

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA  
DEJAVNIKI MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA  
NA DELOVNEM MESTU

SANDRA JAKŠE

MENTOR  
DOC. DR. JUSTINA ERČULJ

KOPER, 2007



## POVZETEK

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kateri dejavniki zaposlene motivirajo, kajti univerzalne formule za motiviranje ljudi ne najdemo, saj imamo različne želje, potrebe, pričakovanja in predstave o tem, kaj nas žene k delovni aktivnosti. V teoretičnem delu sem predstavila pomen motivacije, motivacijske teorije in motivacijske dejavnike. V empiričnem delu sem si pomagala z anketnim vprašalnikom in tako ugotovila, kateri motivacijski dejavniki ljudi osebno najbolj in najmanj motivirajo in kakšno je dejansko zadovoljstvo z njimi na delovnem mestu. Raziskava je pokazala, da zaposlene najbolj motivirajo nematerialni motivacijski dejavniki, kot so komuniciranje, medsebojni odnosi, osebni razvoj, napredovanje, stalnost zaposlitve, redni osebni dohodek, pohvale in nagrade, velik pomen ima še vedno tudi plača. Vendar pa je raziskava pokazala nezadovoljstvo z le-timi na delovnem mestu in velik razkorak med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in dejanskim zadovoljstvom z njimi na delovnem mestu.

*Ključne besede:* delovna motivacija, motivacijski dejavniki, motivacijske teorije, zadovoljstvo pri delu

## ABSTRACT

The purpose of my diploma is to determine factors that motivate employees because there is no universal formula to motivate people. We all have different wishes, needs and ideas which motivate us to be active at the working place. The theoretical part of the study brings different theories of motivation, presents several motivational factors and discusses the importance of motivation. In the empirical part I analysed employees' motivations and established which motivational factors motivate the most and which the least. I also tried to establish satisfaction with motivational factors at work. The research indicated that the most important motivational factors are communication, working relations, personal development and promotion, permanent employment, standing income, praises and awards and the height of the employee's income. I also discovered the dissatisfaction with those motivational factors at work and great difference between the importance of motivational factors for the employees and satisfaction with them at work.

*Key words:* working motivation, motivational factors, theories of motivation, working satisfaction

**UDK:** 658.3:331.101.3:159.9(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Namen in cilji diplomskega dela</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Motivacija</b>	<b>5</b>
3.1	Potrebe	6
3.2	Motivi	7
3.3	Cilji in motivacija	8
<b>4</b>	<b>Motivacijske teorije</b>	<b>9</b>
4.1	Vsebinske motivacijske teorije	9
4.1.1	Teorija potreb po Maslowu	9
4.1.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	10
4.1.3	Adelferjeva motivacijska teorija ali ERG teorija	11
4.2	Procesne motivacijske teorije	12
4.2.1	Vroomova teorija pričakovanja	12
4.2.2	Adamsova teorija pravičnosti	13
4.3	Druge motivacijske teorije	14
4.4	Hackman-Oldhamov model	16
<b>5</b>	<b>Motivacijski dejavniki</b>	<b>19</b>
5.1	Materialni motivacijski dejavniki	19
5.2	Nematerialni motivacijski dejavniki	20
5.3	Plača kot motivacijski dejavnik	20
5.4	Pohvale, nagrade in priznanja	23
5.5	Medsebojni odnosi	25
5.6	Stalnost zaposlitve	25
5.7	Komuniciranje	25
5.8	Strokovno usposabljanje in izobraževanje	26
5.9	Osebni razvoj in napredovanje	27
5.10	Organiziranost dela	27
5.11	Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja	28
5.12	Sodelovanje delavcev pri upravljanju	28
<b>6</b>	<b>Zadovoljstvo pri delu</b>	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>Rezultati analize motivacijskih dejavnikov</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>Sklep</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura</b>	<b>46</b>
	<b>Priloge</b>	<b>47</b>



## SLIKE

Slika 4.1 Hierarhija potreb po Maslowu.....	9
Slika 4.2 Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin .....	17
Slika 7.1 Prikaz deleža anketirancev glede na spol .....	33
Slika 7.2 Prikaz deleža anketirancev glede na starost .....	34
Slika 7.3 Prikaz deleža anketirancev glede na izobrazbo .....	34
Slika 7.4 Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov .....	35
Slika 7.5 Povprečna ocena zadovoljstva na delovnem mestu .....	36
Slika 7.6 Primerjava povprečnih ocen motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva na delovnem mestu .....	37
Slika 7.7 Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov glede na spol .....	38
Slika 7.8 Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo .....	39
Slika 7.9 Ali z veseljem odhajate na delovno mesto? .....	40
Slika 7.10 Ali bi ponovno sprejeli to delovno mesto?.....	41

## TABELE

Tabela 4.1 Temeljni elementi dvofaktorske teorije .....	11
---	----





## 1 UVOD

Razmišljanje, da sta kapital in vrhunska tehnologija glavna načina za doseganje konkurenčnosti, danes vse bolj izgublja na pomenu. Podjetja iščejo konkurenčne prednosti na drugih področjih, med katerimi je vse bolj v ospredju področje ravnanja z ljudmi pri delu. To je dejavnik, ki pomembno vpliva na sposobnost podjetja, da se ustrezno odzove na konkurenčne izzive. Usposobljeni in motivirani zaposleni so eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja, zato motiviranje predstavlja v poslovnem svetu eno najbolj kompleksnih nalog managementa. Vsak zaposleni se lahko izkaže pri delu ne le z znanjem in s sposobnostmi, ampak je odvisen tudi od motiviranosti za delo. Ustrezno ravnanje z zaposlenimi pri delu tako postaja ključ do uspeha. Motiviranost in s tem povezano zadovoljstvo zaposlenih je dejavnik, ki ima velik vpliv tudi na medsebojne odnose, kar je pogoj za dobro klimo v določenem delovnem okolju. Zelo pomemben dejavnik v podjetju je vodstvo samo, kajti od njih je odvisno, kako bodo zaposlene znali motivirati (Uhan 1998, 591).

Zaradi čedalje večje konkurence na trgu, usmerjenosti k strankam in s tem tudi potreb po nenehnem prilagajanju in iskanju najustreznejših rešitev prihaja na področju motivacije in nagrajevanja do precejšnjih sprememb. Motiviranje predstavlja v sodobnem poslovnem svetu eno od najbolj pomembnih kompleksnih nalog managementa (Treven 1998, 11-12).

Zaradi velike konkurence med podjetji se vsako podjetje bori za svoje preživetje oziroma za čim večjo uspešnost in kakovost poslovanja. Ključ do uspeha in eden glavnih motivacijskih dejavnikov, ki poleg sposobnosti zaposlenih in vplivov okolja določa delovno uspešnost, je nagrajevanje.

Denar je in ostaja pomemben motivator, različne skupine zaposlenih pa mu pripisujejo različen pomen. Poleg tega se podjetja poslužujejo raznih drugih oblik nagrajevanja, kot so na primer: napredovanje, dodatno izobraževanje, usposabljanje, pohvale in priznanja, samostojnost pri delu, dodatni prosti dnevi, ki prav tako vplivajo na večjo zavzetost in kreativnost zaposlenih.



## **2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA**

Namen mojega diplomskega dela je na podlagi pomembnih teoretičnih prispevkov s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih prikazati kompleksnost problema motiviranja zaposlenih in empirično preveriti nekatera teoretična spoznanja. V diplomskem delu bom proučevala motivacijo kot aktivnost zaposlenih za opravljanje dela z večjo prizadevnostjo in bolj učinkovito v smislu uresničevanja ciljev, pomembnih za organizacijo. Zanj je zelo pomembno, da v njej delujejo motivirani posamezniki, ki svoje delo opravljajo uspešno in prispevajo k pozitivnemu ozračju v skupini. Večina podjetij si želi, da bi njihovi zaposleni bili sposobni delati hitro, natančno in ustvarjalno ter tako uresničiti zamisli in cilje podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je potrebno doseči njihovo visoko motiviranost za delo, kar vodje dosegajo z različnimi motivacijskimi metodam in programi. Namen diplomske naloge je ugotoviti, kateri dejavniki zaposlene motivirajo in kakšna je raven zadovoljstva zaposlenih. V ta namen bom v teoretičnem delu diplomske naloge proučila ključne motivacijske teorije in dejavnike delovnega zadovoljstva. V empiričnem delu pa bom s pomočjo anketnega vprašalnika ugotovila, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter kateri motivacijski dejavniki so zanje bolj in kateri manj pomembni.



### 3 MOTIVACIJA

Motivacija je duševni proces, ki poteka v človeku. Izraz izvira iz latinske besede "movere", ki pomeni "gibati se". Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost.

Predstavlja pripravljenost vložiti trud v dosego cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan 1998, 518).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši želeni smeri (Keenan 1996, 5). V resnici je motivacija preprost pojem, kajti zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bodo zadovoljni s svojim delom.

Različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole (Treven 1998, 106):

1. Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja.
2. Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov.
3. Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
4. Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.
5. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je med drugim delo managerja, da usmeri motivacijo tako, da iz vsakega zaposlenega izvabi tisto, ker je v njem najboljše in s čimer prispeva k uresničevanju ciljev organizacije.

Na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (Lipičnik 1998, 162 – 163) poudarja naslednje:

1. Značilnosti dela – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij.
2. Organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.
3. Razlike med posamezniki – ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, zato nekatere

motivira izziv, druge denar, tretje varnost zaposlitve.

Vsaka človeška aktivnost potrebuje nek vzrok, neko potrebo, ki jo človek s svojo aktivnostjo zadovolji.

### **3.1 Potrebe**

Potreba je občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek in sili osebo k zmanjšanju napetosti (Lipičnik 1998, 415). Ko zaradi težnje po zadovoljitvi pomanjkanja in zmanjšanja napetosti postanemo aktivni in začnemo iskati načine in sredstva za zadovoljitev potrebe, potreba prehaja v motiv. Za ohranjanje socialnega in biološkega ravnotežja mora človek neprestano zadovoljevati svoje potrebe na dva načina. Prvi način je homostatični ali ciklični način, ki vzpostavi dinamično ravnotežje v organizmu. Drugi način je progresivni ali spiralni, kjer postavljanje novih, višjih ciljev določajo dosežki. Tri temeljne gonilne sile, ki oblikujejo lestvico potreb, so (Keenan 1996, 17):

1. Osnovne potrebe, ki so povezane z biološkim obstajanjem življenja. Sem uvrščamo potrebo po hrani, vodi, toploti, zato teh potreb ne moremo prezreti. Zadovoljujemo jih s pomočjo zasluženega denarja kot menjalnega sredstva. Vendar pa denar kljub vsemu ne predstavlja celotne motivacije pri opravljanju dela. Dejansko motivira ljudi le v tolikšni meri in toliko časa, dokler niso osnovne potrebe posameznika zadovoljene.
2. Družbeni položaj. Takoj ko so osnovne potrebe zadovoljene, se pojavi težnja po zadovoljitvi potreb višje stopnje - izkazovanja družbenega položaja. Ta je eden od motivov za zaposlene, kajti delajo zato, ker želijo dobiti občutek pripadnosti.
3. Osebne ambicije so najmočnejša gonilna sila. Pri tem gre za postavljanje posameznih ciljev, ki pospešijo osebni razvoj. To je povezano z željo in prizadevanjem ljudi, da bi te cilje dosegli. Težnja po izpolnitvi osebnih želja v izbranem poklicu deluje spodbujevalno in predstavlja motivacijsko silo, ki nas žene naprej. Motivacije ne moremo spodbuditi, če ne zadovoljimo potreb nižje stopnje. Kadar ne zadovoljimo nižjih potreb, višje potrebe izgubijo svoj pomen. Potrebe nižje stopnje dobijo višji pomen, čim slabše nam uspe zadovoljiti potrebe višje stopnje.

Ko zaradi težnje po zadovoljitvi potrebe postanemo aktivni in začnemo iskati načine in sredstva za njeno zadovoljevanje, potreba prehaja v motiv.

### 3.2 Motivi

Motiv je gonilna sila človekove aktivnosti in temelji na nezadovoljenih potrebah posameznika. Je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Černetič 1999, 322). Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za človekovo delovanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost, so prirojeni in so značilni za vse nas, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj. Poznamo različne vrste motivov, ki jih ločimo (Lipičnik 1994, 491):

1. Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi (socialne in biološke potrebe). Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne ogrožajo njihovega življenja, če niso zadovoljeni.
2. Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive.
3. Glede na področje ločimo biološke in socialne motive.
4. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive.
5. Motive delimo na latentne in manifestne. Latentni so tisti, ki se jih posameznik ne zaveda ali pa jih kljub zavedanju noče priznati, ker niso družbeno sprejemljivi. Manifestni pa so tisti motivi, ki so dostopni raziskovanju in katerih se zavedamo. Ti motivi se ujemajo z vrednostnim sistemom družbe, kateri čutimo pripadnost.

Nastanek motiva, njegova vloga in njegova razširjenost so sodila, s pomočjo katerih oblikujemo tri motivacijske skupine, in sicer (Lipičnik 1998, 157):

1. Primarni biološki motivi - morajo biti zadovoljeni, sicer človek kot organizem propade. Sem spadajo potrebe po zraku, vodi, potreba po spanju, počitku, izločanju.
2. Primarni socialni motivi - ta skupina motivov se nanaša na socialno področje. Na to skupino lahko zavestno vplivamo in s tem spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Sem uvrščamo potrebe po spremembi, potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po simpatiji itd.
3. Sekundarni motivi - nanašajo se na socialni del človekovega življenja. So pridobljeni motivi individualnega značaja. Sem uvrščamo navade, stališča, interese. Če jih ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno.

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

### **3.3 Cilji in motivacija**

Sestavni del planiranja so cilji in so zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Za motiviranje je najprej potreben cilj, nato pa se oblikuje aktivnost za doseganje teh ciljev (Černetič 1997, 97).

Poznavanje ciljev vpliva na večjo učinkovitost, saj omogoča, da rezultate vidimo, kajti ni motiva, če ne vemo, zakaj delamo. Cilji morajo biti jasno postavljeni, da vemo, v katero smer kreniti, hkrati pa nam omogočajo kontroliranje, tako da primerjamo načrtovano z uresničenim.

Na oblikovanje ciljev ima velik vpliv vodstvo organizacije, ki mora pri tem upoštevati cilje posameznikov kot tudi dejavnike zunaj organizacije. Pri tem pogosto prihaja do kompromisa med organizacijo in zunanjimi dejavniki (Černetič 1997, 96). Pri oblikovanju ciljev moramo vključiti tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo. Večji kot je njihov neposredni vpliv na doseganje ciljev, učinkoviteje delujejo kot usmerjevalci njihovega vedenja. Za zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih je potrebno podrobno raziskati cilje organizacije, analizirati interese in želje posameznika ter jih skušati uskladiti s cilji organizacije.



## 4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Da bi managerji čim bolje razumeli vedenje zaposlenih v organizaciji, morajo prepoznati te motive ter jim posvetiti vso pozornost.

Ena najstarejših teorij, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela, je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa se z delom izognili neugodju.

Teorije, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije oziroma teorije potreb. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Černetič 2001, 10).

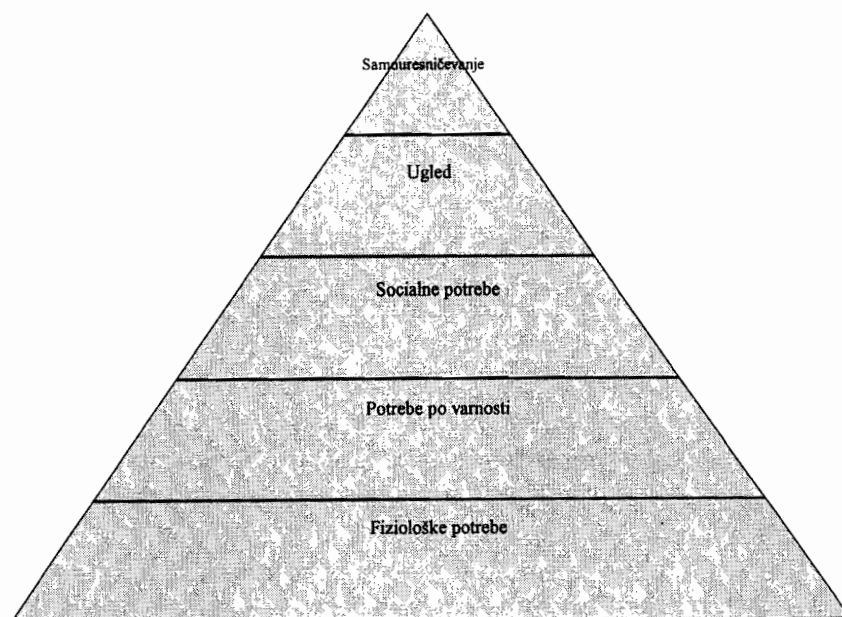
V nadaljevanju bom predstavila motivacijske teorije, ki so najpogosteje uporabljene.

### 4.1 Vsebinske motivacijske teorije

#### 4.1.1 Teorija potreb po Maslowu

Maslow je razvil motivacijsko teorijo na osnovi človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. Potrebe je razdelil na temeljne človeške potrebe in jih obenem razvrstil glede na pomembnost njihovega zadovoljevanja. Abraham Maslow je leta 1954 razvil prvo celovito motivacijsko teorijo, s katero je predstavil svoj koncept hierarhije potreb, kot ponazarja slika.

**Slika 4.1** Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Treven 1998, 114.

Hierarhična klasifikacija potreb po Maslowu je naslednja:

1. Fiziološke potrebe: osnovne potrebe morajo biti zadovoljene, da bi človek lahko preživel.
2. Potrebe po varnosti in zaščiti: stabilnost eksistence, varnost zaposlitve, ustrezni delovni pogoji,.
3. Socialne potrebe: ljubezen, druženje, prijateljstvo.
4. Potrebe po spoštovanju: status, napredovanje, nagrade, profesionalna priznanja.
5. Potrebe po samouresničevanju: potrebe za nepretrgan razvoj samega sebe in vseh svojih ustvarjalnih zmožnosti.

Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil fiziološke potrebe, ki so najbolj osnovne in najbolj preproste človekove potrebe. Ko so le-te zadovoljene, se pojavijo potrebe višje stopnje. Ker naj bi bila vsaka višja potreba tudi dražja, pomeni, da zahteva nova aktivirana potreba tudi več denarja in s tem višjo plačo. Pridemo torej do spoznanja, da s plačami ne moremo slediti razvoju človekovih potreb, ki mu predstavljajo zadovoljstvo. Pri tem je pomembno, da ga zadovoljene potrebe ne morejo več motivirati, pač pa ga začne spodbujati naslednja, višja potreba. Pri tem gre za koncept prepotentnosti, ki pravi, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potrebe. Nezadovoljene potrebe so torej tiste, ki motivirajo. Teorija Maslowa je torej koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in v vsakem območju.

Managementska uporabnost motivacijske teorije Maslowa je v tem, da lahko managerji na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko poskušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah kot tudi v različnem času in v isti organizaciji dobimo povsem drugačne rezultate. (Lipičnik 1998, 164).

#### ***4.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija***

Frederich Herzberg je razvil dvofaktorsko teorijo, kjer je vse motivacijske dejavnike razdelil na dve skupini dejavnikov: higienike in motivatorje (Uhan 1998, 525). Higieniki so tisti, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni, in ne povzročajo zadovoljstva, če so zadovoljeni. Temeljijo na fizioloških potrebah človeka in

izogibanju nevarnostim ter sami ne spodbujajo aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje. So dejavniki, ki le posredno vplivajo na uspešnost. Med higienike spadajo npr. plača, medsebojni odnosi, organizacija, delovne razmere ipd..

Motivatorji pa so tisti, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Ti predstavljajo potrebe, ki so povezane z delom samim (uspeh pri delu, priznanje za uspešno delo, zadovoljstvo z delom, odgovornost, ustvarjalnost, napredovanje ipd.) in direktno vplivajo na izboljšanje uspešnosti. Motivatorji torej vplivajo neposredno na produktivnost dela, higieniki pa posredno, tako da preprečujejo upad morale.

Uporabnost Herzbergove motivacijske teorije je predvsem v tem, da nam nudi dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri zaposlenih, in higienike, s katerimi je mogoče povzročati v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo aktivnost zaposlenega v delo. Konkretno stanje v organizaciji pa odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil. (Lipičnik 1998, 169)

**Tabela 4.1** Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 117.

#### **4.1.3 Adelferjeva motivacijska teorija ali ERG teorija**

Adelfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo in teorijo potreb Maslowa s tem, da je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb:

1. Potrebe po obstoju, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe, in potrebe po varnosti.

2. Potrebe po razvoju odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Adelfer uvrstil notranjo sestavino Maslowovih potreb po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.
3. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi; ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowovim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.

ERG teorija je na prvi pogled zelo podobna teoriji Maslowa, predvsem s podobnostjo hierarhične lestvice, vendar Adelfer naprej ugotavlja, da posameznika lahko istočasno lahko motivira več potreb, kot sta potreba po pripadnosti in potreba po osebnem razvoju. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njegove družinske vezi (Treven 1998, 118-119).

## **4.2 Procesne motivacijske teorije**

### **4.2.1 Vroomova teorija pričakovanja**

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega delavca, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno individualno delovno uspešnost (Treven 1998, 123).

Vsak zaposleni ima svoje lastne cilje in se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Teorija vključuje naslednje tri spremenljivke (Lipičnik 1998, 167):

1. Valenca – privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko ima pozitivno (cilj ga privlači), nevtralno (cilj ga pusti ravnodušnega) ali negativno vrednost (cilju se hoče izogniti). V organizaciji bi si morali prizadevati za nagrajevanje zaposlenih z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne.
2. Instrumentalnost – povezava vedenje - posledica oziroma povezava med ciljema. To stanje nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Zaposleni morajo biti

seznanjeni s tem, kaj se od njih pričakuje in kako bodo za to nagrajeni.

3. Pričakovanje – povezava napor - vedenje oziroma posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Tako posameznik na primer pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka.

Vroomov model motivacijske teorije je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa, v organizacijah, ki se oblikujejo, kjer uveljavljajo upravljanje po demokratični poti ter združujejo zaposlene z visoko stopnjo družbene zavesti.

Prvi Vroomov model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence (privlačnosti in neprivlačnosti) vseh drugih ciljev kot tudi od zapažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. To pomeni, da je določen cilj sam po sebi lahko privlačen za posameznika, vendar je njegova vrednost zanj odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj omogoča dosegati drugi, skrajni, pravi cilj. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad on, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega. Drugi Vroomov model pojasnjuje in predpostavlja vedenje, akcijo, ki si jo posameznik izbere. Posameznik izbira in se opredeljuje za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do zaželenega cilja (instrumentalnost). Ta model pa za vplivanje na človekovo aktivnost lahko uporabimo tako, da poskušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanji (Lipičnik 1998, 168).

#### **4.2.2 Adamsova teorija pravičnosti**

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. V nasprotnem primeru se na različne načine (kot na primer povečevanje ali zmanjševanje svojih vložkov) trudijo, da bi odpravili občutek nepravičnosti.

Temeljni dejavniki teorije pravičnosti so (Treven 1998, 125):

1. Vložki – nanašajo se na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela, na primer starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem skupine ali organizacije; če zaposleni meni, da daje organizaciji več, kakor od nje v obliki plače dobiva, bo dobil občutek nepravičnosti.
2. Prejemki – so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela; ti so lahko pozitivni (plača, priznanje, statusni

simboli in dodatne ugodnosti) ali negativni primeri (na primer neustrezne delovne razmere, monotonost in pritisk vodstva).

3. Osebe za primerjavo – si zaposleni izbere v svoji organizaciji ali drugje v okolju; primerja se lahko s posameznimi osebami ali skupinami.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo poskušajo zmanjšati na enega od šestih načinov (Treven 1998, 126):

1. Povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi.
2. Zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni v primerjavi z drugimi.
3. Poskušajo doseči nadomestilo prek legalnih ali drugačnih poti, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imovine iz organizacije itd..
4. Izberejo druge osebe za primerjavo.
5. Želijo izkriviti resničnost tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična.
6. Zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

### **4.3 Druge motivacijske teorije**

Poleg zgoraj naštetih motivacijskih teorij naj omenim še druge, kot so McGregorjeva teorija X in teorija Y, Leavittova motivacijska teorija, Skinnerjeva teorija okrepitve, Froomova motivacijska teorija in teorija ekonomske motivacije.

McGregorjeva teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero imajo velik vpliv vodilni delavci v podjetju. Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja. Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len, in če je le mogoče, se delu izogne, ima majhne ambicije, beži pred odgovornostjo in zadovoljuje le nižje potrebe. Zaradi tega je potrebno spremljati njegovo delovanje. Brez posredovanja nadrejenih bi bili taki ljudje za potrebe podjetja nezainteresirani, zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi. Teorija Y je popolno nasprotje teoriji X, saj predvideva, da so ljudje zainteresirani za delo. Ljudje tipa Y radi delajo, prevzemajo odgovornosti in ob tem doživljajo zadovoljstvo. Nanje najbolj vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja. V praksi se temeljni problem teorije kaže v tem, da zaposleni praviloma le redko ustrezajo čistemu tipu X ali Y (Vila, Kovač 1997, 95).

Leavittova motivacijska teorija nam pomaga razumeti celoten proces in faze

motivacijskega cikla. Če hočemo od delavca aktivnost, mu moramo omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bo dosegel potrditev. S pomočjo ciljev je mogoče sprožiti želeno reakcijo. Kot sprožilec je navedel potrebo, ki zahteva spremembo stanja in določeno aktivnost. Potrebi sledi napetost, ki jo človek občuti kot pomanjkanje nečesa. Vsaka potreba pa je usmerjena k cilju, ki zadovolji potrebo in zmanjša napetost. Končna faza nastopi z dosegom cilja, ki jo imenujemo relaksacija oziroma olajšanje. Leavittova motivacijska shema pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti večjo pozornost (Lipičnik 1998, 167).

Skinnerjeva teorija temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so bodisi kazen ali nagrada za določeno vedenje (Lipičnik 1998, 175). Ta teorija se ukvarja z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale, in s kaznimi, ki bi preprečevale neželjeno vedenje. Ljudje naj bi se na podlagi posledic nekega vedenja učili in ponavljali isto vedenje, če jim je v preteklosti prineslo ugodne posledice, ter se izogibali vedenju, ki jim je prineslo neprijetne posledice. Ko se naučijo takega vedenja, jih je potrebno motivirati z nagradami, da želeno vedenje ponovijo.

Obstajajo štiri osnovne strategije, s katerimi lahko managerji spreminjajo vedenje zaposlenih (Lipičnik 1998, 175-177):

1. Pozitivna okrepitev - je tehnika, s katero želimo doseči ponavljajoče se želeno vedenje. Gre za vpeljavo pozitivnih posledic, kot so nagrade in priznanja, kadar zaposleni naredi kaj dobrega za podjetje.
2. Negativna okrepitev - pomeni nagraditi ljudi tako, da umaknemo negativne posledice, kadar je njihovo vedenje želeno.
3. Kazen - kaznovanje je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od neželenega vedenja. Ta vrsta okrepitve pripomore takrat, kadar želimo disciplinirati nedisciplinirane delavce.
4. Ugašanje - je tehnika, ko za neko vedenje ne uporabimo niti kazni niti nagrade niti druge pozitivne okrepitve, pač pa vedenje preprosto prezremo, tako da zaradi tega lahko ugasne.

Frommova teorija temelji na vprašanju, zakaj ljudje delamo in katere so tiste silnice, ki nas motivirajo. Večina ljudi bi na to vprašanje odgovorila naslednje: zato, da bi sebi in tistim, ki so od mene odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si zaslužil denar. Po drugi strani ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Najenostavnejši odgovor pa bi bil, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali se z delom izognili neugodju. Ta teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodje za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnim orodjem. Ljudi, ki se bolj

nagibajo k »biti«, lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnim orodjem (Lipičnik 1998, 170).

Temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije je trditev, da je človek ekonomsko bitje in dela zato, da bi zaslužil (Uhan 1998, 524). Denar oziroma materialne dobrine so vzpodbuda oziroma motivatorji za zaposlene, da opravijo tiste aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna le toliko časa, dokler ne postane stalna, saj začnejo zaposleni jemati nagrado, ki je vsak mesec ista, kot nekaj samoumevnega in nima več motivacijskega učinka. Ugotovili so tudi, da denarne nagrade delujejo različno na različne strukture zaposlenih. Slabše plačanim zaposlenim, katerim osnovna plača zadostuje le za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, pomeni materialna nagrada zelo veliko. Tistim z višjo plačo pa pomenijo več nematerialne nagrade. Njim je bolj pomembno zanimivo, izzivov polno in raznoliko delo. Čim bolj sta zaposlenim zagotovljena normalen način življenja in njihova socialna varnost v naslednjem obdobju s samim zaslužkom, toliko bolj se pojavljajo tudi nematerialni dejavniki kot motivacijski dejavniki. Teorija ekonomske motivacije tako ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zaslužki, mlajšim zaposlenim, ki si ustvarjajo družino in dom, ter ljudem, ki so jim materialne dobrine smisel življenja.

#### **4.4 Hackman-Oldhamov model**

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela izhaja iz Herzbergovih ugotovitev, kjer poizkušata v svoji teoriji opredeliti osnovne pogoje, ki povečajo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji ustvarijo. Pri tem postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro samo, če so zadovoljni z delom (Černetič 1997, 81).

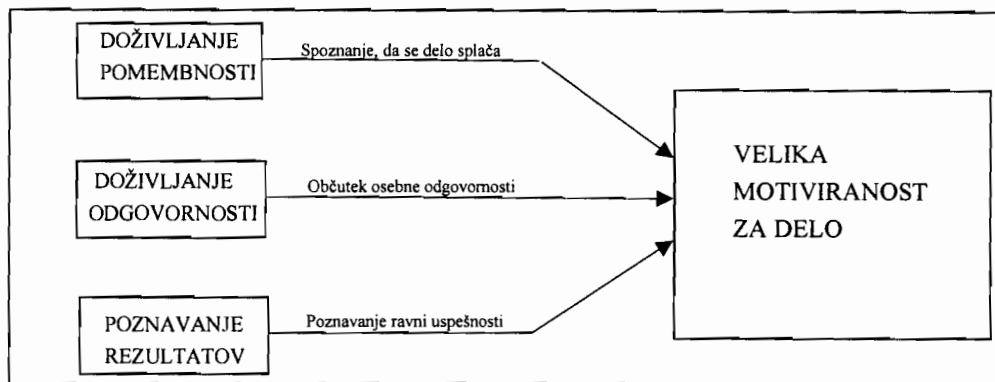
Zasnovala sta model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop pri oblikovanju dela. Model poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi njih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela na zaposlene, različen. Zaposleni so učinkoviti in zadovoljni s svojim delom le, kadar njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, različnosti in pomembnosti nalog. Oblikovala sta teorijo značilnosti dela, ki pravi, da bodo zaposleni dosegli visoko motivacijo, če poznajo rezultate svojega dela, če verjamejo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela in da imajo občutek, da je njihovo delo pomembno (Černetič 1997, 82).

Če doživi posameznik, ki je zaposlen v podjetju, pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Vsi ti



elementi skupaj vplivajo na veliko motiviranost ljudi pri delu (Lipičnik 1998, 16-170).

**Slika 4.2** Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin



Vir: Lipičnik 1994, 502.



## 5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Z njimi skuša podjetje vplivati na zaposlene, da bi čim boljše uresničevali cilje podjetja in s tem dosegli možnost zadovoljevanja lastnih potreb. Motivacija je uspešna na individualni ravni, zato je temeljni problem, da z motivacijskimi dejavniki podjetje skuša enako vplivati na vse zaposlene.

Na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo naslednji (Lipičnik 1998, 162):

1. Individualne razlike - Vsak človek je edinstven. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Dejavniki, ki sprožajo motivacijo, se od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekatere motivira varnost zaposlitve, nekatere denar, tretji pa sprejemajo nove izzive.
2. Značilnosti dela so njegove sestavine, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. S temi značilnosti določamo, kateri delavec lahko opravlja delo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.
3. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagradjevanja v združbi. S politiko opredeljujemo posamezne ugodnosti, z nagradami pa tisto, kar lahko pritegne nove delavce in preprečuje odhode starejših iz organizacije. Zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.

### 5.1 Materialni motivacijski dejavniki

Med materialnimi motivacijski dejavniki prevladuje denar – plača. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan 1998, 593). Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače oziroma osebnih dohodkov še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve skupini:

1. Neposredni materialni oziroma denarni prihodki, katere dobijo zaposleni v denarju.

2. Posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja.

## **5.2 Nematerialni motivacijski dejavniki**

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo večja, čim več različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik. Nujno je treba upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu.

Najpomembnejši nematerialni dejavniki so (Uhan 1998, 593):

1. Dobri medsebojni odnosi s sodelavci.
2. Zanimivo in izzivov polno delo.
3. Uspeh pri delu.
4. Samostojnost pri delu.
5. Dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim.
6. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo.
7. Primerno delovno in življenjsko okolje.
8. Ugodna razporeditev delovnega časa.
9. Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu.
10. Možnost napredovanja.
11. Možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo.
12. Možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah.
13. Možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja.
14. Poznavanje rezultatov dela.
15. Poznavanje ciljev in poslanstva podjetja.
16. Stalnost in zanesljivost zaposlitve.

## **5.3 Plača kot motivacijski dejavnik**

Plača ali nagrajevanje zaposlenih sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo (Možina in drugi 1994, 510). Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja.

Zaposleni seveda neposredno občutijo vsako spremembo v sistemu plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače pomemben motivacijski dejavnik, ki jih vzpodbuja k boljšemu delu (Zupan 2001, 119). Konkurenčni pritiski na zniževanje stroškov, med katere sodijo tudi stroški dela ter neposredni stroški plač in nagrajevanja, so veliki. Zato je za podjetje pomembno, da spreminjanje višine izplačil čim bolj poveže z doseženimi rezultati in uspešnostjo podjetja. To pomeni, da povečajo gibljivi del plač in njegovo določanje na pravilen način uskladijo s poslovnimi cilji, s čimer učinkovito nadzirajo stroške plač (Zupan 2001, 121).

Študije in raziskave so pokazale, da je plača eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Plača motivira s količino denarja, ki zagotavlja večjo kupno moč in višjo raven življenjskega standarda. Plača kot motivacijski dejavnik deluje na vse plasti delavcev, s tem da bolj izrazito deluje na tiste, ki imajo nižjo raven življenjskega standarda kot na tiste z višjim. Z motivacijskega vidika je plača zelo pomembna, saj motivira določeno aktivnost, spodbuja delovne in etične vrednote ter daje prednost določenim delavcem (Uhan 1998, 593-596). Denar je za večino zaposlenih eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Šele ko so zaposleni mnenja, da je njihov dohodek na sprejemljivi ravni, začnejo dajati prednost drugim, nedenarnim stimulacijam. Lipičnik poudarja, da naj bi v strukturi plač oz. finančnih nagrad v podjetju osnovna plača predstavljala le dele celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, ostali del se razdeli na (Lipičnik 1998, 208):

1. Plačo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, ki predstavlja večjo uporabno vrednost delavca.
2. Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere podjetje poskuša omiliti njihovo naraščanje.
3. Nagrade za zvestobo delavcem, ki so dalj časa v določenem podjetju.
4. Nagrado za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah, nadure.
5. Plačilo za nedelo v času dopusta, bolniške odsotnosti.
6. Nagrado za učinek, uspešnost, s pomočjo katere delodajalec želi delavca motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja.
7. Nagrado za dobiček, ki je ravno tako posebna vrsta spodbude in zahvale delavcem, ko le-tem po posebnem sistemu razdelijo del dobička.

Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz več različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in pomembnosti, odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja. Vsaka sestavina nadomestila ima namreč svojo posebno vlogo

pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in/ali vlogo pri motiviranju zaposlenih. Z osnovno plačo in plačo za posebne zmožnosti posameznika motiviramo za napredovanje na delovna mesta, ki zahtevajo več spretnosti in znanja ter odgovornosti. Plačilo za uspešnost motivira posameznika za boljše opravljanje dela, medtem ko programi delitve dobička spodbujajo timsko delo v smeri izboljšanja poslovne uspešnosti podjetja. Predvsem pa morajo plače, zlasti pa njihov gibljivi del, podpirati doseganje določenih ciljev podjetja. Pri tem so vse pomembnejši tudi t.i. mehki cilji, kot so izboljšanje življenjske ravni delavcev, dobri medsebojni odnosi, negovanje pripadnosti, kar lahko prav tako poveča interes delavcev za uspešno poslovanje.

Zaposleni in managerji si predstavljajo različne stvari pod pojmom plače in nagrajevanje, kajti zaposleni menijo, da je plača tisto, kar dobijo v žep, izplačano konec meseca, v mislih imajo čisto plačo, medtem ko management razmišlja o kosmati plači, o drugih izplačilih in stroških, o stroških prevoza na delo, stroških prehrane, stroških regresa za dopust, proračunov iz dobička.

Plače so najpomembnejši vir kupne moči prebivalstva in s tem materialna podlaga povpraševanja po materialnih dobrinah na trgu. Za državo so pomemben vir njenih prihodkov plače s sistemom obdavčenja, zaradi plač državnih in javnih uslužbencev pa tudi pomemben del izdatkov. Vloga plač v družbenih in gospodarskih procesih je trojna (Jurančič 1995, 8):

1. Socialna vloga plač: plača omogoča in zagotavlja tistim, ki jo prejemajo, in vsem, ki so od nje odvisni, boljše ali slabše življenjske razmere. Težnja, ki temelji na socialni vlogi plače, je zmanjševanje socialnih razlik. Skrajna realizacija vloge plač bi pomenila visoke in za vse zaposlene enake plače. To vlogo plač zastopajo predvsem sindikati.
2. Stroškovna vloga plač: temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki ga pokriva proizvod ali storitev. S tem plača vpliva na oblikovanje cen proizvodov in storitev oziroma na konkurenčnost proizvajalcev. V vsakem poslovnem procesu je zniževanje stroškov nekaj povsem normalnega, tako so tudi delodajalci zainteresirani za zniževanje plač.
3. Motivacijska vloga plač: realizira medsebojno odvisnost med zahtevnostjo dela in rezultati opravljenega dela ter med višino plače zaposlenega. Dobro motiviran posameznik prevzame delo v podjetju in ga opravi, kot se od njega pričakuje ali še boljše. Skrajna realizacija motivacijske vloge plače pomeni, da je ta odvisna samo od tega, kaj in kako je zaposleni delal. To vlogo plač zastopajo predvsem poslovođstva.

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je prispevati k uspešnosti podjetja in

povečanju konkurenčnosti. Sistem plač vpliva različno na različne ljudi, zato mora biti v skladu s cilji in strategijo podjetja. Za individualiste je bolj primeren sistem, ki nagraduje posameznikove dosežke, za ljudi, ki jim skupinsko delo bolj ustreza, pa je boljši skupinski sistem nagrajevanja. Da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora prispevati k večji učinkovitosti, biti mora pravičen, stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih in, navsezadnje, ustrezati mora veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, 122).

#### **5.4 Pohvale, nagrade in priznanja**

Pohvale, nagrade in priznanja naj bi zaposlene spodbujali k doseganju boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. Mnoge raziskave so pokazale, da pohvale, nagrade in priznanja zaposlenim veliko pomenijo ter jih spodbujajo za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Uporaba pohval, nagrad in priznanj je najbolj odvisna od dveh dejavnikov: od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo.

Pri izražanju pohval pa se mora tisti, ki daje pohvalo, to je v večini primerov nadrejeni, zavedati, kaj z določeno pohvalo želi doseči. Tako imenovana neprekinjena pohvala se uporablja, kadar skuša doseči, da novo obnašanje pomeni stalno prakso. V tem primeru mora tisti, ki hvali, hvaliti vedno, ko se določeno obnašanje zgodi. Če je oseba deležna nenehne pohvale, bo to obnašanje ponavljala toliko časa, dokler ne bo postalo navada. Ko pa je navada osvojena, večkratna pohvala ni potrebna, kajti neprekinjena pohvala lahko potem, ko je že razvita, zveni neiskreno in je moteča, kar lahko povzroči, da posameznik popolnoma preneha s to navado.

Ločimo formalne in neformalne nagrade ter priznanja. Pri formalnih nagradah so pravila določena že vnaprej, večja pa je tudi vrednost nagrade. Take nagrade so plača, možnost napredovanja, večja odgovornost. Neformalne nagrade so spontane nagrade z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in truda ter jih vodje lahko uporabljajo po svoji presoji. Neformalne nagrade ponavadi niso tako eksplicitne. Vsak vodja ima svoj pogled na to, kakšno vedenje je potrebno nagraditi. Vrsta nagrad, ki jo ponudi svoji skupini zaposlenih, je tako odvisna od njegovih domnev, kaj motivira zaposlene, kakšni so njegovi zaposleni, kakšno obnašanje je odraz trdega dela, sposobnosti in zmožnosti, predanosti organizaciji (Zupan 2001, 209).

Potrebno je tudi omeniti, da se nekatere kategorije nagrad prepletajo. Kot primer lahko navedemo dodatno izobraževanje, ki je kot ponujena ugodnost v podjetju posredna finančna nagrada, saj podjetje plača izobraževanje svojega zaposlenega, po drugi strani pa predstavlja za posameznika možnost osebnostnega razvoja, kar je opredeljeno kot notranja nagrada.

Nagrade, ki izboljšajo finančno stanje zaposlenega, so lahko neposredne finančne nagrade, kot so plača, delitev dobička, ali posredne finančne nagrade, kot so plačani dopust, popusti pri nakupih. Finančne nagrade delimo tudi glede na to, ali so vezane neposredno na posameznikovo uspešnost ali pa mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini oziroma podjetju.

Nefinančne nagrade so nagrade, ki niso del plačnega sistema in mnogi raziskovalci in znanstveniki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu, poudarjajo pomembnost nefinančnih nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Nefinančno nagrajevanje ima včasih večjo težo in pozitivni učinek kot finančno nagrajevanje. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, se je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe teh odvisna od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je namreč v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1998, 274).

Nefinančne nagrade so:

1. Pohvale, priznanja in graje.
2. Konfliktna situacija je kot pozitivni motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih.
3. Tekmovanje s samim seboj ali s sodelavci; v vsakem primeru gre za preseganje ciljev in spremljanja rezultatov.
4. Sodelovanje pri delu omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka pripadnosti skupini in tesnih odnosov s sodelavci.
5. Možnost napredovanja kot eden od pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, ker gre za samopotrjevanje.
6. Odgovornost.

Notranje ali intrinzične nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz samega dela, kot so ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja, občutek, da je nekaj dosegel, da je del neke skupine ljudi, priložnost za izražanje svoje kreativnosti.

Ekstrinzične ali zunanje nagrade vključujejo denar, napredovanje in dodatne ugodnosti pri delu. Vsem je skupno dejstvo, da se nahajajo zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno managementa.

Medtem ko notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega napora, so zunanje nagrade kontrolirane in s strani managementa zahtevajo nenehno pozornost.



## **5.5 Medsebojni odnosi**

Z medsebojnimi odnosi razumemo odnose med zaposlenimi in odnos vodje do zaposlenih. Tako fizični kot umski napor sta pri uresničevanju posameznikovih lastnih ciljev pogosto prevelika. Zato se ljudje za doseganje skupnih ciljev, kakor tudi svojih lastnih ciljev, medsebojno povezujejo in podpirajo. To povezovanje in medsebojno podpiranje vodita v izboljševanje odnosov med zaposlenimi in povečujeta njihovo skupno pripadnost, kar povečuje njihov delovni učinek.

Da se v podjetju ustvari spodbudna medosebna klima, je pomembno (Jurman 1981, 51):

1. Upoštevanje razlik med posamezniki.
2. Da med posamezniki vlada vzajemnost.
3. Da je omogočeno osebno izražanje vsakega posameznika.
4. Da priznavamo obstoj konfliktov.

## **5.6 Stalnost zaposlitve**

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje učinke na zaposlene (Zupan 1999, 51):

1. Pripravljene so pridobivati nova znanja z večjim interesom.
2. Prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest.
3. Večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev.
4. Bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotoviti stalne zaposlitve. Zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti.

V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti, ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih možnosti. Tako so zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost (Zupan 2001, 47).

## **5.7 Komuniciranje**

Komunikacija je proces medosebnega izmenjavanja (pošiljanja, sprejemanja, vplivanja in vračanja) besednih, nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in

nezavednih sporočil v vsakokratni situaciji, ki večstransko vplivajo na zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene (Mayer 1994, 138). Boljša, hitrejša, kakovostna, jasno oblikovana in ustrezno prilagojena sporočila zvišujejo motiviranost zaposlenih, da dobro, učinkovito in kreativno opravljajo svoje delo, se identificirajo s podjetjem, v katerem so zaposleni, in se trudijo doseči skupne cilje.

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

### **5.8 Strokovno usposabljanje in izobraževanje**

Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta med najpomembnejšimi nalogami kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij. Izobraževanje in usposabljanje imata dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost: možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela. Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, želje zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju, in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katerih znanj jim primanjkuje, ali pa da pobudo vodja.

Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan 1999, 55).

Podjetje mora zagotoviti takšno organizacijsko kulturo, da bo znanje med zaposlenimi čim bolj neovirano krožilo. Naložba v izobraževanje je optimalna le ob zagotavljanju medsebojne izmenjave znanja. Za to pa so potrebni: odprta in intenzivna komunikacija, spodbujanje povratnih informacij, vzajemno spoštovanje in zaupanje, razvijanje timskega dela na eni strani in notranje tekmovalnosti na drugi ter več neformalnosti v odnosih med zaposlenimi na vseh ravneh.

## **5.9 Osebni razvoj in napredovanje**

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene v delo vložiti več truda. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno.

Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost. Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti (Jereb 1998, 60):

1. Biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije.
2. Vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem.
3. Vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja.
4. Napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti.
5. Povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

## **5.10 Organiziranost dela**

Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo (Možina in drugi 1998, 148). S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev.

Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente in kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente (Možina in drugi 1998, 149-172):

1. Raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, in ljudi, s katerimi sodeluje. To je pomembno zlasti na delovnih mestih, kjer se delovne naloge ponavljajo. Kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti (job rotation) povečuje raznolikost dela.

2. Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo, samostojno razporejanje delovnega časa (gibljiv delovni čas, krajši delovni teden); z dodeljevanjem nalog, pri katerih se zaposleni učijo in izpopolnjujejo, in z delegiranjem odločanja na nižje ravni se sposobnosti zaposlenih povečujejo, s tem pa se tudi zmanjšuje tveganje, da bi pri razreševanju delovnih problemov sprejemali napačne odločitve.
3. Odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu: vodja delavcem pove, kaj je treba narediti, zakaj in kdaj naj bo delo končano; zaposleni sami izdelajo načrt in izpeljejo naloge ter so pripravljeni odgovarjati za rezultate opravljenega dela.
4. Izziv: naloga vodij je, da posameznikom dodeljujejo naloge, ki jim pomenijo izziv in so zanje toliko zahtevne, da morajo vsakokrat vložiti nekaj dodatnih naporov za njihovo uspešno izvedbo.
5. Interakcija: dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi.
6. Pomen dela: delavec je običajno zavzet za delo, če vidi, da njegov proizvod komu koristi, oziroma če odkrije, da je njegovo delo pomembno.
7. Cilji in povratna informacija: jasno opredeljen in čim bližji cilj dela ter redno obveščanje o tem, kako dobro opravljajo svoje delo in kje bi lahko še kaj izboljšali, ima na delavce izredno pozitiven vpliv in jih spodbudi k še boljšemu delu.

### **5.11 Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja**

Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja ima veliko motivacijsko moč, saj spodbuja zaposlene, da se osredotočijo na poslovanje podjetja kot celote, in povečuje občutek pripadnosti podjetju. Vse več podjetij se zaveda, da lahko z različnimi oblikami delavske lastnine pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. V tujini so uveljavljene predvsem delnice in delniške opcije, ki so postale del plačnih sistemov.

Še posebej učinkovite pa so kombinacije lastništva zaposlenih z visoko stopnjo sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetja (Uhan 1998, 596-601).

### **5.12 Sodelovanje delavcev pri upravljanju**

Delavska participacija je pomembno orodje za povečevanje motiviranosti delavcev. Posameznik bo v podjetju še bolj dejaven, zainteresiran in odgovoren, ko bo imel vpliv na odločitve o lastni delovni situaciji in situaciji celotnega podjetja. Različne oblike

individualne (npr. organizacija delovnega mesta, način opravljanja delovnih nalog) in kolektivne (svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor) participacije zaposlenih pri poslovnem odločanju v podjetju povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih in izboljšujejo interno komunikacijo, s tem pa pozitivno vplivajo tudi na uspešnost podjetja, od česar imajo koristi tako delodajalci kot tudi delojemalci. Kljub temu pa je v mnogih slovenskih podjetjih še vedno prisotno mnenje, da te sindikalne pridobitve delavcev neutemeljeno posegajo v avtonomijo in moč odločanja ter podjetju povzročajo le nepotrebne dodatne stroške, zato samo škodujejo poslovni uspešnosti in ne obratno (Uhan 1998, 596-601).



## 6 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetju izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu (Treven 1998, 131).

Zadovoljstvo pri delu lahko opredelimo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu (Treven 1998, 131):

1. Vrednost – zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.
2. Pomembnost – zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To pa zelo vpliva na stopnjo njegovega zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč ceni pri svojem delu predvsem visoko plačo, za drugega so morda najpomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela.
3. Zaznavanje – s tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

Zadovoljstvo pri delu lahko ugotavljamo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo posameznikovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem pa nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela.

Sistematični, stalni program proučevanja zadovoljstva zaposlenih pri delu je pomemben del strategije človeških virov iz več razlogov (Treven 1998, 132):

1. Omogoča ocenjevati razvoj v časovnem smislu.
2. Zagotavlja sredstva za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki ali pri kadrih na vedenje zaposlenih.
3. Če so uporabljeni obrazci in lestvice za preučevanje zadovoljstva pri delu standardizirani, se lahko po teh merilih podjetje primerja z drugimi v enaki panogi.





## 7 REZULTATI ANALIZE MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV

V empiričnem delu diplomske naloge sem s pomočjo anketnega vprašalnika skušala ugotoviti, katerim motivacijskim dejavnikom dajejo ljudje največji pomen. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi del zajema splošna vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi anketirancev. Drugi del zajema trinajst motivacijskih dejavnikov, katere so anketiranci ocenjevali po osebni pomembnosti od 1 do 5 (ocena 1 - najmanj pomemben, ocena 5 - najbolj pomemben). Tako sem dobila splošno sliko o tem, kaj se zdi ljudem pomembno, kaj jih motivira. V tretjem delu pa se kaže dejansko stanje zadovoljstva pri delu. Našteti so enaki motivacijski dejavniki kot v drugem delu, anketiranci pa so jih zopet ocenjevali z ocenami od 1 do 5, odvisno od dejanskega zadovoljstva z njimi pri delu. Dobila sem stanje zadovoljstva zaposlenih. Iz teh podatkov sem oblikovala smernice za vodilne, katerim motivacijskim dejavnikom naj dajo večji pomen, kje morajo biti previdni in kje lahko stanje izboljšajo.

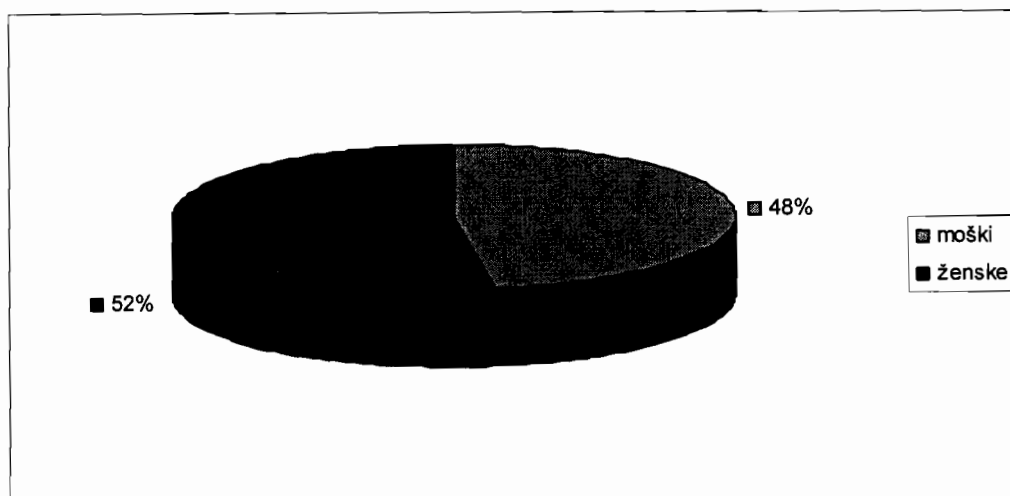
Razdeljenih, izpolnjenih in vrnjenih je bilo 23 anketnih listov. Iz dobljenih rezultatov sem izračunala povprečne ocene, ki so jih dosegli posamezni motivacijski dejavniki, in jih glede na le-te rangirala od najpomembnejših do najmanj pomembnih.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 23 ljudi, od tega je bilo 12 žensk in 11 moških. Štirje anketiranci so bili mlajši od 25 let, 10 je bilo starih od 25 do 30 let, od 31 do 35 let je bilo starih 5 anketirancev, 4 anketiranci pa so bili starejši od 36 let.

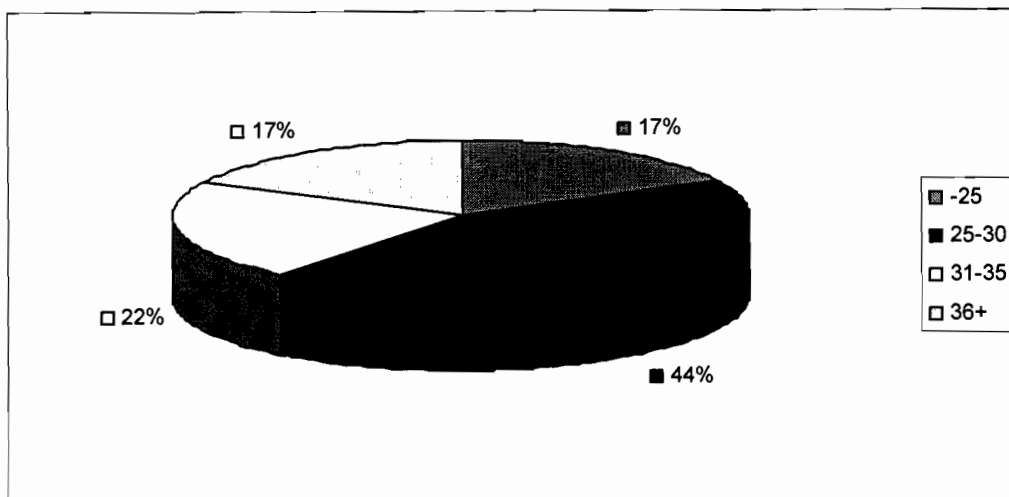
Glede na izobrazbeno strukturo sem dobila naslednje podatke: 6 anketirancev je končalo poklicno šolo, 11 srednjo šolo, 4 imajo višješolsko izobrazbo, 2 pa imata visoko ali univerzitetno izobrazbo.

Te podatke prikazujejo naslednji grafikoni:

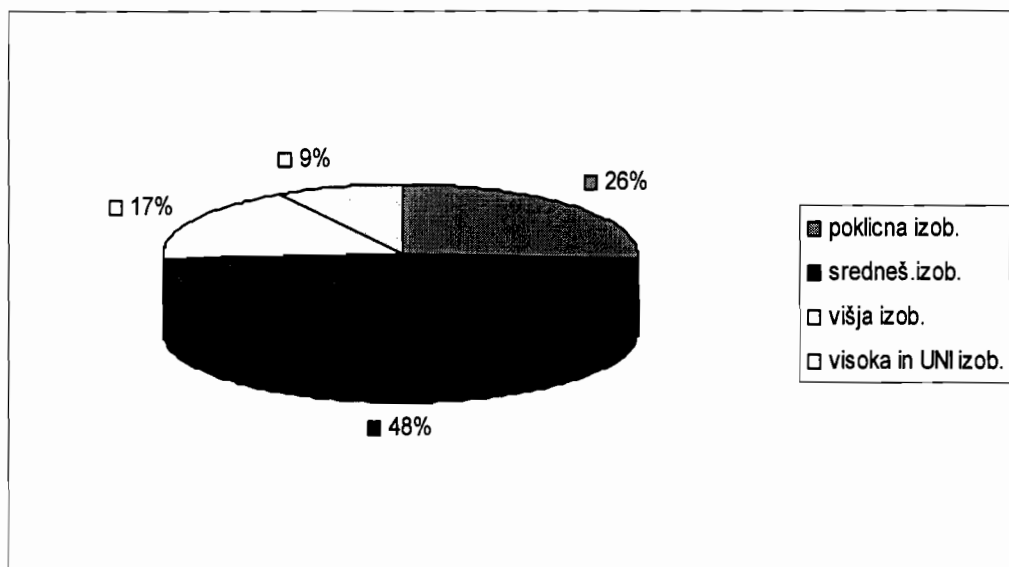
**Slika 7.1** Prikaz deleža anketirancev glede na spol



**Slika 7.2** Prikaz deleža anketirancev glede na starost

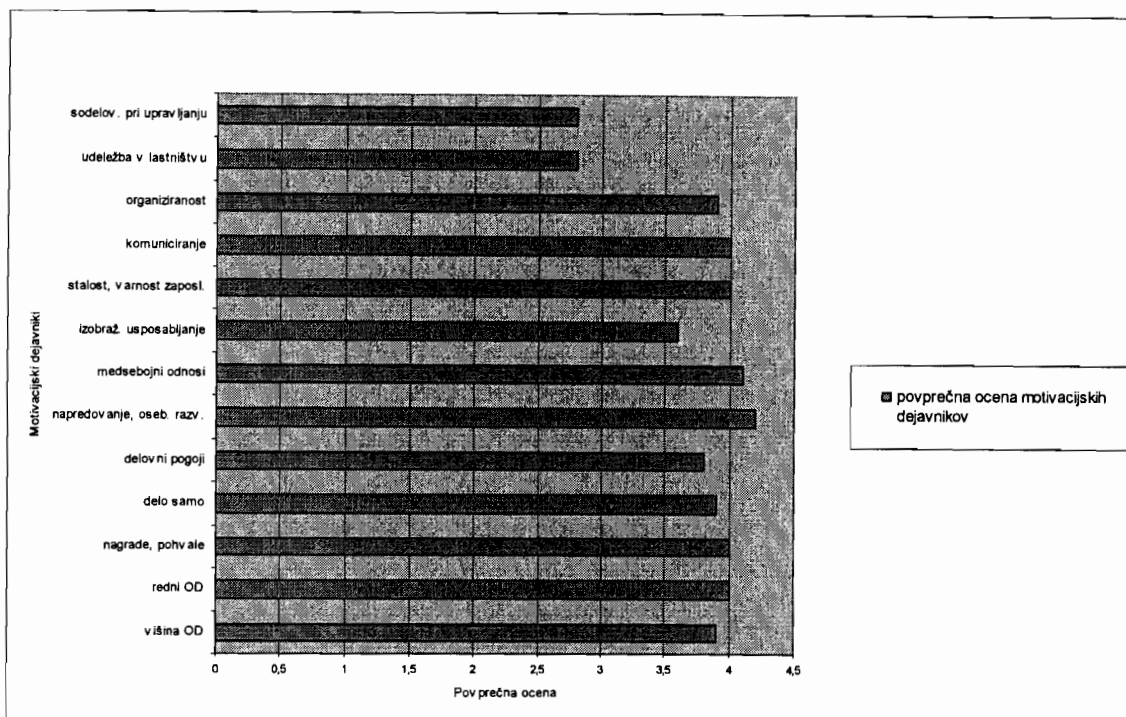


**Slika 7.3** Prikaz deleža anketirancev glede na izobrazbo



Naslednji graf prikazuje povprečne ocene motivacijskih dejavnikov:

**Slika 7.4** Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov



Iz grafa je razvidno, da je za zaposlene najbolj pomemben motivacijski dejavnik napredovanje in razvoj s povprečno oceno 4,2; na drugo mesto so se uvrstili medsebojni odnosi z oceno 4,1; na tretje mesto pa so anketiranci uvrstili nagrade in pohvale, stalnost zaposlitve in komuniciranje, ki zaostajajo le za 0,01 točke.

Vsi ti dejavniki so ocenjeni zelo visoko, ljudje jim pripisujejo veliko pomembnost in tudi razlike ocen med njimi so minimalne. Anketirani vse bolj dajejo prednost osebnemu razvoju, medsebojnim odnosom, komuniciranju ter pohvalam in nagradam - nematerialnim motivacijskim dejavnikom, (samo)spoštovanju, napredovanju, predvsem človeški, čustveni noti. Vse večja prisotnost človeškega faktorja med motivacijskimi dejavniki utemeljuje dejstvo, da so višino osebnega dohodka postavili šele na četrto mesto. Sicer ni daleč v zaostanku s prej naštetimi dejavniki, toda vendarle so jim anketiranci dali prednost, kar je tudi delno v nasprotju s teorijo o pomembnosti plače kot motivacijskega dejavnika predvsem pri mladih ljudeh, ki si še ustvarjajo pogoje za samostojno življenje, in tistih z nižjimi osebnimi dohodki (Uhan 1998, 593-595), saj je bila raziskava izvedena pretežno v tem krogu ljudi.

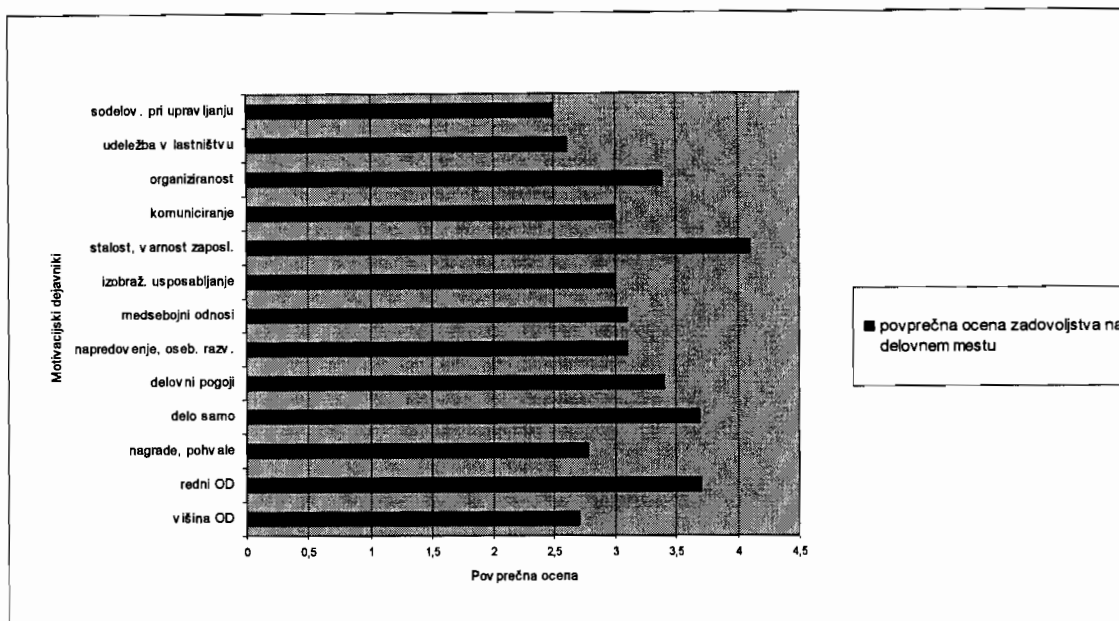
Udeležbo v lastništvu podjetja in sodelovanje pri upravljanju podjetja so anketiranci z oceno le 2,8 uvrstili daleč na zadnje mesto.

Zelo pomembna se jim zdita tudi varnost in stalnost zaposlitve z oceno 4 ter redni

osebni dohodki prav tako z oceno 4, saj danes varna in stalna zaposlitev glede na trenutno ekonomsko situacijo, dinamičnost, odprtost trga, veliko tržno konkurenco in fluktuacijo del sile ni več tako samoumevna, kot je bila nekoč.

Slika 7.5 prikazuje povprečne ocene zadovoljstva na delovnem mestu:

**Slika 7.5** Povprečna ocena zadovoljstva na delovnem mestu

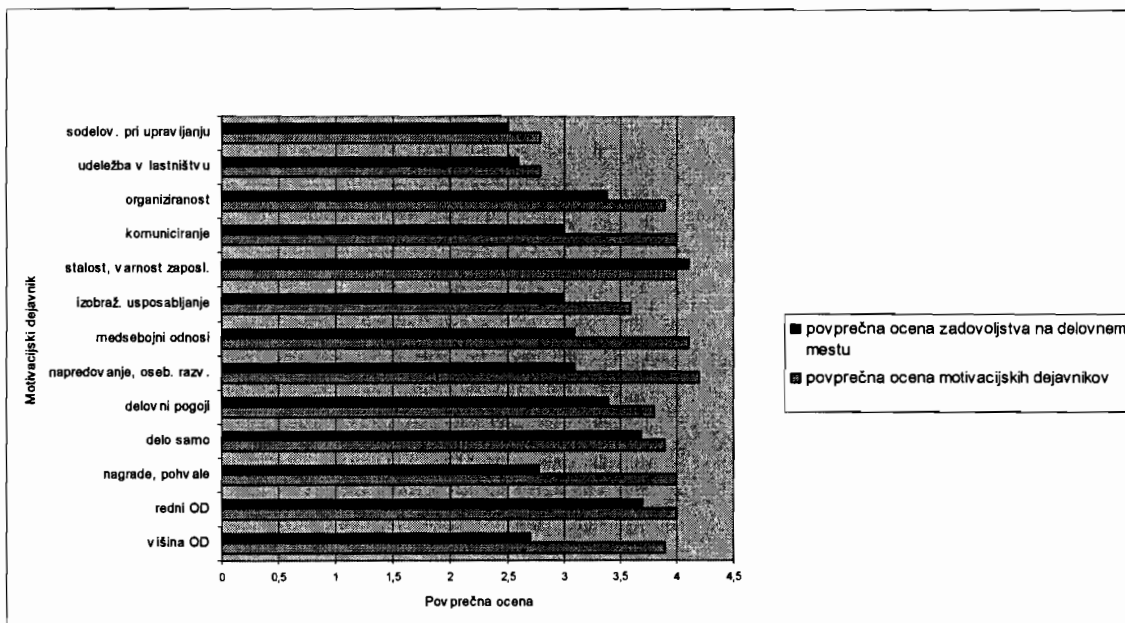


Pri ugotavljanju zadovoljstva na delovnem mestu sem želela ugotoviti, kako so zaposleni dejansko zadovoljni z motivacijskimi dejavniki na delovnem mestu. Najbolj so zadovoljni s stalnostjo in varnostjo zaposlitve s povprečno oceno 4,1, na drugem mestu je redni osebni dohodek z oceno 3,7, na tretjem pa delo samo z oceno 3,69. Najmanj pa so zadovoljni z višino osebnega dohodka (povprečna ocena le 2,7), nagradami in pohvalami z oceno 2,8, udeležbo v lastništvu podjetja in sodelovanjem pri upravljanju, ki so ju ocenili z 2,6 oz. 2,5.

Mislím, da so rezultati posledica dejstva, da je bila anketa izvedena pretežno v javnem gospodarskem zavodu, kjer so zaposlitve dokaj varne in stalne, osebni dohodki redni, za kar poskrbi država, posledično pa so osebni dohodki nizki, možnosti sodelovanja pri upravljanju in udeležbe v lastništvu podjetja pa sploh ni.

Naslednji graf prikazuje primerjavo povprečnih ocen motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva na delovnem mestu:

**Slika 7.6** Primerjava povprečnih ocen motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva na delovnem mestu



Ko medsebojno primerjamo rezultate motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva na delovnem mestu, vidimo, da prav vsem motivacijskim dejavnikom ljudje pripisujejo večjo pomembnost, kot je dejansko zadovoljstvo z njimi na delovnem mestu. Izjemi sta le stalnost in varnost zaposlitve, s katerima so zaposleni dejansko bolj zadovoljni (povprečna ocena 4,1), kot pa jim kot motivacijska dejavnika pomenita, saj so ju ocenili z oceno 4.

Največja razhajanja se pojavljajo pri medsebojnih odnosih (razhajanje za 1 oceno), napredovanju in osebnem razvoju (razlika za 1,1 ocene), pri nagradah in pohvalah (prav tako z razliko 1,22 povprečne ocene), komuniciranju (razhajanje za 1 oceno), višini osebnega dohodka (razlika je 1,2 ocene) ter izobraževanju in usposabljanju (razlika 0,6 povprečne ocene).

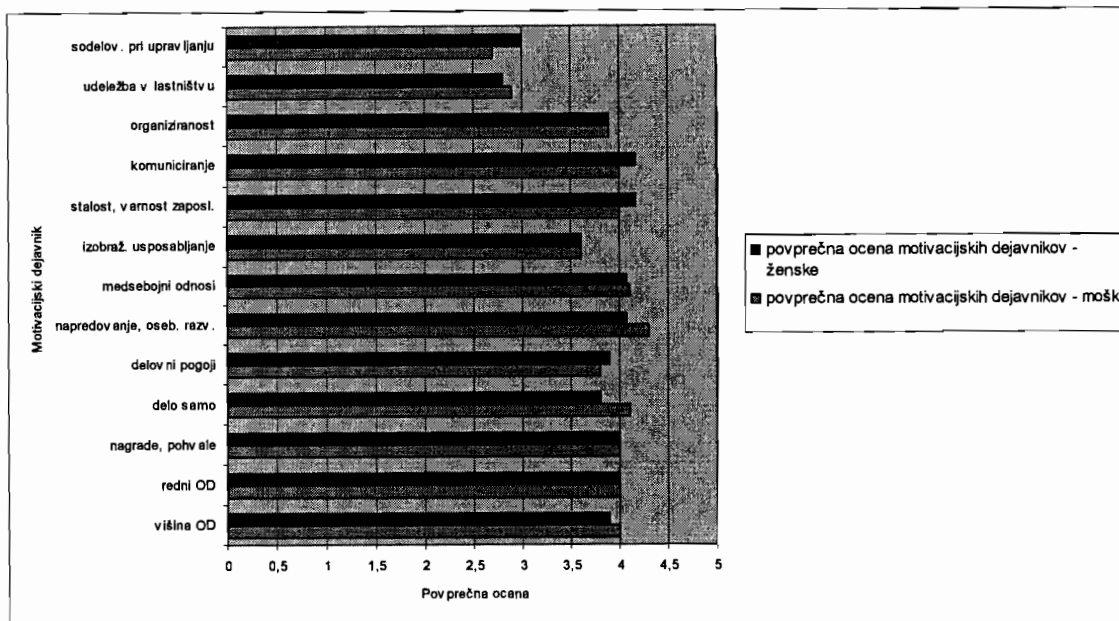
Vsem omenjenim motivacijskim dejavnikom so anketiranci pripisali zelo veliko pomembnost: napredovanju in osebnemu razvoju oceno 4,3, medsebojnim odnosom oceno 4,1, komuniciranju oceno 4, prav tako so nagrade in pohvale ocenili z oceno 4, izobraževanju in usposabljanju so dodelili oceno 3,6, dejansko pa so na delovnem mestu z njimi zelo nezadovoljni, saj povprečna ocena le-teh komaj doseže oceno 3.

Večjo skladnost med motivacijskimi dejavniki in zadovoljstvom z njimi pri delu lahko opazimo pri zadovoljstvu z delom samim, delovnimi pogoji, rednim osebnim

dohodkom, sodelovanju pri upravljanju in udeležbi v lastništvu podjetja, saj so tu razlike v ocenah manjše - le od 0,4 do 0,2 povprečne ocene.

Naslednji graf prikazuje primerjavo povprečnih ocen motivacijskih dejavnikov glede na spol:

**Slika 7.7** Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov glede na spol



Vidimo, da sta za moške najpomembnejša napredovanje in osebni razvoj, ki sta dosegla do sedaj najvišjo oceno, kar 4,3, sledi mu zanimivost dela, nato pa so se zvrstili dejavniki, kot so višina osebnega dohodka, redni osebni dohodek, stalnost in varnost zaposlitve, komuniciranje ter nagrade in pohvale, ki so dosegli oceno 4. Razlike v ocenah dejavnikov so minimalne, pa vendarle. Zanimivo je, da so tudi moški udeležbo v lastništvu podjetja in sodelovanje pri upravljanju postavili na zadnji mesti, kar je mogoče malce neskladno z moško naravno željo po vodenju, tekmovalnosti in dokazovanju. Le-to se izraža v dejstvu, da so napredovanje in osebni razvoj postavili na prvo mesto, pa tudi višina osebnega dohodka se pojavi med prvimi tremi mesti. Ostalim omenjenim dejavnikom so tako kot ženske pripisali visoko vrednost.

Ženski del anketiranih je stalnosti in varnosti zaposlitve ter komuniciranju pripisal oceni 4,16 in ju tako uvrstil na prvo mesto. Zelo tesno jima sledita napredovanje in osebni razvoj ter medsebojni odnosi (ocena 4,08), na tretjem mestu pa sta z oceno 4 postavki nagrade in pohvale ter redni osebni dohodek. Tudi ženske se ne zanimajo za udeležbo v lastništvu podjetja ter sodelovanje pri upravljanju podjetja.

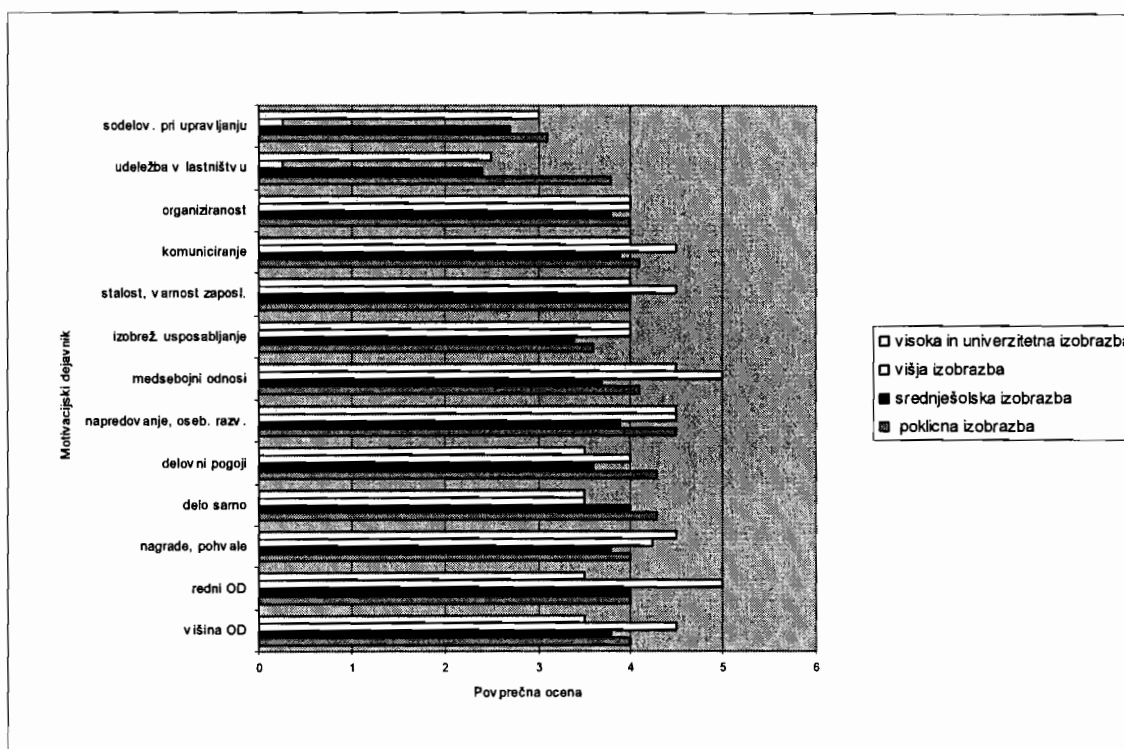
Rezultati izkazujejo, da ženske težijo k uspehu, pohvalam, osebnemu razvoju in ne želijo več ostajati v senci moških. Še vedno pa so jim zelo pomembni medsebojni

odnosi, komuniciranje ter seveda enako kot moškim stalnost in varnost zaposlitve ter redni osebni dohodki.

Sicer pa ne ugotavljam večjih razlik med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov glede na spol. Tako moški kot ženske so zgoraj omenjene motivacijske dejavnike uvrstili na vodilna mesta. Prav tako ni opaziti večjih razlik v povprečnih ocenah le-teh.

Graf 7.8 prikazuje primerjavo povprečnih ocen motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo:

**Slika 7.8** Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov glede na izobrazbo



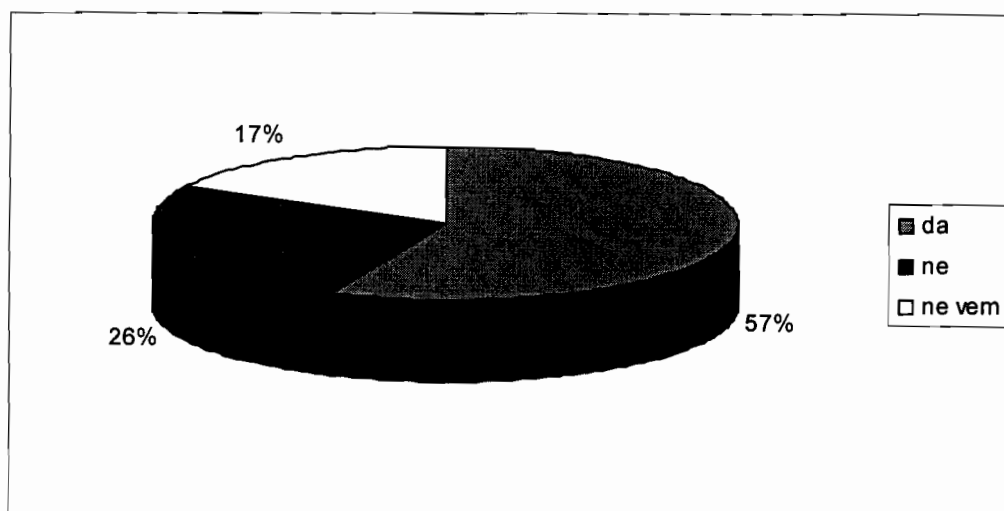
Glede na izobrazbo anketiranih ni velikih razlik. Vse štiri skupine na prva tri mesta postavljajo varnost in stalnost zaposlitve, redni osebni dohodek, komuniciranje, medsebojne odnose ter napredovanje in osebni razvoj. Najmanj pa so zainteresirani za udeležbo v lastništvu podjetja in sodelovanje pri upravljanju. Opažam, da se z višino izobrazbe (predvsem višješolska izobrazba) kaže tudi pomembnost višine osebnega dohodka, le-ta je bil na do sedaj prikazanih rezultatih uvrščen nekje na sredini lestvice, ter delovni pogoji in organiziranost dela.

Zanimiv je tudi podatek, da so anketiranci s poklicno izobrazbo udeležbo v lastništvu podjetja uvrstili pred željo po izobraževanju in usposabljanju, kljub temu da si najbolj želijo napredovanja in osebnega razvoja (izobraževanje so postavili na predzadnje, osmo mesto z oceno 2,8).

Na koncu anketnega vprašalnika sem postavila še vprašanja, s katerima sem želela dognati, ali anketirani z veseljem odhajajo na delovno mesto in ali bi ponovno sprejeli trenutno delovno mesto, ter med njima poskušala poiskati podobnost.

Na prvo vprašanje je 57% anketirancev odgovorilo, da z veseljem odhajajo na delovno mesto, 26% jih na delo ne odhaja z veseljem, 17% pa se ni moglo opredeliti. Rezultati izkazujejo, da kljub pretežnemu nezadovoljstvu z motivacijskimi dejavniki na delovnem mestu ter z večjimi razhajanja med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in zadovoljstvu z njimi na delovnem mestu večina ljudi še vedno na delo odhaja z zadovoljstvom.

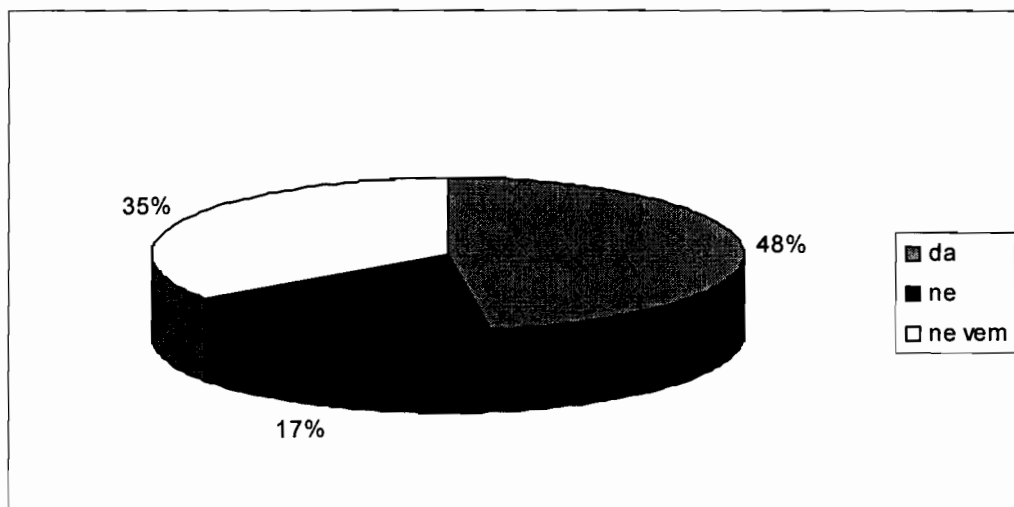
**Slika 7.9** Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?



Na drugo vprašanje pa sem dobila naslednje odgovore: 48% anketiranih bi ponovno sprejelo to delovno mesto, 17% ga ne bi sprejelo, kar 35% pa se glede tega vprašanja ni moglo odločiti. Če to vprašanje nekoliko povežemo s prejšnjim tudi iz te analize, lahko ugotovimo, da bi večina anketirancev kljub razlikam med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov ter zadovoljstvom na delovnem mestu zopet sprejela trenutno delovno mesto, močno se je povečal delež anketirancev, ki ne vedo, ali bi ga ponovno sprejeli, večji pa je tudi delež tistih, ki dela ne bi več sprejeli.



**Slika 7.10** Ali bi ponovno sprejeli to delovno mesto?





## 8 SKLEP

Motivacija in nagrajevanje sta ena od temeljnih nalog managementa, saj imata pomembno vlogo pri razvoju človeškega potenciala, usmerjanju zaposlenih k doseganju ciljev podjetja ter pri povečevanju zadovoljstva v podjetju. Zavedati se je treba, da so zaposleni, njihovo znanje in sposobnosti med najpomembnejšimi dejavniki pri doseganju uspešnosti podjetja. Ob tem je jasno, da jim moramo zagotoviti takšne delovne razmere in jih motivirati v tolikšni meri, da bodo dosegli kar najboljše skupne rezultate.

V diplomski nalogi sem skušala ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira in kakšno je njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Predstavila sem pomen motivacije, motivacijske teorije in motivacijske dejavnike. V empiričnem delu sem s pomočjo anketnega vprašalnika skušala ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki se zdijo anketirancem najpomembnejši, kaj jih pri delu najbolj motivira in kakšno je zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki na delovnem mestu. Ugotovila sem, da so največji pomen anketiranci pripisali napredovanju in osebnemu razvoju, medsebojnim odnosom, nagradam in pohvalam, stalnosti in varnosti zaposlitve, rednemu osebnemu dohodku ter komuniciranju, najmanj pa sodelovanju pri upravljanju v podjetju in udeležbi v lastništvu podjetja. Ko sem te rezultate primerjala z rezultati, dobljenimi z ocenjevanjem zadovoljstva pri delu, sem ugotovila, da prihaja do razhajanj, kajti zadovoljstvo z njimi na delovnem mestu je precej manjše. Ugotovila sem tudi, da ne prihaja do večjih razlik pri pomembnosti motivacijskih dejavnikov, ko sem rezultate anketirancev razdelila glede na spol in izobrazbo. Vsi so prej omenjene motivacijske dejavnike uvrstili na vodilna mesta, samo v različnem vrstnem redu.

Vendar moramo upoštevati, da so si zaposleni različni, zato ne moremo vseh motivirati na enak način. Managerji morajo poznati svoje zaposlene, vedeti morajo, kaj vsakega od njih motivira in kaj ne. Podjetje naj samo oblikuje svoj sistem motiviranja in nagrajevanja, da bi z njim doseglo želeno vedenje zaposlenih. Skupaj s cilji, poslanstvom in vizijo podjetja mora oblikovati svoj sistem, primeren podjetju in zaposlenim. Z napačnim sistemom motiviranja in nagrajevanja lahko dobimo povsem drugačne rezultate od pričakovanih. Zaposleni so v svoje delo pripravljene vložiti samo toliko, kolikor pričakujejo, da bodo nagrajeni. Z učinkovitim sistemom pa lahko napore zaposlenih usmerimo tako, da bodo rezultati njihovega dela boljši. Po drugi strani pa bodo zaposleni tudi bolj zadovoljni, saj se bodo njihova pričakovanja izpolnila tako, da bo to dodatna motivacija za delo. Da bi vodje spodbudili notranjo motivacijo zaposlenih, je bistveno, da zaposlene seznanijo s cilji in poslanstvom podjetja, njihove naloge morajo biti jasno opredeljene, delavcu mora biti jasno, kaj mora delati in katere

cilje mora doseči s svojim delom. Hkrati je pomembno, da ga seznanimo s povratnimi informacijami o kakovosti njegovega dela, o njegovih uspehih oz. neuspehih. Vsak zaposleni ve, kdaj je delo dobro opravil, in pričakuje za to pohvalo, zato bi morale biti pohvale prav tako pogoste kot graje.

Glede na rezultate opravljene ankete bi vodilni v konkretnem primeru morali posvečati več pozornosti svojim zaposlenim, saj so le-ti zelo nezadovoljni z medsebojnimi odnosi v podjetju, komuniciranjem, možnostjo napredovanja in osebnega razvoja, nagradami in pohvalami, izobraževanjem in usposabljanjem ter višino osebnega dohodka.

Smiselno bi bilo izvajati redne razgovore z zaposlenimi, da se ugotovijo njihove želje, pričakovanja in potrebe na delovnem mestu, ter glede na potrebe podjetja skupaj usmerjati poklicno kariero zaposlenih. Tako imajo le-ti občutek pripadnosti podjetju, občutek, da sodelujejo pri upravljanju, lahko povejo svoja mnenja ter predloge za izboljšavo dela. Prav tako bi bilo priporočljivo redno ugotavljati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, saj bi bilo na ta način sprotno razvidno, na katerih področjih so stvari dobro urejene in kje bi bile potrebne izboljšave. Glede na to, da so zaposleni zelo nezadovoljni s sistemom nagrajevanja in podeljevanja pohval v podjetju ter višino osebnega dohodka, bi priporočila, da bi vodilni več pozornosti namenili delu, opravljenim nalogam in dosežkom zaposlenih ter jih temu primerno pohvalili in nagradili. Slednje bi bilo mogoče urediti z denarnim dodatkom, možnostjo napredovanja in dodelitvijo zanimivejšega, odgovornejšega dela, s čimer bi zaposlenim omogočali osebni razvoj in napredovanje, jim omogočili dodatna izobraževanja in usposabljanja, kar bi bilo koristno tako za zaposlene kot tudi za podjetje.

Bistvenega pomena je, da se sistem motiviranja in nagrajevanja izvaja dosledno in korektno, da bodo zaposleni vanj verjeli in mu zaupali. Nagrade naj bodo transparentne in fleksibilne, kar pomeni, da so odvisne od kakovosti dela, delavčeve zavzetosti in njegovih dosežkov. Del plače (fleksibilni del) naj bo odvisen od delavčeve uspešnosti, saj se tako zadovolji potreba po enakosti in pravičnosti v spoznanju, da so tisti, ki so prizadevnejši in uspešnejši, tudi bolje nagrajeni. Vendar pa denar motivira le na kratek rok, treba je razmišljati o drugih možnostih motiviranja, kot so: ustvarjanje primernih delovnih razmer in ugodne organizacijske klime, kakovostno komuniciranje, korektni medsebojni odnosi, medsebojno sodelovanje, skrb za osebni razvoj zaposlenih, nudenje dodatnega izobraževanja in usposabljanja, načrtovanje kariere zaposlenih. Zaposleni tako začutijo skupinski duh in večjo skupno moč, kar ob pravilni usmeritvi in poznavanju skupnih ciljev in vrednot lahko pripelje da večjega zadovoljstva in uspešnosti.

Vse pogosteje je slišati, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. Ker vsak posameznik lahko delo opravi različno uspešno, je naloga managerja, da iz vsakega

zaposlenega izlušči tisto, kar je v njem najboljše. Ustrezno ravnanje z zaposlenimi pri delu tako postaja ključ do uspeha. Odličnost in nadpovprečne rezultate je možno doseči le z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja osebnih in skupnih ciljev. Prepričani smo lahko, da je uspešno motiviranje zaposlenih eden bistvenih elementov uspešnosti podjetja, izbira najboljših načinov motiviranja pa eden najtežjih problemov vodstvenega kadra.

## LITERATURA

- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, Metod. 1999. *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, Metod. 2001. *Vrednotenje dela in motivacija*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list RS.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Management.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Ikra.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanijevič in Marjana Merkač 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 1998. Motivacija za delo. *Organizacija* 31(9): 518-527
- Uhan, Stane. 1998. Raziskave o motivaciji. *Organizacija* 31(10): 591-601
- Vila, Anton in Jure Kovač 1997. *Osnova organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## **PRILOGE**

### **Priloga 1 Anketni vprašalnik**





# ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem študentka Fakultete za management v Kopru in pripravljam diplomsko nalogo na temo: »Dejavniki motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu«.

Pred Vami je anketni vprašalnik, s pomočjo katerega želim zbrati podatke za diplomsko nalogo. Rezultati raziskave bodo namenjeni izključno za izvedbo diplomske naloge. Anketni vprašalnik je anonimen, zato Vas prosim, da na vsa vprašanja odgovorite popolnoma odkrito in iskreno, ker bo le tako raziskava pokazala objektivni in realni rezultat.

Za sodelovanje se Vam zahvaljujem.

Sandra Jakše

(Prosim obkrožite črko pred odgovorom)

## 1. Splošni del

### 1. Spol?

- a) moški
- b) ženski

### 2. Starost?

- a) do 25 let
- b) od 25 do 30 let
- c) od 31 do 35 let
- d) nad 36 let

### 3. Stopnja izobrazbe?

- a) osnovnošolska izobrazba
- b) poklicna strokovna izobrazba
- c) srednja strokovna izobrazba
- d) višja strokovna izobrazba
- e) visoka strokovna oziroma univerzitetna izobrazba
- f) podiplomska izobrazba (specializacija, magisterij, doktorat)

## 2. Dejavniki motiviranja

### 1. Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo?

(obkrožite ustrezno številko, ki predstavlja stopnjo pomembnosti dejavnika)

Lestvica:

1. me ne motivira
2. me zelo malo motivira
3. me malo motivira
4. me zelo motivira
5. me najbolj motivira

1. Višina osebnega dohodka

1            2            3            4            5

2. Redni osebni dohodek

1            2            3            4            5

3. Nagrade in pohvale za delovno uspešnost

1            2            3            4            5

4. Delo, ki ga opravljam

1            2            3            4            5

5. Delovni pogoji

1            2            3            4            5

6. Možnost napredovanja in osebni razvoj

1            2            3            4            5

7. Medsebojni odnosi

1            2            3            4            5

8. Dodatno usposabljanje in izobraževanje

1            2            3            4            5

9. Stalnost in varnost zaposlitve

1            2            3            4            5

10. Komuniciranje

1                    2                    3                    4                    5

11. Organiziranost dela

1                    2                    3                    4                    5

12. Udeležba v lastništvu podjetja

1                    2                    3                    4                    5

13. Sodelovanje pri upravljanju

1                    2                    3                    4                    5

**3. Zadovoljstvo pri delu**

V nadaljevanju so navedeni motivacijski dejavniki. Prosim Vas, da z ocenami od 1 do 5 izrazite svoje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo v trenutni zaposlitvi:

Lestvica:

1. zelo nezadovoljen /nezadovoljna
2. nezadovoljen /nezadovoljna
3. ne izraža niti zadovoljstva niti nezadovoljstva
4. zadovoljen /zadovoljna
5. zelo zadovoljen /zadovoljna

1. Višina osebnega dohodka

1                    2                    3                    4                    5

2. Redni osebni dohodek

1                    2                    3                    4                    5

3. Nagrade in pohvale za delovno uspešnost

1                    2                    3                    4                    5

4. Delo, ki ga opravljam

1                    2                    3                    4                    5

5. Delovni pogoji

1                    2                    3                    4                    5

6. Možnost napredovanja in osebni razvoj

1                      2                      3                      4                      5

7. Medsebojni odnosi

1                      2                      3                      4                      5

8. Dodatno usposabljanje in izobraževanje

1                      2                      3                      4                      5

9. Stalnost in varnost zaposlitve

1                      2                      3                      4                      5

10. Komuniciranje

1                      2                      3                      4                      5

11. Organiziranost dela

1                      2                      3                      4                      5

12. Udeležba v lastništvu podjetja

1                      2                      3                      4                      5

13. Sodelovanje pri upravljanju

1                      2                      3                      4                      5

**2. Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?**

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

**3. Ali bi ponovno sprejeli svoje delo, če bi se morali danes za to odločiti?**

- a) da
- b) ne
- c) ne vem