

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

INES LOZEJ

KOPER, 2011

2011

DIPLOMSKA NALOGA

INES LOZEJ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

RAZLOGI NIZKE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V  
PODJETJU

Ines Lozej

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. dr. Klemen Širok



## POVZETEK

Diplomska naloga ugotavlja vzroke nizke motivacije v opazovanem podjetju ter išče dejavnike, ki vplivajo na nastanek omenjenega problema. V teoretičnem delu diplomske naloge je bil na podlagi pregleda pomena motivacije, vrste motivov, motivacijskih teorij in motivacijskih dejavnikov, izluščen nabor dejavnikov, ki so lahko potencialni vir nizki motivaciji. Na osnovi izbora kritičnih motivacijskih dejavnikov je bil oblikovan intervju in empirično preverjena prisotnost in odsotnost posameznega motivatorja oziroma njegova splošna ustreznost za motivacijo pri delu. Rezultati so pokazali, da zaposleni opazovanega podjetja zaradi slabe organizacije in delovnih razmer in tudi zaradi slabih medosebnih odnosov niso motivirani za delo. Glede na ugotovitve in aktualna teoretična spoznanja vodstvu predlagam več izobraževanja, kar bi izboljšalo organizacijske sposobnosti vodilnih oseb; prenovo delovnih obratov, kar bi izboljšalo delovne pogoje, zmanjšalo izgube časa in povečalo kakovost izdelkov; uvedbo skupinskih sestankov za reševanje aktualnih težav, kar bi pripomoglo k izboljšanju odnosov.

*Ključne besede:* delo, zaposleni, motivacija, teorije, dejavniki, motivi.

## SUMMARY

The diploma thesis seeks to identify the sources of the personal low motivation in the observed company, looking for the factors that influence on the formation of those problems. In the theoretical part a set of factors that are potential source of low motivation is identify by examining the importance of motivation, types of work motives, motivation theories and motivational factors. Based upon the selection of critical motivational factors, the interview is developed in order empirically examine the presence and absence of individual motivators and it's overall relevance of motivation at work. The results showed that poor work organization and working conditions present most relevant factors that lead to low motivation. Empirical and theoretical findings suggest the management education and might significantly improve the organizational skills of leading figures, the renovation of work establishments which would improve working conditions, reduce the loss of time and increase product quality and group meetings to solve current problems, which could contribute to improve relations.

*Key words:* work, employees, motivation, theories, factors, motives.

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



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen in cilj diplomske naloge	1
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
1.4	Predvidene metode raziskovanja	2
<b>2</b>	<b>Motivacija in delo</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev motivacije	4
2.2	Vrste motivov	6
2.3	Motivacijski dejavniki	12
2.3.1	Plača	14
2.3.2	Pohvale, nagrade in priznanja	15
2.3.3	Komunikacija	16
2.3.4	Stalnost zaposlitve	17
2.3.5	Strokovno usposabljanje in izobraževanje	18
2.3.6	Organizacija dela	19
2.3.7	Zanimivost dela	19
2.3.8	Osebni razvoj in napredovanje	20
2.3.9	Delovne razmere	20
2.3.10	Politika podjetja	21
2.3.11	Medosebni odnosi	21
<b>3</b>	<b>Predstavitev obravnavanega podjetja</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Analiza rezultatov raziskave</b>	<b>24</b>
4.1	Plača	24
4.2	Pohvale, nagrade in priznanja	26
4.3	Komunikacija	27
4.4	Stalnost zaposlitve	27
4.5	Strokovno usposabljanje in izobraževanje	28
4.6	Organizacija dela	28
4.7	Zanimivost dela	29
4.8	Osebni razvoj in napredovanje	29
4.9	Delovne razmere	30
4.10	Politika podjetja	30
4.11	Medosebni odnosi	31
<b>5</b>	<b>Ugotovitve in predlogi za izboljšave</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura</b>	<b>45</b>
	<b>Priloge</b>	<b>47</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Potreba, dejavnost in cilji: temeljne prvine motivacijske situacije.....	6
Slika 2: Motivacijski proces .....	6
Slika 3: Primarne biološke potrebe .....	8
Slika 4: Primarne socialne potrebe.....	8
Slika 5: Sekundarni motivi.....	9
Slika 6: Biološki motivi.....	10
Slika 7: Socialni motivi .....	10
Slika 8: Teorija človekove motivacije.....	11
Slika 9: Učinki različnih načinov plačevanja .....	15

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Trditve, povezane s plačo in nagrajevanjem.....	25
Preglednica 2: Motivi za delo .....	32



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Dandanes nista kapital in vrhunska tehnologija glavna načina za doseganje konkurenčnosti. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz uspešnega motiviranja zaposlenih. Zato vse bolj prihaja v ospredje dejstvo, da lahko podjetja ustvarjajo svojo konkurenčno prednost na vse bolj zasičenem in prenatrpanem trgu predvsem s svojimi zaposlenimi. Usposobljeni in motivirani zaposleni so eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja, zato predstavlja motiviranje v današnjem hitro spreminjajočem se svetu eno težjih nalog managementa.

Omenili smo že, da niti kapital in niti vrhunska tehnologija nista poglavitna faktorja za doseganje konkurenčnosti. Zato managerji vedno bolj spoznavajo, da jim konkurenčne prednosti ne bo prinesel nov proizvod, nova tehnologija ali pa odmevna oglaševalska akcija, temveč zaposleni, ki so dragocen vir vsake organizacije. Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slab odnos zaposlenih do delodajalca pa povzroča demotiviranost, slabo vpliva na medsebojne odnose, lahko pa celo povzroči izgubo pomembnih kadrov v podjetju.

Uspeh ali neuspeh podjetja temelji na motivaciji zaposlenih. Motiviranost pomeni večjo lojalnost zaposlenih, boljše rezultate pri delu, manj odsotnosti z dela, manj stresa na delovnem mestu, več pozitivnega vzdušja in večje zadovoljstvo z osebnim življenjem. Če na kratko povzamemo: skupek vsega bi bil, da nemotivirani zaposleni bodo podjetje drago stali! Kje torej najti rešitev? Večini nadrejenim, direktorjem podjetij in managerjem, se zdi motivacija precej zapleten pojem. Čeprav smo si ljudje različni, si na koncu želimo vsi enako. Da bi bilo delo, na katerem preživimo tretjino svojega časa, kar se da uspešno in sproščeno za obe strani. Zato je prvi korak k rešitvi problema odstranitev vseh pojavov, ki posledično vplivajo na nizko stopnjo motivacije.

## 1.2 Namen in cilj diplomske naloge

Namen diplomske naloge je realiziran z zasledovanjem raziskovalnih ciljev na temelju pregleda pomembnih teoretičnih prispevkov s področja motivacije, osredotočen na identifikacijo vzrokov za nizko motivacijo zaposlenih v podjetju. Cilj teoretičnega dela diplomske naloge je, na osnovi pregleda teoretičnih prispevkov s področja motivacije, predstaviti koncept motivacije in motivacijskih dejavnikov. V empiričnem delu diplomske naloge pa, na osnovi nabora vzrokov nizke motivacije, preveriti kritične dejavnike nizke motivacije. Pripravljena bodo vprašanja (operacionalizacija), ki bodo oblikovana na osnovi v teoretičnem poglavju teoretično izvedenih motivatorjev pri delu. Natančno bom preverjala prisotnost ali odsotnost posameznega motivatorja oziroma njegovo splošno relevantno za

motivacijo pri delu. Nato bo sledila izvedba intervjuja na namenskem vzorcu zaposlenih oseb. Kasneje bom pridobljene podatke analizirala in teoretično interpretirala. Za zaključek pa sledi oblikovanje predlogov za izboljšave in priporočila vodstvu.

### **1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

V opazovanem podjetju ugotavljam, da se nezadovoljstvo zaposlenih pojavlja že nekaj zadnjih let, kar stopnjuje njihov odpor pri delu. Predpostavljam, da bom z izbrano metodo raziskovanja lahko prišla do ustreznih odgovorov in na podlagi ocenjenega stanja podala predloge za izboljšave.

Omejitve, ki jih bom morda morala upoštevati, bodo povezane z nenaklonjenostjo zaposlenih do intervjuja in pomanjkanje podatkov intervjuvancev, kar bi prineslo napačne ali pomanjkljive rezultate ter neveljavne raziskovalne zaključke.

### **1.4 Predvidene metode raziskovanja**

V empiričnem delu naloge je bila za raziskovanje uporabljena kvalitativna in kvantitativna metoda. Metoda zajema podatkov je bil intervju. Uporabljen je bil namenski vzorec petih zaposlenih oseb. Za analizo podatkov je bila uporabljena metoda analize vsebin, veljavnost empiričnih izsledkov pa je bila zagotovljena upoštevajoč principa triangulacije virov podatkov. Poleg intervjuja je bila opravljena tudi anketa na celotni populaciji zaposlenih, ki ne sodijo v vodstveno strukturo podjetja.

Diplomska naloga ima dva dela. V prvem so predstavljene osnove motivacije, zakaj ljudje delajo in kaj jih žene v to. Opredeljeno je tako splošno pojmovanje motivacije kot tudi pojmovanje motivacije z vidika laičnega in znanstvenega vidika, ki ga pojasnujeta Kobal Grum in Musek (2009). Predstavljene so vrste motivov, ki so razvrščene po kriterijih pomembnosti v človekovem življenju potreb, ter nezadovoljeni motivi oziroma konflikti, ki se pojavljajo na poti zadovoljevanja potreb in jih posameznik občuti kot oviro na poti do svojega cilja. Prvi del poglavja je zaključen s predstavitevijo motivacijskih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na motivacijsko stopnjo človeka pri delu. Drugi del naloge, empirični del, na samem začetku predstavi relevantne podatke opazovanega podjetja, temu sledi pregled teorije motivacijskih dejavnikov pomembnih za motivacijo pri delu oziroma identifikacija kritičnih, ki imajo ključni vpliv na nizko motivacijo zaposlenih v opazovanem podjetju. Za zaključek pa so podani predlogi za izboljšavo motivacije pri delu.

## 2 MOTIVACIJA IN DELO

V svoji diplomski nalogi želim predstaviti problem nemotiviranosti zaposlenih v opazovanem podjetju in vzroke za njen nastanek. Z diplomsko nalogo želim empirično preveriti vzroke za nastalo situacijo v organizaciji ter na podlagi empiričnih in teoretičnih spoznanj predlagati vodstvu morebitne predloge za izboljšave, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu delu in sproščenemu vzdušju v podjetju. Za začetek pa nameravam, in sicer za dobro razumevanje motivacije, najprej predstaviti pojem motivacije in vrste motivov, ki so pomembni zanj. Nadaljevala bom z motivacijskimi teorijami, ki so ključne pri delovni motivaciji, ter zaključila z opredelitvijo tistih motivacijskih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na stopnjo motivacije pri delu. Preden pa začnem iskati vzroke za nizko motiviranost, moram razumeti, zakaj ljudje dejajo ter katera je sila jih žene v delo.

### *Filozofija delovne motivacije: Zakaj ljudje delajo?*

Razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, je eno. Dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo, pa je nekaj povsem drugega. Če želimo sodelavce pripraviti do tega, da bi hoteli delati po svojih najboljših močeh, pomeni, da moramo ustvariti prave delovne pogoje, obenem pa jim mora delo pomeniti vir zadovoljstva, nekaj, kar je po njihovem mnenju vredno truda.

Pojmovanje motiviranja pogosto razumemo kot skrivnost – kot nekaj, kar je podobno čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da pridobijo motivacijo in zagnanost za ustvarjalno delo. V resnici pa je motivacija preprost pojem, ki se ukvarja z vprašanjem, kako ravnati z ljudmi, da bodo motivirani in zadovoljni z delom, kar pa ni tako preprosto (Keenan 1996, 5).

Motivacija je pomembna za delo, saj brez nje ni mogoče opraviti nobene aktivnosti in s tem zadovoljiti potrebe. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jim je delo izziv, iz svojih sposobnosti morajo dobiti najboljše kar se da, za vsako delo pa morajo prevzeti odgovornost, za doseganje svojih ciljev in ciljev organizacije (Merkač Skok 2005, 195).

Ključ do motivacije je razumevanje motiva, ki pa se skriva za dejanjem. Če si lahko zamislite trenerja v fitnes klubu, pomislite, kakšen vadbeni načrt bi predpisali mladi ženski, ki se pri vas oglasi za vadbo. Če ne poznate motivov za njen obisk pri vas, ji ne morete predpisati pravega vadbenega načrta, zato je bistvo motiva za njeno vadbo pomemben za dosego njenega cilja (Kim 2001, 9–10).

Ko človek dela in uporablja vse svoje sposobnosti, ne dosega vedno enakih rezultatov, čeprav gre za povsem enako delo, ki ga je že večkrat opravljal. Prav tako se človekovo vedenje spreminja iz ene situacije v drugo. Takšne in podobne ugotovitve nas silijo, da si postavljamo vprašanja, kot so: kaj je za tem raznovrstnim vedenjem, zakaj ravna oseba zdaj tako, zdaj drugače? Vse odgovore najdemo v najpomembnejši težavi psihologije, to je v problemu

motivacije. Psihologi v ožjem smislu odkrivajo razloge ravnanj posameznika, v širšem smislu pa določajo sile, ki spodbujajo posameznika h kakršnikoli dejavnosti (Lipičnik in Možina 1993, 36).

Torej, zakaj človek dela? Vemo, da niti ena sama človekova aktivnost, tudi delo ne, ni spodbujena samo z enim dejavnikom, temveč s številnimi drugimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Ugotoviti, kaj človeka žene, da se napreza, porablja svojo energijo, svoj napor v delo, ni tako preprosto. Lipičnik (1998, 155) meni, da večini se zdi, da je vprašanje zagnanosti človeka za delo precej preprosto, in da človek dela z namenom, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Skratka, nekateri delajo zato, da bi se uveljavili, da bi si lahko zagotovili brezskrbno življenje, samo delo jim je v zadovoljstvo, da bi svojim otrokom zagotovili boljšo prihodnost, da bi si zagotovili finančno varnost za življenje v starosti ipd.

V praksi obstajajo različne teorije motivacije, ki jih avtorji tudi različno interpretirajo. Kaj je motivacija in kako si jo razlagajo laiki in psihologi, pa si bomo pogledali v naslednjem podpoglavju.

## **2.1 Opredelitev motivacije**

Motivacija se v osnovi nanaša na usmerjeno vedenje oziroma obnašanje in zajema vrsto dejavnikov, ki opredeljujejo njen pojem. Med omenjenimi pojmi so nedvomno: vedenje, usmerjenost, organizem, vzrok, namen, cilj itd. Da pa bi lahko razumeli, kako psihologija rešuje problem motivacije, moramo prej razumeti, na kakšen način o njej razmišljamo v vsakdanjem življenju (Kobal Grum in Musek 2009, 11).

Kobal Grum in Musek (2009, 11–13) razlikujeta motivacijo med laičnim in znanstvenim pojmovanjem. To je:

- dojetanje motivacije za laika je zelo površno, ne pogloblja se v vzroke nekega vedenja, ampak hitro »najde« zanj najprimernejši in večkrat zelo determinirajoč odgovor. Medtem ko psihologija razume motivacijo povsem drugače. Na osnovi poznavanja človekove motivacije je mogoče z večjo natančnostjo napovedati njegovo nadaljnje vedenje;
- opazovalec – laik – pogosto išče odgovor na vprašanje »zakaj« v samem posamezniku, znanstveno pojmovanje motivacije pa ne upošteva samo »osebne« značilnosti, ampak še vrsto drugih odločilnih dejavnikov (razpoloženje, čustva, stanja, misli, prepričanja itd.);
- laik sklepa na osnovi konkretnih izkušenj o obstoju konkretnih vzrokov, medtem ko psihološka analiza razumevanje konkretnih instanc nadgrajuje v abstraktne probleme.

Sedaj ko sem na grobo opredelila razlike med laičnim in psihološkim razumevanjem motivacije, nadaljujem s splošnim pojmovanjem motivacije: kakšen je njen pomen in njena

vloga v življenju. Različni avtorji različno pojmujejo in razlagajo njen pomen. Lipičnik (2002, 473–474) pravi, da ni nobenega dvoma, da je motivacija povezana s človekovim delom. Nobenega dvoma tudi ni, da je motivacija povezana z vso človekovo aktivnostjo. Da, tudi s spanjem. Vsi avtorji se strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Preučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Zato nikoli ne bi smeli misliti, da smo odkrili vse okoliščine, ki so prisilile človeka, da je ravnal ravno tako, kot je. Poglejmo, kako različni avtorji razumejo pomen motivacije.

### *Kaj je motivacija?*

Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje in s katero zadovoljimo določeno potrebo. Motivacija sama po sebi je zapletena moč, ki sproža naša dejanja k uresničevanju ciljev (Kim 2001, 5). Izraz izvira iz latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se. Motivacija je tista sila, ki vleče posameznika k določenemu obnašanju z namenom zadovoljitve osebnih potreb (Gubanec 2007, 18).

Po Mayrthofru (1993 v Brajša 1996, 64) je namen motivacije ohranjati vedenje, ki ga še okrepimo ali spremenimo v drugačno obliko in kakovost, kar pomeni, da spreminjamo smer, obliko in stopnjo vedenja. Z motiviranjem usmerjamo, kanaliziramo in ohranjamo določeno vedenje.

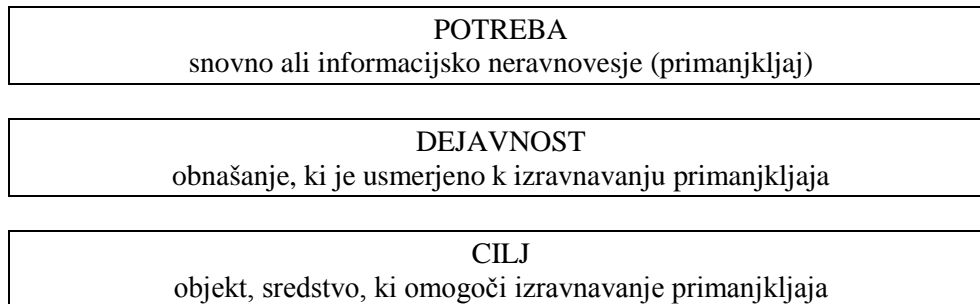
Po Birkenbihlu (1979 v Brajša 1996, 64) z motiviranjem posameznika določeno vedenje spreminjamo oziroma preoblikujemo način uresničevanja njegovih potreb. Kadar sta obe strani zadovoljeni, govorimo o optimalnem motiviranju, kadar pa je zadovoljena samo ena stran, govorimo o manipulaciji.

Po Uhanu (2000, 11) je splošna opredelitev motivacije, da z njo usmerjamo posameznikove aktivnosti k določenemu cilju s pomočjo njegovih motivov. V bolj določenem smislu pomeni motivacija zburjanje hotenj, motivov, ki so nastali v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k pripravljenosti, da vložiti trud za doseg cilja, kateri zadovolji posameznikove potrebe. Motivacija je tudi način, da s pomočjo nebolečega samopritiska poskušamo od posameznika iztisniti tisto, da po svojih najboljših zmožnostih opravi določeno delo, ki se od njega pričakuje.

Kobal Grum in Musek (2009, 16) pravita, da motivacijsko vedenje se pojavi takrat, ko se organizem znajde v neuravnovešeni situaciji. Da bi se pa samo motivirano vedenje pričelo, se mora najprej pojaviti potreba, sledi motivacijska dejavnost, katera nas usmeri k ciljem oziroma sredstvom ki bodo ta primanjkljaj zapolnili.

Pregled definicij nakazuje naslednje skupne elemente: potrebe, dejavnost in cilji. Potreba je neuravnoteženo stanje, ki se pojavi ob pomanjkanju oziroma nezadovoljivih človekovih

potrebah. Lahko je to potreba po hrani, spolnosti, veri ipd. Dejavnost pa je tisto vedenje, ki človeka vodi do uresničitve zelenega cilja. Kočna sestavina samega motivacijskega procesa pa je cilj, ki je sestavni element sleherne motivacije. S ciljem želimo zadovoljiti našo začetno potrebo, ki nas je vodila do samega cilja.

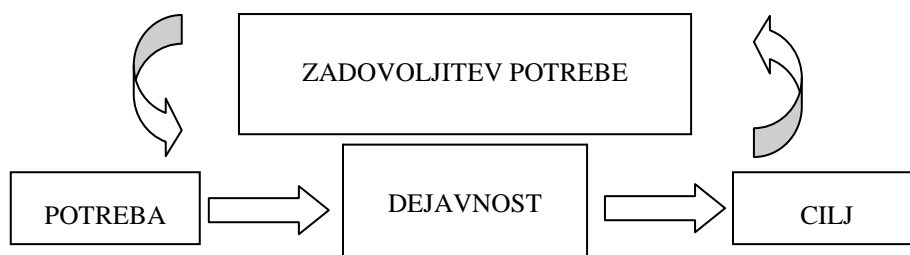


**Slika 1: Potreba, dejavnost in cilji: temeljne prvine motivacijske situacije**

Vir: Kobal Grum in Musek 2009, 18.

Prvine motivacije so statični del motivacijske situacije, ki so v praksi med seboj tudi povezane. Motivacija pa je proces, ki vse te prvine motivacije povezuje v smiselno celoto (Kobal Grum in Musek 2009, 18).

Tako dobimo proces motivacije, ki poteka v štirih zaporednih fazah. Najprej imamo potrebo, zaradi katere se proces motivacije prične; zatem se pojavi dejavnost, ki nas usmerja k iskanju sredstev s katerimi lahko zadovoljimo potrebo. Na tretji stopnji motivacijskega procesa imamo cilj, ki smo ga dosegli in z zadovoljitvijo potrebe zaključili motivacijski proces (Kobal Grum in Musek 2009, 18).



**Slika 2: Motivacijski proces**

Vir: Kobal Grum in Musek 2009, 19.

## 2.2 Vrste motivov

Po Lipičniku (1998, 191) je motivacija razlog oziroma glavni namen, zaradi česar ljudje delajo oziroma opravljajo določene aktivnosti. Brez motivacije posameznik ne more opraviti nobene aktivnosti in s tem zadovoljiti svojih potreb. Motivacija za delo posamezniku pomaga uresničiti njegove cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Uhan (2000, 11) meni, da motivacija izhaja iz njegovega vrednostnega sistema, motiv pa je razlog, da človek deluje.

Uspešnost vsakega posameznika pa je odvisna od njegovih sposobnosti, znanja in tudi vedenja. Gonilo, ki ga žene naprej, so vrednote, ki mu predstavljajo ideal, h kateremu stremi. Če posameznik hrepeni po moči, bo vsekakor njegov prvi motiv doseči tako delovno mesto, ki mu bo prineslo to vrednoto. Da pa bo lahko dosegel glavni cilj, si bo zastavil vmesne dosegljive podcilje, ki ga bodo uspešno vodili do želenega cilja. Preden pa pričnemo z motivacijo posameznika, moramo prej poznati motiv, zaradi katerega določeno delo opravlja. Če nam motiv zaposlenega, katerega se trudimo motivirati, ni poznan, je vse delo zaman. V nadaljevanju si bomo pogledali, po kakšnih kriterijih je Lipičnik razvrstil motive.

V strokovni literaturi najdemo več vrst klasifikacij motivov. Znanih je več vrst poskusov razvrščanja motivov v kategorije, ki so jim avtorji določili kriterije, ki opredeljujejo vrsto posameznega motiva.

Lipičnik in Možina (1993, 37) razvrščata posamezne motive glede na pomen, nastanek in razširjenost. Glede na pomen delita motive na primarne in sekundarne motive. Primarni motivi omogočajo človekov obstoj, kadar so zadovoljeni, kadar pa niso zadovoljeni, ogrožajo obstoj organizma. Tukaj gre za biološke in socialne motive. Poleg primarnih motivov so še sekundarni motivi. To so motivi, ki sprožajo v človeku zadovoljstvo, kadar so zadovoljeni, kadar pa niso zadovoljeni, ne ogrožajo njegovega življenja.

Po nastanku delimo motive na:

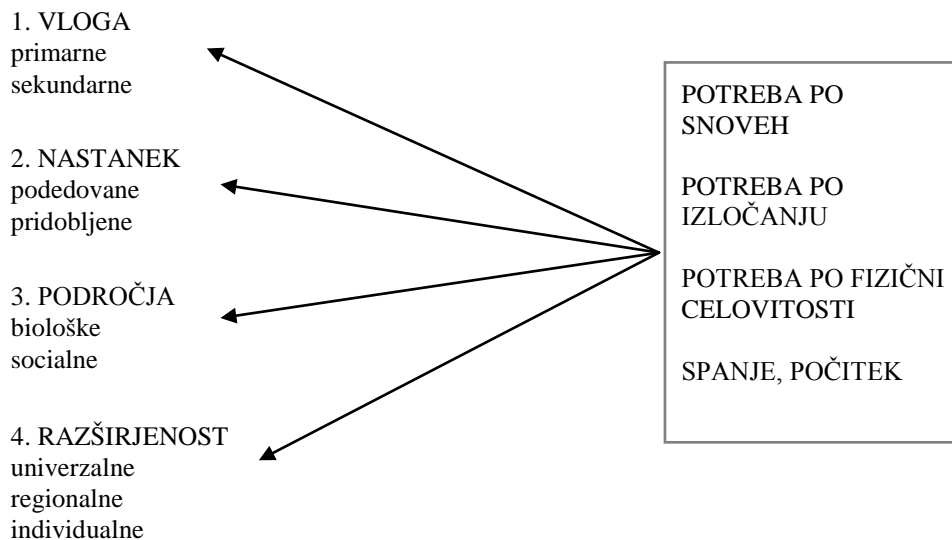
- podedovane motive: motivi, ki nastanejo zaradi posameznika samega;
- pridobljene motive: motivi, pridobljeni v življenju.

Po razširjenosti med ljudmi se motivi delijo na:

- univerzalne motive: srečujemo jih pri vsakem posamezniku;
- regionalne motive: so prisotni samo na določenih območjih;
- individualne motive.

Na osnovi pomena motiva, njegovega nastanka in razširjenosti so se izoblikovale tri motivacijske skupine (Lipičnik in Možina 1993, 37–39).

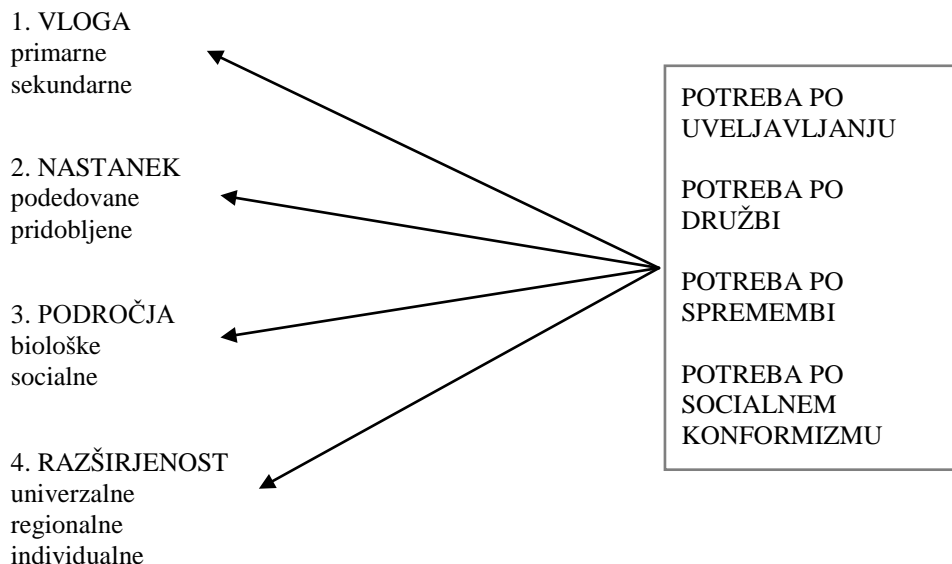
Prvo motivacijsko skupino predstavljajo *primarni biološki motivi* oziroma potrebe, kar kaže slika 3, med katere spadajo: potrebe po vodi, hrani, spanju, počitku ipd. Za to skupino je značilno, da so v njej motivi, ki morajo biti zadovoljeni, sicer človek propade. To so podedovani motivi, zato jih najdemo pri vseh ljudeh. Glede na značilnosti te skupine motivov je nemogoče zavestno vplivati na njihov nastanek, hkrati pa so zelo redko pod kontrolo človekovega hotenja.



**Slika 3: Primarne biološke potrebe**

Vir: Lipičnik 1998, 157.

V drugi skupini motivov so *primarni socialni motivi* oziroma potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po spremembi ipd., kar kaže slika 4. Vsi ti motivi so še vedno primarni, to pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do motenj pri človekovem življenju v družbi. Druga značilnost je ta, da so ti motivi v glavnem pridobljeni, človek se jih je navzel iz svojega okolja. Po svojih značilnostih spada ta skupina motivov med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in deloma zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi.

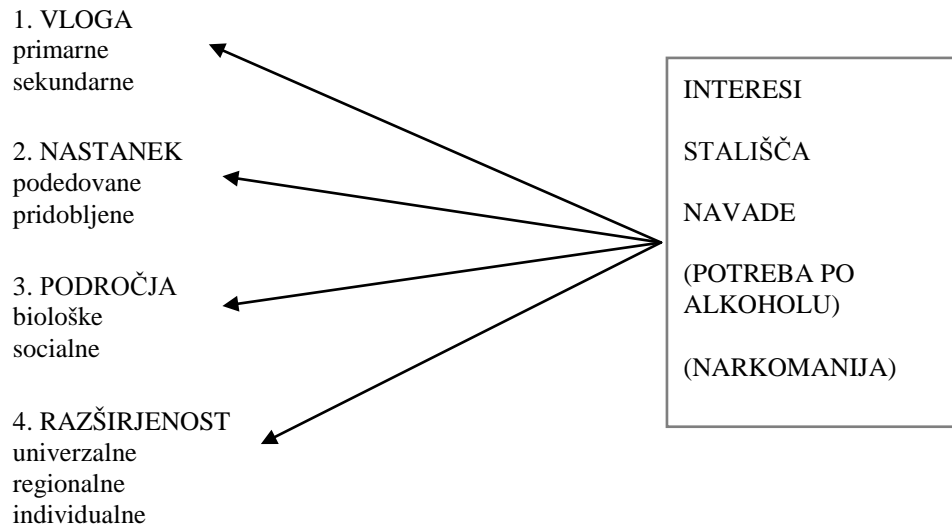


**Slika 4: Primarne socialne potrebe**

Vir: Lipičnik 1998, 158.



Tretjo skupino motivov predstavljajo *sekundarni motivi*, katere kaže slika 5, to so: interesi, stališča, navade ipd. Ti motivi so osebne narave, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Za sekundarne motive je posebej značilno, da jih ljudje bolj ali manj hote zadovoljujejo. Zato pomeni vplivanje nanje tudi vplivanje na človekovo hotenje.



**Slika 5: Sekundarni motivi**

Vir: Lipičnik 1998, 159.

Temeljni človekovi motivi:

- biološki motivi,
- socialni motivi.

Pogačnik (1997, 16) v svoji knjigi opisuje, da vsi motivi, ki so predstavljeni v tabeli, niso istočasno dejavni, ker se ravnaajo po motivacijskem ciklusu. Ko nastopi neravnovesje, se pojavi potreba. Motiviran človek usmerja svoje vedenje v doseganje zastavljenih ciljev, ki mu omogočajo zadovoljitev potrebe.

Slika 6 prikazuje biološke motive, ki so prirejani po Uhanu. Posamezni motivatorji so za različne posameznike, to je v različnih obdobjih, različno pomembni in se tudi med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Zato je treba v vsaki organizaciji ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na posameznika in ki so mu po pomembnosti najbližje. Na osnovi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe, ki zagotovijo optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, ki omogočajo največjo delovno učinkovitost posameznika (Uhan 2000, 31).

Motiv
potreba po hrani
potreba po spolnosti
potreba po družbi
starševska zaščita
potreba po varnosti
potreba po statusu, ugledu
potreba po udobju
potreba po boju
potreba po pridobivanju
potreba po počitku
potreba po dejavnosti

### Slika 6: Biološki motivi

Vir: Uhan 2000, 31.

Slika 7 prikazuje socialne motive, ki so prirejani po Uhanu.

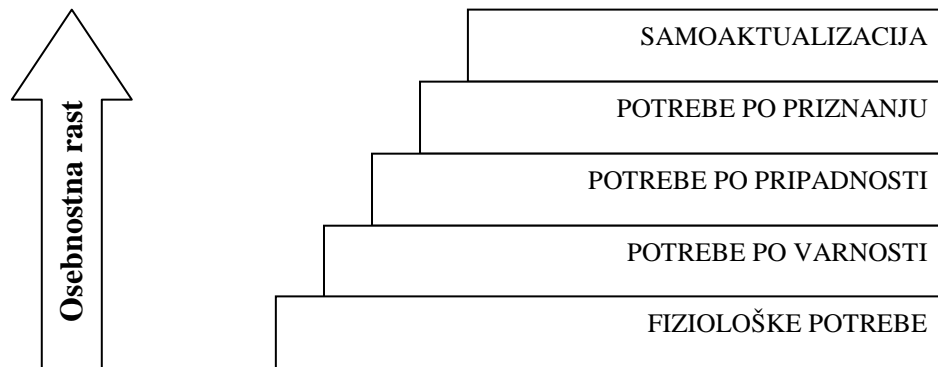
1. kariera, poklic	10. poslovno-ekonomski interes
2. starševski dom	11. pisarniški interes
3. partner	12. estetsko izražanje
4. lastni jaz	13. literatura drama
5. superego	14. ročna dela
6. religija	15. teoretiziranje, logika
7. šport rekreacija	16. filozofija, zgodovina
8. mehanski interes	17. patriotizem, politika
9. interes za znanost	18. družabne igre ...

### Slika 7: Socialni motivi

Vir: Uhan 2000, 31.

Pogačnik (1997, 16–17) pravi, da je Maslow v svoji teoriji trdil, da v človekovem življenju obstaja hierarhija. Nanizal je več ravni potreb, ki jih posameznik zadovoljuje po stopnjah, od najnižje do najvišje potrebe. Dokler niso zadovoljene potrebe nižjega razreda, tudi potreb na višji ravni ni mogoče zadovoljevati. Za človekov obstoj je zadovoljitev fizioloških potreb nujna. Ljudje, ki nimajo kaj jesti, se bodo podali tudi v nevarnost, da preživijo. In šele ko so zadovoljene osnovne potrebe, lahko posameznik začne zadovoljevati potrebe druge stopnje. To so potrebe po varnosti. Tretja stopnja potreb so potrebe po pripadnosti. Vsak posameznik si želi komu pripadati ter živeti in delati v skupini, ki ga bo sprejela. Ko posameznik zadovolji potrebe po pripadnosti, išče potrebe po priznanju in ugledu v družbi, v kateri se želi izkazati in narediti nekaj boljšega od ostalih. To so potrebe še višjega nivoja. Zadnja raven, ki

je najvišja raven po Maslowi hierarhiji potreb, je samoaktualizacija, ki pomeni uresničitev vseh potencialov v posameznikovem življenju, to pa ne zaradi denarja, ampak zaradi izpolnitve svojega življenjskega poslanstva.



**Slika 8: Teorija človekove motivacije**

Vir: Pogačnik 1997, 16.

#### *Nezadovoljeni motivi – frustracije in konflikti*

Da se ne bi pojavile določene motnje, morajo ljudje neprestano ohranjati biološko in socialno ravnotežje. To pa lahko ohranjajo le, če zadovoljujejo svoje potrebe (motive). Na sami poti zadovoljevanja potreb pa se lahko pojavijo razne ovire, ki so lahko naravne ali socialne, ali pa ovire, ki so v človeku oziroma zunaj njega itd. Vsaka ovira, ki stopi na pot do cilja, zbuja v človeku veliko psihično napetost (Lipičnik 1998, 159–162).

Kadar se pojavijo ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, kadar pa se pojavijo ovire v njem, govorimo o konfliktih. Ko je človek v konfliktu ali frustraciji, je psihično napet, zato bo težil neprestano k zmanjševanju te napetosti in se temu primerno tudi odzval. Poznana sta dva načina reševanja konfliktov in frustracij: prilagojen in neprilagojen. Pri prilagojenem načinu odzivanja na konflikt ali frustracijo gre takrat, kadar poskuša posameznik trajno zmanjšati nastalo situacijo. Neprilagojen način pa poskuša oviro samo začasno odstraniti (Lipičnik 1998, 159–162).

Za konflikte je odločujoče postavljanje ciljev, ki pa včasih zaradi svoje neuskkljenosti in različnosti otežujejo posamezniku reševanje. Doseganje samih ciljev pa je včasih lahko otežujoče, ko človek ne more doseči dveh ali več ciljev istočasno. To pa se lahko zgodi, ko posameznika privlačita oba cilja. Takrat govorimo o boju med pozitivnimi motivi. Vsakokrat, ko se približa enemu od ciljev, ga drugi pritegne k sebi. Omenjeno nihanje se dogaja, dokler eden od njiju ne prevlada. Podobno neskladje se lahko zgodi, ko pride do boja med dvema negativnima motivoma. Posamezniku pomenita oba nezaželeno stanje. Ko se poskuša odmakniti od enega, zadene ob drugega. Omenjeno nihanje se nadaljuje, dokler se posameznik ne more sprijazniti ne z enim in ne z drugim, zato pobegne v tretjo smer. Najtežjo

situacijo pa predstavlja človeku, ko isti cilj lahko človeka hkrati privlači in odbija, to pomeni, da gre za boj med negativnim in pozitivnim ciljem. V tem primeru beg odpade, zaradi pozitivne sestavine oziroma zaradi odbojne ali negativne sestavine približevanje ni mogoče (Lipičnik 1998, 159–162).

Skladnost ciljev torej ni edino zagotovilo za uspešnost organizacije in obratno, organizacija ni uspešna zaradi usklajenih ciljev, temveč je bolj verjetno, da je uspešna zaradi uravnoveženosti ciljev med emocionalnimi in razumskimi komponentami. Govorimo o situaciji, ko je v razumskih ciljih dovolj prostora za emocionalne cilje. V tem primeru lahko predvidevamo želeni prehod od potrebnega k hotenemu (Lipičnik 1998, 159–162).

Vsi cilji so odvisni od posameznikovih pričakovanj. Če pa ta zanj niso pomembna, potem doseganje cilja zanj ni bistveno. Kadar pa so pričakovanja zanj zelo pomembna, potem bo cilj dosežen ali celo presežen. V tem primeru bo svoj cilj le še povečal, in če ga ne bo dosegel, ga bo v prihodnje zmanjšal. Lahko vidimo, da je postavljanje višjih ciljev povezano z njihovo pomembnostjo in z njihovo stopnjo doseganja. Omenjen pojav je povezan s strahom pred težjimi nalogami in vpliva na samo postavljanje stopnje zahtevnosti ciljev, ki jo posamezniki usklajujejo z ravno svojih sposobnosti in znanj. Ljudje pa si neradi postavljajo prelahko dosegljivih ciljev, zato si naprej začnejo postavljati težje in kasneje, ob neuspešnem doseganju, njihovo stopnjo težavnosti zmanjšujejo (Lipičnik 1998, 159–162).

### **2.3 Motivacijski dejavniki**

Vsi vodilni predstavniki organizacij se sprašujejo, kateri so tisti dejavniki, ki sprožijo motivacijo oziroma povečujejo storilnost zaposlenih. Ker so si posamezniki različni med seboj, so različne tudi njihove potrebe. Nekateri motivira denar, druge varnost zaposlitve, tretje nekaj povsem drugega (Lipičnik 1998, 162–163). Da bi lahko ugotovili, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene najbolj motivirajo, moramo prej spoznati vsakega izmed njih.

Nezadovoljstvo zaposlenih pri delu povzroča nizko motivacijo, odsotnost z dela, zamujanje na delo, manjše prizadevanje pri delu ter odpoved delovnega razmerja, kar pomeni odhod tistih kadrov, ki v organizacijskem razvoju prispevajo največ. Zato mora podjetje stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Treven 1998, 131).

Nezadovoljstvo in slaba motivacija se pojavita, kadar obstajajo določene človekove potrebe neizpolnjene oziroma nezadovoljene. To pomeni, da se zaposleni pri delu slabo počuti, saj za svoje delo ni primerno motiviran oziroma nagrajen. Omenjeno počutje zaposlenega vodi v sprožanje različnih obrambnih mehanizmov, ki se kažejo v odklanjanju določenih aktivnosti, pomanjkanju volje do dela, sporih na delovnem mestu, manjšo delovno prizadevnost, slabo kakovost dela, nizko produktivnost ipd.

Po rezultatih merjenja motivacije v organizacijah največkrat privedejo do nezadovoljstva med zaposlenimi naslednji dejavniki:

- plače,
- slab sistem nagrajevanja,
- premalo pohval s strani nadrejenih,
- slabo vodenje zaposlenih,
- premalo informacij,
- slabe delovne razmere,
- slaba organizacija dela,
- premalo nudenja usposabljanja in izobraževanja,
- slaba možnost za napredovanje ipd.

Svetlik (1998, 156) navaja naslednje dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu:

- vsebina dela: možnost nadaljnjega učenja in izobraževanja ter strokovne rasti, možnost uporabe znanj;
- samostojnost pri delu: fleksibilnost delovnega časa, vključenost v odločanje;
- plača, dodatki in ugodnosti: plača omogoča zaposlenemu zadovoljitev svojih osebnih potreb, vzpon po družbeni lestvici;
- odnosi pri delu: sem štejemo predvsem dobro delovno vzdušje, ki prevladuje na delovnem mestu, dober odnos med sodelavci in med nadrejenimi, uspešno razreševanje sporov, sproščena komunikacija med delavci in nadrejenimi;
- delovne razmere: sem spadajo ugodne delovne razmere v samem prostoru, kjer se delo izvaja (hrup, vlaga, prah, tema ...), varnost pred poškodbami in obolenji.

Pri iskanju vzrokov nemotiviranosti sem se odločila preučiti motivacijske dejavnike, ki pomembno vplivajo na motivacijo za delo. Lipičnik in Možina (1993, 46–48) navajata dejavnike, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo: koristnost dela, poznavanje cilja, poznavanje rezultatov svojega dela, delovne razmere, pohvale in graje, navodila za delo, tekmovanje, sodelovanje, ustvarjanje problemov in plača. Uhan (2000, 30–31) v svoji knjigi navaja motivacijske dejavnike, ki so povezani z delom in z njegovim vrednotenjem. Ti motivatorji so: zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega izobraževanja, možnost napredovanja, medsebojni odnosi, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu in o gospodarjenju, plača, priznanja in stalnost zaposlitve. Na osnovi Lipičnika in Uhana sem se odločila preučiti naslednje dejavnike: plačo, pohvale, nagrade, priznanja, komuniciranje, stalnost zaposlitve, strokovno usposabljanje in izobraževanje, organizacijo dela, zanimivost dela, napredovanje, delovne razmere, politiko podjetja in medosebne odnose.

### 2.3.1 *Plača*

Že večkrat so pokazale raziskave, da plača ne spada med tiste dejavnike, ki v ljudeh sprožijo neko zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Zaposleni zaradi višje plače ne bodo več in boljše opravljali svojega dela, pač pa zaradi majhne ne bodo delali. Vendar pa prejeta plačilo predstavlja posamezniku sredstvo za zadovoljitev določenih njegovih potreb, saj človek zanj lahko kupi marsikaj in si tako zadovolji določene motive. Plača torej ni neposredno, ampak le posredno sredstvo za zadovoljevanje motivov (Lipičnik in Možina 1993, 48).

Mihalič (2008, 38) meni, da obstaja velika verjetnost, da bomo zaradi visoke plače določeno delo opravljali, nizka verjetnost pa je, da bomo omenjeno delo tudi z veseljem opravljali. Plača naj ne bi bila ključ do zadovoljstva, lahko pa pomembno pripomore k temu. Plača ima motivacijski učinek takrat, kadar je v skladu z uspešnostjo posameznika in člani skupine, hkrati pa tudi v skladu z učinkovitostjo celotne organizacije.

Uhan (2000, 32) pa pravi, da je na podlagi raziskav, ki so bile opravljene, ugotovljeno, da sta plača in zanimivost dela najpomembnejša motivacijska dejavnika. V strokovnih delih so pogosta stališča, da plača izdatno motivira le zaposlene, ki imajo nizek življenjski standard. Sama motivacijska vrednost plače pa se zmanjšuje, ko imajo posamezniki zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb. Te pa so v družbi zelo raznolike, zato je ta trditev oporečna. Ljudje med seboj neprestano primerjajo po osebnih lastnostih, zunanjem zgledu ter ravno tako po višini osebnega dohodka, ki pa prinaša v družbi in med sodelavci višji socialni status.

Plača ali nagrajevanje sodi med psihološke stimulatorje za delo. V organizacijah se srečujemo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Na delavčevo zavzetost za delo namreč vpliva predvsem razlog za plačo, ne pa samo njena višina. Tako lahko organizacija dviguje plače v nedogled, dejavnost pa se ne bo povečala – zato je pomembno, da organizacije motivirajo s plačo in ne zanj (Lipičnik 1994, 510).

Plača sama po sebi nima neposredno motivacijskega učinka na zaposlenega. Če pri oblikovanju plačnih sistemov pazimo, da je ta oblikovan enako za vse zaposlene, ima lahko ta dejavnik manjši vpliv na motivacijo zaposlenega. Sistem plač in nagrajevanja mora biti tako pravičen za vse zaposlene. Upoštevati je treba prispevke zaposlenega (večja nagrada za večjo uspešnost pri delu) in tudi njegove potrebe (pravičnost, zagotavljanje ustreznega življenjskega standarda).

Pri načrtovanju sistema plač pa si morajo organizacije odgovoriti na naslednja štiri vprašanja (Lipičnik 1994, 514):

- Kakšno motivirano obnašanje bomo pri ljudeh spodbudili?
- Kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?
- Kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?

- Katera skupina delavcev bo pri tem uživala prednost?

Na ta vprašanja je odgovoril Maier (1965 v Lipičnik 1994, 514), kot prikazuje slika 9, ki predstavlja simulacijo pričakovanega delovanja posameznega sistema plač.

	Spodbujena aktivnost	Etična vrednota	Glavna pomanjkljivost	Skupina, ki ji daje prednost
Po učinku	Povečanje proizvodnje	Kaže individualne razlike	Ustvarja negotovost	Sposobni
Po času	Pravočasno prihajanje na delo	Izenačuje plače, preprečuje favorizem	Ne priznava prispevka	Negotovi delavci in povprečneži
Po stažu	Dolgo službovanje v eni organizaciji	Oblika napredovanja, ki jo lahko vsak pričakuje	Diskriminira nove delavce	Uslužbenci z dolgim delovnim stažem
Po potrebi	Razširja kolektivno odgovornost	Izenačuje življenjski standard	Ne motivira za delo	Delavci s velikoštevilno družino

**Slika 9: Učinki različnih načinov plačevanja**

Vir: Lipičnik 1994, 514.

### 2.3.2 Pohvale, nagrade in priznanja

Čeprav naj bi imela pohvala na vsakega posameznika močan motivacijski učinek, se jih v praksi le redko uporablja. Pri pohvali moramo upoštevati, da ne skoparimo s pohvalami, vendar tudi jih ne delimo brez namena, saj bi izgubile svojo vrednost in pomen. Sodelavca pohvalimo sorazmerno z uspešno opravljenim delom, nalogo ali ravnanjem (Mihalič 2010, 15). Pohvale so lahko pisne ali ustne; pisna naj bo namenjena izključno posebnim in nadpovprečnim dosežkom. Vsi vodilni delavci pa morajo paziti na to, da, ko delijo nagrade, pisne ali ustne, naj bodo vpričo ostalih sodelavcev, saj bo tako učinek pohvale večji.

Pohvalo izražamo na naslednji način (Keenan 1996, 38):

- kot prvo moramo prepoznati okoliščine, v katerih naj bi ljudi pohvalili;
- pohvalo izrazimo s premislekom in ne povemo je kar čez ramo, ko se odpravljamo domov;
- pohvalo vedno izrazimo brez pridržka.

Denarne nagrade se dodeljujejo za uspeh pri delu, znanje, dobro opravljenega dela, inovativnosti, vestnost in predanost delu ipd. Največji učinek pa naj bi imele ob sočasni uporabi nedenarnih nagrad. Denarne nagrade se uporabljajo največkrat v obliki denarnih

stimulacij. Zaželeno pa so ob pridobitvi novih poslovnih partnerjev, uspešno opravljenem poslu, razvoju novega izdelka ipd.

Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpora izvajanju poslovne strategije podjetja in tako prispevek k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Sistem nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikuje, saj mora vsaka organizacija upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem deluje, in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja.

### **2.3.3 Komunikacija**

Če so medosebni odnosi nekakšno psihološko ozračje, v katerem živijo zaposleni, je pomembno vedeti, kakšno je in kaj bi bilo morda treba spremeniti. Da bi bilo čim boljše, po možnosti ustvarjalno, bi bilo dobro poznati temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem kakšni naj bi bili, v skladu z dosedanjimi izkušnjami in raziskavami (Možina 2002a, 597).

Temeljne značilnosti medosebnih odnosov (Možina 2002a, 597–599):

- priznavanje različnosti: ljudje so si po mišljenju in razmišljanju različni, zato je zelo pomembno, da jim priznavamo pravico do specifičnosti in drugačnosti. To pomeni, da dovolimo, da se s čim ne strinjajo, da lahko mislijo drugače in izrazijo svoje mnenje;
- vzajemnost odnosov: pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, predlagamo in tudi sprejemamo predloge;
- omogočanje osebnega izražanja: to pomeni, da ima vsakdo pravico do osebnega izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov ter pravico do individualnosti;
- dajanje in sprejemanje povratnih informacij: brez povratnih informacij ni pravega medosebnega stika kakor tudi ne pravega medosebnega odnosa;
- priznavanje nasprotij: v vsaki družbi obstajajo konflikti in nasprotja, ki jih ne smemo ignorirati, kot da jih ne bi bilo. Priznavanje nasprotij in njihovo realno reševanje je ena najpomembnejših značilnosti medosebnih odnosov;
- preprečevanje dvopomenske situacije: pomembno je, da tisto, kar sporočamo, tudi dejansko mislimo, in da stališče do tistega s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo;
- brez vsakršnega vsiljevanja: drugim ne vsiljujemo svojega mišljenja in jih ne silimo v nekaj, česar ni;
- brez nehotene ali nevrotične zlorabe drugega: za reševanje svojih konfliktov ne izrabljamo drugih. Svoje napake sami rešujemo in za to ne krivimo drugih.

Komunikacija je proces izmenjevanja, pošiljanja in sprejemanja informacij. Te so besedna, nebesedna, vsebinska in odnosna, zavedna in nezavedna sporočila v različnih situacijah, ki vplivajo na obnašanje ljudi (Mayer 1994, 138).



Lipičnik in Možina (1993, 86) pravita, da je komunikacija sestavni del vsake organizacije in je povezana z vsemi ostalimi procesi, ki vključujejo upravljanje, vodenje in poslovanje podjetja. Skratka, vsebina komunikacije se nanaša na vse dogodke, ki se odvijajo in so povezani s poslovanjem vsake organizacije.

Za uspešno delovanje podjetja je izredno pomemben potek komunikacijske poti. Na to pa vpliva ureditev dela, organizacija dela, njeni izvajalci, povezanost nalog, moč in vpliv posameznikov ter ostali dejavniki. Ker se razmerja med osebami, med katerimi poteka komunikacija, spreminjajo, nastajajo problemi, ki jih je treba sproti reševati. Da bo podjetje lahko delovalo usklajeno, je treba vedno, kadar se pojavijo težave na komunikacijski poti, premostiti vse ovire, ki otežujejo komunikacijsko pot (Lipičnik in Možina 1993, 86).

Lipičnik in Možina (1993, 87) opisujeta kot ovire komuniciranja predvsem:

- problem zaupanja: ker potekajo verbalne komunikacije med ljudmi, je potrebno zaupanje,
- problem kreiranja in medsebojne odvisnosti, skupnih ciljev in vrednost: to pomeni, da zaposleni lažje sprejmejo naloge in nasvete od svojih sodelavcev kot od svojih nadrejenih,
- problem dajanja priznanja: ko zaposleni za svoje zasluge ne dobi priznanja, to negativno vpliva tudi na medsebojno komuniciranje,
- problem povezanosti struktur v organizaciji: sproščeno komuniciranje lahko poteka samo, če obstajajo osnovna soglasja glede delovnih nalog, položaja, ugleda in ostalih odnosov v podjetju.

Načini komuniciranja pa so v podjetjih odvisni predvsem od velikosti tima, strukture, hierarhičnega reda, medsebojnih odnosov med člani ipd. Komuniciranje v manjših skupinah je praviloma precej lažje, saj poteka predvidoma v verbalni obliki in le redko v pisni obliki. Pomembno dejstvo, ki ga ne smemo zapostaviti, je to, da dobre komunikacijske poti pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih in njihovo produktivnost. Na samo uspešnost komuniciranja pa vpliva predvsem skupina ali posameznik, znotraj katere komunikacija poteka, medosebni odnosi v organizaciji, vrsta dela, razpoloženje v organizaciji, kultura in politika v organizaciji, interesi in pripravljenost na samo sprejemanje sporočil, način komunikacije ipd.

#### **2.3.4 Stalnost zaposlitve**

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

- pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Stalnost zaposlitve vsekakor pozitivno vpliva na motivacijo pri delu. Vsakemu zaposlenemu predstavlja varno zaposlitev delo za nedoločen čas, ki pa pomeni določene obveznosti za delodajalca. Obseg pravic zaposlenega je večji kot pri zaposlitvi za določen čas; brez tehtnega razloga ga delodajalec nikakor ne sme odpustiti. Občutek varnosti delovnega mesta pa daje zaposlenim dodatno motivacijo za delo.

### **2.3.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje**

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so ključni faktor razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Stalni napredek znanosti in trendov v družbi sili organizacije k neprestanemu izobraževanju. Zato podjetja vse več pozornosti in svojih sredstev namenjajo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. V naslednjih odstavkih bom prikazala ključne razlike med usposabljanjem in izobraževanjem.

Možina (2009, 483) pravi, da, ko razpravljamo o izobraževanju, se istočasno srečujemo tudi s pojmom usposabljanje. Sam pojem usposabljanje pa označuje sposobnost opravljanja določenega dela oziroma označuje dejavnost, s katero je posameznik sposoben opravljati določeno delo. Ve se, da nobeno strokovno izobraževanje ne pripravi posameznika za določeno delovno mesto, ampak ga na to pripravi skupek znanja in sposobnosti ter različnih delovnih situacij. Zato lahko sklepamo, da je usposabljanje vmesna pot med izobraževanjem in delom ter ga lahko razumemo le kot dodatni »training« sposobnosti, znanj in navad, ki so pomembna za uspešno opravljanje dela. Če vse povzamem, je usposabljanje zaključna stopnja procesa izobraževanja. Opredelimo pa ga lahko kot proces, s katerim razvijamo posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje za uspešno opravljanje dela, in kot načrtno spreminjanje posameznikovega vedenja tako, da mu pomagamo razviti določene sposobnosti, ki so pomembne za delo.

Če izobraževanje vzamemo iz stališča, da posamezniku pomeni kot priprava na zadovoljevanje njegovih življenjsko pomembnih potreb, bi lahko rekli, da mu izobraževanje pomeni načrtno pridobivanje znanja za obvladovanje načinov za zadovoljevanje njegovih potreb. Izobraževanje bi lahko pojmovali kot pridobivanje potrebnega znanja, znanje pa so tiste sposobnosti, ki posamezniku omogočajo reševanje raznih problemov. Sposobnost je človekov potencial za razvoj določenih zmožnosti, ki pa se lahko uresničijo le v kombinaciji z znanjem. Spretnost pa je človekova veščina, ki vključuje vsa človekova motorična znanja.

Izobraževanje zaposlenih pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo in motiviranost za delo, in sicer (Možina 2009, 473):

- kakšna bo višina plače, bo največ odvisno od posameznikove izobrazbe,
- delo zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe je običajno bolj zanimivo in fizično manj naporno, bolje je ovrednoteno ter nagrajeno s številnimi materialnimi in nematerialnimi nagradami.

### **2.3.6 Organizacija dela**

Za uspešno delovanje podjetja oziroma organizacije je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. S pravilnim oblikovanjem dela se poveča motiviranost zaposlenih za delo, kar privede do izboljšanja delovnih rezultatov in kar povečuje zadovoljstvo kadrov.

Ključno je torej vprašanje, katere so tiste značilnosti dela, da bo to za zaposlene privlačno in ga bodo z veseljem in vdanostjo opravljali. Med omenjene značilnosti lahko vsekakor štejemo:

- raznolikost dela, to pomeni, da delo, ki ga opravljajo, ni enolično;
- samostojno urejanje delovnega časa. Zaposleni z družinami si lahko sami organizirajo svoj delovni čas;
- odgovornost za odločanje pri pomembnih projektih in tudi vsesplošnih odločitvah organizacije;
- opravljanje novih nalog, kar pomeni zaposlenim nove izzive, ki jih dodatno ženejo naprej;
- občutek zaposlenega, da delo, ki ga opravlja, pomembno vpliva na organizacijo;
- povratna informacija vodij, da so delo uspešno opravili;
- primerno oblikovanje delovnih skupin, kar vodi do uspešnega medsebojnega sodelovanja zaposlenih in uspešno doseženih ciljev.

### **2.3.7 Zanimivost dela**

Pri oblikovanju delovnega procesa je pomembno, da vnese organizacija v delo motivacijske elemente, zaradi katerih zaposlenim to ne bo postalo dolgočasno in monotono. Delo mora predstavljati za delavca zmeraj izziv, ki ga žene in spodbuja naprej; to pomeni, da ne sme biti preveč enolično, kar pa lahko dosežemo z novimi pristopi k delu, novimi izzivi, novimi delovnimi nalogami, novim orodji, spremenjenim okoljem in ljudmi, s katerimi sodeluje. (Gubanec 2007, 33)

Da pa bo delo lahko ostalo tudi vnaprej zaposlenim zanimivo, morajo vodje poskrbeti, da zaposleni stremijo k novim dosežkom, ki so višji od že doseženih, tako jim bo vsaka nova naloga predstavljala nove cilje in nove možnosti. Novi dosežki oziroma uspešno opravljeno delo pa zaposlenemu ob vsakem novem uspehu prinese osebno zadovoljstvo, organizaciji pa ob uspešno doseženih rezultatih večji izkupiček. Tako morajo vodilni kadri vedno skrbeti za osebno zadovoljstvo svojih zaposlenih.

### **2.3.8 Osebni razvoj in napredovanje**

V združbah, kjer sistem plač temelji na negibnih delovnih mestih in je možno napredovati le s premestitvijo na drugo delovno mesto ali z »ustvarjanjem novih« delovnih mest, zagotovo ne deluje (dobro) motivacijski, psihološko-vedenjski in strokovni vidik plač – ali vsaj eden od navedenih vidikov (Uhan 2000, 230). Kadar nudi podjetje zaposlenim možnost napredovanja, ki je odvisno od njihove uspešnosti na delovnem mestu, bodo ob tej priložnosti pripravljene vložiti več truda in napora v delo, kot bi ga brez tega.

Napredovanje ima svoje prednosti tudi na ravni podjetja (Uhan 2000, 231):

- večja delovna gibljivost in mobilnost delavcev;
- lažje razporejanje delavcev in hkrati boljša izraba njihovih znanj;
- organiziranje dela tako, da prinaša boljše doseganje poslovnih rezultatov;
- doseganje boljše kakovosti izdelkov in storitev;
- zmanjšanje stroškov poslovanja itd.

Med slabosti napredovanja pa Uhan (2000, 231) uvršča predvsem naslednje:

- več izobraževanja zaposlenih (kar sicer ni slabo) ter več dokumentacije zaposlenih, kar poveča stroške dela,
- višjo plačo, kar pa podjetju prinese tudi višje stroške,
- prepogosta napredovanja negativno vplivajo na zaposlene, saj se nanje navadijo in jih jemljejo kot nekaj samoumevnega.

### **2.3.9 Delovne razmere**

Slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo (Lipičnik in Možina 1993, 47). Hitrost, natančnost in gotovost, s katero delavec opravlja svoje delo, ter občutek udobnosti, ki spremlja njegovo delo, so močno odvisni od fizikalnih in podnebnih razmer, v katerih dela. Če osvetlitev delovnih prostorov ni primerna, je ne more nadomestiti še takšna ostrina delavčevega vida. Neugodnosti pri delu povzročajo tudi neprimerna temperatura delovnih prostorov, neustrezna hitrost gibanja zraka, ropot, vibracije itd. (Lipičnik in Možina 1993, 55).

Delovne razmere se nanašajo predvsem na prostor, v katerem zaposleni preživijo tretjino dneva in v katerem se morajo dobro počutiti, da lahko uspešno in z veseljem opravljajo svoje delo. Prostor naj bo varen in udoben ter primerno klimatiziran in osvetljen. Skrbeti je treba za vzdrževanje čistoče zraka, zaščito pred čezmernih hrupom ter primerno vlažnostjo prostorov, v katerih poteka delovni proces. Glede samega delovnega okolja pa je treba poskrbeti za pravilno razporeditev delovnih orodij, da lahko delo poteka nemoteno, brez nepotrebnih izgub časa.

### **2.3.10 Politika podjetja**

Osnovni model politike podjetja obsega cilje in strategije za doseganje teh ciljev. Cilji organizacije predstavljajo neki vnaprej zamišljen rezultat, ki naj bi ga organizacija dosegla v določenem obdobju. Sami cilji organizacije pa tvorijo hierarhijo s smotri na vrhu. Ti predstavljajo končni razlog in motiv njenega delovanja, ki pa morajo biti skladni s samo vizijo organizacije, ki opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti oziroma njene dosežke v odnosu do vplivnih udeležencev organizacije. To so vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki kakor koli vplivajo na njeno delovanje.

Cilji, smotri in vizija morajo biti jasno začrtani in skladni z vsako organizacijo. Le taka organizacija in vsi udeleženci v njej lahko uspešno delujejo. Dobro postavljeni cilji vodijo organizacijo na pravo pot poslovne uspešnosti, kar pa posledično vpliva tudi na motivacijo zaposlenih. Zaposleni, ki ne poznajo ciljev svojega dela, zgubljajo voljo do dela, kar se kaže v manjši storilnosti in nizki motivaciji pri delu (Lipičnik in Možina 1993, 46–47).

### **2.3.11 Medosebni odnosi**

Čeprav ima podjetje najboljši kader, to še zdaleč ne pomeni, da ima tudi najboljšo ekipo, ki uspešno medsebojno sodeluje. Razlika med obema je v sami sinergiji, ki jo rezultatom organizacije da lahko le timski duh. Prvi najpomembnejši pogoj za gradnjo dobrega tima, ki deluje skladno kot en sam člen, je, da so medsebojni odnosi med vsemi zaposlenimi zdravi. Dobra ekipa sodelavcev ni uspešna in nepremagljiva zaradi kakovostnih in visoko usposobljenih zaposlenih, temveč predvsem zaradi nepremagljivega tima, ki deluje kot en sam (Ličen 2011, 21). Medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni ter od osebnosti posameznikov. Pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v podjetju (Možina 2002b, 23).

Dobri medsebojni odnosi v podjetju so prvi pogoj za osebno srečo in zadovoljstvo ter uspeh vseh zaposlenih v podjetju. Zaposleni, ki zaradi različnih vzrokov niso zadovoljni s svojim delovnim mestom oziroma s svojimi sodelavci, pogosto občutijo odtujenost, osamljenost, depresijo, nezaželenost in tesnobo. Zaradi nepovezanosti s skupino se počutijo manj vredne, nemočne in odtujene. Dobro medsebojno sodelovanje vseh zaposlenih v podjetju se je pokazalo kot zelo dober mehanizem, s katerim je mogoče dvigniti storilnost celotnega tima oziroma celih skupin ljudi, ne pa samo enega posameznika.

### 3 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA

V svoji diplomski nalogi obravnavam družinsko podjetje, ki se po zakonu o gospodarskih družbah uvršča med mikro podjetja. To je družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), ki za prevzete obveznosti jamči le s svojim premoženjem. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja izdelkov iz nerjavečih materialov za enologijo in ostalih izdelkov po naročilu.

Polovica vse proizvodnje predstavljajo posode iz nerjavečih materialov, ki so serijske izdelave, ostala polovica so zahtevnejši izdelki, izključno po naročilu strank. Podjetje opravlja zaradi svoje dejavnosti (proizvodnja izdelkov za enologijo) pretežno sezonsko delo, ki poteka od junija do novembra. Ker je končni rezultat poslovanja in uspešnost podjetja močno odvisen predvsem od šestih sezonskih mesecev, je takrat pomembno, da proizvodnja poteka tekoče in brez zapletov. Da pa bo lahko delo potekalo brezhibno, morajo nadrejeni poskrbeti za dobre delovne pogoje, dobro organizacijo dela, dobre medsebojne odnose med zaposlenimi, tudi nadrejenimi. Ker so zaposleni dragocen vir podjetja in pomembno vplivajo k sami njegovi uspešnosti, mora vodilni kader skrbeti za pozitivno organizacijsko klimo v podjetju, ki pa jo lahko doseže le s pravimi pristopi vodenja in motivacije.

Podjetje zaposluje danes do dvajset ljudi. Zaradi težavnosti in vrste proizvodnje večinski delež zaposlenih predstavlja moški del populacije, saj jih je kar 83 %. Sama proizvodnja poteka večinoma polavtomatsko, kar pomeni, da deloma poteka proizvodnja na strojih, ki do polovice pripravijo izdelek, nato pa gre v dokončno obdelavo, ki pa poteka povsem ročno. Ta del obdelave je zelo zamuden in dolgotrajen, še posebej v sezoni, kadar so roki naročil kratki, obseg izdelkov pa širok.

V nadaljevanju bom prikazala demografske podatke o zaposlenih v podjetju, in sicer: podatke o strukturi zaposlenih po spolu, podatke o starostni strukturi zaposlenih, o njihovi izobrazbi ter o delovni dobi v podjetju. Podatki zajemajo samo zaposlene, brez vodilnega osebja.

*Struktura zaposlenih po spolu:* v podjetju imamo zaposlenih dvanajst oseb. Od tega je deset moških, kar predstavlja večino, in dve ženski, kar predstavlja 17 % žensk od vseh zaposlenih. Zajeti niso nadrejeni zaposleni.

*Struktura zaposlenih po starosti:* kar polovica vseh zaposlenih to šest zaposlenih oseb, je starih do 30 let, ostale tri skupine od 30 do 40 let, od 40 do 50 let in nad 50 let si sledijo v enakem deležu, kar predstavlja dva zaposlena. To, da je povprečna starost v podjetju 34,92 let, nam pove, da so v podjetju pretežno zaposleni mladi ljudje, saj kar polovica vseh zaposlenih mlajših od 30 let.

*Struktura zaposlenih po izobrazbi:* kar pet od vseh zaposlenih oseb ima dveletno srednjo šolo ali manj, sledi poklicna šola katero imajo štiri zaposlene osebe in srednjo šolo tri osebe. Vidimo lahko, da je izobrazbena struktura zelo nizka, saj je večina zaposlenih brez izobrazbe

ali ima le dveletno šolo. Ta odstotek predstavlja večinoma proizvodnji kader, kjer izobrazba za lažja proizvodnja dela ni predpisan pogoj.

*Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju:* največji delež zaposlenih je v podjetju zaposlenih do dve leti, sledijo tisti, ki so v podjetju zaposleni od pet do deset let, so štirje, dve osebi predstavljata tisti delež zaposlenih, ki sta v podjetju zaposleni od deset do 20 let in ena oseba je v podjetju zaposlena od dve do pet let.

## **4 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE**

V empiričnem delu naloge sem za raziskovanje uporabila kvalitativno metodo. Metoda zajema podatkov je bil intervju. Uporabljen je bil namenski vzorec petih zaposlenih oseb obravnavanega podjetja, zaposlenih na različnih delovnih mestih, saj se glede na XY teorijo zavedamo, da je motivacija na delovnem mestu lahko pogojena tudi z naravo dela (Črnetič 2007). Za analizo podatkov je bila uporabljena metoda analize vsebin, veljavnost empiričnih izsledkov pa je bila zagotovljena, upoštevajoč principa triangulacije virov podatkov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005).

Pri vseh petih osebah sem preverjala odsotnost ali prisotnost posameznih motivatorjev, predstavljenih v teoretičnem delu naloge. Spraševala sem jih, kako posamezni motivacijski dejavniki vplivajo na njihovo motivacijo pri delu in kaj bi pripomoglo k njenemu izboljšanju.

Poleg intervjuja je bila opravljena tudi anketa na celotni populaciji zaposlenih, ki ne sodijo med vodstveno strukturo podjetja. Namen anketnega vprašalnika je bil ugotavljanje zadovoljstva po posameznih motivacijskih dejavnikih, ki pomembno vplivajo k stopnji motivacije na delu. Skladno s temeljno idejo pristopa raziskav mešanih metod (angl. Mixed methods research) (Lobe 2006) rezultati ankete služijo kot dopolnilo podatkom pridobljenih v intervjuju.

V nadaljevanju želim predstaviti izsledke empirične raziskave, urejene po posameznih motivacijskih dejavnikih, kot so bili predstavljeni v drugem poglavju teoretičnega dela naloge.

### **4.1 Plača**

Višina osebnega dohodka je nedvomno pri vseh petih intervjuvancih pomemben motivacijski dejavnik, vendar le do te meje, da lahko s plačo zadovoljijo določene osebne potrebe. Nobenemu od vprašanih pa ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, zaradi katerega bi ostajali na svojem delovnem mestu v primeru slabih delovnih razmer in slabih odnosov med sodelavci in nadrejenimi. Še zmeraj so jim pomembnejši ostali dejavniki, kot so dobro medsebojno razumevanje in delovne razmere, v katerih poteka delo. Res pa je, da v kolikor bi prejeli višje in boljše plačilo, bi se bolj potrudili in ga opravili kakovostnejše.

Odgovori glede zadovoljstva s plačo niso presenetljivi. Od petih vprašanih so trije povedali, da so nezadovoljni s prejetim osebnim dohodkom, od tega dva deloma zadovoljna. Vzrok za nezadovoljstvo leži predvsem v tem, da si nekateri zaposleni zaslužijo več za opravljeno delo v primerjavi s težavnostjo dela, nekateri pa manj in so preveč plačani. Zaradi tega prihaja v največji meri tudi do razprtij med zaposlenimi. Strinjajo se, da je višina osebnega dohodka primerljiva z njihovimi kolegi iz konkurenčnih podjetij, vendar glede na življenjske stroške je prejeta plačilo absolutno premajhno in skoraj ne pokriva nujnih življenjskih stroškov, kar zelo



vpliva na njihovo intenziteto in trud pri delu. Za večje plačilo bi bili pripravljene vložiti nekaj več truda, vendar spet ne toliko da bi to omejevalo njihovo osebno življenje.

Menijo tudi, da je delo v kovinski industriji težavno, v sezonskih mesecih delajo po deset ur in več na dan, zato bi morala biti plača v tistih mesecih dodatno stimulirana za uspešnost in trud opravljenega dela. Kot zelo negativni dejavnik pri plačni politiki so omenili, da višina plačila ni pravična do vseh zaposlenih, saj ti opravljajo različno težavnostno delo, sama razlika med osebnimi dohodki zaposlenih pa je majhna, kar sproža med njimi nejevoljo in spore. Treba bi bilo določiti plačne razrede glede na položaj, težavnost, izkušnje, prispevek k uspešnosti podjetja ipd., da bi bilo razvidno vsem zaposlenim, kakšna so merila plačilne politike. Tako bi se zaposleni trudili dosegati svoje cilje, s tem pa istočasno tudi cilje podjetja, saj bi njihov trud in uspešnost vplival tudi posledično na uspešnost podjetja. Kot zelo pozitivni dejavnik so navedli, da delodajalec nikoli ne zamuja z izplačilom plače. Kljub slabim plačilnim razmeram na trgu je izplačilo plače na prvem mestu, kar cenijo vsi zaposleni.

Da se pridobljeni podatki intervjuja skladajo z realnim stanjem v podjetju, je potrdila tudi anketa, pri kateri je dvanajst zaposlenih oseb na vprašanje, ali menijo, da so za svoje delo ustrezno plačani odgovorilo: dva, da je plačilo ustrezno, šest da plačilo ni ustrezno, štirje so odgovorili, da ne vejo. Na vprašanje ali so zadovoljni s plačo, pa jih je pet odgovorilo, da so zadovoljni, eden delno zadovoljen, pet nezadovoljnih ter eden zelo nezadovoljen.

### **Preglednica 1: Trditve, povezane s plačo in nagrajevanjem**

	se strinjam	delno se strinjam	ni da, ni ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	0	0	1	7	4
razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	0	4	2	6	0
uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih	0	3	1	5	3
tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	4	1	4	3	0
za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	0	4	1	3	4
na dodaten napor sem pripravljen, v primeru, da bi se to odražalo v višji plači ali drugih oblikah nagrajevanja	0	0	0	6	6

Pri trditvi, da so na dodaten napor pripravljeni v primeru, da bi se to odražalo v višji plači, se šest anketiranih oseb popolnoma strinja, ostalih šest pa večinoma strinja s trditvijo. Veliko

nestrinjanje se pokaže pri trditvi, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen, kjer so štiri anketirane osebe se popolnoma strinjale, ostale štiri delno strinjale, tri se večinoma strinjale in eden se niti ni strinjal niti strinjal. Da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom tudi bolj stimulirani, so se tri anketirane osebe večinoma strinjale, štiri se jih niti ne strinja niti strinja, prav isti delež se jih strinja, eden pa se delno strinja. Sledi trditev, da se uspešnost praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljeh in standardih, kjer zopet naletimo na veliko nestrinjanje. Tri anketirane osebe se popolnoma strinjajo, pet se jih večinoma strinja, ena oseba je taka, ki se in ki se ne strinja, tri pa se delno strinjajo s trditvijo. Da so razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ustrezna, se jih šest od vseh anketirancev strinja, štiri osebe se delno strinjajo, ena oseba pa se niti ne strinja niti strinja. Veliko strinjanje se pojavi pri zadnji trditvi, kjer jih sedem od vseh anketiranih večinoma strinja, da zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, štirje se jih popolnoma strinja s trditvijo, ena oseba pa se niti ne strinja niti strinja.

## **4.2 Pohvale, nagrade in priznanja**

Zaposleni so pohvale in sistem nagrajevanja ocenili zelo kritično. Menijo, da so nagrade in tudi priznanja zelo pomemben motivacijski dejavnik v podjetju. Eden od zaposlenih je celo navedel, da ima priznanje večjo vrednost kot sama nagrada, saj se nagrada porabi, medtem ko priznanje pa ostaja kot referenca za prihodnost. Pohvale od nadrejenega so zelo redke ali jih skoraj ni. Kadar je delo opravljeno uspešno, jih vodja nikoli ne pohvali, medtem ko v primeru napak, se poslužuje kritik in sankcij. Menijo, da bi ena lepa beseda pripomogla več kot vse ostalo. Ocenili so tudi, da pohvale sodijo nedvomno v skupino najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Niti denar ne more odtehtati takega zadovoljstva, kot ga lahko ena sama pohvala v potrditev, da je delo uspešno opravljeno. Tak odnos nadrejenih negativno vpliva na zaposlene, saj že vnaprej vedo, da čeprav se potrudijo in opravijo več kot jim je bilo naročeno, to nadrejeni nikoli ne opazi, zato se tudi sami ne trudijo pretirano in opravljajo samo tisto delo, ki jim je bilo naročeno. Ocenili so, da je nadrejeni krivičen do določenih zaposlenih oseb, saj niso deležni pohval kljub vloženemu trudu in požrtvovalnosti.

Tudi nagrade, če sploh so, so zelo velika redkost. Vendar so vsi potrdili, da jih to niti ne demotivira. Vseh pet zaposlenih meni, da bi več odtehtala ena pohvala kot denarna nagrada, saj bi jim ta dala potrditev, da so uspešni pri delu, in bi jim dalo nov zagon za naprej. Ugotavljajo pa, da so nagrade v podjetju dobrodošel motivator, vendar le, kadar je bilo uspešno opravljeno zahtevnejše delo oziroma kadar so pomembno pripomogli k povečanju uspešnosti podjetja. Nagrada bi ob taki priložnosti morala biti tudi primerno ovrednotena. Simbolične nagrade ob tej priložnosti ne bi odtehtale zadovoljstva zaposlenih.

Opravljena anketna raziskava je pokazala in potrdila pridobljene podatke intervjuja. Na vprašanje, ali pravično prejemajo nagrade za opravljeno delo, jih je od dvanajstih zaposlenih, sedem ostalo neopredeljenih, trije se niti niso strinjali niti ne strinjali, dva pa sta se z

omenjeno trditvijo strinjala. Na vprašanje, kolikokrat prejmejo pohvalo od nadrejenega, jih je polovica vseh vprašanih, to je šest zaposlenih, odgovorila, da skoraj nikoli, štirje, da nikoli in dva, da samo včasih.

### **4.3 Komunikacija**

Vse vprašane osebe so se strinjale, da je komunikacija v podjetju slaba. Kot razloge so navedle predvsem to, da tekočih težav ne rešujejo sproti in pustijo, da stvari tečejo same svojo pot, kar pa vodi le še v poslabšanje stanja. Kot naslednji vzrok slabi komunikaciji so navedle slabo vodenje nadrejenih in medkulturne razlike. Slaba komunikacija je predvsem neposredno z nadrejenim, medtem ko z delovodjo poteka komunikacija zelo dobro, med samimi sodelavci pa so ocenili komunikacijo srednje dobro. Vzrok taki komunikaciji med zaposlenimi je, da so zaposleni porazdeljeni po skupinah, ki med sabo nimajo dobrih odnosov. Dobra komunikacija je zelo pomemben dejavnik v organizaciji, saj le tako lahko delo poteka brezhibno in brez motečih faktorjev. Kako pa občutijo slabo komunikacijo zaposleni, so povedali, da največ pripomore k temu slabo medsebojno razumevanje med nadrejenimi in podrejenimi in tudi med sodelavci. Slabemu stanju pripisujejo predvsem nerazumevanje zaradi delovnega položaja. Nekateri opravljajo lažja dela, kar ostalim, ki opravljajo težavnejša, ni po volji. Vsi zaposleni si želijo izboljšanja komunikacije, saj tako delo ne bi potekalo stresno in moteče. Menijo, da je za to odgovoren njihov nadrejeni, da poskrbi za sožitje v podjetju, in tudi sami zaposleni. K izboljšanju odnosov bi pripomoglo veliko, da bi si več med seboj pomagali in da se ne bi ozirali na položaj ostalih v podjetju, saj vse to pripelje na koncu do sporov.

Anketa je samo še potrdila, da komunikacija v opazovanem podjetju res ne poteka najbolje. Na vprašanje o obveščenosti o bodočih planih v podjetju jih kar sedem od dvanajstih vprašanih meni, da so nezadovoljni, trije vprašani menijo, da so delno zadovoljni, ostala dva vprašana pa sta zelo nezadovoljna z obveščenostjo o bodočih planih podjetja.

### **4.4 Stalnost zaposlitve**

Vprašani menijo, da jim stalnost zaposlitve nudi določeno varnost, kar je pozitivno in so zadovoljni, da so zaposleni za nedoločen čas, vendar zaradi tega ne bi ostajali v podjetju kljub slabim ostalim razmeram. Torej, so soglasno ugotovili, da to ni ključni in najpomembnejši motivator, zaradi katerega bi svoje delo raje opravljali. Raje bi zamenjali delovno mesto in tvegali izgubo stalnost zaposlitve, kot ostajali nesrečni na delovnem mestu z večjo socialno varnostjo.

Da so zaposleni zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, je potrdila tudi opravljena anketa. Ocena zadovoljstva v zvezi s stalnostjo zaposlitve je pokazala, da enajst od dvanajstih anketiranih je zelo zadovoljnih, le en sam pa je samo zadovoljen s stalnostjo zaposlitve.

#### **4.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje**

Intervjuvanci so odgovorili, da podjetje izobraževanju in usposabljanju ne namenja veliko pozornosti oziroma opravlja le nujna usposabljanja, ki so pomembna za izvajanje dela. Menijo, da je temu tako zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in časa. Ker pa je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pomembno za razvoj same organizacije, bi to pripomoglo k doseganju boljših rezultatov pri delu. Zaposleni si želijo predvsem krajših izobraževalnih programov, kot so razni računalniški tečaji, tečaji tujih jezikov, tečaji varjenja, razni tečaji namenjeni povečanju prodaje, uspešnemu vodenju ipd. Omenjena usposabljanja bi se naj izvajala vsaj enkrat do dvakrat letno, odvisno od potreb organizacije.

Vsi vprašani menijo, da bi dodatna izobraževanja pripomogla k bolj kakovostnejšemu delu in večji zavzetosti za delo. Zaposleni bi bolj z veseljem prihajali na delo in svoje delo bolj vestno in kakovostno opravljali. Delo ne bi bilo toliko enolično, saj bi krajša izobraževanja »ubila« monotonost dela.

#### **4.6 Organizacija dela**

Organizacija dela je tisti dejavnik v podjetju, ki je vsekakor ključen za hitro in uspešno opravljeno delo, kar je pri današnjem tržnem tempu najpomembnejše. To, da je proizvod v pravem času pri končnem potrošniku, pripomore le dobra organizacija dela.

Že izsledki anketne raziskave so pokazali, da organizacija opazovanega podjetja ni najboljša. Od dvanajstih anketiranih oseb jih je sedem le delno zadovoljnih z organizacijo v podjetju, eden je nezadovoljen z njo, štirje vprašani pa zelo nezadovoljni. Kot sem omenila, je organizacija v podjetju slaba, kar vpliva na počasen proizvodnji proces in posledično na zamude pri dokončanju izdelkov. Na vprašanje, ali je na delovnem mestu poskrbljeno za nemoteno opravljanje dela, sta dva zaposlena odgovorila, da je zadovoljivo, štirje, da je slabo poskrbljeno, in šest vprašanih meni, da je na delovnem mestu zelo slabo poskrbljeno za nemoteno opravljanje dela. Po pogovoru z zaposlenimi ugotavljam, da je ključni vzrok za to, slaba organiziranost proizvodnje in slaba povezava med proizvodnjo in oddelkom za pripravo te. Zaradi slabe usklajenosti že pri planiranju proizvodnje je preveč časa izgubljenega pri sami proizvodnji, zato delovni proces velikokrat ne poteka nemoteno.

Tudi sam intervju je pokazal podobne rezultate. Vseh pet intervjuvanih oseb meni, da je organizacija v podjetju slaba in bi se vsekakor dalo veliko spremeniti s pravimi organizacijskimi pristopi. Povedali so, da so vzroki za slabo organizacijo predvsem v slabem vodenju, oziroma osebe, ki so za organizacijo zadolžene nimajo potrebnih znanj za omenjeno delo. Zaposleni menijo, da bi podjetje moralo zaposliti bolj kvalificirane kadre in bolj izkušene na področju organizacije. Kot drugi vzrok so navedli slabo razporejanje časa in prevelike zamude pri sami pripravi proizvodnje. Ker proizvodnji proces ne poteka nemoteno,

produkcija stoji, kar pa povzroča zamude pri dobavi izdelkov in visoke stroške proizvodnje. Naslednji negativni vzrok so bili zastareli stroji, zaradi katerih delo ne poteka tekoče. Prihaja do zamud zaradi prepočasnih strojev, katerih zmogljivosti so zelo slabe. Poleg tega pa močno vpliva tudi na kakovost izdelkov in konkurenčnost podjetja na trgu. Zaposleni so povedali, da bi bila prenova proizvodnega procesa prvi nujen korak v prihodnosti, brez katerega bo podjetje težko ostalo konkurenčno na trgu. Eden izmed vzrokov za slabo organizacijo je bil tudi pomanjkanje finančnih sredstev, kar vpliva na to, da podjetje ne more investirati sredstev v sodobnejše stroje, ki bi nadomestili sedanje ročno delo, ki povzroča visoke stroške in zamude.

#### **4.7 Zanimivost dela**

Zaposleni v večini menijo, da jim je delo v večini zanimivo, nekaterim bolj drugim malo manj. Kot pozitivne dejavnike so navedli samostojnost pri delu, raznolikost dela, delo v tujini, terensko delo in razumevanje s delovnimi kolegi. Kot negativne dejavnike so navadni proizvodnji delavci navedli predvsem to, da jim je delo preveč monotono, delavci na višjem nivoju pa da so še zmeraj odvisni od nadrejenih in dela ne morejo popolnoma samostojno opravljati. Kot vzroke navajajo sam tip proizvodnje, ki za določen kader je monoton in enoličen ter vodilni kader, ki bi lahko z manjšimi spremembami ali reorganizacijo dela poskrbel za bolj zanimiv pristop k delu. Motivacijski dejavnik zanimivost dela navajajo kot najbolj ključen dejavnik motiviranosti in zagnanosti za delo, saj če je delo dolgočasno in ga z težavo opravljajo, bo tudi slabo vplivalo na celoten delovni proces.

#### **4.8 Osebni razvoj in napredovanje**

Glede same možnosti napredovanja so vsi soglasno odgovorili, da ni mogoče, oziroma, če bi obstajala možnost, bi bila ta minimalna. Kot glavni vzrok za to navajajo predvsem to, da je organizacija družinsko podjetje, in dajejo vodilni prednost svojim družinskim članom.

Vprašani menijo, da to, da je možnost napredovanja skoraj minimalna, ne predstavlja glavnega demotivatorja na delu, temveč le deloma vpliva na samo motivacijo in zagnanost pri delu. Res pa je, da če bi vedeli, da obstaja ta možnost, bi jih mogoče to bolj gnalo naprej. Niso pa prepričani, da to vpliva negativno na sam odnos do dela. Nedvomno so ostali dejavniki večji krivci k nizki motivaciji na delu.

Anketni vprašalnik je pokazal v večini enake rezultate kot sam intervju. Za možnost napredovanja je osem od dvanajstih zaposlenih odgovorilo, da napredovanje ni mogoče, trije menijo, da zelo malo verjetno, eden pa, da ne preveč verjetno. Skratka, noben od zaposlenih ne verjame da obstaja minimalna možnost za napredovanje. Tak odziv zaposlenih je bil predviden, saj je opazovano podjetje manjše družinsko podjetje, kjer večina zaposlenih vidi naslednike za napredovanje v domačih vrstah.

## **4.9 Delovne razmere**

V večini noben od intervjuvancev ni zadovoljen z delovnimi razmerami. Kot negativne dejavnike navajajo zastarelo opremo, zaradi katere delo poteka počasneje, slaba organizacija dela, ki upočasnjuje celoten proizvodni proces, ter neustrezni zaposleni na vodilnih mestih, ki vplivajo na organizacijo in vodenje. Podjetje že leta uporablja zastarelo proizvodnjo opremo, ki že nekaj zadnjih let kliče po prenovi. Posodobitev bi bila nujno potrebna, da bi se delovne razmere izboljšale. Naslednji negativni dejavnik so intervjuvane osebe navedle klimatizacija proizvodnih prostorov poleti. Zaradi vročine je delo poleti nemogoče in utrujajoče, medtem ko pozimi zaradi starih ogrevalnih sistemov, le s težavo dvignejo temperaturo znotraj prostorov. Pisarniški delavci navajajo kot negativne dejavnike zastarelo programsko in računalniško opremo, ki jim otežuje delo. Potrebna bi bila posodobitev celotnega računalniškega sistema za hitrejše in kakovostnejše delo ter nakup programske opreme, ki bi pomagala k izboljšanju vpogleda v celoten proizvodni proces, to pomeni, skrbnejši pregled nad zalogami dokončanih proizvodov, polizdelkov in materiala. Kader, zaposlen v pisarni je kritično ocenil tudi samo pisarniško opremo, kjer bi bila nujna prenova, ter klimatizacija pisarniških prostorov. Poleg vseh motečih dejavnikov navajajo tudi problem zvočne izolacije samih pisarniških prostorov. Zaradi hrupne proizvodnje je delo v pisarni oteženo. Bila bi potrebna zvočna izolacija, ki bi pripomogla k mirnejšemu in bolj sproščenemu delu. Kot pozitivne dejavnike pa so navedli predvsem delo na terenu, zaradi katerega delo ni monotono.

Povedali so, da delovne razmere bi lahko izboljšali z malo boljšo organizacijo dela, postavili bi prave ljudi na prava mesta, ki bi znali organizirati proizvodni proces, ter nakup modernejše opreme in strojev, kar pa zaradi omejenih sredstev otežuje napredek proizvodnje. To bi bila lahko začasna rešitev za izboljšanje razmer na delu.

Anketni vprašalnik je pokazal, da sedem zaposlenih oseb od dvanajstih vprašanih je delno zadovoljnih z delovnimi pogoji na delovnem mestu, eden je nezadovoljen, ostali štirje pa zelo nezadovoljni. Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kakšen odnos do dela imajo zaposleni v podjetju. Pet anketiranih oseb je odgovorilo, da delajo le toliko, kolikor morajo, dve osebi sta dogovorili, da veliko delajo, a ne toliko, da bi omejevalo njihov prosti čas izven dela, pet oseb pa meni, da je zelo pomembno, da delo opravijo na najboljši možen način, čeprav bi jih to omejevalo pri ostalih stvareh v življenju.

## **4.10 Politika podjetja**

Politika podjetja naj bi bil skorajda ključen faktor motivacije, saj podjetje brez ciljev in vizije za prihodnost tone v napačno smer. Intervjuvanci so navedli kar precej negativnih dejavnikov, ki slabo vplivajo tako na zaposlene, kot na samo organizacijo. Moti jih predvsem to, da podjetje nima točno opredeljenih ciljev za naprej in nekega predvidenega vpogleda v prihodnost podjetja. Vse stvari se odvijajo preveč naključno in brez predhodnega planiranja.

Res, da obstajajo določeni sprotni cilji za naprej, ki so bolj kratkoročne narave, vendar to, da manjka tisti del dolgoročnih ciljev, zaposlene malo bega in jim vzbuja nezaupanje in bojazen v samo vodenje organizacije. treba bi bilo načrtovati cilje za prihodnost, določiti in preučiti tržne možnosti nadaljnega razvoja podjetja ter določiti vizijo razvoja organizacije.

#### **4.11 Medosebni odnosi**

Intervjuvanci ugotavljajo, da so medosebni odnosi nedvomno tisti ključni faktor zadovoljstva in visoke motivacije pri delu. Dejstvo, da se razumeš s sodelavci in nadrejenim, pomeni, da se vedno rade volje vračaš nazaj na delo. Tudi če vse ostalo odpove, veš, da so ti ostali delovni kolegi, s katerimi lahko ostale stvari prebrodiš. Vsi vprašani menijo, da so dobri odnosi najpomembnejši stimulator za delo. Niti denar ne more zamenjati dobrih odnosov z delovnimi kolegi.

Glede medosebnih odnosov so bili odgovori precej mešani. Povedali so, da med sodelavci niso ravno najboljši odnosi, vendar tudi ne najslabši, da delo ne bi moglo potekati normalno. Zaposleni so razdeljeni po manjših skupinicah, kar je slabo, saj se skupine med seboj ne razumejo najbolje. Čutiti je rivalstvo, ki se pojavlja zaradi različnih delovnih položajev in različne težavnosti dela. Tisti zaposleni, ki opravljajo težavnejše delo, niso najbolj naklonjeni zaposlenim, ki opravljajo lažja dela in prejmejo plačilo na isti ravni. Slabo so ocenili tudi odnos do nadrejenih, kar zelo slabo vpliva na vse ostale zaposlene. Zaposleni so zelo kritično ocenili nadrejenega. Menijo, da se ne posveča težavam na delu in namenja premalo časa skupinskemu reševanju teh. Vse omenjeno povzroča kopičenje starih težav in kasneje privede do sporov.

Anketa je potrdila intervju in prišla do ugotovitve, da se težave v podjetju ne rešujejo pogosto. Največ anketiranih, to je sedem, meni, da tekoče težave rešujejo včasih, štirje menijo, da skoraj nikoli, ter eden meni, da nikoli. Ker so nadrejeni preobremenjeni z ostalimi aktivnostmi v podjetju, namenjajo premalo časa skupnemu reševanju tekočih problemov, kar je osnova za nadaljnje uspešno opravljanje dela. Na naslednje vprašanje, ali delodajalec vedno izpolni obljube, je pet zaposlenih odgovorilo, da zelo pogosto, trije so odgovorili, da občasno, eden pa je odgovoril, da nikoli. Naslednje vprašanje je bilo povezano z odnosi med sodelavci. Zaposleni so v večini zelo dobro ocenili zadovoljstvo med sodelavci. Kar polovica, to je 6 zaposlenih, jih meni, da so odnosi precej dobri, eden meni, da so zelo dobri, štirje, da niti dobri niti slabi, eden pa, da precej slabi.

#### *Motivi za delo*

Pri 11 vprašanju so anketiranci morali pri vsakem od naštetih motivov oceniti, v kakšni meri jih določen motiv motivira. Ocene so bile od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da jih ne motivira, ter ocena 5, da jih zelo motivira.

Preglednica 2 predstavlja ocenjene motive, kjer en pomeni, da jih ne motivira, in pet, da jih zelo motivira.

**Preglednica 2: Motivi za delo**

	me ne motivira	zelo malo me motivira	malo me motivira	me motivira	zelo me motivira
stalnost zaposlitve	0	0	1	1	10
zanimivost dela	1	0	0	3	8
redna plača	0	0	0	0	12
ustrezni delovni pogoji	5	3	2	2	0
možnost napredovanja	5	4	1	2	0
dobri odnosi med sodelavci	0	3	1	5	3
dobri odnosi z nadrejenimi	0	4	3	3	1
samostojnost pri delu	0	0	6	4	2
možnost izobraževanja	3	4	2	2	1
pohvala nadrejenega	1	4	0	3	4
prevzemanje odgovornosti	1	0	2	1	8

Rezultati so pokazali naslednje izsledke. Za prevzemanje odgovornosti meni osem oseb, da jih zelo motivira, dve osebi malo motivira, enega ne motivira in enega motivira. Pri motivu pohvala nadrejenega so štiri osebe odgovorile, da jih zelo malo motivira, isti delež jih meni, da jih zelo motivira, trije so odgovorili, da jih motivira, in eden, da jih ne motivira. Kot lahko vidimo iz ocene, so mnenja zelo deljena. Možnost izobraževanja treh anketirancev ne motivira, štiri zelo malo motivira, dva malo motivira, isti delež anketirancev motivira in enega zelo motivira. Na motiv samostojnost pri delu je šest oseb od vseh anketiranih odgovorilo, da jih malo motivira, štirje so dogovorili, da jih motivira, in dva zelo motivira. Tudi pri motivu dobri odnosi z nadrejenimi so mnenja deljena. Štiri osebe jih zelo malo motivira, tri osebe malo motivira, štiri motivira in enega zelo motivira. Pet zaposlenih oseb motivirajo dobri odnosi med sodelavci, tri zelo malo motivira, isti delež anketiranih zelo motivira in enega od vprašanih malo motivira. Pri motivu možnosti napredovanja je pet vprašanih odgovorilo, da jih malo motivira, štiri osebe so mnenja, da jih zelo malo motivira, eden da malo motivira, in dva motivira. Ustrezni delovni pogoji ne motivira pet anketiranih oseb, tri zelo malo motivira, dva malo motivira in isti delež anketiranih je mnenja, da jih motivira. Pri motivu redna plača so bili vsi anketirani enotni, saj je dvanajst vprašanih oseb mnenja, da jih redna plača zelo motivira. Tudi pri motivu zanimivost dela jih kar večina vprašanih, to je devet zaposlenih oseb, odgovorila, da jih zelo motivira, tri motivira in enega od vprašanih ne motivira. Motiv stalnost zaposlitve je deset od vseh anketiranih odgovorilo, da jih zelo motivira, enega motivira in isti delež enega zaposlenega je mnenja, da jih malo motivira.



Na osnovi odgovorov, kaj zaposlene ne motivira in kaj zelo motivira, sem dobila odgovore, s katerimi sem izračunala vrednost indeksa po naslednjem ključu. Kategorije so bile utežene od: 1 – me ne motivira, 2 – zelo malo me motivira, 3 – malo me motivira, 4 – me motivira in 5 – zelo me motivira. Uteži so bile pomnožene s frekvenco odgovorov in seštete v indeks pomembnosti posameznega motivatorja. Rezultati izračuna so pokazali odgovor, kateri so najpomembnejši motivi za delo (razvrščeno od najvišje vrednosti proti najmanjši):

1. Redna plača (vrednost indeksa 60).
2. Stalnost zaposlitve (vrednost indeksa 57).
3. Zanimivost dela (vrednost indeksa 53).
4. Prevzemanje odgovornosti (vrednost indeksa 51).
5. Dobri odnosi med sodelavci (vrednost indeksa 44).
6. Pohvala nadrejenega (vrednost indeksa 41).
7. Samostojnost pri delu (vrednost indeksa 38).
8. Dobri odnosi z nadrejenimi (vrednost indeksa 34).
9. Možnost izobraževanja (vrednost indeksa 30).
10. Ustrezni delovni pogoji (vrednost indeksa 25).
11. Možnost napredovanja (vrednost indeksa 24).

## 5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Na podlagi rezultatov, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjuja in anketnega vprašalnika, podajam naslednje ugotovitve.

Ugotovitve s področja izobrazbene strukture zaposlenih so pokazale, da imajo proizvodnji delavci v opazovanem podjetju zelo nizko stopnjo izobrazbe, saj je kar pet zaposlenih oseb brez poklica. Dodajam, da bi podjetje moralo nameniti več sredstev izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, kar bi veliko pripomoglo k izboljšanju kakovosti dela in izobrazbene strukture, saj usposobljeni in izobraženi kadri so ključ do uspeha vsake organizacije. Z nudenjem možnosti izobraževanja in usposabljanja bi se povečalo njihovo znanje in izkušnje, podjetje bi jim dodelilo lahko bolj zahtevna dela in več odgovornosti za delo, kar pa bi zaposlenim prineslo občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljanje naloge in jih posledično bolj motiviralo za delo. Kot najbolj kritični in slabo ocenjeni dejavniki nezadovoljstva pri opravljeni anketi in intervjuju pa so se pokazali: napredovanje, komuniciranje, pohvale in nagrade, odnos do dela, plača in politika podjetja.

*Napredovanje:* možnost napredovanja sega v sam vrh najbolj kritičnih dejavnikov. Vprašani menijo, da ne obstaja možnost za napredovanje oziroma če bi obstajala, bi bila ta zelo minimalna. Pri iskanju vzrokov za tako mišljenje sem ugotovila, da, ker je opazovano podjetje družinsko podjetje, zaposleni vidijo možnost za napredovanje le pri sorodnikih nadrejenega, a zase te možnosti ne vidijo odprte. Po opravljeni analizi ugotavljam, da, kljub temu da so možnosti napredovanja in osebnega razvoja ocenili vsi negativno, so vsi mnenja, da napredovanja nedvomno ni glavni faktor motivacije. Tudi anketa pri iskanju motivov za delo je pokazala, da je možnost napredovanja najmanj pomemben motiv za delo, saj se je po izračunanem indeksu uvrstil na zadnje mesto. Nadrejeni pa bi moral kljub temu nuditi več izobraževanja vsem zaposlenim, kar bi izboljšalo njihovo znanje ter kakovost dela, povečalo pa bi njihovo motiviranost za delo, posledično pa bi se povečala tudi njihova konkurenčnost na trgu delovne sile. Eden od pomembnih razlogov za stopnjo motivacije je tudi informacija o možnostih napredovanja in kakšna so merila za to. Ker je v družinskih podjetjih vertikalno napredovanje omejeno, morajo podjetja iskati možnosti v horizontalnem razvoju kariere, ki je pogojena z višjo izobrazbo, znanjem in delovnimi izkušnjami. Posamezniku je dodeljena večja zahtevnost dela, kar pomeni tudi več odgovornosti in samostojnosti pri delu. Povsem normalno je, da človek potrebuje vedno nove izzive, da se lahko razvija in raste. Če nekdo ne ve, kakšne so možnosti za njegovo napredovanje, bo odšel takoj, ko se pojavi dovolj velik izziv in priložnost za to. Predolgo opravljanje istega dela, brez novih izzivov in napredka, postane kljub ostalim ugodnim dejavnikom nezanimivo.

Erich Fromm pa je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Prišel je do spoznanja, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli, ali pa zato, ker bi radi kaj bili. Tisti, ki bi radi nekaj imeli, so usmerjeni predvsem na pridobivanje materialnih dobrin, tisti, ki bi pa

radi nekaj bili, pa se trudijo predvsem doseči ugled v družbi. Ljudi, ki bi raje nekaj imeli, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi, tiste, ki pa bi radi nekaj bili, pa lažje pridobimo z nematerialnimi sredstvi (Lipičnik in Možina 1993). Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna manager izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer, da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili, z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje ljudi (Lipičnik 1998, 171).

*Organizacija dela:* dobra organizacija in delovni pogoji so ključ do visoke produktivnosti. Delo mora poteka tekoče, po vnaprej predpisanih in dogovorjenih proizvodnih planih ter brez zapletov. Ker je čas od prevzema naročila pa do dokončanja izdelka zelo kratek, je zelo pomembno, da proizvodnja poteka hitro, brez nepredvidenih zapletov. V iskanju vzroka, zakaj so zaposleni ocenili, da z organizacijo v podjetju niso zadovoljni, me je pripeljalo do spoznanja, da tiči razlog predvsem v zastareli opremi in tehnologiji v proizvodnji. To področje bo podjetje nedvomno moralo izboljšati z avtomatizacijo proizvodnje in boljšo organiziranostjo proizvodnje, če bo hotelo ostati konkurenčno na trgu. Slabi organizaciji pripomore veliko tudi slabo vodenje, kar pa posledično vpliva tudi na motivacijo zaposlenih. Vodja, ki pravilno ravna do svojih zaposlenih in ki jasno pozna poslanstvo in vizijo svojega podjetja, mu bodo zelo jasni in smiselni tudi cilji. Ko vse to obvladuje, lahko na osnovi njih določi procedure in opredeli vloge svojim podrejenim. Vedenje in odnosi so v takšni pregledni in dobro vodeni ekipi na najvišjem nivoju. Takšen vodja se zaveda, da je v današnjem času vseživljenjsko učenje nekaj povsem običajnega in nujnega, če hoče slediti trendom na trgu. Osebe, ki so zadolžene za organizacijo in vodenje, nimajo dovolj izobrazbenih in delovnih sposobnosti. Treba bi bilo izvesti dodatna izobraževanja in usposabljanja vodilnemu kadru, odgovornemu za organizacijo dela v podjetju. Vprašani so povedali tudi, da je na delovnem mestu slabo poskrbljeno za nemoteno opravljanje dela. Vzroke gre iskati predvsem v slabi organizaciji dela, kot smo omenili že v prejšnjih poglavjih. Če enote v podjetju ne morejo delovati usklajeno in zaradi tega posamezni delovni procesi stojijo, organizacija ne le trpi nepotrebne izgube, ampak tudi nejevoljo zaposlenih. Zato je treba več pozornosti posvetiti organizaciji dela, kar bi pripomoglo k vzpostavitvi nemotenih delovnih procesov.

*Delovne razmere:* delovne razmere v podjetju so bile tudi kritično ocenjene. Glavni vzroki so zastarela oprema, slaba organizacija, neustrezni kader na vodilnih mestih, zastarela programska in računalniška oprema in neustrezna klimatizacija prostorov. Zaposleni zaradi zastarele opreme ne morejo kakovostno opravljati svojega dela, kar upočasnjuje celoten proizvodnji proces. Izdelki niso kvalitetno izdelani zaradi ročnega dela. Preveč časa je izgubljenega, ker delo ne poteka v celoti avtomatizirano. Podjetje bi moralo kljub finančnim razmeram razmišljati o posodobitvi celotnega sklopa proizvodnje, saj bo le tako lahko ostalo konkurenčno na trgu. V nasprotnem primeru pa lahko le sprejme poraz, saj brez napredka in razvoja, uspešnost ni zagotovljena. Kljub finančni krizi na trgu, predlagam vodstvu iskanje

finančnih sredstev iz skladov Evropske unije (razpisi nepovratnih sredstev) ali iz kakšnih drugih virov, s katerimi bi lahko prišla do sredstev za nakup nove delovne opreme.

Naslednji vzrok nemotiviranosti je bil slaba organizacija in neustrezen kader na vodilnih mestih, kar negativno vpliva na proizvodnji proces. Podjetje bi moralo poskrbeti za kadrovske reorganizacije. Zaposlene na vodilnih mestih bi morali dodatno usposobiti ali pa jih napotiti na neko drugo primernejše delovno mesto. Eden izmed negativnih dejavnikov je bil tudi slaba klimatizacija prostorov. Poleti je delo nemogoče zaradi visokih temperatur, pozimi pa zaradi hudega mraza. Delo v takih razmerah je nemogoče. Vodilni bi morali poskrbeti za prenovo ogrevalnih sistemov ter zagotoviti zaposlenim primerno delovno okolje. Zaposleni so kot naslednji negativni dejavnik navedli zastarelo računalniško in programsko opremo, ki otežuje delo. Delo bi lažje in hitreje potekalo ob tehnološko bolj dovršeni opremi. Zaposleni bi lahko dosegali boljše rezultate pri delu ter delo hitreje in bolj kakovostneje opravljali. Nakup programske in računalniške opreme terja svoja finančna sredstva, vendar z ustreznimi programskimi rešitvami bi podjetje zmanjšalo stroške poslovanja, saj bi imelo večji pregled nad proizvodnim procesom, delo pa bi nedvomno potekalo nemoteno in hitreje. V anketnem vprašalniku pri razvrščanju motivov za delo so se ustrezni delovni pogoji po vrednosti indeksa uvrstili na predzadnje mesto, kar ni presenetljivo, saj sem že v intervjuju ugotavljala, da so zaposlenim pomembnejši ostali dejavniki.

*Pohvale in nagrade:* predano sodelovanje zaposlenih v podjetju je lahko le rezultat minulega dela nadrejenega. Z vljudnostjo, prijaznostjo in pozornostjo, nadrejeni dokazujejo, da jim je mar zanje, zaposleni pa kot povračilo vračajo z zadovoljstvom pri delu. Vodja, ki opazi stvari, ki so dobro opravljene, in to zaposlenim tudi pove, povečuje njihovo zavzetost za delo.

Dajati povratne informacije le, ko stvari gredo narobe, negativno vpliva na zaposlene, ker v tistih trenutkih razmišljajo le o tem, da večino časa delajo odlično, deležni pa so le kritik. In tukaj se je tudi pokazalo, da jih ob uspešnem delu nadrejeni skoraj nikoli ne pohvali, ob napakah pa se poslužuje kritik in sankcij. Nadrejeni bi moral ob uspešno opravljenem delu pohvaliti zaposlene, ob napakah pa postaviti jasna merila, kakšne so sankcije za hujše napake in povzročeno škodo podjetju. Zaposleni vedno primerjajo, kaj dajo organizaciji in kaj dobijo kot povračilo za trud, zato tudi ob uspešno opravljenem delu ter za trud in pripadnost od nje pričakujejo primerna povračila, ki se lahko odražajo v nagradah, pohvalah ipd., kar pa govori Adamsova teorija enakosti.

Smisel Adamsove teorije enakosti je enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih v organizaciji, kar ima vpliv na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Ljudje ne prestando iščejo pravičnosti med vložki in tistim, kar dobijo nazaj za vloženi trud. Vsak zaposleni pa si sam ustvari predstavo o tem, kaj naj bi bilo za njega pravično ravnotežje, s tem ko primerja ostale sodelavce (Krstić Florjanič 2004, 17–18). Zaposleni ne prestando primerjajo med vloženim delom in tistim, kar prejmejo za opravljeno delo. Če »tehtnica« med dajanjem in prejemanjem

ni usklajena, si zaposleni želijo ravnotežje (Lipičnik 1998, 172). Zato ljudje neprestano tehtajo med tistim, kar dajo, in tistim, kar dobijo, zato se bo stopnja motivacije takoj zmanjšala, če se to ravnotežje poruši.

K vložkom šteje Adams predvsem trud zaposlenih, ki ga vložijo v delo, lojalnost, trdo delo in predanost organizaciji, večine, ki jih obvladujejo, sposobnost, prilagodljivost, fleksibilnost, tolerantnost, odločnost, entuziazem, zaupanje v nadrejenega, podpiranje svojih sodelavcev, odrekanje osebnim stvarim. K pričakovanim rezultatom pa po drugi strani uvršča finančne nagrade, pohvale nadrejenih, sloves, priznanja za opravljeno delo, zanimanje za delo, odgovornost pri delu, stimulacije, potovanja, izobraževanja, razvoj in napredovanje (Krstić Florjanič 2004, 17) .

Skinner pa je razvil teorijo, ki jo imenujemo tudi teorija učenja posledic. Teorija uči, da vedenje usmerjajo posledice, ki so lahko kazen ali nagrada za določeno vedenje. Skinnerjeva teorija se ukvarja z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale, in kaznimi, ki bi nezaželeno vedenje preprečevale. Skinner je trdil, da naj bi se ljudje na podlagi posledic nekega vedenja učili in ponavljali isto vedenje, če jim je v preteklosti prineslo ugodne posledice, ter se določenemu izogibali, če so bile posledice neprijetne. Da pa kasneje to želeno vedenje ohranjajo, jih je treba motivirati z nagradami. Manager, ki si želi sprememb vedenja zaposlenih, spreminja posledice in tako usmerja aktivnost zaposlenih v želeno smer (Krstić Florjanič 2004, 15–16).

Skinnerjeve raziskave so potrdile visoko povezanost med vedenjem in nagradami in ugotovile, da s sistematičnim nagrajevanjem je mogoče spreminjati vedenje. Na osnovi omenjenih raziskav se je razvila psihološka smer, katero so avtorji poimenovali modifikacija vedenja. Omenjena raziskava je pokazala, da je mogoče spreminjati zelo različna vedenja, čeprav nagrade niso edini faktor, ki imajo vpliv na vedenje (Kobal Grum in Musek 2009, 141–142).

Obstajajo štiri osnovne strategije, s katerimi managerji spreminjajo vedenje (Černetič 2007, 231):

- pozitivna okrepitev je tehnika, s katero želimo doseči ponavljajoče se želeno vedenje; gre za vpeljavo pozitivnih posledic, kot so nagrade in priznanje, kadar zaposleni naredi nekaj dobrega za podjetje,
- negativna krepitev pomeni nagraditi ljudi tako, da umaknemo negativne posledice, kadar je njegovo vedenje želeno,
- kazen kaznovanje je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrti od nezaželenega vedenja,
- ugašanje je tehnika, ko za neko vedenje ne uporabimo niti kazni niti nagrade niti druge pozitivne okrepitve, pač pa vedenje preprosto prezremo, tako da zaradi tega lahko ugasne.

Skinner je prišel do pomembnih ugotovitev. Menil je, da je veliko lažje vplivati na vedenje posameznika s pomočjo pozitivnih ukrepov v smislu nagrad kot pa kaznovanje nedopustnega obnašanja. Pohvala naj bi imela večjo moč kot sama kritika. Menil je tudi, da sta lahko okrepitev kot tehnika motiviranja ter sistem nagrajevanja učinkovita le, če so posledice in nagrade povezane z želenim vedenjem. Nagrajevanje, ki ni odvisno od zaposlenega, ni učinkovito s strani strategije okrepitve (Krstić Florjanič 2004, 16).

Kadar zaposleni naredijo nekaj dobrega za podjetje, morajo biti deležni nagrad in priznanj (pozitivna okrepitev), saj se v nasprotnem primeru počutijo zapostavljene, ker kljub vloženemu trudu in naporu, dobro opravljenega dela nobeden ne opazi. Zaradi tega se veliko zaposlenih ne trudi oziroma opravi le tisti del dela, ki je nujen. Z intervjujem sem ugotovila, da zaposlenim več pomenijo pohvale in priznanja kot same denarne nagrade. Menijo, da naj bi se denarne nagrade morale podeljevati le ob posebnih priložnostih, to takrat, kadar je sklenjen oziroma uspešno zaključen kakšen pomembnejši projekt, ki je podjetju prinesel zavidljive rezultate. Pri razvrščanju motivov za delo po pomembnosti, se je pohvala nadrejenega z izračunano vrednostjo indeksa uvrstila na šesto mesto od enajstih, kar je bilo ugotovljeno tudi pri opravljenem intervjuju, da zaposleni zelo cenijo pohvalo nadrejenega.

Mihalič (2010, 32–33) meni, da je pri izvajanju nagrajevanja priporočljivo upoštevati naslednja pravila, če želimo z nagradami doseči čim večji motivacijski učinek:

- nagrade podeljujemo zgolj za dosežke preteklega leta,
- za metode nagrajevanja je treba določiti jasna merila,
- metodo nagrajevanja povežimo z ocenjevanjem, inoviranjem, izobraževanjem, uspešnostjo, ustvarjanjem dodane vrednosti, storilnostjo in podobno,
- pravila o metodah nagrajevanja morajo biti enaka za vse,
- nagrajevanje izvajamo dovolj pogosto, vendar le za dosežke, ki so pripomogli k izboljšanju poslovanja in,
- zaposlene vedno nagrajujemo vpričo ostalih sodelavcev.

Mihalič (2010, 41–42) je v svoji knjigi navedel postopke za izvajanje pohval, s katerimi bomo dosegli odlične motivacijske učinke, če jih bomo izvajali s pomočjo naslednjih učinkov ukrepov:

- dosežke vedno pohvalimo,
- ne hvalimo le dela, ampak tudi določeno ravnanje in obnašanje,
- ob pohvali izrazimo tudi občudovanje uspehov,
- izpostavimo pozitivne strani opravljanja del in nalog,
- zaposlene vedno spodbujamo k vztrajnosti za delo,
- predstavimo jim nagrade za dosežen uspeh,
- pohvale vedno izvajamo le javno,
- vedno izpostavimo kakšen bo vpliv naloge na napredek zaposlenega,
- ob podeljevanju nagrad uporabljamo motivacijske govore,

- ob nagradah predstavimo prednosti dela, naloge ali projekta,
- zaposlenim vedno predstavimo končne rezultate dela,
- podkrepimo voljo zaposlenih za dobro delo in dosežke,
- zaposlenim damo jasna navodila, kaj bodo pridobili z delom,
- vedno poudarimo pomen naloge za ugled posameznika,
- kot tudi vedno poudarimo pomen naloge za razvoj organizacije,
- ko pohvalimo, vedno pohvalimo samo delo in dejanja zaposlenega, nikakor pa ne osebnosti,
- vedno izpostavimo širšo uporabnost pridobljenih znanj,
- vedno izrazimo zadovoljstvo in navdušenost med delom,
- pohvalo uporabimo samo za posebne uspehe, nikoli pa ne prepogosto in brez vzroka,
- ob izrednih dosežkih podelimo tudi pisno pohvalo.

*Komunikacija v podjetju:* dober pretok komunikacije je bistvenega pomena vsake uspešne organizacije. Medsebojno poznavanje in spoštovanje pa bistveni razlog, zaradi katerega so ljudje pripadni organizaciji. Zato bo uspešen le tisti vodja, ki je odprt in razumljiv do svojih zaposlenih. Raziskava je pokazala, da bi se jih v primeru nezadovoljstva kar polovica odločila, da bi problem zadržala v sebi. Zato je velikokrat vzrok splošnemu nezadovoljstvu in neuskkljenosti v organizaciji kopičenje starih problemov. Enkrat mesečni krajši delovni sestanki bi veliko pripomogli k boljši komunikaciji. Veliko nezadovoljstvo je občutiti tudi pri obveščeniosti o bodočih planih. Razloge za slabo obveščeniost je moč iskati tudi v tem, da vodstvo ni dovolj jasno in razumljivo, zaposleni so premalo obveščeni o tem, kaj se dogaja v podjetju. Vzpostaviti je treba aktivnejši in hitrejši pretok informacij. To lahko podjetje izvede na skupnih srečanjih, na katerih zaposlene seznanijo o bodočih delovnih procesih, o situaciji na trgu, o rasti, premagovanju ovir na trgu ipd.

*Plača:* eden izmed kritični vendar pričakovanih dejavnikov je bil tudi zadovoljstvo s plačo, saj kar večina zaposlenih ni zadovoljnih s plačo, ki jo prejmejo za opravljeno delo. Vzroki za nezadovoljstvo so predvsem, da vsi zaposleni ne prejmejo pravične plače za svoje opravljeno delo, zato se tudi ne trudijo, in opravijo le nujen del dela. Čeprav je velika večina nezadovoljnih s plačo, se je velika večina pri trditvah, povezanih s plačo in nagradami, strinjala, da zaposleni prejmejo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Zelo pomembno je, da delodajalec postavi že na začetku jasna merila za doseganje rezultatov dela in plačne razrede. Tako so zaposleni seznanjeni, kaj dobijo za svoj prispevek k delu, saj so zaposleni pripravljeni dati le toliko, kolikor prejmejo. Vse, dokler je tehnika usklajena, bodo tudi zaposleni motivirani. Opravljen intervju in anketa sta potrdila, da je redna plača zaposlenim zelo pomemben motiv za delo, saj se je pri motivih za delo uvrstila na prvo mesto najpomembnejših motivov za delo.

*Zanimivost dela:* če zaposleni opravlja delo, ki mu ni zanimivo, to posledično vpliva tudi na motivacijo pri delu. Nezanimivo delo povzroča nemotiviranost. Zaposleni jemljejo delo samo

kot vir zaslužka, ne trudijo se povečati svojega prispevka k delu. Delajo le toliko, kot morajo, oziroma do tiste mere kot jim narekuje delovna norma. Zaposleni, ki opravljajo bolj razgibano delo, jim je pri delu na splošno zanimivo in radi prihajajo na delo, ostalim ki opravljajo delo, ki poteka vsak dan po istem delovnem postopku je nezanimivo, a zato so tudi nemotivirani. Vodilni kader bi lahko dodelil zaposlenim več odgovornosti in več samoodločanja, tako bi se zaposleni počutili pomembne, delo bi bolj skrbno opravljali, saj bi vedeli, da jim nadrejeni zaupa, ko jim je dodelil pomembnejše naloge. Dejstvo, da si zaposleni želijo več odgovornosti, je pokazala tudi anketa, pri razvrščanju motivov za delo, pri kateri se je prevzemanje odgovornosti, po izračunanem indeksu, uvrstila na četrto mesto od enajstih. Zanimivost dela pa so zaposleni uvrstili razred višje, kar ne preseneča, saj so tudi izsledki intervjuja pokazali.

*Politika podjetja:* to, da podjetje nima točno začrtanih ciljev in vizije za prihodnost, v zaposlenih zbuja nezaupanje v vodenje podjetja in njihove nadrejene. Organizacija bi morala točno določiti jasne cilje, vizijo razvoja za prihodnost podjetja. Podjetje brez začrtanih kratkoročnih in tudi dolgoročnih ciljev lahko tone v napačno smer. Ugotavljam, da je politika podjetja za zaposlene pomemben motivacijski dejavnik, vendar ne najpomembnejši.

*Stalnost zaposlitve:* zaposleni v stalnosti zaposlitve vidijo določeno varnost pred izgubo delovnega mesta, saj ta oblika varnosti pomeni socialno varnost tudi njihovim družinam. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da stalnost zaposlitve ni ključni dejavnik, ki pomembno prispeva k motiviranosti zaposlenih. V primeru slabih delovnih razmer bi raje tvegali izgubo stalnosti zaposlitve kot ostajali nemotivirani na delovnem mestu. Pri razvrščanju motivov za delo pa je anketa pokazala, da je stalnost zaposlitve le pomemben dejavnik, saj je bil po izračunani vrednosti indeksa uvrščen na drugo mesto od enajstih.

*Strokovno usposabljanje in izobraževanje:* brez strokovno usposobljenega kadra organizacija ne more dosegati poslovne uspešnosti in ostajati konkurenčna na trgu. Pri opravljeni analizi je bilo ugotovljeno, da so zaposleni deležni le nujnega izobraževanja. Ugotavljam tudi, da premalo izobraževanja ni glavni krivec nemotiviranosti, vendar bi veliko pripomoglo k povečanju uspešnosti poslovanja in doseganju boljših rezultatov dela, zaposleni pa bi delo opravljali bolj vestno in z veseljem. Vodstvu predlagam uvedbo krajših izobraževalnih tečajev, ki bi se izvajali do dvakrat letno po potrebah delovnega procesa. Anketa je potrdila rezultate intervjuja, saj ob razvrščanju motivov za delo po pomembnosti se je izobraževanje uvrstilo na deveto mesto od enajstih. Izobraževanja bi bila lahko: krajši tečaji, ki jih nudijo razne izobraževalne ustanove. Namenjeno pa bi bilo tistim kadrom, ki ključno vplivajo na samo poslovno uspešnost podjetja.

*Medosebni odnosi:* medosebni odnosi so bili ocenjeni kot najpomembnejši motivacijski dejavnik. Tudi v opravljeni anketi pri razvrščanju motivov za delo so se medsebojni odnosi med zaposlenimi uvrstili visoko in po izračunanem indeksu zasedli peto mesto od enajstih.



Slabše so se uvrstili medsebojni odnosi z nadrejenimi, ki so zasedli osmo mesto. Vsi zaposleni se strinjajo, da so dobri odnosi med zaposlenimi ključni faktor zadovoljstva pri delu. Če so odnosi slabi, to negativno vpliva na celotno organizacijo. Ugotovljeno je bilo, da so medosebni odnosi opazovanega podjetja niti dobri niti slabi. Slabše so bili ocenjeni odnosi med podrejenimi in nadrejenimi. Vzrok gre iskati predvsem zaradi rivalstva med zaposlenimi zaradi različnih delovnih položajev. Vodilni kader bi moral več časa nameniti izboljšanju odnosov v podjetju. To pa bi lahko izvedli s sprotnim reševanjem tekočih težav in tedenskimi sestanki na omenjeno temo, na katerih bi lahko vsak zaposlen imel priložnost spregovoriti o težavah, ki prežijo na delovnem mestu. K slabim odnosom na delovnem mestu velikokrat pripomore neenakopravno obravnavanje vseh zaposlenih in nepravično razmerje med tistim, kar zaposleni vložijo v organizacijo, in tistim, kar prejmejo od nje.

Lipičnik (1998, 173) pravi, da zaposleni poskušajo občutek neenakosti zmanjševati na različne načine:

- s tem, da ovirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenzivnost dela,
- zahtevajo plačila, ki naj bi bila v ravnotežju z njihovimi delovnimi vložki,
- predčasno odhajajo z delovnih mest in pogosto so odsotni,
- na svoje sodelavce negativno vplivajo in jih poskušajo prepričati, da so pri delu manj učinkoviti.

### *Zaključek*

Herzbergova študija uči, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Avtor s svojim preučevanjem ugotavlja, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti satisfaktor (Lipičnik 1998, 168). Namen Herzbergove uporabe motivacijske teorije je stremljenje k tehnološki prenovi dela, kar pri zaposlenih zaradi povečanja zanimivosti dela povečuje delovno učinkovitost pri delu. Na osnovi Herzbergove teorije je nastala metoda bogatitve dela, ki je ena izmed metod humanizacije dela (Uhan 2000, 25).

Po opravljeni analizi lahko z gotovostjo trdim, da so zaposleni v podjetju nizko motivirani. Kot ključni razlog nemotiviranosti lahko navedem organizacijo dela, delovne razmere, komunikacija in medosebni odnosi. Na osnovi prikazanih rezultatov bi bilo treba izvesti določene korektivne ukrepe, zlasti na najbolj kritičnih področjih, kot so organizacija v podjetju, delovni pogoji in odnosi med nadrejenim in podrejenimi, ki so pomembni za uspešno delovanje organizacije in hkrati ne terjajo velikih finančnih vložkov.

Za sam zaključek pa naj navedem še to, da po opravljeni analizi motivacijskih dejavnikov ugotavljam, da razlogi nizke motivacije največkrat ležijo v slabem vodenju organizacije oziroma v vodilih osebah podjetja, ki so odgovorne za organizacijo dela, za zagotavljanje

ugodnih delovnih pogojev, v katerih zaposleni lahko opravljajo svoje delo, ter vzdrževanju dobrih medosebnih odnosov, brez katerih tudi ne gre v delovnem procesu. Vsak vodja pa bi se moral zavedati, da, preden prične reševati problem nemotiviranosti zaposlenih, mora poznati zakonitosti motivacije, ki so ključnega pomena pri motiviranju ljudi.

Denny (1997, 17–29) v svoji knjigi navaja devet zakonitosti motivacije:

1. Za motiviranje moramo biti tudi sami motivirani.
2. Za motiviranje je treba imeti cilj.
3. Motivacija je kratkotrajna
4. Motivacija zahteva priznanje.
5. Soudeležba pri nalogah motivira.
6. Napredek motivira.
7. Izziv motivira samo, če obstaja možnost za zmago.
8. Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.
9. Pripadnost skupini vedno motivira.

## 6 SKLEP

Vodstveni kader bi se moral zavedati, da so zaposleni ena glavnih konkurenčnih prednosti podjetja, zato je naloga vsake organizacije, da ustvarja pozitivno klimo v podjetju, saj so zaposleni ključ do uspešnega podjetja.

Motivirani in usposobljeni zaposleni so ena najbolj kompleksnih nalog sodobnega managementa. Trg narekuje, da je vloga človeških virov pri doseganju ciljev podjetja čedalje pomembnejša. Na človeka se ne gleda več kot le na delovno silo, temveč kot faktor za doseganje ciljev podjetja. Cilji in uspešnost podjetja pa so odvisni od sreče in zadovoljstva zaposlenih. Zato grede cilji organizacije lahko z roko v roki le s cilji posameznika. Vse dokler je tehnika uravnovešena in sta obe strani zadovoljni bodo cilji uspešno doseženi, tako na eni kot na drugi strani.

Strokovnjaki s področja managementa prav tako ugotavljajo, da sta motivacija zaposlenih in primeren sistem nagrajevanja pomembna, saj se morajo podjetja v izredno dinamičnem in zahtevnem poslovnem okolju hitro odzivati na nove okoliščine in temu prilagajati svoje poslovne strategije. V opazovanem podjetju se zavedajo pomembnosti sreče in zadovoljstva zaposlenih pri delu, zato se vodstvo trudi izboljševati stanje po majhnih korakih.

Pred pričetkom pisanja diplomske naloge na to temo sem se po devetih letih dela v podjetju tudi sama zavedala nastale problematike. Zato cilj raziskave ni bil ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni ali nezadovoljni z delom v podjetju, temveč ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki so najbolj kritični, vendar zelo pomembni za uspešno in usklajeno delovanje organizacije.

Tako sem na podlagi empiričnega dela naloge prišla do pomembnih ugotovitev, iz katerih je mogoče sklepati vzroke nemotiviranosti zaposlenih. Vse odgovore sem vzela le kot nekakšno okvirno oceno oziroma približek stanja v organizaciji, saj se moram zavedati, da so nekateri odgovori lahko nerealni, saj vemo da v povprečju večina zaposlenih meni, da so premalo plačani, čeprav da so plače na isti ravni kot drugje v podobni industriji ipd.

Zaključim lahko, da je podjetje trenutno v slabi situaciji glede zadovoljstva zaposlenih, vendar z nekaj manjšimi popravki bo na dobri poti k uspešnemu podjetju z zadovoljnimi kadri.



## LITERATURA

- Birkenbihl, Vera F. 1979. *Kommunikationstraining*. Munchen: Goldmann.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Gubanec, Anja. 2007. *Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju X*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Keenan, Kate. 1996. *Nasveti za poslovno uspešne. Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Kobal Grum, Darja in Janez Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Krstić Florjanič, Staša. 2004. *Nagrade in motivacija zaposlenih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ličen, Robert. 2011. Kaj se lahko naučimo od Barcelone? *Finance*, 106: 21.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 488–849. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Lobe, Bojana. 2006. Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave* 22 (53): 55–73.
- Maier, Norman R. F. 1965. *Industrijska psihologija*. Zagreb: Panorama.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, založba Ikra.
- Mayrhofer, Wolfgang. 1993. Motivation und Arbeitsverhalten. V *Personalmanagement – Führung – Organisation*. ur. H. Kasper in W. Mayrhofer, 225–256. Wien: Linde.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofa Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako motiviramo sodelavce*. Škofa Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 2002a. Odnosi, nasprotja v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 580–616. Radovljica: Didakta.

- Možina, Stane. 2002b. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, center za psihodiagnostična sredstva.
- Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment kadrovskega virov*, ur. Stane Možina, 147–174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – uspešnost – plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

## **PRILOGE**

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Vprašanja za intervju





**ANKETNI VPRAŠALNIK**

Spoštovani!

Sem Ines Lozej, absolventka Fakultete za management v Kopru. Svoj študij bom zaključila z diplomsko nalogo na temo: »Razlogi nizke motivacije zaposlenih v podjetju«. Moj namen je ugotoviti vaše zadovoljstvo z delom v podjetju. Vprašalnik je popolnoma anonimen, rezultate, ki jih bom pridobila s pomočjo tega anketnega vprašalnika, pa nameravam uporabiti izključno za potrebe pisanja diplomske naloge.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Na vprašanja odgovarjajte tako, da obkrožite črko pred odgovorom, ki ste ga izbrali.

**1. Spol:**

- moški  ženski

**2. Starost:**

- do 30 let  od 40 do 50 let  
 od 30 do 40 let  nad 50 let

**3. Dosežena izobrazba:**

- dveletna srednja šola ali manj  višja šola  
 poklicna šola  visoka šola ali več  
 srednja šola

**4. Koliko let ste zaposleni v tem podjetju (upoštevajte tudi obdobje pred statusnim preoblikovanjem)?**

- do 2 leti  od 5 do 10 let  
 od 2 do 5 let  od 10 do 20 let

**5. Katera od navedenih trditev najbolje opisuje vaš odnos do dela v službi?**

- delam le toliko, kolikor moram  
 veliko delam, a ne toliko, da bi me omejevalo pri ostalih stvareh v življenju  
 zame je zelo pomembno, da delo opravim na najboljši možni način, čeprav me to včasih omejuje pri ostalih stvareh v življenju  
 ne vem, ne želim odgovoriti

**6. Ali menite, da ste za svoje delo ustrezno plačani?**

- da  ne vem, ne želim odgovoriti  
 ne

## Priloga 1

### 7. Ocenite, v kolikšni meri ste pri svojem delu zadovoljni oziroma nezadovoljni z vsakim od naštetih dejavnikov!

Pri vsakem dejavniku obkrožite številko od 1 do 5, ki ustreza vaši oceni glede zadovoljstva.

	zelo ne- zadovoljen	ne- zadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
z delom	1	2	3	4	5
s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
s sodelavci	1	2	3	4	5
s svobodo in samostojnostjo pri delu	1	2	3	4	5
z delovnimi pogoji (oprema, delovna sredstva, prostori)	1	2	3	4	5
z delovnim časom	1	2	3	4	5
s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi	1	2	3	4	5
z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
z možnostjo za napredovanje	1	2	3	4	5
z vodstvom podjetja	1	2	3	4	5
z nadrejenimi	1	2	3	4	5
z informiranjem znotraj podjetja	1	2	3	4	5
z opredeljenimi cilji in strategijo podjetja	1	2	3	4	5

### 8. Na kakšen način bi izrazili svoje morebitno nezadovoljstvo v podjetju?

- izbral bi pogovor z neposredno nadrejenim
- izbral bi pogovor z direktorjem
- odločil bi se za neučinkovitost pri delu ali za izostanek z dela
- odločil bi se za odhod iz podjetja
- zadržal bi v sebi

### 9. Izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, povezanimi s plačo in nagrajevanjem!

Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko od 1 do 5, ki ustreza vašemu mnenju.

	se ne strinjam	delno se strinjam	ni da ni ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	1	2	3	4	5
razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	1	2	3	4	5
uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih	1	2	3	4	5
tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	1	2	3	4	5
za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	1	2	3	4	5
na dodaten napor sem pripravljen, v primeru, da bi se to odražalo v višji plači ali drugih oblikah nagrajevanja	1	2	3	4	5

**10. Kdo vas v podjetju najbolj motivira?**

- direktor  nihče  
 neposredno nadrejeni  drugo  
 sodelavci

**11. Ocenite, v kolikšni meri vas našeti motivi pri delu motivirajo!**

Pri vsakem motivu obkrožite številko od 1 do 5, ki ustreza vaši oceni glede stopnje motiviranja določenega motiva.

	me ne motivira	zelo malo me motivira	malo me motivira	me motivira	zelo me motivira
stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
zanimivost dela	1	2	3	4	5
redna plača	1	2	3	4	5
ustrezni delovni pogoji	1	2	3	4	5
možnost napredovanja	1	2	3	4	5
dobri odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
prevzemanje odgovornosti	1	2	3	4	5

**12. Ali imate možnost napredovanja?**

- zelo verjetno  zelo malo verjetno  
 verjetno  nimam možnosti  
 ne preveč verjetno

**13. Ali se z nadrejenimi na delovnem mestu razumete in pogovarjate o tekočih težavah na delovnem mestu?**

- da, pogosto  ne, nikoli  
 da, včasih  ne vem  
 skoraj nikoli

**14. Ali je na delovnem mestu poskrbljeno za nemoteno delo?**

- zelo dobro  slabo  
 dobro  zelo slabo  
 zadovoljivo

**15. Ali delodajalec izpolni obljube, ki jih daje zaposlenim?**

- vedno  nikoli  
 zelo pogosto  ne vem  
 občasno

**16. Kako ste zadovoljni s plačo, ki jo prejimate, glede na vloženo delo?**

- zelo zadovoljen  nezadovoljen  
 zadovoljen  zelo nezadovoljen  
 delno zadovoljen

*Priloga 1*

**17. Ali vas v organizaciji vaši nadrejeni pohvalijo, kadar delo opravite dobro?**

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> da, pogosto   | <input type="checkbox"/> ne, nikoli |
| <input type="checkbox"/> da, včasih    | <input type="checkbox"/> ne vem     |
| <input type="checkbox"/> skoraj nikoli |                                     |

**18. Ali se strinjate s trditvijo, da zaposleni pravično prejemajo nagrade za dobro opravljeno delo?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> v celoti se strinjam                 | <input type="checkbox"/> sploh se ne strinjam |
| <input type="checkbox"/> strinjam se                          | <input type="checkbox"/> ne vem               |
| <input type="checkbox"/> niti se strinjam niti se ne strinjam |   |

**19. Ali ste zadovoljni z obveščenostjo o bodočih načrtih podjetja?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> zelo zadovoljen  | <input type="checkbox"/> nezadovoljen      |
| <input type="checkbox"/> zadovoljen       | <input type="checkbox"/> zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> delno zadovoljen |  |

**20. Ali ste zadovoljni s stalnostjo zaposlitve?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> zelo zadovoljen  | <input type="checkbox"/> nezadovoljen      |
| <input type="checkbox"/> zadovoljen       | <input type="checkbox"/> zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> delno zadovoljen |  |

**21. Ali vam vaši nadrejeni pustijo, da svoje delo opravljate samostojno?**

- |                                       |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> vedno        | <input type="checkbox"/> nikoli |
| <input type="checkbox"/> zelo pogosto | <input type="checkbox"/> ne vem |
| <input type="checkbox"/> občasno      |                                 |

**22. Kako bi na splošno ocenili odnose med sodelavci v podjetju?**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> zelo dobri            | <input type="checkbox"/> precej slabi |
| <input type="checkbox"/> precej dobri          | <input type="checkbox"/> zelo slabi   |
| <input type="checkbox"/> niti dobri niti slabi |                                       |

**23. Ali ste zadovoljni z organizacijo dela v podjetju?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> zelo zadovoljen  | <input type="checkbox"/> nezadovoljen      |
| <input type="checkbox"/> zadovoljen       | <input type="checkbox"/> zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> delno zadovoljen |  |

**24. Ali ste zadovoljni z delovnimi pogoji v podjetju?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> zelo zadovoljen  | <input type="checkbox"/> nezadovoljen      |
| <input type="checkbox"/> zadovoljen       | <input type="checkbox"/> zelo nezadovoljen |
| <input type="checkbox"/> delno zadovoljen |  |

## INTERVJU OPAZOVANEGA PODJETJA

Intervju, izveden na temo: Iskanje razlogov nizke motivacije zaposlenih v podjetju

Intervjuvane osebe: pet zaposlenih oseb opazovanega podjetja

### 1. Plača

- Ali ste zadovoljni s plačo?
- Kaj je vzrok vašemu nezadovoljstvu?
- Ali menite, da glede na opravljeno delo zaslužite višjo plačo?
- Ali menite, da je plačna politika v podjetju pravična za vse zaposlene?
- Če bi prejeli višjo plačo, ali bi več in bolje delali oziroma bi se bolj trudili in z večjim veseljem prihajali na delo?
- Ali menite da je plača najpomembnejši stimulator?

### 2. Pohvale, nagrade, priznanja

- Ali ste zadovoljni s pohvalami in nagradami v podjetju?
- Ali vas nadrejeni kdaj pohvali za dobro opravljeno delo?
- Ali prejmete kdaj nagrade in priznanja za dobro opravljeno delo?
- Ali menite, da je nadrejeni krivičen, ker vas ob uspešno opravljenem delu ne pohvali?
- Kaj menite, da je vzrok temu, da vas ne pohvali?
- Ali bi se bolj trudili, če bi za vsak uspešno opravljen projekt prejeli denarno ali kakšno drugo simbolično nagrado? Bi vas to bolj gnalo naprej?
- Kaj ima večji učinek: pohvala, denarna nagrada ali nedenarna nagrada?

### 3. Komuniciranje

- Ali je komunikacija v podjetju med zaposlenimi osebami dobra?
- Ali je komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi dobra?
- Kaj mislite, da je vzrok slabi komunikaciji in odnosom?
- Kaj bi pripomoglo k boljši komunikaciji?

### 4. Stalnost zaposlitve

- Ali menite, da je stalnost zaposlitve lahko vaš motivator, ki vas zadržuje v podjetju?
- Ali vam stalnost zaposlitve pomeni določeno varnost?
- Če bi bile v podjetju razmere nevzdržne, ali bi ostali še naprej v delovnem razmerju pri istem delodajalcu, ali bi raje odšli in tvegali izgubo stalnosti zaposlitve?

### 5. Strokovno usposabljanje in izobraževanje

- Ali se v podjetju dovolj posvečajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih?
- Ali menite, da bi morali več narediti na tem področju?
- Ali menite, da bi bili zaradi več izobraževanja zaposleni uspešnejši pri delu?
- Ali menite, da zaradi premalo izobraževanja zaposleni ne dosegajo zelenih rezultatov pri delu?
- Kaj bi se dalo na tem področju še narediti?
- Kakšno izobraževanje bi si želeli? Na katerih področjih?
- Kolikokrat letno bi se moralo izvajati izobraževanje in ob katerih priložnostih?

## 6. Organiziranost dela in oblikovanje dela

- Ali ste zadovoljni z organiziranostjo dela?
- Ali menite, da je delo v podjetju slabo organizirano?
- Zakaj je po vašem mnenju organizacija slaba?
- Kaj bi pripomoglo k izboljšanju?
- Ali menite, da je poskrbljeno za nemoteno delo?
- Ali vam vaši nadrejeni pustijo, da delo opravljate samostojno?
- Se vam zdi, da vas slaba organizacija demotivira?

## 7. Zanimivost dela

- Ali vam je delo zanimivo?
- Ali vas zanimivost dela motivira?
- Kateri bi bil tisti dejavnik, ki bi prispeval k povečanju zanimivosti dela?

## 8. Napredovanje

- Ali obstaja možnost za napredovanje?
- Ali vas misel na to, da ni možnosti napredovanja, demotivira in zaradi tega mogoče razmišljate o odhodu iz podjetja?
- Ali menite, da bi se bolj trudili, če bi obstajala možnost za napredovanje?

## 9. Delovne razmere

- Kako ocenjujete delovne razmere v podjetju?
- Zakaj menite, da so v podjetju delovne razmere slabe?
- Ali menite, da bi se dalo kaj spremeniti?
- Kaj bi bilo mogoče narediti za izboljšanje?
- Ali menite, da ste z delom preobremenjeni?

## 10. Politika podjetja

- Kako ocenjujete politiko podjetja?
- Ali vas slaba politika podjetja demotivira?
- Kaj bi po vašem mnenju pripomoglo k izboljšanju politike podjetja?

## 11. Medosebni odnosi

- Kako ocenjujete medosebne odnose v podjetju?
- Kako se razumete s sodelavci in kako z nadrejenimi?
- Ali vas slabi odnosi demotivirajo? Ali izgubljate voljo do dela zaradi tega?
- Kaj menite, da bi lahko pripomoglo k boljšim odnosom?
- Ali je mogoče sploh kaj storiti za izboljšanje odnosov?
- Ali se na delovnem mestu pogovarjate o tekočih težavah?