

PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in priimek: Tatjana Rupnik
Naslov naloge: Motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju
Kraj: Vipava
Leto: 2009
Št. strani: 119 Št. slik: 13 Št. tabel: 23
Št. grafov: 20 Št. virov: 55
Mentorica: doc. dr. Barbara Kresal
Deskriptorji: motivacija, motivacijski dejavniki, zadovoljstvo pri delu, kakovost delovnega življenja

Povzetek:

Motivirani delavci so tisti, ki delajo z veseljem in s prepričanjem, da so pomemben del podjetja in na ta način cilje podjetja usklajujejo s svojimi. Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da opravijo dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve.

V prvem delu naloge obravnava nekatere temeljne pojme s področja dela, pomen človeškega dejavnika v delovnem okolju, potrebe organizacije in potrebe zaposlenih, na podlagi različnih teoretičnih virov. V nalogi sem poudarila potrebo za ustvarjanje razmer v delovnem okolju, ki bodo omogočile kreativno in inovativno delo zaposlenih. Uspešnost posameznika ni odvisna od njegovih sposobnosti, temveč tudi od motivacije kot načina ravnanja, s katerim želi vodja doseči rezultate, pomembne za njegovo organizacijo.

V drugem, eksperimentalnem delu, predstavljam pomembnost dejavnikov motivacije v delovnem okolju, na primeru podjetja Mlinotest, d.d., Ajdovščina.

Title: Motivating factors of employees at the enterprise level.

Descriptors: motivation, motivating factors, satisfaction at work, quality of working life

Summary:

Motivated workers are the ones who do their work with pleasure. They are convinced that they are an important part of the company and therefore they coordinate the objectives of the company with their own objectives. Motivation means encouraging people by various means and motivational factors to perform their assigned tasks effectively and on the basis of their own decisions.

The first part of my diploma work discusses some basic concepts of the working area, the importance of human factor, needs of organization and needs of employees on the basis of various theoretical sources.

My research is focused on the formation of the atmosphere which will allow creative and innovative work. The success of the individual does not depend only on his abilities but also on his motivation. Motivation is an important strategy by which the manager seeks to achieve results significant for the organization.

In the second, experimental part, I am introducing the importance of the motivation in the working environment on the example of the Mlinotest factory in Ajdovščina.

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZAPOSLENIH V PODJETJU

Mentorica: doc. dr. Barbara Kresal

Tatjana Rupnik

Vipava 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, doc. dr. Barbari Kresal za strokovno pomoč in nasvete, s katerimi mi je pomagala pri pripravi diplomske naloge. Zahvala gre tudi asistentu dr. Ninu Rodetu za pomoč pri izdelavi raziskave ter vsem, ki so kakorkoli pomagali pri izdelavi diplomskega dela, še posebej delavki v kadrovski službi podjetja Mlinotest ge. Nataši Čermelj za veliko pomoč pri skrbi za anketne vprašalnike in prof. Sonji Gutman za nesebično pomoč pri lektoriranju naloge.

Še posebej pa se zahvaljujem svoji družini, ki mi je vsa leta študija stala ob strani, mi pomagala, me podpirala, spodbujala oziroma motivirala.

HVALA VSEM!

Tatjana Rupnik

PREDGOVOR

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnega usklajevanja in razvijanja obstoječih kadrovskih, tehnoloških, finančnih in drugih virov glede na postavljene cilje. Dandanes so tehnologija in finančni viri vse bolj dostopni, zato se konkurenčne prednosti iščejo na drugih področjih. Eno najpomembnejših je področje človeških virov in ravnanje z njimi, kjer je v prvi vrsti poudarjeno predvsem motiviranje zaposlenih za delo. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli čim boljše rezultate, pomembne za njihovo podjetje. Motiviranost namreč pomeni večjo lojalnost, boljše rezultate pri delu, manj stresa, pozitivno vzdušje v podjetju ter večje zadovoljstvo z osebnim življenjem. Nemotivirani delavci pa predstavljajo za podjetje velik strošek.

Večini ljudi se zdi motivacija precej zapleten pojem. Kljub temu je precej stvari, ki si jih zaposleni želijo na svojem delovnem mestu. Najprej je torej potrebno ugotoviti vzroke nemotiviranosti in jih odpraviti. Nato pa pridejo na vrsto motivatorji, zaradi katerih bodo zaposleni v delo vložili svojo energijo, ne le čas.

Potrebno je opozoriti tudi na dejstvo, da podjetja, ki se zavedajo pomena motiviranja zaposlenih, dajejo največji pomen denarju. Dejstvo je, da se plačni sistemi v uspešnih podjetjih spreminjajo, tako da se fiksni del plače znižuje, hkrati pa se povečuje variabilni del plačila. Vendar to velja večinoma za managerje v podjetjih, kaj pa je z ostalimi zaposlenimi? Ali ti ne bi bili pripravljeni vložiti več truda v opravljanje svojega dela, če bi bilo njihovo plačilo bolj odvisno od delovnih rezultatov?

Treba je opozoriti, da je denar samo kratkoročni motivator, če mislimo, da bodo zaposleni izboljšali svojo produktivnost in kakovost opravljenega dela v primeru povišanja njihove plače. To bi morda delovalo kakšen mesec, dokler se zaposleni na višje plače ne privadijo in jim postane samoumevna.

Vsak posameznik je edinstven, zato ni enega, najboljšega načina, s katerim bi lahko motivirali vse zaposlene. Zato mora vodja vsakega posameznika obravnavati ločeno. Ugotoviti mora, kateri so tisti dejavniki, ki bodo posameznika spodbudili k boljšemu, bolj ustvarjalnemu delu. Ukrepati mora tako, da nemotiviranega zaposlenega motivira.

Delo ima velik pomen za človeka, saj zaposleni preživijo velik del dejavnega življenja pri delu, zato je pomembno, da smo z delom zadovoljni in ga radi opravljamo. Nezadovoljstvo pri delu oziroma z delom negativno vpliva tako na delovno uspešnost kot tudi na celotno

življenje posameznika.

Cilj moje diplomske naloge je teoretično prikazati pojme s področja motivacije in motivacijske dejavnike ter prikazati povezanost med vodenjem in motivacijo. Na koncu teoretičnega dela dodajam še vlogo in naloge socialnih delavcev v podjetju ter predstavim podjetje, v katerem je potekala raziskava.

V praktičnem delu sem predstavila okoliščine problema in vprašanja ter hipoteze, na katere sem poskušala z raziskavo odgovoriti, nadaljevala sem z opisom metodologije, predstavitev rezultatov in z razpravo, zaključila pa s sklepi. Nazadnje sem podala predloge za izboljšave in navedla vire, ki so mi bili dostopni pri pisanju diplomske naloge in za preučitev obravnavane teme. Delo sem končala s povzetkom najpomembnejših ugotovitev skozi celotno delo.

KAZALO VSEBINE

PREDGOVOR.....	3
KAZALO.....	5
KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV.....	7
1. TEORETIČNI UVOD.....	10
1.1 MOTIVACIJA.....	10
1.1.1 Definicija motivacije.....	10
1.1.2 Motivi.....	11
1.1.3 Potrebe in cilji v motivaciji.....	12
1.1.4 Motivacijske ovire.	16
1.1.4.1. Splošno.....	17
1.1.4.2 Konflikti v motivaciji.....	17
1.1.5 Načini motiviranja zaposlenih.....	21
1.1.5.1 Motiviranje posameznika.....	21
1.1.5.2 Motiviranje tima.....	23
1.1.5.3 Motivacija z osebnimi razgovori.....	25
1.1.5.4 Motivacija z vodenjem.....	26
1.1.5.5 Motivacija s spodbudami.....	27
1.1.5.6 Kritika kot motivacija.....	27
1.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	28
1.2.1 Maslowa teorija.....	28
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	30
1.2.3 Alderferjeva motivacijska teorija ali Teorija ERG	31
1.2.4 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela.....	32
1.2.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y.....	33
1.2.6 Skinnerjeva teorija.....	34
1.2.7 Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja.....	35
1.2.8 Teorija ekonomske motivacije.....	36
1.2.9 Frommova motivacijska teorija.....	37
1.2.10 Leavittova motivacijska teorija.....	38
1.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	39

1.3.1 Plača	42
1.3.2 Stalnost zaposlitve.....	45
1.3.3 Izobrazba, usposobljenost in možnosti napredovanja zaposlenih.....	45
1.3.4 Sodelovanje.....	46
1.3.5 Komuniciranje.....	47
1.3.6 Pohvale, nagrade, priznanja.....	48
1.3.7 Tekmovanja.....	49
1.3.8 Organizacija kot motivacijski dejavnik.....	49
1.3.9 Zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih.....	52
1.4 DEJAVNIKI DEMOTIVIRANJA.....	54
1.5 VLOGE IN NALOGE SOCIALNEGA DELAVCA V PODJETJU.....	57
1.6 PREDSTAVITEV PODJETJA MLINOTEST d.d. Ajdovščina.....	61
1.6.1. Splošno.....	62
1.6.2. Socialno delo v Mlinotestu.....	62
2. PROBLEM.....	64
2.1 Okoliščine problema.....	64
2.2 Vprašanja in hipoteze.....	65
3. METODOLOGIJA.....	66
3.1 Vrsta raziskave in spremenljivke.....	66
3.2 Merski instrumenti in viri podatkov.....	67
3.3 Populacija in vzorčenje.....	67
3.4 Zbiranje podatkov.....	67
3.5 Obdelava in analiza podatkov.....	68
4. REZULTATI.....	69
4.1 Preverjanje hipotez.....	91
5. SKLEPI.....	101
6. PREDLAGANE REŠITVE.....	103
7. LITERATURA.....	105
8. POVZETEK.....	109
9. DODATEK.....	110
10. ZBIRNIKI TABEL.....	115

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

SLIKE:

Slika št. 1: Progresivno zadovoljevanje potreb (Mumel 1999, 96).....	14
Slika št. 2: Dvosmerni tok uspešnosti (Zupan 2001, 14).....	15
Slika št. 3: Konflikt dvojnega privlačevanja (Mumel 1999, 102).....	18
Slika št. 4: Konflikt dvojnega odbijanja (Mumel 1999, 102).....	18
Slika št. 5: Konflikt dvojnega privlačevanja in odbijanja (Mumel 1999, 103).....	19
Slika št. 6: Konflikt dvojnega hkratnega privlačevanja in odbijanja (Mumel 1999, 103).....	20
Slika št. 7: Načini kako rešimo problem motivacije (Grubiša 2001, 112)	21
Slika št. 8: Hierarhija potreb po Maslowu (Treven 1998, 114).....	28
Slika št. 9: Hackmanov – Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik 1998, 169).....	32
Slika št. 10: Osnovni vedenjski krog.....	34
Slika št. 11: Ponazoritev Leavitove motivacijske teorije (Lipičnik 1998, 166).....	38
Slika št. 12: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik 1998, 162).....	40
Slika št. 13: Kaj je za zaposlene pomembne pri njihovem delu (Možina 2002, 45).....	43

TABELE:

Tabela št. 1: Skupine silnic (Rutar 2002, 12; povzeto po Lipičnik 1998, 158).....	12
Tabela št. 2: Temeljni elementi Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije (Treven 1998, 117).....	31
Tabela št. 3: Materialni motivacijski dejavniki (Bahtijarevič- Šiber 1999, 614).....	41
Tabela št. 4: Struktura populacije glede na spol.....	70
Tabela št. 5: Struktura populacije glede na starost.....	71
Tabela št. 6: Struktura populacije glede na izobrazbo.....	72
Tabela št. 7: Struktura populacije glede na delovno mesto.....	73
Tabela št. 8: Struktura populacije glede na delovno dobo v podjetju.....	74
Tabela št. 9: Struktura populacije glede na vrsto zaposlitve.....	75
Tabela št. 10: Ali bi sprejeli enako oz. podobno delovno mesto, v katerem drugem podjetju, če bi vam bilo ponujeno?.....	76
Tabela št. 11: Kaj bi vas pri delu v prihodnosti najboljše motiviralo, da bi podjetje dosegalo nadpovprečne rezultate?.....	77
Tabela št. 12: Ali vas motivirajo za vaše delo?.....	78
Tabela št. 13: Ali svoje delo opravljate z veliko zavzetostjo?.....	79
Tabela št. 14: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?.....	80
Tabela št. 15: Kako zahtevne se vam zdijo naloge, ki jih opravljate na delovnem mestu?.....	81
Tabela št. 16: Kako varna se vam zdi zaposlitev v podjetju?.....	82
Tabela št. 17: Kako bi ocenili odnos nadrejeni - podrejeni?.....	83
Tabela št. 18: Ali vas je v letošnjem letu nadrejeni pohvalil za dobro opravljeno delo?.....	84
Tabela št. 19: Ali vam kritika nadrejenih pomaga pri svojem samoizpolnjevanju?.....	85
Tabela št. 20: Kako vas motivirajo naslednji dejavniki?.....	86
Tabela št. 21: Kako ste zadovoljni z naštetimi motivacijskimi dejavniki v podjetju?.....	87
Tabela št. 22: Za vašo plačo, bi lahko trdili v primerjavi... ..	89
Tabela št. 23: Ali si lahko vzamete dopust kadar želite?.....	90

GRAFI:

Graf št. 1: Struktura populacije glede na spol.....	70
Graf št. 2: Struktura populacije glede na starost.....	71
Graf št. 3: Struktura populacije glede na izobrazbo.....	72
Graf št. 4: Struktura populacije glede na delovno mesto.....	73
Graf št. 5: Struktura populacije glede na delovno dobo v podjetju.....	74
Graf št. 6: Struktura populacije glede na vrsto zaposlitve.....	75
Graf št. 7: Bi sprejeli enako oz. podobno delovno mesto, v katerem drugem podjetju, če bi vam bilo ponujeno?.....	76
Graf št. 8: Kaj bi vas pri delu v prihodnosti najbolj motiviralo, da bi podjetje dosegalo nadpovprečne rezultate?.....	77
Graf št. 9: Ali vas motivirajo za vaše delo?.....	78
Graf št. 10: Ali svoje delo opravljate z veliko zavzetostjo?.....	79
Graf št. 11: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?.....	80
Graf št. 12: Kako zahtevne se vam zdijo naloge, ki jih opravljate na delovnem mestu?.....	81
Graf št. 13: Kako varna se vam zdi zaposlitev v podjetju?.....	82
Graf št. 14: Kako bi ocenili odnos nadrejeni-podrejeni?.....	83
Graf št. 15: Ali vas je v letošnjem letu nadrejeni pohvalil za dobro opravljeno delo?.....	84
Graf št. 16: Kako vas motivirajo naslednji dejavniki?.....	85
Graf št. 17: Ali vam kritika nadrejenih pomaga pri svojem samoizpolnjevanju?.....	86
Graf št. 18: Kako ste zadovoljni z naštetimi motivacijskimi dejavniki v podjetju?.....	87
Graf št. 19: Za vašo plačo bi lahko trdili v primerjavi... ..	89
Graf št. 20: Ali si lahko vzamete dopust, kadar želite?.....	90

1. TEORETIČNI UVOD

1.1. MOTIVACIJA

1.1.1. Definicija motivacije

Če motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, sta za njo značilna dva pomena. Po prvem motivacijo označimo kot eno izmed strategij managementa in je pomembna za aktivnost, s katero managerji skušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za organizacijo (Treven 1998, 106).

Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Motivacija je kompleksen pojav, zato posameznik težko dojame, kaj je pri njem tisto osnovno gibalno, ki ga žene k neki aktivnosti. Motivi namreč ne nastopajo posamično, temveč jih vedno deluje več. Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Treven 1998, 106).

Kar 85% našega uspeha je odvisna od sposobnosti razumeti se z drugimi ljudmi in to na način doseči svoje cilje oziroma pot. Večina ljudi se sprašuje, kako doseči več s porabo čim manj energije. Malo stvari v življenju opravimo sami, zato je naš uspeh odvisen predvsem od kakovosti sodelovanja z drugimi ljudmi v družini, podjetju ali bivalnem okolju. Vse se začne in končuje pri nas samih, nadaljuje ter razvija v medsebojnih odnosih v pozitivno ali negativno smer.

K sreči pa se lahko za kakovostnejše medčloveške odnose dodatno usposobimo in s tem povečamo svojo učinkovitost in lastno uspešnost.

Znano je, da današnja podjetja strmijo k čim večji kakovosti izdelkov, saj so le na ta način tržno konkurenčna. Ob tem pa se sprašujemo, kako izboljšati tehnologijo proizvodnje, racionalizirati proizvodni proces in hkrati upoštevati še vse ekološke predpise. Za opravljanje naštetih dejavnosti je človek glavni nosilec in zato je zelo pomembno, da se zavedamo, kako pomembna je motivacija.

Pojavi se v obliki potreb, nagibov, nagnjenj, želja, teženj, interesov, hotenj, kar običajno vse skupaj imenujemo motiv ali nagib. Nastanek in spreminjanje, usmerjanje in zadovoljevanje motivov ali nagibov pa je odvisno od različnih motivacijskih dejavnikov.

Pojem motivacije označuje razlago vzrokov vedenja. Nobena človekova dejavnost ne nastane kar sama od sebe, prav tako tudi ne vedenje. Dejavniki in človekovo vedenje so motivirani, oziroma posledica delovanja številnih potreb, vzgibov in gibal.

(Treven 1998, 107-108).

1.1.2. Motivi

Motive lahko delimo na naslednje načine:

1. *Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju:*

- ◆ primarni motivi: usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi;
- ◆ sekundarni motivi: v človeku zbujejo zadovoljstvo.

2. *Glede na nastanek:*

- ◆ podedovani motivi: le-te človek prinese s seboj na svet,
- ◆ pridobljeni motivi: te si človek v življenju pridobi.

3. *Glede na razširjenost med ljudmi:*

- ◆ univerzalni motivi: te srečujemo pri vseh ljudeh,
- ◆ regionalni motivi: te srečujemo samo na določenem območju,
- ◆ individualni motivi: te srečamo samo pri posameznikih.

4. *Glede na področje:*

- ◆ biološki motivi: se nanašajo na telesne potrebe,
- ◆ socialni motivi: se nanašajo na odnos do drugih,
- ◆ osebni motivi: se nanašajo na lastno osebnost.

Vlogo motiva, njegov nastanek in razširjenost uporabljamo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. (Lipičnik 1998, 158).

Tabela št. 1: Skupine silnic (Lipičnik 1998, 158; povzeto po Rutar 2002, 12).

Skupina silnic	Izvor
Primarne biološke potrebe	Prirojene (značilne za vse ljudi)
Primarne socialne potrebe	Prirojene (značilne za vse ljudi)
Sekundarne socialne potrebe	Pridobljene (odvisne od posameznika)

Za primarne biološke potrebe je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Te potrebe mora človek nujno zadovoljevati (Lipičnik 1998, 157).

Primarne socialne potrebe, kot so potreba po uveljavljanju, družbi, po spremembah, so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer pride do usodnih motenj v človekovem življenju (Lipičnik 1998, 157).

Tretjo skupino, ki vpliva na človekovo življenje, tvorijo interesi, stališča, navade,... Te silnice lahko imenujemo tudi motivi ali v določenih primerih potrebe. Ti motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Individualna komponenta opozarja, da je potrebno poiskati ustrezno orodje za vsakega posameznika posebej (Lipičnik 1998, 159).

1.1.3. Potrebe in cilji v motivaciji

S pojavom neravnovesja, bodisi v organizmu bodisi v odnosu med osebkom in okoljem, nastane **potreba**. Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu. Povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju napetosti (Lipičnik 1998, 415).

Obstajajo tri temeljna področja oziroma gonilne sile, ki oblikujejo lestvico potreb, na katerih se želijo ljudje uresničiti (Keenan 1996, 17):

1. Osnovne potrebe so eksistenčne potrebe, ki so povezane z biološkim obstajanjem življenja. Sem uvrščamo potrebo po hrani, vodi, toploti, zato teh potreb ne moremo zanemariti. Zadovoljujemo jih s pomočjo zasluženega denarja kot menjalnega sredstva. Vendar pa denar kljub vsemu ne predstavlja celotne motivacije pri

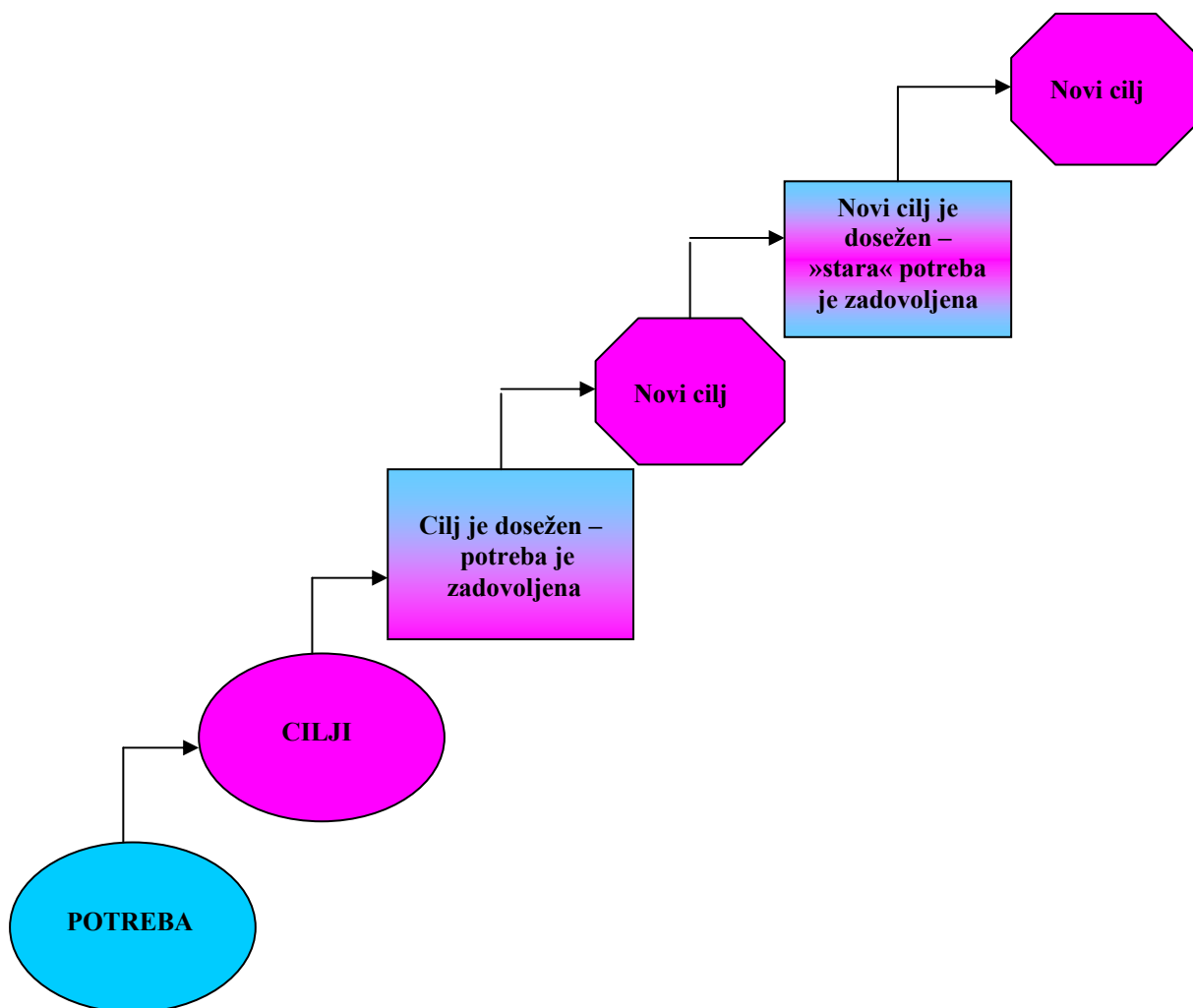
opravljanju dela. Denar dejansko ljudi motivira le v tolikšni meri in toliko časa, dokler niso osnovne potrebe posameznika zadovoljene.

2. Družbeni položaj. Takoj, ko so osnovne potrebe zadovoljene, se pojavi težnja po zadovoljitvi potreb višje stopnje – izkazovanje družbenega položaja. Le-ta je eden od motivov za zaposlene. Delajo namreč zato, ker želijo dobiti občutek pripadnosti. Ker pa se družbene potrebe med kulturami razlikujejo, si jih prizadevajo izpolniti v skladu z navadami in običaji svoje družbe.
3. Osebne ambicije so najmočnejša gonilna sila. Pri tem gre za postavljanje posameznih ciljev, ki pospešijo osebni razvoj. Ta je povezano z željo, prizadevanjem ljudi, da bi te cilje dosegli. Težnja po izpolnitvi osebnih želja v izbranem poklicu deluje spodbujevalno in predstavlja motivacijsko silo, ki nas žene naprej.

Osnovne potrebe, družbeni položaj in osebne ambicije lahko delujejo hkrati. Motivacije ne moremo spodbuditi, če ne zadovoljimo potreb nižje stopnje.

Človek za ohranjanje biološkega in socialnega ravnotežja neprestano zadovoljuje svoje potrebe. Obstajata **dva načina zadovoljevanja potreb**:

- ♦ **Homeostatično** (ciklično) pomeni vzpostavljanje dinamičnega ravnotežja v našem organizmu, ki je potrebno za njegovo nemoteno delovanje. S pojmom homeostaza lahko pojasnimo ciklično zadovoljevanje potreb (fiziološke potrebe) in zadovoljevanje sekundarnih potreb. Človeška narava ni samo biološka, temveč je tudi socialna in psihološka, zato je potrebno vzdrževati psihološko in sociološko homeostazo, saj bi bila porušitev njune stabilnosti v odnosih nevarna (Mumel 1999, 95).
- ♦ **Progresivno** (spiralno), kjer dosežki določajo postavljanje novih ciljev na višjem nivoju, ki lahko zadovoljijo potrebo (Možina, Damjan 1995, 80).

Slika št. 1: Progresivno zadovoljevanje potreb (Mumel 1999, 96)

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati in so sestavni del planiranja, ki se v ožjem smislu sestojijo iz zamišljanja ciljev in poti za njihovo doseganje. Za motiviranje je potreben cilj, s katerim ljudje usmerjamo svoje delovanje. Če cilji niso jasno postavljeni, ne vemo, v katero smer kreniti. Da postane delovanje trajno, si vedno znova postavljamo raznolike cilje.

Postavljeni cilji nam omogočajo kontroliranje tako, da primerjamo načrtovano z uresničnim (Rozman 2000, 56).

Ko oblikujemo cilje, moramo biti pozorni, da vključujemo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo. Večji kot je njihov neposredni vpliv na doseganje ciljev, učinkoviteje deluje kot usmerjevalec njihovega vedenja. Zato moramo merila prilagoditi različnim ravnam in skupinam zaposlenih.

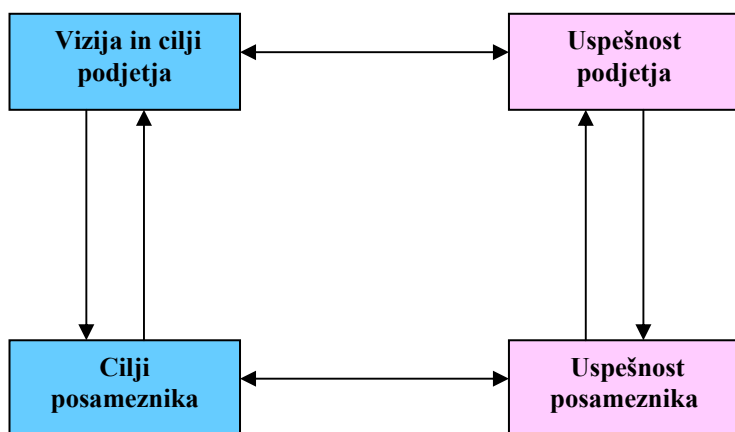
Podjetje je uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Njegova dolgoročna uspešnost je močno povezana z zadovoljstvom vseh, ki so na kakršnikoli način povezani z njegovim delovanjem.

Posameznik je najbolj motiviran za delo takrat, kadar so njegovi cilji enaki ciljem podjetja. Najboljša alternativa za doseganje ciljev posameznikov je medsebojno povezovanje v skupine, delovanje v združbi. Pri tem se cilji posameznikov medsebojno podpirajo ali ovirajo. Prav tako prihaja tudi do konfliktov med cilji posameznika in cilji združbe. Zato je potrebno cilje različnih ravni uskladiti, povezovati. Pomembno je oblikovati njihovo hierarhijo tako, da doseganje ciljev na nižjih ravneh (posameznika) vodi k doseganju ciljev višje ravni (skupine), dokler ni dosežen cilj podjetja (Rozman 2000; 56,58).

Vsak posameznik mora imeti občutek, da njegova vloga prispeva k uresničitvi skupnega cilja, kajti tako si bodo prizadevali svoje delo čim bolje opraviti. Cilji so povezani s tokom uspešnosti, ko morata posameznik in podjetje uravnotežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih ti rezultati prinašajo.

Tako ima na eni strani podjetje korist od posameznikove uspešnosti, ki jo merimo z njegovim doseganjem ciljev. Na drugi strani pa mora posameznik imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti in v nagradah za doseženo uspešnost. Takšna medsebojna skladnost je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost tako posameznika kakor tudi podjetja (Zupan 2001, 14).

Slika št. 2: Dvosmerni tok uspešnosti (Zupan 2001, 14)



Psihološke (sekundarne) potrebe in cilji se neprestano spreminjajo in rastejo kot odraz posameznikovih izkušenj, psihičnega stanja, okolja in odnosov z drugimi ljudmi. Za to obstajajo trije razlogi (Mumel 1999, 96):

1. Obstoječe potrebe niso nikoli zadovoljene, kar zahteva njihovo neprestano izpolnjevanje.

2. Ko so potrebe zadovoljene, se pojavijo nove višje potrebe, ki jih je potrebno prav tako zadovoljiti.
3. Izbor cilja je odvisen od uspeha doseganja cilja, ker doseganje zastavljenih ciljev vpliva na zastavljanje višjih ciljev.

1.1.4. Motivacijske ovire

1.1.4.1. Splošno

Vsaka človeška aktivnost je usmerjena k doseganju cilja, s katerim želimo zadovoljiti neko potrebo. Pri tem pa se pogosto srečujemo z različnimi ovirami.

Uspeh delavca pri delu je gotovo najpomembnejši faktor, ki vpliva nanj. Je daleč bolj pomemben od vsake zunanje motivacije. Delavčev uspeh potrjuje smisel njegovega obstoja. Potrjuje njegovo znanje in sposobnosti ter končno opravičuje njegovo pravico do zasedbe tistega delovnega mesta, ki ga zaseda. Neuspeh to zanika in vodi njegovo osebnost k razkroju (Jurman 1981, 163).

Prisotnost motivacijskega pluralizma lahko povzroči, da si motivi medsebojno nasprotujejo ali ovirajo. Takrat zadovoljitev enega motiva izključuje možnost, da bi hkrati zadovoljili druge motive. Situacija, ki je izražena v borbi med dvema motivoma, povzroči napeto duševno stanje, ki ga imenujemo konflikt (Jurman 1981, 164).

Zaposleni, ki teži k nekemu cilju ter hoče zadostiti svojim željam in nagnjenjem, mora to storiti skladno s cilji podjetja, sicer zaide v protislovja z drugimi delavci ali pa s predpisi (Jurman 1981, 63).

Lahko se zgodi, da podjetje prepreči zadovoljitev njegovih ciljev in zaposleni se znajde v *frustracijski situaciji*. To je situacija, ki zadržuje, preprečuje ali onemogoča zadovoljitev potreb. Odziv ljudi na frustracijske situacije je različen. Nekateri se situaciji prilagodijo in si poiščejo drugo pot za doseg cilja ali pa si postavijo nov cilj, s čimer zadovoljijo in trajno zmanjšajo psihično napetost. Drugi, manj prilagodljivi vztrajajo pri obstoječi situaciji, pri čemer uporabljajo obrambni mehanizem (regresija, racionalizacija, identifikacija, projekcija, fantaziranje, agresivnost). Pri tem je ovira le začasno odstranjena in s tem je oteženo nadaljnje reševanje frustracij (Jurman 1981, 164).

Druga velika motivacijska ovira je *stres*. Gre za stanje neravnotežja med zahtevami, ki jih pogojujejo zunanji dejavniki, in našimi zmožnostmi za odziv na te zahteve. To je stanje, ki ga povzročajo dogodki, kot so:

- ◆ obnašanje drugih ljudi
- ◆ socialne situacije
- ◆ občutki in mišljenja.

Določene ovire nam pogosto preprečujejo doseganje ciljev. Te blokade povzročajo razočaranje, napetost in stres.

Med motivacijske ovire uvrščamo tudi *konflikte*, o katerih bomo več napisali v nadaljevanju. Praksa je pokazala, da pametneje ravnaajo tisti, ki se konfliktom ne izogibajo, pač pa se pripravljajo na reševanje konfliktov. Za ta korak je treba razumeti nastajanje konflikta in ustvariti ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov (Jurman 1981, 164).

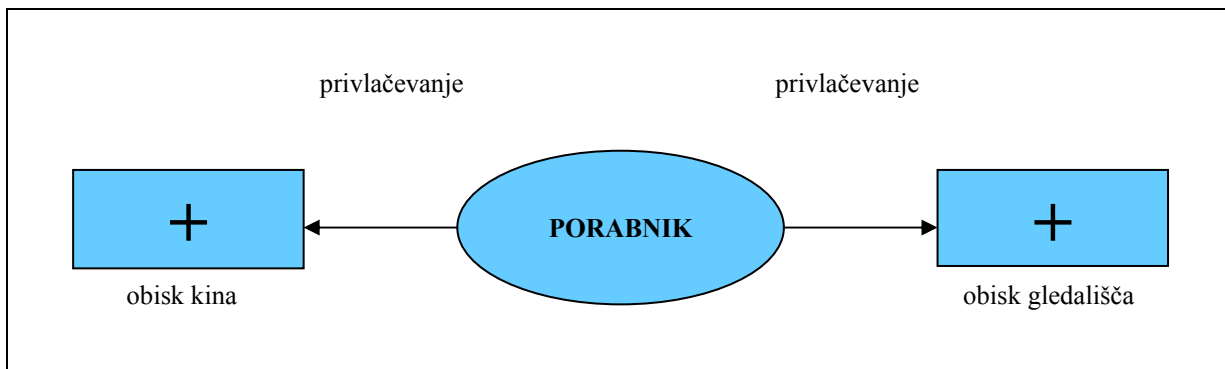
1.1.4.2. Konflikti v motivaciji

Človek ima veliko motivov, ki so aktivni tudi hkrati. Pravzaprav se situacije, v katerih bi bil aktualen samo en motiv, ne pojavljajo. Rezultati tega so konflikti med motivi. Obstajajo štiri tipi motivacijskih konfliktov, pomembnih za tržnike:

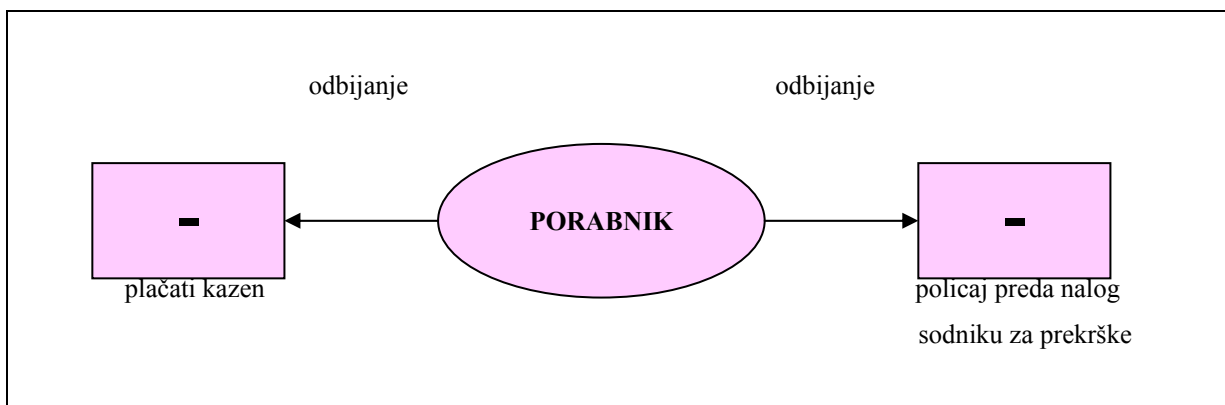
- ◆ Konflikt dvojnega privlačevanja
- ◆ Konflikt dvojnega odbijanja
- ◆ Konflikt privlačevanja in odbijanja
- ◆ Konflikt dvojnega privlačevanja in odbijanja

Konflikti dvojnega privlačevanja (plus – plus konflikt)

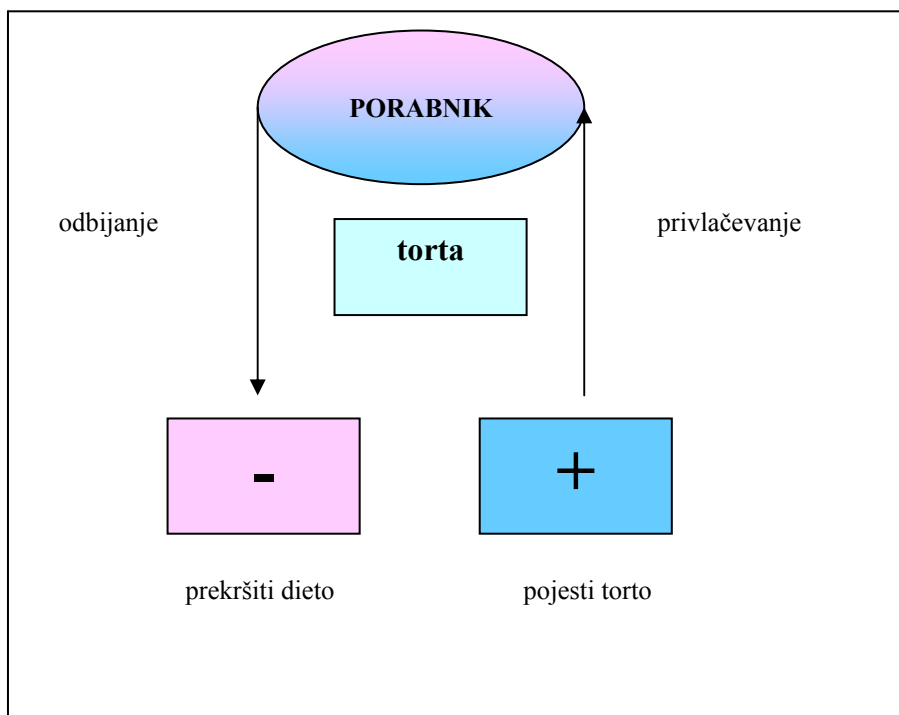
Slika nam prikazuje konflikt dvojnega privlačevanja, kar pomeni, da posameznik izbira med dvema ciljema, ki sta oba enako privlačna. Ko se približa enemu cilju, postane drugi močnejši in ga pritegne k sebi. Tako nihanje med obema ciljema traja toliko časa, dokler eden od njiju ne prevlada. Taki konflikti niso težki in ne zapuščajo negativnih posledic (Musek 1993, 187).

Slika št. 3: Konflikt dvojnega privlačevanja (Mumel 1999, 102).***Konflikt dvojnega odbijanja (minus – minus konflikt)***

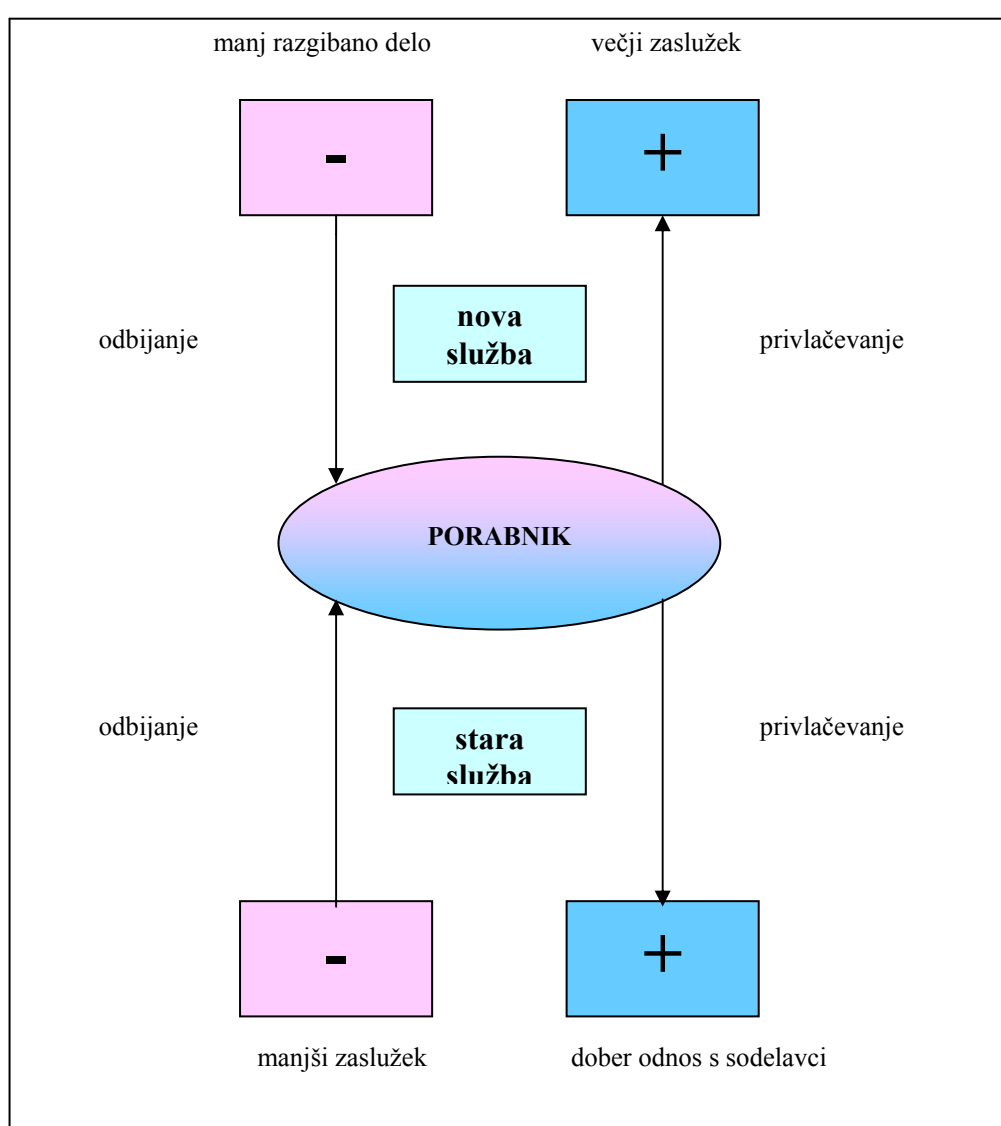
Slika nam prikazuje soočanje posameznika z dvema neprijetnima možnostma. Izbirati mora med dvema negativnima ciljema. Oba cilja mu predstavljata nezaželeno stanje. Ko se odmika enemu cilju, zadane ob drugega, ta pa ga vrne v prvotno stanje. Nihanje med obema ciljema pa poteka toliko časa, dokler se človek ne obrne v tretjo smer (Musek 1993, 187).

Slika št. 4: Konflikt dvojnega odbijanja (Mumel 1999, 102)***Konflikt dvojnega privlačevanja in odbijanja (plus – minus konflikt)***

Slika prikazuje situacijo, ko se posameznik sooča z ambivalentnimi cilji - s pozitivnimi in negativnimi posledicami istega cilja. Tem bolj se približujemo temu cilju, močnejša je naša težnja, da bi se mu izognili. Ko pa smo od cilja oddaljeni, naša želja, da bi ga dosegli, narašča. Raziskave so pokazale, da se ljudje tem ciljem pogosto odrečemo, kajti odbojna teža narašča hitreje in bolj strmo kot privlačna (Musek 1993, 187).

Slika št. 5: Konflikt dvojnega privlačevanja in odbijanja (Mumel 1999: 103)***Konflikt dvojnega hkratnega privlačevanja in odbijanja (dvojni plus – minus konflikt)***

Na sliki je prikazana izbira med dvema ali več ambivalentnimi cilji, kjer imajo vsi tako pozitivne kakor tudi negativne posledice. Ko se približujemo enemu cilju, postanejo pomembnejši pozitivni vidiki drugih ciljev in negativni vidiki bližnjega cilja (Mumel 1999, 104).

Slika št. 6: Konflikt dvojnega hkratnega privlačevanja in odbijanja (Mumel 1999, 103)

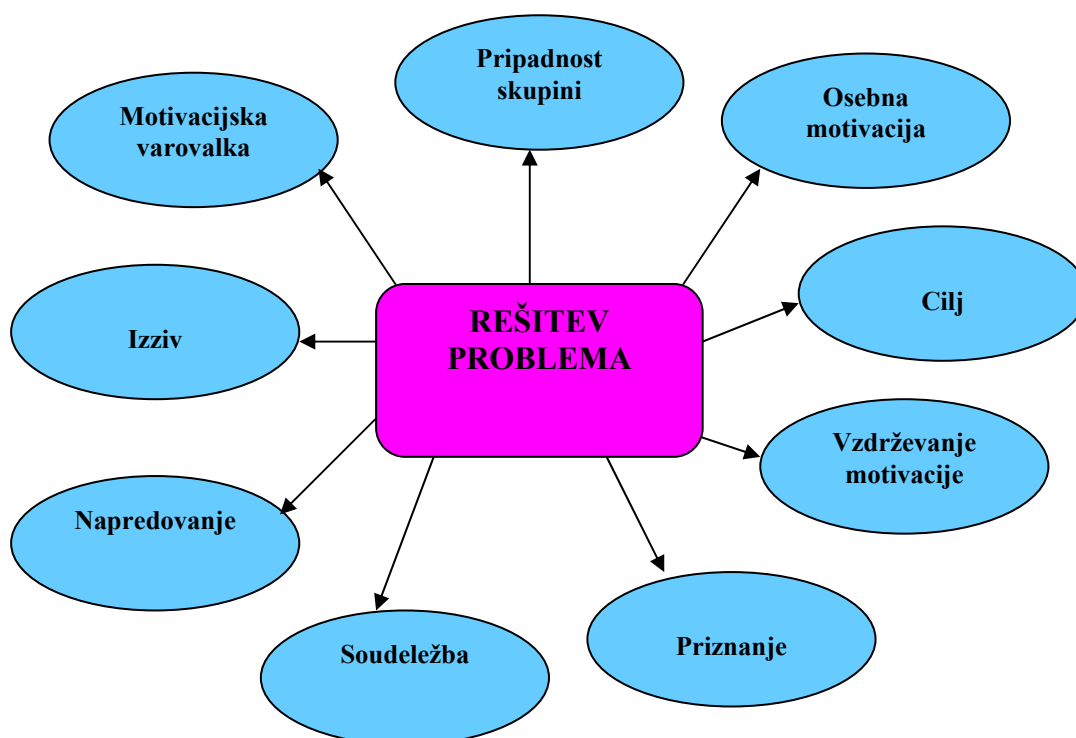
Konflikti so neizbežni in pogosto nastanejo kot nesporazumi znotraj ene osebe ali skupine. Konflikti med več osebami se ponavadi pojavljajo, ko posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani in s tem ovira nasprotno stran, da bi počela isto. Posledica doživljanja konflikta je občutek razdiralnosti, ki ga ne želijo in je neprijeten. Ta neprijetnost pa povzroča, da se skušajo ljudje konfliktom izogibati in jih preprečevati (Lipičnik 1997, 196).

Tako se posameznik znajde v situaciji, ko mora uskladiti lastne cilje in s tem razrešiti svoje konflikte.

1.1.5. Načini motiviranja zaposlenih

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zadovoljni smo, če so pričakovanja izpolnjena. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejša je izpolnitev pričakovanja tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti nekega kontinuuma. V praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja. V ljudeh prevladuje težnja, da se, če je le mogoče, približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato si praktično nikoli ne bi smeli dovoliti, da bi v ljudeh gojili napačna pričakovanja in jim obljubljali stvari, ki jih ne moremo izpolniti (Lipičnik 1991, 20).

Slika št. 7: Načini, kako rešimo problem motivacije (Grubiša 2001, 112).



1.1.5.1. Motiviranje posameznika

Motiviranje posameznikov je vedno tvegano početje, in sicer zaradi individualnih razlik med posamezniki in med vzajemnim delovanjem z našo osebnostjo in motiviranostjo. Ko se

spopadamo z motiviranjem zaposlenih, moramo imeti pred očmi svoj končni interes, ki je doseganje pravega cilja, kateri pa mora biti jasno opredeljen. Če bomo uspeli te cilje pravilno predstaviti tudi zaposlenim, bo to povečalo njihove ambicije in posledica bo boljše opravljeno delo (Heller 2001, 316).

Denny (1997, 81-86) predstavlja nekaj zamisli za motiviranje in spodbujanje posameznika:

1. *Bodimo dober poslušalec.*

Če želimo nekoga spodbujati, mu moramo zaupati in ga spoštovati.

2. *Dokažimo, da smo vredni zaupanja.*

Če hočemo, da nam bodo ljudje zaupali, ne smemo tega, kar nam povedo, prenašati naprej.

3. *Presenetimo človeka, ko nekaj dobro dela.*

Presenetimo in pohvalimo človeka, ko bo naredil nekaj dobro.

4. *Dokažimo vero v človeka.*

Kot »spodbujevalec« moramo verjeti, da zmore in mu to tudi povedati z izrazi, kot so:

»Vem, da to zmorete.« ali »To naredite zelo dobro.«

5. *Pozitivno sporočilo.*

Bodimo vedno pripravljeni reči kaj ohrabrujočega, spodbujevalec mora namreč motivirati.

6. *Spodbujajmo z izzivi.*

Včasih je treba ljudi izzivati, da jih podžgemo k aktivnostim za dosežke, tudi z negativni izzivi: »Stavim, da tega ne zmorete.« ali »Stavim, da ne boš zmogel.«

7. *Bodimo previdni s slabšalnimi izzivi.*

To je zares skrajno nevarna oblika motivacije; četudi je lahko uspešna, v tej zgodnji fazi ne pripomore k pravemu odnosu med vodstvom in zaposlenimi.

8. *Izogibanje sarkazmu.*

Sarkastični ljudje niso duhoviti, temveč neprijetni in prej ko slej vzbudijo cinizem v ljudeh.

9. *»Nabirajmo med.«*

Če smo sposobni za motiviranje drugih, moramo biti takšna oseba, da nam bodo ljudje takoj želeli sporočiti veselo novico. In nato se moramo vedno odzvati z navdušenjem in iskrenim zanimanjem in jim od srca čestitati.

1.1.5.2. Motiviranje tima

Za uspešnost tima je potreben pravilen izbor članov. V večini primerov je dolžnost vodilnih delavcev, da določijo člane tima in si pri tem pomagajo z mnenji strokovnih služb v podjetju. Načeloma izbiramo člane na osnovi strokovnih sposobnosti in osebnih lastnosti. Strokovno sposobnost lahko hitro opredelimo, pri opredelitvi osebnih lastnosti pa si pomagamo z vprašanji. Odgovore lahko dobimo iz opazovanja, razgovora ali sistematičnega spreminjanja kandidata. Pri tem upoštevamo:

- ◆ **ciljno usmerjenost** (ali kandidat pri delu zasleduje cilj, pogosto menja poklice in kakšne ciljne predstave ima),
- ◆ **sposobnost komuniciranja** (ima sposobnost poslušanja, postavljanja vprašanj, kako se izraža pisno in ustno),
- ◆ **sposobnost integracije** (je individualist ali član društev, kakšni so njegovi odnosi s sodelavci, nadrejenimi in prijatelji),
- ◆ **spreminjanje odgovornosti** (kakšen je njegov odnos do sprejetih odgovornosti in kako se spreminja z leti, kako gleda na lastno odgovornost),
- ◆ **psihično obremenitev** (kako rešuje probleme, kako sprejema poraze in kako reagira na klevet, žaljenje itd.),
- ◆ **pripravljenost za učenje** (ali se udeležuje izobraževalnih oblik, kaj bere, katere interese ima in kakšna je njegova razgledanost). Kovač in Tivadar 1990, 70-72.

Delovna skupina je običajno sestavljena iz štirih od osmih članov in rešuje nasprotja med različnimi službami. Osvobodena mora biti zunanjih pritiskov (vodilnega in vodstvenega osebja) in pri delu mora imeti podporo vodstva.

Pri skupinskem delu v podjetju bi še posebej prišli do izraza medsebojni odnosi, saj morajo udeleženci enako razmišljati. Pri tem se morajo zavedati, da je timsko delo najslabša priložnost za prikaz neke pomoči. Vsi udeleženci bi pri oblikovanju timskega dela v tem podjetju morali biti zelo previdni, saj bi morali upoštevati pravila komuniciranja v enaki meri. Tako velja, da so določene fraze, kot npr. ne gre, nesmisel, popolnoma narobe itd., prepovedane. Sodelavci v timu morajo poslušati tako kot želijo, da bi drugi poslušali njih. Vse ideje in vprašanja naj bodo utemeljena, poleg tega pa se moramo zavedati, da znotraj tima ni avtorstva.

Pri timskem delu je potrebno določiti dolžnost vodje in članov. Vodja mora pripraviti koncept dela, sklicati sestanek, voditi razprave in poskrbeti za komuniciranje. Člani se morajo

udeležiti sestankov tima (ali se opravičijo), sodelujejo v diskusiji, realizirajo naloge in izpolnjujejo dogovore (Starčič 1994, 145-146).

Timski način dela ima številne prednosti. Med njimi je potrebno omeniti predvsem naslednje (Treven 2001, 178):

- ♦ **Motivacija** - z delovanjem v timu člani uspešno zadovoljujejo svoje osebne in skupne potrebe. Zato so zadovoljni kot člani tima in hkrati motivirani za nove naloge.
- ♦ **Skupna kohezija** - posamezniki, ki sestavljajo tim, se med seboj tesno povežejo. Zato je tim trdna formacija, ki jo člani redko zapustijo.
- ♦ **Sinergija** - enako število ljudi je v timu učinkovitejše kot če delujejo kot posamezniki. Pri timskem delu je pomembna tehnološka, stroškovna, managerska in psihološka sinergija.
- ♦ **Skupna kreativnost** - z delovanjem v timu se strokovnjaki, ki imajo različno znanje, med seboj dopolnjujejo in ustvarjajo novo skupno znanje. To posamezniku ni dosegljivo. Neposredna komunikacija vpliva na večjo uspešnost članov tima, zato govorimo o posebni, ustvarjalni komunikaciji.
- ♦ **Zadovoljstvo** - z rezultati timskega dela so zadovoljni vsi udeleženci, kupci in tudi zaposleni ter lastniki podjetja. Navaden vrstni red, ki uvršča dobiček na tretje mesto, v poslovni filozofiji ni naključen. Je namreč eno izmed pravil sodobne tržne komunikacije.

Prednosti skupinskega dela pred individualnim so še (Možina 1992, 106):

- ♦ znanje članov določene skupine je praviloma precej večje kot znanje še tako izobraženega in izkušenega posameznika;
- ♦ skupinsko delo nudi precej raznolik izbor pristopov in oblik reševanja nalog;
- ♦ sodelovanje pri reševanju problemov povečuje spremenljivost rešitev med člani oz. kasnejšimi izvajalci;
- ♦ člani tima vplivajo drug na drugega, zato so sklepi bolj enotni in z moralnega vidika bolj obvezujoči,
- ♦ prednosti timskega dela so tudi v odprti in pošteni komunikaciji. Člani se trudijo razumeti stališče vsakega izmed njih, spodbujajo izražanje inovativnih predlogov, zamisli. Takšno delo je tudi bolj kreativno, poraja se več idej in predlogov za rešitev določenega problema;

- ♦ pri skupinskem delu člane spodbujaj, da preskušajo osebne sposobnosti in se poskusijo s svojimi izvirnimi lastnostmi. Takšno vzdušje kmalu postane nalezljivo in vzpodbudi posameznike, postanejo še boljši delavci.

Trdimo lahko, da so za uspešno organizacijo potrebni učinkoviti timi. Timsko delo tudi izboljšuje medsebojno komuniciranje in tako pospešuje pretok različnih informacij. Sprejemanje odločitev je zato hitrejše in boljše (Možina 1992, 108).

1.1.5.3. Motivacija z osebnimi razgovori

Letni razgovor je poglobljen razgovor med vodjo in sodelavcem. Pogovarjata se o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Letni razgovor naj bo vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju ter drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o sodelavčevi vlogi, kot jo vidi vodja (Majcen 2001, 21-53).

Vsak vodja naj se na ta način posveti svojemu sodelavcu, v miru in sproščeno naj se pogovorita o pomembnih stvareh, za katere med vsakodnevno naglico ne najdeta pravega časa. Na ta način se močno izboljšajo medsebojni odnosi in delovni rezultati.

Razgovor naj nadrejenemu omogoči:

- ♦ da natančno določi naloge podrejenemu;
- ♦ da bolje spozna svoje sodelavce, njihove ambicije, želje, njihovo delo in povratne informacije;
- ♦ da zastavi cilje sodelavcu in preveri realizacijo ciljev minulega leta.

Razgovor naj omogoči podrejenemu:

- ♦ da pove svoje mnenje in izrazi svoje želje;
- ♦ da pove, kako se počuti na svojem delovnem mestu, kaj mu je všeč in kaj ne;
- ♦ da bolje spozna svoje naloge in cilje;
- ♦ da dobi informacije o svoji prihodnosti.

Motivacija z osebnimi razgovori podjetju omogoča izvedbo naslednjih ciljev:

- ◆ izboljšati vodenje v podjetju,
- ◆ izboljšati rezultate, učinkovitost dela v oddelkih in službah podjetja,
- ◆ načrtovati strokovni razvoj zaposlenih,
- ◆ izboljšati odnose med podrejenimi in nadrejenimi,
- ◆ povečati odgovornost zaposlenih.

Prav tako motivacija z osebnim razgovorom omogoča tudi izvedbo ciljev na nivoju vodilnih delavcev, in sicer:

- ◆ lažje doseganje ciljev tima, ki ga vodijo,
- ◆ konkretizirati cilje podjetja in tima,
- ◆ čim objektivneje oceniti rezultate dela vsakega zaposlenega,
- ◆ delegirati del nalog podrejenim,
- ◆ načrtovati izobraževanje glede na dejanske potrebe tima,
- ◆ nagrajevati podrejene glede na njihove dejanske dosežke,
- ◆ zagotavljati objektivne podlage za napredovanje podrejenih,
- ◆ spoznati pričakovanja in želje zaposlenih glede njihove poklicne poti znotraj podjetja,
- ◆ primerjati osebne cilje zaposlenega s cilji podjetja (povzeto po Kern 2001, 87-88).

1.1.5.4. Motivacija z vodenjem

Pri motivaciji z vodenjem je pomembno, da si vodstvo postavi realne cilje in si zanje tudi prizadeva. Ti cilji morajo biti dosegljivi. Ljudje so namreč navdušeni, če delajo za managerja z določenim namenom. Manager mora biti svojim zaposlenim vzgled, ker bo le tako organizacija uspešna in njeni zaposleni zadovoljni. Pogosto podrejeni postajajo podobni svojim vodjem; ljudje pričakujejo od svojih nadrejenih, da jih bodo vodili.

Manager, ki skuša zaposlene motivirati z vodenjem, naj poskrbi, da se bo stalno izpopolnjeval. Naj razmišlja, kako bi lahko to ali ono naredili bolje. In nikoli naj ne dopusti, da bi ljudje, ki jih vodi, mislili, da delajo, kakor najbolje znajo. Vsi lahko delajo bolje.

Ključnega pomena pri motivaciji z vodenjem je, da vodenje poteka brez prisile. Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor ne s povelji ali z odredbami. Motiviran vodja bo vodil in ne nujno priganjal, bo pokazal in ne nujno ukazal.

1.1.5.5. Motivacija s spodbudami

Večina ljudi najde v času, ko so zaposleni, ravnovesje v odnosu s svojim delodajalcem. Mnogi se trudijo pri delu ravno toliko, da ne izgubijo službe in njihovi delodajalci jim plačajo ravno toliko, da službe ne pustijo. Učinkovit program spodbud bo ne le povečal dobiček, temveč tudi navdušil zaposlene, vzbudil njihovo zvestobo in vdanost ter dvignil njihovo moralo. Večina ljudi hodi na delo zato, da zmerno delajo in ne opravljajo izjemnega dela. Vendar prav ti ljudje posvečajo veliko časa ljubiteljskim ali dobrodelnim dejavnostim, ne da bi bili plačani za to in opravljajo izjemno delo. Za to dobijo priznanje.

Peter Riggs, veliki učitelj motiviranja, navaja tri največje nagrade za delo:

1. ***Delati tisto, kar vas veseli*** zaradi samega veselja do tega dela, ali z drugimi besedami, biti srečen in zadovoljen pri svojem delu.
2. ***Priznanje*** – v različnih oblikah. V najenostavnejši obliki je to besedica »hvala« ali kakšna pohvala.
3. ***Denar*** – in samo denar postane glavna motivacija, če ga ni dovolj za zadovoljevanje nujnih vsakodnevnih potreb (povzeto po Kern 200194-95).

1.1.5.6. Kritika kot motivacija

Kritika ne sme biti povezana z osebnim nagnjenjem ali odporom. Razlog za kritiko morata biti zaskrbljenost in zanimanje za zaposlenega. Namen kritike ni rušiti, temveč graditi. Da bi dosegli tak rezultat, se moramo vprašati, kaj natančno hočemo urediti in kakšen odziv pravzaprav želimo ob koncu sestanka oziroma razgovora. Velikokrat je manager prisiljen kritizirati koga od podrejenih zaradi dejanj, ki so silno moteča. Včasih kak delavec ravna neodgovorno, ali kar je še slabše, namerno krši kako pravilo ali ustaljen sprejemljiv delovni postopek. Nekateri managerji izgubijo potrpljenje in se temu primerno odzovejo. V jezi kritizirajo podrejene. Tako se ne sme ravnati. Včasih je to lahko učinkovito, toda neizogibno porušijo odnose in povzročijo izgubo spoštovanja. Drugi managerji imajo morda zaradi prizadetosti ali pomanjkanja poguma, velike težave pri pogovoru s posameznikom, ki jim povzroča probleme. Svojo kritiko povedo vsem drugim, samo dotičnemu ne. To vsekakor tudi ni pošten način vodenja.

Če hoče manager koga kritizirati, ne da bi mu vzel motivacijo, mora:

- ♦ skrbno izbrati pravi trenutek,

- ◆ se pogovoriti z njim »na štiri oči«,
- ◆ mu povedati, da ga ceni,
- ◆ mu pogledati pri tem v oči,
- ◆ govoriti samo resnico,
- ◆ kritizirati njegovo ravnanje, ne pa osebnosti,
- ◆ ponovno poudariti njegove dobre strani.

In seveda, ne pozabiti pohvaliti izboljšanja (povzeto po Denny 1997, 153-165).

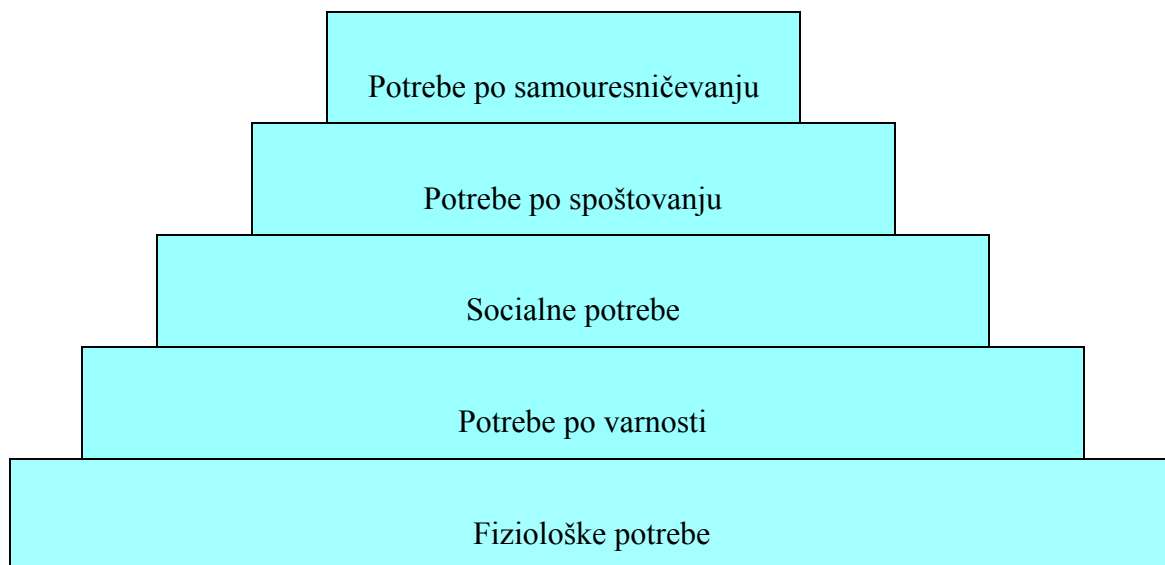
1.2 . MOTIVACIJSKE TEORIJE

1.2.1 Maslowa teorija

Ena od najbolj znanih motivacijskih teorij je teorija, ki jo je razvil Abraham Maslow že leta 1954. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh. V svoji motivacijski teoriji je razvil dva koncepta:

- ◆ obstaja pet temeljnih skupin potreb (fiziološke ali osnovne potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe ali potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju ali statusne potrebe in potrebe po samouresničevanju);
- ◆ temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

Slika št. 8: Hierarhija potreb po Maslowu (Treven 1998, 114).



Posamezne ravni potreb Abrahama Maslowa (Treven 1998, 114-115):

1. Fiziološke potrebe so temeljna raven človekovih potreb. Le-te so večinoma istovetne s primarnimi potrebami, katere človek pridobi ob rojstvu. Ko človek zadovolji te potrebe, z njimi ne more biti več motiviran.
2. Potrebe po varnosti so sekundarne in izražajo željo po zaščiti človeka pred izgubo bivališča, hrane in podobnih dobrin ter predstavljajo težnjo, da človek živi v stabilnem in predvidljivem okolju. Ko so te potrebe zadovoljene, ne predstavljajo več motivacije.
3. Socialne potrebe so tesno povezane z željo po pripadnosti in ljubezni. Pri večini se kažejo kot potreba po povezavi z ljudmi in tudi kot potreba po tem, da so priznani in cenjeni. Zadovoljitev te potrebe je pri različnih ljudeh različna: nekateri zadovoljijo to potrebo s tem, da se pridružijo določeni skupini, drugim pa zadostuje podpora družine in/ali drugih posameznikov.
4. Potrebe po spoštovanju spadajo med višje potrebe ljudi. To so potrebe po moči, po uveljavljanju in po statusu. Potrebe po statusu se nanašajo na človekovo željo po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo ter da spoštuje in ceni sam sebe. Tako si posamezniki skušajo izboljšati svoj status, in s tem doseči ugled in visok položaj v družbi. Če ima človek zadovoljene te potrebe, se počuti sposobnega in zaupa sam vase, medtem ko se v primeru nezadovoljitve te potrebe pojavi nezaupanje in podrejenost.
5. Potrebe po samouresničevanju predstavljajo najvišjo raven. Te potrebe predstavljajo težnjo posameznika, da bi delal to, za kar je sposoben. Ljudje, ki zadovoljujejo te potrebe, razvijajo in uporabljajo svoje sposobnosti. Potrebe na tej ravni motivirajo človeka, da spremeni svojo vizijo o samem sebi v realnost.

Po Maslowu zadovoljena potreba ne more več motivirati človeka k delovanju, ker ni več potrebno, da bi jo še nadalje zadovoljeval. Z zadovoljitvijo potrebe na nižji ravni začne človeka spodbujati naslednja, višja vrsta potreb (Lipovec 1986, 113). Če karkoli ogroža naše nižje potrebe, se osredotočimo, da najprej zadovoljimo le-te, preden se povzpne po lestvici potreb.

Vključevanje posameznika v podjetje je ključnega pomena za njegove možnosti zadovoljevanja potreb. Več in bolje kot jih lahko zadovolji (odvisno od tega, kaj mu organizacija nudi), bolj bo motiviran za delo, zadovoljen in hkrati dojemljiv za zahteve, ki jih ima organizacija do njega.

Vendar pa je pogosto napačno mnenje vodij, da lahko zaposlene najbolj motivirajo z višino plače. Če nimamo zadovoljenih svojih osnovnih eksistenčnih potreb, nam plača predstavlja močan motivator. Ko pa imamo življenjske potrebe zagotovljene, nas motivirajo predvsem drugi dejavniki.

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko na podlagi vprašalnikov ugotovijo, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času in na kaj so ljudje tisti trenutek občutljivi. Stopnje občutljivosti pa se časovno spreminjajo, zato lahko v istem času v različnih organizacijah ali tudi v različnem času v isti organizaciji dobimo različne rezultate (Lipičnik 1998, 164).

1.2.2. Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Friderich Herzberg je proučeval vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Razvil je teorijo o delovni motiviranosti in ugotovil, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Posameznik ima dve, med seboj neodvisni vrsti potreb, ki nujno vplivata na obnašanje in aktivnosti v različnih smereh:

- ◆ potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja in
- ◆ potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela (Uhan 2000, 24).

Dejavniki delovne motivacije so:

- ◆ higieniki (vzdrževalni dejavniki, eksitrični faktorji) in
- ◆ motivatorji (motivacijski dejavniki, intrizični faktorji); Treven 1998, 117.

Higieniki so tisti dejavniki, ki so pogoj za delo in so nujno potrebni. Kadar so ti dejavniki izpolnjeni, ljudje niso motivirani, da svoje delo opravljajo bolje, vsekakor pa so demotivirani, če ti dejavniki niso izpolnjeni.

Dejavnike vsebine dela, ki zagotavljajo zadovoljstvo, je Herzberg imenoval motivatorji. *Motivatorji* so tisti dejavniki, ki človeka neposredno motivirajo za delo. Če njihovo količino večamo, se viša tudi človekova motiviranost. Ti dejavniki spodbujajo zaposlene, da se bolj potrudijo pri delu in da dosegajo želene rezultate.

Za uspešno delo sta pomembna oba dejavnika. Pri odkrivanju motivacijskih dejavnikov moramo vedno izhajati iz vidika tistih, ki jih motiviramo, zaposlenih. Manager

nezadovoljstvo zaposlenega z delovnim okoljem odpravi tako, da izboljša higienike. Če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje.

Večina dejavnikov deluje kot higienik in kot motivator, kar omogoča podjetjem, da z različnimi motivacijskimi orodji hkrati spodbujajo tako zadovoljstvo kot tudi motivacijo zaposlenih pri delu.

Tabela št. 2: Temeljni elementi Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije (Treven 1998, 117).

Dejavniki zadovoljstva	Dejavniki nezadovoljstva
Uspešnost	Poslovna politika podjetja in vodstvo
Priznanost	Nadzor
Delo samo po sebi	Plača
Odgovornost	Medsebojni odnosi
Naprednost	Delovno pogoji
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	HIGIENSKI DEJAVNIKI

1.2.3. Alderferjeva motivacijska teorija ali Teorija ERG (Existence, Relatedness, Growth)

Clyaton Alderfer je dopolnil Maslowo teorijo potreb in Herzbergovo motivacijsko teorijo in tako razvil ERG teorijo. Določil je tri skupine temeljnih potreb: obstoj, pripadnost in razvoj (angleško Existence, Relatedness, Growth – od tod tudi ime ERG teorije). Te tri skupine so:

1. Potrebe po obstoju oziroma potreba »imeti«: se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev. Poleg osnovnih potreb za preživetje tukaj vključujemo tudi potrebo po hrani, pijači, obleki, potrebe po telesni in duševni varnosti.
2. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi oziroma potrebe »ljubiti«: v to skupino spadajo potrebe, ki so povezane z željo po vzdrževanju medsebojnih odnosov. Sem sodijo potrebe po varnosti, socialne potrebe in potrebe po spoštovanju samega sebe.
3. Potrebe po razvoju oziroma potreba »biti«: sem uvrščamo potrebe po razvoju in se nanašajo na izražanje človekove osebnosti v smislu uresničevanja svojih sposobnosti (Treven 1998, 118-119).

1.2.4. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

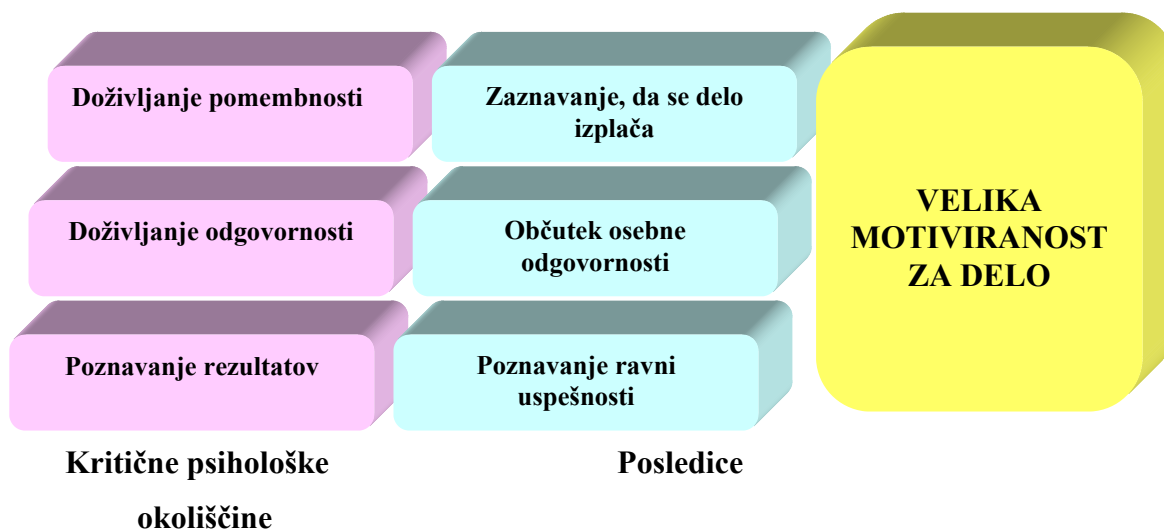
Hackmanov-Oldhamov model obogatitve dela ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu:

- ♦ doživljanje pomembnosti
- ♦ doživljanje odgovornosti
- ♦ poznavanje rezultatov (povratne informacije iz dela).

Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka.

Model prikazuje pomen individualnih razlik med zaposlenimi, zaradi katerih je učinek na zaposlene različen. Hackman je bil prepričan, da spada velikost potrebe po razvoju med pomembne individualne dejavnike, kar pomeni, da bodo zaposleni učinkoviti in zadovoljni s svojim delom, če bodo izpolnjena vsa tri psihološka stanja (Treven 1998, 121).

Slika št. 9: Hackmanov-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik 1998, 169).



Iz slike je razvidno, da zaradi doživljanja pomembnosti dela zaposlenih delavec zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da dobi občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pripomore k poznavanju ravni njegove uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti so tako elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo (Lipičnik 1998, 169-170).

1.2.5. McGregorjeva teorija X in teorija Y

Motivacijska teorija Douglasa McGregorja temelji na dveh stališčih, dveh teorijah ali filozofijah o ljudeh, teoriji X in teoriji Y. Teorija temelji na prepričanju, da je uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero pa imajo vodilni delavci velik vpliv.

Po teoriji X ljudem ne smemo verjeti, ker se ne zanimajo za delo, so neodgovorni, nenehno jih je treba nadzorovati in voditi. Sodelavcem moramo postavljati toge in nepopustljive smernice oziroma določati cilje ter nagrajevati ubogljive, kaznovati pa neubogljive.

To je negativni management. V njem prevladuje mnenje, da so ljudje po svoji naravi leni, da potrebujejo nadzor, da dela ne marajo oziroma, da jih je treba k delu siliti, da so neustvarjalni in jih je potrebno nenehno prisiljevati in podkupovati. Plača je njihova najpomembnejša spodbuda.

Nasproti temu je McGregor postavil teorijo Y, s katero naj bi managerji dosegli boljše rezultate, kar je tudi dokazal. Po teoriji Y je treba ljudem verjeti, da radi delajo, da so sposobni samostojno misliti, da so odgovorni, intelektualno sposobni in da so njihovi potenciali vedno večji od porabljenih. Na njih najbolje vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja. Potrebujejo medsebojno sodelovanje in sodelovanje pri vodenju. Od sodelavcev moramo veliko pričakovati, jim postavljati visoke norme, te pa morajo biti izvajane dosledno in pravično. To je pozitiven management.

Problemi torej niso v ljudeh in njihovem odporu do dela, pač pa v nesposobnosti ali nepripravljenosti managerjev, da bi človeški potencial izkoristili kot pomembne vire za organizacijo. Zaradi tega McGregor predlaga, da sodelavce pri delu pritegnemo k participiranju pri odločitvah, da jim dodelimo odgovorna dela in izzive, ki jih bodo močneje motivirali za delo.

Teorijo X in Y lahko primerjamo s hierarhijo potreb po Maslowu. Teorija X, po kateri so ljudje obravnavani v glavnem kot objekti, se nanaša v glavnem na zadovoljevanje osnovnih potreb in potreb po varnosti. Teorija Y pa po drugi strani skuša upoštevati višje nivoje s poudarjanjem zrelosti, kreativnosti, potreb po pripadnosti, statusu in samoizpolnitvi.

Po teoriji X ljudi motiviramo z:

- ◆ uporabo avtoritete,
- ◆ notranjim nadzorom,
- ◆ s pravili in z regulativami,

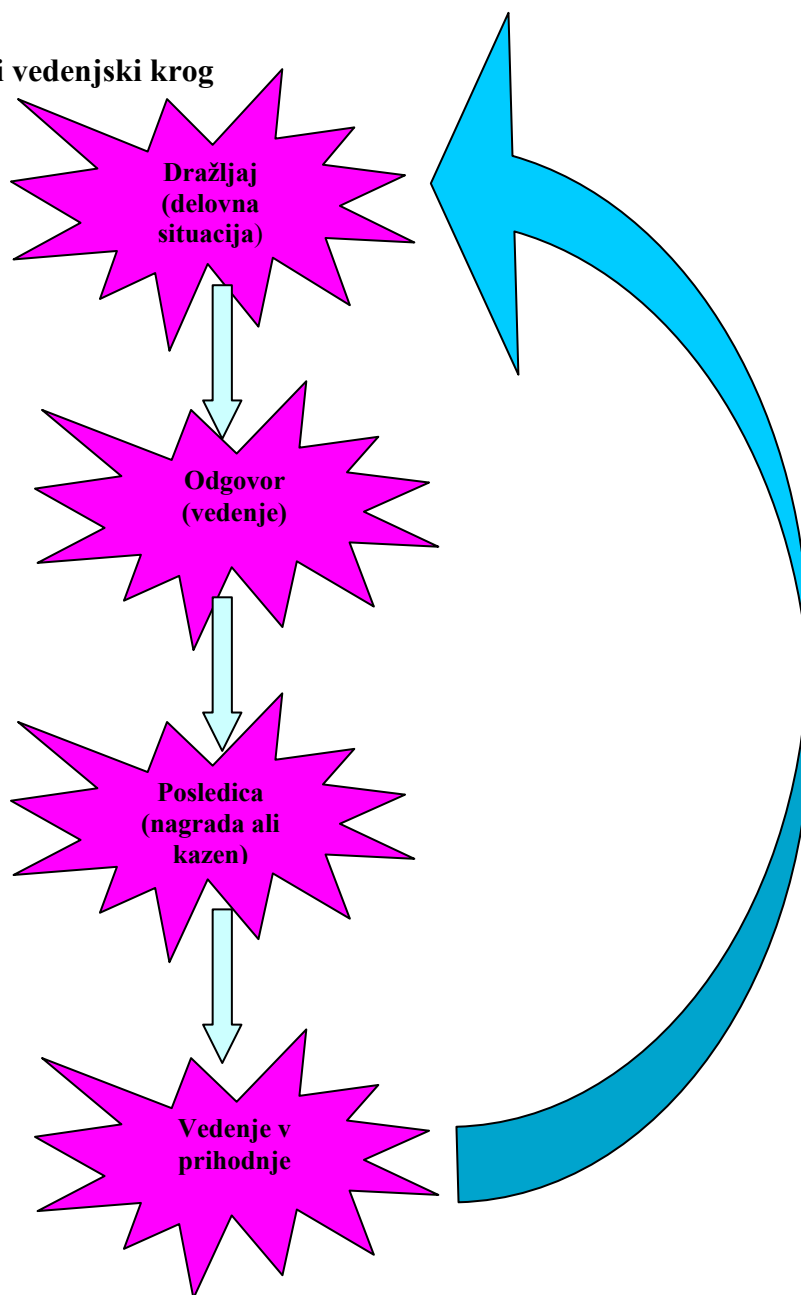
- ♦ grožnjami in s kaznovanjem.

Lahko bi rekli, da se po teoriji X skuša ljudi motivirati s »palico«. Alternativni in bolj učinkovit pristop k motivaciji uporabljajo vodje, ki uporabljajo teorijo Y - z nastavljanjem »vabe«, kjer je posledica dobrih delovnih rezultatov višja plača in/ali dodatne ugodnosti. Po teoriji Y se z ljudmi upravlja korektno (Maček 2003, 10-12).

1.2.6. Skinnerjeva teorija

Teorija okrepitve ali Skinnerjeva teorija pravi, da lahko z nagrado in kaznijo spreminjamo vedenje posameznikov. To ponazarja s tako imenovanim osnovnim vedenjskim krogom.

Slika št. 10: Osnovni vedenjski krog



Določena situacija predstavlja veliko dražljajev, ki vplivajo na odgovor. Le-ta se izraža v obliki vedenja. Glede na vedenje sledi posledica, ki je lahko v obliki nagrade ali kazni. Od posledice pa je odvisno vedenje v prihodnje.

Manager, ki uporablja to teorijo, želi:

- ♦ povečati želeno vedenje in
- ♦ zmanjšati neželjeno vedenje zaposlenih (Brazovčak 2005, 17).

1.2.7. Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja

Teorija pričakovanj proučuje proces motivacije in je rezultat dela Vroom-a, Lawler-ja in Porter-ja v ZDA. Temeljito izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo (Jurančič 1980, 66; v Jaramaz 2003).

Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisno od pričakovanja, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica ter od privlačnosti te posledice (Treven 1998, 23).

Vroom je pri proučevanju delavčevega zadovoljstva z delom izhajal iz treh pojmov:

- ♦ *valence* – s katero označuje atraktivnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju,
- ♦ *pričakovanja* – da bo njegovo delo pripeljalo do določenega cilja,
- ♦ *instrumentalnosti* – pomeni povezavo med dvema ciljema, ki predstavljata za delavca neposredni instrument za doseganje cilja, ki je zanj bistvenega pomena (Lipičnik 1998, 167).

Teorija pričakovanja ali Vroomova teorija je ena izmed najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije. Ta teorija vključuje naslednje spremenljivke ali povezave:

1. Privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo. Posamezniki nihajo med svojimi potrebami in željami. Vsak posameznik ima lahko različne motivatorje. Le-ti se nahajajo v drugačnem vrstnem redu zadovoljevanja. Vrsta rezultata, ki ga posameznik želi doseči s svojim obnašanjem, je lahko od posameznika do posameznika različna.
2. Povezava vedenje - posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja. Zaposleni v podjetju se bodo obnašali in

ravnali v skladu z organizacijsko politiko samo v primeru, če bodo čutili, da tovrstno obnašanje ali delovanje vodi do pozitivnih rezultatov za njih.

3. Povezava napor - vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja. To pomeni posameznikovo zaznavanje lastnih zmožnosti, da bo želeno deloval in se obnašal. Zaposleni bodo pripravljeni delovati v želeni smeri z največjo močjo samo v primeru, če bodo čutili, da so tega res zmožni. Če zaposleni mislijo, da so zmožni in sposobni opraviti neko delo, potem bodo v to delo vložili maksimalen trud, saj je njihovo pričakovanje visoko (Treven 1998, 123).

Ljudje so motivirani za vlaganje truda pri delu v naslednjih primerih:

- ◆ če verjamejo, da bo trud, ki ga vložijo pri delu, vodil do uspešnosti,
- ◆ če verjamejo, da bo uspešnost vodila do nagrad.

Teorija pričakovanj poudarja, da je moč motivacije posameznika odvisna od velikosti posameznikovega pričakovanja in velikosti nagrade za vloženi trud. Koliko truda bo vloženega pri delu, je odvisno od posameznikovega vrednotenja koristi. Na primer novo zaposleni posameznik bo najbrž visoko vrednotil možnost napredovanja, česar pa ne bo takoj pričakoval. To pomeni visoko vrednotenje in nizka pričakovanja. Če ta posameznik ne verjame v možnost napredovanja, njegov trud nima pomena.

Trud oziroma motiviranost nastopi, ko posameznik misli, da bo trud vodil do uspešnosti in uspešnost do nagrade, ki jo posameznik ocenjuje kot privlačno. Vendar pa trud in vložek posameznika vedno ne vodita do uspešnosti, za kar obstajajo različni razlogi, na primer, ko je za delo potrebno dodatno usposabljanje oziroma v primeru pomanjkanja virov (resursov) za učinkovito izvedbo del in nalog. Prav tako velja, da posameznikova uspešnost vedno ne vodi do pričakovanih nagrad. V večjih tradicionalnih organizacijah ni sistema za individualno nagrajevanje. Veliko ljudi opravlja svoje delo zelo dobro, pa za to niso nagrajeni.

1.2.8. Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije pravi, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar in druge materialne dobrine edina spodbuda, ki motivirajo človeka k delu, zato so s Hawthornovim eksperimentom ovrgli veljavnost te teorije (Maček 2003, 10-12).

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine posameznikov. Zaposleni, ki opravljajo manj zahtevna dela in s svojim zaslužkom komaj pokrijejo svojo eksistenco, imajo bolj razvit čut glede materialne motivacije kot tisti, ki prejemajo takšne zaslužke, da njihova eksistenca ni ogrožena. Če je z zaslužkom omogočen normalen način življenja, potem zaposleni poleg materialne motivacije strmiijo tudi k drugim dejavnikom motivacije.

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi narava dela. Tisti, katerih delo je bolj razgibano, strokovno in zahtevno, so bolj zadovoljni. Najboljše rezultate oblikovanja motivacijskih dejavnikov dobimo s kombinacijo ekonomske motivacije s celotnim delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov (Uhan 2000, 22).

1.2.9. Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Dognal je, da nekateri ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli (usmerjeni so v pridobivanje materialnih dobrin), drugi pa zato, ker bi radi nekaj bili (radi bi se uveljavili, dosegli večji ugled v družbi). »*Biti*« in »*imeti*« sta še dve skrajnosti na isti lestvici in se ne izključujeta, le da se nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi pa k drugi. Tiste, ki bi radi nekaj imeli, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi, tiste pa, ki bi radi nekaj bili, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi sredstvi.

Frommova teorija lahko služi za osnovo poleg ostalih motivacijskih teorij, ko ugotavljamo, kako posameznika za kaj motivirati. Fromm, ki je izhajal iz marksistične filozofije, je razvil teorijo o človekovi motivaciji. Loči dve osnovni orientaciji:

- ◆ nekateri želijo nekaj »*imeti*«,
- ◆ drugi želijo nekaj »*biti*« in postati.

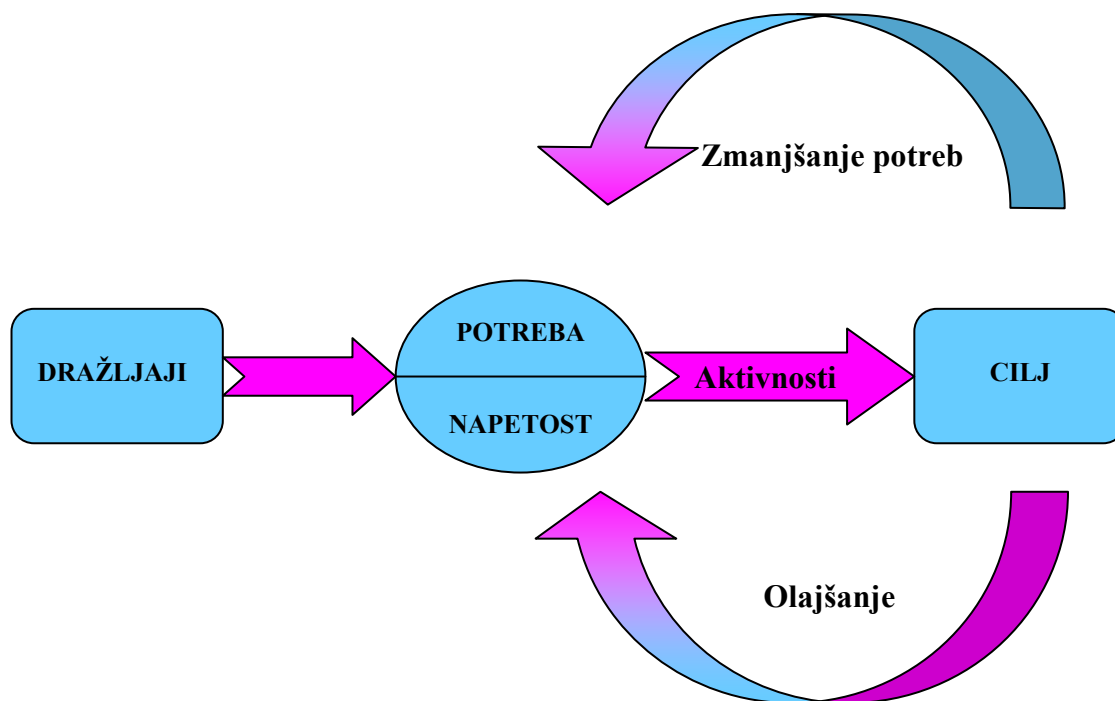
Če vemo, da posameznik želi nekaj postati, ga motiviramo z nematerialnimi nagradami, pohvalami, napredovanji na uglednejše delovno mesto, mu ponudimo možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Če pa vemo, da nekdo želi večjo materialno blaginjo, ga motiviramo z materialnimi sredstvi v obliki denarnih ugodnosti, za vzpodbudo pri izobraževanju pa mu ponudimo plačilo šolnine.

Teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodje za motiviranje. Ljudje, ki se bolj nagibajo k »*imeti*«, tiste, ki bi radi nekaj imeli, lahko motiviramo z materialnim orodjem, tiste, ki se bolj nagibajo k »*biti*«, ki bi radi nekaj bili, pa lažje pritegnemo k sodelovanju z nematerialnim orodjem, z napredovanjem (Lipčnik 1998, 170-171).

1.2.10. Leavittova motivacijska teorija

Leavittova motivacijska teorija trdi, da je motivacija ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj prek redukcije potrebe in relaksacije oziroma olajšanja. Dražljaj je po tem modelu v osebi ali pa v okolju, ki povzroči potrebo. Celotni proces pa sproži potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. Napetost je stanje, ki se drži aktivnosti in je čustveno obarvana, saj se kaže kot nemir ali neprijetnost; včasih jo lahko doživljamo tudi kot prijeten občutek. Za odpravljanje tega občutka pač storimo vse, da pridemo do cilja. Cilj pa je objekt, proces ali pojav, ki nam prinese zadovoljstvo oziroma olajšanje. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Olajšanje pa je po Leavittovem motivacijskem modelu končna stopnja. Takrat se zavemo, da smo svoj cilj dosegli.

Slika št. 11: Ponazoritev Leavitove motivacijske teorije (Lipičnik 1998, 166).



Leavittova motivacijska shema v praksi pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hočemo od delavca aktivnost, mu moramo omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bo doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv

zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik 1998, 166-167).

1.3. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivirati pomeni spodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrčajo od ciljev in akcij (Plut 1995:67).

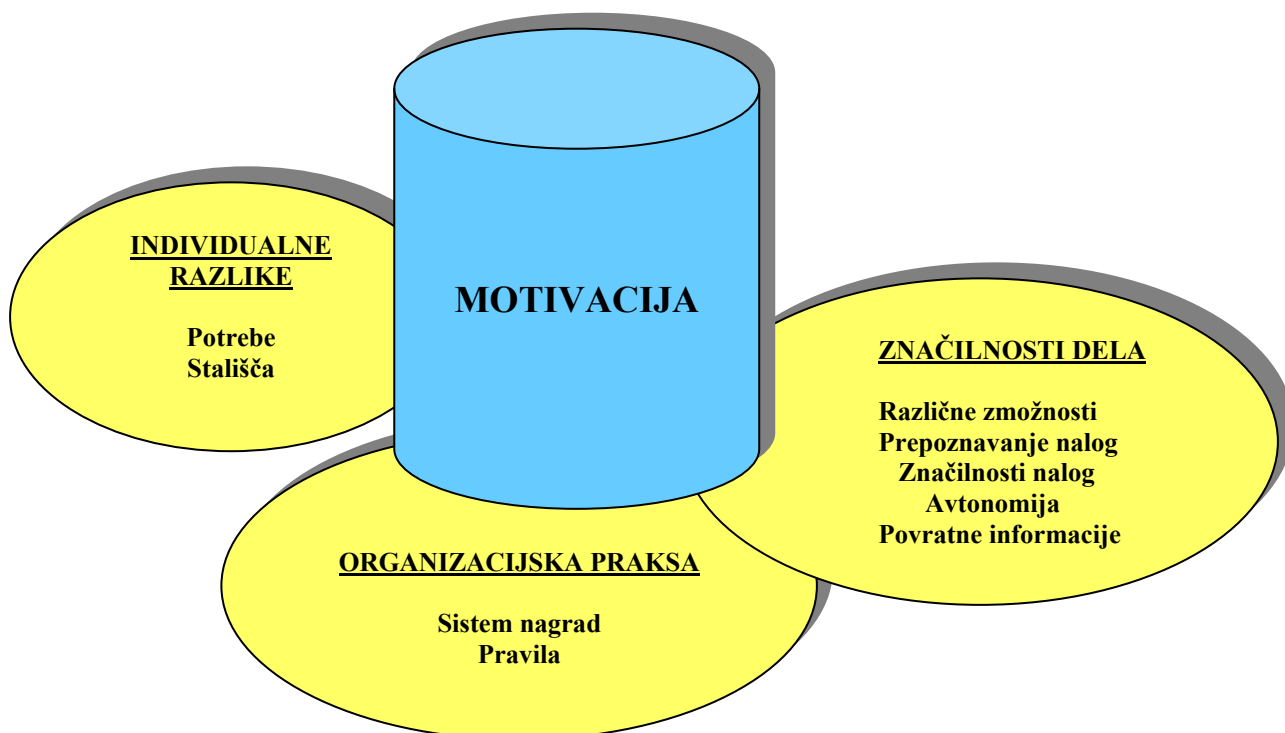
Motivacijski dejavniki so tista spodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke določene aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih tako družbenoekonomskih kot osebnih dejavnikov. Lipičnik pravi, da vplivajo na motivacijo trije dejavniki, to so **individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa** (Lipičnik 1998, 162-163):

- ♦ **Individualne razlike** lahko opredelimo kot potrebe, vrednote, stališča in interese. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivov polno delo.
- ♦ **Značilnosti dela** so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti.
- ♦ **Organizacijsko prakso** sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Glavno interakcijo dejavnikov oblikujejo:

1. **človekove kvalitete**, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
2. **aktivnosti zaposlenega**, kako deluje v delovni situaciji in
3. **organizacijski sistem**, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (Lipičnik 1998, 163).

Slika št. 12: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik 1998, 162).



Materialni motivacijski dejavniki

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje **denar** - plača. Čeprav ima denar za ljudi različno vlogo in ga vsak posameznik različno dojema, je vseeno zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Delavci plačo dojemajo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Izkazalo se je, da na zavzetost delavca za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina (Lipičnik 1996, 177). Zato mora biti prispevek posameznika merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je nekdo dobil več kot ostali.

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače oziroma osebnih dohodkov še najizrazitejše **nagrade, premije, bonuse ter dodatke**. Razdelimo jih v dve veliki skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo, in sicer:

neposredni materialni oziroma denarni prihodki, katere dobijo zaposleni v denarju, in **posredni materialni** prihodki, kateri prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja (Bahtijarevič-Šiber 1999, 613-614).

Tabela št. 3: Materialni motivacijski dejavniki (Bahtijarevič-Šiber 1999, 614).

NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI , kamor sodijo sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.	POSREDNI DENARNI PRIHODKI , kamor sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade, niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti.
♦ osnovna plača (fiksni in variabilni del)	♦ zdravstveno in pokojninsko zavarovanje
♦ bonusi in nagrade	♦ plačilo za prehrano
♦ dodatki za inovacije in ustvarjalnost	♦ štipendije in šolnine
♦ dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika	♦ plačane odsotnosti z dela in dela prostih dni
♦ dodatki, vezani na rezultate in dobičke	♦ različne oblike življenjskega zavarovanja
♦ delež od dobička podjetja	♦ plačani dopusti
♦ delež v lastništvu podjetja	♦ plačilo rekreacije
	♦ plačilo prevoza na delo
	♦ službeno vozilo
	♦ prispevki za primer nezaposlenosti
	♦ regres in božičnica

Nematerialni motivacijski dejavniki

Mnoge raziskave so pokazale, da so najpomembnejši nematerialni dejavniki, ko motivirajo zaposlene za delo: dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, pohvala in priznanja za opravljeno delo, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, ugodni delovni pogoji, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri poznavanju ciljev podjetja, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Vsi ti nematerialni dejavniki bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljni s plačo.

Posameznik, ki najde delo, s katerim je zadovoljen, dosega učinkovitost in kvaliteto brez težav. Pri delu občuti možnost izpopolnjevanja svojih sposobnosti, sprejemanja odločitev in

na podlagi tega izvršitev dela. Takšen posameznik veliko prispeva k doseganju ciljev podjetja, hkrati pa zadovolji še vse svoje potrebe. Delo v prijaznem okolju, z dobrimi medsebojnimi odnosi s sodelavci in z nadrejenimi pripomore k večjemu uspehu. Takšno delo je istočasno tudi nagrada za zaposlenega, saj mu nudi zadovoljitev socialnih potreb, potreb po varnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Če povzamemo, lahko trdimo, da vsi nematerialni motivacijski dejavniki spodbujajo posameznika k doseganju boljših delovnih rezultatov. Pohvale, uspeh, zanimivo in izzivov polno delo pomenijo nekaterim dosti več kot samo denarne nagrade.

1.3.1. Plača

Plača za veliko večino ljudi predstavlja osnovni, včasih celo edini vir sredstev za preživljanje sebe in svoje družine. Z opravljanjem dela za drugega, za kar dobiva plačilo, si delavec zagotavlja svojo existenco. Zato mora biti plačilo tako, da omogoča človeku dostojno življenje (Kresal 2000, 18).

Lahko rečemo, da je pojem plače enostaven, vendar v sebi nosi kar nekaj dilem.

Plačo tvorijo:

- ◆ osnovna plača - vrednost delovnega mesta,
- ◆ dodatki,
- ◆ del plače iz naslova delovne uspešnosti,
- ◆ del plače iz naslova uspešnosti poslovanja družbe (dobiček).

Fiksni del plače - osnovna plača je raven plače, ki izvira iz dela. Višina osnovne plače je enaka ali višja od cene ustreznega tarifnega razreda. V znesku osnovne plače so upoštevani dogovorjeni delovni pogoji.

Variabilni del plače pomeni plačo iz naslova uspešnosti delavca. Ta se izplačuje ali v obliki stimulacije ali pa se izraža v napredovanju zaposlenega v višji plačilni razred. Na ta del plače eskalacijska lestvica nima vpliva, saj je v celoti odvisen od rezultatov dela.

Dodatki k osnovni plači, v obliki spremenljive plače. Mogoče jih je razdeliti v tri skupine.

- ◆ V prvo skupino sodijo dodatki za delovno dobo pri zadnjem delodajalcu.

- ♦ Druga skupina dodatkov so dodatki za občasno delo v izjemnih pogojih, to so dodatki za delo, ki izhajajo iz specifične razporeditve delovnega časa (izmensko delo, nočno delo, deljen delovni čas itd.).
- ♦ Tretja skupina dodatkov pa so dodatki, ki se izplačujejo zaradi neugodnih vplivov okolja (hrup, smrad, vlaga, ...). Bohinc 2002, 134, po Debeljak 2006, 14.

Plačo lahko definiramo tudi na naslednje načine (Buble 1991, 1):

- ♦ plača je nagrada za opravljeno delo,
- ♦ plača je priznanje za delo,
- ♦ plača je cenovni izraz družbeno priznanih potroškov dela,
- ♦ plača je cena delovne sile, izražena v denarju.

Slika št. 13: Kaj je za zaposlene pomembno pri njihovem delu (Možina 2002, 45).



Zaposleni po kolektivni pogodbi

Zaposleni po individualni pogodbi

Plača kot pomemben motivacijski dejavnik lahko pomeni za zaposlene (Treven 1998, 146):

- ♦ kratkoročno materialno zadovoljstvo,
- ♦ dolgoročno varnost,
- ♦ družbeni status,
- ♦ pozornost do osebnih uspehov.

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših in največkrat uporabljenih motivacijskih dejavnikov. Čeprav ima denar za ljudi različno vlogo in ga vsak posameznik različno dojema, je vseeno zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Delavci plačo dojemajo kot nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaradi tega se v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Izkazalo pa se je, da na zavzetost delavca za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina (Lipičnik 1998, 177). Pomembnost plač je vzrok, da niso prepuščene popolni avtonomiji in popolnoma svobodnemu urejanju med posameznim delodajalcem in delavcem. Plače so danes predmet obsežnega pravnega urejanja. To ne preseneča, saj so od nekdaj v središču pozornosti, tako posameznih delavcev in delodajalcev kot sindikatov in delodajalskih organizacij ter tudi države. So predmet pogajanj, dogovarjanj, usklajevanj, pa tudi vir sporov in socialnih konfliktov. Poleg zakonsko določenih dodatkov se lahko sindikati in delodajalci dogovorijo za dodatke tudi s kolektivnimi pogodbami, delavec in delodajalec pa tudi s pogodbo o zaposlitvi.

Višina dodatkov se lahko v kolektivni pogodbi določi v nominalnem znesku ali v odstotku od osnovne plače.

Dodatki, ki jih je v zvezi z razporeditvijo delovnega časa predvidel zakon, so dodatek za nočno delo, nadurno delo, za delo prek polnega delovnega časa ter za nedeljsko in praznično delo. Čeprav je zakonodajalec izhajal iz stališča, da mora zakon določiti minimalne pravice, pa višine dodatkov ni določil, temveč je to prepustil kolektivnim pogodbam na ravni dejavnosti. Enako odločitev je sprejel v zvezi z dodatkom na delovno dobo.

Členi, ki govorijo o povračilu stroškov za prehrano med delom, stroškov za prevoz na delo in z dela ter stroškov za službena potovanja, se z novelo niso spremenili. Višina teh stroškov se določi s kolektivno pogodbo s splošno veljavnostjo oziroma z izvršilnim predpisom.

Pravica do regresa za letni dopust in odpravnina ob upokojitvi sta se spremenili tako, da sta sorazmerni z delovnim časom delavca. Če ima delavec sklenjeno pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, ima pravico do regresa, sorazmernega z delovnim časom, za katerega je sklenil pogodbo, razen v primerih, ko je krajši delovni čas pogojen s predpisi o pokojninskem, invalidskem ali zdravstvenem zavarovanju ali predpisi o starševskem dopustu.

Enako velja tudi za odpravnino ob upokojitvi delavca, ki dela s krajšim delovnim časom.

Ob delni upokojitvi delavcu pripada pravica do odpravnine v sorazmernem delu.

Sicer pa je regres določen najmanj v višini minimalne plače. Odpravnina ob upokojitvi je določena v višini dveh povprečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma v višini dveh delavčevih plač, če je to zanj ugodneje. Če je delodajalec delavcu financiral dokup pokojninske dobe, delavec ni upravičen do odpravnine ob upokojitvi.

1.3.2. Stalnost zaposlitve

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene:

- ◆ pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- ◆ prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- ◆ večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- ◆ bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposlenosti, ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost (Zupan 2001, 45-47).

1.3.3. Izobrazba, usposobljenost in možnosti napredovanja zaposlenih

Strokovno **izobraženi** in **usposobljeni** kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena glavna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da je potrebno v podjetju posvečati izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Jereb 1998, 175).

Podjetja zaposlujejo ljudi z različno stopnjo izobrazbe. V nekaterih podjetjih niso navdušeni nad mladim kadrom. Vzrok je mogoče iskati v pomanjkanju izkušenj tistih, ki so pravkar končali izobraževanje. Prav tako pa niso najbolj pripravljeni sprejeti na delo pripravnika. Vzrok tega je, da je za izvajanje dela pripravnika po navadi odgovoren mentor, ki usmerja, organizira in nadzoruje, pripravniku pa tudi svetuje, mu pomaga pri izvajanju dela, ga poučuje

in prenaša nanj svoje deloven izkušnje. Za pripravnika odgovoren mentor ima pomisleke, da bo zaradi tega zaostalo njegovo vsakdanje delo, kar je glavni razlog, da se podjetja ne odločajo za pripravništvo. V proces pripravništva kot tudi zaposlovanja mladih kadrov bi se morali bolj intenzivno vključevati Urad za delo, Sklad za razvoj in usposabljanje človeških virov ter Območne obrtne zbornice. S svojimi aktivnostmi naj bi te organizacije podpirale in sofinancirale programe opravljanja pripravništva, zaposlovanja, izobraževanja in razvoj človeških virov ter si tako prizadevale k hitrejšemu gospodarskemu in socialnemu razvoju tega območja.

Možnosti napredovanja in izobraževanja, ki jih zaposlenim zagotavlja razvoj kadrov, so tesno povezane tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Ustrezna strokovna usposobljenost lahko pomeni za zaposlene vrsto prednosti, kot so:

- ◆ zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
- ◆ zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- ◆ povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- ◆ povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- ◆ povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Florjančič in Vučkovič 2001, 22-24).

1.3.4. Sodelovanje

Sodelovanje v veliki meri vpliva na zadovoljstvo in vzdušje v organizaciji. Pomeni obliko vedenja zaposlenih, ki z vzajemno pomočjo in sodelovanjem lažje dosežejo zastavljene cilje.

Fizični kot umski napor sta pri uresničevanju posameznikovih lastnih ciljev pogosto prevelika. Zato se ljudje za doseganje skupnih ciljev, kakor tudi svojih lastnih ciljev, medsebojno povezujejo in podpirajo. To povezovanje in medsebojno podpiranje vodita v izboljševanje odnosov med zaposlenimi in povečujeta njihovo skupno pripadnost, kar povečuje njihov delovni učinek (Jurman 1981, 51).

Sodelovanje pomeni, da delamo skupaj in to z namenom, da bi si delili uspeh. Resnično sodelovanje pritegne vsakega člana k temu, da prostovoljno posreduje informacije in znanja. Veliko vlogo pri tem ima brez dvoma dober vodja, ki povezuje in spodbuja sodelavce in jim daje dober vzgled.

1.3.5. Komuniciranje

Komunikacija je proces medosebnega izmenjavanja (pošiljanja, sprejemanja, vplivanja in vračanja) besednih, nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in nezavednih sporočil v vsakokratni situaciji, ki večstransko vplivajo na zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene (Mayer 1994, 138).

Uspešna podjetja in njihova vodstva se zavedajo pomena neposrednega, medosebnega komuniciranja z zaposlenimi. Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Rezultat odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo svoje delo, vedo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja in imajo občutek, da podjetju pripadajo. Kljub temu pa še vedno veliko podjetij ne loči med komuniciranjem, kjer so aktivno udeleženi vsi zaposleni, in informiranjem, ki pomeni zgolj dajanje informacij in ukazov vodilnih.

Komuniciranje mora biti obsežno in dvosmerno. Na rednih sestankih vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje, vsi zaposleni pa naj bi imeli možnost sodelovati s svojimi vprašanji, predlogi in idejami za izboljšanje poslovanja. Pomembni viri informacij so tudi podjetniški časopisi, internet (notranje spletne strani in elektronska pošta), kratke pisne informacije, oglasne deske ter individualni razgovori z delavci.

Komuniciranje ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo dojetje zaposlitvenega odnosa. Zaposleni namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo **psihološka pogodba**. Sestavljajo jo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zameno za njegovo delo. Psihološko pogodbo oblikujejo tako ekonomski dejavniki (plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski dejavniki (odnos delodajalca do zaposlenega, varnost zaposlitve). Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo, absentizem in podobno. Z obsežnim komuniciranjem in poznavanjem poslovnih ciljev, rezultatov in konkurenčnega položaja postanejo pričakovanja zaposlenih bolj realna, s tem pa se zmanjša verjetnost, da bi določene ukrepe podjetja dojemali kot kršitev psihološke pogodbe (Zupan 1999, 56).

1.3.6. Pohvale, nagrade, priznanja

Nagrada v obliki **pohvale** ni nepomembna in zanemarljiva tema. Nekateri so sicer mnenja, da ljudje radi hvalijo tiste, ki hvalijo njih. Kljub temu se je v mnogih podjetjih izkazalo, da pohvale v veliki meri prispevajo h graditvi in vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov v podjetju (Drobnič 1999, 21). Primeri uspešnih podjetij tudi kažejo, da so spodbude in pohvale v tesni zvezi z vizijo in strategijo podjetja.

Pri pohvalah velja nekaj pravil (povzeto po Drobniču 1999, 21), ki bi jih v podjetjih lahko upoštevali:

Prvo pravilo je, da mora biti pohvala takojšnja.

Drugo pravilo pravi, da moramo pohvaliti točno določeno stvar oziroma dejanje.

Tretje pravilo se glasu, da naj bodo pohvale izražene v javnosti, če je mogoče.

Pri izražanju pohval se mora tisti, ki daje pohvalo, to je v večini primerov nadrejeni, zavedati, kaj želi doseči z določeno pohvalo. Tako imenovana neprekinjena pohvala se uporablja, kadar skuša doseči, da novo obnašanje pomeni stalno prakso. V tem primeru mora tisti, ki hvali, hvaliti vedno, ko se določeno obnašanje zgodi. Ko pa je navada osvojena, neprekinjena pohvala ni več potrebna.

Pohvala je lahko pri različnih skupinah zaposlenih različna, zato jo mora podjetje znati prilagoditi posameznim skupinam. Takšen primer je v podjetjih pri pohvali starejših sodelavcev, ki so bolj občutljivi na neprimerne oblike pohvale. Nekoliko starejšim sodelavcem morda ne ustreza način pohvale, s katerim so pohvaljeni mlajši sodelavci. Pri njih mora biti podjetje še posebno pozorno na to, da bo pohvala izrečena bolj spoštljivo, iskreno. V nekaterih primerih ima večji učinek kot pohvala to, da starejšega in izkušenejšega sodelavca vprašajo za njegovo mnenje in s tem pokažejo, da ga cenijo.

Praksa kaže, da so zaposleni v naših podjetjih le malokdaj deležni pohval in še te so največkrat v nasprotju z navedenimi pravili. V podjetjih se ne zavedajo dovolj, da so pohvale in priznanja zelo pomembne pri motivaciji za delo, velikokrat celo bolj kot denar, predvsem zaradi vzdrževanja samozavesti pri zaposlenih.

Pohvale torej delujejo pozitivno na produktivnost v delovnem procesu, povečuje se lojalnost in pripadnost delavcev do podjetja, do direktorja. Posledica je tudi veselje do dela, povečuje se ugodna klima do drugih sodelavcev in s tem povezovanje med njimi. S tega vidika je pohvala toliko bolj pomemben dejavnik pri vsakodnevnih reševanjih nalog in problemov na

delovnem mestu. Vse pomanjkljivosti v zvezi z motiviranjem zaposlenih, ki so prisotne v določenem podjetju, se da uspešno premagati. Kot rešitev lahko podjetje upošteva opisana pravila pohvale.

1.3.7. Tekmovanja

Tekmovanja povečujejo motivacijo in so učinkovita, kadar ljudi spodbujajo k prizadevanju za doseganje boljših dosežkov in dvigujejo raven kakovosti dela. Zaposleni lahko tekmujejo med seboj ali pa sami s sabo. Kaže se v doseganju in preseganju norm. Pri tem je pomembno, da zaposleni pozna rezultate svojega dela. Le-ti so mu v primerjavi z rezultati ostalih delavcev merila, kako dobro opravlja svoje delo. Raziskave so pokazale, da ima tekmovanje s samim seboj velike učinke, še posebej takrat, kadar človek tekuje z namenom, da preseže določene cilje. Tekmovanje z drugimi pa pozitivno vpliva na motivacijo, kadar med seboj tekmujejo tekmovalci s približno enakimi zmožnostmi. S tekmovanjem dosegamo pozitivne učinke, vse dokler se to ne spremeni v nezdravo konkurenco (Možina 1993, 48, povzeto po Ozim 2006, 25).

1.3.8. Organizacija kot motivacijski dejavnik

Organizacijska kultura je ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Ima tudi svoje dimenzije v povezavi z:

- ◆ delom,
- ◆ učinkovitostjo,
- ◆ trgom in
- ◆ konkurenco.

Organizacijsko kulturo lahko razumemo kot »način, kako delamo in mislimo v podjetju«. Gre za skupne predpostavke, verovanja, vrednote in norme organizacije, ki določajo skupne vzorce vedenja in ravnanja (Kavčič 1991, 132).

Vsako podjetje ima lastno kulturo, odvisno od sodelavcev, starosti podjetja, stila vodenja, tehnologije, ki se uporablja, in okolja, v katerem deluje.

Kakor ločujemo posameznike po različnih osebnostnih lastnostih, različnih vrednotah in prepričanjih, tako delimo organizacijsko kulturo po sistemu vrednot, prepričanj in oblik vedenja zaposlenih (Lipičnik 1998, 80-82).

Kultura organizacije vpliva na to, kakšne organizacijske cilje si podjetja postavijo in kako jih dosegajo. V kulturi so namreč zasidrani vzroki za uspeh ali neuspeh posameznega podjetja (Kavčič 1991, 132).

Medtem ko predstavlja organizacijska kultura skriti okvir organizacije, predstavlja organizacijska klima vidni vidik življenja in dela vsake organizacije. Klima je skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov.

» Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.« (Lipičnik 1998, 73).

Organizacijska klima pomeni tudi, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela, kar pomeni, da jo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji.

Uspešno organizacijo naredijo ljudje, dobri in prizadevni delavci. Kako bo posameznik prizadeven pri svojem delu, je v prvi vrsti odvisno od njega samega. Na posameznika in njegove aktivnosti močno vplivajo tudi organizacijske vrednote, tako individualne kot skupinske.

Vsaka organizacija razvija svoje vrednote. Za organizacijo je pomembno, koliko je v njej soglasja med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. Ker so vrednote nekaj notranjega, kar je globoko v posamezniku, se soglasje glede vrednot meri kot soglasje glede ciljev. To soglasje je eden ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije (Kavčič 1991, 130).

Pomen organizacijskih vrednot je večstranski. Skupne vrednote v organizaciji imajo naslednje učinke:

- ◆ krepijo občutek osebne učinkovitosti,
- ◆ vzpodbujajo visoko raven lojalnosti v podjetju,
- ◆ olajšujejo soglasje o ključnih ciljih organizacije in za organizacijo zainteresiranih skupin v družbi,
- ◆ spodbujajo etično obnašanje,
- ◆ spodbujajo norme za trdo delo in skrbnost,
- ◆ zmanjšujejo raven stresa in napetosti na delu (Kavčič 1991, 130).

Vrednote so ena glavnih sestavin organizacijske kulture.

Delovno okolje je za delavca zelo pomembno. Ta izraz se nanaša na mesto, kjer se delo opravlja. To niso samo prostori v podjetju - organizaciji, do katerih imajo delavci dostop. Pojem je širši: vključuje organizacijo in tudi dom, če delavec dela doma. Za varnost in zdravje pri delu pa je vedno pomembnejše tudi psihosocialno delovno okolje.

Pomembno je tudi, kako ima delavec urejen prostor (temperatura, svetloba, hrup, ...), kjer vsak dan opravlja svoje delo, pa naj bo to v pisarni ali proizvodnji. Delovni prostor vsakega delavca naj bi bil takšen, da bi delavcu ustrezal glede na dela in naloge, ki jih opravlja, in da bi delavcu omogočal, da bi svoje delo opravljal z veseljem.

In nenazadnje med motivacijske dejavnike uvrščamo še oblikovanje dela. V zadnjih letih so se uveljavili različni pristopi k oblikovanju dela na področju različnih ved, kot so psihologija, management in ergonomika.

Treven (1999, 379) je takole opisal štiri različne pristope k oblikovanju dela s svojimi ugodnimi in neugodnimi posledicami:

Motivacijski pristop

Izhodišče motivacijskega pristopa k oblikovanju dela je na področju psihologije dela in managementa. Ta pristop upošteva značilnosti dela, ki predstavljajo pomemben materialni dejavnik in vplivajo na odnos zaposlenih do njihovega dela. Upošteva tudi dejavnike vedenja, kot so zadovoljstvo zaposlenih, osebna motivacija, prizadevnost, pripravljenost za sodelovanje, učinkovitost.

Čim več je temeljnih značilnosti dela, tem višja je raven kritičnih stanj in delavčeve osebne delovne motivacije. Delo bo izvedeno visoko kakovostno, zadovoljstvo z delom bo veliko, odsotnost z dela pa nizka.

Mehanski pristop

Mehanski pristop omogoča določiti načine zgradbe dela, ki bodo zagotovili največjo učinkovitost delavca. Takšen način oblikovanja dela pogosto zanemari potrebo po celovitosti dela in je usmerjen izključno na zagotovitev čim večje učinkovitosti in prilagodljivosti zaposlenih. Zato so dela oblikovana po tem pristopu pogosto zelo preprosta, tako da jih lahko opravlja vsak delavec že po kratkotrajnem in nezahtevnem usposabljanju, ki ni povezano z velikimi stroški. Mehanski pristop je usmerjen k oblikovanju del po modelih specializacije nalog, enostavnih veščin in opravljanja opravil. Takšnega delavca je tudi zelo enostavno nadomestiti. Med temi pa ni sposobnih posameznikov, zato tudi poslovanje podjetij ni odvisno od njih (Treven 1999, 380).

Biološki pristop

Biološki pristop k oblikovanju dela izhaja iz biomehanike, filozofije dela in medicine. Fizični napor delavca se skuša zmanjšati na najmanjšo možno mero. Oblikuje se takšno delovno okolje, v katerem se čim bolj upoštevajo fiziološke značilnosti zaposlenih, kot so bolečine, fizični napor in problemi z zdravjem.

Gre za prilagajanje delovnega okolja zaposlenemu. Na ta način se zmanjša število poklicnih obolenj in fizična zahtevnost dela. Prej znana »moška« dela sedaj lahko opravljajo tudi ženske. Veliko posegov, ki so biološkega pomena, je torej usmerjenih k preoblikovanju strojev in tehnologije (Treven 1999, 381).

Zaznavno-motorični pristop

Medtem ko je biološki pristop usmerjen k fizičnim sposobnostim in omejitvam, se zaznavno-motorični pristop ukvarja z umskimi sposobnostmi in omejitvami posameznika. Z uporabo tega pristopa pri oblikovanju del zagotovimo, da dela zaposlenih ne presegajo njihovih umskih sposobnosti. Dela so oblikovana tako, da so jih sposobni opraviti tudi zaposleni, ki razpolagajo z najmanj znanj in veščin. Ta pristop vpliva na zmanjšanje zahtev po znanju in drugih sposobnostih, ki izhajajo iz posameznikovega dela (Treven 1999, 381).

1.3.9. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu najpogosteje opredeljujejo kot mentalno stanje posameznika v odnosu do delovnega okolja. Zadovoljstvo pri delu pokaže, koliko ima zaposleni rad delo, ki ga opravlja. Ob zadovoljstvu zaposlenih pogosto omenjamo tudi pojem truda kot skupek motivov, ki pogosto vodijo k uspešni in višji produktivnosti (Šteharik 2000, 68).

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko preučujemo na dva načina. Pri prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali z nadzorom. Za ugotavljanje zadovoljstva pri delu, lahko uporabimo različne obrazce, ki jih zaposleni izpolnijo (Treven 1998, 131-134).

Pomembno je, da storimo vse, kar moremo, da zagotovimo prave razmere, ki bi zaposlene motivirale k zagnanemu delu. Če želimo, da bi delo nudilo zadovoljstvo, morajo imeti delavci občutek, da delajo nekaj koristnega. Poznati morajo tudi smisel svojega dela in imeti možnost, da izpolnijo čim večji možni delež celotne naloge. Prevzem odgovornosti jim omogoči, da

sprejmejo nadzor nad svojim delom in da dobijo občutek, kako sami prispevajo kaj pozitivnega (Keenan 1996, 22-30).

S tem, ko zadovoljstvo raste, narašča število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh, manj je tudi fluktuacije. V kolektivih, kjer je zadovoljstvo zaposlenih na višji ravni, so tudi rezultati boljši. Iz tega pa lahko sklepamo, da so tudi stranke bolj zadovoljne s storitvami podjetja (Širník 2002, 31).

Poznamo različne oblike zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih, in sicer:

1. **Progresivno zadovoljstvo zaposlenih**

Zaposleni se počutijo zadovoljni pri delu. S povečanjem prizadevanja posameznikov lahko dosežemo višjo stopnjo zadovoljstva. Zaradi tega je lahko »ustvarjalno nezadovoljstvo«, z upoštevanjem nekaterih vidikov dela, sestavina te oblike.

2. **Stabilno zadovoljstvo zaposlenih**

Zaposleni je zadovoljen pri delu, vendar ni motiviran za višjo stopnjo zadovoljstva. Posveča se predvsem drugim področjem v življenju zaradi majhnih spodbud pri delu.

3. **Ravnodušno zadovoljstvo**

Zaposleni občuti nejasno nezadovoljstvo ter zmanjšuje prizadevanje za prilagoditev negativnim situacijam. Nezadovoljstvo se zmanjša pri vzpostavitvi prejšnjega stanja.

4. **Konstruktivno nezadovoljstvo**

Posameznik občuti nezadovoljstvo pri delu. Dokler oseba obdrži stopnjo prizadevanja, obvlada situacijski problem in ga poskuša rešiti na osnovi primerne frustracijske strpnosti. Razen tega si prizadeva za spremembo situacije.

5. **Fiksirano nezadovoljstvo**

Zaposleni čuti nezadovoljstvo. Ne trudi se spremeniti situacije zaradi manjšega prizadevanja. Za rešitev problema ne vidi nobene možnosti. Nima namena spopasti se s problemom in zaradi tega so možne tudi bolezenske situacije.

6. **Psevdo nezadovoljstvo**

Zaposleni čuti nezadovoljstvo. Osrednji problem nastaja pri delu in zmanjšuje prizadevanje. Kot primer lahko navedemo različne načine doseganja motiviranosti ali strožje socialne norme, ki kot posledico prinašajo nezadovoljstvo.

(Bussing 1998, 571-574).

1.4. DEJAVNIKI DEMOTIVIRANJA

Izguba motivacije je zelo zahrbtnen pojav. Občutimo jo enako kot zobobol: ne ogroža našega življenja, vendar pa nas izčrpava. Sposobnost prepoznavanja, kdaj so ljudje s svojim delom zadovoljni, je prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije. Nizka moralna zavest, nizka storilnost in negativno odzivanje zaposlenih je posledica padca motiviranosti. Negativno odzivanje lahko opazimo takrat, kadar delo ne poteka več tako dobro kot prej in ko ljudje razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva (Keenan 1996, 12).

Za motiviranje zaposlenih obstaja veliko različnih načinov, ki jih je potrebno skrbno pripraviti in še skrbneje izpeljati. Lahko se celo zgodi, da se že dosežena motivacija z nespretnim ravnanjem uniči. Za to ni potrebno posebno znanje, ampak so že dovolj naslednja priporočila:

- ◆ vsaka nova ideja »od spodaj« je sumljiva,
- ◆ sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in koliko veljaš,
- ◆ vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti,
- ◆ obvladuj in kontroliraj situacijo,
- ◆ poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile,
- ◆ podrejene pripravi, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve,
- ◆ zavedaj se, da kot manager veš za vse, kar je za delo pomembno (Lipičnik 1998, 178).

Nizko storilnost zaposlenih povzročajo naslednji dejavniki:

- ◆ **nezadostna usposobljenost**: če je pri delu prišlo do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso enako usposobljeni za drugačno delo, kot so bili za prejšnje in zato mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih;
- ◆ **nesposobnost**: če ljudje niso sposobni za svoje delo, jih označimo kot lenuhe, saj je malo takšnih ljudi, ki so pripravljeni priznati, da jim primanjkuje znanja in da za nekaj niso sposobni;
- ◆ **nedisciplina**: če vodja redko izvaja disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela;
- ◆ **slabo definirana norma**: norme za posamezno delo morajo biti jasno določene, kajti v nasprotnem primeru lahko zaposleni dobi občutek, da je narobe vse, karkoli naredi;
- ◆ **slabo vodenje**: če so zaposleni imeli v preteklosti z vodstvom slabe izkušnje, se lahko zgodi, da imajo le malo spoštovanja do kakršnegakoli nadzora, kar pa pomeni, da

bodo naredili le tisto, kar jim bodo naročili in se najverjetneje ne bodo odzvali z navdušenjem;

- ♦ **osebne težave:** če pri zaposlenem ugotovimo bistveno spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami (Keenan 1996, 12).

Uničevanje motivacije je zelo preprosto. Če bi se zavedali nekaterih značilnosti motivacije, bi se temu lahko vsaj včasih izognili. Med takšne nasvete štejemo:

- ♦ Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov. Če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja, lahko to nevarnost v mnogih primerih omilimo.
- ♦ Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato jo je potrebno stalno vzdrževati. To vzdrževanje naj bo po možnosti načrtovano, poteka pa naj z več znanja.
- ♦ Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni.
- ♦ Težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, v kateri ne poznajo določenega sistema vrednot. V teh primerih moramo najprej doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi (Lipičnik 1998, 179).

Uničevanje motivacije se lahko razširi tudi s sistemom nagrajevanja:

- ♦ če delavci ne zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni reducirano samo na količino opravljenega dela,
- ♦ če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen: do tega lahko delavec pride tako, da svojo plačo primerja s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih,
- ♦ če plača izgubi prvotni namen, na primer, da jo začnejo imeti za socialno podporo (Lipičnik 1998, 178).

Nemotiviranost ljudi ni mogoče tako zlahka prepoznati. Zaposleni namreč vedno ne povedo, kako se počutijo, pa tudi redko priznajo svoje nezadovoljstvo. Pogosto lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni s svojo usodo. Če vse dobro poteka, lahko začutimo ozračje, polno energije in zanimanja. Če pa tega ne zaznamo, moramo na to postati takoj pozorni, kajti

le nekaj ljudi, ki so postali malodušni, lahko hitro poruši motivacijo pri mnogih drugih. Takrat, ko večina ljudi izgubi motivacijo, je veliko težje v zaposlenih ponovno dvigniti moralno zavest in izboljšati njihovo učinkovitost (Keenan 1996, 6-11).

Najdragocenejša tehnika, ki jo lahko uporabimo za preprečevanje demotiviranosti, je dobrohoten in razumevajoč človeški odziv. Pri tem so zelo pomembni odkriti pogovori z zaposlenimi, v katerih nam ti lahko zaupajo svoje težave, povezane z delom. Tako bomo najlažje prepoznali vzroke nemotiviranosti.

1.5. VLOGE IN NALOGE SOCIALNEGA DELAVCA V PODJETJU

V slovenskih organizacijah so se prve poklicne socialne delavke in socialni delavci zaposlili ob koncu petdesetih let dvajsetega stoletja. Zaposlovali so se večinoma v kadrovsko-socialnih službah v velikih oz. srednje velikih podjetjih. Raziskava iz leta 1976, ki je zajela 65 večjih in srednjih delovnih organizacij je pokazala že precej visoko stopnjo profesionalizacije socialnega dela, še posebej na področjih socialnega varstva in družbenega standarda v delovni organizaciji. Med vsemi zaposlenimi delavci v kadrovskih službah je bilo socialnih delavcev osem odstotkov, uvrščeni pa so bili pred organizatorji dela, psihologi, sociologi in pedagogi oz. andragogi. Po nekaterih neuradnih ocenah naj bi sredi osemdesetih let v gospodarskih organizacijah delalo več kot 400 socialnih delavcev (Rapoša Tajnšek 2001, 122-125).

Eno izmed najnovejših definicij socialnega dela iz leta 2000 je oblikovala Mednarodna federacija socialnih delavcev (IFSW) in se glasi:

»Socialno delo spodbuja socialne spremembe, reševanje problemov v človeških odnosih, krepitev moči, osvobajanje ljudi, s čimer pripomore k njihovi blaginji. Z uporabo teorij o človekovem vedenju in o socialnih sistemih lahko socialno delo posreduje na tistih področjih, kjer ljudje vstopajo v interakcije s svojim okoljem. Socialno delo temelji na načelih človekovih pravic in socialne pravičnosti.« (Milošević Arnold, Postrak 2003, 17).

Socialno delo z zaposlenimi ne omejuje svojega profesionalnega dela samo na raven delavcev oziroma skupino zaposlenih, ampak vključuje vse spremembe v podjetjih, interesnih skupinah oziroma na splošno vse spremembe, ki nastajajo v družbi. Termin »socialno delo z zaposlenimi« se ne omejuje na delovanje dela oziroma strogo na raven zaposlenega, ampak aktivno posega na vse ravni delovanja: na razvijanje boljšega delovnega okolja, boljše kakovosti delovnega življenja in na aktivno sodelovanje pri odpravljanju ovir in težav zaposlenih, ki nastajajo na delovnem mestu.

Nekateri elementi dela, ki ga opravljajo socialni delavci, zaposleni v organizacijah, so podobni socialnemu delu na ostalih področjih (npr. programi za pomoč zaposlenim), drugi, kot npr. pomoč organizaciji pri definiranju njene socialne odgovornosti, pa so bolj specifični (Googins in Godfrey 1987, 3). Kljub temu pa omenjena avtorja definirata socialno delo v delovnem okolju kot področje, na katerem socialni delavci pristopajo k človeškim in družbenim potrebam v delovni skupnosti s tem, ko načrtujejo in izvajajo ustrezne oblike

intervencije, ki zagotavljajo večjo blaginjo posameznikom in okolju (Googins in Godfrey 1987, 5).

Predmet socialnega dela v organizaciji so delovni in življenjski pogoji zaposlenih delavcev in njihovih družin. Širina in pestrost oblik socialnega dela sta odvisni od finančne moči organizacije in od pripravljenosti vodstva, da pomaga zaposlenim.

Med prednostne naloge socialnega dela v ožjem smislu uvrščamo (Svetic 1998, 364):

- ◆ ohranjanje oziroma izboljšanje socialno-ekonomskega položaja delavca,
- ◆ zagotavljanje ustreznih delovnih razmer,
- ◆ preprečevanje socialnih težav in izobraževanje zaposlenih, da sami rešujejo svoje težave,
- ◆ težnja po zagotavljanju primernih življenjskih in delovnih razmer vseh zaposlenih,
- ◆ urejanje vprašanj standarda delavcev in reševanje individualnih (osebnostnih, zdravstvenih, finančnih) primerov,
- ◆ zagotavljanje socialne varnosti ogroženih skupin delavcev,
- ◆ reševanje težav, povezanih z delovnim mestom in skrb za boljše medsebojne odnose,
- ◆ dajanje in zagotavljanje različnih vrst in oblik pomoči delavcev.

Socialni delavec lahko uspešno rešuje težave posameznika ali skupin v sodelovanju z okolico, v kateri se nahaja posameznik in v sodelovanju z organizatorjem dela ter vodjem.

Svetic (1998) meni, da je strokovna vloga socialnega delavca v organizacijah že precej uveljavljena in opredeljena, izrazita pa je delitev znotraj profila samega. Pojavljajo se socialni delavci in socialni delavci - kadroviki: slednji se manj ukvarjajo z različnimi življenjskimi vprašanji delavcev, temveč se bolj vključujejo v uresničevanje kadrovske funkcije.

Naloge kadrovsko-socialnega dela urejajo tri ključna področja (Svetic 1998, 363):

1. Področje delovnih razmerij:

- ◆ urejanje delovnega okolja in delovnih razmer,
- ◆ izobraževanje,
- ◆ zdravstveno varstvo,
- ◆ organiziranje počitka in rekreacije,
- ◆ organiziranje prehrane med delom,
- ◆ prevoz na delo in z dela.

2. Področje življenjskih razmer delavcev:

- ◆ reševanje stanovanjske problematike,
- ◆ pomoč družini,
- ◆ prosti čas.

3. Kadrovanje

- ◆ usklajevanje kadrovske in socialne politike,
- ◆ načrtovanje in razvoj kadrov,
- ◆ izobraževanje in usposabljanje,
- ◆ notranje komuniciranje.

Kadrovska dejavnost v strateškem smislu poudarja vse naloge od planiranja kadrov do vodenja in spremljanja. Namen tega je optimalna izraba kadrovskih virov in usmerjanje podjetja k podjetniškemu načinu delovanja. S celovitim pogledom prispevajo k inovacijskim dejavnostim in uvajanju potrebnih sprememb.

Gre za bistveno razliko med delom, ki ga opravlja linijski/neposredni vodja (osnovne, primarne dejavnosti, povezane z delom in zaposlenimi) in med delom, ki ga opravlja socialni delavec - kadrovik. Ob tem je potrebno točno določiti in opisati, kaj bo naloga linijskih vodij in kaj bo opravljal oddelek/strokovnjak za kadrovske vire; če tega ni, prihaja do konfliktov (Svetic 1998, 363).

V začetku devetdesetih let se je zaradi spreminjajočih se družbenih in gospodarskih razmer v večini organizacij položaj socialnega dela poslabšal. Nov položaj podjetij na trgu, tržna usmerjenost, zmanjšanje števila zaposlenih in večji prispevek zaposlenih je povzročil, da so v marsikaterem podjetju spremenili mnenje o nujni prisotnosti socialnega delavca. Takšno negativno razmišljanje o socialnih delavcih je povzročilo ukinjanje delovnih mest in ukinjanje socialnih služb.

Marija Ovsenik v svojem članku z naslovom »Socialno delo v delovnih organizacijah - da ali ne?« ugotavlja naslednje:

»Naslovno vprašanje je postalo aktualno kmalu po slovenski državni osamosvojitvi, ko so celo v vladnih krogih nekateri javno poudarjali slogan »Socialo ven iz podjetij!«. Podjetja so s tem dobila javno podporo v tem, da so, v sicer težkih poslovnih situacijah, začela zanemarjati skrb za socialno oskrbljenost zaposlenih ter za socialne pogoje dela. Med množičnim

odpuščanjem so se med prvimi kandidati za odpust v prenekaterih podjetjih znašli tudi (ali še prav posebej) tam zaposleni socialni delavci (Ovsenik 1996: 522,523).

Natančnih podatkov o tem, za koliko se je zmanjšalo število socialnih delavk in delavcev v organizacijah v obdobju tranzicije (ki je prinesla spremembe političnega in gospodarskega sistema), ni. Popolna evidenca, iz katere bi bilo razvidno število danes zaposlenih socialnih delavcev na tem področju dela, ne obstaja. Navedemo lahko samo nekatere domneve. Rape meni, da se je število socialnih delavk, ki opravljajo socialno delo v organizacijah, v zadnjem desetletju zmanjšalo za približno tretjino in se danes domnevno giblje okrog številke 100 (Rape 2005:27).

Socialno delavko oz. socialnega delavca običajno opredelimo kot strokovnjaka, ki poklicno pomaga ljudem pri reševanju socialnih težav. Z izrazom socialna težava označujemo splet neugodnih okoliščin, ki onemogočajo posameznikom ali skupinam, da bi si zagotovili pogoje za življenje v skladu z obstoječimi družbenimi standardi, zato jim je potrebna družbena pomoč. Širina in pestrost oblik socialnega dela sta odvisni od finančne moči organizacije in od pripravljenosti vodstva, da pomaga zaposlenim.

Socialna delavka oz. socialni delavec lahko uspešno rešuje težave posameznika ali skupin v sodelovanju z okolico, v kateri se nahaja posameznik in v sodelovanju z organizatorjem dela ter vodjem, zato menim, da je socialna delavka ključna oseba, ki pomaga ljudem, s težavami in jih, s tem, ko skupaj najdejo rešitev tudi motivira.

Na žalost pa je v veliko podjetjih bila socialna delavka premeščena na drugo delovno mesto, tako, da zaposleni s težavami nima nikogar, ki bi mu pokazal izhod iz krize in mu s tem dal tudi motivacijo za nadaljnje delo.

1.6. PREDSTAVITEV PODJETJA MLINOTEST, d.d. AJDOVŠČINA

1.6.1. Splošno

Mlinotest Živilska industrija, d.d., s sedežem na Tovarniški cesti 14 v Ajdovščini, je največji proizvajalec testenin v Sloveniji, osnovno dejavnost pa poleg testeninarstva, predstavljata še pekarstvo in mlinarstvo. Od leta 1968 deluje tudi trgovina Mlinotest, ki pa je bila letos prenovljena in preimenovana v Diskont Mlinotest.

Mlinotestove korenine segajo 2000 let nazaj. Bogata mlinarska tradicija se je uspešno prilagajala času in rasla skupaj z mestom. Razvojna strategija Mlinotesta je usmerjena v razvoj kakovostnih izdelkov za zdravo prehrano, zato sledijo sodobnim trendom na področju prehrane. Podjetje posluje po zahtevah standarda ISO 9001: 2000 in sistema HACCP. V poslanstvu so poudarili, da želijo potrošnikom s kakovostno in zdravo hrano zagotavljati izpolnitev njihovih potreb, želja in pričakovanj.

V svoji predstavitvi še poudarjajo, želijo zagotavljati tudi prijazno, ustvarjalno in vzpodbudno delovno okolje in možnosti za izobraževanje ter osebno rast za vse zaposlene. Z družbeno odgovornim poslovanjem pa hočejo ustvarjati ugled in zaupanje v njihova podjetja na lokalni, vseslovenski in širši regionalni ravni. Cilj podjetja je donosno poslovanje in razvoj koncerna Mlinotest.

Mlinotest upravlja uprava, v kateri je predsednik uprave in člani uprave za področje financ, računovodstva in kontrolinga. V nadzornem svetu pa so predsednik nadzornega sveta, namestnik predsednika nadzornega sveta in pa štirje člani nadzornega sveta. V vodilne zaposlene pa spadajo izvršni direktor za področje trženja, direktor poslovne informatike, tehnični direktor, direktor prodaje in pa direktor splošno kadrovskega sektorja.

V Mlinotestu je zaposlenih 446 delavcev. Delo poteka večinoma v dveh izmenah, dopoldan in popoldan, razen v pekarstvu in pa, ko je povpraševanje na tujih tržiščih večje, delavci delajo v treh izmenah, tudi ponoči.

(<http://www.mlinotest.si/podjetje.php>)

1.6.2. Socialno delo v Mlinotestu d.d. Ajdovščina

V Mlinotestu je bila do leta 2003 zaposlena ena socialna delavka, vendar so jo zaradi zmanjševanja režijskih stroškov poslali na novo delovno mesto. Delala je v okviru kadrovske službe, ki v podjetju še deluje. Kljub temu da v podjetju ne dela več kot socialna delavka, je privolila v pogovor in povedala, kaj so bile njene naloge.

Kadrovska služba vodi evidenco o zaposlenih za celotno podjetje. Vsak delavec ima svojo personalno mapo, v kateri je zložena vsa dokumentacija o posameznem delavcu (prošnja za sprejem v delovno razmerje, sklep o izbiri, razna zdravniška potrdila, odločbe od ZPIZ-a, ...). Ukvarjajo se tudi z internim izobraževanjem ob delu, štipendiranjem, obračunavajo potne stroške, urejajo dopuste v letoviščih, kjer ima podjetje svoje hišice ali prikolice, kontrolirajo bolniške izostanke, urejajo novice, urejajo zdravstveno varstvo delavcev in opravljajo razna administrativna dela.

Socialna delavka v podjetju je seznanjena s celotnim področjem kadrovanja in njeno delo ni bilo strogo ločeno. Kljub temu pa je opravljala tudi delo, ki je tipično za socialno delo:

- 1) Sodelovala je pri pogovorih kandidatov, prijavljenih na objavljena prosta delovna mesta.
- 2) Sodelovala je pri individualnih razgovorih v primerih stanovanjske problematike zaposlenih, problemov v družinah zaposlenih, z alkoholiki, ...Teh pogovorov je bilo zelo malo.
- 3) Sodelovala je v individualnih komisijah, pri motivaciji delovnega invalida, pri reorganizaciji delovnega mesta za delovnega invalida, če je to bilo potrebno. Delavcu je poskušala najti novo delovno mesto, ustrezno njegovi delovni zmožnosti.
- 4) Sodelovala je pri izračunavanju pokojninske dobe in pri vlaganju različnih zahtevkov (zahteva za informativni izračun pokojninske dobe, zahteva za starostno pokojnino, zahteva za dokup let v primeru nezaposlenosti, za priznavanje dobe za nego oz. varstvo otroka, ...).
- 5) Sodelovala je pri pomoči za uveljavljanje pravic iz starševstva.
- 6) Sodelovala je pri notranjem in zunanjem izobraževanju.
- 7) Sodelovala je pri pomoči delavcem ob dalj časa trajajoči bolezni (nad 3 mesece), pri pomoči družini umrlega delavca, pri pomoči otrokom umrlega delavca v obliki štipendiranja, ...

8) Sodelovala je pri bonifikacijah. Izdajala je potrdila za delovno dobo s podaljšanjem. Uporabniki so bili delavci, zaposleni v Mlinotestu. Ponavadi so prihajali na lastno pobudo, v nekaterih primerih so jih napotili k njej tudi nadrejeni. Največkrat je bil krivec alkohol. Pri svojem delu je zagotavljala diskretnost, upoštevala pa je tudi ostala načela, ki izhajajo iz Kodeksa etičnih načel socialnih delavcev in delavk.

Žal je leta 2003 prišlo do ukinitve socialne službe oziroma do zmanjševanja režijskih delavcev, zato so jo premestili na drugo delovno mesto. Zaposlena je kot vodja prodaje. Kadrovska služba v Mlinotestu sicer ostaja, a socialne podpore in pomoči, ki jo je toliko let nudila socialna delavka, ni več. Kdo bo sedaj nudil delavcu pomoč, ko bo imel težave?

2. PROBLEM

2.1. OKOLIŠČINE PROBLEMA

Do pobude za raziskavo je prišlo po pogovoru z nekaterimi zaposlenimi v podjetju, ki z marsičim niso bili zadovoljni. Ker pa je to podjetje, ki zaposluje veliko število ljudi iz občine Ajdovščina, iz katere prihajam tudi sama, sem se odločila, da ugotovim, kako gledajo na podjetje ostali zaposleni, ki jih osebno ne poznam, in kako ocenjujejo izbrane dejavnike pri svojem delu.

Osnovni namen raziskave je torej ugotoviti, kako so delavci zadovoljni z motivacijskimi dejavniki v podjetju.

Posamezni motivacijski dejavniki pri delu niso v različnih okoljih in v različnih obdobjih za različne ljudi enako pomembni.

Na podlagi izbranih dejavnikov motivacije sem s pomočjo priloženega vprašalnika poskusila poiskati možnosti, da dosežemo večjo motivacijo zaposlenih in s tem tudi boljšo poslovno uspešnost podjetja.

S to raziskavo želim ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so v podjetju najpomembnejši in v kolikšni meri so izpolnjeni.

Pozornost bom namenila tudi pohvalam, saj so tisti motivacijski dejavnik, ki ob najmanjših stroških dosežejo največji učinek.

Raziskava bo pokazala, katerim motivacijskim dejavnikom bo treba v podjetju v prihodnosti nameniti več pozornosti oziroma, kateri so tisti motivacijski dejavniki, s katerimi bo podjetje dosegalo boljše rezultate.

2.2. VPRAŠANJA IN HIPOTEZE

Na podlagi literature, povzete v predhodnih poglavjih, vprašalnika z zaposlenimi v Mlinotestu in pa poznavanja narave dela v podjetju, sem si zastavila naslednja vprašanja:

- 1) Kakšen je odstotek delavcev, ki bi sprejeli enako ali podobno delovno mesto v katerem drugem podjetju?
- 2) Ali delavci z veseljem odhajajo na delovno mesto?
- 3) Kako zahtevne naloge delavci opravljajo na sedanjem delovnem mestu?
- 4) Kako varna se delavcem zdi zaposlitev v podjetju?
- 5) Kako delavci ocenjujejo odnos nadrejeni-podrejeni?
- 6) Ali nadrejeni kdaj pohvali delavca in njegovo delo?
- 7) Ali delavci sprejemajo kritiko nadrejenih kot pomoč pri svojem samoizpolnjevanju?
- 8) katerim motivacijskim dejavnikom dajejo na delovnem mestu prednost?
- 9) Ali se delavcem zdi plačilo primerno za trud, ki ga pri delu vložijo?

Da bi dobila podrobne odgovore na nekatera zgoraj navedena vprašanja in da bi morebiti prišla še do kakšnih zanimivih izsledkov, sem si pomagala s preizkusi naslednjih hipotez:

H1: Moški so pri delu manj motivirani kot ženske.

H2: Različna izobrazba ne vpliva na delavce glede odhoda na drugo delovno mesto.

H3: Delavce v režiji nadrejeni večkrat pohvali za opravljeno delo kot delavce v proizvodnji.

H4: Med delavci v proizvodnji in delavci v režiji ne prihaja do razlik glede tega, da je plača kot motivacijski dejavnik najpomembnejša.

H5: Delavcem v režiji se zdi zaposlitev bolj varna kot delavcem v proizvodnji.

H6: Ženskam kritika večkrat pomaga pri samoizpolnjevanju kot moškim.

3. METODOLOGIJA

3.1. VRSTA RAZISKAVE IN SPREMENLJIVKE

Raziskava je kvantitativna, deskriptivna in komparativna. V kvantitativnem delu sem zbrala številčne podatke o pojavih, ki so me zanimali. Deskriptivna je zato, ker sem skušala opisati določeno značilnost (kvaliteto delovnega mesta), komparativna, ker sem v njej primerjala populacijo glede na delovno mesto (delovno mesto v proizvodnji in v režiji) in glede na izobrazbo.

SPREMENLJIVKE:

Neodvisne spremenljivke:

- delovno mesto (proizvodnja, režija),
- spol,
- starost,
- izobrazba,
- dolžina delovne dobe
- vrsta zaposlitve.

Odvisne spremenljivke:

- varnost zaposlitve,
- primernost plačila,
- odnos z nadrejenim,
- želja po odhodu v drugo podjetje,
- cenjenost dela,
- kakovost dela,
- zahtevnost dela,
- motivacijski dejavniki.

3.2. MERSKI INSTRUMENTI IN VIRI PODATKOV

Zbiranje podatkov je potekalo z izpolnjevanjem anonimnih anketnih vprašalnikov. Vprašalnik je v večini zaprtega tipa, 2 vprašanji sta odprtega tipa, vprašanja 8, 17, 18 in 19 so v obliki ocenjevalne lestvice, kjer so anketirane osebe ocenjevale posamezne trditve z ocenami od 1-5. Možna pa je bila tudi rubrika drugo, če nič od navedenega v vprašalniku ni veljalo. Vsebuje 22 vprašanj, ki se skoraj v celoti nanašajo na vlogo motivacijskih dejavnikov, zaposlenih v Mlinotestu.

Prva 3 vprašanja vprašalnika vsebujejo osnovne podatke, kot so spol, starost, izobrazba. Naslednja 3 vprašanja se navezujejo na konkretno delovno mesto: delovno mesto, delovna doba v tem podjetju in vrsta zaposlitve. Nadaljujem pa z vprašanji o motivacijskih dejavnikih na delovnem mestu.

3.3. POPULACIJA IN VZORČENJE

Populacijo sestavlja 36 zaposlenih v podjetju Mlinotest. Odgovarjali so tisti, ki so želeli, med njimi je bilo 21 žensk in 15 moških. Število vprašalnikov je bilo sicer večje, vendar je zainteresiranost za tovrstne ankete zelo majhna. Tako je bilo skupno oddanih 50 vprašalnikov, vrnjenih pa le 36. Kljub temu se mi je zdelo, da je vzorec dovolj velik in da so bili rešeni vprašalniki dovolj zanesljivi, da sem raziskavo lahko izvedla in prišla do statistično pomembnih podatkov.

3.4. ZBIRANJE PODATKOV

Podatke sem zbiral od maja do avgusta 2008 z anketnim vprašalnikom. Najprej sem odnesla v kadrovsko službo prošnjo za izvajanje ankete med zaposlenimi v njihovem podjetju. Ko so mi jo odobrili, sem na podjetje odnesla 50 anketnih vprašalnikov in jih prosila, da jih izpolnijo v enem mesecu, a sem čakala 3 mesece. Moram pa priznati, da se je delavka v kadrovski službi zelo potrudila, da jih je bilo vrnjenih vsaj 36. Anketirance je pogosto opomnila, da jih morajo vrniti, a je kljub temu trajalo toliko časa, da sem lahko zbrala primerno število izpolnjenih vprašalnikov, ki so mi omogočili izvedbo raziskave o motivacijskih dejavnikih med zaposlenimi.

Na zanesljivost podatkov bi glede na način zbiranja lahko vplivalo morebitno nerazumevanje kakšnega vprašanja oz. ponujenih odgovorov. Vendar glede na to, da sem dobila v večini vrnjene popolne anketne vprašalnike, lahko ta dvom opustim.

3.5. OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV

Zbrane podatke sem obdelala kvantitativno. Odgovore na vprašanja sem obdelala s pomočjo računalniških programov Microsoft Excel (dobljene podatke sem vstavljala in obdelovala v tabelah) in Microsoft Word ter tudi ročno. Izdelala sem tabele in grafikone. Dobljeni odgovori so prikazani v absolutnih številkah in odstotkih.

Naredila sem izračune:

- srednja ali povprečna vrednost
- odstotki
- teoretične frekvence
- stopinje prostosti
- hi-kvadrat

4. REZULTATI IN RAZPRAVA

Uvodoma sem želela dobiti pregled nad celotnim vzorcem glede spola, starosti, izobrazbe, delovne dobe in delovnega mesta.

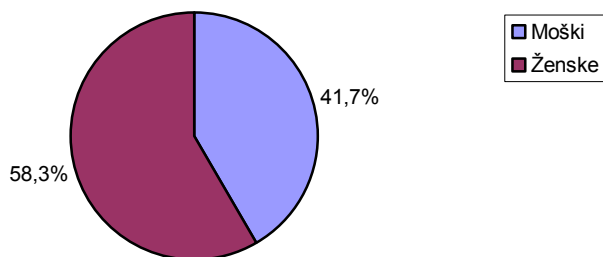
Dobili sem naslednje podatke:

Spol

Tabela št. 4: Struktura populacije glede na spol.

SPOL	Moški	Ženske	SKUPAJ
Število	15	21	36
Odstotek	41,7%	58,3%	100,0%

Graf št. 1: Struktura populacije glede na spol.



Interpretacija:

V raziskavo sem zajela 36 oseb, od tega je bilo 21 žensk (58,3%) in 15 moških (41,7%).

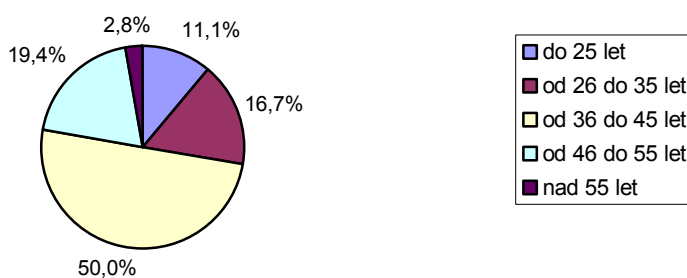
Spolna struktura me ni presenetila, saj sem pričakovala, da bodo vprašalnike reševale predvsem ženske.

Starost

Tabela št. 5: Struktura populacije glede na starost.

STAROST	do 25 let	od 26 do 35 let	od 36 do 45 let	od 46 do 55 let	nad 55 let	SKUPAJ
Število	4	6	18	7	1	36
Odstotek	11,1%	16,7%	50,0%	19,4%	2,8%	100,0%

Graf št. 2: Struktura populacije glede na starost.



Interpretacija:

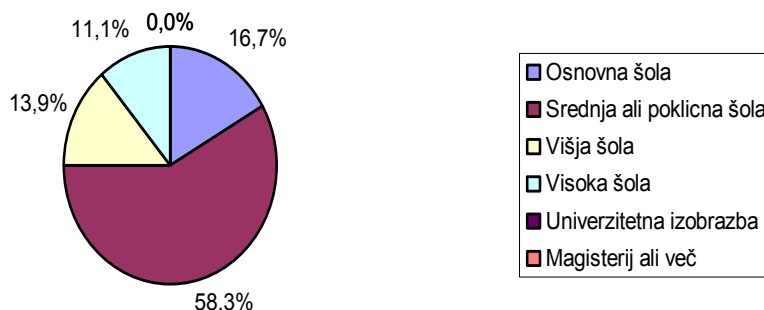
Anketirane osebe sem razdelila v pet starostnih skupin, in sicer so bile v prvi starostni skupini do 25 let 4 osebe (11,1%), v drugi starostni skupini jih je bilo 6 (16,7%), v tretji skupini je bilo 18 oseb (50%) vseh, v četrti starostni skupini je bilo 7 oseb (19,4%), v zadnji peti skupini je bila 1 oseba (2,8%). Po tem lahko sklepamo, da je največ zaposlenih v podjetju starih od 36 do 45 let, najmanj pa takih, ki so stari nad 55 let, saj je veliko ljudi nad to starostjo že končalo z delom.

Izobrazba

Tabela št. 6: Struktura populacije glede na izobrazbo.

IZOBRAZBA	Osnovna šola	Srednja ali poklicna šola	Višja šola	Visoka šola	Univerzitetna izobrazba	Magisterij ali več	SKUPAJ
Število	6	21	5	4	0	0	36
Odstotek	16,7%	58,3%	13,9%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%

Graf št.3: Struktura populacije glede na izobrazbo.



Interpretacija:

Največ anketiranih ima končano srednjo ali poklicno šolo (58,3%), 6 anketiranih oseb osnovno (16,7%), višjo šolo ima končano 5 oseb, (13,9%), 4 osebe imajo končano visoko šolo, (11,1%). V raziskavi pa ni bilo nobenega anketiranca, ki bi imel končano univerzitetno izobrazbo, magisterij ali več.

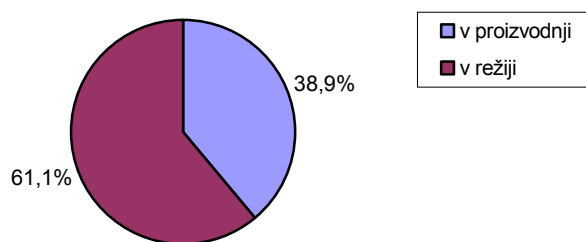
Glede na to, da so osebe, zaposlene v režiji izpolnile večino vprašalnikov, me ne preseneti, da ima največ zaposlenih končano srednjo šolo.

Delovno mesto

Tabela št. 7: Struktura populacije glede na delovno mesto.

DELOVNO MESTO	v proizvodnji	v režiji	SKUPAJ
Število	14	22	36
Odstotek	38,9%	61,1%	100,0%

Graf št. 4: Struktura populacije glede na delovno mesto.



Interpretacija:

Med anketiranimi je bilo največ takih (22 oseb, to je 61,1%), ki imajo delovno mesto v režiji (strokovne in tehnične službe), 14 anketiranih oseb (38,9%) pa ima delovno mesto v proizvodnji.

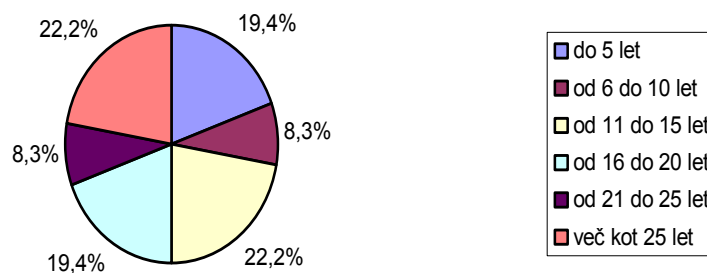
Menim, da je rezultat tak zato, ker imajo v režiji več možnosti za izpolnjevanje anketnih vprašalnikov kot pa v proizvodnji, kjer največ del poteka za tekočim trakom.

Delovna doba

Tabela št. 8: Struktura populacije glede na delovno dobo v podjetju.

DELOVNA DOBA	do 5 let	od 6 do 10 let	od 11 do 15 let	od 16 do 20 let	od 21 do 25 let	več kot 25 let	SKUPAJ
Število	7	3	8	7	3	8	36
Odstotek	19,4%	8,3%	22,2%	19,4%	8,3%	22,2%	100,0%

Graf št. 5: Struktura populacije glede na delovno dobo v podjetju.



Interpretacija:

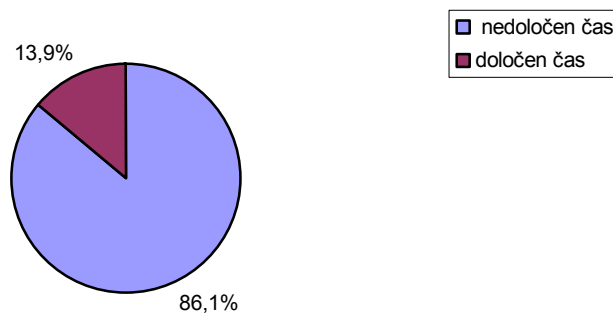
Največ anketiranih je v podjetju zaposlenih od 11 do 15 let in nad 25 let delovne dobe (8 oseb, 22,2%). Takoj za njima so zaposleni do 5 let in od 16 do 20 let (7 oseb, 19,4%). Nazadnje so v enakih odstotkih zaposleni od 6 do 10 let in od 21 do 25 let: 3 osebe (8,3%).

Vrsta zaposlitve

Tabela št. 9: Struktura populacije glede na vrsto zaposlitve.

VRSTA ZAPOSLOTITVE	nedoločen čas	določen čas	SKUPAJ
Število	31	5	36
Odstotek	86,1%	13,9%	100,0%

Graf št. 6: Struktura populacije glede na vrsto zaposlitve.



Interpretacija:

Rezultati so pokazali, da je največ zaposlenih za nedoločen čas; 31 oseb (86,1%), 5 oseb pa je zaposlenih za določen čas (13,9%).

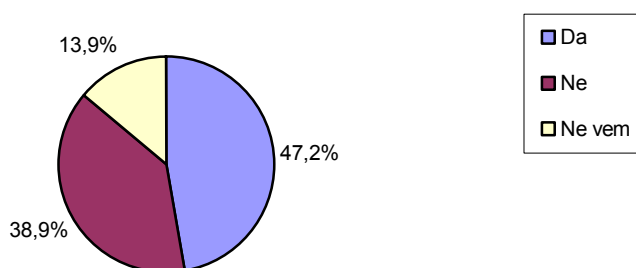
Ta podatek me ni presenetil, saj se podjetje zelo trudi, da ne bi bilo veliko ljudi, ki bi bili zaposleni za določen čas, kar je tudi velika motivacija za zaposlene, saj se jim ni treba bati, da jim delodajalec ne bi podaljšal pogodbe.

Ali bi sprejeli enako oz. podobno delovno mesto, v katerem drugem podjetju, če bi vam bilo ponujeno?

Tabela št. 10: Ali bi sprejeli enako oz. podobno delovno mesto, v katerem drugem podjetju, če bi vam bilo ponujeno?

	Da	Ne	Ne vem	Skupaj
Število	17	14	5	36
Odstotek	47,2%	38,9%	13,9%	100,0%

Graf št. 7: Ali bi sprejeli enako oz. podobno delovno mesto, v katerem drugem podjetju, če bi vam bilo ponujeno?



Interpretacija:

1) Kakšen je odstotek delavcev, ki bi sprejeli enako ali podobno delovno mesto v katerem drugem podjetju?

Med anketiranimi je 17 (47,1%) oseb odgovorilo, da bi sprejelo enako ali podobno delovno mesto v katerem drugem podjetju, 14 oseb (38,9%) sedanjega delovnega mesta ne bi zamenjalo z drugim, 5 oseb (13,9%) pa se ni moglo opredeliti.

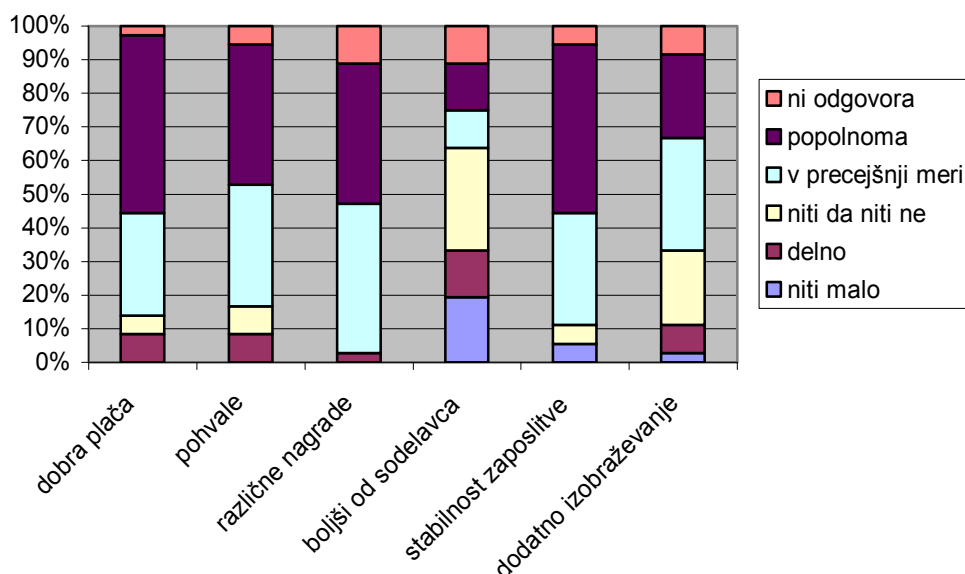
Rezultat me ni presenetil, saj človek nenehno stremi k izpolnjevanju svojih ciljev in doseganju rezultatov, ki so boljši in imajo večjo življenjsko težo. Največja nevarnost v lastnem razvoju človeka je človek sam, saj ko postane zadovoljen z doseženimi rezultati, ga tako nič več ne nadgrajuje, temveč le uživa sadove preteklega uspeha. Človeka bi v tej situaciji lahko primerjali s podjetjem, ki doseže svojo zrelost življenjskega ciklusa in se počasi premika proti prenehanju delovanja.

Kaj bi vas pri delu v prihodnosti najbolj motiviralo, da bi podjetje dosegalo nadpovprečne rezultate?

Tabela št. 11: Kaj bi vas pri delu v prihodnosti najbolj motiviralo, da bi podjetje dosegalo nadpovprečne rezultate?

	niti malo		delno		niti da niti ne		v precejšnji meri		popolnoma		ni odgovora		Skupaj			
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	~	%
dobra plača	0	0,0%	3	8,3%	2	5,6%	11	30,6%	19	52,8%	1	2,8%	36	100%	4,2	19,0%
pohvale	0	0,0%	3	8,3%	3	8,3%	13	36,1%	15	41,7%	2	5,6%	36	100%	3,9	17,9%
različne nagrade	0	0,0%	1	2,8%	0	0,0%	16	44,4%	15	41,7%	4	11,1%	36	100%	3,9	17,7%
boljši od sodelavca	7	19,4%	5	13,9%	11	30,6%	4	11,1%	5	13,9%	4	11,1%	36	100%	2,5	11,4%
stabilnost zaposlitve	2	5,6%	0	0,0%	2	5,6%	12	33,3%	18	50,0%	2	5,6%	36	100%	4,1	18,4%
dodatno izobraževanje	1	2,8%	3	8,3%	8	22,2%	12	33,3%	9	25,0%	3	8,3%	36	100%	3,4	15,6%

Graf št. 8: Kaj bi vas pri delu v prihodnosti najbolj motiviralo, da bi podjetje dosegalo nadpovprečne rezultate?



Interpretacija:

Iz dobljenih podatkov sva izračunali povprečno vrednost, ki nama pove, da je *dobra plača* tista, ki bi v prihodnosti najbolj motivirala zaposlene, da bi podjetje dosegalo nadpovprečne rezultate, sledi ji *stabilnost zaposlitve*, na tretjem mestu so z enako povprečno vrednostjo

pohvale in *različne nagrade*, na predzadnjem mestu je *dodatno izobraževanje*, najmanj pomembno pa se delavcem zdi to, da je *boljši od sodelavca*.

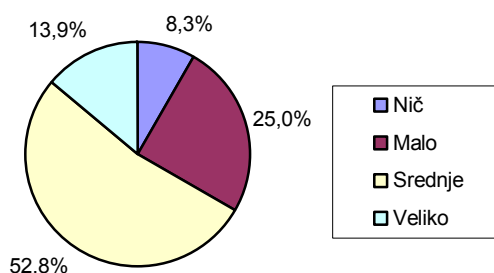
Rezultati so si zelo blizu, kar me ni presenetilo. Vedela sem, da bosta prevladovali plača in pa stabilnost zaposlitve, saj sta to največji težavi današnjega časa.

Ali vas motivirajo za vaše delo?

Tabela št. 12: Ali vas motivirajo za vaše delo?

	Nič	Malo	Srednje	Veliko	SKUPAJ
Število	3	9	19	5	36
Odstotek	8,3%	25,0%	52,8%	13,9%	100,0%

Graf št. 9: Ali svoje delo opravljate z veliko zavzetostjo?



Interpretacija:

Od skupno 36 anketiranih je 19 oseb odgovorilo, da so srednje motivirani (52,8%), 9 oseb je malo motiviranih (25%), 5 oseb je zelo motiviranih (13,9%), 3 osebe pa niso motivirane (8,3%).

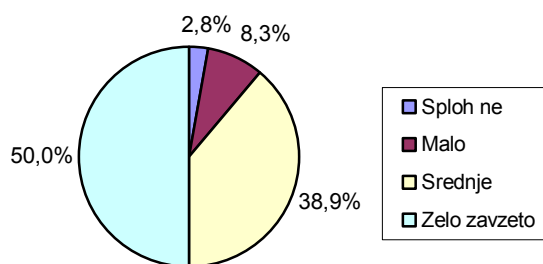
Zelo pomembno je, da delodajalec zna motivirati svoje zaposlene. V mojem primeru, je več kot polovica tistih, ki so srednje motivirani, zato menim, da bi morali več pozornosti nameniti motivaciji zaposlenih, saj motivirana oseba lahko delo opravi veliko bolj kvalitetno kot nemotivirana.

Ali svoje delo opravljate z veliko zavzetostjo?

Tabela št. 13 Ali svoje delo opravljate z veliko zavzetostjo?

	Sploh ne	Malo	Srednje	Zelo zavzeto	SKUPAJ
Število	1	3	14	18	36
Odstotek	2,8%	8,3%	38,9%	50,0%	100,0%

Graf št. 10: Ali svoje delo opravljate z veliko zavzetostjo?



Interpretacija:

2) Ali svoje delo delavci opravljajo z veliko zavzetostjo?

Rezultati kažejo na to, da je polovica anketiranih zelo zavzeta za delo 18 (50%), srednje zavzeto je 14 (38,9%), malo zavzeti so trije (8,3%), 1 delavec pa dela ne opravlja zavzeto (2,8%).

Na zavzetost za delo zelo vpliva motivacija. Zavzetost za delo pogojuje zadovoljstvo na delovnem mestu, poveča delovno storilnost, zmanjša želje po fluktuaciji, poveča interes do dela, vpliva na večje sodelovanje pri reševanju problemov, na medsebojne odnose, na nemoten komunikacijski proces.

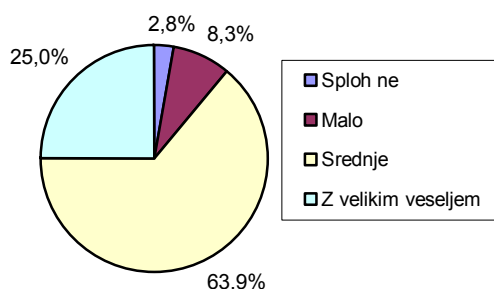
Kar polovičen odstotek zavzetih za delo v podjetju pojasnjuje dejstvo, zakaj anketiranci ne odhajajo na delovno mesto drugam ter kaže na dobre medsebojne odnose v podjetju.

Ali z veseljem odhajate na delo?

Tabela št. 14: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?

	Sploh ne	Malo	Srednje	Z velikim veseljem	SKUPAJ
Število	1	3	23	9	36
Odstotek	2,8%	8,3%	63,9%	25,0%	100,0%

Graf št. 11: Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?



Interpretacija:

3) Ali delavci z veseljem odhajajo na delo?

Rezultati enajstega vprašanja kažejo, da največ anketirancev, kar 23 oseb (63,9%) odhaja na delo srednje veselo, 9 oseb (25%) z velikim veseljem, 3 osebe (8,3%) je z odhodom na delo malo vesela, 1 oseba (2,8%) pa nerada odhaja na delo.

Rezultati so me malce presenetili, saj sem glede na prejšnje vprašanje sklepala, da zaposleni z veliko večjim veseljem odhajajo na delovno mesto, pokazalo pa se je ravno nasprotno. Verjetno hodijo v službo zato, ker morajo in ne zato, ker bi jih služba veselila.

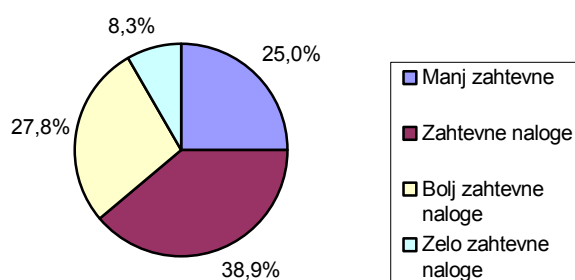
Menim, da je v podjetju potrebno ohranjati in neprestano nuditi zaposlenim veselje do dela in jim približati delo, da postane njihov izziv za dokazovanje in zadovoljstvo.

Kako zahtevne se vam zdijo naloge, ki jih opravljate na delovnem mestu?

Tabela št. 15: Kako zahtevne se vam zdijo naloge, ki jih opravljate na delovnem mestu?

	Manj zahtevne	Zahtevne naloge	Bolj zahtevne naloge	Zelo zahtevne naloge	SKUPAJ
Število	9	14	10	3	36
Odstotek	25,0%	38,9%	27,8%	8,3%	100,0%

Graf št.12: Kako zahtevne se vam zdijo naloge, ki jih opravljate na delovnem mestu?



Interpretacija:

4) Kako zahtevne naloge delavci opravljajo na sedanjem delovnem mestu?

Večina anketiranih 14 (38,9%) opravlja zahtevne naloge, 10 (27,8) jih opravlja bolj zahtevne naloge, 9 (25%) oseb opravlja manj zahtevne naloge, 3 osebe (8,3%) pa opravljajo zelo zahtevne naloge.

Težavnost dela sovpada s stopnjo izobraženosti, saj ima več kot polovica vprašanih končano srednjo šolo. Ti večinoma opravljajo bolj zahtevne naloge, kamor spada administrativno delo, delo delovodje v proizvodnji in pa električarji, na drugem mestu pa so osebe s končano osnovno šolo. Ti opravljajo manj zahtevne naloge, kot sta delo za trakom ali pa ročno pakiranje.

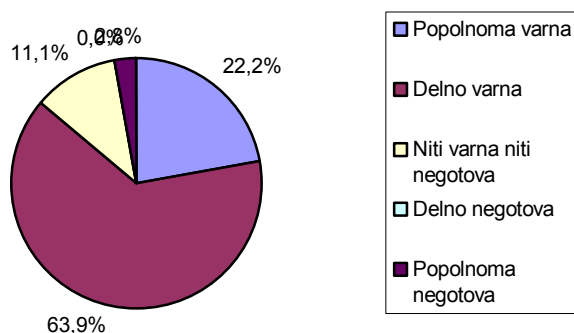
Menim, da so stališča odvisna tudi od posameznikovega dojemanja lastnih sposobnosti za delo, ki ga opravljajo.

Kako varna se vam zdi zaposlitev v podjetju?

Tabela št. 16: Kako varna se vam zdi zaposlitev v podjetju?

	Popolnoma varna	Delno varna	Niti varna niti negotova	Delno negotova	Popolnoma negotova	SKUPAJ
Število	8	23	4	0	1	36
Odstotek	22,2%	63,9%	11,1%	0,0%	2,8%	100,0%

Graf št.13: Kako varna se vam zdi zaposlitev v podjetju?



Interpretacija:

5) Kako varna se delavcem zdi zaposlitev v podjetju?

Med anketiranimi je 23 oseb (63,9%), ki se jim zdi zaposlitev v podjetju delno varna, 8 oseb (22,2%) se zdi popolnoma varna, 4 osebe niso niti varne niti negotove (11,1%), 1 osebi (2,8%) se zdi zaposlitev v podjetju popolnoma negotova, nobeni osebi pa se zaposlitev ne zdi delno negotova.

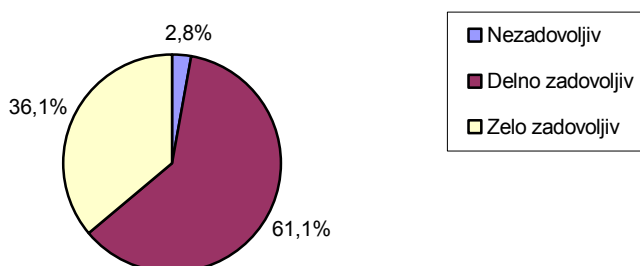
Glede na situacije v današnjem času, ko svet pretresajo nenehne ekonomske in druge spremembe na trgu in ob vedno večji konkurenčnosti, me je ta rezultat presenetil, saj kar 23 vprašanih meni, da je njihova zaposlitev delno varna, 8 zaposlenim pa se zdi zaposlitev popolnoma varna.

Kako bi ocenili odnos nadrejeni - podrejeni?

Tabela št. 17: Kako bi ocenili odnos nadrejeni-podrejeni?

	Nezadovoljiv	Delno zadovoljiv	Zelo zadovoljiv	Skupaj
Število	1	22	13	36
Odstotek	2,8%	61,1%	36,1%	100,0%

Graf št.14: Kako bi ocenili odnos nadrejeni-podrejeni?



Interpretacija:

6) Kako delavci ocenjujejo odnos nadrejeni - podrejeni?

Med anketiranimi je 22 oseb (61,1%) mnenja, da je odnos delno zadovoljiv, 13 (36,1%) vprašanih je odnos ocenilo za zelo zadovoljiv, 1 oseba (2,8%) pa ni zadovoljna z odnosom.

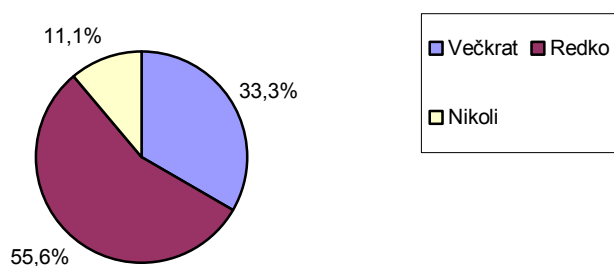
Pomemben pogoj, da si delodajalec pridobi zaupanje, je pravilna in zadostna komunikacija z zaposlenimi. To pomeni, da mora znati poslušati, spraševati in postaviti zaposlenega z njegovimi željami in problemi v središče. Delodajalec mora biti svetovalec zaposlenemu, stati mu mora ob strani z informacijami, nasveti in pomočjo.

Ali vas je v letošnjem letu nadrejeni pohvalil za dobro opravljeno delo?

Tabela št. 18: Ali vas je v letošnjem letu nadrejeni pohvalil za dobro opravljeno delo?

	Večkrat	Redko	Nikoli	Skupaj
Število	12	20	4	36
Odstotek	33,3%	55,6%	11,1%	100,0%

Graf št.15: Ali vas je v letošnjem letu nadrejeni pohvalil za dobro opravljeno delo?



Interpretacija:

7) Ali nadrejeni kdaj pohvali delavca in njegovo delo?

Rezultati 13. vprašanja kažejo, da je 20 oseb (55,6%) odgovorilo, da jih nadrejeni redko pohvali, 12 oseb (33,3%) je večkrat pohvaljenih, 4 osebe (11,1%) pa niso bile nikoli pohvaljene.

Menim, da je pohvala zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki delodajalca čisto nič ne stane, delavcu pa dvigne voljo do dela in s tem je tudi delo kvalitetnejše opravljeno.

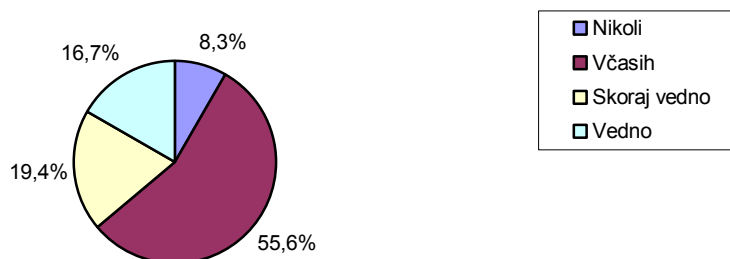
Delodajalci bi se morali zavedati ranljivosti ter krhkosti odnosa med nadrejenimi in podrejenimi ter v skladu s tem postopati v medsebojni komunikaciji.

Ali vam kritika nadrejenih pomaga pri svojem samoizpolnjevanju?

Tabela št. 19: Ali vam kritika nadrejenih pomaga pri svojem samoizpolnjevanju?

	Nikoli	Včasih	Skoraj vedno	Vedno	Skupaj
Število	3	20	7	6	36
Odstotek	8,3%	55,6%	19,4%	16,7%	100,0%

Graf št.16: Ali vam kritika nadrejenih pomaga pri svojem samoizpolnjevanju?



Interpretacija:

8) Ali delavci sprejemajo kritiko nadrejenih kot pomoč pri svojem samoizpolnjevanju?

Rezultati kažejo, da večini zaposlenih 20 (55,6%) kritika pomaga le včasih pri samoizpolnjevanju, 7 osebam (19,4%) skoraj vedno, 6 osebam (16,7%) kritika pomaga vedno, 3 osebam (8,3%) pa nikoli.

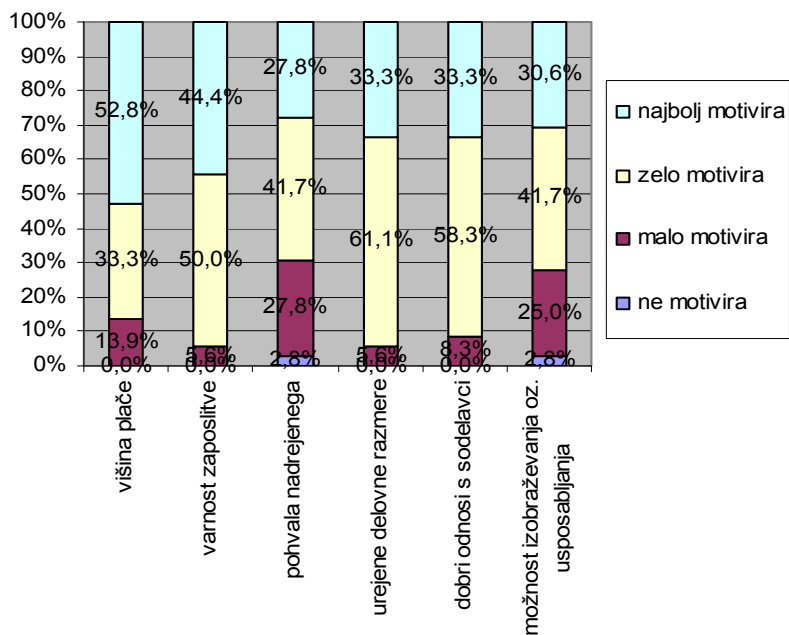
Več kot polovici zaposlenih 55,6% pomaga kritika le včasih, kar je lahko posledica nepravilnega pristopa nadrejenih do zaposlenih ali pa se podrejeni ne zavedajo pozitivnega učinka samokritike ter kritike kot pozitivnega pristopa k učenju in sprejemanju drugih znanj, pravil, nazorov ter motivov.

Kako vas motivirajo naslednji dejavniki?

Tabela št. 20: Kako vas motivirajo naslednji dejavniki?

	ne motivira		malo motivira		zelo motivira		najbolj motivira		Skupaj			
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	~	%
višina plače	0	0,0%	5	13,9%	12	33,3%	19	52,8%	36	100%	3,4	17,6%
varnost zaposlitve	0	0,0%	2	5,6%	18	50,0%	16	44,4%	36	100%	3,4	17,6%
pohvala nadrejenega	1	2,8%	10	27,8%	15	41,7%	10	27,8%	36	100%	2,9	15,3%
urejene delovne razmere	0	0,0%	2	5,6%	22	61,1%	12	33,3%	36	100%	3,3	17,0%
dobri odnosi s sodelavci	0	0,0%	3	8,3%	21	58,3%	12	33,3%	36	100%	3,3	16,9%
možnost izobraževanja oz. usposabljanja	1	2,8%	9	25,0%	15	41,7%	11	30,6%	36	100%	3,0	15,6%

Graf št. 17: Kako vas motivirajo naslednji dejavniki?



Interpretacija:

Povprečni izračuni so nama pokazali, da anketirane najbolj motivirata višina plače in pa varnost zaposlitve, takoj za njima sta urejene delovne razmere in pa dobri odnosi s sodelavci, na tretjem mestu je možnost izobraževanja oz. usposabljanja in na zadnjem mestu so pohvale nadrejenega.

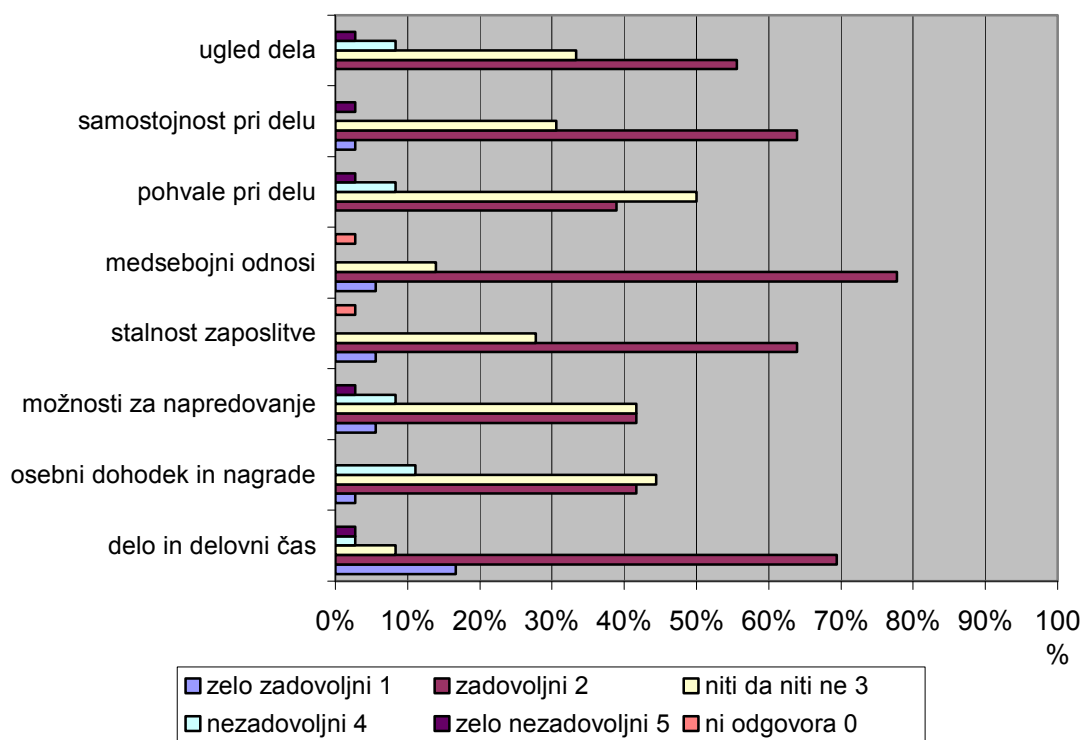
Glede na to, da je največ anketirancev starih od 36 do 45 let, izobrazba pa je dokaj nizka, je zaskrbljujoče, da možnost izobraževanja oz. usposabljanja ni visoko uvrščena.

Kako ste zadovoljni z naštetimi motivacijskimi dejavniki v podjetju?

Tabela št. 21: Kako ste zadovoljni z naštetimi motivacijskimi dejavniki v podjetju?

	zelo zadovoljni 1		zadovoljni 2		niti da niti ne 3		nezadovoljni 4		zelo nezadovoljni 5		ni odgovora 0		Skupaj			
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	$\bar{x}$	%
delo in delovni čas	6	16,7%	25	69,4%	3	8,3%	1	2,8%	1	2,8%	0	0,0%	36	100%	2,1	10,7%
osebni dohodek in nagrade	1	2,8%	15	41,7%	16	44,4%	4	11,1%	0	0,0%	0	0,0%	36	100%	2,6	13,7%
možnosti za napredovanje	2	5,6%	15	41,7%	15	41,7%	3	8,3%	1	2,8%	0	0,0%	36	100%	2,6	13,6%
stalnost zaposlitve	2	5,6%	23	63,9%	10	27,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,8%	36	100%	2,2	11,3%
medsebojni odnosi	2	5,6%	28	77,8%	5	13,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,8%	36	100%	2,0	10,6%
pohvale pri delu	0	0,0%	14	38,9%	18	50,0%	3	8,3%	1	2,8%	0	0,0%	36	100%	2,8	14,3%
samostojnost pri delu	1	2,8%	23	63,9%	11	30,6%	0	0,0%	1	2,8%	0	0,0%	36	100%	2,4	12,3%
ugled dela	0	0,0%	20	55,6%	12	33,3%	3	8,3%	1	2,8%	0	0,0%	36	100%	2,6	13,5%

Graf št.18: Kako ste zadovoljni z naštetimi motivacijskimi dejavniki v podjetju?



Interpretacija:**9) Katerim motivacijskim dejavnikom dajejo na delovnem mestu prednost?**

Na zadovoljstvo anketirancev najbolj vplivajo *pohvale pri delu* (14,3%), sledijo jim *osebni dohodek* in *nagrade* (13,7%), nato *možnosti za napredovanje* (13,6%) in *ugled dela* (13,5%), na petem mestu je *samostojnost pri delu* (12,3%), šesta je *stalnost zaposlitve* (11,3%), na sedmem mestu je *delo in delovni čas* (10,7%), na zadnjem mestu pa so *medsebojni odnosi* (10,6%).

Razlike so zelo majhne, tako da lahko rečemo, da se delavcem v podjetju zdijo vsi naštetih motivacijski dejavniki enako pomembni.

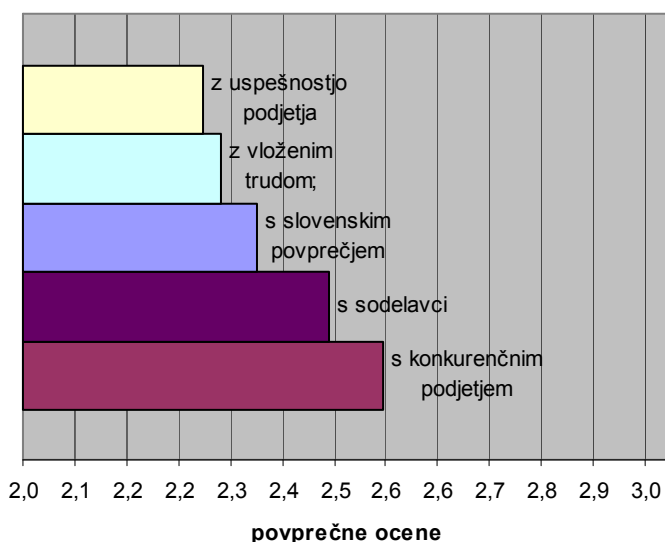
Pričakovala sem, da bodo osebni dohodek in nagrade daleč pred vsemi, vendar ni bilo tako, torej lahko sklepam, da so delavci v podjetju zadovoljni s svojim plačilom.

Za vašo plačo bi lahko trdili v primerjavi ...

Tabela št. 22: Za vašo plačo bi lahko trdili v primerjavi...

	zelo slaba 1		delno slaba 2		zadovoljiva 3		dobra 4		zelo dobra 5		ni odgovora 0		Skupaj			
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	$\bar{x}$	%
s slovenskim povprečjem	1	2,8%	14	38,9%	16	44,4%	3	8,3%	0	0,0%	2	5,6%	36	100%	2,4	19,7%
s konkurenčnim podjetjem	0	0,0%	10	27,8%	20	55,6%	3	8,3%	0	0,0%	3	8,3%	36	100%	2,6	21,3%
z uspešnostjo podjetja	0	0,0%	14	38,9%	14	38,9%	5	13,9%	0	0,0%	3	8,3%	36	100%	2,3	19,0%
z vloženim trdom	0	0,0%	19	52,8%	11	30,6%	3	8,3%	0	0,0%	3	8,3%	36	100%	2,3	19,3%
s sodelavci	0	0,0%	10	27,8%	19	52,8%	4	11,1%	0	0,0%	3	8,3%	36	100%	2,5	20,6%

Graf št. 19: Za vašo plačo, bi lahko trdili v primerjavi...



Interpretacija:

10) Ali se delavcem zdi plačilo primerno za trud, ki ga pri delu vložijo?

V povprečju so zaposleni odgovorili, da so njihove plače med delno slabimi in zadovoljivimi. Kot je razvidno iz tabele so delavci najmanj zadovoljni z višino svoje plače glede na trud, ki ga vložijo pri opravljanju svojega dela in pa s plačo, ki jo primerjajo z uspešnostjo podjetja. Malce bolje ocenjujejo svojo plačo v primerjavi s slovenskim povprečjem, nato sledi

primerjava plače s sodelavci, ki opravljajo isto delo. Najbolj pa so zadovoljni s plačo v primerjavi s konkurenčnim podjetjem.

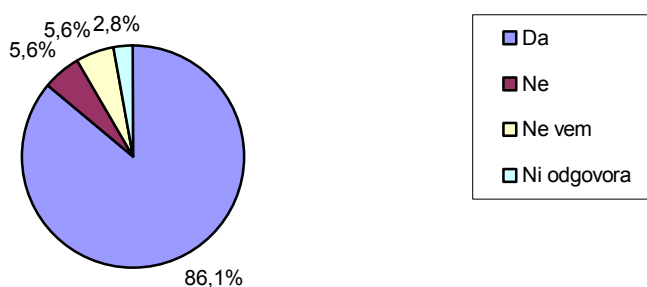
Predvidevala sem, da zaposleni ne bodo zadovoljni z višino svoje plače glede na trud, vložen pri delu in to se je tudi pokazalo, presenetilo me je pa to, da so zadovoljni z višino svoje plače v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in pa v primerjavi s sodelavci, saj se podjetja rada primerjajo med seboj, vendar so vedno rezultati drugačni; vedno je plača drugje boljša kot v svojem podjetju in prav tako je s sodelavci.

Ali si lahko vzamete dopust, kadar želite?

Tabela št. 23: Ali si lahko vzamete dopust, kadar želite?

	Da	Ne	Ne vem	Ni odgovora	Skupaj
Število	31	2	2	1	36
Odstotek	86,1%	5,6%	5,6%	2,8%	100,0%

Graf št. 20: Ali si lahko vzamete dopust kadar želite?



Interpretacija:

Rezultati kažejo, da 31 (86,1%) oseb lahko vzame dopust, kadar želi, 2 osebi (5,6%) pravi, da ne moreta na dopust, kadar želita, 2 osebi (5,6%) ne ve, če lahko gre na dopust, kadar želi, 1 oseba (2,8%) pa ni odgovorila na zastavljeno vprašanje.

Tudi dopust je za delavca v veliki meri velik motivacijski dejavnik, saj je zelo pomembno, da mu podjetje omogoči, da odide na dopust, kadar sam želi, če to ne moti dela v podjetju.

S čim ste zadovoljni pri svojem delu?

To vprašanje je bilo popolnoma odprtega tipa, saj so anketirane osebe odgovarjale po svojih željah. Med 36 anketiranimi je 31 odgovorilo na to vprašanje. 10 oseb (32,3%) je odgovorilo, da je najbolj zadovoljno z delovnim časom, 9 oseb (29%) je zelo zadovoljna z odnosi s sodelavci, 5 oseb (16,1%) je najbolj zadovoljnih z malico, 2 osebama (6,5%) je všeč način dela, prav tako 2 osebi (6,5%) sta najbolj zadovoljni z delovnim okoljem, 1 oseba (3,2%) pravi, da je najbolj zadovoljna s svojim delom, saj je zelo zanimivo, 1 oseba (3,2%) je zadovoljna s svojim delom, ker se pri njem zelo veliko novega nauči, 1 oseba (3,2%) pa je zadovoljna z vsem v podjetju.

Kaj bi spremenili pri svojem delu?

To vprašanje je bilo ravno tako odprtega tipa, tako so lahko anketirane osebe same napisale, kaj bi pri svojem delu spremenile.

Med 36 anketiranimi je 20 odgovorilo na to vprašanje. 8 oseb (40%) je odgovorilo, da v podjetju ne bi nič spreminjalo, 7 oseb (35%) je mnenja, da je njihova plača prenizka, 3 osebe (15%) bi spremenile organizacijo dela, 1 oseba (5%) bi zamenjala nadrejenega, 1 oseba (5%) bi zmanjšala obseg dela.

4.1. PREVERJANJE HIPOTEZ

H1: Moški so pri delu manj motivirani kot ženske.

Podatki o motiviranosti pri delu (f_0)

	Malo	Srednje	Veliko	Skupaj
Moški	5	8	2	15
Ženske	7	11	3	21
Skupaj	12	19	5	36

Izračun teoretičnih frekvenc (f_t)

	Malo	Srednje	Veliko	Skupaj
Moški	5	7,9	2,1	15
Ženske	7	11,1	2,9	21
Skupaj	12	19	5	36

Stopinje prostosti (sp)

$$df = [(št.vrstic - 1) * (št.kolon - 1)]$$

Ker sta v 2. celicah teoretične frekvence manjše od 5, sem uporabila YATESOVO KOREKTURO.

Celice	f_0	$f_{0+/-0,5}$	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
a	5	5	5	0	0	0
b	8	7,5	7,9	-0,4	0,16	0,02
c	2	2,5	2,1	0,4	0,16	0,08
d	7	7	7	0	0	0
e	11	11,5	11,1	0,4	0,16	0,01
f	3	2,5	2,9	-0,4	0,16	0,06
Skupaj	36	36	36	0		$x^2 = 0,17$

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t} = 0,17$$

$$x^2 = 0,17 \quad sp = 2 \quad p > 0,90 - \text{stopnja tveganja}$$

$$x^2 = 0,17 < x_{\alpha 0,90}^2 = 0,21 - \text{tabelirana, kritična vrednost hi-kvadrata}$$

Interpretacija:

Izračunana vrednost hi-kvadrata (0,17) je manjša od tabelirane vrednosti (0,21). Torej med moškimi in ženskami ni razlik glede motiviranosti pri delu, oziroma niso statistično pomembne. Rečemo lahko, da so moški enako motivirani kot ženske.

Hipotezo zavrnamo.

H2: Različna izobrazba ne vpliva na delavce glede odhoda na drugo delovno mesto.

Podatki o odhodu na drugo delovno mesto glede na izobrazbo (f_0)

	Osnovna šola	Srednja šola	Višja in visoka šola	Skupaj
Da	2	12	3	17
Ne	4	9	6	19
Skupaj	6	21	9	36

Izračun teoretičnih frekvenc (f_t)

	Osnovna šola	Srednja šola	Višja in visoka šola	Skupaj
Moški	2,8	9,9	4,3	17
Ženske	3,2	11,1	4,8	19
Skupaj	6	21	9	36

Stopinje prostosti (sp)

$$df = [(št.vrstic - 1) * (št.kolon - 1)]$$

Ker so v 4 celicah teoretične frekvence manjše od 5, sem uporabila YATESOVO KOREKTURO.

Celice	f_0	$f_{0+/-0,5}$	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
a	2	2,5	2,8	-0,8	0,64	0,229
b	12	11,5	9,9	2,1	4,41	0,445
c	3	3,5	4,3	-1,3	1,69	0,393
d	4	3,5	3,2	0,8	0,64	0,2
e	9	9,5	11,1	-2,1	4,41	0,397
f	6	5,5	4,8	1,3	1,44	0,3
Skupaj	36	36	36	0		$\chi^2 = 1,964$

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t} = 1,964$$

$$\chi^2 = 1,964 \quad sp = 2 \quad p < 0,20 - \text{stopnja tveganja}$$

$$\chi^2 = 1,964 > \chi_{\alpha 0,20}^2 = 1,64 - \text{tabelirana, kritična vrednost hi-kvadrata}$$

Interpretacija:

Predpostavljala sem, da izobrazba ne vpliva na delavce glede želje odhoda na drugo delovno mesto, vendar so rezultati vrednosti hi-kvadrata (1,964), ki je večji od tabelirane vrednosti (1,64) pokazali, da med skupinami z različno izobrazbo obstajajo statistično pomembne razlike glede želje odhoda na drugo delovno mesto. Torej lahko rečemo, da bolj kot so delavci izobraženi, večjo željo imajo po odhodu na drugo delovno mesto.

Hipotezo zavrnamo.

H3: Delavce v režiji nadrejeni večkrat pohvali za opravljeno delo kot delavce v proizvodnji.

Podatki o pohvalah nadrejenega glede na delo v režiji in delo v proizvodnji (f_o).

	Večkrat	Redko	Nikoli	Skupaj
Režija	9	12	1	22
Proizvodnja	3	8	3	14
Skupaj	12	20	4	36

Izračun teoretičnih frekvenc (f_t)

	Večkrat	Redko	Nikoli	Skupaj
Režija	7,3	12,2	2,4	22
Proizvodnja	4,7	7,8	1,6	14
Skupaj	12	20	4	36

Stopinje prostosti (sp)

$$df = [(št.vrstic - 1) * (št.kolon - 1)]$$

Ker so v 2 celicah teoretične frekvence manjše od 5, sem uporabila YATESOVO KOREKTURO.

Celice	f_0	$f_{0+/-0,5}$	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
a	9	8,5	7,3	1,7	2,9	0,397
b	12	12,5	12,2	-0,2	0,04	0,003
c	1	1,5	2,4	-1,4	1,96	0,82
d	3	3,5	4,7	-1,7	2,9	0,61
e	8	7,5	7,8	0,2	0,04	0,005
f	3	2,5	1,6	1,4	1,96	1,225
Skupaj	36	36	36	0		$x^2 = 3,060$

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t} = 3,060$$

$$x^2 = 3,060 \quad sp = 2 \quad p > 0,20 - \text{stopnja tveganja}$$

$$x^2 = 3,060 < x_{\alpha 0,20}^2 = 3,22 - \text{tabelirana, kritična vrednost hi-kvadrata}$$

Interpretacija:

Izračunana vrednost hi-kvadrata (3,060) je manjša od tabelirane vrednosti (3,22), zato svojo hipotezo zavrnem. Med delavci v režiji in delavci v proizvodnji torej ni razlik glede pohval oziroma niso statistično pomembne.

Hipotezo zavrnamo.

H4: Med delavci v proizvodnji in delavci v režiji ne prihaja do razlik glede tega, da je plača kot motivacijski dejavnik najpomembnejša.

Podatki o plači kot motivacijskem dejavniku glede na delo v režiji in delo v proizvodnji.

	Malo motivira	Zelo motivira	Skupaj
Proizvodnja	1 A	13 B	14
Režija	4 C	18 D	22
Skupaj	5	31	36

$$x^2 = \frac{N * (AD - BC)^2}{(A + B) * (C + D) * (A + C) * (B + D)} =$$

$$x^2 = \frac{36 * 1156}{47740} = \frac{41616}{47740} =$$

$$x^2 = \mathbf{0,871}$$

$$x^2 = 0,871 \quad sp = 1 \quad p < 0,40 - \text{stopnja tveganja}$$

$$x^2 = 0,871 > x_{\alpha 0,40}^2 = 0,708 - \text{tabelirana, kritična vrednost hi-kvadrata}$$

Interpretacija:

Izračunana vrednost hi-kvadrata (0,871) je večja od tabelirane vrednosti (0,708), kar pomeni, da med delavci v proizvodnji in delavci v režiji obstajajo statistično pomembne razlike glede plače kot najpomembnejšega motivacijskega dejavnika. Povedano drugače, delavcem v režiji je plača večji motivacijski dejavnik kot pa delavcem v proizvodnji.

Hipotezo zavrnamo.

H5: Delavcem v režiji se zdi zaposlitev bolj varna kot delavcem v proizvodnji.

Podatki o varnosti zaposlitve glede na delovno mesto (f_0)

	Varna	Niti varna niti negotova	Negotova	Skupaj
Režija	21	0	1	22
Proizvodnja	10	4	0	14
Skupaj	31	4	1	36

Izračun teoretičnih frekvenc (f_t)

	Varna	Niti varna niti negotova	Negotova	Skupaj
Režija	18,95	2,44	0,61	22
Proizvodnja	12,05	1,56	0,39	14
Skupaj	31	4	1	36

Stopinje prostosti (sp)

$$df = [(št.vrstic - 1) * (št.kolon - 1)]$$

Ker so v 4 celicah teoretične frekvence manjše od 5, sem uporabila YATESOVO KOREKTURO.

Celice	f_0	$f_{0+/-0,5}$	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
a	21	20,5	18,95	1,55	2,40	0,13
b	0	0,5	2,44	-1,94	3,76	1,54
c	1	0,5	0,61	-0,11	0,01	0,02
d	10	10,5	12,05	-1,55	2,40	0,2
e	4	3,5	1,56	1,94	3,76	2,4
f	0	0,5	0,39	0,11	0,01	0,03
Skupaj	36	36	36	0		$\chi^2 = 4,32$

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t} = 4,32$$

$$\chi^2 = 4,32 \quad \text{sp} = 2 \quad p > 0,10 - \text{stopnja tveganja}$$

$$\chi^2 = 4,32 < \chi_{\alpha,10}^2 = 4,61 - \text{tabelirana, kritična vrednost hi-kvadrata}$$

Interpretacija:

Izračunana vrednost hi-kvadrata (4,32) je manjša od tabelirane vrednosti (4,61), kjer bi lahko z več kot 10 % tveganjem trdili, da so razlike med skupinama delavcev v proizvodnji in režiji statistično pomembne, zato svoje hipoteze ne morem sprejeti in obdržim ničelno hipotezo. Razlik torej ni med delavci v proizvodnji in delavci v režiji glede varnosti zaposlitve oziroma niso statistično pomembne.

Hipotezo zavrnamo.

H6: Ženskam kritika večkrat pomaga pri samoizpolnjevanju kot moškim.

Podatki o kritiki po spolu.

	Nikoli	Vedno	Skupaj
Moški	13 A	2 B	15
Ženske	10 C	11 D	21
Skupaj	23	13	36

$$x^2 = \frac{N * (AD - BC)^2}{(A + B) * (C + D) * (A + C) * (B + D)} =$$

$$x^2 = \frac{36 * 15129}{94185} = \frac{544644}{94185} =$$

$$x^2 = \mathbf{5,783}$$

$$x^2 = 5,783 \quad sp = 1 \quad p < 0,025 - \text{stopnja tveganja}$$

$$x^2 = 5,783 > x_{\alpha 0,025}^2 = 5,024 - \text{tabelirana, kritična vrednost hi-kvadrata}$$

Interpretacija:

Izračunana vrednost hi-kvadrata (5,783) je večja od tabelirane vrednosti (5,024), kar pomeni, da zaradi kritik med moškimi in ženskami obstajajo statistično pomembne razlike glede samoizpolnjevanja.

Hipotezo obdržimo.

Na splošno lahko iz dobljenih rezultatov sklepam, da so delavci v podjetju Mlinotest motivirani pri svojem delu v taki meri, da imajo izpolnjene vse motivacijske dejavnike, ki so v podjetju zelo pomembni tako za zadovoljstvo zaposlenih pri svojem delu kot tudi za nadaljnjo uspešnost podjetja. Na tak rezultat kaže tudi dejstvo, da bi le 47,2% delavcev odšlo na drugo delovno mesto, če bi jim bilo ponujeno. Presenetili so me rezultati glede varnosti zaposlitve, saj je 63,9% zaposlenih odgovorilo, da se jim zaposlitev zdi delno varna, kar 8 delavcem (22,2%) pa se zdi zaposlitev popolnoma varna. Pričakovala sem, da bo zaposlitev glede na razmere za delavce negotova, vendar nobeden ni takega mnenja.

Skupno gledano je najpomembnejši motivacijski dejavnik plača in varnost zaposlitve, kar me v današnjem času, ko je kriza z brezposelnostjo vedno večja, ne preseneča.

Zanimivi so rezultati o zadovoljstvu z motivacijskimi dejavniki v podjetju. V podjetju na zaposlene najbolj vplivajo *pohvale pri delu*. Dajanje pohval zadovoljuje pomembno potrebo po ugledu in samoizpolnjevanju. Za zaposlene so pohvale tudi dokaz, da je pomembnost njihovega dela oz. njihov prispevek k večji učinkovitosti podjetja upoštevan. Na drugi strani pa nam rezultati ankete kažejo, da nadrejeni pri motiviranju svojih podrejenih premalokrat uporabljajo pohvale za dobro opravljeno delo. Odnose s sodelavci so anketirani ocenili kot dobre, vseeno pa je treba spodbujati sodelovanje in komuniciranje med zaposlenimi in razvijati timski duh, saj ima timski način dela veliko prednosti. Zaposleni so odnos z nadrejenim ocenili kot delno zadovoljiv, kar kaže na dobro delovanje vodij, a to je lahko za vodje tudi pomembna naloga in izziv za bodoče delovanje, da bodo zaposleni to zadovoljstvo ohranili in ga seveda še povečali na področjih, kjer so zaposleni manj zadovoljni - pohvale.

Naj za konec te razprave ocenim še metodologijo. Predvidenih je bilo več anketnih vprašalnikov, a vseeno je zadovoljiv podatek, da se je od 50 vprašalnikov vrnilo 36 izpolnjenih. Malce vprašljiva se mi je zdela tudi veljavnost podatkov, saj glede na način zbiranja le-teh ne morem vedeti, če so si vsi anketirani določena vprašanje razlagali tako kot jaz. Vendar spričo dejstva, da sem dobila v večini vrnjene popolne vprašalnike, menim, da so podatki dokaj veljavni.

5. SKLEPI

Opravila sem raziskavo o pomembnosti in izpolnjenosti motivacijskih dejavnikov za zaposlene v podjetju Mlinotest. Sestavila sem vprašalnik, na podlagi katerega sem izvedla anketiranje med zaposlenimi v tem podjetju.

Z raziskavo sem ugotovila:

- ✚ Skoraj polovica zaposlenih bi sprejela enako ali podobno delovno mesto v katerem drugem podjetju.
- ✚ Več kot polovica zaposlenih je srednje motiviranih.
- ✚ Polovica zaposlenih je zelo zavzeta za delo.
- ✚ Več kot polovica zaposlenih odhaja na delovno mesto z veseljem.
- ✚ Skoraj polovica zaposlenih na sedanjem delovnem mestu opravlja zahtevne naloge.
- ✚ Večina zaposlenih meni, da je njihova zaposlitev delno varna.
- ✚ Z odnosom z nadrejenimi so zaposleni le delno zadovoljni.
- ✚ Nadrejeni v večini le redko pohvali delavce za njegovo delo.
- ✚ Zaposlenim kritika le včasih pomaga pri njihovem samoizpolnjevanju.
- ✚ Glavni motivacijski dejavnik za zaposlene je dobra plača, na drugem mestu je stabilnost zaposlitve nato pohvale in različne nagrade, na petem mestu je dodatno izobraževanje, sledi stalnost zaposlitve, nato delo in delovni čas, da je boljši od sodelavca pa, po mnenju zaposlenih, ni tako pomemben motivacijski dejavnik.
- ✚ Plače se zaposlenim zdijo delno slabe oz. zadovoljive. Najmanj so zadovoljni z višino plače glede na trud, ki ga vložijo pri svojem delu, najbolj pa s plačo v primerjavi s konkurenčnim podjetjem.
- ✚ Zaposleni lahko v veliki večini vzamejo dopust, kadarkoli želijo.
- ✚ Med spoloma ne prihaja do razlik glede motiviranosti pri delu.
- ✚ Med skupinami z različno izobrazbo prihaja do razlik glede želje odhoda na drugo delovno mesto.
- ✚ Zaposlene v proizvodnji nadrejeni enako pohvali za opravljeno delo kot zaposlene v režiji.
- ✚ Zaposlenim v proizvodnji plača kot motivacijski dejavnik ni enako pomembna kot zaposlenim v režiji.

- ✚ Med delavci v proizvodnji in delavci v režiji ni razlik glede varnosti zaposlitve.
- ✚ Kritika največkrat pomaga ženskam pri njihovem samoizpolnjevanju.

6. PREDLAGANE REŠITVE

Zagotovo veljajo nekatera osnovna pravila in načela, ki se jih moramo držati, če želimo doseči motiviranost in zadovoljstvo pri delu. Motivacija je izrazito individualna kategorija, zato je lahko v podjetju poleg osnovnega sistema motiviranja potrebno oblikovati tudi individualni program spodbud in upoštevati želje, interese in potrebe vsakega posameznika, saj vse rešitve nikoli ne ustrezajo vsem delavcem.

Tudi za podjetje kot skupino ljudi velja podobno. Vsako podjetje je drugačno in se razlikuje od drugih po ljudeh, ki so v njej, zato mora imeti tudi svoj model ravnanja z ljudmi in poiskati načine motiviranja, ki so njej lastna.

- ✚ Kot je razvidno iz rezultatov ankete, je plača najvišji motivacijski dejavnik v podjetju. Plača je lahko na začetku zaposlitve pomemben motivator, vendar se z urejenostjo plačilnega sistema njegova intenzivnost niža. V ospredje pridejo drugi dejavniki, kot so odnosi na delovnem mestu in medsebojni odnosi, pohvale nadrejenih in podobno.
- ✚ Pomembno bi bilo, da bi podjetje vzpostavilo sistem, s katerim bi lahko zaposleni izražali svoje predloge, želje, kritike. Organizirati bi morali službo oz. aktivirati zaposlenega, ki bi se ukvarjal samo z reševanjem in razvojem teh predlogov in želja. Ugotavljati bi moral, kakšno je mnenje zaposlenih o različnih vidikih delovanja podjetja. Lahko jih vprašajo tudi o problemih, ki so jih imeli z različnimi službami podjetja in jih prosimo, da sami predlagajo izboljšave.
- ✚ Za hitro in utečeno reševanje problemov in uspešne odnose z zaposlenimi je temeljnega pomena prav dostopnost do vodij, saj so oni odgovorni za delo podrejenih, imajo znanje in pristojnosti za reševanje problemov. Vodje bi morali biti pogostejše dosegljivi, bolj zaupljivi, probleme svojih zaposlenih pa bi morali reševati hitreje in učinkoviteje.
- ✚ Velik problem, s katerim se srečujejo nadrejeni, je pomanjkljiva usposobljenost za komuniciranje, kar kaže, da potrebujejo dodatna izobraževanja s področja komunikacij, dela z zaposlenimi ter aktivnega poslušanja. Prav tako pa je potrebna zadostna kvalitetna komunikacija med vsemi zaposlenimi.
- ✚ Ključnega pomena pri motiviranju zaposlenih za delo, kot je pokazala tudi moja raziskava, so pohvale nadrejenih podrejenim in enakovredno ravnanje z vsemi zaposlenimi, zato je treba zaposlene za dobro delo tudi ustrezno pohvaliti in nagraditi.

- ✚ V podjetju, kjer sem opravljala anketo, je zaznati zelo malo zanimanja zaposlenih za nadaljnje izobraževanje. Dodatno izobraževanje je šele na četrtem mestu po pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Zato bi bilo potrebno veliko pozornosti nameniti tudi temu dejavniku in poiskati vzroke nemotiviranosti.
- ✚ Zelo dobro bi bilo, če bi v podjetju začeli uvajati možnost sprostitve z meditacijo. Tako bi zaposleni lahko imeli svoje prostore, kjer bi se lahko sproščali in si nabrali novih moči za nadaljnje delo, saj učinkovitost dela s časom pada.
- ✚ Predlagam, da se v podjetju uvede sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Sistem bo omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati dela.
- ✚ Zaposlene je potrebno spodbujati k medsebojnemu sodelovanju, jim omogočiti ustrezno napredovanje, saj sem sedaj dobila občutek, kot da so se zaposleni sprijaznili z razmerami v podjetju.
- ✚ V podjetju je potrebno izdelati učinkovit sistem uspešnega motiviranja .

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

7. LITERATURA IN VIRI

1. Bahtijarević - Šiber Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bratovčak, maja 2005. *Motivacija kontaktnege osebja pri delu z odjemalci*. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska – poslovna fakulteta.
3. Buble, Marin. 1991. *Osnove stimulativnog plačanja u poduzeću*. Split: Slobodna Dalmacija.
4. Bussing, Andre. 1998. *Motivation and satisfaction. The handbook to Human resource management*. London: International Thomson Bussiness press.
5. Damjan, J., Možina, Stane. 1995. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Debeljak, Karmen. 2006. *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Inles, d.d.* Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Drobníč, Robert. 1999. *Pohvale na delovnem mestu*. Delo in kadri 7-8: 21.
9. Florjančič, Jože, in Vučkovič, Goran. 2001. *Kadrovska funkcija management*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
10. Googins, Bradley in Godfrey, Joline. 1987. *Occupational social work*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
11. Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija*. Ljubljana: Marbona.
12. Heller, Robert., Hindle, Tim. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Jaramaz, P. 2003. *Motivacija prodajnega osebja v Mercatorjevem Hipermarketu Ljubljana*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
14. Jereb, Janez. 1992. *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov*. Kranj: Organizacija in kadri.
15. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
17. Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Keenan, Kate. 1996a. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

19. Kern, Karmen. 2001. *Motivacija zaposlenih kot dejavnik poslovne odličnosti na področju telekomunikacij*. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
20. Kovač, Jure. Tivadar, Ivan. 1990. Organizacija, vodenje in kadri. Ljubljana: Samozaložba.
21. Krebs, Nataša. Skledar, Nataša. 2005. *Motivacijski dejavniki in zadovoljstvo pri delu v podjetju Talum d.d.*. Diplomsko naloga. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
22. Kresal, Barbara. (2000). *Predpisi o plačah*. Lesce: Oziris.
23. Lipičnik, Bogdan. 1991. *Vsak človek ima probleme- le skupaj imamo rešitve*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
24. Lipičnik, Bogdan. 1994. *Motivacija in motiviranje*. V: Možina, Stane (ured.), Management. Radovljica: Didakta.
25. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanje konfliktov*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo.
27. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: gospodarski vestnik.
28. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
29. Maček, Boris. 2003. Delovni motivi in zadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolji. Diplomsko delo. Koper: Univerza na Primorskem : Visoka šola za management.
30. Maček, Boris. 2003. *Delovni motivi in zadovoljstvo zaposlenih*. Diplomsko naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Visoka šola za management.
31. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba.
32. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus Ljubljana: Založba IKRA.
33. Milošević Arnold, Vida in Poštrak, Milko. 2003. *Uvod v socialno delo*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
34. Možina, Stane. 1992. *Pomen skupinskega teamskega dela za podjetje*. Slovenska ekonomska revija 43:105-111.
35. Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta Maribor.
36. Musek, Janek. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: EDUCY, d.o.o.

37. Ovsenik, Marija. 1996. *Socialno delo v organizacijah-da ali ne?* (Nekatere dileme socialnega dela v Sloveniji danes). *Socialno delo* 35,6: 521-535).
38. Ozim, Marko. 2006. *Motivacija zaposlenih na občini Ruše*. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
39. Plut, Helena in Tadeja. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
40. Rape, Tamara. 2005. *Socialne delavke v delovnih organizacijah s poudarkom na njihovem povezovanju in sodelovanju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
41. Rapoša Tajnšek, Pavla. 2001. *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
42. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Rozman, Rudi., Kovač, Jure., Koletnik, Franc. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Srebrnjak, Marjetka. 2003. *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X*. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko- poslovna fakulteta.
45. Starčič, Samo. 1994. *Čas za produktivnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Svetic, A. 1998. *Socialna varnost, zdravstveno varstvo ter varnost pri delu*. V: S. Možina (ured). *Management kadrovskih virov: Zbirka Profesija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Širnik, Maja. 2002. *So zadovoljni delavci res tudi boljši?* Ljubljana: Gospodarski vestnik. šola za socialno delo.
48. Treven, Sonja. 1999. *Analiza in oblikovanje dela v podjetjih*. Naše gospodarstvo.
49. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana : GV Založba.
50. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
52. Vila, A., Kovač, J. 1997. *Osnove organizacije in managamenta*. Kranj: Moderna organizacija.
53. Zupan, Nada. 1999. *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
54. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
56. <http://www.mlinotest.si/podjetje.php>

8. POVZETEK

Namen diplomske naloge je bil predstaviti načine učinkovitega motiviranja zaposlenih, opisati pomen in koristi, ki izhajajo iz pravilnega ravnanja z zaposlenimi.

Zaposleni preživijo velik del dejavnega življenja pri delu, zato je pomembno, da so z delom zadovoljni in ga radi opravljajo. Nezadovoljstvo pri delu negativno vpliva tako na delovno uspešnost, kot tudi na celotno življenje posameznika. Uspešnost pri delu ni odvisna le od sposobnosti posameznika, temveč tudi od motivacije. Motivacija je človekova energija, vložena v delo, da bi dosegel cilj oz. zadovoljil potrebo, ki je še nezadovoljena.

Vsi ljudje pa niso motivirani enako v podobnih okoliščinah. Zelo pomembno je vodstvo, saj je od njega odvisna motiviranost in zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih ter s tem tudi uspešnost organizacije.

V raziskavi je bilo vključenih 36 zaposlenih v podjetju Mlinotest, od tega je bilo več kot polovica zaposlenih v režiji, ostali pa so bili zaposleni v proizvodnji. Delavci so v povprečju zadovoljni z motivacijskimi dejavniki v podjetju. Glavni motivacijski dejavnik v podjetju so po njihovem mnenju dobra plača, nato stabilnost zaposlitve in pa pohvale in različne nagrade. Dodatno izobraževanje je šele na četrtem mestu.

V podjetju so delavci najmanj zadovoljni s plačilom glede na trud, ki ga pri svojem delu vložijo. V povprečju se zaposlenim zdijo plače delno slabe oz. zadovoljive.

Varnost zaposlitve je drugi največji problem današnjega časa poleg plače; večina zaposlenih tako v proizvodnji kot v režiji meni, da je njihova zaposlitev delno varna.

Več kot polovica zaposlenih odhaja z veseljem na delovno mesto in svoje delo opravlja zelo zavzeto, čeprav so v povprečju srednje motivirani, za kar je verjetno krivo to, da so z odnosom z nadrejenim le delno zadovoljni, ker zaposlene le redko pohvali za njihovo delo.

Skoraj polovica zaposlenih bi sprejela enako ali podobno delovno mesto v katerem drugem podjetju, če bi jim bilo ponujeno. To je povsem razumljivo, saj vsak človek stremi k doseganju boljših rezultatov.

Motiviranje drugih je zelo težko delo, saj prava motivacija prihaja od znotraj. Lahko pa se ustvari takšno delovno okolje, ki spodbuja in omogoča usklajevanje zaposlenih s cilji in vrednotami podjetja. Na ta način se spodbudi notranja motivacija posameznika, kar omogoča večji prispevek zaposlenega pri podjetju. Motivirani delavci so namreč tisti, ki delajo z

veseljem in s prepričanjem, da so pomemben del podjetja in na ta način cilje podjetja usklajujejo s svojimi. Idealno bi bilo, da bi bili vsi zaposleni motivirani do te mere, a na žalost takšnega stanja ni mogoče doseči. Nadrejeni morajo pri upravljanju s človeškimi viri upoštevati spoznanja o notranji motivaciji, šele nato lahko od zaposlenih pričakujejo sodelovanje, sledenje skupno oblikovanim ciljem in dobro počutje v delovnem okolju.

V diplomskem delu sem ugotovila, da podjetje kaže srednjo stopnjo motiviranosti zaposlenih, raziskava pa kaže, da so najpomembnejši motivacijski dejavniki v podjetju dobra plača, stabilnost zaposlitve, pohvale in različne nagrade, dodatno izobraževanje in konkurenčnost s sodelavci.

9. DODATEK

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. **SPOL** (*obkrožite*) M Ž

2. **STAROST** (*obkrožite*)

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) od 46 do 55 let
- e) nad 55 let

3. **IZOBRAZBA** (*obkrožite*)

- a) končana osnovna šola
- b) končana srednja ali poklicna šola
- c) končana višja šola
- d) končana visoka šola
- e) končana univerzitetna izobrazba
- f) končan magisterij in več

4. **DELOVNO MESTO** (*obkrožite*)

- a) v proizvodnji
- b) v režiji (strokovne ali tehnične službe)
- c) drugo _____

5. **DELOVNA DOBA V TEM PODJETJU** (*obkrožite*)

- a) do 5 let
- b) od 6 do 10 let
- c) od 11 do 15 let
- d) od 16 do 20 let
- e) od 21 do 25 let
- f) več kot 25 let

6. VRSTA ZAPOSLOTITVE (obkrožite)

- a) zaposlitev za nedoločen čas
- b) zaposlitev za določen čas
- c) drugo _____

7. ALI BI SPREJELI ENAKO OZ. PODOBNO DELOVNO MESTO, V KATEREM DRUGEM PODJETJU, ČE BI VAM BILO PONUJENO? (obkrožite)

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

8. KAJ BI VAS PRI DELU V PRIHODNOSTI NAJBOLJE MOTIVIRALO, DA BI PODJETJE DOSEGALO NADPOVPREČNE REZULTATE?

Obkrožite ustrezno vrednost!

	niti malo	delno	niti da niti ne	v precejšnji meri	popolnoma
a) dobra plača	1	2	3	4	5
b) pohvale	1	2	3	4	5
c) različne nagrade(božičnica, izleti,...)	1	2	3	4	5
d) da sem boljši od sodelavca	1	2	3	4	5
e) stabilnost zaposlitve	1	2	3	4	5
f) dodatno izobraževanje	1	2	3	4	5

9. ALI VAS MOTIVIRAJO ZA VAŠE DELO? (obkrožite)

- a) Nič.
- b) Malo.
- c) Srednje.
- d) Veliko.

10. ALI SVOJE DELO OPRAVLJATE Z VELIKO ZAVZETOSTJO? (obkrožite)

- a) Sploh ne.
- b) Malo.
- c) Srednje.
- d) Zelo zavzeto.

11. ALI Z VESELJEM ODHAJATE NA DELOVNO MESTO? (obkrožite)

- a) Sploh ne.
- b) Malo.
- c) Srednje.
- d) Z velikim veseljem.

12. KAKO ZAHTEVNE SE VAM ZDIJO NALOGE, KI JIH OPRAVLJATE NA DELOVNEM MESTU? (obkrožite)

- a) Manj zahtevne.
- b) Zahtevne naloge.
- c) Bolj zahtevne naloge.
- d) Zelo zahtevne naloge.

13. KAKO VARNA SE VAM ZDI ZAPOSLOITEV V PODJETJU? (obkrožite)

- a) Popolnoma varna.
- b) Delno varna.
- c) Niti varna niti negotova.
- d) Delno negotova.
- e) Popolnoma negotova.

14. KAKO BI OCENILI ODNOS NADREJENI - PODREJENI? (obkrožite)

- a) Nezadovoljiv.
- b) Delno zadovoljiv.
- c) Zelo zadovoljiv.

15. ALI VAS JE V LETOŠNJEM LETU NADREJENI POHVALIL ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO? (obkrožite)

- a) Večkrat.
- b) Redko.
- c) Nikoli.

16. ALI VAM KRITIKA NADREJENIH POMAGA PRI SVOJEM SAMOIZPOLNJEVANJU? (obkrožite)

- a) Nikoli.
- b) Včasih.
- c) Skoraj vedno.
- d) Vedno.

17. KAKO VAS MOTIVIRAJO NASLEDNJI DEJAVNIKI?

Obkrožite ustrezno vrednost!

	ne motivira	malo motivira	zelo motivira	najbolj motivira
a) višina plače	1	2	3	4
b) varnost zaposlitve	1	2	3	4
c) pohvala nadrejenega	1	2	3	4
d) urejene delovne razmere	1	2	3	4
e) dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4
f) možnost izobraževanja oz. usposabljanja	1	2	3	4

18. KAKO STE ZADOVOLJNI Z NAŠTETIMI MOTIVACIJSKIMI DEJAVNIKI V PODJETJU?

Spodaj je naštetih osem dejavnikov (motivatorjev), ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.
Obkrožite ustrezno vrednost!

	zelo zadovoljni	Zadovoljni	niti da niti ne	nezadovoljni	Zelo nezadovoljni
a) delo in delovni čas	1	2	3	4	5
b) osebni dohodek in druge nagrade	1	2	3	4	5
c) možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
d) stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
e) medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
f) pohvale pri delu	1	2	3	4	5
g) samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
h) ugled dela	1	2	3	4	5

19. ZA VAŠO PLAČO BI LAHKO TRDILI V PRIMERJAVI:

Obkrožite!

	zelo slaba	delno slaba	zadovoljiva	dobra	zelo dobra
a) s slovenskim povprečjem	1	2	3	4	5
b) s konkurenčnim podjetjem	1	2	3	4	5
c) z uspešnostjo podjetja	1	2	3	4	5
d) z vloženim trdom	1	2	3	4	5
e) s sodelavci	1	2	3	4	5

20. ALI SI LAHKO VZAMETE DOPUST KADAR ŽELITE?

Obkrožite!

- a) Da.
- b) Redko.
- c) Ne.

21. S ČIM STE ZADOVOLJNI PRI SVOJEM DELU?

22. KAJ BI SPREMENILI PRI SVOJEM DELU?

ZA VAŠ TRUD IN ČAS SE VAM ISKRENO ZAHVALJUJEM.

10. ZBIRNIKI TABEL

Anket. oseba	1.vpr.	2.vpr.	3.vpr.	4.vpr.	5.vpr.	6.vpr.	7.vpr.	8.vpr.(1,2,3,4,5)						9.vpr.	10.vpr.	11.vpr.	12.vpr.	13.vpr.	14.vpr.	15.vpr.
	(M,Ž)	(a,b,c,d,e)	(a,b,c,d,e,f)	(a,b,c)	(a,b,c,d,e,f)	(a,b,c)	(a,b,c)	a	b	c	d	e	f	(a,b,c,d)	(a,b,c,d)	(a,b,c,d)	(a,b,c,d)	(a,b,c,d,e)	(a,b,c)	(a,b,c)
1	M	c	b	a	d	a	c	4	4	4	2	4	3	d	d	c	b	b	c	a
2	M	d	d	b	f	a	b	5	0	0	0	5	0	b	d	c	d	b	c	b
3	M	b	b	b	c	a	a	4	3	4	3	5	5	c	c	c	b	b	b	b
4	M	d	a	a	f	a	b	5	4	4	3	4	2	d	d	d	a	a	b	a
5	M	c	c	a	f	a	a	5	4	4	3	3	3	c	c	c	c	c	b	b
6	M	b	b	a	d	a	a	5	5	5	5	5	5	c	c	c	a	b	b	b
7	M	b	b	a	c	a	a	5	4	5	3	4	4	c	c	c	c	b	b	b
8	M	d	a	a	e	a	b	5	2	5	2	5	2	b	b	b	a	b	b	c
9	M	c	a	a	e	a	b	5	5	5	3	1	3	a	b	b	a	c	b	b
10	M	c	a	a	c	a	a	5	4	5	4	5	4	a	a	a	a	c	b	c
11	M	c	b	a	e	a	a	5	5	5	4	4	3	c	c	c	b	b	b	a
12	M	c	b	a	b	a	a	4	4	4	3	4	4	c	c	c	a	b	b	b
13	M	c	b	b	d	a	a	5	5	5	1	5	5	c	d	d	c	a	c	a
14	M	c	b	a	f	a	c	4	2	4	3	4	2	c	c	c	b	b	b	b
15	M	b	b	b	c	a	a	4	4	4	3	5	4	b	c	c	c	b	b	b
16	Ž	c	b	b	c	a	b	4	4	4	2	5	5	b	c	c	b	b	b	b
17	Ž	c	b	b	a	b	c	2	3	0	0	5	4	d	d	d	b	b	c	a
18	Ž	d	b	b	f	a	b	4	4	4	4	4	4	c	d	c	d	b	c	b
19	Ž	a	b	b	a	a	c	4	5	4	2	3	3	d	c	c	b	a	b	a
20	Ž	c	d	b	c	a	b	2	4	4	1	1	4	c	d	d	c	b	b	b
21	Ž	c	b	b	a	b	a	4	4	4	4	4	4	d	d	d	b	a	c	a
22	Ž	c	a	a	c	b	b	5	5	5	5	5	5	c	c	c	a	b	b	b
23	Ž	d	b	b	f	a	c	4	5	4	3	5	4	c	d	c	c	b	b	b
24	Ž	a	a	a	b	a	a	5	5	5	5	5	5	c	c	c	a	c	a	c
25	Ž	e	c	b	f	a	b	5	5	5	5	5	5	b	c	c	c	a	b	b
26	Ž	c	b	b	d	a	a	3	4	5	1	4	3	a	d	c	b	b	b	b
27	Ž	a	b	b	a	b	a	3	3	4	1	4	3	c	d	d	a	e	c	b
28	Ž	c	b	b	a	b	a	5	5	5	1	5	3	b	d	d	b	a	c	a
29	Ž	c	c	b	a	a	a	5	5	0	0	0	0	b	d	c	b	b	c	a
30	Ž	b	c	b	b	a	b	5	5	5	3	5	5	c	d	c	c	a	c	b
31	Ž	b	b	b	c	a	a	4	4	4	2	5	4	b	b	b	b	b	b	b
32	Ž	c	b	b	d	a	b	2	2	2	1	4	4	c	d	d	c	b	c	a
33	Ž	c	d	b	d	a	a	5	5	4	3	4	4	c	c	c	c	b	b	a
34	Ž	a	d	a	a	a	b	5	5	5	5	5	5	b	d	c	b	b	b	b
35	Ž	d	b	b	f	a	b	0	0	0	0	0	0	c	d	c	d	b	c	c
36	Ž	d	c	b	d	a	b	5	5	5	1	5	1	c	d	d	b	a	c	a

Anket. oseba	Anket. (a,b,c)	16.vpr. (a,b,c,d)	17.vpr.(1,2,3,4)						18.vpr.(1,2,3,4,5)								19.vpr.(1,2,3,4,5)					20.vpr. (a,b,c)
			a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e	f	g	h	a	b	c	d	e	
1	a	c	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	a
2	b	a	4	4	2	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	2	0	0	0	0	0	a
3	b	b	3	4	2	3	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	a
4	a	c	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	a
5	b	b	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	a
6	b	b	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	a
7	b	b	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	a
8	c	b	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	0	0	a
9	b	b	4	4	2	4	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	a
10	c	b	4	4	3	3	2	1	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	2	2	3	a
11	a	b	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	a
12	b	b	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	a
13	a	b	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	a
14	b	a	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	0	3	3	a
15	b	b	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	b
16	b	c	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	a
17	a	c	2	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	a
18	b	b	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	c
19	a	b	4	3	4	4	4	4	2	2	1	2	1	3	5	5	3	3	3	3	3	a
20	b	b	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	a
21	a	b	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	a
22	b	b	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
23	b	c	3	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	b
24	c	a	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	a
25	b	b	3	3	3	4	4	2	5	4	3	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	a
26	b	b	4	2	3	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	a
27	b	d	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	a
28	a	d	3	3	3	3	3	3	4	4	3	0	0	3	3	3	2	2	2	2	2	a
29	a	b	4	3	2	3	3	2	1	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	a
30	b	d	4	4	4	4	4	4	1	2	1	1	2	2	1	2	4	4	4	4	4	a
31	b	b	3	4	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	a
32	a	c	2	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	a
33	a	c	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	a
34	b	d	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	a
35	c	d	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	4	2	2	2	0	4	2	2	c
36	a	d	3	4	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	a

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana/podpisani _____, prvič vpisan na Fakulteto
za socialno delo v štud. letu _____ kot redna/izredna študentka/študent,
izjavljam, da sem diplomsko delo z naslovom _____

napisala/napisal samostojno, s korektnim navajanjem virov in ob pomoči mentorja.

Datum: _____

Podpis: _____