

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

TANJA GROŠELJ

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Tanja Grošelj

Koper, 2016

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen magistrske naloge je: na podlagi teoretičnih ugotovitev in zasnovi konceptualnega modela opraviti empirično študijo o vplivu dejavnikov motivacije na zadovoljstvo med strokovnimi in proizvodnimi sodelavci ter na podlagi ugotovitev pripraviti predlog za izboljšanje stanja v izbranem podjetju. Empirični del raziskave sestavlja kvantitativna raziskava, za katero smo podatke pridobivali s pomočjo vprašalnika, ki smo ga razdelili med 120 proizvodnih in strokovnih sodelavcev zaposlenih v izbranem podjetju. Iz raziskave je razvidno, da niti proizvodni niti strokovni sodelavci niso v ospredje postavili finančnih motivatorjev. Strokovni sodelavci so na prva tri mesta dali motivator delovne razmere, samostojnost pri delu in dobre delovne rezultate. Proizvodni sodelavci pa so prednost dali samostojnosti pri delu, dobre delovne rezultate in bližino doma. Zanesljivost zaposlitve se statistično značilno razlikuje med proizvodnimi in strokovnimi sodelavci. Na podlagi ugotovitev iz teoretične in empirične raziskave smo zasnovali predloge za izboljšanje, ki bodo koristni za vse tiste ki se ukvarjajo z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih v podjetjih in drugih organizacijah.

Ključne besede: management, motivacija, podjetje, raziskava, zadovoljstvo, zaposleni.

SUMMARY

The master thesis main goal is: to undergo the empirical study about the influence of motivational factors on satisfaction between professional and productional co-workers based on theoretical findings and conceptual model basis, and to present a proposal for improving conditions in a chosen enterprise based on evaluations. The research shows that neither productional nor professional co-workers give financial motivators the priority. Professional co-workers classified working conditions, level of working independence and good production outcomes on top three places. Productional co-workers gave priority to working independence, good production outcomes and vicinity of their home. Statistically, there is an obvious difference in employment reliability between productional and professional co-workers. Based upon our findings from the theoretical and empirical research, we designed proposals for the improvement that would benefit all those who focus on employees' motivation and satisfaction in enterprises and other organizations.

Key words: management, motivation, enterprise, research, satisfaction, employees.

UDK: 331.101.32 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev teoretičnih izhodišč in obravnavanega problema	1
1.2	Namen in cilji ter hipoteze raziskave	5
1.3	Predstavitev raziskovalnih metod.....	5
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve.....	7
2	Motivacija in zadovoljstvo pri delu	8
2.1	Človeški viri, management.....	8
2.2	Potrebe in motivi	15
2.2.1	Potrebe.....	15
2.2.2	Človeški motivi	15
2.2.3	Vrednote in ideali	17
2.3	Motivacijski proces.....	17
2.4	Notranja in zunanja motivacija.....	18
2.5	Dejavniki motivacije.....	19
2.5.1	Materialni motivacijski dejavniki.....	20
2.5.2	Nematerialni motivacijski dejavniki	24
2.5.3	Psihološka pogodba.....	26
2.6	Stopnja motiviranosti.....	27
2.7	Motivacijske teorije	28
2.7.1	Vsebinske teorije	29
2.7.2	Procesne teorije motivacije	33
2.7.3	Ostale teorije	35
2.8	Motivacijski modeli.....	37
3	Zadovoljstvo pri delu	38
3.1	Dejavniki zadovoljstva	41
3.2	Dimenzije dela in zadovoljstva pri delu	43
3.3	Teorije zadovoljstva pri delu	45
3.3.1	Teorija izpopolnjevanja.....	45
3.3.2	Teorija razlik	45
3.3.3	Herzbergova dvofaktorska teorija	46
3.3.4	Teorija enakosti	46
3.3.5	Teorija ravnotežnostnega stanja.....	47
3.3.6	Teorija divergence – vrednostna teorija zadovoljstva pri delu	48
3.3.7	Teorija pravičnosti.....	48
3.4	Modeli zadovoljstva pri delu	49
3.4.1	Dinamični model zadovoljstva pri delu	49
3.4.2	Dispozicijski model zadovoljstva pri delu	50
3.4.3	Model procesiranja socialnih informacij.....	51
3.4.4	Komponentni model zadovoljstva pri delu	51
3.4.5	Model značilnosti delovnega mesta	51
3.5	Merjenje motivacije in zadovoljstva zaposlenih	52
3.6	Zgodovina raziskovanja zadovoljstva pri delu in pretekle raziskave preučevanega področja.....	54
3.7	Povzetek teoretičnih ugotovitev	56
4	Raziskava o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju.....	58
4.1.1	Populacija in vzorec	58
4.1.2	Instrumentarij	58
4.1.3	Izidi iz raziskave.....	59
4.1.4	Demografski podatki	60

4.1.5	Osnovni rezultati	61
4.1.6	Oblikovanje dimenzij za testiranje hipotez	69
4.1.7	Predstavitev in potrditev/zavrnitev hipotez.....	73
4.2	Povzetek ugotovitev iz empirične raziskave	77
5	Zaključek.....	79
5.1	Prispevek k znanosti	80
5.2	Predlogi za izboljšanje stanja na področju motivacije in zadovoljstva zaposlenih ...	81
5.3	Predlogi za nadaljnje raziskovanje	82
	Literatura.....	83
	Priloge.....	91

SLIKE

Slika 1: Motivacijski dejavniki	62
Slika 2: Zanesljivost zaposlitve.....	63
Slika 3: Zadovoljstvo pri delu	64
Slika 4: Odnosi s sodelavci	65
Slika 5: Odnos neposrednega vodje do zaposlenih	66
Slika 6: Možnosti napredovanja	67
Slika 7: Želja po dodatnem izobraževanju	68
Slika 8: Zamenjava službe za višjo plačo.....	68
Slika 9: Zadovoljstvo s poslovanjem podjetja.....	69
Slika 10: Motivatorji za delo – diagram lastnih vrednosti	71
Slika 11: Glavni motivatorji glede na proizvodne/strokovne sodelavce.....	74

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Materialni motivacijski dejavniki.....	20
Preglednica 2: Usmeritev motivacije pri osebnem dohodku.....	21
Preglednica 3: Dejavniki motivacije po Herzbergu	31
Preglednica 4: Povezanost ERG teorije, teorije hierarhije potreb in dvofaktorske teorije	32
Preglednica 5: Lockejeve specifične dimenzije dela.....	44
Preglednica 6: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom	44
Preglednica 7: Teorija pravičnosti.....	49
Preglednica 8: Motivatorji za delo – komunalitete	70
Preglednica 9: Motivatorji za delo – delež pojasnjene variance	71
Preglednica 10: Motivatorji za delo – faktorske uteži po pravokotni rotaciji.....	72
Preglednica 11: Zanesljivost zaposlitve – Cronbachov koeficient.....	73
Preglednica 12: Pomembnost finančnih motivatorjev v primerjavi z ostalimi – t-preizkus dvojic.....	75
Preglednica 13: Pomembnost varnosti zaposlitve glede na proizvodne/strokovne sodelavce – t-preizkus za neodvisna vzorca	76
Preglednica 14: Zadovoljstvo s finančnimi motivatorji glede na proizvodne/strokovne sodelavce – t-preizkus za neodvisna vzorca.....	76

1 UVOD

V družbeni miselnosti je vedno bolj prisotno zavedanje, da ljudje predstavljajo najpomembnejši dejavnik uspešnosti organizacije. Spodbujanje zadovoljstva med sodelavci je ena izmed ključnih nalog managerjev in managementa. S konstruktom delovne motivacije iščemo odgovore na vprašanje, kaj je za zaposlene v neki organizaciji pomembno in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Motivacija predstavlja način (samo)pritiska posameznika ali skupine, da naredi nekaj, kar se od njega pričakuje na najboljši možni način. Uspešna motivacija in posledično zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti in uspeha organizacije.

Magistrsko delo zajema teoretično obravnavo motivacije in zadovoljstva. Motivacija in zadovoljstvo sta povezana. Pri merjenju in obravnavi motivacije se pojavljata dve ključni težavi. Težavo predstavlja sama definicija motivacije, ki ni jasna in enotna. Pri merjenju motivacije pa ni jasno, kaj dejansko merijo, saj se merski instrumenti nanašajo na različne vidike motivacije (na motive, vrednote itd.). Merjenje zadovoljstva zaposlenih je nujno, saj zadovoljni zaposleni dobro opravijo delo in s tem prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja ali druge organizacije.

V empiričnem delu magistrske naloge smo ugotavljali vpliv dejavnikov motiviranja in zadovoljstva zaposlenih strokovnih in proizvodnih sodelavcev, zadovoljstvo s posameznimi motivacijskimi dejavniki in splošno zadovoljstvo z delom v izbranem podjetju. Raziskovali smo povezanost med delovnimi pogoji in plačo, zanesljivostjo zaposlitve med proizvodnimi in strokovnimi sodelavci ter vpliv finančnih motivatorjev na zadovoljstvo proizvodnih in strokovnih sodelavcev.

1.1 Opredelitev teoretičnih izhodišč in obravnavanega problema

Med najpomembnejše dejavnike, ki zagotavljajo zadovoljstvo delavcev, uvrščamo motive in motivacijo. Tako sodelavci v organizacijah kot ljudje nasploh se pogostokrat nahajajo v stanju napetosti. To skušajo zmanjšati ali odpraviti z različnimi aktivnostmi oziroma zadovoljevanjem specifičnih potreb, ki so zelo različne. Nujno je, da managerji v organizacijah opazijo in hkrati razumejo spremembe, ki izvirajo iz potreb zaposlenih. Iz njih izhaja motivacijska energija za doseganje čim boljših učinkov za organizacijo (Treven 1998, 64–65). Güngör (2011, 1512) pravi, da je motivacija sposobnost za spremembo vedenja.

Koncept motivacije se nanaša na interne dejavnike, ki poganjajo akcijo, in zunanje dejavnike, ki delujejo kot spodbuda za akcijo. Motivacija tako ne vpliva samo na pridobivanje delovnih izkušenj posameznikov, ampak tudi na njihov doseg (Locke in Latham 2004, 356). Z dejavniki delovne motivacije naj bi iskali odgovore na vprašanje, kaj je za zaposlene v neki organizaciji pomembno in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Motivacija predstavlja

pripravljenost vložiti trud v dosego smotra in cilja, če se s tem zadovolji določene potrebe posameznikov. Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma tudi motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi. Spodbuja se lahko z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Druga vrsta spodbujanja je negativno spodbujanje, kamor sodijo grožnje in kazni, s katerimi se osebe odvrta od nezaželenih ali nesprejemljivih dejanj in obnašanj (Uhan 2000).

Na motivacijo vplivamo na različne načine, najpogosteje s primernim oblikovanjem dela, s čimer povečamo motivacijo sodelavcev za delo, kar izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo sodelavcev in jih pozitivno spodbuja (Zupan et al. 2009, 341).

Da bi lahko razumeli vedenje in reakcije zaposlenih, je potrebno poznati motivacijske teorije, s katerimi si ne samo razlagamo delovanje in odzivanje zaposlenih (Ivanuša-Bezjak 2006, 90), temveč nam tudi pojasnijo povezanost med obliko dela, delovno uspešnostjo in delovnim zadovoljstvom (Možina et al. 2002, 180). Najpogosteje se omenjajo trije osnovni pristopi in iz njih izhajajoče teorije, in sicer: *instinktna* teorije (tiste, ki izvirajo iz nagona), *poznavalne* ali *kognitivne* teorije in teorije *okrepitvenega* modela (Hodgetts 1991, 130). Najbolj uporabljena je Herzbergova teorija, v kateri je avtor preučeval dejavnike zadovoljstva in nezadovoljstva in ugotovil, da nekateri dejavniki motivirajo, drugi pa le vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Prve je poimenoval motivatorji, druge pa higieniki (Tietjen in Myers 1998, 226; Zupan et al. 2009, 342). Pri raziskovanju motivov je uporabna tudi *teorija ekonomske motivacije*, ki pravi, da so za ekonomsko motivacijo bolj dojemljivi delavci z nizkimi zasluški in mlajši ljudje (Uhan 2000, 22). Vendar pa na zadovoljstvo poleg ekonomskega dejavnika vpliva še več drugih dejavnikov, ki delujejo v kombinaciji z ekonomskim (Jurančič 1980, 63).

Pri obravnavi motivacije za delo je pomembno razlikovanje med zunanjimi in notranjimi viri motivacije. Pri notranjih virih je motivacija že sama po sebi smoter in cilj in zadosten motivator, zunanji viri pa vključujejo odnos med sredstvi, smotri in cilji ter angažiranje določenega vedenja zato, da dosežemo določeno spodbudo (Bowditch in Buono 2005, 85). Ljudi ne ženejo le fizične nagrade, ki lahko delujejo negativno in ne izboljšujejo učinkovitosti, lahko pa imajo celo negativne učinke (Pink 2011, 4–9). Raziskave so pokazale, da se motivacija in s tem tudi vrste nagrad razlikujejo glede na to, ali je delo logaritmčno ali hevristično. Pri logaritmčnem delu naj bi nagrajevanje po sistemu pogojevanja še vedno imelo učinek, medtem ko pri hevrističnem delu tovrstno delovanje oziroma motiviranje predstavlja le nazadovanje (Amabile 1996, 119). V sodobnih teorijah prihaja do sprememb, kjer človekovo motivacijo poganja t. i. tretji gon, ki predstavlja notranjo potrebo po usmerjanju življenja, učenju in ustvarjanju novih stvari in izboljševanju nas samih in sveta (Pink 2011, 10).

Zaposleni motivacijo sprejemajo vsak na svoj način, sprejemanje in reakcija sta v veliki meri odvisna od posameznika, njegovih potreb in vrednot (Hersey in Blanchard 1988, 14). Ker pa

je posamezne motive, ki so različni vsakemu posamezniku, skoraj nemogoče preučevati, se je potrebno omejiti na osnovne dejavnike, ki so večini delavcev skupni (Lipičnik 1998, 155).

Odnos med motivacijo in zadovoljstvom je preučevalo mnogo avtorjev. Veliko jih je ugotovilo, da ju je potrebno obravnavati ločeno (Heneman, Greenberger in Strasser 1988; Igalens in Roussel 1999).

Zadovoljstvo bi lahko opredelili kot merilo za odnos, ki ga imajo zaposleni do svojega delovnega mesta in je lahko pozitiven ali negativen, kar je odvisno od stopnje zadovoljstva (Abraham 2012, 27). Rozman (2000, 66) uvršča zadovoljstvo pri delu med občutenja pri delu. Pri tem razpravlja o čustvih in mnenjih o tem, kako naj se človek vede pri določenem delu. Ugotavlja, da gre za kratkotrajna čustva, ki se menjajo skladno s konkretnim delom, ki ga sodelavec opravlja. Tudi George in Jones (1996, 74) ugotavljata, da je delovno zadovoljstvo čustvo in sodelavčevo prepričanje o njegovem delovnem mestu. Na nivo delovnega zadovoljstva ključno vplivajo naslednji štirje dejavniki: osebnost, vrednote, delovna situacija in družbeni vpliv (George in Jones 1996, 78). Zadovoljstvo se spreminja glede na osebna prepričanja, ki jih imajo sodelavci o samem delu, ostalih sodelavcih, nadrejenih in finančnih vidikih. Sodelavci si tako prizadevajo za osebno rast, večjo odgovornost in povečan družbeni status (Robbins 2001, 82).

Z identificiranjem dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, se je ukvarjalo že mnogo avtorjev. Med pomembne dejavnike uvrščajo delovni prostor, kakovost dela, druženje s sodelavci, pravičnosti nadrejenih, nagrade (Robbins 2001, 82). Omenjajo tudi priložnost za dokazovanje zmožnosti in sposobnosti, varnost zaposlitve, plačo, komunikacijo med zaposlenimi in odnos z nadrejenimi (Society for human resource management 2012), zadovoljstvo z delovnim mestom, medsebojno sodelovanje, timski duh, razumevanje v organizaciji, priznanja in pohvale ter letne pogovore z zaposlenimi (Abraham 2012, 35). Najbolj splošno lahko dejavnike zadovoljstva razdelimo v šest skupin: *vsebina dela, samostojnost pri delu, plača ter dodatki in ugodnosti, vodenje in organiziranost dela, odnosi pri delu in delovne razmere* (Zupan et al. 2009, 341).

V definicijah, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu, teoretiki, raziskovalci in praktiki poudarjajo emocionalne dejavnike, v večini metod in lestvic, s katerimi se meri zadovoljstvo, pa so ključni kognitivni dejavniki (Brown in Lent 2005, 181). Najpogosteje uporabljeni pripomočki za merjenje zadovoljstva so Minnesotin vprašalnik o zadovoljstvu, Kuninova lestvica obrazov in Opisni indeks del (George in Jones 2008, 92), poznana pa so tudi vprašanja, ki jih vsebuje Brayfield Rotova lestvica (Mihalič 2006, 267).

V slovenskih proizvodnih podjetjih je bilo opravljenih več raziskav o motivaciji proizvodnih delavcev (Cizerl 2007; Franca in Jamnik 2009), razliki med proizvodnimi in strokovnimi delavci (Filej 2002; Cizerl 2007; Kotnik, 2008; Novak 2008; Potočnik 2008; Decar 2010; Šturbelj 2009; Krajnc 2012) oziroma razliki glede na stopnjo izobrazbe ali naravo dela

(Pavšek 2008). Izsledki so pokazali, da na motiviranost proizvodnih delavcev vplivajo številni dejavniki, ki pa jim vsak posameznik pripisuje različen pomen. To je odvisno predvsem od izobrazbe, spola in starosti delavca (Franca in Jamnik 2009; Potočnik 2008). Največji motivatorji so višina plače, ki je na prvem mestu, finančne nagrade, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi in varnost zaposlitve (Franca in Jamnik 2009; Kotnik 2008; Potočnik 2008; Krajnc 2012). Obstajajo pa tudi raziskave, ki so potrdile nasprotno, in sicer, da je najpomembnejši dejavnik motivacije odnos s sodelavci, kateremu sledita varnost zaposlitve in šele nato plača (Cizerl 2007) ali pa je plača na še nižjem mestu (Šturbej 2009). Delavci so na splošno najbolj nezadovoljni s finančnim stanjem (Franca in Jamnik 2009).

Primerjava proizvodnih delavcev s strokovnimi oziroma primerjava različnih stopenj izobrazbe in zahtevnosti dela (Pavšek 2008) je pokazala, da obstaja povezanost med stopnjo izobrazbe, zahtevnostjo dela in večino motivacijskih dejavnikov; predvsem z naraščanjem izobrazbe in zahtevnostjo dela pada motivacijski učinek, ki ga imajo varnost zaposlitve in delovne razmere. Hkrati je raziskava pokazala, da nižje izobraženim denarne nagrade predstavljajo večjo spodbudo kot višje izobraženim (Novak 2008; Pavšek 2008; Pink 2011). Stalnost in varnost zaposlitve je najpomembnejši dejavnik pri starejših delavcih, najpogostejši motivator neproizvodnih delavcev pa je možnost napredovanja (Decar 2010).

Prav tako ugotavljajo, da zadovoljstvo z delovnim mestom glede na stopnjo izobrazbe ni statistično različno, torej na zadovoljstvo izobrazba ne vpliva (Kotnik 2008). Glede zadovoljstva Filej (2002) in Potočnik (2008) ugotavljata prav nasprotno, in sicer, da so manj zadovoljni višje izobraženi in da so mlajši zaposleni manj zadovoljni kot starejši delavci (nad 40 let). Najmanj so delavci zadovoljni s plačo oziroma največje nezadovoljstvo povzročajo finančni vidiki dela (Filej 2002; Potočnik 2008).

Kot kaže sistematični pregled opravljenih raziskav s področja motivacije in zadovoljstva, je bilo v zadnjih 14 letih opravljenih veliko tovrstnih raziskav v proizvodnih podjetjih oziroma med proizvodnimi sodelavci. Izsledki raziskav niso enoznačni in se glede motivacijskih dejavnikov ne nagibajo le v eno stran. Prevladuje mnenje, ki ga potrjujejo tudi ugotovitve preteklih raziskav, in sicer, da je varnost zaposlitve pomemben motivacijski dejavnik predvsem proizvodnim oziroma nižje izobraženim sodelavcem. Predpostavljamo, da je v času ekonomske krize, sprememb na trgu, ko je v družbi prisotna velika brezposelnost med vsemi zaposlitvenimi profili, ta motivacijski dejavnik postal pomemben na vseh delovnih mestih. Zaposlitev naj bi bilo npr. lažje dobiti z določeno srednješolsko izobrazbo kot pa z univerzitetno izobrazbo (Mihalič 2008a, 74). Posledično naj bi se spremenili tudi razlogi za zadovoljstvo oziroma se je premaknilo razmerje med pomembnostjo higienikov in motivatorjev pri vseh sodelavcih.

Glede na ugotovljene teoretske poudarke ter empirična spoznanja smo s pomočjo raziskave definirali glavne motive in motivacijske dejavnike v izbranem podjetju in med njimi iskali razlike med različnimi demografskimi skupinami, predvsem v starostni strukturi, in med

različnimi delovnimi mesti, med proizvodnimi in strokovnimi/režijskimi sodelavci. Prav tako smo izmerili zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju in opredelili vpliv motivacije na zadovoljstvo. S tem smo ugotavljali, s katerimi motivatorji v izbranem podjetju vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo, ali so ti primerni in ali bi lahko z uporabo katerih drugih prav tako povečali zadovoljstvo sodelavcev.

1.2 Namen in cilji ter hipoteze raziskave

Namen raziskave je bil na podlagi teoretičnih ugotovitev in zasnovi konceptualnega modela opraviti empirično študijo o vplivu dejavnikov motivacije na zadovoljstvo med strokovnimi in proizvodnimi sodelavci ter na podlagi ugotovitev pripraviti predlog za izboljšanje stanja v izbranem podjetju.

Cilji raziskave:

- Pregled 128 enot domače in tuje strokovne literature s področja managementa, vodenja, dejavnikov motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu.
- Izvedba kvantitativne raziskave na populaciji 120 zaposlenih o vplivu dejavnikov motivacije na zadovoljstvo zaposlenih strokovnih in proizvodnih sodelavcev v izbranem podjetju.
- S pomočjo izsledkov teoretičnega in empiričnega dela smo v petem poglavju podali predloge, katere dejavnike motivacije uporabiti in na kak način, da bodo ti kar najbolj vplivali na povišanje stopnje zadovoljstva zaposlenih sodelavcev.

Na podlagi pregleda teoretičnih izhodišč, opredelitve obravnavanega problema in povzete ugotovitve smo oblikovali naslednje hipoteze:

H1: Delovni pogoji so statistično značilno bolj pomembni od plače za proizvodne sodelavce kot za strokovne sodelavce.

H2: Zanesljivost zaposlitve se statistično značilno ne razlikuje med proizvodnimi in strokovnimi sodelavci.

H3: Finančni motivatorji povzročajo statistično značilno večje zadovoljstvo pri proizvodnih sodelavcih kot pri strokovnih sodelavcih.

1.3 Predstavitev raziskovalnih metod

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega raziskovalnega dela.

Prvi, teoretični del je sestavljen iz poglobljene analize domače in tuje literature, ki je uveljavljena tako na znanstvenem kot strokovnem področju. Literaturo smo iskali iz večjega števila različnih virov, med njimi iz monografskih publikacij, serijskih publikacij,

polpublikacij in elektronskih virov. Pregled literature smo opravili s pomočjo iskanja po knjižnici in spletu, predvsem pa smo se posluževali podatkovnih zbirk COBISS, ProQuest in EBSCOhost. Na ta način smo pridobili primarne in sekundarne vire. Tako pridobljene vire smo pregledali oziroma jih uporabili na nivoju pregledovanja. Najpomembnejšo literaturo smo preučili s pomočjo selektivnega in aktivnega branja. Obenem smo uporabljali sprotno izpisovanje pomembnih informacij in izsledkov in tovrstni izpis sproti dokumentirali s harvardskim sistemom dokumentiranja (Kobeja 2001, 47–52). Uporabljali smo deskriptivno in komparativno metodo, s prvo smo opisovali dejstva, brez vzročnega razlaganja, s komparativno pa smo s pomočjo primerjave različnih virov ugotovili določene razlike ali podobnosti in s tem prišli do zaključkov. Uporabili smo tudi metodo klasifikacije, ki omogoča preučevanje oziroma določanje položaja nekega pojma v sistemu pojmov. Prav tako smo uporabljali metodo kompilacije, s pomočjo katere bomo tuje rezultate znanstveno raziskovalnih del, tuja stališča in zaključke kombinirali z drugimi raziskovalnimi metodami in jih zapisali za potrebe magistrskega dela (Zelenika 2000, 338–339).

Drugi, empirični del raziskave sestavlja kvantitativna raziskava, za katero smo podatke pridobivali s pomočjo vprašalnika. Z analizo odgovorov smo preverjali zastavljene hipoteze.

Raziskavo smo izvedli v izbranem proizvodnem podjetju, ki deluje v gumarski dejavnosti. Vprašalnik smo razdelili v fizični in elektronski obliki med 120 zaposlenih sodelavcev (proizvodnih in strokovnih) v izbranem podjetju.

Vprašanja so bila sestavljena tako, da so skladna s problematiko, ki jo obravnavamo oziroma odkrivamo v posamezni organizaciji (Lipičnik 1998, 77–79). Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, ki se jih je ocenjevalo na podlagi Likertove 5-stopenjske lestvice. S pomočjo lestvice so zaposleni izražali svojo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, na enak način pa so določali tudi stopnjo zadovoljstva in pomembnost določenega motivacijskega dejavnika.

Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. Prvi del je vključeval vprašanja glede dejavnikov motivacije, identifikacije motivacijskih dejavnikov in ovrednotenja posameznih dejavnikov (delovni pogoji, stalnost in zanesljivost ter finančni motivatorji). Pri oblikovanju vprašanj glede dejavnikov motivacije smo si pomagali z oblikovanjem vprašanj iz že strukturiranih vprašalnikov iz preteklih raziskav (Pavšek 2008; Novak 2008) in splošno veljavnih lestvic ugotavljanja motivacije (Janža, Kodba Čeh in Vrečič 2013).

Drugi del je zajemal vprašanja, ki so v pomoč pri merjenju stopnje zadovoljstva pri delu in pripadnosti organizaciji. Ocenjevali smo zadovoljstvo s posameznimi motivacijskimi dejavniki in splošno zadovoljstvo z delom oziroma organizacijsko klimo v organizaciji. V tretjem delu so bila vprašanja, ki se nanašajo na demografske podatke. Vprašalnik je bil pripravljen skladno s priporočili raziskave Slovenska organizacijska klima (SiOK), ki jo izvaja Gospodarska zbornica Slovenije in ki meri različne dimenzije organizacijske klime.

Vprašanja smo izbrali in oblikovali glede na relevantnost za obravnavano temo. Zadovoljstvo med zaposlenimi smo merili tudi z uporabo Brayfield Rotove lestvice in z lestvico delovnega zadovoljstva, ki jo najdemo v Pogačnik (1997, 49).

Podatke smo statistično analizirali s pomočjo aplikacije SPSS in opravili demografsko ter faktorsko analizo.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

V zvezi z vsebino magistrskega dela smo upoštevali sledeče predpostavke:

- Ugotovitve iz teoretičnega dela raziskave so povzete po strokovni literaturi ter izvedenih raziskavah in jih nismo posebej preverjali.
- Motivacijski dejavniki in zadovoljstvo se razlikujejo med proizvodnimi in strokovnimi sodelavci.
- Varnost zaposlitve, kljub nasprotujočim ugotovitvam iz dosedanjih raziskav, postaja vedno pomembnejši motivacijski dejavnik pri vseh kategorijah sodelavcev (proizvodnih in strokovnih).
- Najprimernejši način za pridobivanje informacij, potrebnih za našo raziskavo, je s pomočjo strukturiranega vprašalnika.

Omejitve magistrskega dela so predvsem sledeče:

- Za empirično raziskavo je bila predvidena majhna populacija.
- Raziskava je potekala v enem proizvodnem podjetju, zato bo ta relevantna predvsem za omenjeno podjetje. Kljub temu jo bodo lahko z določenimi modifikacijami uporabljali tudi v drugih proizvodnih podjetjih in drugih organizacijah.
- Osredinili smo se zgolj na dejavnike motiviranja in zadovoljstva zaposlenih strokovnih in proizvodnih sodelavcev, managerjev in vodij nismo anketirali.
- Na uspešnost organizacije medsebojno in soodvisno vpliva množica notranjih dejavnikov (konkurenčnih prednosti) in zunanjih dejavnikov (priložnosti in pretenj), ki niso enoznačno identificirani. Obravnavali smo zgolj notranji dejavnik konkurenčne prednosti v izbrani organizaciji.

2 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Namen poglavja je predstaviti, kako pomembni so ljudje oziroma človeški viri za organizacijo. Organizacija z učinkovitim managementom vpliva na delovno motivacijo svojih zaposlenih, ta pa igra ključno vlogo v oblikovanju zadovoljnih in produktivnih delavcev. S tematiko motivacije zaposlenih se je ukvarjalo veliko znanstvenikov kar je rezultiralo v mnogih teorijah, ki pojasnjujejo delovanje in vpliv motivacije. Za to, da lahko delavce primerno motiviramo je potrebno dobro poznati dejavnike motivacije. Ti so lahko zunanji ali notranji, finančni ali nefinančni. Dobro poznavanje motivov delavcev in poznavanje različnih teorij pa omogoča oblikovanje modela motivacije, ki je najprimernejši za neko podjetje ali drugo obliko organizacije. Z motivacijo se povezuje tudi pojem zadovoljstva na delovnem mestu, katero opisuje predvsem občutja, ki jih imajo zaposleni na delovnem mestu in ob delu. Mnogi pojem motiviranega in zadovoljnega delavca enačijo, vendar pojma nista tako enaka. Tudi na področju zadovoljstva je razvito veliko teorij, kjer jih veliko sovпада z teorijami motivacije, prav tako pa tako na motivacijo kot zadovoljstvo vplivajo podobni dejavniki.

2.1 Človeški viri, management

Organizacije se v današnjem poslovnem svetu soočajo z najrazličnejšimi izzivi, med katere sodijo konkurenca, doseganje kakovosti dela, zadovoljevanje kupcev, odnos do okolja, napredek tehnologije, investicije itd. Vsem pa je skupna ena stvar, in sicer to, da vse te izzive rešujejo ljudje z ustreznimi izkušnjami, znanjem in sposobnostmi znotraj organizacije.

Sposobni in dobri človeški viri so ključni za uspešnost podjetja oziroma organizacije. Prav to postavlja organizacijo pred največji izziv: kako pridobiti, razviti in obdržati visoko motivirane kadre, ki bi bili pri delu zadovoljni in ki bi jim organizacijski smotri cilji postali skupni smotri in cilji.

Kot pravi Možina (1998, XVII):

Od zaposlenih, njihovih virov, njihovega znanja, spodbujenosti, doživetij, zmožnosti, ustvarjalnosti, zdravja, usmerjenosti, sodelovanja, odnosov in uspešnosti je odvisno, ali bo podjetje in druga organizacija sposobno ustvariti novo vrednost iz svojih finančnih sredstev in opredmetenih stvari.

Kadri so ljudje, ki ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvedbi nalog z namenom doseganja osebnih in delovnih smotrov in ciljev organizacije (Možina et al. 2002, 7). V uporabi je tudi izraz kadrovski viri, s čimer imajo različni avtorji v mislih zaposlene, njihove zmožnosti (sposobnosti, znanje in motivacijo), vrednote, navezanost na podjetje in drugo organizacijo ter delovno skupino itd. (Možina et al. 2002, 7). V zadnjih dvajsetih letih se uporablja tudi izraz človeški kapital. Pod tem terminom razumemo kapital, ki ga zaposleni ustvari s svojim znanjem, sposobnostmi, izkušnjami itd. Podjetja z vlaganjem v zaposlene

povečujejo človeški kapital, obenem pa si želijo, da bi zaposleni čim manj zapuščali delovna mesta (Pučko 2001, 313).

Mnogo avtorjev trdi, da imajo zaposleni v organizacijah ključno vlogo, in vidijo človeka kot glavno gibalno organizacije, a pri tem se je pomembno zavedati, da se posamezniki med seboj po svojih zmožnostih razlikujejo. Zmožnosti posameznika se lahko nanašajo na področja življenja, kjer je govora o psihičnih, fizioloških in telesnih zmožnostih (Krištof, Martinčič in Vrčko 2009, 45). Ko govorimo o zmožnostih posameznika znotraj organizacije, pa govorimo o znanju, osebnosti, načinu razmišljanja in motivaciji, ki se kažejo v delovnem okolju. Človekove osebnosti ne določajo le njegove sposobnosti, temveč tudi njegov temperament, značaj (Lipičnik 1998, 27).

Človeške vire lahko definiramo tudi kot kombinacijo (i) kvalitet posameznika, ki jih ta implementira v svoje delo (inteligentnost, energija, pozitivno stališče, zanesljivost, pripadnost ...), (ii) sposobnosti posameznika, da se uči (njegova nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija ...), in (iii) motiviranosti posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja (timski duh in ciljna usmerjenost) (Mihalič 2006, 45).

Kot smo že omenili, naj bi imel kader vsaj tri lastnosti, če želi izvajati določene aktivnosti: znanje, sposobnost in motivacijo. Če določene aktivnosti ne izvaja, pomeni, da nima določenega znanja ali potrebe, da bi delo izvedel. Te lastnosti se imenujejo zmožnosti in so prav tiste lastnosti, v katere delodajalec vlaga in jih potrebuje (Lipičnik 2002, 456).

Management oziroma upravljanje kadrovskih (človeških virov) (ang. human resource management) predstavljajo različne aktivnosti in programi, s katerimi želi poslovodstvo uveljaviti uspešno ravnanje s človeškimi viri. Management se nanaša na vodenje, ravnanje z in upravljanje kadrovskih virov organizacije (Možina et al. 2002, 7). Upravljanje je tako proces, ki pojasnjuje odnose med posamezniki, njihovimi nalogami in organizacijo in kako se nanje vpliva (Svetlik 1996, 8). Management oziroma upravljanje človeških virov je strateški in celovit pristop vodenja zaposlenih in njihovih virov (Armstrong 2006, 3).

Dejavnosti managementa kadrovskih virov so različne in so v domeni strokovnjakov, ki so usposobljeni za različne naloge in vloge. Njegovi najosnovnejši nalogi sta dve (Možina 1998, 5 ali 7): (i) primarna zajema pridobivanje in selekcijo kadrov, skrb za plače in ugodnosti, odnose med zaposlenimi, planiranje kadrov in razvoj človeških virov, (ii) sekundarna pa naloge določanja organizacijskih smotrov in ciljev, oblikovanje dela, oblikovanje raziskovanja in informiranja.

Ravnanje, ravnateljstvo (ang. management) je organizacijska funkcija, kjer vodje z usmerjanjem dela in (so)delavcev pridejo do želene izvedbe dela in dosežejo smotre in cilje podjetja. Gre za načrtovanje poslovanja podjetja, v sklopu katerega si vodje zamislijo zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti zaposlenih. Da pride do izvedbe teh načrtov, naj bi

vodje zamišljeno uveljavljali, kar storijo na različne načine, predvsem z motiviranjem in komunikacijo (Možina in Merkač Skok 1990, 15).

Vodenje je opredeljeno kot vplivanje na posameznika ali skupino v podjetju z namenom, da se posameznika oziroma skupino usmeri k zastavljenim smotrom in ciljem podjetja. To dosežejo s pravilnim komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem. Managerji sicer navadno niso psihologi, kljub temu pa naj bi poznali osnovne psihološke modele ljudi in odnosov. Na posameznika namreč vpliva okolje, v primeru delovne motivacije pa organizacija, kjer posameznik dela (Tossi in Mero 2003, 5).

Če želi podjetje in druga organizacija obdržati dobre kadre, naj bi primarno ugotovilo, kaj je tisto, kar motivira posameznika, da dobro dela. Pri tem se je treba zavedati, da glede motiviranosti vodja skoraj ne more neposredno vplivati na zaposlene, vendar pa lahko vpliva na to, da so motivirani za to, kar delajo. Ljudje motivacijo vedno povezujejo z lastnim interesom. Pomembno pa je tudi zavedanje, da delavce motivirajo različne stvari. Zato je pri oblikovanju motivacijskega programa treba poskrbeti, da je ta kolikor mogoče fleksibilen in da bo zadovoljil kar največje število potreb. Na ramenih vodij pa je tudi to, da pomagajo zaposlenim pri odkrivanju vezi med notranjimi motivi in zahtevami dela. To pomeni, da naj bi uskladili posameznikove potrebe, smotre, cilje, pričakovanja s smotri in cilji organizacije, za kar naj najprej identificirajo potrebe, motive in želje svojih delavcev (Gorišek in Tratnik 2003, 69).

Poslovodstvo podjetja si prizadeva za to, da bi zaposleni uspešno opravljali svoje delo, na kar pa poleg znanja, spretnosti in navad vpliva tudi motivacija (Ferjan 1999, 12). S pojmom motivacije se v podjetjih in drugih organizacijah srečujejo vsakodnevno. Motivirani zaposleni so ključ do uspešnosti podjetja, so najboljši glasnik podjetja. Za dobro motiviranost zaposlenih je pomembnih več stvari, ena najpomembnejših pa so jasno začrtani in razumljivi smotri in cilji, ki naj bi bili izpolnjeni za menjavo za nagrado za uspešno opravljeno delo.

Delovna motivacija igra ključno vlogo na področju managementa, tako v praksi kot v teoriji. Managerji vidijo motivacijo kot integralni del delovne uspešnosti na vseh področjih, raziskovalci pa jo vidijo kot temeljni kamen pri razvoju uporabnih teorij učinkovite prakse upravljanja (Steers, Mowday in Shapiro 2004, 1).

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Dokazano je, da je zadovoljni delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljni. To kaže upoštevati pri managementu kadrovskih virov (v nadaljevanju MKV).

Ob iskanju definicije motivacije pridemo do iste ugotovitve kot Uhan (2000, 11), in sicer, da »različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, kar se kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij« in definicij. Pojem motivacije so obravnavali mnogi avtorji, ki so imeli vsak svoj pogled na najpogosteje uporabljene pojme, kot so na primer potrebe, motivi, želje, interesi itd. (Lipičnik 1998, 155). George in Jones (1996, 161) tako omenjata več kot 140 definicij. Zavedali pa naj bi se tudi, da je motivacija multidimenzionalni pojem in ga je tako težko omejiti in popolnoma definirati (Lipičnik 1998, 155).

Izraz motivacija izvira iz latinske besede *movere*, ki pomeni gibanje, gibati se. Tako jo lahko vidimo kot proces, ki spodbuja posameznika k delovanju oziroma k določenemu obnašanju. Je sila, ki ustvarja vedenje, ki služi potežitvi potreb (Shields 2007, 42).

Motivacija je pomemben sestavni del vedenja in se ukvarja z njegovimi vzroki, intenziteto, trajanjem in usmerjenostjo ter vodi posameznika pri odločanju med alternativnimi aktivnostmi (Vroom 1967, 6). Lahko jo opišemo tudi kot vzorec smotrov in ciljev, čustev in prepričanj, ki so pomembni pri učenju, razvoju veščin in spreminjanju vedenja (Ford 1992, 78).

Luthans (po Treven 1998, 107) opiše motivacijo kot »proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni smoter in cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo«.

Podobno mnenje poda tudi Uhan (1999), ki motivacijo opiše kot »usmerjanje človekove aktivnosti k želenim smotrom in ciljem s pomočjo njegovih motivov« in jo opredeli kot »posebno dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali naj bi naredil tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i), kot najboljše zmorejo. Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi« (Uhan 2000, 11). Pri motivaciji gre torej za »zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi zavesti ali v njegovem okolju« (Uhan 2000, 11). Te osebo usmerjajo k izpolnitvi smotra in cilja ter uresničitvi potrebe. Motivacija tako ljudi spodbuja, da vložijo trud za namen dosege smotra ali cilja, vendar le takrat, ko je s tem zadovoljena tudi posameznikova potreba.

Koncept motivacije se povezuje tudi s pojmom okolja in spremenljivosti. Motivacija je tako ciljno usmerjen hipotetični konstrukt, ki preko notranjih procesov pripelje do različnih vedenj. Kako bodo motivacijski procesi pri posamezniku potekali, je odvisno od njegovih značilnosti, med katere sodijo znanje, veščine, dispozicije, prepričanja, vrednote in razpoloženska stanja. Celoten proces je dinamičen in se v času spreminja (Furnham 2005, 277).

Skupno vsem avtorjem je, da motivacijo opredelijo kot pripravljenost za akcijo, z namenom zadovoljitve svojih potreb (Lipičnik 1998, 155).

Na človekova dejanja in odločitve vpliva veliko različnih dejavnikov, prav tako pa imajo ljudje za svoja dejanja različne razloge. Preprosto lahko rečemo, da se nobena dejavnost ne odvije brez razloga. Človeško vedenje in dejavnosti so motivirane, so posledica potreb in gibal, ki imajo vpliv na posameznika. Obnašanje spodbujajo različne silnice, ki človeka usmerjajo, da deluje k izpolnitvi različnih smotrov in ciljev. Motivi posameznika se uresničujejo preko motiviranega obnašanja. Iz tega sledi, da lahko potrebe, smotre in cilje ter motivirano vedenje opredelimo kot prvine motivacijske situacije (Musek in Pečjak 2001, 86–87).

Koncept motivacije se nanaša na notranje dejavnike, ki delujejo kot vzpodbuda za delovanje. Motivacija vpliva na tri vidike akcije (delovanja), in sicer na smer (izbiro), intenziteto (trud) in trajanje (vztrajnost) (Locke in Latham 2004). Njena najbolj osnovna lastnost je, da v človeku sproži energijo in ga usmeri k določeni aktivnosti. Druga lastnost je usmerjenost, torej dejstvo, da je motivirano vedenje usmerjeno v nek smoter in cilj ter njegovo doseganje. Tretja lastnost motivacije pojasni, zakaj ljudje vztrajajo pri doseganju smotrov in ciljev. Ta lastnost se imenuje ohranjanje (George in Jones 2002).

Kljub temu da obstaja toliko definicij in videnj motivacije, Westwood (1992, 288) meni, da ima določene specifične značilnosti:

- Motivacija je notranje stanje, ki ga izkuša posameznik. Medtem ko lahko zunanji dejavniki vplivajo na posameznikovo stanje motivacije, se ta razvije znotraj posameznika in mu je edinstvena.
- Posameznik izkusi stanje motivacije na način, da ta vpliva na dvig želje, namena ali pritiska za delovanje.
- Motivacija vsebuje dejavnik izbire, namena ali pripravljenosti. To pomeni, da posameznik, ki izkusi stanje vzburjenosti, odgovori na to tako, da deluje na način in na nivoju intenzitete, ki si jo sam izbere.
- Akcija in izvedba sta funkciji motivacije. Zatorej je pomembno, da se predvidi in razume dejanja in izvajanje.
- Motivacija je večobrazna. Je kompleksen proces, ki vključuje več sestavnih delov in možnost večjega števila determinant, možnosti in izidov.
- Posamezniki se med seboj razlikujejo glede pogojev svojega motivacijskega stanja in glede dejavnikov, ki nanj vplivajo.
- Motivacijsko stanje posameznika je spremenljivo, spreminja se v času in glede na dano stanje.

Obstaja prek 140 definicij motivacije (George in Jones 2002), vsem pa je skupno to, da poudarjajo, da motivacija sproža energijo za delovanje ter usmerja in ohranja vedenje. Kadar se to dogaja v delovnem okolju, govorimo o motivaciji za delo (Steers in Porter 1991). Domena motivacije za delo je razumevanje razlogov za delo ljudi, torej odgovarja na

vprašanje, zakaj ljudje delajo. Tudi na področju delovne motivacije je bilo opravljenih veliko raziskav in razvitih veliko definicij.

Možina (1999) motivacijo pojmuje kot enega izmed osnovnih dejavnikov, ki angažira posameznike pri delu. Motivi spodbudijo akcijo in usmerjajo določene aktivnosti k zastavljenemu smotru in cilju ali k zadovoljitvi potreb. Smoter in cilj predstavlja zadovoljitev želje ali pričakovanja na podlagi materialnih ali socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebni razvoju.

Uhan (2000, 12) opredeli motivacijo na delovnem mestu kot »proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge. Spodbujati je možno z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrča od neželenih smotrov in ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj. Vsi smotri in cilji, ki jih ima posameznik, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah, oziroma izhajajo iz njih.«

Zeni (1990, 38) pravi, da se je motivacija na delovnem mestu pojavila takrat, ko se je človek začel zavedati samega sebe in uvidel, da mu prav delo prinaša boljše življenje in napredek. Kot že omenjeno, predstavlja motivacija gibalno, ki človeka aktivira in ohranja dejavnega in tako zadovoljuje njegove potrebe. Prav zato je pomembna motivacija za delo oziroma motivacija na delovnem mestu, saj s pomočjo nje posameznik zadovoljuje tako svoje potrebe kot tudi potrebe organizacije (Lipičnik 1998, 184).

Delovna motivacija omogoča zaposlenim, da uresničujejo lastne in skupne organizacijske cilje. Možina (1994, 517) jo pojmuje tudi kot »orodje za krmiljenje posameznikove aktivnosti v želeno smer«.

Vedno več managerjev se zaveda, da so ljudje največje bogastvo podjetja, vendar kljub temu še vedno niso sposobni, da bi jih primerno motivirali in tako vplivali na konkurenčno prednost podjetja (Treven 1998, 64).

Delovno vedenje in napor izvirata iz motivacije, ki se nanaša na moč posameznikove pripravljenosti za opravljanje delovnih nalog (Shields 2007, 42). Vroom (1967, 15) ugotavlja, da ima delovna motivacija dve ključni značilnosti, in sicer smer in intenziteto. O usmerjenosti motivacije se govori, ko posameznik usmeri svoje aktivnosti proti stvari, ki jo želi doseči, intenziteta pa se spreminja skladno z močjo želje po posedovanju te stvari. Vroom (1967, 15) motivacijo definira kot proces, ki ljudem narekuje odločitve o njihovih dejanjih med vrsto možnosti, ki so jim na razpolago.

Motivacija je psihološki proces, ki posameznika spodbuja, da bi dosegel zastavljene smotre in cilje in vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna uspešnost posameznika in podjetja.

Motivacija je pogojen dejavnik, a ne zadosten dejavnik za uspešnost dela zaposlenih in poslovanja organizacije (Dimovski et al. 2005, 255).

Ko govorimo o delovni motivaciji in motiviranju zaposlenih, govorimo o upravljanju z motivacijo, s pomočjo katere želimo z različnimi pristopi vplivati na vedenje pri delu. To storimo tako, da s pomočjo različnih pristopov upravljanja s človeškimi viri primarno vplivamo na odnose do delovne situacije, ti pa nadalje vplivajo na vedenje. Ko govorimo o odnosih do delovne situacije, imamo v mislih posameznikovo zavedanje samega sebe, dojetje dela ter dojetje razmerja med samimi seboj in vsebino dela. Odnosi ponavadi vključujejo stališča, mišljenja, vrednote, ki jih ima posameznik tako do sebe kot do dela (Shields 2007, 41).

Shields (2007, 41) pravi, da v organizaciji obstajajo tri kategorije, ki vplivajo na delovne odnose: *motivacija, zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Za delovne odnose pravi, da prav ti določajo nagnjenja k določenim aktivnostim, delu.

Koncept motivacije se nanaša na notranje dejavnike, ki poganjajo akcijo, in zunanje dejavnike, ki delujejo kot spodbuda za akcijo. Motivacija ne vpliva samo na pridobivanje delovnih izkušenj posameznikov, ampak tudi na doseg njihove uporabe (Locke in Latham 2004, 356).

Z dejavniki delovne motivacije naj bi iskali odgovore na vprašanje, kaj je za zaposlene v neki organizaciji pomembno in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Motivacija predstavlja pripravljenost vlaganja truda za doseg smotra in cilja, če se s tem zadovolji določene potrebe posameznikov. Motivacija predstavlja nek način (samo)pritiska posameznika (ali skupine), da naj naredi nekaj, kar se od njega pričakuje, na najboljši možen način. Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma tudi motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi. Spodbuja se lahko z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Druga vrsta spodbujanja pa je negativno spodbujanje, kamor sodijo grožnje in kazni, s katerimi se osebe odvrča od nezaželenih ali nesprejemljivih dejanj in obnašanj (Uhan 2000).

Motivacija žene zaposlene v doseganje boljših in večjih smotrov ter ciljev. Veliko število raziskav, ki so bile opravljene na področju delovne motivacije, je pripeljalo do pomembne ugotovitve, da človekove aktivnosti, med drugim tudi dela, ne spodbudi le en sam dejavnik, temveč nanjo vpliva veliko število zapletenih, poznanih in nepoznanih dejavnikov (Lipičnik 1998, 155).

Razumevanje delovne motivacije najbolj otežujejo štiri okoliščine: *raznolikost razlogov za delo, lastna stališča oziroma stereotipi*, povezani z delom in z razlogi za delo, različni razlogi glede na *čas* oziroma obdobje. Razumevanje pa še dodatno zaplete dejstvo, da želimo z

delovno motivacijo *ohraniti različna vedenja* v različnih delovnih okoljih (McCormick in Ilgen 1985, 168–269).

2.2 Potrebe in motivi

Lipičnik in Možina (1993, 36) navajata:

Ključ do motivacije posameznikov je v razumevanju motivov, ki se skrivajo za dejanji. Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi znali razložiti njegovo vedenje, hkrati pa bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, tako da bi ustvarili za to vse potrebne okoliščine.

Motivacijske dejavnike oziroma motive delimo na dve skupini (Musek 1997, 89):

- prvine motivacije potiskanja – potrebe in nagoni,
- prvine motivacije privlačnosti – vrednote, ideali, drugi motivacijski smotri in cilji. Motivi, ki jih ima posameznik, ga usmerjajo k zastavljenim smotrom in ciljem, kar je najsplošnejša opredelitev motivacije. Natančneje je motivacija »zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k smotru in cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost« (Uhan 2000, 11).

2.2.1 Potrebe

Potrebe velikokrat primerjamo s stanjem neravnovesja v organizmu, do katerega pride zaradi določenega pomanjkanja dejanskih snovi ali potrebnih informacij in so lahko organske ali psihološke. Za zadovoljitev organske potrebe je potrebno prizadevanje posameznika za vzpostavitev prejšnjega stanja – temu pravimo homeostatično zadovoljevanje potreb. Zadovoljevanje psiholoških potreb pa je progresivno, torej z vsako zadovoljitvijo smotri in cilji zrastejo (Musek 1997, 91).

Potrebe opazimo šele, ko niso zadovoljene in jih občutimo kot notranjo spodbudo, da delujemo proti smotru in cilju (Rozman 1993, 237). S potrebami se je najbolj ukvarjal Abraham Maslow, ki je razvil teorijo potreb, ki temelji na pomembnosti.

2.2.2 Človeški motivi

Motiv vidimo kot »razlog in hotenje, da človek deluje« (Uhan 2000, 11). Motivi povezujejo človekove potrebe, smotre in cilje in tako pojasnjujejo njegovo delovanje (Lipovec 1987, 109). So center procesov motivacije in na njih temelji človekovo vedenje. Motivi so zelo pomembni pri oblikovanju potreb, ki jih Možina (1994, 491) opisuje kot »močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti«.

V literaturi je prisotno več vrst klasifikacij motivov in tudi več načinov njihovega grupiranja. Za namen grupiranja so avtorji določili merila, ki opredeljujejo značaj posameznega motiva (Lipičnik 1996, 25). Strokovnjaki jih razvrščajo na različne načine in glede na različne pogoje, vendar kljub temu obstajajo bolj ali manj univerzalne delitve.

Prav motiv ter klasifikacije, njegova vloga, nastanek in razširjenost, so kriteriji, ki jih avtorji uporabljajo za oblikovanje treh motivacijskih skupin, ki jih določajo:

- primarne biološke potrebe,
- primarne socialne potrebe,
- sekundarni motivi.

Motivacijsko skupino primarnih bioloških potreb sestavljajo primarni motivi, ki naj bi bili bili zadovoljeni za obstoj. Nanašajo se na biološki sestav človeka, zatorej sodijo med biološke motive. So podedovani in jih najdemo pri vseh ljudeh, kar pomeni, da so univerzalni, torej so v vsakem človeku in vsak človek naj bi jih zadovoljeval. Na te motive ne moremo vplivati zavestno. Primarni motivi usmerjajo k smotrom in ciljem, ki so pomembni za preživetje. Ti motivi določajo potrebe po: hrani, spolnosti, družbi, zaščiti, ugledu in statusu, udobju, boju, pridobivanju, počitku in dejavnosti (Lipičnik 1998, 156).

Drugo motivacijsko skupino določajo primarne socialne potrebe, ki še vedno temeljijo na primarnih motivih, saj je njihovo zadovoljevanje nujno, ker lahko v primeru pomanjkanja pride do motenj pri obstoju in delovanju posameznika znotraj družbe (npr. občutek manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti ipd.). Te potrebe so različne glede na okolje, v katerem se nahaja posameznik, in so iz tega okolja tudi pridobljene, pridobi pa se jih predvsem v zgodnjih letih. Ker pa se okolja med seboj razlikujejo, lahko sklepamo, da so ti motivi regionalni, različni v različnih krajih. Na njih lahko zavestno vplivamo in tako do neke mere tudi spreminjamo obnašanje, vendar zaradi razširjenosti ni mogoče povsod uporabiti enakih orodij, temveč naj bi jih prilagodili posameznemu okolju. Med socialne potrebe sodijo dom, partner, družina, religija, šport in rekreacija, interesi, poklic, politika itd., ki oblikujejo potrebe po uveljavljanju, druženju, spremembi in po socialnem konformizmu (Lipičnik 1998, 157).

Tretjo motivacijsko skupino predstavljajo sekundarni motivi ali potrebe. Njihova nezadovoljitev ne ogroža obstoja in prav tako ne vpliva na počutje v družbi. Te potrebe so pridobljene, torej jih določa okolje in se nanašajo na posameznikov socialni razvoj (Lipičnik 1998, 158). Nahajajo se torej v dejanjih posameznikov (Uhan 2000, 30), zaradi česa pravimo, da so individualne. Gre za interese, stališča, navade, kot nezaželeni obliki pa se pojavljata tudi alkoholizem in odvisnost od drog (Lipičnik 1996, 28).

Prav sekundarni motivi so pomembni v organizaciji in jih je dobro poznati, če želimo razumeti vedenje zaposlenih (razlaga motiva moči, uveljavitve, pripadnosti, varnosti, statusa) (Treven 1998).

V literaturi obstaja mnogo teorij o razlogih za delo, kakšni so posameznikovi motivi in kaj ljudi motivira ter kateri dejavniki vplivajo na motivacijo. Pomembno je torej identificirati, kaj ljudi motivira, hkrati pa tudi razlikovati med motivacijo in manipulacijo. Prvo predstavlja to, da nekoga pripravimo, da naredi nekaj, ker to sam hoče, nasprotno temu pa je, da se nekoga pripravi, da naredi nekaj, kar hočemo mi, kar predstavlja manipulacijo (Uhan 2000, 21).

2.2.3 Vrednote in ideali

Vrednote in ideali so splošne kategorije dobrih in zaželenih pojavov. Vrednote nudijo sodbo o tem, kaj je prav in kaj ne. Na njihovi podlagi posameznik podaja sodbe, ocene različnih stvari, dejanj, pojavov ipd. Vrednote so različne in se spreminjajo skozi čas, prav tako pa se razlikujejo od posameznika do posameznika. Pri posameznikih obstajajo različne kategorije vrednot, na primer hedonske, moralne, telesne, statusne, politične, ekonomske, estetske, kulturne, samoaktualizacijske ipd. (Musek in Pečjak 2001, 93).

Pomembno je, da vrednot in potreb ter motivov ne zamenjujemo, kajti vrednote ne zajemajo motivacijskih teženj, ki so vidne v potrebah, temveč le prepričanja (Musek 1997, 93–94).

2.3 Motivacijski proces

Treven (1998, 107) opiše motivacijo kot proces, ki ga sproži nezadovoljena potreba in se nadaljuje z določenim vedenjem v želji dosege želenega smotra in cilja, da bi na ta način zadovoljili ali zmanjšali to potrebo.

Proces motivacije se ponavadi prične z nezadovoljeno potrebo. Ta nezadovoljena potreba povzroča stanje napetosti, neprijetnosti v posamezniku. Prav ta napetost oziroma želja po njeni odpravitvi predstavlja motiv za nadaljnje delovanje oziroma za oblikovanje določenega vedenja posameznika. Ko se ta potreba zadovolji, se odpravi tudi napetost in se pojavi občutek zadovoljstva (Treven in Srića 2001, 125).

Motivacija spodbuja vedenje, preko katerega potešimo določeno potrebo. Omogoča uresničitev zastavljenega smotra in cilja. Ni zaznaven pojav, temveč stoji za posledičnim vedenjem, katerega sprožajo različni motivi. Če želimo uspešno motivirati, je torej ključnega pomena razumevanje motivov. Motivi izhajajo iz nekega notranjega neravnovesja in so povod za vedenje, delovanje, ki stremi k določenim objektom ali dejavnostim (Ule in Kline 1996, 160).

Nasprotno trdita Humphreys in Einstein (2004), ki pravita, da se motivacijski proces začne na drugačen način. Po njunem mnenju posameznikovi vzgibi izvirajo iz njegovega koncepta o sebi (ang. self-concept) in lastne samopodobe, oblikuje pa jih tudi temperament posameznika. Po njuni teoriji začetka procesa ne definirajo potrebe.

Motivacija je notranja potreba, ki jo zadovoljujemo s pomočjo zunanjih dejavnikov. Motivacijo razumemo kot tristopenjski proces, kjer se najprej pojavi notranja potreba. Sledi ji vedenjsko delovanje, ki teži k zadovoljitvi te potrebe, in nazadnje rezultat, ki se kaže v zadovoljeni potrebi oziroma doseženem smotru in cilju, kar povzroča zadovoljstvo pri posamezniku (Halloran 1986, 233–234).

2.4 Notranja in zunanja motivacija

Pri raziskovanju in obravnavanju motivacije je pomembno, da se zavedamo, da motivacijo delimo na notranjo (intrinzično) in zunanjo (ekstrinzično) motivacijo, nanjo pa vplivajo tako notranji kot zunanji motivatorji.

Notranja motivacija je motivacija, ki jo nudi delovna naloga sama po sebi. Želimo delati, da nalogo opravimo. Tvrstna motivacija je sama po sebi zadosten motivator (Bowditch in Buono 2005, 85).

Vir te motivacije je v samem delu oziroma delovnem procesu. Intrinzično motivirani delavci pravijo, da jim delo daje občutek izpopolnjenosti, da se radi potrudijo, ker pri delu uživajo (George in Jones 2008, 184).

Pri notranji motivaciji pravimo, da so delavcem poslanstvo njihovega dela in njegovi rezultati bolj pomembni od finančne uspešnosti oziroma od plačila, ki ga bodo (ali ne bodo) za to delo dobili.

Zunanja motivacija določa odnos med sredstvi, smotri in cilji. V primeru zunanje motivacije se začnemo obnašati oziroma prilagodimo vedenje temu, da dosežemo določen smoter ali cilj (spodbuda) ali pa da se izognemo kazni. Motivira nas nagrada, smoter in cilj (Bowditch in Buono 2005, 85).

Kadar zaposleni opravljajo svoje delo predvsem zaradi zunanje motivacije, kadar jih samo delo ne motivira, je priporočljivo, da poslovodstvo analizira in opredeli povezavo med vedenji in delovanji, ki jih od zaposlenega pričakuje organizacija, in smotri ter cilji (rezultati, nagrade), ki jih od organizacije pričakuje delavec (George in Jones 2008, 184).

Zaposleni so motivirani tako notranje kot tudi zunanje ali pa s kombinacijo obeh tipov motivacije.

Zaposlenim, ki imajo predvsem intrinzične delovne vrednote, motivacijo predstavlja zahtevnost delovnega izziva, možnost za izkoriščanje svojega potenciala, možnosti, da prispevajo k ugledu in razvoju organizacije. Tistim, pri katerih prevladujejo zunanje delovne vrednote, pa motivacijo predstavljajo posledice dela, kot so zaslužek, ugled, socialna mreža, prosti čas itd. (George in Jones 2008, 184).

2.5 Dejavniki motivacije

Za podjetje ali drugo organizacijo je ključnega pomena, da prepozna dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih. Identificirati je treba, kaj je tisto, kar je za neko skupino zaposlenih pomembno, kljub temu pa naj bi se poslovodstvo ves čas zavedalo, da so si ljudje različni in se zato od človeka do človeka spreminjajo tudi motivacijski dejavniki. Poslovodstvo naj bi posamezne motivacijske dejavnike spremljalo in jih skušalo zadovoljevati, kajti le tako bodo dosegali dobre delovne rezultate, vplivali na zaposlene z namenom boljšega uresničevanja zastavljenih smotrov in ciljev podjetja ali druge organizacije in zadovoljevali lastne individualne potrebe.

Zaposlene motiviramo na različne načine, med katere najpogosteje sodijo motivacija z osebnimi razgovori, motivacija z vodenjem, motivacija s spodbujanjem, motiviranje s kritiko ipd.

Motivacijske dejavnike predstavljajo sredstva, s pomočjo katerih želimo od zunaj vplivati na pojav ali povečanje motivacije. Z njimi namenoma ustvarimo možnost zadovoljevanja človekovih potreb. Ko govorimo o motivacijskih dejavnikih, imamo v mislih tiste dejavnike, preko katerih skušamo iz okolja vplivati na motivacijo bodisi posameznika bodisi skupine. Kadar govorimo o motivacijskih dejavnikih znotraj podjetja ali/in druge organizacije, pa imamo v mislih tiste, s katerimi poskuša podjetje in druga organizacija oziroma uprava podjetja vplivati na delovanje zaposlenih v smeri doseganja skupnih ali organizacijskih smotrov in ciljev (Kavčič 1991, 67). Pomembno je, da se obravnava vsakega zaposlenega individualno, kajti le tako je lahko motivacija resnično učinkovita, v nasprotnem primeru, če se vse zaposlene obravnava skupinsko, pride do težav.

Raziskave (Možina 1994) kažejo, da so najpomembnejše in tudi glede na delo najuspešnejše potrebe po zadovoljevanju osebnega razvoja (možnost uresničevanja svojih sposobnosti, osebna rast in občutek vplivanja na pomembne dogodke). Te so pri nas in tudi drugod po svetu najmanj zadovoljene, praktično pa takšne potrebe nimajo meja zadovoljitve.

Motivacijski dejavniki zaposlene usmerjajo v kakovostno in učinkovito delo. Preko njih se lahko vpliva na motiviranje zaposlenih za delovanje v smeri uresnitve smotrov in ciljev podjetja in druge organizacije.

Lipičnik (1998, 162) meni, da na motivacijo najbolj vplivajo individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa:

- Individualne razlike: potrebno je zavedanje, da je vsakdo edinstven, da so si ljudje med seboj različni, kar se kaže v osebnih potrebah, različnih stališčih, vrednotah in interesih. Motivacijo pri posameznikih sprožajo različni dejavniki, gre za finančne dejavnike (plača, denar, bonusi idr.) ali pa za nefinančne (novi izzivi, varnost zaposlitve idr.).

- Značilnosti dela določajo in omejujejo njegove sestavine. Preko njih se določi primernega delavca za določeno vrsto dela, pogojujejo lastnosti dela, določijo, katere informacije dobi delavec glede svoje uspešnosti.
- Organizacijska praksa predstavlja prakse vodilnih, organizacijska pravila, politiko v podjetju in tudi sistem nagrajevanja v organizaciji.

Zavedali naj bi se, da se motivacijski dejavniki spreminjajo, prav tako pa tudi stopnja občutljivosti na določene motivacijske dejavnike, zato se podatki med organizacijami razlikujejo (Lipičnik 1998, 164).

Uhan (1998b, 593–601) na primer, deli motivacijske dejavnike v štiri kategorije: na materialne in nematerialne ter na sodelovanje pri upravljanju in udeležbo pri lastništvu.

2.5.1 Materialni motivacijski dejavniki

Materialne motivacijske dejavnike delimo v dve skupini:

- neposredni materialni (denarni) prihodki, ki jih dobijo zaposleni v obliki denarja,
- posredni materialni prihodki, ki omogočajo posameznikom višji individualni standard, in niso prisotni v obliki denarja (Bahtijarevič-Šiber 1999, 613–614).

Preglednica 1: Materialni motivacijski dejavniki

Neposredni denarni prihodki	Posredni denarni prihodki
Osnovna plača	Zdravstveno in pokojninsko zavarovanje
Bonusi in nagrade	Plačilo za prehrano
Dodatki za inovacije in ustvarjalnost	Štipendije in šolnine
Dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika	Plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi
Dodatki, vezani na rezultate in dobičke	Oblike življenjskega zavarovanja
Delež od dobička podjetja	Plačani dopust
Delež v lastništvu podjetja	Plačilo rekreacije
	Plačilo prevoza na delo
	Službeno vozilo
	Prispevki za primer brezposelnosti
	Regres in božičnica

Vir: Bahtijarevič-Šiber 1999, 614.

Plača

Največji in najbolj vpliven materialni motivacijski dejavnik je denar, plača. Plača je za zaposlenega ponavadi največji vir sredstev za namen preživetja in izboljšanja kakovosti življenja. Zaposleni jo vidijo kot nadomestilo za vloženi trud (Zupan 2001, 122). V organizacijah so dolgo časa zmotno mislili, da je to tudi edini motivacijski dejavnik, vendar so izkušnje pokazale, da ni tako. Osebni dohodek motivira takrat, ko zagotavlja premik ravni posameznikovega življenjskega standarda in mu da večjo kupno moč. V organizaciji za

delitev osebnih dohodkov uporabljajo določena merila, katera imajo prav tako vlogo motivacijskega dejavnika (Uhan, 1998b, 593).

Uhan (2000, 32) ugotavlja, da raziskovalci menijo, da je plača večji motivator delavcem, ki imajo nizek osebni dohodek in življenjski standard. Na njeno motivacijsko moč vpliva stanje eksistencialnih razmer in je tako sorazmerna z zviševanjem oziroma višino plače. Vendar pa je pri tovrstnih opredelitvah treba biti pozoren na raznolikost življenjskih potreb. Poleg tega plača nima le materialne, temveč tudi moralno vrednost. Njena materialna vrednost je pomemben motivator, ko gre za količino, ki omogoča nakup dobrin ali ko poveča kupno moč in tako omogoči premik življenjskega standarda. Ko govorimo o njeni socialni vrednosti, pa govorimo o povezanosti plače in socialnega statusa, kjer je pomembna le majhna sprememba, da se posameznik izenači ali pa prekorači nekoga drugega.

Tako rečemo, da plača vpliva na vse zaposlene, med zaposlenimi se razlikuje le njena motivacijska moč. Izraziteje vpliva na delavce z nižjim življenjskim standardom, medtem ko na tiste, ki imajo višji življenjski standard, ne vpliva toliko oziroma ima vpliv bolj v povezavi z drugimi dejavniki.

Preglednica 2: Usmeritev motivacije pri osebnem dohodku

Kriterij udeležbe pri delitvi OD	Kaj motivira	Etična vrednota	Komu daje prednost
Usposobljenost za delo	Strokovno izvajanje zahtevnega dela	Poudarja strokovnost pri delu	Strokovno usposobljeni
Dejanska formalna izobrazba	Pridobivanje strokovne izobrazbe	Izobrazba	Šolani delavci
Položaj in odgovornost pri delu	Odgovornost pri delu	Odgovorno delo	Delavci, ki opravljajo vodstvena dela
Fizični napor	Težko delo	Telesna moč	Zdravi in močni delavci
Po učinku	Večja proizvodnost	Prizadevanja	Marljivi in prizadevni
Po času	Prisotnost pri delu	Izenačuje delavce	Nezanesljivi, slabši
Po poslovnih izkazih dela	Gospodarjenje	Upravljanje gospodarstva	Gospodarni, delajo v donosnih podjetjih
Celovito obravnavan delovni rezultat	Doseganje celovitih ciljev	Celovitost delovne usmeritve	Vodstveni kader, visoko strokovni delavci
Delovni staž	Daljši delovni staž	Ustvarja socialno varnost starejšim	Starejši delavci z daljšim stažem
Potrebe	Povečanje stroškov, družine	Izenačuje življenjski standard, daje socialno varnost	Delavci z večjimi družinami

Vir: Uhan 2000, 33.

Na motivacijo delavca vpliva predvsem razlog za plačo, torej je pomembno, da za dvigovanje plače obstaja razlog oziroma pogoj, ki to omogoča, kar bolj vpliva na zavzetost delavcev

V organizaciji naj bi osnovna plača predstavljala le del celotnega nadomestila, namenjenega delavcu za poplačilo njegovega dela. Poleg osnovne plače poplačilo predstavljajo še (Lipičnik 1998, 208):

- plača za posebne zmožnosti (znanje tujih jezikov, ročne spretnosti itd.), ki dvigujejo delavčevo uporabno vrednost,
- plača, ki je odvisna od življenjskih stroškov, s katero poskuša podjetje in druga organizacija olajšati naraščanje življenjskih stroškov,
- nagrade za zvestobo,
- nagrade za požrtvovalnost,
- plačilo za nedelo (dopusti, bolniška odsotnost ...),
- nagrade za učinek,
- nagrade za dobiček.

Da je sistem plačila in nagrajevanja celovit, je pomembno, da je nadomestilo za delo sestavljeno iz različnih vrst plačil, ki temeljijo na sposobnostih in uspešnosti zaposlenega, uspešnosti podjetja ali druge organizacije in odgovornosti, ki jo ima zaposleni na delovnem mestu.

Vloga plače v družbenih in gospodarskih procesih je trojna (Jurančič 1995, 8):

- *Socialna vloga.* Plača omogoča tistim, ki so od nje odvisni, boljše ali slabše življenjske razmere. Namen socialne vloge plače je zmanjševanje socialnih razlik, kjer bi skrajna realizacija te ideje pomenila visoke in za vse enake plače. Zastopniki te vloge plač so v organizacijah predvsem sindikati.
- *Stroškovna vloga.* Vsaka plača predstavlja strošek, ki ga plača proizvod ali proces. V tej vlogi vpliva na oblikovanje cen procesov in proizvodov.
- *Motivacijska vloga.* Prikazuje odvisnost zahtevnosti dela in rezultatov dela ter višine plače. Dobro motiviran delavec bo delo opravil po pričakovanjih, če ne še boljše. Skrajna realizacija te vloge pa bi pomenila, da je delavec plačan izključno na podlagi kakovosti svojega dela. Zastopniki tovrstne vloge plač so predvsem vodilni.

Namen sistema plač in denarnega nagrajevanja je, da prispeva in vpliva na uspešnost organizacije in povečuje njeno konkurenčnost, zato naj bi bil vzpostavljen skladno s strategijo, smotri in cilji organizacije. Da pa bi lahko pravilno podpiral izvajanje poslovne strategije, je nujno, da sistem plač prispeva k večji učinkovitosti, naj bi bil pravičen, naj bi nadzoroval stroške in ustrezati veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, 122).

Ugodnosti pri delu

Ugodnosti pri delu so tisti dodatki, ki jih delodajalci dodajajo osnovni plači in omogočajo boljše življenje, kot bi ga omogočala osnovna plača. Tovrstne ugodnosti so primarno namenjene kot neke vrste rezerva v primeru nenačrtovanih situacij (npr. bolezen, starost,

smrt ipd.) (Možina 1998, 185). Ugodnosti, ki so prisotne na delovnem mestu, so pogostokrat predpisane in zakonsko urejene.

Na motivacijo imajo ugodnosti specifičen vpliv. Ker so stalne, se zaposleni nanje navadijo in zato motivacijska moč upade.

Glavne ugodnosti k osnovni plači so (Treven 1998, 232):

- *Socialno in zdravstveno varstvo*. Te ugodnosti so najpomembnejše, saj predstavljajo redne prejemke po upokojitvi in zagotavljajo osebno varnost in varnost družine.
- *Finančna pomoč*. V to skupino sodijo posojila za nakup prebivališča, finančna pomoč ob selitvi, popusti za nakup proizvodov in procesov podjetja ali druge organizacije.
- *Osnovne potrebe*. Sem štejemo plačilo (kritje) ugodnosti, ki so povezane z delovnimi in osebnimi potrebami zaposlenih (npr. dopusti in druge odsotnosti, varstvo otrok, upokojitvena svetovanja ...).
- Službeni avtomobil in gorivo.
- *Druge ugodnosti*, ki izboljšujejo življenjski standard zaposlenih (npr. subvencije prehrane, dodatek za oblačila, povračilo telefonskih stroškov, kreditne kartice ...).

Nagrade za uspešnost

Ta vrsta nagrad predstavlja dejavnik, ki pomembno poveča motivacijo zaposlenih in s tem tudi poslovanje podjetja in druge organizacije. Ljudje so za primerno nagrado pripravljeni več in bolje delati, kadar je nagrada odvisna od rezultatov dela oziroma uspešnosti.

Za primerno in pošteno nagrajevanje naj bi v organizaciji podjetje ali druga organizacija spremljalo delo zaposlenih. Na osnovi podatkov, ki jih pridobi o delovni uspešnosti, lahko podjetje ali druga organizacija sprejme določene odločitve in oblikuje ukrepe, s katerimi lahko vpliva na povečanje motivacije, delovne uspešnosti in razvoj zaposlenih (Jereb 1996, 240).

Uspešnost je bodisi delovna, kjer gre za učinek zaposlenega in skupine, bodisi poslovna, kjer je prikazan uspeh kolektiva oziroma družbe. Učinek in uspeh se meri, ocenjuje ali vrednoti s količino, kakovostjo in stroški, ki nastanejo ob izdelavi izdelka ali izvajanju storitve glede na ustvarjene poslovne učinke (Uhan 2000, 107). Ko se vrednoti uspešnost, se naj bi na strokovni način določilo, kakšno in kolikšno bo plačilo, ki ga bo prejel zaposleni za svoj prispevek k poslovnemu izidu. Vendar je potrebno ob tem upoštevati različne vidike dela, saj je vedenje posameznika večdimenzionalno (Merkač 1998, 104).

V organizaciji za merjenje delovne uspešnosti uporabljajo kvantitativno metodo merjenja, kjer se delovni prispevek ugotovi s preštevanjem, uporabo daljinskih, prostorskih, utežnih, kosovnih ipd. fizičnih merskih enot (Uhan 2000, 363). Ta metoda je tako najbolj natančna in objektivna metoda. Drugo metodo predstavlja kvalitativna metoda merjenja, ki se jo

uporablja, kadar kvantitativna ni izvedljiva oziroma ko vseh sestavin uspešnosti ni mogoče meriti kvantitativno (Uhan 2000, 363). Pri tej metodi gre predvsem za ocenjevanje in vrednotenje določenih postavk.

2.5.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Za vodilne v organizaciji je nujno, da se zavedajo, da si ljudje oziroma delavci ne želijo zadovoljiti le eksistenčnih potreb, ampak tudi druge potrebe. Vedno večjo vlogo igrajo t. i. potrebe višjega reda, kamor spadajo individualni razvoj, potrjevanje sposobnosti in samostojnost pri delu (Bahtijarevič-Šiber 1999, 613).

Delo nam nudi možnost za zadovoljevanje temeljnih potreb za življenje, toda naše osebne potrebe in pričakovanja so precej večja kot zgolj potreba po plači. Z rastjo življenjskega standarda prihaja do sprememb na področju človeških motivov, ko plača ni več glavni motiv in se prično uveljavljati nematerialni motivacijski dejavniki.

V sodobnih organizacijah temeljno izhodišče pri motiviranju predstavlja mnenje, da je motivacija za delo večja, če lahko z njo posameznik zadovolji več potreb, in to ne le eksistenčnih oziroma materialnih (Černetič 2007, 238). To so potrebe po varnosti, spoštovanju, samostojnosti, napredovanju in še druge. Delo daje zaposlenemu možnost za socialne stike s sodelavci in s tem občutek pripadnosti delovni skupini in širšemu kolektivu. Daje mu priložnost za uveljavljanje in priznanje, za sproščanje ustvarjalnega potenciala in s tem za razvoj lastne osebnosti. Te zadnje potrebe, imenovane tudi potrebe višjega reda, ki z zadovoljitvijo osnovnih postajajo vse bolj pomembne, zahtevajo ustrezno organiziranost dela, ki omogoča, da zaposleni lahko poseže po možnostih za zadovoljevanje teh potreb. Bogatejša vsebina dela, svobodnejša izbira dela in delovnega časa, večje sodelovanje v organizaciji so osnova takšnih možnosti.

Uhan (2000, 31) poleg plače, osebnega dohodka in zaslužka, finančnih motivatorjev, med pomembnejše motivatorje, povezane z delom, šteje predvsem zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, možnost napredovanja, medosebne odnose med sodelavci, možnosti polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje pri delu in gospodarjenju, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Drugi avtorji (Hemingway 1991, 20–21; Možina et al. 1998, 155–156) pa omenjajo tudi pomemben vpliv, ki ga imajo pri motiviranju poleg že omenjenih motivatorjev tudi pohvale, vsebina dela, samostojnost pri delu, primerno vodenje in organiziranost dela, delovni pogoji in delovna klima.

V nadaljevanju bomo podrobneje pogledali in opisali delovanje najpomembnejših.

Zanimivo delo

Na motivacijo vplivamo na različne načine, najpogosteje pa s primernim oblikovanjem dela, s čimer povečamo motivacijo sodelavcev za delo, kar izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo sodelavcev in jih pozitivno spodbuja (Zupan et al. 2009, 341).

Če se posameznik pri delu dolgočasi, nam to pove, da delo zanj ni dovolj zahtevno. Zdi se mu enostavno, opravlja ga brez težav in vanj ne vlaga truda in energije. Takšnemu delavcu je potrebno ponuditi delo, ki je polno izzivov (Možina et al. 1998, 156).

Odnosi med zaposlenimi

Kjerkoli je prisotnih več ljudi, se vzpostavijo medsebojni odnosi. Gre za različne odnose, v intenziteti in kakovosti, vselej pa odnosi vplivajo na vse prisotne. Izvirajo iz dela, komunikacije, navad, značilnosti, stopnje razvitosti demokracije in ravni delovne in družbene aktivnosti organizacije. Odnosi so odvisni od naših navad, prepričanj, potreb, vzgoje in so zato različni (Možina 1994, 112).

Sodelovanje med zaposlenimi zvišuje motivacijo in temu primeren je tudi delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje nudita skupini občutek pripadnosti, kar zvišuje učinek in izboljšuje odnose med posamezniki (Možina et al. 1998, 156).

Za dobre medsebojne odnose je potrebno upoštevati različnost, prakticirati vzajemnost odnosov, sprejemati povratne informacije, preprečevati dvopomenske situacije, omogočati osebno izražanje in se ne vsiljevati (Možina et al. 2002, 215).

Na odnose med zaposlenimi v veliki meri vplivajo vodilni v organizaciji, od katerih je odvisna vzpostavitev norme in skrb za njeno uresničevanje v delovnem okolju. Poleg tega je pomembno, kako vodilni ravnajo z zaposlenimi in do katere mere spoštujejo njihovo osebnost. Na postopke sodelavcev naj bi reagirali pravilno, jih opozarjali na napake pri delu in poskušali najti vzrok težav (Možina 1994, 113).

Napredovanje

Če se zaposleni zavedajo, da imajo enakovredne možnosti za napredovanje in da je to pogojeno z njihovo delovno uspešnostjo, bodo bolj motivirani in bodo pripravljeni vložiti več truda v delo (Možina et al. 1998, 156).

Stalnost in varnost zaposlitve

Stalnost in varnost zaposlitve je kot motivacijski dejavnik pomemben predvsem v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb v gospodarstvu (Možina et al. 1998, 156).

Samostojnost pri delu

Kadar v organizaciji prevladuje samostojnost pri delu, imajo zaposleni možnost odločati o načinu in poteku dela, samostojno razporejati delovni čas in sodelovati pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo na splošne zadeve v organizaciji (Možina et al. 1998, 156).

Delovni pogoji

Po mnenju delavcev med dobre delovne pogoje sodijo majhen telesni napor, varno delovno okolje, kjer ni možnosti za poškodbe in zdravstvene okvare, odsotnost motečih dejavnikov fizikalnega okolja (npr. vlaga, hrup, prah, temperatura itd.) (Možina et al. 1998, 156).

Poznavanje rezultatov - dobri delovni rezultati

Zaposleni bodo motivirani, če bodo imeli opredeljene smotre in cilje ter bodo vedeli, kako jih dosegajo (Možina 1998).

2.5.3 Psihološka pogodba

Psihološka pogodba predstavlja motivacijski dejavnik na delovnem mestu, ki vpliva na vedenje in pričakovanja delavcev ter vsebuje več sestavin. Delavec tako od delodajalca pričakuje, da ga bo obravnaval pošteno, nagrajeval, da bo dobil priložnost za napredovanje ipd. Hkrati pa delodajalci od delavcev pričakujejo, da bodo delovali v dobro organizacije, da se bodo podredili njenim vrednotam. Včasih so ta pričakovanja uresničena, največkrat pa ne, kar vodi k slabim medsebojnim odnosom (Lipičnik 1998, 297).

Psihološka pogodba ni zakonsko določena in ni nikjer napisana. Sestavljajo jo materialni in nematerialni dejavniki. Materialni dejavniki so plača in ugodnosti, nematerialni pa varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega. Če pride do kršenja motivacijske pogodbe, pride do padca motivacije, kar privede do nezadovoljstva, zmanjša se pripadnost, poveča se odsotnost z dela in zapuščanje delovnih mest. Zaradi tega naj bi v organizaciji zmanjšali pričakovanja zaposlenih, sicer se lahko konflikti zaostrijo. Stanje popravijo s pogostim in učinkovitim komuniciranjem na vseh ravneh organiziranosti in primernim usposabljanjem zaposlenih.

Prav tako je pomembno, da delavci poznajo organizacijo, njeno stanje in položaj. Tako bodo dobili realno sliko, prilagodili pričakovanja in povečali pripadnost (Zupan 2001, 60).

Ljudje na delovnem mestu, ne glede na položaj, ki ga zasedajo, ne odločajo le o tem, koliko svojih veščin in znanj bodo uporabili, temveč sami odločajo tudi, do kolikšne mere jih bodo uporabljali. Prav zato je včasih težko ugotoviti, katere dejavnike različni ljudje vidijo kot motivacijske. Poleg tega je vprašljivo tudi, če bodo na motivacijske dejavnike resnično odreagirali tako, kot pričakujemo. Pinder (2008) poudarja, da je motivacija hipotetični konstrukt, predvsem zaradi tega, ker je neviden proces, katerega je težko, če ne že skoraj nemogoče, oceniti in izmeriti. Ne glede na to pa motivacija temelji na predpostavkah najrazličnejših psiholoških načel, ki naj bi sprožili določeno gibanje v smeri opravljanja organizacijskih aktivnosti.

2.6 Stopnja motiviranosti

Delavci se ne razlikujejo le po motivih, temveč so si različni tudi po stopnji motiviranosti, na podlagi katere jih lahko razvrstimo v štiri skupine:

- *Nosilci učinkovitosti delovnega procesa* so tisti zaposleni, ki se istovetijo s skupnimi smotri in cilji organizacije in ki interese organizacije sprejemajo kot lastne/osebne.
- *Zaposleni, ki so prilagojeni skupno dogovorjenim smotrom in ciljem*, ki se v celoti prilagajajo in so aktivni izvajalci delovnega procesa.
- *Zaposleni, ki jim je delo vir preživetja* in se podrejujejo skupno dogovorjenim smotrom in ciljem, njihove aktivnosti pa so usmerjene drugam.
- *Fluktuirajoči zaposleni*, ki se za organizacijo, v kateri so zaposleni, ne zanimajo in želijo drugam (Uhan 2000, 28).

Za organizacijo je pomembno, da posamezniki, ki so v njej zaposleni, sledijo organizacijskim smotrom in ciljem ter znotraj organizacije opustijo lastne smotre in cilje. Poslovodstvo naj bi to doseglo oziroma zaposlene do tega pripravilo na štiri načine (Uhan 2000, 29):

- Zaposleni sprejmejo in opravijo svoje naloge preko prisile.
- Preko denarne motivacije, ki pomeni, da se sprejemanje nalog kupi.
- Z identifikacijo, pri kateri zaposleni sprejmejo delovne naloge kot lastne, osebne.
- Z adaptacijo, kjer posamezni zaposleni organizacijske smotre in cilje, ki mu služijo kot vzor, približuje lastnim.

Prisilo in denarno motivacijo povezujemo predvsem s kapitalom, medtem ko sta adaptacija in identifikacija povezani z višjimi smotri in cilji ter se ju povezuje predvsem z vodstvenimi sodelavci, tistimi, ki sodelujejo pri skupinskem odločanju in oblikovanju organizacije in so ji tako bližji.

Pri motiviranju sodelavcev in posledično njihovem zadovoljstvu igra pomembno vlogo tudi vodenje. Nadrejeni naj bi služili kot zgled pri delu in nudili oporo podrejenim. Učinkovitejši vodje imajo za prioriteto uspešno delovanje organizacije in si prizadevajo za rast in razvoj in jim ni pomemben samo dobiček. Podrejene naj bi znali vključiti v proces, jim dodelili primerne naloge in jim dali občutek, da prispevajo k uspešnosti. Usmeriti jih je potrebno tako, da jim delo vzbuja zanimanje in jih navdušuje, vodje pa jih pri tem usmerjajo k uspešnemu izpolnjevanju nalog. Vodja naj bi poznal ne le osnovni, temveč tudi individualni sistem motivacije, kar pomeni, da nj bi podrejene spremljal in spoznal motivacijske dejavnike posameznikov in njihove odzive na načine motiviranja (Grubiša 2001, 75).

2.7 Motivacijske teorije

Motivacija je osnovni psihološki proces, ki vključuje primarne in sekundarne motive, ki jih je treba poznati, da bi razumeli vedenje posameznika (Treven 1998, 112). Za razumevanje vedenja in reakcij zaposlenih je priporočljivo poznati motivacijske teorije, s katerimi si razlagamo delovanje in odzivanje zaposlenih (Ivanuša-Bezjak 2006, 90) v okviru industrijsko organizacijske psihologije. Prav z motivacijskimi teorijami skušajo teoretiki, raziskovalci in praktiki iskati vzroke za določeno vedenje in identificirati procese, ki povzročajo neko vedenje (Treven 1998, 112).

Motivacijske teorije so tudi tiste s katerimi pojasnjujemo zveze med obliko dela, delovnim zadovoljstvom in delovno uspešnostjo (Možina et al. 2002, 180).

Avtorji teorij dajejo poudarek različnim dejavnikom in mehanizmom motiviranja. Poznamo veliko motivacijskih teorij s katero vsaka po svoje razloži delovanje vedenja in delovanja, spet druge pa se med seboj dopolnjujejo.

Področje delovne motivacije je teoretično zelo močno obravnavano, kar vidimo v velikem številu modelov in teorij. V teorijah skušajo avtorji odgovoriti na vprašanje, zakaj določeni zaposleni opravljajo delo bolje kot drugi.

Motivacijske teorije so začeli razvijati v 30. letih prejšnjega stoletja in so se v času do danes spreminjale (Černetič 2007, 223). Če pogledamo v zgodovino raziskav, smo priča evoluciji teorij in pojmovanju delovne motivacije. Najprej so tako poudarjali dosežke posameznika, kar pa se v zadnjem času razvija v pogled, ki je bolj osredotočen na osebo (Kanfer, Chen in Pritchard 2008).

Glede na zgodovino oziroma čas nastanka motivacijske teorije Martin (2009) razdeli v naslednje skupine:

- Teorije, ki temeljijo na potrebah in ugotavljajo, katere potrebe delovno okolje zadovoljuje in katere je še potrebno zadovoljiti. Med te teorije sodijo Maslowova hierarhična teorija potreb, Atkinsonova teorija potrebe in dosežka, teorija XY in McClellandova teorija.

- Teorije, osnovane na vrednotah; najpomembnejša med njimi je teorija pravičnosti.
- Teorije oblikovanja dela, med katere sodi Herzbergova dvofaktorska teorija.
- Vroomova teorija pričakovanja, ki temelji na zaupanju, prepričanju ljudi, da z delom dosežejo smoter in cilj.

Raziskovalci se ukvarjajo z razvojem novejših in bolj učinkovitih teorij, ki naj bi bile v primerjavi s klasičnimi, starejšimi, veljavnejše, bolj popolne, obsežnejše in bolj uporabne. Za produkcijo novih teorij pravijo, da se je smiselno ozirati po starejših, jih analizirati in preučevati in hkrati ustvarjati novo teorijo in tako držati vzporednico med klasičnimi in sodobnimi teorijami. Pomembno je postalo raziskovanje zavestnih in tudi podzavestnih motivacijskih vplivov (Locke in Latham 2004, 388–395).

Najpogostejša delitev je delitev na vsebinske teorije oziroma teorije potreb in na procesne teorije. Na vprašanje, kaj in kako motivirati, poskušajo odgovor ponuditi z najrazličnejšimi motivacijskimi teorijami. Na vprašanje *kaj* nam odgovorijo z vsebinskimi teorijami, na vprašanje *kako* pa s procesnimi teorijami motivacije (Černetič 2007, 10).

2.7.1 Vsebinske teorije

Z vsebinskimi teorijami se avtorji osredotočajo predvsem na preučevanje potreb ali posameznih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja, poskušajo odkriti vzroke za določeno vedenje. Imenujemo jih tudi teorije potreb ali statične teorije, kajti pri raziskavi se osredotočajo le na potrebe v določeni časovni točki. Ne pojasnjujejo vedenja, ponujajo le razlago, kaj sproža delovanje posameznika (Bowditch in Buono 2005, 66). Potrebe predstavljajo za posameznika izbor stvari, ki si jih želi, in bo zato deloval v smeri, da bo potrebe, ki jih ima, zadovoljil (Dimovski in Penger 2008, 132).

Najbolj znane vsebinske motivacijske teorije so: teorija potreb (Maslow), dvofaktorska motivacijska teorija (Herzberg), ERG teorija in teorija značilnosti dela.

Teorija potreb po Maslowu

Utemeljitelj teorije Abraham Maslow je motive preučeval z vidika človeških potreb. Ugotavljal je, da človekove potrebe nastajajo v določenem zaporedju. Najpomembnejše oziroma poglobitve so (i) fiziološke potrebe, sledijo jim (ii) potreba po varnosti in zaščiti, (iii) socialne potrebe, (iv) potrebe po spoštovanju in samospoštovanju ter (v) potrebe po samouresničevanju in samopotrjevanju (Maslow 1954). Takšno klasifikacijo vodi predpostavka, da ljudi motivira želja, da zadovoljijo specifično skupino potreb (Ivanko in Stare 2007, 80).

Temeljne skupne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju. Posameznikova dejavnost je usmerjena navzgor, k smotrom in ciljem, ki so bolj privlačni (Treven 1998, 113). Višja

potreba se aktivira, ko je nižja zadovoljena (Zupan et al. 2009, 338), kar Maslow imenuje prepotentnost (Shields 2007, 68). Potrebe so razvrščene glede na pomembnost določenih potreb v življenju oziroma glede stopnjo tolerance pri odsotnosti določene potrebe. Najvišje v piramidi se tako nahajajo potrebe, ki so za preživetje najmanj potrebne in njihovo odsotnost lažje prenašamo. Potrebe, ki se nahajajo nižje v isti piramidi, pa so bolj nujne in pomembne (Kompore in Vadnov 2007, 43). Fiziološke potrebe pridobimo ob rojstvu in ko je takšna potreba zadovoljena, postane nepomembna in posameznika ne motivira več. Potreba po varnosti predstavlja posameznikovo težnjo po zaščiti pred izgubo njemu pomembnih dobrin. Socialne potrebe kažejo željo po ljubezni in pripadnosti, stiku z drugimi in po priznanju in cenjenju. Potrebe po spoštovanju spadajo že med višje potrebe. Gre za potrebe po izboljšanju statusa in pozitivne podobe. Na najvišji ravni so potrebe po samouresničevanju, ki kažejo željo človeka, da dela tisto, česar je sposoben, ter ga motivirajo za transformacijo (Treven 1998, 115; Tossi in Mero 2003, 73–74). Prirejeni model hierarhije delovne motivacije je v pomoč pri predvidevanju, kaj si bodo delavci želeli oziroma za kaj si bodo prizadevali v prihodnje, na podlagi česar se jih lahko uvrsti v primeren sistem nagrajevanja in motiviranja. Organizaciji se z modelom ponuja spoznanje, da zaposlenih ne motivira le plača, ampak imajo na motivacijo vpliv tudi drugi dejavniki, npr. varnost, socialne potrebe, spoštovanje itd., ki so potrebni, da se na delu zaposleni počutijo dobro in si zato prizadevajo, da bi bila organizacija uspešna, ter jo podpirajo s svojim delom (Kutzschenbach in Von 2000, 45).

Predstavljena teorija je na področju motivacije pomembna predvsem zaradi ugotovitve, ki jo je podal Maslow, in sicer, da potreba, ko je enkrat zadovoljena, ne nudi več motivacije (Uhan 2000, 16).

V povezavi z delovno motivacijo vodilni s pomočjo predstavljene teorije potreb ugotovijo, kaj v nekem času spodbuja zaposlene in na kaj so takrat najbolj občutljivi. S pomočjo ugotovitev se lahko nadalje odločijo za najprimernejše ukrepe za povečanje motivacije zaposlenih (Lipičnik 1998, 164).

Dvofaktorska motivacijska teorija

Dvofaktorska motivacijska teorija je ena izmed najbolj uporabljenih motivacijskih teorij pri oblikovanju dela. Avtor teorije, Frederick Herzberg, je na podlagi raziskave o vplivu zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost ugotavljal, da nekateri dejavniki zaposlene motivirajo, medtem ko nekateri le ohranjajo normalno raven zadovoljstva (Zupan et al. 2009, 342). Iz tega tudi izhaja ime teorije – dvofaktorska. Obe skupini dejavnikov imata svoj vpliv na zaposlene. Zaposleni imajo dve vrsti potreb, ki niso medsebojno odvisne in ki vplivajo na obnašanje in aktivnosti posameznika. Ene izhajajo iz delovnega okolja, druge iz dela (Uhan 2000, 25).

Herzberg je dejavnike razdelil na notranje in zunanje. Za notranje dejavnike je značilno, da dajejo vrednost delu in povzročajo največje zadovoljstvo. Te dejavnike je imenoval motivatorji. Med zunanje dejavnike je uvrstil tiste, katerih odsotnost je povzročila največje nezadovoljstvo. Te je poimenoval higieniki (Zupan et al. 2009, 342). Higieniki tako ne spodbujajo k dejavnosti, le odpravljajo neprijetnosti in ustvarjajo primerne pogoje za motiviranje ter vplivajo na zmanjšanje nezadovoljstva (Treven 1998, 117–118). Motivatorji, nasprotno, vplivajo na zadovoljstvo in pripravljenost zaposlenih za učinkovito in kakovostno delo in se nanašajo na vsebino dela. V nasprotju s higieniki odsotnost motivatorja ne povzroča nezadovoljstva, je pa vzrok pomanjkanju zadovoljstva in pomanjkanju delovne vneme. Herzberg ugotavlja tudi, da ni 'čistih' dejavnikov, takšnih, ki bi jih uvrstili samo med higienike oziroma motivatorje (Lipičnik 1993, 43).

V tabeli 3 so prikazani najpomembnejši motivatorji in higieniki. Med zunanje dejavnike oziroma higienike, ki so nujno potrebni za ustrezno delovanje organizacije, sodi ustrezna politika in način upravljanja in managementa (v nadaljevanju obvladovanje) organizacije, primerno vodenje, ustrezne delovne razmere in organiziranost dela, dobri odnosi med zaposlenimi, predvsem z nadrejenimi, in primerni dohodki. Med notranje dejavnike, ki povečujejo vrednost dela, pa sodijo delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje in osebna rast (Zupan et al. 2009, 342).

Preglednica 3: Dejavniki motivacije po Herzbergu

Zunanji dejavniki – higieniki	Notranji dejavniki – motivatorji
Ustrezna politika in obvladovanje v organizaciji	Delovni dosežki
Ustrezno vodenje	Priznanje za opravljeno delo
Dobri odnosi z nadrejenimi	Delo samo
Dobre delovne razmere	Odgovornost pri delu
Ustrezne plače	Napredovanje pri delu in v organizaciji
Dobri odnosi s sodelavci	Osebna rast

Vir: Zupan et al. 2009, 342.

Uhan (1998a, 525) meni, da so motivatorji tisti, ki neposredno vplivajo na delovno produktivnost. Vendar pa za boljšo motivacijo zaposlenih uporabimo dve različni strategiji: z motivatorji zaposlene spodbudimo k opravljanju nalog, s pomočjo higienikov pa povečamo zadovoljstvo, odstranimo napetosti in omogočimo zaposlenim, da so bolj posvečeni delu.

ERG teorija (existence, relatedness, growth) (Adelfererjeva motivacijska teorija)

ERG teorija je dopolnitev oziroma nadgradnja teorije Maslowa in Herzbergove teorije (Treven 1998, 118). Njen avtor, Clayton Adelferer, je temeljne potrebe razdelil na potrebe po obstoju (ang. existence), kamor sodijo osnovne materialne in eksistenčne potrebe, potrebe po medčloveškem povezovanju (ang. relatedness), ki so tiste potrebe, ki so povezane z željo po

vzdrževanju medosebnih odnosov in pripadnosti, in potrebe po razvoju (ang. growth), ki odražajo človekovo željo po osebnem razvoju (Bowditch in Buono 2005, 68).

Preglednica 4: Povezanost ERG teorije, teorije hierarhije potreb in dvofaktorske teorije

ERG teorija	Hierarhija potreb	Dvofaktorska teorija
Potrebe po razvoju	Samouresničitev	Motivatorji
	Spoštovanje	
Povezava z ljudmi	Pripadnost in ljubezen	Higieniki
	Varnost	
Potrebe po obstoju	Fiziološke potrebe	

Vir: Treven 1998, 119.

V preglednici 4 o povezanosti vseh treh teorij vidimo, da Adelferer v svoji teoriji skrči pet potreb Maslowa na tri stopnje, ker meni, da je mogoče, da lahko deluje več potreb istočasno (Tavčar 2006, 364). Potrebe razdeli v skupine: v prvo skupino uvrsti potrebe po obstoju, v drugo povezavo z ljudmi in v tretjo potrebe po razvoju. Pravi, da na človeka vpliva hkrati več potreb, ki ni nujno, da si sledijo. Upoštevati je treba tudi vpliv, ki ga imajo na posameznika kultura, izobrazba, družina in osebne razlike med posamezniki (Ivanko in Stare 2007, 80). Za delovno motivacijo je pomembna predvsem Adelfererjeva ideja o regresiji, ki razloži, zakaj imajo pri nekaterih delavcih plača in delovni pogoji tako velik vpliv, čeprav gre za potrebe nižjega reda. Do tega pride takrat, ko delo ne omogoča, da bi zadovoljili potrebe po pripadnosti in rasti (Schemerhorn, Hunt in Osborn 2005, 123). Pomembno je zavedanje, da je za zmanjšanje nezadovoljstva potrebno iz delovnega okolja odstraniti vse ovire, ki preprečujejo osebno rast in razvoj (Shields 2007, 69).

Pomembni implikaciji sta spoznanje, da se nezadovoljstvu izognemo s tem, da razvijamo kreativnost, spodbujamo timsko delo in osebni razvoj in vključujemo zaposlene v odločanje in procese, ter zavedanje, da zaposleni potreb ne zadovoljujejo vedno hierarhično oziroma jih celo skušajo zadovoljiti več hkrati.

McClellandova teorija pridobljenih potreb – teorija potrebe po dosežkih

David McClelland se je ukvarjal z dosežki ljudi in njihovo potrebo po doseganju smotrov in ciljev. V tej teoriji poudarja vlogo, ki jo pri motivaciji igrajo pridobljene potrebe. Te tri bistvene potrebe so potreba po dosežkih, potreba po sodelovanju in potreba po moči (Shields 2007, 69). To, da ima človek potrebo po dosežkih, pomeni, da sprejema izzive in opravlja delo, ki mu predstavlja določen izziv, želi imeti svoje naloge odlično izpolnjene in je osebno odgovoren za rezultate. Potreba po sodelovanju se pri človeku pojavi, ko želi vzpostaviti in vzdrževati dobre odnose z ostalimi ljudmi oziroma sodelavci. Ne gre mu samo za priljubljenost, temveč si prizadeva za splošno medsebojno razumevanje. Potreba po moči pa se izkazuje s tem, da ima posameznik potrebo in željo, da uveljavi nadzor ali vpliv nad ostalimi (Robbins in Judge 2009, 214).

Avtor predpostavlja, da človek razvija svoje potrebe skozi čas in preko izkušenj (Shields 2007, 69). Motivacijo posameznika določajo različne potrebe glede na življenjsko obdobje, v katerem se nahaja. Kako velika je določena potreba, je odvisno od situacije in delovnega mesta. Posameznik ima zaradi različnega življenja, socializacije, okolja itd. bolj razvito eno izmed treh potreb, ki je tudi njegov glavni motivator (Bowditch in Buono 2005, 68). McClellandove ugotovitve kažejo na to, da nižje delavce motivira predvsem potreba po pripadnosti, srednje oziroma režijske delavce želja po dosežkih in vodilne potreba po moči. Tako jih glede na njihove potrebe motivirajo tudi za to značilna dela; tisti z željo po pripadnosti si želijo timskega dela in sodelovanja, režijski delavci želijo delo, kjer je prisotna odgovornost, napredovanje, nagrade itd., vodstveni delavci pa stremijo k delu, ki omogoča vpliv, avtoriteto in je visoko tvegano (Shields 2007, 70).

2.7.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije predstavljajo način, na katerega ljudje izbirajo obnašanje, da zadovoljijo svoje potrebe (Dimovski in Penger 2008, 135). Z njimi preučujejo predvsem način pojava spremembe vedenja in ne sestavin, ki spremembo sprožijo. Zanimajo jih miselni, kognitivni procesi, ki vodijo v določeno vedenje oziroma ga usmerjajo. Osredotočajo se na ostala dva dejavnika motivacije: usmerjanje in ohranjanje.

Med procesne teorije štejemo teorijo pričakovanja (Vroom), teorijo spodbujanja in Adamsovo teorijo pravičnosti. Poleg zgoraj naštetih so pomembne tudi McGregorjeva teorija xy, problemsko - motivacijska teorija, Frommova motivacijska teorija.

Teorija okrepitve

Teorija okrepitve je ena najpomembnejših in tudi najkompleksnejših teorij motivacije. Avtor teorije okrepitve, B. F. Skinner, je ugotovil, da je vedenje pogojeno s funkcijami njegovih posledic. Neko vedenje sproži nagrado ali kazen, kar vpliva na to, ali bo posameznik to vrsto vedenja ponovil ali ne. Ljudje se obnašajo glede na posledice.

Teorija okrepitve je uporabna v praksi, saj pomaga razumeti, kako nagrade in kazni vplivajo na uspešnost pri delu. Temelji na nagradah, ki spodbujajo vedenje zaposlenih, in kaznih, ki nezaželeno vedenje zavirajo. Avtor trdi, da se vedenja učimo glede na posledice (Tossi in Mero 2003, 80). Proces, ki ga predpostavi teorija okrepitve se prične z dražljajem oziroma z delovno situacijo, sledi odgovor oziroma vedenje na delovnem mestu. Odgovor oziroma vedenje ima vedno neko posledico. Ta se kaže kot nagrada ali kazen, ki vpliva na vedenje v prihodnosti (Tossi in Mero 2003, 81).

Pri okrepitvi gre po mnenju Schemerhorna (2005, 129) za obvladovanje posledic, ki so rezultat vedenja, z ustreznim obvladovanjem pa mero, stopnjo in vztrajnost vedenja spreminjamo. Pozitivna krepitev se kaže v nadaljnjem takem vedenju, negativna krepitev

(kaznovanje) pa v zmanjšanju tovrstnega vedenja (Shields 2007, 76). Procesu obvladovanja vedenja pravimo modifikacija in vključuje štiri glavne strategije: pozitivna krepitev, negativna krepitev, kaznovanje in izginjanje/ugašanje (Schemerhorn, Hunt in Osborn 2005, 133).

V povezavi te teorije z motivacijo so pomembna spoznanja, da nagrade krepijo uspešno izvajanje dela. Te naj bi sledile delu, če želimo vedenje krepiti, saj nenagrajeno vedenje ugasne. Kazen ali nenagrada pa je tudi učinkovito sredstvo za odvrčanje neželenega vedenja (Shields 2007, 76).

Teorija pričakovanja (Vroomova motivacijska teorija)

Teorija pričakovanja temelji na teoriji okrepitve, vendar je v primerjavi z njo bolj izostrena in služi kot boljša teoretska podlaga (Shields 2007, 77). Teorija pričakovanja temelji na predpostavki, da posameznik opravlja aktivnosti, ki ga vodijo k želenemu rezultatu. Gre za racionalni pristop k motivaciji, kjer posameznik oceni, kakšni so stroški in koristi pri različnih možnostih, in na podlagi rezultata izbere najbolj optimalno različico (Tossi in Mero 2003, 84). Vroom se je ukvarjal predvsem s tremi pojmi: pričakovanjem, instrumentalnostjo (povezanostjo dveh smotrov ali ciljev) in valenco (umerjenostjo posameznika k smotru ali cilju). Pričakovanje predstavlja pomen, ki ga ima za posameznika določena posledica oziroma nagrada za opravljeno delo, instrumentalnost govori o povezavi med vedenjem in posledico ter predstavlja stopnjo, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje vodilo do želene posledice, smotra in cilja. Valenca predstavlja povezavo med naporom in vedenjem, tj. verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja (Shields 2007, 78; Lipičnik 1998, 165–167).

Avtorji teorije trdijo, da imajo organizacija kot sistem in njeni zaposleni nasprotujoče si smotre in cilje. V organizaciji kot sistemu imajo za smoter in cilj delovno ter dohodkovno učinkovitost in nizke stroške poslovanja, medtem ko so smotri in cilji zaposlenih predvsem individualni in največkrat povezani z napredovanji, ugodno delovno klimo, zaslužkom itd. Uresničitev smotrov in ciljev posameznikov pa je v veliko primerih mogoča le prek smotrov in ciljev organizacije (Uhan 2000, 26).

V teoriji pričakovanj pravijo, da zaposlenega pripravimo do večje zavzetosti in učinkovitosti tako, da 'razjasnimo' povezavo med željami delavca in pričakovanji, ki jih imajo do njega v organizaciji. Na njegovo vedenje se vpliva tudi prek vplivanja na povezavo med vedenjem in pričakovanjem, saj se posameznik odloča za določeno vedenje na podlagi privlačnosti smotrov in ciljev ter pričakovanj, da ga bo določeno vedenje do tega smotra ali cilja pripeljalo (Lipičnik 1998, 168).

Adamsova teorija - teorija pravičnosti (teorija enakosti)

Avtor teorije, J. Stacy Adam, je raziskoval pomen pravičnosti pri delovni motivaciji, kjer je ugotovil, da »zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih« (Treven 1998, 124). Po tej teoriji delavec ve, koliko vloži v delo in v kakšnem razmerju so njegovo delo in njegovi prejemki, prav tako pa so mu znana razmerja pri sodelavcih. Na podlagi tega ustvari sodbo o pravičnosti razmerij. Zaposleni na tak način iščejo družbeno enakost nagrad za svoje dosežke (Dimovski et al. 2005, 236).

V teoriji pravičnosti se avtorji ukvarjajo z razmerjem med vložki in prejemki. Vložki (ang. input) predstavljajo vse, kar delavec vlaga v delo (sem sodijo npr. starost, izobrazba, spretnosti, izkušnje ipd.), prejemki pa so tisto, kar delavec prejme kot rezultat za opravljeno delo (sem sodijo npr. priznanje, plača, napredovanje ipd.). Prejemki so lahko pozitivni ali negativni (Dimovski et al. 2005, 236). Pomembne so tudi osebe, s katerimi se posameznik primerja (primerjava), pri čemer upošteva tri stvari: plačo, stopnjo izobrazbe in delovno dobo. Če posameznik ugotavlja, da so vsi trije dejavniki primerni in da so razmerja primerna drugim, potem je bolj zadovoljen in posledično tudi bolj delovno produktiven. Kadar pa meni, da prihaja do nepravičnosti, skuša to nepravičnost zmanjševati (Gibson et al. 2003, 70).

Teorija oblikovanja ciljev

Avtorja teorije sta G. Latham in E. Locke, ki izhajata iz teorije pričakovanja. Teorija oblikovanja ciljev ima ključni položaj med teoretiki in praktiki motivacijskega delovanja in naj bi bila prevladujoča teorija v literaturi managementa motivacije (Shields 2007, 80).

Avtorja teorija izhajata iz predpostavke, da na povišanje delovne motivacije vplivajo dobro zastavljeni smotri in cilji, ki služijo kot primarne determinante delovne motivacije, saj usmerjajo dejanja in misli (Bowditch in Buono 2005, 77). S teorijo naj bi pojasnila, kateri smotri in cilji so najučinkovitejši za motiviranje in delovno uspešnost. Kadar ima posameznik konkretne smotre in cilje in je zavezan k njihovi izpolnitvi, potem je za delo visoko motiviran (George in Jones 2008, 233). Bolj ko vodstvu uspe zaposlene poistovetiti s smotri in cilji organizacije, večji je motivacijski učinek pri delu (Shields 2007, 81).

2.7.3 Ostale teorije

Teorija značilnosti dela

Avtorja teorije značilnosti dela sta Hackman in Oldham, ki preko modela značilnosti dela pojasnjujeta motivacijo. V modelu sta preučevala štiri skupine spremenljivk in njihovo povezanost. Te skupine so (Treven 1998, 120):

- osebni in delovni učinki,

- kritična psihološka stanja,
- temeljne razsežnosti dela,
- potreba po razvoju.

Temeljne značilnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, ki sprožijo motivacijo za delo, posledica motivacije pa so osebni in delovni učinki. V modelu poudarjajo pomen razlik med zaposlenimi, kar pomeni, da se tudi učinki razlikujejo od posameznika do posameznika. Poudarja se pomembnost velikosti posameznikove potrebe po razvoju, ki pogojuje osebno motivacijo, občutek zadovoljstva, prizadevanje za kakovostno delo (Treven 1998, 121).

Teorija XY

Avtor in zagovornik teorije XY, Douglas McGregor, trdi, da so ljudje po naravi leni in jih je zato treba k delu prisiliti – teorija x. Za to, da bi posameznike motivirali, je tako potrebno uporabljati različna sredstva prisile. Popolno nasprotje teoriji x predstavlja teorija y, ki predpostavlja, da so ljudje po naravi pridni in delavni, da delajo radi in z zadovoljstvom. Sami po sebi si prizadevajo k podjetniški inovativnosti in prevzemajo odgovornost. Naloga vodstva je le, da jih usmerja in jim omogoča sproščanje ustvarjalnosti (Lipičnik 1996, 41).

Frommova motivacijska teorija

Fromm poskuša odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo, in ugotovi, da delajo iz dveh razlogov: zato, ker bi radi nekaj imeli, ali pa zato, ker bi radi nekaj bili. S teorijo se osredotoča na dve skupini zaposlenih:

- tiste, ki so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin,
- tiste, ki jih motivira uveljavitev in ugled v družbi.

Kljub temu Fromm ugotavlja, da se materialni in nematerialni motivi ne izključujejo in se posamezniki najpogosteje le bolj nagibajo na eno ali drugo stran, nekatere hitreje motivirajo materialne, druge nematerialne stvari (Lipičnik 1996, 44).

Ta teorija je najbolj uporabna z vidika nagrajevanja.

Teorija ekonomske motivacije

Temelj teorije ekonomske motivacije je teza, da človek dela zato, da zasluži, kar pomeni, da so mu glavni vir motivacije primarno materialne dobrine.

Teorija motivacije v največji meri ustreza naslednjim skupinam delavcev (Uhan 2000, 22):

- delavcem z nizkimi zasluški,

- mladim delavcem,
- delavcem, katerim so materialne dobrine smisel življenja

Raziskave kažejo, da v večini primerov denarna spodbuda motivira zaposlene le, če je dinamična in uveljavlja razlike pri obračunu zaslužka. Če postane ustaljena, izgubi motivacijsko vrednost, saj postane samoumevna (Uhan 2000, 22).

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

V modelu imajo za osnovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo in jo nadgrajujejo. Ukvarjajo se z vprašanjem obogatitve dela in kako spremeniti lastnosti dela, da bi se povečala motivacija in zadovoljstvo zaposlenih (Lipičnik, 1998).

Izpostavljajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov.

Za preučevanje motivacije in vedenja zaposlenih najpogosteje uporabljamo Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, teorijo značilnosti dela, teorijo pričakovanja (Vroomovo motivacijsko teorijo), teorijo ekonomske motivacije in teorijo pravičnosti.

2.8 Motivacijski modeli

Zgoraj omenjene teorije nudijo osnovo in sestavine, ki jih uporabimo za sestavo motivacijskega modela. Model predstavlja zavestno miselno konstrukcijo, ki jo sestavljajo različni dejavniki, s katerimi želimo izzvati želene reakcije. Človekovo vedenje spremljajo različni občutki, ki vplivajo na doživljanje dela. Ti občutki vplivajo na to, ali se bodo aktivnosti ponavljale. Tako lahko za izziv določene aktivnosti uporabimo mehanizem, ki ga razlagajo v teorijah. Kadar želimo, da se bo želeno vedenje ponavljalo, naj bi oblikovali model, ki bo izzval vedenje in vodil v ponavljajoče vedenje. Tri temeljne lastnosti, ki naj bi jih v takem model upoštevali, so: pravičnost, pričakovanje in enakost (Lipičnik 1998, 171).

3 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Mnogi avtorji, med njimi Lipičnik in Možina (1993), Pogačnik (1997) in Armstrong (1991), menijo, da sta motivacija in zadovoljstvo povezana. Dejavniki, ki vplivajo na zaposlene, kot so na primer delovni izzivi, pogoji dela, vsebina dela, samostojnost, možnost uporabe svojih spretnosti in mnogi drugi, zaposlene motivirajo in jih posledično, če je smoter in cilj dosežen, naredijo zadovoljne. Delo naj bi bilo oblikovano tako, da je motivacija delavcev velika, saj se kaže tako pri delovnih rezultatih kot v zadovoljstvu delavcev. Po mnenju Lipičnika in Možine dobri rezultati in zadovoljstvo delavcev delujejo sorazmerno, imajo medsebojni vpliv, zadovoljstvo pa v veliki meri vpliva na dojemljivost za motivatorje (Lipičnik in Možina 1993, 5).

Na motivacijo vplivajo različni dejavniki (trud, zmožnosti, pričakovanja, razumevanje delovnih nalog ipd.), eden izmed njih je tudi zadovoljstvo pri delu. Zadovoljstvo, kot eden izmed dejavnikov motivacije, vpliva na večjo poslovno uspešnost, ta pa nazaj na večje zadovoljstvo pri delu. Končni rezultat je odvisen od količine truda in zmožnosti, ki jih vloži zaposleni, in od njegovih pričakovanj in razumevanja delovne vloge (Armstrong 1991, 169–170).

Motivacijski dejavniki zaposlene usmerjajo k dobremu in učinkovitemu delu (Lipičnik 1998, 162), dejavniki zadovoljstva pa vplivajo na ugodno čustveno stanje na delovnem mestu in tako pripomorejo k boljšim rezultatom podjetja ali druge organizacije (Pogačnik 1997).

Po drugi strani pa mnogo avtorjev zagovarja mnenje, da pojma nista enaka in ne govorita o enakih stvareh. Tako McCormick in Ilgen (1985) na primer pravita, da zadovoljstvo pri delu temelji na občutkih, ki jih ima posameznik do dela, delovna motivacija pa se ukvarja z vedenjem, ki je prisotno na delovnem mestu, ob delu. Kljub temu ni presenetljivo, da se pojma ne ločujeta. Razlog je v tem, da se zadovoljstvo pogosto dojema kot vedenje (in tako celo zamenjuje z motivacijo) ter da ima mnogo teorij v osnovi zajeto domnevo, da ljudi žene motivacija po prijetnem, všečnem.

Shields (2007, 46) meni, da bo zadovoljstvo ob delu imelo vpliv na vedenje le takrat, ko bo dovolj visoka tudi motivacija. Zadovoljni zaposleni niso nagnjeni k odhodu iz organizacije, vendar niso nič bolj uspešni, zadovoljni zaposleni niso nujno tudi visoko motivirani za delo, česar tudi ne potrjujejo rezultati raziskav.

Vodilni v organizacijah še vedno delujejo po načelu, da je delavec, ki je zadovoljen, tudi produktiven. Nekje znotraj teh pojmov pa naj bi delovala tudi delovna motivacija (Landy in Conte 2009, 366).

Zaposleni imajo o svojem delu, delovnem mestu in organizaciji, ki jih zaposluje, različne občutke in misli, kar jih v literaturi opisuje s pojmom *doživljanje dela*. Kako zaposleni

doživljajo delo, je odvisno od njihovega obnašanja in počutja, predvsem pa na doživljanje dela vplivajo delovne vrednote, občutenje in počutje pri delu (George in Jones 1996, 71).

Dejavniki, ki vplivajo na doživljanje dela, medsebojno vplivajo drug na drugega. Delovne vrednote imajo večji vpliv na druga dva dejavnika, predvsem zato, ker gre za dolgotrajni občutek prioritete posameznika. Poznamo zunanje in notranje delovne vrednote. Notranje vrednote posedujejo predvsem zaposleni, ki želijo zanimivo, odgovorno, ustvarjalno delo, ki je polno izzivov. Zunanje vrednote so v povezavi z vidnimi posledicami dela in jih posedujejo delavci, ki jima je delo le sredstvo za preživetje in jim zagotavlja ekonomsko varnost (George in Jones 1996, 72).

Počutje pri delu predstavlja občutek, ki ga imajo zaposleni ob opravljanju določenega dela. Je pogosto spremenljiv dejavnik, kako pogosto se spreminja, pa je odvisno od posameznika in situacije, v kateri je. Spreminja se pogosteje kot ostala dva dejavnika, to sta delovne vrednote in občutenje dela. S počutjem pri delu sta tesno povezana tudi delovna uspešnost, kajti pozitivno naravnani delavci dosegajo boljše rezultate in imajo povečan občutek ustvarjalnosti. Na počutje pri delu vpliva mnogo dejavnikov, takih, ki so neposredno povezani z delom in delovnim mestom, kot tudi osebnih (George in Jones 1996, 77).

Misli, stališča in občutki, ki jih ima zaposleni do različnih dejavnikov dela in organiziranosti, vplivajo na to oziroma oblikujejo, kako bo zaposleni doživljal svoje delo. Te občutke se opisuje s terminom *odnos do dela*. Tega tvorijo občutki, prepričanja in mnenja o delu in organizaciji. Odnos do dela je v primerjavi z delovnimi vrednotami bolj specifičen pojem, saj je ob spremembi hitro spremenljiv, medtem ko so vrednote bolj stalne (George in Jones 2008, 78).

Zadovoljstvo pri delu je že od nekdaj eden izmed najbolj zanimivih delovnih odnosov in hkrati predstavlja eno izmed najbolj raziskovanih področij psihologije dela. Do štiridesetih let prejšnjega stoletja je bilo objavljenih preko 3000 raziskav s to tematiko (McCormic in Ilgen 1985, 309). Prav temu podatku botruje veliko število definicij iz različnih časovnih obdobj.

V prvih definicijah so opisovali zadovoljstvo pri delu kot čustven odziv, ki se sproži pri delavcu v delovni situaciji, v kasnejših definicijah so ga opisovali kot pojav s čustvenim in vedenjskim značajem. Zelo pogosto uporabljena definicija je Lockejeva (Brown in Lent 2005, 181), ki zadovoljstvo pri delu opiše kot »prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izvira iz posameznikove ocene dela oziroma delovnih izkušenj«.

Zadovoljstvo je skupek občutkov in prepričanj, ki jih imajo zaposleni o svoji trenutni zaposlitvi, pojavlja pa se v razponu od velikega nezadovoljstva do velikega zadovoljstva. (George in Jones 1996, 67). Rozman (2000, 66) opredeli zadovoljstvo kot enega izmed občutenj pri delu, ki ga imajo zaposleni o delu, ki ga opravljajo. Lahko so z njim zadovoljni, lahko pa so nezadovoljni. Zavedati se je potrebno, da zadovoljstvo ne sodi med dolgoročna

čustva in da se občutja do dela spremenijo, saj so odvisna od konkretnega dela, ki ga posameznik v tistem trenutku opravlja.

Mihaličeva (2008a, 4) govori o zadovoljstvu kot o »izrazito pozitivnem emocionalnem stanju posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh dejavnikov delovnega mesta«.

Priročnik o organizacijski klimi v Sloveniji, Upravljajmo organizacijsko kulturo in strukturo (Mihalič, 2008b) zadovoljstvo opredeljuje kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica tega, kako posameznik doživlja delo in kakšne izkušnje ima z delom. Gre za individualno afektivno reakcijo na delovno okolje.

Shields (2007, 42) odnos do dela pojasni kot pozitiven ali negativen odnos do dela in delovnega okolja in razloži, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni ali nezadovoljni z delom. Zajema tako intrinzične kot ekstrinzične dejavnike pa tudi dejavnike, le delno povezane z delom.

Hollenbeck in Wright (Treven 1998, 131–132) opišeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava zaradi izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezana z delom«. Ta definicija izpostavi tri vidike zadovoljstva pri delu:

- *Vrednost*. Zadovoljstvo je funkcija vrednosti, ki jo določa tisto, kar si posameznik prizadeva doseči.
- *Pomembnost*. Pomen in vrednost določenih dejavnikov se med zaposlenimi razlikuje, kar vpliva na zadovoljstvo pri delu.
- *Zaznavanje*. Gre za posameznikovo zaznavanje trenutne situacije in primerjave med njim in vrednotami tistega, ki jih primerja. Zaznave ne projicirajo vedno dejanske realnosti, kar pomeni, da zaposleni zaznavajo isto stanje na različne načine.

Večina definicij in opredelitev zadovoljstva pri delu, na delovnem mestu je medsebojno konsistentnih. Vsebinsko so si zelo podobne, v uporabi je le različno izrazoslovje. Vse izpostavljajo emocionalno in kognitivno komponento, ob ocenjevanju dela in delovnega mesta vključujemo tako čustva kot tudi razum.

Shields (2007, 42) meni, da zadovoljstvo sestavljajo tako zunanji kot tudi notranji dejavniki. V povezavi z intrinzičnimi dejavniki in zadovoljstvom zaposlenih je pomembno zavedanje, da je zadovoljstvo odvisno tudi od mentalnega stanja posameznega zaposlenega, njegovega delovnega uspeha in njegovega obnašanja (Vecchio 1995, 39). Oziroma kot pravi Wilson (2004, 154): »Zadovoljstvo je merilo, ki kaže, v kakšni meri ekstrinzične in intrinzične nagrade zadovoljujejo posameznikove potrebe in želje.«

Bussing (1998, 571–574) ugotavlja, da se zadovoljstvo pojavlja v različnih oblikah in se kaže kot:

- *Progresivno zadovoljstvo*. Zaposleni so na tej stopnji zadovoljni, zadovoljstvo pa se še poveča s povečanjem prizadevanj zaposlenega.
- *Stabilno zadovoljstvo*. Zaposleni je sicer zadovoljen, vendar zaradi premajhnih spodbud nima dovolj motivacije za doseganje višje stopnje zadovoljstva in se posveča drugim življenjskim področjem.
- *Ravnodušno zadovoljstvo*. Prisoten je občutek nejasnega zadovoljstva in pomanjkanje prizadevanja za prilagoditev negativnim situacijam.
- *Konstruktivno nezadovoljstvo*. Zaposleni je sicer nezadovoljen, vendar kljub temu teži k razrešitvi težave in spremembi oziroma izboljšanju situacije.
- *Fiksirano nezadovoljstvo*. Zaposleni je nezadovoljen in nima želje po razreševanju težave, tudi za razrešitev ne vidi možnosti.
- *Psevdo nezadovoljstvo*. Zaposleni čuti nezadovoljstvo, ki se nanaša na njegovo delo, kar zmanjšuje njegova prizadevanja.

3.1 Dejavniki zadovoljstva

Z zadovoljstvom pri delu se je ukvarjalo veliko avtorjev, med njimi Svetlik (1996), Zupan et al. (2009), Vroom (1967), Spector (1997), Mihajlović et al. (2008), Moorehead in Griffin (1989), in mnogo drugih, katerih ugotovitve glede vrste dejavnikov, ki botrujejo zadovoljstvu, so si precej podobne.

Poznamo veliko dejavnikov, ki imajo vpliv na zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu. Zaposleni so lahko bolj naklonjeni enim dejavnikom, drugim pa ne, vsak dejavnik pa tudi ne povzroča enakega odziva pri vseh (Skočir 2001, 1098).

George in Jones sta dejavnike razdelila po širših skupinah, kamor sta vključila vse dimenzije, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenega, ne le tistih, ki jih ustvari organiziranost. Na zadovoljstvo, glede na ugotovitve, ki sta jih podala George in Jones (1996, 78), vplivajo štirje dejavniki in sicer :

- *Osebnost*. George in Jones (1996, 78) trdita, da je osebnost način človekovega čustvovanja, razmišljanja in vedenja. Osebnost je delno dedna, delno pa jo oblikujejo vzgoja in izkušnje, pridobljene v življenju. Poznavanje osebnosti zaposlenega omogoči lažje razumevanje zaposlenega, kar omogoča vodstvu, da identificira dejavnike, ki lahko povečajo zadovoljstvo. George in Jones (1996, 78) ter Rozman (2000, 65) menijo, da se v povezavi s stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih največkrat povezuje in preučuje optimizem, pesimizem, ekstrovertiranost, introvertiranost, ujemanje z drugimi, vztrajnost in doslednost ter odprtost.
- *Delovne vrednote*. Te izražajo osebna stališča zaposlenega, ki jih ima glede rezultatov, smotrov ter ciljev in sredstev za zadovoljevanje potreb pri svojem delu ter glede njegovega vedenja med delom. Vrednote, ki jih zaposleni od organizacije največkrat

pričakujejo, so osebna varnost, preskrbljeno življenje, spoštovanje in družbena razpoznavnost. Na drugi strani ima tudi organizacija pričakovanja glede vrednot zaposlenih, med katerimi so najbolj zaželeni poslušnost, iznajdljivost, ambicioznost, samokontrola in spoštovanje nadrejenih (George in Jones, 1996, 78).

Delovne vrednote so lahko *intrinzične* (notranje) ali *ekstrinzične* (zunanje). Zaposleni, ki imajo intrinzične potrebe, so bolj zadovoljni z zanimivim delom, z naravo dela, tisti z ekstrinzičnimi pa so bolj zadovoljni z delom, ki je bolje plačano, saj je njihov razlog za delo denar. Delovne vrednote so povezane s posledicami dela, pa tudi z izobrazbo. Za zaposlene z višjo izobrazbo so bolj značilne notranje vrednote, za zaposlene z nižjo izobrazbo pa zunanje (George in Jones 1996, 72–73). Obe vrsti vrednot prepoznamo tudi v Herzbergovi teoriji in teoriji potreb Maslowa, kjer se intrinzične vrednote povezujejo z motivatorji pri Herzbergu in višjo hierarhijo potreb pri Maslowu, ekstrinzične pa s higieniki po Herzbergu in nižjo ravnjo potreb pri Maslowu.

- *Delovne razmere – narava dela.* Največji vir zadovoljstva zaposlenih pri delu so primerne delovne razmere. Delovne razmere vključujejo več sestavin, najpogostejši med njimi so delo samo, delovni pogoji, odnosi s sodelavci itd. So tiste, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo pri delu, zlasti pomembni so odnosi s sodelavci – medosebni odnosi. Poleg teh imajo nezanemarljiv vpliv tudi pogoji dela, med katere sodijo hrup, temperatura v delovnem okolju, delovni čas itd. (George in Jones 1996, 79).
- *Družbeni vpliv.* Na zadovoljstvo zaposlenega delujejo tudi družbeni vplivi, med katerimi je pomemben in zelo močan vpliv sodelavcev, v katerih družbi je zaposleni najpogosteje. Na človeka ima velik vpliv tudi družba, ki ji pripada, in kultura, v kateri je vzgojen (George in Jones 1996, 79). Zato med družbene vplive sodi tudi vera oziroma delo v času verskih praznikov, kar zmanjšuje zadovoljstvo globoko vernih zaposlenih (Skočir 2001, 67).

Pomembno je vedeti, da je za zagotovitev zadovoljstva potrebna skladnost vseh štirih dejavnikov.

Rozman (2000, 61–64) ter Moorhead in Griffin (1989, 88) dejavnike razdelijo v tri velike splošne skupine: na organizacijske, skupinske in osebne dejavnike.

- *Osebnostni dejavniki.* V to skupino sodijo potrebe, prizadevanja, ugodnosti itd. Na njih ima organizacija najmanj vpliva, saj so odvisni od posameznikove osebnosti, njegovih delovnih vrednot, potreb in prizadevanj. Osebnost predstavlja dokaj ustaljen način razmišljanja, vedenja in čustvovanja, ki se z leti in na podlagi izkušenj spreminja, čeprav gre za dolgotrajen proces. Na delovnem mestu na podlagi osebnostnih lastnosti obstajajo različne zahteve, želje in pričakovanja.
- *Organizacijski dejavniki.* Sem sodijo plača, možnost napredovanja, delo samo, varnost in delovni pogoji itd. Nanje ima organizacija največji vpliv. Posameznik za različne

dejavnike izraža različne stopnje zadovoljstva. Lahko je na primer zadovoljen s plačo, a ni zadovoljen delovnimi pogoji. Stopnjo zadovoljstva lahko v organizaciji povečajo tako, da prilagodijo organizacijske dejavnike potrebam in željam večine zaposlenih.

- *Skupinski dejavniki*. Ti sodijo med mehke dejavnike, med katere vključujemo delovno vzdušje, razreševanje sporov, odnose s sodelavci in nadrejenimi. Ti dejavniki imajo velik vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu in veljajo za družbene vplive v organizaciji.

Vpliv organizacijskih in skupinskih osebnih dejavnikov na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih kaže, kakšne so posledice za delo. Zadovoljni zaposleni imajo nizko stopnjo fluktuacije, nizko stopnjo izostanka z dela in tako s svojo visoko delovno uspešnostjo pozitivno vplivajo na finančne in druge rezultate organizacije. Pri nezadovoljnih zaposlenih je prisotno pogosto izostajanje z dela, imajo visoko stopnjo fluktuacije, kar povzroča nižjo delovno uspešnost in s tem negativno vplivajo na finančne rezultate organizacije (Hribar 2007, 8).

3.2 Dimenzije dela in zadovoljstva pri delu

Delo samo je le redko dejavnik, do katerega ima zaposleni posameznik odnos. McCormic in Ilgen (1985, 309) pravita, da ko govorimo o zadovoljstvu kot odnosu do dela, govorimo dejansko o stopnji zadovoljstva, ki ga posameznik povezuje z različnimi dimenzijami dela.

Kot smo že omenili je zadovoljstvo zelo odvisno od posameznika, njegovega trenutnega stanja in njegove primernosti za delo. Nanj vplivajo številni dejavniki, ki so prisotni v delovnem okolju in ga sestavljajo ter se nanašajo na različne dimenzije delovnega procesa, odnosov, poslovanja itd.

S temi dejavniki oziroma dimenzijami se večinoma ukvarjajo vsi avtorji, nekateri jih bolj razčlenijo, nekateri bolj posplošijo ali pa le dodajo drugačno kategorijo. Tako Vroom (1967) med dejavniki zadovoljstva identificira: način vodenja, delovno skupino, naravo dela, plačilo, možnosti za napredovanje in delovni čas. Spector (1997, 30) dejavnike deli na osebne dejavnike (osebne značilnosti) in dejavnike delovnega okolja (narava dela, odnosi s sodelavci in nagrajevanje). Mihailovič et al. (2008, 73–74) za raziskovanje in merjenje zadovoljstva na delovnem mestu opredelijo trinajst dejavnikov, ki so: plača in ugodnosti, narava dela in pritisk, razvoj kariere, izobraževanje in usposabljanje, slog vodenja neposrednih vodilnih, varnost in zaščita okolja, delovanje sistemov ocenjevanja, promocijske poti znotraj podjetja, disciplinirano upravljanje, skupno delovno okolje, delovno okolje v oddelku, podpora organizacije v povezavi z osebno blaginjo in družinskim življenjem, osebni odnosi s sodelavci.

V povezavi z zadovoljstvom pri delu obstaja več različnih dimenzij, avtorji jih klasificirajo od pet do dvajset, med najbolj znano klasifikacijo pa se uvršča Lockova (McCormic in Ilgen

1985, 309), ki je leta 1973 izpostavila tiste dimenzije, za katere je dokazano, da imajo pomemben vpliv na zadovoljstvo. Prikazane so v preglednici 5.

Preglednica 5: Lockejeve specifične dimenzije dela

Splošne kategorije	Specifične dimenzije	Specifični dejavniki
Dogodki ali Okoliščine	Delo	Delo samo
	Nagrajevanje	Plača
		Napredovanje
	Kontekst dela	Priznanje
Delovne okoliščine		
Agenti	Dodatki, ugodnosti	Intrinzično zanimanje, raznolikost, nova znanja, zahtevnost, količina, samostojnost, uspeh ...
	Posameznik	Višina, osnova plačila, pravičnost ...
		Možnost za napredovanje, pravičnost ...
	Drugi v podjetju	Pohvala, kritika ...
		Delovni čas, oprema, delovno okolje, temperatura ...
	Drugi izven podjetja	Pokojnina, plačan dopust, zavarovanje ...
Posameznik		Vrednote, znanja, veščine ...
Nadarjeni		Način vodenja, vpliv, sposobnosti ...
Sodelavci		Kompetence, prijaznost, pomoč, prijateljstvo ...
Stranke	Tehnična kompetenca, prijaznost, razumevanje ...	
	Družinski člani	Podpora, prosti čas, poznavanje dela ...
	Drugi	Odvisno od pozicije

Vir: McCormic in Ilgen 1985, 310.

Možina in ostali (2009, 341) dejavnike, z nekoliko posplošitve, združijo v šest skupin, ki so razvidne v preglednici 6.

Preglednica 6: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivo delo.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezanost plače in uspešnosti, nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti.
Vodenje in organiziranost dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija na vseh ravneh.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov delovnega okolja (npr. vlage, neugodne temperature, hrupa ipd.).

Vir: Možina et al. 2009, 341.

3.3 Teorije zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pri delu se pogostokrat zamenjuje z motivacijo pri delu. Razlog je lahko v tem, da določene motivacijske teorije vsebujejo domnevo, da ljudi motivira iskanje privlačnega in všečnega in hkrati niso motivirani za nekaj nevšečnega. Prav zaradi tega so mnoge teorije motivacije hkrati tudi teorije zadovoljstva (McCormic in Ilgen 1985, 311).

Teorije delovnega zadovoljstva je podrobno obravnaval Lawler (1994, 84), ki pravi, da delovno zadovoljstvo opisujejo teorija izpopolnjevanja, teorija razlik, dvofaktorska teorija ter teorija enakosti in/ali teorija razlik.

3.3.1 Teorija izpopolnjevanja

Teorija izpopolnjevanja temelji na mnenju, da je stopnja delovnega zadovoljstva odvisna od stopnje zadovoljstva potreb zaposlenega. Če je posameznik z neko stvarjo zadovoljen, potem sklepamo, da ima ta stvar na njega pozitiven učinek (Lawler 1994, 84).

Zadovoljstvo teorija izpopolnjevanja vidi kot odnos med danimi in prejetimi količinami. Poleg tega pa ugotavlja, da je zadovoljstvo tudi razmerje med pričakovanimi in dejanskimi rezultati. Zaposleni se med seboj razlikujejo in imajo različna pričakovanja, hkrati pa določenim lastnostim dela ne dajejo enake teže. Prav v tem se kaže slabost teorije izpopolnjevanja, ne upošteva namreč posameznih razlik glede pričakovanj in želja zaposlenih. Teorija temelji na tem, da zadovoljstvo izhaja iz delovnega okolja in da so zaposleni zadovoljni, ko delujejo v okolju, ki zadovoljuje njihove potrebe (Lawler 1994, 84).

Okolje pa ni edini dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Kot že omenjeno, so pomembne tudi želje in aspiracije, ki pa jih vsako okolje ne more zadovoljiti. Raziskovalci so spoznali, da je za razumevanje delovnega zadovoljstva potrebno preučevati in vključiti tudi druge faktorje. Tako se je oblikovala teorija razlik.

3.3.2 Teorija razlik

Glede na teoretsko podlago in literaturo, ki se ukvarja z delovnim zadovoljstvom, oblikujejo teorijo razlik trije različni pristopi glede na (Lawler 1994, 84):

- želje zaposlenih,
- občutke zaposlenih,
- pričakovanja zaposlenih.

Veliko teoretikov, predvsem s področja psihologije, je mnenja, da s teorijo razlik najboljše pojasnjujemo delovno zadovoljstvo, ki ga vidi kot razmerje med dejanskimi prejemki in drugimi vrstami prejemkov oziroma razliko med njimi. Prav tu pride do težave, kajti avtorji druge prejemke definirajo različno. Tako pri teoriji razlik obstajajo trije različni pristopi, kjer prvi druge prejemke vidijo kot le želje zaposlenih, drugi jih vidijo kot občutek, ki ga ima

posameznik glede tega, kaj naj bi prejeli, tretji pa obravnavajo druge prejemke kot pričakovanje posameznikov (Lawler 1994, 85).

Katzell delovno zadovoljstvo razlaga kot razliko med dejanskimi in želenimi prejemki, govori o dejanskih razlikah. Ko dobimo več, kot si želimo, je naše zadovoljstvo večje kot takrat, ko dobimo toliko, kot si želimo. Svojo teorijo razlik ponazori s naslednjo enačbo (Lawler 1994, 86):

$Zadovoljstvo = I - (X - V) / V$, kjer predstavlja:

X dejansko količino prejemka in

V želeno količino prejemka

V nasprotju s Katzellom pa Locke pravi, da je zaznana razlika pomembnejša od dejanske, in opredeli zadovoljstvo kot želeno in zaznano količino prejemkov (Lawler 1994, 87).

3.3.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je pri svoji raziskavi dejavnikov motivacije ugotovil, da jih lahko razdelimo v dve skupini, to sta (Lipičnik 1998, 168):

- higieniki,
- motivatorji.

Glede na to, da smo dvofaktorsko teorijo podrobno obrazložili že v poglavju 2.7, bomo tukaj omenili le povezanost z zadovoljstvom.

Vsaka izmed teh dveh skupin ima na zaposlene različen učinek. Higieniki odpravljajo neprijetnosti oziroma je njihova glavna naloga, da skrbijo, da ne pride do nezadovoljstva. Motivatorji po drugi strani ljudi neposredno spodbujajo k delu (Treven 1998, 117).

Če higieniki niso ustrezni, pri posameznikih povzročajo nezadovoljstvo. Njihova zadostnost sicer zmanjšuje oziroma odpravlja nezadovoljstvo, vendar pa ne povečuje zadovoljstva. Tisti, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu, so motivatorji. Ti vplivajo na motivacijo zaposlenih, da so pripravljeni narediti več in se pri delu bolj potrudijo. Vplivajo le na zadovoljstvo, na nezadovoljstvo pa nimajo velikega vpliva (Treven, 1998, 117).

3.3.4 Teorija enakosti

Teorija enakosti dokazuje da se zadovoljstvo pojavi, ko je rezultat dela ali enak ali večji od vloženega dela. Torej naj bi bilo vse, kar zaposleni vložijo v delo (npr. denar, napor, čas ipd.), enakovredno ali večje od tistega, kar v zameno prejme. Hkrati naj bi bilo primerljivo z vložki in prejemki ostalih zaposlenih (Brooks 1995, 9).

Lawler (1994, 88) pravi, da se teorija enakosti ukvarja z nejasnostmi med primerjanjem nezadovoljstva, ki nastane zaradi prevelikih nagrad, in nezadovoljstva, ki nastane zaradi

premajhnih nagrad. Prav tako poskuša ugotoviti, ali so ti rezultati sploh primerljivi. Prav tako poskuša ugotoviti, ali so zaznane prevelike oziroma premajhne nagrade posledica nezadovoljstva pri delu.

Teorija enakosti je zelo podobna teoriji razlik, kajti obe temeljita na in poudarjata pomembnost občutenja prejemkov. Občutenje ali zaznavanje v teoriji enakosti predstavlja odnos med zaznanimi vložki in prejemki posameznika, ki jih primerja z zaznanimi vložki in prejemki osebe, s katero se primerja. V teoriji razlik, po drugi strani, predstavlja zaznavanje željo zaposlenega po tem, kakšen naj bi bil vložek. Razlika med obema teorijama je v tem, da teorija razlik temelji na razlikah, teorija enakosti pa na razmerju (Lawler 1994, 94).

Teorija enakosti razlaga, kako oseba gleda na socialne odnose v povezavi s pravičnostjo. Izhaja iz predpostavke, da posamezniki poskušajo maksimizirati dobiček in minimalizirati stroške. Vendar bi ob ravnanju po tem načelu trpeli vsi. Če bi vsak človek poskušal monopolizirati vire, bi se vsakdo ves čas spopadal s tekmeci, ki bi mu poskušali vire odvzeti. Samo z oblikovanjem kompromisa se lahko skupina izogne neprenehnim spopadom in maksimizira dobrobit (Walster E., Berscheid in Walster C. W. 1973, 160–165).

Po teoriji enakosti posameznik ocenjuje odnose z drugimi glede na to, koliko je sam vložil v odnos in koliko je od tega odnosa pridobil, ter primerja vnos in izkupiček. Če posameznik oceni, da je odnos neenak, potem v odnosu obstaja neenakost. Večja ko je neenakost, večji stres občuti in večji ko je stres, težje posameznik zgladi neenakost. Neenakost izravna s spremembo ali s kognitivnim preokvirjanjem vnosov in izkupičkov, z delovanjem na drugega oziroma s spreminjanjem drugega in ne nazadnje s prekinitvijo odnosa. Teorija enakosti razlaga, da lahko zaradi pre- ali podplačanosti posamezniki razvijejo stres. Neenako nagrajeni zaposleni imajo tako v primerjavi s pravično nagrajenimi zaposlenimi nižje zadovoljstvo pri delu (Huseman, Hatfield in Miles 1987, 232).

3.3.5 Teorija ravnotežnostnega stanja

V teoriji ravnotežnostnega stanja izhajajo iz prepričanja, da ima vsak delavec sebi specifično raven zadovoljstva z delom. Imenujemo jo ravnotežnostno stanje (George in Jones 2008, 91).

Določeni dogodki oziroma situacijski faktorji na delovnem mestu lahko zaposlenega premaknejo iz njegovega stanja ravnotežja, vendar bo deloval v smeri vrnitve v to stanje.

George in Jones (2008, 91) omenjata, da so nekatere raziskave dokazale, da je zadovoljstvo pri delu dolgoročno stabilno. To trditev utemeljita na podlagi človekove osebnosti, ki je kot ena izmed pomembnejših delov zadovoljstva skozi čas stabilna. Predvidevamo, da se bo tudi zadovoljstvo z delom s časom stabiliziralo (George in Jones 2008, 91).

Ta teorija je pomembna za management, ker ga opozarja, da je potrebno pri uvajanju sprememb v vsebino ali vidik dela, preverjati in ugotoviti, kako bodo te spremembe dolgo-

kratkoročno vplivale na občutek zadovoljstva zaposlenih. Nekatere spremembe vodijo le do trenutnega povečanja zadovoljstva, spet druge pa imajo bolj dolgoročni učinek (George in Jones 2008, 92).

3.3.6 Teorija divergence – vrednostna teorija zadovoljstva pri delu

Locke (1969) poda vrednostno teorijo oziroma teorijo divergence, ki trdi, da je stopnja zadovoljstva na delovnem mestu odvisna od tega, kako posameznik subjektivno ocenjuje razlike med tem, kar mu delovno mesto ponuja, in tem, kar sam pričakuje od delovnega mesta. Posameznik tako do svojega delovnega mesta goji določene predstave, potrebe, pričakovanja itd. Avtor pri tem ločuje potrebe in vrednote in trdi, da bodo zaposleni zadovoljni le, če delajo to, kar je skladno z njihovimi pričakovanji in vrednotami. Gre za razliko med želenimi in dejanskimi lastnostmi delovnega mesta. Pomembno je zavedanje, da zaposleni lastnosti vrednotijo različno, glede na to, kakšna so njihova pričakovanja do dela in in na kakšnem mestu vrednostnih lestvic se nahajajo te lastnosti. Bolj ko so določene lastnosti za posameznika pomembne, večjo vlogo bo njihova zadovoljitev oziroma njihova količina igrala pri zadovoljstvu zaposlenega.

3.3.7 Teorija pravičnosti

Avtor J. Stacy Adams teorijo pravičnosti utemeljuje z ugotovitvijo, da se zaposleni med seboj primerjajo. Svoje delo primerjajo z delom drugih in tako ocenjujejo svoj položaj ter presojujejo, ali je pravičen ali ne. Zaznavanje nepravičnosti vodi v občutek nezadovoljstva in stanje napetosti, ki ima za posledico dejanje, s katerim želi zaposleni spremeniti trenutno stanje (Rousel 1996).

Poleg tega, da se posameznik primerja z drugimi, pa se po mnenju Thierialta primerja tudi (i) s samim seboj (svoje trenutne delovne izkušnje primerja s preteklimi) in (ii) s podjetjem in drugo organizacijo (ocenjuje odnos podjetja do zaposlenih in ustvarja mnenje o vodilnih) (Rousel 1996).

Primerjave razmerij, ki jih nudi teorija pravičnosti, so prikazane v preglednici 7. Omeniti je treba tudi tri osnovne dejavnike, ki nastopajo v teoriji pravičnost. To so (Treven 1998, 125–126):

- *vložki*, ki predstavljajo tisto, kar zaposleni vlagajo v delo (izkušnje, izobrazbo, starost, spretnosti, socialni status, prispevek k smotrom in ciljem organizacije),
- *prejemki*, ki so tiste stvari, ki so rezultanta opravljenega dela in so lahko pozitivni (plača, priznanja, statusni simboli itd.) ali negativni (npr. slabe delovne razmere, monotonost, pritiski itd.),
- *osebe za primerjavo*, ki so osebe, s katerimi se posameznik primerja in so lahko zaposlene v istem podjetju ali pa v drugi organizaciji, lahko gre tako za posameznika kot za skupino.

Preglednica 7: Teorija pravičnosti

Razmerja – primerjave	Spoznanje
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} < \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	Nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} = \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	Pravičnost
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}} > \frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	Nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Vir: Treven 1998, 125.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo skladno s teorijo pravičnosti poskušajo zmanjšati, tako da (Treven 1998, 126):

- izkrivijo resničnost svojih sposobnostih, tako da jih precenjujejo;
- izkrivijo resničnost o delu drugih in ga prikazujejo kot manj pomembnega;
- izberejo drugo osebo/skupino za primerjanje;
- ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi, povečujejo svoje vložke in tako upravičujejo višino nagrade;
- ko občutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, zmanjšujejo svoje vložke in tako nadomeščajo izostanek nagrade;
- zapustijo delodajalca.

3.4 Modeli zadovoljstva pri delu

Modeli predstavljajo praktične implikacije teoretskih ugotovitev in načine njihove uporabe. Upoštevajo notranje in zunanje dejavnike na delovnem mestu, kateri oblikujejo vedenje in vplivajo na počutje zaposlenih na delovnem mestu. Najbolj poznani in uporabljeni so dinamični model zadovoljstva pri delu, dispozicijski model zadovoljstva pri delu, model procesiranja socialnih informacij, komponentni model zadovoljstva pri delu in model značilnosti delovnega mesta. Skladno z razvojem tehnologije in pričakovanj posameznikov pa se omenjeni modeli vsebinsko prilagajajo ali pa so in bodo osnova za oblikovanje novih.

3.4.1 Dinamični model zadovoljstva pri delu

Koncept zadovoljstva pri delu je prvi objavil Bruggerman, ki je sklepal, da zadovoljstvo pri delu določajo različne dinamične motivacijske strukture. Znotraj modela je upošteval osebna doživljanja in prizadevanja zaposlenega ter delovno situacijo (Bussing et al. 1999).

Model sestavljajo tri ravni (Inauen, Jenny in Bauer 2015, 2):

1. raven: primerjava med delovno situacijo in težnjami zaposlenih. Tu so v ospredju motivacijski dejavniki.
2. raven: spremembe na ravni osebnih prizadevanj in teženj (skupek osebnih potreb in pričakovanj) glede ohranitve ali izboljšanja trenutnega stanja. Na tej ravni so v ospredju osebni smotri in cilji.
3. raven: vedenje, ki je usmerjeno v reševanje težav, ki jih povzroča neskladje med osebnimi težnjami in trenutno delovno situacijo.

V primeru nejasnega nezadovoljstva v organizaciji razvijejo dve obliki osebnih prizadevanj:

- ohranjanje obstoječega stanja,
- zmanjševanje prizadevanja.

Ko gre za ohranjanje obstoječega stanja, se pojavijo tri oblike nezadovoljstva. (i) Lažno oziroma izmišljeno zadovoljstvo je zelo kritično, saj moti dojemanje situacije. (ii) Ustaljeno nezadovoljstvo nastane, ko zaposleni ne težijo k razreševanju problemov. (iii) Ustvarjalno oziroma spreminjajoče se nezadovoljstvo vodi k iskanju razrešitve pri razreševanju težav, ki pa jih zaposleni ne razrešujejo zaradi svojih interesov, temveč zaradi zmanjšanja frustracij.

Pri jasno oblikovanem zadovoljstvu se pojavljata dve obliki zadovoljstva pri delu. (i) Napredovano – progresivno zadovoljstvo, pri katerem je zaposleni zadovoljen in ima velika osebna prizadevanja. (ii) Stabilizirano delovno zadovoljstvo, kjer je zaposleni zadovoljen z delom in želi to stanje ohraniti, vendar ne vloga osebnih prizadevanj, ker so ta vezana na osebno življenje (Inauen, Jenny in Bauer 2015, 2-5).

3.4.2 Dispozicijski model zadovoljstva pri delu

Glede na odnos, ki ga imajo zaposleni do dela, praksa ločuje dve vrsti zaposlenih: (i) tiste, ki so zadovoljni s svojim delom, ne glede na to, kaj delajo, in (ii) tiste, ki so pri delu nezadovoljni in se nad delom neprenehoma pritožujejo. Dispozicijski model zadovoljstva pri delu temelji prav na teh dveh vrstah zaposlenih in pravi, da je za delovno zadovoljstvo značilna relativna stabilnost, ki z zaposlenimi ostane v različnih situacijah (Greenberg in Baron 2002, 222). Zadovoljni bodo tako vedno zadovoljni, tudi če opravljajo drugačno delo, nezadovoljni pa bodo nezadovoljni.

Raziskave kažejo, da pozitivno usmerjeni ljudje izražajo višje delovno zadovoljstvo kot negativno usmerjeni. S to ugotovitvijo so skladni tudi izsledki raziskav, ki trdijo, da na zadovoljstvo pri delu vplivajo genetski dejavniki, kar pomeni, da nekateri delavci podedujejo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z življenjem in delom (Greenberg in Baron 2002, 222).

3.4.3 Model procesiranja socialnih informacij

Z model se osredotočamo na vpliv medosebnih odnosov oziroma vpliv, ki ga imajo na zaposlene njihovi sodelavci. Sodelavci močno vplivajo na posameznikovo mnenje o delu in posledično tudi na stopnjo zadovoljstva, ki jo ob opravljanju tega dela občuti.

Model prikazuje, da zaposleni sprejemajo stališča in vedenja ostalih, s katerimi so v stiku. Zato je za managerje nujno, da pred zaposlenimi pazljivo izbirajo besede in pazijo, kaj govorijo. Tako lahko z dobrimi pripombami glede dela vplivajo na povečanje zadovoljstva pri opravljanju tega dela, z negativnimi komentarji pa je učinek nasproten in vodi v nezadovoljstvo (Greenberg in Baron 2002, 224).

3.4.4 Komponentni model zadovoljstva pri delu

Komponentni model zadovoljstva pri delu je teoretični model s katerim se osredotočamo na dejavnike delovnih situacij in ugotavljamo, s katerimi dejavniki svojega dela so zaposleni najbolj zadovoljni. S tem, ko upoštevamo posameznikovo zadovoljstvo z določenim dejavnikom, ocenimo splošno zadovoljstvo pri delu (George in Jones 2008, 88).

Pomembno je, da zaposleni upoštevajo številne dejavnike dela, ko ocenjujejo lastno zadovoljstvo. Med te dejavnike se prištevajo vsi dejavniki, ki določajo dimenzije dela (npr. možnost napredovanja, občutek uspešnosti itd.). Model pokaže, da delo na zaposlene vpliva na različne načine ter da je potrebno biti pozoren, da pri ocenjevanju zadovoljstva vključimo vse vplivne dejavnike (George in Jones 2008, 88).

Poleg tega naj bi pri komponentnem modelu zadovoljstva pri delu upoštevali razliko med posamezniki glede vrednotenja posameznih sestavnih delov, saj so nekaterim ene bolj pomembne kot druge. Tako je na primer delavcu, ki ima družino, bolj pomembna nek drug dejavnik kot tistemu brez družine. Podobno je pri kreativnosti in ostalih komponentah ter značilnostih posameznika (George in Jones 2008, 88).

3.4.5 Model značilnosti delovnega mesta

Hackman in Oldham (1975, 1980) sta predlagala model značilnosti delovnega mesta (ang. job characteristics model), ki je široko uporabljen okvir za raziskovanje vpliva določenih značilnosti delovnega mesta na delovne rezultate, vključno z zadovoljstvom pri delu. V modelu predvidevata, da so kompleksna in bogata delovna mesta povezana z visokim zadovoljstvom pri delu, motivacijo in uspešnostjo pri delu. Podrobneje predpostavljata, da pet temeljnih značilnosti delovnega mesta (raznolikost veščin, identifikacija z nalogo, pomembnost naloge, avtonomija in povratna informacija) vpliva na tri kritična psihološka stanja (doživljanje smiselnosti na delovnem mestu, doživljanje odgovornosti za rezultate na delovnem mestu in znanje, pridobljeno iz dejanskih rezultatov delovnih aktivnosti). Poleg tega v modelu predvidevata, da pet temeljnih značilnosti dela povežemo v skupen indeks

motivacijskega potenciala (ang. motivating potential score, MPS). Indeks odraža skupni potencial vpliva dela na posameznikova čustva in vedenje.

Shields (2007, 46) meni, da bo zadovoljstvo pri delu imelo vpliv na vedenje glede izpolnjevanja delovnih nalog le takrat, ko bo dovolj visoka tudi stopnja motiviranosti. Zadovoljni in srečni zaposleni so manj nagnjeni k zapustitvi delovnega mesta in opravljajo svoje naloge, vendar to še ne pomeni, da so pri svojem delu produktivni oziroma uspešni. To poudarjata tudi McCormick in Ilgen (1985, 316), ki pravita, da rezultati raziskav ne potrjujejo povezanosti med zadovoljstvom in uspešnostjo.

3.5 Merjenje motivacije in zadovoljstva zaposlenih

Eden izmed glavnih problemov motivacije pri delu predstavlja njeno merjenje, kar je ena izmed ključnih stvari pri razvoju motivacije, zadovoljstva in kakovosti dela. Pri merjenju in obravnavi se pojavljata dve ključni težavi, in sicer, primarno predstavlja težavo sama definicija motivacije, ki ni enotna ali jasna. Tako pri merjenju motivacije ni jasno, kaj dejansko merijo, merski instrumenti se namreč nanašajo na različne vidike motivacije (na motive, vrednote, dinamiko itd.).

Raziskava delovne motivacije uporablja predvsem štiri vrste njenega merjenja, in sicer projektivne, objektivne, implicitne in subjektivne metode. V managementu se v zadnjem času pogosto uporabi implicitne mere, pri katerih udeleženci ne vedo, kaj točno se meri in, tako manj vplivajo na odgovore. Poleg teh metod je v uporabi tudi metoda samoporočanja, ki je tudi najpogostejša (Janža, Kodba Čeh in Vrečič 2013, 6).

Janža et al. (2013) merske pripomočke oziroma vprašalnike motivacije, ki jih omenjamo tudi v naši nalogi, razvrstijo glede na prostor uporabe in pogostost uporabe. Le en vprašalnik, t. i. lestvica delovnih motivov, je razvit v Sloveniji in so vanj vključene tudi slovenske norme, ostali pa so v uporabi v tujih okoljih (Janža, Kodba Čeh in Vrečič 2013, 6).

Vprašalniki, ki se najpogosteje uporabljajo za raziskave in merjenja delovne motivacije, so sledeči (Janža, Kodba Čeh in Vrečič 2013, 7–34):

- Lestvica delovnih motivov (Pogačnik 1997),
- The Job Diagnostic Survey – JDS (Hackman in Oldham 1974),
- Minesotski vprašalnik – Minnesota Importance Questionnaire – MIQ (Gay et al. 1971, rev. 1976),
- Miner sentence Completion Scale –MSCS (Miner 1964),
- Manifest Needs Questionnaire – MNQ (Steers in Braunstein 1976),
- Motivational Sources INventory (Barbulo in Scholl 1998),
- Work motivation Scale (Shouksmith in Hesketh 1986),
- Motivation at Work Scale – MAWS (Gagne et al. 2010),

- The work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (Tremblay et al. 2009).

Janža et al. 2013 so ugotovile, da se na slovenskih tleh uporablja le en merski pripomoček, in sicer lestvica delovnih motivov. Vsi ostali merski pripomočki oziroma vprašalniki so navedeni v tujem jeziku, kajti slovenski prevod zaradi neuporabe teh vprašalnikov ne obstaja.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je za podjetje ali drugo organizacijo pomembno in nujno, saj zadovoljni delavci z dobro opravljenim delom prispevajo k rasti in razvoju organizacije. S pomočjo vprašalnikov, ki ugotavljajo stopnjo zadovoljstva v organizaciji, poslovodstvo pridobi informacije o stanju in stopnji zadovoljstva med zaposlenimi. S tem dobi dobre smernice za nadaljnje oblikovanje dela in lažje obvladovanja zadovoljstva. Preko periodičnega merjenja pa spremljajo spremembe, ki jih je povzročilo prilagajanje določenih dejavnikov (Mihalič 2008a, 90). V uspešnih organizacijah tako leta spremljajo zadovoljstvo zaposlenih, s čimer vidijo učinke načinov vodenja in kadrovanja (Zupan 2001, 104).

Zadovoljstvo med zaposlenimi se meri z namenom povečanja zadovoljstva, do česar naj bi podjetje in druge organizacije pristopalo načrtno in celostno, kar lahko storijo le preko analize, načrtovanja, usmerjanja, ohranjanja ali izboljševanja dejavnikov (Mihalič 2008a, 90). Ko se vodilni ukvarjajo z zadovoljstvom zaposlenih, gradijo prijazno organizacijo, kar ima posledice pri razvoju podjetja ali druge organizacije in njegovi intenzivnejši rasti. To posledično povečuje konkurenčnost in krepi človeški kapital podjetja in druge organizacije (Mihalič 2008a, 100).

Priporočljivo je, da podjetje in druge organizacije izvajajo merjenja vsaj enkrat letno, nujno pa bi bilo, da se meritve opravi pred, med in po uvedbi večjih sprememb, saj bi tako ugotovili, kako te spremembe vplivajo na zaposlene (Mihalič 2008a, 90).

Ponavadi zadovoljstvo pri delu merimo s pomočjo splošnih ali komponentnih lestvic, kjer so splošne osredotočene na skupek občutkov pri delu in predvidevajo vedenje, komponentne oziroma facetne lestvice pa merijo posamezne dimenzije zadovoljstva in so v pomoč pri raziskavi prednosti in slabosti znotraj organizacije (Brown in Lent 2005, 181–182).

Merski pripomočki, ki so jih na področju merjenja delovnega zadovoljstva zaznali avtorji Kozlovič et al. (2013, 105–124), so med drugim:

- Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih (Mihalič 2008b),
- Slovenska Organizacijska Klima – SiOK,
- Lestvica delovnega zadovoljstva (Pogačnik 1997),
- Job Satisfaction Survey – JSS (Spector 1985),
- Job Diagnostic Survey – JDS (Hackman in Oldham 1975),
- Job Descriptive Index (Smith, Kendall in Hulin 1969); slovenski prevod: Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu – JDI (Sabadin 1978),

- Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (Weiss et al 1967), kratka različica; slovenska prevoda sta Vprašalnik zadovoljstva z delom – MSQ (Tratnjek 2007), krajša različica, in Vprašalnik zadovoljstva z delom – MVZ (Ulčar 2010), daljša različica.

Delovno zadovoljstvo vključuje tako čustveno kot kognitivno noto, kljub temu pa vprašalniki ponavadi ne merijo obeh hkrati, temveč so eni osredotočeni bolj na kognitivni vidik (npr. Minesotski vprašalnik delovnega zadovoljstva, Opisni Indeks dela ipd.), drugi pa bolj na čustveni ali uravnoteženi vidik (npr. Lestvice delovnih motivov ipd.).

Opisni indeks dela je najpogosteje uporabljena lestvica merjenja zadovoljstva, ki meri splošno zadovoljstvo z delom in je namenjena širši populaciji zaposlenih na različnih področjih dela. Z lestvico merimo vrednosti petih najpomembnejših dejavnikov dela: dela samega, kakovosti nadzora, odnosa s sodelavci, napredovanja in plačila (Schermerhorn et al. 2005, 143).

3.6 Zgodovina raziskovanja zadovoljstva pri delu in pretekle raziskave preučevanega področja

V dvajsetih letih dvajsetega stoletja je psiholog Elton Mayo prvi uporabil koncept emocij pri preučevanju psihologije dela in organizacije v Ameriki. Ugotovil je, da delo v tovarnah velikokrat vodi v občutke jeze in strahu, posledično pa se pojavita nizka produktivnost in možnost razvoja različnih bolezni. Zaradi tega se pri zaposlenih pojavi nezadovoljstvo pri delu. Pojav nezadovoljstva pa spodbudi nastanek delavskih združenj, sindikatov (Landy in Conte 2007).

V tridesetih letih dvajsetega stoletja sta se pojavili dve raziskavi, ki sta obravnavali koncept zadovoljstva pri delu. Prva raziskava je potekala pod vodstvom Roberta Hoppocka, ki je ugotavljal, kako zadovoljni so delavci in kakšna je povezanost med stopnjo zadovoljstva in vrsto delovnega mesta. Rezultati so pokazali, da je na delovnem mestu nezadovoljna le manjšina zaposlenih. Ugotovil pa je, da glede stopnje zadovoljstva na delovnem mestu obstajajo razlike med različnimi skupinami delavcev; strokovni delavci so bili splošno srečnejši kot proizvodni delavci. V raziskavi je tako dokazal vpliv vrste dela na razlike glede zadovoljstva pri delu. Druga raziskava se je osredotočila na odnos med različnimi fizičnimi vidiki dela – delovnimi pogoji (svetloba, dolžina delovnega dne, časovna razporeditev odmorov) in produktivnostjo. Rezultati raziskave so pokazali, da imajo fizični delovni pogoji manjši vpliv na produktivnost, kot jih imajo same percepcije delavcev. Delavci so pozitivno reagirali na to, da se poslovodstvo ukvarja z njimi, in jih niso motile spremembe delovnih pogojev. Novo nastala pozitivna naravnost do vodstva obrata (kot rezultat večjega zanimanja vodstva za svoje delavce) je pripeljala do povišanja delovne produktivnosti, kar je strokovna literatura poimenovala učinek Hawthorne (Landy in Conte 2007).

V petdesetih letih 20. stoletja sta bili narejeni dve pomembni raziskavi. V prvi raziskavi sta Brayfeild in Crockett ugotovila, da obstaja malo dokazov za povezavo med zadovoljstvom in produktivnostjo. V drugi raziskavi pa so Herzberg, Mausner, Peterson in Capwell ugotovili, da obstaja povezava med zadovoljstvom in določenimi vedenji na delovnem mestu. Ugotovitve obeh raziskav so bile popolnoma različne. Ugotovitve, ki jih je podala slednja raziskovalna skupina, so bile podlaga eni prvih sodobnih teorij o zadovoljstvu pri delu – dvofaktorski teoriji (Landy in Conte 2007).

V slovenskih proizvodnih podjetjih je bilo opravljenih več raziskav o motivaciji proizvodnih delavcev (Cizerl 2007; Franca in Jamnik 2009), razliki med proizvodnimi in strokovnimi delavci (Filej 2002; Cizerl 2007; Kotnik, 2008; Novak 2008; Potočnik 2008; Decar 2010; Šturbej 2009; Krajnc 2012) oziroma razliki glede na stopnjo izobrazbe ali naravo dela (Pavšek 2008). Izsledki so pokazali, da na motiviranost proizvodnih delavcev vplivajo številni dejavniki, ki pa jim vsak posameznik pripisuje različen pomen. To je odvisno predvsem od izobrazbe, spola in starosti delavca (Franca in Jamnik 2009; Potočnik 2008).

Največji motivator so višina plače, ki je na prvem mestu, finančne nagrade, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi in varnost zaposlitve (Franca in Jamnik 2009; Kotnik 2008; Potočnik 2008; Krajnc 2012).

Obstajajo pa tudi nasprotni ugotovitve, kjer raziskave potrjujejo, da je najpomembnejši dejavnik motivacije odnos s sodelavci, sledita pa mu varnost zaposlitve in šele nato plača (Cizerl 2007), oziroma je plača še na nižjem mestu (Šturbej 2009).

Pomembno raziskavo je opravil Ilič (2004), ki je ugotovil, da ni nujno, da je osebni dohodek zaposlenim primarno pomemben. Tako govori o omejenem dometu finančnega nagrajevanja, kajti zaželeno vedenje je mogoče doseči tudi z intrinzičnimi nagradami. Delavci pa so kljub vsemu najbolj nezadovoljni s finančnim stanjem (Franca in Jamnik 2009).

Primerjava proizvodnih delavcev s strokovnimi oziroma raziskava povezave stopnje izobrazbe in zahtevnosti dela (Pavšek 2008) je pokazala, da obstaja povezanost med stopnjo izobrazbe, zahtevnostjo dela in večino motivacijskih dejavnikov. Predvsem z naraščanjem izobrazbe in zahtevnostjo dela pada motivacijski učinek, ki ga imajo varnost zaposlitve in delovne razmere ter obratno. Prav tako je raziskava potrdila, da nižje izobraženim denarne nagrade predstavljajo večjo spodbudo (Novak 2008; Pavšek 2008). Stalnost in varnost zaposlitve je najpomembnejši dejavnik prav tako pri starejših delavcih, najpogostejši motivator neproizvodnih delavcev pa je možnost napredovanja (Decar 2010).

Kotnik (2008) ugotavlja, da zadovoljstvo z delovnim mestom glede na stopnjo izobrazbe ni statistično različno, izobrazba na zadovoljstvo ne vpliva. Nasprotno Filej (2002) in Potočnik (2008) ugotavljata, da so manj zadovoljni višje izobraženi in da so mlajši zaposleni manj

zadovoljni kot starejši delavci (nad 40 let). Najmanj so zadovoljni s plačo oziroma največje nezadovoljstvo povzroča širši finančni vidik dela (Filej 2002; Potočnik 2008).

Iz sistematičnega pregleda opravljenih raziskav s področja motivacije in zadovoljstva v RS, je bilo v zadnjih štirinajstih letih opravljenih veliko raziskav na izbrano tematiko v proizvodnih podjetjih oziroma med proizvodnimi sodelavci. Izsledki iz raziskav niso enoznačni in se ne nagibajo le v eno stran glede motivacijskih dejavnikov.

Prevladuje mnenje, ki ga potrjujejo tudi izidi iz preteklih raziskav, da je varnost zaposlitve pomemben motivacijski dejavnik predvsem proizvodnim oziroma nižje izobraženim sodelavcem.

Predpostavljamo, da je v času gospodarske krize, sprememb na trgu, ko je v družbi prisotna velika brezposelnost med vsemi zaposlitvenimi profili, ta motivacijski dejavnik postal pomemben na vseh delovnih mestih. Zaposlitev naj bi bilo npr. lažje dobiti z določeno srednješolsko izobrazbo kot pa z univerzitetno izobrazbo (Mihalič 2008, 74). Posledično naj bi se spremenili tudi razlogi za zadovoljstvo oziroma se je premaknilo razmerje med pomembnostjo higienikov in motivatorjev pri vseh sodelavcih.

3.7 Povzetek teoretičnih ugotovitev

Motivacija je ciljno usmerjeni konstrukt, ki preko notranjih procesov pripelje do različnih vedenj. Kako bodo motivacijski procesi pri posamezniku potekali, pa je odvisno od značilnosti posameznika.

Motivacija vpliva na tri vidike delovanja, in sicer na smer, intenziteto in trajanje. Osnovna lastnost motivacije je, da pri posamezniku sproži energijo in ga usmeri k določeni aktivnosti. Njena druga lastnost je, da je motivirano vedenje usmerjeno v nek smoter ter cilj in v njegovo doseganje. Tretja lastnost pa pojasni, zakaj ljudje vztrajajo pri doseganju smotrov in ciljev.

Ljudje so največje bogastvo podjetja in drugih oblik organizacij. Tega naj bi se večina managerjev vedno bolj zavedala, vendar ne znajo ljudi primerno motivirati in s tem povečati konkurenčne prednosti podjetja ali druge organizacije.

Motivacija je psihološki proces, ki posameznika spodbuja k motiviranemu vedenju in posledično k doseganju zastavljenega smotra in cilja. Vendar pa motivacija ni zadosten dejavnik za uspešnost dela zaposlenih in poslovanja podjetja ali druge organizacije.

Dejavniki delovne motivacije prikazujejo, kaj je za zaposlene v neki organizaciji pomembno in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Z motivacijskimi sredstvi spodbujamo pozitivno ali negativno. Nagrade in priznanja pozitivno motivirajo, medtem ko imajo grožnje in kazni ravno nasprotni učinek.

Delo naj bi bilo oblikovano tako, da je motivacija sodelavcev velika, kar se kaže v dobrih delovnih rezultatih in zadovoljstvu zaposlenih. Končni rezultat pa je odvisen od količine truda in zmožnosti, ki ju posameznik vложи.

Poznamo zunanje in notranje delovne vrednote. Zaposleni, ki želijo zanimivo, ustvarjalno, odgovorno delo, posedujejo predvsem notranje vrednote. Medtem ko tisti, ki jim je delo le sredstvo za preživetje ter jim zagotavlja ekonomsko varnost, posedujejo zunanje vrednote. Zunanje vrednote so povezane z vidnimi posledicami dela. Delovna uspešnost je tesno povezana s počutjem pri delu, ker le pozitivno naravnani zaposleni dosegajo boljše rezultate in imajo povečan občutek ustvarjalnosti.

Zadovoljni sodelavci z dobro opravljenim delom prispevajo k razvoju in rasti podjetja ali druge oblike organizacije. Za podjetje in druge organizacije je zato pomembno, da meri njihovo zadovoljstvo. To storijo s pomočjo vprašalnikov, ki prinašajo povratne informacije o zadovoljstvu zaposlenih. Na ta način v podjetje in druge organizacije pridobijo smernice za nadaljnje oblikovanje dela in lažje uravnavanje zadovoljstva. V podjetju in drugih organizacijah, ki s ukvarjajo z zadovoljstvom zaposlenih, gradijo prijazno organizacijo, posredno pa krepijo človeški kapital in povečujejo konkurenčnost.

Kot smo ugotovili iz sistematičnega pregleda opravljenih raziskav s področja motivacije in zadovoljstva je bilo v zadnjih 14 letih opravljenih veliko raziskav na to tematiko v proizvodnih podjetjih oziroma med proizvodnimi sodelavci. Izsledki iz raziskav niso enoznačni in se ne nagibajo le v eno stran glede motivacijskih dejavnikov. Prevladuje mnenje, ki ga potrjujejo tudi izidi iz preteklih raziskav, da je varnost zaposlitve pomemben motivacijski dejavnik predvsem proizvodnim oziroma nižje izobraženim sodelavcem.

Glede na ugotovljene teoretske poudarke ter empirična spoznanja bomo s pomočjo empirične raziskave definirali glavne motive in motivacijske dejavnike v izbranem podjetju in iskali razlike med njimi med različnimi demografskimi skupinami, predvsem v starostni strukturi in med različnimi delovnimi mesti, med proizvodnimi in strokovnimi/režijskimi sodelavci. Prav tako pa bomo izmerili zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju in opredelili vpliv motivacije na zadovoljstvo. S tem bomo ugotavljali s katerimi motivatorji v izbranem podjetju vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo, ali so ti primerni in ali bi lahko z uporabo katerih drugih tudi povečali zadovoljstvo sodelavcev.

Raziskavo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju bomo predstavili v naslednjem poglavju.

4 RAZISKAVA O MOTIVACIJI IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed zelo pomembnih dejavnikov, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja. Zadovoljni delavci bodo lažje in prostovoljno sledili delovnim zahtevam, dobro motivirani delavci, pa lahko poleg tega, da pravočasno in kvalitetno opravljajo svoje delovne naloge, podjetje ali drugo obliko organizacije umestijo v svoj vrednotni sistem in tako postanejo njeni zagovorniki in glasniki.

Pri ugotavljanju dejavnikov motivacije in zadovoljstva in posledično vplivanju na njih pa je pomembno zavedanje, da so si ljudje oziroma delavci med seboj različni, da na njih vplivajo različne stvari in imajo različno oblikovane vrednotne sisteme. To je potrebno upoštevati tudi v podjetjih in drugih oblikah organizacije, kjer se mora uprava zavedati, da različna delovna mesta ne oblikujejo enakih motivov in so delavcem na različnih delovnih mestih tudi pomembne različni dejavniki, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo.

Namen poglavja je predstavitev raziskovalnega problema in izide, ki jih je podala raziskava, opravljena med zaposlenimi v večjem proizvodnem podjetju, med strokovnimi in proizvodnimi sodelavci. Ker je razlika med vrsto dela in delovnimi pogoji v proizvodnih podjetjih bolj izrazita, se raziskava osredotoča na določitev stopnje motiviranosti in zadovoljstva ter identifikacijo dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Poudarek pa je na primerjavi med ugotovitvami glede strokovnih in proizvodnih sodelavcev.

4.1.1 Populacija in vzorec

V raziskavo je bilo vključeno proizvodno podjetje, ki proizvaja gumenotehnične izdelke in pnevmatike. V podjetju je zaposlenih 787 delavcev, od tega 276 režijskih in 511 proizvodnih delavcev. Vodstvenih delavcev je 61. V vzorec smo zajeli 120 proizvodnih in strokovnih/režijskih sodelavcev v izbranem podjetju, med katerimi prevladujejo moški (69,0 %). Anonimnost je bila zagotovljena, ker nismo vedeli, kdo je izpolnjeval anketni vprašalnik. Zbiranje podatkov se je začelo s posredovanjem anketnih vprašalnikov vodji izobraževanja v izbranem podjetju, ki je anketne vprašalnice razdelila med proizvodne in strokovne sodelavce. Zbiranje podatkov je potekalo od 14. julija do 24. julija 2015. Odzivnost je bila 83,3 %, kar predstavlja 100 vrnjenih vprašalnikov. Pravilno izpolnjeni vprašalniki so zadostovali za nadaljnjo obravnavo.

4.1.2 Instrumentarij

Z vprašalnikom smo pridobili podatke in informacije. Vprašanja so bila sestavljena tako, da so skladna s problematiko, ki jo obravnavamo oziroma odkrivamo v posamezni organizaciji (Lipičnik 1998, 77–79). Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, ki se jih je ocenjevalo na podlagi Likertove 5-stopenjske lestvice. S pomočjo lestvice so zaposleni izražali svojo

stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, na enak način pa so določali tudi stopnjo zadovoljstva in pomembnost določenega motivacijskega dejavnika.

Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. Prvi del je vključeval vprašanja glede dejavnikov motivacije, identifikacije motivacijskih dejavnikov in ovrednotenja posameznih dejavnikov (delovni pogoji, stalnost in zanesljivost ter finančni motivatorji). Pri oblikovanju vprašanj glede dejavnikov motivacije smo si pomagali z oblikovanjem vprašanj iz že strukturiranih vprašalnikov iz preteklih raziskav (Pavšek 2008; Novak 2008) in splošno veljavnih lestvic ugotavljanja motivacije (Janža, Kodba Čeh in Vrečič 2013).

Drugi del je zajemal vprašanja, ki so v pomoč pri merjenju stopnje zadovoljstva pri delu in pripadnosti organizaciji. Ocenjevali smo zadovoljstvo s posameznimi motivacijskimi dejavniki in splošno zadovoljstvo z delom oziroma organizacijsko klimo v organizaciji. V tretjem delu so bila vprašanja, ki se nanašajo na demografske podatke. Vprašalnik je bil pripravljen skladno s priporočili raziskave Slovenska organizacijska klima (SiOK), ki jo izvaja Gospodarska zbornica Slovenije in ki meri različne dimenzije organizacijske klime. Vprašanja smo izbrali in oblikovali glede na relevantnost za obravnavano temo. Zadovoljstvo med zaposlenimi smo merili tudi z uporabo Brayfield Rotove lestvice in z lestvico delovnega zadovoljstva, ki jo najdemo v Pogačnik (1997, 49).

4.1.3 Izidi iz raziskave

V naslednjih poglavjih je predstavljena analiza in interpretacija podatkov empirične raziskave. V začetnem delu so predstavljeni splošni podatki, sledijo rezultati raziskave.

4.1.4 Demografski podatki

Pri obdelavi podatkov sta uporabljena statistični paket SPSS in program Excel. Hipoteze so preverjene na ravni 5 % tveganja.

		f	f %
Spol	Moški	69	69,0
	Ženske	31	31,0
Starost	od 21 do 30 let	16	16,0
	od 31 do 40 let	33	33,0
	od 41 do 50 let	28	28,0
	nad 50 let	23	23,0
Vrsta izobrazbe	osnovna šola ali manj	20	20,0
	poklicna šola	14	14,0
	srednja strokovna šola	20	20,0
	gimnazijski maturant	1	1,0
	višja strokovna šola	8	8,0
	visoka strokovna šola	15	15,0
	univerzitetna izobrazba	17	17,0
Zaposlitev	Magisterij	5	5,0
	za določen čas	13	13,0
	za nedoločen čas	86	86,0
Delovna doba	Drugo	1	1,0
	do 5 let	11	11,0
	od 6 do 10 let	17	17,0
	od 11 do 15 let	18	18,0
	od 16 do 20 let	10	10,0
	od 21 do 25 let	10	10,0
	od 26 do 30 let	18	18,0
nad 31 let	16	16,0	
Položaj v podjetju	delavec v proizvodnji	48	48,0
	vodja proizvodnje	1	1,0
	strokovni delavec	42	42,0
	vodstveni delavec	9	9,0
Skupaj		100	100

Najmanjši delež zaposlenih predstavljajo stari med 21 in 30 let (16,0 %). Največja starostna skupina predstavlja tretjino vzorca (33,0 %), v njej so zaposleni v starosti od 31 do 40 let. V naslednji največji starostni skupini so zaposleni v starosti od 41 do 50 let, ki predstavljajo 28 % celotnega vzorca. Nekaj manj kot četrtina zaposlenih (23 %) je stara nad 50 let.

Izobrazbena struktura zaposlenih je zelo raznolika. Petina jih ima zgolj osnovnošolsko izobrazbo ali manj, 14,0 % jih ima poklicno izobrazbo in petina jih ima dokončano srednjo strokovno šolo. Ena oseba je dokončala gimnazijo. Slaba četrtnina (23,0 %) ima dokončano višjo oziroma visoko strokovno šolo, 17,0 % zaposlenih ima univerzitetno izobrazbo, 5,0 % pa ima magisterij.

Večina anketirancev (86,0 %) je zaposlena za nedoločen čas, 13,0 % je zaposlenih za določen čas, eden pa ima drugačno obliko zaposlitve.

Dobra desetina zaposlenih (11,0 %) ima do pet let delovne dobe, 17,0 % ima od šest do deset let delovne dobe, 18,0 % pa od enajst do petnajst let. Petina zaposlenih ima od šestnajst do petindvajset let delovne dobe, dobra tretjina (34,0 %) pa več.

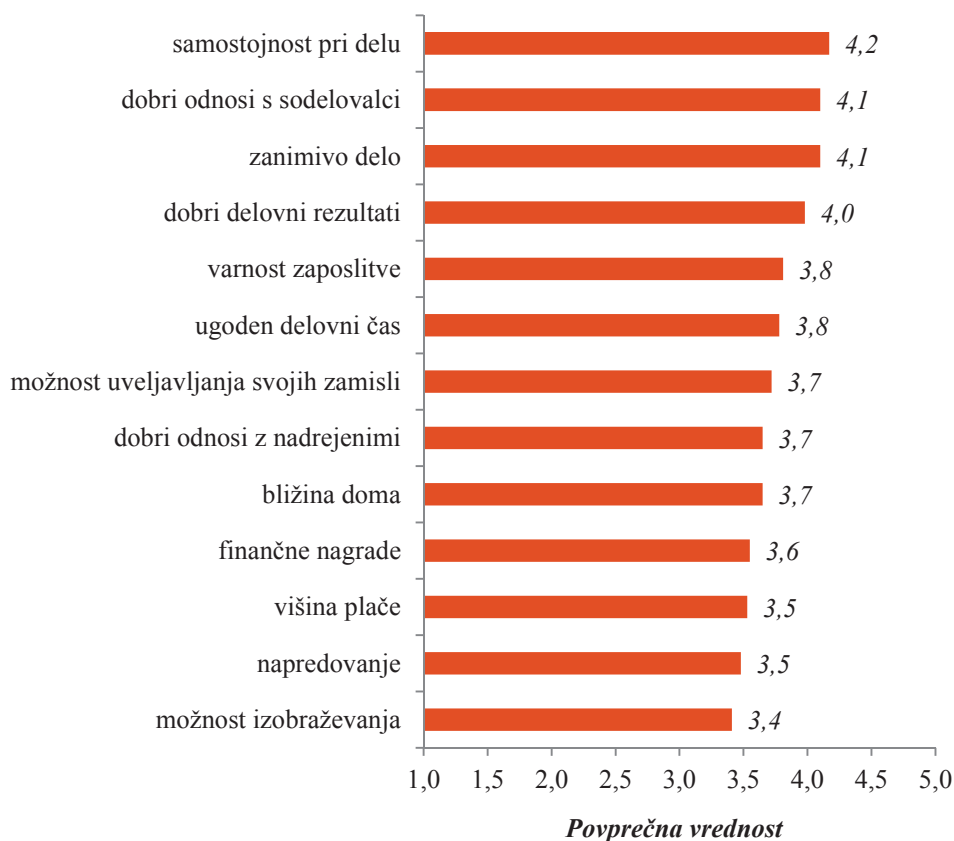
Delavci v proizvodnji predstavljajo skoraj polovico vzorca (48,0 %), nekoliko manj (42,0 %) je strokovnih delavcev. Vodstveni delavci so v vzorcu zastopani v 9-odstotnem deležu, eden pa je vodja proizvodnje.

4.1.5 Osnovni rezultati

Osnovne rezultate predstavljamo po posameznih sklopih vprašanj: 1) pomembnost motivacijskih dejavnikov, 2) zanesljivost zaposlitve, 3) zadovoljstvo pri delu, 4) odnos neposrednega vodje, 5) možnost napredovanja, 6) želja po dodatnem izobraževanju, 7) zamenjava službe za višjo plačo in 8) zadovoljstvo z poslovanjem podjetja.

Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Anketiranci so ocenili 13 motivacijskih dejavnikov za delo na Likertovi lestvici od 1 (sploh me ne motivira) do 5 (me močno motivira).

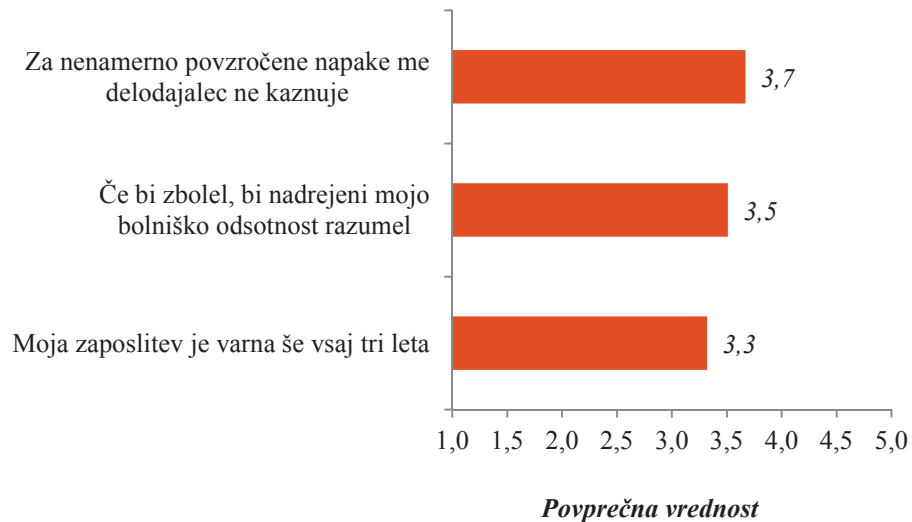


Slika 1: Motivacijski dejavniki

Najpomembnejši motivacijski dejavnik je, presenetljivo, *samostojnost pri delu*, ki je ocenjen s povprečno oceno 4,2. Druga najpomembnejša dejavnika sta *dobri odnosi s sodelavci* in *zanimivo delo*, ki sta ocenjena s povprečno oceno 4,1. Le malo manj je pomemben dejavnik *dobri delovni rezultati* ($M = 4,0$). Dejavnika *varnost zaposlitve* in *ugoden delovni čas* sta ocenjena s povprečno oceno 3,8. Med najmanj pomembne dejavnike spadajo *višina plača* in *napredovanje*, ki sta ocenjena s povprečno oceno 3,5 in *možnost izobraževanja* ($M = 3,4$). Glede na to, da so vsi dejavniki ocenjeni nad sredino ocenjevalne lestvice (3), lahko povzamemo, da so vsi pomembni motivatorji pri delu.

Zanesljivost zaposlitve

Zanesljivost zaposlitve smo merili s tremi trditvami na Likertovi lestvici strinjanja od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam).

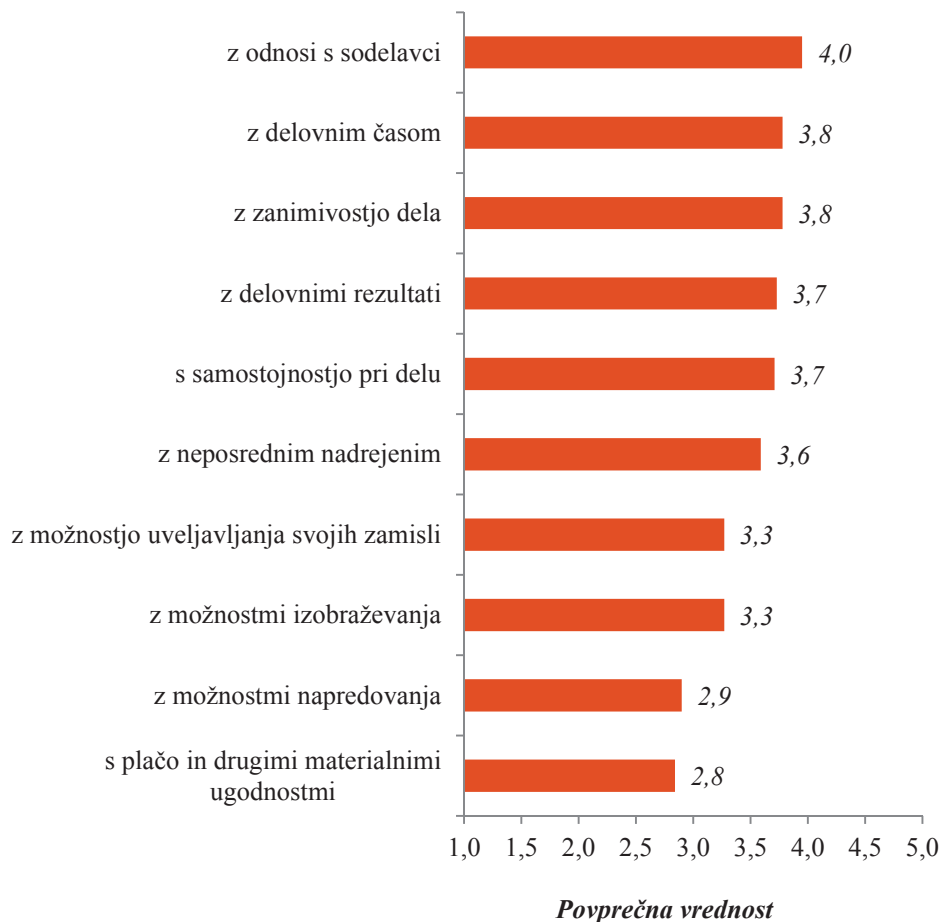


Slika 2: Zanesljivost zaposlitve

V splošnem anketirani zaposleni menijo, da je njihova zaposlitev dokaj zanesljiva, saj so vse tri trditve ocenili nad sredino lestvice (3). Najbolj se strinjajo, da jih *delodajalec ne kaznuje za nenamerno povzročene napake* ($M = 3,7$). Naslednja najvišje ocenjena trditev je *Če bi zbolel, bi nadrejeni mojo bolniško odsotnost razumel* ($M = 3,5$). Trditev *Moja zaposlitev je varna še vsaj tri leta* je ocenjena s povprečno oceno 3,3.

Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu smo ocenjevali z desetimi trditvami, merjenimi na Likertovi lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

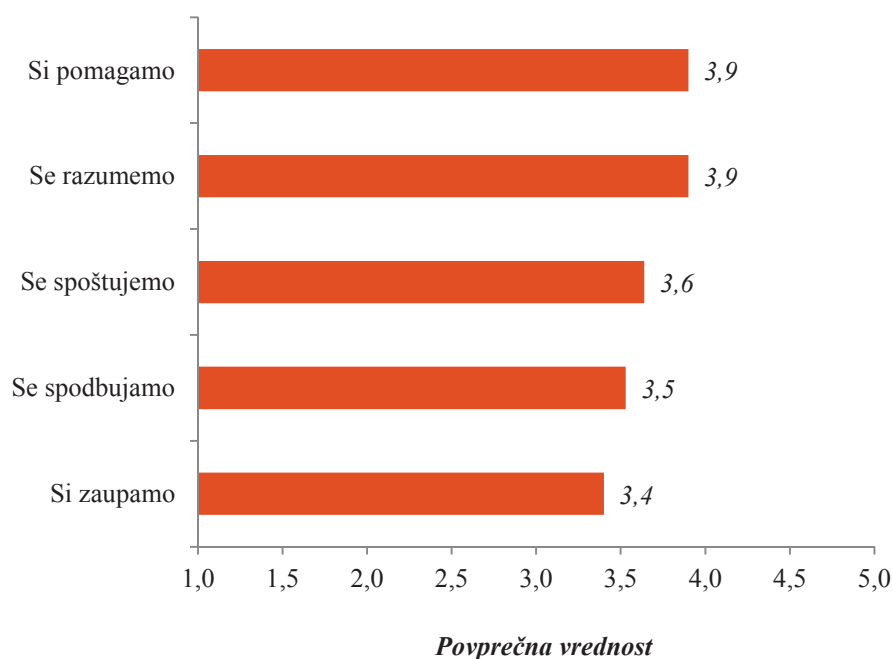


Slika 3: Zadovoljstvo pri delu

Deset vidikov zadovoljstva pri delu so anketirani zaposleni ocenjevali precej različno. Najbolje so ocenjeni *odnosi z zaposlenimi* ($M = 4,0$). *Delovni čas* in *zanimivost dela* sta ocenjena s povprečno oceno 3,8. *Delovni rezultati* in *samostojnost pri delu* sta ocenjena s povprečno oceno 3,7, *neposredni vodja* pa s 3,6. Nekoliko nižje sta ocenjena *možnost uveljavljanja svojih zamisli* in *možnost izobraževanja* ($M = 3,3$). Najnižje sta ocenjena *možnosti izobraževanja* ($M = 2,9$) in *plača in druge materialne ugodnosti* ($M = 2,8$). Ta dva vidika sta torej ocenjena pod sredino lestvice, kar kaže na to, da so zaposleni z njima bolj nezadovoljni kot zadovoljni.

Odnosi s sodelavci

Da bi še bolj podrobno proučili odnose s sodelavci, smo prosili anketirance, naj ocenijo še pet trditev, merjenih na Likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam).

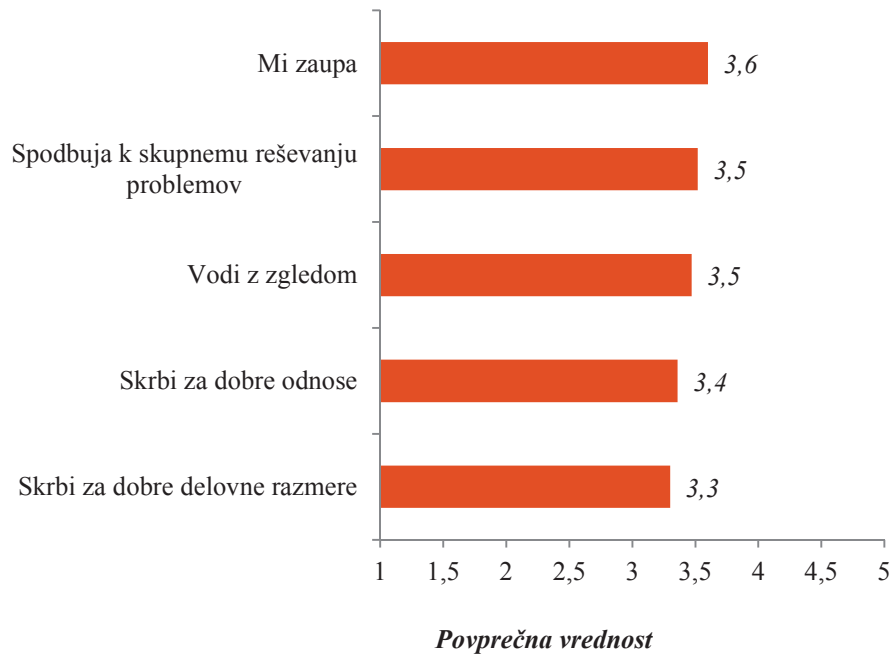


Slika 4: Odnosi s sodelavci

Anketirani zaposleni se najbolj strinjajo, da si s sodelavci pomagajo in da se razumejo ($M = 3,9$). Nekoliko manj se strinjajo, da se medsebojno spoštujejo ($M = 3,6$) in da se spodbujajo ($M = 3,5$). Najmanj se strinjajo, da si zaupajo ($M = 3,4$), vendar je povprečna ocena strinjanja še vedno nad sredino lestvice (3). Povzamemo lahko, da imajo zaposleni v vseh petih vidikih dobre medsebojne odnose.

Odnos neposrednega vodje do zaposlenih

Odnos neposrednega vodje do zaposlenih smo merili s petimi trditvami na lestvici Likertovega tipa od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam).

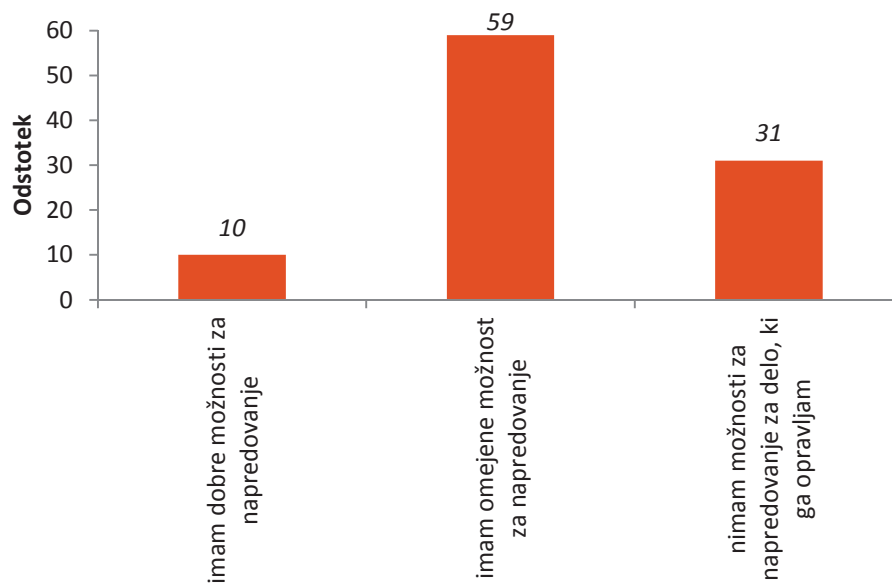


Slika 5: Odnos neposrednega vodje do zaposlenih

V splošnem zaposleni pozitivno ocenjujejo svojega neposrednega vodjo, saj je vseh pet vidikov ocenjenih nad sredino lestvice (3). Najbolj se strinjajo, da *jim neposredni vodja zaupa* ($M = 3,6$). Le nekoliko manj se strinjajo, da *jih spodbuja k skupnemu reševanju problemov* in da *jih vodi z zgledom* ($M = 3,5$). Trditev, da neposredni vodja *skrbi za dobre odnose*, je ocenjena s povprečno oceno 3,4, najmanj pa se zaposleni strinjajo, da *skrbi za dobre delovne razmere* ($M = 3,3$).

Možnosti napredovanja

Anketirance smo vprašali, kakšne možnosti napredovanja imajo. Izbirali so med tremi možnimi odgovori.

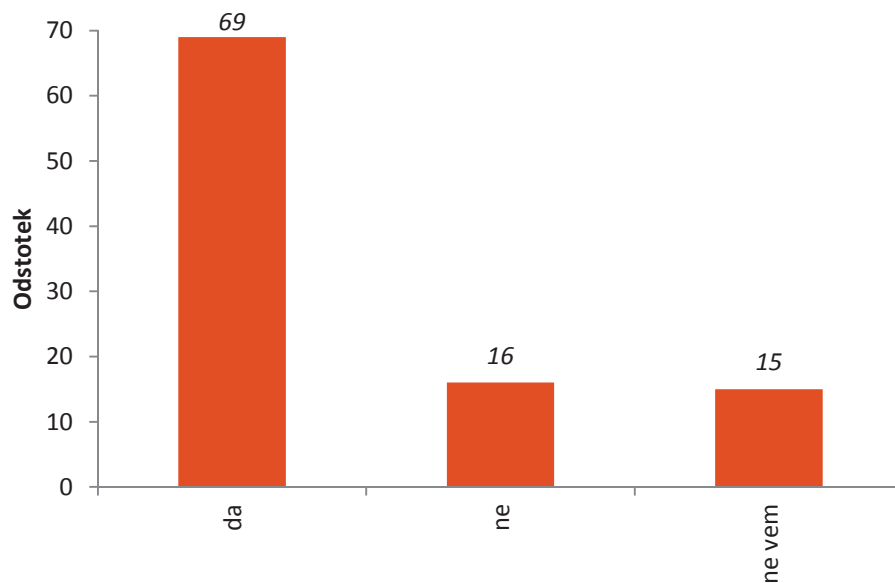


Slika 6: Možnosti napredovanja

Desetina zaposlenih meni, da ima dobre možnosti za napredovanje, večina (59,0 %) jih meni, da imajo omejene možnosti, preostalih 31,0 % pa jih meni, da nimajo možnosti napredovanja pri delu, ki ga opravljajo.

Želja po dodatnem izobraževanju

Anketirance smo vprašali, ali imajo željo po dodatnem izobraževanju.

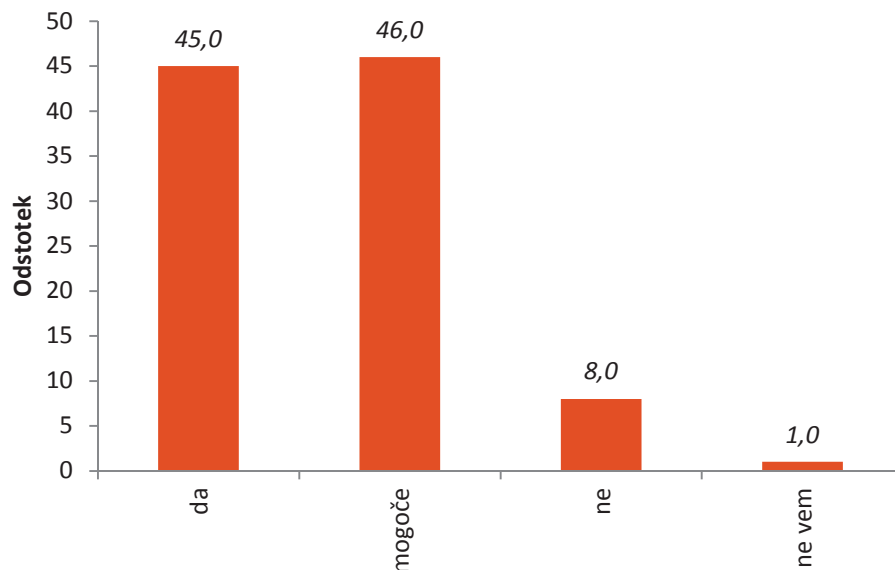


Slika 7: Želja po dodatnem izobraževanju

Skoraj sedem desetih anketiranih zaposlenih (69,0 %) ima željo po dodatnem izobraževanju, 16,0 % te želje nima, medtem ko se preostalih 15,0 % zaposlenih glede tega ni znalo opredeliti.

Zamenjava službe za višjo plačo

Anketirance smo vprašali, ali bi bili pripravljeni zamenjati službo, da bi imeli višjo plačo.



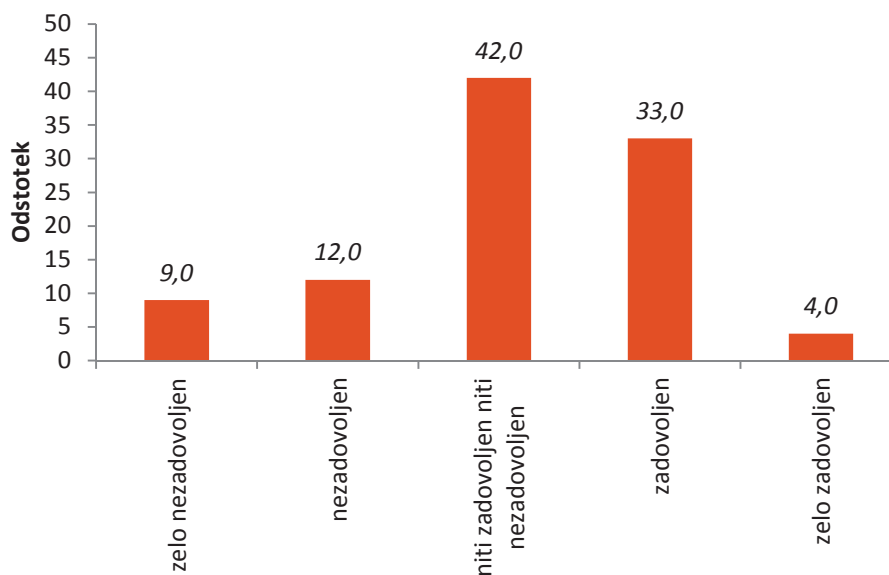
Slika 8: Zamenjava službe za višjo plačo

Kljub temu da so zaposleni z višino plače kot vidikom zadovoljstva pri delu najmanj zadovoljni, pa jih je le 45,0 % pripravljenih zamenjati zaposlitev za višjo plačo. Skoraj enak

delež (46,0 %) meni, da bi mogoče zamenjali zaposlitev, 8,0 % pa tega zagotovo ne bi storilo. Ena oseba je do tega vprašanja ostala neopredeljena.

Zadovoljstvo s poslovodstvom podjetja

Anketiranci so ocenili tudi svoje zadovoljstvo s poslovodstvom podjetja, in sicer na Likertovi lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).



Slika 9: Zadovoljstvo s poslovodstvom podjetja

S skupno povprečno oceno zadovoljstva 3,1 povzamemo, da so zaposleni srednje zadovoljni s poslovodstvom podjetja. Skoraj desetina (9,0 %) je zelo nezadovoljnih, 12,0 % pa nezadovoljnih. Največji delež (42,0 %) jih ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, tretjina je zadovoljna, štirje pa so zelo zadovoljni.

4.1.6 Oblikovanje dimenzij za testiranje hipotez

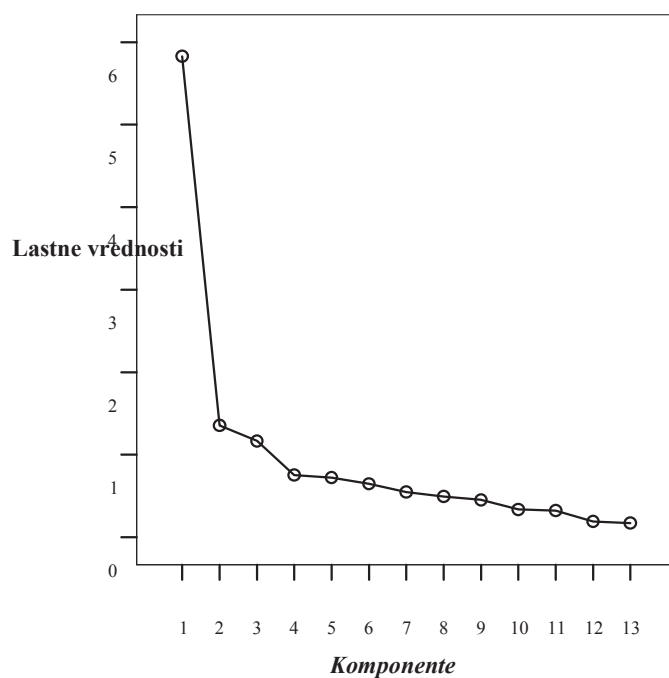
Za preverjanje hipoteze smo naredili faktorsko analizo, da bi dobili dimenzije motivatorjev za delo. Za preverjanje druge hipoteze smo opravili t – test. Uporabili smo metodo glavnih osi in pravokotno rotacijo (varimax).

Motivatorji

Preglednica 1: Motivatorji za delo – komunalitete

	Začetne vrednosti	Končne vrednosti
Višina plače	0,61	0,70
Napredovanje	0,52	0,54
Možnost izobraževanja	0,41	0,38
Samostojnost pri delu	0,43	0,45
Zanimivo delo	0,59	0,55
Možnost uveljavljanja svojih zamisli	0,66	0,56
Ugoden delovni čas	0,37	0,40
Bližina doma	0,33	0,53
Dobri odnosi s sodelavci	0,56	0,47
Dobri odnosi z nadrejenimi	0,71	0,72
Varnost zaposlitve	0,44	0,44
Finančne nagrade	0,67	0,71
Dobri delovni rezultati	0,52	0,52

Vrednosti komunalitet so pri vseh spremenljivkah večje od 0,3, kar pomeni, da je več kot 30 % njihove variance zajete v faktorskem modelu. Vse spremenljivke so torej primerne za faktorsko analizo.



Slika 10: Motivatorji za delo – diagram lastnih vrednosti

Glede na diagram lastnih vrednosti je smiselno obravnavati faktorski model s tremi faktorji, saj imajo tri komponente vidno večje lastne vrednosti.

Preglednica 2: Motivatorji za delo – delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Končne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po pravokotni rotaciji		
	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %
1	5,83	44,86	44,86	5,39	41,46	41,46	2,74	21,10	21,10
2	1,36	10,42	55,27	0,89	6,81	48,27	2,67	20,53	41,62
3	1,17	8,98	64,25	0,71	5,44	53,71	1,57	12,09	53,71
4	0,75	5,80	70,05						
5	0,72	5,57	75,62						
6	0,65	4,99	80,61						
7	0,55	4,21	84,82						
8	0,50	3,81	88,63						
9	0,45	3,49	92,12						
10	0,34	2,59	94,71						
11	0,32	2,48	97,19						
12	0,19	1,48	98,67						
13	0,17	1,33	100						

S tremi faktorji pojasnimo nekaj več kot polovico variance spremenljivk (53,7 %), kar je zadovoljivo. Naredili smo še pravokotno rotacijo, da bi bila varianca čim bolj porazdeljena po

posameznih faktorjih. Tako lahko s prvim faktorjem pojasnimo 21,1 % variance, z drugim 20,5 % in s tretjim 12,1 %.

Preglednica 3: Motivatorji za delo – faktorske uteži po pravokotni rotaciji

	Faktor		
	1	2	3
Višina plače	0,80	0,24	0,02
Finančne nagrade	0,77	0,26	0,23
Napredovanje	0,62	0,28	0,30
Možnost izobraževanja	0,54	0,24	0,17
Dobri odnosi z nadrejenimi	0,39	0,74	0,14
Zanimivo delo	0,36	0,62	0,17
Ugoden delovni čas	0,14	0,61	0,07
Dobri odnosi s sodelavci	0,29	0,60	0,17
Možnost uveljavljanja svojih zamisli	0,50	0,53	0,15
Varnost zaposlitve	0,11	0,47	0,46
Bližina doma	0,07	-0,03	0,72
Samostojnost pri delu	0,24	0,32	0,54
Dobri delovni rezultati	0,35	0,36	0,52

Na prvem faktorju imajo močne uteži (nad 0,6) naslednji motivatorji: *višina plače, finančne nagrade, napredovanje*. Dokaj močno utež (nad 0,5) ima tudi motivator *možnost izobraževanja*. Ti motivatorji so v medsebojni korelaciji. Zaposleni napredovanje povezujejo s finančnim vidikom, kot sta višina plače in finančne nagrade. Enako, vendar v manjši meri, povezujejo z njim tudi možnost izobraževanja. Faktor poimenujemo *finančni motivatorji*.

Na drugem faktorju imajo močne uteži motivatorji *dobri odnosi z nadrejenimi, zanimivo delo, ugoden delovni čas* in *dobri odnosi s sodelavci*. Nekoliko šibkejši uteži imata še motivatorja *možnost uveljavljanja svojih zamisli* in *varnost zaposlitve*. Faktor poimenujemo *delovni pogoji*.

Na tretjem faktorju ima le *bližina doma* močno utež, medtem ko imata *samostojnost pri delu* in *dobri delovni rezultati* šibkejšo utež. Ti motivatorji vsebinsko gledano nimajo skupnega imenovalca, zato ta faktor poimenujemo *ostali motivatorji*.

Faktorska struktura je dokaj čista, kar pomeni, da ima vsaka spremenljivka izrazitejšo utež zgolj na enem faktorju. Za preverjanje hipoteze smo izračunali sestavljene spremenljivke, ki so povprečje trditve z močnimi utežmi na posameznem faktorju. Preostale trditve smo obravnavali posebej, saj so v prešibki korelaciji s sestavljenimi spremenljivkami.

Zanesljivost zaposlitve

Za preverjanje druge hipoteze smo s Cronbachovim koeficientom zanesljivosti preverili ustreznost vseh treh trditev, ki smo jih predvideli za merjenje zanesljivosti zaposlitve.

Preglednica 4: Zanesljivost zaposlitve – Cronbachov koeficient

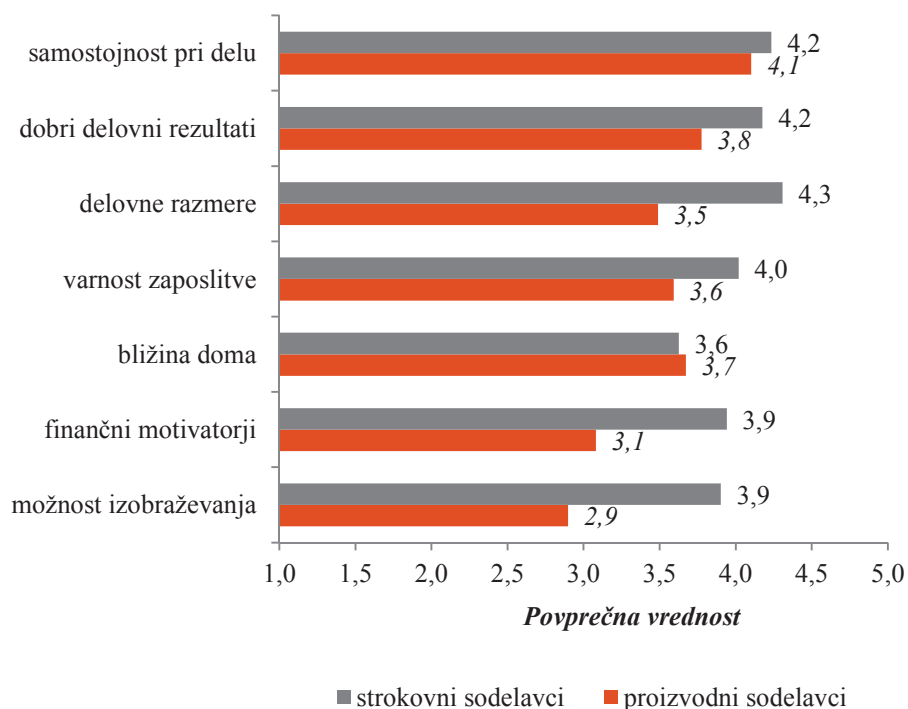
	Cronbachov koeficient	Cronbachov koeficient, če trditev izločimo
Moja zaposlitev je varna še vsaj tri leta	0,59	0,51
Če bi zbolel, bi nadrejeni mojo bolniško odsotnost razumel		0,44
Za nenamerno povzročene napake me delodajalec ne kaznuje		0,52

Vrednost Cronbachovega koeficienta znaša 0,59, kar je spodnja meja zanesljivosti merskega instrumenta. Spremenljivke so šibko medsebojno povezane in jih komaj še lahko uporabimo za merjenje dimenzije *zanesljivost zaposlitve*. Izračunamo jo kot povprečje ocen teh treh trditev.

4.1.7 Predstavitev in potrditev/zavrnitev hipotez

H1: Delovni pogoji so statistično značilno bolj pomembni od plače za proizvodne sodelavce kot za strokovne sodelavce.

Hipotezo preverimo s t-preizkusom dvojic. Oblikovali smo dve skupini delavcev. V skupino proizvodnih sodelavcev smo uvrstili delavce v proizvodnji in vodje proizvodnje. V skupino strokovnih sodelavcev pa smo uvrstili strokovne in vodstvene delavce.



Slika 11: Glavni motivatorji glede na proizvodne/strokovne sodelavce

Kot lahko razberemo iz grafikona, so po pomembnosti strokovni sodelavci dali na prva tri mesta motivatorje *delovne razmere*, *samostojnost pri delu* in *dobre delovne rezultate*, proizvodni sodelavci pa so dali prednost *samostojnosti pri delu*, *dobrim delovnim rezultatom* in *bližini doma*. Nobena od skupin ni torej v ospredje postavila *finančnih motivatorjev*, skupina strokovnih sodelavcev jih je dala na peto mesto, skupina proizvodnih sodelavcev pa na šesto oziroma predzadnje mesto.

S t-preizkusom dvojic za vsako skupino preverimo, kateri motivatorji so statistično značilno pomembnejši od finančnih motivatorjev.

Preglednica 5: Pomembnost finančnih motivatorjev v primerjavi z ostalimi – t-preizkus dvojic

Skupina	A	B	Razlika v povprečnih vrednostih (A-B)	Standardni odklon razlike (A-B)	t	g	p
Proizvodni sodelavci	Finančni motivatorji	Delovne razmere	-0,41	1,26	-2,267	48	0,028
		Varnost zaposlitve	-0,51	1,48	-2,413	48	0,020
		Možnost izobraževanja	0,18	1,20	1,073	48	0,289
		Bližina doma	-0,59	1,54	-2,688	48	0,010
		Samostojnost pri delu	-1,02	1,34	-5,32	48	<0,001
		Dobri delovni rezultati	-0,69	1,30	-3,748	48	<0,001
Strokovni sodelavci	Finančni motivatorji	Delovne razmere	-0,37	0,54	-4,894	50	<0,001
		Varnost zaposlitve	-0,08	0,99	-0,564	50	0,575
		Možnost izobraževanja	0,04	0,88	0,318	50	0,752
		Bližina doma	0,31	1,04	2,158	50	0,036
		Samostojnost pri delu	-0,29	0,75	-2,8	50	0,007
		Dobri delovni rezultati	-0,24	0,70	-2,389	50	0,021

Če je razlika v povprečnih vrednostih negativna ($M_A - M_B$) in statistično značilna, potem lahko potrdimo, da je posamezni motivator pomembnejši od finančnega. Za skupino proizvodnih sodelavcev so to delovne razmere ($t = -2,267$; $p = 0,028$), varnost zaposlitve ($t = -2,413$; $p = 0,020$), bližina doma ($t = -2,688$; $p = 0,010$), samostojnost pri delu ($t = -5,320$; $p < 0,001$) in dobri delovni rezultati ($t = -3,748$; $p < 0,0001$). Edino za možnost izobraževanja ne moremo potrditi, da je statistično značilno pomembnejša od finančnih motivatorjev ($t = 1,073$; $p = 0,289$). Hipotezo za proizvodne sodelavce potrdimo, razen kar se tiče motivatorja možnosti izobraževanja.

Za skupino strokovnih sodelavcev so od finančnih motivatorjev pomembnejši naslednji motivatorji: delovne razmere ($t = -4,894$; $p < 0,001$), samostojnost pri delu ($t = -2,800$; $p = 0,007$) in dobri delovni rezultati ($t = -2,389$; $p = 0,021$), medtem ko je bližina doma celo statistično značilno manj pomembna od finančnih motivatorjev ($t = -2,158$; $p = 0,036$). Za dva motivatorja ne moremo potrditi, da se po pomembnosti od finančnih motivatorjev statistično značilno razlikujeta, to sta varnost zaposlitve ($t = -0,564$; $p = 0,575$) in možnost izobraževanja ($t = 0,318$; $p = 0,752$). Hipotezo lahko za strokovne sodelavce potrdimo za delovne razmere, samostojnost pri delu in dobre delovne rezultate.

H2: Zanesljivost zaposlitve se statistično značilno ne razlikuje med proizvodnimi in strokovnimi sodelavci.

Hipotezo preverimo s t-preizkusom za neodvisna vzorca, s katerim preverimo, ali se povprečni vrednosti dimenzije *zanesljivost zaposlitve* med skupinama sodelavcev statistično značilno razlikujeta.

Preglednica 6: Pomembnost varnosti zaposlitve glede na proizvodne/strokovne sodelavce – t-preizkus za neodvisna vzorca

Skupina	N	Aritmetična sredina	SD	F	p	t	G	p
Proizvodni sodelavci	49	3,29	1,12	14,972	<0,0001	-2,249	78,52	0,027
Strokovni sodelavci	51	3,71	0,68					

Povprečna vrednost dimenzije *zanesljivost zaposlitve* znaša med proizvodnimi sodelavci 3,3, med strokovnimi sodelavci pa 3,7. Razlika je statistično značilna ($t = - 2,249$; $p = 0,027$). Strokovni sodelavci torej menijo, da imajo bolj zanesljivo zaposlitev kot proizvodni sodelavci. Hipoteze ne moremo potrditi.

H3: Finančni motivatorji povzročajo statistično značilno večje zadovoljstvo pri proizvodnih sodelavcih kot pri strokovnih sodelavcih.

Hipotezo preverimo s t-preizkusom za neodvisna vzorca, s katerim preverimo, ali se povprečni vrednosti dimenzije *finančni motivatorji* med skupinama sodelavcev statistično značilno razlikujeta.

Preglednica 7: Zadovoljstvo s finančnimi motivatorji glede na proizvodne/strokovne sodelavce – t-preizkus za neodvisna vzorca

Skupina	N	Aritmetična sredina	SD	F	P	t	G	p
Proizvodni sodelavci	49	2,55	1,07	5,991	0,016	-3,317	87,92	0,001
Strokovni sodelavci	51	3,18	0,79					

Proizvodni sodelavci so svoje zadovoljstvo s finančnimi motivatorji ocenili s povprečno oceno 2,6, strokovni sodelavci pa s 3,2. Oceni se statistično značilno razlikujeta ($t = - 3,32$; $p = 0,001$). Hipoteze, da finančni motivatorji povzročajo statistično značilno večje zadovoljstvo pri proizvodnih sodelavcih, kot pri strokovnih sodelavcih, ne moremo potrditi.

4.2 Povzetek ugotovitev iz empirične raziskave

Izidi preteklih raziskav so bili, da je varnost zaposlitve pomemben motivacijski dejavnik predvsem za proizvodne oziroma nižje izobražene sodelavce. Predpostavljali smo, da je v času gospodarske krize, sprememb na trgu, ko je v družbi prisotna velika brezposelnost med vsemi zaposlitvenimi profili, ta motivacijski dejavnik postal pomemben na vseh delovnih mestih. Zaposlitev naj bi bilo npr. lažje dobiti z določeno srednješolsko izobrazbo kot pa z univerzitetno izobrazbo (Mihalič 2008, 74). Posledično naj bi se spremenili tudi razlogi za zadovoljstvo oziroma se je premaknilo razmerje med pomembnostjo higienikov in motivatorjev pri vseh sodelavcih.

Na motivacijo vplivamo na različne načine, najpogosteje s primernim oblikovanjem dela, s čimer povečamo motivacijo sodelavcev za delo, kar izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo sodelavcev in jih pozitivno spodbuja (Zupan et al. 2009, 341).

Ugotovili smo, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik samostojnost pri delu, sledijo dobri delovni odnosi in zanimivost dela. Varnost zaposlitve in ugoden delovni čas sta bila ocenjena s povprečno oceno. Zaposleni menijo, da je njihova zaposlitev dokaj varna. Najbolj so zaposleni zadovoljni z medsebojnimi odnosi, delovnim časom in zanimivostjo dela. Nezadovoljni pa so predvsem s plačo, možnostjo izobraževanja in napredovanja. Vsi dejavniki so bili ocenjeni nad polovico ocenjevalne lestvice, zato povzamemo, da so vsi dejavniki pomembni motivatorji pri delu.

Zaposleni motivacijo sprejemajo vsak na svoj način, sprejemanje in reakcija sta v veliki meri odvisna od posameznika, njegovih potreb in vrednot (Hersey in Blanchard 1988, 14). Ker pa je posamezne motive, ki so različni vsakemu posamezniku, skoraj nemogoče preučevati, se je potrebno omejiti na preučevanje osnovnih dejavnikov, ki so večini delavcev skupni (Lipičnik 1998, 155).

Med desetimi vidiki zadovoljstva pri delu so bili najboljše ocenjeni odnosi z zaposlenimi, delovni čas in zanimivost dela. Povprečno so ocenili delovne rezultate, samostojnost pri delu in zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim. Najnižje so bile ocenjene možnosti izobraževanja, plača in druge materialne ugodnosti. Ti trije vidiki so bili ocenjeni pod sredino lestvice, kar kaže na to, da so zaposleni z njimi prej nezadovoljni kot zadovoljni.

Zaposleni so ocenili, da je njihova zaposlitev dokaj zanesljiva. Odnose s sodelavci so ocenili kot dobre. V splošnem zaposleni pozitivno ocenjujejo svojega neposrednega vodjo, srednje zadovoljni pa so z poslovodstvom podjetja. Večina zaposlenih meni, da imajo omejene možnosti izobraževanja, kljub temu da se jih večina želi dodatno izobraževati. Zaposleni so z višino plače kot vidikom zadovoljstva pri delu najmanj zadovoljni, vendar pa jih je manj kot polovica pripravljenih zamenjati zaposlitev za višjo plačo.

Na motiviranost proizvodnih delavcev vplivajo številni dejavniki, ki pa jim vsak posameznik pripisuje različen pomen. To je odvisno predvsem od izobrazbe, spola in starosti delavca (Franca in Jamnik 2009; Potočnik 2008). Največji motivatorji so višina plače, ki je na prvem mestu, finančne nagrade, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi in varnost zaposlitve (Franca in Jamnik 2009; Kotnik 2008; Potočnik 2008; Krajnc 2012). Obstajajo pa tudi raziskave, ki so potrdile nasprotno, in sicer, da je najpomembnejši dejavnik motivacije odnos s sodelavci, kateremu sledita varnost zaposlitve in šele nato plača (Cizerl 2007) ali pa je plača na še nižjem mestu (Šturbej 2009). Delavci so na splošno najbolj nezadovoljni s finančnim stanjem (Franca in Jamnik 2009).

Predpostavljali smo, da so delovni pogoji statistično značilno bolj pomembni od plače za proizvodne sodelavce kot za strokovne sodelavce. Nobena od skupin ni v ospredje postavila finančnih motivatorjev. Strokovni sodelavci so na prva tri mesta dali motivator delovne razmere, samostojnost pri delu in dobre delovne rezultate. Proizvodni sodelavci pa so dali prednost samostojnosti pri delu, dobrim delovnim rezultatom in bližini doma. Ugotovljeno je bilo, da so delovni pogoji bolj pomembni od plače tako za strokovne kot za proizvodne sodelavce.

Ugotovljeno je bilo, da strokovni sodelavci zaznavajo bolj zanesljivo zaposlitev kot proizvodni sodelavci. S tem smo ovrgli trditev, da se zanesljivost zaposlitve statistično ne razlikuje med proizvodnimi in strokovnimi sodelavci.

Finančni motivatorji naj bi statistično značilno povzročali večje zadovoljstvo pri proizvodnih sodelavcih kot pri strokovnih. Z raziskavo tega nismo mogli potrditi. Ugotovljeno je bilo, da finančni motivatorji povzročajo večje zadovoljstvo pri strokovnih sodelavcih.

Izidi naše raziskave dopolnjujejo tiste dosedanje raziskave, ki plačo oziroma finančne dejavnike, ne uvrščajo med najpomembnejše, med katere sodita raziskavi, ki sta jo opravila Cizerl (2007) in Šturbej (2009). Naša raziskava tudi potrjuje ugotovitve raziskav, ki so jih opravili Filej (2002), Potočnik (2008) ter Franca in Jamnik (2009), ki ugotavljajo, da so delavci v povprečju najbolj nezadovoljni s finančnim stanjem oziroma, da jim največje nezadovoljstvo povzročajo finančni vidiki dela. Odstopanja z dosedanjimi raziskavami pa se kažejo predvsem pri ugotovitvi, da finančni motivatorji povzročajo večje zadovoljstvo pri strokovnih delavcih, v nasprotju z dosedanjim večinskim prepričanjem, da imajo večji vpliv na zadovoljstvo pri proizvodnih delavcih.

5 ZAKLJUČEK

Lastniki, managerji in drugi udeleženci v organizaciji se pogosto ne zavedajo, kako pomembno je imeti motivirane in zadovoljne zaposlene. Za svoje delo in trud naj bi bili zaposleni ustrezno nagrajani. Smoter in cilj vsakega podjetja ali druge organizacije je uspešnost delovanja, kar naj bi v podjetju ali drugi organizaciji dosegli z motiviranimi, zavzetimi in zadovoljnimi zaposlenimi.

Z različnimi motivacijskimi teorijami njihovi avtorji pravijo, da obstajajo vrste motivov, ki vplivajo na posameznikovo obnašanje. Z njihovo pomočjo je mogoče ugotoviti, kako posameznika motivirati, da bo bolj učinkovit na delovnem mestu. Delovna motivacija igra ključno vlogo na področju managementa, tako v teoriji, raziskovanju in v praksi. Izidi iz raziskav nakazujejo, da s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo sodelavcev za delo, s čimer se izboljšajo delovni rezultati, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo sodelavcev.

Namen empirične raziskave v okviru magistrske naloge je bil ugotoviti vpliv dejavnikov motiviranja in zadovoljstva zaposlenih strokovnih in proizvodnih sodelavcev, zadovoljstvo s posameznimi motivacijskimi dejavniki in splošno zadovoljstvo z delom v izbrani pridobitni organizaciji. Raziskali smo povezanost med delovnimi pogoji in plačo, zanesljivostjo zaposlitve med proizvodnimi in strokovnimi sodelavci ter vpliv finančnih motivatorjev na zadovoljstvo proizvodnih in strokovnih sodelavcev.

Izidi raziskave so pokazali, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik samostojnost pri delu, sledijo mu dobri delovni odnosi in zanimivost dela. Najbolj so zaposleni zadovoljni z medsebojnimi odnosi, delovnim časom in zanimivostjo dela. Nezadovoljni pa so predvsem s plačo, možnostjo izobraževanja in napredovanja.

Med desetimi vidiki zadovoljstva pri delu so bili najboljše ocenjeni odnosi z zaposlenimi, delovni čas in zanimivost dela. Povprečno so ocenili delovne rezultate, samostojnost pri delu in zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim. Nezadovoljni pa so z možnostjo izobraževanja, s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi. Večina zaposlenih meni, da imajo omejene možnosti izobraževanja, kljub temu da se jih večina želi dodatno izobraževati. Zaposleni so z višino plače kot vidikom zadovoljstva pri delu najmanj zadovoljni, vendar pa jih je manj kot polovica pripravljenih zamenjati zaposlitev za višjo plačo.

Raziskava je bila opravljena v izbranem proizvodnem podjetju, ki deluje v gumarski dejavnosti. Vprašalnik smo razdelili med 120 zaposlenih sodelavcev (proizvodnih in strokovnih) v izbranem podjetju.

5.1 Priskevek k znanosti

Izziv je bil pridobiti informacije o stopnji zadovoljstva in dejavnikih, ki motivirajo zaposlene na delovnih mestih in ugotoviti, koliko vpliva sama vrsta dela na oblikovanje teh dejavnikov. Predvsem pa nas je zanimalo, ali so glede na to, da še vedno živimo v času gospodarske nestabilnosti, kjer je v organizacijah prisotno zavedanje o pomanjkanju in gospodarski negotovosti, na zaposlene še vedno vplivajo in jih motivirajo isti dejavniki. Želeli smo ugotoviti v kolikšni meri gospodarska in socialna situacija vpliva na oblikovanje dejavnikov motivacije in stopnjo zadovoljstva. V organizacijah na tržišču si prizadevajo za povečanju učinkovitost delovanja in razvijanja zaposlenih, ki bodo zagovorniki organizacije in bodo pri svojem delu šli preko osnovnih delovnih zadolžitvev.

V teoretičnem delu smo povzeli ključne ugotovitve s področja managementa, delovne motivacije, delovnih motivov, motivacijskih dejavnikov, zadovoljstva pri delu, modelov in teorij zadovoljstva, dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, in načinov merjenja stopenj zadovoljstva in motiviranosti ter načinov ugotavljanja dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo.

Teoretični prispevek magistrske naloge k znanosti predstavlja povzemanje vsebin s področja motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu, pri čemer smo poskušali povzeti najpomembnejše dejavnike in različne teorije in modele, ki služijo kot osnova managementu za namen razumevanja človekovega vedenja na delovnem mestu. Na njihovi podlagi management oblikuje pogoje, ki zaposlene približajo organizaciji, njene smotre in cilje preoblikujejo v skupne in na ta način vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo na delovnem metu, ki se kaže v uspešnosti organizacije.

Predstavljene so bistvene ugotovitve dosedanjih raziskav s področja delovne motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Povzeli smo glavne ugotovitve svetovnih raziskav, ki so temelj oblikovanju teorij, prav tako pa smo povzeli ugotovitve raziskav, narejenih med slovenskimi delavci. Tu smo se osredotočili predvsem na raziskave preučevanja motivacijskih dejavnikov in tiste, ki so vključevale proizvodne delavce in/ali strokovne (režijske) delavce.

Priskevek raziskave k znanosti je identifikacija stopnje motiviranosti in dejavnikov motivacije v izbranem proizvodnem podjetju, pri čemer je bila posebna pozornost namenjena razliki med strokovnimi in proizvodnimi delavci. Prav tako smo ugotavljali stopnjo zadovoljstva z delom in moč posameznih dejavnikov na zadovoljstvo pri strokovnih in proizvodnih delavcih.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kateri dejavniki najbolj motivirajo proizvodne delavce in kateri strokovne delavce v podjetju. Osredotočili smo se na primerjavo med stopnjo motivacije, ki jo nudi finančni in nefinančni motivacijski dejavnik, zanimalo nas je, ali je izbrani nefinančni motivator bolj pomemben od finančnega, in preverjali razliko o vplivu teh dejavnikov med strokovnimi in proizvodnimi delavci. Glede na razmere v gospodarstvu in

trgu dela smo preverjali tudi, kako pomembna je zanesljivost zaposlitve tako za strokovne kot proizvodne delavce. Pri delovnem zadovoljstvu smo ugotavljali stopnjo zadovoljstva, ki jo nudijo finančni dejavniki, in kateri skupini zaposlenih so ti dejavniki pomembnejši, če sploh.

Z raziskavo smo želeli opozoriti na pomembnost spremljanja dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo, in na načine, kako jih vključiti v organizacijsko kulturo in delovno mesto. Prav tako je pomembno, da se raziskave ne opravlja generično, temveč se je potrebno na najosnovnejši ravni osredotočiti vsaj na različne profile delavcev. Na ta način smo deloma tudi odpravili identificirano raziskovalno vrzel in dopolnili zakladnico slovenskega znanja o motivaciji in zadovoljstvu med strokovnimi in proizvodnimi sodelavci v podjetjih.

Izsledki, ki jih nudimo z našo magistrsko nalogo, so primarno uporabni v proizvodnih organizacijah, kljub temu pa lahko posplošene izsledke uporabljamo v katerikoli organizaciji. Preko identifikacije pravih in najučinkovitejših dejavnikov motivacije in načina njihovega vključevanja v delovne procese služijo kot vodilo managementu, kadrovskim strokovnjakom in vodjem organizacijskih enot pri načinih izboljšanja poslovanja podjetja.

5.2 Predlogi za izboljšanje stanja na področju motivacije in zadovoljstva zaposlenih

V organizacijah naj bi večjo pozornost namenili možnosti napredovanja, plači in drugim materialnim ugodnostim ter možnosti izobraževanja in usposabljanja. V organizaciji naj bi zaposlene seznanili s kriteriji in možnostmi napredovanja, zaposleni naj bi imeli plače primerljive s plačami na tržišču, izobraževanju ter usposabljanju pa naj bi namenjali še večjo pozornost, kljub temu da že veliko vlagajo v pridobivanje novih znanj in veščin zaposlenih.

Gledano na splošno, na zaposlene kot celoto, je bilo ugotovljeno, da so zaposlenim najpomembnejši dejavniki motivacije samostojnost pri delu, dobri odnosi s sodelavci, zanimivo delo ter dobri delovni rezultati. Tako vidimo, da so zaposlenim pomembnejši nefinančni in intrinzični dejavniki na delovnem mestu. Na podlagi teh rezultatov podamo priporočilo vodstvu, da se pri managementu s kadrovskimi viri osredotočajo na omenjene dejavnike in jih izpostavljajo pri načrtovanju smotrov in ciljev ter načinov za njihovo uresničevanje. Skladno z mnogimi ugotovitvami preteklih raziskav vidimo, da je pomembno, da so delavci obveščeni in, da se počutijo kot del celote, torej vključeni. Tako predlagamo tudi organiziranje delavnic krepitev tima in dogodkov znotraj podjetja, tudi za zaposlene na nižjih delovnih mestih.

Ugotavljamo, da so zaposleni najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci, najmanj pa s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi in možnostjo napredovanja. Glede na to, da je večina anketirancev tudi v konkretnem vprašanju o želji po dodatnem izobraževanju in usposabljanju, izrazila željo po njem, predlagamo, da poslovodstvo podjetja organizira dodana

izobraževanja ali usposabljanja na vseh ravneh organiziranosti, kjer se lahko na nižjih zaposlitvenih ravneh tudi odmakne od izobraževanja glede specifičnega dela, ki ga opravlja zaposleni in ponudi možnost učenja širše uporabnih znanj in veščin.

Skoraj polovica nima specifičnega mnenja o poslovodstvu podjetja, niso niti zadovoljni, niti nezadovoljni, predlagamo poslovodstvu, da še dodatno vzpostavi stik zaposlenimi, poveča stike z njimi in jih obvešča o svojih dejavnostih, uspehih in neuspehih ter sprejema predloge tudi iz njihove strani.

Pohvalil bi dejstvo, da se zaposleni ne bojijo za varnost svoje zaposlitve in zaposleni vidijo delodajalca kot pravičnega.

Motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih je potrebno vedno znova izboljševati in jima namenjati več pozornosti in virov za konkurenčno prednost v izbranem podjetju, ki je v dejavniku zadovoljnih in motiviranih zaposlenih

5.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

S področja motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu je bilo opravljenih veliko empiričnih raziskav, tako v slovenskih podjetjih kot v tujih. Kljub temu ponudi vsaka nova raziskava nove ugotovitve, katerih rezultati so odvisni tudi od tehnoloških sprememb, spremembe načina življenja in postavljanja prioritet. Raziskavo smo izvedli le v enem delu podjetja, ki finančno dobro posluje, kar morda vpliva tudi na izsledke iz raziskave. Zanimivo bi bilo raziskavo ponoviti med več slovenskimi proizvodnimi podjetji z različnimi stopnjami finančne uspešnosti. Na ta način bi spremljali tudi vpliv uspešnosti na oblikovanje dejavnikov motivacije in zadovoljstva ter samo stopnjo motiviranosti in zadovoljstva na delovnem mestu in obratno.

Glede na to, da smo v raziskavi preverjali specifične dejavnike in njihovo pomembnost, bi bilo priporočljivo ugotoviti, ali obstaja še kak dejavnik, ki morda med njimi ni omenjen in ima velik vpliv na stopnjo motivacije in zadovoljstva. Tako bi bilo zanimivo številčno zmanjšati populacijo in razširiti vprašanja ter opraviti intervju in se na ta način dotakniti globljih tem, povezanih z motivacijo, ki bi jih lahko vključili v kasnejše vprašalnike.

Nadaljnje raziskave naj bi opravili tudi v smeri sposobnosti poslovodstva za implementacijo motivacijskih programov v proizvodni (izdelovalni in storitveni) in procesni industriji.

LITERATURA

- Abraham, S. 2012. Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management* 8 (2): 27-36.
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Armstrong, M. 1991. *A handbook of Personnel Management practice*. 4th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. 1996. *A handbook of Personnel Management practice*. 6th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. in T. Stephens. 2005. *A handbook of Employee reward management and practice*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. 2006. *A handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Bahtjarević-Šiber, F. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
- Barbuto, J. F. in R. W. Scholl. 1998. Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports* 82 (3): 1011-1022.
- Bowditch, L. in A. F. Buono. 2005. *A primer on organizational behavior*. 6th ed. Hoboken (NJ): John Wiley&Sons, Inc.
- Brooks, R. 1995. *Customer Satisfaction Research*. Amsterdam: Esomar.
- Brown, D. in R. W. Lent. 2005. *Career development and Counseling: Putting theory and Research to Work*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Bussing, A. 1998. *Motivation and Satisfaction. The handbook of Human Resource Management*. London: International Tomsson Business Press.
- Bussing, A., T. Bissels, V. Fuchs in KM Perrar. 1999. A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human relations* 52 (8): 999–1028.
- Cizerl, A. 2007. *Motivacija kot faktor uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Črnetič, M. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Decar, M. 2010. *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Unior d.d.* Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Dimovski, V. in S. Penger. 2008. *Temelji managementa*. Dorchester: Henry Ling Limited at the Dorset Press.
- Dimovski, V., S. Penger, M. Škerlevaj in J. Žnidaršič. 2005. *Učea se organizacija, ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Ferjan, M. 1999. *Organiziranje in vodenje v malih podjetjih: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Filej, M. 2002. *Zadovoljstvo zaposlenih kot element poslovne odličnosti (študija primera): magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Ford, M. E. 1992. *Motivating humans: Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs*. Hove, Newbury Park: Sage.

- Franca, V. in T. Jamnik. 2009. *Motivacija proizvodnih delavcev in vloga sveta delavcev*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID080621.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID080621.doc) (24. 9. 2015).
- Furnham, A. 2005. *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. Hove, New York: Psychology Press.
- Gay, E.G., D. J. Weiss, D. D. Hendel, R. V. Dawis, L. H. Lofquist. 1971. *Manual for the Minnesota Importance Questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center.
- Gagné, M., E. Chemolli, J. Forest in R. Koestner. 2008. The temporal relations between work motivation and organizational commitment. *Psychologica Belgica* 48 (2-3), 219-241.
- Gagné, M., J. Forest, M. H. Gilbert, C. Aube, E. Morin in A. Malorni. 2010. The Motivation at Work Scale: Validation in two Languages. *Educational and Psychological Measurement* 70 (1), 628-646.
- George, M. J. in R. G. Jones. 1996. *Understanding and managing organizational behaviour*. Reading: Addison Wesley Publishing Company.
- George, M. J. in R. G. Jones. 2002. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- George, M. J. in R. G. Jones. 2008. *Understanding and managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Gibson, J. L., J. H. Donnelly, J. M. Ivancevich in R. Konopaske. 2003. *Organizations*. 11th ed. New York: The McGraw Hill Companies.
- Gorišek, K. in G. Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih: vodič za mala in srednja podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Greenberg, J. in R. A. Baron. 2002. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grubiša, N. 2001. *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Güngör, P. 2011. The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. 7th international strategic management conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (1): 1510–1520.
- Güngör, P. 2011. The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. 7th international strategic management conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 : 1510–1520.
- Hackman, J. R. in G. R. Oldham. 1974. *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of job and the evaluation of job redesign projects*. New Haven: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R. in G. R. Oldham. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied Psychology* 60 (2). 159 – 170.
- Hackman, J. R. in G. R. Oldham. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Halloran, J. 1986. *Personal and human resource management*. Englewood. Cliffs: Prentice Hall.
- Hemingway, J. 1991. *Kjer je volja ---: (vodenje in motivacija)*. Ljubljana: Videocenter.

- Heneman, R. L., D. B. Greenberger, S. Strasser. 1988. The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology* 41 (4): 745-761.
- Hersey, P. in K. H. Blanchard. 1988. *Management of Organizational Behavior*. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hodgetts, R. M. 1991. *Organizational Behaviour theory and Practice*. New York: Macmillan Publishin Company.
- Hribar, I. 2007. *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways d.d.. Diplomaska naloga*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Humphreys, H. J. in W.O. Einstein. 2004. Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10 (4): 58–79.
- Huseman, R. C., J. D. Hatfield in E.W. Miles. 1987. A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review* 12 (2): 222–34.
- Igalens, J. in P. Roussel. 1999. A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal Of Organizational Behavior* 20 (7): 1003–1025.
- Ilič, B. 2004. Slovenija: Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi v uspehu. Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. I. Svetlik in B. Ilič, 174–202. Ljubljana: Sophia.
- Inauen, A., G. J. Jenny in G. F. Bauer. 2015. Discriminating Five Forms of Job Satisfaction: Investigating Their Relevance for Occupational Health Research and Practice. *Psychology* 6 (2) 138–150.
- Ivanko, Š. in J. Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Ivanuša-Bezjak, M. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Janža, N., H. Kodba Čeh in V. Vrečič. 2013. Delovna motivacija. *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Ur. M. Ozimek . 3–36. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Jereb, J. 1996. Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti. *Organizacija* 29 (6): 352-360.
- Jurančič, I. 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Jurančič, I. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kanfer, R., G. Chen in R. D. Pritchard. 2008. *Work motivation: past, present and future*. New York: Taylor and Francis Group.
- Kavčič, B. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kompare, A. in N. Vadnov. 2007. *Razumeti psihologijo dela*. Postojna: Šolski center Postojna.
- Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce znanstvenih besedil*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kotnik, D. 2008. *Preučevanje motivacije za delo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Makoter d.o.o.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

- Kozlovič, S., T. Lončar in I. Lovenjak. 2013. Delovno zadovoljstvo. *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Ur. M. Ozimek. 102–128. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Krajnc, D. 2012. *Managementski vidiki motivacije zaposlenih v proizvodnem podjetju*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Krištof, Z., R. Martinčič in M. Vrčko. 2009. *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Novo mesto: Šolski center Novo mesto.
- Kutzschenbach, C. Von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: CTU, Center za tehnološko usposabljanje.
- Landy, F. J. in J. M. Conte. 2007. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (Second Edition)*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Lawler, E. E. 1994. *Motivation in Work Organizations*. San Francisco: Josey – Bass.
- Lipičnik, B. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management – nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, B. in D. Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Locke, E. 1969. What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance* 4 (4), 309-336.
- Locke, E. A. in G. P. Latham. 2004. What should we do about motivation theory. Six recommendations for the Twenty-first century. *Academy of Management Review* 29 (3): 388–403.
- Martin, A. J. 2009. Motivation and engagement in the workplace: Examining a multidimensional framework from a measurement and evaluation perspective. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development* 41 (4): 223–243.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McCormic, E. J. in D. R. Ilgen. 1985. *Industrial and organizational psychology*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Merkač, M. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Mihajlovič, I., Ž. Živković, S. Prvulović, N. Štrbac in D. Živković. 2008. Factors Influencing Job Satisfaction in Transitional Economies. *Journal of General Management* 34 (2): 37–87.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mihalič, R. 2008a. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. 2008b. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner.

- Miner, J.B. 1964. *Scoring guide for the Miner sentence completion scale*. New York: Springer Publishing Company.
- Moorhead, G. in R. W. Griffin. 1989. *Organizational Behavior*. Houghton: Mifflin Company.
- Možina, S., M. Merkač Skok. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., J. Jereb, J. Florjančič, I. Svetlik, F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojevič in M. Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. 1999. Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 3 (3): 3–5.
- Možina, S., I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan in Z. Vodovnik. 2002. *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., M. I. Tavčar, N. Zupan. 2004. *Poslovno komuniciranje-evropske razsežnosti*. 2.dopolnjena izdaja. Maribor: Obzorja.
- Musek, J. 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Musek, J. in V. Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Novak, T. 2008. *Primerjava dejavnikov motivacije med proizvodnimi in strokovnimi delavci*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Pavšek, U. 2008. *Motivacija na delovnem mestu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Pink, D.H. 2011. *Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira*. Maribor: Videotop.
- Pinder, C. C. 2008. *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- Pogačnik, V. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Planprint.
- Potočnik, T. 2008. *Motivacija proizvodnih delavcev. Diplomsko naloga*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Pučko, D. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. in T. Judge. 2009. *Organizational behavior* (13th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Roussel, P. 1996. *Remuneraton, Motivation et Satisfaction au Travail*. Paris: Economica.
- Rozman, R. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Sabadin, A. 1978. *Analiza vprašalnika zadovoljstva pri delu*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozoska fakulteta.

- Schemerhorn, R. J. Jr., J. G. Hunt in R. N. Osborn. 2005. *Organizational Behavior*. 9th ed. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Shields, J. 2007. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Shouksmith, G. in B. Hesketh. 1986. Changing horses in mid-stream: job and life satisfaction for veterinarians. *New Zealand Veterinary Journal* 34 (9): 141-144.
- Skočir, N. 2001. Zadovoljstvo zaposlenih. *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo/20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 29-30. marec 2001*, ur. Goran Vukovič, 1097–1104.
- Smith, P.C., L. M. Kendall in C. L. Hulin. 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Skokie, IL: Rand-McNally.
- Society for human resource management. 2012 *Employee Job Satisfaction and Engagement*. https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/12-0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf (22. 9. 2015).
- Spector, P. E. 1985. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 3(6), 693-713.
- Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.
- Steers, R. M. in D. N. Braunstein. 1976. A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings. *Journal of Vocational Behaviour* 9 (2): 251-266.
- Steers, R. M. in L. W. Porter. 1991. *Motivation and work behavior*. 5th ed. New York: McGraw Hill.
- Steers, R. M., R. T. Mowday in D. L. Shapiro. 2004. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29 (3): 379–387.
- Svetlik, I. 1996. Človeški viri v podjetju. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ur. S. Možina. 1-28. Ljubljana: Pantha Rhei - Sineza.
- Šturbej, L. 2009. *Motivacija v proizvodni organizaciji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Tavčar, M. I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Tietjen, M. A. in R. M. Myers. 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36 (4): 226–231.
- Tossi, H. L. in N. P. Mero. 2003. *The fundamentals of organizational behavior: what managers need to know*. Malden: Blackwell Pub.
- Tratnjek, M. 2007. *Zadovoljstvo pri delu v slovenskem in francoskem gospodarskem okolju*. Diplomaska naloga. Ljubljana: UNiverza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Tremblay, M. A., C. M. Blanchard, S. Taylor, L. G. Pelletier in M. Villeneuve. 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science* 41 (4) , 213-226.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. in V. Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Uhan, S. 1998a. Motivacija za delo. *Organizacija* 31 (9): 518–527.

- Uhan, S. 1998b. Raziskave o motivaciji. *Organizacija* 31 (10): 591–601.
- Uhan, S. 1999. Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 5 (3): 3–8.
- Uhan, S. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Ulčar, A. 2010. *Delovne organizacija z vidika objektih odnosov*. Diplomaska naloga. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ule, M. in M. Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Vecchio, R. P. 1995. *Organizational Behavior*. New York: The Dryden Press.
- Vroom, V. H. 1967. *Work and Motivation*. New York: Wiley & Sons, Inc.
- Walster, E., E. Berscheid in C. W. Walster. 1973. New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology* 25 (2): 151–176.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England in L. H. Lofquist. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Westwood, R. 1992. *Organizational Behavior: South East Asian Perspective*. Hong Kong: Longman.
- Wilson, F. M. 2004. *Organizational Behavior and Work*. 2nd ed. Chippenham: Anthony Rowe.
- Wright, E. B. in B. S. Davis. 2003. Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration* 33 (1): 70–90.
- Zelenika, R. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela* 4. izd. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- Zeni, J. 1990. *Delitev osebnih dohodkov na podlagi tekočega dela: magistrska naloga*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Zupan, N., I. Svetlik, M. Stanojevič, S. Možina, A. Kohont in R. Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Sem Tanja Grošelj, študentka Univerze na Primorskem, Fakultete za management in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih«. V okviru svoje naloge bom proučila motivacijske dejavnike, ki najbolj vplivajo na dobro opravljeno delo in kaj vpliva na motivacijo proizvodnih in strokovnih delavcev.

Anketni vprašalnik zajema šest splošnih vprašanj, ostala vprašanja se nanašajo na motivacijske dejavnike. Rada bi ugotovila vaše zadovoljstvo z delovno situacijo, zato vas prosim, da posamezne trditve ocenite glede na vaše mnenje in izkušnje.

Anketni vprašalnik je anonimen in namenjen izključno za namene magistrske naloge.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje pri izvajanju ankete in vam želim veliko uspehov pri opravljanju vašega dela.

S spoštovanjem,

Tanja Grošelj

1. ALI STE ZAPOSLENI:

- a. Za določen čas
- b. Za nedoločen čas
- c. Pogodbeno
- d. Drugo

2. OCENITE NASLEDNJE MOTIVACIJSKE DEJAVNIKE, GLEDE NA TO, KAKO POMEMBNI SO ZA VAS.

Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko od 1 do 5.

	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	1 – me ne motivira	2 – me malo motivira	3 – me srednje motivira	4 – me precej motivira	5 – me močno motivira
1.	VIŠINA PLAČE	1	2	3	4	5
2.	NAPREDOVANJE	1	2	3	4	5
3.	MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA	1	2	3	4	5
4.	SAMOSTOJNOST PRI DELU	1	2	3	4	5
5.	ZANIMIVO DELO	1	2	3	4	5
6.	MOŽNOST UVELJAVLJANJA SVOJIH ZAMISLI	1	2	3	4	5
7.	UGODEN DELOVNI ČAS	1	2	3	4	5
8.	BLIŽINA DOMA	1	2	3	4	5
9.	DOBRE DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
10.	DOBRI ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5

11	DOBRI ODNOSI Z NADREJENIMI	1	2	3	4	5
12	VARNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
13	FINANČNE NAGRADE	1	2	3	4	5
14	DOBRI DELOVNI REZULTATI	1	2	3	4	5

3. S POMOČJO LESTVICE

1 - sploh se ne strinjam 2 - večinoma se ne strinjam 3 - neodločen
 4 - se večinoma strinjam 5 - se popolnoma strinjam

OCENITE NASLEDNJE TRDITVE:

1.	MOJA ZAPOSLOTITEV V PODJETJU JE VARNA VSAJ ŠE TRI LETA.	1	2	3	4	5
2.	ČE BI ZBOLEL, BI NADREJENI MOJO BOLNIŠKO ODSOTNOT RAZUMEL.	1	2	3	4	5
3.	ZA NENAMERNO POVZROČENE NAPAKE, ME DELODAJALEC NE KAZNUJE.	1	2	3	4	5

4. OCENITE VAŠE ZADOVOLJSTVO ALI NEZADOVOLJSTVO PRI DELU.

Obkrožite ustrezno številko zraven vsakega od naštetih dejavnikov.

		1 – zelo nezadovoljen	2 – nezadovoljen	3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen	4 - zadovoljen	5 - zelo zadovoljen
1	S PLAČO IN DRUGIMI MATERIALNIMI UGODNOSTMI	1	2	3	4	5
2	Z MOŽNOSTMI NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
3	Z MOŽNOSTMI IZOBRAŽEVANJA	1	2	3	4	5
4	S SAMOSTOJNOSTJO PRI DELU	1	2	3	4	5
5	Z ZANIMIVOSTJO DELA	1	2	3	4	5
6	Z MOŽNOSTJO UVELJAVLJANJA SVOJIH ZAMISLI	1	2	3	4	5

7	Z DELOVNIM ČASOM	1	2	3	4	5
8	Z DELOVNIMI RAZMERAMI	1	2	3	4	5
9	Z ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5
10.	Z NEPOSREDNIM NADREJENIMI	1	2	3	4	5
11	Z DELOVNIMI REZULTATI	1	2	3	4	5

5. OCENITE VAŠ ODNOS S SODELAVCI NA ODDELKU:

Obkrožite: 1- sploh se ne strinjam, 2 – večinoma se ne strinjam, 3- neodločen, 4- se večinoma strinjam, 5- se popolnoma strinjam

Se spodbujamo	1	2	3	4	5	
Se razumemo	1	2	3	4	5	
Se spoštujemo		1	2	3	4	5
Si zaupamo	1	2	3	4	5	
Si pomagamo		1	2	3	4	5

6. MOJ NEPOSREDNI VODJA:

Mi zaupa	1	2	3	4	5
Skrbi za dobre delovne razmere	1	2	3	4	5
Skrbi za dobre odnose	1	2	3	4	5
Spodbuja k skupnemu reševanju problemov	1	2	3	4	5
Vodi z zgledom	1	2	3	4	5

7. ALI IMATE MOŽNOSTI NAPREDOVANJA?

- e. Imam dobre možnosti za napredovanje
- f. Imam omejene možnost za napredovanje
- g. Nimam možnosti za napredovanje za delo, ki ga opravljam

8. ALI SE ŽELITE DODATNO IZOBRAŽEVATI?

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

9. ALI STE ZA VIŠJO PLAČO PRIPRAVLJENI ZAMENJATI SLUŽBO?

- a. Da
- b. Mogoče
- c. Ne
- d. Ne vem

10. ALI STE ZADOVOLJNI Z POSLOVODSTVOM PODJETJA?

- a. Zelo zadovoljen
- b. Zadovoljen
- c. Niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- d. Nezadovoljen

- e. Zelo nezadovoljen

Prosim Vas, da izpolnite še demografske podatke:

11. SPOL:

- a. moški
- b. ženski

12. STAROST:

- a. do 20 let
- b. od 21 do 30 let
- c. od 31 do 40 let
- d. od 41 do 50 let
- e. nad 50 let

13. VRSTA IZOBRAZBE:

- a. osnovna šola ali manj
- b. poklicna šola
- c. srednja strokovna šola
- d. gimnazijski maturant
- e. višja strokovna šola
- f. visoka strokovna šola
- g. univerzitetna izobrazba
- h. magisterij
- i. doktorat

14. DELOVNA DOBA:

- a. do 5 let
- b. od 6 do 10 let
- c. od 11 do 15 let
- d. od 16 do 20 let
- e. od 21 do 25 let
- f. od 26 do 30 let
- g. nad 31 let

15. POLOŽAJ V PODJETJU:

- a. delavec v proizvodnji
- b. strokovni delavec