

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

TICIJANA BEČAJ

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VPLIV MOTIVACIJE NA DELOVNO USPEŠNOST

Ticijana Bečaj

Koper, 2011

Mentorica: doc. dr. Doris Gomezelj Omerzel

POVZETEK

V današnjem času ljudje intenzivneje kot kadar koli iščejo smisel v tem, kar počnejo, zato je zaposlene potrebno motivirati na ustrezen način.

Teoretični del diplomske naloge obravnava različne motivacijske teorije in dejavnike, ki vplivajo na delovno motivacijo. Na zaposlene praviloma deluje več motivacijskih dejavnikov, potrebno jih je le zaznati in identificirati, da bo delovanje usmerjeno k želenemu cilju. V nadaljevanju naloge je opredeljena delovna uspešnost, pomen nagrajevanja ter vpliv motiviranosti na uspešnost posameznika.

Empirični del naloge predstavlja izsledke ankete, ki potrjujejo, da je za zaposlene plača nedvomno še vedno pomemben motivacijski dejavnik, vendar vedno bolj prihajajo v ospredje osebni razvoj, zanimivo delo in dobri medosebni odnosi.

Ključne besede: motivacija, motiviranje zaposlenih, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, delovna uspešnost.

SUMMARY

Nowadays, more than ever, people seek a sense or a goal in everything they do. This is why employees should be motivated in a proper way.

The theoretical part of this paper deals with different motivational theories and factors that can affect a person's working motivation. Usually, a number of motivational factors influence the employees; they only need to be detected and identified so to orient the operation of employees towards the desired goal. Furthermore, the worker's performance is defined, as well as the meaning of granting awards, and the impact of motivation on the success of an individual.

In the empirical part of the present thesis there is a presentation of the results obtained with a questionnaire. These results show that the salary still remains a very important motivational factor; however, the personal development, interesting tasks and good interpersonal relationships are becoming more and more important.

Keywords: motivation, motivation of employees, motivational theories, motivational factors, worker's performance.

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve obravnavanja.....	2
2	Motivacija.....	4
2.1	Motivacijske teorije.....	5
2.1.1	Motivacijska teorija Maslowa.....	5
2.1.2	Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	7
2.1.3	Teorija ERG.....	8
2.1.4	Hackman - Oldhamov model obogatitve dela ali teorija značilnosti dela.....	8
2.1.5	Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja.....	10
2.1.6	Leavittova motivacijska teorija.....	11
2.1.7	Skinnerjeva teorija.....	11
2.1.8	Teorija pravičnosti.....	12
2.2	Motivacijski dejavniki.....	13
2.2.1	Plača kot motivacija.....	14
2.2.2	Stalnost, varnost zaposlitve.....	15
2.2.3	Pohvale, nagrade, priznanja.....	15
2.2.4	Obsežno komuniciranje.....	15
2.2.5	Strokovno usposabljanje in izobraževanje.....	16
2.2.6	Organiziranost dela.....	16
2.2.7	Osební razvoj in napredovanje.....	16
2.3	Demotivacija ali uničevanje motivacije.....	17
2.4	Človeški viri.....	17
2.4.1	Ravnanje z ljudmi pri delu.....	18
2.4.2	Modeli ravnanja z ljudmi pri delu.....	20
3	Delovna uspešnost.....	21
3.1	Opredelitev delovne uspešnosti.....	21
3.2	Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti.....	22
3.3	Nagrajevanje delovne uspešnosti.....	23
3.4	Vpliv motivacije na delovno uspešnost.....	24
4	Raziskava delovne motivacije v manjših podjetjih.....	28
4.1	Metodologija dela.....	28
4.2	Prikaz rezultatov.....	28
4.2.1	Struktura zaposlenih.....	29
4.2.2	Rezultati ankete motivacijskih dejavnikov.....	30
4.2.3	Ugotovitve in priporočila.....	39
5	Sklep.....	42

Literatura..... 45

SLIKE

Slika 1: Temeljni motivacijski proces	4
Slika 2: Hierarhija delovne motivacije	6
Slika 3: Stopnja motivacijskega potenciala	9
Slika 4: Preprosti model pričakovanja	10
Slika 5: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	13
Slika 6: Trikotnik pravičnosti	14
Slika 7: Veriga medsebojno povezanih pojavov in vpliv sprememb	19
Slika 8: Dvosmerni tok uspešnosti	22
Slika 9: Grafični prikaz enostavne enačbe delovne uspešnosti	26
Slika 10: Struktura zaposlenih po spolu	29
Slika 11: Struktura zaposlenih po starosti	29
Slika 12: Struktura zaposlenih po izobrazbi	30
Slika 13: Povprečne vrednosti ocen motivacijskih dejavnikov	31
Slika 14: Dejavniki, ki najbolj motivirajo	36
Slika 15: Dejavniki, ki najmanj motivirajo	37
Slika 16: Dejansko in želeno stanje pri opravljanju dela	39

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Temeljni elemnti dvofaktorske teorije	8
Preglednica 2: Kritika in zagovori motivacijske vloge nagrad	31

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Težko je ugotoviti, zakaj posameznik dela in kaj ga motivira za delo. Še vedno se lahko vprašamo, ali človek dela zato, da živi ali živi zato, da dela. Verjetno je, da v podpovprečno razvitih okoljih človek dela, da preživi, medtem ko je v zahodnem svetu motiv za delo bistveno drugačen. Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, kar je razvidno iz velikega števila motivacijskih teorij, zato je tudi motivacija opredeljena z večjim številom definicij. Motivacija je definirana kot proces spodbujanj hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan 2000, 11).

Lipičnik (1998, 155) navaja, da obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike, vendar pa ne glede na to, kaj ljudi motivira, ne obstaja dejavnost, ki bi jo spodbujal le en dejavnik, vedno je prisotna kombinacija številnih dejavnikov.

Maslowova motivacijska teorija govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi k bolj uresničljivim ciljem. Njegova trditev je, da so ljudje motivirani s strani večjih potreb in da obstaja neka hierarhija teh potreb. Človek najprej zadovolji osnovne, fiziološke potrebe, nato potrebe po varnosti, po ljubezni, potrebe po pripadnosti, po samospoštovanju in nazadnje še potrebo po samopotrjevanju (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 233).

Mayer (1994, 77) za motiviranje pravi: »Učinkovite spodbude so vedno razlikovalne in individualne. Spodbujati vse v enaki meri in z istimi sredstvi ni učinkovito. Denar sicer pomeni najbolj univerzalno spodbudo, vendar pri visoko ustvarjalnih ljudeh pogosto ni učinkovit. Šele notranji impulzi, ki jim preprosto rečemo navdušenje in ljubezen do dela, lahko aktivirajo človekov intelekt do roba, kjer se rutina prevesi v ustvarjalnost.« Danes sta za zaposlene vedno bolj pomembna osebni in strokovni razvoj. Če zna vodja poskrbeti za ta del, lahko izbor motivacijskih dejavnikov bistveno razširi. Pomembno je postavljanje ciljev, saj je za ljudi največje zadoščenje občutek, da so nekaj dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni spodbudi in hkrati skrbi za osebni razvoj posameznika. Cilji so povezani s tokom uspešnosti, ko morata posameznik in podjetje uravnovežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih ti rezultati prinašajo. Podjetje mora imeti korist od uspešnosti posameznika, ki se kaže v razvoju in doseganju ciljev. Tudi posameznik mora imeti korist od podjetja, ta pa se kaže v obliki večjih možnosti za doseganje nadaljnje uspešnosti (vlaganje v znanje, delovne razmere) kot pa v nagradah za večjo uspešnost (Zupan 2001, 15).

Motivirani zaposleni lahko veliko prispevajo k povečanju delovne uspešnosti, potrebno je le vzbuditi v ljudeh prave spodbude, ki zagotavljajo uspeh podjetju in zadovoljstvo zaposlenemu.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Namen diplomske naloge je preučiti delovanje motivacije, spoznati motivacijske dejavnike in ugotoviti, kakšen je njihov vpliv na delovno uspešnost. Namen je spoznati, ali je plača kot motivacijski dejavnik res najpomembnejši med vsemi, ter ugotoviti, kateri so še tisti dejavniki, ki zaposlenega spodbudijo k večji učinkovitosti.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, ali so zaposleni dovolj motivirani za delo, spoznati, ali v podjetju uporabljajo različna orodja motivacije, in ugotoviti, kateri dejavnik bi zaposlenega tako zadovoljil, da bi bilo njegovo delo uspešnejše.

Cilj diplomskega dela je tudi poudariti, kako pomembno je ravnanje vodje z ljudmi pri delu ter spoznavanje njihovih potreb za uresničitev ciljev in doseganje zadovoljstva zaposlenih.

1.3 Metode za doseganje ciljev

Teoretični del diplomske naloge temelji na proučevanju strokovne literature domačih in tujih avtorjev. Teorija motivacije in uspešnosti je predstavljena z deskriptivnim pristopom opisovanja pojmov in pojavov. Z metodo kompilacije so povzeta stališča in sklepi drugih avtorjev.

V drugem, empiričnem delu naloge je na podlagi analitičnega pristopa uporabljena metoda anketiranja. S pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil zaposlenim poslan po elektronski pošti, so bili anketirani zaposleni iz več manjših podjetij (največ do 10 zaposlenih) iz špedicijske in logistične dejavnosti. Vzorec je sestavljen iz 36 zaposlenih starostne skupine od 23 do 49 let, od tega 12 anketiranih ženskega spola, ter 24 anketiranih moškega spola. Sodelujoči imajo srednješolsko, višješolsko ter visokošolsko izobrazbo. Vprašalnik in vrednotenje rezultatov temeljita na Herzbergovi dvofaktorski teoriji motivatorjev in higienikov. Rezultati ankete, ki temeljijo na dejstvih, stališčih in mnenjih, so statistično prikazani. Na podlagi zbranih podatkov so določene domneve potrjene ali ovržene ter podani predlogi za izboljšanje.

1.4 Predpostavke in omejitve obravnavanja

Predpostavljam, da je plača in stalnost zaposlitve še vedno eden glavnih motivatorjev, predvsem zaradi neuporabe ostalih orodij motivacije, vendar dolgoročno zaposlenega ne motivira v takšni meri, da bi lahko zadostovala brez ostalih ugodnih delovnih pogojev, med

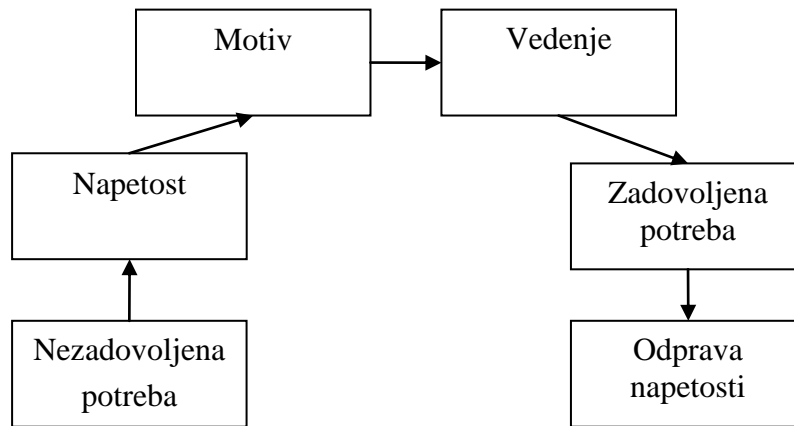
katere spadajo občutek pripadnosti, medosebni odnosi, pohvale in druge nefinančne oblike nagrajevanja.

Predpostavljam, da je zaposlene z ustrezno spodbudo mogoče tako motivirati, da bodo pri svojem delu uspešnejši, kar za podjetje pomeni, da bodo dosegli ali pa bodo bliže zastavljenim ciljem. Verjetno je, da majhna podjetja nimajo izgrajenih točno določenih sistemov motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

Anketni vprašalnik je izveden med zaposlenimi v več majhnih podjetjih, ki se ukvarjajo z isto vrsto dejavnosti, in sicer s špedicijo in logistiko, kar predstavlja možnost, da odgovori zaradi varstva podatkov morda ne bodo realni. Ker je raziskava številčno omejena in osredotočena na majhna podjetja, rezultatov ni mogoče posploševati. Sodelujoči morda niso zainteresirani za izpolnjevanje, oziroma pri tem upoštevajo še ostala mnenja poleg lastnega, včasih anketnih listov ne vrnejo.

2 MOTIVACIJA

Motivacija je vzvod, ki človeka usmerja k doseganju ciljev zaradi različnih hotenj. Motiv je razlog, ki človeka spravi v delovanje. Koliko bo posameznik pri svojem delovanju uspešen, pa je odvisno od njegovega znanja in vedenja, kar uporablja pri uresničevanju svojih ciljev v okolju, v katerem deluje. Pri delu je motiv gibalna sila, ki spodbuja človeka, da se ukvarja z zavestno in namensko usmerjeno dejavnostjo (Uhan 2000, 11).



Slika 1: Temeljni motivacijski proces

Vir: Treven 1998, 75.

Motivacijski proces, prikazan na sliki 1, ponazarja, da so vse potrebe, biološke in fiziološke, zasnovane tako, da povzročajo v človeku neko napetost, ki pa sama po sebi ne vodi do rešitve problema, ampak je potrebno določeno vedenje, ki zadovolji potrebo in sprosti napetost (Treven, 1998, 125). Motivacija ne velja za neko stabilno značilnost posameznika, je spremenljivo notranje stanje, na katerega vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Vedenje, kaj ljudi motivira, je najmočnejše orodje za ravnanje z njimi, vendar se je pomembno zavedati razlike med motivacijo in manipulacijo. Slednja pomeni, da nekoga pripravite, da kaj naredi, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da koga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo to sam hotel storiti (Uhan 2000, 22).

Motiv kot razlog človekove aktivnosti izhaja iz nezadovoljenih potreb posameznika. Je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Poznamo različne motive, ki jih strokovnjaki razvrščajo na različne načine. Lipičnik (1998, 156-157) glede na vlogo, ki jo imajo v življenju, motive razvršča na primarne in sekundarne. Primarni motivi človeka spodbujajo k aktivnostim, ki omogočajo preživetje, medtem ko sekundarni motivi povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, niso pa bistvenega pomena za človeško življenje. Razvršča jih tudi glede na nastanek, na podedovane ter na pridobljene skozi življenje. Glede na

razširjenost obstajajo univerzalni motivi, regionalni ter individualni in glede na področje še biološki in socialni motivi.

V gospodarsko razvitih družbah, kjer je samoumevno, da so primarni motivi zadovoljeni, imajo veliko težo sekundarni motivi, ki se jih človek uči skozi življenje. Katerih motivov se posameznik nauči, pa je precej odvisno od razvitosti družbe, v kateri živi. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo (Treven 1998, 110-112):

- *moč*, ki je ena izmed osnovnih teženj človeka po superiornosti, po vodenju, nadzorovanju drugih ljudi in nadrejenosti,
- *uveljavitev* se izraža kot težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali kot želja po popolni izvedbi dodeljenih nalog,
- *pripadnost* je motiv, značilen za večino ljudi, ker si skoraj vsakdo prizadeva navezati in vzdrževati odnose z drugimi,
- *varnost* je zelo intenziven motiv v sodobni tehnološko razviti družbi, saj se posameznik neprestano srečuje z negotovostjo na številnih življenjskih področjih, od sposobnosti plačevanja stroškov do skrbi za otroke ter sposobnosti obdržati ustrezno delovno mesto,
- *status* je še najbolj značilen motiv sodobne družbe. Uspešen posameznik te družbe si pogosto najbolj prizadeva pridobiti statusne simbole v materialni obliki.

2.1 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije pomagajo razumeti vedenje zaposlenih v organizaciji na podlagi prepoznavanja motivov, ki zaposlene spodbujajo k delu. Vsebinske teorije (motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova dvofraktorska teorija in ERG ali Alderferjeva teorija) skušajo razložiti, kaj motivira vedenje. Usmerjene so predvsem k preučevanju človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. *Procesne teorije* (teorija pričakovanj, Hackman - Oldhamov model motivacije dela in teorija pravičnosti) obravnavajo, kako motivirati vedenje. Usmerjene so v razlago, kako ljudje izbirajo načine vedenja med različnimi alternativami za zadovoljitev potreb in kako ugotovijo, ali so bile izbire vedenja uspešne (Treven 1998, 113).

2.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

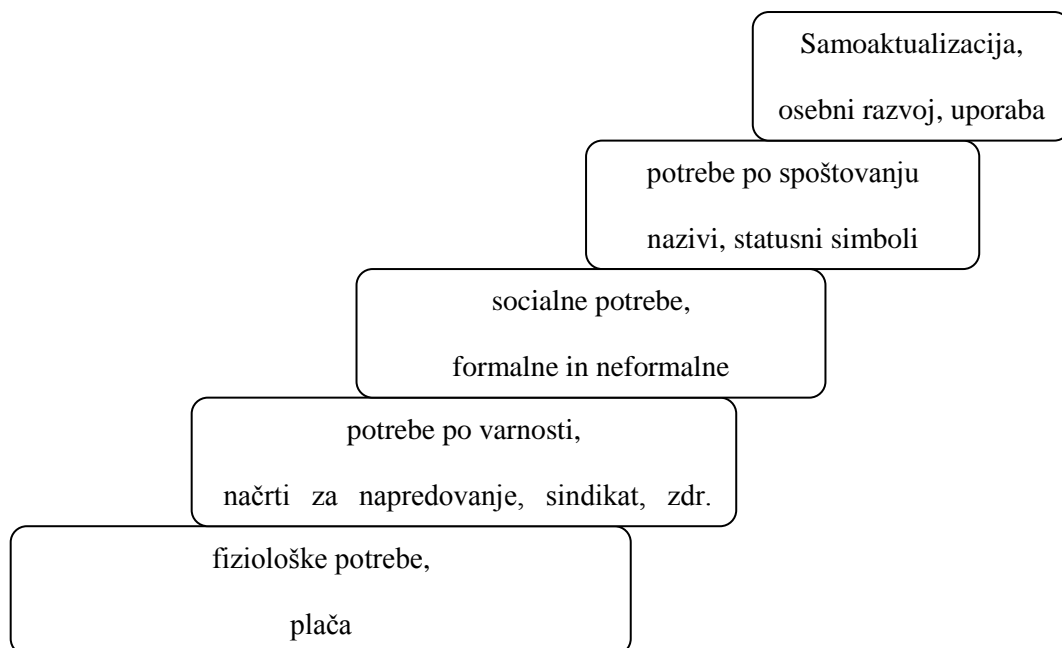
Abraham H. Maslow je poudarjal, da je človekova dejavnost usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Motive je preučeval z vidika človeških potreb, jih klasificiral v pet temeljnih skupin potreb in jih prikazal v hierarhičnem razmerju (Treven 1998, 113-115):

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti,
- socialne potrebe,

- potrebe po spoštovanju,
- potrebe po samouresničevanju.

Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe, kar pomeni, da dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek nima. Ko zadovolji potrebe po hrani, vodi, počitku, pridejo na vrsto druge, bolj družbene potrebe, kot so potreba po varnosti, ljubezni, pripadnosti. *Potreba po varnosti* vključuje osebno, čustveno, fizično in ekonomsko varnost, kot so npr. zdravstveno zavarovanje, sindikat, varnost zaposlitve in osebna človekova svoboda. *Socialne potrebe ali potrebe po pripadnosti* vključujejo sprejemljivost, pripadnost, ljubezen in dobre delovne odnose. Naslednja stopnja *potreb po ugledu in samospoštovanju* zajema dosežke, odgovornost, sloves posameznika, ter temelji na zmožnosti in priznavanju okolice oz. družbe. Najvišje na hierarhični lestvici je *potreba po samopotrjevanju* kot uresničitev vseh svojih možnosti in zmožnosti, od zadovoljstva ob delu, osebnega razvoja do ustvarjalnosti (Ivanko 2007, 70-71).

Potrebam po Maslowu ustrezajo motivacijski dejavniki: zaslužek, stalnost zaposlitve, medsebojni odnosi, možnost samostojnega delovanja in izpopolnjevanja, zanimivost in privlačnost dela itd. Koncept prepotentnosti, ki se nanaša na razporeditev potreb, pravi, da spodbujajoča vrednost posameznega dejavnika upade, ko zadovoljimo potrebo, ki ga pogojuje. Zadovoljena nižja potreba na hierarhični lestvici sama po sebi sproži naslednjo, višjo potrebo, toda že aktivirana višja potreba postane nepomembna, ko se zaradi prikrajšanja ponovno sproži nižja potreba, ki je bila nekoč že zadovoljena (Možina, Bernik in Svetic 2004, 184).



Slika 2: Hierarhija delovne motivacije

Vir: Treven 1998, 115.

Teorija o hierarhiji potreb je sčasoma oblikovala sodobnejše pristope k motivaciji. Teorijo je možno prirediti v lestvico potreb delovne motivacije, kar je prikazano na sliki 2.

Uhan (2000, 23) pravi, da je teorija z grupiranjem potreb v pet togih skupin preveč poenostavljena, ker so potrebe bolj prepletene in ne tako strogo hierarhično razporejene. V nekaterih okoliščinah je možno zadovoljiti potrebo na višji stopnji, čeprav ni zadovoljena potreba, uvrščena niže na hierarhični lestvici. Teorija je koristna pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju.

2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova teorija izhaja iz ugotovitve, da obstajata dve vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti zaposlenega v povsem različnih smereh. Ene izhajajo iz okolja, druge iz dela. Vse dejavnike je razdelil v dve skupini (Uhan 2000, 24-25):

- higieniki (vzdrževalni, zunanji ali ekstrinzični dejavniki), ki izvirajo iz okolja in ne povzročajo aktivnosti, ampak poskrbijo, da se ne občutijo neprijetnosti. So hkrati pogoj za delovanje motivatorjev. So dejavniki, katerih odsotnost povzroča nezadovoljstvo, prisotnost pa ni dovolj za zadovoljstvo. V to skupino dejavnikov spadajo plača, varnost, nadzor, delovne razmere, medsebojni odnosi itd.;
- motivatorji (notranji ali intrinzični dejavniki) izhajajo neposredno iz dela in motivirajo ljudi k delu. Hkrati povzročajo zadovoljstvo, njihova odsotnost pa ni razlog za nezadovoljstvo zaposlenega. V to skupino spadajo odgovornost pri delu, zanimivost dela, priznanje za rezultate, osebni razvoj in napredovanje.

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 117.

Za povečanje zadovoljstva pri delu Herzberg predlaga naslednje (Ivanko 2007, 73):

- kombiniranje nalog z namenom njihove raznovrstnosti,
- dobre delovne enote, ki sestavljajo celoto nalog, da bodo tisti, ki jih opravljajo, občutili, da nekaj skupaj ustvarjajo,
- delo je treba razširiti vertikalno, da zaposleni lahko odloča o svojem delu samostojno.

Utemeljenost in ustreznost Herzbergove motivacijske teorije je ugotovljena pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih in v primerih, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah je plača nedvomno vzdrževalni dejavnik, pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah se plača pojavlja kot motivacijski dejavnik. Teorija je omajala prepričanje, da je denar glavni motivator dela in s tem povzročila obogatitev dela z namenom spodbujanja notranje motivacije in s tem zadovoljstva pri delu (Uhan 2000, 25-26).

2.1.3 Teorija ERG

Adelfer je oblikoval tristopenjsko lestvico potreb na podlagi ugotovitev, da je ljudi pomembno razvrstiti v skupine, in da obstaja bistvena razlika med potrebami višje in nižje ravni. Iz angleških besed (existence, relatedness, growth) izhaja ime teorije ERG. Tri temeljne skupine potreb so (Ivanko 2007, 71):

- potrebe po obstoju: so osnovne eksistenčne potrebe za preživetje (potrebe po hrani, pijači, obleki) ter potrebe po duševni in telesni varnosti (pravica do dela in lastnine, potrebe po zaščiti),
- potrebe po pripadnosti, povezovanju z drugimi ljudmi: zajemajo potrebe po varnosti, socialne potrebe in potrebe po samospoštovanju,
- potrebe po osebni razvoju: se nanašajo na izražanje človekove osebnosti glede uresničevanja sposobnosti, kot so ustvarjalnost, razvoj in produktivno delo.

Teorija ERG potreb ne razvršča strogo hierarhično kot Maslowova teorija. Posameznik si lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih osnovnih eksistenčnih potreb ali potreb po pripadnosti. Možno je, da se vse tri potrebe pojavijo hkrati. Adelfer upošteva individualne razlike med ljudmi ter vpliv kulture in okolja (Treven, 1998, 119).

2.1.4 Hackman - Oldhamov model obogatitve dela ali teorija značilnosti dela

Teorija sloni na Herzbergovih ugotovitvah in se ukvarja predvsem z notranjo motivacijo, ki izvira iz dela samega in poudarja, da je potrebno spremeniti lastnosti dela, da bo delo motiviralo zaposlenega in mu hkrati prinašalo zadovoljstvo. Teorija pravi, da bodo zaposleni dosegali visoko stopnjo notranje motiviranosti, če bodo tri kritične psihološke okoliščine na visoki ravni (Lipičnik 1998, 169-170):

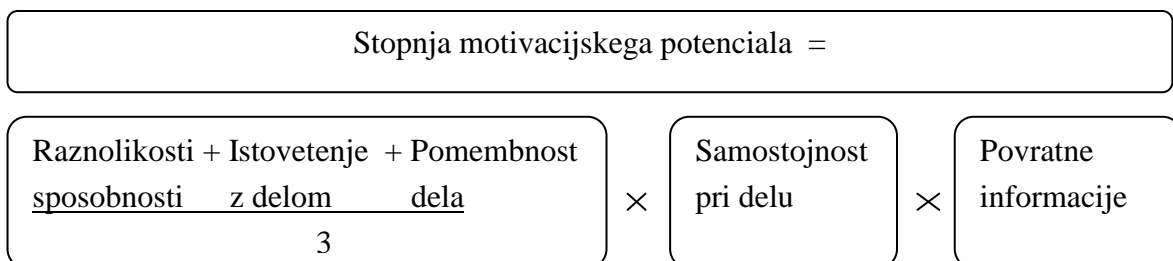
- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,

- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za svoje delo,
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Ustrezno motivacijo za delo pa omogočajo naslednje pomembne značilnosti oziroma zahteve dela (Možina, Bernik in Svetic 2004, 186-187):

- raznolikost sposobnosti; zaposleni bo delo občutil kot bolj pomembno, če bo za opravljanje le-tega uporabil več sposobnosti,
- istovetenje z delom; zaposleni se lažje poistovetijo z delom, če naloge opravljajo od začetka do konca,
- pomembnost dela; občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi,
- samostojnost pri delu; bolj ko bodo zaposleni samostojni pri delu, bolj se bodo trudili za uspešno opravljanje,
- povratne informacije; vsak zaposleni mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela.

Model poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi, ki so posebno pomembne pri razumevanju, kdo bo oziroma kdo ne bo dosegel visoke stopnje motivacijskega potenciala, prikazanega na sliki 3. Osnovne značilnosti zaposlenih avtorja teorije imenujeta moderatorji in ti so po njuno: znanje, potreba po razvoju in zadovoljstvo pri delu (Možina, Bernik in Svetic 2004, 187).



Slika 3: Stopnja motivacijskega potenciala

Vir: Možina, Bernik in Svetic 2004, 187.

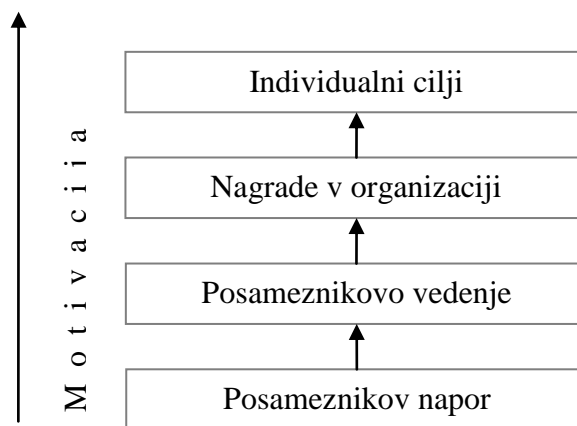
Iz modela je razvidno, da visoka stopnja samostojnosti pri delu ali povratne informacije bistveno bolj vplivajo na količino skupnega motivacijskega potenciala, kar pomeni, da visoka stopnja notranje motivacije, ki je predvsem odvisna od pomembnosti in istovetenja z delom ter možnostjo uporabe lastnih sposobnosti, sama po sebi še ne zagotavlja visoke stopnje celotnega motivacijskega potenciala (Možina, Bernik in Svetic 2004, 187).

2.1.5 Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja

Temelj Vroomove teorije sta pravičnost ciljev in ocena verjetnosti. Teorija pričakovanja predpostavlja naslednje: bolj ko je nagrada zaželena, višja je motivacija posameznika, da jo doseže, in obratno, kakor je prikazano na sliki 4. Prizadevanje in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po mnenju zaposlenega zanj najugodnejše in najkoristnejše (Ivanko 2007, 74-75).

Vroom je za oblikovanje modela uporabil tri različne pojme (Lipičnik 1998, 167-168):

- *valenca* je privlačnost cilja in se vrednostno spreminja od pozitivne preko ničelne do negativne, če se oseba hoče izogniti cilju,
- *instrumentalnost* je prepoznavanje povezanosti med cilji (večja plača, ugled) ter zaznavanje posameznika, s kakšnim vedenjem bo dosegel na svojem delovnem mestu želene rezultate,
- *pričakovanje* je prepričanje posameznika, da bo z ustreznim vedenjem dosegel želen cilj.



Slika 4: Preprosti model pričakovanja

Vir: Treven 1998, 124.

Avtor teorije razlikuje posameznikove lastne cilje in cilje organizacije. Pravi, da si med seboj nasprotujejo. Cilji organizacije so učinkovitost, uspešnost, nizki stroški poslovanja in podobno, zaposleni pa si želijo višji zaslužek, boljše delovne razmere in napredovanje. Zaposleni bodo svoje cilje uresničevali preko ciljev organizacije le v primeru, če jim ne bo na voljo enostavnejši način za uresničitev lastnih ciljev. Teorija je uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa, ko zaposleni dosegajo svoje cilje preko ciljev organizacije (Uhan 2000, 26).

2.1.6 Leavittova motivacijska teorija

Teorija razlaga delovanje motivov na splošno. Po Leavittovi ugotovitvi celoten proces motiviranja sproži potreba ali pomanjkanje nečesa, kar Leavitt imenuje stanje pomanjkanja. Temu sledi faza napetosti, ki je stanje nemirnosti in neprijetnosti, ki je posledica zaznave potrebe. Vsaka potreba je usmerjena k cilju, ki je lahko objekt ali pojav, ki bo zadovoljil potrebo in s tem povzroči olajšanje in zmanjšanje napetosti. Aktivnost za doseg cilja povzročata napetost in potreba skupaj. Kot končna stopnja nastopi olajšanje, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik 1998, 167).

Leavittova motivacijska teorija je v pomoč pri razumevanju motivacijskega procesa v celoti kot tudi posameznih faz. Vodja lahko ugotovi, katerim aktivnostim mora dati večji poudarek. Zaposleni preko aktivnosti dosega cilje, ki so mu na razpolago in dosegljivi, kar mu posledično povzroča olajšanje ali zadovoljstvo. Olajšanje pa je bistveno za razumevanje, ali je motiv zadovoljen ali ne. Se pravi, da je s pomočjo zastavljanja ciljev mogoče sprožiti določeno reakcijo ali aktivnost.

2.1.7 Skinnerjeva teorija

Je instrumentalna teorija, ki motivacijske procese pojasnjuje kot izbiro vedenja. Temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na človekovo vedenje. Če zaposleni opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi, za kar obstaja več možnosti. Teorija zanemarija občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje (Treven 1998, 122).

Vedenjski krog se začne s stanjem, ki predstavlja vrsto dražljajev, ti pa vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, ki vpliva na vedenje v prihodnje, saj je posledica lahko kazen ali nagrada. Vedenje posameznika na delovnem mestu vedno sproži neko reakcijo. Kakšno naj bo to vedenje in kakšne posledice naj bi mu prineslo, pa posameznik ugotavlja na podlagi pravil, navodil in ciljev organizacije. Te si prizadevajo, da bi se povečalo željeno vedenje zaposlenih (npr. točen prihod na delo, prijaznost do strank) in zmanjšalo neželjeno (npr. kraja pisarniškega materiala, zamujanje, dolgi zasebni telefonski pogovori) (Ivanko 2007, 76-77).

Vodilni imajo za vplivanje na vedenje zaposlenih na razpolago različne metode, ki jih lahko uporabijo v različnih okoliščinah za povzročitev ali opustitev določenega vedenja (Lipičnik 1998, 177):

- *pozitivna okrepitev* je tehnika z uporabo pozitivnih posledic, kot so nagrade in priznanja, s katerimi lahko dosežejo željeno ponavljajoče vedenje,
- *negativna okrepitev* nagrajuje z umikom negativnih posledic, ko je vedenje zaposlenih željeno,

- *kazen* je način, s katerim se želi zaposlene odvrniti od neželenega vedenja,
- *ugašenje* je preziranje določenega vedenja s tem, da ni niti nagrajeno, niti kaznovano in zaradi tega lahko ugasne.

2.1.8 Teorija pravičnosti

Za zvišanje motivacije za delo je pomembno, da se zdi zaposlenim ugotavljanje zaslužnosti nagrad pošteno in se s tem upoštevajo dogovorjena pravila. Adams poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji. Zaposleni primerja svoje vložke v delovni proces in prejeme z vložki in prejemi drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji. Zaveda se, v kakšnem razmerju so njegovi prejemi za opravljeno delo s tistim, kar vložki v delovni proces (Ivanko 2007, 78). Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično. Če ugotovi, da razmerja niso enaka, se mu zdi, da je to nepravično. Lahko je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo (Treven 1998, 125).

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo skladno s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati, tako da si izberejo drugo osebo za primerjavo, precenjujejo svoje zmožnosti, povečujejo ali zmanjšujejo svoje vložke skladno z občutenim nagrajevanjem ter zapuščajo delodajalce. Temeljni dejavniki za ugotavljanje pravičnosti so (Treven 1998, 125):

- *vložki*, ki predstavljajo vse, kar zaposleni vlagajo v delovni proces (izkušnje, starost, izobrazba, prispevek k ciljem skupine itd.),
- *prejemi*, ki jih zaposleni razume kot rezultat svojega dela (plača, priznanje, statusni simboli, pritiski vodstva, neugodne delovne razmere itd.),
- *osebe za primerjavo*, ki si jih zaposleni zbere v organizaciji ali izven nje.

2.2 Motivacijski dejavniki

Lipičnik (1998, 162) je številne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, razdelil, kakor je prikazano na sliki 5, na individualne razlike, značilnosti dela ter organizacijsko prakso.



Slika 5: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vir: Lipičnik 1998.

Individualne razlike: ker je vsak človek edinstven, svojo različnost odraža preko potreb, stališč in vrednot, ki so pomemben faktor pri obravnavanju motivacije zaposlenega. Nekaterim je najbolj pomemben denar, za druge ima večjo težo varnost zaposlitve, medtem ko tretje motivirajo izzivi.

Značilnosti dela: opredeljujejo pomembne lastnosti dela, vključujejo zahteve po različnih zmožnostih zaposlenih za opravljanje določenega dela, določajo avtonomnost pri delu, nanašajo se na povratne informacije zaposlenemu o tem, kako je uspešen idr.

Organizacijska praksa: na motivacijo zaposlenih vpliva predvsem sistem nagrad in pravila. Sistem nagrad je pomembno motivacijsko orodje, ki lahko privlači nove sodelavce in zadržuje starejše zaposlene. Pomembno je, da nagrajevanje zaposlenih temelji na njihovi uspešnosti (Lipičnik 1998, 162–163).

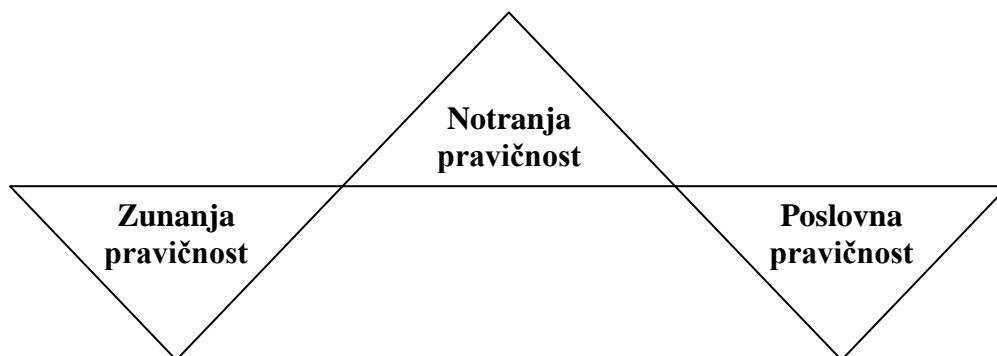
2.2.1 Plača kot motivacija

Plača je pomemben zunanji motivacijski dejavnik, ki je pogosto odločilnega pomena pri izbiri delodajalca. Kljub temu, da ima denar različen pomen za različne ljudi ter drugačno vlogo v različnih časovnih obdobjih, omogoča zadovoljitev mnogih potreb, predvsem osnovnih in potreb po varnosti (Lipičnik 1998, 199).

Sistem plač lahko vpliva na zmožnosti zaposlenih, tako da višina in sestava plače in nagrad vpliva na ocenitev delodajalca kot zanimivega in konkurenčnega na trgu dela. To še posebno privablja mlade visoko izobražene kadre, katerim je plača odločilnega pomena, ko se odločajo med več delodajalci. Posamezniki, ki ne želijo tvegati, se verjetno ne bodo zaposlili v podjetju, kjer je večji ali gibljiv del plače odvisen od ugotovljenih rezultatov. Prav tako se tisti, ki niso prepričani v svoje sposobnosti, ne bodo zaposlili tam, kjer je začetna plača zelo nizka, vendar uspešno delo lahko hitro omogoči povišanje (Zupan 2001, 119).

Sistem plač, ki je skladen s strategijo podjetja in je hkrati bistvenega pomena, ko se organizacijo ocenjuje z vidika konkurenčnih prednosti in uspešnosti, mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan 2001, 122):

- ustrezno prispeva in povečuje učinkovitost in uspešnost zaposlenih,
- je predvsem pravičen do vseh udeležencev,
- stroške dela zadržuje v planiranem obsegu,
- ustreza veljavnim zakonskim predpisom.



Slika 6: Trikotnik pravičnosti

Vir: Zupan 2001, 122.

Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja je pomembno, da je sistem pravičen tako za zaposlene kot za organizacijo. Trikotnik pravičnosti, prikazan na sliki 6, ki naj bi ga upoštevali, dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju. Notranja pravičnost se nanaša na ustrezna razmerja med plačami v podjetju, zunanja na primerjavo plač z okoljem, poslovna pravičnost pa opredeljuje ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo (Zupan 2001, 122).

Plača posameznika motivira s količino, ki predstavlja dvig življenjske ravni, omogoča večjo kupno moč, lahko pa kot merilo socialnega statusa motivira že z manjšo količino, s katero je zaposleni presegel posameznika, s katerim se primerja (Uhan 2000, 32).

2.2.2 Stalnost, varnost zaposlitve

Podjetja čedalje težje zagotavljajo dolgoročno varnost zaposlitve vsem svojim zaposlenim, saj zaradi hitrih sprememb težko predvidijo dogajanje na trgu. Zato so prisiljena poiskati drugačne oblike zaposlovanja, ki zaposlenemu kljub temu nudijo usposabljanje in pridobivanje različnih znanj, ki ob ogroženosti delovnega razmerja iskalcu zaposlitve nudijo dobro izhodišče na trgu dela. Stalnost in varnost zaposlitve deluje na zaposlene tako, da so bolj zainteresirani za delo, si prizadevajo za dolgoročno uspešnost, se posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev in prispevajo več predlogov in izboljšav (Zupan 2001, 46).

2.2.3 Pohvale, nagrade, priznanja

Nagrade in pohvale so lahko formalne in neformalne. Pomembno je, zakaj, kdaj in kako jih podelimo, poleg tega tudi to, da odsevajo želje nagrajencev. Med nagradami so zelo priljubljene denarne, vendar z vsako naslednjo nagradenec pričakuje višji znesek, denar se hitro porabi, nagrada pozabi, hkrati pa postanejo samoumevne. Veliko se uporabljajo tudi materialne nagrade v obliki ur, daril umetniške vrednosti, potovanj, športnih pripomočkov, odobrenega prostega časa ipd. Učinkovite so lahko tudi povsem nematerialne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da je njihovo delo cenjeno. Velikokrat je ustna pohvala zelo učinkovito sredstvo za spodbujanje k boljšemu delu (Zupan 2001, 211).

2.2.4 Obsežno komuniciranje

Černetič (1997, 117) pravi: »Namen sodobnih internih komunikacij ni zgolj informirati, pač pa tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo.«

Uspešna podjetja se zavedajo pomena neposrednega komuniciranja z ljudmi. Zaposleni potrebujejo predvsem pravočasne informacije, ki so pogoj za dobro opravljanje dela. Če ljudje preko komunikacije poznajo poslovne rezultate, se lahko tega zavedajo in več prispevajo k dolgoročnemu uspehu in s tem h konkurenčnosti podjetja. Pomembno je, da je komunikacija dvosmerna in da imajo tudi zaposleni možnost prenosa svojih mnenj in predlogov (Zupan 2001, 68–69).

2.2.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje

Strokovna usposobljenost in izobraženost zaposlenih je danes bolj nuja kot konkurenčna prednost. Razvite družbe vse bolj prehajajo v družbo znanja, kjer je znanje in intelektualni kapital bistvenega pomena. Organizacije, ki se hitreje učijo, so vse bolj uspešne. Razvoj zaposlenih kot posebno področje managementa človeških virov vključuje učenje na podlagi izkušenj in prakse, izobraževanje, razvoj in usposabljanje (Merkač Skok 2005, 167).

Izobraževanje in usposabljanje imata pomemben vpliv na delovno uspešnost; možnost neprestanega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo, večje znanje pa neposredno vpliva na večjo uspešnost pri delu. Med metodami usposabljanja je vse manj klasičnih oblik, kot so predavanja in seminarji, ter več projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod, ki so časovno in stroškovno zelo učinkovite (Zupan 2001, 99).

2.2.6 Organiziranost dela

Na podlagi teorije značilnosti dela so zaposleni pri svojem delu zadovoljni in ga uspešno opravljajo, če je delo oblikovano in organizirano, kakor navaja Svetlik (2002, 178):

- sestavljeno iz različnih dejavnosti, da zaposleni lahko uporabi vrsto različnih sposobnosti in spretnosti,
- opravljanje delovnih nalog od začetka do konca (ne pa le ozkih izsekov ponavljajočih se nalog) omogoča zaposlenemu, da se z delom bolj poistoveti,
- pomen dela: zaposleni je mnogo bolj motiviran, če ugotovi, da je njegovo delo pomembno,
- načrtovanje poteka dela in izbira metod zaposlenemu zadovoljujeta potrebo po samostojnosti pri delu,
- cilj in povratna informacija: jasno opredeljen in dosegljiv cilj ter redno obveščanje o tem, kako dobro je delo opravljeno, kaj bi lahko izboljšali, ima na zaposlene spodbuden vpliv.

2.2.7 Osebni razvoj in napredovanje

Osebni razvoj je kompleksen pojav, ki vključuje strokovni, osebni in delovni razvoj posameznika. Je nenehen proces, na katerega vplivajo številni dejavniki od sposobnosti, znanja, motivacije, pripadnosti, do širšega družbenega okolja. Ena izmed komponent osebnega razvoja je tudi oblikovanje kariere ali napredovanje. Napredovanje je izredno pomemben motivacijski dejavnik. Napredovanje je lahko vertikalno, na višje in zahtevnejše delovno mesto, ali horizontalno, s prevzemanjem novih, podobnih ali drugačnih nalog na istem delovnem mestu. V obeh primerih si zaposleni želijo višje plačilo za opravljeno delo (Možina, Bernik in Svetic 2004, 278-280).

2.3 Demotivacija ali uničevanje motivacije

Holbeche (1998, 130) meni, da kljub temu, da je zavzetost za motivacijo tudi odgovornost posameznika, je odgovornost tudi na strani organizacije in vodij, da zaposlenim omogočijo, da ugotovijo, kaj jih motivira, in ne nazadnje, da poskušajo odstraniti tiste dejavnike, ki zaposlene demotivirajo. Na podlagi izvedene raziskave Holbeche podaja najpogostejše razloge, ki zaposlene demotivirajo: nespoštovanje nadrejenih, pomanjkanje interesa s strani vodij, premalo možnosti napredovanja, notranja politika organizacije, preobremenjenost, pomanjkanje priznanj za opravljeno delo, birokratske prepreke, nizka moralnost organizacije, odsotnost nadzora, rutina, nezanimivo delo, pomanjkanje jasno opredeljene odgovornosti, neupoštevanje prispevka zaposlenega, neustrezno delovno okolje, kritike iz delovnega okolja, osebno neodobravanje politike organizacije itd.

Po Lipičniku (2002b, 491) se je uničevanju motivacije mogoče izogniti z uporabo naslednjih nasvetov:

- motiviranost ni trajno stanje, ampak ga je potrebno vzdrževati in načrtovati,
- z vzpostavitvijo medsebojnega zaupanja se lahko izognemo konfliktom in nesporazumom, ki nastajajo ob reševanju motivacijskih vprašanj,
- uporabljati je potrebno le tista orodja, ki so skladna z organizacijsko kulturo podjetja,
- z vpeljavo sistema vrednot in ustrezno organizacijsko kulturo, je možno uporabiti posebne motivacijske dejavnike, ki vplivajo na obnašanje zaposlenih.

Tako kot so zaposleni lahko motivirani, jih je z napačnimi potezami lahko seveda tudi demotivirati, kar pa ni cilj organizacije, saj bodo rezultati podjetja vsekakor slabši. Morda se zdi nelogično, vendar je največji demotivator strah oziroma ustrahovanje. Žal pa je v naši kulturi strah sprejet kot motivator (politika, pospeševanje prodaje, manipuliranje z javnostjo), kar pa je napačno, saj strah uničuje ustvarjalnost. Prestrašeni ljudje ne delijo informacij z drugimi in iščejo načine, kako se izogniti nevšečnostim. Motivacijo uničujejo še laži (z majhnimi lažmi se pri zaposlenih hitro izgubi zaupanje, ki se težko ponovno pridobi), odločanje in sodbe na podlagi predsodkov (mešanica ras, kultur in narodnosti), nenehno izražanje črnogledosti, hladne odtujenosti in negativnosti (Černič in Zorko 2009).

2.4 Človeški viri

S pojmom »kadri« opredeljujemo vse ljudi, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. So sami zase vir, hkrati pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Kadrovske vire razumemo kot zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote, njihovo navezanost na skupino, pripadnost podjetju, pripravljenost za sodelovanje ipd. (Možina 1998, 3).

Človek ne more izvesti aktivnosti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije. Z eno besedo te lastnosti imenujemo zmožnosti, vendar bi jim lahko rekli tudi viri, s katerimi razpolaga človek sam, ker nihče drug nima do njih neposrednega dostopa. Človek torej v poslovnem procesu nastopa kot vir, ki ima hkrati tudi svoje vire (Lipičnik 2002a, 456):

- *Sposobnosti* so intelektualne, motorične, senzorične in mehanske. Vsaka od teh vsebuje še celo vrsto drugih sposobnosti. So bistvenega pomena za reševanje problemov, vendar v enakih okoliščinah in ob enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka zaradi dejavnikov, ki vplivajo na to različnost v uspešnosti (eden izmed teh dejavnikov je splošna inteligentnost).
- *Znanje*: so nakopičene informacije o pojavih in zakonitostih, nastale v človekovih spoznavnih procesih, ki pomagajo reševati predvsem probleme z znanimi rešitvami. V določenih novih ali drugačnih okoliščinah pa te rešitve marsikdaj ne ustrezajo, zato sta potrebni izvirnost in ustvarjalnost.
- *Motivacija* je usmerjanje človekove dejavnosti k želenim ciljem s pomočjo razlogov in hotenj. Je naraven proces, ki poteka v osebi. Aktivnost motivacije ima svojo smer in intenziteto, na kar je mogoče vplivati. Nikakor pa splošna motivacija ni dovolj, da bi lahko pričakovali aktivnosti, ki jih želimo.

Teorija o človeških virih poudarja, da je človek s svojimi zmožnosti bistvo vsakega dogajanja. Ustrezna vpetost v poslovno dogajanje lahko bistveno vpliva na končne rezultate. Vedno bolj je jasno, da bodo v bodoče človeške zmožnosti, še posebno neizrabljene, odločujoča konkurenčna prednost podjetij. Zato je zelo pomembno razumevanje človeških zmožnosti in njihovo vključevanje v načrtovanje in izvajanje aktivnosti (Ivanko 2007, 57).

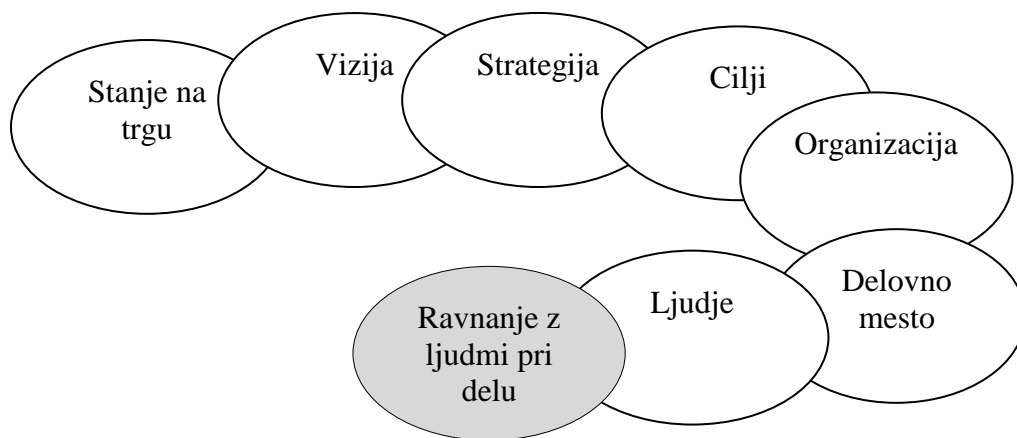
2.4.1 Ravnanje z ljudmi pri delu

V posameznih časovnih obdobjih so obravnavanju ljudi namenjali različno pozornost ter skladno z družbenimi vrednotami, ekonomsko ureditvijo in spremembami v okolju oblikovali različne teorije o ravnanju z ljudmi (Možina 1998, 6):

- *Tradicionalna teorija o delu z ljudmi* si organizacijo predstavlja kot piramido s cilji na vrhu. Zaposleni opravljajo ozko določene, ponavljajoče se naloge, katerih postopki so podrobno opisani. Delo je nadzorovano in kontrolirano. Zaposleni naj bi delo sovražili, osnovni motiv za delo je plačilo k delu pa jih je potrebno priganjati.
- *Teorija o medčloveških odnosih* poudarja pomen človeškega dejavnika. Politika podjetja skuša zaposlenim vzbuditi občutek koristnosti in pomembnosti, jih poslušati in obveščati ter dopušča samokontrolo rutinskih del. Zaposleni želijo biti koristni in pomembni, imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni. O rezultatih svojega dela želijo biti obveščeni.

- *Teorija o ravnanju s kadrovskimi viri* skuša zagotoviti čim bolj popolno uporabo kadrovskih virov v podjetju. Politika ustvarja pogoje za sodelovanje pri skupnih ciljih, pomaga zaposlenemu izkoristiti vse zmožnosti in dopušča samousmerjanje. Teorija pravi, da ljudje radi opravljajo svoje delo, da kontrola in sankcije niso način doseganja ciljev, ker se človek sam usmerja k ciljem. Zaposleni so ustvarjalni, vendar je njihov intelektualni potencial le delno izkoriščen.

Lipičnik (2002a, 445) je mnenja, da je najprimernejši način ravnanja z ljudmi pri delu tisti, ki je skladen z osnovno strategijo podjetja. Na sliki 7 je prikazana povezanost pojavov, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu.



Slika 7: Veriga medsebojno povezanih pojavov in vpliv sprememb

Vir: Lipičnik 2002a, 445.

Upravljanje s kadrovskimi viri pomeni koordinacijo vseh razpoložljivih človeških virov s procesom planiranja, vodenja programov razvoja kadrov, organiziranja izobraževanja in usposabljanja ter preverjanja doseganja ciljne kadrovske strukture podjetja. Upravljanje s pomočjo različnih sistemov razvoja kadrov, modelov načrtovanja horizontalnih in vertikalnih karier, sistemov motivacije in napredovanja z načrti razvoja vodilnih kadrov in ocenami uspešnosti dela udejanja skrb podjetja za optimalen razvoj sodelavcev (Rojc in Bahun 2006, 89).

V sodobni organizaciji predstavlja človek najpomembnejšo prvino vsake organizacije. K stvarnemu obravnavanju človeka je pripomogla predvsem vedenjska znanost. Ta teorija nas uči, da je organizacijska učinkovitost odvisna predvsem od pravilnega izrabljanja človeških virov pod pogojem, da so zagotovljeni tudi drugi proizvodni ustvarjalci. Organizacijsko učinkovitost povzročajo pozitivne spremembe v številnih spremenljivkah, na katerih temelji uspešna organizacija. Pomembna organizacijska spremenljivka je tudi motiviranost za delo (Ivanko 2007, 67).

2.4.2 *Modeli ravnanja z ljudmi pri delu*

Strategije ravnanja z ljudmi pri delu, ki naj bi pomagale pri uresničitvi osnovne strategije organizacije, se odražajo v modelih ravnanja z ljudmi pri delu. Lipičnik (2002a, 447) je na podlagi ugotovitev Driverja, Coffeya in Bowna, ki so proučevali načine ravnanja z ljudmi pri delu, izluščil šest dimenzij ravnanja z ljudmi pri delu:

- *Administrativni model.* Ukvarja se predvsem z vodenjem evidenc, raznih poročil, podatkov in evidenc o zaposlenih. Izraba človeških zmožnosti je pasivna oblika, ki deluje s papirnati rutinskimi nalogami. V preteklosti je večina kadrovskih služb uporabljala ta model, številna podjetja pa to počnejo še danes.
- *Legalni model.* V tem modelu je ravnanje z ljudmi skladno z zakonom. Model obravnava odnos med delavcem in delodajalcem. Ravnanje z ljudmi se nanaša predvsem na izvajanje pravil, določenih z zakonom.
- *Finančni model.* Osnova koncepta je vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Med pomembnejše stroške se prištevajo zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko zavarovanje itd. Naloga tistih, ki se ukvarjajo z ljudmi, je najti optimalnost glede na stroške.
- *Vodstveni model.* Ravnanje z ljudmi se nanaša predvsem na vodenje. Model se je razvijal v dve smeri. Tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi in razumejo probleme dela in produktivnosti, naj bi vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi, svetovali, kako naj rešujejo tovrstne probleme. To naj bi počeli vedno, ko pride do problemov. V drugi različici imajo vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja. Posebne kadrovske službe ali izobraževalni centri zato izobražujejo vodje in jim poskušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi.
- *Humanistični model.* Poudarja predvsem, da morajo tisti, ki se ukvarjajo z ljudmi pri delu, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene v posameznike in jim pomagajo, da ti kar najbolj razvijejo svoje zmožnosti in kariero.
- *Vedenjsko spoznavni model.* Po tem modelu želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologije in sociologije). Pri tem jih vodi osnovno izhodišče, da je mogoče tovrstne izsledke uporabiti v povsem praktične namene.

3 DELOVNA USPEŠNOST

Uspešnost je logična posledica delovanja zaposlenih v organizaciji. Z uspešnostjo ugotavljamo posledice ravnanj ob izbiri ljudi in njihovih zmožnosti ter hkrati ugotavljamo, kako se počutijo zaposleni. Hkrati se sprašujemo, ali uspešnost lahko pripišemo ljudem, organizaciji ali človeškim zmožnostim (Lipičnik 2002b, 482).

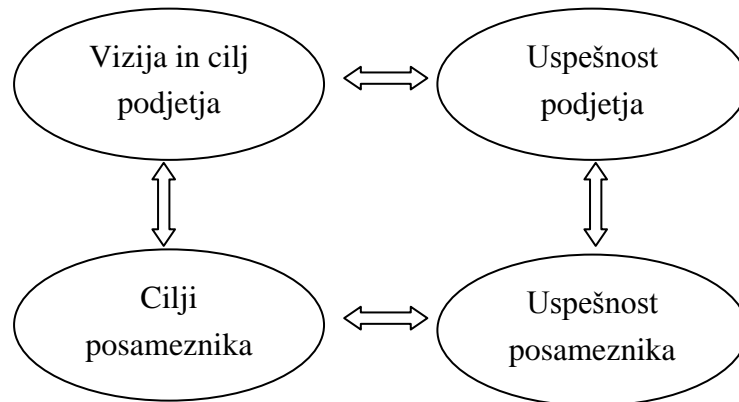
3.1 Opredelitev delovne uspešnosti

Lipičnik (2002b, 482-483) pravi, da uspešnosti ni težko ugotoviti, če primerjamo stanje, ki smo ga dosegli, s cilji ali stanjem, ki smo ga nameravali doseči. Delovna uspešnost je kazalec dejavnosti in učinkovitosti zaposlenih v delovnem procesu. V organizaciji je potrebno za vsako dejavnost postaviti cilj, ki ga želimo doseči. Stanje, ki smo ga dosegli, in zastavljeni cilj se lahko ujemata ali pa ne. Eno preprostih meril ugotavljanja delovne uspešnosti je primerjava med zastavljenim in doseženim ciljem. Pri tem je zelo pomembno, da so cilji natančno postavljeni.

Delovna uspešnost je rezultat dela, ki ga v delovnem procesu doseže posameznik, delovno povezana skupina ali celotni kolektiv. Ta rezultat je lahko izražen na več načinov, vendar je pomembno, da rezultat omogoča primerjavo. Za delovno uspešnost je pomembno, da zaposleni pozna svoje delo in je dovolj motiviran, da ga lahko uspešno opravi (Uhan 2000, 49). Na delovno uspešnost posameznika vpliva več dejavnikov, od usposobljenosti zaposlenega, motivacije za delo, delovna situacija ter tudi osebne lastnosti posameznika (Florjančič in Jereb 1998, 49).

Široka opredelitev uspešnosti poslovanja pravi, da poslovna uspešnost pomeni delati prave stvari. V tem okviru kaže uspešnost razlikovati predvsem od učinkovitosti, ki pomeni delati stvari pravilno. Opredelitev uspešnosti je tesno povezana s tistim, kar želimo doseči, in pomeni odgovor na vprašanje, kako organizacija dosega svoje cilje. Višja stopnja doseganja cilja pomeni večjo uspešnost delovanja. Učinkovitost je zato prvi pogoj za visoko uspešnost, vendar pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Možno je namreč zelo učinkovito uresničevati napačne stvari. Nedvomno pa učinkovito uresničevanje postavljenih ciljev vodi do visoke uspešnosti poslovanja (Tekavčič 2002, 665).

Organizacija se mora zavedati, da je uspešnost posameznika pogoj za uspešnost organizacije, ta pa spet spodbuja uspešnost zaposlenega. Posameznik skupaj z drugimi zaposlenimi prispeva k uresničevanju vizije, ciljev in razvoja podjetja. Zaposleni pa mora ravno tako kot podjetje imeti korist od uspešnosti podjetja, kar mu lahko podjetje omogoči z vlaganjem v znanje, boljšimi delovnimi razmerami ali pa nagradami za doseženo uspešnost. Vsekakor mora med podjetjem in posameznikom delovati dvosmerni tok uspešnosti, podobno, kot je prikazan na sliki 8 (Zupan 2001, 14-15).



Slika 8: Dvosmerni tok uspešnosti

Vir: Zupan 2001, 14.

3.2 Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti

Delo zaposlenih je potrebno ocenjevati z vidika uspešnosti in učinkovitosti. Ocenjevanje je izhodišče za nagrajevanje zaposlenih, za informiranje o uspešnosti opravljenega dela, uporabno je pri usposabljanju zaposlenih in je osnova za planiranje. Metode so predvsem pisne ocene, kratka poročila o delu ocenjevanega, primeri dobrega in slabega dela, ocenjevanje določenih značilnosti idr. (Kralj 2003, 441).

Ugotavljanje uspešnosti je širok sistematični postopek ovrednotenja vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Lipičnik (2002b, 482) z navezovanjem na Hellriegla meni, da lahko sistem ugotavljanja uspešnosti doseže splošne cilje po treh poteh:

- Povratne informacije o tem, kako ljudje delajo, morajo biti jasne, saj le tako lahko zaposleni ugotovijo, katero njihovo vedenje je zaželeno in katero ne. Ugotovitve o uspešnosti je potrebno zaposlenim predstaviti, ne pa skrivati.
- Zaposlenim je potrebno posredovati tako informacije o aktualnem delovnem vedenju kot tudi o njihovem razvoju in napredovanju. Dober vodja tako lahko spozna, kako zaposleni in organizacija dosegajo prednosti na podlagi dokazane uspešnosti.
- Vodjem je potrebno omogočiti, da na podlagi ugotovljene uspešnosti lahko odločajo o napredovanju v plači in karieri zaposlenega, zaradi česar je tudi posameznik pripravljen izkazati podporo organizaciji.

Ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti sta procesa, ki ju je mogoče obravnavati ločeno (Lipičnik 2002b, 483):

- pri *ugotavljanju* spoznamo, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi (zbiramo podatke o dosežkih, vedenju in vseh načinih odzivanja),
- pri *ocenjevanju* ugotovimo prednosti, ki smo jih z rezultati dosegli.

Ugotovljena uspešnost pomaga vodji pri pogovoru s sodelavcem, kako njegovo uspešnost še povečati. Lahko se pogovarjata in iščeta vzroke, ki so pripeljali do določenih okoliščin. Ocenjevanje uspešnosti običajno zaposleni najbolj občutijo pri svojih plačah. Letni pogovori med vodstvenimi delavci in drugimi zaposlenimi, ki so v Sloveniji postali zelo priljubljeni, dajejo pregled nad tem, kaj je bilo dobro, kaj slabo, kaj in kako je potrebno spremeniti, in sicer (Lipičnik 2002b, 484):

- *vodja* mora na zaposlenega prenesti cilje podjetja, mu povedati svoja pričakovanja o delovni uspešnosti, mu zagotoviti povratne informacije, mu svetovati, kako priti do pričakovanih rezultatov, ter razviti načrt za izboljšanje uspešnosti tako, da bo zaposleni lahko izkoristil svoje zmožnosti,
- *zaposleni* mora izvedeti, kaj od njega pričakujejo, kako dobro dela, kaj so njegove prednosti in šibke točke ter kako bi lahko bil še bolj uspešen in tako več prispeval v podjetje.

3.3 Nagrajevanje delovne uspešnosti

Za večjo motiviranost zaposlenih in za doseganje in izboljševanje delovne uspešnosti mora nagrada biti učinkovita in predvsem na razpolago, ko je cilj dosežen (Keenan 1996, 37).

Lipičnik (2002b, 487) ugotavlja: »Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene za njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno.«

Organizacija oblikuje sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, ki je usklajen s poslovno strategijo ravnanja z ljudmi pri delu, da bi zaposleni dosegli svoje cilje. Sistem nagrajevanja zajema finančne in nefinančne nagrade. Med finančne sodijo predvsem fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti. Med nefinančne nagrade pa sodijo pohvale, priznanja, dosežki za osebni razvoj in drugo. Pravilno oblikovan sistem nagrajevanja zaposlenemu omogoči povratno informacijo o njegovem vedenju. Zaposleni lahko sklepa, ali je bilo njegovo vedenje ustrezno ali neustrezno (Lipičnik 2002b, 487-488).

Za nagrajevanje zaposlenih lahko podjetja uporabijo različne ugodnosti, ki pa ne predstavljajo motivacijskega dejavnika, saj večinoma ne vplivajo na opravljanje dela. Tovrstne oblike nagrad pripomorejo k večjemu zanimanju zaposlenega za poslovanje organizacije in posledično na večjo pripravljenost za sodelovanje pri doseganju ciljev. Ugodnosti so razvrščene v naslednje skupine (Treven 1998, 232-233):

- Socialno in zdravstveno varstvo; zaposleni jo občutijo kot pomembno ugodnost, ki jim omogoča dodatno varnost.
- Finančna pomoč; vključuje razna posojila, popuste za proizvode ali storitve podjetja.

- Osebnе potrebe; so dopusti in druge odsotnosti z dela, varstvo otrok, ugodnosti, povezane z rekreacijo.
- Prevozna sredstva, gorivo; ugodnost je lahko namenjena za zasebno rabo zaposlenega ali pa za poslovne vožnje.
- Druge ugodnosti; subvencija malic ali kosil, dodatek za oblačila, povračilo za stroške telefona, kreditne kartice.

Nagrajevanje odpira vprašanje, kako nagraditi ljudi za opravljeno delo in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema pričakovanj organizacije. Hkrati želimo z nagrado vplivati na motive zaposlenih. V veliko podjetjih oblikujejo načrte, ki urejajo nagrajevanje in se nanašajo na uspešnost posameznika, skupine, oddelka ali celotne organizacije. Prednosti uporabe načrtov nagrad za uspešnost so predvsem (Treven 1998, 230):

- finančna nagrada, pomemben motivacijski dejavnik,
- največ zaposlenih podpira koncept nagrade za uspešnost,
- načrti privabijo in zadržijo v delovnem razmerju vrhunske strokovnjake in druge uspešne delavce,
- v načrtih so opredeljena pričakovanja glede izvedbe in standardi izvedbe v organizaciji,
- spodbujajo in pomagajo spreminjati kulturo podjetja ter vrednote zaposlenih z vidika boljše kakovosti, izvedbe in zadovoljitve potreb posameznikov,
- z načrti se ne prizna in nagradi samo prizadevanj zaposlenih za čim boljšo izvedbo dela, temveč tudi njihov dejanski prispevek k uresničitvi ciljev podjetja.

Zaradi individualnih razlik med zaposlenimi je za nekatere plača še vedno zelo pomembna, medtem ko druge bolj spodbujajo drugačne oblike nagrad. Pohvala za dobro opravljeno delo, izrečena v pravem trenutku in na pravem mestu, je lahko učinkovito orodje vodenja, ker nagradi takoj po dosežku, tako da je povezava med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. V največji meri je odvisno od kulture podjetja, ali bo uporabilo tovrstne nematerialne oblike nagrajevanja uspešnosti (Zupan 2001, 208).

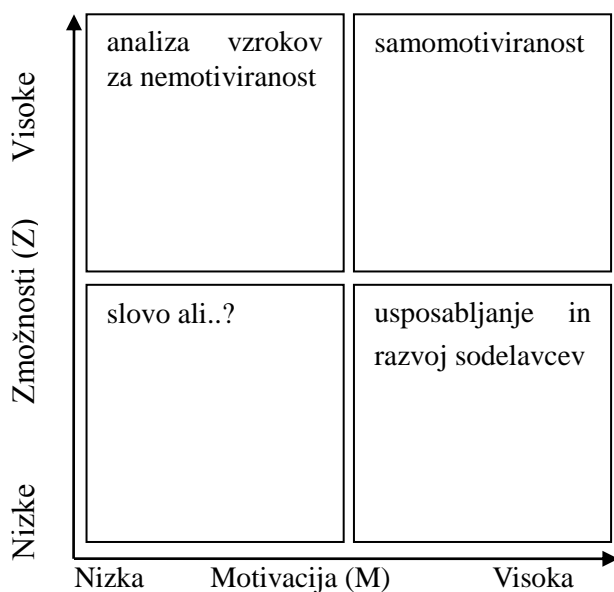
3.4 Vpliv motivacije na delovno uspešnost

Motiviranje sodelavcev za doseganje dobrih rezultatov pomeni, da morajo biti navdušeni in si sami želijo delati prizadevno. Če bi jih radi spodbudili k uspešnejšemu delu, moramo poskrbeti za primerno ozračje, v katerem bi se bili pripravljene še posebno potruditi. Količina težav, ki si jih pri ustvarjanju primerne okolja nakopljemo, je neposredno povezana s stopnjo uspešnosti, ki jo želimo doseči (Keenan 1996, 33).

Zaposleni so med pomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost, tesno z njimi pa je povezano delo, ki prinaša rezultate. Značilnosti dela, ki motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom, so naslednje (Možina, Bernik in Svetic 2004, 190):

- *Delo z izzivi:* ločuje ljudi na tiste, ki so usmerjeni k ciljem, dosežkom in dosegajo nadpovprečne rezultate, in tiste, ki so usmerjeni k opravljanju dela.
- *Možnost prispevka k organizacijskim ciljem:* tiste, ki želijo prispevati k delovnim ciljem, se povabi k načrtovanju prispevkov. Motiviranost se poveča, posameznik dobi informacijo o svojem prispevku k določenim ciljem.
- *Možnost za razvoj in uporabo lastnih sposobnosti:* če je delo sestavljeno dovolj zahtevno, potem je primerno za razvoj določenih sposobnosti. Seveda je potrebno sposobnosti toliko razviti, da jih bomo uporabili in dosegali želene rezultate. To omogoča načrtno izobraževanje, usposabljanje, ki ga mora omogočiti organizacija.
- *Možnosti vplivati na odločitve, ki zadevajo delo:* motiviranost za delo se poveča, če zaposleni vedo, kaj se dogaja v organizaciji, še bolj, če so pritegnjeni k odločitvam, ki se jim zdijo pomembne. To so zadeve, ki se nanašajo na delo, dosežke, nagrado, nadrejene sodelavce, možnost napredovanja. Vsekakor pa je zaposlenim najbolj pomembno, če jih vključimo v odločitve, ki obravnavajo njihovo delo.
- *Plačilo za dobro opravljeno delo:* prispevek zaposlenega k delovnim oziroma organizacijskim ciljem je ključ do uspeha in merilo plačila. Če se zgodi, da se prispevek zaposlenega zanemari, s tem upade motivacija za delovne dosežke. Zaposleni se usmerijo k drugim motivatorjem, kot so opravljanje dela ne glede na porabo časa, marljivost pri delu, disciplinirano obnašanje, iskanje zvez in poznanstev in podobno.
- *Možnost svobodne rasti in delovne kariere:* motiviranost za delo, posebno še za nadpovprečne rezultate, je tesno povezana z možnostjo samouresničevanja, z opredeljevanjem za delo, za katero imamo veselje in sposobnosti in z možnostjo napredovanja. Veliko potencialnih sposobnosti je v organizaciji izgubljenih zaradi odsotnosti omenjenih dejavnikov.

V osnovni enačbi delovne uspešnosti $DU = Z \times M$, kar je prikazano na sliki 9, so posamezni zaposleni razporejeni v štiri kvadrante glede na njihove zmožnosti in motivacijo. Zaposleni, katerih zmožnosti in motivacija so visoke, dosegajo visoko stopnjo delovne uspešnosti in so samomotivirani za opravljanje dela. Za zaposlene, katerih zmožnosti so visoke, vendar jim primanjkuje motivacije, je potrebno opraviti analizo vzrokov za nemotiviranost, spodbuditi motivacijo in s tem dvigniti njihovo delovno uspešnost. Za zaposlene, katerih zmožnosti so nizke, vendar je motivacija visoka, je najbolj primeren pristop za dvig uspešnosti strokovno usposabljanje in razvoj sodelavcev. Manj uspešni sodelavci, katerih zmožnosti in motivacija so nizke, so morda prišli do tega iz naslednjih vzrokov: ker so dlje časa ostajali na delovnih mestih in položaju, ki jim niso kos, kjer postopoma zgubljajo samospoštovanje, ker jim nihče ne da pravočasne povratne informacije o njihovi (ne)uspešnosti in kjer predvsem niso imeli ustrezne, prave razvojne priložnosti in spodbude. Za neuspešne zaposlene je potreben drugačen, ustrezen pristop ravnanja z njimi, možnost razvoja ali pa celo slovo od organizacije (Gruban b. l.).



$$U \text{ (delovna uspešnost)} = Z \text{ (zmožnosti)} \times M \text{ (motivacija)}$$

Slika 9: Grafični prikaz enostavne enačbe delovne uspešnosti

Vir: Gruban b. l.

Zaposleni od organizacije pričakujejo dobro plačilo za opravljeno delo, ki bo prispevalo k zviševanju njihove življenjske ravni in s tem kakovosti življenja. Tudi organizacija želi z ustreznim sistemom plač vplivati na uspešnost poslovanja, in sicer na naslednje načine (Zupan 2001, 118):

- poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
- vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti,
- s pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

Uspešna podjetja se poslužujejo ustreznih sistemov nagrajevanja uspešnosti. Ker se to nagrajevanje odraža v veliki meri z materialnimi nagradami in sicer kot plačilo za uspešnost in ker ima denar za ljudi različno vlogo, se najdejo tudi kritiki, ki pravijo, da materialne nagrade uničujejo notranjo motivacijo. O motivacijski moči plačnega sistema običajno razmišljamo v povezavi z nagrajevanjem uspešnosti. Še posebej naj bi bili učinkoviti sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev (posameznika, skupine ali celotnega sistema). Zupan ugotavlja, da se tudi tu najdejo kritiki, in povzema kritiko Alfija Kohna, ki je nagradam očital šest slabosti, ter odgovor Georgea Milkovicha, ki verjame, da težave niso v nagradah, temveč v načinu, kako jih ljudje uporabljajo, kar je prikazano v tabeli 2 (Zupan 2001, 121).

Tabela 2: Kritika in zagovori motivacijske vloge nagrad

K: Nagrade niso motivator. Motivator je delo, ki predstavlja izziv.
M: Delo in nagrade so motivatorji, če jih pravilno izvajamo!
K: Nagrade v bistvu kaznujejo.
M: Nagrade lahko izražajo priznanje za dosežke!
K: Nagrade silijo k tekmovalnosti in uničujejo odnose med zaposlenimi.
M: Nagrade lahko spodbujajo skupno delo!
K: Nagrade zanemarjajo upravičene razloge.
M: Ljudje zanemarjajo upravičene razloge!
K: Nagrade zavirajo tveganje.
M: Kompleksno vprašanje, toda zakaj bi tvegali, če ne bi bilo nagrad?
M: Nagrade podcenjujejo notranjo motivacijo.
K: Nagrade in notranja motivacija se dopolnjujejo pri prizadevanju za doseganje ciljev!

K – Kohnova kritika

M – Milkovichevi zagovori

Vir: Zupan 2001, 121.

Zaposleni vlaga svoj trud v delo, vendar od podjetja ravno toliko pričakuje v zameno, kar pomeni, da je pripravljen vložiti ravno toliko, kolikor mu je podjetje pripravljeno vrniti. Posameznik s podjetjem sklene psihološko pogodbo, ki ni formalna ali v pisni obliki, vendar ima veliko moč. Zaposleni v zameno za svoje delo pričakuje od podjetja plačo in druge ugodnosti, varnost zaposlitve, urejene delovne razmere in podobno. Pričakovanja zaposlenih se zaradi posameznikovih vrednot, potreb in želja razlikujejo, zato enako ponudbo podjetja različni zaposleni drugače dojemajo. Če menijo, da od podjetja prejemajo manj od pričakovanega, bo sledil padec motiviranosti in nezadovoljstvo, kar zelo neugodno vpliva na delovno uspešnost (Zupan 2001, 60).

4 RAZISKAVA DELOVNE MOTIVACIJE V MANJŠIH PODJETJIH

Raziskava delovne motivacije zajema zaposlene v več manjših organizacijah, ki želijo ostati anonimne. Organizacijam je skupnih več dejavnikov, in sicer:

- ukvarjajo se s storitveno dejavnostjo logistike oziroma špedicije,
- vsa podjetja so relativno mlada, ustanovljena po letu 2000,
- vsa podjetja so majhne družbe z zaposlenimi v obsegu od 4 do 10 zaposlenih,
- zajeta podjetja so glede na svojo velikost relativno uspešna,
- podjetja med seboj sodelujejo kot poslovni partnerji,
- podjetja beležijo nizko fluktuacijo zaposlenih.

V raziskavi zajeta podjetja delujejo v špedicijski in logistični dejavnosti ter se zaradi pristanišča v svojem okolju srečujejo z veliko konkurenco na trgu. Za zaposlene to predstavlja večji trg dela in s tem večje možnosti zaposlovanja. V zadnjem času je bilo ustanovljenih veliko novih podjetij, ki se ukvarjajo s špedicijsko dejavnostjo in nudijo možnost zaposlitve. Čeprav zaradi razmer na trgu ta zaposlenemu ne zagotavlja varnosti, se mnogi zaradi višje plače odločijo za zamenjavo delodajalca. Sodelujoči v raziskavi so večinoma od nastanka podjetja in zaposlitvi v njem zvesti delodajalcu ter glede na uspešnost podjetij verjetno tudi uspešni pri opravljanju dela. Z vprašalnikom bi rada ugotovila, kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na njihovo delovno motiviranost in kaj se jim v povezavi z njihovim delom zdi pomembno. Predvsem me zanima, kako so motivirani zaposleni v manjših podjetjih, kjer verjetno nimajo izdelanih posebnih sistemov motiviranja in je to bolj prepuščeno vodji, ki na podlagi svojih znanj, izkušenj in osebnostnih značilnosti poskuša spodbuditi zaposlene, da so pri svojem delu zadovoljni in uspešni.

4.1 Metodologija dela

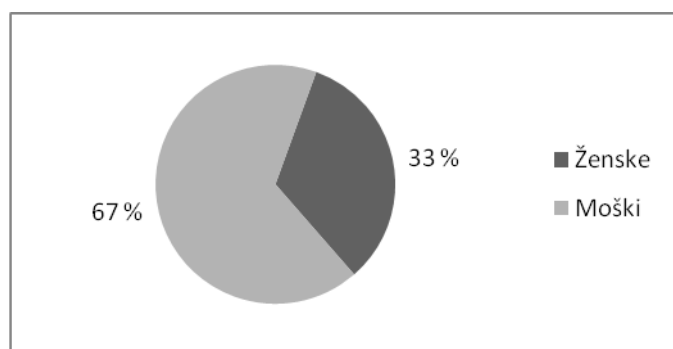
Podatke za raziskavo sem pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika. Vprašalniki so bili osebno vročeni anketirancem, ki so jih izpolnjene vrnili na dogovorjeno mesto, s čimer je bila zagotovljena anonimnost. Za to metodo sem se odločila, ker omogoča lažje in hitrejše pridobivanje podatkov, potrebnih za posploševanje določenih prepričanj iz vzorcev. Ta metoda zbiranja podatkov omogoča večjo anonimnost anketirancev in vpliva na večjo objektivnost odgovorov. Slabosti anketnega zbiranja podatkov pa so v nezmožnosti kontroliranja resničnosti podatkov, nerazumevanja zahtevanih podatkov in verjetnost, da vsi vprašalniki ne bodo vrnjeni.

4.2 Prikaz rezultatov

V nadaljevanju diplomskega dela so prikazani rezultati raziskave. Razčlenjeni so na demografske podatke in podatke o motiviranosti na delovnem mestu.

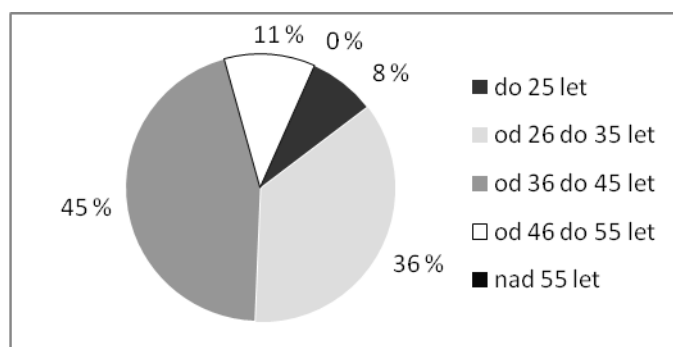
4.2.1 Struktura zaposlenih

V raziskavi je zajetih pet manjših podjetij, ki zaposlujejo največ do 10 zaposlenih in delujejo v isti vrsti dejavnosti. Zaposleni opravljajo podobna dela in imajo podobne delovne pogoje. V anketi je sodelovalo 36 zaposlenih iz vseh petih podjetij. Iz slike 10 je razvidno, da med anketiranimi prevladujejo moški, ki predstavljajo 67 % oz. 24 zaposlenih. Zaposlenih ženskega spola je 12, kar predstavlja 33 % vseh sodelujočih.



Slika 10: Struktura zaposlenih po spolu

Največji delež predstavljajo zaposleni, stari od 36 do 45 let (45 % ali 16 zaposlenih), sledijo jim tisti, ki spadajo v starostno skupino od 26 do 35 let (36 % ali 13 zaposlenih), zatem zaposleni v starostni skupini od 46 do 55 let (11 % ali 4 zaposlenih). Najmanj anketirancev je starih do 25 let, in sicer le 3 (8 %). Kot zanimivost velja omeniti, da v podjetjih ni zaposlenega, starejšega od 55 let. Starostna struktura je razvidna iz grafičnega prikaza na sliki 11.



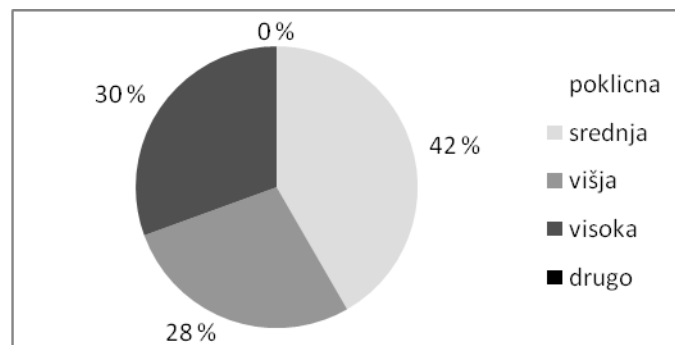
Slika 11: Struktura zaposlenih po starosti

Več kot polovica anketirancev, to je 56 % (20 zaposlenih), je v delovnem razmerju pri trenutnem delodajalcu od 6 do 10 let. Glede na to, da so vsa podjetja relativno mlada, ustanovljena po letu 2000, pomeni, da je večina kadra stalnega in predstavlja ogrodje organizacije. Sledijo jim zaposleni, ki so v podjetju od 3 do 5 let, in predstavljajo 25 % (9 zaposlenih), najmanj pa jih je zaposlenih manj kot 2 leti, in sicer 19 % (7 zaposlenih). Zaradi

že navedenega razloga, to je starosti podjetij, nihče od anketirancev ne dela za podjetje več kot 10 let.

Prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, in sicer 42 % (15 zaposlenih), medtem ko nihče od zaposlenih nima poklicne izobrazbe ali izobrazbe s še nižjo stopnjo. Visok delež, oziroma 30 % vseh anketirancev, je doseglo visoko stopnjo izobrazbe, kar se mi zdi za majhna podjetja, ki večinoma zaposlitve ne pogojujejo z določeno stopnjo izobrazbe, kar presenetljiv rezultat. Preostali delež ali 28 % (10 zaposlenih) je doseglo višjo stopnjo izobrazbe.

Glede na položaj, ki ga zasedajo v podjetju, se je 78 % (28 anketirancev) opredelilo za operativne delavce, 17 % (6 zaposlenih) za strokovne delavce in preostalih 5 % (2 zaposlena) za vodilne delavce, kar je razvidno tudi iz grafičnega prikaza na sliki 12. Vodje podjetij anketnega vprašalnika niso izpolnjevali.

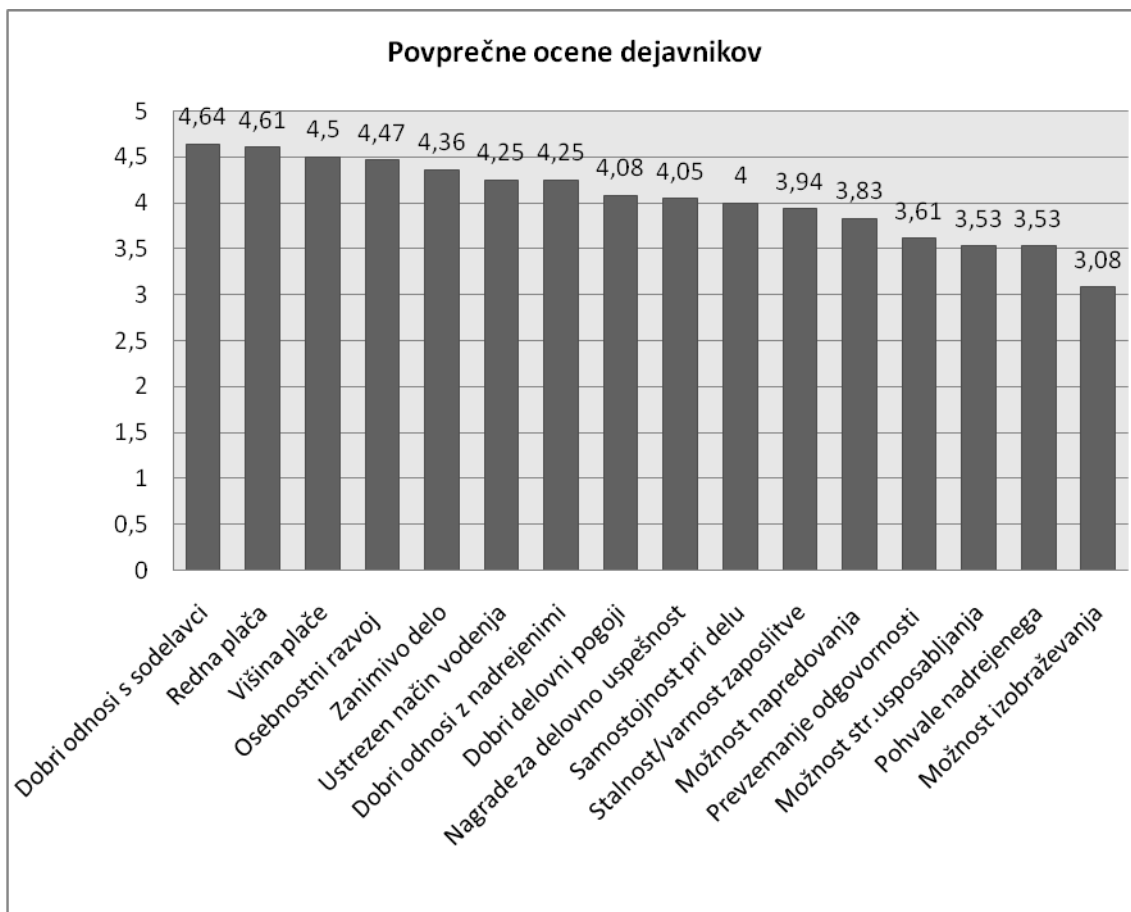


Slika 12: Struktura zaposlenih po izobrazbi

Glede na vrsto zaposlitve se anketiranci delijo na zaposlene za nedoločen čas, ki dosegajo visok delež 89 % (32 zaposlenih), in na zaposlene za določen čas, ki predstavljajo 11 % (4 zaposleni). Nihče od sodelujočih ni navedel druge vrste zaposlitve (npr. študentsko delo, delo po pogodbi idr.).

4.2.2 Rezultati ankete motivacijskih dejavnikov

Pri raziskavi delovne motivacije je bilo v sklopu vprašalnika anketirancem na razpolago 16 motivacijskih dejavnikov, pri katerih so opredelili svojo stopnjo motiviranosti glede na določeno lestvico motivacije. Možni odgovori so bili: 1 – sploh ne motivira, 2 – malo motivira, 3 – srednje motivira, 4 – motivira in 5 – zelo motivira. Poleg tega so izbrali enega izmed 16 dejavnikov in ga opredelili kot dejavnik, ki jih najbolj motivira, ter enega izmed vseh označili kot dejavnik, ki jih najmanj motivira. Na sliki 13 je grafični prikaz povprečnih ocen motivacijskih dejavnikov.



Slika 13: Povprečne vrednosti ocen motivacijskih dejavnikov

Pri ocenjevanju posamičnih dejavnikov z lestvico motiviranosti so v nadaljevanju najprej prikazani rezultati dejavnikov, katerih posamične kategorije presegajo 50 %, oziroma se je več kot polovica zaposlenih odločila za enak odgovor in imajo najvišje povprečne ocene.

Osebnostni razvoj

Osebnostni razvoj je Herzberg uvrstil med motivatorje in ga opredelil kot notranji dejavnik, ki zaposlene spodbuja k delu in s tem povzroča zadovoljstvo. 65 % (23 zaposlenih) je zavzelo stališče, da jih osebnostni razvoj zelo motivira, in ga označilo z oceno 5 na lestvici motiviranosti. Sledi jim 25 % (9 zaposlenih), ki meni, da jih na lestvici od 1 do 5 osebnostni razvoj motivira z oceno 4. Za odgovor »malo motivira« in »srednje motivira« sta se odločila po 2 zaposlena, kar predstavlja 5 % vseh anketirancev. Za odgovor »sploh ne motivira« pa se ni opredelil nihče od zaposlenih. Povprečna ocena osebnostnega razvoja kot motivacijskega dejavnika je 4,47.

Dobri odnosi s sodelavci

Za zaposlene so dobri odnosi s sodelavci zelo pomembni, saj se je 70 % (25 zaposlenih) odločilo, da jih dobri medsebojni odnosi zelo motivirajo. Po Herzbergovi dvofaktorski teoriji

so odnosi do sodelavcev higienik, ker izvirajo predvsem iz okolja. Glede na to, da so anketiranci zaposleni v majhnih podjetjih, ki zaposlujejo do 10 ljudi, so medosebni odnosi res ključen dejavnik. Pomembno je, da med zaposlenimi prevladujejo odnosi sodelovanja, kar pomeni, da se zaposleni spoštujejo, si zaupajo, si pomagajo, so usklajeni in skupaj rešujejo nastale probleme. 25 % (9 zaposlenih) meni, da jih dobri odnosi s sodelavci motivirajo, 5 % (2 zaposlena) pa je mnenja, da jih medosebni odnosi srednje motivirajo. Nihče od anketirancev se ni odločil za prvi dve kategoriji na lestvici motiviranosti. Povprečna ocena tega motivacijskega dejavnika je 4,64.

Zanimivo delo

Monotonija na delovnem mestu le redko prinaša zadovoljstvo. Dela, ki so različna, ki zaposlenemu predstavljajo izziv, prinašajo večje zadovoljstvo. Več kot polovica anketirancev, in sicer 53 % (19 zaposlenih), je za zanimivo delo izrazila stališče, da jih zelo motivira. Sledi jim 37 % (13 zaposlenih), ki pravijo, da jih zanimivo delo motivira, medtem ko je odgovor »srednje motivira« izbralo 5 % (2 zaposlena) in odgovor »malo motivira« prav tako 5 % (2 zaposlena). Da ga zanimivo delo sploh ne motivira, ni izrazil nihče od anketirancev. Povprečna ocena motivacijskega dejavnika je 4,36.

Redna plača

Plačo je Herzberg uvrstil med higienike, vendar se lahko pojavlja tudi kot motivator, če jo zaposleni doživljajo kot prenizko, ter služi predvsem za zadovoljevanje osnovnih potreb. Povprečna ocena 4,61 potrjuje, da zaposleni v tem primeru redno plačo razumejo kot pomemben motivacijski dejavnik. 72 % vseh sodelujočih (26 zaposlenih) se je odločilo, da jih redna plača zelo motivira. Sledi jim 17 % (6 zaposlenih), ki jih redna plača motivira, ter 11 % (4 zaposleni), ki pravijo, da jih redna plača srednje motivira. Nihče od anketirancev se ni opredelil za kategoriji, da redna plača malo motivira ali sploh ne motivira. Rezultati, ki kažejo, da redna plača motivira večino zaposlenih, so verjetno odraz stanja v današnji družbi, ko mnoga podjetja zaradi prezadolženosti ne zmorejo redno izplačevati plač, medtem ko zaposlenim redno izplačilo plač predstavlja finančno varnost in neodvisnost.

Višina plače

Pri opredeljevanju višine plače kot motivatorja se je 66 % (24 zaposlenih) opredelilo, da jih ta zelo motivira. Sledi jim 17 % (6 zaposlenih) anketirancev, ki pravijo, da jih višina plače motivira, ter ravno tako 17 % (6 zaposlenih), ki jih višina plače srednje motivira. Za kategoriji »sploh ne motivira« in »malo motivira« se ni odločil nihče. Povprečna ocena motivacijskega dejavnika je 4,5. Danes se preko denarja lahko zadovoljujejo tudi potrebe višjega reda, zato je visoka plača razmeroma pomembna tudi za tiste, ki sicer nimajo težav z zadovoljevanjem potreb nižje ravni. Višino plače lahko zaposleni razumejo kot izraz priznanja za dobro opravljeno delo.

Možnost izobraževanja

Pri navedenem dejavniku zagotovo izstopa dejstvo, da se je le 5 % (2 anketiranca) zaposlenih opredelilo, da jih možnost izobraževanja zelo motivira. Glede na nizko povprečno oceno zaposlenim možnost izobraževanja ne pomeni dodatne spodbude k delu. Nemotiviranost za izobraževanje je morda posledica tega, da so v manjših podjetjih možnosti napredovanja majhne in je razvoj kariere omejen. Sledi jim 11 % (4 zaposleni), ki jih možnost napredovanja sploh ne motivira, in 11 % (4 zaposleni), ki jih napredovanje malo motivira. Največ anketirancev se je odločilo za srednje ocene, in sicer 31 % (11 zaposlenih) za odgovor »srednje motivira« in 42 % (15 zaposlenih) za oceno »motivira«. Povprečna vrednost na lestvici motiviranosti je 3,08.

Samostojnost pri delu

Herzberg je samostojnost pri delu uvrstil med motivatorje, notranje dejavnike, ki sprožajo človekovo aktivnost k delu. Iz raziskave je razvidno, da 50 % (18 zaposlenih) meni, da jih samostojnost pri delu motivira, in so temu namenili oceno 4. Preostali zaposleni so se razdvojili: 25 % (9 zaposlenih) pravi, da jih samostojnost pri delu srednje motivira, preostalih 25 % (9 zaposlenih) je mnenja, da jih zelo motivira. Povprečna ocena motivacijskega dejavnika je 4.

Prezemanje odgovornosti

Iz rezultatov je razvidno, da so zaposleni za prevzem odgovornosti srednje motivirani do motivirani. 31 % (11 zaposlenih) pravi, da jih prevzemanje odgovornosti srednje motivira, in ravno toliko jih je mnenja, da jih to motivira. 25 % (9 zaposlenih) odgovornosti zelo motivirajo, medtem ko jih je 8 % (3 zaposleni) ocenilo, da jih te le malo motivirajo. 5 % (2 zaposlena) pa prevzemanje odgovornosti sploh ne motivira. Povprečna ocena motivacijskega dejavnika je 3,61.

Možnost napredovanja

Glede na povprečno oceno možnosti napredovanja so zaposleni srednje motivirani do motivirani, saj se je za obe kategoriji odločilo po 25 % (9 zaposlenih). 36 % (13 zaposlenih) je mnenja, da jih možnost napredovanja zelo motivira, preostalih 14 % (5 zaposlenih) pravi, da jih ta možnost malo motivira. Nihče ni bil mnenja, da ga napredovanje ne motivira. Povprečna ocena dejavnika je 3,83. Glede na dejstvo, da so možnosti napredovanja v majhnih podjetjih zelo omejene, saj se v organizacijah ne pojavlja več ravni, za zaposlene možnost napredovanja ne predstavlja posebne spodbude.

Možnost strokovnega usposabljanja

Rezultati analize kažejo, da so zaposleni bolj naklonjeni strokovnemu usposabljanju kot možnosti izobraževanja. Ker je med zaposlenimi visok delež tistih z visoko in višjo izobrazbo, verjetno narava dela zahteva določeno strokovno usposobljenost, do katere anketiranci kažejo naklonjenost. 39 % (14 zaposlenih) meni, da jih ta možnost motivira, medtem ko je 25 % (9 zaposlenih) mnenja, da jih strokovno usposabljanje srednje motivira. Za kategorijo »malo motivira« se je odločilo 19 % (7 zaposlenih), preostalih 17 % (6 zaposlenih) za kategorijo »zelo motivira«. Nihče ni izrazil mnenja, da sploh ni motiviran za strokovno usposabljanje. Povprečna ocena je 3,53.

Pohvale nadrejenega

Pohvalo nadrejenega bi lahko razumeli tudi kot nagrado za delovno uspešnost, saj je včasih veliko bolj učinkovita kot druge materialne nagrade, predvsem, če je izrečena ob pravem času in na pravem mestu. Največ anketirancev, 47 % (17 zaposlenih), je mnenja, da jih pohvale nadrejenega motivirajo, 19 % (7 zaposlenih) je izrazilo, da jih zelo motivirajo, medtem ko so se preostali razdelili: 17 % (6 zaposlenih) meni, da jih pohvale sploh ne motivirajo, ravno toliko zaposlenih pa pravi, da jih srednje motivirajo. Za kategorijo »malo motivira« se ni odločil nihče.

Ustrezen način vodenja

Vodje lahko z načini vodenja kot tudi z osebnostnimi značilnostmi in vedenjem, ustvarjajo med zaposlenimi vzdušje, ki spodbuja medsebojno sodelovanje in ustvarjalno vedenje. Pozitiven pristop k vodenju se prenaša na zadovoljstvo zaposlenih in delovno uspešnost. Anketiranci so mnenja, da jih ustrezen način vodenja zelo motivira, kar je izjavilo 47 % vprašanih (17 zaposlenih). Sledi jim 37 % (13 zaposlenih), ki pravijo, da jih ustrezno vodenje motivira, ter 11 % (4 zaposleni), ki jih dejavnik srednje motivira. Preostalih 5 % (2 zaposlena) ustrezen način vodenja malo motivira, za odgovor »sploh ne motivira« pa se ni odločil nobeden od zaposlenih.

Dobri odnosi z nadrejenimi

Zaposlene dobri odnosi z nadrejenimi motivirajo podobno kot ustrezen način vodenja, saj sta dejavnika zelo povezana. Brez ustreznega načina vodenja je verjetno težko vzpostaviti dobre odnose z nadrejenimi. 42 % (15 zaposlenih) pravi, da jih dobri odnosi z nadrejenimi zelo motivirajo, ravno tako 42 % (15 zaposlenih) meni, da jih motivirajo. Ostalih 16 % (6 zaposlenih) je mnenja, da jih ti srednje motivirajo. V prvi dve kategoriji svojega odgovora ni uvrstil nobeden od anketirancev. Povprečna ocena dejavnika je 4,25.

Stalnost, varnost zaposlitve

Herzberg je stalnost zaposlitve uvrstil med higienike. Odvisna je od okolja in sama po sebi zaposlenemu ne prinaša zadovoljstva, vendar bi v primeru njene odsotnosti lahko povzročala nezadovoljstvo. V današnjem času stalnost zaposlitve ne predstavlja hkrati tudi varnosti zaposlitve. Razmere se zelo hitro spreminjajo, še posebno v privatnem sektorju, tako da zaposleni stalnosti zaposlitve več ne doživljajo kot neke trajne stalnosti oz. varnosti. Zavedajo se, da lahko jutri ostanejo brez zaposlitve, ki jo imenujemo stalna. 36 % anketirancev (13 zaposlenih) je mnenja, da jih varnost zaposlitve zelo motivira, 33 % (12 zaposlenih) pravi, da jih motivira. Preostali so se razdelili med 20 % (7 zaposlenih), ki jih varnost srednje motivira, ter na 11 % (4 zaposleni), ki jih ta le malo motivira. Povprečna ocena dejavnika je 3,94.

Dobri delovni pogoji

Dobri delovni pogoji so nedvomno eden temeljnih dejavnikov za uspešno opravljanje dela. Kot dejavnik spadajo v skupino higienikov, kar pomeni: če so zagotovljeni, ne povzročajo posebnega zadovoljstva. Zagotovo pa pomanjkljiva tehnološka oprema, neustrezen delovni čas idr. zaposlenemu prinašajo nezadovoljstvo pri delu. 36 % (13 zaposlenih) se je odločilo, da jih dobri delovni pogoji zelo motivirajo, ravno toliko anketirancev meni, da jih motivirajo. Preostalih 28 % (10 zaposlenih) pravi, da jih srednje motivirajo. Povprečna ocena znaša 4,08.

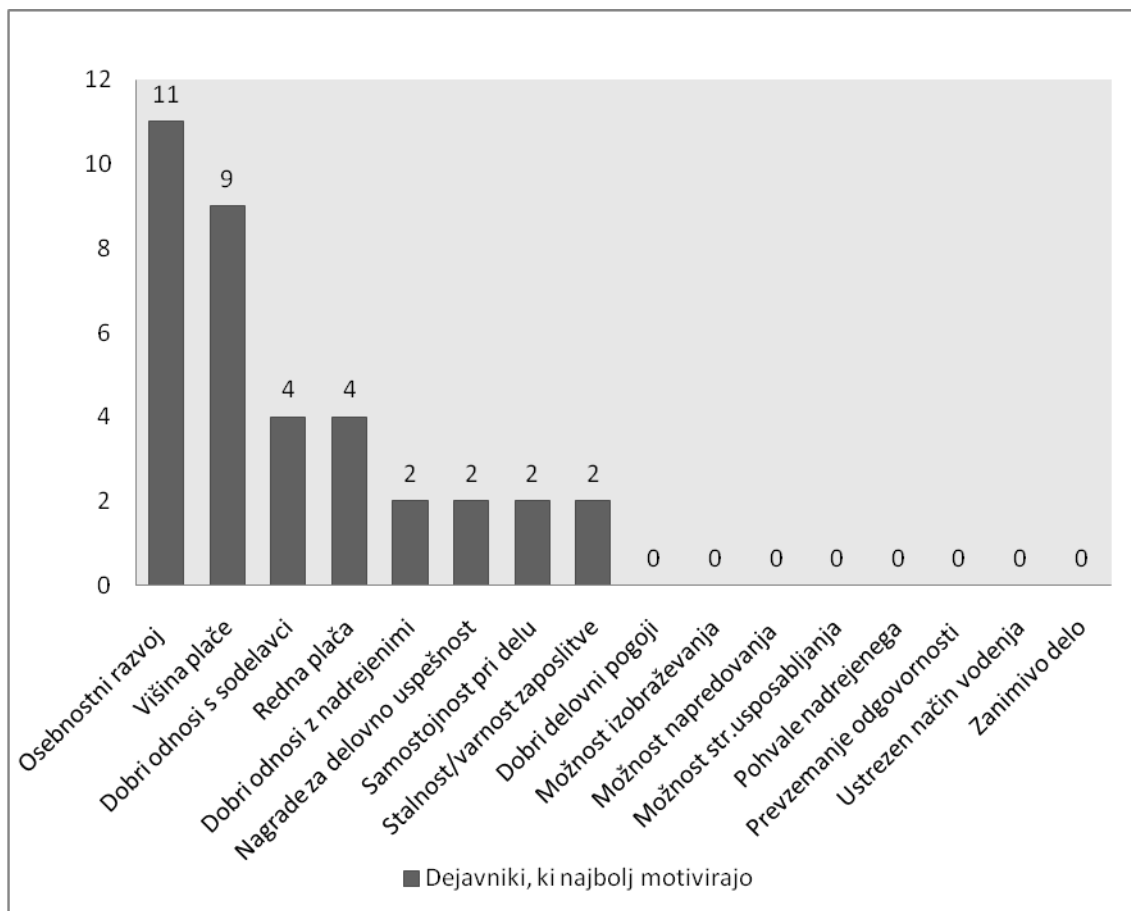
Nagrade za delovno uspešnost

Podjetja lahko kot nagrade zaposlenemu za njegovo delovno uspešnost poleg denarnih ponudijo obisk raznih prireditev, potovanja, proste dneve, podelitev pohval, priznanj idr. Večja podjetja imajo izdelane programe nagrajevanja, medtem ko so v manjših podjetjih nagrade večinoma priložnostne in ne vnaprej določene. 47 % (17 zaposlenih) meni, da jih nagrade zelo motivirajo, sledi jim 31 % (11 zaposlenih) z odgovorom, da jih srednje motivirajo, ter 17 % (6 zaposlenih) z mnenjem, da jih motivirajo. Preostalih 5 % (2 zaposlena) nagrade za delovno uspešnost malo motivirajo. Povprečna ocena dejavnika je 4,05.

V nadaljevanju vprašalnika so zaposleni enemu od zgoraj navedenih dejavnikov pripisali najvišjo vrednost in določili enega izmed dejavnikov, ki jih najmanj motivira.

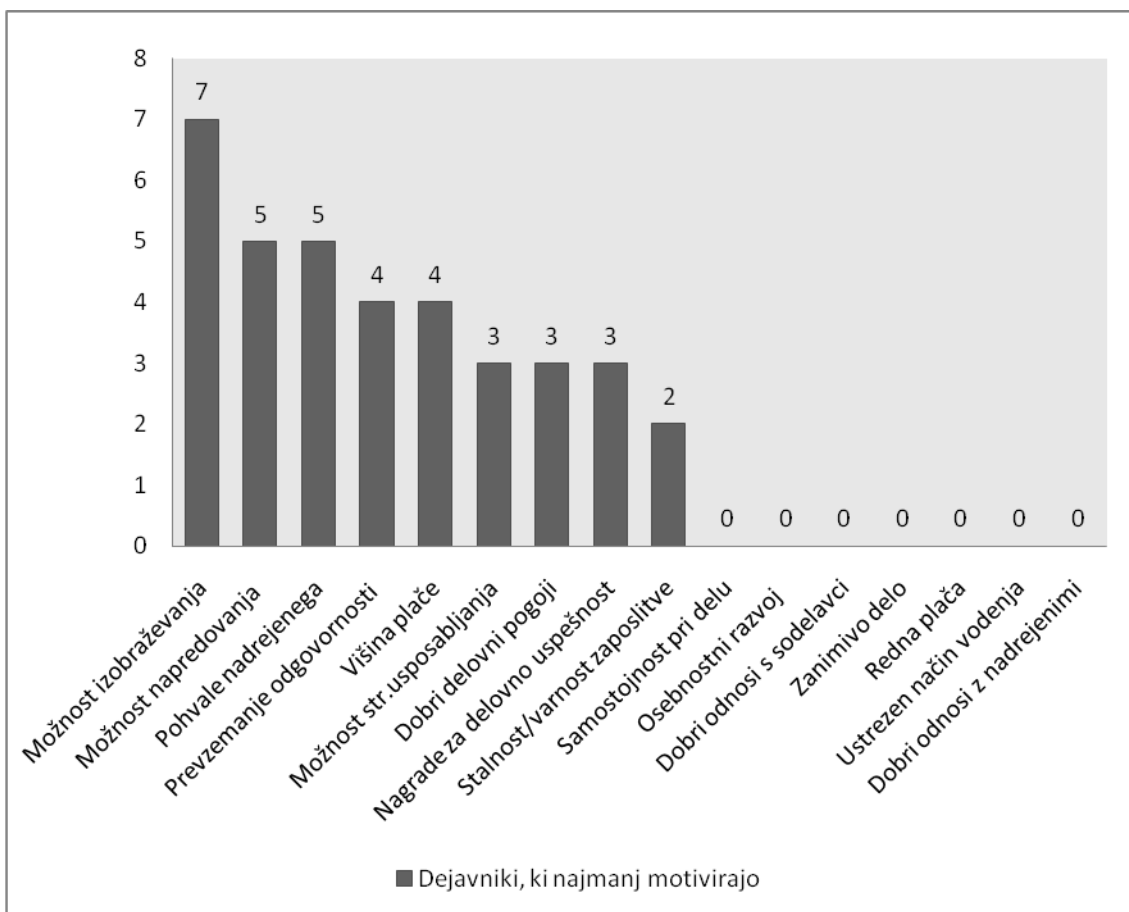
Zaposlene glede na rezultat ankete najbolj motivira osebni razvoj, kar je navedlo 31 % (11 anketirancev), temu pa sledi višina plače z rezultatom 25 % (9 zaposlenih). 11 % vprašanih (4 zaposleni) je kot dejavnik, ki jih najbolj motivira, navedlo odgovor »dobri odnosi s sodelavci« ter »redna plača«. Ostali dejavniki, ki so ravno tako med tistimi, ki bolj motivirajo, vendar se je zanje opredelilo le 5,5 % (po 2 zaposlena za vsak dejavnik), so samostojnost pri delu, stalnost zaposlitve, dobri odnosi z nadrejenimi in nagrade za delovno uspešnost. Nihče od anketiranih ni kot dejavnik, ki ga najbolj motivira, izbral prevzemanje odgovornosti, možnost napredovanja, zanimivo delo, možnost izobraževanja, možnost

strokovnega usposabljanja, pohvale nadrejenega, ustrezen način vodenja in dobre delovne pogoje. Vse to prikazuje slika 14.



Slika 14: Dejavniki, ki najbolj motivirajo

Na zastavljeno vprašanje, kaj vas najmanj motivira, je največ vprašanih, in sicer 20 % (7 zaposlenih) odgovorilo, da jih najmanj motivira možnost izobraževanja. Po 5 zaposlenih (14 %) se strinja, da jih možnost napredovanja in pohvale nadrejenega najmanj motivirajo. 12 % anketirancev (4 zaposleni) meni, da prevzemanje odgovornosti in višina plače zanje niso dejavniki, ki bi jih spodbujal k delu. Kot dejavnike, ki ne motivirajo prikazane na sliki 15, so sodelujoči označili še možnost strokovnega usposabljanja, dobre delovne pogoje in nagrade za delovno uspešnost. Za vse tri dejavnike so se odločili po 3 zaposleni, kar predstavlja 8 % vseh anketirancev. 2 zaposlena (5 % vseh sodelujočih) sta kot dejavnik, ki ju najmanj motivira, navedla stalnost ali varnost zaposlitve. Kot najmanj motivirajoči dejavnik niso bili izbrani naslednji možni odgovori: samostojnost pri delu, osebnostni razvoj, dobri odnosi s sodelavci, zanimivo delo, redna plača, ustrezen način vodenja in dobri odnosi z nadrejenimi, kar je logično, ker so bili ti dejavniki izbrani kot tisti, ki najbolj motivirajo.



Slika 15: Dejavniki, ki najmanj motivirajo

V nadaljevanju vprašalnika so anketiranci ocenjevali stanje v podjetju, v katerem so zaposleni. Zastavljene trditve so lahko ocenili s tremi možnostmi, in sicer: trditve odražajo dejansko stanje, odražajo zeleno stanje, oziroma se za odgovor niso opredelili. S sliko 16 so podani rezultati odgovorov.

Večina vprašanih, in sicer 83 %, priznava, da delo, ki ga trenutno opravljajo, radi opravljajo. 11 % vseh anketirancev se s tem ne strinja, kar pomeni, da jim trenutna zaposlitev tega ne omogoča. Preostala 2 zaposlena se nista odločila za nobenega od odgovorov. Na trditev, da so za doseganje skupnih ciljev pripravljeni na dodaten napor, so zaposleni izkazali zavzetost in pripadnost podjetju, saj jih je 81 % pripravljenih vložiti dodaten trud. 19 % se ni opredelilo, nobeden od zaposlenih pa ni izrazil, da bi si takšno stanje želel. Velik odstotek, in sicer 72 % sodelujočih, pravi, da so ponosni, da so zaposleni v podjetju, s čimer ravno tako izkazujejo pripadnost in zadovoljstvo nad zaposlitvijo. 22 % jih je zavzelo stališče, da bi si želeli biti zaposleni v podjetju, na katerega bi bili ponosni. Preostalih 6 % se ni opredelilo.

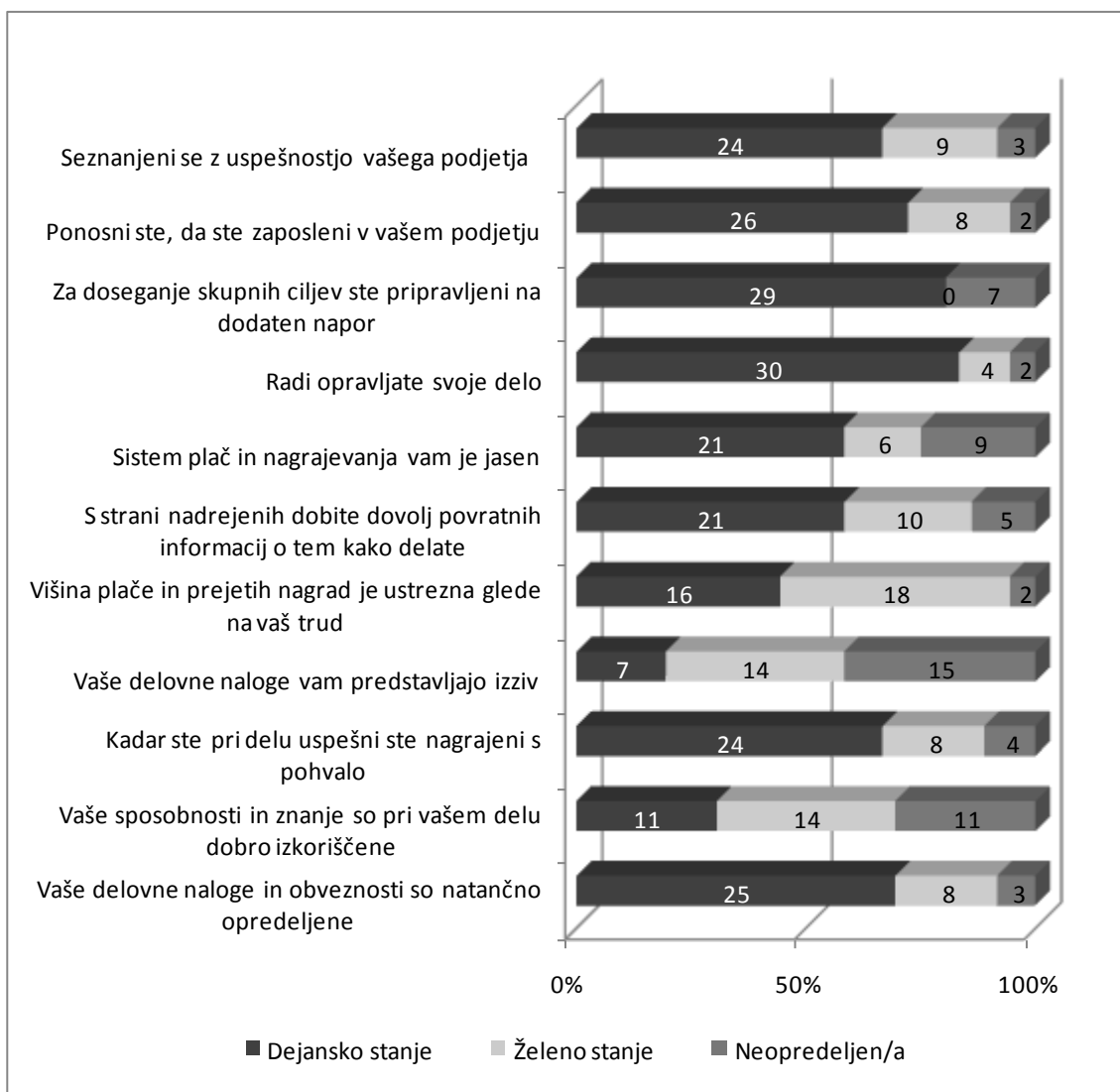
Za uspešno opravljanje dela je pomembno, da so delovne naloge in obveznosti natančno opredeljene. Da je to odraz dejanskega stanja, se strinja 70 % zaposlenih, 22 % bi si to želelo, 8 % zaposlenih je neopredeljenih. Kakor je bilo že v teoretičnem delu naloge ugotovljeno, je lahko pohvala nadrejenega zelo učinkovito motivacijsko sredstvo in nagrada za uspešnost. 64

% zaposlenih je potrdilo, da so, kadar so pri delu uspešni, nagrajeni s pohvalo nadrejenega, medtem ko za 22 % to ne velja, 11 % pa se jih ni opredelilo.

67 % anketirancev se strinja, da so seznanjeni z uspešnostjo podjetja, kar potrjuje dobro komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi ter obveščenost v podjetju. 25 % vseh sodelujočih meni, da bi si takšno stanje želeli, medtem ko se 6 % ni opredelilo.

Za uspešno opravljanje dela so povratne informacije o delu temeljne, s čimer se strinja 58 % anketirancev, ki pravijo, da jih je dovolj. 28 % zaposlenih je ugotovilo, da ne vedo, kako delajo, in da si želijo dobiti dovolj povratnih informacij o delu. Podobno je tudi s sistemom plač in nagrajevanja, saj je 58 % anketirancem sistem plač in nagrajevanja jasen, medtem ko se 17 % zaposlenih s tem ne strinja, kar 25 % vseh sodelujočih pa se ni opredelilo za eno od prejšnjih dveh možnosti.

Da zgornje trditve odražajo dejansko stanje v podjetju, se je opredelila več kot polovica anketirancev, v nadaljevanju pa bodo predstavljene trditve, za katere več kot polovica meni, da ne odražajo dejanskega stanja oziroma se za odgovor niso odločili. Najvišje odstopanje od dejanskega stanja se pojavlja pri višini plač in nagrad glede na vložen trud: 50 % sodelujočih bi si želelo, da bi bila višina plač in prejetih nagrad ustrezna glede na trud, ki ga vlagajo pri opravljanju dela. 44 % vseh anketirancev meni, da so za opravljeno delo ustrezno plačani in nagrajeni, preostalih 6 % pa se ni opredelilo. Da zaposleni večinoma opravljajo svoje delo že rutinsko, dokazuje velik odstotek, in sicer 39 % anketirancev. Ti so izrazili željo po opravljanju delovnih nalog, ki jim predstavljajo izziv. Le 19 % zaposlenim trenutna zaposlitev omogoča opravljanje delovnih nalog, ki jim predstavljajo izziv. Največ, 42 % vseh sodelujočih, se ni opredelilo. Večina zaposlenih si želi opravljati delo, pri katerem bi bile njihove sposobnosti in znanje bolje izkoriščene, kar je potrdilo 38 % zaposlenih. 31 % vseh anketirancev meni, da so njihove sposobnosti in znanje dobro izkoriščene, ravno toliko se jih ni odločilo, ali je izkoriščenost znanja in sposobnosti dejansko stanje ali le želja.



Slika 16: Dejansko in željeno stanje pri opravljanju dela

4.2.3 Ugotovitve in priporočila

Zaposleni so kot dejavnik, ki jih najbolj motivira, izbrali izrazit notranji dejavnik, in sicer osebni razvoj, ki postaja pomemben dejavnik zadovoljstva in uspeha posameznika. Vključuje razvoj na intelektualni, čustveni, fizični, duhovni in socialni ravni. Podjetja bi se morala zavedati, da so ljudje, ki so pozitivno usmerjeni in si želijo razvoja in napredka na vseh področjih, ključni za uspeh podjetja, hkrati pa bi jim morala nuditi možnosti za osebni razvoj.

Ostali motivatorji, kot so možnost napredovanja, izobraževanja, strokovnega usposabljanja, zanimivo delo idr., se zaposlenim ne zdijo pomembna spodbuda za delo. Čeprav so del osebnostnega razvoja, bi njihova nizka stopnja motiviranosti lahko bila odvisna od velikosti podjetja. Kot sem že predhodno navedla, so podjetja majhna in zaposlujejo največ do deset

zaposlenih. Takšne okoliščine ne nudijo velikih možnosti napredovanja, saj ni večjega števila ravni zaposlenih. Anketiranci sicer lahko napredujejo do določene stopnje, predvsem pa horizontalno z večjim doseganjem odgovornosti. Vendar je iz rezultatov ankete razvidno, da si zaposleni ne želijo prevzemanja odgovornosti, kar je lahko posledica občutka, da za svoj trud ne dobijo ustreznega plačila, kar meni kar polovica vseh sodelujočih. Prav tako je iz ankete razvidna nezainteresiranost za izobraževanje in strokovno usposabljanje, kar je nedvomno prav tako povezano z majhnimi možnostmi napredovanja in z dejstvom, da je več kot polovica zaposlenih dosegla višjo ali visoko stopnjo izobrazbe, kar se jim za opravljanje tovrstnega dela zdi zadovoljivo. V primeru, da bodo podjetja večala svoj obseg, se bodo odprle tudi možnosti napredovanja in s tem tudi izobraževanja, če pa se ohrani sedanje stanje, bi priporočila več možnosti za strokovno usposabljanje, za katerega so tudi anketiranci izkazali večji interes.

Večina zaposlenih je mnenja, da jim trenutne delovne naloge ne predstavljajo izziva, kljub temu, da jih velika večina rada opravlja svoje delo. Podjetja, zajeta v raziskavi, so verjetno na točki stagnacije, kar pomeni, da zaposleni verjetno že dalj časa opravljajo podobne naloge, ki jih že popolnoma obvladajo, te postajajo rutinske in jim ne predstavljajo več izziva. Podjetja bi se morala usmeriti v razvoj, ki bi uvedel drugačne delovne naloge, ki bi zaposlene lahko dodatno motivirale in zadovoljevale, če bi jim predstavljale izziv, katerega je skoraj polovica anketirancev opredelila kot želeno stanje.

Iz ankete je razvidno, da so zaposleni zelo pripadni podjetju, v katerem so zaposleni. Večina jih pravi, da so ponosni na to, da so del podjetja, in da so za doseg skupnih ciljev pripravljene vložiti dodaten napor. Nedvomno bi lahko navedeno pripisali dejstvu, da jih je več kot polovica za uspešno delo pohvaljenih in da s strani nadrejenih dobijo dovolj informacij o tem, kako delajo.

Glede na rezultate ankete so za sodelujoče pomemben dejavnik motiviranja odnosi med sodelavci. V manjših podjetjih, kjer so stiki med vsem v podjetju zaposlenimi vsakodnevni in precej bolj neposredni kot v velikih družbah, je zelo pomembno, kako se ljudje med seboj razumejo, saj večji del dneva preživimo ravno s sodelavci. Dobro medsebojno poznavanje in spoštovanje sta pomembna razloga za uspešno sodelovanje in tudi dejavnik, zaradi katerega so zaposleni pripadni nekemu podjetju. Priporočam, da vodje v primeru večanja obsega zaposlenih posvetijo izbiri novega kadra veliko pozornost in izberejo ustrezne ljudi, ki bodo pripomogli k vzdrževanju oziroma vzpostavitvi dobrih medsebojnih odnosov.

Presenetljivo majhno pomembnost so anketiranci pripisali stalnosti in varnosti zaposlitve, kar je verjetno odraz današnjega negotovega stanja v gospodarstvu. Zaposleni se zavedajo, da so del podjetij s privatno lastniško strukturo, ki jim ne zagotavlja dolgotrajne varnosti zaposlitve, kot jo mogoče občutijo zaposleni v javnem sektorju. Kljub temu jim stalna zaposlitev, ki jo ima velika večina anketirancev, nudi določeno varnost.

Kot sem predvidevala, so zaposleni veliko pomembnost pripisali plači, in sicer tako redni plači kot višini plače. Herzberg za plačo pravi, da se lahko pojavlja kot higienik, če je dovolj visoka in zadovoljuje potrebe posameznika, lahko pa deluje tudi kot motivator. Na dolgi rok plača zagotovo ne zagotavlja presežkov pri delu v smislu delovne uspešnosti. Glede na starostno strukturo zaposlenih, ko je več kot tretjina vseh vprašanih v obdobju ustvarjanja družine in lastnega doma, je razumljivo, da jim redna plača in višina plače predstavljata pomembno spodbudo za delo. Žal jih polovica meni, da so glede na vložen trud premalo plačani. Pri ocenjevanju trditev v zvezi z delom in stanjem v podjetju je bila ustreznost plače najslabše ocenjena, zato bi priporočila primerjavo oziroma uskladitev plač v podjetjih s podobno dejavnostjo in uvajanje finančnih nagrad, ki bi ublažile navedeno neskladje med plačo in vloženim trudom.

5 SKLEP

Preprostih odgovorov in rešitev ni, ker na koncu vedno pridemo do posameznikov z različnimi vrednotami, lastnostmi, željami in potrebami, ki potrebujejo različne spodbude. Večina zaposlenih je mnenja, da mora za njihovo spodbudo k delu poskrbeti nekdo drug, vendar se niti ne zavedajo, da še sami ne vedo, kaj bi jih resnično spodbudilo. Človek se mora najprej sam zavedati svojih hotenj, šele potem ga lahko usmerja nekdo od zunaj.

Predvsem storitvena podjetja, kot so podjetja, zajeta v raziskavi, se morajo zavedati, da so zaposleni njihova konkurenčna prednost, zato morajo dati človeku najpomembnejše mesto v podjetju. Pomembno je, da imajo zaposleni zagotovljene ugodne razmere za delo, v katerih lahko izkoristijo vse svoje zmožnosti. Zaposleni potrebujejo temeljne prvine notranje motivacije, in sicer radovednost, potrebo po razvijanju sposobnosti in potrebo po dosežkih. Pomembno je, da pri delu razvijajo znanje in sposobnosti, ki so lahko priložnosti za učenje tako na delovnem mestu kot na drugih izobraževanjih. Da bi delo ostalo zanimivo, pa potrebujejo vedno nove dosežke, delovne naloge, ki so v izziv in presegajo že doseženo. Do občutka dosežka zaposleni pridejo preko ocenjevanja delovne uspešnosti, kar se večinoma uporablja v večjih podjetjih. V manjših podjetjih, kakor so tudi anketiranci navedli, kjer dobijo dovolj povratnih informacij o tem, kako delajo, in so za dobro opravljeno delo tudi pohvaljeni, se občutek dosežka ugotavlja preko osebnih stikov z vodjo, ki so pogostejši kot v velikih podjetjih.

Motiviranje zaposlenih je ena pomembnejših nalog vodstva. Dober vodja, dovolj usposobljen v komuniciranju, postavlja zglede in izzive, spodbuja, zbira pripombe in predloge, daje jasne in jedrnate napotke ter definira dosegljive cilje. Zna prepoznati interese sodelavcev in jih motivirati, pri tem pa ne pozablja na pomembnost povratnih informacij o delovni uspešnosti. Predvsem v manjših podjetjih, kjer je več osebnih stikov, lahko vodje z ustrezno komunikacijo ugotovijo interese zaposlenih in jih uporabijo kot pripomoček za motiviranje.

Kakor so sodelujoči v anketi izrazili, je plača še vedno močno motivacijsko orodje, še posebno v odsotnosti notranjih motivacijskih dejavnikov, povezanih z delom samim, kot so zanimivo delo, delo, ki predstavlja izziv, in potreba po izobraževanju. Denarne spodbude so močni, vendar težko dolgotrajni spodbujevalci vedenja, ki bi prispevali k trajni ali večji uspešnosti. Podjetja, zajeta v raziskavi, bi morala vzpostaviti sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, ki bi bil ustrezen za vse sodelujoče glede na dejstvo, da zaposleni menijo, da za opravljeno delo ne prejemajo poštenega plačila. Če vodje mislijo, da so višje plače prevelik strošek, imajo na voljo tudi občasne denarne nagrade, ki bi zaposlenim dale večji občutek pravičnosti v smislu psihološke pogodbe.

Da je danes vse bolj pomemben osebni razvoj, se strinja velika večina zajetih v raziskavi. Koliko od tega bodo uspeli uresničiti na delovnem mestu, je odvisno od njih samih in od možnosti, ki jim bodo dane na voljo v podjetju. Sicer pa postaja zadovoljstvo zaposlenih vse

bolj individualna kategorija: nekatere zadovolji več prostega časa za razvijanje ostalih sposobnosti, drugi želijo spoštljivo obravnavo, tretji želijo biti slišani in upoštevani.

Zaposleni in njihove zmožnosti so ključni del dogajanja, še posebno v storitvenih podjetjih, zato je pomembno doumeti, da ljudi ni mogoče motivirati samo od zunaj, temveč jim je potrebno omogočiti razmere, v katerih bodo zaposleni motivirani od znotraj, kar pomeni dlje, bolj zadovoljni in uspešnejši.

LITERATURA

- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černič, Dimitrij in Samo M. Zorko. 2009. *Še hitreje, ceneje, učinkoviteje, ...*. Http: www.mojmikro.si/mreza/uporabno/se_hitreje_ceneje_ucinkoviteje (15. 11. 2010).
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 29–73. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gruban, Brane. B. 1. *Slovo ali razvoj (naj)manj uspešnih?* Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/c-igralci/ (22. 11. 2010).
- Holbeche, Linda. 1998. *Motivating People in Lean Organisations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ivanko, Štefan. 2007. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002a. Ravnanje z ljudmi pri delu. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 444–470. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 2002b. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–496. Radovljica: Didakta.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Ikra.
- Merkač Skok, Mirjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 3–28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetič. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Rojc, Emil in Drago Bahun. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
- Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 177–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 664–692. Radovljica: Didakta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

6) Vrsta zaposlitve

a) za nedoločen čas

b) določen čas

c) drugo_____

6. Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo?

Prosim, obkrožite oceno od 1 do 5 za vsak naveden dejavnik.

Lestvica motiviranosti:

- 1- Sploh ne motivira
- 2- Malo motivira
- 3- Srednje motivira
- 4- Motivira
- 5- Zelo motivira

DEJAVNIKI	OCENA				
	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Prezemanje odgovornosti	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Osebnostni razvoj	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
Pohvale nadrejenega	1	2	3	4	5
Redna plača	1	2	3	4	5
Ustrezen način vodenja	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Stalnost / varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Nagrade za delovno uspešnost	1	2	3	4	5

Izberite enega od zgoraj navedenih dejavnikov:

ki vas najbolj motivira _____,

ki vas najmanj motivira _____.

7. Ocenite spodnje trditve!

Za vsako od navedenih trditvev označite ustrezen odgovor:

- **dejansko stanje**, če trditev odraža dejansko stanje v organizaciji, v kateri ste zaposleni,
- **želeno stanje**, ki ni dejansko,
- **nisem opredeljen**, če trditev ne ustreza dejanskemu stanju in ne vašim željam.

Trditev	Dejansko stanje	Želeno stanje	Nisem opredeljen
Vaše delovne naloge in obveznosti so natančno opredeljene.			
Vaše sposobnosti in znanje so pri vašem delu dobro izkoriščene.			
Kadar ste pri delu uspešni, ste nagrajeni s pohvalo nadrejenega.			
Vaše delovne naloge vam predstavljajo izziv.			
Višina plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na vaš trud.			
S strani nadrejenih dobite dovolj povratnih informacij o tem, kako delate.			
Sistem plač in nagrajevanja vam je jasen.			
Radi opravljate svoje delo.			
Za doseganje skupnih ciljev ste pripravljeni na dodaten napor.			
Ponosni ste, da ste zaposleni v vašem podjetju.			
Seznanjeni ste z uspešnostjo vašega podjetja.			