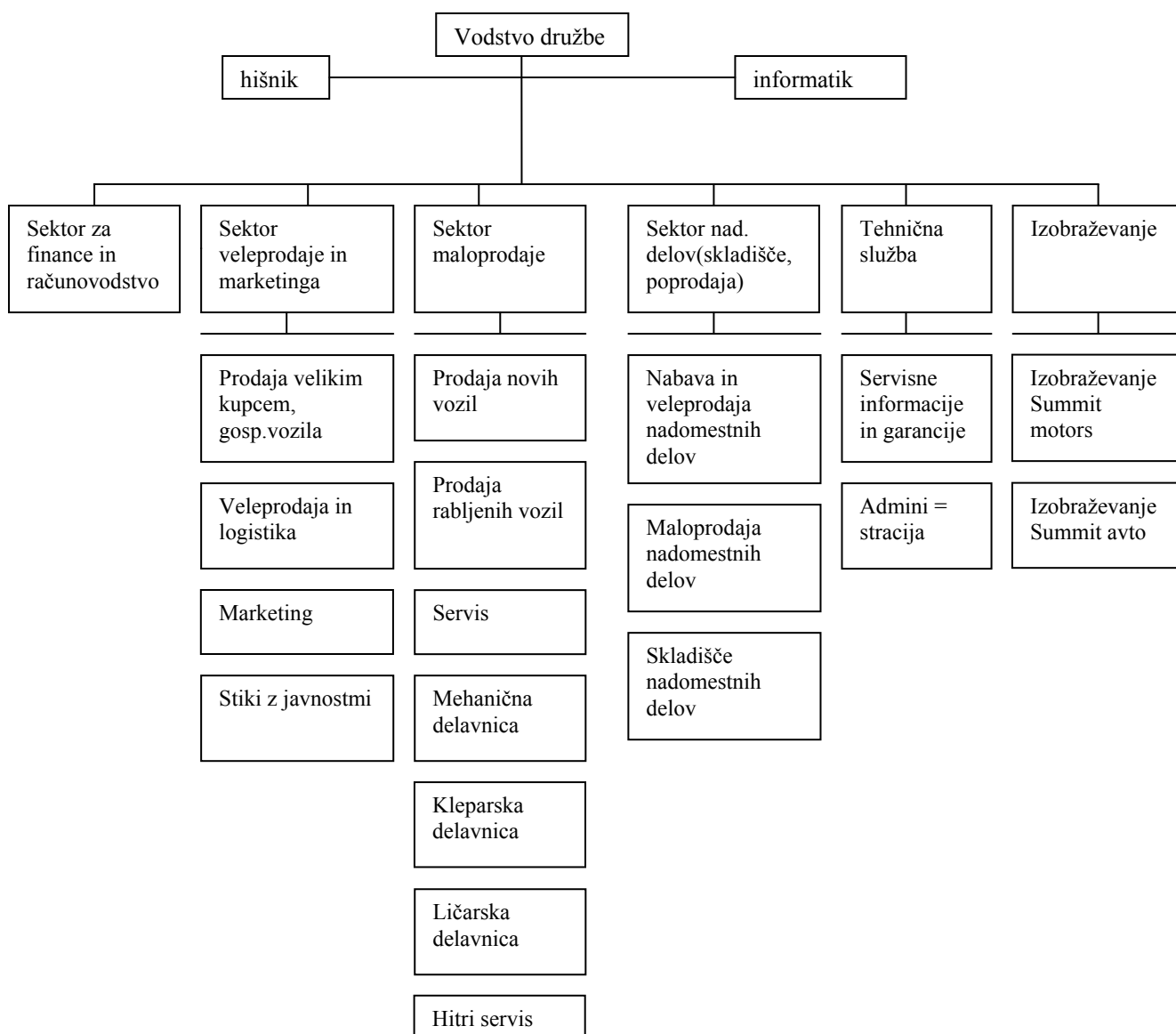
## 8.2 ORGANIGRAM V L. 2003 IN L.2005

Leta 2003 se je Summit motors Ljubljana preselili na novo lokacijo Summit centra v Ljubljani. Organigram podjetja kaže na hierarhično organizirano družbo, v kateri komunikacija poteka v smeri od strogega vrha – vodstva organizacije proti spodnjim sektorjem in preko vodilnih na svojih področjih do ostalih zaposlenih. Pod njo neodvisno delujeta hišnik in informatik. Enaki po moči so si oddelki za finance in računovodstvo, veleprodajo in marketing, maloprodajo, nadomestne dele (poprodaja in skladišče) ter tehnično službo in izobraževanje. V letu 2003 je bil Summit motors Ljubljana razdeljen na veliko sektorjev, kar je razvidno iz spodnjega organigrama (slika 8.2.1). Več oddelkov pomeni tudi šibkejšo celostno sliko, ki jo dobivajo podrejeni vodstvu. Vsakdo se ukvarja le s svojim področjem in dodaja svoj del k celostnemu delovanju in usmerjenosti podjetja. Formalni komunikacijski kanali v hierarhični organizaciji pomenijo daljše časovno obdobje za prenos informacij na vse nivoje in k vsem zaposlenim.

V letu 2003 je bila sestavni del Summit motors Ljubljana tudi maloprodaja vozil. Za organizacijo je to pomenilo novo področje dela, saj se je morala ukvarjati tako z veleprodajo in maloprodajo. Zahteve principala leta 2005 so bile, da Summit motors Ljubljana opravlja izključno delo uvoznika in distributera, zato se je v tem letu podjetje odcepilo od maloprodaje (slika 8.2.2). Summit motors Ljubljana je od 1. januarja 2005 ostal uvoznik in distributer vozil znamke Ford za Slovenijo in tako ohranil le veleprodajo (Letno poročilo Summit motors Ljubljana v l. 2005).



Slika 8.2.1: Organigram podjetja Summit motors Ljubljana leta 2003



Vir: Letno poročilo Summit motors Ljubljana v l. 2005

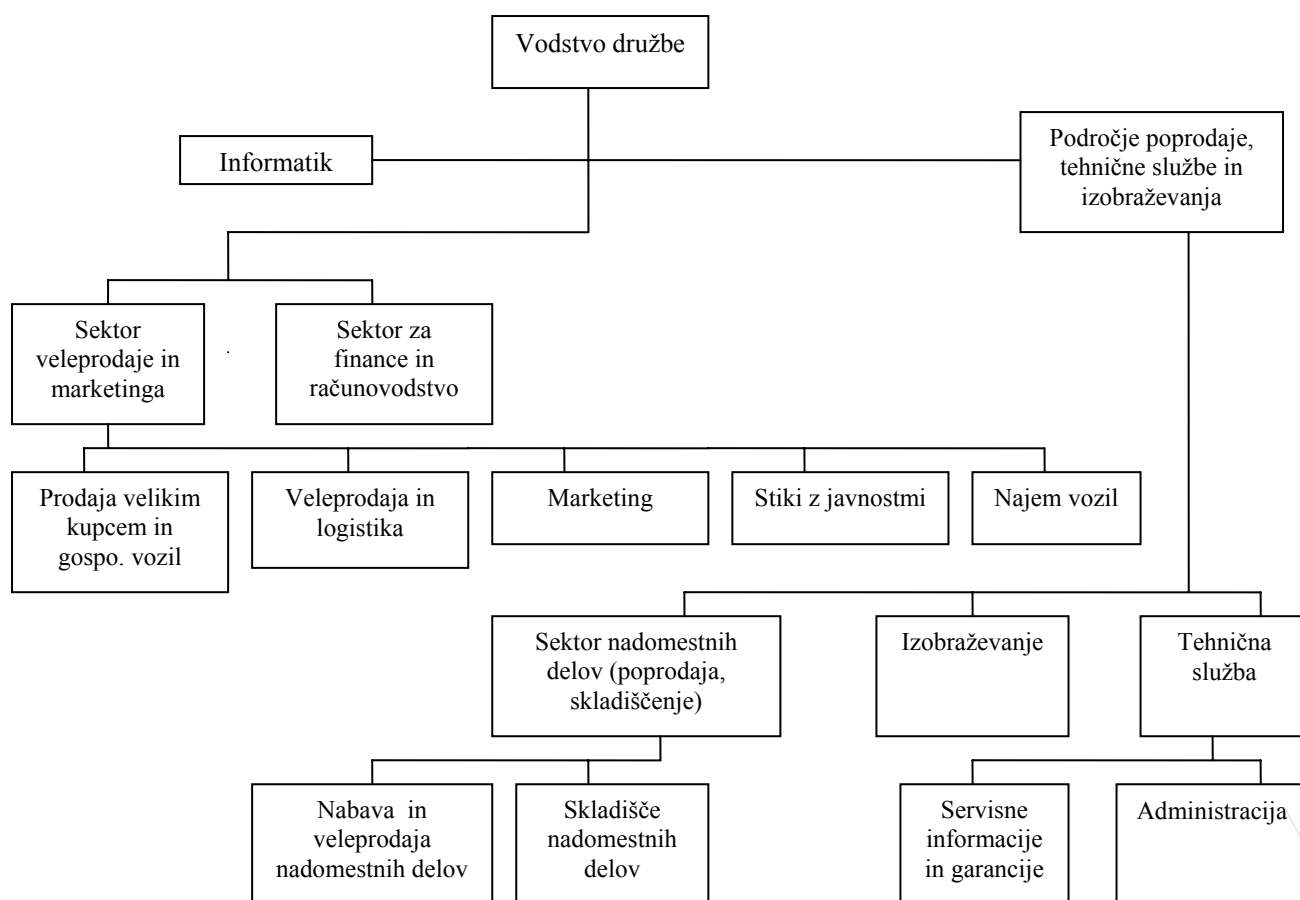
S tem ključnim korakom odcepitve maloprodaje, imenovane Summit avto, je Summit motors Ljubljana ponovno preučil svojo organizacijsko strukturo in se odločil za oblikovanje bolj ploske organizacije. Kot je razvidno iz organigrama podjetja v letu 2005 so komunikacijski kanali bolj tekoči in hitrejši. V vodstvu je management podjetja, ki komunicira s tremi večjimi oddelki: sektor za finance in računovodstvo, sektor veleprodaje in marketinga ter sektor poprodaje, tehnične službe in izobraževanja. Slednji je razdeljen na tri večja področja: sektor nadomestnih delov (poprodaja in skladišče), tehnična služba in izobraževanje. V letu 2005 je bilo izvedenih tudi nekaj kadrovske sprememb na nivoju

managementa (Pravilnik o organizaciji in sistematizacijah delovnih nalog v družbi Summit motors Ljubljana d.o.o. 2006).

SML je imel v času spreminjanja organizacijske sheme in pridobivanja ISO standardov (1.2005-2006) več kadrovske spremembe; s svojega mesta je odšel takratni generalni direktor, ki ga je začasno nadomestil direktor marketinga in prodaje kot v.d.. V kratkem času je tudi on zapustil podjetje. Temu kadrovskemu primanjkljaju je sledil še odhod direktorja poprodaje, imenovali pa so se novi ključni človeški viri: direktor prodaje, direktor logistike, vodja marketinga ter vodja prodaje gospodarskih vozil in velikih kupcev. V začetku 1. 2006 sta ključni poziciji le prevzela novi generalni in izvršni direktor, ki napovedujeta korenite spremembe v vodenju človeških virov in poslovanju.

Iz organigrama je razvidna sploščenost organizacije in usmerjenost v skupno, timsko delo. K temu pripomore tudi razporeditev prostorov, kjer organizacija deluje. Ti so namreč vsi v enem nivoju, na dokaj majhnem področju. To omogoča komunikacijo med vsemi, predvsem pa hitrejši dostop do pomembnih akterjev in direktno komuniciranje oziroma prenos informacij tistim, ki jih potrebujejo.

Slika 8.2.2: Organigram podjetja Summit motors Ljubljana leta 2005



Vir: Letno poročilo Summit motors Ljubljana v l. 2005

Vsi zaposleni v Summit motors Ljubljana lahko, zaradi same organizacijske sheme in kulture, neposredno komunicirajo z višjimi nivoji, tudi z managerji. Taka komunikacija poteka tudi v obratni smeri – od višjih managerjev z zaposlenimi. Ta možnost podpira neposredno komuniciranje z vpletenimi in prosti pretok informacij. V kriznih situacijah je zato omogočeno hitro reševanje zapletenih vprašanj, nemoteno delovanje in pretok informacij z enega oddelka ali nivoja na drugega. Delitev informacij in sodelovanje vseh oddelkov v kriznih situacijah tudi povezuje zaposlene, med katerimi se ustvarjajo družbeni odnosi in tvorijo neformalne skupine. Sploščena, nehierarhična organiziranost pomaga organizaciji, da se v njej lahko ustvarja organizacijska kultura in klima, skupna vsem nivojem in vsem zaposlenim.

Organizacijsko prestrukturiranje SML v letih 2005-2006 v bolj sploščeno organizirano podjetje je eno izmed vodil k njegovi uspešnosti. Povod SML k taki spremembi je bila zahteva principala, vendar je posledični pozitivni izid večji kot le ločenost

uvoznika/distributerja od trgovcev. SML je znotraj te zahteve uspel vzpostaviti hitrejši pretok informacij tako formalnih in neformalnih, večjo povezanost in vpletenost oddelkov v strategijo podjetja ter dopolnjujoče izvrševanje dela zaposlenih – vse to je za SML izrednega pomena, da se lahko pravočasno odzove na dinamično avtomobilsko trženjsko okolje (management Summit motors Ljubljana d.o.o. 2006).

### 8.3 TRŽENJSKA USPEŠNOST PODJETJA

Avtomobilski trg v Sloveniji v zadnjih letih variira. Glede na l. 2003 je v letu 2004 trg zrasel za približno 7%, v letu 2005 pa je glede na predhodno leto padel za približno 5%. Če vzamemo podatke do junija l.2006 ugotovimo, da trg še vedno rahlo pada. Tako je bilo v letu 2003 vseh prodanih vozil 58.691, leta 2004 63.080 in leta 2005 59.800 vozil. V letu 2004 in 2005 je blagovna znamka Ford zasedla 7.mesto na lestvici tržnega deleža med avtomobilisti v Sloveniji. Sprememba položaja forda na trgu v letu 2004 je pomenila upad prodaje za dobrih 11%, medtem ko je porast prodaje v letu 2005, ko je trg padal, pomenila dobro 3% rast v deležu na trgu. Do junija 2006 kažejo podatki na porast prodaje vozil Ford za približno 3%. V tem trenutku so na avtomobilskem trgu v Sloveniji največji tekmeči: Renault, Volkswagen, Opel, Citroen, Peugeot, Hyundai, Ford, Fiat in Toyota (Summit motors Ljubljana 2006).

Strategija podjetja SML je bila vedno načrtovana v smeri rasti in uveljavljanja blagovne znamke Ford v Sloveniji. Sami menijo, da imajo še veliko priložnosti in neizkoriščenih prednosti na trgu, zato strmijo k večanju prepoznavnosti fordovih vozil in njihovega tržnega deleža. Tej strategiji sta se v zadnjem obdobju (od začetka l. 2006) predvsem predala novi izvršni in generalni direktor, ki želita s korenitimi spremembami tudi v organizacijski in kadrovske strukturi povečati potencial človeških virov v organizaciji.

Statistični podatki do junija 2006 kažejo na uresničevanje načrtovane strategije SML, saj je v omenjenih letih 2005 in 2006 blagovna znamka Ford glede na delež, ki ga ima v avtomobilskem trgu rasla. Njen delež na trgu vozil je bil v letu 2004 4,11%, l.2005 4,5% in do junija 2006 4,92%, kar jo je zadnje leto po dostopnih podatkih uvrstilo na 6. mesto najbolj prodajanih blagovnih znamk v Sloveniji. Tako je ford od l.2005 napredoval za eno mesto višje med najbolj prodajanimi vozili v Sloveniji (Summit motors Ljubljana 2006).

To opazno uveljavljanje forda v Sloveniji skozi leto 2005 in v letu 2006 lahko povežemo s prestrukturiranjem in kadrovske spremembami organizacije SML, kar je posledično vplivalo na odnose znotraj SML in tudi na odnose s trgovci, ki imajo kot končni akter procesa prodaje vozil izreden pomen za uvoznika/distributera. Navzven se te hkratne spremembe v

letu 2005 kažejo v izboljšanjem delovanju organizacije in rezultatih, ki jih Ford dosega na avtomobilističnem trgu. Predvidevam, da se je zaradi kadrovskih sprememb znotraj organizacije izboljšala organizacijska klima, pretok informacij, povezanost zaposlenih pri delu in usmerjenost k istemu cilju. Zato so lahko odgovorni zaposleni učinkoviteje skrbeli za prodajne akcije, oglaševanje, marketinške aktivnosti, komunikacijo in obveščenost trgovcev ter delovno vzdušje prenesli na trgovce in jih motivirali za prodajo. Povečanje prodaje in tržnega deleža Forda v Sloveniji na izredno konkurenčnem avtomobilskem trgu je moralo biti spodbujeno z vzrokom, ki ima več motivov oziroma motivacijskih faktorjev, ki so aktivirali/motivirali vse vključene k doseganju skupnega višjega cilja.

#### 8.4 BILANČNA USPEŠNOST PODJETJA

Poslovanje in pozicija podjetja se poleg njenega položaja na trgu kažeta tudi v njenih bilančnih izidih, ki določajo drugi kriterij merjenja uspešnosti podjetja.

Dejansko oceno poslovanja SML lahko umestimo v obdobje, ko je bilo ločeno poslovanje Summit Motors Ljubljana in Summit avta. Tako je SML poslovno leto 2005 glede na leto 2004 začelo z nekoliko povišanim osnovnim kapitalom. Med letom je imelo podjetje sicer manj prihodkov iz prodaje novih vozil, kar pa pojasnjuje zmanjšana prodaja novih vozil v tuje države, saj je prihodek iz prodaje vozil na domačem trgu glede na 1.2004 dejansko narastel. Podjetje je tudi zmanjšalo zalogo trgovskega blaga – vozil, finančnih in poslovnih obveznosti, stroškov dela ter stroškov blaga, materiala in storitev. Tako je podjetje SML leto 2005 zaključilo z manjšim dobičkom in zmanjšalo izgubo iz prejšnjih let (Letno poročilo Summit Motors Ljubljana d.o.o. 2006).

#### 8.5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V SML

V času dela v marketingu SML sem imela možnost občutiti organizacijsko klimo ter spremljati odzive in dogajanja v organizaciji v času kadrovskih sprememb, uspehov in padcev. Ker je podjetje po svoji zaposlitveni strukturi majhno, se informacije zelo hitro širijo, z njimi pa tudi občutki in vedenjski vplivi. Očitni so bili trenutki strahu in nesigurnosti zaposlenih ob odhodu vodilnih ljudi v podjetju, ki so bili v njem glavni akterji vse od samih začetkov. Prav tako pa je bilo ob koncu 1.2005, ko je SML dosegel prodajni cilj, čutiti val navdušenja in motivacije za nadaljnje delo in doseganje ciljev, ki jih podjetju zastavlja principal.

Začetek l.2006 je bil poseben po svoji strukturi, saj je bil po dosegu cilja za l. 2005 dobro izhodišče za nadaljnje poslovne uspehe, prav tako pa je prinesel potrebne kadrovske spremembe na vodilnih položajih. Organizacija je imela dobre predispozicije za uspešno poslovanje, izpolnjevanje strategij in doseganje zastavljenih ciljev. Vendar sama izhodišča niso dovolj za uspeh, ključni so človeški viri. S predpostavko, da so kadrovski izbor strokovno opravili v pristojnem oddelku, me je zanimal drugi faktor uspešnosti organizacije - ali so zaposleni v tem trenutku motivirani za doseg ciljev organizacije?

### 8.5.1 METODOLOGIJA

Motivacijske teorije opisujejo širok spekter motivov, ki naj bi bili za posameznika na delovnem mestu pomembni. Prav zaradi raznovrstnosti motivov, njihove specifičnosti glede na vpleto v okolje in odvisnosti tudi od osebnosti posameznika je težko izločiti najpomembnejše dejavnike. Zato sem se v izboru motivacijskih dejavnikov opirala na raziskave Bahtijarevič-Šiber (l.1978 in 1982), ki je zajela raznovrstno delitev delovnih motivov po obsegu in strukturi - in sicer loči tri skupine motivov: delovno okolje, potrebe in družbene pogoje. Med delovne pogoje vključuje: fizikalno delovno okolje, organizacijo odmorov in delovnega okolja, zdravstveno, socialno in tehnično zaščito, oblikovanje okolja, kulturne dejavnosti in družbeni standard. Potrebe zajemajo: splošni družbeni standard, socialno-ekonomski položaj, osebni standard delavcev, referenčno socialno skupino, aktivnosti v delovnem in prostem času, percepcijo položaja, nivo aspiracije (teženj), stališča in vrednote, kulturo in tradicijo, raven izobrazbe, izkustvo in družinski položaj. Med družbene pogoje pa uvršča: družbene odnose, položaj človeka v družbi, družbeno delitev dela, družbeno organizacijo proizvodnje, razvoj proizvodjalnih sil, družbene vrednote, stopnjo uveljavitve samoupravnih odnosov, medsebojne odnose (sodelovanje, zaupanje, skupinsko delo, odnos do dela, način vodenja), tehnično delitev dela, delitve in odnose v delitvi, organizacijo dela in upravljanja, poslovno, razvojno in kadrovsko politiko in neformalno strukturo (Bahtijarevič-Šiber v Uhan 1989: 194, 195). Izmed vseh vključenih motivov v raziskavo so se med 12 najpomembnejših glede na stopnjo pomembnosti za posameznika, ne glede na to ali je pri delu zadovoljen ali ne, uvrstili naslednji motivacijski faktorji:

- najmanj pomembni: možnost izpopolnjevanja, možnost napredovanja, ugled dela, dobri odnosi z nadrejenimi,
- pomembni: sodelovanje v upravljanju in odločanju, dobra in stalna prihodnost, sodelovanje z drugimi ljudmi, zanimivo in raznoliko delo,

- najpomembnejši: samostojnost in odgovornost pri delu, možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti, visok osebni dohodek, dobri delovni pogoji (glej Bahtijarevič-Šiber 1986: 164).

Pregled izbranih motivacijskih faktorjev Uhana (glej Uhan 1989), ki jih v svojem delu omenja kot pomembne dejavnike vpliva na delo, kaže na podobno izhodišče, kot ga ima Bahtijarevič-Šiber (glej zgoraj). Motivi, ki jih izpostavi Uhan, so: zanimivo delo, primerno delovno (in življenjsko) okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja (ob delu), možnosti napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci, možnost popolnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu in gospodarjenju, osebni dohodek (plača, zaslužek), priznanje za uspešnost pri delu ter stalnost, zanesljivost zaposlitve (glej Uhan 1989: 195).

V letih 1960, 1962 in 1964 so bile izvedene raziskave ciljev delavcev v slovenski industriji, kjer so se kot najpomembnejši dejavniki pojavili:

- leto 1960: zanimivo delo, predstojniki, sodelavci, napredovanje, zaslužek, ugodnosti in vodenje,

- leto 1962: izpopolnjevanje, sodelavci, zaslužki, zanimivo delo, predstojniki in upravljanje,

- leto 1964: zaslužek, sodelavci, izpopolnjevanje, predstojniki, delovni čas in zanimivo delo (glej Uhan 1989: 196).

V letu 1968 pa so v raziskavi »Družbeni procesi, odnosi in strukture v industrijskih delovnih organizacijah« ugotovili sledečo hierarhijo motivov od najpomembnejšega do najmanj pomembnega: zanimivo delo, dober zaslužek, dobri predstojniki, dobri sodelavci, možnost napredovanja, možnost sodelovanja pri samoupravljanju (Arzenšek v Uhan 1989: 197).

V zasnovi raziskave Summit motors Ljubljana sem se oprla na širše priznane ugotovitve in tako v izhodišču zožila nabor možnih motivov, ki bi lahko signifikantno vplivali na delovno motivacijo. Tem 12 motivacijskim faktorjem (možnost izpopolnjevanja, možnost napredovanja, ugled dela, dobri odnosi z nadrejenimi, sodelovanje v upravljanju in odločanju, dobra in stalna prihodnost, sodelovanje z drugimi ljudmi, zanimivo in raznoliko delo, samostojnost in odgovornost pri delu, možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti, visok osebni dohodek, dobri delovni pogoji) sem dodala še nekaj motivov: ustaljene delovne naloge, urejeno delovno okolje in nestresno delo, za katere menim, da so v podjetju SML prisotni, ter motiv priznanje za vaše delo, za katerega menim, da lahko vpliva na samo motivacijo zaposlenih. Skozi raziskavo bom lahko ugotovila, ali so ti faktorji tudi odločilni za

motivacijo zaposlenih v SML ali so zgolj zelo opazni faktorji specifičnega podjetja in njegove organizacijske klime.

## 8.5.2 STRUKTURA VPRAŠALNIKA

Najprej sem želela, da zaposleni izmed vseh predstavljenih motivov izločijo in rangirajo tistih 6 motivov, ki se jim zdijo najpomembnejši. To je delno izluščilo najmočnejše dejavnike vpliva na motivacijo v SML. Podatek je pomemben za vodstvo organizacije oziroma managerje, saj razkriva motive za delo v omenjeni organizaciji.

Pri vseh nadaljnjih vprašanjih, ki so se navezovali na želeno in dejansko stanje prisotnosti vseh vključenih motivacijskih faktorjev, so zaposleni odgovarjali po stopnjah na Likertovi lestvici od 1 do 6, kjer sta bila 1 in 6 nasprotujoča pola pomembnosti določenega motiva in njegove prisotnosti. Ti podatki omogočajo primerjavo idealnega in realnega stanja, njegovo odstopanje in sklep na posledično motiviranost ali nemotiviranost zaposlenih za delo. Pomembna so tudi večja razhajanja ali ujemanja z najpomembnejšimi rangiranimi motivi.

Vključila sem tudi neposredni vprašnji o motiviranosti in zadovoljstvu na delovnem mestu, ki so ju ocenili na lestvici od 1 do 6 (1 ima najnižjo vrednost, 6 pa najvišjo).

Na koncu sem vključila tudi demografske spremenljivke: delovno mesto, zaposlitvena leta v SML, starost, dokončano izobrazbo, mesečno plačo in spol.

## 8.6 REZULTATI RAZISKAVE MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH V SML

Vsi rezultati raziskave temeljijo na 42 vrnjenih in pravilno izpolnjenih vprašalnikih.

### 8.6.1 DEMOGRAFSKE SPREMENLJIVKE

Razmejitev zaposlenih po spolu je pričakovana z nekoliko večjim deležem moških (59,5% zaposlenih je moških in 40,5% zaposlenih je žensk) (vir: B priloga tabel, tabela c.). Po starostni strukturi (glej tabelo 8.6.1.1), se je večina zaposlenih uvrstila med prve tri razrede do 47 let. Presenetljivo je, da je razred zaposlenih starih do 27 let kar velik (9 ljudi), sledi razred starosti do 37 let z 19 uvrščenimi, nato 10 zaposlenih, ki so stari od 37 do 47 let in le 4, ki so stari več kot 47 let.



Tabela 8.6.1.1: Frekvenčna tabela spremenljivke 'starost'

**starost**

	Frekvenca	Procenti	Veljavni procenti	Kumulativni procenti
Valid 1 do 27 let	9	21,4	21,4	21,4
2 do 37 let	19	45,2	45,2	66,7
3 do 47 let	10	23,8	23,8	90,5
4 več kot 47 let	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

SML ima mlad kader, ki se lahko po letih večinoma uvršča pred 37. leto starosti. Glede na izobrazbeno stopnjo, ki je v SML večinoma skoncentrirana na dokončano ali nedokončano sredjo šolo (73,8%) ter višjo izobrazbo (14,3%), pa lahko v povezavi ugotovimo, da ima 88,9% zaposlenih, starih do 27 let trenutno stopnjo srednje šole in le 11,1% visoko šolo (vir: B priloga tabel, tabela a).

Tabela 8.6.1.2: Frekvenčna tabela spremenljivke 'izobrazba'

**izobrazba**

	Frekvenca	Procenti	Veljavni procenti	Kumulativni procenti
Valid 2 srednja šola (dokončana)	31	73,8	73,8	73,8
3 višja izobrazba (dokončana)	6	14,3	14,3	88,1
4 visoka izobrazba (dokončana)	4	9,5	9,5	97,6
5 magisterij ali doktorat (dokončana)	1	2,4	2,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Skleпам, da so zaposleni stari do 27 let večinoma študentje, ki imajo še študentski staž ali pa so se redno zaposlili in še dokončujejo študij, saj je anketni vprašalnik zahteval, naj označijo dokončano izobrazbo (glej tabelo 8.6.1.2). V sledečih razredih starosti je še vedno prevladujoč procent ljudi, ki so dokončali srednjo šolo. Delno to lahko pojasnimo s strukturo ljudi, ki so zaposleni v skladišču, kjer razen za vodilne položaje, ni predvidena višja ali visoka izobrazba. Značilno pa se kaže razmejitev, da se le mlajši od 37 let ozirajo k nadaljnjemu izobraževanju in doseganju izobrazbe, medtem ko je za zaposlene starejše od 37 let razvidno udejstvovanje v doseganju izključno srednje šole ali višje izobrazbe. (vir: B priloga tabel, tabela a)

Zaposlitvena doba zaposlenih v SML se koncentrira v dveh obdobjih (glej tabelo 8.6.1.3), kar kaže na novo zaposlovanje in hkratno stalnico bolj izkušenih zaposlenih. Tako največ

zaposlenih v času pridobivanja podatkov v SML dela v podjetju do 3 leta (45,2% zaposlenih) in več kot 7 let (33,3% zaposlenih).

Tabela 8.6.1.3: Frekvenčna tabela spremenljivke 'zaposlitvena doba'

		<b>zaposlitvena doba</b>			
		Frekvenca	Procenti	Veljavni procenti	Kumulativni procenti
Valid	1 do 1 leta	7	16,7	16,7	16,7
	2 do 3 let	12	28,6	28,6	45,2
	3 do 5 let	6	14,3	14,3	59,5
	4 do 7 let	3	7,1	7,1	66,7
	5 več kot 7 let	14	33,3	33,3	100,0
Total		42	100,0	100,0	

Zaposleni, ki so stari do 27 let so večinoma tudi tisti, ki so v SML zaposleni do 3 let (vir: B priloga tabel, tabela b). V razredu do 37 let je zaposlitvena doba razporejena med vse razrede, medtem ko se po 37 letu nagiba v čas zaposlitve nad 5 let (vir: B priloga tabel, tabela b). SML pri zaposlovanju sledi smernici uvajanja mladega kadra, medtem ko zadržuje izkušene zaposlene, pri svoji usmeritvi pa v delo ne uvaja novih starejših kadrov.

Razdelitev delovnih mest je po strukturi, sledeč tudi organigramu, skoncentrirana v drugem razredu delovnih mest: referent/asistent/administrator, kamor se je uvrstilo 45,2% zaposlenih. Vodilne položaje zavzema 28,6% zaposlenih in specializirana delovna mesta 26,2% zaposlenih (glej tabelo 8.6.1.4).

Tabela 8.6.1.4: Frekvenčna tabela spremenljivke 'pozicija'

		<b>pozicija</b>			
		Frekvenca	Procenti	Veljavni procenti	Kumulativni procenti
Valid	1 direktor ali vodja	12	28,6	28,6	28,6
	2 referent/asistent/administrator	19	45,2	45,2	73,8
	3 specializirana delovna mesta	11	26,2	26,2	100,0
Total		42	100,0	100,0	

Največ zaposlenih (35,7%) prejema plačo nad 150.000 SIT in do 200.000 SIT. Velik delež (31%) je tudi tistih, ki imajo plačo med 200.000 SIT in 250.000 SIT.

Tabela 8.6.1.5: Frekvenčna tabela snremenliivke 'dohodek'

**dohodek**

		Frekvenca	Procenti	Veljavni procenti	Kumulativni procenti
Valid	1 do 150.000 SIT	5	11,9	11,9	11,9
	2 do 200.000 SIT	15	35,7	35,7	47,6
	3 do 250.000 SIT	13	31,0	31,0	78,6
	4 do 300.000 SIT	6	14,3	14,3	92,9
	5 nad 300.000 SIT	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Vsekakor se tudi v SML kaže splošna povezava višine plače z delovno pozicijo. Dohodek direktorjev ali vodij se koncentrira v razredih do 200.000 SIT in do 300.000 SIT, v razredu do 250.000 SIT se koncentrirajo dohodki referentov/asistentov/administratorjev, zaposlenih na specializiranih delovnih mestih pa večinoma segajo v razred do 200.000 SIT in do 250.000 SIT prihodka (vir: B priloga tabel, tabela d).

Glede na to, da se je v večini raziskav izkazal motiv plače kot zelo pomemben, je ob ugotovljeni predispoziciji strukture plače v SML možno, da bo imel dohodek zaposlenih odločilen vpliv pri njihovi motivaciji oziroma demotivaciji.

## 8.6.2 MOTIVACIJSKI FAKTORJI

Pri vprašanju, kjer so zaposleni izločali in ocenjevali pomembnost posameznih faktorjev za njih na delovnem mestu, so kot najpomembnejši faktor največkrat označili samostojnost in odgovornost pri delu, drugo mesto so pripisali visokemu osebnemu dohodku, sledi možnost uporabe znanja in sposobnosti, možnost izpopolnjevanja, možnost napredovanja in urejeno delovno okolje (glej B prilogo tabel, tabela i).

Pri ocenjevanju pomembnosti posameznih motivacijskih faktorjev v idealnem okolju so se za zaposlene v SML kot najpomembnejši izkazali: sodelovanje z drugimi ljudmi (ocena na lestvici 1-6: 5,43), urejeno delovno okolje (ocena na lestvici 1-6: 5,38), možnost uporabe znanja in sposobnosti (ocena na lestvici 1-6: 5,36), visok osebni dohodek (ocena na lestvici 1-6: 5,24), zanimivo in raznovrstno delo (ocena na lestvici 1-6: 5,21), možnost izpopolnjevanja (ocena na lestvici 1-6: 5,19), dobri delovni pogoji in dobri odnosi s predstojniki (ocena na lestvici 1-6: 5,14) ter samostojnost in odgovornost pri delu (ocena na lestvici 1-6: 5,05). Motivi: dobra in stalna prihodnost, možnost napredovanja, priznanje za delo, uglednost dela, sodelovanje v upravljanju in odločanju ter nestresno delo so bili uvrščeni nad vrednost 4 na

lestvici 1-6. Motiv ustaljenih delovnih nalog, ki je prej negativen faktor za uspešnost podjetja, je imel najnižjo oceno 3,67 na lestvici 1-6 (glej tabelo 8.6.2.1).

Tabela 8.6.2.1: Opisne statistike motivacijskih faktorjev v idealnem stanju

Opisne statistike - motivacijski faktorji v idealnem stanju

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina		Std. Odklon	Varianca	Koefficient asimetričnosti		Koefficient sploščenosti	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Napaka	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Napaka	Statistika	Std. Napaka
RAZlustald	42	1	6	3,67	,179	1,162	1,350	,113	,365	-,136	,717
RAZlnestsdl	42	2	6	4,07	,175	1,135	1,287	,064	,365	-,740	,717
RAZlvpliv	42	1	6	4,43	,164	1,063	1,129	-,957	,365	1,695	,717
RAZlugled	42	3	6	4,48	,124	,804	,646	,081	,365	-,342	,717
RAZlprizd	42	2	6	4,62	,160	1,035	1,071	-,404	,365	-,371	,717
RAZlnapred	42	2	6	4,76	,144	,932	,869	-,1012	,365	1,080	,717
RAZlprih	42	2	6	4,98	,165	1,070	1,146	-,828	,365	,017	,717
RAZlsamodg	42	4	6	5,05	,102	,661	,437	-,050	,365	-,588	,717
RAZlodnsp	42	3	6	5,14	,151	,977	,955	-,958	,365	-,038	,717
RAZldpog	42	3	6	5,14	,139	,899	,808	-,716	,365	-,401	,717
RAZlizpopl	42	4	6	5,19	,114	,740	,548	-,324	,365	-1,075	,717
RAZlizand	42	3	6	5,21	,121	,782	,611	-,725	,365	,060	,717
RAZlvisdoh	42	3	6	5,24	,127	,821	,674	-,755	,365	-,247	,717
RAZlznaspo	42	4	6	5,36	,112	,727	,528	-,675	,365	-,782	,717
RAZlurejd	42	3	6	5,38	,136	,882	,778	-,1298	,365	,793	,717
RAZlsodel	42	3	6	5,43	,133	,859	,739	-,1704	,365	2,544	,717
Valid N (listwise)	42										

Pri primerjavi izpostavljenih najpomembnejših faktorjev v prvem vprašanju in ocenah posameznih motivacijskih faktorjev v drugem vprašanju je vidna konsistentnost prisotnosti in pripisane pomembnosti faktorjem: urejeno delovno okolje, možnost uporabe znanja in sposobnosti, visok osebni dohodek in možnost izpopolnjevanja, medtem ko sta faktorja samostojnost in odgovornost dela ter možnost napredovanja pri ocenjevanju pomembnosti za motivacijo dobila nekoliko nižje vrednosti kot pri pripisovanju pomembnosti na delovnem mestu, vendar imata glede na ostale faktorje še vedno visoko oceno pomembnosti. Ta pregled nakazuje konsistentnost najpomembnejših faktorjev po ocenah zaposlenih v podjetju SML.

Tabela 8.6.2.2: Opisne statistike motivacijskih faktorjev v realnem stanju

Opisne statistike - motivacijski faktorji v trenutnem stanju

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina		Std. Odklon	Varianca	Koefficient asimetričnosti		Koefficient sploščenosti	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Napaka	Statistika	Statistika	Statistika	Std. Napaka	Statistika	Std. Napaka
RAZRnapred	42	1	5	2,57	,196	1,272	1,617	,206	,365	-1,246	,717
RAZRvpliv	42	1	6	2,98	,209	1,352	1,829	,107	,365	-,871	,717
RAZRizpopl	42	1	6	3,19	,194	1,254	1,573	,323	,365	-,253	,717
RAZRvisdoh	42	1	6	3,33	,186	1,203	1,447	-,072	,365	-,395	,717
RAZRprizd	42	1	6	3,45	,196	1,273	1,620	-,410	,365	-,483	,717
RAZRnestsdl	42	1	6	3,81	,184	1,194	1,426	-,245	,365	-,251	,717
RAZRzand	42	1	6	3,93	,211	1,369	1,873	-,345	,365	-,586	,717
RAZRugledd	42	1	6	3,98	,179	1,158	1,341	-,743	,365	-,178	,717
RAZRprih	42	1	6	4,05	,190	1,229	1,510	-,426	,365	-,024	,717
RAZRustald	42	2	6	4,17	,160	1,034	1,069	-,211	,365	-,077	,717
RAZRsamodg	42	1	6	4,19	,187	1,215	1,475	-,555	,365	,588	,717
RAZRznaspo	42	2	6	4,43	,171	1,107	1,226	-,376	,365	-,091	,717
RAZRdpog	42	2	6	4,64	,144	,932	,869	-,344	,365	,260	,717
RAZRurejd	42	2	6	4,81	,161	1,042	1,085	-,551	,365	-,215	,717
RAZRodnsp	42	2	6	4,86	,155	1,002	1,003	-,618	,365	,107	,717
RAZRsoedel	42	3	6	4,90	,144	,932	,869	-,373	,365	-,780	,717
Valid N (listwise)	42										

Zaposleni v SML so ocenili tudi prisotnosti vseh motivacijskih faktorjev v trenutni situaciji podjetja. Na lestvici 1-6 so v realni situaciji pripisane vrednosti prisotnosti motivacijskih faktorjev glede na ocenjeno pomembnost v idealnem stanju opazno nižje, vendar nam signifikantna razhajanja pri posameznih faktorjih kaže šele razlika v ocenjeni vrednosti posameznega motiva v obeh okoljih.

V realni situaciji je najvišja ocena 4,90 motivacijskega faktorja sodelovanja z ljudmi, ki so ga tudi v idealni situaciji zaposleni ocenili kot najmočnejši motiv. Razhajanje med oceno faktorja glede na idealno in realno situacijo je 0,53. Drugi motivacijski faktor po trenutni prisotnosti je dobri odnosi s predstojniki, ki ima vrednost prisotnosti 4,86 in 0,28 razhajanja z oceno v idealnem stanju. Sledi mu faktor urejenega delovnega okolja z vrednostjo 4,81, ki se razhaja glede na ocenjeno idealno stanje za 0,57 vrednosti. Oceno 4,64 je dosegel faktor dobrih delovnih pogojev, ki se razhaja z idealno oceno za 0,50 vrednosti. Navedeni faktorji so dosegli najvišje ocene prisotnosti v realnem okolju podjetja SML in se signifikantno ne razlikujejo od ocenjenih idealnih vrednosti pomembnosti za motivacijo. Prav tako nimata velikih razhajanj med idealnim in trenutnim stanjem motiv nestresnega dela (0,26 vrednosti) in motiv uglednosti dela (0,50 vrednosti) (glej tabelo 8.6.2.2).

Ocena prisotnosti motiva možnosti uporabe znanja in sposobnosti v realnem okolju, ki je 4,43, pa je že kar izstopajoče nižja od ocenjenega idealnega stanja. Razlika je 0,93 vrednosti. Enaka situacija z manjšim razhajanjem (0,86 vrednosti) je pri motivu samostojnosti in odgovornosti pri delu, ki v realnem stanju dosega oceno 4,19. Zanimivo je, da je motiv ustaljenih delovnih nalog v realnem stanju bolj prisoten kot pa njegovo pomembnost v idealnem stanju ocenjujejo zaposleni. Razhajanje v oceni je -0,5 vrednosti. Sklepamo lahko, da so delovni procesi in naloge v SML za nekatere zaposlene preveč ustaljene, celo bolj kot oni sami ocenjujejo pomembnost faktorja za dobro delo. Motiv dobre in stalne prihodnosti ima tudi večja razhajanja – 0,93 vrednosti – med idealnim in trenutnim stanjem, kar pomeni, da si zaposleni želijo večjo stabilnost prihodnosti in zagotovljenosti eksistence. Večja diskrepanca se kaže pri zanimivem in raznovrstnem delu, ki ga zaposleni v idealnem stanju ocenjujejo kot zelo pomemben motiv in v primerjavi s trenutnim stanjem rezultira v razliki 1,28 vrednosti. Glede na rezultate motivov ustaljene delovne naloge ter zanimivo in raznovrstno delo sklepam, da je delo zaposlenih v SML preveč ustaljeno in posledično za nekatere ne dovolj zanimivo in raznovrstno, kot bi si v idealnem stanju želeli. Večja razhajanja med idealnim stanjem in trenutnim stanjem v SML so tudi pri motivih priznanja za delo (1,17 vrednosti), sodelovanja v upravljanju in odločanju (1,45 vrednosti), visok osebni dohodek (1,91 vrednosti), možnost izpopolnjevanja (2,00 vrednosti) in možnosti

napredovanja (2,19 vrednosti). Omenjeni motivi z večjimi razhajanja v ocenjenih vrednostih v idealnem in realnem stanju so točke, ki hkrati trenutno znižujejo motivacijo zaposlenih in lahko v prihodnje vpeljujejo smernice povišanja motivacije med zaposlenimi v SML (glej tabelo 8.6.2.2).

### 8.6.3 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO

Pri neposrednih vprašanjih motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu, se je izkazalo, da zaposleni sami sebe dojemajo kot motivirane in zadovoljne, saj je bila ocena zadovoljstva 4,43 in motivacije 4,52 na lestvici od 1-6 (glej tabelo 8.6.3.1).

Tabela 8.6.3.1: Opisne statistike faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo'

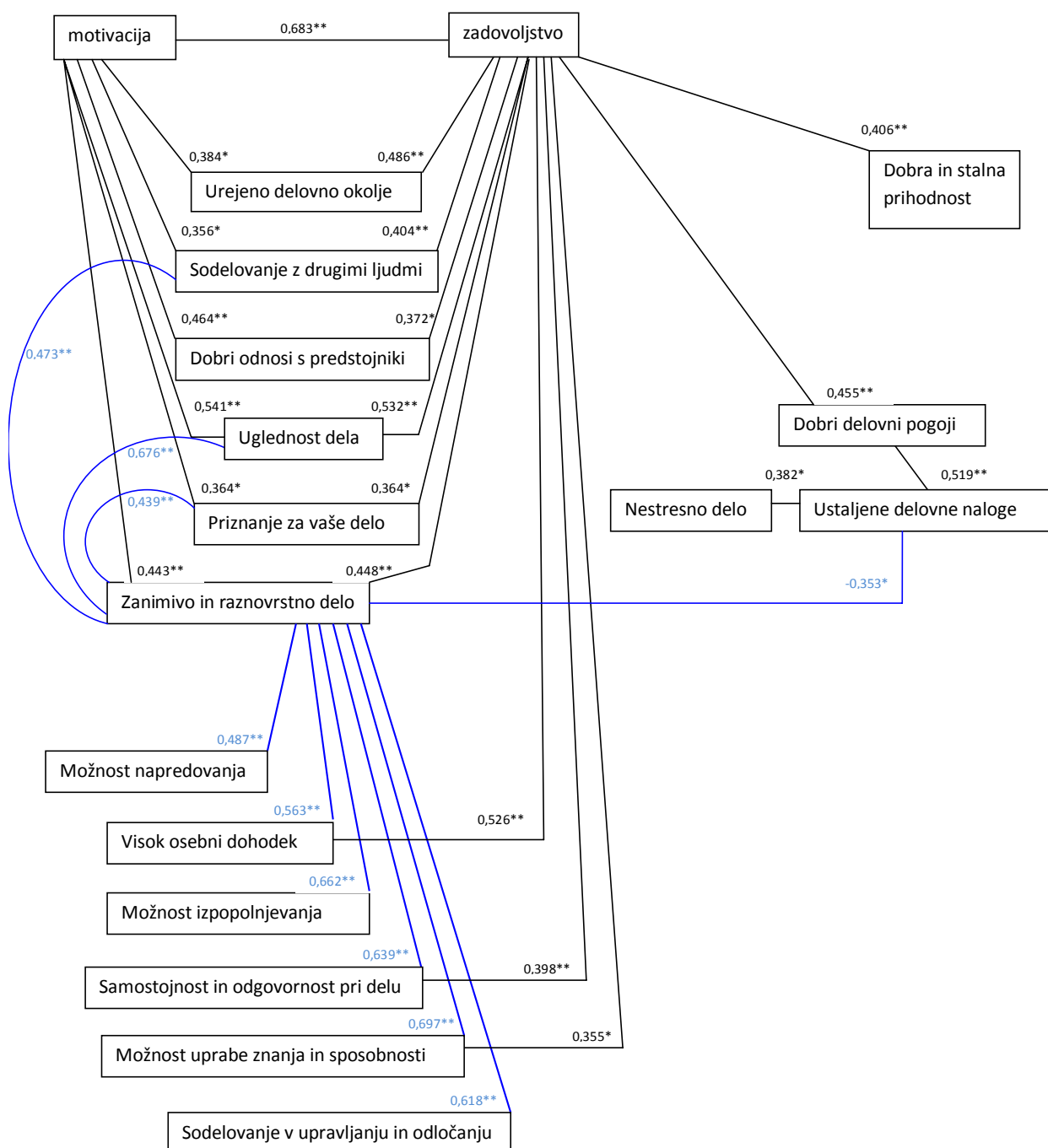
Opisne statistike			
	Aritmetična sredina	Std. Odklon	N
motiv	4,52	1,110	42
zadov	4,43	,887	42

Splošna ocena motivacije zaposlenih je skladna tudi s posamično oceno motivacijskih faktorjev v realnem okolju, kjer kar polovica od njih dosega vrednost 4 na lestvici prisotnosti 1-6. Menim, da so zaposleni v podjetju SML večinoma motivirani za svoje delo, čeprav je odklon od povprečne stopnje motiviranosti 1,11 vrednosti, in hkrati zadovoljni na svojem delovnem mestu. Obe spremenljivki sta v podjetju SML med seboj močno linearno povezani – zaposleni, ki so motivirani za svoje delo so večinoma tudi zadovoljni na svojem delovnem mestu (glej B priloga tabel, tabela f). Omenjena povezava med zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih se je vzpostavila na podlagi skupnih motivacijskih faktorjev vpliva, kot kaže nadaljnja analiza (glej tabelo 8.6.3.1 ter v B prilogi tabel, tabeli g in h).

Pri analizi ocenjene motivacije in motivacijskih faktorjev v realnem okolju, se je izkazalo, da so nekatere spremenljivke med seboj povezane. Tako je stopnja motivacije močno povezana s faktorjem zanimivega in raznovrstnega dela, uglednostjo dela in odnosi s predstojniki, sledijo pa faktorji: urejeno delovno okolje, sodelovanje z drugimi ljudmi in priznanje za vaše delo. (glej B priloga tabel, tabela g) (glej tabelo 8.6.3.2) Sam faktor zanimivega in raznovrstnega dela pa je zelo povezan s faktorjem visokega dohodka, samostojnostjo in odgovornostjo pri delu, možnostjo izpopolnjevanja, sodelovanjem v upravljanju in odločanju, uglednostjo dela, priznanjem za delo, sodelovanjem z drugimi ljudmi, možnostjo napredovanja ter uporabo znanja in sposobnosti, kar opisuje stanje povezanosti in dojemanja različnih motivacijskih faktorjev pri zaposlenih v SML (glej B

priloga tabel, tabela g) (glej tabelo 8.6.3.2). Faktor uglednost dela, ki je povezan s splošno ocenjeno motivacijo zaposlenih, je povezan z istimi motivacijskim faktorji kot zanimivo in raznovrstno delo, poleg tega pa kaže še na močno povezanost s faktorjem dobrih odnosov s predstojniki, ki je močno povezan s faktorji: dobra in stalna prihodnost, možnost uporabe znanja in sposobnosti, urejeno delovno okolje, sodelovanje z drugimi ljudmi in priznanjem za delo (glej B priloga tabel, tabela g).

Tabela 8.6.3.2: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Zanimivo in raznovrstno delo'



Prepletena mreža povezanosti kaže na najbolj pomembne motive zaposlenih v SML, preko katerih managerji lahko vplivajo na samo motivacijo zaposlenih. Motivi, ki so izvzeti iz mreže spodbujajočih faktorjev motivacije so: nestresno delo, dobri delovni pogoji in ustaljene delovne naloge. Sami po sebi ti faktorji ne vsebujejo elementov, ki se jih večinoma pripisuje motiviranosti za delo, zato je empirična raziskava le še potrdila domnevo, da so ti faktorji v kar precejšnji meri sicer prisotni v samem podjetju, vendar njihova prisotnost v nikakršni meri ne vpliva in ne spodbuja motivacije zaposlenih. Na te faktorje se managerji ne bi smeli ozirati pri svojem načrtovanju spodbujanja motivacije zaposlenih, saj jih ti dojemajo kot prisotne, vendar nepomembne za delovno motivacijo.

Pri analizi zadovoljstva zaposlenih, ki se je v SML izkazalo, da je povezano tudi s samo delovno motivacijo, pa so se kot močno povezani faktorji, glede na trenutno prisotnost motivacijskih faktorjev vpliva, pokazali: zanimivo in raznovrstno delo, visok osebni dohodek, dobri delovni pogoji, samostojnost in odgovornost pri delu, dobra in stalna prihodnost, uglednost dela, urejeno delovno okolje in sodelovanje z drugimi ljudmi; nekoliko šibkejša povezanost pa se kaže še pri faktorjih: dobri odnosi s predstojniki, možnost uporabe znanja in sposobnosti ter priznanje za vaše delo (glej B priloga tabel, tabela h) (glej tabelo 8.6.3.2). Večina faktorjev, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih je tudi povezanih z motivacijo zaposlenih, zato sta posledično tudi motivacija in zadovoljstvo med seboj povezani. Izstopa le faktor dobri delovni pogoji, ki ni povezan z motivacijo zaposlenih, je pa povezan z zadovoljstvom. Faktor delovnih pogojev pa je močneje povezan s faktorji: ustaljene delovne naloge, urejeno delovno okolje in nestresno delo (glej B priloga tabel, tabela h). Zadovoljstvo zaposlenih je tako posredno povezano z ustaljenimi delovnimi nalogami in nestresnim delo, kar zagotovo nista faktorja, ki bi ju lahko povezali tudi s samo delovno motivacijo in vnemo. S to povezavo se izkaže splošno dognano dejstvo, da zadovoljstvo zaposlenih neposredno ni povezano z delovno motivacijo oziroma nanjo ne vpliva; lahko vpliva le posredno preko faktorjev, ki so skupni tako zadovoljstvu zaposlenih kot njihovi delovni motivaciji, kar se je izkazalo tudi v raziskavi v SML.

Povezanost spremenljivk motivacija in zadovoljstvo preko skupnih faktorjev je najverjetneje vplivala tudi na nadaljnjo analizo vzročno-posledične povezanosti teh dveh spremenljivk, ki kaže na podobne rezultate oziroma interpretacije.

Analizi z linearno regresijo kažeta v obeh primerih, ne glede na določitev odvisne in neodvisne spremenljivke, enako močno povezanost glede na vrednost multiplega koeficienta



korelacije, ki je v primeru linearne regresije enak Pearsonovem koeficientu oziroma standardiziranemu regresijskemu koeficientu ([www.sisplet.org/uploads/editor/modelireg.doc](http://www.sisplet.org/uploads/editor/modelireg.doc)) (0,683) (glej B priloga tabel, tabela j.3, in tabela 8.6.3.3) (glej Norušis J. 2005: 216), hkrati pa se bistveno razlikujeta v svoji natančnosti napovedi vrednosti odvisne spremenljivke glede na neodvisno spremenljivko. Standardna napaka pri regresijski analizi z odvisno spremenljivko zadovoljstvo in neodvisno motivacija je 0,656 (glej tabelo 8.6.3.3). V obratnem primeru je standardna napaka 0,821 (glej B priloga tabel, tabela j.3). Model linearne regresije, kjer vzročna spremenljivka motivacija vpliva na odvisno spremenljivko zadovoljstvo, ima manjšo standardno napako, kar pomeni manjše odklone realnih od napovedanih vrednosti.

Tabela 8.6.3.3: Povzetek modela linearne regresije; neodvisna spremenljivka: motivacija, odvisna spremenljivka: zadovoljstvo

**Povzetek modela**

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Std. Napaka modela
1	,683(a)	,466	,453	,656

a Predictors: (Constant), motivacija na delovnem mestu  
 b Dependent Variable: zadovoljstvo na delovnem mestu

V obeh primerih analize glede na odvisno ali neodvisno spremenljivko motivacija ali zadovoljstvo pojasnimo enak odstotek variance odvisne spremenljivke z vplivom vključene neodvisne spremenljivke, in sicer 46,6% (glej B priloga tabel, tabela j.3, in tabela 8.6.3.3). Narejena je bila tudi nadaljnja razširjena analiza, kjer so bili med možne neodvisne spremenljivke vključeni tudi drugi motivacijski faktorji. Pojasnjen odstotek variance odvisne spremenljivke zadovoljstvo je bil v tem primeru 64,2% (glej B priloga tabel, tabela m.1) oziroma v primeru odvisne spremenljivke motivacije 45,8% (glej B priloga tabel, tabela l.1), z upoštevanjem popravljenega R<sup>2</sup>, saj je imel vzorec malo enot in vključenih več neodvisnih spremenljivk (glej Koprivnik in drugi 2006: 82).

Tabela 8.6.3.4: Test ANOVA linearne regresije; neodvisna spremenljivka: motivacija, odvisna spremenljivka: zadovoljstvo

**Test ANOVA(b)**

Model		Vsota kvadratov	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,060	1	15,060	34,972	,000(a)
	Residual	17,225	40	,431		
	Total	32,286	41			

a Predictors: (Constant), motivacija na delovnem mestu  
 b Dependent Variable: zadovoljstvo na delovnem mestu

Razlika v pojasnjemem odstotku variance odvisne spremenljivke je tako v primeru zadovoljstva kot odvisne spremenljivke 17,6%, v primeru motivacije kot odvisne spremenljivke pa je pojav negativen in razloži 0,8% manj odvisne spremenljivke kot pri analizi le z eno neodvisno spremenljivko t.j. zadovoljstvom. Tudi stopnja značilnosti kaže, da omenjena povezanost med več neodvisnimi spremenljivkami in motivacijo kot odvisno spremenljivko ni statistično značilna (glej B priloga tabel, tabela l.2).

V primeru zadovoljstva kot odvisne spremenljivke več neodvisnih dejavnikov se povečanje samega odstotka pojasnjene variance odvisne spremenljivke zdi malo, glede na dejstvo, da vključitev še 16 neodvisnih spremenljivk oziroma možnih faktorjev vpliva doda le 17,6% pojasnenosti, medtem ko motivacija sama pojasni 46,6% variance zadovoljstva. Pojasnjena vsota kvadratov s strani regresije te analize je 25,521, medtem ko je vsota kvadratov nepojasnjene variance s strani regresije 6,764 (glej B priloga tabel, tabela m.2). Signifikanca oziroma stopnja značilnosti pa kaže, da vsaj ena od neodvisnih spremenljivk statistično značilno linearno vpliva na odvisno spremenljivko (glej B priloga tabel, tabela m.2).

Menim, da po zgornji analizi, glede na analizo z obratno določitvijo odvisnih in neodvisnih spremenljivk, lahko predpostavljamo, da je celo bolj verjetno zadovoljstvo posledica vzročne motivacije.

V primeru, ko analiziramo vzročno-posledični odnos le med dvema spremenljivkama; motivacijo kot neodvisno in zadovoljstvom kot odvisno, je vsota kvadratov nepojasnjene variance s strani regresije manjša, in sicer 17,225 (glej B priloga tabel, tabela k.4), kot v primeru obratne določitve vzročno-posledične povezanosti, kjer ta vsota znaša 26,931 (glej B priloga tabel, tabela j.4).

Tabela 8.6.3.5: Korelacijski koeficient; neodvisna spremenljivka: motivacija, odvisna spremenljivka: zadovoljstvo

**Korelacijski koeficient(a)**

Model		Motiv
1	Korelacija	motiv 1,000
	Kovarianca	motiv ,009

a Dependent Variable: zadovoljstvo na delovnem mestu

Korelacijski koeficient je v obeh analizah, kjer sta motivacija in zadovoljstvo enkrat vključeni kot odvisna, drugič kot neodvisna spremenljivka, enak vrednosti 1 (glej B priloga

tabel, tabela j.6, in tabelo: 8.6.3.5), kar nakazuje močno linearno povezanost (glej Pfajfar, Arh 1998: 195).

S stopnjo značilnosti (signifikanca enaka nič) pri zgoraj omenjenih regresijskih analizah z eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko lahko zavrnilo ničto hipotezo in sprejmemo, da neodvisna spremenljivka pri stopnji tveganja, ki je manjša od 1%, statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko (glej B priloga tabel, tabele: j.4 in j.5 ter k.4 in k.5). Menim, da glede na analizo linearne regresije lahko sklepamo, da med faktorjema motivacija in zadovoljstvo obstaja dvosmerna korelacija, kar sta pokazala že analiza povezanosti spremenljivk in pregled skupnih faktorjev vpliva oziroma motivov. Regresijski analizi kažeta značilno povezanost spremenljivk in pojasnjujeta enak delež variance določene odvisne spremenljivke, vendar s to razliko, da motivacija kot odvisna spremenljivka z večjo natančnostjo (v analizi se kaže kot manjša standardna napaka) napoveduje vrednost zadovoljstva - odvisne spremenljivke. Morda lahko ta rezultat navežemo na dejstvo, da se zadovoljstvo povezuje tudi z drugimi spremenljivkami oziroma faktorji vpliva, s katerimi se motivacija ne povezuje ter za katere lahko sklepamo, da niso pozitivni dejavniki vpliva na povečanje motivacije in se v analizah ne kažejo s statistično značilno povezanostjo s spremenljivko motivacija. Zato samo zadovoljstvo v primeru analize kot neodvisna spremenljivka manj natančno napoveduje vrednosti motivacije, saj nanjo (sklepano iz predhodnih rezultatov analiz) vplivajo še drugi motivi, nerelevantni za samo motivacijo. Motivacija kot neodvisna spremenljivka pa le s faktorji, ki so z vidika analize neodvisne spremenljivke skupni tudi vključeni odvisni spremenljivki lahko zato bolj natančno (manjša standardna napaka ocene po rezultatih linearne regresijske analize, tabela: 8.6.3.1) brez stranskih vplivov drugih motivov napove vrednosti odvisne spremenljivke zadovoljstva.

## 8.7 PREVERJANJE HIPOTEZ

HIPOTEZA 1: Zadovoljstvo zaposlenih pripomore k njihovi večji motivaciji.

Stopnji zadovoljstva in motivacije zaposlenih v SML sta zadovoljivo visoki in hkrati podobni, zato morda spodbudita razmišljanje o medsebojni povezanosti, kar sprva nakazuje tudi analiza. Vendar nadaljnja raziskava kaže, da si obe spremenljivki delita podobne motivacijskih faktorjev, zaradi česar med njima nastopi povezava, vendar pri spremenljivki zadovoljstvo izstopa en faktor, ki ni povezan z motivacijo - dobri delovni pogoji, ta pa je povezan z ustaljenimi delovnimi nalogami, urejenim delovnim okoljem in nestresnim delom (glej B priloga tabel, tabela h), kar zagotovo niso motivi, ki bi vplivali na povečanje delovne motivacije. Tudi regresijska analiza kaže na večjo natančnost napovedi odvisne spremenljivke zadovoljstvo pri neodvisni spremenljivki motivacija kot pa v obratnem primeru (glej B priloga tabel, tabeli j.3 in k.3). Na podlagi več empiričnih ugotovitev zavračam prvo hipotezo, saj zadovoljstvo zaposlenih neposredno ne pripomore k večji delovni motivaciji.

HIPOTEZA 2: Menim, da delovno motivirani zaposleni lahko pripomorejo k uspešnosti podjetja.

Ugotovljena stopnja motivacije 4,52 na merski lestvici od 1 do 6, kjer 1 pomeni popolnoma nemotiviran in 6 zelo motiviran za delo, kaže na zadovoljivo visoko stopnjo motivacije zaposlenih v SML. Ker so bili tudi rezultati podjetja na ravni bilanc in tržne pozicije, kjer je bil dosežen perceptivno visok zadani cilj prodaje novih vozil (po navedbah managementa Summit motors Ljubljana, d.o.o.), zadovoljivo uspešni, menim, da lahko sklepamo, da sta delovna motivacija zaposlenih in uspešnost podjetja medsebojno povezana, kar potrjuje predpostavko, da delovno motivirani zaposleni lahko pripomorejo k uspešnosti podjetja.

## SKLEP

Vsako podjetje je zaradi svoje organizacijske strukture, človeških virov ter klime in kulture edinstveno v svoji zasnovi in kot tako strmi k zastavljenim ciljem v prihodnosti. Najpomembnejši za doseg ciljev so prav zaposleni, ki so za organizacijo, če za njih skrbi, jih motivira in spodbuja, pravi človeški viri.

»Večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v (približno) enakih delovnih razmerah dosegajo tisti delavci, ki so za delo bolj usposobljeni in bolj motivirani. Razen teh subjektivnih sestavin doseganja večje delovne uspešnosti je delovna uspešnost odvisna tudi od opremljenosti, tehnologije in organiziranosti delovnega procesa ter od zunanjih dejavnikov« (Uhan 1989: 188).

Če želi SML svoj kader zaposlenih izoblikovati v prave človeške vire, ki bodo podjetje vodili k uspešnosti, mora management razmišljati o dveh komponentah, kot navajata Gatewood in Feild (Gatewood in Feild 2003): zmožnosti/sposobnosti posameznika in njegovi motivaciji za izpolnitev zadane delovne naloge.

Trenutno bi zaposlene v SML lahko opredelili kot populacijo, ki v svoji strukturi še dozoreva. V kadrovski strukturi se kaže tenzija k zaposlovanju mladega, izobraženega kadra, ki ga bo dopolnjeval izkušeni kolektiv starejših in že dlje časa zaposlenih v SML. Podjetje s takim ravnanjem in že izpeljanimi kadrovskimi reorganizacijami sledi miselnosti zaposlovanja sposobnih posameznikov, ki jim bo dodeljeno primerno delovno mesto, na katerem bodo lahko izkazali vse svoje sposobnosti.

Neposredni splošni oceni motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih kot druga komponenta človeških virov, kažeta na pozitivno delovno ozračje, vendar pa se skozi nadaljnjo analizo v organizacijski klimi kažejo neskladja med idealnim in trenutnim stanjem v podjetju.

Zaposleni so med najpomembnejše dejavnike na delovnem mestu uvrstili: samostojnost in odgovornost pri delu, visok osebni dohodek, možnost uporabe znanja in sposobnosti, možnost izpopolnjevanja in napredovanja ter urejenost delovnega okolja.

V primerjavi z ocenami najpomembnejših motivacijskih faktorjev idealnega stanja, opazimo, da se faktorji: možnost uporabe znanja in sposobnosti, visokega osebnega dohodka, urejenega delovnega okolja in možnost izpopolnjevanja ponovijo na prvih mestih, medtem ko jih dopolnijo še sodelovanje z drugimi ljudmi ter zanimivo in raznovrstno delo.

Pri primerjavi s trenutnim realnim stanjem se faktorja sodelovanje z drugimi ljudmi in urejeno delovno okolje izkažeta z izredno nizko razliko primerjanih ocen, na podlagi česar sklepam, da sta motiva, ki v analizi kažeta močno povezanost z motivacijo, v realnem stanju

SML zadovoljena/dovolj prisotna. Poleg teh dejavnikov v trenutnem stanju SML na delovno storilnost signifikantno vplivata še motiva uglednost dela in odnosi s predstojniki, ki tudi nimata večjih razhajanj v ocenah med idealnim in trenutnim stanjem in zato sklepam, da spodbudno vplivata na storilnostno motivacijo zaposlenih; kakor bi lahko sklepali tudi za ostale motivacijske faktorje vključene v analizo, ki nimajo večjih razhajanj v ocenah med idealnim in trenutnim stanjem.

Večja razhajanja med pripisano pomembnostjo v idealnem stanju in trenutno realno prisotnostjo pa se kažejo pri nekaterih faktorjih, ki kažejo signifikantno povezanost s spremenljivko motivacija. Ti faktorji so:

- možnost napredovanja, ki je sicer opredeljen z večjo pomembnostjo le med dejavniki na delovnem mestu in ni med prvimi šestimi po pomembnosti v idealnem stanju, njegova razlika v vrednosti ocene med idealnim in realnim stanjem pa je 2,19;

- možnost izpopolnjevanja, ki je med prvimi faktorji in ima razliko v primerjavi med idealno in realno oceno 2,00;

- visok osebni dohodek, ki je med prvimi faktorji in ima razliko med idealno in trenutno oceno vrednosti 1,91;

- zanimivo in raznovrstno delo, ki je med najpomembnejšimi motivacijskimi faktorji in katerega razlika je med oceno v idealnem in trenutnem stanju 1,28;

- možnost uporabe znanja in sposobnosti, ki je med najvišje uvrščenimi faktorji pomembnosti, ima razliko v oceni med idealnim in realnim stanjem 0,93;

- samostojnost in odgovornost pri delu je med najbolj pomembnimi faktorji na delovnem mestu in ima razliko v vrednosti ocene idealnega in trenutnega stanja 0,86.

Med motivacijskimi faktorji, ki niso bili med najvišje ocenjenimi po pomembnosti, so pa imeli velika razhajanja med ocenami pomembnosti v idealnem stanju in prisotnostjo v trenutnem stanju, naj izpostavim še: sodelovanje v upravljanju in odločanju (razlika 1,45), priznanje za delo (razlika 1,17) ter dobra in stalna prihodnost (razlika 0,86).

Zgoraj naštetih motivacijskih faktorji so tisti, na katere bi se moral management SML usmeriti, v kolikor bi želel izboljšati delovno motivacijo zaposlenih, saj so neposredno ali posredno povezani z motivacijo, njihova razhajanja med idealnim in trenutnim stanjem pa so signifikantna.

Motiv zanimivega in raznovrstnega dela, ki je visoko uvrščen po pomembnosti v idealnem stanju in ima velika razhajanja z ocenami prisotnosti v trenutnem stanju, se v primerjavi povezave z neposredno ocenjeno motivacijo pokaže kot zelo pomemben dejavnik vpliva na storilnostno motivacijo zaposlenih. V nadaljevanju primerjave o povezanosti vidimo, da je ta

motiv v povezavi skoraj z vsemi drugimi motivacijskimi faktorji, ki nakazujejo velika razhajanja v ocenah v idealnem in realnem stanju ter so povezani z neposredno ocenjeno spremenljivko motivacija. Tako je motiv zanimivega in raznovrstnega dela kot eden izmed motivov povezanih z motivacijo zaposlenih tudi povezujoči faktor za ostale motive, ki niso v dovoljšni meri zadovoljeni, da bi motivirali k večji delovni vnemi.

Stopnja neposredno ocenjene motivacije je dokaj visoka (4,52), na kar (lahko sklepamo) so vplivali motivi, kjer se kaže močna stopnja povezanosti z neposredno ocenjeno motivacijo, primerjava njihove ocene pomembnosti v idealnem in realnem stanju pa nima signifikantnih razhajanj (urejeno delovno okolje, ugled dela, odnosi s predstojniki in sodelovanje z drugimi ljudmi).

Tudi zadovoljstvo z delom je v SML le posredno povezano z motivacijo preko motivov, ki so skupni obema spremenljivkama. Ker je motivacija preko nekaterih zadovoljenih motivov (tisti, ki nimajo večjih razhajanj med oceno vrednosti v idealnem in trenutnem stanju) dosežena na neki realni stopnji, se tudi zadovoljstvo z delom kaže skozi dobro oceno (4, 43), ki je posledica zadovoljstva ob zadovoljenih motivih. Pomanjkanje možnosti povezave zadovoljstva z vplivom na motivacijo pa se kaže v povezanosti zadovoljstva zaposlenih s faktorji, ki so lahko tudi demotivirajoči (ustaljene delovne naloge, nestresno delo).

Menim, da se dosežena stopnja motivacije v SML v neki meri tudi zrcali v trenutni uspešnosti podjetja na trgu, saj jo lahko označimo kot dobro in pozitivno. V prihodnosti je smotno, da bi management SML razmišljal v smeri spodbujanja in višanja stopnje motivacije z zadovoljevanjem pomembnih in vplivajočih motivov, predvsem skozi motiv zanimivega in raznovrstnega dela, ki signifikantno vpliva na motivacijo zaposlenih, ob konstantnem zadovoljevanju ostalih pomembnih motivov za motivacijo. Če ne bo možna neposredna sprememba oziroma vpliv na motivacijski faktor zanimivega in raznovrstnega dela, lahko management nanj vpliva preko številnih drugih motivov, za katere analize kažejo izstopajoča razhajanja med idealnim in trenutnim stanjem ter povezavo z motivacijo. Management SML bo tako posredno vplival na dojetje dela kot zanimivega in raznovrstnega s pomočjo drugih motivov: povečanjem uporabe znanja in sposobnosti zaposlenih pri delu; povišanjem osebnih dohodkov zaposlenih, ki se trudijo in prispevajo k dobrim rezultatom podjetja; izpopolnjevanjem z dodatnimi ali specializiranimi izobraževanji; povečanjem samostojnosti in odgovornosti pri delu; možnostjo napredovanja ali specializacije delovnega mesta; uglednostjo delovnega mesta posameznika; vključitvijo zaposlenih v sodelovanje z drugimi ljudmi/zaposlenimi ter v procese odločanja in upravljanja; priznanjem za dobro delo posameznika ali skupine, oddelka.

Summit motors Ljubljana nima posebnega oddelka, ki bi se ukvarjal s človeškimi viri podjetja, vendar menim, da je v trenutnem stanju na začrtani poti, da svoj kadrovski nabor zaposlenih spremeni v svoje človeške vire, ki bodo v prihodnosti zagotavljali uspešnost podjetja. Trenutno je SML v procesu izbora kadrov in njihove reorganizacije (po navedbah managementa Summit motors Ljubljana, d.o.o.) na ravni organizacijske strukture z namenom bolje pozicionirati posameznike, da bodo na novem delovnem mestu lahko popolnoma izkoriščali in razvijali svoje sposobnosti in zmožnosti. Trenutna motivacija zaposlenih, druga komponenta človeških virov, je v SML postavljena na zadovoljivo raven, vendar mora management za visoko zastavljene cilje v prihodnosti razmišljati o dvigu delovne motivacije med zaposlenimi. Menim, da bo z delovanjem na obeh nivojih – strukturi zaposlenih in njihovi motivaciji – podjetje v prihodnosti lahko sledilo zastavljenim ciljem.



## VIRI IN LITERATURA:

- 1) Academic research papers (2002): *Personnel management and employee motivation*. Dostopno na <http://www.academicresearchpapers.com/catpages/catl05a1.html> (14. avgust 2006).
- 2) Ambrož, Milan in Rudi Mihalič (1998): *Pot k odličnosti (Vodenje v kompleksnem in negotovem okolju)*. Ljubljana: Institut za samorazvoj d.o.o.
- 3) Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1986): *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator.
- 4) Bass M., Bernard in Pieter Drenth J.D. (1987): *Advances in Organizational Psychology*. Newbury Park: SAGE Publication.
- 5) Berryman-Fink, Cynthia (1991): *The Manager's Desk reference*. New York: Amacom.
- 6) Blau, M. in W. Richard Scott (1963): *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- 7) Brajša, Pavao (1996): *Sedem skrivnosti uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 8) Brewster, Chris & Henrik Holt Larsen (2000): *Human Resource Management in Northern Europe (Trends, Dilemmas and Strategy)*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- 9) Cvetko, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 10) Dil, Pol (1978): *Psihologija motivacije*. Beograd: OOUR 'Izdavačka delatnost'.
- 11) Ford, E. Martin (1992): *Motivating Humans*. Newbury Park: SAGE Publication.
- 12) Frit-enz, Jac (1990): *Human Value Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 13) Gatewood, D. Robert in Hubert S. Feild (2001): *Human Resource Selection*. Orlando: Harcourt.
- 14) Infosurv (1998): *Employee surveys*. Dostopno na [http://www.infosurv.com/employee\\_surveys.htm](http://www.infosurv.com/employee_surveys.htm) (14. avgust 2006).
- 15) Insightlink Communications (2006): *An introduction to employee research techniques*. Dostopno na [http://www.insightlink.com/Employee\\_survey\\_guide\\_3.html](http://www.insightlink.com/Employee_survey_guide_3.html) (14. avgust 2006).
- 16) Interactive business & professional magazine of 2006 (2006): *Measuring employee motivation*. Dostopno na [http://www.personneltoday.com/Articles/2005/04/12/29211/Measuring\\_employee\\_motivation.htm](http://www.personneltoday.com/Articles/2005/04/12/29211/Measuring_employee_motivation.htm) (14. avgust 2006).
- 17) Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- 18) Jezernik, Mišo (1975): *Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji*. Ljubljana: Institut za sociologijo in filozofijo, Univerza v Ljubljani.
- 19) Kavčič, Bogdan in Darko Deškovič (1990): *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 20) Koprivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec (2006). *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 21) Krajnc, Ana (1982): *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- 22) Kralj, Janko (1999): *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- 23) Kuzmits, E. Frank (1986): *Experiential Exercises in Personnel. Human Resource Management*. Ohio: Second Edition. Merrill Publishing Company.
- 24) Lewis, Michael in Jeannette M. Haviland-Jones (2004): *Handbook of Emotions*. New York: The Guilford Press.
- 25) Lipičnik, Bogdan in Stane Možina (1993): *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 26) Lipovec, Filip (1987): *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- 27) Logonder, Mojca (2000): *Psihologija na maturi*. Ljubljana: Gyrus.
- 28) Manzini, O. Andrew in John D. Gridley (1987): *Integrating Human Resources and Strategic Business Planning*. New York: Amacom.
- 29) McClelland, David (1967): *The achieving Society*. New York: The free Press.
- 30) McCormic J., Ernest in Daniel Ilgen (1985): *Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- 31) Mertens, M. Donna. (2005): *Research and Evaluation in Education and Psychology – 2<sup>nd</sup> Edition*. California: SAGE Publications, Inc.
- 32) Meyer, P. John in Natalie J. Allen (1997): *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Newbury Park: SAGE Publication.
- 33) Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič (1984): *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
- 34) Musek, Janek (1982): *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza.
- 35) Musek, Janek in Vid Pečjak (1997): *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- 36) Norušis, J. Marija (2005): *SPSS 13.0 Statistical Procedures Companion*. New Yersey: Prentice Hall, Inc.

- 37) Optimum Executive Coaching (2000): *Designing your employee motivation questionnaire*. Dostopno na [http://www.wordsandpeople.com/optimum-coaching/employee\\_questionnaire\\_design.htm](http://www.wordsandpeople.com/optimum-coaching/employee_questionnaire_design.htm) (14. avgust 2006).
- 38) Parker, Martin (2000): *Organizational Culture and Identity*. Newbury Park: SAGE Publication.
- 39) Peters, Tom (2003): *Re-imagine!*. London: Dorling Kindersley Limited.
- 40) Petz, Boris (1985): *Psihologija rada*. Čakovec: RO Zrinski TIZ.
- 41) Pfajfar, Lovrenc in Franc Arh (1998): *Statistika I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- 42) Rot, Nikola (1973): *Obča psihologija*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 43) Rozman, Rudi (1993): *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 44) Rus, Veljko (1994): *Socialna psihologija. Teorija, empirija, eksperiment, uporaba II*. Ljubljana: Davean.
- 45) Rus, Veljko (1999): *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 46) Rus, Veljko (2000): *Socialna in societalna psihologija (z obrisih sociopsihologije)*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 47) Schaefer, Susan Davidson (1977): *The Motivation Process*. Cambridge: Winthrop Publishers Inc.
- 48) SHL group (2006): *People performance*. Dostopno na <http://www.shlgroup.com/> (22. julij 2006).
- 49) Sisplet (2002): *Linearna regresija (bivariantna in multivariantna)*. Dostopno na <http://www.sisplet.org/uploads/editor/modelireg.doc> (10. januar 2007).
- 50) Smith, John (2004): *Motivational Questionnaire*. Dostopno na [http://www.myskillsprofile.com/mq\\_sample\\_report.pdf](http://www.myskillsprofile.com/mq_sample_report.pdf) (14. avgust 2006).
- 51) Statt, A. David (1994): *Psychology and the world of work*. London : Macmillan.
- 52) Statt, A. David (2000): *Using psychology in management training*. London: Routledge.
- 53) Summit motors Ljubljana (2004): *O podjetju Summit motors Ljubljana d.o.o.* Dostopno na [www.summitmotors.si](http://www.summitmotors.si) (22. julij 2006).
- 54) Summit motors Ljubljana (2005): *Letno poročilo za poslovno leto končano na dan 31. december 2005*. Ljubljana: Summit motors Ljubljana d.o.o.
- 55) Summit motors Ljubljana (2006): *Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest 2006*. Ljubljana: Summit motors Ljubljana d.o.o.

- 56) Summit motors Ljubljana (2006): *Uradna statistika RS o registraciji vozil 2004, 2005, 2006*. Ljubljana: Summit motors Ljubljana d.o.o.
- 57) Šali, Borut (1973): *Osnove psihologije*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza.
- 58) ThesisTools (2006): *Thesis Tools*. Dostopno na <http://www.thesistools.com/so/site/> (14. avgust 2006).
- 59) Thomson, Rosemary in Christopher Mabey (1994): *Developing Human Resources*. St Ives: Clays Ltd.
- 60) Trstenjak, Anton (1979): *Psihologija dela in organizacije*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza.
- 61) Tsoukas, Haridimos (1994): *New Thinking in organizational Behaviour*. St Ives: Clays Ltd.
- 62) Uhan, Stane (1989): *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- 63) Uhan, Stane (1998): *Raziskave o motivaciji*. Organizacija, letnik 31, številka 9, november 1998, str.: 518–527.
- 64) Ule Nastran, Mirjana in Miro Kline (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 65) Ule Nastran, Mirjana (2000): *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 66) Vila, Antun in Jure Kovač (1997): *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- 67) Vroom, Victor (1967): *Work and Motivation*. London: John Wiley & Sons, Inc.
- 68) Werther, B. William in Keith jr. Davis (1985): *Personnel management and Human Resources*. Singapore: Chong Moh offset Printing Pte. Ltd.
- 69) Zahorsky, Darrell (2006): *Ignite the Two Fires of Employee Motivation*. Dostopno na <http://sbinformation.about.com/cs/benefits/a/033003.htm> (22. julij 2006).

## KAZALO PRILOG:

Priloga A: ANKETNI VPRAŠALNIK	87
Priloga B: REZULTATI IN TABELE obdelave podatkov z SPSS programom	91
Tabela a: Povezanost spremenljivk 'starost' in 'izobrazba' zaposlenih v SML	91
Tabela b: Povezanost spremenljivk 'starost' in 'zaposlitvena doba' zaposlenih v SML	91
Tabela c: Statistike spremenljivke spol	92
Tabela d: Povezanost spremenljivk 'pozicija' in 'dohodek' zaposlenih v SML	92
Tabela e: Opisne statistike motivacijskih faktorjev v idealnem in realnem stanju	93
Tabela f: Povezanost spremenljivk 'motivacija' in 'zadovoljstvo' zaposlenih v SML	93
Tabela g: Povezanost spremenljivke 'motivacija' in motivacijskih faktorjev v realnem stanju	94
Tabela h: Povezanost spremenljivke 'zadovoljstvo' in motivacijskih faktorjev v realnem stanju	95
Tabela i: Rangi faktorjev v delovnem okolju	96
Tabela j: Regresijska analiza – (neodv.sprem.: zadovoljstvo, odv.sprem.: motivacija)	96
j.1 Opisne statistike spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija', vključenih v regresijsko analizo	96
j.2 Korelacija spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija', vključenih v regresijsko analizo	96
j.3 Povzetek modela regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'	97
j.4 Test ANOVA regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'	97
j.5 Koeficienti regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'	97
j.6 Korelacijski koeficienti regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'	97
Tabela k: Regresijska analiza – (neodv.sprem.: motivacija, odv.sprem.: zadovoljstvo)	98
k.1 Opisne statistike spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija', vključenih v regresijsko analizo	98
k.2 Korelacija spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija', vključenih v regresijsko analizo	98
k.3 Povzetek modela regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'	98
k.4 Test ANOVA regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'	98
k.5 Koeficienti regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'	99
k.6 Korelacijski koeficienti regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'	99
Tabela l: Regresijska analiza – neodvisna sprem.: vsi faktorji vključeni v analizo, odvisna sprem.: motivacija	99
l.1 Povzetek modela regresijske analize vseh faktorjev, vključenih v raziskavo, in spremenljivke 'motivacija'	99
l.2 Test ANOVA regresijske analize vseh faktorjev, vključenih v raziskavo, in spremenljivke 'motivacija'	99
Tabela m: Regresijska analiza – neodvisna sprem.: vsi faktorji vključeni v analizo, odvisna sprem.: zadovoljstvo	100
m.1 Povzetek modela regresijske analize vseh faktorjev, vključenih v raziskavo, in spremenljivke 'zadovoljstvo'	100
m.2 Test ANOVA regresijske analize vseh faktorjev, vključenih v raziskavo, in spremenljivke 'zadovoljstvo'	100

Tabela n.1: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Visok osebni dohodek'	101
Tabela n.2: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Dobri delovni pogoji'	102
Tabela n.3: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Samostojnost in odgovornost pri delu'	103
Tabela n.4: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Dobra in stalna prihodnost'	104
Tabela n.5: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Možnost izpopolnjevanja'	105
Tabela n.6: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Sodelovanje v upravljanju in odločanju'	106
Tabela n.7: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Uglednost dela'	107
Tabela n.8: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Dobri odnosi s predstojniki'	108
Tabela n.9: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Možnost napredovanja'	109
Tabela n.10: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Možnost uporabe znanja in sposobnosti'	110
Tabela n.11: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Urejeno delovno okolje'	111
Tabela n.12: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Nestresno delo'	112
Tabela n.13: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Sodelovanje z drugimi ljudmi'	113
Tabela n.14: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Priznanje za vaše delo'	114

## PRILOGE:

### Priloga A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Moje ime je Špela Prislán. Mnogi me poznate kot del marketinga na Summit motors Ljubljana. V tem času pa končujem svoje izobraževanje na Fakulteti za družbene vede. Ker del moje diplomske naloge vključuje tudi analizo konkretnega primera, vas prosim, če izpolnite spodnji vprašalnik.

Prosim, da odgovarjate iskreno. Izvodi niso posebno označeni. Potrebujem pa odgovore vseh zaposlenih, da bo analiza relevantna. Ko izpolnite anketo, najkasneje pa v dveh dneh, jo prosim oddajte v predalček marketinga. V primeru vprašanj, me pokličite na interno št.: 114. Hvala za sodelovanje in pomoč!

Vprašalnik:

1.) Izmed spodaj naštetih faktorjev izberite 6 takih, ki so vam najpomembnejši na delovnem mestu. Te nato označite s številkami od 1 do 6. Številka 1 označuje najvišjo pomembnost in jo pripišite faktorju, ki je za vas najbolj pomemben. Tako izberite in označite 6 faktorjev, če sorazmerno z velikostjo številk pada pomembnost.

Zanimivo in raznovrstno delo	
Ustaljene delovne naloge	
Visok osebni dohodek	
Dobri delovni pogoji	
Samostojnost in odgovornost pri delu	
Dobra in stalna prihodnost	
Možnost izpopolnjevanja	
Sodelovanje v upravljanju in odločanju	
Uglednost dela	
Dobri odnosi s predstojniki	
Možnost napredovanja	
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	
Urejeno delovno okolje	
Nestresno delo	
Sodelovanje z drugimi ljudmi	
Priznanje za vaše delo	

4.) Označite, kako zelo ste motivirani na svojem delovnem mestu, če 1 pomeni popolnoma nemotiviran za delo in 6 zelo motiviran za delo.

1      2      3      4      5      6

3.) Prosim, označite, kako so v idealnem okolju za vašo motivacijo za delo pomembni spodaj naštet dejavniki, in sicer pomeni 1- popolnoma nepomembni in 6- zelo pomembni.

	1- popolnoma nepomembno	2	3	4	5	6- zelo pomembno
Zanimivo in raznovrstno delo	1	2	3	4	5	6
Vplivanje na strategijo podjetja	1	2	3	4	5	6
Možnost povzpetja na višja delovna mesta	1	2	3	4	5	6
Visok osebni dohodek	1	2	3	4	5	6
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5	6
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5	6
Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4	5	6
Dobro počutje v delovnem prostoru	1	2	3	4	5	6
Položaj delovnega mesta	1	2	3	4	5	6
Predvidljivost delovnih nalog in procesov	1	2	3	4	5	6
Možnost nemotenega dela (delovanje opreme, dovolj materiala...)	1	2	3	4	5	6
Inovativno delo	1	2	3	4	5	6
Priznanje za vaše delo	1	2	3	4	5	6
Dobra in stalna prihodnost	1	2	3	4	5	6
Sodelovanje z drugimi ljudmi	1	2	3	4	5	6
Dobra plača	1	2	3	4	5	6
Razumevanje z nadrejenimi	1	2	3	4	5	6
Dobri/produktivni odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5	6
Sodelovanje v upravljanju in odločanju	1	2	3	4	5	6
Neobremenjenost pri delu	1	2	3	4	5	6
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5	6
Uglednost dela	1	2	3	4	5	6
Dobri odnosi s predstojniki	1	2	3	4	5	6
Lastno razmišljanje in sklepanje na podlagi osvojenega znanja	1	2	3	4	5	6
Možnost izpopolnjevanja	1	2	3	4	5	6
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5	6
Urejeno delovno okolje	1	2	3	4	5	6
Možnost sklepanja in uveljavljanja odločitev	1	2	3	4	5	6
Nestresno delo	1	2	3	4	5	6
Možnost dodatnega izobraževanja in obiska seminarjev	1	2	3	4	5	6
Zagotovljenost zaposlitve	1	2	3	4	5	6
Ustaljene delovne naloge	1	2	3	4	5	6



4.) Označite, kako zelo ste zadovoljni na svojem delovnem mestu, če 1 pomeni popolnoma nezadovoljen in 6 zelo zadovoljen.

1      2      3      4      5      6

3.) Prosim, označite, v kolikšni meri so trenutno pri vašem delu zajeti spodaj naštetih dejavniki, in sicer pomeni 1- dejavnik popolnoma ni prisoten/zajet pri mojem delu in 6- dejavnik je popolnoma zajet/prisoten pri mojem delu.

	1-popolnoma neprisoten	2	3	4	5	6 - popolnoma prisoten
Zanimivo in raznovrstno delo	1	2	3	4	5	6
Vplivanje na strategijo podjetja	1	2	3	4	5	6
Možnost povzpetja na višja delovna mesta	1	2	3	4	5	6
Visok osebni dohodek	1	2	3	4	5	6
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5	6
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5	6
Samostojnost in odgovornost pri delu	1	2	3	4	5	6
Dobro počutje v delovnem prostoru	1	2	3	4	5	6
Položaj delovnega mesta	1	2	3	4	5	6
Predvidljivost delovnih nalog in procesov	1	2	3	4	5	6
Možnost nemotenega dela (delovanje opreme, dovolj materiala...)	1	2	3	4	5	6
Inovativno delo	1	2	3	4	5	6
Priznanje za vaše delo	1	2	3	4	5	6
Dobra in stalna prihodnost	1	2	3	4	5	6
Sodelovanje z drugimi ljudmi	1	2	3	4	5	6
Dobra plača	1	2	3	4	5	6
Razumevanje z nadrejenimi	1	2	3	4	5	6
Dobri/productivni odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5	6
Sodelovanje v upravljanju in odločanju	1	2	3	4	5	6
Neobremenjenost pri delu	1	2	3	4	5	6
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5	6
Uglednost dela	1	2	3	4	5	6
Dobri odnosi s predstojniki	1	2	3	4	5	6
Lastno razmišljanje in sklepanje na podlagi osvojenega znanja	1	2	3	4	5	6
Možnost izpopolnjevanja	1	2	3	4	5	6
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5	6
Urejeno delovno okolje	1	2	3	4	5	6
Možnost sklepanja in uveljavljanja odločitev	1	2	3	4	5	6
Nestresno delo	1	2	3	4	5	6
Možnost dodatnega izobraževanja in obiska seminarjev	1	2	3	4	5	6

Zagotovljenost zaposlitve	1	2	3	4	5	6
Ustaljene delovne naloge	1	2	3	4	5	6

5.) Označite vašo pozicijo na delovnem mestu:

- a) Direktor ali Vodja
- b) Referent/Asistent/Administrator
- c) Specializirana delovna mesta

6.) Označite razred, ki določa čas vaše zaposlitve v tem podjetju:

- a) do 1 leta
- b) do 3 let
- c) do 5 let
- d) do 7 let
- e) več kot 7 let

8.) Prosim, označite razred, ki določa vašo starost:

- a) do 27 let
- b) do 37 let
- c) do 47 let
- d) več kot 47 let

9) Prosim, označite svojo izobrazbo:

- a) osnovna šola (nedokončana ali dokončana)
- b) srednja šola (dokončana)
- c) višja izobrazba (dokončana)
- d) visoka izobrazba (dokončana)
- e) magisterij ali doktorat (dokončana)

10) Prosim, označite razred vaše mesečne plače

- a) do 150.000 SIT
- b) do 200.000 SIT
- c) do 250.000 SIT
- d) do 300.000 SIT
- e) nad 300.000 SIT

7.) Prosim, označite vaš spol:

- a) moški
- b) ženska

Hvala za vaše sodelovanje v anketi.

Špela Prislan

Priloga B: REZULTATI IN TABELE obdelave podatkov z SPSS programom

Tabela a: Povezanost spremenljivk 'starost' in 'izobrazba' zaposlenih v SML

		starost * izobr Crosstabulation					
		izobr					
		2 srednja šola (dokončana)	3 višja izobrazba (dokončana)	4 visoka izobrazba (dokončana)	5 magisterij ali doktorat (dokončana)	Total	
starost	1 do 27 let	Count	8	0	1	0	9
		Expected Count	6,6	1,3	,9	,2	9,0
		% within starost	88,9%	,0%	11,1%	,0%	100,0%
		% within izobr	25,8%	,0%	25,0%	,0%	21,4%
		% of Total	19,0%	,0%	2,4%	,0%	21,4%
	2 do 37 let	Count	13	2	3	1	19
		Expected Count	14,0	2,7	1,8	,5	19,0
		% within starost	68,4%	10,5%	15,8%	5,3%	100,0%
		% within izobr	41,9%	33,3%	75,0%	100,0%	45,2%
		% of Total	31,0%	4,8%	7,1%	2,4%	45,2%
	3 do 47 let	Count	7	3	0	0	10
		Expected Count	7,4	1,4	1,0	,2	10,0
		% within starost	70,0%	30,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within izobr	22,6%	50,0%	,0%	,0%	23,8%
		% of Total	16,7%	7,1%	,0%	,0%	23,8%
	4 več kot 47 let	Count	3	1	0	0	4
		Expected Count	3,0	,6	,4	,1	4,0
		% within starost	75,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within izobr	9,7%	16,7%	,0%	,0%	9,5%
		% of Total	7,1%	2,4%	,0%	,0%	9,5%
Total	Count	31	6	4	1	42	
	Expected Count	31,0	6,0	4,0	1,0	42,0	
	% within starost	73,8%	14,3%	9,5%	2,4%	100,0%	
	% within izobr	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	73,8%	14,3%	9,5%	2,4%	100,0%	

Tabela b: Povezanost spremenljivk 'starost' in 'zaposlitvena doba' zaposlenih v SML

		starost * zap_doba Crosstabulation						
		zap_doba						
		1 do 1 leta	2 do 3 let	3 do 5 let	4 do 7 let	5 več kot 7 let	Total	
starost	1 do 27 let	Count	3	6	0	0	0	9
		Expected Count	1,5	2,6	1,3	,6	3,0	9,0
		% within starost	33,3%	66,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within zap_doba	42,9%	50,0%	,0%	,0%	,0%	21,4%
		% of Total	7,1%	14,3%	,0%	,0%	,0%	21,4%
	2 do 37 let	Count	3	5	5	1	5	19
		Expected Count	3,2	5,4	2,7	1,4	6,3	19,0
		% within starost	15,8%	26,3%	26,3%	5,3%	26,3%	100,0%
		% within zap_doba	42,9%	41,7%	83,3%	33,3%	35,7%	45,2%
		% of Total	7,1%	11,9%	11,9%	2,4%	11,9%	45,2%
	3 do 47 let	Count	1	0	1	2	6	10
		Expected Count	1,7	2,9	1,4	,7	3,3	10,0
		% within starost	10,0%	,0%	10,0%	20,0%	60,0%	100,0%
		% within zap_doba	14,3%	,0%	16,7%	66,7%	42,9%	23,8%
		% of Total	2,4%	,0%	2,4%	4,8%	14,3%	23,8%
	4 več kot 47 let	Count	0	1	0	0	3	4
		Expected Count	,7	1,1	,6	,3	1,3	4,0
		% within starost	,0%	25,0%	,0%	,0%	75,0%	100,0%
		% within zap_doba	,0%	8,3%	,0%	,0%	21,4%	9,5%
		% of Total	,0%	2,4%	,0%	,0%	7,1%	9,5%
Total	Count	7	12	6	3	14	42	
	Expected Count	7,0	12,0	6,0	3,0	14,0	42,0	
	% within starost	16,7%	28,6%	14,3%	7,1%	33,3%	100,0%	
	% within zap_doba	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	16,7%	28,6%	14,3%	7,1%	33,3%	100,0%	

Tabela c: Statistike spremenljivke spol

spol

		Frekvenca	Procenti	Veljavni procenti	Kumulativni procenti
Valid	1 moški	25	59,5	59,5	59,5
	2 ženska	17	40,5	40,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

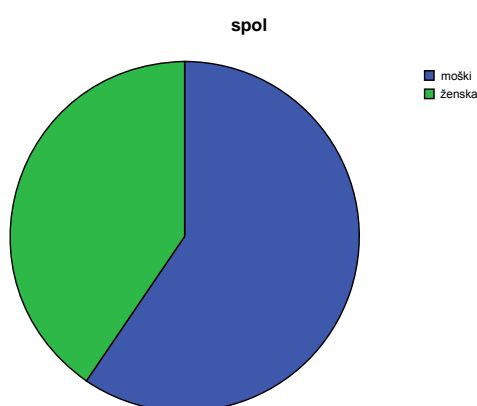


Tabela d: Povezanost spremenljivk 'pozicija' in 'dohodek' zaposlenih v SML

pozicija \* dohodek Crosstabulation

		dohodek					Total	
		1 do 150. 000 SIT	2 do 200. 000 SIT	3 do 250. 000 SIT	4 do 300. 000 SIT	5 nad 300. 000 SIT		
pozicija	1 direktor ali vodja	Count	0	3	2	5	2	12
		Expected Count	1,4	4,3	3,7	1,7	,9	12,0
		% within pozicija	,0%	25,0%	16,7%	41,7%	16,7%	100,0%
		% within dohodek	,0%	20,0%	15,4%	83,3%	66,7%	28,6%
		% of Total	,0%	7,1%	4,8%	11,9%	4,8%	28,6%
	2 referent/asistent/a administrator	Count	2	7	10	0	0	19
		Expected Count	2,3	6,8	5,9	2,7	1,4	19,0
		% within pozicija	10,5%	36,8%	52,6%	,0%	,0%	100,0%
		% within dohodek	40,0%	46,7%	76,9%	,0%	,0%	45,2%
		% of Total	4,8%	16,7%	23,8%	,0%	,0%	45,2%
	3 specializirana delovna mesta	Count	3	5	1	1	1	11
		Expected Count	1,3	3,9	3,4	1,6	,8	11,0
% within pozicija		27,3%	45,5%	9,1%	9,1%	9,1%	100,0%	
% within dohodek		60,0%	33,3%	7,7%	16,7%	33,3%	26,2%	
	% of Total	7,1%	11,9%	2,4%	2,4%	2,4%	26,2%	
Total	Count	5	15	13	6	3	42	
	Expected Count	5,0	15,0	13,0	6,0	3,0	42,0	
	% within pozicija	11,9%	35,7%	31,0%	14,3%	7,1%	100,0%	
	% within dohodek	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	11,9%	35,7%	31,0%	14,3%	7,1%	100,0%	

Tabela e: Opisne statistike motivacijskih faktorjev v idealnem in realnem stanju

Descriptive Statistics											
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std.	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
RAZlizand	42	3,00	6,00	5,2143	,12066	,78198	,611	-,725	,365	,060	,717
RAZlustald	42	1,00	6,00	3,6667	,17926	1,16172	1,350	,113	,365	-,136	,717
RAZlvisdoh	42	3,00	6,00	5,2381	,12664	,82075	,674	-,755	,365	-,247	,717
RAZldpog	42	3,00	6,00	5,1429	,13873	,89909	,808	-,716	,365	-,401	,717
RAZlsamodg	42	4,00	6,00	5,0476	,10197	,66083	,437	-,050	,365	-,588	,717
RAZlprih	42	2,00	6,00	4,9762	,16517	1,07040	1,146	-,828	,365	,017	,717
RAZlizpopl	42	4,00	6,00	5,1905	,11425	,74041	,548	-,324	,365	-1,075	,717
RAZlvpliv	42	1,00	6,00	4,4286	,16395	1,06251	1,129	-,957	,365	1,695	,717
RAZlugled	42	3,00	6,00	4,4762	,12400	,80359	,646	,081	,365	-,342	,717
RAZlodnsp	42	3,00	6,00	5,1429	,15077	,97709	,955	-,958	,365	-,038	,717
RAZlnapred	42	2,00	6,00	4,7619	,14382	,93207	,869	-1,012	,365	1,080	,717
RAZlnaspo	42	4,00	6,00	5,3571	,11211	,72655	,528	-,675	,365	-,782	,717
RAZlurejd	42	3,00	6,00	5,3810	,13612	,88214	,778	-1,298	,365	,793	,717
RAZlnestsdl	42	2,00	6,00	4,0714	,17508	1,13466	1,287	,064	,365	-,740	,717
RAZlsodel	42	3,00	6,00	5,4286	,13262	,85946	,739	-1,704	,365	2,544	,717
RAZlprizd	42	2,00	6,00	4,6190	,15968	1,03482	1,071	-,404	,365	-,371	,717
RAZRzand	42	1,00	6,00	3,9286	,21117	1,36851	1,873	-,345	,365	-,586	,717
RAZRustald	42	2,00	6,00	4,1667	,15955	1,03398	1,069	-,211	,365	-,077	,717
RAZRvisdoh	42	1,00	6,00	3,3333	,18562	1,20298	1,447	-,072	,365	-,395	,717
RAZRdpog	42	2,00	6,00	4,6429	,14387	,93238	,869	-,344	,365	,260	,717
RAZRsamodg	42	1,00	6,00	4,1905	,18740	1,21451	1,475	-,555	,365	,588	,717
RAZRprih	42	1,00	6,00	4,0476	,18960	1,22877	1,510	-,426	,365	-,024	,717
RAZRizpopl	42	1,00	6,00	3,1905	,19350	1,25403	1,573	,323	,365	-,253	,717
RAZRvpliv	42	1,00	6,00	2,9762	,20866	1,35229	1,829	,107	,365	-,871	,717
RAZRugledd	42	1,00	6,00	3,9762	,17868	1,15796	1,341	-,743	,365	-,178	,717
RAZRodnsp	42	2,00	6,00	4,8571	,15457	1,00174	1,003	-,618	,365	,107	,717
RAZRnapred	42	1,00	5,00	2,5714	,19620	1,27150	1,617	,206	,365	-1,246	,717
RAZRznaspo	42	2,00	6,00	4,4286	,17089	1,10747	1,226	-,376	,365	-,091	,717
RAZRurejd	42	2,00	6,00	4,8095	,16071	1,04153	1,085	-,551	,365	-,215	,717
RAZRnestsdl	42	1,00	6,00	3,8095	,18428	1,19426	1,426	-,245	,365	-,251	,717
RAZRsodel	42	3,00	6,00	4,9048	,14382	,93207	,869	-,373	,365	-,780	,717
RAZRprizd	42	1,00	6,00	3,4524	,19637	1,27265	1,620	-,410	,365	-,483	,717
Valid N (listwise)	42										

Tabela f: Povezanost spremenljivk 'motivacija' in 'zadovoljstvo' zaposlenih v SML

Correlations			
		motiv	zadov
motiv	Pearson Correlation	1	,683**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	42	42
zadov	Pearson Correlation	,683**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	42	42

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

Tabela g: Povezanost spremenljivke 'motivacija' in motivacijskih faktorjev v realnem stanju

		Correlations																	
		motiv	RAZRzand	RAZRustald	RAZRvisdoh	RAZRdpog	RAZRsamodg	RAZRprih	RAZRizpopl	RAZRvpliv	RAZRugledd	RAZRodnsp	RAZRnapred	RAZRznaspo	RAZRurejd	RAZRnestsdl	RAZRsodel	RAZRprizd	
motiv	Pearson Correlation	1	,443**	-,184	,286	,280	,304	,303	,242	,171	,541**	,464**	,232	,289	,384*	,022	,356*	,364*	
	Sig. (2-tailed)		,003	,243	,066	,073	,050	,051	,122	,279	,000	,002	,139	,063	,012	,890	,021	,018	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRzand	Pearson Correlation	,443**	1	-,353*	,563**	-,078	,639**	,162	,662**	,618**	,676**	,295	,487**	,697**	,110	,215	,473**	,439**	
	Sig. (2-tailed)	,003		,022	,000	,624	,000	,307	,000	,000	,058	,001	,000	,488	,171	,002	,004	,004	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRustald	Pearson Correlation	-,184	-,353*	1	-,124	,519**	-,220	-,006	-,157	-,259	-,160	,118	,019	-,128	,279	,382*	-,034	-,040	
	Sig. (2-tailed)	,243	,022		,433	,000	,161	,968	,322	,098	,313	,458	,907	,420	,073	,013	,832	,801	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRvisdoh	Pearson Correlation	,286	,563**	-,124	1	,130	,540**	,435**	,345*	,380*	,531**	,182	,415**	,439**	,286	,198	,464**	,377*	
	Sig. (2-tailed)	,066	,000	,433		,410	,000	,004	,025	,013	,000	,248	,006	,004	,067	,209	,002	,014	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRdpog	Pearson Correlation	,280	-,078	,519**	,130	1	-,068	,335*	,039	-,258	,127	,336*	,135	,010	,732**	,485**	,184	,304	
	Sig. (2-tailed)	,073	,624	,000	,410		,670	,030	,808	,098	,421	,393	,949	,010	,001	,242	,050	,050	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRsamodg	Pearson Correlation	,304	,639**	-,220	,540**	-,068	1	,435**	,504**	,671**	,662**	,324*	,465**	,790**	,010	,042	,490**	,448**	
	Sig. (2-tailed)	,050	,000	,161	,000	,670		,004	,001	,000	,000	,037	,002	,000	,949	,790	,001	,003	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRprih	Pearson Correlation	,303	,162	-,006	,435**	,335*	,435**	1	,247	,074	,292	,402**	,326*	,236	,236	,073	,515**	,391*	
	Sig. (2-tailed)	,051	,307	,968	,004	,030	,004		,114	,641	,060	,008	,035	,133	,132	,647	,000	,010	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRizpopl	Pearson Correlation	,242	,662**	-,157	,345*	,039	,504**	,247	1	,305*	,675**	,391*	,481**	,519**	,309*	,285	,371*	,525**	
	Sig. (2-tailed)	,122	,000	,322	,025	,808	,001	,114		,050	,000	,010	,001	,000	,047	,067	,016	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRvpliv	Pearson Correlation	,171	,618**	-,259	,380*	-,258	,671**	,074	,305*	1	,451**	,087	,519**	,577**	-,211	-,078	,327*	,332*	
	Sig. (2-tailed)	,279	,000	,098	,013	,098	,000	,641	,050		,003	,582	,000	,000	,180	,622	,034	,032	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRugledd	Pearson Correlation	,541**	,676**	-,160	,531**	,127	,662**	,292	,675**	,451**	1	,565**	,506**	,693**	,360*	,138	,563**	,620**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,313	,000	,421	,000	,060	,000	,003		,000	,001	,000	,019	,384	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRodnsp	Pearson Correlation	,464**	,295	,118	,182	,336*	,324*	,402**	,391*	,087	,565**	1	,295	,452**	,417**	,181	,612**	,664**	
	Sig. (2-tailed)	,002	,058	,458	,248	,030	,037	,008	,010	,582	,000		,057	,003	,006	,252	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRnapred	Pearson Correlation	,232	,487**	,019	,415**	,135	,465**	,326**	,481**	,519**	,506**	,295	1	,497**	,176	,363*	,315*	,575**	
	Sig. (2-tailed)	,139	,001	,907	,006	,393	,002	,035	,001	,000	,001	,057		,001	,264	,018	,042	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRznaspo	Pearson Correlation	,289	,697**	-,128	,439**	,010	,790**	,236	,519**	,577**	,693**	,452**	,497**	1	,136	,100	,489**	,413**	
	Sig. (2-tailed)	,063	,000	,420	,004	,949	,000	,133	,000	,000	,000	,003	,001		,391	,528	,001	,007	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRurejd	Pearson Correlation	,384*	,110	,279	,286	,732**	,010	,236	,309*	-,211	,360*	,417**	,176	,136	1	,382*	,333*	,343*	
	Sig. (2-tailed)	,012	,488	,073	,067	,000	,949	,132	,047	,180	,019	,006	,264	,391		,013	,031	,026	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRnestsdl	Pearson Correlation	,022	,215	,382*	,198	,485**	,042	,073	,285	-,078	,138	,181	,363*	,100	,382*	1	,027	,331*	
	Sig. (2-tailed)	,890	,171	,013	,209	,001	,790	,647	,622	,384	,252	,018	,528	,013			,865	,032	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRsodel	Pearson Correlation	,356*	,473**	-,034	,464**	,184	,490**	,515**	,371*	,327*	,563**	,612**	,315*	,489**	,333*	,027	1	,428**	
	Sig. (2-tailed)	,021	,002	,832	,002	,242	,001	,000	,016	,034	,000	,000	,042	,001	,031	,865		,005	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRprizd	Pearson Correlation	,364*	,439**	-,040	,377*	,304	,448**	,391*	,525**	,332*	,620**	,664**	,575**	,413**	,343*	,331*	,428**	1	
	Sig. (2-tailed)	,018	,004	,801	,014	,050	,003	,010	,000	,032	,000	,000	,000	,007	,026	,032	,005		
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela h: Povezanost spremenljivke 'zadovoljstvo' in motivacijskih faktorjev v realnem stanju

		Correlations																
		zadov	RAZRzand	RAZRustald	RAZRvisdoh	RAZRdpog	RAZRsamodg	RAZRprih	RAZRizpopl	RAZRVpliv	RAZRugledd	RAZRodnsp	RAZRnapred	RAZRznaspo	RAZRurejd	RAZRnestsdl	RAZRsodel	RAZRprizd
zadov	Pearson Correlation	1	,448**	-,080	,526**	,455**	,398**	,406**	,232	,029	,532**	,372*	,253	,355*	,486**	,171	,404**	,364*
	Sig. (2-tailed)		,003	,616	,000	,002	,009	,008	,140	,855	,000	,015	,106	,021	,001	,279	,008	,018
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRzand	Pearson Correlation	,448**	1	-,353*	,563**	-,078	,639**	,162	,662**	,618**	,676**	,295	,487**	,697**	,110	,215	,473**	,439**
	Sig. (2-tailed)	,003		,022	,000	,624	,000	,307	,000	,000	,058	,001	,000	,488	,171	,002	,004	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRustald	Pearson Correlation	-,080	-,353*	1	-,124	,519**	-,220	-,006	-,157	-,259	-,160	,118	,019	-,128	,279	,382*	-,034	-,040
	Sig. (2-tailed)	,616	,022		,433	,000	,161	,968	,322	,098	,313	,458	,907	,420	,073	,013	,832	,801
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRvisdoh	Pearson Correlation	,526**	,563**	-,124	1	,130	,540**	,435**	,345*	,380*	,531**	,182	,415**	,439**	,286	,198	,464**	,377*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,433		,410	,000	,004	,025	,013	,000	,248	,006	,004	,067	,209	,002	,014
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRdpog	Pearson Correlation	,455**	-,078	,519**	,130	1	-,068	,335*	,039	-,258	,127	,336*	,135	,010	,732**	,485**	,184	,304
	Sig. (2-tailed)	,002	,624	,000	,410		,670	,030	,808	,098	,421	,030	,393	,949	,000	,001	,242	,050
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRsamodg	Pearson Correlation	,398**	,639**	-,220	,540**	-,068	1	,435**	,504**	,671**	,662**	,324*	,465**	,790**	,010	,042	,490**	,448**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,161	,000	,670		,000	,001	,000	,037	,002	,000	,949	,000	,790	,001	,003
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRprih	Pearson Correlation	,406**	,162	-,006	,435**	,335*	,435**	1	,247	,074	,292	,402**	,326*	,236	,073	,515**	,391*	
	Sig. (2-tailed)	,008	,307	,968	,004	,030	,004		,114	,641	,060	,008	,035	,133	,132	,647	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
RAZRizpopl	Pearson Correlation	,232	,662**	-,157	,345*	,039	,504**	,247	1	,305*	,675**	,391*	,481**	,519**	,309*	,285	,371*	,525**
	Sig. (2-tailed)	,140	,000	,322	,025	,808	,001	,114		,050	,000	,010	,001	,000	,047	,067	,016	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRVpliv	Pearson Correlation	,029	,618**	-,259	,380*	-,258	,671**	,074	,305*	1	,451**	,087	,519**	,577**	-,211	-,078	,327*	,332*
	Sig. (2-tailed)	,855	,000	,098	,013	,098	,000	,641	,050		,003	,582	,000	,000	,180	,622	,034	,032
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRugledd	Pearson Correlation	,532**	,676**	-,160	,531**	,127	,662**	,292	,675**	,451**	1	,565**	,506**	,693**	,360*	,138	,563**	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,313	,000	,421	,000	,060	,000	,003		,000	,001	,000	,019	,384	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRodnsp	Pearson Correlation	,372*	,295	,118	,182	,336*	,324*	,402**	,391*	,087	,565**	1	,295	,452**	,417**	,181	,612**	,664**
	Sig. (2-tailed)	,015	,058	,458	,248	,030	,037	,008	,010	,582	,000		,057	,003	,006	,252	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRnapred	Pearson Correlation	,253	,487**	,019	,415**	,135	,465**	,326*	,481**	,519**	,506**	,295	1	,497**	,176	,363*	,315*	,575**
	Sig. (2-tailed)	,106	,001	,907	,006	,393	,002	,035	,001	,000	,001	,057		,001	,264	,018	,042	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRznaspo	Pearson Correlation	,355*	,697**	-,128	,439**	,010	,790**	,236	,519**	,577**	,693**	,452**	,497**	1	,136	,100	,489**	,413**
	Sig. (2-tailed)	,021	,000	,420	,004	,949	,000	,133	,000	,000	,000	,003	,001		,391	,528	,001	,007
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRurejd	Pearson Correlation	,486**	,110	,279	,286	,732**	,010	,236	,309*	-,211	,360*	,417**	,176	,136	1	,382*	,333*	,343*
	Sig. (2-tailed)	,001	,488	,073	,067	,000	,949	,132	,047	,180	,019	,006	,264	,391		,013	,031	,026
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRnestsdl	Pearson Correlation	,171	,215	,382*	,198	,485**	,042	,073	,285	-,078	,138	,181	,363*	,100	,382*	1	,027	,331*
	Sig. (2-tailed)	,279	,171	,013	,209	,001	,622	,384	,252	,622	,384	,252	,018	,528	,013		,865	,032
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRsodel	Pearson Correlation	,404**	,473**	-,034	,464**	,184	,490**	,515**	,371*	,327*	,563**	,612**	,315*	,489**	,333*	,027	1	,428**
	Sig. (2-tailed)	,008	,002	,832	,002	,242	,001	,000	,016	,034	,000	,000	,042	,001	,031	,865		,005
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
RAZRprizd	Pearson Correlation	,364*	,439**	-,040	,377*	,304	,448**	,391*	,525**	,332*	,620**	,664**	,575**	,413**	,343*	,331*	,428**	1
	Sig. (2-tailed)	,018	,004	,801	,014	,050	,003	,010	,000	,032	,000	,000	,000	,007	,026	,032	,005	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela i: Rangi faktorjev v delovnem okolju

Motiv/št.pripisanih mest	1.mesto	2.mesto	3.mesto	4.mesto	5.mesto	6.mesto
zand	8	6	4	3	1	4
ustald	0	1	1	0	0	0
visdoh	4	<b>12</b>	3	5	1	3
dpog	6	5	5	2	0	2
samodg	<b>10</b>	0	4	2	2	0
prih	5	5	1	3	1	0
izpopl	3	3	4	<b>6</b>	1	5
vpliv	0	2	3	2	2	2
ugledd	0	0	0	0	0	0
odnsp	1	1	5	3	7	3
napred	0	4	1	2	<b>8</b>	1
znaspo	2	1	<b>6</b>	3	5	4
urejd	2	1	1	5	2	<b>8</b>
nestSDL	0	0	1	1	0	1
sodel	1	1	3	4	6	4
prizd	0	0	0	1	6	5

Tabela j: Regresijska analiza – (neodv.sprem.: zadovoljstvo, odv.sprem.: motivacija)

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
motiv	4,52	1,110	42
zadov	4,43	,887	42

j.1 Opisne statistike spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija', vključenih v regresijsko analizo

**Correlations**

		motiv	zadov
Pearson Correlation	motiv	1,000	,683
	zadov	,683	1,000
Sig. (1-tailed)	motiv	.	,000
	zadov	,000	.
N	motiv	42	42
	zadov	42	42



j.2 Korelacija spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija', vključenih v regresijsko analizo

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683 <sup>a</sup>	,466	,453	,821

a. Predictors: (Constant), zadovolj

j.3 Povzetek modela regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,546	1	23,546	34,972	,000 <sup>a</sup>
	Residual	26,931	40	,673		
	Total	50,476	41			

a. Predictors: (Constant), zadovolj

b. Dependent Variable: motiv

j.4 Test ANOVA regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	,742	,652		1,138	,262	-,576	2,059						
	zadovolj	,854	,144	,683	5,914	,000	,562	1,146	,683	,683	,683	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: motiv

j.5 Koeficienti regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'

### Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		zadovolj	
1	Correlations	zadovolj	1,000
	Covariances	zadovolj	,021

a. Dependent Variable: motiv

j.6 Korelacijski koeficienti regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'



Tabela k: Regresijska analiza – (neodv.sprem.: motivacija, odv.sprem.: zadovoljstvo)

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
zadov	4,43	,887	42
motiv	4,52	1,110	42

k.1 Opisne statistike spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija', vključenih v regresijsko analizo

**Correlations**

		zadov	motiv
Pearson Correlation	zadov	1,000	,683
	motiv	,683	1,000
Sig. (1-tailed)	zadov	.	,000
	motiv	,000	.
N	zadov	42	42
	motiv	42	42

k.2 Korelacija spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija', vključenih v regresijsko analizo

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683 <sup>a</sup>	,466	,453	,656

a. Predictors: (Constant), motiv

k.3 Povzetek modela regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'

**Test ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,060	1	15,060	34,972	,000 <sup>a</sup>
	Residual	17,225	40	,431		
	Total	32,286	41			

a. Predictors: (Constant), motiv

b. Dependent Variable: zadov

k.4 Test ANOVA regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1,958	,430	4,553	,000	1,089	2,826						
	motiv	,546	,092	5,914	,000	,360	,733	,683	,683	,683	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: zadovolj

#### k.5 Koeficienti regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model	motiv		
1	Correlations	motiv	1,000
	Covariances	motiv	,009

a. Dependent Variable: zadovolj

#### k.6 Korelacijski koeficienti regresijske analize spremenljivk 'zadovoljstvo' in 'motivacija'

Tabela 1: Regresijska analiza – neodvisna sprem.: vsi faktorji vključeni v analizo, odvisna sprem.: motivacija

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,826 <sup>a</sup>	,683	,458	,817

a. Predictors: (Constant), RAZRprizd, RAZRustald, zadovolj, RAZRvpliv, RAZRprih, RAZRnestsdl, RAZRizpopl, RAZRsodel, RAZRvisdoh, RAZRurejd, RAZRznaspo, RAZRnapred, RAZRodnsp, RAZRugledd, RAZRdpog, RAZRsamodg, RAZRzand

#### 1.1 Povzetek modela regresijske analize vseh faktorjev, vključenih v raziskavo, in spremenljivke 'motivacija'

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,457	17	2,027	3,037	,006 <sup>a</sup>
	Residual	16,020	24	,667		
	Total	50,476	41			

a. Predictors: (Constant), RAZRprizd, RAZRustald, zadovolj, RAZRvpliv, RAZRprih, RAZRnestsdl, RAZRizpopl, RAZRsodel, RAZRvisdoh, RAZRurejd, RAZRznaspo, RAZRnapred, RAZRodnsp, RAZRugledd, RAZRdpog, RAZRsamodg, RAZRzand

b. Dependent Variable: motiv

#### 1.2 Test ANOVA regresijske analize vseh faktorjev, vključenih v raziskavo, in spremenljivke 'motivacija'

Tabela m: Regresijska analiza – neodvisna sprem.: vsi faktorji vključeni v analizo, odvisna sprem.: zadovoljstvo

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,889 <sup>a</sup>	,790	,642	,531

a. Predictors: (Constant), RAZRprizd, RAZRustald, RAZRprih, RAZRvpliv, motiv, RAZRnestsdl, RAZRizpopl, RAZRvisdoh, RAZRsodel, RAZRznaspo, RAZRurejd, RAZRnapred, RAZRodnsp, RAZRdpog, RAZRugledd, RAZRsamodg, RAZRzand

m.1 Povzetek modela regresijske analize vseh faktorjev, vključenih v raziskavo, in spremenljivke 'zadovoljstvo'

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,521	17	1,501	5,326	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,764	24	,282		
	Total	32,286	41			

a. Predictors: (Constant), RAZRprizd, RAZRustald, RAZRprih, RAZRvpliv, motiv, RAZRnestsdl, RAZRizpopl, RAZRvisdoh, RAZRsodel, RAZRznaspo, RAZRurejd, RAZRnapred, RAZRodnsp, RAZRdpog, RAZRugledd, RAZRsamodg, RAZRzand

b. Dependent Variable: zadov

m.2 Test ANOVA regresijske analize vseh faktorjev, vključenih v raziskavo, in spremenljivke 'zadovoljstvo'



Tabela n.2: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Dobri delovni pogoji'

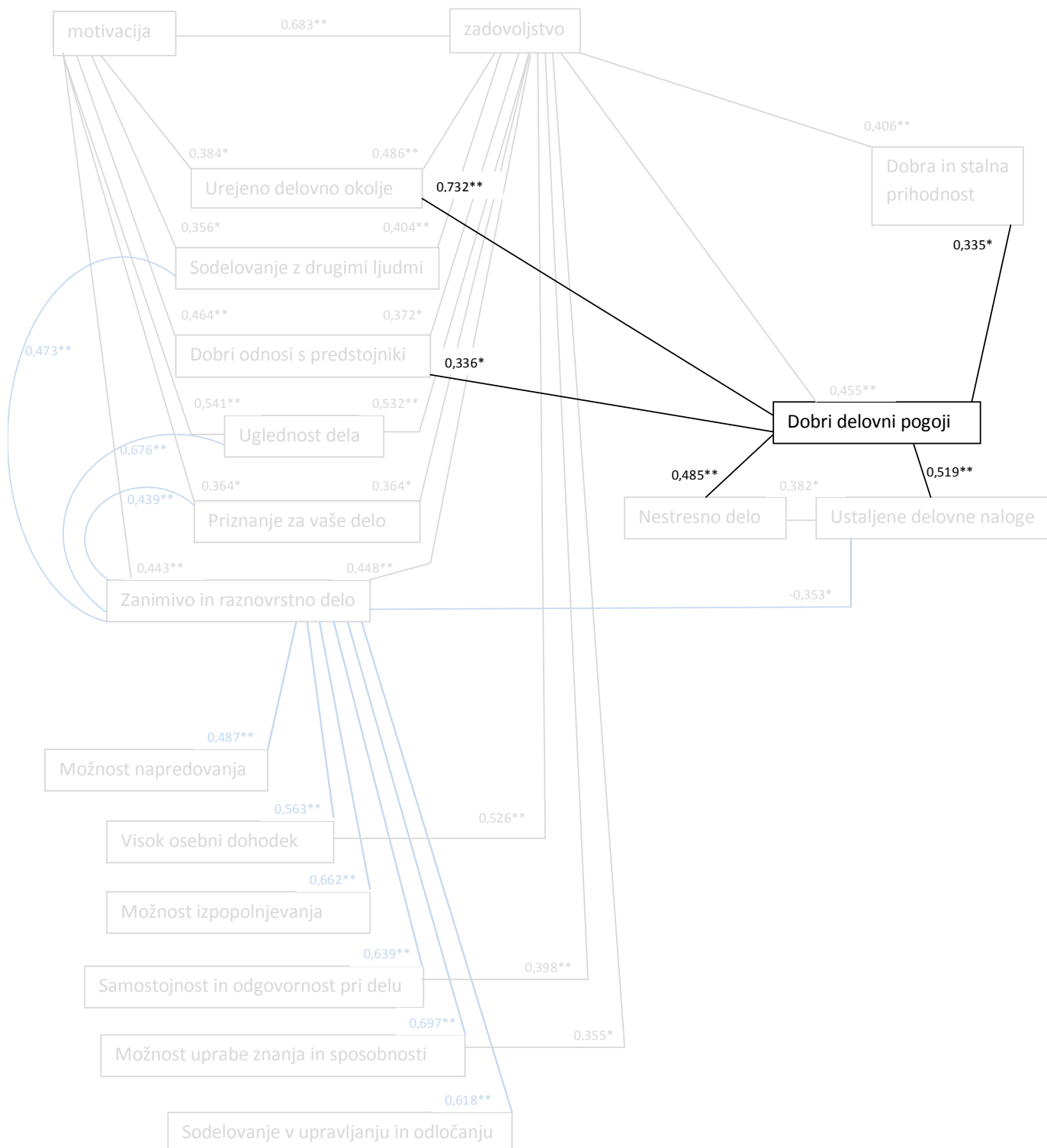


Tabela n.3: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Samostojnost in odgovornost pri delu'

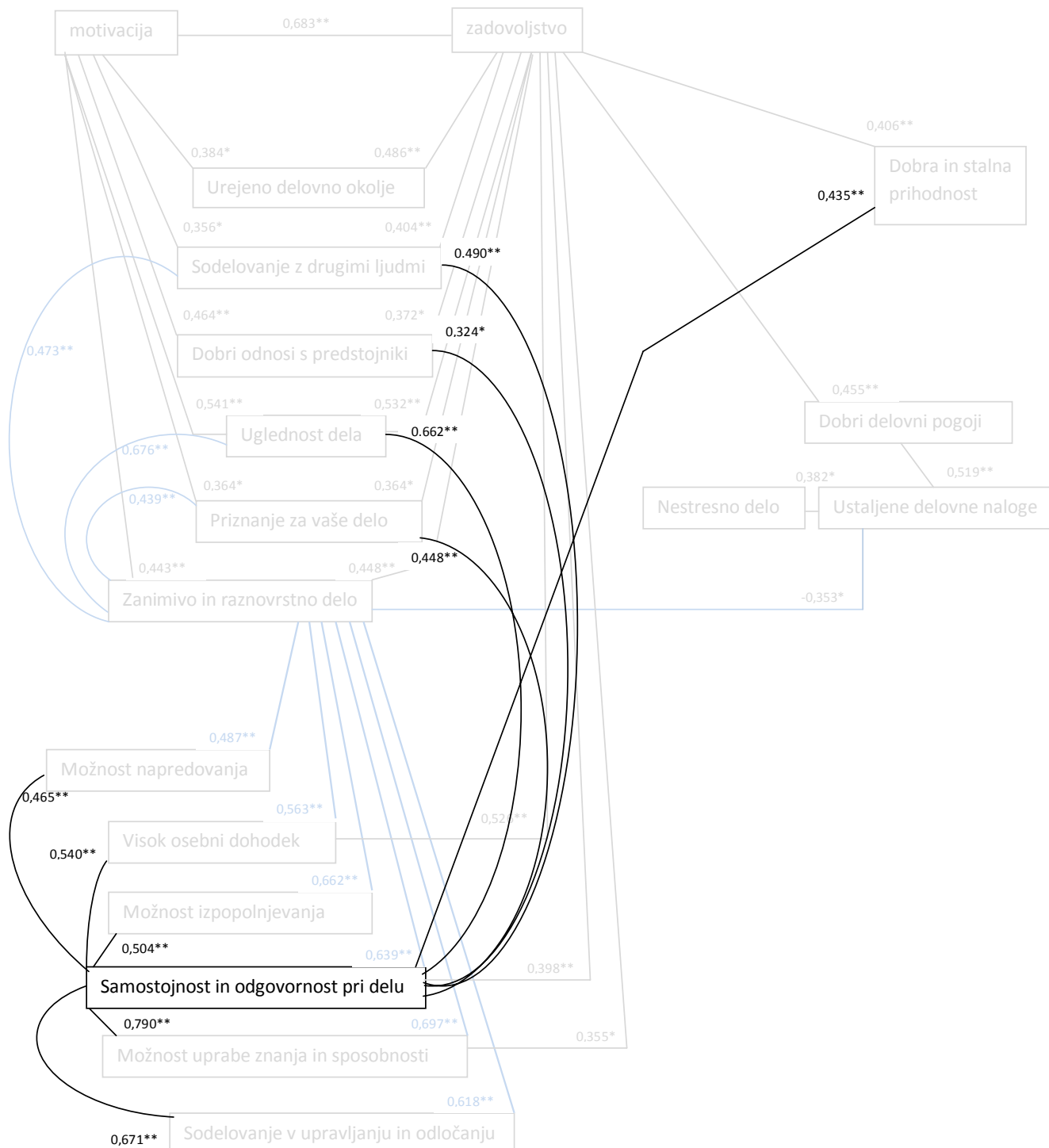




Tabela n.4: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Dobra in stalna prihodnost'

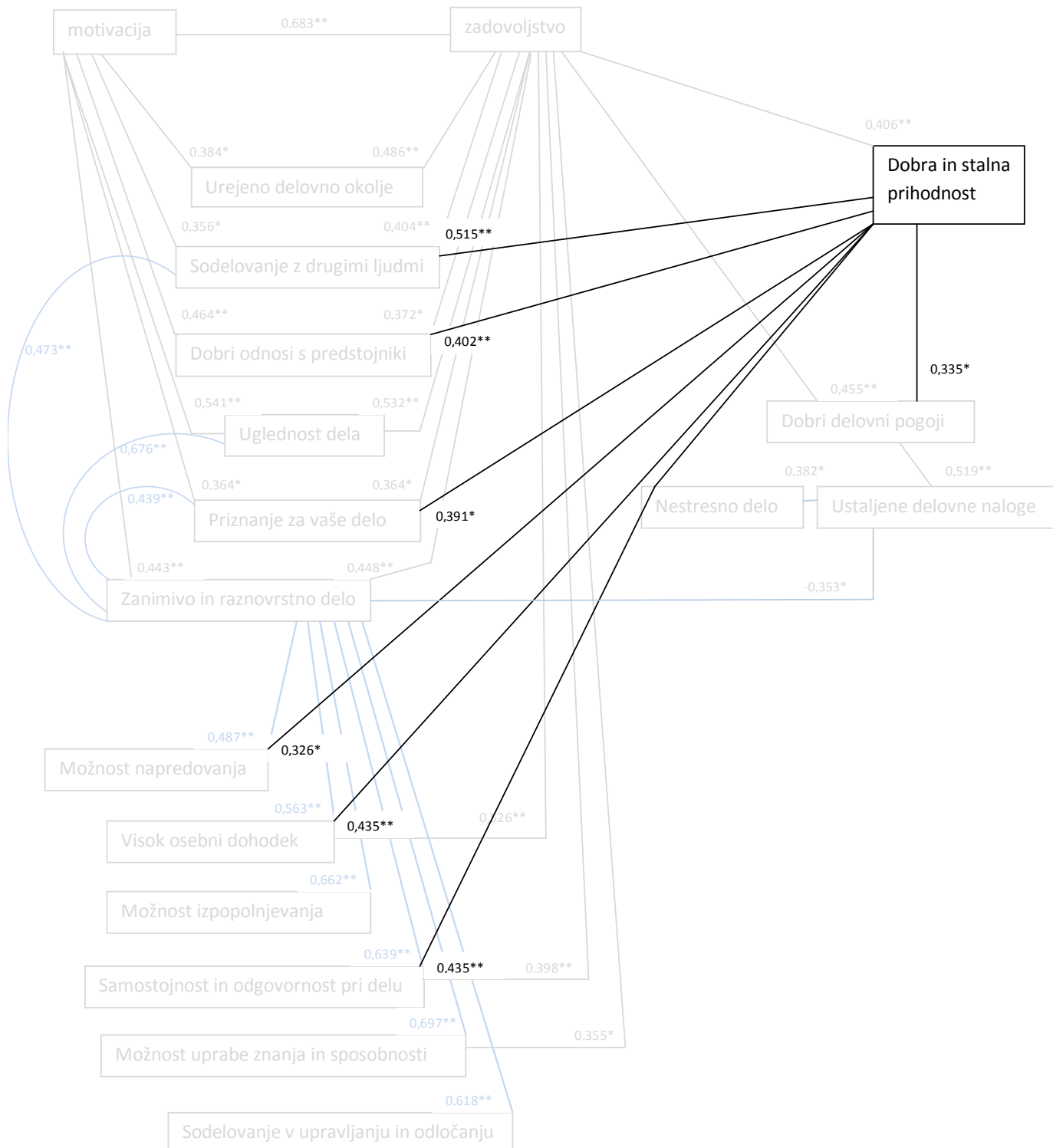


Tabela n.5: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Možnost izpopolnjevanja'

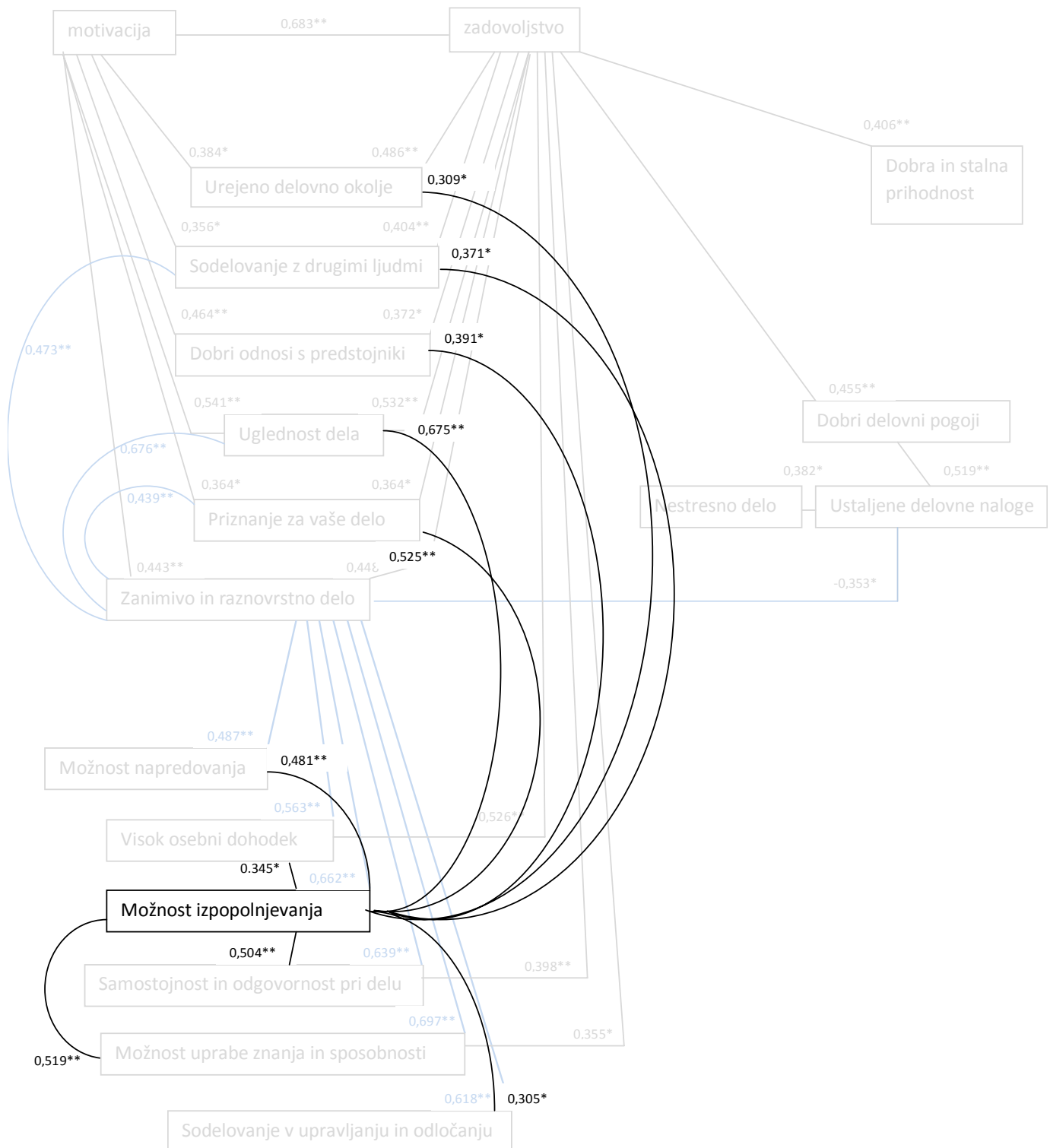




Tabela n.6: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Sodelovanje v upravljanju in odločanju'

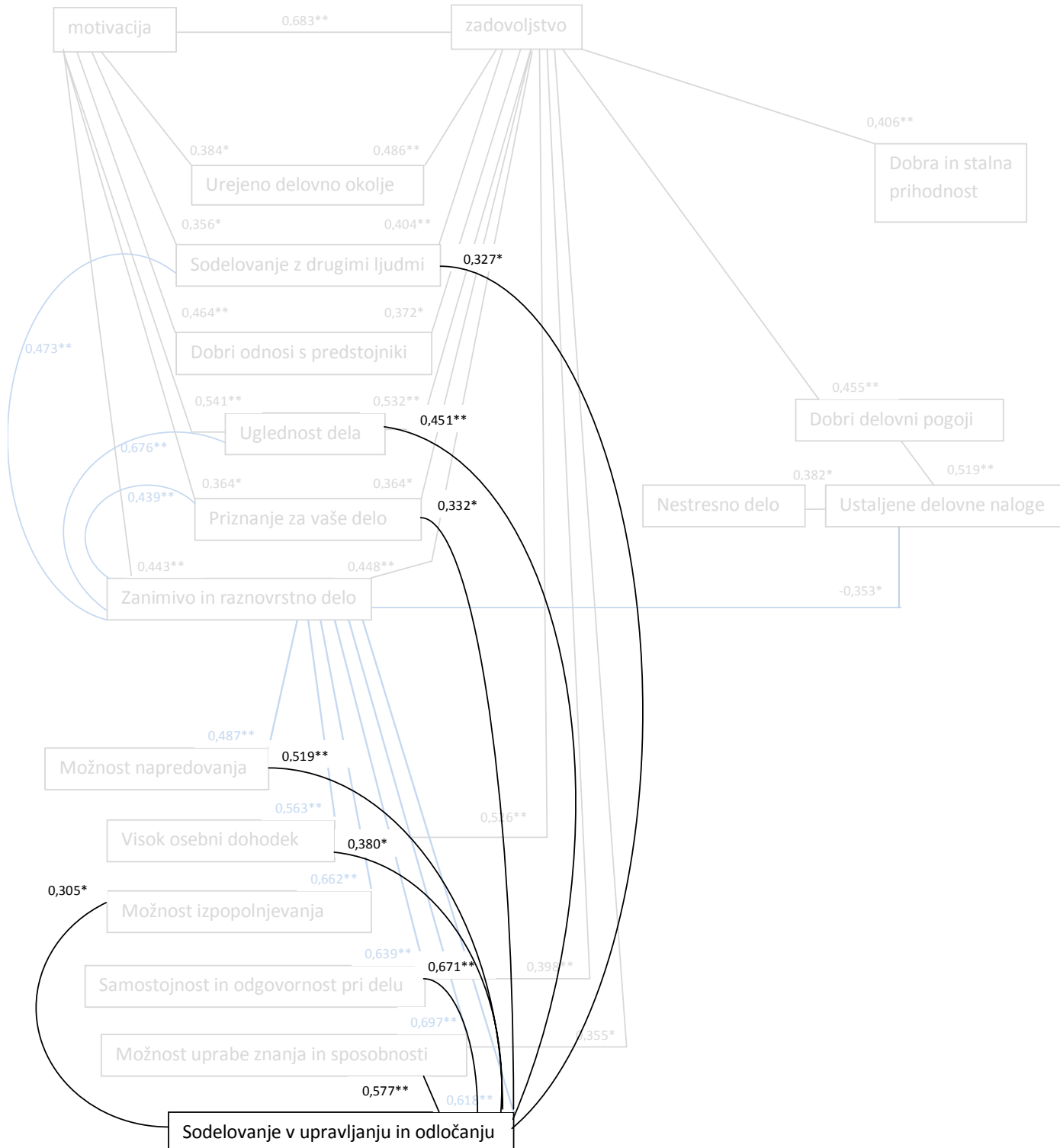


Tabela n.7: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Uglednost dela'

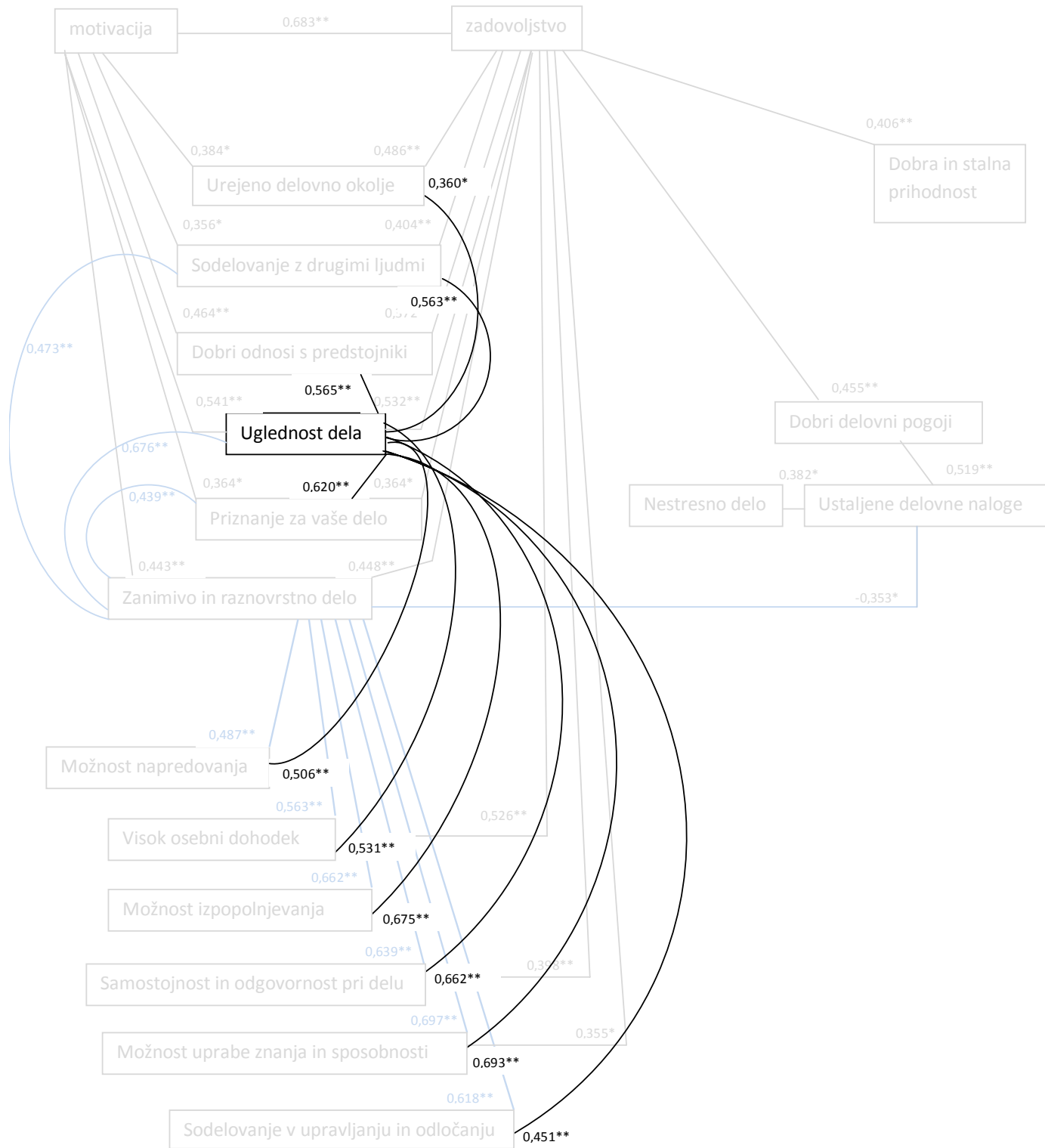




Tabela n.9: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Možnost napredovanja'

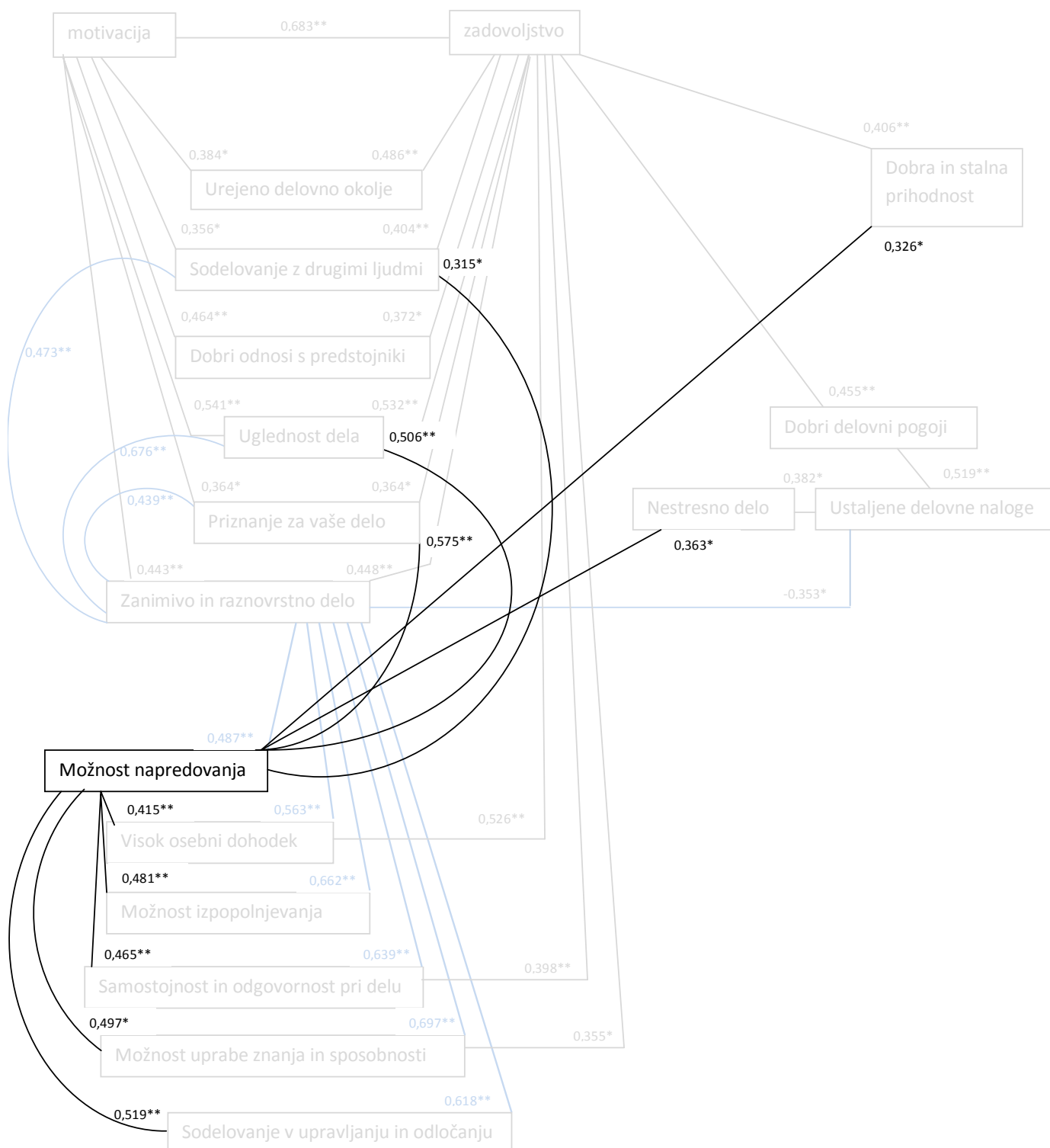




Tabela n.10: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Možnost uporabe znanja in sposobnosti'

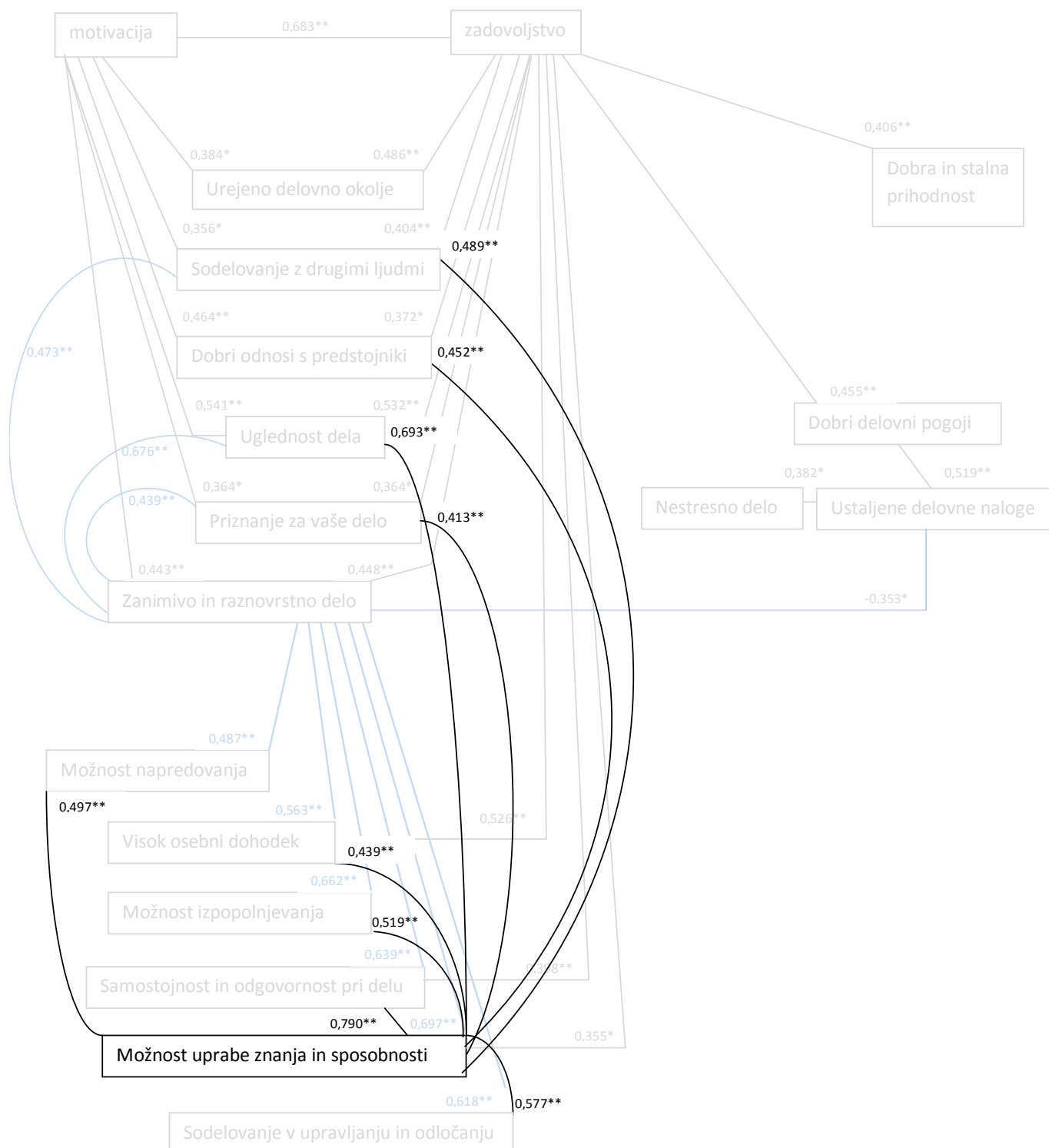


Tabela n.11: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Urejeno delovno okolje'

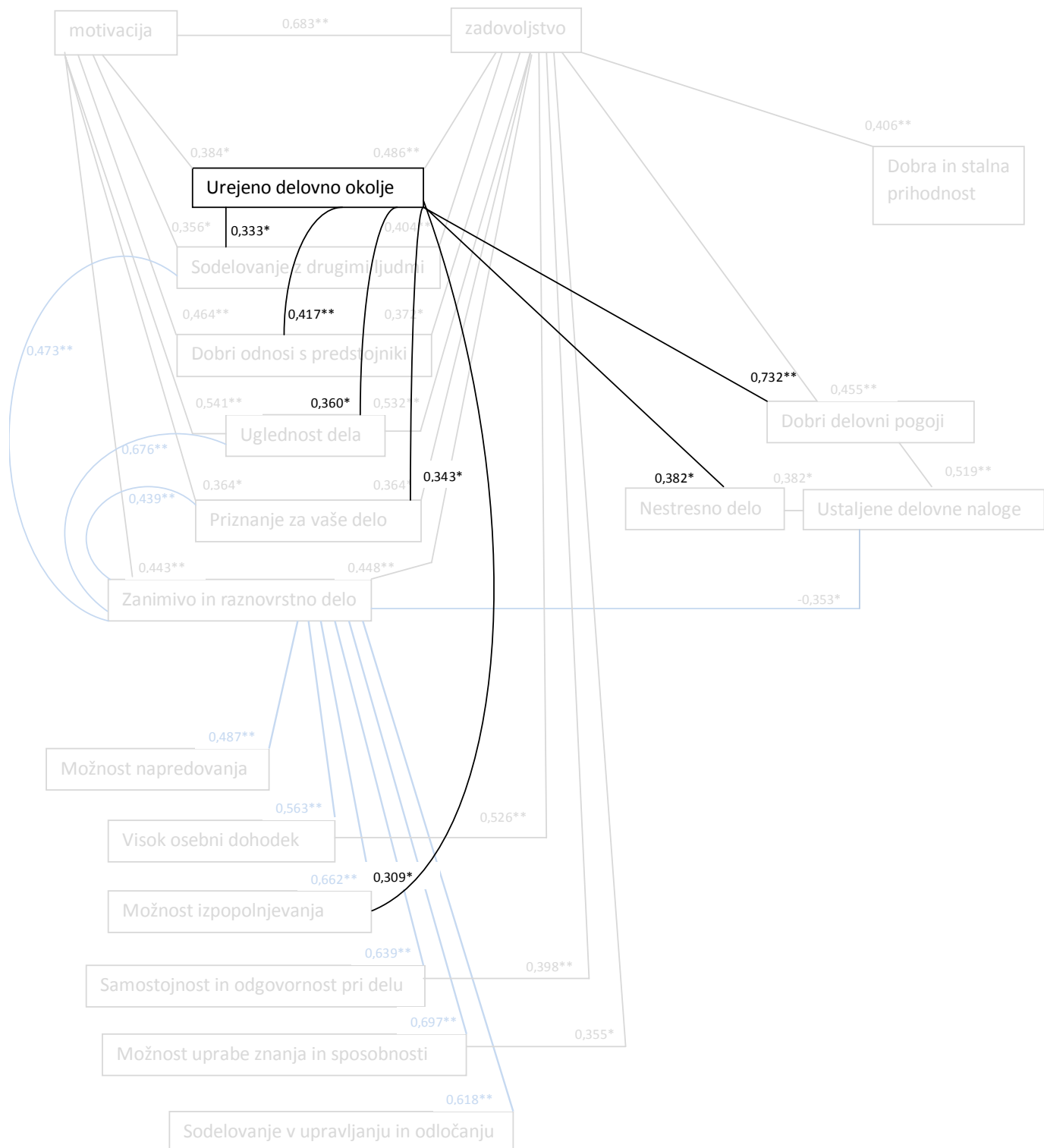


Tabela n.12: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Nestresno delo'

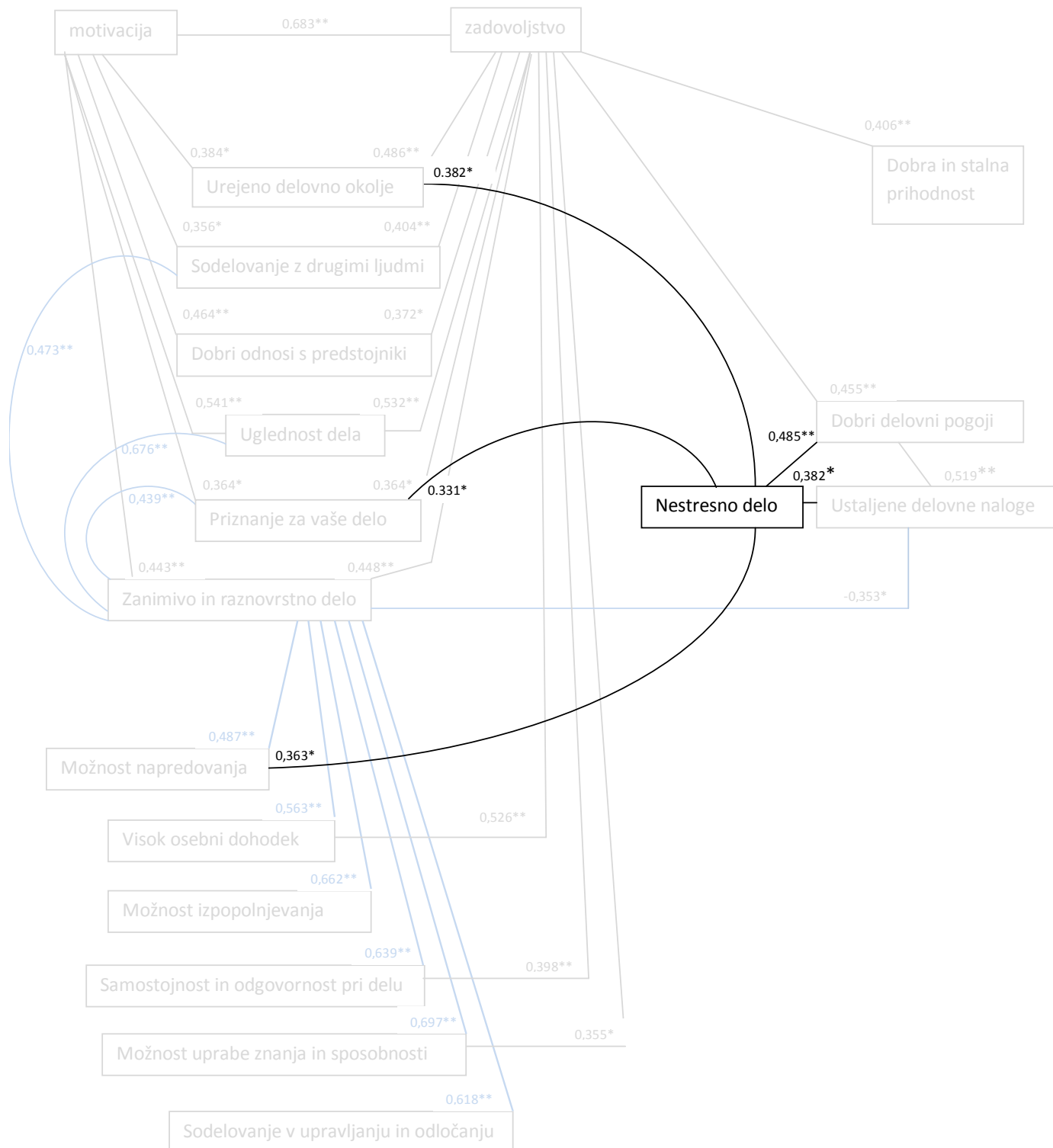


Tabela n.13: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Sodelovanje z drugimi ljudmi'

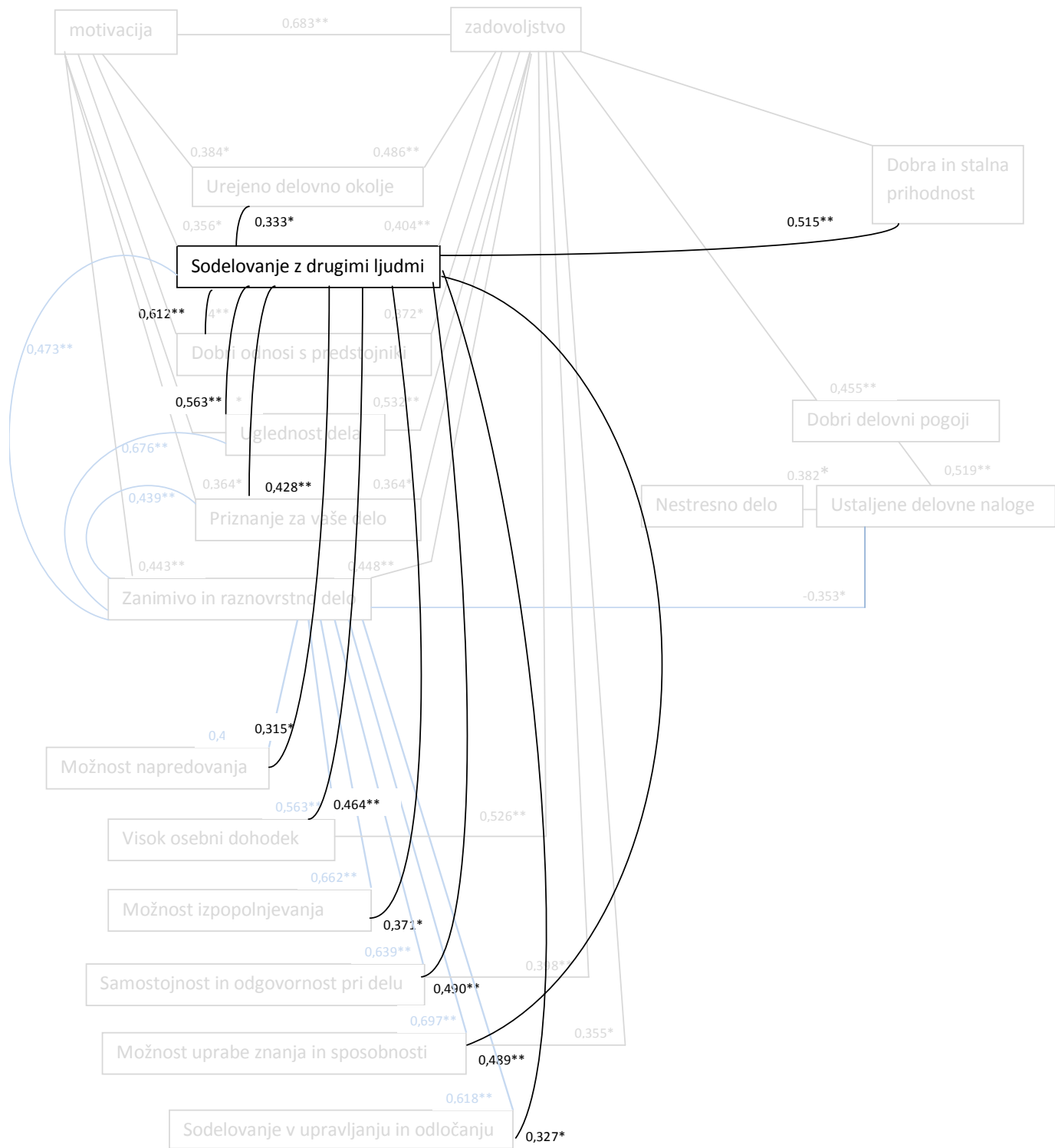


Tabela n.14: Model povezanosti faktorjev 'motivacija' in 'zadovoljstvo' ter ostalih možnih faktorjev vpliva na njiju s poudarkom na faktorju 'Priznanje za vaše delo'

