

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
PRISTOPI K MOTIVIRANJU KADROV V  
GOZDARSKI DEJAVNOSTI

Mentor:

doc. dr. Marjana Merkač Skok

Obrađnavana organizacija:

IP Posočje d.o.o.

SPE Gozdarstvo Tolmin

KOPER, 2005

KATARINA KOZOROG



## **POVZETEK**

Glavni namen diplomskega dela je analizirati različne pristope k motiviranju kadrov v gozdarski dejavnosti. V prvem delu diplomske naloge je predstavljena gozdarska panoga in pomen gozdarstva, sledijo teoretične osnove delovne motivacije. Praktični del obravnava raziskovalna vprašanja in rezultate analize. Na podlagi opravljenega anketiranja je bilo ugotovljeno, zakaj anketiranci delajo v gozdarski panogi, kaj jih motivira za to delo, ter kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo motivacijo. Poznavanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih je pomembno za vsako podjetje, je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na produktivnost in na uspešnost podjetja.

*Ključne besede:* motivacija zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima, gozdarstvo, medsebojni odnosi, sistem nagrajevanja

## **ABSTRACT**

The main goal of the thesis is to analyse different approaches to the motivation of human resources in forestry activity. The first part of the thesis defines forestry industry and forestry significance, followed by the basics of working motivation. The practical part of this thesis deals with research question and the results of the analysis. It was found with inquiry why do interviewees work in the forestry industry, what motivates them for this work and which factors influence their motivation the most. Knowledge of motivation and satisfaction of employees are important for every company. It is one of the key factors that influences productivity and effectiveness of companies.

*Key words:* motivation of employees, satisfaction of employees, organizational climate, forestry, interrelations, system of rewarding

UDK 658.3:331.101 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Teoretično ozadje.....	1
1.3	Metodologija.....	2
<b>2</b>	<b>Gozdarska panoga in pomen gozdarstva .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Delovna motivacija.....</b>	<b>6</b>
3.1	Definicija motivacije.....	7
3.2	Dejavniki delovne motivacije .....	8
3.3	Sistem nagrajevanja .....	9
3.4	Vpliv organizacijske klime na motivacijo .....	12
3.5	Motivacijske teorije dela.....	13
3.5.1	Motivacijska teorija Maslowa .....	13
3.5.2	Mcgregorjeva teorija X in Y ter teorija Z.....	14
3.5.3	Frommova motivacijska teorija .....	15
3.5.4	Herzbergova dvofaktorska teorija .....	15
3.5.5	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela .....	16
3.5.6	Problemsko motivacijska teorija .....	17
3.5.7	Vroomova motivacijska teorija.....	17
3.6	Elementi motivacijskih modelov .....	18
3.6.1	Pričakovanje .....	18
3.6.2	Enakost .....	18
3.6.3	Pravičnost .....	19
<b>4</b>	<b>Interpretacija rezultatov in analiza raziskave.....</b>	<b>21</b>
4.1	Metodologija raziskovalnega dela naloge.....	21
4.1.1	Raziskovalni cilji .....	21
4.1.2	Raziskovalna vprašanja .....	22
4.1.3	Predstavitev vprašalnika .....	22
4.1.4	Omejitve raziskave .....	23
4.1.5	Predstavitev značilnosti vzorca .....	23
4.2	Motivacija v gozdarski panogi in obravnavani organizaciji .....	24
4.3	Uporabnost motivacijskih teorij dela v praksi .....	27
4.3.1	Motivacijska teorija Maslowa .....	27
4.3.2	Mcgregorjeva teorija Y .....	30
4.3.3	Frommova motivacijska teorija .....	31
4.3.4	Herzbergova dvofaktorska teorija .....	32
4.3.5	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela .....	33
4.3.6	Problemsko motivacijska teorija .....	34

4.3.7 Vroomova motivacijska teorija.....	35
4.4 Uporabnost motivacijskih modelov v praksi .....	38
4.4.1 Pričakovanje .....	38
4.4.2 Enakost .....	39
4.4.3 Pravičnost .....	41
<b>5 Povzetek ugotovitev in predlogi za managersko prakso.....</b>	<b>42</b>
<b>6 Zaključek.....</b>	<b>46</b>
<b>Literatura in viri.....</b>	<b>49</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>51</b>

## **SLIKE**

Slika 3.1 Hierarhija delovne motivacije .....	14
Slika 4.1 Starostna struktura zaposlenih.....	24
Slika 4.2 Profil delovnega zadovoljstva.....	26

## **TABELE**

Tabela 3.1 Zakaj delamo?.....	6
Tabela 3.2 Osnovna plača in fleksibilne oblike nagrajevanja.....	11
Tabela 3.3 Prikaz nekaterih motivatorjev in higienikov.....	16
Tabela 4.1 Struktura vzorca glede na število zaposlenih po posameznih področjih.....	23
Tabela 4.2 Razporeditev ocen na Lestvici delovnega zadovoljstva.....	25
Tabela 4.3 Osnovna plača in fleksibilno nagrajevanje v obravnavani organizaciji.....	29
Tabela 4.4 Cilji zaposlenih in cilji organizacije.....	36
Tabela 4.5 Organizacijska klima .....	38





# 1 UVOD

## 1.1 Predstavitev problema

Osnovni namen diplomskega dela je raziskati pristope, ki so na voljo managementu pri motiviranju zaposlenih v gozdarski dejavnosti. Preučiti bomo kako in koliko so zaposleni motivirani za delo, to je kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo motivacijo.

Cilji diplomskega dela so prikazati trenutno stanje na tem področju, to je predvsem ugotoviti ali so delavci dovolj in ustrezno motivirani. Berlogar (1999, 398) meni, da nezadovoljen zaposleni ni motiviran in učinkovit.

Preučevali bomo medsebojne odnose, to je odnose med sodelavci in do nadrejenih. Gorišek in Tratnik (2004, 14) ugotavljata, da postajajo medčloveški odnosi vse pomembnejši, tudi za povečanje prispevka zaposlenih. Raziskave kažejo, da so prav prispevki zaposlenih tisti, in ne več toliko ostali viri podjetja, ki čedalje bolj vplivajo na razvoj in uspešnost organizacije.

Nadalje bomo prikazali kakšna je pripravljenost kadrov za sodelovanje pri uresničevanju ciljev podjetja in nenazadnje izpostavili organizacijsko klimo.

»Ni dvoma, da bo konkurenčna prednost podjetij v prihodnosti temeljila na kadrih in na tem, kdo bo uspel čimbolj maksimizirati talente ljudi. Na star, uveljavljen način ukazovanja in kontrole to nikakor ne bo možno. Da bi v ljudeh razvili čimveč tega, kar znajo in zmorejo, bodo morali managerji v prihodnje (še bolj kot sedaj) z njimi delati tako, da jih bodo motivirali in pridobili njihovo zaupanje in interes za realizacijo skupnih poslovnih ciljev.« (Merkač Skok 2004, 41)

## 1.2 Teoretično ozadje

Za proučitev izbrane teme bom opravila pregled nekaterih teoretičnih izhodišč, kjer se bom naslanjala na mnenja in raziskave drugih avtorjev. Najprej bom definirala kaj motivacija sploh je, saj je to osnovni pojem, ki se bo ponavljal v nalogi skozi ves čas.

Nadalje bom ugotavljala: Zakaj ljudje delajo? Kaj zaposlenega motivira da dela? S temi vprašanji se bomo srečali tudi v anketi.

Osvetlila bom kakšen vpliv imajo nagrade in ugodnosti pri delu na motivacijo. »Sistem nagrajevanja v organizaciji zajema plače in opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnostmi pri delu.« (Merkač Skok 1998, 109)

V raziskavi bom proučila tudi druge dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo, saj je to področje, ki ga je potrebno raziskati, če želimo imeti učinkovite pristope pri motiviranju kadrov.

Opisala bom različne motivacijske teorije dela, ki jih bom kasneje primerjala s stanjem v konkretnem podjetju.

Preučevanje motivacijskih modelov je namenjeno iskanju možnih pristopov k motiviranju. »Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo.« (Lipičnik 1998, 171) V ta namen bodo namenjena tudi določena anketna vprašanja.

Tematiko, ki jo bom predstavila je tudi klima v podjetju. Kožar (1995, 80) meni, da je za klimo v podjetju najbolj pomembna identifikacija zaposlenih s cilji podjetja.

### **1.3 Metodologija**

Izbrano tematiko bom obravnavala iz dveh osnovnih vidikov. Pri raziskovanju, ki bo temeljilo na preučevanju sekundarnih podatkov bom uporabila naslednje metode:

- študij literature: knjige, revije, članki in referati,
- študij internih virov obravnavane organizacije: Kolektivna pogodba za gozdarstvo, pogodbe o zaposlitvi, obvestila Sindikata gozdarstva, interna pravila obravnavane organizacije,
- študij strokovnih člankov na internetu.

Z omenjenimi metodami raziskovanja bom dani problem najprej natančno opredelila, ga obravnavala na podlagi že obstoječega znanja, omejila področja raziskovanja ter razjasnila koncepte in dokončno oblikovala raziskovalna vprašanja.

Pri empirični raziskavi bom potrebne primarne podatke dobila v obravnavanem podjetju in sicer s pomočjo metode opazovanja in metode vprašalnika.

Na koncu bom s pomočjo sveže pridobljenih podatkov združila bistvena spoznanja oz. dognanja v novo celoto in tako iz drugega zornega kota poskušala razrešiti raziskovalni problem.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu bom najprej predstavila gozdarsko panogo in pomen gozdarstva. Nadalje bom postavila teoretična izhodišča, ki bodo bistveno vplivala na potek raziskave.

V drugem praktičnem delu bo poudarek predvsem na opravljeni raziskavi, ki bo zavzemal osrednji del diplomskega dela.

Postavljena raziskovalna vprašanja bodo izhodišče za sestavljanje ankete. Osnovna raziskovalna vprašanja diplomske naloge so:

1. *Kako se zaposleni obnašajo, če od organizacije ne dobijo približno takšne »vrednosti« kakršno so ji dali?*
2. *Kako plača in druge materialne ugodnosti motivirajo zaposlene za delo?*
3. *Kako lahko zaposleni sodelujejo pri uresničevanju ciljev podjetja?*

#### *4. Kateri motivacijski dejavniki povzročajo največje nezadovoljstvo med zaposlenimi?*

Namen raziskovalnih vprašanj je preučiti nekatere od dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo v gozdarski dejavnosti.

Vprašanja v anketi bom ustrezno prilagodila obravnavani temi. V vprašalnik bom vključila Lestvico delovnega zadovoljstva Vida Pogačnika in tudi nekaj svojih vprašanj. Anketa bo anonimna. Z njo želim predvsem ugotoviti: zakaj anketiranci delajo v gozdarski panogi, kaj jih motivira za to delo oz. kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo motivacijo, ter poiskati vzorec vedenja pri zaposlenih. Ankete bom razdelila osebno oz. po pošti.

Rezultate bom interpretirala na podlagi primerjave podatkov. Le te bom dobila s proučevanjem teorije, ankete in sistema, ki velja v obravnavani organizaciji.

Zadnja poglavja bodo namenjena cilju preučevanja, ki je iskanje možnih rešitev oz. predlogov za izboljšanje managerske prakse.

Ker bom v empiričnem delu naloge preučevala podjetje oz. enoto, katere delavci opravljajo dela v gozdarski dejavnosti, je za celovitejše razumevanje problematike v nadaljevanju predstavljena gozdarska panoga in pomen gozdarstva.

## 2 GOZDARSKA PANOGA IN POMEN GOZDARSTVA

Gozdovi simbolizirajo Slovenijo. Poraščajo več kot polovico slovenske pokrajine in so skupaj z gozdnatim prostorom njena bistvena prvina: čistijo zrak in vodo, preprečujejo erozijo, uravnavajo podnebje, so življenjski prostor številnim živalim in rastlinam, ljudem omogočajo oddih in rekreacijo, dajejo les in druge dobrine ter omogočajo ohranitev podeželja in tamkaj živečih ljudi.

Hitri tehnični in tehnološki razvoj, spoznanje o pomenu gozda za življenje in nepredvidljiv napredek človeštva so prinesli tudi na področje gospodarjenja z gozdovi nova spoznanja in velike spremembe v odnosih do gozda. Celosten razvoj gospodarjenja z gozdovi je odvisen od družbeno ekonomskega razvoja panoge, družbe, države (SGG Tolmin 2003, 204).

V Sloveniji je 14 Gozdnih gospodarstev. Največje med njimi je Gozdno gospodarstvo Postojna. Osnovna dejavnost, ki jo Gozdna gospodarstva opravljajo je gozdarstvo; le ta vključuje:

- sečnjo lesa,
- obnovo gozdov,
- nego gozdov,
- varstvo gozdov,
- graditev gozdnih prometnic (gozdne ceste, vlake, poti, steze),
- vzdrževanje gozdnih prometnic.

Svoje dejavnosti opravljajo v državnih in zasebnih gozdovih. Gozdna gospodarstva skupaj z Zavodom za gozdove Slovenije vzdržujejo in obnavljajo gozdne površine, ter tako skrbijo za našo naravno dediščino.

Gozdovi ob pravilnem gospodarjenju in rabi trajno opravljajo številne funkcije:

- ekološke: varovanje gozdnih zemljišč in sestojev, hidrološko, podnebno funkcijo;
- socialne: varovanje objektov, rekreacijsko-turistična, poučna, raziskovalna, higiensko-zdravstvena funkcija, varovanje naravne in kulturne dediščine, obrambna in estetska funkcija;
- proizvodne: lesno proizvodna funkcija, pridobivanje drugih gozdnih dobrin ter lovska gospodarska funkcija.

Zaradi sonaravnega in večnamenskega gospodarjenja z gozdom je treba skrbno načrtovati vse ukrepe, s katerimi posegamo v gozd (Perko 1995, 7).

Najpomembnejše za gospodarnost, visoko učinkovitost, celovito kakovost in primeren odnos do okolja je, kdo in kako upravlja stroj. Na dobrih kadrih, ob hkratni visoki izkoriščenosti strojev in doseganju visoke produktivnosti, bo vedno bolj temeljila uspešnost podjetij (Medved in soavtorji 2004, 205).

Gozd je zapletena življenjska združba, ravnanje z njim pa je vse prej kot preprosto. Da bi vsi tisti, ki opravljajo dela v njih, pa tudi tisti, ki samo uživajo njihove darove, znali pravilno ravnati z gozdovi, jih je treba za to usposablјati in ustrezno motivirati.

V nadaljevanju bo predstavljena motivacija, ki je potrebna za delo, torej tudi za delo v gozdarski dejavnosti.

### 3 DELOVNA MOTIVACIJA

Zakaj ljudje delajo? To je vprašanje, ki si ga zastavljamo, ko želimo vedeti, kaj je tisto, kar človeka motivira, da dela, se napreza, porablja svoje sile ter vlaga fizične in psihične napore. Mnogi menijo, da človek dela zato, da bi si priskrbel sredstva za življenje oziroma pridobil denar. Ali vsi ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar?

Nekateri menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Zakaj potemtakem ljudje, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo, niti ne dobijo posebnih priznanj okolice, vseeno ostajajo v podjetju, četudi, bi drugje lahko več zaslužili in se lažje uveljavili (Lipičnik 1998, 155)?

Iz raziskave, ki jo je izvedel Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij Fakultete za družbene vede v Ljubljani, razberemo odgovore na vprašanje, zakaj pravzaprav delamo? Rezultati so bili sledeči:

**Tabela 3.1** Zakaj delamo?

1.	da preživim	21,0%
2.	da si zagotovim udobno, brezskrbno življenje	14,5%
3.	da zagotovim otrokom boljšo prihodnost	27,3%
4.	da si zagotovim mirno življenje v starosti	16,8%
5.	delo mi predstavlja zadovoljstvo in veselje	11,9%
6.-10.	drugi odgovori skupaj	7,3%
11.	brez odgovora	1,2%

Vir: Uhan 2000, 14.

Iz tabele 3.1 je razviden najpogostejši odgovor, to je, da zagotovim otrokom boljšo prihodnost. Sledijo odgovori: da preživim; da si zagotovim mirno življenje v starosti; da si zagotovim udobno in brezskrbno življenje. Delo mi predstavlja zadovoljstvo in veselje, je odgovorilo le 11,9% vprašanih.

Kako bi lahko delavci opravljali svoje delo z več zadovoljstva in veselja. Kateri so tisti dejavniki s katerimi bi podjetja lahko to vzpodbudila?

Strokovnjaki na področju delovne motivacije razlagajo, da niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Univerzalne resnice o človekovi motivaciji za delo torej ne moremo odkriti, saj nikoli ne poznamo prav vseh gibal človekove aktivnosti (Lipičnik 1998, 155).

V drugem delu naloge bomo poizkušali ugotoviti, zakaj ljudje delajo v gozdarski panogi. O tem bomo povprašali zaposlene v obravnavanem podjetju. Najprej pa si pogledjmo pomen besede motivacija.

### **3.1 Definicija motivacije**

Pojem motivacije so obravnavali številni avtorji, ki so imeli različne poglede in razlage pojmov, kot so: motivi, potrebe, želje, volja, cilji, interesi, hotenja, pobude itd., posledično temu imamo več njenih definicij.

» Zainteresiranost za delo izhaja iz motivacijskih vplivov. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost nek vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače opravil. S to trditvijo pa je povezana še druga: cilji, neposreden povod delovne aktivnosti morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami, v zvezi, ki je smiselna za človeka v konkretni situaciji.« (Florjančič in skupina avtorjev 1996, 147)

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

Uhan (2000, 11) podobno kot Luthans meni, da je motivacija usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba pa je razlika med želenim in dejanskim stanjem.

Lipičnik (1998, 409) v svoji knjigi govori, da je motivacija splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo.

Skupno vsem avtorjem je, da motivacijo opredeljujejo kot pripravljenost za akcijo, z namenom, da posameznik zadovolji svoje potrebe.

V tej nalogi bomo motivacijo povezovali predvsem z organizacijo, in sicer iz dveh zornih kotov. Motivacijo bi lahko opredelili kot eno izmed strategij managementa, drugi pomen pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Poskušali bomo ugotoviti kako naj management, s pomočjo motivacije, prepriča zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Torej, kako naj delajo boljše in prizadevnejše.

#### **3.1.1 Motivi**

Da bi čim bolje razumeli vedenje zaposlenih v organizaciji, je potrebno najprej prepoznati motive, ki ženejo ljudi.

Treven (1998, 112-113) meni, da je potrebno poznavanje posameznih motivov, če hočemo preučiti različne pristope k motivaciji.

»Motivi so središče motivacijskega procesa in temelj človekovega vedenja.« (Treven 1998, 107)

Motivov je nešteto in so med seboj zelo različni. Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v posameznikovem življenju, jih strokovnjaki razvrščajo med primarne in sekundarne motive.

Primarni motivi usmerjajo človeka k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Primeri takšnih motivov so lakota, žeja, spanje...

Sekundarni motivi pa zbujejo v človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Takšni motivi so. moč, uveljavitev, pripadnost, varnost, status... (Lipičnik 1998. 156).

Motivacija je torej povezana z motivi oz. želenimi cilji in je tako rekoč interakcija med posameznikom in določeno okoliščino.

### **3.2 Dejavniki delovne motivacije**

Vsa podjetja, ki se sprašujejo, kako spodbuditi zaposlene, da bi bolje in kvalitetnejše delali, se sprašujejo po dejavniki delovne motivacije. Z njihovo pomočjo lahko usmerjamo in spreminjamo aktivnosti delavcev.

Motivacijski dejavniki so poleg materialne tudi nematerialne oblike. Slednji lahko prav tako motivirajo. Primeri so: možnosti napredovanja, odnosi s sodelavci, neposredni vodja, možnosti strokovnega razvoja, obveščenost o dogodkih v podjetju itd.

Lipičnik (1998, 162-163) je predstavil tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih:

- človekove lastnosti in odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto;
- delovanje oz. aktivnost zaposlenega v delovni situaciji;
- organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi se razlikujejo od posameznika do posameznika. Nekoga motivira višja plača, drugega stalnost zaposlitve. Slednji bo sprejel tudi manj plačano delo, da bi se izognil tveganju nezaposlenosti.

Na aktivnosti, ki jih izvaja zaposleni vplivajo značilnosti dela. To so tudi zahteve po različnih zmožnostih (nap. kateri delavec lahko opravi dano nalogo). Opredeljujejo vrsto in širino povratnih informacij, avtonomijo oz. svobodo pri delu, določajo značilnost nalog, zahtevnost dela. Gre torej za dimenzije dela, ki ga določajo (npr. ugled dela), omejujejo (npr. težke delovne razmere) in izzivajo (npr. dinamično in ustvarjalno delo).

Organizacijska praksa vključuje pravila, sistem nagrajevanja in politiko. S politiko podjetja opredelijo nekatere ugodnosti nap. dodatno pokojninsko zavarovanje.

Za učinkovito motiviranje zaposlenih je potrebno poznati vpliv različnih motivacijskih dejavnikov, saj je od njih odvisna uspešnost pri delu. V posameznem obdobju je treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kako



pomembni so. Na podlagi take ugotovitve je mogoče oblikovati aktivnosti, ukrepe, ki naj zagotovijo optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa. Vedeti pa moramo, da nobene človekove dejavnosti, tudi dela, nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, poznani in nepoznani, zato tudi ne moremo kontrolirati prav vseh dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost.

Kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo zaposlenih v konkretni organizaciji bomo raziskovali v anketi.

Med drugimi dejavniki na delovno motivacijo vpliva tudi sistem nagrajevanja, zato ga bomo poglobljeje spoznali v naslednjem poglavju.

### **3.3 Sistem nagrajevanja**

Pri nagrajevanju se srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo.

Znotraj veljavnih zakonov in predpisov ima organizacija dovolj svobode za oblikovanje takšnega sistema nagrajevanja, kjer lahko upošteva tako motivacijski vidik kot tudi gospodarnost.

Trend uspešnih organizacij se giblje v smeri, da svoje zaposlene nagrajujejo z variabilnim plačilom glede na njihovo delovno uspešnost. Delovna uspešnost se lahko določi individualno ali skupinsko, in sicer za delavce, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela. Zaposlene nagradimo z variabilnim oz. stimulativnim delom plače, lahko pa se določi tudi druge vrste materialne ali nematerialne nagrade (pri tem je priporočljivo, da poznamo želje zaposlenih). Takšen sistem nagrajevanja motivira zaposlene, saj je višina njihove plače oz. nagrade odvisna od njihove delovne uspešnosti. Posameznik ima tako vpliv na višino svoje plače.

Sistem nagrajevanja predstavlja usklajeno politiko, procese in prakso organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti ter tudi z upoštevanjem tržne cene (Možina in soavtorji 1998, 247).

Sistem nagrajevanja mora temeljiti na uspešnosti, da lahko motivira zaposlene. Primer je izplačilo večje plače glede na doseganje večjega profita. Od načina kako se uporabljajo pravila in nagrade je odvisno ali bodo zaposleni motivirani ali demotivirani.

»Sistem nagrajevanja v organizaciji zajema plače in opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnostmi pri delu.« (Merkač Skok 1998, 109)

Sistem nagrajevanja torej vključuje denarne in nedenarne oblike nagrad. Denarne nagrade so fiksna in variabilna plača (sem sodijo nagrade za uspešnost oz. stimulacija), medtem ko so nedenarne nagrade razna priznanja, dosežki, pohvale, osebni razvoj in podobno.

Če uporabljena denarna metoda ne motivira in ne spodbuja zaposlenih, lahko dosežemo uspeh z drugimi metodami nefinančnega značaja. To so na primer pohvale, poznavanje ciljev in tekmovanje. Z javno pohvalo izboljšamo delo v nad 80 % primerov, medtem ko javni ukor zmanjšuje učinek, zato mora biti izrečen na štiri oči. Vsaka od teh motivacij lahko pripomore k zadovoljstvu ali pa tudi ne, če ti motivi nimajo širše družbene vrednosti in pridejo lahko celo v konflikt s sodelovanjem in moralo (Florjančič in skupina avtorjev 1996, 129).

Sestavine sistema nagrajevanja obsegajo:

- Procese merjenja: najpogosteje se vrednoti delo, posameznika in njegovo delo. Sem se vključuje tudi ugodnosti pri delu, kjer se skuša določiti njihov vrstni red in raven.
- Motiviranje: s pomočjo finančnih in nefinančnih nagrad se zaposlene spodbuja k boljšemu in bolj zavzetemu delu. Finančne nagrade predstavljajo fiksno in variabilno plačo, ugodnosti in nadomestila ter stimulacija. Nefinančne pa so odvisne od kulture in vrednot organizacije, kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Te vrste nagrad naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero.
- Dodatki: to so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Navadno se dodajajo osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v organizaciji.
- Sistemi nagrajevanja: sistemi nagrajevanja morajo delovati sinhrono pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote.
- Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja: namenjeni so varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače (Možina in soavtorji 1998, 247-248).

Organizacije se velikokrat srečujejo z dilemo, kako določiti višino plače, ki bo po eni strani omogočala normalno življenje delavcu, po drugi strani pa vplivala na njegovo večjo zavzetost oz. motivacijo za delo. Kateri sistem bodo organizacije uporabile pa je odvisno predvsem od njih samih in od ciljev, katere naj bi dosegli delavci. Vsak sistem ima svoje prednosti in pomanjkljivosti.

V organizacijski praksi najpogosteje srečamo naslednje sisteme nagrajevanja (Merkač Skok 2004, 149-150):

- Nagrajevanje po času: delavec je s plačo nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Sistem delavca ne motivira za uspešnejše delo, ker ne upošteva rezultatov izvajanja naloge. Edini kriterij za presojo odgovornosti je kvaliteta.
- Nagrajevanje po normi: delavca se spodbuja k čim večji količini rezultatov, ki ima lahko za posledico slabšo kvaliteto in tudi izčrpanost delavca.

- Nagrajevanje po akordu: od nagrajevanja po normi se nagrajevanje po akordu razlikuje samo v tem, da se količine rezultatov za neko časovno enoto določajo s pogajanjem.
- Nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu: ta sistem vzpodbuja gospodarnost. Pomanjkljivost se kaže v težavnosti opredelitve vloge posameznika in s tem njegovo upravičenost do nagrade.
- Sistem premij in nagrad: nagrajuje se za posebne zmožnosti, za zvestobo, požrtvovalnost in glede na življenjske stroške.

V okviru ekonomskega sistema delavce najpogosteje motivira denar. Metode plačevanja dela, napora, znanja in uspeha delujejo na motivacijo in etične vrednote. Vedeti moramo, da ni univerzalnih metod stimuliranja, ampak se običajno kombinirajo glede na ljudi in razmere.

Pomembno je, da vse te metode plačevanja motivirajo razvoj človeka, na kar mora misliti tudi management (Florjančič in skupina avtorjev 1996, 129-130).

V večini podjetij so vodilni delavci preveč zaverovani v moč nagrad, pri tem pa se poraja vprašanje, kaj od delavcev v resnici pričakujejo. Nagrade resnično motivirajo ljudi, vendar na kratek rok zagotavljajo le začasno pripadnost in vdanost, ko zmanjka nagrad se ljudje vrnejo k ustaljenemu vedenju. Prav zaradi tega je potrebno imeti izdelan sistem nagrajevanja za delo (Merkač Skok 2004, 151).

Takšen sistem ponazarja tabela 3.2:

**Tabela 3.2** Osnovna plača in fleksibilne oblike nagrajevanja

OSNOVNA PLAČA IN FLEKSIBILNE OBLIKE NAGRAJEVANJA	
Dolgoročne vzpodbude	Podjetniški pokojninski načrt Zavarovanje Lastniški delež
Kratkoročne vzpodbude	Službeni avto Pomoč pri nakupu stanovanja Možnost prehrane
Variabilno plačilo	Plačilo na podlagi uspešnosti
Osnovna plača	Fiksna osnovna plača

Vir: Horvat v Merkač Skok 2004, 150.

Primer sistema nagrajevanja na konkretnem primeru si bomo ogledali v drugem delu diplomske naloge.

Sistem nagrajevanja ne sme biti pomanjkljiv, saj se s tem kaže njegova neučinkovitost, ki slabo vpliva na motivacijo zaposlenih.

Poleg sistema nagrajevanja na motivacijo vplivajo tudi drugi dejavniki. Eden izmed njih je klima v podjetju. Kakšen je njen vpliv na motivacijo je prikazano v naslednjem poglavju.

### **3.4 Vpliv organizacijske klime na motivacijo**

Poznavanje značilnosti organizacijske klime in organizacijske kulture daje dobro osnovo za doseganje tako organizacijskih ciljev, kot zadovoljstva zaposlenih.

Berlogar (1999, 134-135) meni, da je število definicij organizacijske kulture veliko, na splošno pa je vsem skupno dejstvo, da gre za sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki je značilen za določeno skupino oz. organizacijo in jo ločuje od drugih skupin in organizacij.

Tudi Lipičnik (1998, 73) podobno kot Berlogar ugotavlja, da je v literaturi veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima itd. Nadalje navaja Konrada, ki je menil, da je pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Pojem klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja z metodologijo raziskovanja, ki vključuje vprašalnike. Takšno razumevanje klime bomo tudi uporabili v empiričnem delu naloge, kjer bomo s pomočjo Lestvice delovnega zadovoljstva in vprašalnika analizirali klimo v podjetju, ki se ukvarja z gozdarsko dejavnostjo.

Kožar (1995, 79-80) meni, da je organizacijska klima neposredno povezana z uspešnostjo podjetja. Parametre, ki vplivajo na razmerje med delodajalcem in delavci, je možno opazovati in spremljati. Management lahko vpliva na klimo in pripadnost podjetju podobno, kot lahko vpliva na druge pokazatelje uspešnosti.

Kožar tudi ugotavlja, da je za klimo v podjetju ključnega pomena identifikacija zaposlenih s cilji podjetja. Če zaposleni sprejemajo cilje podjetja za svoje cilje, je klima dobra. In obratno, če se zaposleni ne identificirajo z cilji podjetja je klima v podjetju slaba. Kjer je klima slaba je pogost pojav odtujenost delavcev, visoka stopnja bolniških izostankov in nizke produktivnosti. Takšen pojav opazimo celo v podjetjih, kjer imajo visoko tehnologijo in dobre plače. Od tod mora izhajati potreba delodajalca, da redno seznanja delavce s cilji podjetja, da te cilje približa vsakemu delavcu in se trudi, da te cilje prepoznajo kot svoje cilje.

Vsake spremembe v podjetju, to so predvsem dogodki, ki bodo vplivali na zaposlene, morajo spremljati spremembe klime. Če delavce vnaprej pripravimo na nove situacije, le to olajša vpeljavo sprememb, kot je na primer vpeljava novih organizacijskih prejemov ali prerazporejanje delavcev.

Avtorici Plut (1995, 24) navajata, da v vsakem podjetju obstaja neka klima (ne)zadovoljstva, ki vzpodbuja ali zavira zaposlene k novim delovnim dosežkom, ter tako vpliva na kvaliteto in uspešnost dela.

Le v ozračju zaupanja, dialoga, dogovarjanja, medsebojne podpore in spoštovanja podjetje ustvari takšne pogoje, ki delavce motivirajo, da prevzamejo odgovornost za svoje delo (Sprenger 1997, 174).

Ko govorimo o klimi, govorimo o ozračju v organizaciji, ki vpliva na vedenje ljudi. Vzroke za vedenje ljudi lahko najdemo tudi v različnih motivacijskih teorijah dela. Le te so predstavljene v poglavju, ki sledi.

### 3.5 Motivacijske teorije dela

Vsaka izmed motivacijskih teorij dela si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki taka vedenja povzročajo. Znanih je na desetine motivacijskih teorij, ki poskušajo pojasniti obravnavano problematiko. V nadaljevanju si bomo ogledali nekatere od teh teorij.

#### 3.5.1 Motivacijska teorija Maslowa

Ena najbolj znanih motivacijskih teorij je teorija Abrahama Maslowa. Maslow je preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in časovne razsežnosti. Razvil je koncept, ki pravi, da obstaja pet temeljnih skupin potreb. Te potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

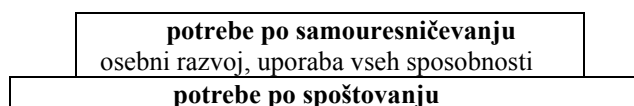
Po mnenju Maslowa spadajo med temeljne skupine človeških potreb (Treven 1998, 114-115):

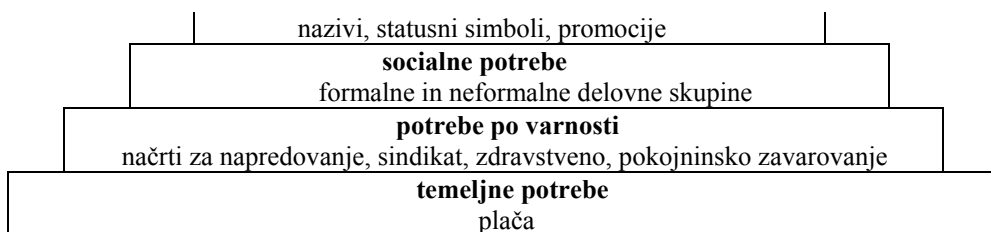
- fiziološke potrebe (predstavljajo temeljno raven v hierarhiji, človek jih pridobi ob rojstvu),
- potrebe po varnosti (človek čuti potrebo po zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in podobnih, za življenje pomembnih stvari),
- socialne potrebe (te potrebe so vezane na potrebe po ljubezni, pripadnosti, priznanju in cenjenosti),
- potrebe po spoštovanju (v to skupino spadajo potrebe po moči, uveljavljanju in statusu, ki pripomorejo k večjemu občutku spoštovanja, so višje potrebe),
- potrebe po samouresničevanju (so najvišja raven, nekakšna mešanica vseh socialnih in višjih potreb. Ljudje, ki dosegaajo želeno stopnjo samouresničitve razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti).

Da bi človek lahko zadovoljil potrebe na višji ravni, mora najprej v celoti zadovoljiti tiste na najnižji ravni. Če človek potreb na najnižji ravni ne zadovolji, se potrebe na višjih ravneh ne pojavijo.

Teorija o hierarhiji potreb je zelo vplivala na managerske pristope k motivaciji, saj jo je mogoče prirediti v vsebinski model delovne motivacije. Maslowe ocene o zadovoljenosti potreb posamezne ravni se lahko prenesejo na sodobno organizacijo, kakor je prikazano na sliki 3.1.

**Slika 3.1** Hierarhija delovne motivacije





Vir: Treven 1998, 116.

Uporabnost motivacijske teorije Maslowa se kaže v tem, da lahko management z preprostimi vprašalniki ugotovi, kaj motivira zaposlene v določenem času. Rezultati so uporabni pri določitvi instrumentov, s katerimi vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Kako so zadovoljene nekatere potrebe pri delavcih v konkretnem podjetju bomo prikazali v empiričnem delu naloge.

### **3.5.2 Mcgregorjeva teorija X in Y ter teorija Z**

Po teoriji X naj bi bili ljudje po naravi leni in si nočejo prizadevati pri delu. Od njih je pričakovati, da bodo delali le, če uporabimo različna prisilna sredstva. Motivira jih samo plača ali strah, da bodo ostali brez dela (Florjančič in skupina avtorjev 1996, 26).

Teorija Y pa nasprotno od teorije X trdi, da so vsi ljudje načeloma pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo, treba jih je le usmerjati in jim omogočiti, da so ustvarjalni. Glavni poudarki teorije Y so (Merkač Skok 2004, 41):

- za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in za organiziranje vseh prvin poslovnega procesa je odgovoren management;
- delavci se ne upirajo potrebam organizacije in po naravi niso pasivni, odgovornost managementa pa je, da jim omogoči izkoristiti vse njihove sposobnosti, motivacijo in pripravljenost;
- zaposleni lahko z usmerjenim doseganjem svojih ciljev prispevajo k doseganju ciljev organizacije, če management zagotovi ustrezne organizacijske pogoje.

Na teorijo X in teorijo Y je Reddin (Merkač Skok 2004, 42) odgovoril s teorijo Z. Teorija Z pravi, da:

- človek ima voljo, nagnjen je k dobremu in slabemu;
- razmere človeka spodbujajo, razum ga motivira;
- medsebojno delovanje je za človeka pomembna družbena enota.

Če management meni, da so ljudje leni in da bodo delali le, če se jih v to prisili, se bo to odražalo v načinu vodenja. Takšno vodenje, način ukazovanja in kontrole je zastarel in nikakor ne omogoča managementu, da maksimizira talente svojih ljudi. Teorijo X tudi različni avtorji opredeljujejo kot kritiko tradicionalne teorije vodenja.

Teorija Z predpostavlja, da bodo ljudje delavni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote, kot sta vestnost in marljivost, zato se je tovrstna teorija uveljavila predvsem na Japonskem.

Od vseh treh teorij X, Y in Z menim, da je za gozdarsko dejavnost najprimernejša teorija Y. Le ta predstavlja novo filozofijo vodenja. Ta teorija pravi, da zaposleni radi in z zadovoljstvom delajo, treba jih je le usmerjati in jim omogočiti, da so ustvarjalni ter da lahko opravljajo zanimivo delo.

### **3.5.3 Frommova motivacijska teorija**

Tudi Fromm v Lipičniku (1998, 170-171) skuša odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. S tega vidika ločuje dve skupini ljudi. Prva skupina dela zato, ker bi rada nekaj imela in je usmerjena k pridobivanju materialnih dobrin, medtem ko druga skupina dela zato, ker bi rada nekaj bila, privlači pa jo predvsem ugled v družbi.

Običajno se upošteva, da ljudje delajo s precejšno vnemo zaradi denarnih in prestižnih spodbud, ki pospešujejo ekonomsko naravnost delavca; ne ozira pa se na človeški faktor. Cilj bi bila takšna delovna situacija, v kateri posveti človek svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela in ko se čuti združenega in ne ločenega od svojih soljudi. Kako bi lahko to dosegli se sprašuje Fromm. Prvi pogoj je dobra obveščenost delavca o lastnem delu in o dejavnosti celotnega podjetja (Uhan 2000, 16-17).

Uporabnost te teorije se kaže v tem, da zna management izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej. Tiste, ki se bolj nagibajo k temu, da bi radi nekaj bili nagradi z napredovanjem, tistim, ki pa se bolj nagibajo k materialnim dobrinam določi materialne nagrade.

### **3.5.4 Herzbergova dvofaktorska teorija**

Herzberg je motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini:

- higieniki in
- motivatorji.

Higieniki ljudi ne vzpodbujajo k aktivnostim, pač pa odstranjujejo neprijetnosti ali na druge načine ustvarjajo pogoje za motiviranje, s katerimi je mogoče ustvariti predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo aktivnosti v delo. V nasprotju s higieniki pa motivatorji ljudi neposredno motivirajo k delu.

Herzberg ločuje mehanizme, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, od mehanizmov, ki vplivajo na učinkovitost. Avtorjeve raziskave so pokazale, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik, obstajajo pa nekateri dejavniki, ki so bolj motivatorji, drugi pa bolj higieniki. Kot motivatorji so opredeljene potrebe, ki izhajajo neposredno iz dela (Lipičnik 1998, 168).

Če imamo prave motivatorje to omogoča optimalne učinke z možnostjo, da prerastejo v navade, ker so se ljudje prostovoljno odločili za dinamiko in ritem dela brez prisiljevanja. Seveda je potrebno upoštevati, da motivatorji izražajo realne želje delavcev (Florjančič in skupina avtorjev 1996, 90).

**Tabela 3.3** Prikaz nekaterih motivatorjev in higienikov

<b>MOTIVATORJI</b>	<b>HIGIENIKI</b>
Dobri medsebojni odnosi	Primerni osebni dohodki
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	Ustrezna organizacija dela
Samostojnost in odgovornost pri delu	Cenjeno delo
Zanimivost in pestrost dela	Ustrezni vodje
Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	Delovne razmere
Uspeh pri delu	Varnost pri delu
Možnosti napredovanja	

Vir: Možina in soavtorji 1998, 153 ter Treven 1998, 117.

Herzberg meni, da je delavec bolj motiviran z notranjimi vidiki dela, kot so pomembnost dela in samostojnost pri delu, manj pa z zunanji značilnostmi dela, kot so plača in delovne razmere. Po tej teoriji za motivacijo zaposlenih niso preveč pomembne denarne spodbude. Delavce je mogoče bolj motivirati s preoblikovanjem njihovega dela, tako da občutijo svoje delo kot pomembno (Treven 1998, 243).

S pomočjo Herzbergove motivacijske teorije lahko management podjetja uporabi dva pristopa pri motiviranju zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri zaposlenih, in higienike, s katerimi se odpravi nepotrebne napetosti in se usmeri človekovo aktivnost k delu. Če so delavci nezadovoljni v svojem delovnem okolju, je potrebno izboljšati higienike. Če pa hočemo povečati učinkovitost zaposlenih, se uporabi motivatorje.

### **3.5.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela**

Model predstavlja tri kritične psihološke okoliščine:

- doživljanje pomembnosti,
- doživljanje odgovornosti in
- poznavanje rezultatov, ki vplivajo na motivacijo delavcev.

Če je ena izmed teh treh psiholoških okoliščin na nizki ravni, je posledično nizka tudi motivacija. Prva kritična psihološka okoliščina je doživljanje pomembnosti. Ta uravnava zaznavanje, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti, poznavanje rezultatov pa pripomore k temu, da delavec prepozna raven svoje uspešnosti. Vsi trije elementi torej tvorijo motivacijo (Lipičnik 1998, 168-169).

Management, ki pozna lastnosti te teorije lahko spremeni lastnosti dela tako, da dobijo zaposleni občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Če lahko



delavci še ocenijo uspešnost svojega dela in dobijo povratno informacijo, bo njihova motiviranost velika.

### **3.5.6 Problemsko motivacijska teorija**

Lipičnik (1998, 170) opisuje problemsko motivacijsko teorijo in predstavlja problem oziroma problemsko situacijo kot gonilo, ki sproža in usmerja človekovo aktivnost. Problem namreč povzroča neprijetne občutke in sili človeka k reševanju nastalega stanja. Managerji bi morali motivirati delavce z ustvarjanjem problemov, ne pa da jih rešujejo. Seveda morajo biti pri tem pozorni, da ne delajo napačnih problemov.

Uporabnost problemsko motivacijske teorije se kaže v tem, da delavci lahko sami rešujejo probleme, saj le ti izzovejo pri njih ustrezne odzive.

### **3.5.7 Vroomova motivacijska teorija**

Vroom je v svoji teoriji oblikoval modele in z njimi skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinkom.

V teoriji uporablja tri pojme:

- valenco,
- instrumentalnost in
- pričakovanje.

Valenco pojasnjuje kot privlačnost oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Ta je lahko pozitivna, nevtralna in negativna. Instrumentalnost je povezava med dvema ciljema in nastane takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj, da bo potem lahko dosegel še drugega, ki je zanj pomembnejši. Poglavitno vlogo te teorije pa nosi pričakovanje. Vroom ga predstavlja kot posameznikovo prepričanje, da bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja.

Prvi Vroomov model pravi, da je določen cilj sam po sebi lahko privlačen za posameznika, vendar je njegova vrednost zanj odvisna od tega, kako mu ta cilj omogoča dosegati drugi privlačnejši cilj. Delavca je torej mogoče pripraviti do večje zavzetosti pri delu, če se razjasni zveza med tistim, kar bi rad sam, in tistim, kar se od njega zahteva.

Drugi Vroomov model pa pojasnjuje vedenje, ki si ga posameznik izbere. Delavec izbira vedenje na podlagi privlačnosti vseh ciljev in pričakovanja, da ga bo tako vedenje pripeljalo do želenega cilja. Iz tega sledi, da vpliv na zvezo med vedenjem in pričakovanjem učinkovito usmerja človekovo aktivnost (Lipičnik 1998, 167-168).

Vroomova motivacijska teorija je uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Če delavci lahko dosegajo svoje cilje in interese mimo ciljev in interesov organizacije po lažji poti, jih bodo obšli.

Vroomova motivacijska teorija je tudi podlaga za motivacijski model, ki vsebuje element pričakovanja. V naslednjem poglavju so predstavljeni trije elementi motivacijskih modelov.

### **3.6 Elementi motivacijskih modelov**

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, s katerimi se pri ljudeh izzove reakcije, ki jih želimo. Pomembno je, da motivacijski model vsebuje naslednje elemente (Lipičnik 1998, 171-175):

- pričakovanje,
- enakost in
- pravičnost.

#### **3.6.1 Pričakovanje**

Model, ki kot najpomembnejši element vključuje pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji. Poudarja, da je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Model pričakovanja zato vključuje naslednje spremenljivke oziroma povezave:

- Privlačnost; pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo.
- Povezava vedenje – posledica; stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja.
- Povezava napor – vedenje; verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Posameznik je za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje. V povezavi z omenjenim elementom motivacijskega modela se nam postavijo vprašanja (Treven 1998, 123-124): kakšne nagrade lahko posameznik prejme za opravljeno delo, kako privlačne so zanj te nagrade, kako mora zaposleni ravnati, da bo dejansko prejel te nagrade, in tudi kako zaposleni oceni možnost, da bo sposoben opraviti določeno delo. Na ta vprašanja bomo skušali odgovoriti v drugem delu naloge.

#### **3.6.2 Enakost**

Osnovni princip ravnanja z delavčevimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni namreč pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kolikršno so vanjo vložili. Če se ravnotežje med vloženim in dobljenim poruši, so zaposleni pripravljene to ravnotežje znova vzpostaviti. Z občutkom enakosti ali neenakosti je mogoče razložiti, kako se zaposleni obnašajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili premalo ali preveč od zasluženega. Občutek neenakosti

zaposlene sili v to, da tak občutek izničijo ali da čim bolj zmanjšajo njegov vpliv. Vsaka aktivnost, ki daje neprijetne občutke, se zaposlenemu namreč upira.

Občutek neenakosti lahko nastane zaradi različnih vzrokov, najbolj opazen je pri plači zaposlenega. Vsi zaposleni neenakosti ne občutijo na enak način. Starejši zaposleni pričakujejo za svoj vložek v organizacijo več kakor mlajši, ker vanj ne štejejo samo dela, temveč tudi zvestobo podjetju ali pa izgubljene živce in podobno.

Zaposleni občutek neenakosti zmanjšujejo na različne načine (Lipičnik 1998, 173):

- skušajo prepričati sodelavce, naj si pri delu manj prizadevajo,
- ovirajo delovni proces,
- predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost iz dela,
- zahtevajo pravičnejšo plačilo (večje plačilo oziroma takšno, ki ustreza zaznavanju višine plače glede na vložke),
- zmanjšujejo intenziteto dela.

Občutki zaposlenih glede na vložke in pridobitve se delijo v tri kategorije:

- Če zaposleni v organizacijo vložijo več, kot so po svojem občutku od nje dobili, menijo, da so za organizacijo odigrali vlogo dobrotnika. Tako stanje privede do občutka zaslužnosti ali radodarnosti.
- Če zaposleni dobijo toliko, kot je po njihovem občutku glede na njihov vložek prav, gre za občutek enakosti. Ta pa povzroča težnjo, da se za enak vložek dobi več. Tako obnašanje izhaja iz želje po napredku.
- Če pa zaposleni dobijo več kot menijo, da so zaslužili, si to razlagajo s pravico, ki so jo pridobili. Tako stanje pri zaposlenih povzroča zadovoljstvo, ki pa hkrati rojeva težnjo, da jim ta privilegij pripada za stalno. Zato vnovična vzpostavitev ravnotežja med vloženim in prejetim povzroča občutek neenakosti in nepravičnosti. Zaposleni s takim občutkom se spet začnejo vesti kot v prvem primeru, ko je zaznana neenakost.

»Ko ne dobivamo več nečesa, na kar smo navajeni in kar (zaradi preteklih izkušenj) pričakujemo še naprej, dobimo občutek, da nam je nekaj odvzeto.« (Grubiša 2001, 217)

Občutek neenakosti lahko povzroči resne težave pri produktivnosti, zato ga je treba pravilno obravnavati in nujno zmanjšati, kolikor se le da (Lipičnik 1998, 174).

### **3.6.3 Pravičnost**

Občutke razlik med prejemki se označuje s pravičnostjo in nepravičnostjo. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to razumeli kot pravično in bodo imeli občutek, da v podjetju vse obravnavajo enako. Če pa za enake vložke dobijo različno, bodo to občutili kot nepravično in menili, da zaposlenih ne obravnavajo enako. Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo skušajo na nek način zmanjšati:

- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena,

- za primerjavo izbirajo druge osebe,
- povečujejo svoje vloške, da bi s tem opravičili večje nagrade, če občutijo, da so nagrajeni bolje od ostalih,
- zmanjšujejo svoje vloške, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, če občutijo, da so manj nagrajeni od ostalih,
- skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja iz organizacije in podobno (Lipičnik 1998, 174-175),
- izkrivijo resničnost o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo,
- izkrivijo resničnost o delu drugih, tako da ga naredijo za manj pomembno (Treven 1998, 126).

V četrtem poglavju sledi empirični del naloge, kjer na primeru gozdnega gospodarstva preučujem dejansko stanje v konkretni organizaciji tako, da izvedem anketo, jo analiziram, interpretiram, primerjam prvi del diplomske naloge z drugim, ter povežem osnovna dejstva in lastna spoznanja.

## 4 INTERPRETACIJA REZULTATOV IN ANALIZA RAZISKAVE

### 4.1 Metodologija raziskovalnega dela naloge

Strategija oziroma metoda, ki smo jo uporabili pri raziskovanju je študija primera. Gre za študijo dejanskega primera iz obstoječe prakse.

Predmet raziskave so pristopi k motiviranju kadrov v gozdarstvu in zajema zaposlene v IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo Tolmin. Pri raziskovanju smo kombinirali različne vire pridobljenih podatkov. Uporabili smo sekundarne podatke (študij literature, internih virov organizacije, strokovnih člankov na internetu), metodo oziroma tehniko vprašalnika ter metodo opazovanja. Prav zaradi kombiniranja različnih virov smo prišli do rezultatov, ki so bolj celoviti in zaneslivejši. Raziskavo se je izvedlo s pomočjo anketnega vprašalnika (Priloga 1), ki je bil poslan po pošti ali osebno izročen vsem zaposlenim, to je 24 delavcem in trem osebam, ki so bile do pred kratkim zaposlene v omenjenem podjetju. Anketiranje je potekalo v mesecu maju 2005. Izpolnjen vprašalnik je vrnilo 22 delavcev. Vprašanja so bila ustrezno prilagojena obravnavani temi. Anketa je bila v osnovi zaprtega tipa, v obliki lestvic, razen zadnjega vprašanja, kjer so anketiranci lahko navedli razloge za delo v gozdarstvu. Anketni vprašalnik je vključeval tudi Lestvico delovnega zadovoljstva avtorja Vida Pogačnika. Anketni list ni bil zapleten, zato ga je bilo mogoče izpolniti v kratkem času.

Anketni vprašalnik je zajemal vprašanja, ki omogočajo obravnavanje po vnaprej določenih temah kot so: klima v podjetju, identifikacija zaposlenih s cilji podjetja, vprašanje pravičnosti in enakosti v podjetju ter motivacijski dejavniki. Slednji vključujejo medsebojne odnose, plačo, obveščenost o dogodkih v podjetju, zanimivost dela...

V praktičnem delu naloge so navedena posamezna raziskovalna vprašanja, na katere smo poskušali dobiti odgovore. Odgovori, ki opredeljujejo omenjene teme, so analizirani posebej z vidika pristopov k motiviranju kadrov v gozdarski dejavnosti.

Dodatne informacije potrebne za raziskavo so bile pridobljene z metodo opazovanja. Natančneje z metodo opazovanja z udeležbo, saj sem v omenjenem podjetju zaposlena. Ta metoda je tako omogočila dopolnitev podatkov, ki smo jih dobili s pomočjo ankete.

#### 4.1.1 Raziskovalni cilji

Raziskovali smo motivacijo kadrov v gozdarski dejavnosti. Z anketo smo želeli ugotoviti predvsem naslednje:

- zakaj anketiranci delajo v gozdarski panogi oziroma v obravnavanem podjetju,
- kaj jih motivira za to delo,
- kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo motivacijo in
- poiskati vzorec vedenja pri zaposlenih.

Poleg navedenega je analiza zajela tudi vprašanja s področja medsebojnih odnosov, to je odnosov med sodelavci in do nadrejenih. Analizirali smo pripravljenost zaposlenih za sodelovanje pri uresničevanju ciljev podjetja. Ugotavljali smo kakšna je organizacijska klima v obravnavanem podjetju.

#### **4.1.2 Raziskovalna vprašanja**

Z raziskovalnimi vprašanji bomo preučili nekatere dejavnike, ki vplivajo na motivacijo v gozdarski dejavnosti. Služile bodo tudi kot osnova pri sestavljanju ankete.

Raziskovalna vprašanja so sledeča:

- 1. Kako se zaposleni obnašajo, če od organizacije ne dobijo približno takšne »vrednosti« kakršno so ji dali?*
- 2. Kako plača in druge materialne ugodnosti motivirajo zaposlene za delo?*
- 3. Kako lahko zaposleni sodelujejo pri uresničevanju ciljev podjetja?*
- 4. Kateri motivacijski dejavniki povzročajo največje nezadovoljstvo med zaposlenimi?*

#### **4.1.3 Predstavitev vprašalnika**

Anketni vprašalnik (Priloga 1) vključuje sedem, po obsegu in tematiki, različnih vprašanj. Anketiranci najprej označijo svojo starost in sklop, v katerega spada njihovo delovno mesto.

Pri tretjem vprašanju je navedenih 15 motivacijskih dejavnikov in sicer: delovne razmere, možnosti napredovanja, obveščenost o dogodkih v podjetju, plača in druge materialne ugodnosti, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, možnosti strokovnega razvoja, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, soodločanje pri delu in poslovanju, ustvarjalnost dela, varnost dela, neposredni vodja, zahtevnost dela ter zanimivost dela. Pri vsakem od dejavnikov je potrebno označiti stopnjo zadovoljstva z ocenami od 1 do 5.

Četrto vprašanje vključuje devet trditve, ki se navezujejo na organizacijsko klimo, cilje zaposlenih in cilje podjetja. Te trditve so:

- cilje podjetja sprejemam kot svoje cilje,
- delo v podjetju mi pomeni samo vir za preživetje,
- svoje cilje podrejam ciljem podjetja,
- zanimanje in navdušenje usmerjam v aktivnosti izven delovnega časa,
- točno vem kakšni so cilji organizacije,
- ob prvi ugodni priložnosti bom zapustil podjetje,
- ponosen sem, da delam za Soško gozdno gospodarstvo d.d.,
- sodelujem pri uresničevanju ciljev podjetja in
- v podjetju je prisotna dobra delovna klima.

Anketiranci z ocenami od 1 (sploh ni res) do 5 (zelo je res) izrazijo svoja stališča.

Pri peti točki je navedena trditev: »Vsi zaposleni v mojem podjetju so enakopravno in pošteno obravnavani.« Tu je potrebno obkrožiti odgovore od črke »a«, ki označuje visoko strinjanje, do črke »e«, ki predstavlja visoko nestrinjanje.

Šesto vprašanje je: »Ali imate kdaj občutek, da v podjetje vlagate več kot od njega dobite?« Možni odgovori so: nikoli, včasih, pogosto, zelo pogosto in vedno.

Pri zadnjem, sedmem vprašanju, ki je odprtega tipa, pa imajo anketiranci možnost navesti, zakaj delajo ravno v tem podjetju oziroma v gozdarstvu.

#### **4.1.4 Omejitve raziskave**

Z namenom, da so anketiranci lahko svobodo izrazili svoja mnenja in prepričanja je bila anketa anonimna, vendar je kljub temu ostala možnost, da niso bili vsi odgovori anketirancev verodostojni.

Pri zbiranju podatkov se srečamo tudi s problemom resničnosti. Različni ljudje imamo različne poglede in perspektive na določene stvari, kar lahko vpliva na končni rezultat, zato bomo to skušali upoštevati pri interpretaciji rezultatov.

Nekateri izsledki raziskave so omejeni oziroma specifični za konkretno organizacijo. Za posploševanje statističnih ugotovitev na celotno populacijo, bi bilo potrebno v raziskavo vključiti večje število podjetji, ki opravljajo gozdarsko dejavnost.

#### **4.1.5 Predstavitev značilnosti vzorca**

V IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo je trenutno zaposlenih 24 delavcev, ki svoje delo opravljajo na treh področjih, in sicer v sklopu Mehanične delavnice, Gradbene operative in Gozdarstva. Število zaposlenih po posameznih področjih je prikazano v spodnji tabeli.

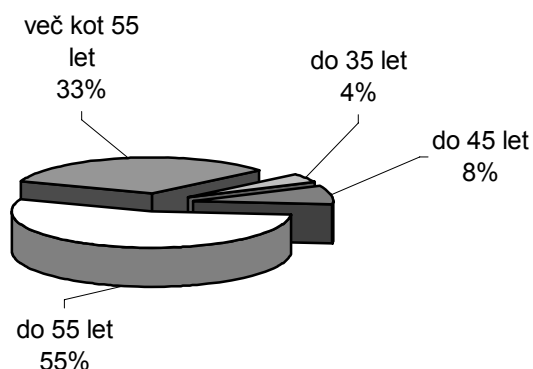
**Tabela 4.1** Struktura vzorca glede na število zaposlenih po posameznih področjih

<b>Področje</b>	<b>Število zaposlenih</b>
Mehanična delavnica	6
Gradbena operativa	7
Gozdarstvo	11
Skupaj:	24

Vir: IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo Tolmin

Delovna mesta anketirancev se nadalje delijo na: gozdarje, odkupovalce in merilce lesa, vodje, mehanike gozdarske in gradbene mehanizacije, strojnike, minerje...

**Slika 4.1** Starostna struktura zaposlenih



Vir: IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo Tolmin

Starostna struktura IP Posočja SPE Gozdarstvo nam kaže, da je kar 33% delavcev starejših od 55 let, in le 4%, to je en delavec, ki ima manj kot 35 let. Od vseh zaposlenih je 88% starejših od 45 let.

V povprečju gre za starejši kolektiv, in le to je potrebno upoštevati pri pristopih za njihovo motiviranje.

V nadaljevanju si bomo ogledali motivacijo v gozdarski panogi in obravnavani organizaciji. S pomočjo Lestvice delovnega zadovoljstva bomo videli kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi motivacijskimi dejavniki.

#### **4.2 Motivacija v gozdarski panogi in obravnavani organizaciji**

Delo v gozdu je zelo naporno in nevarno. Pogoste so nezgode in del teh je zelo težkih. Nekatere se končajo s trajno invalidnostjo ali celo s smrtjo.

Rešitve za manj nezgod in manj poklicnih obolenj obstajajo, vendar so te pogosto predrage oziroma nekonkurenčne.

Najdražja v smislu pomembnosti bi morala biti človek in okolje, v katerem živi, žal pa je naša civilizacija v ospredje postavila dobiček oziroma denar. Za te razmere je treba najti nove rešitve, ki bodo omogočile, da bodo v gozdarstvu delali čim bolj zdravi in zadovoljni delavci (SGG Tolmin 2003, 325-327).

Kakšne pristope uporabiti, da bodo delavci z zadovoljstvom opravljali tako naporno in nevarno delo, kot je delo v gozdarstvu? To je vprašanje na katerega bomo v nadaljevanju poskušali odgovoriti.



#### 4.2.1 Lestvica delovnega zadovoljstva

Z Lestvico delovnega zadovoljstva sem ugotavljala zadovoljstvo z delovno situacijo delavcev IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo. Pri analizi nisem ugotavljala posameznikovega zadovoljstva, pač pa sem se osredotočila na skupino udeležencev.

Anketiranci so imeli možnost izraziti svojo stopnjo zadovoljstva s posameznimi motivacijskimi dejavniki in sicer z ocenami od 1, kot veliko nezadovoljstvo, do 5 za veliko zadovoljstvo. V spodnji tabeli so predstavljene njihove stopnje zadovoljstva in povprečne ocene oziroma aritmetične sredine.

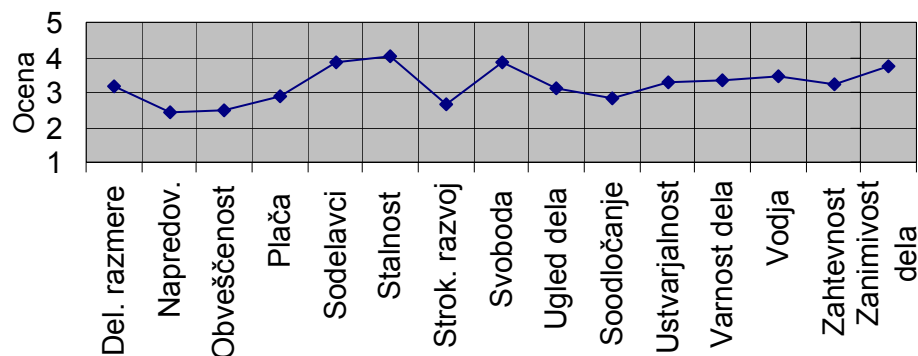
**Tabela 4.2** Razporeditev ocen na Lestvici delovnega zadovoljstva

Motivacijski dejavniki	% ocen					Aritmetična sredina
	1	2	3	4	5	
Delovne razmere	4,5	13,6	45	32	4,55	3,18
Možn. napredovanja	32	13,6	36	14	4,55	2,45
Obveščенost	18	31,8	32	18	0	2,5
Plača	4,5	27,3	50	9,1	9,09	2,91
Sodelavci	4,5	0	23	50	22,7	3,86
Stalnost zaposlitve	0	9,09	18	32	40,9	4,05
Strokovni razvoj	23	13,6	41	18	4,55	2,68
Svoboda	0	0	32	50	18,2	3,86
Ugled dela	0	13,6	59	27	0	3,14
Soodločanje	14	18,2	41	27	0	2,82
Ustvarjalnost dela	0	18,2	41	36	4,55	3,27
Varnost	0	4,55	64	27	4,55	3,32
Neposredni vodja	9,1	0	41	36	13,6	3,45
Zahtevnost dela	4,5	18,2	32	41	4,55	3,23
Zanimivost dela	0	0	41	41	18,2	3,77

V Tabeli 4.2 lahko vidimo, da je največ anketirancev označilo stopnjo zadovoljstva s posamezno delovno situacijo z oceno 3 in tudi 4. Splošna raven zadovoljstva vseh motivacijskih dejavnikov skupaj znaša 3,2. To kaže na povprečno stopnjo splošnega zadovoljstva, vendar moramo nujno upoštevati, da stopnja ni enaka na vseh skalah.

Na Sliki 4.2 nam aritmetične sredine kažejo, da so delavci IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo z večino dejavnikov svoje delovne situacije zadovoljni, le ti imajo oceno višjo od ocene 3. S petimi dejavniki pa so nezadovoljni, tem so anketiranci dali oceno nižjo od 3.

**Slika 4.2** Profil delovnega zadovoljstva



Za temeljitejšo interpretacijo rezultatov lestvice Pogačnik (2003, 86) priporoča uporabo pravila A in pravila B.

Pravilo A: Nezadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 20% ocen v kategorijah 1 in 2. Tabela 4.2 nam kaže, da je takšnih področji kar nekaj: možnosti napredovanja, obveščenenost o dogodkih v podjetju, plača in druge materialne ugodnosti, možnosti strokovnega razvoja, soodločanje pri delu in poslovanju ter zahtevnost dela.

Pravilo B: Zadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 50% ocen v kategorijah 4 in 5. Takšna področja so: odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, svoboda in samostojnost pri delu ter zanimivost dela.

Šele s pomočjo pravila A in pravila B vidimo, da dejansko stanje le ni tako rožnato, kot je morebiti kazalo po začetnih analizah.

S pomočjo pravila A dobimo tudi odgovor na raziskovalno vprašanje št. 4:

*Kateri motivacijski dejavniki povzročajo največje nezadovoljstvo med zaposlenimi?*

Kot smo videli je teh dejavnikov šest in sicer: možnosti napredovanja, obveščenenost o dogodkih v podjetju, plača in druge materialne ugodnosti, možnosti strokovnega razvoja, soodločanje pri delu in poslovanju ter zahtevnost dela.

Nekateri sistemi (ne)delovanja, ki jih obravnavana organizacija uporablja pri teh dejavnikih so predstavljeni v nadaljevanju naloge. Strokovnjaki na področju delovne motivacije opozarjajo, da je za učinkovito motiviranje potrebno poznati vpliv različnih motivacijskih dejavnikov, saj je od njih odvisna uspešnost pri delu.

V naslednjem poglavju je predstavljena uporabnost motivacijskih teorij v praksi. To poglavje vključuje tudi interpretacije s področja organizacijske klime, sistema nagrajevanja in medsebojnih odnosov.

### 4.3 Uporabnost motivacijskih teorij dela v praksi

Z nekaterimi motivacijskimi teorijami dela bomo v nadaljevanju poskušali razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki taka vedenja povzročajo. Tako bomo dobili vzorec vedenja zaposlenih v obravnavanem podjetju.

#### 4.3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Teza Maslowa govori, da človek lahko zadovolji potrebe na višji ravni, šele potem ko v celoti zadovolji tiste na najnižji ravni. Če človek potreb na najnižji ravni ne zadovolji, se potrebe na višjih ravneh ne pojavijo.

V normalnih okoliščinah ta teza drži, in 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, ki jih skušamo zadovoljiti. Vendar pa obstaja možnost, da bomo v določenih okoliščinah, v katerih ne moremo zadovoljiti potreb po naravnem vrstnem redu, kakšno potrebo iz nižje ravni nadomestili z višjo. Na primer nekdo, ki je že dosegel nekatere samoizpolnitvene cilje, kot sta kreativnosti in inovativnost, bo vztrajal pri njih tudi, če bo zato prikrajšan za nižje zadovoljstvo, kot sta ugled in spoštovanje. V določenih okoliščinah torej lahko prevladajo višji motivi, nad nižjimi, čeprav slednji niso zadovoljeni.

Fiziološki motivi so v povprečju urgentnejši od psiholoških, vendar pa ni tako jasno, ali si psihološki motivi res sledijo v takem hierarhičnem zaporedju, kot navaja Maslow.

Kljub pomanjkljivostim, pa lahko teorija Maslowa v veliki meri pripomore pri določanju instrumentov za motiviranje zaposlenih.

Pri različnih razvojnih skupinah so osnovne potrebe različno izražene. Pri ljudeh v srednjih letih so nižje potrebe običajno zadovoljene, zato je večja usmerjenost k višjim potrebam, kot pri mlajših ljudeh.

V obravnavanem podjetju gre za starejši kolektiv, kjer je 88% vseh zaposlenih starejših od 45 let. To je potrebno upoštevati pri pristopih za motiviranje.

Z internimi viri organizacije (interna pravila, KP za gozdarstvo, pogodbe o zaposlitvi, Sindikat gozdarstva), s pomočjo mnenj in raziskav drugih avtorjev in ankete smo ugotavljali, kako so nekatere potrebe pri delavcih zadovoljene. Najprej si bomo ogledali temeljno potrebo, to je plačo.

Raziskovalno vprašanje št. 2 se glasi:

*Kako plača in druge materialne ugodnosti motivirajo zaposlene za delo?*

Lipičnik (1998, 199) meni, da denar vsekakor motivira, saj je posredno ali neposredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb.

V okviru ekonomskega sistema delavce najpogosteje motivira denar. Metode plačevanja zaposlenih delujejo na njihovo motivacijo in etične vrednote (Florjančič in skupina avtorjev 1996, 129-130).

Metoda plačevanja po učinku tako motivira za povečanje proizvodnje, pri tem pa pridejo do izraza individualne razlike in etične vrednote. Pri nekaterih ljudeh ustvari to negotovost in frustracije, ker skupina favorizira sposobne. Plačevanje po času lahko motivira zaposlene, da prihajajo točno na delo, zato se ta sistem najpogosteje uporablja, kjer je pomembna kvaliteta dela, ali pa gre za zelo odgovorno delo (Florjančič in skupina avtorjev 1996, 130).

Plačevanje po letih delovnega staža, motivira ljudi, da ostanejo čim dlje v podjetju, kjer lahko zanesljivo pričakujejo in kontrolirajo napredovanje, kar pa diskriminira nove sposobne delavce. Zaradi tega metode plačevanja podjetja običajno kombinirajo glede na ljudi in razmere (Florjančič in skupina avtorjev 1996, 130).

V IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo so delavci plačani tako po učinku, kot tudi po času. Nekateri dobijo dodatek za uspešnost, ki pa se mesečno ne spreminja. V zadnjem času je prisotno tudi nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu.

Izhajajoč iz Herzbergove teorije motivacije, je plača higienik, kar pomeni, da plača lahko izzove nezadovoljstvo, ne more pa biti motivator za dobro delo. Ker se potrebe ljudi povečujejo, bo dobra plača vplivala pozitivno na delovne rezultate le kratek čas. Resnični pozitivni motivatorji izhajajo iz dela samega, ne iz plače. Dvigovanje plač brez razloga, oziroma brez vidnega prispevka posameznika nima motivacijskega učinka.

Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse delavce; le da deluje na tiste delavce, ki imajo relativno nižjo raven življenjskega standarda bolj izrazito, na delavce z višjim standardom pa deluje vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan 2000, 32).

»Odnosi med podjetjem in delavci se ne bi smeli omejiti le na plačilo za opravljeno delo. Ne le v interesu posameznika, temveč tudi v interesu podjetja sta zdravje in dobra volja zaposlenih.« (SGG Tolmin 2003, 322)

Človek mora imeti motivacijo, potrebo ali željo, da hodi na delo. Zmotno je mnenje, da hodimo na delo le zaradi plače. Podjetje, ki dovoli, da imajo zaposleni takšno predstavo, ni na dobri poti.

IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo se poleg osnovne plače, ki jo izplačuje delavcem, poslužuje tudi drugih vrst fleksibilnih oblik nagrajevanj. Le te so prikazane v tabeli 4.3.

**Tabela 4.3** Osnovna plača in fleksibilno nagrajevanje v obravnavani organizaciji

OSNOVNA PLAČA IN FLEKSIBILNE OBLIKE NAGRAJEVANJA	
Dolgoročne vzpodbude	Strokovno izobraževanje Benificirana delovna doba Lastništvo delnic
Kratkoročne vzpodbude	Individualno plačilo na podlagi uspešnosti Dvig osnovne plače Možnost prehrane
Variabilno plačilo	Poračuni na podlagi uspešnosti rezultatov
Osnovna plača	Fiksna osnovna plača

Vir: IP Posočje d.o.o. 2005 in SGG Tolmin d.d. 2005.

Kadrovski strokovnjaki so si enotni in že dalj časa poudarjajo, da plača ni najpomembnejši dejavnik za motiviranje zaposlenih.

Glede na raziskave, opravljene v slovenskih podjetjih, sta nagrajevanje in priznavanje dosežkov področji, kjer so zaposleni najmanj zadovoljni. Pri tem velikokrat ne gre samo za višino plače, ampak za njeno sestavo, to je sistem nagrajevanja (Merkač Skok 2004, 154).

V obravnavani organizaciji smo z Lestvico delovnega zadovoljstva ugotavljali tudi zadovoljstvo s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi. Splošna raven zadovoljstva zaposlenih s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi izražena na lestvici od 1 do 5 je 2,91. Ker je več kot 20% ocen v kategorijah 1 in 2, to pomeni, da delavci s svojo plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi nikakor niso zadovoljni, niti ne motivirani za delo.

Poleg temeljne potrebe, ki je plača, Maslow navaja tudi potrebe po varnosti. Le te so povezane s težnjo po stabilnem in predvidljivem okolju.

Stalnost zaposlitve je opredeljena v pogodbah o zaposlitvi, kjer so vsi delavci v obravnavani organizaciji zaposleni za nedoločen čas. Splošna raven zadovoljstva s stalnostjo zaposlitve je 4,05.

V podjetju je organiziran sindikat, za delavce pa je pomemben tudi Sindikat Gozdarstva.

Delavci so zdravstveno in pokojninsko zavarovani. Za sekače, ki delajo v določenih pogojih, bo po novi Kolektivni pogodbi za gozdarstvo delodajalec dolžan plačevati tudi obvezno dodatno pokojninsko zavarovanje.

Nekateri načrti pomoči zaposlenim so določeni v Kolektivni pogodbi za gozdarstvo, o drugih solidarnostnih pomočeh pa odloča organizacija na predlog sindikata.

Splošna raven zadovoljstva z možnostmi za napredovanje je 2,45. V podjetju se načrtov za napredovanje posebej ne poslužujejo, pač pa se napredovanja omogočijo, če se pojavi potreba po določenem delu oziroma delovnem mestu. Takrat se delavcu omogoči potrebno izobraževanje in usposabljanje.

Za proučitev stopnje zadovoljitve ter pomembnost socialnih potreb, potreb po spoštovanju in potreb po samouresničevanju, lahko management organizacije uporabi preprosto anketo. Na podlagi ugotovitev se določi in uporabi tista motivacijska sredstva, ki trenutno najbolj motivirajo zaposlene. Vendar pa so ti rezultati kratkotrajnega značaja, zato bi bilo potrebno redno spremljati vrednotenje potreb ter stopnjo njihove zadovoljitve, za vsakega delavca ali enoto posebej.

#### **4.3.2 Mcgregorjeva teorija Y**

Teorija Y pravi, da zaposleni radi in z zadovoljstvom delajo, treba jih je le usmerjati in jim omogočiti, da so ustvarjalni ter, da lahko opravljajo zanimivo delo.

Kaj menijo zaposleni v obravnavani organizaciji o ustvarjalnosti svojega dela smo ugotavljali v anketi. Rezultati kažejo, da je na lestvici od 1 do 5 stopnja zadovoljstva z ustvarjalnostjo dela 3,27. Če upoštevamo pravilo B, ki pravi, da zadovoljstvo na nekem področju obstaja le, če je več kot 50% ocen v kategorijah 4 in 5, vidimo da ustvarjalnost dela ni med njimi.

Motivacijski dejavnik, ki se neposredno izraža v uspešnosti pri delu je zanimivost dela. Zanimivost in privlačnost dela je odvisna od same vrste dela, tehnične opremljenosti, delovnih pogojev in od izbire poklica.

Na anketno vprašanje: »Zakaj delate ravno v tem podjetju oziroma v gozdarstvu?« so bili odgovori sledeči:

- delo je zanimivo, na terenu in ni enolično (9x),
- rad imam delo v naravi (4x),
- rad imam razgibano delo (3x),
- veselje do tega dela (3x),
- delo v gozdarstvu je družinska tradicija oziroma ker izhajam iz okolja, ki ga je ta delovna organizacija močno zaznamovala (3x),
- tu sem že od vsega začetka (3x),
- ni drugega izhoda (3x),
- zaradi poklica (2x),
- vir zaslužka in preživetja (2x),
- eksistenčna varnost (1x),
- v naši regiji je premalo podobnih delovnih mest (1x),
- ker sem po sreči prišel v to podjetje (1x).

Največ vprašanih je odgovorilo, da imajo radi zanimivo delo, ki ni enolično, to je delo na terenu in delo v naravi.

Presenetil je odgovor, da so anketiranci ocenili varnost in delavne razmere kot nekritične, četudi je delo v gozdu izredno nevarno in se delavci tega tudi zavedajo.

Splošna raven zadovoljstva z varnostjo dela izražena na lestvici od 1 do 5 je 3,32. Splošna raven zadovoljstva z delavnimi razmerami pa 3,18.

Pomembno je zaupanje zaposlenih, da podjetje pravilno skrbi za varnost pri delu. Zaradi posebno težkih in nevarnih pogojev dela v gozdarstvu to določa tudi zakonodaja, Pravilnik o varstvu pri delu v gozdarstvu in Kolektivna pogodba za gozdarstvo.

Zanimivost dela je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva, da so zaposleni motivirani za delo v gozdarstvu. To kaže tudi splošna raven zadovoljstva z zanimivostjo dela izražena na lestvici od 1 do 5, ki je 3,77. Nihče od anketirancev ni temu dejavniku določil ocene 1 in 2. V kategorijah 4 in 5 je 59% vseh ocen, tako lahko z gotovostjo trdimo, da na tem področju obstaja zadovoljstvo.

Teorija Y tudi poudarja, da zaposleni lahko z doseganjem svojih ciljev prispevajo k doseganju ciljev organizacije ob predpostavki, da management zagotovi ustrezne organizacijske pogoje. Kakšna je povezava med cilji zaposlenih in cilji obravnavane organizacije smo ugotavljali z anketnim vprašalnikom. Rezultati so prikazani v Vroomovi motivacijski teoriji.

Potrebno je vedeti, da se delavci ne upirajo potrebam organizacije in po naravi niso pasivni, če sodelujejo pri uresničevanju ciljev organizacije. To dosežemo s tem, da jim omogočimo izkoristiti vse njihove sposobnosti, motivacijo in pripravljenost.

Kot pravi teorija Y management je tisti, ki mora zagotoviti možnosti za razvoj vseh potencialov zaposlenih v organizaciji. In management je tisti, ki je odgovoren za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in za organiziranje vseh prvin poslovnega procesa.

### ***4.3.3 Frommova motivacijska teorija***

Po Frommovi motivacijski teoriji ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi zato, ker bi radi nekaj bili.

Teorija je zelo uporabna pri izbiranju orodij za motiviranje. Eno skupino je namreč lažje motivirati z materialnim, drugo skupino pa z nematerialnim orodjem. Pri tem je pomembno, da se izbere ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki.

Management običajno pospešuje ekonomsko proizvodnost delavca, ne pa tudi človeške produktivnosti. Frommova motivacijska teorija poudarja, da se mora management zavzemati za takšno delovno situacijo, v kateri človek nameni svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela in ko se čuti združenega in ne ločenega od svojih soljudi. Prvi pogoj, da se doseže je dobra obveščenenost delavca o lastnem delu in o dejavnosti celotnega podjetja.

Kakšna je obveščenost delavcev o dogodkih v obravnavani organizaciji smo ugotavljali z anketo.

Odgovori anketirancev na obravnavano tematiko so bili sledeči:

- 18% vprašanih je zelo nezadovoljnih z obveščenostjo v podjetju,
- 32% jih je nezadovoljnih,
- 32% jih ni niti zadovoljnih, pa tudi ne nezadovoljnih,
- 18% jih je zadovoljnih,
- nihče pa ni odgovoril, da je z obveščenostjo v podjetju zelo zadovoljen.

Povprečna ocena zadovoljstva z obveščenostjo o dogodkih v podjetju na lestvici od 1 do 5 je 2,5. Ob upoštevanju Pravila A, vidimo, da na tem področju vlada nezadovoljstvo, saj je več kot 20% vseh ocen v kategorijah 1 in 2.

Da je v podjetju prisotna slaba obveščenost, lahko sklepamo tudi iz anketnega vprašanja številka 4, kjer je analiza pete trditve pokazala, da 36% vprašanih ne ve točno kakšni so cilji organizacije (Tabela 4.4).

#### ***4.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija***

Herzberg je razdelil dejavnike, ki vplivajo na delovno motivacijo v dve skupini, na higienike in motivatorje.

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih.

Z anketnim vprašalnikom smo s pomočjo Lestvice delovnega zadovoljstva analizirali naslednje higienike:

- plača in druge materialne ugodnosti,
- delovne razmere,
- varnost dela,
- odnosi s sodelavci,
- neposredni vodja,
- stalnost zaposlitve,
- cenjeno delo oziroma ugled dela in
- obveščenost o dogodkih v podjetju.

Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev ni, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni. Motivatorji izhajajo neposredno iz dela.

Z Lestvico delovnega zadovoljstva smo analizirali motivatorje:

- svoboda in samostojnost pri delu,
- zanimivost dela,
- ustvarjalnost dela,



- možnosti strokovnega razvoja,
- zahtevnost dela,
- možnosti napredovanja in
- soodločanje pri delu in poslovanju.

Herzbergovo motivacijsko teorijo lahko management obravnavanega podjetja uporabi tako, da najprej izboljša higienike. To je predvsem plačo in druge materialne ugodnosti ter obveščenost o dogodkih v podjetju. S tem bi odpravili nepotrebne napetosti in usmerili delavce k delu.

Da bi povečali učinkovitost zaposlenih, pa je potrebno uporabiti motivatorje. To so predvsem možnosti strokovnega razvoja in napredovanja ter soodločanja pri delu in poslovanju.

#### ***4.3.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela***

Kot smo spoznali v prvem delu naloge model predstavlja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo delavcev:

- doživljanje pomembnosti,
- doživljanje odgovornosti,
- poznavanje rezultatov.

Zaposleni se počutijo pomembne, ko vidijo, da se njegovo delo izplača, ko se ceni njihov trud in napor, ko vidijo, da opravljajo ugledno in pomembno delo.

Ali so zaposleni v obravnavani organizaciji zadovoljni z ugledom dela, ki ga opravljajo? Rezultati ankete so pokazali, da je povprečna ocena zadovoljstva z ugledom dela 3,14. Ker je v kategorijah 4 in 5 manj kot 50% ocen, ne moremo trditi, da na tem področju obstaja zadovoljstvo.

Delavci dobijo občutek osebne odgovornosti, če jim je zaupana določena mera svobode in samostojnosti pri delu.

Kaj menijo zaposleni o svobodi in samostojnosti pri delu so pokazali rezultati ankete. Povprečna ocena zadovoljstva z svobodo in samostojnostjo pri delu na lestvici od 1 do 5 je 3,86. Ker je več kot 50% ocen v kategorijah 4 in 5 obstaja na tem področju zadovoljstvo.

Poznavanje rezultatov tako posameznikov, kot enot in celotnega podjetja pripomore k temu, da delavec prepozna raven svoje uspešnosti.

Da bi ugotovili, kako so posamezniki seznanjeni z rezultati, ki jih dosegajo v procesu dela, bi bilo le to potrebno vključiti v vprašalnik. Kakšno je poznavanje rezultatov enot in rezultatov celotnega podjetja pa lahko razberemo iz stopnje zadovoljstva o obveščenosti o dogodkih v podjetju. Povprečna ocena zadovoljstva z obveščenostjo o dogodkih v podjetju je 2,5. Na tem področju obstaja nezadovoljstvo, saj je več kot 20% vseh ocen v kategorijah 1 in 2. To problematiko smo tudi podrobneje prikazali v Frommovi motivacijski teoriji.

Lipičnik ugotavlja, da je dovolj ena izmed teh treh psiholoških okoliščin, ki je na nizki ravni in je posledično temu nizka tudi motivacija.

#### **4.3.6 Problemsko motivacijska teorija**

Problemsko motivacijska teorija pravi, da je problem gonilo, ki sproža človekovo aktivnost. Problem namreč povzroča neprijetne občutke in sili človeka k reševanju nastalega stanja. Lipičnik svetuje managerjem naj motivirajo svoje delavce z ustvarjanjem problemov, pri tem pa naj bodo pozorni, da ne delajo napačnih problemov.

V obravnavani organizaciji se managerjem ni potrebno posebej truditi, da bi ustvarili probleme, saj so le ti prisotni že zaradi značilnosti dejavnosti. Probleme se ne rešuje individualno, temveč skupinsko. Sposobnosti posameznikov tako pridejo do izraza pri skupnem reševanju problematike. Mnenja, misli in predlogi dobivajo svojo končno obliko v skupini, v kateri so posamezniki, ki imajo dovolj znanja in informacij potrebnih za odločitve. Primer problema je okvara gozdarskega stoja na terenu. Takrat so vse aktivnosti usmerjene v čim hitrejšo razrešitev problema. Pri tem je izrednega pomena sodelovanje in zaupanje med posameznimi delavnimi skupinami, kot tudi hitro in natančno opravljeno delo. V tem oziru pa je Problemsko motivacijska teorija uporabna tudi v praksi, še več, saj nastali problem ni samo gonilo, ampak že sama narava problema sili delavce k čim hitrejši razrešitvi nastale situacije.

V obravnavanem podjetju se probleme največkrat rešuje skupinsko, kjer še posebno pridejo do izraza medsebojni odnosi.

Florjančič in skupina avtorjev (1996, 96) poudarjajo, da so medsebojni odnosi v podjetju odraz lastnosti vodilnih ljudi, njihove moči in nemoči oziroma slabosti volje.

Medsebojni odnosi v podjetju potekajo na dveh ravneh in sicer:

- odnosi med sodelavci,
- odnosi do nadrejenih.

Odnosi med sodelavci so lahko v obliki sodelovanja ali tekmovanja. Sodelovanje delavcev, kot so medsebojna pomoč, razumevanje in tovarištvo, krepijo medsebojne odnose. Posledica tega je povečana motivacija za delo.

Tudi tekmovanje lahko povzroči večjo motivacijo za delo, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

- med seboj naj ne tekmujejo posamezniki, ampak skupine, ki morajo biti o svojih dosežkih vedno obveščene,
- skupine morajo biti po svoji moči izenačene. Če bo neka skupina stalno manj uspešna bo motivacija upadla, ravno tako tudi v stalno uspešnih skupinah,
- pogoji dela med skupinami morajo biti enaki ali vsaj podobni.

Motivacijski dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo z delovno situacijo je tudi odnos do nadrejenih. Na zadovoljstvo delavcev vsekakor vpliva vedenje nadrejenih med

komuniciranjem. Poleg tega vpliva na zadovoljstvo tudi zaupanje do vodje, možnost nadrejenih vplivati navzgor in stopnja strinjanja s pravili.

Visoka motivacija se lahko razvije v takšnem podjetju, ki omogoča zaposlenim, da delujejo v odprtem in zaupljivem okolju.

Kakšni so odnosi med sodelavci in odnosi do nadrejenih v IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo smo ugotavljali z Lestvico delovnega zadovoljstva. Rezultati so pokazali naslednje:

Splošna raven zadovoljstva s sodelavci izražena na lestvici z ocenami od 1 do 5 znaša 3,86. Ker je več kot 50% ocen v kategorijah 4 in 5 obstaja na tem področju zadovoljstvo. Podrobnejša analiza nam pokaže, da:

- je pet anketirancev namenilo zadovoljstvu s sodelavci oceno 5,
- enajst oceno 4,
- pet oceno 3,
- nihče ni dal ocene 2,
- en anketiranec pa je svoje odnose s sodelavci ocenil z 1.

Splošna raven zadovoljstva z neposrednim vodjem izražena na lestvici z ocenami od 1 do 5 je 3,45. Ocene so bile:

- trije anketiranci menijo, da njihov neposredni vodja zasluži oceno 5,
- osem oceno 4,
- devet oceno 3,
- nihče ni namenil vodji ocene 2,
- dva anketiranca pa sta neposrednega vodjo ocenila z 1.

Delavcev ni mogoče spodbujati z grožnjami, temveč le z inoviranim načinom komuniciranja. Analiza vprašalnika in metoda opazovanja vključenih anketirancev je pokazala, da se neposredni vodje tovrstnih metod v praksi ne poslužujejo, kar je vsekakor pozitivno.

#### ***4.3.7 Vroomova motivacijska teorija***

Vroom v svoji teoriji poudarja pričakovanje. To je posameznikovo prepričanje, da bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja.

Vroom pravi, da je določen cilj (nap. cilj podjetja) sam po sebi lahko privlačen za posameznika, vendar je njegova vrednost zanj odvisna od tega, kako mu ta cilj omogoča dosegati drugi privlačnejši cilj. Delavca je torej mogoče pripraviti do večje zavzetosti pri delu, če se razjasni zveza med njegovimi cilji in cilji organizacije.

Vroomova motivacijska teorija temelji na tezi o nasprotujočih si ciljih organizacije, kjer se delo odvija in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost ter nizke stroške poslovanja, medtem ko so cilji delavcev individualni, kot na primer: napredovanje, visok zaslužek,

večja odgovornost itd. Največkrat pa lahko delavci uresničijo svoje cilje le preko ciljev organizacije, pod pogojem, da so slednji doseženi.

S tem smo na raziskovalno vprašanje št. 3:

*Kako lahko zaposleni sodelujejo pri uresničevanju ciljev podjetja?*

delno že odgovorili. Kako zaposleni obravnavane organizacije sodelujejo pri uresničevanju ciljev podjetja, kaj menijo o ciljnih podjetja in svojih ciljnih pa smo ugotavljali z anketnim vprašalnikom. Rezultati so prikazani v tabeli 4.4.

**Tabela 4.4** Cilji zaposlenih in cilji organizacije

Strinjanje s trditvijo	Sploh ni res	Ni res	Res je in niti ni res	Res je	Zelo je res
Cilje podjetja sprejemam kot svoje cilje.	4%	0%	41%	41%	14%
Svoje cilje podrejam ciljem podjetja.	0%	23%	36%	32%	9%
Točno vem kakšni so cilji organizacije.	0%	36%	36%	18%	9%
Sodelujem pri uresničevanju ciljev podjetja.	5%	0%	27%	45%	23%

V zgornji tabeli vidimo, da 82% anketirancev pravi, da je (precej) res, da cilje podjetja sprejemajo za svoje. Po drugi strani pa 36% vprašanih ne ve točno kakšni so cilji organizacije. Ob tem se pojavi vprašanje: Kako lahko tisti zaposleni, ki ne poznajo organizacijskih ciljev, le te sprejemajo za svoje?

72% anketirancev meni, da je (precej) res, da sodelujejo pri uresničevanju ciljev podjetja. Iz analize anketnega vprašalnika lahko sklepamo, da tudi tisti zaposleni, ki ciljev organizacije ne poznajo točno, menijo, da s svojim prispevkom sodelujejo pri uresničevanju ciljev podjetja. Kakšen je dejansko njihov prispevek, pa je že predmet drugih raziskav.

Povzamemo lahko, da zaposleni ciljev podjetja ne poznajo dovolj, kar lahko vidimo tudi pri nizki stopnji zadovoljstva o obveščeniosti o dogodkih v podjetju.

Če delavci ne poznajo ciljev podjetja in svoje vloge v njem postane delo odtujeno, kjer se težko dosegajo ugodni rezultati. Posledica odtujenosti pa je nizka motiviranost.

Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti svojega dela v celotnem delovnem procesu, s tem ima delavec tudi možnost, da je za svoje delo odgovoren. Zato je tako pomembno, da zaposleni poznajo cilje podjetja, vendar ne samo to, ti cilji morajo biti tudi njihovi cilji, saj bodo le tako lahko tudi dejansko sodelovali pri uresničevanju ciljev podjetja.

Vsa dela, ki nam jih narekujejo drugi, pa jih ne moremo (v sebi) povezati z lastnim napredkom oz. doseganjem osebnih ciljev, bomo razpoznali kot trpljenje, izgubo časa in podobno. Povsem ista dela, ki jih bomo lahko zaznali kot pomoč do uresničevanja lastnih ciljev in želja, pa bomo dojemali kot darila in pomoč (Grubiša 2001, 263).

V podjetju, kjer zaposleni sprejemajo cilje podjetja za svoje cilje, je klima dobra. In obratno, če se zaposleni ne identificirajo z cilji podjetja je klima v podjetju slaba. Zato

je pomembno, da management redno seznanja delavce s cilji podjetja, da te cilje približa vsakemu delavcu in se trudi, da te cilje prepoznajo kot svoje cilje. Management mora znati pritegniti svoje zaposlene, pojasniti cilje in argumentirati svoje odločitve (Kožar 1995,80).

Organizacijska klima in pripadnost podjetju nista imaginarna pojava, nista nekaj, kar se le opisno prikazuje, ampak gre za točno določen merljiv pojav.

Organizacijsko klimo merimo z lestvicami. Strokovnjaki poudarjajo, da merjenje ni smiselno, če podjetje na podlagi rezultatov ne ukrepa (Finance 2005, 25).

Ocene, ki jih s takšnimi lestvicami dobimo torej ne smejo biti same sebi namen, pač pa je njihova glavna naloga načrtovanje aktivnosti za izboljšanje stanja, ki jih management tudi spremlja.

V IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo sem organizacijsko klimo ugotavljala z anketnim vprašalnikom. Vrnjenih sem dobila 81% vprašalnikov, kar pa ni nujno pokazatelj dobre klime v podjetju, ampak lahko to pripišem tudi osebnemu poznanstvu.

Na Lestvici delovnega zadovoljstva so anketiranci ocenjevali svoje zadovoljstvo z ocenami od 1 do 5. Rezultati so pokazali, da je najvišja stopnja pri zadovoljstvu s stalnostjo zaposlitve, kjer je 4,05 ter pri odnosih s sodelavci in samostojnosti pri delu, ki imata oceno 3,86. Najnižja stopnja zadovoljstva je pri možnostih za napredovanje, kjer znaša ocena 2,45 in obveščenosti o dogodkih v podjetju, kjer je povprečna ocena 2,5.

Delavci so trenutno najbolj zadovoljni s stalnostjo svoje zaposlitve, kar je vsekakor pozitivno, glede na to, da so bili pred petimi leti prerazporejeni iz svoje matične organizacije v novo ustanovljeno podjetje. Stalnost zaposlitve je pomemben motivacijski dejavnik, ki vpliva na klimo v podjetju, saj ljudje, ki so v strahu za svojo zaposlitev ne morejo uspešno opravljati svojega dela.

Anketni vprašalnik je pri vprašanju številka 4 vključeval tudi trditev »V podjetju je prisotna dobra delovna klima.« Odgovori anketirancev so bili naslednji:

- 9% jih meni, da to sploh ni res,
- 9% jih meni, da ni res,
- 50% anketiranih se je odločilo za srednji odgovor,
- 27% je odgovorilo res je,
- 5% pa je prepričanih, da je to zelo res.

Iz dobljenih rezultatov lahko vidimo, da se kar 68% vprašanih ne strinja, oziroma je ostalo neopredeljenih glede dobre delovne klime v njihovem podjetju.

Ugotovili smo že, da so zaposleni z nekaterimi dejavniki tudi zadovoljni, kar potrjujejo odgovori v spodnji tabeli.

**Tabela 4.5** Organizacijska klima

Strinjanje s trditvijo	Sploh ni	Ni res	Res je in	Res je	Zelo je
------------------------	----------	--------	-----------	--------	---------

	res		niti ni res		res
Delo v podjetju mi pomeni samo vir za preživetje.	18%	23%	36%	14%	9%
Zanimanje in navdušenje usmerjam v aktivnosti izven delovnega časa.	9%	36%	36%	14%	5%
Ob prvi ugodni priložnosti bom zapustil podjetje.	36%	37%	9%	9%	9%
Ponosen sem, da delam za Soško gozdno gospodarstvo Tolmin d.d.	0%	5%	18%	50%	27%

Posebej pozitiven je rezultat, ki kaže, da velika večina zaposlenih s ponosom dela za Soško gozdno gospodarstvo. To potrjujejo tudi ostale trditve večine zaposlenih in metoda opazovanja. Večina delavcev bo ostala zvesta podjetju in ga ne nameravajo zapustiti ob ugodnejši priložnosti, delo jim ne pomeni samo vir preživetja, ampak ga opravljajo z zanimanjem in navdušenjem.

Zavedati se je potrebno, da sta organizacijska klima in pripadnost podjetju neposredno povezana z uspešnostjo podjetja, zato je nujno, da management nameni del svoje pozornosti tudi klimi v svojem podjetju. Management, ki ima dolgoročne ambicije, redno spremlja organizacijsko klimo in pripadnost firmi.

V prvem delu naloge je bil pri opisovanju motivacijskih teorij in motivacijskih modelov poudarek na drugih avtorjih. V drugem delu pa raziskujem uporabnost teorij in modelov predvsem za konkretno organizacijo. Poglavje o uporabnosti motivacijskih teorij v praksi na tem mestu zaključujem in nadaljujem z poglavjem o uporabnosti motivacijskih modelov v praksi.

#### **4.4 Uporabnost motivacijskih modelov v praksi**

V model je lahko vključenih več različnih motivacijskih teorij, zato so zelo kompleksni. Če se želi pri ljudeh izzvati določeno aktivnost, se lahko uporabi mehanizem, ki se ga dobi kot razlago posamezne motivacijske teorije. Če pa hočemo, da bi delavci neko aktivnost tudi ponavljali, moramo oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih. Nato se oblikuje model, ki bo pri ljudeh povzročil želeno vedenje in obenem omogočil, da se bo tako vedenje ponavljalo, ko bo za to primeren čas.

Kot smo prikazali v prvem delu naloge je motivacijski model sestavljen iz različnih elementov, s katerimi se pri ljudeh izzove reakcije, ki jih želimo. Ključni elementi, ki jih mora motivacijski model vsebovati so: pričakovanje, enakost in pravičnost.

##### **4.4.1 Pričakovanje**

Najpomembnejši element tega modela je pričakovanje. Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od dveh dejavnikov. Zaposleni pričakuje, da bo določenemu vedenju sledila določena posledica, prav tako je zanj pomembna privlačnost te posledice oziroma nagrade. Na primer, odkupovalec lesa si

prizadeva odkupiti čim več lesa, če pričakuje, da bo zato prejel dodatno nagrado, ki se mu zdi posebno privlačna.

Če hoče management uspešno uporabljati model pričakovanja tudi v praksi mora upoštevati naslednja dejstva:

- Rezultat motivacije je pričakovanje, zato so delavci zadovoljni, ko se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo narašča s pomembnostjo izpolnjenih motivov za tistega, ki ga doživlja. Druga skrajnost te lestvice pa je nezadovoljstvo. Ljudje po tej logiki težijo k zadovoljstvu in se izogibajo nezadovoljstva. Velika pričakovanja so posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato se zaposlenim ne bi nikoli smelo zbudati napačnih pričakovanj in jim obljubljeni stvari, ki jih podjetje nikoli ne bi moglo izpolniti (Lipičnik 1998, 171-172).
- Nagrade morajo biti za zaposlenega privlačne; management mora razumeti in poznati vrednost, ki jo zaposleni pripisujejo nagradam. Zaposlene je potrebno nagraditi z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne, kot so plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti itd.
- Zaposleni morajo biti seznanjeni s tem, kaj od njih v organizaciji pričakujejo in kako bodo za to nagrajeni; če je ta pogoj izpolnjen lahko management tudi dejansko pričakuje določeno posameznikovo vedenje.
- Zaposleni si bo bolj prizadeval pri svojem delu, če bo za ustrezno delo lahko tudi pričakoval primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev.

#### **4.4.2 Enakost**

V tem poglavju bomo poiskali odgovor na raziskovalno vprašanje št. 1:

*Kako se zaposleni obnašajo, če od organizacije ne dobijo približno takšne »vrednosti« kakršno so ji dali?*

Z občutkom enakosti ali neenakosti lahko razložimo, kako se zaposleni obnašajo in kakšen je njihov vzorec vedenja, ko občutijo, da so dobili premalo ali preveč od zasluženega.

Z namenom proučitve raziskovalnega vprašanja in elementa motivacijskega modela smo v anketni vprašalnik vključili vprašanje:

»Ali imate kdaj občutek, da v podjetje vlagate več kot od njega dobite?«

Odgovori anketirancev so dali naslednje rezultate:

- 18% nikoli,
- 45% včasih,
- 14% pogosto,
- 23% zelo pogosto in

- 0% vedno.

Med odgovori prevladuje mnenje, da imajo zaposleni včasih občutek, da v podjetje vlagajo več kot od njega dobijo, sledi mu odgovor, zelo pogosto imam tak občutek. Za te zaposlene je značilna vloga dobrotnika. Tako stanje privede do občutka zaslužnosti ali radodarnosti.

Zaposleni skušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine (Lipičnik 1998, 173):

- ovirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo pravičnejše plačilo,
- predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela,
- skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

Na tretjem mestu so zaposleni, ki menijo, da nikoli ne vlagajo v podjetje več, kot od njega dobijo. Tu gre za občutek enakosti. Ta občutek povzroča težnjo, da se za enak vložek dobi več. Tako obnašanje izhaja iz želje po napredku.

Potrebno je upoštevati tudi, da vsi zaposleni neenakosti ne občutijo na enak način. Kot je razvidno iz Starostne strukture zaposlenih (Slika 4.1) v obravnavanem podjetju prevladujejo starejši zaposleni. Ti pa pričakujejo za svoj vložek več kakor mlajši delavci, saj je njihov prispevek tudi zvestoba podjetju ter izgubljeni živci in ne samo delo v podjetju.

Vedeti moramo, da je občutek neenakosti najbolj opazen pri plači, ki ga zaposleni zmanjšujejo na različne načine, kar lahko povzroči resne težave pri produktivnosti.

Lipičnik (1998, 174) svetuje zmanjševanje občutkov neenakosti v podjetju z naslednjimi načini:

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene,
- pozorno poslušanje zaposlenih (za razumevanje njihovih osnovnih primerjav),
- organiziranje sestankov za spoznavanje sodelavcev,
- natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti,
- prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti pri primerjavi med vloženim in dobljenim,
- poročanje zaposlenim o prispevkih drugih,
- primerjanje sedanjih in preteklih dosežkov zaposlenih,
- posamično odgovarjanje zaposlenim.

Za podjetje je pomembno, da se zaveda posledic, ki jih prinaša občutek neenakosti, ter da upošteva zaposlene, ki pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno takšno »vrednost« kakršno so ji dali.



#### **4.4.3 Pravičnost**

Zaposleni primerjajo svoje prejemke in vložke v delovni proces s prejemki in vložki drugih delavcev.

Če zaposleni vidi, da je njegovo razmerje med vložki in prejemki enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ima občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično in da v podjetju vse obravnavajo enako.

Če razmerja niso enaka, če zaposleni za enake vložke dobijo različne prejemke, se mu zdi to nepravično, ker se zaveda, da je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo. Zaposleni bo imel občutek, da ne obravnavajo vseh enako.

Kaj menijo zaposleni v obravnavanem podjetju o pravičnosti smo ugotavljali tudi v anketnem vprašalniku s pomočjo naslednje trditve:

Vsi zaposleni v mojem podjetju so enakopravno in pošteno obravnavani.

Mnenja anketirancev so bila:

- 4% zelo se strinjam,
- 9% se strinjam,
- 50% se strinjam in se tudi ne strinjam,
- 23% se ne strinjam in
- 14% sploh se ne strinjam.

Iz rezultatov vidimo, da je velika večina vprašanih izrazila nestrinjanje z zgornjo trditvijo. Menijo, da v njihovem podjetju niso vsi zaposleni enakopravno in pošteno obravnavani.

Ko so zaposleni za enake vložke manj nagrajeni kot drugi, skušajo občutek nepravičnosti zmanjšati na različne načine. Zmanjšujejo svoje vložke, s katerim nadomestijo manjšo nagrajenost. Nadomestilo skušajo doseči tudi s predčasnim zapuščanjem dela, daljšimi odmori in podobno. Če nepravičnost ni odpravljena tudi zapuščajo delodajalce.

Tako kot občutek neenakosti, tudi občutek nepravičnosti povzroči težave v delovnem procesu. Če hočemo pri zaposlenih izzvati reakcije, katerih posledica bo večja produktivnost, je nujno potrebno, da upoštevamo vse tri elemente motivacijskega modela.

V zadnjem poglavju sledi povzetek dosedanjih ugotovitev in nekaj predlogov za managersko prakso.

## **5 POVZETEK UGOTOVITEV IN PREDLOGI ZA MANAGERSKO PRAKSO**

Glavni namen diplomskega dela je bil preučiti različne pristope, ki so na razpolago managementu pri motiviranju zaposlenih v gozdarski dejavnosti.

V nalogi smo obravnavali konkretno organizacijo, to je IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo Tolmin, zato so nekatere ugotovitve in predlogi omejeni na to organizacijo.

Čeprav zaradi majhnosti vzorca, ki je bil zajet v analizo, ne moremo brezpogojno sklepati zaključkov za celotno gozdarsko dejavnost v Sloveniji, smo v nadaljevanju poglavja povzeli nekaj ugotovitev in predlogov, ki so lahko uporabni tudi za druga podjetja.

S pomočjo anketnega vprašalnika, ki je vključeval tudi Lestvico delovnega zadovoljstva, smo ugotavljali kako in koliko so zaposleni motivirani za delo. Ugotovili smo kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo motivacijo za delo.

Rezultati analize anketnega vprašalnika so pokazali trenutno stanje na tem področju. Najbolj pozitivno na motivacijo zaposlenih vpliva: stalnost zaposlitve, svoboda in samostojnost pri delu, odnosi s sodelavci, ter zanimivost dela.

Ugotovili smo kateri motivacijski dejavniki povzročajo največje nezadovoljstvo med zaposlenimi. Teh dejavnikov je kar nekaj, saj so delavci izrazili nezadovoljstvo pri: možnostih za napredovanje, možnostih strokovnega razvoja, obveščenosti o dogodkih v podjetju, plači, soodločanju pri delu in poslovanju ter zahtevnosti dela. Vse to vpliva na zmanjšano motivacijo za delo, saj na teh področjih delavci niso dovolj in ustrezno motivirani.

Podjetje se mora soočiti z izzivom in izboljšati stanje na tistih področjih, kjer je stopnja zadovoljstva nizka.

Ker so delavci nezadovoljni z možnostmi, ki jih imajo pri napredovanju in strokovnem razvoju, predlagam, da vodja enote čimprej izvede razgovore z zaposlenimi, kjer bi preučili dejanske možnosti in zainteresiranost posameznika za napredovanje, dodatno usposabljanje in tudi željo aktivnega sodelovanja pri lastnem razvoju in razvoju organizacije. Management podjetja pa lahko poskrbi za več organiziranih usposabljanj, doma in v tujini.

Komuniciranje z zaposlenimi lahko poteka, ne samo preko raznih srečanj, kolegijev in sestankov, temveč tudi preko ponovne uvedbe internega glasila, za kar se mora zavzeti direktor podjetja. Članki glasila posredujejo informacije vsem zaposlenim, kar bi pomenilo usmeritev in spodbudo za njihovo nadaljnje delo. Dvignilo pa bi tudi izrazilo nizko stopnjo zadovoljstva z obveščenostjo o dogodkih v podjetju.

Pri sistemu nagrajevanja smo ugotovili, kako plača in druge materialne ugodnosti motivirajo zaposlene za delo. V obravnavanem podjetju se na tem področju kaže nezadovoljstvo. Spoznali smo, da ta motivacijski dejavnik vpliva na vse delavce, vendar

deluje na tiste delavce, ki imajo višji standard manj izrazito, saj pri njih plača deluje vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki. Na delavce z nižjo raven življenjskega standarda, na tiste ki imajo minimalen dohodek, pa plača kot motivacijski dejavnik deluje veliko bolj izrazito. Čim višja je torej raven življenjskega standarda delavcev, tem bolj celovito je treba obravnavati motivacijske dejavnike in tem bolj težavno je v določenem delovnem procesu zagotoviti stanje in vzdušje, v katerem bodo vsi delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem.

Potrebno je vedeti, da nagrade in dobra plača vplivajo pozitivno na delovne rezultate le kratek čas, prav tako zagotavljajo le začasno pripadnost in vdanost podjetju. Potrebe ljudi se povečujejo, in ko zmanjka nagrad, ali pa, ko te postanejo ustaljena praksa in se delavci nanje navadijo, se vrnejo k prejšnjemu vedenju. Resnični pozitivni motivatorji izhajajo iz dela samega, zato tudi dvigovanje plač brez razloga, oziroma brez vidnega prispevka posameznika nima motivacijskega učinka. Prav tako ni dovolj, da se na podlagi individualne uspešnosti nagrajuje samo določene posameznike, pač pa je potrebno imeti izdelan in dinamičen sistem nagrajevanja za vse zaposlene, ki nagrajuje dejanske rezultate. Za obračun in izplačilo stimulacije na delovno uspešnost je najprimerneje, če poteka mesečno. Sistem mora spodbujati dosežke zaposlenih, obvladovati strošek dela in optimalno povečati delež, ki ga zaposleni prispevajo k poslovnemu rezultatu.

Merila za nagrajevanje naj določi management ob tesnem sodelovanju z vodji, in sicer na takšen način, da so le ta povezana z rezultati dela, saj so zaposleni nezadovoljni, če se ne upošteva in spodbuja kakovosti njihovega dela.

Preučili smo medsebojne odnose in ugotovili, da ima velik vpliv na zadovoljstvo delavcev vedenje nadrejenih med komuniciranjem. Delavcev ni mogoče spodbujati z grožnjami, temveč le z inoviranim načinom komuniciranja. Metode sile proti delavcem so brezplodno trošenje časa in energije, ker se vračajo kot bumerang. Avtoritativno vodenje delavce motivira, »da zavestno ne izpolnjujejo zahtev«. Analiza vprašalnika in metoda opazovanja vključenih anketirancev je pokazala, da se neposredni vodje tovrstnih metod v praksi ne poslužujejo, kar ugodno vpliva na motivacijo.

Odnosi med sodelavci so lahko v obliki sodelovanja ali tekmovanja. Slednje lahko povzroči večjo motivacijo za delo, če so izpolnjeni določeni pogoji. Tako tekmovanje vpliva na večjo motivacijo za delo v primeru, da so skupine po svoji moči med seboj izenačene. Če bo neka skupina stalno manj uspešna bo motivacija upadla. Ravno tako bo motivacija upadla tudi v stalno uspešnih skupinah. Poleg tega morajo biti pogoji dela med skupinami enaki ali vsaj podobni.

Ni smiselno, da se v obravnavanem podjetju poskuša povečati motivacijo za delo s tekmovalnimi oblikami dela, saj omenjeni dejavniki niso izpolnjeni. Lahko pa povečamo motivacijo s tekmovalnimi oblikami na raznih družabnih srečanjih.

Predlagam, da sindikat podjetja in tudi management organizira več srečanj, izletov in ekskurzij. S tem bi okrepili medsebojno zaupanje, delo s sodelavci in nadrejenimi pa bi postalo prijetnejše.

V diplomskem delu smo ugotavljali kako zaposleni sodelujejo pri uresničevanju ciljev organizacije. Prišli smo do zaključka, da ciljev podjetja ne poznajo vsi zaposleni. Če delavci ne poznajo ciljev podjetja in svoje vloge v njem postane delo odtujeno, kjer se težko dosega ugodni rezultati. Posledica odtujenosti pa je nizka motiviranost.

Ugotovili smo, da se morajo zaposleni zavedati pomembnosti svojega dela v celotnem delovnem procesu, saj so le tako lahko odgovorni za svoje delo. Ni dovolj, da cilje podjetja pozna samo vodstvo. Pač pa je pomembno, da so tako kratkoročni, kot dolgoročni cilji s strani vodstva podjetja predstavljeni vsem zaposlenim. Le tako lahko zaposleni, na podlagi organizacijskih ciljev, planirajo svoje cilje. Cilji organizacije postanejo cilji zaposlenih.

Po drugi strani pa mora biti delavcem dana možnost realizacije njihovih lastnih ciljev. Ko delavci uresničujejo svoje cilje, hkrati prispevajo tudi k skupnim ciljem podjetja. Predpogoj za to je, da vemo kaj zaposleni želijo, kakšni so njihovi cilji in kaj jih motivira. To ugotovimo tako, da:

- kadrovska služba naredi raziskavo o zadovoljstvu pri delu;
- neposredni vodja z metodo opazovanja pri delu ugotovi kaj jih veseli, kaj ne, kako radi opravljajo določena dela;
- neposredni vodja ugotovi kakšni so njihovi predlogi za izboljšave, ter jim pusti, da uporabijo lastne ideje in metode;
- neposredni vodja skupaj z vodjo enote prouči talente in posebne veščine delavcev, ter le to upošteva pri razgovoru za napredovanje in dodatno usposabljanje;
- neposredni vodja skupaj z vodjo enote opravi analizo konfliktnih situacij.

Nadalje smo v nalogi preučevali tudi organizacijsko klimo. Ugotovili smo, da se le ta ne sme obravnavati kot nekaj samoumevnega, pač pa je potrebno vedeti, da je dobra klima ena izmed konkurenčnih prednosti, ki je neposredno povezana z uspešnostjo podjetja, zato je nujno, da management nameni del svoje pozornosti tudi klimi v podjetju. Management, ki ima dolgoročne ambicije, redno spremlja organizacijsko klimo in pripadnost firmi. Trend delovnega zadovoljstva je potrebno spremljati vsako leto ob približno istem času. Najbolje je, da delavci izpolnijo anketne vprašalnike na organiziranem sestanku, ker le tako dobimo vse vprašalnike tudi vrnjene. Dobljene rezultate se primerja s predhodnimi in pričakovanimi rezultati. Na podlagi dobljenih izsledkov se potem načrtuje dejavnosti za izboljšanje stanja. Vendar ni dovolj, da se samo ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih, ključnega pomena je, da se aktivnosti tudi

operativno izvede. Za začetek se lahko uporabi ugotovitve zadovoljstva zaposlenih iz te raziskave.

V nalogi smo s pomočjo elementa motivacijskega modela enakosti ugotovili kako se zaposleni obnašajo, če od podjetja ne dobijo približno takšne »vrednosti« kakršno so ji dali. Spoznali smo, da je občutek neenakosti najbolj opazen pri plači, ki ga zaposleni zmanjšujejo na različne načine, kar lahko povzroči resne težave pri produktivnosti.

V obravnavanem podjetju bi odpravili občutke nepravilnosti in zmanjšali občutke neenakosti, ki jih, kot je pokazala raziskava, imajo zaposleni z nagrajevanjem glede na dejansko delovno uspešnost.

Za uspešno motiviranje kadrov so potrebne tako primerne denarne nagrade, kot tudi nenedenarne, ki so v obliki razne pohval, priznanj, izobraževanja, ogleda sejmov, osebnega razvoja itd. V gozdarski dejavnosti so med drugim prisotne nagrade, ki so neposredno povezane z naravo dela, kot na primer pestrost dela, zanimivo delo, različnost opravil in delo v naravi. Vsi ti dejavniki, ob upoštevanju dobrih medsebojnih odnosov in dobre organizacijske klime zagotavljajo večjo motivacijo za delo. Vendar za podjetje, ki hoče uspešno poslovati to ni dovolj.

Nujno je potrebno dvigniti stopnjo zadovoljstva pri tistih dejavnikih, kjer so zaposleni izrazili nezadovoljstvo. Ključ za dolgoročni uspeh podjetja so motivirani in predani zaposleni.

## 6 ZAKLJUČEK

V današnjem svetu globalne ekonomije in globalnega dostopa do informacij so viri konkurenčne prednosti podjetja - kot so boljši proizvod ali storitev, boljša tehnologija, finančni viri, nizki stroški in zaščiteno tržišče – vsi dosegljivi za pravo ceno, zato ne morejo predstavljati prave konkurenčne prednosti. Edini vir, ki ga ni mogoče enostavno dobiti, posneti ali kupiti so človeški viri.

Strokovnjaki ugotavljajo, da so uspešne tiste organizacije, ki vlagajo v ljudi. Ljudje so tisti, ki so najpomembnejši vir in zaposleni so tisti, ki so najpomembnejše premoženje sodobnega podjetja. Prav pri ravnanju z ljudmi se bije bitka za uspeh v konkurenčni tekmi, zato jih je treba dobro upravljati in razvijati do njihovega polnega potenciala in kapacitet.

Kako pripraviti zaposlene, da bodo v svoje delo vlagali najboljše in največ, glede na svoje zmožnosti, da bodo prevzemali odgovornost za doseganje svojih in organizacijskih ciljev?

Motivacija za delo igra pri tem ključno vlogo. Zaposleni morajo biti zadovoljni s svojo delovno situacijo. Imeti morajo občutek, da je njihovo delo izziv. Omogočiti jim je potrebno ustvarjalno in zanimivo delo, ter svobodo in samostojnost pri delu. Poskrbeti je treba za ugled dela. Vendar samo to ni dovolj. Izrednega pomena za management je, da se zaveda, da so zaposleni pripravljene vlagati v podjetje le, če tudi podjetje vlaga vanje. Vrednost in moč zaposlenih je odvisna prav od vsebine in oblike vloška. Podjetje lahko vlaga v zaposlene na različne načine: z možnostmi razvoja in napredovanja, z obveščanjem o njihovem delu in o ciljih organizacije, z možnostjo soodločanja pri delu in poslovanju in nenazadnje z ustreznim načinom nagrajevanja, ki nagrajuje dejanske rezultate. Pri motiviranju kadrov je potrebna fleksibilnost, da se lahko zadovolji kar največje število potreb zaposlenih.

Zaposleni so zadovoljni, če se prepozna in spodbuja kakovost njihovega dela. To pa je mogoče le, če merila nagrajevanja izhajajo iz pravilno zastavljenih ciljev, ki morajo biti merljivi, objektivni in povezani z rezultati.

Zaposleni so osnovni nosilec vsega dogajanja, zato morajo biti čim tesneje povezani z organizacijo. Zagotoviti je potrebno njihovo pripadnost, fleksibilnost in prilagodljivost.

Če hočemo, da bodo zaposleni v procesu dela dosegali želene rezultate, morajo biti za svojo učinkovitost primerno motivirani. Motivirani za vlaganje truda pri delu pa bodo samo, če verjamejo, da bo trud, ki ga vložijo vodil do uspešnosti in bo uspešnost vodila do nagrad. Uspešnost organizacije mora biti skupni interes tako managementa kot zaposlenih, in na tem je potrebno graditi. Ustrezni pristopi pri ravnanju s kadri tako postajajo ključ do uspeha.

Rečemo lahko, da smo namen in cilje, ki smo jih zastavili v uvodu uresničili, saj smo v diplomski nalogi raziskati različne pristope, ki jih management lahko uporabi pri motiviranju zaposlenih v gozdarski in tudi drugih dejavnostih. Predstavili smo različne motivacijske teorije dela, ki jih ima na voljo. Preučevali smo motivacijske dejavnike in njihov vpliv na motivacijo zaposlenih, ter tako ugotovili kako in koliko so zaposleni motivirani za delo. S pomočjo različnih motivacijskih dejavnikov smo prikazali trenutno stanje na tem področju v konkretni organizaciji, in ugotovili, da so delavci na nekaterih področjih dovolj in ustrezno motivirani, na drugih pa občutno premalo. Za slednja področja smo predlagali konkretne rešitve.

Do problematike je potrebno pristopiti celovito in zajeti različna področja. Prav s tem namenom smo v nalogi izpostavili tudi medsebojne odnose in organizacijsko klimo.

Vedno več je vodilnih delavcev, ki priznavajo pomembnost človeškega faktorja za uspešno delovanje podjetji. Danes so glavne zahteve, ki jih postavljajo pred svoje zaposlene sposobnost hitrih sprememb, prožnost v mišljenju in visoka motivacija. To so lastnosti, ki jih ni mogoče kupiti, zato je za podjetje ključnega pomena, da skrbi za svoj kader in ustvari takšno klimo, ki bo omogočala zaposlenim njihov napredek, dobro počutje in motiviranost za delo. Potrebno je vedeti, da se visoka motivacija lahko razvije le v takšnem podjetju, ki omogoča zaposlenim, da delujejo v odprtem in zaupljivem okolju.

Ugotavljali smo kakšna je pripravljenost zaposlenih za sodelovanje pri uresničevanju ciljev podjetja.

Zaposlenim je potrebno pomagati spoznati povezavo med njihovimi notranjimi motivi in zahtevami dela. Ko zaposleni spoznajo, kako so njihove potrebe, cilji in pričakovanja skladajo s cilji organizacije, bodo postali bolj produktivni, saj je to tudi v njihovem interesu. Management jih mora pripraviti do tega, da cilji podjetja postanejo tudi njihovi cilji in želja podjetja po uspehu, tudi njihova želja, kar vsekakor ni lahka naloga. Če hočemo to realizirati je prvi pogoj, ki mora biti izpolnjen ta, da delavci poznajo cilje podjetja.

Ne bi bilo odveč, če za konec še enkrat poudarimo, da je motivacija kadrov eden izmed temeljnih dejavnikov, ki vpliva na produktivnost in s tem na poslovno uspešnost vsakega podjetja. Nenazadnje, v podjetju, kjer management pravilno uporablja pristope k motiviranju kadrov, se tudi delavci dobro počutijo.





## LITERATURA IN VIRI

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Florjančič, Jože in skupina avtorjev. 1996. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gorišek, Karmen in Tratnik Gorazd. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- IP Posočje d.o.o. SPE Gozdarstvo Tolmin. 2005. *Notranji viri organizacije*.
- Kožar, Andrej. 1995. *Obvladajmo bolniško*. Domžale: Lunik.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Medved, Mirko, Ogris Nikica, Klun Jaka, Vončina Rafael in Košir Boštjan. 2004. Zbornik posveta *Spravilo lesa z žičnicami za trajnostno gospodarjenje z gozdovi*. Idrija.  
[http://petelin.gozdis.si/zicnice/fin/pdf\\_articles/medved.pdf](http://petelin.gozdis.si/zicnice/fin/pdf_articles/medved.pdf) (28.4.2005)
- Merkač Skok, Marjana. 1998. *Znanje, izkušnje in motivacija za uspešno poslovanje*. Kranj: XIII. posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
- Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane in soavtorji. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Perko, Franc. 1995. *Gojenje gozdov: ekologija, nega in varovanje*. Ljubljana: ČZD Kmečki glas.
- Plut, Tadeja in Helena. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

- Pogačnik, Vid. 2003. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Soško gozdno gospodarstvo Tolmin d.d. 2003. *Pot skozi gozd*. Tolmin: Društvo inženirjev in tehnikov gozdarstva Posočja.
- Soško gozdno gospodarstvo Tolmin d.d. 2005. *Notranji viri organizacije* (KP za gozdarstvo, interni akti)
- Sprenger, Reinhard. 1997. *Načelo samoodgovornosti: Poti k motivaciji*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turk, Dunja. 2005. *S klimo se je treba sistematično ukvarjati*. Ljubljana: Finance. št. 35, str. 25, 21. februar 2005.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik



































