

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
MANAGERSKI PRISTOP K MOTIVIRANJU
ZAPOSLENIH

VESNA JURJAVČIČ

MENTOR
DOC.DR. ROBERTO BILOSLAVO

KOPER, 2007

POVZETEK

V teoretičnem delu diplomske naloge je prikazano, kako različni avtorji opredeljujejo management in vodenje, kadrovanje, predvsem pa motivacijo, potrebe in motiviranje zaposlenih, obenem pa so tudi opredeljeni motivi, pomen moči in vodenje zaposlenih na podlagi različnih motivacijskih teorij. V empiričnem delu je predstavljena statistična analiza odgovorov na anketne vprašalnike s strani managementa in zaposlenih v proučevanih srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih, opravljena z namenom, da bi ugotovila in predstavila trenutno stanje problematike motiviranja zaposlenih.

Ključne besede: motiviranje zaposlenih, vodenje zaposlenih, vodenje v organizaciji, motivacijski sistemi, management v organizaciji, kadrovski management, motivacijski dejavniki

ABSTRACT

In the theoretical part of the undergraduate thesis is shown how different authors define management and leadership, human resource management, but mostly motivation, needs and motivating employees and there are also defined motives, the significance of power and leading employees based on different motivation theories. In the empirical part is presented the statistical analysis of the answers on the questionnaire from management and employees in the researched middle and big slovenian organizations made to find out and present the momental problem of motivating employees.

Key words: employee motivation, human resource management, leading in company, human resource motivation system, management in organization, human resource management, motivation levels

UDK: 658.3:65.012.2 (043.2)

Zahvala!

Iskreno se zahvaljujem mentorju Dr. Robertu Biloslavu za strokovno pomoč in prijateljicama Nataši Kobal ter Andreji Smodiš za svetovanje in pomoč pri pisanju zaključne projektne naloge. Rada bi se še zahvalila mami in pokojnemu očetu za spodbudo in podporo v vseh letih mojega študija.



VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2 Namen in cilj.....	1
1.3 Omejitve in predpostavke	2
2 Motiviranje zaposlenih	3
2.1 Management.....	3
2.2 Vodenje v organizaciji.....	4
2.2.1 O vodenju	4
2.2.2 Vodenje in management.....	5
2.3 Kadrovska funkcija managementa	6
2.3.1 Kadrovanje kot pomembna vloga vodij.....	7
2.4 Motiviranje zaposlenih.....	7
2.4.1 Motivacija.....	8
2.4.2 Potrebe	9
2.4.3 Motivacija in zadovoljstvo	10
2.4.4 Motivacijski modeli.....	11
2.4.5 Motiviranje zaposlenih	12
2.4.6 Vrste motivov	13
2.4.7 Pomen moči	14
2.4.8 Teorije X, Y, Z.....	15
3 Metodologija raziskave	16
4 Motiviranje zaposlenih v slovenskih podjetjih	18
4.1 Obstoječi motivacijski sistemi v obravnavanih podjetjih	19
4.2 Primerjava ocen managerjev in podrejenih glede učinkovitosti in uspešnosti motivacijskih programov	23
5 Sklep	27
Literatura	31
Viri	32
Priloge	33



SLIKE

Slika 4.1 Skladnost načinov motiviranja zaposlenih z njihovimi potrebami	25
--	----

TABELE

Tabela 4.1 Frekvenčna porazdelitev izobraženosti anketirancev	19
Tabela 4.2 Razvrstitev motivacijskih dejavnikov - management.....	20
Tabela 4.3 Motivacijski dejavniki - zaposleni.....	23
Tabela 4.4 Primerjava povprečnih ocen motivacijskih dejavnikov.....	24
Tabela 4.5 Primerjava pogostosti navajanja motivacijskih dejavnikov.....	25



KRAJŠAVE

HRM	human resource management
MKP	management kadrovskih potencialov
MKV	management kadrovskih virov
RV	raziskovalno vprašanje



1 UVOD

Največja dragocenost za podjetje so ljudje, ki za podjetje delajo in s tem prispevajo k doseganju in uresničevanju zastavljenih ciljev. Potrebno pa je tudi poudariti, da je hkrati pomembno tudi ozračje, v katerem zaposleni delajo. Stroje je mogoče kupiti, ozračja, vzdušja in počutja ter načina dela pa ne. Le tega moramo ustvarjati, razvijati in neprestano vzdrževati.

V podjetju je človek nenadomestljiv in najpomembnejše sredstvo, s katerim lahko managerji strmijo k doseganju zastavljene vizije.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

V zaključni projektni nalogi sem obravnavala problematiko motivacije zaposlenih s strani managerjev v stotih srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

V teoretičnem delu sem obravnavala management, vodenje, kadrovske funkcije managementa, motiviranje in dejavnike ter elemente motivacije.

V empiričnem delu sem preučevala, ali imajo srednje velika in velika slovenska podjetja dovolj izpopolnjen motivacijski program in v kolikšni meri managerji uporabljajo potencial zaposlenih kot pomemben vir konkurenčne prednosti.

1.2 Namen in cilj

Namen raziskave, opravljene v diplomski nalogi, je pokazati, v kolikšni meri se slovenski managerji zavedajo problema motivacije in kakšno pozornost dajejo le tej pri pripravi motivacijskega programa, katere dejavnike motiviranja uporablja posamezno podjetje ter kateri elementi motivacije so za zaposlene najpomembnejši.

V primeru, da podjetja, ki so zajeta v raziskavi ne namenjajo dovolj velike pozornosti problematiki motivacije in da bo temu tudi sledila ugotovitev, da imajo le ta neustrezen motivacijski program ali ga celo nimajo, bi lahko moje ugotovitve pomagale vsem podjetjem kot izhodišče za sestavo dobrega motivacijskega programa ter za izboljšanje odnosov med managerji in zaposlenimi. Sama projektna naloga pa predstavlja izhodišče za druga podjetja, ki želijo vpeljati v podjetje uspešen in učinkovit motivacijski program.

Cilji raziskave so:

- na osnovi analize ugotoviti, ali vodilni kader v stotih srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih uresničuje zastavljen motivacijski program, če ta v podjetju obstaja,
- kako in v kolikšni meri uresničevanje motivacijskega programa s strani managementa vpliva na motiviranje zaposlenih,

- ugotoviti primernost motivacijskih dejavnikov, ki jih podjetje umesti v motivacijski program in ali je motivacijski program temu primerno postavljen,
- ali zaposleni in vodstvo v istem podjetju enako ocenjujejo učinkovitost motivacijskega programa.

1.3 Omejitve in predpostavke

V opravljeni raziskavi predpostavljam, da:

- se management zaveda pomembnosti motiviranja zaposlenih,
- je potrebnih več dejavnikov za motiviranje: zadovoljstvo zaposlenih, prosti čas, medosebni odnosi, delavno okolje, denar,
- manager ne pozna vseh dejavnikov, ki bi motivirali njegove sodelavce,
- managerji niso dovolj informirani o zahtevah in potrebah svojih sodelavcev,
- tako managerji kot zaposleni imajo zadovoljive ocene glede: uspešnosti in učinkovitosti motivacijskega programa.

Omejitve opravljene raziskave so:

- omejila se bom na proučevanje stotih srednje velikih in velikih slovenskih podjetij, ki so v PIRS-u navedena zaporedno po abecednem vrstnem redu,
- obravnavala bom le področje motiviranja in zadovoljstva zaposlenih,
- omejila se bom, na zaposlene v podjetju, in sicer na managerja, odgovornega za vodenje in motiviranje, ter naključno izbranega zaposlenega v podjetju.

2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Manager lahko pozna množico različnih motivacijskih teorij, vendar je na delu potrebno te teorije spraviti uspešno in učinkovito v prakso.

»Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost in del managerskega dela je obvladovati motivacijo za doseg ciljev organizacije. Študij o motivaciji pomaga managerjem razumeti kaj pripravi ljudi do tega, da začno delovati, kaj vpliva na njihovo izbiro delovanja in zakaj vztrajajo pri določenem delovanju skozi čas« (Daft 2006, 696).

V naslednjih poglavjih bom obravnavala najprej management in vlogo managerjev v organizaciji, nato pa se bom posvetila še motiviranju zaposlenih ter različnim motivacijskim teorijam.

2.1 Management

V literaturi obstaja veliko razlag o tem, kaj pomeni management, pri čemer (Tavčar 2007, 2) piše, da je naloga managementa obvladovati organizacijo, tako da učinkovito in uspešno dosega cilje, ki se skladajo z interesi vplivnih udeležencev. Obvladovanje organizacije obsega načrtovanje in snovanje politike organizacije, urejanje in povezovanje organizacije, poslovanje in vodenje ter merjenje in presojanje delovanja organizacije.

Managerje postavijo zato, da bi organizacija ali del organizacije, ki jo obvladujejo, deloval učinkovito in uspešno tako v sedanosti kot prihodnosti. Pri obvladovanju organizacije pa ne gre pozabiti na še eno pomembno vlogo managerjev, in sicer na odločanje. »Odločanje zadeva, prvič, delovanje organizacije v prihodnje in drugič, spreminjanje« (Tavčar 2007, 2).

V nadaljevanju bom obravnavala tudi temo vodenja. Vendar je potrebno najprej podati nekaj pojasnil glede managementa in vodenja. »Primarno razlikovanje med managementom in vodenjem je, da management spodbuja stabilnost, red in reševanje problemov v obstajajoči organizacijski strukturi in sistemih. Vodenje pa spodbuja vizijo, kreativnost in spremembe« (Daft 2006, 661). Strnjeno povedano manager skrbi za sedanost organizacije, vodja pa za prihodnje stanje.

Ker pa je običajno delo managerja tesno povezano z vodenjem, sem želela predstaviti tudi vrsto slogov vodenja, ki jih imata tako manager kot vodja na razpolago. Po Tavčarju lahko predstavim štiri sloge vodenja, in sicer: naročanje (jasne in natančne informacije za delovanje), poučevanje (poučevanje zaposlenega za izboljšati kakovost dela), spodbujanje (zmožnega sodelavca spodbujati v zavzeto dejavnost), delegiranje (manager sprostí del svojih delovnih bremen na podrejenega). Vsak izmed obravnavanih slogov vodenja terja od managerja drugačen pristop in drugačne dejavnosti (Tavčar 2002, 219-221).

2.2 Vodenje v organizaciji

V literaturi ni sporazumne, natančno določene definicije o vodenju. Obstaja veliko različnih definicij, vsaka od teh pa je lahko primerna za posamezno področje, ki ga obravnavamo. Vendar nikakršna definicija ni povsem točna in natančna.

Kot pravi Bush: »lahko identificiramo tri dimenzije vodenja, ki lahko služijo kot temelj za razvoj dobre definicije« (2003, 5). Te tri dimenzije Bush imenuje vodenje kot vplivanje, vodenje in vrednote ter vodenje in vizija (2003, 5-6). Gre za vrsto ponavljajočih se elementov v različnih definicijah vodenja.

2.2.1 O vodenju

Množica raziskav o vodenju v organizacijskem okviru ponuja velik asortiman definicij in perspektiv o vodenju (Yukl 2001 v Rainey 2003, 290). To je še ena potrditev dejstva, da obstaja mnogo različič o tem kaj vodenje je. »Vodenje je odnos, pri katerem vodja vpliva na ravnanje drugih. Učinkuje tudi s poverjanjem dela svojih nalog« (Koren 1999, 55).

Grint vidi vodenje kot umetnost bolj kot znanost. S tega stališča zasledimo štiri posebne umetnosti, skladne s štirimi značilnostmi vodenja: »izum identitete, oblikovanje strateške vizije, sestavljanje organizacijskih strategij ter razvoj prepričljivih mehanizmov, ki zagotovijo, da nam drugi sledijo« (Grint v Bennet, Crawford, Cartwright 2003, 105). Strnjeno lahko povzamemo misel Grinta, lahko vidimo vodenje kot »določanje in koordiniranje štirih stvari: kdo, kaj, kako in zakaj« (Grint v Bennet, Crawford, Cartwright 2003, 105).

Pri proučevanju literature v zvezi z vodenjem sem zasledila različne pristope. Vrsta avtorjev, med katerimi lahko omenim Korena (1999, 55-58) in Grinta (v Bennet, Crawford, Cartwright 2003, 89-90), opisuje značajski pristop, situacijski pristop ter kontingenčne pristope k vodenju. Za značajski pristop je značilno, da določene značajske značilnosti vplivajo na način vodenja, ki ga ima vodja. Pri situacijskem pristopu dajejo več pomena strokovnemu znanju namesto značaju. Kontingenčni pristopi pa poudarjajo uporabo različnih stilov vodenja glede na različne okoliščine in skupino (Koren 1999, 55-58).

Ker sem že omenila stile vodenja, bom še na kratko predstavila kaj to pomeni. «Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi« (Rebernik 1997,122). Poleg tega pa je »[v]odstveni stil [...] način, s katerim vodja uveljavlja svojo moč in oblast, način, kako se vede do članov skupine« (Koren 1999,60). Obstaja vrsta različnih stilov vodenja, ki jih avtorji omenjajo v literaturi. Nekateri najpogosteje obravnavani stili, ki jih omenjata tudi Koren in Handy v svojih delih, so avtorski stil, demokratični stil in vodenje po načelu »laissez-faire«. Pri teorijah stilov vodenja gre za predpostavko, da bodo zaposleni delali bolj zavzeto za managerje z

določenimi stili vodenja, ki se skladajo z njihovimi načini delovanja (Handy 1999, 100).

Strokovnjaki so vrsto let iskali in tako tudi našli vrsto značilnosti, ki iz osebe naredijo pravega vodjo, tako da so potem te značilnosti tudi ostale pomemben element pri ostalih raziskavah o vodenju. Ne glede na to pa še nihče ni ugotovil, katere so tiste značilnosti, ki so značilne za odličnega vodjo (Rainey 2003, 291).

Poleg samega vodenja sem želela nameniti poglavje tudi razlikovanju med vodenjem in managementom.

2.2.2 Vodenje in management

Tako vodenje kot management sta pomembna za organizacijo. Uspešni managerji morajo biti tudi vodje, saj se management in vodenje povezujeta z različnimi značilnostmi, ki prinašajo moč organizaciji (Daft 2006, 660).

»Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseg želenih ciljev« (Možina in drugi, 1998, 16).

Management (poslovođenje) je naloga managerjev (poslovodij). Vršnega managerja imenujejo neposredno lastniki ali organ upravljanja, managerje na srednji in izvajalni ravni v organizaciji pa izbira vrhovni manager (Ivanauša-Bezjak 2006, 20). V nadaljevanju avtorica Ivanauša-Bezjak definira naloge managementa v šestih sklopih:

- **Načrtovanje:** opredeljevanje ciljev in poti za njihovo uresničitev, kar pomeni razmišljanje o prihodnjih aktivnosti, oblikovanje želene prihodnosti;
- **Organiziranje:** je proces oblikovanja odnosov, razmerij do zaposlenih, ki bodo izvajali načrte in dosegali organizacijske cilje ter pomeni učinkovito usklajevanje človeških nematerialnih virov;
- **Vodenje:** je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge;
- **Kadrovanje:** pomeni upravljanje z razpoložljivimi človeškimi viri ter pridobivanje novih virov;
- **Trženje:** upravljanje odnosov s strankami; vodje so prodajalci svojih izdelkov;
- **Nadzorovanje:** je proces, kjer ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa (2006, 21-22).

V literaturi pa sem zasledila še vrsto drugih opredelitev nalog managerjev. Med temi je tudi definicija temeljnih dejavnosti managerjev, ki jo navaja Biloslavo v svojem delu. Kot temeljno nalogo managerjev navaja obvladovanje organizacije, to pa manager opravlja tudi z urejanjem zadev, ki »praviloma obsega **načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje** dejavnosti sodelavcev« (2007, 27).

»Primarno razlikovanje med managementom in vodenjem je, da management spodbuja stabilnost, red in reševanje problemov v obstajajoči organizacijski strukturi in

sistemih. Vodenje pa spodbuja vizijo, kreativnost in spremembe« (Daft 2006, 661).

Tudi avtorji Coffey, Cook in Hunsaker vidijo managerja kot osebo, ki vpliva na sisteme in skrbi, da vse deluje pravilno, z namenom doseganja dobre produktivnosti in profita, medtem ko v vodji vidijo osebo, ki daje smernice, energijo, oblikuje vizijo in vpliva na druge tako, da prinaša spremembe in motivira druge, da te spremembe podpirajo (1994, 289).

Ker pa je običajno delo managerja tesno povezano z vodenjem, sem želela predstaviti tudi vrsto slogov vodenja, ki jih imata tako manager kot vodja na razpolago. Po Tavčarju lahko predstavim štiri sloge vodenja, in sicer: naročanje (jasne in natančne informacije za delovanje), poučevanje (poučevanje zaposlenega za izboljšati kakovost dela), spodbujanje (zmožnega sodelavca spodbujati v zavzeto dejavnost), delegiranje (manager sprost del svojih delovnih bremen na podrejenega). Vsak izmed obravnavanih slogov vodenja terja od managerja drugačen pristop in drugačne dejavnosti (Tavčar 2002, 219-221).

2.3 Kadrovska funkcija managementa

Opravljenе so bile številne raziskave na tematiko ravnanja z ljudmi, katerih namen je bil odkriti povezave med posameznimi vrstami organizacijskih strategij in strategij ravnanja s človeškimi viri. Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je prerasla okvire klasične kadrovske funkcije. Čas je pokazal, da klasično zasnovana kadrovska funkcija, ki je nastajala v povsem drugačnih razmerah, ne more več zadovoljiti potrebe, ki jih pred managerje in strokovnjake postavljajo hitre spremembe v okolju (Možina, in drugi 1998, 13).

Za vodenje in odločanje na področju kadrovanja se mora strokovno vodstvo, management, izobraževati in hkrati usposablјati. Višji management mora biti povsem usposobljen za vodenje kadrovske politike v povezavi s poslovno politiko, med tem ko se morejo nižje ravni, usmeriti k pridobivanju znanja (Možina, in drugi 1998,16).

Avtorji ugotavljajo, da :

- Ravnanje s kadrovskimi viri ni le področje kadrovske funkcije, ampak sodi med sestavne dele dejavnosti in organizacijskega mišljenja vseh zaposlenih, predvsem pa vodilnih;
- Ravnanje s kadri zajema predvsem strateški vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji, pomembno je okolje, konkurenca, dinamika trga, dolgoročna usmerjenost itd.

Poenostavljeno lahko rečemo, da ne poznamo »vrednost« delavcev v podjetju, kjer so potrebna določena znanja, veščine in izkušnje, da bi procesi potekali nemoteno. Zato obstaja poseben poklic tako imenovanih »head hunters« (lovci na glave), ki so kadrovski

strokovnjaki, katerih posebnost je odkrivanje talentiranih vodij ali strokovnjakov, katere kasneje pregovorijo, da se pretopijo v podjetje ali družbo (Florjančič 1998, 14).

2.3.1 Kadrovanje kot pomembna vloga vodij

Današnja podjetja nimajo pomembnejše naloge kot je ta, da privabijo in zadržijo kakovostne ljudi. Trenutno obstaja veliko pomanjkanje »možganov«. Organizacijska kultura, ki podpira in krepi občutek lastne vrednosti, bo veliko bolj verjetno obdržala bistre in nadarjene ljudi (Branden 2000, 81).

Managerji lahko na zaposlene vplivajo tako, da spodbujajo njihovo zavestno delovanje. To storijo tako, da:

- priskrbijo lahek dostop do informacij, ki jih ljudje potrebujejo, za opravljanje svojega dela, tudi informacije o širšem kontekstu,
- ustvarijo odprto, vzajemno okolje, v katerem ljudje lahko delijo zamisli, navdušenje in sanje ter s tem spodbujajo domišljijo vseh,
- poudarjajo priložnosti za neprestano učenje in urejanje veščin,
- omogočajo dovolj časa, zato da se zamisli razvijejo in dozoriijo,
- tistega, ki naredi nekaj izredno dobrega ga povabite k raziskovanju le tega,
- ljudi ne pretirano nadzirati in opazovati,
- načrtujejo in se finančno pripravijo na tveganje,
- ustvarjalnim ljudem dajejo možnost, da sodelujejo pri odločanju (Branden 2000, 84-85).

2.4 Motiviranje zaposlenih

»Pokažite ljudem v svojem življenju, da jih spoštujete, da cenite njihovo delo, da so za vas pomembni in da želite, da bi se učili, rasli in razvijali svoje sposobnosti, vsemu temu pravimo motivacija« (Carnegie 1995, 47).

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik 1998, 156).

»S stališča uspešnosti organizacije je zelo važno, da so izvrševalci nalog visoko motivirani za delo. Visoka motiviranost nikakor ni enostavno dosegljiva in je zato velik managerski problem« (Vila 1994, 108). Zaradi navedenega so strokovnjaki z različnih področij skušali razumeti in razložiti delovanje, spodbujanje in učinke motivacije.

»Če bi lahko razumeli in tako pol tudi predvideli načine, s katerimi motiviramo osebe, bi lahko vplivali na te s spreminjanjem komponent tega motivacijskega procesa. [...] Prva dela na motivaciji so bila povezana s tem, da bi našli načine, preko katerih bi lahko osebo motivirali, da bi vlagala več moči in talenta za delo pri delodajalcu« (Handy 1999, 29-30).

V naslednjih poglavjih bo osrednja tema prav motiviranje zaposlenih. Povzela bom nekatere definicije različnih avtorjev, njihove teorije in elemente, ki so povezani z motiviranjem zaposlenih v gospodarskih organizacijah. Pozornost bom namenila predvsem potrebam, zadovoljevanju potreb, vplivanju, moči in seveda motivaciji, ki bo rdeča nit poglavij.

2.4.1 Motivacija

Motivacija je pomembna aktivnost managerja s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Traven,1998, 106).

Ena od množice definicij motivacije, ki sem jih zasledila v literaturi, je ta, da »motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb« (Vila 1994, 108).

Potrebam in zadovoljevanju potreb bom namenila nekaj poglavij, saj so ključni element pri motiviranju. Če v osebi ne ustvarimo želje po zadovoljevanju neke potrebe, ta najverjetneje ne bo vlagala navora, saj ne bo imela cilja zadovoljiti kakšno potrebo. To pa je povezano z vedenjem, pri čemer lahko z besedami Lamberta povem, da »nas psihologi učijo, da potrebe in motivacija vodita vedenje« (1996, 76) pri tem pa doda, da »je vsako vedenje motivirano« (1996, 83).

Želela sem navesti še dve definiciji motivacije, ki sem ju zasledila v literaturi in ki sta povezani z obnašanjem zaposlenih, »motivacija pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi ali dobiti iz ljudi najboljše« (Ivanuša-Bezjak 2006, 89). V nadaljevanju motivirati pomeni dobro voditi zaposlene; »manadžerji si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo, zato je naloga vsakega manadžerja motivirati zaposlene, da bodo delali boljše in z večjo prizadevnostjo« (Traven 1997, 104).

Brajša navaja, da »z motiviranjem drugega bodisi silimo v določeno vedenje bodisi njegovo vedenje spreminjamo ali preoblikujemo način uresničevanja njegovih potreb, torej optimalno motiviramo, kadar so potrebe ene in druge strani zadovoljene« (1996, 64).

»Poleg različnih definicij, pa se na področju motivacije srečujemo tudi z vrsto različnih teorij. En od načinov za klasificiranje motivacijskih teorij, pa je razlikovanje med teorijami zadovoljstva in procesnimi teorijami. Teorije zadovoljstva so povezane s proučevanjem potreb, motivov in nagrad, ki vplivajo na motivacijo, procesne teorije pa se nanašajo bolj na psihološki in vedenjski proces, ki stoji za motivacijo. Ti dve kategoriji pa se seveda prekrivata in dopolnjujeta (Rainey 2003, 249).

2.4.2 Potrebe

Kot zgoraj omenjeno, so potrebe in njihovo zadovoljevanje ključnega pomena pri motiviranju ljudi (zaposlenih). »Ljudje se večinoma odločamo za tiste dejavnosti in usmeritve, od katerih si obetamo več koristi kot izgub (težav, nevarnosti ipd.). Pričakovane koristi izhajajo iz človeških interesov, ti pa iz kratkoročnejših potreb in globljih ter trajnejših vrednot« (Tavčar 2002, 214).

V prejšnjem poglavju sem omenila motivacijske teorije, med katerimi je tudi teorija zadovoljstva. Gre praktično za zadovoljevanje potreb. Tako pa skoraj vse motivacijske teorije vsebujejo določene predpostavke glede potreb posameznika. Vse te teorije pa so kategorizirane, naslovljene in našteje na najrazličnejše načine (Handy 1999, 38). Med množico motivacijskih teorij sem želela navesti nekatere izmed najbolj razširjenih, ki sem jih zasledila v delu Brajša (1996, 64-69):

- **Abraham Maslow** – Teorija potreb; objavljena leta 1954, je ena od zgodnjih teorij motivacije in tudi najbolj poznana in razširjena. Teorijo sestavlja hierarhija petih človeških potreb, in sicer: 1. Fiziološke potrebe, 2. Potrebe po varnosti, 3. Socialne potrebe, 4. Potrebe jaza, 5. Samopotrjevanje oziraoma samouresničitev,
- **Clayton Alderfer** – Teorija potreb; pri njegovi teoriji zasledimo tri vrste potreb, in sicer: eksistencialne potrebe, potrebe po odnosih in povezanosti z drugimi ter razvojne potrebe, ki pa niso dane v hierarhičnem redu,
- **David McClellan** – Teorija potreb; tudi ta teorija zajema tri potrebe: potreba po doseganju nečesa, potreba po moči in potreba po druženju, ki pa zajema le potrebe povezane in značilne za določene poklice,
- **Fredericka Herzberg** – obstajajo dve skupini potreb: 1. higienski dejavniki (dohodki, medosebni odnosi, tehnologija vodenja, politika vodenja, delovne razmere,, neuresničitev teh potreb se kaže v nezadovoljstvo zaposlenih, njihovi nemotiviranosti, 2. motivatorji (uspešnost dela, priznavanje dela, odgovornost napredovanje, deovni uspeh, zadovoljitev teh potreb je zadovoljstvo z delom in pri delu). (Brajša, 1996, 64-69).
- Po **Reberniku** (1997, 30) pa bi želela omeniti še problemsko motivacijsko teorijo: v vsakem problemu ljudje vidijo tudi cilj. Ta teorija je za managerja uporabna predvsem, ko poskuša pridobiti ljudi za reševanje problemov (1997, 130).

V zvezi s potrebami Lambert pravi, da »če razumemo potrebe drugih, lahko manipuliramo situacijo tako, da se te potrebe deloma srečajo preko interakcije z nami. Na tak način se vedenje razvije do stopnje, kjer lahko pride do racionalne izmenjave. Seveda je pri tem govor o manipuliranju situacije in ne osebe – razlika je kritična« (1996, 79).

»Ljudje imajo temeljne potrebe, kot na primer po hrani, doseganju ali služenju denarja, ki se spremenijo v notranjo napetost, ki motivira specifična vedenja, s katerimi lahko zadovoljimo potrebo. V primeru, da je vedenje uspešno, je oseba poplačana z občutkom, da je potreba zadovoljena. To poplačilo tudi sporoči osebo, da je bilo vedenje primerno in da je lahko v prihodnosti ponovno uporabno« (Daft 2006, 696-697).

2.4.3 Motivacija in zadovoljstvo

Tudi zadovoljstvo je povezano z motivacijo in seveda z zadovoljevanjem potreb. Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato smo zadovoljni, če se nam pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja (Lipičnik, Možina 1993, 44).

Pri proučevanju literature sem v zvezi z zadovoljstvom zasledila različne dejavnike, ki motivirajo ljudi pri delu, med katerimi želim po Lipičniku opisati naslednje:

- Koristnost dela: zaposlen je zavzet za delo, če vidi, da je njegov proizvod komu koristen;
- Poznavanje cilja: zaposlen, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, zgubi voljo do dela;
- Poznavanje rezultatov svojega dela: zavzetost in vztrajnost raste, če so zaposleni obveščeni o tem kaj s svojim delom prispevajo;
- Delovne razmere: slabe delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost zaposlenih za delo;
- Pohvala in graja: pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost zaposlenih za delo, graja pa naj bi človeka destimulirala;
- Navodila za delo: ustrezno reagiranje zaposlenih lahko največkrat dosežemo že z jasnimi navodili za delo;
- Tekmovanje: ima izredno velike učinke, še posebno, če človek tekmuje zato, da bi dosegel določene cilje;
- Sodelovanje: dober mehanizem s katerim je lahko mogoče dvigniti storilnost celih skupin ljudi;
- Ustvarjanje problemov: ljudi želimo motivirati, tako da jim postavljamo vprašanja in zaposleni na njih iščejo ustrezne odgovore;
- Plača: je dejavnik, ki lahko povzroča v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, z različnimi načini plačevanja lahko ljudi izvabi do različnih aktivnosti (1993, 48).

Pri zadovoljstvu pa moram omeniti tudi misli Herzberga, ki govori o zadovoljstvu in nezadovoljstvu v svoji motivacijsko-higienski teoriji:

»Ta teorija je največkrat omenjena v povezavi z motivacijo za delo. Nastala je sredi petdesetih let na podlagi raziskovanj Fredericka Herzberga. [...] Človek se ne počuti zadovoljnega, če se odstranijo vzroke nezadovoljstva, počuti se samo manj nezadovoljnega. Podobno je z zadovoljstvom, če izginejo nekateri vzroki zadovoljstva, človek ne postane takoj nezadovoljen, temveč preneha biti zadovoljen, občuti pomanjkanje zadovoljstva« (Vila 1994, 112).

2.4.4 Motivacijski modeli

Organizacije morajo same najti ustrezen motivacijski model, ki bo reševal njihove prihodnje potrebe. Torej strnjeno povedano, je bistveni del modela ravnanja z ljudmi pri delu razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije (Lipičnik 1998, 43).

Predpostavljeni modeli lahko pomagajo pri oblikovanju lastnega modela, vendar se vsi nanašajo na načine ravnanja z ljudmi in njihovimi viri (Rebernik 1997, 98). V samem nadaljevanju pa Rebernik razlaga, da »vsi ti modeli nakazujejo način postopanja z ljudmi, ampak, da so vsebinsko različni, zato je mogoče priti do zelenega modela samo takrat ko razmislimo kaj in kako bomo delali« (1997, 99).

Po Lipičniku lahko povzamemo, da poznamo šest modelov ravnanja z ljudmi:

- **Administrativni model:** za katerega je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih, delovanje pa je omejeno na zbiranje podatkov. Ta način je značilen za majhna podjetja;
- **Legalni model:** ravnanje z ljudmi je zakonsko določeno; tu je določen odnos delavec-delodajalec;
- **Finančni model:** tu nas zanima predvsem, koliko stanejo človeške zmožnosti, naloga managementa je najti optimalnost stroškov oziroma ustrezne človeške zmožnosti, ki najmanj stanejo;
- **Vodstveni model:** model je naravnani na vodenje, in sicer v dve smernici: a) tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi naj bi razumeli probleme dela in produktivnosti in naj bi delavcem svetovali, kako reševati probleme, b) izvršilni vodje imajo precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja;
- **Humanistični model:** tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, morajo razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede organizacije;

- **Vedenjsko–spoznavni model:** tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi želijo izkoristiti vsa spoznanja in izsledke, ki se ukvarjajo z ljudmi (1998, 30).

2.4.5 Motiviranje zaposlenih

Manager lahko pozna množico različnih motivacijskih teorij, vendar je na delu potrebno te teorije spraviti uspešno in učinkovito v prakso pri delovanju z ljudmi.

»Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost in del managerskega dela je obvladovati motivacijo za doseg ciljev organizacije. Študij o motivaciji pomaga managerjem razumeti, kaj pripravi ljudi do tega, da začno delovati, kaj vpliva na njihovo izbiro delovanja in zakaj vztrajajo pri določenem delovanju skozi čas« (Daft 2006, 696).

Koga, kdaj, koliko in predvsem kako motivirati zaposlene, je seveda težka naloga. V vseh organizacijah na področju gospodarstva kot tudi v vseh podjetjih je prisoten problem motiviranja zaposlenih. Delo managerjev pri motiviranju je zato oteženo še z dejstvom, da je vsak posameznik edinstven, s svojimi potrebami in željami in ga je treba drugače motivirati kot katerega drugega. Vendar bi bilo skoraj nemogoče vsakega posameznika posebej tako dobro poznati, da bi lahko sestavili motivacijski model za vsakega od njih, še posebno v velikih organizacijah. Zato pa ima manager na razpolago nekaj perspektiv in teorij, ki združujejo sorodne potrebe in želje skupine ljudi, ki jih lahko glede na te motiviramo. Odvisno pa je tudi od sposobnosti managerja in njegovih značilnosti.

»Predpostavke managerja glede motiviranja zaposlenih in uporabe nagrad so odvisne od njegovih ali njenih perspektiv o motivaciji. Vpletene so štiri različne perspektive o motiviranju zaposlenih: tradicionalni pristop, pristop človeških razmerij, pristop človeških zmožnosti ter sodoben pristop« (Daft 2006, 697).

»Manager mora vedeti kateri vidik dela vodi do motiviranja tako dobro kot kako kompenzirati rutinsko delo, ki ima le malo veze z zadovoljstvom« (Daft 2006, 713).

V sklopu vodenja in ob tem motiviranja zaposlenih je potrebno omeniti tudi vplivanje na zaposlene, saj »[b]istvo vodenja je vplivati na sodelavce, da sledijo vodji, ki mora imeti nad njimi moč« (Koren 1999, 67). Poleg tega je »[v]plivanje [...] uporaba moči za doseganje zastavljenih ciljev« (Tavčar 2002, 216). Vendar je pri tem pomembno vedeti kaj pravzaprav vplivanje predstavlja. Daft v svojem delu pravi, da je vplivanje efekt, ki ga ima dejanje osebe na vedenje, vrednote, verovanja ali obnašanje drugih (2006, 679).

Pri vplivanju se srečamo še z dvema pojmom, in sicer, moč ter odziv. Namreč je za vpliv potrebno imeti določeno vrsto moči, obenem pa se na vsako vrsto vplivanja in deloma glede na uporabljeno moč, pojavi neke vrste odziva s strani osebe, na katero

skuša nekdo vplivati. »Odziv posameznika ali skupine je merilo za uspešnost vplivanja; zato kaže pri izbiranju vrste moči, metod vplivanja in socializacije vselej predvidevati odziv, ki bo sledil vplivanju. Različni odzivi so uklonitev zaradi prisile, istovetenje ali identificiranje in usvojitev ali internaliziranje (Handy 1979, 130-133)« (Tavčar 2002, 217).

Med močjo in vplivom obstaja torej neka tesna povezava. Vplivanje je proces, pri katerem ena oseba skuša spremeniti vedenje ali obnašanje druge osebe. Moč pa je sredstvo, na podlagi katerega lahko oseba vpliva na druge (Handy 1999, 123). Temelji moči torej omogočajo osebi, da uporabi eno ali več metod vplivanja. Te metode vplivanja pa so lahko razdeljene v dve skupini, in sicer, odprte (očitne) in nevidne (Handy 1999, 133).

Pri vplivanju na zaposlene pa je velikega pomena tudi izbira pravih besed za izvedbo vplivanja. Seveda je pomembno poznati tudi govorico obraza in telesa, vendar le besede imajo moč pripeljati natančnost v proces komunikacije. Potrebno je uporabiti močne besede in zato je potrebno najprej ugotoviti, katere besede imajo večjo moč pri vplivanju (Lambert 1996, 75).

Ker je moč ena od predpostavk za vplivanje na motiviranje zaposlenih in ker sem jo že večkrat omenila, sem namenila ločeno poglavje tudi tej temi.

2.4.6 Vrste motivov

Nekateri ljudje so zelo prizadevni pri opravljanju svojega dela in v delo vložijo več energije kot drugi. Zaradi tega so posamezniki, ki so manj sposobni, lahko uspešnejši kot njihovi sodelavci, ki so sicer bolj nadarjeni, toda manj prizadevni pri svojem delu. Uspešnost posameznika pri delu ali pri drugih opravilih torej ni odvisna samo od njegove sposobnosti, temveč tudi od same motivacije in vrste motivov, ki človeka silijo, da dela (Treven 1998,106).

Tako poznamo različne motivatorje, ki ljudi silijo da nekaj počnejo oziroma, da delajo:

- Med primarne motive uvrščamo: lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost, materinstvo ipd. Za to skupino je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, le ti so podedovani in so v človeku od rojstva; značilni so za vse ljudi.
- Sekundarni motivi so povezani s koncepti učenja, sem spadajo: moč (težnja človeka po superiornosti, potreba po vodenju in nadzoru drugih ljudi), uveljavitev (težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali želja po popolni izvedbi dodeljenih nalog), pripadnost (potreba po vzdrževanju odnosov z drugimi), varnost (motiv preproste varnosti, zavestne varnosti in preproste podzavestne varnosti) in status (statusni simboli, ki so v materialni obliki) (Treven 1998, 107-111).

2.4.7 Pomen moči

Zagotovo je moč v organizaciji prisotna, tako managerji kot drugi jo uporabljajo in izrabljajo za doseganje organizacijskih ciljev, pa tudi za utrjevanje lastnih položajev. Kaj je torej moč? Preprosto povedano je moč sposobnost, da stvari uredimo tako, kot si želimo, da bi bile urejene (Berlogar 1999,156).

Pri obravnavanju moči bi želela najprej opomniti na pomembno razlikovanje med močjo in avtoriteto. »O moči govorimo takrat, kadar oseba ali skupina prisili druge ljudi, da delajo to, kar se od njih zahteva, npr. ugrabitelji. O avtoriteti pa govorimo takrat, če se neka oseba ali skupina podreja drugi zato, ker je prepričana, da je tako prav, na primer učitelj in učenci.

Pri moči pa naj omenim, da »[m]oč ima v organizaciji tisti, ki zmore učinkovito spodbujati sodelavce – jim obetati notranje ali zunanje koristi, če bodo ravnali v skladu z njegovimi pobudami, predlogi, navodili ali zahtevami« (Tavčar 2002, 215). Skratka gre tu za vplivanje nadrejenega na zaposlene. Poleg tega je razpolaganje s spodbudami moč, medtem ko je vpliv uresničena moč. Torej moč predstavlja potencialen vpliv oziroma je predpostavka ali temelj vpliva. Pri tem pa moram tudi omeniti, da je moč relativna in da vpliv, ki ga moč povzroča, je odvisen od prejemnika (Tavčar 2002, 215).

V literaturi sem zasledila, da različni avtorji na zelo podoben način razvrščajo različne vrste moči. Običajno predstavljajo naslednje vire moči:

1) *Medosebna moč* (sredstva, ki so potrebna za izvajanje moči);

- legitimna moč je človekova zmožnost vplivanja zaradi položaja,
- moč nagrajevanja,
- moč kaznovanja je nasprotje moči nagrajevanja,
- ekspertna moč je moč vplivanja na druge zaradi posebnega znanja,
- referenčna moč temelji na karizmi, osebnem stilu in vedenju.

2) *Strukturna in situacijska moč*: moč je v temeljih določena s strukturo organizacije, ki je kontrolni mehanizem (Berlogar 1999, 157).

Zelo podobno razlikovanje med različnimi vrstami moči navaja Tavčar, ko pravi, da »[m]anagerji imajo na voljo več vrst moči – od moči nasilja, preko moči nagrajevanja in kaznovanja, moči položaja, moči znanja, moči osebnosti in moči, ki jo daje povezovanje različnih interesov do negativne moči, saj je mogoče zlorabiti vsako obliko moči« (2002, 216). V navedenem stavku je velikega pomena razumeti dejstvo, da lahko zloraba bilo katere oblike moči pripelje do negativnih posledic.

Kakabadse v svojem delu pravi, da moč vsebuje potencial za izrabo posebnih resursov, za doseg določenih namenov ali ciljev. Moč torej predstavlja temelj za nadaljnja dejanja. Ne glede na to pa uporaba moči ne zagotavlja uspeha. Moč moramo uporabiti na način, ki je primeren kontekstu, v katerem jo uporabljamo (1999, 110).

Pri uporabi moči pa je potrebno vedeti tudi, da za uspešno uporabo moči

potrebujemo izpolnitev določenih pogojev. Kakabadse navaja štiri pomembne pogoje:

- resursi (posameznika ali organizacije),
- odvisnost (do potrebe po resursih),
- alternativni viri resursov (poznanstva za dostop do resursov),
- kontekstualno odobravanje (posamezniki, ki posedujejo resurse in ostali, ki jih želijo imeti) (Kakabadse 1999, 110-111).

Ko so izpolnjeni navedeni pogoji, lahko oseba uporabi moč za vpliv na druge, tako da bodo delovali na njej želen način.

Glede na okoliščine in različne vrste moči, vodij in zaposlenih, pa je dobro poznati tudi teorije X, Y in Z, ki so strnjeno obravnavana v naslednjem poglavju.

2.4.8 Teorije X, Y, Z

Teorije X, Y in Z predstavljajo različne poglede na to, kakšni so zaposleni in kakšen je njihov odnos do dela. Prvotno sta bili prisotni le teoriji X in Y, ki ju je razvil Douglas McGregor.

Teorija X

»Teorija x uči, da povprečen človek ne želi delati. Delu se izmika, če je le mogoče. Zato je ljudi nujno siliti k delu in jih neprestano nadzorovati. Ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo. Večina ljudi potrebuje predvsem varnost in ima malo ambicij« (Koren 1999, 76).

Teorija Y

»Človeku je delo naravna potreba in vir zadovoljstva. Ljudje bodo sami usmerjali svoje delo, kadar verjamejo v cilje. Povprečen človek išče in prevzema odgovornost. Vsi zaposleni imajo inovativne sposobnosti. V današnjem svetu so intelektualne sposobnosti le delno izkoriščene« (Koren 1999, 76).

Kasneje pa je W. J. Reddin razvil še teorijo Z.

Teorija Z

»Jasno je, da teorija x zavrača, teorija y pa predvideva poverjanje. Ker sta obe teoriji skrajni, so kasneje razvili teorijo z, ki sicer predvideva poverjanje, vendar pa ni sama po sebi nujna in dana sestavin organizacij. Človek ima voljo, sprejemljiv je te dobro in slabo. Medosebni odnosi vzpodbujajo. Možnost razumskega dela motivira. Medsebojna odvisnost je osnova človeškega delovanja. Ljudje so stvarni« (Koren 1999, 76).

Navedeni modeli veljajo le kot predpostavke o ljudeh nasploh, ne pa o posamezniku. Iz pogleda na ljudi, ki ga ima manager, pa izhaja slog vodenja kot koncept razmerja, ki nastaja med udeleženci v procesu vodenja. Vsekakor pa je »[š]e najbližji resnici [...] tretji pogled; ta sprejema ljudi takšne, kakršni so, sprejema spoznanje, da se lahko isti človek različno vede v različnih okoliščinah« (Tavčar 2002, 212).

3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V raziskavi sem opravila statistično analizo motiviranja zaposlenih v podjetjih, kar pomeni, da gre za kvantitativno raziskavo. »Pri kvantitativni analizi surovemu številčnemu podatku ni mogoče pripisati nikakršnega pomena, dokler ni z ostalimi podatki vred analiziran« (Kobeja 2002, 70).

Pri statistični analizi sem skušala ugotoviti, v kolikšni meri se managerji v slovenskih podjetjih zavedajo problema motivacije in kakšno pozornost namenjajo le tej pri pripravi motivacijskega programa, katere dejavnike motiviranja uporablja posamezno podjetje ter kateri motivatorji so za zaposlene najpomembnejši.

Za prodobitev primarnih podatkov raziskave sem uporabila anketni vprašalnik. Izdelala sem dve vrsti vprašalnikov: en je bil namenjen managementu, drugi pa zaposlenim, podrejenim managementu. Vprašalnik za management je vseboval tako zaprta vprašanja kot odprta vprašanja, vprašalnik za zaposlene pa le zaprta vprašanja. Pri obeh vprašalnikih sem uporabila sedem-stopenjsko Likertovo lestvico. Poleg tega sem pri obeh vprašalnikih uporabila tudi razvrstitev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti, ki naj bi jo imeli pri motiviranju zaposlenih.

Na ta način sem prišla do nekaterih kvalitativnih podatkov, predvsem pa do kvantitativnih podatkov, ki sem jih nato statistično analizirala s pomočjo programa SPSS 13.0, z računalniškim programom Excel pa sem grafično ponazorila rezultate analize.

Dobljene rezultate sem nato interpretirala in dobila odgovore na spodaj navedena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalna vprašanja

Z namenom ugotovitve in opredelitve problematike motiviranja zaposlenih z vidika managementa in zaposlenih ter primerjave med temi sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

RV 1: Ali managerji v slovenskih podjetjih namenjajo pozornost problemu motivacije?

RV 2: Ali imajo managerji v slovenskih podjetjih pripravljene motivacijske programe?

RV 3: Katere dejavnike motiviranja uporabljajo managerji v podjetjih za motiviranje zaposlenih?

RV 4: Na podlagi česa managerji v slovenskih podjetjih sestavijo motivacijski program?

RV 5: Ali management v slovenskih podjetjih uresničuje zastavljen motivacijski program, če ta v podjetju obstaja?

RV 6: Ali managerji menijo, da je motivacijski program v podjetju učinkovit?

RV 7: Kako in v kolikšni meri uresničevanje motivacijskega programa s strani managementa vpliva na motiviranje zaposlenih?

RV 8: Kateri so vzroki, zaradi katerih v podjetju nimajo zastavljenega motivacijskega programa?

RV 9: V podjetjih, v katerih nimajo zastavljenega motivacijskega programa, na kakšen način motivirajo zaposlene k delu?

RV 10: Kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene v slovenskih podjetjih najpomembnejši?

RV 11: Ali se motivacijski dejavniki, ki jih uporabljajo managerji pri motiviranju zaposlenih skladajo z motivacijskimi dejavniki, ki so za zaposlene pomembni?

RV 12: Ali zaposelni in vodstvo v istem podjetju enako ocenjujejo učinkovitost motivacijskega programa?

RV 13: V kolikšni meri menijo zaposleni, da jih znajo nadrejeni motivirati?

RV 14: Kakšne negativne posledice z vidika motivacije zaposlenih managerji opažajo v podjetju zaradi neuresničevanja postavljenega motivacijskega programa?

Potek zbiranja vzorca

Za raziskavo sem uporabila neverjetnostni namenski vzorec, saj sem se odločila za obravnavo srednje velikih in velikih slovenskih podjetij. Zaradi časovnih in finančnih razlogov ter izvedljivosti sem se odločila za proučevanje vzorca namesto celotne populacije. Proučevala sem odgovore na dva tipa vprašalnikov, eden namenjen managementu, drugi pa namenjen zaposlenim, ki sem ju poslala 100 srednje velikim in velikim slovenskim podjetjem.

V empiričnem delu sem opravila statistično analizo odgovorov na anketne vprašalnike. Proučevala sem 100 srednje velikih in velikih slovenskih podjetij. Seznane podjetij sem pridobila s pomočjo iBON-a. V raziskavo sem vključila prvih 100 srednje velikih in velikih slovenskih podjetij, ki so v iBON-u navedeni na seznamu pod črko A.

4 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH PODJETJIH

Za potrebe raziskave sem oblikovala dva tipa anketnih vprašalnikov. Prvi je bil namenjen managementu, drugi pa podrejenim v podjetju. Oba vprašalnika sem poslala vsem 100 podjetjem in preučevala odgovore na anketne vprašalnike, ki so jih v podjetjih izpolnili in mi jih poslali nazaj. Večino vprašalnikov sem podjetjem poslala po elektronski pošti (140), 60 vprašalnikov pa sem podjetjem, pri katerih nisem našla elektronskega naslova, poslala po pošti.

Od 100 poslanih anketnih vprašalnikov managementu v podjetjih, je na vprašalnike odgovorilo 28 managerjev (28,00%). Od 100 poslanih anketnih vprašalnikov (podrejenim) zaposlenim v istih podjetjih, je na vprašalnike odgovorilo 40 zaposlenih (40,00%).

Le iz 15 podjetij (15,00% vseh proučevanih podjetij) sem dobila odgovor na anketni vprašalnik tako s strani managementa kot s strani (podrejenih) zaposlenih. Pri ostalih podjetjih, od katerih sem dobila izpolnjene vprašalnike, je iz 13 podjetij (13,00% vseh proučevanih podjetij) le management odgovoril na vprašalnike, iz 25 podjetij (25,00% vseh proučevanih podjetij) pa so le (podrejeni) zaposleni odgovorili na anketne vprašalnike.

Na vprašalnike namenjene managerjem je odgovorilo 20 moških (71,43%) in 8 žensk (28,57%). Na vprašalnike namenjene zaposlenim pa je odgovorilo 16 moških (40,00%) ter 24 žensk (60,00%). Med managerji, ki so izpolnili vprašalnike, je bil 1 (3,57%) star med 18 in 25 let, 8 (28,57%) je bilo starih med 26 in 35 let, 9 (32,14%) jih je imelo med 36 in 45 let, 4 (14,29%) so bili stari med 46 in 55 let, 6 (21,43%) pa jih je bilo starih nad 55 let. Med zaposlenimi, ki so izpolnili vprašalnike, je bilo 18 (45,00%) zaposlenih starih med 26 in 35 let, 8 (20,00%) jih je imelo med 36 in 45 let, 8 (20,00%) je bilo starih med 46 in 55 let, 6 (15,00%) pa jih je imelo nad 55 let. Frekvenčna porazdelitev izobraženosti managerjev in zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnike je prikazana v tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Frekvenčna porazdelitev izobraženosti anketirancev

Izobrazba	Management		Zaposleni	
	fk	fk%	Fk	fk%
Nedokončana osnovna šola	0	0,00	0	0,00
Osnovna šola	0	0,00	0	0,00
Poklicna šola	0	0,00	0	0,00
Srednja šola	2	7,14	6	15,00
Višja šola	4	14,29	8	20,00
Visoka šola	7	25,00	9	22,50
Univerzitetna izobrazba	8	28,57	16	40,00
Specializacija	1	3,57	0	0,00
Magisterij	6	21,43	1	2,50
Doktorat	0	0,00	0	0,00

4.1 Obstoječi motivacijski sistemi v obravnavanih podjetjih

V prvem delu statistične analize sem proučevala obstoječe motivacijske sisteme in metode v obravnavanih podjetjih, uporabljene motivatorje s strani managementa ter motivacijske dejavnike, ki so za zaposlene pomembni.

RV 1: Ali managerji v slovenskih podjetjih namenjajo pozornost problemu motivacije?

Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov s strani managementa sem prišla do naslednjih rezultatov: 15 managerjev od 28 (53,57%) meni, da so motivirani zaposleni pomembnejši od finančne uspešnosti podjetja, 12 (42,86%) je takih, ki menijo, da je finančna uspešnost podjetja pomembnejša od motiviranih zaposlenih, le 1 manager (3,57%) se ni opredelil.

RV 2: Ali imajo managerji v slovenskih podjetjih pripravljene motivacijske programe?

Iz odgovorov na vprašalnike za management je razvidno, da le v 28,57% (8 od 28) proučevanih podjetij imajo managerji pripravljene motivacijske programe za motiviranje podrejenih zaposlenih.

RV 3: Katere dejavnike motiviranja uporabljajo managerji v podjetjih za motiviranje zaposlenih?

Iz tabele 4.2 so razvidni motivacijski dejavniki, ki jim managerji v proučevanih podjetjih namenjajo največ oziroma najmanj pozornosti pri motiviranju zaposlenih. Razvrstitev dejavnikov je potekala na podlagi lestvice od 1 do 10, kjer je 1 pomenilo, da je dejavnik najpomembnejši, 10, pa da je najmanj pomemben. Tako so na podlagi povprečnih ocen v tabeli razvidni dejavniki, ki jim managerji v proučevanih podjetjih namenjajo največ pozornosti, to so predvsem: dobre delovne razmere (3,64), plača

(3,68) ter koristnost dela zaposlenega (3,82); najmanj pozornosti pa namenljajo povratni informaciji o rezultatih dela zaposlenega (5,64), sodelovanju oziroma skupinskemu delu (6,04) ter tekmovanju s sodelavci (7,75). Managerji niso pod »drugo« navedli nobenega motivacijskega dejavnika.

Tabela 4.2 Razvrstitev motivacijskih dejavnikov - management

Motivacijski dejavnik	Povprečna ocena	Standardna napaka	Min	Max
Dobre delovne razmere	3,64	0,45	1	9
Plača	3,68	0,54	1	9
Koristnost dela zaposlenega	3,82	0,41	1	7
Poznavanje ciljev dela s strani zaposlenega	4,46	0,46	1	8
Zaslužena pohvala	4,68	0,45	1	7
Jasna navodila za delo	5,07	0,31	2	8
Povratna informacija o rezultatih dela zaposlenega	5,64	0,42	2	8
Sodelovanje in skupinsko delo	6,04	0,45	1	9
Tekmovanje s sodelavci	7,75	0,34	4	9

Dejavniki poznavanje ciljev dela s strani zaposlenega (4,46), zaslužena pohvala (4,68) ter jasna navodila za delo (5,07) so dobili srednje povprečne ocene pomembnosti. Iz vrednosti standardnih napak, ki so prikazane v zgornji tabeli, je razvidno, da so bila določena odstopanja pri posameznih ocenah s strani managementa, ki sestavljajo povprečno oceno. To pomeni, da imajo managerji različne poglede na to, kateri dejavniki so pri motiviranju zaposlenih pomembni in manj pomembni. Največja standardna napaka se je pojavila pri oceni plače kot motivacijski dejavnik, saj so pri tem motivacijskem dejavniku ocene dokaj spreminjale, torej lahko sklepamo, da za nekatere managerje je plača še vedno bistveni motivacijski dejavnik s katerim lahko motivirajo zaposlene, drugi managerji, pa ji ne namenljajo večje pozornosti. Najmanj odstopanj pri ocenah je bilo pri dejavniku jasna navodila za delo, kar je razvidno iz vrednosti standardne napake (0,31).

Managerji, ki so v vprašalniku navedli, da v podjetju nimajo pripravljenega motivacijskega programa, so navedli naslednje motivacijske dejavnike, ki jim namenljajo pozornost pri motiviranju zaposlenih:

- dodatek za delovno uspešnost,
- izjemna stimulacija,
- napredovanje (vertikalno, horizontalno),
- vključevanje v delovne skupine,
- izobraževanje,

- usposabljanje,
- materialne spodbude.

Nekoliko drugačne ocene so podali zaposleni, ko so v vprašalniku podali svoja mnenja o tem, katere motivacijske dejavnike njihovo podjetje najbolj uporablja za motiviranje njihovega dela. Izkazalo se je, da zaposleni menijo, da managerji v proučevanih podjetjih v povprečju namenjajo največ pozornosti naslednjih motivatorjem: poznavanje cilja svojega dela (26 odgovorov), dobre delovne razmere (22 odgovorov), sodelovanje oz. skupinsko delo (16 odgovorov) ter plača (15 odgovorov). Najmanj pozornosti pa namenjajo zasluženi pohvali (8 odgovorov), koristnosti dela zaposlenih (5 odgovorov), finančni stimulaciji (5 odgovorov), zaposlitvi za nedoločen čas (3 odgovori) ter tekmovanju (1 odgovor). Finančno stimulacijo, zaposlitev za nedoločen čas in tekmovanje so zaposleni navedli pod »drugo«. Jasna navodila za delo (13 odgovorov) in poznavanje rezultatov svojega dela (11 odgovorov) sta bila nekje na sredini ocen.

RV 4: Na podlagi česa managerji v slovenskih podjetjih sestavijo motivacijski program?

Managerji so v vprašalnikih navedli, da motivacijski program sestavijo predvsem na podlagi strategije družbe, njenega budgeta, rezultatov anket o zadovoljstvu zaposlenih, rezultatov družbe in poslovnega načrta. Poleg tega pa sestavijo motivacijski program tudi na podlagi motivacijskih dejavnikov, ki se jim zdijo pomembni, kot na primer: dobre delovne razmere, finančne spodbude in drugo.

RV 5: Ali management v slovenskih podjetjih uresničuje zastavljen motivacijski program, če ta v podjetju obstaja?

Vsi managerji (100,00%), ki so navedli, da imajo v podjetju motivacijski program, so tudi trdili, da se motivacijski program tudi uresničuje (8 od 8).

RV 6: Ali managerji menijo, da je motivacijski program v podjetju učinkovit?

Ne glede na to, da managerji, kot sem zgoraj navedla, trdijo, da motivacijski program tudi uresničujejo, so podali različne ocene glede učinkovitosti programa. Na Likertovi lestvici od 1 do 7, kjer je ocena 1 predstavljal popolno neučinkovitost, ocena 7 pa popolno učinkovitost, sta 2 managerja (25,00%) podala oceno 3 – ne ravno učinkovit program, 5 managerjev (62,50%) je podalo oceno 5 – dokaj učinkovit program, 1 manager (12,50%) pa je podal oceno 6, kar pomeni, da meni, da je njihov motivacijski program zelo učinkovit.

RV 7: Kako in v kolikšni meri uresničevanje motivacijskega programa s strani managementa vpliva na motiviranje zaposlenih?

Pri tem vprašanju so managerji večinoma dejali, da uresničevanje motivacijskega programa na zaposlene vpliva pozitivno in spodbudno obenem pa, da se ukrepi odražajo pri doseganju zastavljenih ciljev.

RV 8: Kateri so vzroki, zaradi katerih v podjetju nimajo zastavljenega motivacijskega programa?

Managerji, ki so pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika dejali, da v podjetju nimajo izdelanega motivacijskega programa, so navedli naslednje vzroke odsotnosti programa:

- zasedenost managementa z drugimi aktivnostmi,
- ne menijo, da je tovrsten program potreben,
- sproti skušajo ugoditi pričakovanju zaposlenih, jim zagotoviti ugodno delovno vzdušje in pogoje dela,
- trdijo, da tovrsten program še ni razdelan,
- menijo, da sta plača in pogoji dela že dovoljšnja motivacija,
- posvečajo človeškemu kapitalu premalo pozornosti,
- ni ustreznega vodje, ki bi ga oblikoval.

RV 9: V podjetjih, v katerih nimajo zastavljenega motivacijskega programa, na kakšen način motivirajo zaposlene k delu?

Na vprašanje, na kakšen način motivirajo zaposlene k delu brez motivacijskega programa, so managerji podali naslednje načine:

- opisujejo dela in naloge,
- imajo skupne sestanke in razvojne pogovore,
- redno obveščajo zaposlene o rezultatih dela,
- opravljajo normiranje,
- dajejo osebne stimulacije,
- vidijo plačo kot stimulacijo,
- vidijo pohvale kot stimulacijo,
- dajejo jasne naloge za delo,
- letno in mesečno nagrajujejo zaposlene,
- dajejo stimulacije k plači.

RV 10: Kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene v slovenskih podjetjih najpomembnejši?

Tabela 4.3 Motivacijski dejavniki - zaposleni

Motivacijski dejavnik	Povprečna ocena	Standardna napaka	Min	Max
Dobre delovne razmere	3,50	0,34	1	9
Plača	3,85	0,39	1	9
Koristnost svojega dela	4,03	0,38	1	9
Poznavanje rezultatov svojega dela	4,83	0,31	1	7
Poznavanje ciljev svojega dela	4,90	0,33	1	8
Zaslužena pohvala	5,58	0,37	2	9
Jasna navodila za delo	5,65	0,32	2	9
Sodelovanje in skupinsko delo	6,00	0,39	1	9
Tekmovanje	8,38	0,25	4	10
Drugo	9,30	0,34	2	10

Iz tabele 4.3 je razvidno, da so za zaposlene najpomembnejši dejavniki dobre delovne razmere (3,50), plača (3,85) in koristnost svojega dela (4,03). Srednje ocene so dobili motivatorji: poznavanje rezultatov svojega dela (4,83), poznavanje ciljev svojega dela (4,90), zaslužena pohvala (5,58) ter jasna navodila za delo (5,65). Najmanj pomembni so za zaposlene naslednji motivatorji: sodelovanje oziroma skupinsko delo (6,00), tekmovanje (8,38) ter drugi dejavniki (9,30), med katere so navedli medsebojne odnose, pozitiven odziv strank, korekten odnos s strani nadrejenih ter možnost napredovanja. Iz vrednosti standardnih napak, ki so prikazane v zgornji tabeli, je razvidno, da so bila določena odstopanja pri posameznih ocenah s strani zaposlenih, ki sestavljajo povprečno oceno. Odstopanja pa so v primerjavi z odstopanji pri managementu bistveno nižja. Največja standardna napaka se je tudi v tem primeru (kot je bilo to pri managementu) pojavila pri oceni plače kot motivacijski dejavnik, saj so pri tem motivacijskem dejavniku ocene dokaj varirale. Najmanj odstopanj pri ocenah je bilo pri dejavniku tekmovanje, saj so mu skoraj vsi zaposleni pripisovali visoko vrednost oz. nizko pomembnost pri motiviranju, kar je tudi razvidno iz vrednosti standardne napake (0,25).

4.2 Primerjava ocen managerjev in podrejenih glede učinkovitosti in uspešnosti motivacijskih programov

V drugem delu statistične analize sem proučevala učinkovitost in uspešnost motivacijskih programov po mnenju managerjev in podrejenih zaposlenih ter ocene primerjala. S tovrstno analizo sem prišla do naslednjih rezultatov in tako odgovorila na zadnja raziskovalna vprašanja.

RV 11: Ali se motivacijski dejavniki, ki jih uporabljajo managerji pri motiviranju zaposlenih skladajo z motivacijskimi dejavniki, ki so za zaposlene pomembni?

Tabela 4.4 Primerjava povprečnih ocen motivacijskih dejavnikov

Razvrstitev motivacijskih dejavnikov – zaposleni	Povprečna ocena - zaposleni	Povprečna ocena - management	Absolutna razlika povprečne ocene
Dobre delovne razmere	3,50	3,64	0,14
Plača	3,85	3,68	0,17
Koristnost svojega dela	4,03	3,82	0,21
Poznavanje rezultatov svojega dela	4,83	5,64	0,81
Poznavanje ciljev svojega dela	4,90	4,46	0,44
Zaslužena pohvala	5,58	4,68	0,90
Jasna navodila za delo	5,65	5,07	0,58
Sodelovanje in skupinsko delo	6,00	6,04	0,04
Tekmovanje s sodelavci	8,38	7,75	0,63
Drugo	9,30	10,00	0,70

Iz tabele 4.4 je razvidno, da se motivacijski dejavniki, ki jih managerji uporabljajo pri motiviranju zaposlenih, le malo razlikujejo od motivacijskih dejavnikov, ki so za zaposlene pomembni. Največ pomena namenjajo tako managerji kot zaposleni dobrim delovnim razmeram, plači in koristnosti dela zaposlenega. Tukaj so se tudi pojavile le majhne absolutne razlike v povprečnih ocenah (od 0,14 do 0,21). Najmanj pomena pa oboji namenjajo sodelovanju in skupinskemu delu, tekmovanju s sodelavci in drugim dejavnikom, čeprav sta se pri slednjih dveh dejavnikih pojavili malenkost višji razliki v povprečnih ocenah (0,63 in 0,70). Pri srednje uvrščenih dejavnikih so se tudi pojavile določene razlike v povprečnih ocenah. Poznavanje ciljev svojega dela in jasna navodila za delo imata še zmerni razliki v povprečnih ocenah (0,44 ter 0,58), nekoliko večje razlike pa so se pojavile pri poznavanju rezultatov dela zaposlenega (0,81) ter pri zasluženih pohvali (0,90).

V tabeli 4.5 so prikazane pogostosti navajanja motivacijskih dejavnikov s strani managementa in s strani zaposlenih. Iz tabele je razvidno, da so motivacijski dejavniki zelo podobno razvrščeni.

Najbolj pomembni dejavniki so tako za managerje kot za zaposlene dobre delovne razmere, plača in koristnost dela zaposlenega. Enako velja za dejavnike, ki jim oboji namenjajo najmanj pozornosti, in sicer: sodelovanje in skupinsko delo, tekmovanje s sodelavci in drugi dejavniki. Zaporedno so tudi razvrščeni dejavniki srednjega pomena tako za managerje kot za

Tabela 4.5 Primerjava pogostosti navajanja motivacijskih dejavnikov

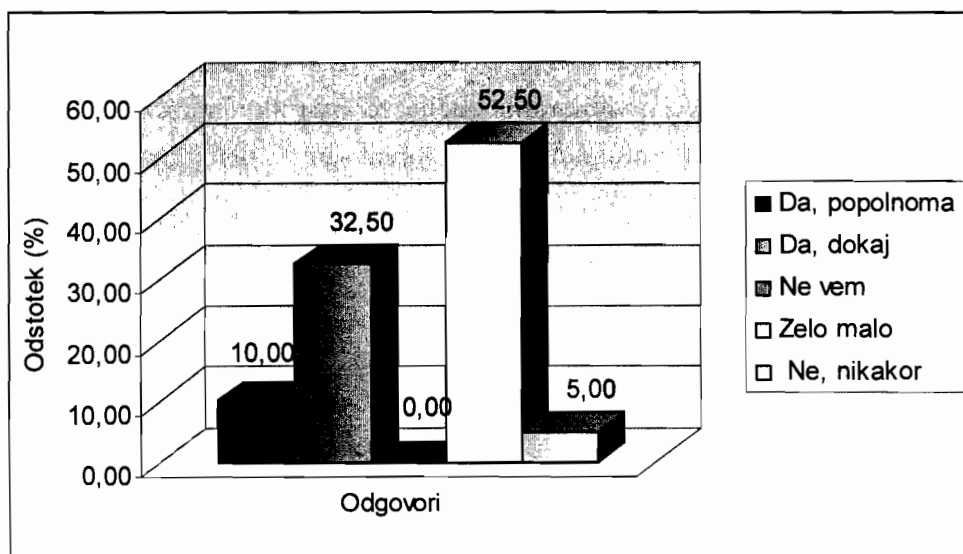
Razvrstitev motivacijskih dejavnikov - management	Vrstni red	Razvrstitev motivacijskih dejavnikov - zaposleni	Vrstni red
Dobre delovne razmere	1	Dobre delovne razmere	1
Plača	2	Plača	2
Koristnost dela zaposlenega	3	Koristnost svojega dela	3
Poznavanje ciljev dela s strani zaposlenega	4	Poznavanje rezultatov svojega dela	4
Zaslužena pohvala	5	Poznavanje ciljev svojega dela	5
Jasna navodila za delo	6	Zaslužena pohvala	6
Poznavanje rezultatov dela s strani zaposlenega	7	Jasna navodila za delo	7
Sodelovanje in skupinsko delo	8	Sodelovanje in skupinsko delo	8
Tekmovanje s sodelavci	9	Tekmovanje s sodelavci	9
Drugo	10	Drugo	10

zaposlene, in sicer: poznavanje ciljev svojega dela, zaslužena pohvala ter jasna navodila za delo. Edino večje odstopanje se pojavi pri seznanjenosti z rezultati dela, ki je pri zaposlenih četrti najbolj pomemben dejavnik, pri managerjih pa je na sedmem mestu.

Na podlagi rezultatov prikazanih v tabelah 4.4 in 4.5 lahko trdim, da so motivacijski dejavniki, ki jih management uporablja za motiviranje zaposlenih in motivacijski dejavniki, ki so za zaposlene pomembni, v povprečju zelo podobno porazdeljeni.

Ne glede na navedene rezultate pa imajo zaposleni nekoliko drugačna mnenja.

Slika 4.1 Skladnost načinov motiviranja zaposlenih z njihovimi potrebami



Na sliki 4.1 so prikazani odgovori zaposlenih na vprašanje: »Ali se načini motiviranja s strani nadrejenih skladajo z vašimi potrebami?« Glede tega so bila mnenja zaposlenih zelo različna. 42,50% zaposlenih je mnenja, da se načini motiviranja s strani managementa skladajo z njihovimi potrebami, 57,50% pa jih meni, da se načini motiviranja s strani managementa ne skladajo z njihovimi potrebami.

Na podlagi rezultatov, ki so prikazani na sliki 4.2 ter rezultatov, ki so navedeni v tabelah 4.4 in 4.5, lahko pridemo do dveh najverjetnejših zaključkov. Prvi je ta, da so zaposleni nekoliko bolj negativno naravnani in se kljub pravi smeri motiviranja ne počutijo primerno motivirani. Drugi pa je ta, da kljub temu, da je management na pravi poti glede izbire dejavnikov motiviranja, jim še zmeraj namenja premalo pozornosti.

RV 12: Ali zaposelni in vodstvo v istem podjetju enako ocenjujejo učinkovitost motivacijskega programa?

Na vprašanje o tem, kako management ocenjuje učinkovitost motivacijskega programa, je 75,00% managerjev, ki v podjetju imajo pripravljen motivacijski program, mnenja, da je njihov program dokaj učinkovit. 25,00% pa jih meni, da nimajo ravno učinkovitega motivacijskega programa. Glede tega, kar zaposleni menijo o učinkovitosti motiviranja, jih 32,50% meni, da management ni učinkovit pri motiviranju podrejenih, 32,50% je takih, ki se niso znali opredeliti, 35,00% zaposlenih pa meni, da je management zelo učinkovit pri motiviranju podrejenih.

RV 13: V kolikšni meri menijo zaposleni, da jih znajo nadrejeni motivirati?

Glede tega, kar zaposleni menijo o učinkovitosti motiviranja, jih 32,50% meni, da jih management ne zna motivirati, 32,50% je takih, ki se niso znali opredeliti, 35,00% zaposlenih pa meni, da jih management zna dobro motivirati k delu.

RV 14: Kakšne negativne posledice z vidika motivacije zaposlenih managerji opažajo v podjetju zaradi neuresničevanja postavljenega motivacijskega programa?

Glavne negativne posledice z vidika motivacije zaposlenih zaradi neuresničevanja postavljenega motivacijskega programa, so predvsem: nelojalna konkurenca, nezadovoljstvo, fluktuacija in bolniške.

5 SKLEP

Z opravljeno statistično analizo sem prišla do v nadaljevanju navedenih ključnih ugotovitev.

V povprečju je več podjetij takšnih, ki namenjajo pozornost problemu motivacije, v manj kot polovici podjetjih pa vseeno menijo, da je finančna uspešnost pomembnejša od motiviranih zaposlenih. Kljub temu, da v vseh obravnavanih podjetjih imajo na določen način organizirano motiviranje zaposlenih, se je v raziskavi pojavilo manj kot tretjina podjetij, v katerih imajo pripravljen motivacijski program za motiviranje zaposlenih.

Na podlagi motivacijskih dejavnikov, ki sem jih v vprašalnikih navedla managementu in zaposlenim, ter razvrstitve le teh s strani managementa in zaposlenih, se je izkazalo, da motivacijski dejavniki, ki so deležni večje pozornosti s strani managementa in so pomembnejši za zaposlene, so predvsem dobre delovne razmere, plača ter koristnost dela zaposlenega. Najmanj pozornosti pa namenjajo povratni informaciji o rezultatih dela zaposlenega, sodelovanju oz. skupinskemu delu ter tekmovanju s sodelavci. V podjetjih, kjer nimajo sestavljenega motivacijskega programa, managerji uporabljajo predvsem različne oblike materialnih spodbud, napredovanj, izobraževanj in usposabljanj za motiviranje podrejenih zaposlenih. Iz odgovorov zaposlenih glede njihovega mnenja o tem, katere motivatorje najpogosteje uporablja management, je razvidno, da management uporablja predvsem naslednje motivatorje: poznavanje cilja svojega dela, dobre delovne razmere, sodelovanje oziroma skupinsko delo ter plačo.

Managerji v proučevanih podjetjih pri pripravi motivacijskega programa v povprečju namenjajo največ pozornosti strategiji družbe, budgetu družbe, rezultatom anket o zadovoljstvu zaposlenih, rezultatu družbe, poslovnemu načrtu. V podjetjih, v katerih imajo zastavljen motivacijski program, management trdi, da navedeni program tudi uresničujejo. Ne glede na to pa le v dveh tretinah proučevanih podjetij, ki imajo zastavljen motivacijski program, managerji trdijo, da je njihov program tudi učinkovit. Uresničevanje motivacijskega programa pa na motiviranje zaposlenih, trdijo managerji, vpliva pozitivno, in spodbudno, obenem pa se ukrepi odražajo pri doseganju zastavljenih ciljev.

Najpomembnejši razlogi, zaradi katerih v proučevanih podjetjih nimajo zastavljenega motivacijskega programa so predvsem zasedenost managementa oziroma pomanjkanje ustreznega vodje, ki bi ga oblikoval, sprotno reševanje motiviranja, nepomembnost tovrstnega programa, premalo pozornosti namenjene človeškemu kapitalu ter dejstvo, da vidijo materialne spodbude in pogoje dela kot zadovoljivo motivacijo k delu. V podjetjih, v katerih nimajo zastavljenega motivacijskega programa, managerji podrejene motivirajo predvsem z opisom del in nalog, s skupnimi sestanki, z

rednim obveščanjem zaposlenih o rezultatih dela, z materialnimi stimulacijami ter z normiranjem.

V veliki meri se motivacijski dejavniki, ki jih managerji uporabljajo pri motiviranju zaposlenih, skladajo z motivatorji, ki so za zaposlene najpomembnejši. Pri razvrščanju motivacijskih dejavnikov s strani managementa in s strani zaposlenih se je pojavila zelo podobna porazdelitev dejavnikov. Tako so za obe skupini najpomembnejši motivacijski dejavniki dobre delovne razmere, plača ter koristnost dela zaposlenega, medtem ko so najmanj pomembni motivatorji sodelovanje oziroma skupinsko delo tekmovanje s sodelavi in drugi dejavniki. Ne glede na razvrstitve pa je več kot polovica zaposlenih mnenja, da se načini motiviranja s strani managementa ne skladajo s potrebami zaposlenih.

Večina managerjev podjetij, v katerih imajo pripravljen motivacijski program, je mnenja, da je njihov program učinkovit. Le tretina zaposlenih pa je istega mnenja, saj le tretina zaposlenih meni, da jih management zna dobro motivirati k delu.

Najpomembnejše posledice, ki jih v podjetju opažajo zaradi neuresničevanja motivacijskega programa, so predvsem nelojalna konkurenca, nezadovoljstvo, fluktuacija in bolniške.

Na podlagi opravljene raziskave sem prišla do ugotovitve, da se slovenski managerji v obravnavanih podjetjih v povprečju le malo zavedajo problema motivacije in jih je tudi malo takih, ki dajejo pozornost pripravi motivacijskega programa. Ne glede na to pa managerji v povprečju uporabljajo predvsem naslednje dejavnike motiviranja: dobre delovne razmere, plačo in koristnost dela, ki so tudi motivatorji, ki so v povprečju za zaposlene najpomembnejši.

V proučevanih podjetjih, v katerih je pripravljen motivacijski program, ga management tudi uresničuje, to pa vpliva na zaposlene spodbudno in pozitivno ter se odraža pri doseganju zastavljenih ciljev.

Motivacijski dejavniki, ki jih podjetje umešča v motivacijski program, so primerni, vendar jih managerji v prenizki meri uporabljajo. To pomeni, da je zastavljen motivacijski program primerno postavljen, so pa potrebne še nekatere nadgradnje glede kakovosti in količine uporabe motivacijskih dejavnikov. Vsekakor pa zaposleni in vodstvo vidijo drugačno učinkovitost motivacijskega programa oziroma management meni, da je program bolj učinkovit, zaposleni pa, da je nekoliko manj učinkovit.

Menim, da bi morala slovenska podjetja namenjati večjo pozornost človeškemu kapitalu in predvsem motiviranju zaposlenih, saj postajajo le ti vedno pomembnejši del preživetja in uspeha organizacije.

V raziskavi pa je bilo poleg navedenih v uvodu še nekaj dodatnih omejitev. Ena med temi in po mojem mnenju tudi najpomembnejša je bila ta, da sem lahko proučevala le 8 podjetij, v katerih so imeli zastavljen motivacijski program, tako da nisem dobila

statistično značilnih rezultatov za statistično analizo. Poleg tega, zaradi nizkega odziva podjetij, celotna raziskava ni posplošljiva, ampak velja le za proučevana podjetja. Tako bi z večjem številom izpolnjenih anketnih vprašalnikov dobila več informacij in bi lahko tudi opravila statistično značilno analizo, ki bi bila bolj natančna in bi lahko na podlagi te analize posplošila podatke, česar v moji nalogi nisem morala narediti..

Vseeno pa sem mnenja, da so, ne glede na omenjene pomanjkljivosti in omejitve, ugotovljeni rezultati dokaj verodostojni za morebitne nadaljnje raziskave na področju motiviranja zaposlenih, saj sem raziskavo skrbno natančno opravila.



LITERATURA

- Bahum, Drago in Dr. Emil Rojc. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
- Beanden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje*. Ljubljana.
- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Univerza v Mariboru. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brajša, Pravao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Carnegie, Dale. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
- Carnegie, Dale in družabniki. 1993. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Coffey, Robert E., Curtis W. Cook in Phillip L. Hunsaker. 1994. *Management and organizational behavior*. Homewood: Austen Press in Richard D. Irwin.
- Covey, R. Stephen. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
- Daft, Richard L. 2006. *The new era of management*. Mednarodna izdaja. Mason: South-Western.
- Florjančič, Jože. 2002. *Organizacija in management*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Florjančič, Jože. 1996. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grint, K. 2003. *The Arts of Leadership. Effective educational leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Handy, Charles. 1999. *Understanding organizations*. Četrta izdaja. London: Penguin Group.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Proandy.
- Možina, Stane, Janez Jereb, in ostali. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, Miroslav in soavtorji. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor : Univerzitetna knjižnica.
- Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Ljubljana: Založba moderna organizacija.
- Tavčar, I. Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
- Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
- Vuk,ovič Goran in Grozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Založba moderna organizacija.

VIRI

- iBON 2006/2 – bonitete, verzia 4.2.0.285, Noviforum, d. o. o. (27. 04. 2007).
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.

PRILOGE

Priloga 1 Srednje velika in velika slovenska podjetja v letu 2006

Priloga 2 Vprašalnik namenjen managementu

Priloga 3 Vprašalnik namenjen zaposlenim

Srednje velika in velika slovenska podjetja v letu 2006

Zap. št.	Naziv	Mesto	Št. zaposlenih
1	A SPORT D.O.O.	BEGUNJE	50 – 99
2	A1 – REMONT KRANJ D.O.O.	KRANJ	85
3	A1, D.D.	LJUBLJANA	73
4	ABANKA D.D.	LJUBLJANA	500 – 999
5	ABC POMURKA – INTERNATIONAL D.D.	MURSKA SOBOTA	66
6	ABRASIV MUTA D.O.O.	MUTA	62
7	AC-INTERCAR, D.O.O. LJUBLJANA	LJUBLJANA	61
8	ACRONI, D.O.O.	JESENICE	1384
9	ACTUAL I.T., D.O.O.	KOPER	104
10	ADACTA D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	58
11	ADD D.O.O. LJUBLJANA	LJUBLJANA	50
12	ADECCO H.R. D.O.O.	LJUBLJANA	1239
13	ADK D.O.O.	HOČE	496
14	ADRIA AIRWAYS D.D.	LJUBLJANA	570
15	ADRIA D.O.O.	ANKARAN	52
16	ADRIA MOBIL, D.O.O. NOVO MESTO	NOVO MESTO	778
17	ADRIA PLUS, D.O.O. NOVO MESTO	NOVO MESTO	51
18	ADRIATIC SLOVENICA D.D.	KOPER	500 – 999
19	AERO IDA, D.O.O.	CELJE	59
20	AERO PAPIROTI, D.O.O.	CELJE	98
21	AERO, D.D.	CELJE	400
22	AERODROM LJUBLJANA, D.D.	BRNIK-AERODROM	323
23	AET D.O.O.	TOLMIN	277
24	AFIT, D.O.O.	MIREN	259
25	AGENCIJA ZA POŠTO	LJUBLJANA	50 – 99
26	AGIS PLUS D.O.O.	PTUJ	78
27	AGIS ZAVORE D.D. PTUJ	PTUJ	204
28	AGROGORICA D.D.	ŠEMPETER PRI GORICI	88
29	AGROMEHANIKA, D.D.	KRANJ	120
30	AGROMERKUR MURSKA SOBOTA D.O.O.	MURSKA SOBOTA	108
31	AGROGRUŠE D.O.O.	RUŠE	58
32	AIREST D.O.O.	BRNIK-AERODROM	72
33	AJM OKNA-VRATA-SENČILA D.O.O.	PESNICA PRI MARIBORU	190
34	AJPES	LJUBLJANA	200 – 249
35	AKERS VALJI RAVNE D.O.O.	RAVNE NA KOROŠKEM	81
36	AKRAPOVIČ, D.O.O.	IVANČNA GORICA	210
37	AKRIPOL D.D.	TREBNJE	157
38	ALBIN PROMOTION D.O.O.	LOVRENC NA DRAVSKEM	115
39	ALCAN TOMOS D.O.O.	KOPER	165
40	ALCHROM D.D.	RUŠE	127
41	ALMONT D.O.O.	SLOVENSKA BISTRICA	138

42	ALMONT PVC D.O.O.	SLOVENSKA BISTRICA	60
43	ALPETOUR – POTOVALNA AGENCIJA	KRANJ	393
44	ALPETOUR, D.D.	ŠKOFJA LOKA	252
45	ALPINA, D.D., ŽIRI	ŽIRI	791
46	ALPKOMERC TOLMIN D.D.	MOST NA SOČI	156
47	ALPLES, D.D., ŽELEZNIKI	ŽELEZNIKI	318
48	ALPOS ALU, D.O.O.	ŠENTJUR	137
49	ALPOS OPREMA, D.O.O.	ŠENTJUR	123
50	ALPOS POSEBNE STORITVE, D.O.O.	ŠENTJUR	158
51	ALPOS, D.O.O.	ŠENTJUR	187
52	ALUKOMEN MONTAL D.D.	KOMEN	99
53	ALUKOMEN OPREMA D.D.	KOMEN	82
54	ALUPAK D.O.O.	SLOVENSKA BISTRICA	60
55	AMIS, D.O.O.	MARIBOR	59
56	AMZS D.D.	LJUBLJANA	378
57	ANET, D.O.O.	LJUBLJANA	55
58	ANTONI D.O.O. AJDOVŠČINA	AJDOVŠČINA	52
59	AP MS D.D.	MURSKA SOBOTA	222
60	APEL SERVIS D.O.O. LJUBLJANA	LJUBLJANA	319
61	APRIL D.O.O.	MARIBOR	125
62	APS D.D.	VELENJE	57
63	AQUASAVA, D.O.O. KRANJ	KRANJ	433
64	AQUASET D.D.	LJUBLJANA	138
65	ARBORETUM VOLČJI POTOK	RADOMLJE	50 – 99
66	ARCONT D.D. GORNJA RADGONA	GORNJA RADGONA	454
67	ARCONT IP D.O.O.	GORNJA RADGONA	98
68	AREX D.O.O. ŠENTJERNEJ	ŠENTJERNEJ	65
69	ARHIV RS LJUBLJANA	LJUBLJANA	50 – 99
70	ARIEL, D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	70
71	ARKA, D.O.O.	ŽALEC	184
72	ARMATURE D.O.O.	MUTA	166
73	ARMETON D.O.O.	SEŽANA	106
74	ARMING D.O.O.	LJUBLJANA	86
75	ARSED D.O.O.	NOVO MESTO	158
76	ASCOM D.O.O.	IDRIJA	193
77	ASFALTI PTUJ D.O.O.	PTUJ	50
78	ASINUS, D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	142
79	ATAMA, D.O.O.	LJUBLJANA	72
80	ATECH D.O.O.	MATERIJA	65
81	AUTOCOMMERCE AUTO D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	423
82	AUTOCOMMERCE, D.D., LJUBLJANA	LJUBLJANA	75
83	AUTODELTA D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	55
84	AUTOMATIC SERVICE D.O.O.	KOPER	76
85	AVRIGO D.D. NOVA GORICA	NOVA GORICA	222
86	AVTERA D.O.O.	LJUBLJANA	114

Priloga 1

87	AVTO - KOČEVJE D.O.O.	ŠENTJANŽ PRI DRAVOGRADU	57
88	AVTO AKTIV D.O.O.	LJUBLJANA	60
89	AVTO CELJE D.D.	CELJE	217
90	AVTO ŠERBINEK D.O.O.	MARIBOR	94
91	AVTO TRIGLAV D.O.O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	67
92	AVTOHIŠA KOLMANIČ & CO D.O.O.	MARIBOR	53
93	AVTOHIŠA MALAGAJ, D.O.O.	TRBOVLJE	71
94	AVTOHIŠA REAL, D.O.O.	LJUBLJANA	134
95	AVTOHIŠA VRTAČ, D.O.O. KRANJ	KRANJ	54
96	AVTOMERKUR D.D.	LJUBLJANA	82
97	AVTOMOTIV RADO D.O.O.	LJUBLJANA	58
98	AVTOPLUS, D.D. KOPER	KOPER	78
99	AVTOPREVOZ TOLMIN D.D.	TOLMIN	95
100	AVTOTEHNA VIS, D.O.O.	LJUBLJANA	111

Vir: Izpis: IPIS – POSLOVNI REGISTER SLOVENIJE, © 1993-2006 REGISTER NOVIFORUM,
Glavni vir podatkov: AJPES

Vprašalnik namenjen managementu

Spoštovani. Pred vami je vprašalnik, ki mi bo v pomoč pri raziskavi o motivaciji zaposlenih v slovenskih podjetjih, ki jo opravljam v okviru zaključne projektne naloge na dodiplomskem študiju na Fakulteti za management Koper. Odgovori na spodnja vprašanja naj odražajo vaše mnenje in razumevanje obravnavane tematike. Motivacijski program je v tem primeru mišljen kot pisni načrt motiviranja zaposlenih, ki naj bi ga imelo podjetje.

Vprašalnik je anonimen, podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

1. **Spol (obkroži):** ženski moški

2. **Leta (obkroži):** 18-25 25-35 35-45 45-55 nad 55 let

3. **Izobrazba (obkroži):**

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| a) Nedokončana osnovna šola | f) Visoka šola |
| b) Osnovna šola | g) Univerzitetna izobrazba |
| c) Poklicna šola | h) Specializacija |
| d) Srednja šola | i) Magisterij |
| e) Višja šola | j) Doktorat |

4. **Ali menite, da so motivirani sodelavci bolj pomembni kot finančna uspešnost podjetja? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

DA NE NE VEM

5. **Katerim od spodaj navedenih motivacijskih dejavnikov namenjate največ oziroma najmanj pozornosti pri motiviranju zaposlenih? Razvrstite motivacijske dejavnike od najpomembnejšega (številka 1), do najmanj pomembnega (številka 10):**

- ___ - Koristnost dela zaposlenega
- ___ - Poznavanje cilja dela s strani zaposlenega
- ___ - Povratna informacija o rezultatih dela zaposlenega
- ___ - Dobre delovne razmere
- ___ - Zaslužena pohvala
- ___ - Jasna navodila za delo
- ___ - Tekmovanje s sodelavci
- ___ - Sodelovanje oz. skupinsko delo
- ___ - Plača
- ___ - Drugo: _____

6. Ali imate v podjetju motivacijski program? (Obkrožite ustrezen odgovor.)

DA NE

7. Če ste odgovorili na 6. vprašanje z »NE«, odgovorite na vprašanji 7.1. in 7.2., v nasprotnem primeru (odgovor »DA«) pa odgovorite na vprašanji 7.3. in 7.4.

7.1 Zakaj v podjetju nimate motivacijskega programa?

7.2 Na kakšen način motivirate zaposlene k delu?

7.3 Na podlagi česa sestavite motivacijski program?

7.4 Ali dosegate postavljene cilje motivacijskega programa?

DA NE

8. Če ste odgovorili na vprašanje 7.4 z »DA«, odgovorite na vprašanji 8.1. in 8.2., v nasprotnem primeru (odgovor »NE«) pa odgovorite na vprašanje 8.3.

8.1 Kako uresničevanje motivacijskega programa vpliva na motivacijo zaposlenih?

8.2 Ali menite, da je motivacijski program učinkovit? Ocenite z oceno od 1 do 7 (obkrožite ustrezen odgovor), kjer 1 predstavlja negativno oceno (sploh ni učinkovit – ne motivira zaposlenih), 7 pa predstavlja najvišjo oceno (zelo učinkovit - popolnoma motivira zaposlene).

1 2 3 4 5 6 7

8.2 Kakšne negativne posledice z vidika motivacije zaposlenih opazate v podjetju zaradi neuresničevanje postavljenega motivacijskega programa?

Vprašalnik namenjen zaposlenim

Spoštovani. Pred vami je vprašalnik, ki mi bo v pomoč pri raziskavi o motivaciji zaposlenih v slovenskih podjetjih, ki jo opravljam v okviru zaključne projektne naloge na dodiplomskem študiju na Fakulteti za management Koper. Odgovori na spodnja vprašanja naj odražajo vaše mnenje in razumevanje obravnavane tematike. Motivacijski program je v tem primeru mišljen kot pisni načrt motiviranja zaposlenih, ki naj bi ga imelo podjetje.

Vprašalnik je anonimen, podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave. Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

1. **Spol (obkroži):** ženski moški

2. **Leta (obkroži):** 18-25 25-35 35-45 45-55 nad 55 let

3. **Izobrazba (obkroži):**

a) nedokončana osnovna šola	f) visoka šola
b) osnovna šola	g) univerzitetna izobrazba
c) poklicna šola	h) specializacija
d) srednja šola	i) magisterij
e) višja šola	j) doktorat

4. **Razvrstite navedene motivacijske dejavnike po pomembnosti, ki jo za vas predstavljajo na delu, od najpomembnejšega (številka 1), do najmanj pomembnega (številka 10):**

- ___ - Koristnost svojega dela
- ___ - Poznavanje cilja svojega dela
- ___ - Poznavanje rezultatov svojega dela
- ___ - Dobre delovne razmere
- ___ - Zaslužena pohvala
- ___ - Jasna navodila za delo
- ___ - Tekmovanje
- ___ - Sodelovanje oz. skupinsko delo
- ___ - Plača
- ___ - Drugo: _____

5. Katere motivacijske dejavnike predvsem uporablja vaše podjetje za spodbujanje vašega dela? (Obkrožite črko pred izbranim odgovorov; možnih je več odgovorov.)

- a) Dobre delovne razmere
- b) Zaslužena pohvala
- c) Plača
- d) Poznavanje cilja svojega dela
- e) Jasna navodila za delo
- f) Tekmovanje
- g) Sodelovanje oz. skupinsko delo
- h) Koristnost svojega dela
- i) Poznavanje rezultatov svojega dela
- j) Drugo: _____

6. Ali se načini motiviranja s strani nadrejenih skladajo z vašimi potrebami? (Obkrožite ustrezen odgovor.)

- DA, popolnoma - DA, dokaj - NE VEM - zelo malo - NE, nikakor

7. V kolikšni meri vas znajo nadrejeni motivirati? Ocenite z oceno od 1 do 7 (obkrožite ustrezen odgovor), kjer 1 predstavlja negativno oceno (sploh me ne znajo motivirati), 7 pa predstavlja najvišjo oceno (popolnoma me znajo motivirati).

1 2 3 4 5 6 7



