

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT
KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

MOTIVACIJA IN DELOVNO
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

JASMINA KLEPAC

MENTOR
MARJANA MERKAČ SKOK

KOPER, 2007

POVZETEK

Ljudje so najbolj pomemben del vsake organizacije, zato je uspeh podjetij čedalje bolj odvisen od managementa človeških virov. Čim bolj so potrebe zaposlenih v podjetju zadovoljene, tem večja je njegova produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh. V podjetju sem izvedla raziskavo, katere cilj je bil ugotoviti, kaj motivira zaposlene, koliko so zadovoljni s posameznimi motivatorji ter njihovo zadovoljstvo s poslovno politiko podjetja. Anonimni anketni vprašalnik je vseboval splošni del, Lestvico delovnih motivov, Lestvico zadovoljstva in Lestvico vrednot podjetja. Odgovore sem obdelala s statističnimi metodami ter jih prikazala z grafi. Z raziskavo sem ugotovila, da so se za zaposlene kot najpomembnejši motivacijski dejavniki izkazali dobra plača, stalnost zaposlitve in dobre delovne razmere. Največja motivacijska napetost se je izkazala pri motivatorjih plača, delovne razmere in napredovanje, nekoliko manjše nezadovoljstvo pa je bilo pa motivu vodja. Zaposleni so v podjetju najbolj zadovoljni z odnosi, ki jih imajo s sodelavci.

Ključne besede: motivacija, delovno zadovoljstvo, motivacijske teorije, motivacijska napetost, lestvice delovne motivacije

ABSTRACT

People are the most important part of every organization. For this reason is success of companies more and more dependent from management of human resources. Needs of employees in company are met extremely more, this larger is his productivity, quality of finished services, reputation and success. I did research in company, of which goal her was to find what motivates employees, how much are happy with individual motivators and their satisfaction with business policy of companies. Anonymous questionnaire contained general part, Chart of working motives, Chart of satisfaction, and Chart of values of company. I treated answers with statistical procedures and showed them with diagrams. With research I found, that are for employees as most important motivational factors turned out good salary, continuity of occupation, and good working circumstance. Largest motivational suspense turned at motivation salary, working circumstances and advancement, a bit smaller dissatisfaction was motive's leader. Employees are happiest with relations in company, that they have them with collaborators.

Key words: motivation, working satisfaction, motivational theories, motivational suspense, charts of working motivation

UDK 658.3:159.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Motivacija in delovno zadovoljstvo	3
2.1	Motivacija	3
2.2	Delovno zadovoljstvo	5
3	Motivacijske teorije	7
3.1	Vsebinske motivacijske teorije	7
3.1.1	Teorija potreb.....	7
3.1.2	Dvofaktorska motivacijska teorija	9
3.1.3	Teorija ERG	10
3.2	Procesne motivacijske teorije	11
3.2.1	Teorija pričakovanja	12
3.2.2	Adamsova teorija pravičnosti	13
4	Lestvice delovne motivacije	15
4.1	Lestvica delovnih motivov	15
4.2	Lestvica delovnega zadovoljstva	16
4.3	Lestvica vrednot podjetja.....	16
5	Predstavitev podjetja	17
5.1	Zgodovinski razvoj podjetja	17
5.2	Kadrovska struktura.....	18
6	Raziskovalni del	19
6.1	Interpretacija lestvic.....	20
6.2	Interpretacija lestvic za celotno podjetje	21
6.2.1	Lestvica delovnih motivov	21
6.2.2	Lestvica delovnega zadovoljstva	22
6.2.3	Lestvica vrednot podjetja.....	22
6.3	Interpretacija lestvic glede na delitev po spolu.....	23
6.3.1	Lestvica delovnih motivov – moški.....	23
6.3.2	Lestvica delovnega zadovoljstva – moški	24
6.3.3	Lestvica vrednot podjetja – moški	25
6.3.4	Lestvica delovnih motivov – ženske.....	26
6.3.5	Lestvica delovnega zadovoljstva – ženske	27
6.3.6	Lestvica vrednot podjetja – ženske.....	28
6.4	Interpretacija lestvic glede na delitev po starosti.....	28

6.4.1	Lestvica delovnih motivov – starost do 20 let	28
6.4.2	Lestvica delovnega zadovoljstva – starost do 20 let.....	30
6.4.3	Lestvica vrednot podjetja – starost do 20 let	30
6.4.4	Lestvica delovnih motivov – starost od 20 do 40 let.....	31
6.4.5	Lestvica delovnega zadovoljstva – starost od 20 do 40 let.....	32
6.4.6	Lestvica vrednot podjetja – starost od 20 do 40 let	33
6.4.7	Lestvica delovnih motivov – starost od 40 do 60 let.....	34
6.4.8	Lestvica delovnega zadovoljstva – starost od 40 do 60 let.....	35
6.4.9	Lestvica vrednot podjetja – starost od 40 do 60 let	36
6.5	Interpretacija lestvic glede na delitev po izobrazbi	37
6.5.1	Lestvica delovnih motivov – od I do V stopnje izobrazbe	37
6.5.2	Lestvica delovnega zadovoljstva – od I do V stopnje izobrazbe.....	37
6.5.3	Lestvica vrednot podjetja – od I do V stopnje izobrazbe	38
6.5.4	Lestvica delovnih motivov – od VI izobrazbene stopnje dalje.....	39
6.5.5	Lestvica delovnega zadovoljstva – od VI izobrazbene stopnje dalje ..	40
6.5.6	Lestvica vrednot podjetja – od VI izobrazbene stopnje dalje.....	41
7	Ugotovitve in predlagani ukrepi.....	43
8	Sklep.....	45
	Literatura	47
	Viri	47
	Priloge	49

SLIKE

Slika 3.1	Hierarhija potreb Abraham Maslowa.....	9
Slika 3.2	Temeljni elementi dvofaktorske teorije	10
Slika 3.3	Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	11
Slika 3.4	Preprosti model pričakovanja	13
Slika 3.5	Glavne komponente teorije pravičnosti	14

GRAFI

Graf 6.1	Sedanja in zaželena narava dela – celotno podjetje.....	21
Graf 6.2	Delovno zadovoljstvo – celotno podjetje	22
Graf 6.3	Vrednote podjetja – celotno podjetje	23
Graf 6.4	Sedanja in zaželena narava dela – moški.....	24
Graf 6.5	Delovno zadovoljstvo – moški	25
Graf 6.6	Vrednote podjetja – moški.....	26
Graf 6.7	Sedanja in zaželena narava dela – ženske.....	26
Graf 6.8	Delovno zadovoljstvo – ženske	27
Graf 6.9	Vrednote podjetja – ženske.....	28
Graf 6.10	Sedanja in zaželena narava dela – starost do 20 let	29
Graf 6.11	Delovno zadovoljstvo – starost do 20 let.....	30
Graf 6.12	Vrednote podjetja – do 20 let.....	31
Graf 6.13	Sedanja in zaželena narava dela – starost od 20 do 40 let	32
Graf 6.14	Delovno zadovoljstvo – starost od 20 do 40 let.....	33
Graf 6.15	Vrednote podjetja – starost od 20 do 40 let	34
Graf 6.16	Sedanja in zaželena narava dela – starost od 40 do 60 let	34
Graf 6.17	Delovno zadovoljstvo – starost od 40 do 60 let.....	35
Graf 6.18	Vrednote podjetja – starost od 40 do 60 let	36
Graf 6.19	Sedanja in zaželena narava dela – stopnja izobrazbe od I od V	37
Graf 6.20	Delovno zadovoljstvo – stopnja izobrazbe od I do V	38
Graf 6.21	Vrednote podjetja – stopnja izobrazbe od I do V	39
Graf 6.22	Sedanja in zaželena narava dela – starost izobrazbe od VI dalje.....	39
Graf 6.23	Delovno zadovoljstvo – stopnja izobrazbe od VI dalje	40
Graf 6.24	Vrednote podjetja – stopnja izobrazbe od VI dalje	41

1 UVOD

Sodobni teoretiki poudarjajo, da so ljudje najbolj pomemben del vsake organizacije. Uspeh podjetij je čedalje bolj odvisen od njihovega bolj ali manj učinkovitega managementa človeških virov. Managerji morajo v podjetjih zagotoviti, da imajo zaposleni potrebno znanje in spretnosti za opravljanje dela. Poleg tega se od njih pričakuje, da bodo pomagali zaposlenim prepoznati njihove delovne interese, jih uspešno motivirali in nagradili za kakovostno izvedbo njihovega dela. Ker je učinkovitost zaposlenih precej odvisna od njihovega zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, občutka za pomembnost dela, zanesa do dela ter občutka za pravično ravnanje, si morajo v podjetjih prizadevati za oblikovanje ter vzdrževanje takega sistema managementa človeških virov, ki bi zadovoljil vse navedene potrebe delavcev. Čim bolj so te potrebe v podjetju zadovoljene, tem večja je njegova produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh.

Na portoroškem griču Svetega Lovrenca se nahaja Grand Hotel Metropol. Ker je mama zaposlena v tem podjetju, sem od malih nog posredno doživljala dogajanja v podjetju. Med opravljanjem občasnih študentskih del sem bila tudi sama del tega kolektiva, kar mi je omogočilo, da sem v prvi osebi spoznala klimo, ki vlada v organizaciji, odnose med vodstvom in zaposlenimi ter kako ti vplivajo na zadovoljstvo končnih uporabnikov storitev. Večji del neposrednih izvajalcev storitev je bil nezadovoljen zaradi trenj z vodilnimi in neugodnih delovnih razmer, kar je negativno vplivalo na zadovoljstvo končnih uporabnikov. Zanimalo me je, če je razlog tega nezadovoljstva utemeljen in iz česa izvira. Zato sem se pri pisanju diplomskega dela odločila, da bom izvedla raziskavo prav o tem. Moj cilj je ugotoviti kaj motivira zaposlene, koliko so zadovoljni s posameznimi motivatorji ter njihovo zadovoljstvo s poslovno politiko podjetja.

Anketirala sem 118 zaposlenih. Anonimnost ankete sem zagotovila tako, da so zaposleni izpolnjene vprašalnike oddajali v kuverto. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz splošnega dela, Lestvice delovnih motivov, Lestvice zadovoljstva in Lestvice vrednot podjetja. V splošnem delu vprašalnika sem zaposlene spraševala po spolu, starosti in izobrazbi; z Lestvico delovnih motivov sem želela ugotoviti kaj zaposlene najbolj motivira; Lestvica delovnega zadovoljstva mi je bila v pomoč pri ugotavljanju koliko so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivatorji; z Lestvico vrednot podjetja pa sem ugotovila predstavo zaposlenih o tem, kaj je po njihovem mnenju pomembno za podjetje, v katerem delajo. Odgovore sem obdelala s statističnimi metodami, kot so aritmetična sredina in rangiranje ter jih prikazala z grafi.

Postavila sem naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1: zaposleni v skupini od I do V stopnje izobrazbe si najbolj želijo dobro plačo.

- Hipoteza 2: zaposleni v skupini od VI stopnje izobrazbe dalje si najbolj želijo zanimivo in ustvarjalno delo.
- Hipoteza 3: motiv dobra plača je bolj pomemben za mlajše zaposlene, ki si šele ustvarjajo družino, kot pa za starejše zaposlene, ki imajo pri teh letih običajno že ustaljeno življenje.
- Hipoteza 4: starejši zaposleni, ki so že dolga leta zaposleni v podjetju in do njega čutijo močno pripadnost, si želijo večjih možnosti napredovanja kakor mlajši zaposleni.

Upam, da bo diplomsko delo podjetju v pomoč pri nadaljnjem motiviranju zaposlenih ter da bodo na to področje pričeli gledati iz drugačnega zornega kota. Vsaka skupina zaposlenih ima svoje značilnosti, potrebe, ipd., zato se vsaka skupina drugače odziva na enake motivatorje. Tisti motivatorji, ki lahko zelo motivirajo eno skupino, so lahko popolnoma neučinkoviti pri motiviranju druge skupine. Zato je tako pomembno, da v podjetju spoznajo, kakšne prioritete imajo zaposleni v vsaki skupini in vsako skupino zaposlenih motivirajo z drugačnimi pristopi.

2 MOTIVACIJA IN DELOVNO ZADOVOLJSTVO

2.1 Motivacija

Nobena človekova dejavnost ne nastane sama od sebe. Pravimo, da je naše obnašanje motivirano, kar pomeni, da je posledica številnih potreb, vzgibov in gibal. Naše obnašanje ima svoje vzroke, potrebe, želje, motive, cilje, interese in ideale. Ti dejavniki delujejo na nas v vsakem trenutku. Najpomembnejša značilnost človekove motivacije je ta, da lahko človek svoje obnašanje zavestno spodbuja, ga usmerja in vodi. Človek si lahko postavlja take cilje in motive, ki jih nato skuša doseči s svojo voljo in zavestno nadziranim delovanjem. Kljub temu pa je pomemben del človekove motivacije nezaveden. Motivacija ima velik vpliv tudi na naše dosežke na različnih področjih. Kakovost naših dosežkov je namreč odvisna od tega, kako močno smo motivirani zanje. Motivacija ima poleg znanja, sposobnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih velik vpliv na količino, predvsem pa na kakovost opravljenega dela. Ustrezno motiviran delavec bo svoje delo opravljal z veseljem in ne kot kakšno nujno zlo. Razlag in opredelitev pojma »motivacija« je veliko in se od avtorja do avtorja razlikujejo. Po Luthansu pa je v definicijo motivacije vedno vključena ena izmed naslednjih besed: zahteva, potreba, želja, cilj, namera, napor, motiv in vzpodbuda. Tehnično lahko pojem motivacije izpeljemo iz latinske besede *movere*, kar pomeni pomikati se (Trunkl 2003, 19).

Skrivnost razlage vsega našega obnašanja je motivacija, ki predstavlja odgovor na vprašanje, zakaj se obnašamo tako, kot se obnašamo. K motivaciji lahko pristopimo na dva načina: s pomočjo preučevanja potreb ali s pomočjo preučevanja ciljev. Medtem, ko predstavljajo *potrebe* notranje spodbude in jih je težko natančno določiti, pa so *cilji* zunanje spodbude za delovanje in jih je možno objektivno in empirično ugotavljati. Cilj predstavlja bodoče zaželeno stanje, ljudje pa si prizadevamo doseči cilj. Naše obnašanje je motivirano – vzpodbujajo in usmerjajo ga motivi. Vendar pa različne ljudi motivirajo različni dejavniki, poleg tega pa imajo isti ljudje različne potrebe ob različnem času (Trunkl 2003, 20).

Motivi so tisti psihološki pojavi, ki spodbujajo naše obnašanje in ga usmerjajo k določenim ciljem. Tako ali drugače so motivirana prav vsa naša dejanja. Mnoga dejanja so motivirana zato, ker nas k temu silijo določene potrebe ali želje. Lakota npr. nas sili k temu, da jemo, ljubezen nas sili v stik s partnerjem, želja po znanju in spoznavanju pa nas vodi k znanstvenim dosežkom, potovanjem .. *Potrebe* so torej posebna stanja organizma, ki sprožijo k ciljem usmerjeno obnašanje. Pri tem gre za stanja, za katera je značilno neravnovesje. Lahko gre za primanjkljaj, npr. pomanjkanje vode pri žeji, lahko pa gre tudi za preobilje, npr. pri izločanju vode. Cilji našega motivacijskega delovanja pa so tisti objekti ali dejanja, s katerimi izravnavamo neravnovesja ali zadovoljujemo potrebe. Motivacijska situacija ali motivacijski krog je krožna pot, ki se prične in konča v osnovni težnji organizma po ravnotežju (Treven 1998, 108).

Primarni motivi

»Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi« (Lipičnik 1994 v Treven 1998, 108). Med primarne motive uvrščamo: lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Za to skupino je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočijo preživetje. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, se tudi imenujejo biološki. To so sočasno motivi, ki so podedovani in so v človeku že od rojstva. Zato so značilni za vse ljudi (Treven 1998, 108).

Sekundarni motivi

Čim bolj je družba gospodarsko razvita in kompleksna, tem bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi, ki jih človek ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči v življenju. Primarni motivi, kot so lakota in žeja, med ljudmi v takšni družbi, razen pri redkih izjemah, ne prevladujejo. Za prebivalce ekonomsko razvitega sveta so veliko pomembnejši sekundarni motivi kot primarni. Sekundarni motivi so tesno povezani s koncepti učenja. Princip učenja, ki se nanaša na spodbujanje, je še posebej konceptualno in praktično povezan z motivacijo. Spodbuda se s tem v zvezi razlaga kot posledica, ki se uporabi z namenom, da bi povečali motivacijo za določeno vrsto vedenja. Na primer, vodja oddelka uporabi pozitivno spodbudo tako, da dodeli dan nagradnega dopusta tistim članom oddelka, ki se še posebej izkažejo s svojim delom. S tem jih motivira, da vključijo vse svoje sposobnosti, ko opravljajo svoje delo (Treven 1998, 109).

Da bi lahko uvrstili posamezni motiv med sekundarne motive, ta ne sme biti biološki. Omenili smo že, da se je sekundarnih motivov mogoče naučiti. Katerih motivov se posameznik nauči, pa je precej odvisno od razvitosti družbe, v kateri ta živi. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo predvsem (Treven 1998, 110):

- moč,
- uveljavitev,
- pripadnost,
- varnost in
- status.

Motiv moči je uspešno proučeval že Alfred Adler, ki je poudaril, da je ena izmed osnovnih teženj človeka težnja po superiornosti. *Motiv uveljavitve* se izraža pri človeku kot težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali kot želja po popolni izvedbi njemu dodeljenih nalog. *Motiv pripadnosti* je značilen za večino ljudi, ker si skoraj vsak človek prizadeva navezati in vzdrževati odnose z drugimi. *Motiv varnosti* je zelo intenziven pri ljudeh v sodobni, zelo tehnološko razviti družbi. Značilni predstavnik takšne družbe se namreč vsak dan srečuje z negotovostjo na številnih

življenjskih področjih. *Motiv statusa* je poleg motiva varnosti, še najbolj značilen za sodobno družbo. Uspešen član te družbe si pogosto najbolj prizadeva pridobiti statusne simbole, ki so v materialni obliki. Manj pa ga zanimajo temeljne, k človeku usmerjene vrednote življenja (Treven 1998, 112).

2.2 Delovno zadovoljstvo

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 podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov. Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom« (Hollenbeck in Wright 1994 v Treven 1998, 132). Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so (Treven 1998, 132):

- vrednost,
- pomembnost in
- zaznavanje.

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To pa zelo vpliva na stopnjo njihovega 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. Tretji pomembni vidik zadovoljstva pri delu je 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 posameznikovem delu lahko preučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom (Treven 1998, 132).

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Da bi managerji čim bolje razumeli vedenje zaposlenih v organizaciji, morajo prepoznati primarne in sekundarne motive in jim posvetiti vso pozornost. Poznavanje posameznih motivov je potrebno tudi, če želimo preučiti različne pristope k motivaciji. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo *vsebinske teorije*. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot *procesne teorije*. Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Pri procesnih teorijah ni toliko poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju, oziroma kako pride do te oblike vedenja (Treven 1998, 113).

Za razumevanje motivacije je težko izbrati samo eno teorijo, saj ne bi mogla zaokrožiti tega pojma. Motivacija je zelo kompleksna stvar, sestavljena iz mnogih dejavnikov, ki delujejo v človeku in izven njega. Pri motiviranju pa moramo upoštevati tudi dejstvo, da je vsak posameznik enkrat in da je težko vedno izbrati prava sredstva motivacije, ki bi delovala pri vseh. Sredstev za motiviranje ne moremo natančno opredeliti, saj jih je preveč. Pri enem človeku je lahko en dejavnik motivacijski, pri drugem človeku pa ne, ker ne spada med njegove interese. Teorij o tem, kako deluje motivacija, je ogromno, našteje so le nekatere najbolj znane, ki prikazujejo potek in delovanje motivacije pri večini (Trunkl 2003, 41).

3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Ta skupina teorij je usmerjena na odkrivanje in opredeljevanje potreb, ki spodbujajo ljudi, da delujejo na določen način. Usmerjene so bolj na določanje tistih spremenljivk, kot so potrebe ali motivi, ki vplivajo na obliko vedenja ljudi, manj pa na sam proces (Treven 1998, 113).

3.1.1 Teorija potreb

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je vsekakor teorija Abrahama Maslowa, ki je preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. V svoji teoriji potreb je Maslow razvil dva koncepta (Maslow 1954, v Treven 1998,113):

- obstaja pet temeljnih skupin potreb in
- temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

Med temeljne skupine človeških potreb po njegovem mnenju spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju.

Predstavimo na kratko posamezne ravni iz piramide potreb A. Maslowa. Med potrebami različnih ravni najdemo potrebe, ki smo jih razvrstili med primarne, in tudi potrebe, ki smo jih obravnavali kot sekundarne (Treven 1998, 114):

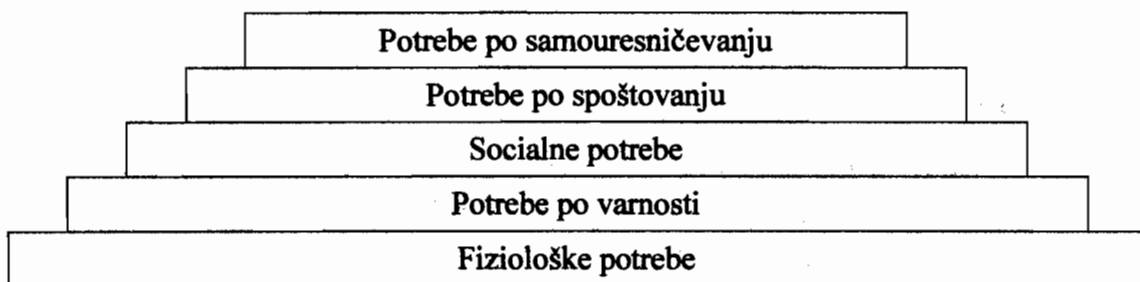
- *Fiziološke potrebe.* Temeljna raven v hierarhiji, fiziološke potrebe, so večinoma istovetne s primarnimi potrebami, ki se jih človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran.
- *Potrebe po varnosti.* Druga raven potreb je v splošnem podobna potrebam po varnosti, ki smo jih opisali kot ene izmed sekundarnih potreb. Te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju. Ko so te potrebe zadovoljene, ne motivirajo več človeka.
- *Socialne potrebe.* Tretja, sredinska raven potreb, se približno ujema s potrebami po pripadnosti, ki smo jih omenili med sekundarnimi potrebami. Te potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. Pri večini ljudi je potreba po interakciji z drugimi, pa tudi potreba po tem, da so priznani in cenjeni, zelo razvita. Nekateri ljudje lahko zadovoljijo omenjeno potrebo s tem, ko se pridružijo določeni skupini ljudi, drugim pa zadostuje podpora družinskih članov ali drugih posameznikov.
- *Potrebe po spoštovanju.* Četrta raven so višje potrebe ljudi. Med te spadajo tudi potrebe po moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Zato si posamezniki prizadevajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi pridobili večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini. Če ima človek zadovoljene potrebe po spoštovanju, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, nasprotno pa se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti.
- *Potrebe po samouresničevanju.* Najvišja raven je kulminacija vseh socialnih in višjih potreb ljudi. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo zeleno stopnjo samouresničitve,

razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost.

Maslowova teza o hierarhiji potreb, po kateri naj bi najprej zadovoljili potrebe na nižji in šele potem potrebe na višji ravni, je v zadnjih letih predmet številnih razprav. V normalnih okoliščinah običajno zadovoljujemo potrebe po naravnem vrstnem redu, od nižje ravni do višjih. Ko so potrebe na nižji ravni zadovoljene, se pojavijo potrebe na višji ravni in jih nato tudi skušamo zadovoljiti. Vendar pa obstaja možnost, da nam bo morda v okoliščinah, v katerih ne moremo zadovoljiti potreb po omenjenem naravnem vrstnem redu, vsaj nekaj časa uspelo živeti tako, da bomo »fizične vire« nadomestili s »psihičnimi« (Treven 1998, 115).

S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem pri tem lahko pomagali. Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi 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 skušajo 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, pa tudi v različnem času in v isti organizaciji, dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik 2000, 162).

Slika 3.1 Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: Treven 1998, 114.

3.1.2 Dvofaktorska motivacijska teorija

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje, ki so prikazani v spodnji tabeli. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija. Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno

spodbujajo ljudi k delu. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih. Motivatorji pa drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev ni v organizaciji, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, manager odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če pa manager želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto sredstev, motivatorje (Treven 1998, 117).

Slika 3.2 Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
- nadzor	- odgovornost
- odnos do vodje	- uspeh
- plača	- napredovanje
- delovne razmere	- samostojnost
- status	- pozornost
- politika podjetja	- razvoj sodelavcev
- varnost pri delu	
- odnos do sodelavcev	

Vir: Teven 1998, 117.

3.1.3 Teorija ERG

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Zavedal se je, tako kot Maslow in Herzberg, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da je bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni. Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb. Iz angleških besed za te skupine potreb (existence, relatedness, growth) izhaja ime teorija ERG. Te skupine potreb so (Treven 1998, 118):

- potrebe po obstoju,
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in
- potrebe po razvoju.

Potrebe prve skupine se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. Ta skupina vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke, in potrebe po varnosti. Drugo skupino sestavljajo potrebe, ki so povezane z

željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga spoštovali drugi ljudje. V tretjo skupino je Adelfer uvrstil potrebe po razvoju, ki odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju, pa tudi človekove potrebe po samouresničevanju. Na sliki 3.3 je prikazana povezava omenjenih treh skupin potreb z Maslowimi in Herzbergovimi vrstami potreb. Teorija ERG ne predvideva pri zadovoljevanju potreb tako stroge hierarhije kot Maslowa. 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).

Slika 3.3 Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo



Vir: Treven 1998, 119.

3.2 Procesne motivacijske teorije

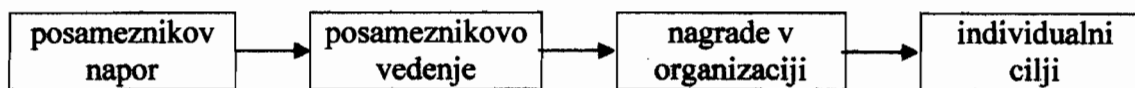
Po Bahtatijarevič-Šiberjevi predstavljajo procesne ali kongnitivne teorije drugo veliko skupino motivacijskih teorij oziroma teorij proučevanja obnašanja ljudi, posebno v delovnem okolju. Osnova tega teorijskega pristopa je spoznanje, da koncept potrebe ni dovolj za razlaganje motivacije in je nujno potrebno vključiti se druge vsebine, kot so percepcije, pričakovanja, vrednote in njihovo interakcijo. Te teorije prav tako poskušajo razložiti ključne procese in glavne razloge, ki vodijo k temu, da se ljudje v delovnih

situacijah obnašajo na določen način, da vlagajo določen napor in vplivajo na trajanje same aktivnosti (Trunkl 2003, 33).

3.2.1 Teorija pričakovanja

Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju znaj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem. Po Vroomovem mnenju je valenca privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost ciljev se lahko spreminja. Lahko je pozitivna (ta ima pozitivno vrednost za posameznika, zato ga cilji privlačijo), lahko ima ničelno vrednost (ko je oseba ravnodušna do cilja) in nazadnje ima cilj lahko tudi negativno valenco, če se mu hoče oseba izogniti. Drugi pomemben sestavni del Vroomove teorije je instrumentalnost. Vroom definira instrumentalnost kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot so večja plača, ugled itd. Poglavitni pojem v Vroomovi teoriji je pričakovanje. Razume ga kot 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. Prvi Vroomov model pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence (privlačnosti in neprivlačnosti) vseh drugih ciljev in tudi od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. Ta 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 on rad, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega. Drugi Vroomov model pojasnjuje in predpostavlja vedenje, akcijo, ki si jo posameznik izbere. Posameznik izbira in se odloča 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 skušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem (Lipičnik 2000, 165–166).

Slika 3.4 Preprosti model pričakovanja



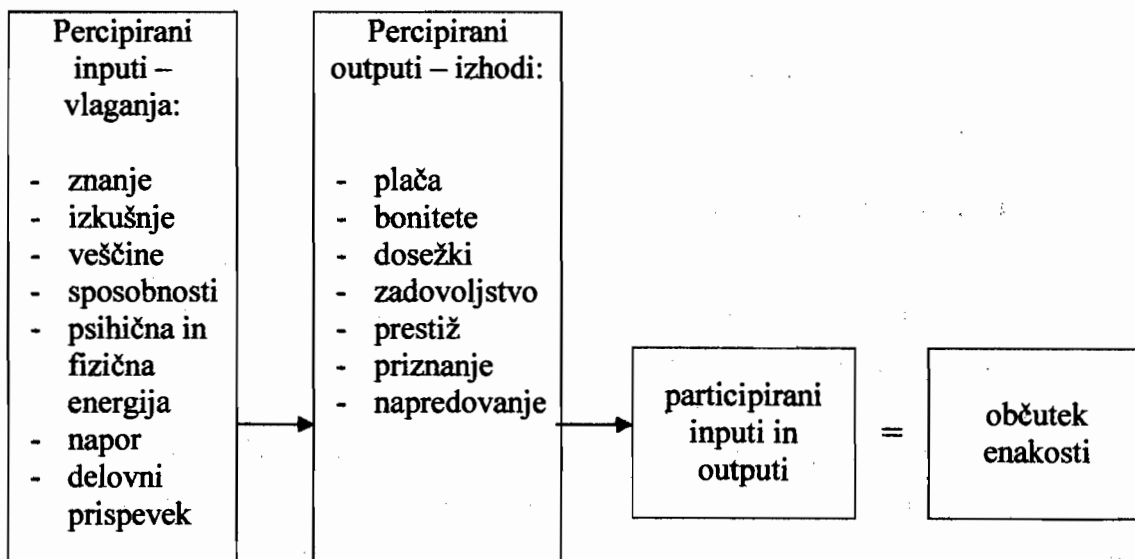
Vir: Treven 1998, 124.

3.2.2 Adamsova teorija pravičnosti

J. Stacy Adams poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po teoriji pravičnosti zaposleni primerjajo vložke v delovni proces in prejeme z vložki in prejemi drugih, zaposlenih v isti ali drugi organizaciji. Pri tem se posameznik zaveda, kakšno je razmerje med njegovim vložkom in prejemkom za opravljeno delo. Zato primerja svoje razmerje vložkov in prejemkov z razmerjem vložkov in prejemkov drugih, s katerimi se lahko primerja. Če je njegovo razmerje enako razmerju drugih, ima občutek zadovoljstva in meni, da je to stanje pravično. Če primerjana razmerja niso enaka, pa se mu zdi to nepravično, saj ima občutek, da je premalo ali preveč nagrajen za svoje delo. Po Trevnovi je za razumevanje motivacije, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, potrebno razumeti tudi posamezne temeljne dejavnike te teorije (Trunkl 2003, 39):

- Vložki se nanašajo na vse, kar posameznik vlaga v opravljanje svojega dela, kot so na primer starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status kot prispevek k ciljem skupine ali organizacije.
- Prejemki so dejavniki, za katere je posameznik prepričan, da bi morali biti rezultat njegovega dela. Lahko so *pozitivni*, kot so plača, priznanje, statusni simboli, dodatne ugodnosti itd., ali *negativni*, kot so neustrezne delovne razmere, monotonost in pritisk vodstva.
- Osebe za primerjavo si zaposleni izbere v svoji organizaciji ali drugje. Pri tem se lahko primerja z eno samo osebo ali s celo skupino.

Slika 3.5 Glavne komponente teorije pravičnosti



Vir: Bahtijarevič-Šiber 1999 v Trunkl 2003, 38.

4 LESTVICE DELOVNE MOTIVACIJE

V raziskovalnem delu diplomske naloge bom poskušala ugotoviti kaj motivira zaposlene, koliko so zadovoljni s posameznimi motivatorji ter njihovo zadovoljstvo s poslovno politiko podjetja. Pri tem bom uporabila Lestvico delovnih motivov, Lestvico zadovoljstva in Lestvico vrednot podjetja.

4.1 Lestvica delovnih motivov

Lestvica delovnih motivov je namenjena spoznavanju temeljnih delovnih motivov zaposlenega oziroma skupine zaposlenih. Obsega 15 motivov, ki jih zaposleni razvršča glede na njihovo pomembnost. V osnovni obliki lestvice to stori dvakrat. V koloni »Takšno je moje delo« opiše motivacijske značilnosti sedanjega dela, v koloni »Takšno delo bi želel(a)«, pa opiše svojo pravo delovno motivacijo, torej svoje želje. Razhajanje med kolonama kaže na področja motivacijske napetosti oziroma na delovno (ne)zadovoljstvo (Pogačnik 1997, 12).

Merjenje delovne motivacije je načeloma torej lahko enako kot merjenje motivacije človeka nasploh. Pripomoček je seveda postavljen v kontekst delovne situacije. Torej ne sprašujemo, kaj je delavcu pomembno v življenju nasploh, ampak kaj mu je pomembno pri delu. Na tej teoretični osnovi je nastala Lestvica delovnih motivov. Vključuje 15 temeljnih motivatorjev pri delu (npr. po Herzbergu), za katere pa lahko pokažemo, da zanje velja določena vzpostavljena s temeljnimi motivi človeka nasploh (na primer: vzporednica delovnemu motivu varno delo je splošna potreba po varnosti, plača ima vzporednico v splošni potrebi po pridobivanju itd.). Izpuščeni so manj pomembni delovni motivi, kot na primer: dobra malica, ki predstavlja temeljno potrebo po hrani in pijači, in drugi. Posamezne motive bi lahko še naprej delili na njihove aspekte (na primer: motiv dobre delovne razmere bi se lahko še naprej delil na različne aspekte delovnih razmer, kot so: prostori, oprema, klima itd.), vendar zaradi praktičnih namenov tega niso storili. Ker naj bi z lestvico zajeli deklarativno izražanje motivov (tako kot z lestvico vrednot), je bila uporabljena metoda rangiranja, torej relevantnega primerjanja motivov po pomembnosti (Pogačnik 1997, 19).

Lestvica delovnih motivov je bila razvita 1992, in sicer za namene obsežnejše raziskave organizacijske klime. Prepogosto jih je zanimalo za čim ljudje težijo v delovni situaciji. Pri razvijanju lestvice so se vseskozi držali naslednjih osnovnih načel (Pogačnik 1997, 33):

- lestvica naj zajema že znane temeljne delovne motive, in sicer samo na prvi ravni (ne da bi jih razbijali na podmotive);
- zaposleni lahko motive kvečjemu rangira, ne more pa jih ocenjevati z absolutno skalo;

- od zaposlenega se zahteva, da oceni tako motivacijske značilnosti svojega sedanjega dela »Takšno je moje delo« kot motivacijske značilnosti dela, ki bi ga želeli opravljati »Takšno delo bi želel(a)«.

Lestvica delovnih motivov je enako uporabna za spoznavanje tako posameznika kot tudi skupin. Obsega tiste temeljne motive, ki so najbolj pomembni v delovni situaciji.

4.2 Lestvica delovnega zadovoljstva

Lestvica delovnega zadovoljstva obsega istih 15 temeljnih motivov kot lestvica delovnih motivov, vendar zaposleni ne označujejo, kaj je za njih pomembno, ampak v kolikšni meri so s posameznimi motivatorji zadovoljni (na primer s plačo, svojim delom, z delovnimi razmerami itd.). Ocenjujejo na petstopenjski skali; stopnje so označene numerično in tudi grafično. Vsota (ali povprečje) vseh ocen izraža globalno delovno zadovoljstvo (Pogačnik 1997, 12).

Potem, ko so bili izbrani temeljni motivi in ko je bila izdelana lestvica delovnih motivov, je bilo naravno, da so sestavili še lestvico, ki bi zadovoljstvo s posameznimi motivatorji merila neposredno, torej z večstopenjsko numerično ocenjevalno lestvico. Zaradi primerjave z rezultati, zbranimi z Lestvico delovnih motivov, je seveda smotno ohraniti iste postavke, torej iste temeljne motive (plačo, vodja, delovne razmere itd.). Obstaja pa pomembna razlika. Na lestvici delovnih motivov so postavke napisane v zaželeni, pozitivni obliki. Naloga zaposlenega je, da stopnjo zadovoljstva oceni na lestvici od 1 do 5. Stopnje zadovoljstva so hkrati tudi grafično ponazorjene (pet obrazov, od najmanj do najbolj zadovoljnega). Lestvica delovnega zadovoljstva je torej preprost pripomoček, s katerim lahko ugotovljamo bodisi posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo bodisi analiziramo organizacijsko klimo podjetja ali manjših skupin v podjetju. Lestvica poleg ocen po posameznih področjih delovne motivacije daje tudi oceno zadovoljstva z delovno situacijo. Na tega kaže vsota vseh danih ocen (ali povprečje, če ocene nekaterih postavkah morda manjkajo) (Pogačnik 1997, 49).

4.3 Lestvica vrednot podjetja

Lestvica vrednot podjetja je namenjena spoznavanju predstve zaposlenih o tem, kaj je pomembno za podjetje, v katerem delajo. Lestvica obsega 14 vrednot oziroma dejavnikov, ki so pomembni za uspeh nekega podjetja. Zaposleni tudi te dejavnike razvrščajo po njihovi pomembnosti in spet jih v standardni obliki uporabe lestvice razvrščajo dvakrat: prvič v koloni »Tako je sedaj«, ko označijo, kakšen pomen tem vrednotam njihovo podjetje daje sedaj, drugič pa v koloni »Tako bi moralo biti«, ko označijo kakšen pomen bi moralo dajati posameznim dejavnikom v prihodnje. Razhajanje med obstoječim stanjem in idealom kaže na področja motivacijske napetosti oziroma na težnjo po spremembah v podjetju (Pogačnik 1997, 12).

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

Osnovna dejavnost družbe Metropol Group, d. d. je hotelsko in gostinsko poslovanje ter specializirane poslovne storitve za hotelsko in gostinsko poslovanje. Grand Hotel Metropol je osrednji hotel in nosilec ponudbe turističnega območja Metropol Group, d. d. Hotel Metropol je bil načrtovan kot srednje velik hotel v skladu s takratnim pojmovanjem vrhunske hotelske ponudbe, ki v svoji ponudbi vsebuje tudi igralnico. Soodvisnost hotela in igralnice je bila vedno izjemnega pomena. V okviru Grand Hotela Metropol poslujejo še naslednji objekti: Hotel Roža, Hotel Barbara, Hotel Lucija, Restavracija Taverna, bazeni, plaža in avtocamp Lucija (Metropol Group, d. d. 2000, 2).

5.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Grič Svetega Lovrenca se je s samostanom benediktancev iz 12. stoletja zapisal v začetek portoroške zgodovine. Od tedanjega samostana s svetiščem je ostal komajda kakšen kamen, toda spoznanja menihov o zdravilnosti morske vode, soli in blata so še danes ena od portoroških prvin. Tudi naslednji korak v razvoju kraja, ki je postal gostoljubno zatočišče pomorcev, je bil storjen na tem griču. Leta 1830 so postavili vilo San Lorenzo, v kateri so podjetni avsto-ogrski gospodje leta 1913 odprli igralnico. V spomin na staro igralnico so leta 1972 na njenem mestu zgradili novo igralnico ter Grand Hotel Metropol. Zgodovino hotelskega podjetja Metropol Group, d. d. Portorož so zaznamovala številna pridruževanja in nato izstopi iz različnih oblik poslovnih sistemov. Zaradi številnih sprememb zakonodaje, se je spreminjal tudi uradni naziv podjetja, kar je vplivalo na to, da se je med zaposlenimi in v večjem delu javnosti pojavilo in ohranilo njegovo prepoznavno ime Metropol (Metropol Group, d. d. 1997, 2).

Po osamosvojitvi Republike Slovenije leta 1991 se je celotni slovenski turizem znašel v težkem položaju. Sočasno se je moral soočiti tudi s procesom lastninskega preoblikovanja podjetij, pojavom tuje konkurence in izgubo tujih trgov. Turistična podjetja so si morala priznati, da izgubo tujih tržišč ni povzročil samo razpad nekdanje države, temveč predvsem zastarela ponudba. Skladno z novimi spoznanji je popolnoma prenovljeno vodstvo Metropol v začetku leta 1992 izdelalo strategijo razvoja podjetja, na osnovi katere se je podjetje leta 1993 preoblikovalo v poslovni sistem (holding) z matično in desetimi hčerinskimi delniškimi družbami. Tako preoblikovano podjetje je bilo prvo hotelsko podjetje na Obali, ki je pričelo s premišljeno izvedbo posodobitve osnovnih izdelkov. Posodobitev storitev hčerinskih družb je temeljila na arhitekturni prenovi objektov, saj je bilo z analizo stanja ugotovljeno, da so hoteli in drugi gostinski objekti Metropol slabo vzdrževani in neustrezno opremljeni, kar hotelskemu gostu v nastanitvenih objektih ni omogočalo zagotoviti drugih storitev, ki so sestavljali osnovni

del hotelske ponudbe. Osnovna prenova hotelskih in restavracijskih objektov ter poslovnih prostorov je dokončno bila zaključena leta 1998 (Eferl 2005, 41).

5.2 Kadrovska struktura

V Metropolu so kot osnovni dejavnik uspeha opredelili delavce. V podjetju je zaposlenih 205 delavcev. Delavci invalidi predstavljajo deset odstotni delež zaposlenih (Metropol Group, d. d. – oddelek za računovodstvo 2006).

Zaradi narave hotelskih in gostinskih storitev, ki poleg zahteve po veliki meri samostojnosti osebja, zahteva tudi jasno hierarhično strukturo, imajo v podjetju linijsko produktno notranjo strukturo (Metropol Group, d. d. 2000, 12).

Pridobiti želijo odgovorne delavce, ki razmišljajo, kako bi pridobili nove in boljše zadovoljili obstoječe kupce, izboljšali ponudbo, povečali promet in racionalizirali stroške. Zato uspešnost in učinkovitost poslovanja gradijo na delavcih, na njihovi osebni uspešnosti in uspešnosti v timskem delu, tako pri sprejemanju odločitev kot pri izvajanju. Sposobnost članov tima gradijo skozi:

- *Metropol šola*, katera predstavlja sistem izbora in razvoja kadrov, stalnega izobraževanja in usposabljanja;
- *Metropol timsko delo*: Za dobro delovanje timov so v prvi vrsti odgovorni organizacijski vodje. Pri izvajanju storitev v izvajalskih timih se dosledno spoštuje formalna hierarhijska struktura. Dela in naloge podeljuje neposredno nadrejeni.
- *Metropol krožke kakovosti*, katerih cilj je pritegniti vse delavce k ustvarjanju, oblikovanju in vzdrževanju kakovosti. Na krožkih kakovosti so vsi sodelujoči enakopravni, zaposlene pa spodbujajo, da predlagajo, izražajo svoja mišljenja ter sami najdejo rešitve;
- *Metropol sistem porazdelitve odgovornosti in nagrajevanja*: Odločujočega pomena je, da se za izvajanja del in nalog pridobivajo, usposablajo in izobražujejo primerni ljudje, katerim se podelijo ustrezna pooblastila in odgovornosti ter da se jih ustrezno nagradi. Sistem Metropol nagrajevanja zajema materialne in nematerialne nagrade. Pri tem posebno pozornost posvečajo razvoju nematerialnih nagrad, ki izvirajo iz zadovoljstva pri delu, občutka moči, pripadnosti in pomembnosti (Metropol Group, d. d. 2000, 20).

6 RAZISKOVALNI DEL

Raziskovalni del diplomskega dela sem izvedla v podjetju Metropol Group, d. d. Anketirala sem 118 od 205 zaposlenih. Ker gre za storitveno podjetje, ankete ni bilo mogoče izvesti sočasno, saj večji del zaposlenih opravlja svoje delo v neposrednem stiku z uporabniki storitev in bi to oviralo potek izvajanja storitev. Zato so v kadrovski službi podjetja predlagali, da bi neposredni vodja vsake skupine zaposlenim razdelil ankete v takem času, ki bi omogočal nemoten potek dela. Anonimnost vprašalnika so zagotovili tako, da so zaposleni izpolnjene vprašalnike oddajali v kuverto. Ko sem prišla po izpolnjene ankete, so mi nekateri zaposleni zaupali, da so pri oddaji anket v kuverto te skrbno pomešali med ankete sodelavcev, zato, da vodstvo podjetja ne bi kontroliralo njihovih odgovorov. Nekaj pa je bilo tudi takih, ki mi je želelo izpolnjene ankete zaradi bojazni pred vodilnimi vrniti osebno.

Anketni vprašalnik (priloga 1), ki so ga dobili zaposleni, je bil sestavljen iz splošnega dela ter iz Pogačnikovih Lestvic delovnih motivov, Lestvic zadovoljstva in Lestvic vrednot podjetja (Pogačnik 1997). Vsaki lestvici so bila priložena tudi navodila za reševanje, s katerimi so si zaposleni pri reševanju lahko pomagali.

V splošnem delu vprašalnika sem jih spraševala po spolu, starosti in izobrazbi, zaposleni pa so obkrožili ustrezen odgovor.

Z Lestvico delovnih motivov sem želela ugotoviti kaj zaposlene najbolj motivira. Lestvico so izpolnjevali tako, da so razvrstili petnajst delovnih motivov glede na njihovo pomembnost. Najprej so to storili glede na njihovo sedanje delo, nato pa še glede na zaželeno delo. Razhajanje med motivacijskimi značilnostmi sedanjega in želenega dela so pokazala področja motivacijske napetosti oziroma delovnega nezadovoljstva.

Lestvica delovnega zadovoljstva mi je bila v pomoč pri ugotavljanju, koliko so zaposleni zadovoljni s posameznimi motivatorji. Lestvica vsebuje istih 15 temeljnih delovnih motivov kot Lestvica delovnih motivov, zaposleni pa so te motive ocenjevali s petstopenjsko numerično ocenjevalno lestvico.

Z Lestvico vrednot podjetja pa sem ugotovila predstavo zaposlenih o tem, kaj je po njihovem mnenju pomembno za podjetje, v katerem delajo. Lestvica vsebuje štirinajst dejavnikov, ki so pomembni za uspeh nekega podjetja. Zaposleni so te dejavnike razvrščali po njihovi pomembnosti. Tudi pri tej lestvici so to storili dvakrat: v koloni »Tako je sedaj« so označevali pomembnost dejavnikov glede na njihovo sedanje delo, v koloni »Tako bi moralo biti« pa so označevali pomen, ki bi ga moralo podjetje tem dejavnikom dajati v prihodnje.

Odgovore sem obdelala s statističnimi metodami, kot so aritmetična sredina in rangiranje ter jih prikazala z grafi. Moj cilj je bil ugotoviti kaj motivira zaposlene, koliko so zadovoljni s posameznimi motivatorji ter njihovo zadovoljstvo s poslovno

politiko podjetja. Zaposlene sem razvrstila v skupine glede na spol, starost in stopnjo izobrazbe. Taka razvrstitev je smiselna zaradi tega, ker določeni delovni motivi, ki so lahko zelo pomembni za eno skupino zaposlenih, ne motivirajo v enaki meri tudi drugih skupin zaposlenih.

Z deležem vrnjenih anket sem nezadovoljna, saj sem pričakovala, da bo višji. Nekateri zaposleni so mi povedali, da je razlog za to strah zaposlenih, da anketa ni bila namenjena diplomskemu delu, ampak, da jih vodstvo podjetja želi na takšen način preverjati. Sklepam, da je taka reakcija zaposlenih posledica nezaupanja v vodstvo podjetja in negativnih delovnih izkušenj.

Od 118 vrnjenih anket je bilo kar nekaj takih, ki so bile pomanjkljivo ali napačno izpolnjene. Pri obdelavi podatkov sem upoštevala samo tiste lestvice, ki so bile pravilno izpolnjene.

Splošni del vprašalnika so kljub strahu pred vodilnimi izpolnili vsi zaposleni, ki so oddali anketo.

Pri Lestvici delovnih motivov je 10,17 % anketirancev nepopolno oziroma nepravilno rangiralo motivacijske dejavnike oziroma motivatorje v koloni »Takšno je moje delo«, 23,73 % pa je nepopolno ali napačno rangiralo motivacijske dejavnike v koloni »Takšno delo bi želel(a)«. Izpolnjevanje lestvice je dokaj zahtevno. Anketiranci so si morali vzeti kar nekaj časa in razmisliti o tem kaj je zanje pomembno, zato je popolnoma razumljivo, da je pri tako obsežnem številu rangov prišlo do napak pri izpolnjevanju. Pri napačnem rangiranju v koloni »Takšno delo bi želel(a)«, je bila večina napak namerna, saj so anketiranci vseh petnajst motivacijskih dejavnikov označili z rangom ena oziroma kot najpomembnejši dejavnik. Iz tega sklepam, da ti zaposleni še sami točno ne vedo kaj si pri delu najbolj želijo. Nekateri anketiranci so lestvico oddali nepopolno, kar mogoče pomeni, da motivacijskih dejavnikov niso želeli rangirati ali pa le niso razumeli navodil.

Pri izpolnjevanju Lestvice zadovoljstva ni bilo napak. Izpolnjevanje lestvice je namreč zelo enostavno, saj od anketirancev ni zahtevalo napornega razmišljanja, ampak le da obkrožijo enega izmed ponujenih odgovorov.

Pri reševanju Lestvice vrednot podjetja so se pojavljale podobne napake oziroma pomanjkljivosti kot pri Lestvici delovnih motivov, saj njuno izpolnjevanje poteka po podobnem principu, to je po metodi rangiranja. Pri rangiranju vrednot podjetja v koloni »Tako je sedaj« je bilo 13,56 % napačno ali pomanjkljivo rangiranih anket, pri rangiranju v koloni »Tako bi moralo biti« pa 25,42 %.

6.1 Interpretacija lestvic

Za razumevanje motivacije je težko izbrati samo eno teorijo, saj je motivacija zelo kompleksna stvar, sestavljena iz mnogih dejavnikov, ki delujejo v človeku in izven njega. Pri tem moramo upoštevati tudi dejstvo, da je vsak posameznik enkrat in da je

težko vedno izbrati prava sredstva motivacije, ki bi delovala pri vseh. Pri enem človeku je lahko en dejavnik motivacijski, pri drugem pa ne, ker ne spada med njegove interese (Trunkl 2003, 41).

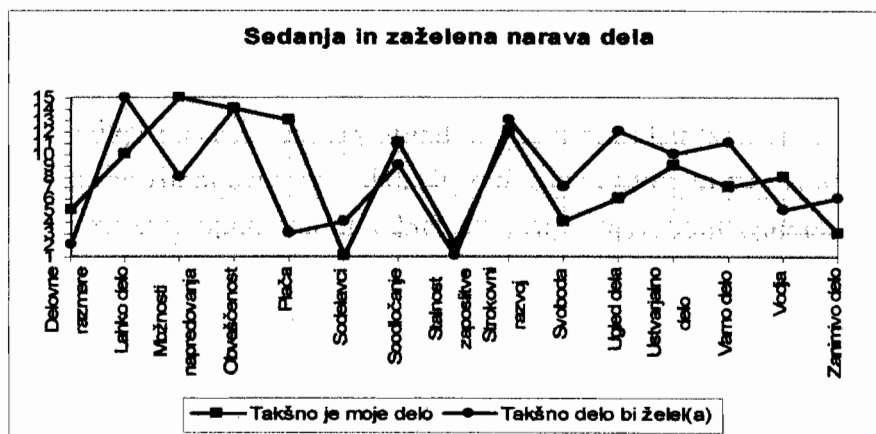
V raziskovalnem delu diplomske naloge sem z Lestvico delovnih motivov, Lestvico zadovoljstva in Lestvico vrednot podjetja ugotavljala kaj motivira zaposlene, koliko so zadovoljni s posameznimi motivatorji ter njihovo zadovoljstvo s poslovno politiko podjetja. Sledeči grafi, kateri so lasten vir, prikazujejo rezultate raziskovanja. Podatke, ki so prikazani v grafih, sem interpretirala s pomočjo nekaterih najbolj znanih motivacijskih teorij.

6.2 Interpretacija lestvic za celotno podjetje

6.2.1 Lestvica delovnih motivov

Glavne motivacijske značilnosti dela, ki ga sedaj opravljajo zaposleni so dobri odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve ter zanimivo delo. Glavne značilnost dela, kakršnega bi si ga zaposleni želeli pa so stalnost zaposlitve, dobre delovne razmere in dobro plačo. Za vse podjetje velja, da največja motivacijska napetost oziroma nezadovoljstvo obstaja pri motivih plača in možnosti napredovanja, v manjši meri pa pri motivih delovne razmere, soodločanje, dober vodja in stalnost zaposlitve.

Graf 6.1 Sedanja in zaželena narava dela – celotno podjetje



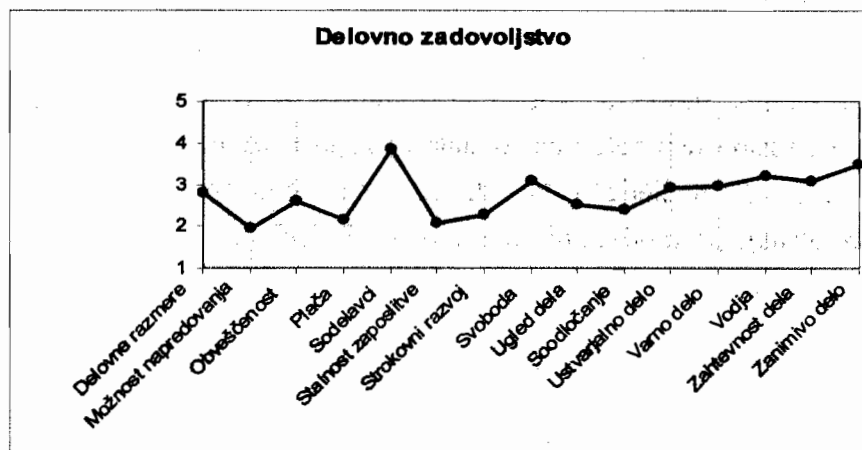
Motivacijsko napetost te skupine lahko interpretiram z Vroomovo teorijo pričakovanja, katere poglobitveni pojem je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja (Lipičnik 1998, 167–168). V tem primeru zaposleni pričakujejo, da jih bo napredovanje privedlo do večjega zaslužka. Drugi pomemben sestavni del teorije je instrumentalnost, katero Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (Lipičnik 1998, 167–168). Tako je

napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot je v tem primeru višja plača.

6.2.2 Lestvica delovnega zadovoljstva

Iz grafa je razvidno, da so zaposleni v podjetju najbolj zadovoljni z motivatorjem odnosi s sodelavci in motivatorjem zanimivost dela. Nekoliko manj so zadovoljni z neposrednim vodjem, zahtevnostjo dela, svobodo in samostojnostjo pri delu ter z varnim in ustvarjalnim delom. Najmanj pa so zadovoljni z možnostjo napredovanja, stalnostjo zaposlitve in plačo. Povprečje vseh ocen znaša 2,73, kar kaže na zadostno globalno zadovoljstvo z delovno situacijo.

Graf 6.2 Delovno zadovoljstvo – celotno podjetje



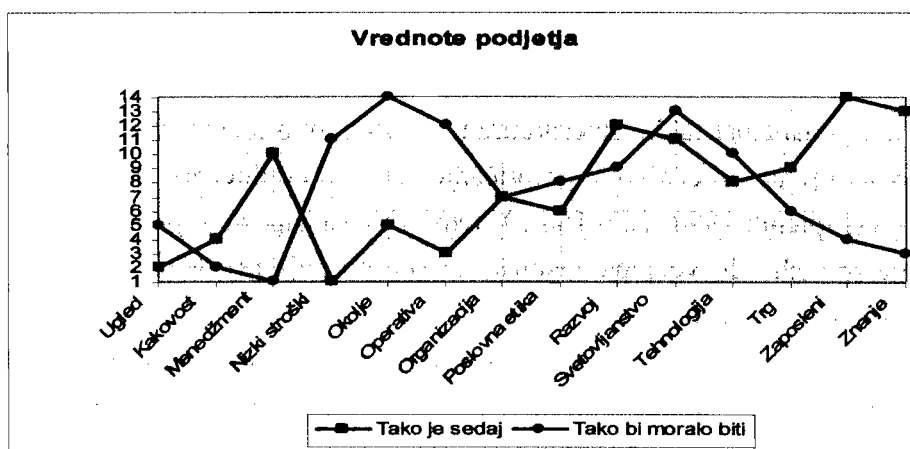
Herzberg je v dvofaktorski motivacijski teoriji preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Kot že rečeno, so zaposleni celotnega podjetja najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, stalnostjo zaposlitve in plačo. Možnost napredovanja uvrščamo med motivatorje, stalnost zaposlitve in plačo pa med higienike. Nezadovoljstvo zaposlenih v svojem delovnem okolju lahko vodstvo podjetja odpravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje (Treven 1998, 117).

6.2.3 Lestvica vrednot podjetja

Zaposleni menijo, da podjetje sedaj daje največji poudarek nizkim stroškom, svojemu ugledu, operativi in kakovosti. Dejavniki, katerim pa bi po njihovem mnenju v

podjetju morali dajati največji poudarek so management, kakovost, znanje ter zaposleni. Iz rezultatov je razvidno razhajanje med obstoječim stanjem v podjetju in idealom, ki ga imajo zaposleni. Največja težnja po spremembah oziroma motivacijska napetost obstaja na »mehkih področjih«, to je pri znanju zaposlenih, skrbi za zaposlene in sposobnem managementu. Manjša motivacijska napetost pa se je pojavila pri skrbi za razvoj, trg in kakovost. Pri dejavniku učinkovitost organiziranosti podjetja in procesov pa ni razhajanja med sedanjo in zaželeno pomembnostjo, kar pomeni, da naj zadrži svoje srednje mesto.

Graf 6.3 Vrednote podjetja – celotno podjetje



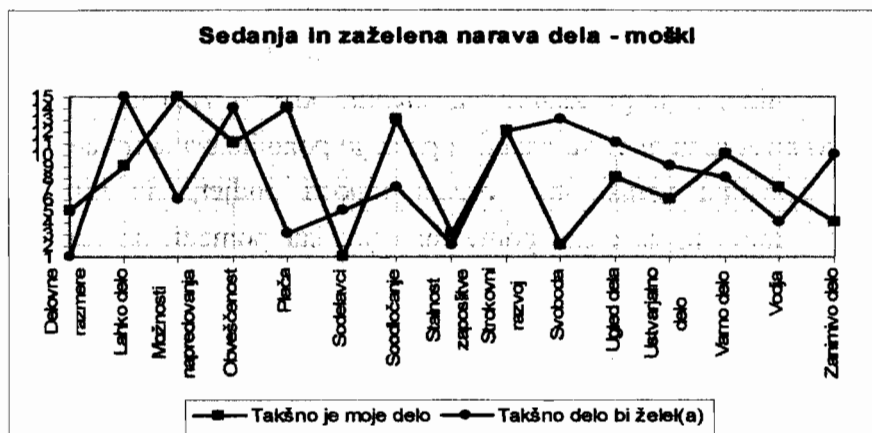
Dejavnikom, pri katerih se je pojavila motivacijska napetost, bi morali po mnenju zaposlenih dajati v prihodnje večji poudarek, kar bi lahko storili na račun dejavnikov, kot so skrb za nizke stroške, operativno (učinkovitost), okolje, ugled podjetja in tehnologija. Čeprav so ti dejavniki sicer pomembni, so po mnenju zaposlenih v sedanjem trenutku relativno preveč poudarjeni.

6.3 Interpretacija lestvic glede na delitev po spolu

6.3.1 Lestvica delovnih motivov – moški

Motivi, ki najboljše karakterizirajo sedanje delo so po mnenju moških naslednji: dobri odnosi s sodelavci, svoboda in samostojnost pri delu ter stalnost zaposlitve. Nekoliko manjši pomen pa imajo zanje motivi zanimivo delo in dobre delovne razmere. Pri delu si najbolj želijo predvsem dobre delovne razmere, stalnost zaposlitve, dobro plačo, dobro vodjo ter dobre odnose s sodelavci. Največja motivacijska napetost se je pojavila pri motivih plača, možnosti napredovanja in soodločanje pri delu. Manjša motivacijska napetost pa se je pojavila pri motivih delovne razmere, vodja, varno delo ter stalnost zaposlitve.

Graf 6.4 Sedanja in zaželena narava dela – moški

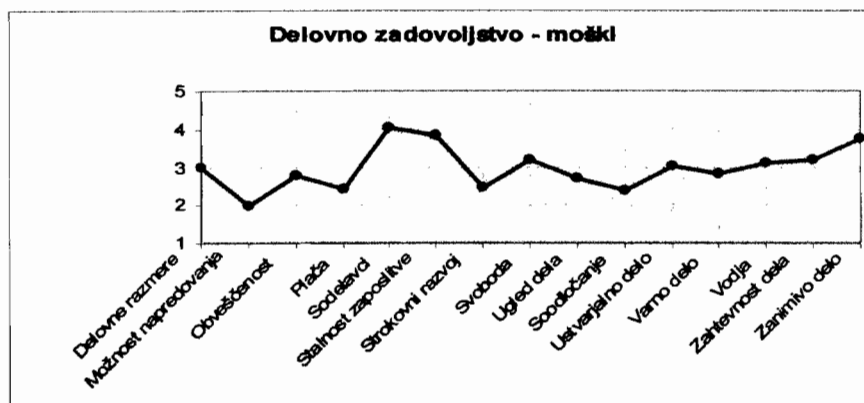


Motivacijsko napetost lahko interpretiram z Vroomovo teorijo pričakovanja, katere poglobitveni pojem je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja (Lipičnik 1998, 167–168). V tem primeru zaposleni pričakujejo, da jih bo napredovanje privedlo do večjega zaslужka in soodločanja pri delu. Drugi pomemben sestavni del teorije je instrumentalnost, katero Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči določen cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (Lipičnik 1998, 167–168). Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot je v tem primeru večja plača in soodločanje pri delu.

6.3.2 Lestvica delovnega zadovoljstva – moški

Moški del anketirancev je zadovoljen z odnosi s sodelavci, stalnostjo zaposlitve, zahtevnostjo dela, svobodo in samostojnostjo pri delu, ustvarjalnostjo dela in neposrednim vodjem. Najmanj pa je zadovoljen predvsem z možnostjo napredovanja. Iz grafa je razvidno, da so moški v povprečju zadovoljni z globalno delovno situacijo, saj povprečje njihovih ocen znaša 2,97.

Graf 6.5 Delovno zadovoljstvo – moški

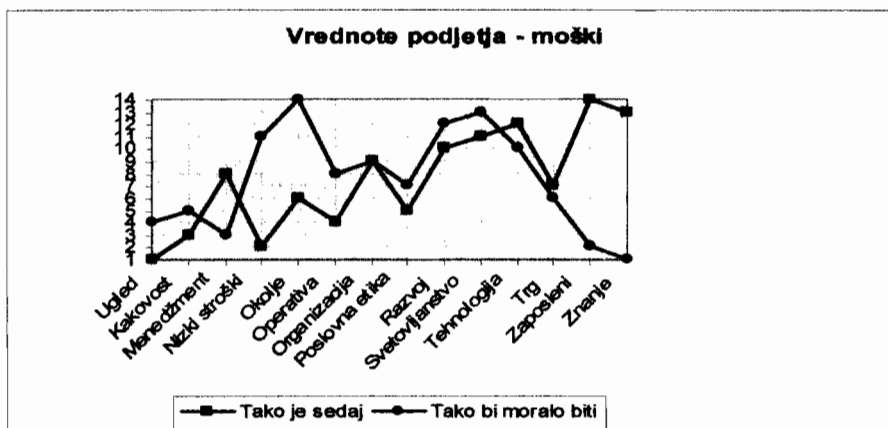


Herzberg je v dvofaktorski motivacijski teoriji preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Moški del anketirancev je najmanj zadovoljen z možnostjo napredovanja, kar uvrščamo med motivatorje. Njihovo nezadovoljstvo lahko vodstvo podjetja odpravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati njihovo učinkovitost, uporabi motivatorje (Treven 1998, 117).

6.3.3 Lestvica vrednot podjetja – moški

Moški del anketirancev trdi, da podjetje daje največji poudarek svojemu ugledu, nizkim stroškom, kakovosti in operativi. Največji poudarek bi po njihovem mnenju morali dajati znanju, zaposlenim, managementu in ugledu podjetja. Tudi pri tej skupini anketirancev se je največja motivacijska napetost pojavila pri »mehkih področjih« kot so znanje zaposlenih, skrbi za zaposlene in sposoben management. Pri dejavnih učinkovitost organiziranosti podjetja in procesov, kakovost, poslovna etika, razvoj, svetovljanstvo in trg pa ni večjih razhajanj med sedanjo in zaželeno pomembnostjo, kar pomeni, da naj jim podjetje tudi v naprej daje tolikšno pomembnost kot jim jo je dajalo doslej.

Graf 6.6 Vrednote podjetja – moški

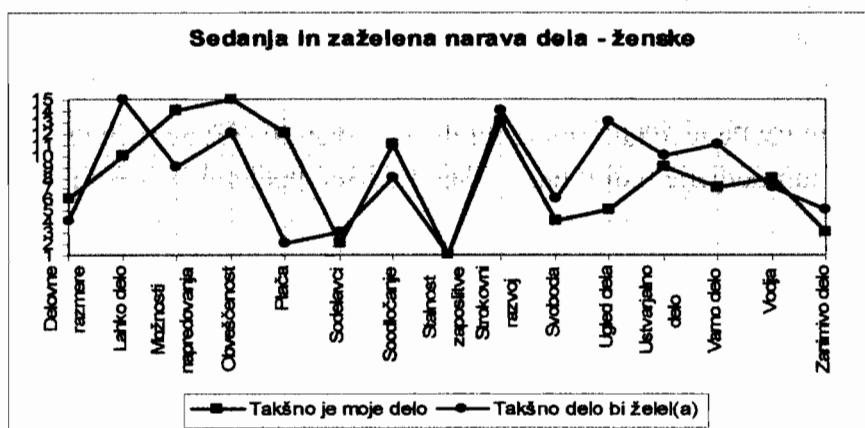


Dejavnikom, pri katerih se je pojavila motivacijska napetost, bi morali v prihodnje dajati večji poudarek, kar bi lahko storili na račun skrbi za nizke stroške, okolje, operativno in ugled podjetja. Našteti dejavniki so za podjetje zelo pomembni, vendar moški menijo, da so relativno preveč poudarjeni.

6.3.4 Lestvica delovnih motivov – ženske

Po mnenju žensk so stalnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci, zanimivo delo ter svoboda in samostojnost pri delu glavne motivacijske značilnosti sedanjega dela. Pri delu si najbolj želijo stalnost zaposlitve, dobro plačo, dobre odnose s sodelavci ter dobre delovne razmere. Največja motivacijska napetost obstaja pri motivih plača in možnosti napredovanja. Nekoliko manjša pa je pri motivih obveščenost o dogodkih v podjetju, soodločanje pri delu, dobre delovne razmere ter dober vodja.

Graf 6.7 Sedanja in zaželena narava dela – ženske



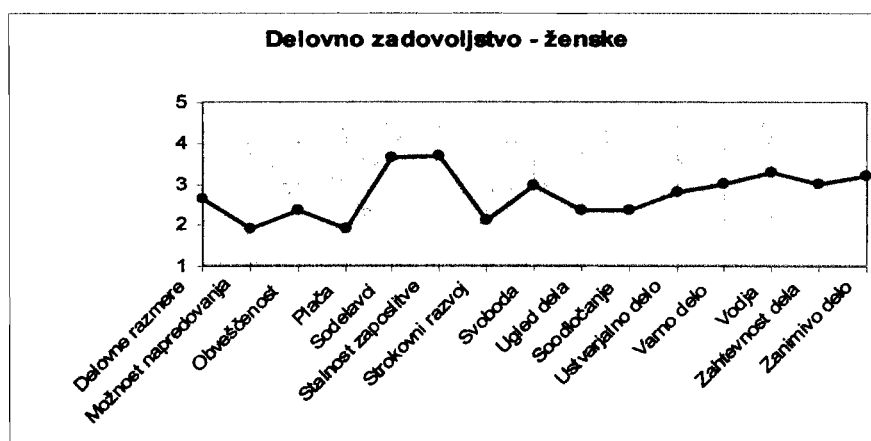
Motivacijsko napetost lahko interpretiram z Vroomovo teorijo pričakovanja, katere pglavnitni pojem je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do

želenega cilja (Lipičnik 1998, 167–168). V tem primeru zaposleni pričakujejo, da jih bo napredovanje privedlo do večjega zaslužka. Drugi pomemben sestavni del teorije je instrumentalnost, katero Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči določen cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (Lipičnik 1998, 167–168). Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot je v tem primeru večja plača.

6.3.5 Lestvica delovnega zadovoljstva – ženske

Anketirane ženske so najbolj zadovoljne s stalnostjo zaposlitve ter z odnosi s sodelavci. Najmanj zadovoljne so s plačo, možnostmi napredovanja in strokovnim razvojem. Povprečje njihovih ocen znaša 2,72, kar kaže na zadostno zadovoljstvo z delovno situacijo.

Graf 6.8 Delovno zadovoljstvo – ženske

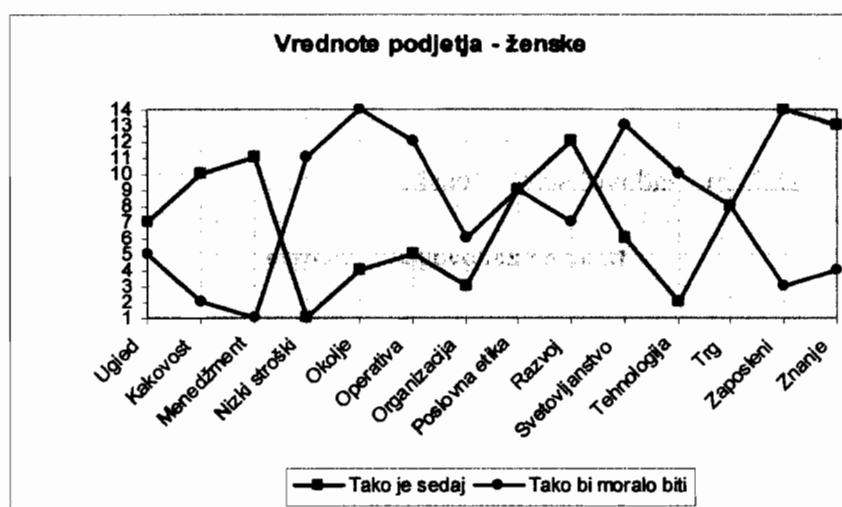


Herzberg je v dvofaktorski motivacijski teoriji preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Ženski del anketirancev je najmanj zadovoljen s plačo, možnostjo napredovanja in strokovnim razvojem. Možnost napredovanja in strokovni razvoj uvrščamo med motivatorje, plačo pa med higienike. Njihovo nezadovoljstvo lahko vodstvo podjetja odpravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati njihovo učinkovitost, uporabi motivatorje (Treven 1998, 117).

6.3.6 Lestvica vrednot podjetja – ženske

Predstavnice ženskega spola menijo, da v podjetju dajejo največji poudarek nizkim stroškom, tehnologiji, učinkovitosti organizaciji podjetja in operative ter skrbi za okolje. Kot dejavnike, katerim pa bi v podjetju morali dajati največji poudarek, so navedle management, kakovost, skrb za zaposlene ter znanje zaposlenih. Velika motivacijska napetost obstaja pri skrbi za zaposlene, management in njihovo znanje, kakovost ter razvoj. Dejavnika poslovna etika in trg pa nimata razhajanja med sedanjo in zaželeno pomembnostjo, kar pomeni, da naj zadržita svoje srednje mesto.

Graf 6.9 Vrednote podjetja – ženske



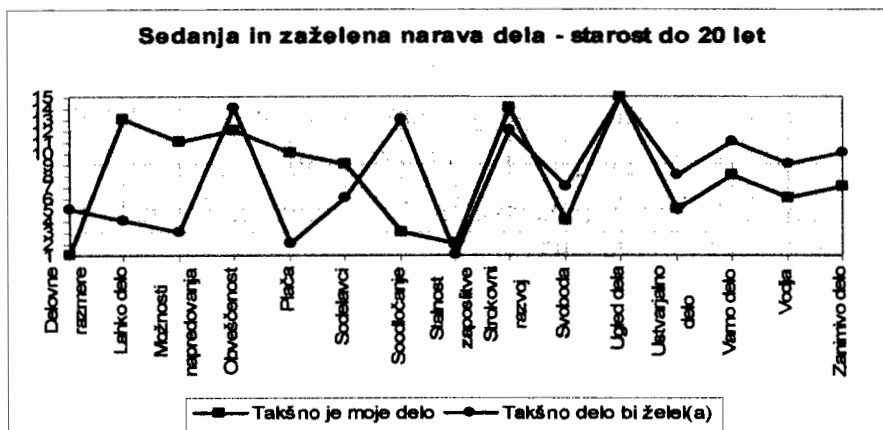
Po mnenju žensk bi morali dejavnikom, pri katerih se je pojavila motivacijska napetost, v prihodnje dajati večji poudarek, kar bi lahko storili na račun skrbi za nizke stroške, okolje, tehnologijo, svetovljanstvo, operativo in učinkovitost organiziranosti podjetja in procesov, za katere trdijo, da so relativno preveč poudarjeni.

6.4 Interpretacija lestvic glede na delitev po starosti

6.4.1 Lestvica delovnih motivov – starost do 20 let

Najpomembnejše motivacijske značilnosti sedanjega dela anketirancev starostne skupine do 20 let so dobre delovne razmere, stalnost zaposlitve, soodločanje pri delu in ustvarjalno delo. Med prioritete dela, kakršnega bi ga želeli, so navedli stalnost zaposlitve, dobra plača, možnost napredovanja, lahko delo ter dobre delovne razmere. Največja motivacijska napetost pa se je pojavila pri motivih lahko delo, možnosti napredovanja, plača in odnosi s sodelavci.

Graf 6.10 Sedanja in zaželena narava dela – starost do 20 let



Dejavnika možnost napredovanja in plača, ki sta vzrok motivacijske napetosti lahko interpretiram z Vroomovo teorijo pričakovanja, katere poglobitveni pojem je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja (Lipičnik 1998, 167–168). V tem primeru zaposleni pričakujejo, da jih bo napredovanje privedlo do večjega zaslužka. Drugi pomemben sestavni del teorije je instrumentalnost, katero Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči določen cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (Lipičnik 1998, 167–168). Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot je v tem primeru večja plača.

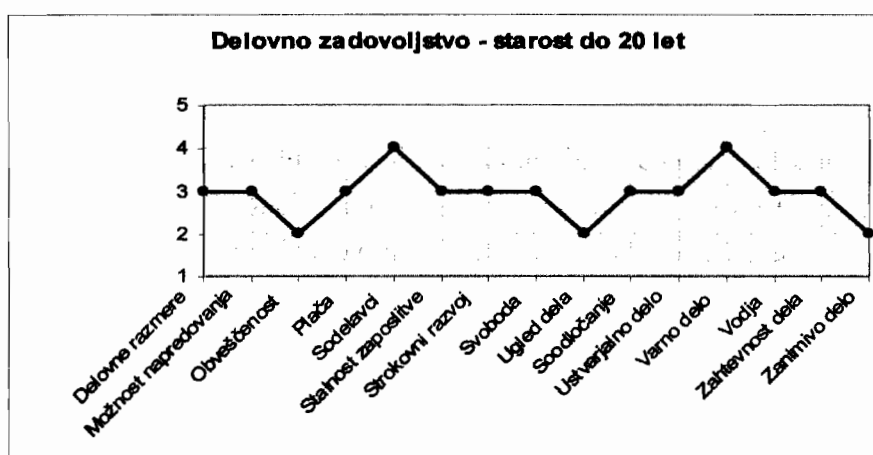
Motivacijsko napetost pri dejavniku lahko delo pa lahko interpretiram po teoriji pravičnosti. Tu zaposleni primerjajo vložke v delovni proces in prejeme z vložki in prejemi drugih zaposlenih v organizaciji. Pri tem se posameznik zaveda, kakšno je razmerje med njegovim vložkom in prejemkom za opravljeno delo. Zato primerja svoje razmerje vložkov in prejemkov z razmerjem vložkov in prejemkov drugih. Če je njegovo razmerje enako razmerju drugih, ima občutek zadovoljstva in meni, da je to stanje pravično. Če primerjana razmerja niso enaka, pa se mu zdi to nepravično, saj ima občutek, da je premalo ali preveč nagrajen za svoje delo (Trunkl 2003, 39).

Adelfer je v teoriji ERG uvrstil potrebe po povezovanju z ljudmi oziroma dobre odnose s sodelavci v drugo skupino potreb, v katero spadajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowovim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga spoštovali drugi ljudje. Teorija ERG pri zadovoljevanju potreb ne predvideva tako stroge hierarhije kot Maslowa, saj si po teoriji ERG posameznik lahko prizadeva za zadovoljevanje potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju (Treven 1998, 118).

6.4.2 Lestvica delovnega zadovoljstva – starost do 20 let

Anketiranci v starostni skupini do 20 let so zelo zadovoljni z odnosi, ki jih imajo s sodelavci ter z varnostjo dela. Povprečno so zadovoljni delovnimi razmerami, možnostjo napredovanja, plačo, stalnostjo zaposlitve in še s številnimi drugimi motivatorji. Najmanj zadovoljni pa so z obveščenostjo o dogodkih v podjetju, z zanimivostjo ter ugledom dela. V povprečju so zadovoljni z globalno delovno situacijo, saj povprečje njihovih ocen znaša 2,93.

Graf 6.11 Delovno zadovoljstvo – starost do 20 let



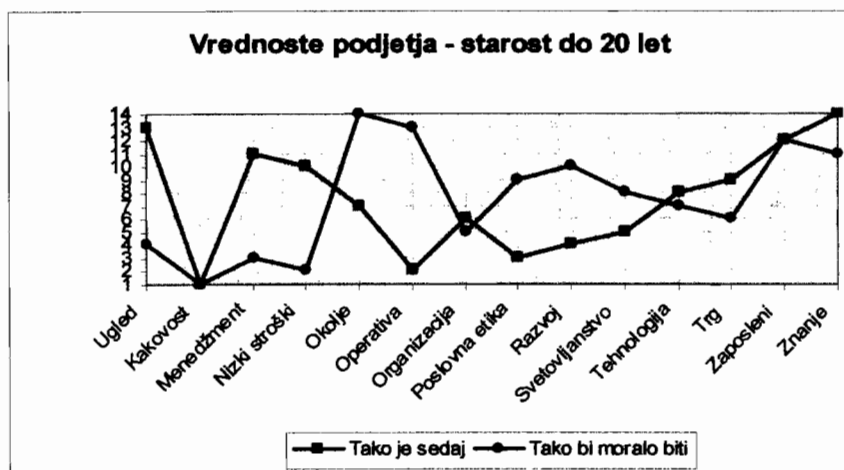
Herzberg je v dvofaktorski motivacijski teoriji preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Zaposleni v tej starostni skupini so najmanj zadovoljni z obveščenostjo o dogodkih v podjetju, z zanimivostjo in ugledom dela, torej z dejavniki, ki jih uvrščamo med higienike. Nezadovoljstvo zaposlenih v svojem delovnem okolju lahko vodstvo podjetja odpravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje (Treven 1998, 117).

6.4.3 Lestvica vrednot podjetja – starost do 20 let

Anketiranci v starostni skupini do 20 let menijo, da v podjetju dajejo največji poudarek kakovosti, operativi, poslovni etiki in razvoju. Dejavniki, katerim pa bi v podjetju morali dajati največji poudarek so kakovost, nizki stroški, management in ugled. Največja motivacijska napetost obstaja pri ugledu, skrbi za management in nizkih stroških. Manjša motivacijska napetost pa se je pojavila pri dejavniki znanje zaposlenih, skrb za trg, tehnologijo ter učinkovitost organiziranosti podjetja in procesov.

Dejavnika kakovost in zaposleni pa nimata razhajanja med sedanjo in zaželeno pomembnostjo, kar pomeni, da naj zadržita svoje srednje mesto.

Graf 6.12 Vrednote podjetja – do 20 let

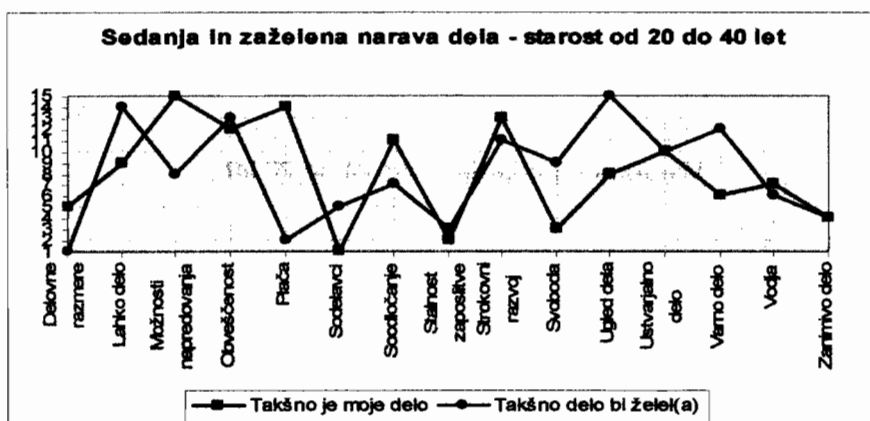


Dejavnikom, pri katerih se je pojavila motivacijska napetost, bi morali po mnenju zaposlenih dajati v prihodnje večji poudarek, kar bi lahko storili na račun operative, skrbi za okolje, poslovna etika in razvoj, saj so po mnenju anketirancev ti dejavniki relativno preveč poudarjeni. Ti dejavniki so sicer pomembni, vendar so po mnenju zaposlenih v sedanjem trenutku relativno preveč poudarjeni.

6.4.4 Lestvica delovnih motivov – starost od 20 do 40 let

Po mnenju anketirancev starostne skupine od 20 do 40 let so dobri odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, svoboda in samostojnost pri delu ter zanimivo delo tisti motivi, ki najbolj karakterizirajo sedanje delo. Pri delu si najbolj želijo dobre delovne razmere, dobro plačo, stalnost zaposlitve in zanimivo delo. Največja motivacijska napetost se je pojavila pri motivih plača, možnosti napredovanja, dobre delovne razmere ter soodločanje pri delu. Manjša motivacijska napetost pa obstaja pri motivih strokovni razvoj in vodja.

Graf 6.13 Sedanja in zaželena narava dela – starost od 20 do 40 let



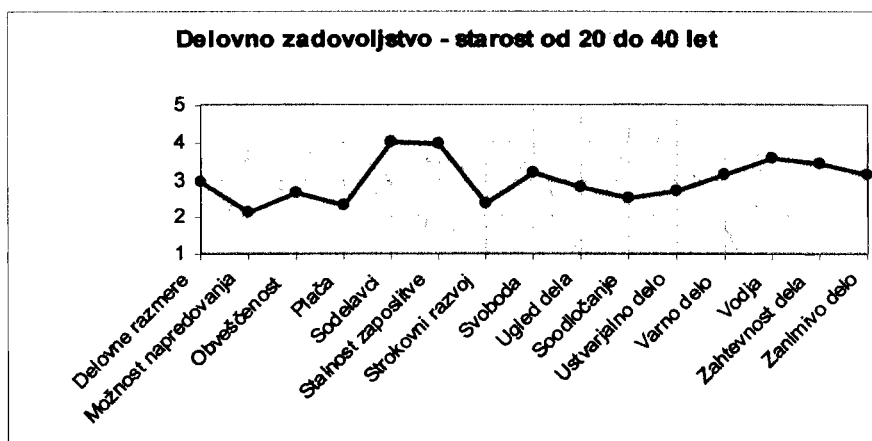
Motivacijsko napetost pri motivih plača, možnosti napredovanja in soodločanje pri delu lahko interpretiram z Vroomovo teorijo pričakovanja, katere poglavitni pojem je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja (Lipičnik 1998, 167–168). V tem primeru zaposleni pričakujejo, da jih bo napredovanje privedlo do večjega soodločanja pri delu in višjega zaslužka. Drugi pomemben sestavni del teorije je instrumentalnost, katero Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora določen cilj doseči zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (Lipičnik 1998, 167–168). Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot je v tem primeru soodločanje in večja plača.

Motivacijsko napetost pri motivu dobre delovne razmere lahko interpretiram s teorijo ERG. Adelfer je v teoriji ERG uvrstil potrebo po dobrih delovnih razmerah med potrebe prve skupine, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. Ta skupina vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke in potrebe po varnosti. Pri zadovoljevanju potreb teorija ERG ne predvideva tako stroge hierarhije kot Maslowa, saj si po teoriji ERG posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi. Možno pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati (Treven 1998, 118).

6.4.5 Lestvica delovnega zadovoljstva – starost od 20 do 40 let

Zaposleni v starostni skupini do 20 do 40 let so zelo zadovoljni z odnosi, ki jih imajo s sodelavci ter s stalnostjo zaposlitve. Povprečno so zadovoljni tudi z neposrednim vodjo in zahtevnostjo dela. Najbolj pa so nezadovoljni z možnostjo napredovanja, plačo in možnostjo strokovnega razvoja. Povprečje njihovih ocen znaša 2,97, kar kaže na povprečno zadovoljstvo z delovno situacijo.

Graf 6.14 Delovno zadovoljstvo – starost od 20 do 40 let

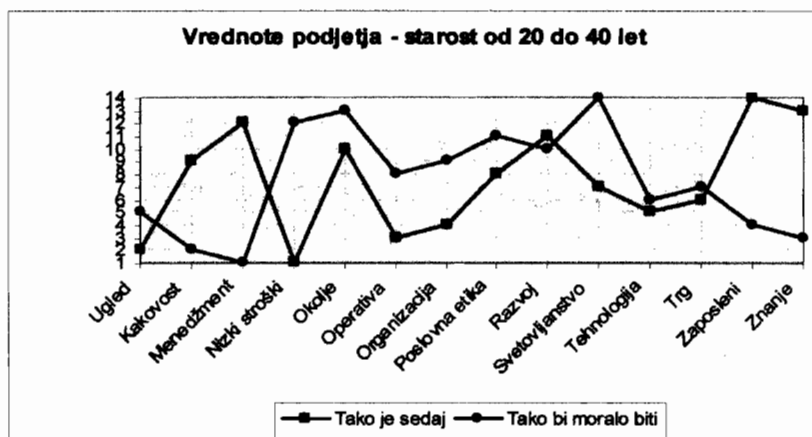


Herzberg je v dvofaktorski motivacijski teoriji preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Zaposleni v tej starostni skupini so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, plačo in strokovnim razvojem. Možnost napredovanja in strokovni razvoj uvrščamo med motivatorje, plačo pa med higienike. Njihovo nezadovoljstvo lahko vodstvo podjetja odpravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati njihovo učinkovitost, uporabi motivatorje (Treven 1998, 117).

6.4.6 Lestvica vrednot podjetja – starost od 20 do 40 let

V starostni skupini od 20 do 40 let menijo, da v podjetju dajejo največji poudarek dejavnikom nizki stroški, ugled podjetja, operativa in učinkoviti organiziranosti podjetja in procesov. V prihodnosti pa bi morali v podjetju dati največji poudarek managementu, kakovosti, zaposlenim in njihovem znanju. Največja motivacijska napetost se je pojavila pri dejavnikih skrb za management, zaposlene in znanje ter kakovost. Pri dejavnikoma trg in tehnologija ni večjega razhajanja med sedanjo in zaželeno pomembnostjo, kar pomeni, da naj zadržita svoje dosedanje mesto.

Graf 6.15 Vrednote podjetja – starost od 20 do 40 let

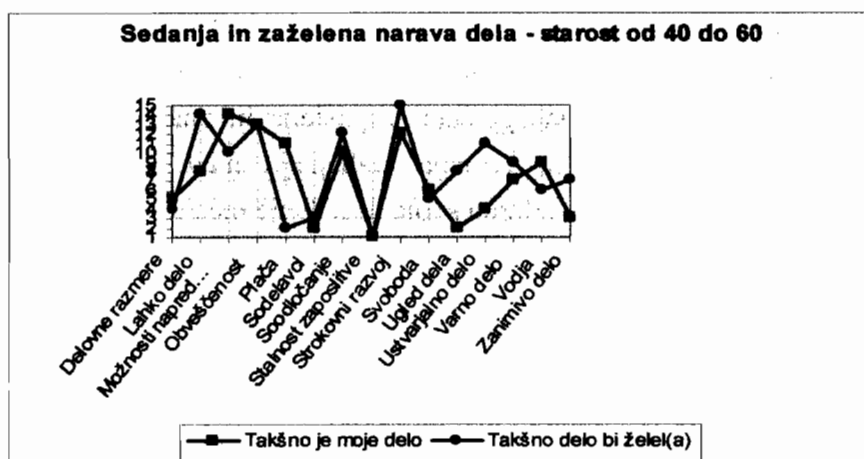


Po mnenju anketirancev od 20 do 40 let bi morali dejavnikom, pri katerih se je pojavila motivacijska napetost, dajati v prihodnje večji poudarek. To bi lahko storili na račun nizkih stroškov, svetovljanstva, operative, učinkovitosti organiziranosti podjetja in procesov, ugleda in poslovne etike, ker so ti dejavniki relativno preveč poudarjeni.

6.4.7 Lestvica delovnih motivov – starost od 40 do 60 let

Stalnost zaposlitve, ugled dela, zanimivo in ustvarjalno delo so motivi, ki po mnenju anketirancev starostne skupine od 40 do 60 let najboljše karakterizirajo sedanje delo. Kot glavne motivacijske značilnosti dela, ki si ga želijo pa so navedli stalnost zaposlitve, dobra plača, dobri odnosi s sodelavci ter dobre delovne razmere. Največja motivacijska napetost se je izkazala pri motivih plača, možnosti napredovanja in dober vodja. Nekoliko manjša pa z delovnimi razmerami ter svobodo in samostojnostjo pri delu.

Graf 6.16 Sedanja in zaželena narava dela – starost od 40 do 60 let



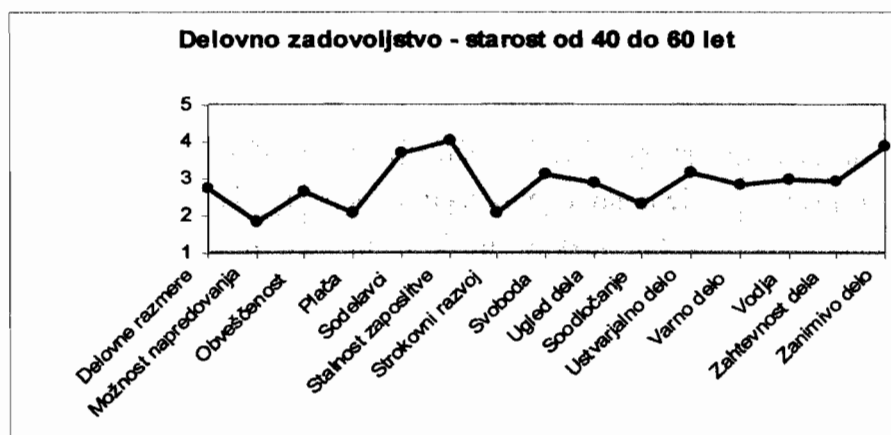
Motivacijsko napetost pri motivih plača in možnost napredovanja lahko interpretiram z Vroomovo teorijo pričakovanja, katere poglobitni pojem je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja (Lipičnik 1998, 167–168). V tem primeru zaposleni pričakujejo, da jih bo napredovanje privedlo do večjega. Drugi pomemben sestavni del teorije je instrumentalnost, katero Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči določen cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (Lipičnik 1998, 167–168). Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot je v tem primeru večja plača.

Motivacijsko napetost pri motivu dober vodja pa lahko interpretiram z Adelferjevo teorijo ERG. Adelfer je v svoji teoriji uvrstil potrebe po povezovanju z ljudmi v drugo skupino potreb, katero sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga spoštovali drugi ljudje. Pri zadovoljevanju potreb teorija ERG ne predvideva tako stroge hierarhije kot Maslowa, saj si po teoriji ERG posameznik lahko prizadeva za zadovoljevanje potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju (Treven 1998, 118).

6.4.8 Lestvica delovnega zadovoljstva – starost od 40 do 60 let

V starostni skupini do 40 do 60 let so najbolj zadovoljni z zanimivostjo dela, stalnostjo zaposlitve ter odnosi, ki jih imajo s sodelavci. Povprečno so zadovoljni ustvarjalnostjo dela, svobodo in samostojnostjo pri delu, neposrednim vodjo, ugledom in varnostjo dela. Najbolj pa so nezadovoljni z motivatorji možnosti napredovanja, strokovnim razvojem in plačo. Iz grafa je razvidno povprečno zadovoljstvo z globalno delovno situacijo, saj povprečje ocen te starostne skupine znaša 2,86.

Graf 6.17 Delovno zadovoljstvo – starost od 40 do 60 let

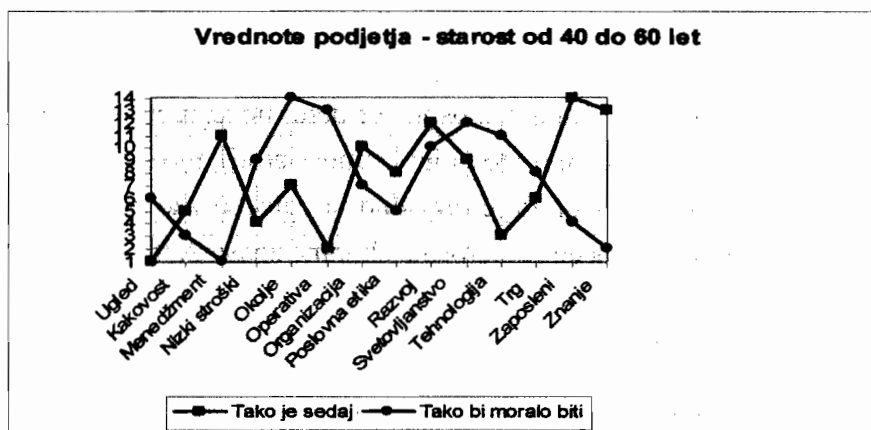


Herzberg je v dvofaktorski motivacijski teoriji preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Zaposleni v tej starostni skupini so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, strokovnim razvojem in plačo. Možnost napredovanja in strokovni razvoj uvrščamo med motivatorje, plačo pa med higienike. Njihovo nezadovoljstvo lahko vodstvo podjetja odpravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati njihovo učinkovitost, uporabi motivatorje (Treven 1998, 117).

6.4.9 Lestvica vrednot podjetja – starost od 40 do 60 let

Anketiranci starostne skupine od 40 do 60 let menijo, da v podjetju dajejo največji poudarek ugledu, znanju zaposlenih in kakovosti. Dejavniki, katerim pa bi v podjetju morali dajati največji poudarek so management, znanje zaposlenih, kakovost in zaposleni. Največja motivacijska napetost obstaja pri dejavnikih skrb za znanje, zaposlene in management. Manjša motivacijska napetost pa se je pojavila pri dejavnikih poslovna etika, učinkovita organiziranost, razvoj in kakovost.

Graf 6.18 Vrednote podjetja – starost od 40 do 60 let



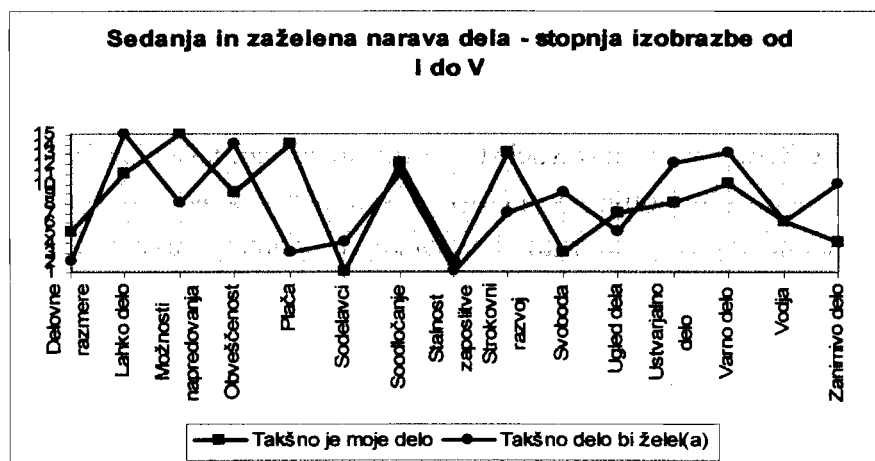
Po mnenju anketirancev bi morali v podjetju v prihodnosti dajati večji poudarek dejavnikom, pri katerih se je pojavila motivacijska napetost. To bi lahko storili na račun operative, tehnologije, okolja, nizkih stroškov, ugleda in svetovljanstva, saj so ti dejavniki so za podjetje zelo pomembni, vendar relativno preveč poudarjeni.

6.5 Interpretacija lestvic glede na delitev po izobrazbi

6.5.1 Lestvica delovnih motivov – od I do V stopnje izobrazbe

Anketiranci v skupini od I do V stopnje izobrazbe so kot glavne motive sedanjega dela navedli dobre odnose s sodelavci, stalnost zaposlitve, svoboda in samostojnost pri delu, zanimivo delo ter dobre delovne razmere. Pri delu si najbolj želijo stalnost zaposlitve, potem dobre delovne razmere, šele na tretjem mestu je plača in na četrtem so dobri odnosi s sodelavci. Zanimivo delo, ustvarjalno delo ter svoboda in samostojnost pri delu zanje niso tako zelo pomembni. Največja motivacijska napetost obstaja pri motivih plača, možnosti napredovanja in strokovni razvoj. Nekoliko manjša pa je pri motivih delovne razmere, ugled dela, soodločanje pri delu ter stalnost zaposlitve.

Graf 6.19 Sedanja in zaželena narava dela – stopnja izobrazbe od I od V



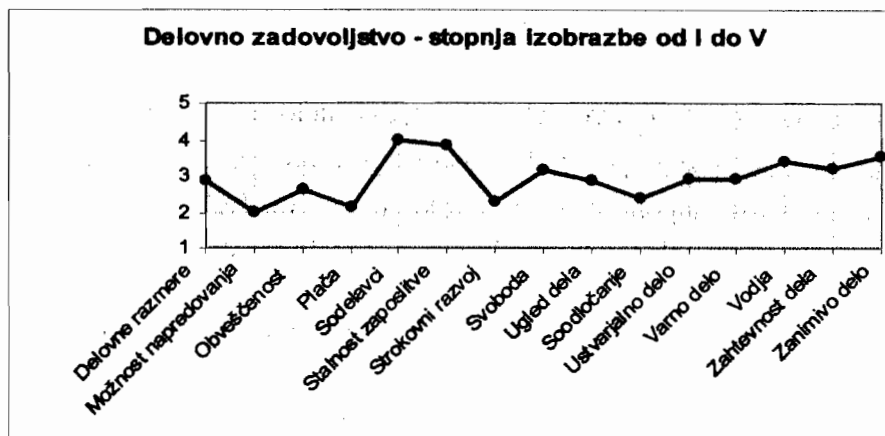
Motivacijsko napetost lahko interpretiram z Vroomovo teorijo pričakovanja, katere poglobitni pojem je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do zelenega cilja (Lipičnik 1998, 167–168). V tem primeru zaposleni pričakujejo, da jih bo napredovanje privedlo do večjega zaslужka in strokovnega razvoja. Drugi pomemben sestavni del teorije je instrumentalnost, ki jo Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora določen cilj doseči zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (Lipičnik 1998, 167–168). Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot je v tem primeru večja plača in strokovni razvoj.

6.5.2 Lestvica delovnega zadovoljstva – od I do V stopnje izobrazbe

Anketiranci v skupini od I do V stopnje izobrazbe so zelo zadovoljni z odnosi, ki jih imajo s sodelavci ter s stalnostjo zaposlitve. Povprečno so zadovoljni tudi z zanimivostjo dela, neposrednim vodjem, zahtevnostjo, varnostjo in ustvarjalnostjo dela

ter s svobodo in samostojnostjo pri delu. Nezadovoljstvo pa je razvidno pri motivatorjih možnosti napredovanja, plača in strokovni razvoj. Povprečna ocena skupine znaša 2,92, kar pomeni, da so povprečno zadovoljni z globalno delovno situacijo.

Graf 6.20 Delovno zadovoljstvo – stopnja izobrazbe od I do V

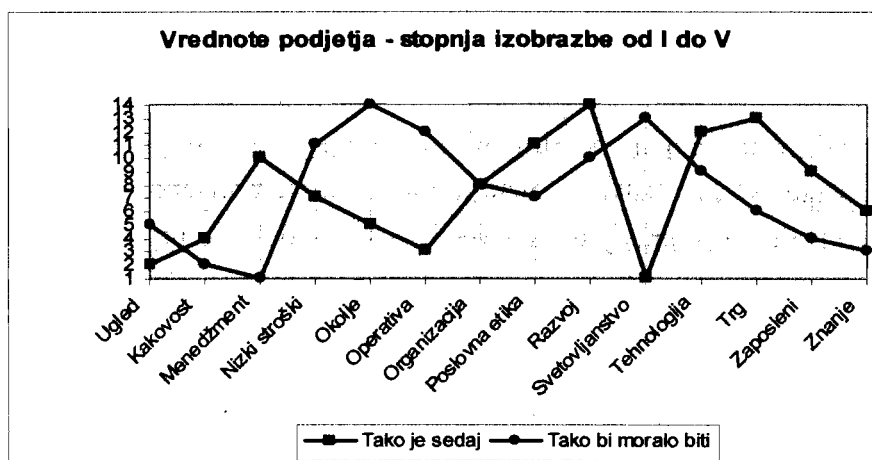


Herzberg je v dvofaktorski motivacijski teoriji preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Zaposleni v tej skupini so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, plačo in strokovnim razvojem. Možnost napredovanja in strokovni razvoj uvrščamo med motivatorje, plačo pa med higienike. Njihovo nezadovoljstvo lahko vodstvo podjetja odpravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati njihovo učinkovitost, uporabi motivatorje (Treven 1998, 117).

6.5.3 Lestvica vrednot podjetja – od I do V stopnje izobrazbe

Anketiranci v skupini od I do V stopnje izobrazbe menijo, da v podjetju dajejo največji poudarek svetovljanstvu, ugledu, operativi in kakovosti. V podjetju pa bi morali v prihodnje dajati največji poudarek managementu, kakovosti, znanju in zaposlenim. Največja motivacijska napetost obstaja pri skrbi za management, trg, zaposlene, razvoj, poslovno etiko, tehnologijo in znanje. Pri dejavniku učinkovitost organiziranosti podjetja in procesov pa ni razhajanja med sedanjo in zaželeno pomembnostjo, kar pomeni, da naj zadrži svoje srednje mesto.

Graf 6.21 Vrednote podjetja – stopnja izobrazbe od I do V

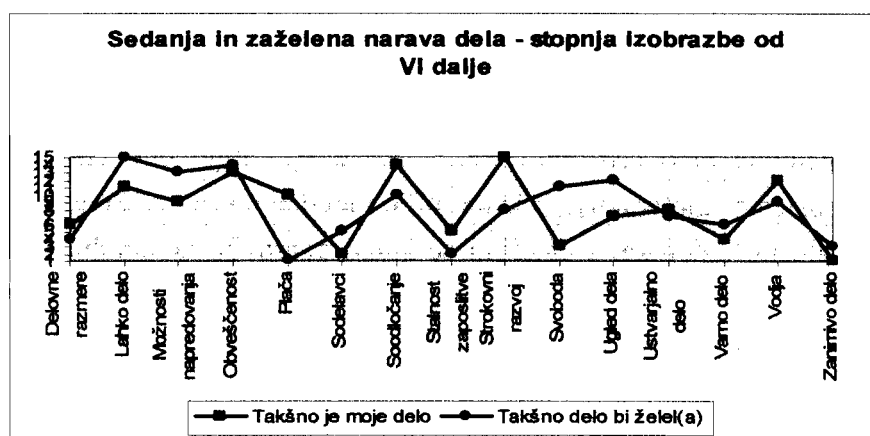


Po mnenju anketirancev bi morali v podjetju v prihodnosti dati večji poudarek tistim dejavnikom, pri katerih se je pojavila motivacijska napetost. To bi lahko storili na račun svetovljanstva, operative, učinkovite organiziranosti podjetja in procesov, nizkih stroškov in ugleda. Čeprav so ti dejavniki za podjetje zelo pomembni, so po mnenju anketirancev relativno preveč poudarjeni.

6.5.4 Lestvica delovnih motivov – od VI izobrazbene stopnje dalje

Anketiranci v skupini od VI stopnje izobrazbe dalje so kot motive, ki najbolj karakterizirajo sedanje delo navedli zanimivo delo, dobri odnosi s sodelavci, svobodo in samostojnost pri delu ter varno delo. Glavne motivacijske značilnosti dela, ki si ga želijo pa so dobra plača, stalnost zaposlitve, zanimivo delo in dobre delovne razmere. Največja motivacijska napetost obstaja pri motivih plača, strokovni razvoj in soodločanje pri delu, manjša pa je pri motivih stalnost zaposlitve, vodja, delovne razmere ter ustvarjalno delo.

Graf 6.22 Sedanja in zaželena narava dela – starost izobrazbe od VI dalje

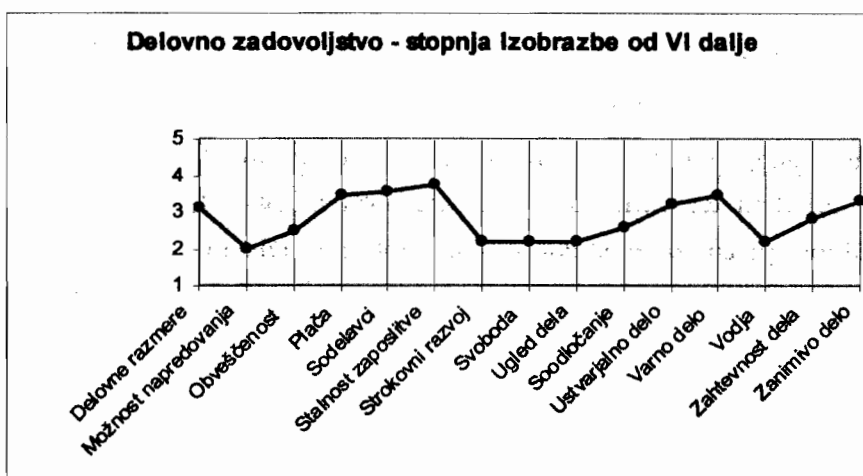


Motivacijsko napetost lahko interpretiram po teoriji pravičnosti. Tu zaposleni primerjajo vložke v delovni proces in prejeme z vložki in prejemi drugih zaposlenih v organizaciji. Pri tem se posameznik zaveda, kakšno je razmerje med njegovim vložkom in prejemkom za opravljeno delo. Zato primerja svoje razmerje vložkov in prejemkov z razmerjem vložkov in prejemkov drugih. Če je njegovo razmerje enako razmerju drugih, ima občutek zadovoljstva in meni, da je to stanje pravično (Trunkl 2003, 39). Zaposleni v podjetju so pripravljeni dati večji vložek v delovni proces (pripravljeni so se strokovno razvijati in soodločati pri delu), vendar menijo, da bi bili zaradi tega upravičeni do višjih prejemkov.

6.5.5 Lestvica delovnega zadovoljstva – od VI izobrazbene stopnje dalje

V skupini od VI stopnje izobrazbe dalje so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, odnosi s sodelavci, plačo, varnostjo in zanimivostjo dela. Najbolj nezadovoljni pa so z možnostjo napredovanja, strokovnim razvojem, neposrednim vodjo, svobodo in samostojnostjo pri delu ter z ugledom dela. V povprečju so zadovoljni z globalno delovno situacijo, saj povprečje njihovih ocen znaša 2,82.

Graf 6.23 Delovno zadovoljstvo – stopnja izobrazbe od VI dalje



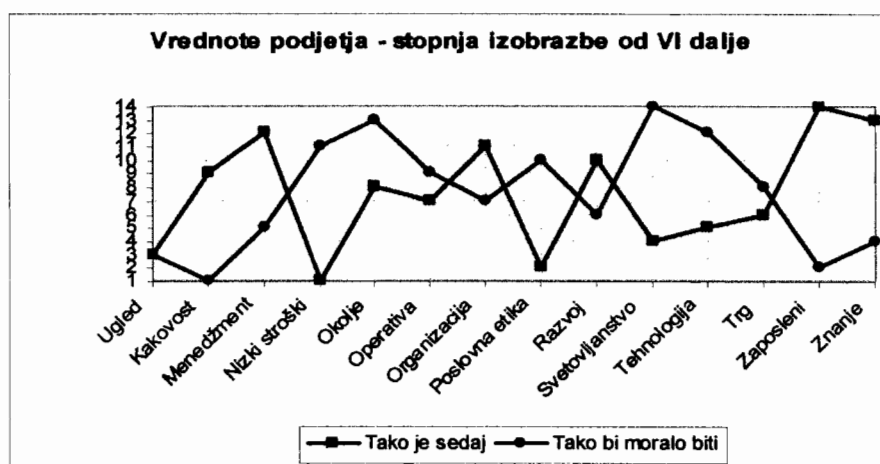
Herzberg je v dvofaktorski motivacijski teoriji preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Zaposleni v tej skupini so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, strokovnim razvojem, neposrednim vodjo, svobodo in samostojnostjo pri delu ter z ugledom dela. Možnost napredovanja, strokovni razvoj ter svobodo in samostojnost pri delu uvrščamo med motivatorje, neposrednega vodjo in

ugled pa med higienike. Nezadovoljstvo zaposlenih v svojem delovnem okolju lahko vodstvo podjetja odpravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje (Treven 1998, 117).

6.5.6 Lestvica vrednot podjetja – od VI izobrazbene stopnje dalje

Anketiranci v skupini od VI stopnje izobrazbe dalje menijo, da v podjetju dajejo največji poudarek nizkim stroškom, poslovni etiki, ugledu in svetovljanstvu. V prihodnje pa bi morali dajati največji poudarek kakovosti, zaposlenim, ugledu in znanju zaposlenih. Največja motivacijska napetost obstaja pri skrbi zaposlene in njihovo znanje, kakovost, management, razvoj in učinkovito organiziranje podjetja in procesov. Pri dejavnih trg, operativa in ugled pa ni večjega razhajanja med sedanjo in zaželeno pomembnostjo, kar pomeni, da naj trg in operativa zadržita svoje srednje mesto, ugled pa svoje visoko mesto.

Graf 6.24 Vrednote podjetja – stopnja izobrazbe od VI dalje



Dejavnikom, pri katerih se je pojavila motivacijska napetost, bi morali po mnenju zaposlenih dajati v prihodnje večji poudarek, kar bi lahko storili na račun svetovljanstva, nizkih stroškov, poslovne etike, tehnologije in okolja. Čeprav so ti dejavniki za podjetje zelo pomembni, so po mnenju anketirancev relativno preveč poudarjeni.

7 UGOTOVITVE IN PREDLAGANI UKREPI

Preden sem opravila raziskavo sem postavila naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1: zaposleni v skupini od I do V stopnje izobrazbe si najbolj želijo dobro plačo;
- Hipoteza 2: zaposleni v skupini od VI stopnje izobrazbe dalje si najbolj želijo zanimivo in ustvarjalno delo;
- Hipoteza 3: motiv dobra plača je bolj pomemben za mlajše zaposlene, ki si šele ustvarjajo družino, kot pa za starejše zaposlene, ki imajo pri teh letih običajno že ustaljeno življenje;
- Hipoteza 4: starejši zaposleni, ki so že dolga leta zaposleni v podjetju in do njega čutijo močno pripadnost, si želijo večjih možnosti napredovanja, kakor mlajši zaposleni.

Po opravljeni raziskavi pa sem ugotovila, da je:

- Hipoteza 1 potrjena
Z raziskavo sem ugotovila, da si zaposleni v skupini od I do V stopnje izobrazbe dejansko najbolj želijo dobro plačo.
- Hipoteza 2 zavrnjena
Nasprotno s hipotezo, da si zaposleni v skupini od VI stopnje izobrazbe dalje najbolj želijo zanimivo in ustvarjalno delo, se je izkazalo, da si v tej skupini najbolj želijo dobro plačo.
- Hipoteza 3 zavrnjena
Hipoteza, da je motiv dobra plača bolj pomemben za mlajše zaposlene, kot pa za starejše, se je izkazala za nepravilno, saj je motiv dobra plača med najpomembnejšimi motivatorji v vseh skupinah zaposlenih.
- Hipoteza 4 zavrnjena.
V nasprotju s hipotezo, da je motiv možnost napredovanja najpomembnejši za starejše zaposlene, se je z raziskavo izkazalo, da je ta motiv najpomembnejši za mlajše zaposlene.

Druge ugotovitve:

- Za najpomembnejše motivatorje so se izkazali dobra plača, stalnost zaposlitve in dobre delovne razmere. Zaposleni so v podjetju najbolj zadovoljni z odnosi, ki jih imajo s sodelavci. Razlog za to lahko najdemo v dejstvu, da večina anketirancev sodi v starostni razred od 20 do 40 let in do 40 do 60. To so ljudje, ki so večji del svoje delovne dobe preživeli v tem podjetju in zato zanje predstavlja njihov drugi dom. Do podjetja čutijo veliko pripadnost in sodelavce vidijo kot nekakšne družinske člane. Razhajanje je opaziti le pri zaposlenih v

starostni skupini do 20 let, saj gre za mlajše zaposlene, ki so v podjetje šele prišli in še niso utegnili navezati globljih stikov s sodelavci.

Predlagani ukrep: Zato, da ne bi prihajalo do razhajanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, bi lahko neposredni nadrejeni mlajšim zaposlenim pomagali pri vključevanju v novo delovno okolje. Tako bi se lahko počutili bolj sproščene in bi kakovostneje opravljali svoje delo.

- Največja motivacijska napetost se je izkazala pri motivatorjih plača, delovne razmere in napredovanje. Manjša motivacijska napetost pa se je pokazala pri motivu vodja.

Predlagani ukrep: Menim, da bi morali v podjetju harmonizirati odnose med nadrejenimi in podrejenimi. Bolj bi morali biti pozorni na učinkovitost dela vodij in iz tega delovnega mesta odstraniti tiste, ki bi se izkazali za neučinkovite, pri tem pa bi morali omogočati večje možnosti za napredovanja zaslužnim zaposlenim, katere bi lahko motivirali tudi z materialnimi nagradami. Glede na to, da je tudi veliko nezadovoljstvo z motivacijskim dejavnikom plača, bi to lahko bil za zaposlene dober izziv, kako priti do večjega zaslužka. To pa bi lahko privedlo tudi do njihove večje učinkovitosti.

- Anketiranci trdijo, da v podjetju dajejo prevelik poudarek nizkim stroškom, kakovosti poslovanja in pretirano stremijo k operativnim ciljem. Čeprav so ti dejavniki sicer pomembni, so v sedanjem trenutku relativno preveč poudarjeni. Po njihovem mnenju bi se moralo vodstvo bolj osredotočiti na zaposlene, njihovo izobraževanje in na večjo kakovost storitev. V podjetju sicer potekajo Metropol šola kakovosti in Metropol krožki kakovosti, vendar po mnenju zaposlenih ti ne zadostujejo.

Predlagani ukrep: Glede na to, da si zaposleni v podjetju želijo dodatnega izobraževanja, bi lahko vodstvo v sklopu podjetja organiziralo jezikovne tečaje za zaposlene, ki so v neposrednem stiku s končnimi uporabniki storitev. Ostali zaposleni pa bi se lahko udeležili drugih izobraževalnih seminarjev, saj bi lahko z novim znanjem pripomogli k večji učinkovitosti podjetja.

8 SKLEP

Ljudje so najbolj pomemben del vsake organizacije. Uspeh podjetij je čedalje bolj odvisen od managementa človeških virov. Čim bolj so potrebe zaposlenih v podjetju zadovoljene, tem večja je njegova produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh.

Da bi managerji čim bolje razumeli vedenje zaposlenih v organizaciji, morajo prepoznati primarne in sekundarne motive in jim posvetiti vso pozornost (Treven 1998, 113).

Poznavanje posameznih motivov je potrebno tudi, če želijo preučiti različne pristope k motivaciji, saj je motivacija zelo kompleksna stvar, sestavljena iz mnogih dejavnikov, ki delujejo v človeku in izven njega. Za razumevanje motivacije je težko izbrati samo eno teorijo, saj ne bi mogla zaokrožiti tega pojma. Pri motiviranju moramo upoštevati tudi dejstvo, da je vsak posameznik enkrat in da je težko vedno izbrati prava sredstva motivacije, ki bi delovala pri vseh. Sredstev za motiviranje ne moremo natančno opredeliti, saj jih je preveč. Pri enem človeku je lahko en dejavnik motivacijski, za drugega pa ne, ker ne spada med njegove interese (Trunkl 2003, 41). Teorij o tem, kako deluje motivacija, je ogromno, v diplomski nalogi pa so našteje le nekatere najbolj znane, ki prikazujejo potek in delovanje motivacije pri večini.

V podjetju Metropol Group, d. d., kjer sem opravljala občasna študentska dela, sem opazila, da je večji del neposrednih izvajalcev storitev nezadovoljen zaradi trenj z vodilnimi in neugodnih delovnih razmer, kar je negativno vplivalo na zadovoljstvo končnih uporabnikov. Zanimalo me je, če je razlog tega nezadovoljstva utemeljen in iz česa izvira. Zato sem izvedla raziskavo, katere cilj je bil ugotoviti kaj motivira zaposlene, koliko so zadovoljni s posameznimi motivatorji ter njihovo zadovoljstvo s poslovno politiko podjetja.

Anketirala sem 118 zaposlenih. Anonimni anketni vprašalnik je vseboval splošni del z vprašanji o spolu, starosti in stopnji izobrazbe; Lestvico delovnih motivov, s katero sem ugotavljala, kaj zaposlene najbolj motivira; Lestvico zadovoljstva, ki prikazuje zadovoljstvo s posameznimi motivatorji in Lestvico vrednot podjetja, ki prikazuje zadovoljstvo s poslovno politiko podjetja. Odgovore sem obdelala s statističnimi metodami ter jih prikazala z grafi.

Preden sem opravila raziskavo, sem predvidevala, da si zaposleni v skupini od I do V stopnje izobrazbe najbolj želijo dobro plačo, kar se je kasneje izkazalo tudi iz raziskave. Nasprotno mojim pričakovanjem, da si zaposleni v skupini od VI stopnje izobrazbe dalje najbolj želijo zanimivo in ustvarjalno delo, se je izkazalo, da je zanje prav tako kot za delavce od I do V stopnje izobrazbe, najbolj pomemben motivacijski dejavnik dobra plača. Tudi predvidevanje, da je motiv dobra plača bolj pomemben za mlajše zaposlene, kot pa za starejše, se je izkazalo za nepravilno, saj je motiv dobra

plača med najpomembnejšimi motivatorji v vseh skupinah zaposlenih. V nasprotju s predvidevanji, da je motiv možnost napredovanja najpomembnejši za starejše zaposlene, se je z raziskavo izkazalo, da je dejansko pomembnejši za mlajše zaposlene.

Nasploh so se kot najpomembnejši motivi za zaposlene izkazali dobra plača, stalnost zaposlitve in dobre delovne razmere. Največja motivacijska napetost se je izkazala pri motivatorjih plača, delovne razmere in napredovanje, nekoliko manjša motivacijska napetost pa pri motivu vodja. Zaposleni so v podjetju najbolj zadovoljni z odnosi, ki jih imajo s sodelavci. Razhajanje je opaziti le pri zaposlenih v starostni skupini do 20 let, saj gre za mlajše zaposlene, ki so v podjetje šele prišli in še niso utegnili navezati globljih stikov s sodelavci. Iz raziskave je tudi razvidno, da bi se morali v podjetju v prihodnje bolj osredotočiti na zaposlene, njihovo izobraževanje in na večjo kakovost storitev, kar bi lahko storili na račun na nizkih stroških in prestrogih operativnih ciljev. Čeprav so ti dejavniki sicer zelo pomembni, so po mnenju zaposlenih v sedanjem trenutku relativno preveč poudarjeni.

Zavedam se, da so področja nezadovoljstva, ki so bila ugotovljena z raziskavo, zelo problematična in da se z njimi srečuje večji del podjetij. Obe strani, tako zaposleni kot vodstvo podjetja, bi se morali zavedati, da bi samo s kvalitetno obojestransko komunikacijo in konstruktivnim reševanjem nesoglasij lahko našli skupen jezik in izboljšali medsebojne odnose. To bi pripomoglo k večjem medsebojnem zadovoljstvu in posledično h kakovostnejšem poslovanju podjetja. Namen diplomskega dela ni bil rešitev teh problemov, saj je to dolgoročni cilj, v katerega mora podjetje vložiti veliko truda. Upam, da bodo podjetju ugotovljeni rezultati v pomoč pri reševanju tega problema.

LITERATURA

- Eferl, Dušanka. 2005. *Hotelski franšizing v Sloveniji: primer družbe Metropol Group Portorož*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan. 2000. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trunkl, Robert. 2003. *Izbrane vsebine psihologije za boljše razumevanje turizma*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.

VIRI

- Metropol Group, d. d. 2006. Intervju z vodjo računovodstva. Portorož, maj.
- Metropol Group, d. d. 2000. *Poslovnik Grand Hotela Metropol*. Poslovni dokumenti, Metropol Group, d. d.
- Metropol Group, d. d. 1997. *Petindvajset let druženja na griču*. Portorož: Metropol Group, d. d.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETA

Moje ime je Jasmina Klepac in sem študentka Fakulteta za management Koper. Pripravljam diplomsko nalogo na temo delovna motivacija in zadovoljstvo zaposlenih, zato bi vas prosila, da odgovorite na anonimni anketni vprašalnik, s katerim bom pridobila podatke, ki jih bom potrebovala pri izdelavi diplomske naloge. Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

Spol:

1. Moški
2. Ženski

Starost:

1. Do 20 let
2. Do 20 do 40 let
3. Nad 60 let

Izobrazba:

1. Od I do V
2. Od IV dalje

SEDANJA IN ZAŽELENA NARAVA DELA




Spodaj je naštetih več **značilnosti**, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosimo vas, da spodaj naštete značilnosti razvrstite gleda na to kako dobro **opisujejo vaše sedanje delo** oziroma kaj si pri delu najbolj **želite**.

1. **TAKŠNO JE MOJE DELO.** V tej koloni postavke razvrstite od tiste, ki je za vaše sedanje delo najbolj **značilna** (pripišite ji številko 1), prek druge najbolj značilne (2), pa vse do tiste, ki je za vaše sedanje delo najmanj značilna (15).
2. **TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A).** V tej koloni označite, kaj si pri delu najbolj **želite**. Pred za vas najpomembnejšo stvar pripišite številko 1, pred drugo najpomembnejšo 2 in tako dalje, vse do zadnje, za vas najmanj pomembne stvari (15).

Takšno je moje delo	Takšno delo bi želel(a)
	Dobre DELOVNE RAZMERE
	LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos
	Dobre možnosti NAPREDOVANJA
	Dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju
	Dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti
	Dobri odnosi s SODELAVCI
	SOODLOČANJE pri delu in poslovanju
	STALNOST ZAPOSLOTITVE
	Dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA
	SVOBODA in samostojnost pri delu
	UGLED dela
	USTVARJALNO delo
	VARNO delo
	Dober VODJA
	ZANIMIVO DELO

ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO

Spodaj je naštetih 15 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z VSAKO od njih. Ocena 5 pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste z nečim nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni. Pri ocenjevanju uporabljajte vseh pet ocen, razen seveda, če se vaše zadovoljstvo tako zelo izrazito nagiba v eno ali drugo smer.

	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
					
DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
Možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
PLAČA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
Odnosi s SODELAVCI	1	2	3	4	5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED dela	1	2	3	4	5
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST dela	1	2	3	4	5
VARNOST dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNI VODJA	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST dela	1	2	3	4	5

Vir: Pogačnik 1997

VREDNOTE PODJETJA

Spodaj je naštetih **14 dejavnikov**, ki so vsi zelo pomembni za uspeh podjetja. Brez dvoma pa ima vsako podjetje in v njem zaposleni svojo **vizijo uspeha**, ki daje nekaterim dejavnikom večji, drugim pa manjši pomen. Zanima nas vaše osebno mnenje.

Prosimo vas, da dejavnike **razvrstite (rangirate) po pomembnosti**, od najbolj pomembnega (označite ga s številko 1), prek drugega najbolj pomembnega (2) itd., vde do najmanj pomembnega (postavite ga na zadnje mesto, to je pripišite mu številko 14). To storite dvakrat.

1. **TAKO JE SEDAJ.** V tej koloni označite, kakšen pomen po vašem mnenju vaše podjetje daje posameznemu dejavniku sedaj. Pazite, ne ocenjujte, kakšen ugled ima podjetje, kakšna je kakovost njegovih izdelkov in storitev, kako sposobno vodstvo ima itd., ampak ocenjujte, **kolikšen pomen** daje tem dejavnikom, torej koliko energije vlaga v njihovo doseganje.
2. **TAKO BI MORALO BITI.** V tej koloni označite, kakšen pomen bi po vašem mnenju vaše podjetje moralo dajati posameznemu dejavniku, torej koliko energije naj v bodoče vlaga v njegovo doseganje.

Takšno je moje delo	Takšno delo bi želel(a)	Dejavnike razvrstite po pomembnosti
		Ugled Podoba podjetja, blagovna znamka, reklame, poznanost
		Kakovost Visoka kakovost izdelkov in storitev
		Menedžment Sposobno vodstvo podjetja
		Nizki stroški Varčno poslovanje na vseh ravneh
		Okolje Prijaznost do širšega naravnega in družbenega okolja
		Operativa Jasni operativni cilji podjetja, storilnost
		Organizacija Dobra, učinkovita organiziranost podjetja in procesov
		Poslovna etika Pošteni poslovni odnosi v podjetju in z zunanjimi partnerji
		Razvoj Inovativnost, raziskave, biti korak pred drugimi
		Svetovljanstvo Mednarodne izkušnje in povezave podjetja
		Tehnologija Sodobna tehnologija, stroji, oprema
		Trg Sposobnost prilagajanja trgu in oblikovanja trga
		Zaposleni Zadovoljstvo zaposlenih, dobra delovna morala
		Znanje Visoka raven znanja, usposobljenost zaposlenih

Vir: Pogačnik 1997