

2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

**MOTIVACIJA SREDNJEGA  
MANAGEMENTA**

DRAGICA DRAŠKOVIČ

DIPLOMSKA NALOGA

DRAGICA DRAŠKOVIČ

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**MOTIVACIJA SREDNJEGA  
MANAGEMENTA**

DRAGICA DRAŠKOVIČ

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. dr. Valentina Franca

## **POVZETEK**

Motivirani sodelavci so tisti, ki delajo z veseljem in prepričanjem, da so pomembni za podjetje, in na ta način cilje podjetja usklajujejo s svojimi. Diplomsko delo obravnava motivacijo srednjega managementa tako s teoretičnega kot praktičnega vidika. V uvodnem delu so predstavljena teoretična izhodišča, ki pri analizi služijo za lažje razumevanje in obrazložitev rezultatov raziskave. Sledita opredelitev motivacije, motivacijskih dejavnikov in ugotovitve nekaterih znanstvenih raziskav, prek katerih spoznavamo razne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. V osrednjem delu pa predstavljamo motivacijske teorije ter povezavo Herzbergove dvofaktorske teorije s srednjim managementom. S pomočjo teoretičnega dela prehajamo na praktični del, ki je izveden s pomočjo raziskovalnega dela diplomske naloge. Na koncu diplomske naloge podamo predloge za podjetje, ki izhajajo iz ugotovitev raziskave.

*Ključne besede:* motivacija, zadovoljstvo zaposlenih, motivirani sodelavci, motivacijski dejavniki, motivacijske teorije

## **SUMMARY**

Motivated co-workers are those who work with joy and conviction that they are important for the company and therefore their goals are adjusted with the company's. The thesis deals with the motivation of the middle management from the theoretical as well as practical point of view. In introduction theoretical point of departure are shown, which help for an easier understanding and explanation of results from the research. After that the definition of motivation, motivation factors and findings of some of the scientific researches, follows. Through these we get to know various factors that influence on the motivation and satisfaction of employees. In the middle of the thesis motivation theories are introduced as well as the connection of the Herzberg's theory with the middle management. With the help of the theoretical part of the thesis we pass over to the practical part, which includes research work. At the end of the thesis we give proposals for the company, which are the results of our research.

*Keywords:* motivation, satisfaction of employees, motivated co-workers, motivation factors, motivation theories

**UDK: 159.947.5:658.3(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela .....	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	4
1.5	Struktura diplomskega dela.....	5
<b>2</b>	<b>Motivacija.....</b>	<b>7</b>
2.1	Motivi (motivacijski dejavniki).....	10
2.2	Proces motiviranja.....	13
2.3	Motivacijska struktura .....	14
2.4	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	15
2.5	Kako motivirati zaposlene .....	17
2.6	Motivacijski modeli.....	19
2.7	Ugotovitve nekaterih znanstvenih raziskav .....	20
<b>3</b>	<b>Motivacijske teorije.....</b>	<b>27</b>
3.1	Izbrane motivacijske teorije .....	27
3.1.1	Motivacijska teorija Maslowa .....	27
3.1.2	Vroomova motivacijska teorija .....	29
3.1.3	Problemsko motivacijska teorija .....	29
3.1.4	Frommova motivacijska teorija.....	30
3.1.5	Teorija ekonomske motivacije .....	30
3.2	Herzbergova dvofaktorska teorija .....	31
3.3	Povezava Herzbergove dvofaktorske teorije s srednjim managementom .....	32
<b>4</b>	<b>Raziskava o motivaciji srednjega managementa .....</b>	<b>35</b>
4.1	Metodologija dela.....	35
4.2	Rezultati in analiza raziskave.....	36
4.2.1	Struktura zaposlenih glede na spol .....	36
4.2.2	Struktura zaposlenih glede na izobrazbo .....	36
4.2.3	Vrsta zaposlitve .....	37

4.2.4 Stalnost zaposlitve na istem delovnem mestu .....	37
4.2.5 Higieniki.....	38
4.2.6 Motivatorji.....	40
4.2.7 Aritmetična sredina higienikov in motivatorjev.....	41
4.3 Predlogi za izbrano podjetje.....	42
<b>5 Sklep .....</b>	<b>45</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
<b>Viri.....</b>	<b>49</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>51</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1 Temeljni motivacijski proces.....	14
Slika 2.2 Mehanizem motiviranja.....	14
Slika 2.3 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo .....	16
Slika 3.1 Maslowa hierarhija potreb .....	28
Slika 4.1 Struktura zaposlenih glede na starost.....	36
Slika 4.2 Struktura zaposlenih glede na izobrazbo.....	37
Slika 4.3 Vrsta zaposlitve.....	37
Slika 4.4 Stalnost zaposlitve na istem delovnem mestu.....	38
Slika 4.5 Higieniki v % .....	39
Slika 4.6 Motivatorji v % .....	40

## **TABELE**

Tabela 2.1 Biološki motivi .....	12
Tabela 2.2 Socialni motivi .....	12
Tabela 2.3 Najbolj in najmanj pomembni motivatorji.....	21
Tabela 2.4 Primerjava rezultatov raziskav med leti 1946, 1982, 1986 in 1992.....	22
Tabela 3.1 Herzbergova motivacijska teorija.....	32
Tabela 4.1 Aritmetična sredina higienikov in motivatorjev.....	41





# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Vedno večja konkurenca, kakovost izdelkov in storitev, vedno večje zahteve soočajo podjetja z naglimi spremembami, ki so posledica hitrega razvoja in tehnologije. Dandanes teče čas zelo hitro, zato se pogosto soočamo z dejstvom, da se tudi stvari spreminjajo zelo hitro. Vemo pa, da je samo zmožnost prilagajanja spremembam glavni ključ do uspeha podjetja. Da presežemo pričakovanja odjemalcev, mora podjetje »dihati s trgov«, kar pa mu omogočajo le njegovi zaposleni. Čeprav je izdelek še tako dober, če ga zaposleni ne bodo predstavili na primeren način odjemalcu, se ta storitev odjemalca nikakor ne bo dotaknila. Da zaposleni izkoristijo vse svoje sposobnosti, jim mora podjetje zagotoviti primerne pogoje dela, kot je prijetno delovno vzdušje, ustrezna motiviranost, varnost, dobra komunikacija, skrb za zaposlene in podobno. Zadovoljni zaposleni so danes s svojim znanjem, zavzetostjo in ustvarjalnostjo ključni dejavnik uspešnosti vsakega podjetja.

Da pa bi bili zaposleni čim bolj zadovoljni pri delu, morajo biti motivirani. Motivacija je silovita in zapletena moč, ki sproža naša dejanja. Motivacija sama po sebi ni zaznaven fenomen, temveč sila, skrita za posledičnim vedenjem. Razumeti motiv, ki se skriva za dejanjem, je ključ do motivacije kogarkoli, celo samega sebe (Kim 2001).

Pomembno pravilo pri oblikovanju motivacije zaposlenih je, da vodja ne izhaja iz tega, kaj bi motiviralo njega, ampak poizkuša ugotoviti, kakšne so potrebe in želje sodelavcev. Njihove potrebe in želje se prav tako razlikujejo glede na spol, starost, izobrazbo in ostale dejavnike ter močno vplivajo na odziv na motivatorje (Wiley 1997).

Podjetja si želijo, da bi bili njihovi zaposleni sposobni delati hitro, natančno in ustvarjalno ter tako uresničevati zamisli in cilje podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je treba doseči visoko motiviranost za delo, kar vodje dosejajo z različnimi motivacijskimi metodami in programi. Motivacija zaposlenih vsebuje elemente spodbujanja, usmerjanja in ohranjevanja vedenja, da bi le-ti optimalno delali in prispevali k večji konkurenčnosti podjetja na trgu. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo, saj brez motivacije človek ne more opraviti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen (Lipičnik 1994, 517).

Raziskovalni del diplomske naloge temelji na Herzbergovi dvofaktorski teoriji, ki kot glavno ugotovitev navaja, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva (Uhan 2000, 24).

Torej ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnost v različnih smereh. Prva vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja,

druga vrsta pa potrebe, ki izvirajo iz dela. Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, je Herzberg imenoval vzdrževalne dejavnike dela, tudi ekstrinzične dejavnike ali higienike. To so dejavniki, ki se nanašajo na denar (zaslužek), položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo (Uhan 2000, 24–25). Higieniki so zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost motivacije. V organizaciji, kjer higieniki niso zadostno prisotni, tudi motivacija žal ne pomaga veliko.

Delavca zaznamuje tudi druga vrsta potreb, ki izvira neposredno iz dela. Te potrebe, ki delujejo kot pravi motivacijski dejavniki in povzročajo zadovoljstvo, so: priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje in osebni razvoj. Druga skupina motivacijskih dejavnikov se imenuje motivatorji. Kadar so prisotni pri delu, so zadovoljene posamezne potrebe posameznika, iz česar sledijo pozitivni občutki pri delu ter s tem tudi povečana storilnost.

Dvig stopnje motiviranosti povečuje uspešnost podjetja, saj zaposlene spodbudi k večji ustvarjalnosti pri delu in predanosti nalogam. Motivacije pa ne moremo nikoli izsiliti, ljudje si jo morajo sami želeli, da bi delo dobro opravili (Carnegie 2000, 46).

Želja po priznanju je to, kar nas spodbuja in motivira k velikim dejanjem, z njo dobimo potrditev, da smo dosegli nekaj pomembnega in smo na pravi poti. Pohvaljeni začne dojemati rezultate kot nekaj, kar lahko prispeva k doseganju oziroma uresničevanju skupnih ciljev. Pristna pohvala je res izjemen dogodek, deluje kot darilo in seže globoko v človeka (Zidar-Gale 2002).

Za večje zadovoljstvo svojih delavcev morajo podjetja sama ukrepati, saj zadovoljstvo zaposlenih pomeni tretjino vrednosti podjetja. Kaj je treba spremeniti, pa vedo le podjetja sama in jim ne more pomagati nekdo od zunaj (Zemljič 2003, 4).

Prav zaradi tega, ker podjetja vedo le sama, kaj je treba spremeniti, smo se odločili, da na konkretnem primeru podjetja A ugotovimo, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih srednjega managementa. Osredotočili smo se na zaposlene srednjega managementa v izbranem podjetju, ki smo ga poimenovali podjetje A, ker ne želi biti imenovano. Podjetje deluje v delovno intenzivni panogi, kot so predelovalne dejavnosti, v katerih je ključen strošek dela kot prvina poslovnega procesa. To so panoge, ki se praviloma soočajo z nizko dodano vrednostjo, zato je za njih ključnega pomena doseganje konkurenčnosti. Uporabljajo vsa sredstva za izvajanje konkurenčne poslovne politike. Ta sredstva so racionaliziranje proizvodnje oziroma delovnega procesa s tehnologijo in organizacijo, povečanje kakovosti in poslovnih učinkov, ki je pogoj za osvajanje trgov in doseganje ugodnih cen, uvajanje novosti in zniževanje stroškov dela (Uhan 1998, 32). Motivacija je v teh dejavnostih zelo pomembna za pospeševanje konkurenčnosti, saj je primaren proizvodni vir delo.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Domadenik (2000) pravi, da se v delovno intenzivnih panogah sistem motivacijskih dejavnikov razlikuje od sistema v ostalih dejavnostih, saj plača ni temeljni motivacijski dejavnik, ker so stroški dela v delovno intenzivnih panogah izredno visoki in bi se s tem dodatno zmanjšala konkurenčnost podjetij. Podjetja tako več pozornosti namenjajo skrbi za življenjske razmere zaposlenih, kulturi podjetja, komuniciranju, razvoju zaposlenih, spodbujanju inovativne dejavnosti, analizi in oblikovanju dela v podjetjih ter drugim motivacijskim dejavnikom.

Čeprav je motivacijo najteže spodbujati in vzdrževati, je danes prav pomanjkanje motivacije lahko ključni element neuspešnega poslovanja vsakega podjetja. Popolno razumevanje procesa motiviranja nam daje možnost uspešnejšega ravnanja z zaposlenimi pri delu. Seveda pa to posledično podjetju olajša in izboljša odločanje, katerega rezultat je uspešnejše poslovanje podjetja.

Namen diplomske naloge je v teoretičnem delu prikazati pojem motivacije in motiviranja zaposlenih in opredeliti pojem zadovoljstva zaposlenih pri delu. Prav tako pa pripomoči k izboljšanju motiviranja zaposlenih srednjega managementa v podjetju A in svetovati vodstvu, kako naj poveča motiviranost svojih zaposlenih na podlagi predloga ukrepov za odpravo problemskih stanj, ugotovljenih s pomočjo ankete.

Cilj diplomskega dela je v empiričnem delu na konkretnem primeru podjetja A ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z odnosi in s sodelavci, s svojim delom, kakšne so njihove možnosti napredovanja, možnost osebnega razvoja in podobno. Ugotoviti smo skušali probleme oziroma pomanjkljivosti v motivaciji srednjega managementa v podjetju A in predlagati ustrezne ukrepe oziroma rešitve za njihovo odpravo.

S svojim delom želimo poudariti pomen motivacije in zadovoljstva v organizaciji, če izhajamo iz dejstva, da je motiviran in zadovoljen zaposlen eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. S pomočjo rezultatov analiz poskušamo vodstvu podjetja A predlagati načine za izboljšanje motiviranja zaposlenih. Z raziskavo motiviranja zaposlenih poskušamo razumeti in spoznati področje motivacije podjetja A, kar bo tudi osnova za uspešnejše ravnanje s srednjim managementom.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Opisali smo sedanje stanje zadovoljstva srednjega managementa v podjetju A, to je poslovna raziskava. Raziskava je statična, saj smo izhajali iz stanja v določenem trenutku. Izbrano temo smo preučili s teoretičnega in praktičnega vidika. Razložili smo pojme, kot so motivacija, zadovoljstvo ...

Diplomske naloge smo se lotili tako, da smo najprej s pomočjo domače in tuje literature ter gradiva na spletu predstavili temelje teoretičnega dela diplomske naloge. Pri tem smo uporabili metodo kompilacije, kar pomeni, da smo povzeli spoznanja in

stališča avtorjev, ter uporabili tudi metodo deskripcije, kjer smo opisali pojme in dejstva.

Primarne podatke za empirični del smo pridobili z metodo anketiranja, ki smo jo uporabili na zaposlenih srednjega managementa v podjetju A. Vprašalnik je sestavljen iz splošnega dela in dveh sklopov, ki se navezujejo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in na motivatorje pri delu. Pri analizi rezultatov smo uporabili metode opisne statistike za interpretiranje rezultatov ankete.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

V nadaljevanju smo predstavili predpostavke, ki smo si jih zastavili v diplomski nalogi, in sicer z namenom lažjega razumevanja zaposlenih in njihovih pričakovanj od nadrejenih, od podjetja in od sodelavcev. S pomočjo Herzbergove teorije smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Samo dobro zadovoljeni higieniki predpostavljajo nujen pogoj za uspešno delovanje motivatorjev. Šele ko so ti zadovoljeni, lahko s polno močjo začnejo delovati motivatorji.
- Pri ocenjevanju smo izhajali iz tega, da je higienik dobro zadovoljen le takrat, ko ima visoko aritmetično sredino. Enako velja tudi za motivatorje.

Omejitve:

- predstavljajo podatki, ki so poslovna skrivnost podjetja in so za javnost nedosegljivi,
- ni podatkov, če je bila v podjetju kdaj izvedena anketa o motivaciji srednjega managementa v podjetju A in s tem ni mogoče učenje na podlagi izkušenj ter primerjava,
- podatke, ki bi jih imeli bi primerjali s trenutno anketo in bi videli, ali je motivacija zaposlenih slabša ali boljša od sedanje ankete in kje so kakšna odstopanja,
- nepravilno izpolnjene ankete bodo predstavljale določen problem za oblikovanje novih predlogov za izboljšanje motivacije zaposlenih srednjega managementa,
- morebitno pomanjkljivo sodelovanje s strani zaposlenih v podjetju A,
- anonimnost podjetja pri izdelavi diplomskega dela (ker ne morem uporabiti morebitnih podatkov o podjetju, ki so na spletu ali v kakšnem drugem viru).

### **1.5 Struktura diplomskega dela**

Skozi celotno diplomsko delo obravnavamo pojme, povezane z motivacijo zaposlenih. Uvodoma predstavimo teoretična izhodišča, ki pripomorejo k boljšemu razumevanju in pri rezultatih raziskave.

V drugem poglavju podrobneje predstavimo osnovne pojme, povezane z motivacijo zaposlenih. Natančneje predstavimo, kateri motivacijski dejavniki so tisti, da zaposleni radi delajo, kaj jih spodbuja, kaj motivira, ter predstavimo izsledke nekaterih znanstvenih raziskav, s pomočjo katerih izvemo, kako je motiviranost zaposlenih pomembna za uspešnost podjetja.

V osrednjem delu predstavimo motivacijsko teorijo Maslowa, ki je zasnovana na potrebah, sledi Vroomova teorija pričakovanja, nadaljujemo s Problemsko motivacijsko teorijo in Frommovo motivacijsko teorijo ter Teorijo ekonomske motivacije in na koncu sledi Herzbergova dvofaktorska teorija, s pomočjo katere naredimo raziskavo.

Diplomsko delo zaključimo z raziskavo motivacije zaposlenih, kjer teoretični del Herzbergove dvofaktorske teorije povežemo s praktičnim delom in podamo predloge za podjetje A, ki izhajajo iz ugotovitev raziskave.



## 2 MOTIVACIJA

Največja in najboljša motivacija je tista, ki prihaja od znotraj. Ljudje smo različni, zato ne poznamo uspešnega načina motivacije, ki bi veljal prav za vse ljudi v enakem času. Nemogoče je zastaviti splošen sistem motivacije, ki bi bil prijeten in koristen za vse. Ljudje delajo z veseljem le takrat, ko se pri delu tudi dobro počutijo (Grubiša 2001, 91).

Je najpomembnejši problem današnjega podjetništva. Delodajalci morajo vedeti, kaj zaposlene motivira, zato bi jih morali redno analizirati, da bi imeli dober vpogled v dejavnike, ki zaposlene motivirajo (Wiley 1997). Pomembno pravilo pri oblikovanju motivacije zaposlenih je, da njen ustvarjalec ne izhaja iz tega, kaj bi motiviralo njega, temveč poizkuša ugotoviti, kakšne so želje in potrebe zaposlenih.

Motivacija nam omogoča, da delujemo in uresničujemo svoje potencialne, kajti vsi si v življenju postavljamo določene cilje, ki jih želimo doseči, vendar bomo aktivni in uspešni pri doseganju teh ciljev samo, če bodo ti cilji kratkoročni in realno dosegljivi (Uhan 2003, 19).

V primeru socialnega vedenja je ena najpomembnejših psihičnih funkcij in daje vsakemu človeku značilen pečat posebnosti ali celo enkratnosti. Je proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava obnašanje in ga poenoti, poveže v celoto v prizadevanju za doseg zastavljenih ciljev (Krajnc 1982, 21).

Motivacija je takšno zbujanje hotenj oziroma motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan 2000, 11).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moči in postanejo pripravljeni za delovanje v zeleni smeri (Keenan 1996a, 5).

Ena od definicij motivacije razlaga, da je motivacija skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo ter organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje (Bahtirajević-Šiber 1999, 557).

Cilj motivacije je ohraniti obstoječe vedenje in ga okrepiti z novo obliko ali drugačno kakovostjo. Gre za spremembo smeri, oblike in stopnje vedenja. Z motiviranjem lahko vedenje usmerjamo, kanaliziramo ali ohranjamo. Motivacija je optimalna, kadar so zadovoljene potrebe ene ali druge strani (Brajša 1996, 64).

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za naravni proces, ki ga posamezniki nosijo v sebi že od rojstva (Lipičnik 2002a, 478).

## *Motivacija*

Uhan meni, da je manipulacija to, da koga pripravite, da nekaj naredi za vas, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da koga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam tako hotel (Uhan 2000, 22).

Motivacija je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge, ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati jo je možno z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbud, ki pozitivno motivirajo posameznikove osebne potrebe (Uhan 2000, 12).

Ljudem je treba dokazati, da jih spoštujemo, da cenimo njihovo delo, da so za nas pomembni in da želimo, da bi se učili, rasli in razvili svoje sposobnosti. Motivacije ne moremo nikoli izsiliti, ljudje si morajo sami želeli, da bi delo dobro opravili (Carnegie 1993, 46).

Motivov ne moremo uresničiti, če se ne pojavi ustrezno motivirano obnašanje ali »notranje stanje, ki zbuja, usmerja in vzdržuje vedenje« (Woolfolk 2002, 318).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo, saj brez motivacije človek ne more opraviti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen (Lipičnik 1994, 517).

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti. Želja po motiviranih sodelavcih je zato dokaj neumestna želja. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za naraven proces, ki ga ljudje nosijo v sebi od rojstva (Možina 2002, 475).

Če pogledamo pojem motivacije bolj z ekonomskega vidika, lahko rečemo, da motivacija pomeni pripraviti zaposlene, da si želijo narediti tisto, kar vodje od njih zahtevajo, in to tudi naredijo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson 1999, 55).

Glavno gorivo človekove akcije je notranja motivacija, kar pomeni, da človeka žene zadovoljevanje svojih potreb (Les 2000, 43).

Motivirani ljudje si želijo dobro delati. Ljudje ne prihajajo na delo, da bi povzročali zmešnjavo. Želijo čutiti, da so potrebni. Želijo si zaupanja (Carnegie 2000, 114).

Motivacija je odsev razlogov, zakaj ljudje delajo to, kar delajo. Vsako obnašanje ima svoj namen in vsako obnašanje temelji na izbiri. Včasih je izbira strogo določena, včasih je določena z zakonom, včasih pa izbira izhaja iz družbenih norm. Kakor koli že, vedno obstaja izbira vsaj med dvema možnostma (Pettinger 1996, 94).

Motivacija in moč sta med seboj tesno povezani. Priprava posameznika na to, da nekaj naredi, ker sam tako želi, je motivacija. Motiviran človek je hkrati tudi močen. Vodje imajo na voljo najmočnejše orodje za ravnanje z zaposlenimi, če vejo, kaj jih motivira (Deeny 1997, 10).



Razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, je eno, dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo, pa je nekaj povsem drugega. Potrebno je, da v mejah svojih moči naredimo čim več za zagotovitev pravih razmer, ki zaposlene motivirajo k zagnanemu delu. Če želimo, da delo daje zadovoljstvo, je treba, da ljudje dobijo občutek, da delajo nekaj koristnega. Vedeti morajo tudi, kaj je smisel njihovega dela, in imeti možnost, da izpolnijo čim večji možni delež celotne naloge. Prevzem odgovornosti jim omogoča, da sprejmejo nadzor nad svojim delom in da dobijo občutek, kako sami prispevajo nekaj pozitivnega. Čim izčrpnije zaposlene seznanimo s tem, kako dobro delajo, več osebnega zadovoljstva imajo ob opravljanju dela (Keenan 1996a, 22–30).

Ko preberemo vse te opredelitve motivacije posameznih avtorjev, vidimo, da skoraj nobena ni enaka, ampak so si določene podobne. Ob vseh teh opredelitvah sem se odločila, da jih strnem v štiri točke.

Opredelitve, ki nam sporočajo, da je najboljša motivacija tista, ki prihaja iz človeka, od znotraj, ko se dobro počuti in je vesel in jo nosi v sebi od rojstva.

Grubiša (2001 91) pravi, da je največja in najboljša motivacija tista, ki prihaja od znotraj. Ljudje smo različni, zato ne poznamo uspešnega načina motivacije, ki bi veljala prav za vse ljudi v enakem času. Nemogoče je ustvariti splošen sistem motivacije, ki bi bil prijeten in koristen za vse. Ljudje delajo z veseljem le takrat, ko se pri delu tudi dobro počutijo.

Mnenje Lipičnika (2002a, 478) je, da je motivacija proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za naraven proces, ki ga posamezniki nosijo v sebi že od rojstva.

Druge opredelitve nam sporočajo, da so ljudje motivirani takrat, kadar jim pokažemo, da jih spoštujemo, cenimo, pokažemo, kako pomembni so za nas, in jih tudi nagradimo.

Carnegie (1993, 46) nam sporoča, da je ljudem treba dokazati, da jih spoštujemo, da cenimo njihovo delo, da so za nas pomembni in da želimo, da bi se učili, rasli in razvili svoje sposobnosti. To se imenuje motivacija. Motivacije ne moremo nikoli izsiliti, ljudje si morajo sami želeli, da bi delo dobro opravili.

Keenan (1996a, 22) pravi, da razumeti ljudi, da želijo biti zadovoljni, je eno, dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo, pa je nekaj povsem drugega. Potrebno je, da v mejah svojih moči naredimo čim več za zagotovitev pravih razmer, ki zaposlene motivirajo k zagnanemu delu. Če želimo, da delo daje zadovoljstvo, je treba, da ljudje dobijo občutek, da delajo nekaj koristnega.

Določene opredelitve nam sporočajo, da moramo imeti za zadovoljevanje potreb cilje, ki pa morajo biti kratkoročni in realno dosegljivi.

Mnenje Uhana (2003, 19) je, da nam motivacija omogoča, da delujemo in uresničujemo svoje potenciale, kajti vsi si v življenju postavljamo določene cilje, ki jih

želimo doseči, vendar bomo aktivni in uspešni pri doseganju teh ciljev samo, če bodo ti cilji kratkoročni in realno dosegljivi.

Lipičnik (1994, 517) nam sporoča, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo, saj brez motivacije človek ne more opraviti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej pomembna pa je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen.

Nazadnje pa opredelitve, ki so pomembne za organizacijo z vidika managerjev, ki si prizadevajo, da bi zaposleni s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za podjetje.

Johnson (1999, 55) pravi, da če pogledamo pojem motivacije bolj z ekonomskega vidika, lahko rečemo, da motivacija pomeni pripraviti zaposlene, da si želijo narediti tisto, kar vodje od njih zahtevajo in to tudi naredijo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi.

Deeny (1997, 10) pa nam razlaga, da sta motivacija in moč med seboj tesno povezani. Motiviran človek je hkrati tudi močen. Vodje morajo imeti na voljo najmočnejše orodje za ravnanje z zaposlenimi, če vedo, kaj jih motivira.

Na osnovi naših opredelitev sem ugotovila, da različni avtorji posvečajo osrednjo pozornost različnim opredelitvam, kot so npr.:

- da je motivacija v človeku samem,
- za druge je pomembno spoštovanje,
- za motivacijo moramo imeti kratkoročne in dosegljive cilje,
- naše zadnje opredelitve nam povejo, kako pomembni so managerji in vodje v procesu motivacije zaposlenih, saj imajo v rokah vse vzvode za dvig motivacije.

Na koncu vseh teh opredelitev zopet vidimo, da je v središču pozornosti zaposleni s svojimi potrebami, stališči in zahtevami, ki jim je treba prisluhniti in narediti čim več, da bodo zadovoljni prihajali v podjetje, se učili, rasli in razvijali, tako bodo tudi bolj motivirani in nam bodo bolj zaupali, s tem se bo pa povečala tudi pripadnost podjetju.

### **2.1 Motivi (motivacijski dejavniki)**

Motivacijski dejavniki ali faktorji, tudi motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv spodbudi človeka, skupino ljudi k določenemu dejanju – od tod motivacijski dejavnik – ali tudi k nedejanju, kar povzroči pomembne posledice za človeštvo, bodisi v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb (v potrošništvu, na primer) in drugod – skratka v vseh porah dejanja in nehanja človeka, ljudi (Uhan 2000, 30).

Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo, vendar pa je bilo na podlagi različnih raziskav, ki so bile opravljene pri nas, ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika (Uhan 2000, 31).

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pozitivno spodbujata drug drugega. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo pri delu, kot pa nezadovoljen (Možina 1999, 5).

Če zaposleni predolgo opravljajo isto delo, postane kljub dobri plači rutinsko in nezanimivo. Izzivov manjka in posledično drastično upade tudi motivacija. Do neke mere se lahko upad motivacije nadomesti tudi z voljo ali prisilo, če ne s čim drugim, a tudi moč volje, ki jo sicer tako kot moč mišic lahko krepimo, oslabi, če se jo preveč uporablja. Namesto da se jih skuša prisiliti k delu, je bolje poskrbeti, da bo njihovo delo izpolnjevalo prvine notranje motivacije, in sicer radovednost, potrebo po razvijanju sposobnosti in potrebo po dosežkih. Merkač Skok (1998) poudarja, da se v večjih podjetjih, kjer imajo svojo strokovno službo in primerne strokovnjake, več ukvarjajo z usposabljanjem, razvojem in motiviranjem kadrov, v malih in srednje velikih podjetjih pa se ukvarjajo predvsem z administrativnim vidikom (Svetičič in Kaučič 2005, 40).

Če se osredotočimo na delitve motivov na primarne in sekundarne (interesi, stališča, navade), primarni motivi usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu zagotavljajo preživetje. Mednje uvrščamo lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Gre za motive, ki se navezujejo na človekovo biološko zgradbo in jih imenujemo tudi biološki motivi ter so sočasno motivi, ki so podedovani in so v človeku že od rojstva (prikazani so v tabeli 2.1).

**Tabela 2.1** Biološki motivi

Motiv	Emocija
potreba po hrani	lakota
potreba po spolnosti	poželenje
potreba po družbi	osamljenost
starševska zaščita	usmiljenje
potreba po varnosti	strah
potreba po statusu, ugledu	ponos
potreba po udobju	čutno ugodje
potreba po boju	jeza
potreba po pridobivanju	pohlep
potreba po počitku	utrujenost
potreba po dejavnosti	"ustvarjalni nemir"

Vir: Uhan 2000, 31.

Sekundarni motivi so povezani s koncepti učenja, ki se navezujejo na spodbujanje, to pa povečuje motivacijo za določeno vrsto vedenja. Med pomembnejše sekundarne motive prištevamo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Treven 1998, 108–110) in so prikazani v tabeli 2.2.

**Tabela 2.2** Socialni motivi

1. kariera, poklic	10. poslovno ekonomski interes
2. starševski dom	11. pisarniški interes
3. partner	12. estetsko izražanje
4. lastni jaz	13. literatura, drama
5. superego	14. ročna dela
6. religija	15. teoretiziranje, logika
7. šport, rekreacija	16. filozofija, zgodovina
8. mehanski interes	17. patriotizem, politika
9. interes za znanost	18. družabne igre

Vir: Uhan 2000, 31.

Ker je motivacija interakcija med posameznikom in določeno okoliščino, lahko motive razvrstimo v dve temeljni skupini: pozitivni, ki izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči, ter negativni, ki izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb (Uhan 2000, 30).

Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile razne motnje. Zato zadovoljuje svoje potrebe (motive). Zadovoljevanje potreb je pogosto povezano z različnimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem v času aktivnosti. Ko gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, kadar pa gre za ovire v njem, govorimo o konfliktih. Ob vsaki oviri človek doživlja stanje velike psihične napetosti, zato teži k zmanjševanju napetosti in temu primerno tudi ravna s situacijo, ki jo lahko rešuje na prilagojeni in neprilagojeni način (Uhan 2000, 32).

Človek, ki je pri svojem delu motiviran, je podoben otroku, ki se navdušeno igra s prijatelji in s preprostimi pripomočki uresničuje najbolj nenavadne zamisli. Zanj ni nič nemogoče, zato se sploh ne ukvarja z razmišljanjem, česa ne more storiti, ampak za vsako stvar najde najboljši možni način izvedbe oziroma uresničitve, pri tem pa tudi sproščeno uživa. Naloga in dolžnost vodij je narediti iz zaposlenih čim več (Mazi 2004, 13).

## **2.2 Proces motiviranja**

Motivacija je precej zapleten proces. Kljub temu pa obstajajo nekateri elementi, ki so značilni za vse motivirane akte. Ti elementi pomenijo bistvo motivacijske situacije, v kateri poteka motivacijski proces (Musek 1982, 264).

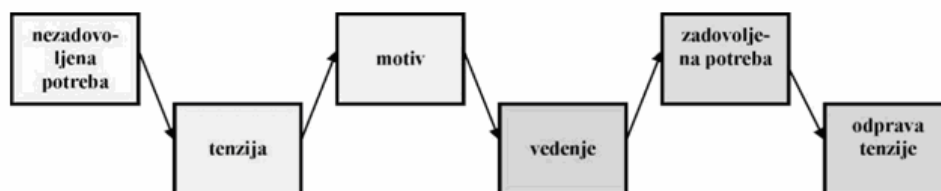
Temelji na procesu motiviranja, ki ga sestavlja več faz. Faze si sledijo v točno določenem zaporedju, kjer ima vsaka izmed njih določene značilnosti in zakonitosti. Motivacijski proces sestavljajo tri faze: potreba, cilji in motivirano obnašanje. Potreba je telesno ali psihično stanje pomanjkanja organizma, ki sproži obnašanje, usmerjeno k ciljem. Cilji našega motivacijskega delovanja pa so tisti objekti ali dejavnosti, s katerimi izravnavamo ali zadovoljujemo potrebe. Narava ciljev je odvisna od vrste potreb, ki jih želimo zadovoljiti. Motivirano obnašanje pa je vedenje, ki ga spodbujajo potrebe in je usmerjeno k ciljem, s katerimi bomo potrebe zadovoljili (Musek in Pečjak 2001, 88–90).

Cilji v podjetju morajo biti zahtevni in postavljeni v mejah zmožnosti in znanja zaposlenih, kajti v nasprotnem primeru zaposleni niso motivirani za doseganje ciljev podjetja in se jih sploh ne lotijo, ne glede na nagrado, ki jim je ponujena.

Motivacijski proces pa se bolj podrobno opredeljuje na še več faz. Vse potrebe povzročajo v organizmu določeno napetost (stanje tenzije), ki sama po sebi ne vodi do zadovoljitve potrebe, temveč samo nakazuje obstoj določene potrebe. Motiv predstavlja stanje te tenzije v organizmu, ki jo je povzročila potreba. Tako lahko za motivacijo

trdimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi (Treven 1998, 75). Takšen razširjen motivacijski proces je prikazan na sliki 2.1.

**Slika 2.1** Temeljni motivacijski proces



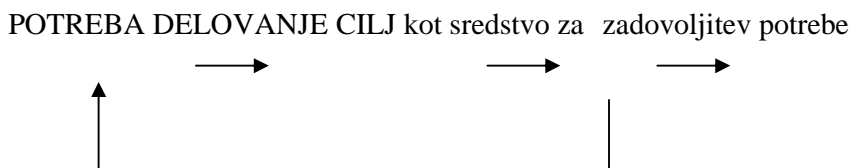
Vir: Treven 1998, 75.

### 2.3 Motivacijska struktura

Motivacijska struktura v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov, določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi (Uhan 2000, 27).

Mehanizem motiviranja lahko ponazorimo s sliko 2.2.

**Slika 2.2** Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan 2000, 27.

Interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe so določeni iz psihe in fiziologije vsakega posameznika (dednost), z njegovim znanjem in načinom, kako ga uporabi za oblikovanje cilja (samodejavnost) ter z razmerji med interesi in cilji posameznikov (okolje) (Uhan 2000, 27).

Nagrajevanje delovne sile in upravljanje se izvaja tako, da sledi osnovnemu mehanizmu »stimuliranja in odziva« človekove psihokulture. Resnične spodbude so jasno določene že na začetku nekega obdobja, prav tako cilji, ki so opredeljeni količinsko in kakovostno, spodbudne nagrade pa so ovrednotene in stopnjevane v sorazmerju s predvideno stopnjo doseganja cilja. Motivacijska struktura v družbi zaradi medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi (Uhan 2000, 27).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Vsaka dejavnost, ki jo nekdo začne, je spodbujena od ene ali več potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k nekemu cilju ali sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma individualnemu cilju posameznika. Potreba je močen notranji občutek nečesa v organizmu (Lipičnik 1998, 415). Ko zaradi težnje po zadovoljitvi pomanjkanja, ki zmanjšuje napetosti, postanemo aktivni in začnemo iskati načine in sredstva za zadovoljitev potrebe, potreba prehaja v motiv.

Naslednji pomemben element mehanizma motiviranja je k ciljem (sredstvo za zadovoljevanje potreb) usmerjeno delovanje. Ljudje delujejo zaradi delovanja svojih potreb oziroma potreb svojih bližnjih. Delovanje razumemo kot iskanje in pridobivanje sredstva (cilj), s katerim se bomo potrebo zadovoljili, s tem iskanjem pa razumemo predvsem delo (Rozman 1993, 236).

Cilj je zadovoljitev pričakovanj, želja, ki nastajajo na osnovi materialnih, nematerialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebni razvoju (Možina, 1986, 438). Za motiviranje je najprej potreben cilj, nato pa se oblikuje aktivnost za doseganje tega cilja (Černetič 1997, 97).

Cilji morajo biti jasno postavljeni, da vemo, v katero smer želimo iti, hkrati pa nam omogočajo nadzorovanje, tako da lahko primerjamo, kar smo načrtovali, s tistim, kar smo uresničili.

Osnovna celica uspešnosti vsakega podjetja je posameznik, ki prispeva k uresnitvi skupne vizije in ciljev podjetja, zato mora podjetje razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti vizije podjetja. Cilji so povezani s tokom uspešnosti, ko morata posameznik in podjetje uravnovežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih prinašajo rezultati. Tako ima podjetje korist od posameznika in posameznik mora imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže v nagradah za doseženo uspešnost (Zupan 2001, 14–15).

## **2.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo**

Lipičnik (1998) navaja tri dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, in sicer individualne razlike, značilnosti dela in organizacijsko prakso. Če hoče manager učinkovito delovati, mora najprej dobro premisliti, kako interakcija teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost dela. Preučiti mora razlike med posamezniki, saj je vsak človek edinstven in se zato tudi njegove vrednote, stališča in interesi od drugih razlikujejo, ter mora ugotoviti, kaj ljudi najbolj motivira. Nekatere zaposlene motivira denar (čim višja plača), druge varnost in so zato pripravljeni sprejeti nižjo plačo, da bi se izognili tveganju brezposelnosti, medtem ko tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Motivacijski dejavniki so tista spodbuda in izvor energije, ki človeka motivira, da

## Motivacija

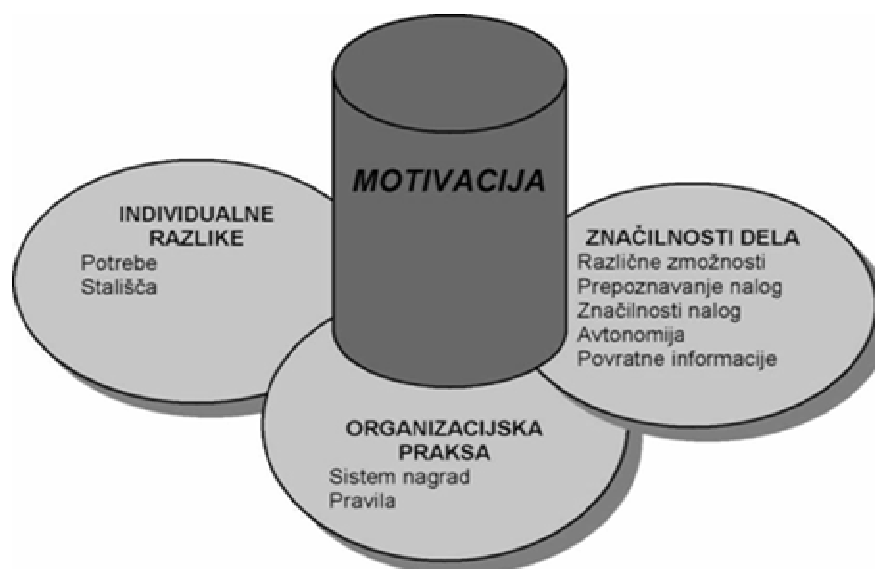
opravi določeno aktivnost. Vzroke za vsako aktivnost je treba iskati v človekovih potrebah in željah.

Pri upravljanju z zaposlenimi je treba odkrivati in upoštevati tudi vrednote zaposlenih, ki se pri vsakem posamezniku oblikujejo od rojstva dalje. Dober manager je tisti, ki se zaveda, kako te vrednote vplivajo na življenje posameznega delavca. V znanju zaposlenih se skrivajo neizčrpne rezerve za uspeh podjetja in naloga vodij je, da pridejo do teh rezerv (Čepin 2002, 27).

Naslednja stvar, ki ji mora manager posvetiti pozornost, so značilnosti dela. S tem so mišljene dimenzije dela, ki ga omejujejo, izzivajo in določajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih sposobnostih posameznika, določajo, kdo lahko opravi neko nalogo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določajo širino in vrsto povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Individualne razlike lahko opredelimo kot osebne potrebe, vrednote, stališča in interese. Nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izzivov polno delo. Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo (Lipičnik 1998, 162–163).

In nazadnje še organizacijska praksa, ki jo mora manager preučiti. To sestavljajo pravila, managerska praksa, sistem nagrajevanja v organizaciji (bonitete in provizije), ki privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo, ter splošna politika, ki definira ugodnosti, kot so plačilo počitnic, skrb za otroke, zavarovanje ... Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik 1998, 162–163).

**Slika 2.3** Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo



Vir: Lipičnik 1998, 162.



Če pride do večjega odhoda zaposlenih iz podjetja, mora management ugotoviti razloge za odhod, saj le tako obdrži zaposlene, ki so še v podjetju, in začne uvajati politiko za ohranitev dobrih delavcev. Znanje, ki ga podjetje izgubi ob odhodu delavcev, je zelo drago nadomestilo, ker zahteva tudi novo uvajanje. Za podjetje je najboljšo, da zna dobre delavce obdržati (Cokins 2006, 278).

Visok dohodek ni edini in zadosten motivacijski dejavnik, ki vodi k večji storilnosti. V uspešnih podjetjih se motiviranost zaposlenih spodbuja s širjenjem njihovega obzorja, kar pomeni, da se ljudje seznanjajo s problemi dela oziroma poslovanjem z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, z neposrednimi oblikami informiranja, z neposrednimi stiki, z dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbnostjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov, ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše poslovanje (Možina 1999, 3–5).

Dober vodja mora biti vreden zaupanja in mora znati prisluhniti svojim podrejenim. Zaposlene mora za dobro opravljeno delo tudi nagraditi. Svojim delavcem mora zaupati, prinašati jim mora dobre novice in jih spodbujati z izzivi (Denny 1997, 86).

Zaposleni v podjetju se počutijo zadovoljni, ker svoje delo opravljajo uspešno ter učinkovito, in so poleg njihovih nadrejenih z opravljenim delom zadovoljni tudi sami. Nič ni bolj uspešno in nič se bolj ne izplača kot iskreno zanimanje za druge ljudi (Carnegie 2000, 56).

## **2.5 Kako motivirati zaposlene**

Gallupove raziskave kažejo, da je precejšen odstotek zaposlenih (okoli 15 %, 2003) na delu aktivno neangažiran. Ti ljudje ne vedo, kaj se od njih pričakuje in nimajo osnovnih pogojev za delo. Nadaljnjih 70 % dela brez energije, kot nekakšni mesečniki. Pojav naj bi v Nemčiji stal 260 milijard evrov letno. Le manjši delež je angažiranih zaposlenih, ali drugače, takih, ki so motivirani in izkoriščajo svoje potenciale.

Raziskave kažejo, da na motivaciji zaposlenih temelji uspeh (ali propad) podjetja. Motiviranost namreč pomeni (Čuček 2005):

- manjšo fluktuacijo in večjo zvestobo,
- manj odsotnosti z dela (npr. bolniške),
- boljše rezultate pri delu,
- manj stresa in pozitivnejše vzdušje v podjetju,
- večje zadovoljstvo z osebnim življenjem.

Večini ljudi se zdi motivacija precej zapleten pojem, saj smo ljudje različni. Kljub temu je precej stvari, ki jih vsi želimo. Prvi korak je poskrbeti za pojave, ki nas delajo

nezadovoljne – a to še ne pomeni motivacije, le njen temelj. Lahko gre za neustrezne prostore, osvetlitev, birokratizem ...

Kljub pogostemu prepričanju menedžerjev, da je denar glavni motivator, vse raziskave kažejo nasprotno. Seveda vsi delamo za denar – podcenjevati njegovo vlogo pri zaposlenih je napaka. Pošteno plačilo je temelj uspešnega podjetja, ki zaposli in tudi obdrži dobre delavce. Če dohodek zadostuje za spodobno življenje, se lahko nato posvetite motivaciji. Ni pa denar tisti, ki nas pripravi do tega, da pokažemo, kaj res zmoremo. Povišica motivira le kratek čas po tem, ko jo dobimo. Gibljivi del dohodka deluje le do neke mere. Zaposleni v resnici hočejo (Čuček 2005):

- *Dobro vodstvo.* To pomeni jasna pričakovanja, spoštovanje, spodbude in pa stalne povratne informacije. Posvetite podrejenim čas in pozornost. Ne pozabite – večina ljudi se odloči za odpoved svojim nadrejenim, ne delu samemu.
- *Priznanje.* Pohvalite in nagradite, ko je to primerno in zaslužno. Po eni od raziskav je zaposlenim najdragocenejša nagrada naslednje: (1) osebna zahvala vodje za dobro opravljeno delo, (2) pisna zahvala, (3) javno priznanje in pohvala. Vsa ta sredstva so brezplačna, a zelo redko v uporabi. Naj bo priznanje le pravočasno in iskreno.
- *Nadzor nad svojim delom.* Gre za možnost (so)odločanja, postavljanja jasnih in merljivih ciljev ter jasno odgovornost za svoje delo.
- *Pripadati.* Želijo biti vključeni v komunikacijo, imeti potrebne in sprotne informacije ter razumeti odločitve vodstva.
- *Možnost rasti in razvoja.* To je lahko izobraževanje in izpopolnjevanje, sodelovanje v timih, usposabljanje še za druge naloge ... Ne bojte se, da bodo tako pridobljeno znanje »prodali« drugje – tako ne stagnirajo, so zadovoljni in ostanejo dlje, le dajte jim možnost, da vse to znanje tudi uporabijo.
- *Odkrito komunikacijo in upoštevanje.* Prisluhnite predlogom, ki jih imajo. Uvedite nagrado za zaposlenega, ki bo našel način, kako povečati učinkovitost dela. Vaši zaposleni imajo več talentov in znanja, požanajte rezultate.

Zaposleni večji del svojega življenja preživijo v službi. Če se le-ti na delovnem mestu počutijo odrinjene, nezaželene, nerazumljene, napete, nesproščene, vznemirjene, spregledane, napadene ali neupoštevane, potem kakovost njihovega življenja nikakor ne more biti visoka. V službi zaposleni vplivajo drug na drugega. Tega bi se morali zavedati predvsem vodje. V delovnem okolju bi zato morali gojiti sproščene in prijetne odnose (Volk 2004, 14).

Bistvenega pomena je, da si sodelavci med seboj izkazujejo zdravo spoštovanje in upoštevanje. Vodje morajo svoje podrejene obravnavati kot sodelavce, sposobna in občutljiva človeška bitja, in ne kot proizvodne stroje. Vodje, ki se zavedajo resnične

vrednosti svojih delavcev, lahko ustvarijo ozračje, v katerem je možna izjemna delovna uspešnost.

Na tak način lahko zaposleni veliko pridobijo, ker sprejemajo lastno vrednost, podjetje pa s povečano storilnostjo in dobičkom zasluži (Twentier 1999, 34 –95).

## 2.6 Motivacijski modeli

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh lahko izzvali reakcije, ki jih želimo (Lipičnik 1998, 171). Zavedati se moramo, da človekovo vedenje spremljajo različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako doživlja svoje delo. Doživljanje lastnega dela pa vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Če želimo pri ljudeh izzvati določeno aktivnost, lahko uporabimo mehanizem, ki ga dobimo kot razlago posamezne motivacijske teorije.

Motivacijski model mora upoštevati nekatere lastnosti, in sicer (Lipičnik 1998, 171):

- enakost,
- pravičnost,
- pričakovanje.

Enakost – zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno takšno vrednost, kot so ji jo dali. Če se ravnotežje med dobivanjem in dajanjem poruši, so zaposleni pripravljene znova vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kakor zaslužijo. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje občutek neenakosti, se zaposlenemu upira. Zato skušajo zaposleni zmanjšati občutek neenakosti na različne načine, in sicer tako, da ovirajo proces, da zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo pravičnejše plačilo, predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela ter skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

Občutek neenakosti lahko nastane zaradi več razlogov. Predvsem se precej očitno kaže pri plači. Če ima zaposleni občutek, da daje organizaciji več, kot dobiva od nje v obliki plače, se bo v njem pojavil občutek neenakosti. Ta občutek se spreminja tudi s časom, starejši delavec pričakuje za svoj vložek več od organizacije kakor mlajši, ki v svoj vložek ne šteje samo konkretnega dela, temveč tudi svojo zvestobo organizaciji, izgubljeno zdravje ...

Zaposleni z izrazoma pravičnost ali nepravičnost označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Za enake vložke, ki so enako plačani, zaposleni občutijo pravičnost, saj imajo občutek, da jih v organizaciji obravnavajo enako. Če pa za enako delo dobijo različne prejemke, imajo občutek nepravičnosti, ki ga skušajo zmanjšati tako, da

povečujejo svoje vloške (s tem bi opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi) ali v nasprotnem primeru zmanjšujejo svoje vloške, skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, zapuščajo delodajalce, če nepravilnost ni odpravljena.

Model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji. Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je pričakovanje rezultat motivacije. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanje uresniči. Težnja sili ljudi, da se po možnosti približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev.

Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta skrajnosti iste lestvice, praksa pa nam ponuja tudi druga vmesna stanja. Tako ljudem nikoli ne bi smeli buditi napačnih pričakovanj ali pa obljubljeni nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti (Lipičnik in Mežnar 1998, 171–179).

## **2.7 Ugotovitve nekaterih znanstvenih raziskav**

V začetku 20. stoletja so bile v ZDA opravljene analize in raziskave, ki naj bi identificirale in raziskale dejavnike, ki zaposlene motivirajo za delo. V začetku 1940-ih je bilo opravljeno veliko študij, ki so primarno odgovarjale na vprašanje »zakaj delavci delajo?« (Wiley 1997).

V raziskavi leta 1946 (Wiley 1997) so zaposleni v ameriški industriji po osebni izbiri razvrstili 10 tipov dejavnikov, ki so vplivali na opravljeno delo (v nadaljevanju motivatorjev). Tako je nastal seznam motivatorjev v nadaljnjih raziskavah. Podobne raziskave so nato v ZDA opravili še leta 1980 na 200 zaposlenih v industriji (Wiley 1997) in leta 1986 na 1000 zaposlenih v industriji, tokrat tudi po podskupinah (spol, starost, prihodki), saj so predvidevali, da bi te razlike lahko vplivale na njihove preference (Wiley 1997).

Zadnja podobna raziskava, katere rezultati so predstavljeni v spodnjih tabelah, je bila opravljena 1992 na 550 zaposlenih v industriji. Odzvalo se je 460 zaposlenih. Ta raziskava poudarja pomembnost dobrih plač in opozarja na pomanjkanje sočutja pri osebnih težavah zaposlenih (Wiley 1997). Oceno 1 so anketiranci dodelili najpomembnejšim motivatorjem, oceno 10 pa najmanj pomembnim, pri čemer so lahko vsako oceno dodelili samo enkrat.

**Tabela 2.3** Najbolj in najmanj pomembni motivatorji

Leto	Najpomembnejši motivatorji	Najmanj pomembni motivatorji
1946	priznanje za opravljeno delo	disciplina
1980	zanimivo delo	disciplina
1986	zanimivo delo	pomoč pri osebnih težavah
1992	dobre plače	pomoč pri osebnih težavah

Vir: Wiley, 1997.

V raziskavi leta 1946 je bilo priznanje za opravljeno delo izbrano kot najpomembnejši motivator, medtem ko je bil med leti 1980 in 1986 za najpomembnejšega izbran motivator zanimivo delo. V 80. je bila pozornost usmerjena v privlačnost dela. Pomembnost privlačnega dela podpira tudi Herzbergova teorija motivatorjev in higienikov, ki trdi, da zaposlene motivira prirojena potreba po uspehu pri zahtevnih nalogah. Managerjeva naloga postane zagotavljanje priložnosti, ki motivirajo zaposlene do uspeha (Wiley 1997).

Drugi najpomembnejši motivator v raziskavah med 1980 in 1986 je bilo priznanje za opravljeno delo, saj zaposlene motivira ne samo uspeh pri delu, temveč tudi ustrezna povratna informacija, da so delo dobro opravili. Tukaj se pojavi pomembna težava, saj večina managerjev potrebam po priznanju za opravljeno delo ne zna pravilno zadostiti (Wiley 1997). Analiza študije kaže, da so takrat organizacije pri zagotavljanju osnovnih življenjskih pogojev svoje delo zadovoljivo opravile, vendar so nezadostno zadovoljevale potrebe po samopotrjevanju zaposlenih (Wiley, 1997).

**Tabela 2.4** Primerjava rezultatov raziskav med leti 1946, 1982, 1986 in 1992

Motivatorji	1946	1980	1986	1992
Priznanje za opravljeno delo	1	2	2	2
Občutek, da delo obvladajo	2	3	3	9
Pomoč pri osebnih težavah	3	9	10	10
Varnost delovnega mesta	4	4	4	3
Dobre plače	5	5	5	1
Zanimivo delo	6	1	1	5
Napredovanje in rast v organizaciji	7	6	6	4
Poštenost do zaposlenih	8	8	8	6
Dobre delovne razmere	9	7	7	7
Disciplina	10	10	9	8

Vir: Wiley 1997.

Raziskava leta 1992 kaže naraščajočo stagnacijo. Visoka konkurenca in spremembe v gospodarstvu so tako kot strategija zmanjševanja stroškov v 80. letih zaznamovali zaposlene z občutkom dvoma o varnosti delovnega mesta (varnost pred odpuščanjem delavcev), zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb. Zato so na vrhu liste motivatorjev dejavniki, kot so dobre plače in varnost delovnega mesta. Glede na razvrščanje ostalih dejavnikov v raziskavi leta 1992 bi lahko sklepali, da razumejo zaposleni dobro plačilo tudi kot priznanje za dobro opravljeno delo.

Iz različnih mnenj (Vroom 1964; Alfred 1991; Levine 1994; Miner 1992 in drugi, citirano v Arnolds in Boshoff 2002) lahko povzamemo, da ima samospoštovanje pomemben vpliv na posameznikove potrebe. Posameznikovo pozitivno ali negativno samospoštovanje pomembno vpliva na njegove potrebe, kot so druženje, spoštovanje in samodokazovanje (Arnolds in Boshoff 2000, citirano v Arnolds in Boshoff 2002).

Cilj raziskave motivacije zaposlenih (Arnolds in Boshoff 2000, citirano v Arnolds in Boshoff 2002) je bil ugotoviti, ali samospoštovanje kot osebnostna spremenljivka deluje kot posrednik med zadovoljevanjem potreb in učinkovitostjo zaposlenih pri višjem managementu in nižji vrsti zaposlenih. Raziskava je bila opravljena na vzorcu 1500 zaposlenih v Južni Afriki (Arnolds in Boshoff 2002). Rezultati kažejo, da je višji management motiviran s potrebami po rasti oziroma potrebami višjega reda. Delovno okolje, zaznamovano z ustvarjalnostjo, izzivi, napredovanjem, samostojnim delom, je ključni motivator uspešnega višjega managementa. Ovire pri oblikovanju takšnega okolja (nezdrava politika podjetja, razdiralna kritika, izogibanje tveganjem ...) je treba zmanjšati ali celo izkoreniniti. Rezultati raziskave predlagajo, da lahko zaznavanje višjega managementa o možnostih napredovanja in osebne rasti pomembno vpliva na njihovo učinkovitost, zato naj podjetja pametno oblikuje vizijo in poslanstvo (Arnolds in Boshoff 2002).

Nižji management pa primarno motivira zadovoljevanje potreb po druženju s sodelavci ter bivanjske potrebe, predvsem v obliki finančnega nadomestila. Druženje s sodelavci direktno in tudi indirektno prek vpliva na samospoštovanje motivira zaposlene.

V smislu teorije pričakovanj pa plače in nagrade ne vplivajo pomembno na učinkovitost nižjega reda zaposlenih. Tudi zadovoljevanje ostalih eksistenčnih potreb ne povečuje njihovega občutka samospoštovanja, vendar je zadovoljevanje teh potreb nujen higienik. Če povzamem, vsi nameni po zadovoljevanju potreb višjega reda (izobraževanje) bodo uspešni samo, če bodo oplemeniteni s povečanjem samospoštovanja.

Prav tako smo v članku »Kriteriji, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih« zasledili, da so na Univerzi Nebraska – Lincoln leta 2001 izvedli raziskavo, kaj motivira zaposlene v njihovi državi. Po njihovem mnenju naj se vodja posveti zaposlenim, se z njimi pogovarja, jim pripoveduje šale oziroma če sam ni dober v tem, prosi sodelavca, ki zna pripovedovati šale, da to stori namesto njega. Vodja naj tudi organizira srečanja izven delovnega mesta in poskrbi za druženje, ki ni povezano z delom in je namenjeno sprostitvi. V podjetju naj za posebne dosežke določijo nagrade, kot so, na primer, najboljši tržnik, najboljši organizator in podobno, pohvale pa naj bodo tudi izrečene javno. Jasno definirani morajo biti cilji za pridobitev nagrade, pomembno pa je tudi, da se vodja sam drži pravil, saj bo tudi sam nadzorovan s strani zaposlenih, ali je podeljevanje nagrad pravično.

Zaposleni morajo dobiti občutek, da so del podjetja, zato naj vodja odgovarja na njihova vprašanja, naj ti dobijo povratne informacije za opravljeno delo, povpraša naj jih o tem, kako napreduje delo, in tudi o tem, kako je v zasebnem življenju. O vsakem zaposlenem naj vodja pridobi nekaj osnovnih informacij in se nato z njim pogovarja, saj

tako zaposleni dobi občutek, da vodji ni vseeno, kdo je, in ga zanima, kako je z njim tudi izven delovnega časa (Loboda 2005).

V članku »Zadovoljstvo zaposlenih« je opisan SiOK (slovenska organizacijska klima) – najbolj obsežen projekt merjenja zadovoljstva zaposlenih, ki poteka že od leta 2001. Projekt je nastal na pobudo nekaterih slovenskih podjetij, ki se zavedajo pomena klime in zadovoljstva v podjetjih. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje klime in zadovoljstva z namenom povečanja zavedanja o njenem pomenu in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Število sodelujočih organizacij se je od leta 2001, ko jih je bilo 26, povečalo na kar 90 organizacij v letu 2004. Kvantitativno raziskavo izvajajo z vprašalnikom na reprezentativnem vzorcu oziroma pri nekaterih organizacijah kar na celotni populaciji.

Vprašalnik zadovoljstva meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela, in sicer s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, z delovnimi pogoji, s plačo, z možnostmi izobraževanja, s statusom v organizaciji, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom. Rezultati za SiOK 2004 kažejo, da je ocena splošnega zadovoljstva v slovenskih organizacijah 3,42 (najvišja ocena je 5) – glede na prejšnja leta zadovoljstvo rahlo upada.

Zaposleni v slovenskih podjetjih so najbolj zadovoljni s sodelavci (4,00) in stalnostjo zaposlitve (3,96), ustreza jim tudi samo delo (3,76), njihov neposredno nadrejeni (3,65) in delovni čas (3,81), najbolj pa niso zadovoljni z možnostjo izobraževanja (3,29), z vodstvom (3,17), z delovnimi pogoji (3,25) in s statusom v organizaciji (3,25). Nesrečni so zaradi slabih možnosti napredovanja (2,81) in še bolj zaradi slabe plače (2,63).

Primerjava z letom 2003 pokaže rahlo znižanje ocen (od 0 do 0,07), zaporedje pa ostaja praktično enako. Najbolj je upadlo zadovoljstvo z delovnimi pogoji (za 0,07) in plačo ter vodstvom (oboje po 0,05). V letu 2004 je projekt SiOK prvič primerjal rezultate tudi po panogah. Vsako sodelujoče podjetje se sedaj lahko primerja z ostalimi v panogi in ne le z drugimi podjetji v Sloveniji. Ugotovili so, da so na splošno najbolj zadovoljni zaposleni v farmaciji in živilski industriji in v javnem sektorju (obe panogi imata povprečno oceno 3,58), sledijo zaposleni v trgovini (3,55), v bankah in zavarovalnicah (3,49) ter storitvah (3,47), najbolj nezadovoljni so pa delavci v proizvodnji (3,24) in kemični industriji (3,11) (Stanković 2005).

Če primerjamo raziskave iz 20. in 21. stoletja vidimo, kako zelo je pomembna motivacija zaposlenih. V sredini 20. stoletja (1946) je bilo na prvem mestu priznanje za opravljeno delo, medtem ko je bilo v drugi polovici 20. stoletja (1982–1986) na prvem mestu privlačnost dela, kjer se potrjuje Herzbergova dvofaktorska teorija, ki trdi, da zaposlene motivira potreba po uspehu pri zahtevnih nalogah, na drugem mestu pa je priznanje za opravljeno delo. Medtem ko nam poznejše raziskave s konca 20. stoletja



(1997) kažejo, da so zadovoljeni osnovni življenjski pogoji, nikakor pa ni zadostno zadovoljena potreba po samopotrjevanju zaposlenih.

Raziskave iz 21. stoletja (2002) nam kažejo, da posameznikovo samospoštovanje in samodokazovanje zelo pomembno vpliva na njegove potrebe, tako so za višji management pomembne potrebe po rasti, nižji management pa potrebe po druženju ter bivanjske razmere. Kasnejše raziskave (2001–2005), tako v svetu kot pri nas, nam kažejo, da moramo vložiti dosti več za večje zadovoljstvo zaposlenih, saj nam zadovoljstvo iz leta v leto upada. Zaposleni si želijo dobrega, odprtega vodje, ki bi jim znal prisluhnuti in se z njimi tudi pošaliti, želijo si dobrih odnosov s sodelavci, druženja, pohvalo in s tem občutek, da so del podjetja.



### **3 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Vsak posameznik je edinstven in ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja. Človekova dejavnost ali delo ni rezultat samo enega dejavnika, temveč gre za kombinacijo številnih zelo zapletenih poznanih ali nepoznanih dejavnikov (Lipičnik in Mežnar 1998, 164).

Zaradi njihovega razvoja in vpliva okolja srečujemo v literaturi različne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri dejavniki vplivajo na njihovo delo. Herzberg, Maslow in Vroom so v svojih teorijah dali poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja. Njihove teorije se med seboj razlikujejo in dopolnjujejo. Novejše motivacijske teorije dajejo poudarke na tiste motivacijske dejavnike, ki jih je mogoče razvijati skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih – pripadnost, ustvarjalnost, osebni razvoj (Lipičnik 1997, 152–154).

Motivacijske teorije nam skušajo razložiti človekov odnos do dela in najti odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo.

#### **3.1 Izbrane motivacijske teorije**

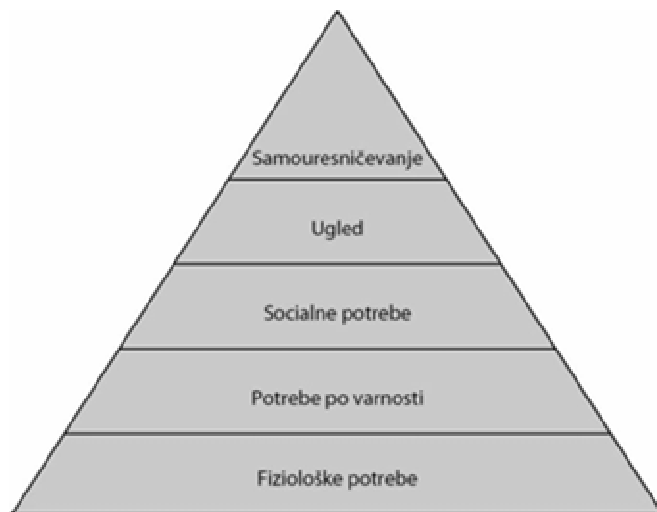
V nadaljevanju bomo predstavili tiste motivacijske teorije, ki so večkrat uporabljene v pojasnjevanju človekovega vedenja pri delu. Začeli bomo s predstavitvijo Maslowove teorije, ki je ena izmed prvih na področju motivacije ter je zasnovana na potrebah, nadaljevali bomo z Vroomovo teorijo pričakovanja, sledi Problemsko motivacijska teorija, ki je uporabna predvsem za managerje, nato pa bomo opisali Frommovo motivacijsko teorijo, v kateri je Eric Fromm skušal odgovoriti, zakaj ljudje delajo, nadalje je Teorija ekonomske motivacije, katere temeljno izhodišče je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil.

Naslednja teorija, ki je zelo pomembna za mojo diplomsko nalogo, je Herzbergova dvofaktorska teorija, na podlagi katere sem naredila raziskavo. Ta deli dejavnike, ki vplivajo na človekovo zadovoljstvo, na higienike in motivatorje.

##### ***3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa***

Maslow je s svojimi deli s področja socialne psihologije in psihologije osebnosti odkril nekaj temeljnih socialnih človekovih potreb ter preučeval zaporedje njihovega zadovoljevanja in hierarhijo motivov (Krajnc 1982, 37). Po mnenju Maslowa človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan 2000, 23). Te potrebe so prikazane na sliki 3.1.

**Slika 3.1** Maslowa hierarhija potreb



Vir: Hodgetts 1991, 132.

Maslow razlaga, da sprejme človek nevarnost, osamljenost in dolgočasno delo v zameno za zaslužek, ki mu bo omogočil dovolj hrane in pijače. Ko pa je to zadovoljeno, mu je najpomembnejša varnost, na naslednji ravni pa dobri socialni odnosi. Na koncu si človek poišče delo, ki ga bo v celoti zadovoljevalo, kar se tiče njegovih sposobnosti, znanj in ustvarjalnosti (Johnson 1999, 59–60). Temeljne človekove potrebe predstavljajo fiziološke potrebe in dokler te niso zadovoljene, človek drugih potreb praktično nima. Ko so te prvotne potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik po varnosti. Ko so te zadovoljene, nastanejo socialne potrebe in tako naprej vse do pete stopnje človekovih potreb. Pomembna trditev, ki jo je Maslow izpostavil je, da zadovoljena potreba ne motivira več.

Po Maslowi teoriji je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina, in sicer potreba je že zadovoljena ali potreba ni aktivirana (Uhan 2000, 23).

Za managerje je Maslowa teorija zelo uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov ugotovijo, kaj ljudi motivira v določeni organizaciji in času, in na kaj so ljudje najbolj občutljivi. S pomočjo ugotovitev, ki jih dobijo iz analize vprašalnika, pa skušajo določiti instrumente, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih (Lipičnik 2002b, 164).

### 3.1.2 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše.

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo, in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem. Po njegovem mnenju je *valenca* privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost ciljev se lahko spreminja – je lahko pozitivna (ima pozitivno vrednost za posameznika, zato ga cilji privlačijo), lahko ima ničelno vrednost (oseba je ravnodušna do cilja) in nazadnje ima cilj lahko tudi negativno valenco, če se mu hoče oseba izogniti (Lipičnik 2002b, 167).

Drugi pomembni sestavni del te teorije je *instrumentalnost*. To je Vroom definiral kot povezavo med dvema ciljema, ki nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Tako napredovanje je lahko po delavčevem prepričanju le prvi instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot so npr. večja plača, ugled ... Poglavitni pojem v Vroomovi teoriji predstavlja *pričakovanje*. Razume ga kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja in cilja, kar Vroom sklepa iz tega, da posameznik, na primer, pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka (Lipičnik 2002b, 168).

Prvi Vroomov model tako pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence (privlačnosti in neprivlačnosti) vseh drugih ciljev in tudi od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. To si razlagamo tako, da je določen cilj sam po sebi lahko privlačen za posameznika, vendar je njegova vrednost zanj odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj omogoča dosegati drugi, pravi cilj. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega (Lipičnik 2002b, 168).

Drugi Vroomov model pa pojasnjuje in predpostavlja vedenje, akcijo, ki si jo posameznik izbere. Ta se odloča in izbira za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo le-to pripeljalo do zaželenega cilja. Ta model lahko uporabimo za vplivanje na človekovo aktivnost, in sicer tako, da skušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem (Lipičnik 2002b, 168).

### 3.1.3 Problemsko motivacijska teorija

Posamezna situacija je navadno s strani posameznika označena kot problem takrat, ko jo ta doživlja kot neprijetno in jo hoče spremeniti. Situacije, ki ne ustreza temu

pogoju, ljudje ne označujejo za problem. Zato je problem definiran kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal.

S tem postaneta problem in problemska situacija sili, ki sprožata in usmerjata človekovo aktivnost. Mnogi ljudje svoja hotenja nadzorujejo, jih ne zadovoljujejo ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih kljub temu ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno nimajo problemov ali jih ne vidijo.

Managerji skušajo problemsko motivacijsko teorijo uporabiti predvsem zato, da skušajo ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki sami od sebe izzovejo pri delavcih ustrezne odzive. S tem je mišljeno, da bi bili pri motivaciji managerji zelo uspešni, če bi skušali ljudem probleme delati in jih ne reševati. Pri tem bi morali biti pozorni, da ne bi delali napačnih problemov (Lipičnik 2002, 170).

### ***3.1.4 Frommova motivacijska teorija***

Fromm je skušal v svoji raziskavi odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo, ter pri tem ugotovil, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli ali ker bi radi nekaj postali. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se radi uveljavili tako ali drugače, pridobili ugled v družbi ... »Biti« in »imeti« sta pojma, ki se ne izključujeta, temveč predstavljata dve skrajnosti na isti lestvici. Zaradi tega se nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi pa k drugi.

Ko izbiramo orodje za motiviranje ljudi, je ta teorija lahko zelo uporabna. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, je lažje motivirati z materialnim orodjem, ostale, ki se nagibajo k »biti«, je lažje pridobiti z nematerialnim orodjem. Managerji uporabljajo predvsem to teorijo pri izbiri motivacijskega orodja za vsakega delavca posebej, in sicer, da nagradijo tiste, ki bi radi z napredovanjem nekaj postali, in tiste, ki bi radi imeli nekaj, materialno (Lipičnik 2002 170–171).

### ***3.1.5 Teorija ekonomske motivacije***

Temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Materialne dobrine ali denar so v tem primeru spodbuda, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek (Uhan 2000, 22).

Ugotovitve, pridobljene iz ekonomske motivacije, trdijo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je ta dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka, ko pa ta postane ustaljena, jo delavci sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Ugotovljeno je tudi, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno, ni pa dovolj natančno proučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočneje. Participacija pri delitvi dobička nima stimulativnega učinka, če je izvedena le enkrat letno in če ni zanesljiva.

Na zadovoljstvo in stopnjo zadovoljenosti potreb in ciljev delavcev v veliki meri vpliva že narava dela, ki ga delavci izvajajo v delovnem procesu. Ti so zadovoljni z delom, čim bolj je le-to različno, strokovno in zahtevno.

Teorija ekonomske motivacije najbolj ustreza za skupine delavcev z nizkimi zaslužki, mlade delavce, ki si ustvarjajo družino in dom, ter za posebno vrsto ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (Uhan 2000, 22).

### **3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija**

Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Menil je, da ima vsak delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnost v različnih smereh, in sicer ena vrsta potreb izhaja iz delovnega okolja, druga vrsta potreb pa so tiste, ki izhajajo neposredno iz dela (Uhan 2000, 24).

V svoji študiji je Herzberg po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da vse motivacijske dejavnike, ki so mu jih ti povedali, lahko razdeli v dve skupini, in sicer na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Zaradi tega je njegova teorija dobila ime dvofaktorska teorija.

Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnostim, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarijo pogoje za motiviranje. V nasprotju s higieniki pa motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je v svoji študiji ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik (Lipičnik 2002, 168).

Dvofaktorska teorija je uporabna predvsem za managerje, zato ker lahko uporabijo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih, in sicer motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posamezniku, ter higienike, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik 2002, 169).

**Tabela 3.1** Herzbergova motivacijska teorija

---

<b>DEJAVNIKI</b>	
<i>Vzdrževalni dejavniki</i>	
<b>HIGIENIKI</b>	Zaslужek
	Položaj
	Varnost
	Politika
	Podjetje
	Delovni nadzor
	Medsebojni odnosi
	Delovne razmere
<i>Motivacijski dejavniki</i>	
<b>MOTIVATORJI</b>	Uspeh pri delu
	Priznanje za rezultate
	Zanimivo delo
	Odgovornost
	Strokovno usposabljanje
	Osebni razvoj
	Napredovanje

---

Vir: Uhan 2000, 25.

### **3.3 Povezava Herzbergove dvofaktorske teorije s srednjim managementom**

Nobena motivacijska teorija nam ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko skušajo zadovoljiti svoje potrebe in doseči cilje. Ponujajo nam le različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model. Človekovo vedenje spremljajo tudi različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na delo.

Herzberg je ugotovil, da se motivacijski dejavniki delijo na dve skupini, na higienike in motivatorje. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč



odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motivatorje. Motivatorji pa spodbujajo ljudi neposredno k delu.

Ta teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih – motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager uspešneje uporabil (Lipičnik in Mežnar 1998, 168).

Pozitiven rezultat Herzbergove motivacijske teorije je stremljenje k tehnološki prenovi dela, tako da delo postane bolj zanimivo, ker spodbuja delavce za višje delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost. Bogatitev dela (job enrichment) je ena izmed metod humanizacije dela in je nastala prav na podlagi Herzbergove motivacijske teorije (Uhan 2000, 25).

Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri zanimivih in strokovnih ter vodilnih delih in v primerih, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah) (Uhan 2000, 25–26).

Ravno zaradi utemeljenosti in ustreznosti pri strokovnih in vodilnih delih ter zaradi tega, ker imajo managerji ter vodje v rokah vse vzvode, ki so pomembni za motivacijske dejavnike, kot so higieniki ter motivatorji, smo se odločili za povezavo Herzbergove dvofaktorske teorije v povezavi s srednjim managementom v podjetju A.



## 4 RAZISKAVA O MOTIVACIJI SREDNJEGA MANAGEMENTA

### 4.1 Metodologija dela

Za motivacijo srednjega managementa sem se odločila zaradi vsakoletnega in vse večjega odhoda zaposlenih srednjega managementa v izbranem podjetju, kjer sem zaposlena. Cilj raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih srednjega managementa z motivacijskimi dejavniki, ki sem jih izpostavila v anketnem vprašalniku.

V raziskavi sem zajela 88 zaposlenih, od katerih štiri ankete niso bile uporabne, tako da sem nato obdelala 84 zaposlenih srednjega managementa v podjetju A. Glede na to, da mi jih je ankete vrnilo 95,4 %, sem bila zadovoljna z odzivnostjo anketiranih. Šlo je za zaposlene v tehnološki in operativni pripravi ter proizvodnji (3 vodje<sup>1</sup>, 15 tehnologov<sup>2</sup>, 31 mojstrov<sup>3</sup>, 22 kontrolorjev<sup>4</sup>, 6 obdelovalcev naročil<sup>5</sup>, 7 šablonerjev<sup>6</sup>).

Podatke sem zbrala z anketiranjem oktobra 2008. Vprašalnik je sestavljen iz splošnega dela in dveh sklopov. Splošni del vprašalnika zajema vprašanja, ki so povezana z demografijo anketiranih oseb. Z odgovori na vprašanja smo dobili podatke o spolu, starosti, izobrazbeni strukturi v podjetju A. Nastal je na podlagi lastnih idej, pomagali smo si s strokovno literaturo in z vprašalniki s področja podobnih tem.

V prvem sklopu vprašalnika smo se osredotočili na higienike, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih pri delu in temeljijo na fizioloških potrebah človeka in izhajajo iz delovnega okolja. To so medsebojni odnosi, delovne razmere, varnost, položaj, plača.

V drugem sklopu vprašalnika smo se osredotočili na motivatorje, ki izvirajo iz samega dela in temeljijo na višjih zvrsteh potreb, ki so lastne človeški osebnosti ter spodbujajo rast in razvoj. Zaposleni so odgovarjali na vprašanja po petstopenjski lestvici, kjer pomeni 1 nezadovoljstvo, 5 pa zadovoljstvo s posameznim delovnim motivom.

Vprašalnike sem razdelila vodjem, zbiranje podatkov pa je trajalo en teden. Pridobljene podatke sem obdelala ročno in jih uredila v tabele in grafe. Za vsakega od motivov sem izračunala odstotek posamičnih ocen. Delala sem po 5-stopenjski lestvici. Odločila sem se, da v skupini 1 in 2 ni nezadovoljstva, če je manj kot 20 % zaposlenih

---

<sup>1</sup> Tretja hierarhična lestvica - povezuje, organizira delo na svojem področju.

<sup>2</sup> Četrta hierarhična lestvica - uvajanje tehnologij.

<sup>3</sup> Strokovni delavci - organizirajo delo - četrta hierarhična lestvica.

<sup>4</sup> Strokovni delavci - skrbijo za odpravljanje neskladnosti izdelkov - četrta hierarhična lestvica.

<sup>5</sup> Tehnično administrativno osebje - skrbi za izpis proizvodnih nalogov in potrebno dokumentacijo - peta hierarhična lestvica.

<sup>6</sup> Tehnično administrativno osebje - skrbi za izdelavo šablon za označevanje krojnih delov - peta hierarhična lestvica.

nezadovoljnih. Če pa je več kot 50 % zaposlenih v skupini 4 in 5, je motiv zadovoljen. Za zaposlene, ki so v skupini 3, pa še ne pomeni, da je motiv zadovoljen.

Za vsakega od motivov sem izračunala povprečno oceno (aritmetično sredino), ki je kazalnik stopnje zadovoljstva s posameznim motivatorjem.

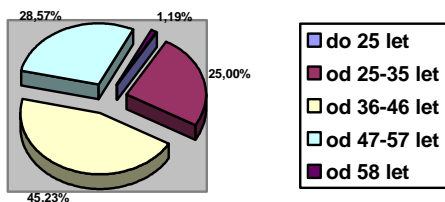
Pri raziskavi smo se odločili za analizo pisnega anketiranja zaposlenih, ker nam anketiranje omogoča enake vrste odgovorov in s tem tudi lažje vrednotenje le-teh. S tem da je anketa anonimna, lahko anketirane v miru in preudarno odgovori, pa tudi v relativno kratkem času jo lahko izvedemo na velikem številu ljudi.

## 4.2 Rezultati in analiza raziskave

### 4.2.1 Struktura zaposlenih glede na spol

Na vprašalnik je odgovorilo 90,48 % oziroma 76 žensk in 9,52 % oziroma 8 moških, kar je skupaj 84 sodelujočih. Ženske so zaposlene na vseh delovnih mestih.

**Slika 4.1** Struktura zaposlenih glede na starost

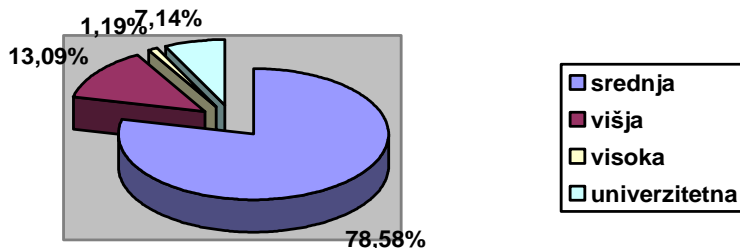


V anketi srednjega managementa (slika 4.1) je skoraj polovica sodelujočih, starih med 36 in 46 let, četrtnina med 25 in 35 let, dobra četrtnina pa med 47 in 57 let. Iz analize vprašalnika je razvidno, da je starostna struktura precej visoka, s tem da prihaja zelo malo mladega kadra, kar je lahko precej zaskrbljujoče, kajti tudi fakultete imajo zelo malo vpisa.

### 4.2.2 Struktura zaposlenih glede na izobrazbo

Dokončano srednjo izobrazbo (slika 4.2) ima dobre tri četrtine sodelujočih, nekaj manj kot sedmina zaposlenih ima višjo izobrazbo, slaba desetina pa ima visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, kar nam pove, da se zadnja leta malo ljudi odloča za ta poklic (tehnične stroke).

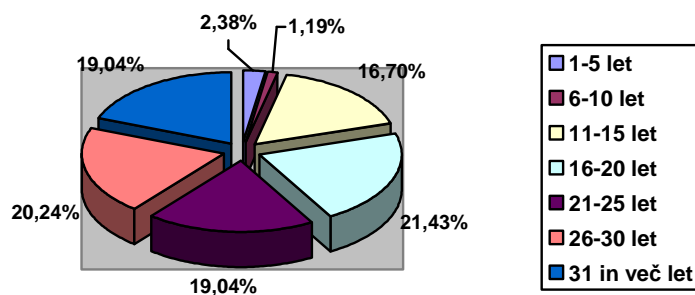
**Slika 4.2** Struktura zaposlenih glede na izobrazbo



#### 4.2.3 Vrsta zaposlitve

Vsi sodelujoči (slika 4.3), razen dveh najmanjših razredov (1–5 in 6–10 let), so enakomerno porazdeljeni v starostnih razponih.

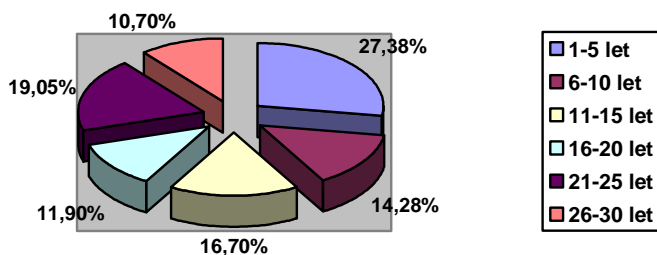
**Slika 4.3** Vrsta zaposlitve



#### 4.2.4 Stalnost zaposlitve na istem delovnem mestu

Slaba tretjina sodelujočih (slika 4.4) je zaposlenih na istem delovnem mestu 1–5 let, dve petini sodelujočih sta zaposleni 6–10 in 11–15 let, ostali sodelujoči pa so v treh razredih približno enakomerno razporejeni.

Slika 4.4 Stalnost zaposlitve na istem delovnem mestu



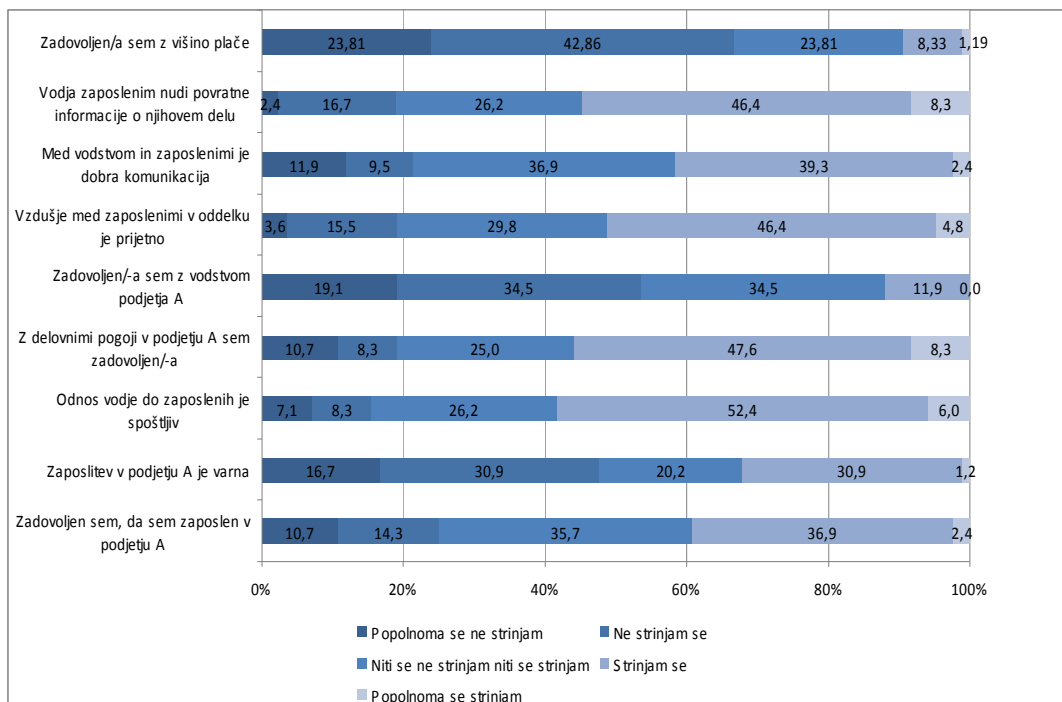
#### 4.2.5 Higieniki

V nadaljevanju predstavljamo podrobneje v opisni in grafični obliki na sliki 4.5 higienike.

Zaposleni so najbolj nezadovoljni z višino plače, z vodstvom podjetja, varnostjo zaposlitve, komunikacijo z vodstvom ter z zadovoljstvom, da so zaposleni v podjetju A.

Plača naj ne bi bila pomemben motivacijski dejavnik v delovno intenzivnih panogah, kjer so stroški izredno visoki, vendar je anketa pokazala ravno nasprotno. Štularjeva (2008) pravi, da fiksna plača deluje le tri mesece. Ker se je v podjetju A v zadnjih letih večkrat menjalo vodstvo, je razumljivo, da so zaposleni nezadovoljni, saj ne zaupajo vodstvu podjetja. Varnost zaposlitve je izredno pomemben motivacijski dejavnik, posebno v negotovih razmerah, kot so današnje, ko je na pohodu recesija. Komuniciranje v podjetju je pomembna naloga vodstva. Sproščena komunikacija med vodjem in njegovimi podrejenimi pomembno vpliva na uspešno poslovanje vsakega podjetja. Dobra komunikacija je zelo pomembna življenjska sila podjetja.

Slika 4.5 Higieniki v %



Največjo stopnjo zadovoljstva (slika 4.5) so zaposleni izrazili za spoštljiv odnos vodje do zaposlenih, za delovne pogoje v podjetju A, povratne informacije o njihovem delu ter za vzdušje med zaposlenimi v oddelku.

Motivacija je tesno povezana z vodjo podjetja, zato je pomembno, da je vodstvo podjetja oziroma neposredni vodja ustrezno motiviran. Šele ko je izpolnjen ta pogoj, lahko pričakujemo, da bo vodja ustrezno motiviral svoje zaposlene. Motivacija zaposlenih je v podjetju veliko večja, če so ti zadovoljni s svojim vodjem. Da bi bili zaposleni premoženje podjetja, se morajo počutiti vredne. Tako pa se bodo počutili le, če bodo deležni informacij in zaupanja. Delovne razmere so zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj vključujejo tiste značilnosti dela, ki so pomembne za posameznika. S tem mislimo predvsem telesni napor, občutek varnosti pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja. Dobri medsebojni odnosi so pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Da bi dosegli dobre medsebojne odnose, morajo vodje primerno oblikovati delovne skupine, spremljati dogajanja med sodelavci in reševati napetosti, spore, ki nastajajo med njimi.

Povprečno slaba četrtnina sodelujočih (slika 4.5) pa je pri vseh higienikih neodločena, zato moramo prav tem posvetiti veliko pozornosti, da motivacija ne bi padla, ampak dvignila.

#### 4.2.6 Motivatorji

V nadaljevanju predstavljamo podrobneje v opisni in grafični obliki motivatorje na sliki 4.6.

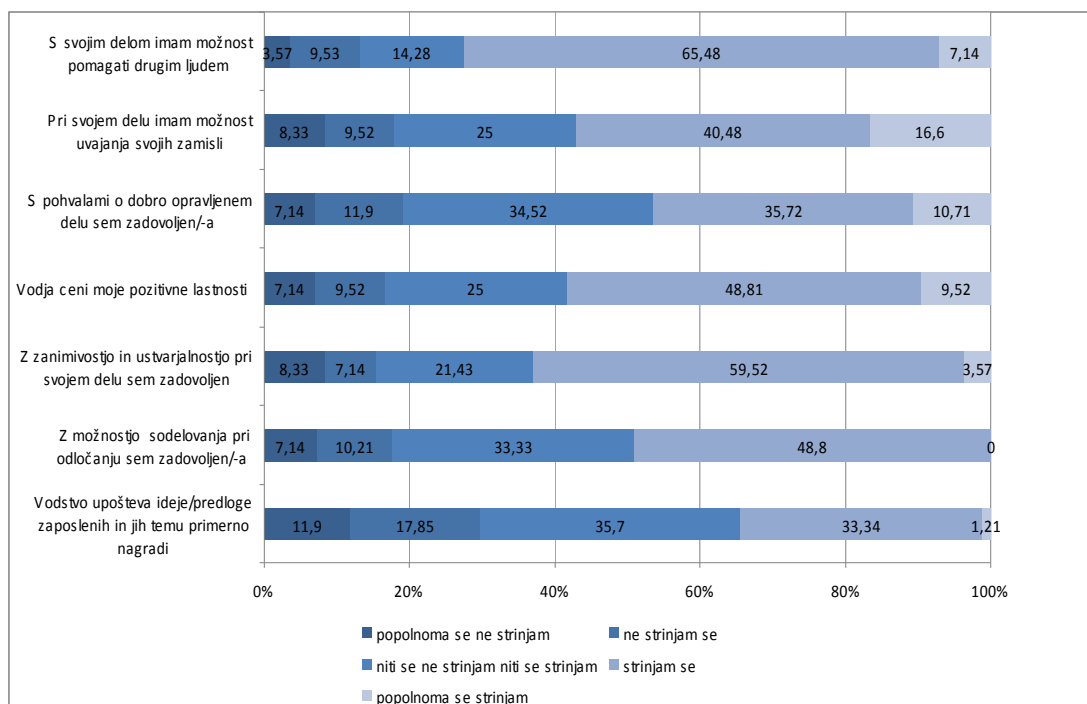
Zaposleni so najbolj nezadovoljni z upoštevanjem njihovih idej – predlogov, s pohvalami o dobro opravljenem delu ter možnostjo sodelovanja pri odločanju.

Sodelovanje zaposlenih pri odločanju povečuje motiviranost zaposlenih, saj se ti s tem počutijo veliko bolj pomembni. Vključevanje zaposlenih v reševanje problemov in soodločanje izboljša motiviranost za doseganje skupnih ciljev, inovativnost, željo po novih znanjih, kar pripelje tudi do osebne rasti posameznika, tima ter podjetja.

Čeprav so plače zelo pomemben dejavnik in zaposlenim veliko pomenijo, so dane pohvale v pravem trenutku in nagrade za dobro opravljeno delo tiste, ki zaposlene prav tako spodbujajo pri delu in motivirajo.

Pohvala je za zaposlene velika spodbuda, saj s tem sporočamo, kako so zaposleni pomembni za organizacijo. O zadovoljstvu zaposlenih govorimo takrat, kadar posameznika obdaja vse tisto, kar mu je v veselje, kar mu omogoča dobro počutje in veselje do življenja.

**Slika 4.6** Motivatorji v %





Največjo stopnjo zadovoljstva (slika 4.6) so zaposleni izrazili za možnost pomoči sodelavcem, za zanimivost in ustvarjalnost pri svojem delu, da vodja ceni pozitivne lastnosti, ter za možnost uvajanja svojih zamisli pri delu.

Pomoč sodelavcem je pomemben motivacijski dejavnik, saj človeka prevzema s pozitivnimi čustvi in pozitivno energijo. Zaposleni, kateremu je delo zanimivo in ustvarjalno, je dosti bolj motiviran za doseganje ciljev ter tudi ciljev podjetja kot celote. Ljudje imamo poleg pozitivnih tudi negativne lastnosti. Če vodja izpostavlja samo negativne lastnosti, nič pa ne ceni pozitivnih, to zelo slabo vpliva na motivacijo zaposlenih in jo lahko uniči.

Samostojnost pri delu pomeni, da o postopkih dela, ki jih zaposleni izvajajo, tudi razmišljajo in jih ne le izvršujejo.

Tudi za motivatorje lahko rečemo, da je četrtnina sodelujočih neodločenih, zato moramo posebej za te poskrbeti, da se bo motivacija le-teh povečevala in ne padala.

#### **4.2.7 Aritmetična sredina higienikov in motivatorjev**

Nato smo izračunali aritmetično sredino higienikov in motivatorjev (tabela 4.1). Iz rezultatov je razvidno, da so higieniki manj zadovoljeni kot motivatorji.

**Tabela 4.1** Aritmetična sredina higienikov in motivatorjev

	N	Aritmetična sredina
Higieniki	9	2,99
Motivatorji	7	3,35

Rezultati raziskave so pokazali, da so v podjetju A manj zadovoljeni higieniki, ki imajo povprečno aritmetično sredino 2,99, in s tem ne moremo potrditi svoje prve izhodiščne predpostavke, da je zadovoljitev higienikov osnova za začetek delovanja motivatorjev s polno močjo. Zaposleni srednjega managementa v podjetju A so najbolj zadovoljni z odnosom vodje, na drugem mestu so povratne informacije o delu, na tretjem mestu so delovni pogoji in na četrtem je odnos do sodelavcev – vzdušje. Ko se nadalje poglobimo v rezultate higienikov, ugotovimo, da imamo pet problemskih situacij, ki spadajo med slabše zadovoljene, saj je v deležu 1 in 2 več kot 20 % nezadovoljenih, in v deležu 4 in 5 manj kot 50 % zadovoljenih – ti imajo tudi nizko aritmetično sredino.

Na petem mestu nezadovoljenih higienikov je komunikacija vodstvo-zaposleni, na šestem mestu zadovoljstvo z zaposlitvijo, na sedmem mestu varnost zaposlitve, na osmem zadovoljstvo z vodstvom in na devetem mestu nezadovoljenih higienikov je plača.

Sledijo motivatorji, ki so v povprečju bolj zadovoljeni kot higieniki, saj imajo povprečno aritmetično sredino 3,35. Zaposleni srednjega managementa v podjetju A so

najbolj zadovoljni z osebnim razvojem, možnostjo pomoči sodelavcem, na drugem mestu je ustvarjalnost pri delu, na tretjem mestu je samostojnost – možnost uvajanja svojih zamisli, na četrtem mestu motivacijskih dejavnikov je osebni razvoj – pozitivne lastnosti, na petem mestu so pohvale. Rezultati motivacijskih dejavnikov (motivatorjev) nam nadalje povejo, da imamo dve problemski situaciji nezadovoljenih motivatorjev, ki imajo nizko aritmetično sredino. Na šestem mestu nezadovoljenih motivatorjev je sodelovanje pri odločanju in na sedmem priznanje za ideje in predloge.

### **4.3 Predlogi za izbrano podjetje**

Dober vodja mora znati spodbujati motivacijo zaposlenih, tako da zna z njimi komunicirati na najboljši možni način, ki nam prinese boljše rezultate pri delu. Naše prve izhodiščne predpostavke, da je zadovoljen higienik nujen pogoj za delovanje motivatorjev s polno močjo, ne moremo potrditi, zato smo ugotovili, da se je v podjetju začela motivacijska kriza. Tudi drugo izhodiščno predpostavko, da sta higienik in motivator zadovoljena, le če imata visoko aritmetično sredino, ne moremo v celoti potrditi, ker imamo nekaj problemskih situacij, ki ne izpolnjujejo predpostavke.

Med pomembnejše predloge za povečanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih srednjega managementa v podjetju A uvrščam naslednje predloge:

- Podjetje A bi moralo oblikovati delovno mesto svetovalca za motivacijo, ki bi opravljal naloge na področju človeških virov, ki se dotikajo motivacije zaposlenih.
- Dodatno izobraževanje vodij, seveda z znanji, ki so potrebna pri ravnanju s človeškimi viri – komuniciranje, vodenje, organizacijska klima.
- Vodstvo podjetja naj vsaj enkrat na mesec naredi sestanek z zaposlenimi srednjega managementa v podjetju A, na katerem se bomo pogovarjali o počutju, problemih, ki nas težijo, dajali predloge in se nato kot tim dogovorili, kako bi se izognili tem stvarem, ki nas obremenjujejo. Sprejeli bi načrte, s pomočjo katerih bi se odločili za ukrepe, določili tim sodelavcev, ki so odgovorni za izvajanje ukrepov, dogovorili bi se za nadzor spremljanja in izvajanja ukrepov ter določili datum naslednjega sestanka, kjer bomo preverili učinkovitost izvajanja ukrepov.
- Podjetje bi moralo poskrbeti, da bi se raziskave o zadovoljstvu zaposlenih opravljale večkrat letno. S tem bi se ugotavljalo trenutno stanje zadovoljstva, rezultat tega pa bi bil, na katerih področjih motivacije so še potrebne izboljšave. Seveda bi bilo treba poskrbeti, da se terminsko določijo vse te aktivnosti.
- Vodstvu predlagam, naj ponovno spremlja in opazuje napredek in rast svojih zaposlenih srednjega managementa, predvsem pa naj se vsako dobro delo pohvali.

- Neprestano je treba stremeti za obveščenostjo v podjetju. Za tiste brez dostopa do računalnika naj se postavi oglasno desko, kjer bodo vsa potrebna obvestila in dogodki, čeprav imamo interni časopis.

Podjetje dosega veliko boljše rezultate, če so zaposleni zadovoljni z vodstvom podjetja. Plača je dejavnik, s katerim nismo nikdar zadovoljni. Popolnega zadovoljstva s plačo ni pričakovati, saj če ima človek še tako visoko plačo, ima zopet toliko večje potrebe.

Zadovoljstvo z neposrednim vodjem pri delu zelo pomembno vpliva na doseganje boljših rezultatov motivacije. Podjetje A mora motiviranost zaposlenih srednjega managementa še naprej povečevati, da bi se povečala tudi motiviranost zaposlenih, ki so v sredini in so neodločeni. Zato moramo več pozornosti posvetiti izobraževanju in usposabljanju zaposlenih s področja motivacije in upravljanja človeških virov. Zaposleni bi ob pohvali in priznanju imeli občutek, da je njihovo delo pomembno, pa tudi njihova spoštovanje in ugled bi se dvignila na višjo raven zadovoljstva. Seveda moramo najprej preprečiti nezadovoljstvo, šele potem lahko začnemo z motiviranjem.

Ob upoštevanju predlogov, ki sem jih predlagala podjetju A, mislim, da bi lahko zagotovili motiviranost zaposlenih po najboljših močeh. Najprej se moramo osredotočiti na zadovoljstva motivacijskih dejavnikov, ki smo jih poimenovali higieniki in kjer so bile ugotovljene problemske situacije, šele nato naj se osredotočijo v povečevanje zadovoljstva motivatorjev. Šele ko bodo higieniki zadovoljeni, se pokaže moč in učinkovitost delovanja motivatorjev. Seveda pa nikakor ne smemo pozabiti na dejavnike motivacije, ki so zadovoljeni, in moramo stremeti za tem, da jih bomo z boljšim razumevanjem motivacije in zavzetostjo še bolj povečevali.



## 5 SKLEP

Zaradi vse večjega odhoda sodelavcev srednjega managementa v podjetju A sem se odločila za temo motivacija srednjega managementa. Z motivacijo se ukvarja že nekaj desetletij zelo veliko strokovnjakov z različnih področij, vendar še do danes ne poznamo formule, ki bi dala odgovor, kako ravnati z našimi zaposlenimi, da bi dobili kar najboljše rezultate, ki jih pričakujemo od naših zaposlenih. Seveda pa takšna formula sploh ne more obstajati, saj se ljudje razlikujemo v pogledih in obnašanju.

Motivirati pomeni spodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi cilji, tako da opravijo svoje naloge učinkovito in po svojih najboljših močeh. Uspešen vodja mora nenehno spremljati delovne razmere svojih sodelavcev, iskati ustrezne poti in rešitve ter spodbujati osebni razvoj in učenje. Dober vodja mora znati odprto komunicirati, ugotavljati mora zadovoljstvo sodelavcev, prisluhniti mora njihovim željam ter jih z njimi preučiti, omogočiti jim mora sodelovanje pri oblikovanju ciljev, naučiti jih mora vrednotiti in spremljati lastno delo ter jih primerno temu tudi nagraditi. Na ta način bodo sodelavci v podjetju bolj motivirani.

Pripraviti svoje sodelavce, da delajo po svojih najboljših močeh, pomeni, da moramo ustvariti delovne pogoje, ki so pravi, s tem mora delo predstavljati vir zadovoljstva oziroma tisto, kar je za sodelavce vredno posebej velikega truda. Svojim sodelavcem je treba pokazati, da jih spoštujemo, da cenimo njihovo delo, da so za nas pomembni, da želimo, da bi še rasli in razvijali svoje sposobnosti, saj bo s tem rasla tudi vrednost podjetja. V podjetju si želijo biti nekdo in imeti občutek, da pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja.

Če povzamemo ugotovitve nekaterih znanstvenih raziskav o motivaciji zaposlenih v 20. stoletju, vidimo, da je v začetku na prvem mestu priznanje za opravljeno delo. Poznejše raziskave so pokazale, da je v ospredju privlačnost dela, kjer se potrjuje Herzbergova dvofaktorska teorija, ki pravi, da zaposlene motivira potreba pa uspehu po zahtevnih nalogah, na drugem mestu pa je priznanje za opravljeno delo. Raziskave iz 21. stoletja nam zopet potrjujejo Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, da posameznikovo samospoštovanje in samodokazovanje pomembno vplivata na njegove potrebe. Upad zadovoljstva je slabši iz leta v leto, kjer izstopa zadovoljstvo z delovnimi pogoji, plačo in vodstvom, seveda pa so rezultati dosti slabši v gospodarstvu.

Naša raziskava pa je pokazala, da so zaposleni srednjega managementa v podjetju A najbolj zadovoljni z naslednjimi higieniki: z odnosom vodje, povratnimi informacijami, delovnimi pogoji ter odnosom do sodelavcev, nezadovoljni pa so s komunikacijo z vodstvom, zadovoljstvom z zaposlitvijo, varnostjo zaposlitve in plačo, kar je v nekaterih motivacijskih dejavnikih podobno raziskavam slovenskih podjetij.

Na področju motivatorjev pa so zadovoljni z možnostjo pomoči sodelavcem, ustvarjalnostjo pri delu, možnostjo uvajanja svojih zamisli, osebnim razvojem, malo

## *Sklep*

manj pa so zadovoljni s pohvalami, možnostjo sodelovanja pri odločanju in s priznanji za ideje in predloge. Tudi v naši raziskavi se je pokazalo, da zaposleni želijo biti motivirani s potrebami po rasti, kot so pohvale, možnost sodelovanja pri odločanju ter priznanja za ideje in predloge, tako pa bo povečano tudi samospoštovanje. Zaposleni srednjega managementa si želijo dobro komunikacijo z vodstvom, pohvale, varno zaposlitev in boljšo plačo. Zaposlenim moramo dati jasna pričakovanja, jih spodbujati, pohvaliti, ko to zaslužijo, saj je vse to brezplačno, pomeni pa več kot kakršna koli denarna nagrada. Vključeni želijo biti v komunikacijo z vodstvom ter razumeti njegove odločitve, ki jih dobijo s sprotnimi informacijami. Z možnostjo sodelovanja pri odločanju in s priznanji za ideje in predloge jim bomo dali možnost rasti in razvoja.

Ponovno bi morali uvesti letne razgovore, ki smo jih opustili, vendar ne na način, kot je bil nekdanj, da se kopijo razgovora posreduje v kadrovske službe, ampak bolj v pristni obliki zaupanja med vodjem in sodelavcem, saj se s tem krepi odnos med vodjem in sodelavcem ter nezaupanje v veliki meri izgine.

Ko strnemo vse raziskave, zopet vidimo, kako pomembno je, da zaposleni želijo čutiti, da so povezani s podjetjem, seznanjeni s cilji podjetja, želijo si več sodelovanja pri odločitvah in upoštevanja njihovih predlogov in idej. Zato moramo izboljšati vodenje srednjega managementa, povečati obveščenost in komunikacijo, s tem da jih redno seznanjamo z dogodki v podjetju. S tem da bomo zaposlenim prisluhnili, več sodelovali, jih upoštevali, se bo povečala pripadnost podjetju, motivacija ter delovno vzdušje. Raziskave pa nam morajo biti v pomoč pri odpravi problemskih situacij na področju higienikov in motivatorjev ter dvigu motivacijskih dejavnikov, ki so že zadovoljni, saj moramo stremeti za tem, da se bo tu motivacija še dvigovala.

## LITERATURA

- Arnolds, C.A. in Cristo Boshoff. 2002. *Compensation, esteem valence and job performance*. London: Taylor & Francis Group.
- Bahitirajević - Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Carnegie, Dale. 1993. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Carnegie, Dale. 2000. *Kako uživamo v življenju in poklicu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Cokins, Gary. 2006. *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: GV založba.
- Čepin, Zdenka. 2002. *Moč, ljubezen, zabava in svoboda*. Gospodarski vestnik.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Domadenik, Irena. 2000. *Delovna sila Slovenija*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Hodgetts M. Richard. 1991. *Organizational Behavior*. New York: Macmillan
- Johnson, Bob. 1999. *Introducing Management*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
- Krajnc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Les, Mojca. 2000. *Psihologija dela*. Novo mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina 1994. *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Miner, B. John. 1992. *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale: The Dryden Press.
- Možina, Stane idr. 2002, *Management: Nova znanja za uspeh*, Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1986. *Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane. 1999. *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Ljubljana: Industrijska demokracija.

## Literatura

- Možina, Stane. 1999. *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost*. Ljubljana: Industrijska demokracija.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.
- Pettinger, Richard. 1996. *Introduction to organisational behavior*. London: Macmillan.
- Rozman, Rudi. 1993. *Management*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Svetičič, Mojca in Primož Kaučič. 2005. *Pravljice in resnice glede kadrov*: Podjetnik.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Twentier, D. Jerry. 1999. *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Uhan, Stane. 1998. *Zdajšnji vidiki urejanja plač v Sloveniji*. Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wiley, Carolyn. 1997. *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*. Alexandria: International Journal of Manpower.
- Woolfolk, A. 2002. *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Zidar-Gale, Tatjana. 2002. *Dialog, gibalno sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.



## VIRI

- Čuček, Valerija. 2005. *Kako motivirati zaposlene?* [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx) (5. 12. 2008).
- Loboda, Alenka. 2004. *Kriteriji, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.* [Http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2005/znanje\\_junij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_junij.htm) (28. 1. 2009).
- Mazi, Nina. 2004. *Uspešni menedžerji o motivaciji.* Delo 105:13.
- Stanković, Tanja. 2005. *Zadovoljstvo zaposlenih.* [Http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2005/znanje\\_junij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_junij.htm) (28. 1. 2009).
- Volk, Linda. 2004. *Srečanje z nadrejenimi naj ne bo le administrativna navlaka.* Delo 103:14
- Wiley, Carolyn. 1997. *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys.* Alexandria: International Journal of Manpower.
- Zemljič, P. 2003. *Zaposleni so povprečno zadovoljni.* Večer 241:15.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik

Priloga 2 Razdelitev trditev na higienike in motivatorje



## VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH SREDNJEGA MANAGEMENTA V PODJETJU A

Pred seboj imate vprašalnik o motivaciji zaposlenih srednjega managementa v podjetju A. Vprašalnik sem sestavila v okviru diplomske naloge s poudarki: zadovoljstvo odnosov s sodelavci, priznanje za opravljeno delo, varnost zaposlitve in zadovoljstvo z višino plače.

Namen vprašalnika je, da pridobim vaša mnenja in podatke, ki bodo pripomogli k praktičnemu preverjanju raziskovalnega problema diplomske naloge. Svoje poglede izrazite s pomočjo lestvice od 1 do 5, v skladu s pojasnilom, ki je ob posamezni trditvi. Ocenjujete tako, da naredite križec v prazen kvadrat ob trditvi, ki najbolje izraža vaše mnenje.

Vljudno vas prosim, da anketo pravilno izpolnite in mi jo vrnete. Vprašalnik je anonimen.

Hvala za sodelovanje.

### **1. Spol**

**Moški    Ženski**

### **2. Starost**

**do 25 let    od 25–35 let    od 36–46 let    od 47–57 let nad 58 let**

### **3. Dokončana izobrazba**

**poklicna    srednja    višja    visoka univerzitetna**

*Priloga 1*

**4. Delovna doba v podjetju x**

1–5 let   6–10 let   11–15 let   16–20 let   21–25 let   26–30 let   31 in več let

**5. Koliko let ste v podjetju x zaposleni na istem delovnem mestu**

1–5 let   6–10 let   11–15 let   16–20 let   21–25 let   26–30 let

**6. Zadovoljen/-a sem, da sem zaposlena v podjetju A**

popolnoma se ne strinjam se   niti se ne strinjam   strinjam se   popolnoma se strinjam  
ne strinjam   niti se strinjam

**7. Zaposlitev v podjetju A je varna**

popolnoma se ne strinjam se   niti se ne strinjam   strinjam se   popolnoma se strinjam  
ne strinjam   niti se strinjam

**8. Odnos vodje do zaposlenih je spoštljiv**

popolnoma se ne strinjam se   niti se ne strinjam   strinjam se   popolnoma se strinjam  
ne strinjam   niti se strinjam

**9. Z delovnimi pogoji v podjetju A sem zadovoljen/-a**

popolnoma se ne strinjam se   niti se ne strinjam   strinjam se   popolnoma se strinjam  
ne strinjam   niti se strinjam

**10. Zadovoljen/-a sem z vodstvom podjetja A**

popolnoma se ne strinjam se niti se ne strinjam strinjam se popolnoma  
ne strinjam niti se strinjam se strinjam

**11. Vzdušje med zaposlenimi v oddelku je prijetno**

popolnoma se ne strinjam se niti se ne strinjam strinjam se popolnoma  
ne strinjam niti se strinjam se strinjam

**12. Med vodstvom in zaposlenimi je dobra komunikacija**

popolnoma se ne strinjam se niti se ne strinjam strinjam se popolnoma  
ne strinjam niti se strinjam se strinjam

**13. Vodja zaposlenim nudi povratne informacije o njihovem delu**

popolnoma se ne strinjam se niti se ne strinjam strinjam se popolnoma  
ne strinjam niti se strinjam se strinjam

**14. Zadovoljen/a sem z višino plače**

popolnoma se ne strinjam se niti se ne strinjam strinjam se popolnoma  
ne strinjam niti se strinjam se strinjam

**15. Vodstvo upošteva ideje/predloge zaposlenih in jih temu primerno nagradi**

popolnoma se ne strinjam se niti se ne strinjam strinjam se popolnoma  
ne strinjam niti se strinjam se strinjam

*Priloga 1*

**16. Z možnostjo sodelovanja pri odločanju sem zadovoljen/-a**

popolnoma se ne strinjam    ne strinjam se    niti se ne strinjam    strinjam se    popolnoma se strinjam

**17. Z zanimivostjo in ustvarjalnostjo pri svojem delu sem zadovoljen**

popolnoma se ne strinjam    ne strinjam se    niti se ne strinjam    strinjam se    popolnoma se strinjam

**18. Vodja ceni moje pozitivne lastnosti**

popolnoma se ne strinjam    ne strinjam se    niti se ne strinjam    strinjam se    popolnoma se strinjam

**19. S pohvalami o dobro opravljenem delu sem zadovoljen/-a**

popolnoma se ne strinjam    ne strinjam se    niti se ne strinjam    strinjam se    popolnoma se strinjam

**20. Pri svojem delu imam možnost uvajanja svojih zamisli**

popolnoma se ne strinjam    ne strinjam se    niti se ne strinjam    strinjam se    popolnoma se strinjam

**21. S svojim delom imam možnost pomagati drugim ljudem**

popolnoma se ne strinjam    ne strinjam se    niti se ne strinjam    strinjam se    popolnoma se strinjam



## RAZDELITEV TRDITEV NA HIGIENIKE IN MOTIVATORJE

Zaposleni srednjega managementa so ocenjevali naslednje trditve:

1. Zadovoljen/-a sem, da sem zaposlen /-a v podjetju A
2. Zaposlitev v podjetju A je varna
3. Odnos vodje do zaposlenih je spoštljiv
4. Z delovnimi pogoji v podjetju A sem zadovoljen/-a
5. Zadovoljen/-a sem z vodstvom podjetja
6. Vodstvo podjetja upošteva ideje/predloge zaposlenih in jih temu primerno nagradi
7. Vzdušje med zaposlenimi v oddelku je prijetno
8. Med vodstvom in zaposlenimi je dobra komunikacija
9. Vodja zaposlenim nudi povratne informacije o njihovem delu
10. Zadovoljen/-a sem z višino plače
11. Z možnostjo sodelovanja pri odločanju sem zadovoljen/-a
12. Z zanimivostjo in ustvarjalnostjo pri svojem delu sem zadovoljen/-a
13. Vodja ceni moje pozitivne lastnosti
14. S pohvalami o dobro opravljenem delu sem zadovoljen/-a
15. Pri svojem delu imam možnost uvajanja svojih zamisli
16. S svojim delom imam možnost pomagati drugim ljudem

Nato smo razdelili trditve na higienike in motivatorje na podlagi Herzbergove dvofaktorske teorije. Seveda se v vsaki trditvi skriva tako higienik kot tudi motivator.

### **Higieniki:**

- Zadovoljen/-a sem, da sem zaposlen /-a v podjetju A
- Zaposlitev v podjetju A je varna
- Odnos vodje do zaposlenih je spoštljiv
- Z delovnimi pogoji v podjetju A sem zadovoljen/-a
- Zadovoljen/-a sem z vodstvom podjetja
- Vzdušje med zaposlenimi v oddelku je prijetno
- Med vodstvom in zaposlenimi je dobra komunikacija
- Vodja zaposlenim nudi povratne informacije o njihovem delu
- Zadovoljen/-a sem z višino plače

### **Motivatorji:**

- Z možnostjo sodelovanja pri odločanju sem zadovoljen/-a
- Z zanimivostjo in ustvarjalnostjo pri svojem delu sem zadovoljen/-a
- Vodja ceni moje pozitivne lastnosti

## *Priloga 2*

- S pohvalami o dobro opravljenem delu sem zadovoljen/-a
- Pri svojem delu imam možnost uvajanja svojih zamisli
- S svojim delom imam možnost pomagati drugim ljudem
- Vodstvo podjetja upošteva ideje/predloge zaposlenih in jih temu primerno nagradi