

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**KAKO MOTIVIRATI ZAPOSLENEGA V
ORGANIZACIJI**

Stanislava Oblak

Koper, 2008

Mentor: asist. mag. Suzana Sedmak



POVZETEK

V nalogi je obravnavana tema motivacije in zadovoljstva zaposlenih. V prvem delu so predstavljeni teoretični prispevki na temo zadovoljstva in motiviranja, v drugem delu pa je predstavljena analiza in ugotovitve na podlagi opravljenega intervjuja v konkretnem podjetju. Skozi nalogo spoznamo, kaj motivacija sploh je, kdo je tisti, ki motivira, zakaj motiviramo in kateri so tisti dejavniki motivacije, s katerimi naredimo zadovoljne zaposlene in uspešno organizacijo. Z metodo intervjuja in analize dobljenih podatkov je ugotovljeno stanje zadovoljstva v konkretnem delu podjetja, ki ni dovolj motivacijsko, zato so predlagani ukrepi za večjo motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

Ključne besede: motiviranost, ravnanje z ljudmi, zaposleni, motivacijski dejavniki, management, podjetje.

SUMMARY

The thesis explores the areas of motivation and employee satisfaction. It is split into two parts. In the first part we present the theory around employee satisfaction and motivation. The second part shows interview based analyse and conclusions based on an anonymous company. The thesis answers the following questions: what motivation is? Who motivate and how to obtain the best results? Why motivational theory will help to improve corporate productivity? We also looked the employee satisfaction, distilling the key factors needed to improve this within your company and move the company forward. From the data and interview, we conclude that employee satisfaction within the company is low. Actions are suggested that could be used to improve the situation, the aim being to improve motivation and employee satisfaction within the company leading to improvement in productivity and thus in the longer term, profit.

Key words: motivation, human resource management, employees, motivation elements, management, company.

UDK: 658.3:159.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Človeški viri.....	3
2.1	Pomen ravnanja z ljudmi pri delu.....	4
2.2	Zaposleni kot kapital in potencial.....	4
3	Motiviranje.....	7
3.1	Opredelitev motivacije.....	7
3.2	Dejavniki motivacije.....	8
3.2.1	Vrste dejavnikov.....	8
3.2.2	Notranja in zunanja motivacija.....	10
3.2.3	Nematerialni dejavniki motivacije.....	11
3.2.4	Materialni dejavniki motivacije.....	12
3.3	Kaj pridobimo z motiviranjem.....	12
4	Kako izboljšati motivacijo zaposlenih v podjetju.....	13
4.1	Motivacijske tehnike.....	13
4.2	Spodbujanje in vzdrževanje motiviranja.....	15
4.3	Sporazumevanje.....	16
5	Raziskava zadovoljstva zaposlenih pri delu.....	19
5.1	Namen in cilj.....	19
5.2	Predstavitev podjetja Aero, d. d.....	19
5.3	Opis in potek intervjuja.....	21
5.3.1	Shema vprašalnika.....	21
5.3.2	Značilnosti intervjuvancev.....	22
5.4	Rezultati raziskave.....	23
5.5	Ugotovitve raziskave in predlogi.....	35
6	Sklep.....	39
	Literatura.....	41



SLIKE

Slika 5.1	Starostna struktura intervjuvancev	22
Slika 5.2	Izobrazbena struktura intervjuvancev.....	22
Slika 5.3	Struktura intervjuvancev po letih delovne dobe v Aeru	23
Slika 5.4	Leta dela intervjuvancev na zadnjem delovnem mestu.....	23



1 UVOD

Cilj poslovanja vsake organizacije je ustvarjanje dobička. Vprašanje, ki se poraja iz dneva v dan, je, kako to doseči. Kaj je danes ključni vir vsake organizacije? Sta to kapital in razvoj novih tehnologij? Seveda se brez teh dveh dejavnikov podjetje nikakor ne more uspešno razvijati, vendar pa brez kadrov ali tako imenovanih človeških virov (angl. human resources) organizacija ne more obstajati. Se skriva uspešnost poslovanja v pravilnem ravnanju z ljudmi?

Kadri predstavljajo vedno večji potencial in konkurenčno prednost za organizacije. Pomen ustreznega ravnanja s kadri in ustreznega vodenja se večja. V prihodnosti bo na pomenu pridobilo predvsem motiviranje zaposlenih. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo po tem, kako management ravna s kadri, kako jih planira, kadruje, razvija in usposablja, kako jih nagraduje ter kako vzdržuje učinkovite odnose. Zaposleni so pomembna poslovna naložba in ne strošek (Merkač Skok 2005, 4).

Torej prihajajo bolj kot kdaj koli prej skozi evolucijo organizacije v ospredje človek in njegove zmožnosti. Žal pa ima večina slovenskih podjetij premalo vodenja in znanja o ravnanju s človeškimi viri. Ta pomanjkljivost se danes odraža na večini nezadovoljnih zaposlenih v slovenskem prostoru. Žal je tako tudi v podjetju, kjer sem zaposlena. Prav zato sem se odločila, da napišem nalogo, ki bo obravnavala temo ravnanja z ljudmi, predvsem, kako lahko zaposlene v podjetju motiviramo.

Namen mojega dela je bil, da na podlagi pregleda raznih teoretičnih prispevkov s področja ravnanja z ljudmi in motivacije zaposlenih ter lastnih izkušenj in s pomočjo opravljenih intervjujev prikazati, kako pomembno je poznati, kaj motivacija je, kateri so dejavniki motivacije, kaj vpliva na motiviranost zaposlenih, kaj za podjetje pomeni, če ima motivirane zaposlene, in kdo je tisti, ki lahko motivira. Z nalogo sem želela izboljšati razumevanje, kako notranje in zunanje ter materialne in nematerialne nagrade vplivajo na vedenje ljudi ter katere so najpomembnejše potrebe človeka, ki jih je treba zadovoljiti najprej. Pomembno je, da ima podjetje kader, ki ima znanje, da ustvari ustrezno klimo in okolje, kjer zaposleni resnično niso več strošek, temveč dobra dolgoročna naložba.

Cilj moje naloge je bil prikazati vsestranskost problema ravnanja in motiviranja zaposlenih. S pomočjo polstrukturiranega intervjuja, ki sem ga opravila v podjetju, kjer sem zaposlena, sem poskušala ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni pri delu, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki najbolj oziroma najmanj motivirajo, in kaj lahko naredijo vodilni, da se motivacija zaposlenih izboljša. Predstavila sem rezultate intervjuja in ugotovitve ter podala svoje predloge za izboljšanje motivacije za podjetje, v katerem sem zaposlena. Management v naših organizacijah se še vedno zanaša bolj na pridnost kot na umnost zaposlenih.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v nalogi, temelji na proučevanju teorije in prakse. Na podlagi pregledovanja literature s področja ravnanja s človeškimi viri, s poudarkom na motiviranju, sem teoretični del predstavila v treh poglavjih. V prvem poglavju sem predstavila pomen ravnanja z ljudmi in kaj pomenijo zaposleni za podjetje. V drugem poglavju sem opredelila, kaj je motivacija, kateri so njeni dejavniki in kako vplivajo na zaposlene v organizaciji. Zatem sem skušala predstaviti, s katerimi motivacijskimi tehnikami in vzpodbudami lahko izboljšamo motivacijo v organizacijah.

V zadnjem poglavju sledi praktični del, ki temelji na opravljenem polstrukturiranem intervjuju. Na podlagi primarnih podatkov, ki sem jih dobila z odgovori zaposlenih, sem predstavila stanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju, nato pa sem analizirala ugotovljeno stanje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih. Podala sem rezultate in ugotovitve intervjuja ter predloge za izboljšanje trenutnega stanja. V nalogi sem se osredotočila na obravnavano podjetje, zato ugotovitev ni mogoče posploševati na druga podjetja.

2 ČLOVEŠKI VIRI

Človeški viri (angl. human resources) v organizacijah so eden najpomembnejših elementov za uspešno poslovanje podjetja in za dviganje konkurenčnosti. S človeškimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove osebne zmožnosti, ki so odvisne od njihovih značilnosti, kot so temperament, značaj, sposobnost, znanja, mišljenje in motivacija, in tudi njihovo navezanost na skupino, na organizacijo in pripravljenost na sodelovanje (Lipičnik 1992, 20–22). Človeški viri kot del intelektualnega kapitala podjetij pridobivajo vse večji delež v kapitalu in so ključna postavka dodane vrednosti. Zaradi intelektualnega kapitala imajo tudi podjetja večjo tržno vrednost, ki je dejansko večja od prikazane knjigovodske vrednosti, čeprav bilance tega ne izkazujejo.

Lipičnik (1992, 20) tudi ugotavlja: »Nekateri avtorji predpostavljajo, da je v managementu mogoče s človeškimi viri ravnati tako kot z vsemi drugimi. Po njihovem mnenju naj bi vloga obvladovanja človeških virov pripadala managerjem. Predpostavka je relativno groba, saj ljudje poleg tega, da so lahko viri, tudi vire imajo in z njimi razpolagajo sami in ne managerji.«

Človeške zmožnosti so zelo širok pojem, zato lahko govorimo o človeških zmožnostih v širšem in ožjem smislu. V širšem smislu govorimo o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa med človekove vire štejemo naslednje (Ivanuša Bezjak 1998 v Bertoncelj 2003, 14):

- sposobnosti: so potencial človeka za razvoj določenih zmožnosti. Govorimo o mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnostih;
- znanja: so tiste zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. V kombinaciji s sposobnostmi (predvsem intelektualnimi) pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši težave z že znanimi rešitvami. V zadnjem času postaja znanje ključni vir konkurenčnih prednosti;
- spretnosti: nanašajo se na človekova motorična znanja in sposobnosti. Omogočajo hitro motorično reagiranje na težave;
- osebne lastnosti: same po sebi niso nujne za reševanje težav, vendar dajejo osebni pečat vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament posameznika.

Armstrong (1991, 34) opredeljuje ravnanje s človeškimi viri kot pot k ravnanju z ljudmi, ki temelji na naslednjih štirih načelih:

- Človeški viri so najpomembnejše premoženje podjetja in učinkovito ravnanje z njimi je ključ do uspeha.

- Uspeh bo podjetje najverjetneje doseglo z učinkovito in strateško naravnano kadrovsko politiko in medsebojno dopolnjenimi dejavnostmi podjetja, ki naj sooblikujejo strateško usmeritev podjetja.
- Koorporacijska kultura, odnosi, ki izhajajo iz nje, ter vrednote in klima v podjetju imajo največji vpliv na doseganje poslovne odličnosti.
- Za učinkovit proces integracije je potreben stalen proces naporov, saj je treba vse člane v podjetju usmeriti v skupno delo in sodelovanje za doseg istega cilja, to je cilja podjetja.

2.1 Pomen ravnanja z ljudmi pri delu

Kaj sploh razumemo pod izrazom ravnanje z ljudmi? Je to vodenje ljudi? Strokovnjaki si niso najbolj enotni. Nekateri teoretiki, ki proučujejo ravnanje z ljudmi, vodenje obravnavajo kot eno izmed funkcij ravnanja. Prav tako se v Sloveniji ne uporablja enoten izraz za ravnanje, najpogosteje se uporablja izraz management, ki pa ga uporabljamo tudi za vodenje. O ravnanju in vodenju obstaja veliko različnih definicij, vsem pa je skupno to, da so v tesni povezavi z ljudmi.

Nedvomno je človek osrednja prvina poslovnega sistema, saj skrbi za uresničevanje upravljaljskih, informacijskih in izvajalskih postopkov v poslovnem sistemu. Za razliko od premoženja in kapitala kot prvin poslovnega sistema pa človeka kot živega bitja, vključenega v poslovni postopek, ne moremo obravnavati le z gospodarskega vidika, temveč tudi in zlasti z družbenega in človeškega vidika, kajti človek v poslovnem postopku ni ravnodušen do tega postopka, ker ima svoje sposobnosti z lastnim mišljenjem, lastno voljo in pobudo (Melavc 1992 v Uhan 2000, 19).

Če želi podjetje uspešno poslovati in imeti zadovoljne zaposlene, mora imeti tudi sposoben management. Če govorimo o kompetentnih managerjih, to pomeni, da morajo imeti sposobnosti odločanja, medsebojnega komuniciranja, pogajanja, sposobnost dela v timu, prepoznavanja kompetenc zaposlenih, določanje nalog itd.

2.2 Zaposleni kot kapital in potencial

Znanje in sposobnosti zaposlenih kot element človeškega kapitala podjetja postajajo najpomembnejši ekonomski vir v sodobnih pogojih gospodarjenja. Znano je, da so tržne vrednosti dobrih podjetij praviloma večje od njihove knjižne vrednosti. Pri mnogih sodobnih uspešnih podjetjih je knjižna vrednost njihovega finančnega kapitala skorajda zanemarljiva v primerjavi z njihovo dejansko tržno vrednostjo. Razlika izvira iz t. i. intelektualnega kapitala, za merjenje katerega pa zaenkrat še ni izdelanih posebnih računovodskih sistemov (Gostiša 2008).

Vrednost intelektualnega kapitala podjetja, ki pojasnjuje to razliko, tvorijo (tako potencialno kot že realizirano) znanje in sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v podjetju.

Človeški kapital je vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, pri čemer je od načina upravljanja s človeškimi viri oziroma od ravnanja z ljudmi pri delu v konkretnem podjetju odvisno, v kolikšni meri je dejansko izkoriščen. Človeški kapital ni last podjetja, kajti »privezan« je na ljudi, ki lahko iz podjetja kadarkoli odidejo. Zato je način upravljanja s tem kapitalom, ki ni zajet v nobeni računovodski bilanci, še toliko pomembnejši za konkurenčno sposobnost podjetja (Gostiša 2008).

Ali bi se potem lahko vprašali, ali so računovodje preživeti? Verjetno še ne, vsekakor pa bo treba razmišljati v smeri, kako človeški kapital v bilancah opredeliti drugače kot strošek. Nesporno je, da zaposleni dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja.

»Zaposleni posoja svoj, človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. V zameno pričakuje neko drugo vrednost zase. Poleg finančne vrednosti (plača, bonitete, ponekod delnice) pričakuje še precej drugega: stimulativno delovno okolje, status, ponos, da dela v podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje itd. Način, na katerega omogočamo to vrednost zaposlenim, določa njihovo motiviranost, pripadnost in zavzetost, s tem pa delovno uspešnost in prispevek k dodajanju vrednosti za druge deležnike podjetja. Nezmožnost razumeti, da vrednost za zaposlenega ni nujno izražena le denarno, zato pogosto povzroča manjši prispevek zaposlenega, kot bi ta lahko bil.« (Gruban 2007b)



3 MOTIVIRANJE

Motivirani zaposleni veliko doprinesejo k uspešnemu poslovanju podjetja, zato je potrebno, da delodajalci ustvarijo okolje, v katerem bodo zaposleni našli dovolj spodbud za učinkovito delo. Motivacija je pomembna dejavnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo podjetje. Zato je nujno, da vodilni razumejo, kaj ljudi motivira in na kakšen način jih lahko motivirajo.

Gallupove raziskave kažejo, da je precejšen odstotek zaposlenih (okoli 15 %, 2003) na delu »dejavno neangažiranih«. Ti ljudje nimajo osnovnih pogojev za delo in ne vedo, kaj se od njih pričakuje. Nadaljnjih 70 % zaposlenih dela brez energije, kot nekakšni mesečniki. Pojav naj bi Nemčijo stal 260 milijard evrov na leto. Le manjši delež zaposlenih je angažiran oziroma motiviran in pri delu izkorišča svoje potencialne (Spitzer 1995).

Motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti dejavnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je motivacija za delo potrebna, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Merkač Skok 2005, 112).

3.1 Opredelitev motivacije

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebno odvrača od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj (Uhan 2000, 12).

Strokovnjaki navajajo različne teorije o motiviranju zaposlenih, ki pa se hitro in stalno spreminjajo. Ključ za razumevanje motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem.

Vsak posameznik ima torej določene potrebe, ki jih skuša zadovoljiti na različne načine. Motivacija se tako pojavlja v obliki potreb, želja, interesov, vrednot, idealov, ciljev in hotenj, kar lahko označimo s pojmom motivi. Pobude lahko prihajajo iz človeka samega ali pa iz okolja. Če poznamo motive zaposlenih, lahko razumemo tudi vedenje zaposlenih. Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov in v te namene uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomene posameznih motivov¹ (Lipičnik 1992).

¹ Več o vrstah motivov najdemo v knjigi Bogdana Lipičnika *Človeški viri in ravnanje z njimi* (1992, 154–159).

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

- razlike med posamezniki – ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih prinesejo s sabo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv;
- značilnosti dela – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij;
- organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Ko poskušajo motivirati svoje zaposlene, morajo managerji upoštevati vse zgoraj naštetе dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu.

3.2 Dejavniki motivacije

Kaj je tisto, kar motivira zaposlene in jih pripravi do tega, da delajo bolje, hitreje in uspešnejše? To so vprašanja, ki si jih postavlja veliko vodij in uprav podjetij.

Ljudi lahko motiviramo na različne načine, saj so tudi zaposleni kot osebnosti različni. Poznamo različna motivacijska sredstva oziroma motivacijske dejavnike motiviranja, nekateri jih tudi imenujejo motivatorji, motivi, skratka natančnih razmejitev med pomeni pojmov ni. Trditev, da človek dela za denar in da je denar najpomembnejši dejavnik, že dolgo ne drži več.

(Uhan 2008) navaja:

»Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svojo existenco in existenco svojih družin, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejema tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen. V čim večji meri je z zaslužkom zagotovljen normalen način življenja delavcem in njihovim družinam in v čim večji meri je zagotovljena tudi socialna varnost za naslednje obdobje, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki pojavljajo poleg materialne motivacije tudi drugi motivacijski dejavniki. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov kaže najboljše rezultate v primeru, da je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim in celovitim delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov.«

3.2.1 Vrste dejavnikov

Če želimo ugotoviti, katere dejavnike bomo uporabili za motivacijo zaposlenih, moramo najprej poznati motive zaposlenih in njihovo vedenje, saj ne obstaja univerzalen pristop. Dogajanje v času motivacije so poskušali pojasniti različni

raziskovalci. Omenila bom tri najbolj znane in uporabne: Maslowa, Herzberga in Vrooma.

Ameriški psiholog Maslow je človekove potrebe razporedil na pet stopenj, glede na pomembnost potreb:

- fiziološke potrebe (hrana, spanje, dihanje),
- potreba po varnosti (varnost zaposlitve, ustrezni delovni pogoji),
- socialne potrebe (potrebe po pripadnosti in ljubezni, po stikih, prijateljstvu),
- potreba po spoštovanju (priznanje, moč, samozaupanje, svoboda, neodvisnost, pozornost, ugled),
- potreba po samouresničevanju, samopotrjevanju (potreba po smislu in izpolnitvi lastnega življenja, razvoj sposobnosti, ustvarjalnosti).

Maslow (1987 v Uhan 2000, 23) je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju, pri čemer najprej zadovoljimo potrebe na nižji ravni in potem na višji ravni. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pojavi se naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

Herzberg je na podlagi svojega proučevanja motivacije ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdelimo v dve skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Zato njegovo teorijo lahko imenujemo tudi dvofaktorska teorija. Satisfaktorji so tisti dejavniki, ki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. S higieniki je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo dejavnost v delo. Motivatorji pa so tisti, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu (zanimivo delo, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost, osebni razvoj in napredovanje). Z njimi je mogoče izzvati odzive ali dejavnosti pri posameznikih. Avtor je s proučevanjem ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali satisfaktor (Lipičnik 1998, 168–169).

Higienski dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo pri delu, so: pravila in administracija organizacije, nadzorovanje, odnosi z nadrejenimi, osebni odnosi, delovne razmere, plača, status in varnost. Na zadovoljstvu pri delu, kot je ugotovil Herzberg, vplivajo popolnoma drugi dejavniki: dosežki, priznanje, samo delo, odgovornost, napredovanje in rast. Motivacijske dejavnike lahko opredelimo še kot intrinzične in ekstrinzične. Intrinzični izhajajo iz osebe same, ekstrinzični pa iz okolja (Lipičnik 1991, 139).

To pomeni, da se s primerno plačo in denarnimi nagradami lahko izognemo nezadovoljstvu zaposlenih, kar pa ne pomeni, da bodo zaposleni (zadovoljni) motivirani. Poznani so primeri, ko ljudje zapustijo dobro plačano, varno službo in se zaposlijo drugje, kjer je zaposlitev manj varna, lahko jo spremlja tudi manjša plača.

»Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je stremljenje k tehnološki preosnovi dela, tako da delo postane bolj zanimivo, ker spodbuja delavce za višje delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost.« (Uhan 2000, 25)

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije (zdržbe), v kateri se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega delavca, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno posamično delovno uspešnost. Vsak delavec ima lastne cilje, kot so visok zaslužek, napredovanje, ugodne delovne razmere in podobno.

Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje zdržbe. Cilji organizacije so institucionalirani in prek njih lahko delavci dosegajo tudi svoje posamične cilje. Cilji organizacije so npr.: visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja in visoka akumulativnost. Z uresničitvijo teh ciljev lahko tudi delavci dosežejo svoje cilje, ki so: višji zaslužek, boljše delovne razmere in drugo, vendar bodo na ta način dosegali svoje cilje le v primeru, če niso na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za uresničitev posameznih ciljev delavcev. Model je uporaben v zdržbah, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in ki zdržuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan 2000, 26).

Ko spoznamo nekaj osnovnih motivacijskih teorij, lahko ugotovimo, kateri motivacijski dejavniki so povezani z delom v neki organizaciji. Naštela jih bom le nekaj: zanimivo delo, osebni dohodek, možnost napredovanja, možnost izobraževanja, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, dobre delovne razmere.

Ko ima posameznik enkrat tako veliko plačo, da lahko zadovolji fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, se pojavijo druge, višje potrebe, kajti človekova dejavnost je vedno usmerjena navzgor k višjim ciljem. Včasih je dovolj samo pohvala in prijetno delovno okolje. Če pa se zaposleni znajde na delovnem mestu, kjer se ne počuti dobro, bo kljub visoki plači nemotiviran, izostajal bo z dela ali pa si bo našel drugo službo.

3.2.2 Notranja in zunanja motivacija

Prava motivacija je tista, ki prihaja iz človeka samega, ne pa iz okolja. Človek je za določeno delo najbolj motiviran takrat, kadar ima pred seboj izpolnitev lastnih ciljev. Takrat lahko govorimo, da je njegova motivacija na višku, ker se njegovi cilji ujemajo s cilji organizacije. Pojem notranje motivacije lahko opredelimo tudi s teorijo samouresničitve. Teorija temelji na prepričanju, da zaposleni na vplive okolja ne reagirajo zgolj trpno, temveč tudi dejavno. Ljudje naj bi bili bolj motivirani, kadar imajo možnosti izbire pri usmerjanju in izbiri svojih dejavnosti. Vse to pa lahko dosežemo z notranjimi motivatorji, npr. z dobrimi odnosi s sodelavci in nadrejenimi, s pohvalami, možnostjo izobraževanja in napredovanja ter zanimivim delom (Gruban 2007).

Zunanji in notranji dejavniki motivacije so med sabo lahko močno povezani. Nekateri raziskovalci ugotavljajo, da so notranje nagrade bolj učinkovite in imajo daljši motivacijski učinek.

To pa ne pomeni, da bi morala podjetja opustiti zunanje nagrade, saj tudi ljudje, ki pri svojem delu zelo uživajo in ga imajo radi, pričakujejo priznanje s strani managementa in zahtevajo visoke finančne nagrade. Poleg tega ima lahko tudi notranja motivacija neželene učinke, saj notranje motivirani zaposleni ne delujejo vedno v korist svojega podjetja, zato je po drugi strani notranjo motivacijo veliko težje usmerjati in predvideti njen rezultat (Osterloh 2001 v Krstić 2004, 46).

3.2.3 Nematerialni dejavniki motivacije

Če rečemo, da je z materialnim stimuliranjem in nagrajevanje mogoče doseči vse, je to, po raziskavah sodeč, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine. Mnogi si želijo usklajeno zasebno življenje in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničevanja njihovih idej, tretji strokovni razvoj itd. (Gruban 2007).

Najpomembnejši med nematerialnimi dejavniki motivacije so: zanimivo in izzivov polno delo, samostojnost pri delu, primerno delovno in življenjsko okolje, pohvale in priznanja, možnost izobraževanja in napredovanja, možnost soodločanja, stalnost zaposlitve, dodatni prosti dnevi, javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci, različne simbolne nagrade. Vedeti pa moramo, da vsi ti dejavniki lahko učinkujejo šele takrat, ko so zaposleni zadovoljni s plačo.

V okviru nedenarnih nagrad zaposlenim je treba posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki jih najpogosteje uporabljamo predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih in ki imajo praviloma tudi zelo visoke učinke na motiviranost posameznika, so predvsem naslednje (Mihalič 2006, 217):

- službeni avto (morebiti z možnostjo uporabe tudi za lastne potrebe),
- službeni mobilni telefon,
- parkirni prostor,
- službeni prenosni računalnik,
- specialistični managerski zdravniški pregled,
- plačilo športnih dejavnosti,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu.

Nematerialni dejavniki ne izboljšajo finančnega položaja posameznika, izboljšajo pa kakovost dela in časa, ki ga zaposleni preživi v službi.

3.2.4 Materialni dejavniki motivacije

Ko govorimo o materialnih dejavnikih motivacije, govorimo predvsem o finančnih nagradah. To so plača, delitev dobička, popusti pri nakupih, prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, ugodnosti pri najemanju posojil, službeni avtomobil itd.

Plače so nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče ljudi v zameno za denar prepričati za opravljanje določenih dejavnosti. Raziskave so pokazale, da z različnimi načini plačevanja delavcev lahko iz njih izvabimo različne dejavnosti. V podjetju prevladujeta dva načina plačevanja zaposlenih: plačevanje po času in plačevanje po učinku. Poznani so še drugi sistemi, npr. plačevanje po stažu, plačevanje po uspešnosti posameznika, plačevanje glede na doseženi dobiček. Nastajajo pa vedno novi sistemi, s katerimi želijo podjetja spodbuditi različne delavčeve odzive (Lipičnik in Možina 1993, 48).

Pravo motivacijsko moč imajo le nagrade, ki so povezane s posameznikovo storilnostjo in uspešnostjo in so neposredno odvisne od njiju.

3.3 Kaj pridobimo z motiviranjem

Na motiviranih zaposlenih temelji uspeh ali propad podjetja. Če izberemo prave motivacijske dejavnike, lahko zaposleni udejanjijo svoje ideje in zadovoljijo lastne interese in interese organizacije. Hitro lahko opazimo motiviranega zaposlenega, saj je ponavadi urejen, odraža pozitivno energijo, ne pa z dolgočasnosti in naveličanosti. Taka oseba ima pozitiven odnos do okolja, sodelavcev, sledi svojim ciljem in ji ni vseeno, kaj se dogaja v organizaciji. Motivirani zaposleni opravljajo svoje delo, ker to hočejo.

Z motiviranimi ljudmi pridobimo veliko pozitivnih stvari (Keenan 1996 v Jeretina 2002, 11):

- motivirani ljudje svoje delo opravijo kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirjih,
- svoje delo imajo radi in se počutijo koristne v podjetju,
- pripravljeni so trdo delati, ker sami tako hočejo,
- motivirani ljudje potrebujejo manj nadzora, saj izvedbo svojega dela spremljajo sami,
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično vzdušje.

4 KAKO IZBOLJŠATI MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V PODJETJU

Gruban (2007a) navaja, da je sistem motiviranja zaposlenih strateško pomembna in zelo občutljiva tema vsakega podjetja. Mnogi načini nagrajevanja in motiviranja izvirajo iz časov, ko je bil temeljni proizvodni dejavnik delo oziroma kapital. Zato še zdaleč ne ustrezajo sedanjim potrebam organizacij in zaposlenih, saj prevladuje znanje. Zato podjetja, ki se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih, poskrbijo za management, od katerega je odvisno preživetje organizacije. Temeljna naloga teh managerjev je, da z motivacijskimi ukrepi skušajo vplivati na osebno dojetje, razumevanje, zavest, odnos, prepričanje ter doživljanje zunanjih in notranjih spodbud. Za pravilno izbran način motiviranja morajo poznati vsebine in procese motiviranja. Prav gotovo je med dejavniki, ki najbolj zavirajo motiviranje zaposlenih, preživel čredni sistem.

Najprej je treba ugotoviti, kaj je zaposlenega vodilo, da se je v določeni delovni situaciji odzval na izbrani način, kajti ljudje se na enakih delovnih mestih močno razlikujemo glede na uspešnost in učinkovitost opravljenega dela.

Pomembno gibalno obnašanje zaposlenih so, kot sem že zapisala, človekove potrebe. Zato je temeljna naloga pri obvladovanju procesa motiviranja prav razumevanje gibal znotraj posameznika in v okolju. Podjetje mora imeti vodilno osebje, ki bo znalo ustvariti okoliščine, v katerih bodo zaposleni našli dovolj spodbud za učinkovito delo. To pomeni, da imamo dobro vodstvo, odkrito in pravočasno komunikacijo in ustrezne motivatorje (Gruban 2007a).

Izjemno vlogo naj bi imelo skrbno izbiranje kadrov. Samo tisti, ki imajo vsa potrebna znanja, veščine in sposobnosti, bodo lahko učinkovito opravljali svoje delo. Takšni zaposleni so tudi uspešni. Uspeh pa je, kot vemo, eden najmočnejših motivatorjev. Velja tudi obratno: neustrezno in neprofesionalno izbrani kadri lahko pomenijo začetek konca neke organizacije (Kužet 2007).

Zelo pomembno je tudi, da damo zaposlenim možnost vključevanja in sodelovanja pri oblikovanju delovnega procesa. Zaposleni morajo prepoznati smisel in potrebnost svojega dela, zato je treba delovni proces zasnovati tako, da spodbuja notranjo motiviranost zaposlenih.

4.1 Motivacijske tehnike

V praksi poznamo več motivacijskih tehnik, s katerimi lahko izboljšamo motiviranost zaposlenih. Najbolj uveljavljene so: delovno kroženje, razširjanje in bogatenje dela. Te tehnike omogočajo delo v različnih delovnih fazah, manj enoličnosti in več fleksibilnosti, kar povečuje motiviranost in izboljšuje učinkovitost podjetja (Relacije 2005).

Tehnika *delovnega kroženja* poteka tako, da zaposleni krožijo med različnimi delovnimi mesti in opravljajo različna dela. S tem se povečuje delovna raznolikost in razbija monotonost dela. Kroženje je lahko periodično ali priložnostno, lahko pa ga uvedemo glede na obstoječe zahteve delovnega procesa. Z menjavo del se zaposleni usposablajo za več različnih del, pridobivajo nova znanja in veščine, kar povečuje njihovo motiviranost na delovnem mestu (Relacije 2005).

Pri tehniki *razširjanja dela* posameznikovo delo dopolnjujemo z delom drugega zaposlenega in s tem večamo raznolikost dela. Tehniko lahko izvajamo na dva načina: horizontalno in vertikalno. Pri horizontalnem razširjenju dela obstoječe delo dopolnjujemo z delom predhodne in naslednje delovne faze, pri vertikalnem razširjanju pa se pristojnosti in odgovornosti višje ravni prenašajo na nižje ravni, kar je primerno za rutinske in standardizirane oblike dela (Relacije 2005).

Pri *obogatitvi dela* ima zaposleni večje pristojnosti pri oblikovanju delovnih ciljev in načrtovanju delovnih nalog. Delavec opravlja delo, ki ga sestavlja več med seboj povezanih delovnih opravil in dejavnosti. Tukaj ne gre samo za razširjen razpon dela, ampak tudi za njegovo globino. Zaposleni prevzemajo del opravil nadrejenih. Bogatenje dela ima pozitivne učinke na povečano zahtevnost dela, pri zaposlenih povečuje občutek odgovornosti za opravljeno delo, boljše poznavanje delovnih rezultatov in omogoča samostojno določanje delovnih ciljev (Relacije 2005).

Obstajajo različne strategije bogatenja, in sicer (Relacije 2005):

- *Združevanje nalog*, kjer manjše naloge združujemo v večje in kompleksnejše, s čimer povečujemo delavčeve spretnosti. To pomeni, da je treba namesto ozko določenih delovnih mest oblikovati delovna področja.
- *Oblikovanje naravnih delovnih enot*, kjer je treba naloge razdeliti tako, da zaposleni opravi čim več dela v isti enoti in s tem razvija občutek za lastništvo dela ter pomembnost nalog.
- *Oblikovanje povezav s poslovnimi partnerji*. Če je le mogoče, je treba zaposlenega povezati s kupci izdelka in dobiti povratno informacijo, kajti neposredna komunikacija s kupci ali drugimi poslovnimi partnerji izboljšuje kakovost pretoka informacij, spretnosti in osebno zavest o pomenu upravljanja.
- *Vertikalno razporejanje odgovornosti*, kjer razporejamo odgovornost z višjih na nižje vodstvene ravni. Odgovornost zaposlenega za opravljeno delo in stopnja samonadzora se povečuje.
- *Oblikovanje poti za povratno zvezo*, pri katerem obstajata dva načina. Prvi se nanaša na ocenitev izvedbe na podlagi dela, drugi pa izhaja iz poročil o kakovosti izvedbe. Za zaposlene je zelo pomembna povratna informacija o učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti njihovega dela.

4.2 Spodbujanje in vzdrževanje motiviranja

Ko v delovnem okolju dosežemo, da so ljudje visoko motivirani, moramo poskrbeti, da to raven motiviranosti tudi obdržimo. Upoštevati moramo, da človekovo vedenje na delovnem mestu spremljajo različni občutki, čustva, pričakovanja, kar bistveno vpliva na to, ali lahko obdržimo visoko stopnjo motiviranosti. Kot pravi Lipičnik (1992, 169): »Če želimo, da bomo v ljudeh izzvali določeno aktivnost, lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije.«

Če torej hočemo, da se spodbujena motiviranost ljudi ohranja in vzdržuje, je treba upoštevati nekatere osnovne dejavnike, kot so: pričakovanje, pravičnost, pohvala in graja, enakost, navodila za delo, tekmovanje, sodelovanje, obveščanje zaposlenih, prijetnejše delovno okolje in plača.

Pričakovanje

Pričakovanje je rezultat motivacije. Ljudje so zelo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Naravna težnja ljudi je, da stremijo k zadovoljstvu in se izogibajo nezadovoljstva. Pomembnejše stvari ko dosežemo, bolj smo zadovoljni, to pa pomeni veliko motivacijo in velika pričakovanja. Zato je pomembno, da ljudem ne postavljamo prezahtevnih ciljev ali jim obljubljam nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti (Lipičnik 1992, 170–171).

Enakost

Osnovno načelo ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno takšno »vrednost«, kakršno so ji dali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljani ponovno vzpostaviti ravnotežje. Če ima zaposleni občutek, da organizaciji daje več, kot od nje dobiva v obliki plače, zmanjšuje neenakost na različne načine: začne sabotirati delovni proces, dela manj intenzivno, povečuje odsotnost z dela, zahteva pravičnejšo plačo itd. (Lipičnik 1992, 171–173).

Pravičnost

Ko govorimo o pravičnosti, govorimo tudi o nepravičnosti. Posamezniki se v podjetju medsebojno primerjajo glede svojega vložka v delovni proces in primerjajo svoje prejemke z vložki in prejemki drugih zaposlenih. Dejstvo je, da zaposleni lahko za enako delo dobijo različna plačila ali pa jih različno obravnavajo, kar seveda ni pravično. Na občutek nepravičnosti se zaposleni odzivajo različno, ponavadi so to negativne reakcije (delajo manj, slabša se kakovost izdelkov, izostajajo od dela, kradejo, odhajajo iz podjetja ...) (Lipičnik 1992, 173–174).

Pohvala in graja

Kadar želimo zaposlene pohvaliti, jih pohvalimo javno, saj imajo take pohvale večji motivacijski učinek kot pa pohvala na štiri oči. Ravno nasprotno pa moramo delovati v primeru grajanja. Javna graja vzpodbudi v ljudeh neprijetna čustva. Lahko prizadene posameznikovo samopodobo in s tem ga destimuliramo. Graja ima lahko pozitiven učinek samo v primeru, če jo povemo na štiri oči.

Vodje včasih menijo, da zaposleni ne potrebujejo pohval in podobno, kar pa je popolnoma zmotno prepričanje. Dejstvo je, da si vsak zaposleni želi pohvale za dobro opravljeno delo. Najpogosteje vodje naredijo napako, ko zaposleni kaže veliko navdušenje pri delu, vodja pa ga ne motivira, ker delavec daje vtis, kot da ne potrebuje dodatne vzpodbude in pohvale. Tak vtis je lahko zavajajoč in pogosto se zgodi, da delavec ob izostanku pohval enostavno odpove (Mihalič 2006, 218).

4.3 Sporazumevanje

Človek se vse svoje življenje sporazumeva z drugimi ljudmi. Sporazumevanje poteka verbalno ali neverbalno, odvisno od našega namena in naše sposobnosti sporazumevanja z drugimi ljudmi. Pri sporazumevanju poteka proces, v katerem vsi udeleženci sprejemajo, pošiljajo in interpretirajo sporočila. Tudi izražanje čustev je oblika sporazumevanja. Sporazumevanje je lahko sredstvo, s katerim dosegamo svoje namene ali vplivamo na druge. V podjetjih se sporazumevamo neposredno z osebnimi stiki, preko telefonov in z vse bolj uveljavljenim elektronskim sporazumevanjem, najbolje se obnese neposredno. Sporazumevanje je torej sestavni del organizacije.

Demokratično in nehierarhično sporazumevanje je v praksi zelo povezano s participacijo zaposlenih. V organizacijah, v katerih izvajajo in omogočajo visoko stopnjo demokratičnega sporazumevanja, je omogočeno večje sodelovanje zaposlenih pri odločitvah na ravni njihovih delovnih mest. S tem zaposleni prevzemajo cilje podjetja za svoje cilje, večjo zavzetost za delo, večjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in posledično veliko večjo produktivnost. Demokratično sporazumevanje namreč že samo po sebi vzpodbuja večjo vključenost vseh zaposlenih v celotno dogajanje, v reševanje problemov, podajanje rešitev in vključenost v odločanje (Mihalič 2006, 251).

Za uspešno delo je potrebno dobro sporazumevanje med zaposlenimi, tako znotraj delovne sredine kot od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor po hierarhiji. Na žalost pa še vedno v premnogih slovenskih podjetjih razmišljajo, da tisti, ki ima informacije, ima moč, zato zaposlenim ne ponudijo nikakršnih informacij. Ne dajo jim informacije, ali so pri delu uspešni, ali dosegajo cilje, ne vedo, ali delajo kaj narobe, tako tudi ne morejo popraviti in izboljšati svojega načina dela. Prepuščeni so samim sebi, temu ustrezno postane tudi njihovo vedenje. V nekaterih podjetjih imajo tudi navado, da vodilni informacije pošiljajo kar preko predstavnikov delavcev, bodisi sindikata ali pa sveta

delavcev. Takšen način sporazumevanja ni ustrezen, kaj šele motivacijski. Pomanjkanje neposrednega sporazumevanja zmanjšuje možnost uspešnega razvoja podjetja in zaposlenih (Svetlik in Ilič 2004, 142–144).



5 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU

V tem delu naloge bom na podlagi polstrukturiranih intervjujev analizirala stanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju Aero, d. d., iz Celja. Intervjuje sem opravila v programu blokov, kjer izdelujejo samolepljive lističe.

5.1 Namen in cilj

Namen moje raziskave je preveriti določene teoretične ugotovitve s področja motiviranja in ravnanja z ljudmi. Ugotoviti želim, kakšno je stanje zadovoljstva zaposlenih v programu blokov, kaj je tisto, kar je dobro razvito in podpira uspešnost programa in katera so tista področja, kjer bi bilo treba v prihodnosti še kaj spremeniti v pozitivno smer. Prav tako bi analiza intervjuja lahko bila v pomoč managementu kot smerokaz za vnašanje izboljšav in opredelitev ukrepov za tista področja, kjer stvari niso najbolj urejene.

Moj cilj je tudi ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki demotivirajo zaposlene, kaj bi bilo potrebno ukreniti, da bi ti dejavniki postali motivatorji in s katerimi ukrepi bi lahko izboljšali klimo zaposlenih pri delu. Želela bi, da bi management v podjetju spoznal, da so zadovoljni in motivirani zaposleni pot do uspešnega podjetja. Da pa bi to dosegli, niso vedno potrebna velika sredstva.

5.2 Predstavitev podjetja Aero, d. d.

Podjetje Aero se je razvilo iz podružnice obrata podjetja Brauns iz Libereca na Češkem. Obrat je z delom v Celju začel leta 1923. V letu 1937 je podjetje proizvajalo barve za tkanino, barve za tla, karbon in indigo papir ter pisalne trakove (Aero 2008).

Leta 1946 je bilo z odlokom vlade Ljudske republike Slovenije 29. oktobra ustanovljeno podjetje z imenom Aero. V prvem letu je bilo zaposlenih 22 delavcev. Poleg omenjenih proizvodov je podjetje pričelo s proizvodnjo šolskih barvic in lepil. Po dveh letih so pričeli še s proizvodnjo matric in črnila.

Leta 1953 je podjetje pričelo proizvajati samolepilne trakove v Celju in po desetletju na lokaciji v Šempetru v Savinjski dolini. V letu 1978 se je začela proizvodnja samokopirnih papirjev.

Z rastjo osnovne dejavnosti se je podjetje večalo tudi s pridružitvijo podjetja Cetus (1971) in Tovarne papirja in celuloze Medvode (1973). Tako je nastala reprodukcijska veriga proizvodnje celuloze, proizvodnja papirja, predelava papirja in tisk, ki je bila investicijsko zaokrožena po letu 1980. Z večanjem proizvodnje se je krepila prisotnost podjetja na jugoslovanskem trgu in ob previdnem in postopnem vstopu tudi na zunanje trge.

Spremembe zakonodaje in pogojev gospodarjenja so omogočile »samoupravno« odcepitev prej pridruženih podjetij. Najprej je podjetje zapustila Tovarna celuloze in papirja Medvode in nato še Cetis.

Po razpadu Jugoslavije in osamosvojitvi Slovenije je podjetje izgubilo precej nepremičnin in glavnino trga, saj je bila skoraj vsa prodaja na področju bivše države. Za podjetje, ki je imelo takrat zaposlenih okrog 1500 ljudi, se je začelo težko obdobje. Treba je bilo poiskati nove trge in ustrezne proizvode, kar pa ni bilo možno čez noč.

Podjetje je zato začelo odpuščati ljudi in zapirati programe, ki niso bili dovolj zanimivi za trg. Notranja organiziranost pa je postopoma prehajala od klasične funkcionalne organiziranosti k proizvodni oziroma h kombinaciji funkcionalne in proizvodne organiziranosti po programih.

Do leta 1996 je podjetje izvajalo program sanacije, ki je temeljil na strategiji preusmeritve prodaje na tuje trge, na racionaliziranju stroškov poslovanja in na finančnem prestrukturiranju.

Tako ima Aero, d. d., (v nadaljevanju Aero) danes zaposlenih 360 ljudi v treh proizvodnih programih. Dva programa sta ostala še iz »prejšnjih časov«, to sta program samolepilnih trakov in program barv, novejši program pa izdeluje bloke. Novih zaposlitev skorajda ni, zato je povprečna starost zaposlenih 49 let.

V programu samolepilnih trakov izdelujejo embalažne samolepilne trakove, šolsko-pisarniške samolepilne trakove, posebne in tiskane samolepilne trakove.

Program barv izdeluje gvaš, tempera in prstne barve, umetniške oljne barve, barve za tkanine in šolska lepila.

Program blokov

Ta program so oblikovali leta 1992 kot posledico sanacijskega načrta poiskati nove izdelke z večjo dodano vrednostjo. V tem programu proizvajajo samolepilne lističe, ki jih običajno sestavijo v bloke ali druge oblike, po želji kupcev. Lističi so lahko potiskani ali prazni. Nekateri kupci kupujejo polproizvode, tako imenovane »jumbo role«, na katere je nanešeno le lepilo in jih potem sami režejo v zelene dimenzije in oblike. Proizvodi se prodajajo v glavnem na tuje trge. Pokazalo se je, da je odločitev za proizvodnjo samolepilnih izdelkov bila pravilna, saj je ta program trenutno najbolj donosen v Aeru in kot kažejo raziskave s trga, zanimanje za te proizvode ne upada. Dejstvo pa je, da se na tržišču pojavlja vedno večja konkurenca, predvsem s področij, kjer je delovna sila cenejša.

Proizvodnja blokov je trenutno nosilni program podjetja Aero in ravno zato se mi je zdelo zanimivo narediti raziskavo zadovoljstva pri delu in ugotoviti, kako so zaposleni motivirani pri delu.

V programu je 110 zaposlenih, od tega je 40 režijskih delavcev, ostali so proizvodni delavci. Vodstvo programa sestavljajo direktorica, njen pomočnik, tehnični direktor, vodja skladišča, vodja proizvodnje, vodja vzdrževanja in planerji.

5.3 Opis in potek intervjuja

V intervjujih je sodelovalo dvanajst zaposlenih z različnih delovnih mest in različnih stopenj poklica. Polovica sodelujočih je proizvodnih delavcev, ostali so iz režijskega dela. Ker so v programu moški in ženske zaposleni v enakem razmerju, sem temu ustrezno opravila intervjuje, torej pri šestih moških in šestih ženskih osebah. Mesta, ki jih zasedajo intervjuvane osebe, so: vodja proizvodnje, vodja oddelka, laboratorijski inženir, planer, tehnolog, vodja skladišča in proizvodni delavci.

Intervju sem izvedla med 14. in 18. julijem med delovnim časom. Posamezni intervju je trajal približno pol ure. Vprašani so odgovarjali na trinajst vprašanj, ponekod, kjer so bili bolj skopi z odgovori, sem jim zastavljala še podvprašanja.

5.3.1 Shema vprašalnika

Osnovna vprašanja, s katerimi sem želela priti do odgovorov o zadovoljstvu in posledično motiviranosti zaposlenih, sem našla v časopisu *Finance*, avtorja Radovana Kraglja. Uporabila sem dvanajst avtorjevih vprašanj, trinajsto, zadnje vprašanje sem oblikovala sama. Pri nekaterih vprašanjih sem morala postaviti tudi kakšno dodatno vprašanje, da sem dobila jasnejše odgovore.

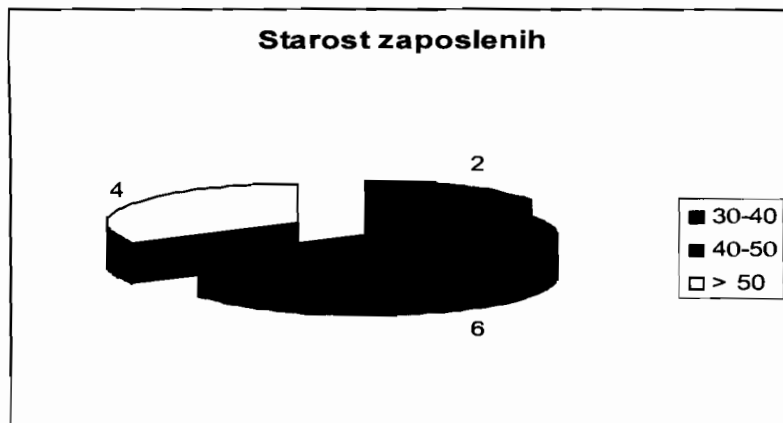
Navajam vprašanja, na katera so intervjuvanci odgovarjali (Kragelj 2000):

1. Ali ste zadovoljni z vsebino in primernostjo dela?
2. Kako ste zadovoljni s stopnjo odgovornosti pri delu?
3. Ali ste dovolj samostojni pri opravljanju dela?
4. Ali vidite možnosti za napredovanje?
5. Ali imate možnost osebnega razvoja?
6. Ali ste zadovoljni s količino in pogostostjo priznanj in pohval za dobro opravljeno delo?
7. Ali imate občutek, da ste uspešni pri delu?
8. Kako ste zadovoljni z neposrednim nadrejenim?
9. Kako ste zadovoljni s sodelavci?
10. Ali ste zadovoljni s plačo?
11. Kako ste zadovoljni s svojo poklicno kariero?
12. Kako ste zadovoljni z delovnimi razmerami (prostor, oprema)?
13. Ali ste v zadnjem letu iskali novo zaposlitev?

5.3.2 Značilnosti intervjuvancev

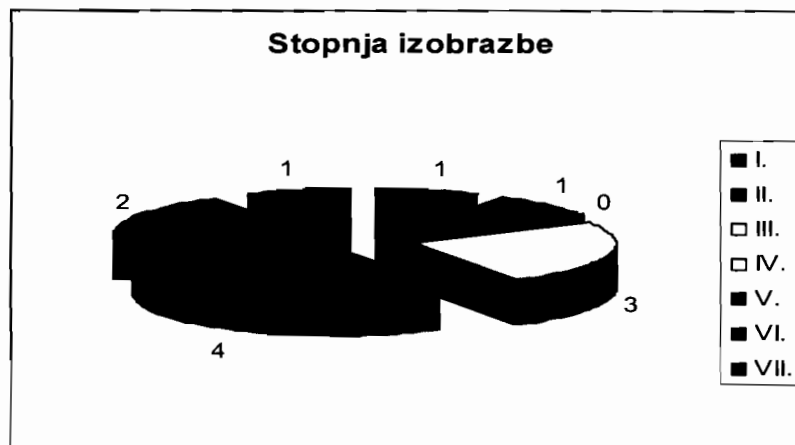
Najprej bom predstavila splošne značilnosti intervjuvancev.

Slika 5.1 Starostna struktura intervjuvancev



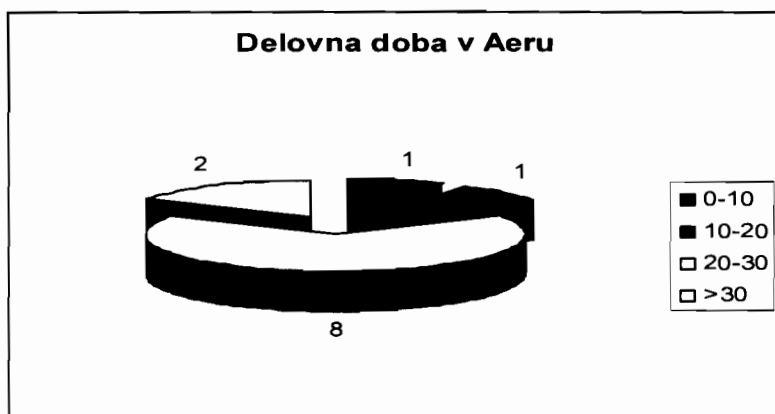
Povprečna starost intervjuvanih zaposlenih je 47 let, kar je dve leti manj od povprečja zaposlenih. Med njimi sta dva, ki imata manj kot 40 let, šest jih je med 40 in 50 letom starosti in štirje imajo več kot 50 let.

Slika 5.2 Izobrazbena struktura intervjuvancev



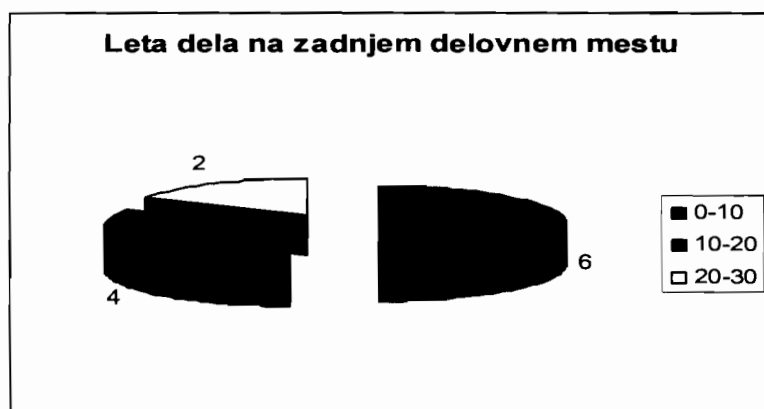
Glede na izobrazbo prevladujejo tisti, ki imajo peto stopnjo izobrazbe, saj predstavljajo tretjino vzorca (štirje vprašani), trije imajo četrto stopnjo, dva imata višjo izobrazbo, visoko ima ena oseba, eden ima končano osnovno šolo in ena oseba nima končane osnovne šole.

Slika 5.3 Struktura intervjuvancev po letih delovne dobe v Aeru



Iz grafa zopet vidimo, da je povprečna starost zaposlenih visoka, saj ima delovne dobe od 20 do 30 let v Aeru kar osem intervjuvancev, dva sta v podjetju več kot 30 let, eden ima 12 let delovne dobe, prav tako eden pa ima štiri leta delovne dobe v podjetju.

Slika 5.4 Leta dela intervjuvancev na zadnjem delovnem mestu



Nobeden od vprašanih ni na svojem delovnem mestu celotno delovno dobo v podjetju, vendar sta dva, ki opravljata dela na istem delovnem mestu, v razredu od 20 do 30 let. Prav tako najdemo štiri vprašane, ki so več kot deset let na istem delovnem mestu, ostalih šest pa svoje delo opravlja od 4 do 10 let. Intervjuvanci delajo na zadnjem delovnem mestu v povprečju 13 let.

5.4 Rezultati raziskave

Nadaljevala bom z vsebinskim delom vprašalnika.

Vsebina in primernost dela

Prvo vprašanje zaposlenim se je nanašalo na vsebino in primernost dela, ki ga opravljajo. Večina vprašanih je odgovorila, da mislijo, da imajo primerno delo in ga radi opravljajo, da je delo zanimivo. Odgovori so me presenetili, saj sem imela občutek, da

so ljudje veliko bolj nezadovoljni s svojim delom, saj so se vedno pritoževali čez delo, velikokrat je bilo slišati, kako hudo je v službi, da sploh ne bi več prišli itd. Nadalje sem jih vprašala, ali delo opravljajo z veseljem in kaj jih najbolj moti pri delu. Z naslednjimi odgovori sem ugotovila, da vsebina dela res ni problem, da največji problemi tičijo v organiziranosti dela, kar najbolj moti režijski del zaposlenih.

»Delo mi ustreza, včasih bi si želel, da ne bi bilo tako enolično.« (proizvodni delavec, 45 let)

»S svojim delom nisem zadovoljen, ker je organiziranost dela neustrezna. Ponavadi se ne ve, kdo je za kaj zadolžen, potem pa se znajdi, kakor veš in znaš.« (vodja proizvodnje, 53 let)

»Delo je čisto v redu in mi ustreza, rada ga opravljam. Zaplete pa se, ko nastanejo problemi, ki presegajo moje znanje in pooblastila, takrat se ne morem obrniti na nikogar od nadrejenih, od njih ne dobim pomoči in tako ostanem sama s problemi. Jezi me, da delo ni dovolj razmejeno, da moram poleg svojega dela opravljati še dela drugih delovnih mest, če hočem, da proizvodnja ne obstane.« (vodja oddelka, 50 let).

Zadnja dva intervjuvanca moti organiziranost delovnega procesa. Pritožujeta se, da se ne ve, za kaj je kdo zadolžen, da niso delovne naloge in pristojnosti jasno razdeljene, zato morata sama delati več. Od nadrejenih pričakujeta, da bi poskrbeli za ustrezno razmejitev nalog in da bi kdaj opazili, da morata sama reševati probleme.

Menim, da so vodje res tisti, ki bi morali poskrbeti za jasno opredelitev in razdelitev nalog, obenem so to osebe, na katere se zaposleni lahko obrnejo po pomoč. S tem bi ustvarili prijetnejše pogoje za delo, ki bi potekalo bolj nemoteno in manj stresno. Tako bi bilo tudi delo boljše opravljeno. Prav bi tudi bilo, da tiste, ki vlagajo dodaten napor, vodje nagradijo oziroma jim dajo vzpodbudo v obliki pohvale.

Le dva od intervjuvanih sta odgovorila, da s primernostjo dela nista zadovoljna. Glavni razlog za nezadovoljstvo je neustreznost delovnega mesta glede na njuno izobrazbo.

»Moje delo je neustrezno glede na izobrazbo.« (proizvodna delavka, 46 let)

»Z vsebino dela sem zadovoljna, vendar je delo manj primerno za mojo izobrazbo, saj imam popolnoma drugo smer izobrazbe in bi si želela, da delam na področju, ki bi bolj ustrezalo moji izobrazbi.« (laboratorijska inž., 32 let)

Pričakovan je bil negativen odgovor teh dveh delavk na vprašanje, ali se jima zdi, da imajo primerno delo svoji izobrazbi in znanju. Mislim, da je prav, da se jima omogoči delovno mesto, ki ustreza njuni izobrazbi, ker možnosti prezaposlitve so. Kadar delavci delajo dela, ki so njim primerna, so vsekakor bolj motivirani in s tem

uspešnejši. Ko jim poiščemo ustrezno delo, imajo občutek, da resnično pripadajo podjetju, da se nanje ni »pozabilo«, kajti v nasprotnem primeru ljudje postanejo nezainteresirani za delo, nekateri otopijo.

Da pa se pogoji dela in klima res spreminjajo na slabše, nam pove naslednji odgovor:

»Delo se mi zdi ustrezno. Moram pa povedati, da sem včasih zelo rad delal, prav užival sem, danes pa vsak dan manj rad delam zaradi sedanjih razmer.« (tehnolog, 57 let)

Iz odgovorov lahko sklepamo, da bo treba nekaj spremeniti v načinu vodenja, kajti ljudje so pripravljeni delati, moti jih le brezbržnost vodilnih do njih in dela. Menim, da mora vršni management priskrbeti kader, ki ima znanje, da ustvari motivacijsko klimo.

Stopnja odgovornosti

Ko sem jih povprašala, ali mislijo, da imajo preveč ali premalo odgovornosti, jih je polovica odgovorila približno takole:

»Odgovornosti imam ravno prav, ne želim si večje.« (laboratorijska inž., 32 let)

Zanimalo me je, zakaj si ne želijo večje odgovornosti?

»Za moje delo in plačilo imam čisto dovolj odgovornosti, ne želim si večje ... Tudi če bi imel več odgovornosti, plača ne bi bila nič boljša.« (tehnolog, 57 let)

»Imam neprimerno preveliko odgovornost glede na delovno mesto in plačo.« (vodja oddelka, 50 let)

»Odgovornost do dela je zelo velika, moti me, da ni plačana.« (planerka, 41 let)

Iz odgovorov lahko sklepam, da bi nekateri zaposleni radi imeli več odgovornosti, tako so izjavili trije intervjuvanci, vendar samo v primeru, da je to primerno plačano. Nekateri zaposleni tudi povedo, da se od njih pričakuje že sedaj večja odgovornost, kot je potrebna za njihovo delovno mesto. Jezi jih, da ni plačana.

Z več odgovornosti pričakuje boljšo plačo tudi proizvodni delavec, saj se je pripravljen potruditi, če bo za to nagrajen.

»Rajši bi imel več odgovornosti, saj bi bila plača boljša.« (proizvodni delavec, 39 let)

Naslednji zaposleni se pritožuje:

»Nisem zadovoljen s svojo odgovornostjo, saj sam nimam nobenega vpliva na potek dela in poslovanje skladišča, saj se nadrejeni kar naprej kljub nepoznavanju logističnega dela vmešavajo v potek dela.« (vodja skladišča, 58 let)

Prav bi bilo, da se podrejenim da priložnost, da lahko samostojno opravijo svoje delo in pokažejo, kaj znajo. Še posebej je to občutljivo pri starejših, ki imajo dolgoletne izkušnje in so navajeni samostojno delati. Vodja bi moral le nadzorovati, ali delo pravilno teče. Tako bi delavec dobil občutek, da mu zaupamo in verjamemo v njegove sposobnosti, njegova notranja motivacija bi rasla.

Kadar se preveč vmešavamo v delo posameznika, ga notranje demotiviramo, saj mu s svojim vpletanjem v delo sporočamo, da sam ni dovolj odgovoren in sposoben.

Med intervjuvanci je tudi oseba, ki je povedala:

»Rada bi imela več odgovornosti, tako bi lahko bilo delo boljše in bolj kakovostno opravljeno, saj bi slabe materiale zavrnila.« (proizvodna delavka, 45 let)

To nam pove, da bi kakovost izdelkov lahko bila boljša, saj bi pazila, da slabi materiali ne bi šli v izdelke in naprej v prodajo. Tako pa nima nobenega vpliva na delovni proces, saj je njeno delo porabiti materiale, ki jih dobi. Zaradi tega lahko prihaja tudi do reklamacij, podjetje ima stroške, poleg tega upada ugled podjetja.

Samostojnost pri opravljanju dela

»Samostojen sem dovolj; včasih me zmoti, ko se moj nadrejeni po nepotrebnem vmeša v moje delo.« (proizvodni delavec, 52 let)

Pri delu so dovolj samostojni, tako menijo vsi intervjuvanci iz proizvodnega dela, le včasih jih »zmoti« kakšen nadrejeni. Na takšne odgovore verjetno vpliva tudi narava dela. Nekdo, ki dela v proizvodnji, dobi delo in točno ve, kdaj, kako in koliko dela mora opraviti. Da pa niso dovolj samostojni pri delu, mislijo predvsem zaposleni v režijskih službah.

»Pri delu sem vedno manj samostojen, saj zadnje čase delam le po navodilih, ki mi jih narekuje moj nadrejeni, čeprav mojega dela ne pozna. Rad bi delal tako, kot sem nekoč, saj moje delo zahteva veliko samostojnosti in kreativnosti.« (tehnolog, 57 let)

»Delo lahko opraviš, vendar brez vsakih pristojnosti, da bi sam odločal o stvareh, ki se te tičejo in so pomembne za dobro opravljeno delo.« (vodja proizvodnje, 53 let)

»Samostojna sem samo pri problemih.« (vodja oddelka, 50 let)

Iz povedanega sledi, da si ljudje želijo biti samostojni pri delu. Kadar zaposleni delo lahko opravljajo tako, da si sami organizirajo potek dela, menim, da delo tudi bolj kakovostno opravijo. Seveda to ni mogoče pri vseh delih, pač pa velja predvsem za dela, ki so naravnana bolj kreativno.

Le dva v podpornih službah sta povedala, da sta dovolj samostojna pri delu in da sta zato zadovoljna.

»Sem samostojna in mi to zelo odgovarja.« (planerka, 41 let)

Možnost napredovanja

Nihče od intervjuvanih ne vidi možnosti osebnega napredovanja. Njihovi odgovori so si v glavnem podobni in se glasijo:

»Trenutno ne vidim nobene možnosti, saj v programu, kjer delam, ne vidim perspektive.« (laboratorijska inž., 32 let)

»Možnosti za napredovanje nimam, opazijo me le takrat, kadar potrebujejo nekoga pridnega in hitrega pri delu, ko pa se deli plača in napredovanja, pa pozabijo name.« (proizvodna delavka, 41 let)

Na podvprašanja, zakaj tako razmišljajo in kaj so pripravljene narediti za to, da bi lahko napredovali, so bili z odgovori bolj skromni. V glavnem so potarnali, da lahko napreduješ, če si »prava oseba« pri vodilnih, starejši intervjuvanci pa se želijo čim prej upokojiti.

»Možnosti za napredovanje ne vidim, sicer pa grem čez dve leti v pokoj; pa tudi če bi bil mlajši, možnosti za napredovanje ne vidim, saj me nadrejena ovira.« (tehnolog, 57 let)

Tudi s takšnimi, ki imajo leto ali dve do upokojitve, je treba sodelovati in jih vzpodbujati pri delu, ne smemo jih postaviti na stranski tir.

Za to, da ne morejo napredovati, nekateri vidijo oviro predvsem v neurejenosti podjetja, neustrezni kadrovske službi in pravijo:

»Nobenega napredovanja ni, verjetno zaradi neurejenosti podjetja, napredujejo lahko samo nekateri.« (vodja skladišča, 58 let)

»Zelo težko je napredovati, saj te ovirajo vsi in vsepovsod, najbolj pa kadrovska služba – pač nisem po meri šefov.« (planerka, 41 let)

»Enkrat sem napredovala, mislim pa, da je s tem konec mojega napredovanja.« (proizvodna delavka, 45 let)

Nekateri vprašani odgovarjajo:

»Napredovanja ni videti, kajti če delo dobro opravljaš, te tam tudi obdržijo, da ni potrebno uvajanje novega delavca, pa še gotovi so, da bo delo teklo tako, kot mora.« (proizvodna delavka, 46 let),

Po njihovem mnenju jim je napredovanje torej onemogočeno zato, ker delo dobro opravljajo.

Osebni razvoj

Prav tako ni nihče zadovoljen z osebnim razvojem. Vsi intervjuvanci si želijo, da bi se na svojem delovnem mestu lahko kakorkoli izobraževali, saj vseh dvanajst zaposlenih odgovarja, da na tem področju ni ničesar narejenega. Dobila sem občutek, da so resnično željni vseh vrst izobraževanj. Rekli so, da bi radi spoznali drugačne pristope k delu, šli na seminarje, na dodatna praktična usposabljanja, sejme, nekateri bi se tudi vpisali v šole, če bi jim podjetje plačalo šolnino, vendar management pravi, da za to ni potrebe.

»Osebnostno se ne morem razvijati, saj nihče od vodilnih ne čuti potrebe, da bi se ljudje osebnostno kakorkoli razvijali, pa čeprav za to niso vedno potrebni veliki stroški.« (laboratorijska inž., 32 let)

»Nihče od vodilnih se ne potrudi, da bi poskrbel za izobraževanje zaposlenih, seminarje organizirajo za zelo ozke skupine, ko jim omeniš, da bi šel v šolo, pa kadrovska služba reče, da takšnega profila ne potrebujejo, čeprav čez leto zaposlijo osebo s tako izobrazbo. Izobražuješ se lahko le na svoje stroške ali če se prav pišeš.« (planerka, 41 let)

»Kako bi lahko pri tako monotonem delu, kot ga opravljam, kakorkoli osebnostno rasla, kvečjemu nazadujem. Zelo pogrešam ogled kakšnega podjetja, ki ima podobno proizvodnjo, da bi videla, kako tam stvari tečejo.« (proizvodna delavka, 46 let).

Iz povedanega lahko razberemo, da ni v interesu managementa, da bi ljudem dali možnost kakršnegakoli osebnega razvoja.

Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo

Kar se tiče pohval in priznanj, so intervjuvanci v glavnem z grenkobo odgovorili, da jih ni in nanizali naslednje odgovore:

»V tridesetih letih dela nisem slišala pohvale od svojih nadrejenih.« (oddelkovodja, 50 let)

»Ne bi izgubljal besed; kaj je že to? Zakaj se uporablja?« (tehnolog, 57 let)

»Do sedaj ni bilo pohval, sploh nimam komentarja.« (vodja skladišča, 58 let)

»Pohval ni bilo in jih od vodje tudi v bodoče ne pričakujem.« (proizvodna delavka, 46 let)

Da je tu pa tam izrečena kakšna pohvala, je rekel le eden od režijskih delavcev.

»Pohvale so, vendar so redke.« (vodja proizvodnje, 53 let)

Skozi pogovor so zaposleni izrazili željo, da si želijo več pohval in priznanj, ali kot je rekel eden izmed zaposlenih:

»Priznanj in pohval ni, lahko rečem, da jih pogrešam, saj včasih dobro denejo.« (proizvodni delavec, 45 let)

Vsekakor bi morali vodje znati pohvaliti svoje podrejene. Menim, da pohvala nekoga, ki delo dobro opravi, sodi med osnove dobre vzgoje. To je tudi najmanj, kar lahko dajo svojim zaposlenim, in to na vseh ravneh.

Nikakor pa ne smejo razmišljati na način:

»Ljudje so tukaj zato, da delo opravijo, zakaj bi jih hvalili?« (planerka, 41 let)

Uspešnost pri delu

Na vprašanje, ali mislijo, da so uspešni pri svojem delu, so vsi vprašani odgovorili pritrdilno. Ko sem jih še vprašala, na podlagi česa tako razmišljajo, so rekli, da je njihovo delo uspešno, če je narejeno pravočasno in kakovostno, za kar se tudi potrudijo. Večino moti, da njihove uspešnosti pri delu ne opazijo šefi.

»Pri delu sem uspešen, vendar mi moj vodja ne da priznanja.« (tehnolog, 57 let)

»Glede na razpoložljivo opremo delo opravim dobro.« (proizvodna delavka, 46 let)

»Mislim, da delo dobro opravljam, čeprav mi moja nadrejena tega ne prizna. Če je potrebno, delamo tudi preko delovnega časa. (vodja skladišča, 58 let)

Nekateri pa niso prepričani, da dovolj dobro opravijo dela, ki so jim dodatno naložena in so izven njihovih kompetenc.

»Delo, ki je v okviru mojega delovnega mesta, uspešno opravljam, za dodatna dela, ki mi jih naprtijo, pa ne morem odgovarjati, saj jih ne obvladam, niti nisem bila poučena o njih.« (oddelkovodja, 50 let)

»Včasih sem uspešna, včasih pa zaradi preveč naloženega dela tega ne morem opraviti tako, kot bi želela.« (proizvodna delavka, 41 let)

Dobro bi bilo, ko bi takšnih odgovorov slišala več:

»Mislim, da svoje delo opravljam uspešno, to mi priznava tudi moj nadrejeni. Poskrbel je, da sem dobil pri plači povišan gibljivi del za uspešnost.« (proizvodni delavec, 52 let)

Neposredni nadrejeni

Na vprašanje, kako so zadovoljni s svojimi nadrejenimi, se je pet vprašanih oseb opredelilo, da so zadovoljni. Najbolj jim je všeč, da se z njimi lahko pogovarjajo o službenih in zasebnih problemih.

*»V zvezi s šefico nimam pripomb, z njo se lahko pogovorim o problemih pri delu.«
(laboratorijska inž., 32 let)*

»Lahko bi rekel, da sem kar zadovoljen z nadrejenim, z njim se lahko pogovarjam o marsičem, poslušam me.« (proizvodni delavec, 52 let)

Pet intervjuvancev je reklo, da niso zadovoljni s svojimi vodji. Kot vzrok nezadovoljstva so navedli nepoznavanje dela z ljudmi, nestrokovnost po tehnični plati, en vodja pa ne čuti potrebe, da bi se predstavil svojim podrejenim.

»Že nekaj mesecev imam novo nadrejeno, pa je ne poznam, razen na videz, do danes še nisva spregovorili besede. Verjetno ne čuti potrebe.« (vodja oddelka, 50 let)

»S svojo nadrejeno sem zelo nezadovoljen, ne upošteva mojega mnenja, rezultatov dela in izkušenj tridesetletnega dela.« (tehnolog, 57 let)

*»Slabšega šefa še nisem imela. Strokovno je popolnoma neustrezna oseba, ne ve, kako delati z ljudmi, prav tako se ne spozna na tehnologijo in planiranje.«
(planerka, 41 let)*

»Nikakor ne morem biti zadovoljen s svojo nadrejeno, ne upošteva mojih nasvetov in sugestij, čeprav ji je logistika popolna neznanka.« (vodja skladišča, 58 let)

Iz teh odgovorov lahko razberemo, da zaposleni niso zadovoljni z nekaterimi vodji in da se ne bodo nikoli ujeli z njimi. Iz povedanega lahko razberemo, da jih moti predvsem to, da nadrejeni premalo cenijo njihove sposobnosti in znanja.

Dva intervjuvanca sta le delno zadovoljna s svojimi nadrejenimi, odgovorila sta takole:

»S svojim šefom sem zadovoljna. Pogrešam pa, da bi me kdaj pohvalil, saj vedno presegam normo in se trudim, da je delo kakovostno opravljeno.« (proizvodna delavka, 45 let)

»S šefom sem srednje zadovoljen, saj bi si želel več komunikacije, pohval, občutek pripadnosti, da se zanima za moje delo. Tako pa pride in vpraša, ali je že dovolj narejenega.« (proizvodni delavec, 45 let)

Ta dva najbolj moti, da se nadrejeni premalo zanimajo za njuno delo, zanima jih samo, ali je količinsko dovolj narejenega, pogrešata pohvale, premalo je komunikacije,

ko se pojavijo problemi, se ne moreta obrniti nanje, ker so po njunem mnenju premalo strokovno podkovani. Dober vodja spremlja delovni proces in spodbuja delavce s pohvalami in nasveti.

Sodelavci

Glede odnosov s sodelavci je več kot polovica vprašanih odgovorila, da imajo dobre sodelavce in se dobro razumejo med sabo oz. da imajo dobre odnose, da so zelo zadovoljni s sodelavci ali pa samo: »Smo zadovoljni.« Ker dobri odnosi s sodelavci pomagajo ustvarjati prijetno delovno okolje, jih morajo tako sodelavci kot nadrejeni negovati.

Dva intervjuvanca se ne razumeta s sodelavci. Ena od njiju je navedla razlog nerazumevanja – star kolektiv:

»Nisem zadovoljna s sodelavci, mislim, da zato, ker je star kolektiv. Želela bi si delati v mlajšem kolektivu, ker so mlajši gotovo bolj zabavni in razgledani. Skoraj nič se ne morem pogovarjati z njimi, saj jih nič več ne zanima, ne knjige ne politika ...« (proizvodna delavka, 45 let)

Ostali trije vprašani odgovarjajo, da so s svojimi sodelavci srednje zadovoljni. Enega moti združevanje v manjše skupine:

»S svojimi sodelavci sem srednje zadovoljen. Najbolj me moti, da se zbirajo v skupine.« (proizvodni delavec, 45 let)

Za dobre odnose mora človek tudi sam kdaj kaj narediti. Prek dobljenih odgovorov sem ugotovila, da se sodelavci v proizvodnji in režiji približno enako razumejo med sabo.

Plača

Nihče od vprašanih ni zadovoljen s svojo plačo. Glede na odgovornost in zahtevnost dela so med pogovorom omenjali vsaj 100 do 300 evrov višjo plačo. Nekateri bi bili zadovoljni že, če bi jim dvignili gibljivi del plače za uspešnost. Najbolj nezadovoljni s plačo so visoko izobraženi.

»S plačo ne morem biti zadovoljna, saj si za opravljeno delo zaslužim več.« (proizvodna delavka, 45 let)

»Vsaj za 300 evrov premalo zaslužim.« (proizvodni delavec, 45 let)

»Moja plača je katastrofa, nimam besed.« (proizvodni delavec, 39 let)

»Zelo sem nezadovoljen, saj imam za opravljeno delo, veliko, veliko premajhno plačo.« (vodja skladišča, 58 let)

»Kljub visoki izobrazbi nimam niti povprečja slovenske plače.« (laboratorijska inž., 32 let)

»Zelo sem nezadovoljen s svojo plačo. Zavedam se, da so plače v podjetju slabe, vendar se plača lahko dvigne tudi z variabilnim delom, pa se ne.« (tehnolog, 57 let)

Poklicna kariera

Kar se kariernih možnosti tiče, so štirje ali tretjina vprašanih odgovorili, da so zadovoljni. Menijo, da so glede na svojo izobrazbo in pričakovanja dosegli dovolj. Za to skupino zaposlenih lahko rečem, da sami po sebi niso karieristi. Ti delavci so zadovoljni sami s sabo, delajo rutinsko, niso inovativni in se ne trudijo bolj, kot je potrebno.

»Lahko rečem, da sem glede na izobrazbo zadovoljna s svojo poklicno kariero. Nimam pa kakšnih visokih ciljev.« (vodja oddelka, 50 let)

»Svoja pričakovanja sem dosegel.« (vodja proizvodnje, 53 let)

»S svojo kariero sem delno zadovoljna, verjetno bi lahko bila boljša.« (planerka, 41 let)

Dva vprašana sta odgovorila, da sta le delno uresničila svoja pričakovanja, za to pa ne krivita drugih. Eden je omenil, da mu je bolezen preprečila, da bi lahko napredoval. Tudi za ta dva lahko rečem, da sodijo v skupino tistih, ki ne delajo kariere, in sta malo »zaspala«.

»Verjetno bi v življenju lahko dosegel več, če ne bi zbolel, saj sem invalid in kot tak imam omejitve.« (proizvodni delavec, 52 let)

Popolnoma drugačnega mnenja je ostalih šest intervjuvancev. Navajajo, da nikakor niso zadovoljni s svojo poklicno kariero.

»V tem programu in podjetju ne pričakujem, da bi lahko kakorkoli delala kariero, verjetno bom morala drugam.« (laboratorijska inž., 32 let)

»Ne morem biti zadovoljen, vendar sem si sam kriv, ker sem premalo kimal.« (vodja skladišča, 58 let)

»Moja kariera gre na stara leta navzdol.« (tehnolog, 57 let)

Iz odgovorov lahko sklenem, da polovica intervjuvanih ne vidi možnosti, da bi lahko delala kariero. Tudi mlajši zaposleni ne vidijo svoje možnosti za kariero v podjetju, v katerem so zaposleni. Nikakor pa ni v redu, če ljudje razmišljajo, da je za kariero potrebno kimanje.

Ko sem jih povprašala, kaj so naredili sami za svojo kariero, nisem dobila odgovorov. Jasno je, da mora za svojo kariero skrbeti tudi vsak posameznik. Prav je, da

se pri tem lahko obrne na svojega nadrejenega, ki mu pomaga, vključiti pa se mora tudi kadrovska služba.

Delovne razmere

Kar devet intervjuvancev je odgovorilo, da niso zadovoljni z delovnimi razmerami, navedli so naslednje razloge:

»Poleti je v hali zelo vroče, včasih tudi čez 38 stopinj, drugače sem zadovoljen z delovnim okoljem, le oprema je stara.« (proizvodni delavec, 52 let)

»Za moje delo imam neprimerno opremo.« (tehnolog, 57 let)

»Imam neprimerne prostore in opremo, sploh računalniško podprtost, pisarna je temačna, dislocirana od proizvodnje, pozimi je mrzla.« (vodja proizvodnje, 53 let)

»Delovna oprema je stara, skromna, dotrajana, skratka katastrofa.« (laboratorijska inž., 32 let)

»Oprema je zastarela, sploh informacijski sistem, neustrezni prostori, lokacijsko zgrešeni, daleč od proizvodnje.« (planerka, 41 let)

»Kako naj bom zadovoljna s svojim delovnim okoljem? V moji bližini ni nobenega ključnega delovnega mesta (planer, tehnolog), jih pa vedno potrebujem ... Sedijo čez cesto, prav tako so toaletni prostori izven delovnega področja ... Za tekanje sem ter tja porabim ogromno časa, ki bi ga lahko koristneje porabila, pa še prekršek naredim, ker ne grem na prehod za pešce, da prihranim čas. Tudi računalnik imam tako zastarel, da mi ne morejo pošiljati elektronske pošte niti interne pošte.« (vodja oddelka, 50 let)

V proizvodnji zaposlene najbolj moti vročina v poletnem času v zaprtih prostorih in pozimi mraz, saj nekateri delajo zunaj. Vsi intervjuvani režijski delavci so nezadovoljni z delovnim okoljem. Najbolj jih moti to, da je proizvodni del lokacijsko ločen od njihovih pisarn. Tako je treba za vsak sestanek, vse materialne dokumente in še kaj hoditi čez glavno prometno cesto.

Prav tako ljudje niso zadovoljni z zastarano laboratorijsko in računalniško opremo.

Le trije zaposleni v proizvodnji so rekli, da so zadovoljni z delovnim okoljem, čeprav jih poleti pesti vročina.

»Delovni prostori so kar v redu, razen sanitarij in vročine poleti.« (proizvodna delavka, 45 let)

»Z delovnimi razmerami sem še kar zadovoljen, saj delam na novi liniji, le poleti je prevroče.« (proizvodni delavec, 45 let)

Kaj pa nova služba?

Na koncu intervjuja sem zaposlene povprašala, ali razmišljajo o novi službi in ali jo iščejo. Sedem jih je odgovorilo, da si druge službe ne iščejo. Kot razlog so navedli, da so prestari, da ni primernih razpisov, da ne želijo dela za določen čas, eden pa si ne išče službe zaradi zdravstvenih omejitev.

»Nisem še iskal službe in je tudi ne bom, saj je verjetno ne bi našel, ker sem invalid tretje kategorije.« (proizvodni delavec, 52 let)

»Pri teh letih se mi ne splača več iskati druge službe, če bi bil mlajši, bi jo zagotovo poiskal.« (tehnolog, 57 let)

»O novi službi ne razmišljam, se mi ne ljubi predstavljati. Tudi ne želim zamenjati službe, kjer sem zaposlena za nedoločen čas, za službo s pogodbo za določen čas. Ne podajam se rada v nekaj neznanega pa tudi ko se pogovarjam z drugimi, pravijo, da tudi drugje ni rožnato.« (proizvodna delavka, 41 let)

»Ne iščem nove službe, ker ni razpisov za mojo izobrazbo, malo pa me tudi skrbi, ker dolgo, pravzaprav nikoli nisem opravljala svojega poklica.« (proizvodna delavka, 46 let)

Ostalih pet vprašanih pravi, da si išče novo službo, čeprav v Celju in okolici ni veliko primernih delovnih mest za njihovo izobrazbo, pa tudi najmlajši niso več, delodajalci pa imajo starostne omejitve.

»Gledam, če je kje kakšen primeren razpis, ki bi mi ustrezal, vendar je v Celju problem, ker ni novih podjetij oziroma delovnih mest za moj poklic. Čim se pokaže kakšna ustrezna služba, bom zagotovo odšla.« (laboratorijska inž., 32 let)

»Službo že nekaj časa intenzivno iščem, vendar je problem, ker sem omejena z izobrazbo in starostjo, mogoče pa se mi kdaj nasmehne sreča.« (vodja oddelka, 50 let)

»Vsekakor iščem službo, pred mesecem sem bila na razgovoru, pa so mi rekli, da sem za razpisano delovno mesto prestara.« (proizvodna delavka, 45 let)

»Novo službo sem našel, vendar je bila za določen čas, zato je nisem vzel, iščem pa še naprej.« (proizvodni delavec 39 let)

»Da, razmišljam o tem, da bi začel iskati novo službo.« (proizvodni delavec, 45 let)

Glede na to, da so intervjuvanci med intervjujem imeli veliko pripomb na celotno klimo v podjetju, bi pričakovala, da drugo službo iščejo vsi. Razumem, da je invalidni delavec ne išče, vendar pa so med tistimi, ki nove službe ne iščejo, tudi mlajši in ne

samo delavci tik pred upokojitvijo. Verjetno nekaterim varnost zaposlitve (za nedoločen čas) pomeni več, kot pa malo večja plača in prijetnejši odnosi v podjetju.

5.5 Ugotovitve raziskave in predlogi

Z raziskavo sem poskušala prikazati splošno stanje zadovoljstva zaposlenih v programu blokov in posledično njihovo motiviranost pri delu. Na podlagi odgovorov intervjuvancev sem ugotovila, da zaposleni v glavnem niso zadovoljni, niso notranje motivirani in da je treba uvesti določene spremembe. Zelo zaskrbljujoč je podatek, da skoraj polovica vprašanih išče novo službo. Ta številka bi bila po navedbah intervjuvancev še višja, če bi bil kolektiv mlajši.

Zaposleni so najbolj zadovoljni z vsebino dela, saj se jim delo zdi zanimivo in pestro. Večina zaposlenih je rekla, da svoje delo še vedno rada opravlja, kljub ostalim negativnim dejavnikom, kot so nesposobni vodje, slabe plače in neorganiziranost. To kaže, da imajo zaposleni še vedno pozitiven odnos do dela in tudi odgovornost, kar je zelo pomembno. Skozi pogovor so zaposleni opozorili, da ne bodo večno pripravljeni delati, če vodilni tega ne bodo začeli ceniti in nagrajevati.

Menim, da bi bilo najprej treba poskrbeti za primerne vodilne, ki bi bili sami motivirani in bi imeli znanja o ravnanju z ljudmi. Če takšnega kadra ni, bi ga bilo treba izobraziti ali na novo zaposliti.

Vodja bi moral poznati delo svojih podrejenih. Tako ne bi prihajalo do tega, da imajo eni preveč dela, drugi premalo. Pri nekaterih delih prihaja do nejasnosti glede vlog, zato prihaja do nesporazumov. Prav tako mora dober vodja opaziti tistega, ki naredi več od drugih, ga pohvaliti in nagraditi, svoje podrejene mora spremljati pri delu in jim biti v pomoč pri razrešitvi problemov. Odgovori v intervjujih so pokazali, da nekateri nadrejeni preveč posegajo v utečena dela, zato priporočam, da se vodilni raje angažirajo tam, kjer nastajajo problemi in jih podrejeni ne znajo sami razrešiti.

Sposoben vodja mora prepoznati, kdaj nekomu začne delo biti monotono, saj s tem začne padati notranja motivacija. V takih primerih bi lahko uporabili tehniko delovnega kroženja (to tehniko sem predstavila v poglavju Kako izboljšati motivacijo), ki zaposlenim omogoča več fleksibilnosti in manj enoličnosti.

Tistim, ki imajo višjo izobrazbo od zahtevane, bi morali omogočiti delo na primernih delovnih mestih. V primeru, da ustreznega dela ni takoj na razpolago, se na zaposlenega ne sme pozabiti. Ko se pojavi priložnost, se mu primerno delo ponudi, ne pa, da se kandidati iščejo zunaj podjetja, čeprav so notranji na razpolago. Kadar na prosto mesto zaposlimo osebo, ki že dela pri nas, imamo to prednost, da njene sposobnosti in delovne navade poznamo, poleg tega ni treba objaviti razpisa, ki je povezan s stroški. Ko drugi zaposleni opazijo, da ne pozabljamo na svoje zaposlene, postanejo bolj motivirani in uspešnejši.

Raziskava je tudi pokazala, da so zaposleni zadovoljni s samostojnostjo pri delu. Samostojnost pri delu si lahko predstavljamo kot notranjo motivacijo, »šef mi zaupa, da delam sam, ker obvladam«. Skozi razgovor so mi zaposleni povedali, da njihova samostojnost ni odraz zaupanja, ampak nestrokovnosti vodilnih – samostojni so zato, ker jim drugega ne preostane.

Z več samostojnosti se pojavi tudi večja odgovornost, ki bi morala biti ustrezno nagrajena. Četrtnina intervjuvancev je rekla, da bi imela rada večjo odgovornost, ker bi zaradi tega lahko imeli večjo plačo. Raziskava pa kaže, da več odgovornosti ne pomeni samodejno tudi večje plače.

Menim, da bi morali tistim, ki želijo več odgovornosti pri delu zaradi večje plače, to tudi omogočiti, saj je to minimalni strošek v primerjavi s tistim, kar lahko pridobimo (kakovostne izdelke, manj reklamacij, manj odpada, zadovoljne zaposlene ...).

Vsak si zasluži priložnost. Prav zato je treba, da nadrejeni opazujejo svoje zaposlene, jih ocenjujejo, se čim več sporazumevajo z njimi in poskušajo ugotoviti njihove sposobnosti in želje.

Vzpodbujati bi morali tudi izobraževanje, tako interno kot eksterno. Živimo v času, ko se je treba izobraževati tako rekoč vse življenje. Če ima nekdo željo po študiju, naj se mu pomaga finančno in z dopusti, saj vemo, da je taka oseba motivirana sama po sebi in je to za podjetje dobra naložba. Zelo narobe se mi zdi, da se komu, ki se želi izobraževati, ne pomaga, temveč se ga odvraca od izobraževanja.

Lahko bi organizirali strokovne ekskurzije v sorodna podjetja. Mogoče bo kdo rekel, da je to že bilo v socializmu in je preživeto, poleg tega takšna ekskurzija predstavlja strošek. Jaz pa mislim, da je motivacijsko in da se nam bo ta izdatek kmalu povrnil.

Posebno skrb je treba nameniti novim zaposlenim. Določiti jim je treba mentorja, ki se bo intenzivno ukvarjal z njimi, saj lahko le od pravilno uvedenega delavca pričakujemo rezultate.

Le polovica delavcev je zadovoljnih s svojim nadrejenim, kar je slabo. Zaposleni navajajo premalo medsebojnega sporazumevanja, nadrejeni podrejenim ne dajo občutka, da so del nekega tima, ne znajo jih pohvaliti in nagraditi, ne skrbijo za njihovo osebno rast.

Predlagam, da začnejo vodje več komunicirati s podrejenimi, naj se naučijo pohvaliti, saj so le trije intervjuvanci odgovorili, da so že bili pohvaljeni. Mislim, da je pohvaliti nekoga za dobro opravljeno delo najmanj, kar lahko stori nekdo kot vodja in kot človek. Pohvala nič ne stane, lahko pa ima čarobno moč. Pohvale in priznanja naj se izrekajo javno, ne nekje na samem, saj imajo tako večji motivacijski učinek. Pri tem pa je treba paziti, da se pohvale ne dajejo prepogosto in brez pravega razloga.

Za boljše odnose med zaposlenimi lahko vodilni organizirajo tudi kakšne piknike, skupno rekreacijo, novoletno zabavo itd.

Vsi hodimo v službo zato, da zaslužimo plačo, vendar nihče od intervjuvanih ni zadovoljen s svojo plačo. Strokovnjaki navajajo, da plača ni najpomembnejša za motivacijo zaposlenega, sploh takrat, ko so zadovoljene potrebe nižjega reda v skladu z Maslowovo teorijo. V konkretni raziskavi se s tem ne morem strinjati, saj je plača ključni motivacijski dejavnik za zaposlene. Verjetno zato, ker so nekatere plače tako nizke, da komaj zadovoljijo najosnovnejše potrebe. Menim, da bi bilo treba najprej vsem zaposlenim plače povečati za enako vsoto, zaposleni pa so predlagali, da se poveča gibljivi del uspešnim delavcem. Da ne bi prihajalo do zlorab, je treba pripraviti sistem nagrajevanja in ocenjevanja zaposlenih, hkrati pa je treba ustrezno usposobiti vodilne, ki ocenjujejo delovno uspešnost.

Zelo neugodni so bili tudi odgovori na vprašanje o napredovanju. Nihče od vprašanih ne vidi možnosti napredovanja. Omenjali so, da jih vodilni onemogočajo, prav tako kadrovska služba. »Napredovanje je le za določene ljudi.« Po teh odgovorih lahko rečem, da je treba nekaj korenito spremeniti. S spremembami bi bilo treba začeti v kadrovski službi, kjer bi morali pripraviti sistem in pogoje napredovanja, ki bi bil jasen in v katerega bi bili vključeni vsi zaposleni. Na ta način bi vsak zaposleni vedel, kaj mora narediti, da lahko napreduje. Prav tako naj se pri iskanju novih kadrov najprej poišče primerne osebe znotraj programa.

Raziskava je pokazala, da je nekaterim onemogočeno napredovanje prav zaradi dobro opravljenega dela. Namesto da bi napredovali, ostanejo na delovnem mestu, ki ga dobro obvladujejo. Njihovi vodilni razmišljajo z logiko, zakaj bi nekoga, ki delo dobro pozna in opravlja, premestili in novega delavca na novo učili.

Delovno okolje je pomembno za dobro počutje zaposlenih, vendar je več kot polovica vprašanih odgovorila, da niso najbolj zadovoljni s svojim delovnim okoljem. Najprej bi bilo treba imeti celoten program blokov na eni lokaciji. Glede na to, da so prazni prostori na obeh straneh ceste, to ne bi bil problem. S tem bi odpravili tekanje čez cesto, iskanje ljudi, dokumentov in zapravljanje časa. Ljudje bi se lažje sporazumevali in reševali probleme. Za tiste, ki imajo zastarelo računalniško opremo, ki jim ne omogoča prejetanja in pošiljanja elektronske pošte, je treba priskrbeti primerno računalniško opremo, saj v današnjem času brez tega ne gre. Podjetje mora v korak s časom in tehnologijo, saj zaposleni ne morejo kakovostno delati na zastaranih aparatih in opremi. Delavec, ki ima urejene delovne pogoje, je bolj zadovoljen in motiviran.

Problem prevročih proizvodnih prostorov v poletnem času lahko rešimo z montiranjem klimatske naprave.

Bolj razveseljivo je stanje medsebojnega razumevanja s sodelavci. Več kot polovica pravi, da se med sabo dobro ali zelo dobro razume. Ostali pa se nekako ne znajo vklopiti v kolektiv ali pa jim preprosto ni do pogovorov s sodelavci. Prav gotovo so vodje tisti, ki lahko vplivajo na dobro delovno klimo. V prijetni klimi so ljudje bolj ustvarjalni, naredijo več in boljše, pripravljeni so si pomagati, manj je izostajanja z dela

in menjanja zaposlitve. To zopet kaže na to, da so vodje tisti pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na zaposlene, da so motivirani in uspešni pri svojem delu.

Kljub temu, da je kolektiv star, bi moral management posvečati pozornost starejšim delavcem, tudi takšnim, ki imajo leto ali dve do upokojitve, ne pa jih prepustiti samim sebi. Zavedati bi se morali, da imajo ti zaposleni neprecenljive delovne izkušnje in znanja, ki niso nikjer zapisana, so samo v njihovih glavah. Kadar bodo odšli, bo z njimi odšlo veliko znanja. Vodilni bi morali poskrbeti, da to znanje in izkušnje ostanejo v podjetju, saj je znanje dragocenost, ki bi jo morali znati negovati.

Seveda pa se moramo zavedati, da ena stvar ne motivira vseh ljudi enako. Neka nagrada (ne samo denar), ki bo imela za enega posameznika izjemno motivacijsko moč, bo za drugega povsem nepomembna in ne bo delovala. Izbira motivacijskih oblik torej ni odvisna od sestave organizacije, njenega področja poslovanja, velikosti in podobno, temveč od potreb, potencialov, osebnostnih lastnosti in ambicij zaposlenih. Skratka, ljudi je treba nagrajevati z nagradami, ki jim največ pomenijo. Edini način, da to izveste, je, da jih vprašate. Ena od priložnosti za to so letni pogovori (Kragelj 2007).

Vedno pa se moramo vprašati, kaj lahko sami naredimo, da nam bo bolje, da bomo bolj zadovoljni na delovnem mestu. Lahko dajemo pobude in izražamo želje, namesto da tiščimo stvari v sebi in čakamo, da nam bo kdo drug pomagal, ali pa, da odidemo v pokoj. Lahko se zgodi, da tega drugega ne bomo nikdar dočakali.

6 SKLEP

Danes, ko so tržišča preplavljena z vsemogočo ponudbo in ko le najboljše uspe, da se obdržijo na trgu, je potrebno, da se kar najbolj izkoristijo vsi viri, ki so na razpolago v podjetju. To še posebno velja za človeške vire, ki so trajen vir konkurenčne prednosti.

V svoji nalogi sem poskušala s pomočjo teoretičnih prispevkov predstaviti pomen ravnanja ljudi, predvsem, kako lahko motiviramo ljudi in kakšni so učinki dobre motivacije. V drugem delu naloge sem opravila intervjuje, na podlagi katerih sem želela ugotoviti, kakšno je splošno stanje zadovoljstva v delu podjetja, kjer sem zaposlena – v programu blokov. Na podlagi odgovorov in teoretičnih spoznanj, sem predlagala, kaj bi bilo treba narediti, da bi se trenutno stanje izboljšalo, saj zaposleni niso zadovoljni z obstoječim stanjem.

H. D. Yoon je na vprašanje, kakšen bo managerski stil v 21. stoletju, odgovoril (Yoon 1994 v Uhan 2000, 18):

»Splošni trend, ki ga je mogoče zaznati v managerskem slogu uspešnih podjetij, je, da svoje zaposlene pojmujejo kot premoženje podjetja, ne pa kot potrošni material, ki ga uporabljate nekaj časa, potem ga pa odvržete. Ljudje so dragocenejši kot kapital, stroji ali tehnologija; še več, vse to prihaja od zaposlenih. V 21. stoletju bodo uspešna podjetja svoje delavce obravnavala kot ključni element svojega uspeha, jih spodbujala, izobraževala, jim dajala možnosti za sodelovanje (soodločanje).«

Želim si, da bi se tega trenda začeli posluževati tudi v podjetju, kjer sem opravila intervju. Rezultati raziskave so pokazali, da ljudje niso motivirani in da pogrešajo čase, ko je bilo delovno okolje bolj prijetno in bolj motivacijsko. Opažam, da je v Sloveniji čedalje več podjetij, v katerih so ljudje vedno bolj demotivirani. Kaj je narobe?

Četudi se management zaveda strateške vloge človeških virov in posebej pomena izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, hkrati naivno pričakuje, da bodo delavci svoje znanje sprostili v delovnih procesih z uporabo nespremenjenih avtorskih in neparticipativnih metod vodenja ter ob poslabševanju delovnih razmer in socialne varnosti (Svetlik in Ilič 2004, 12).

Torej so vodje tisti, ki bi morali imeti ključno vlogo pri ravnanju z ljudmi. Že pri sami izbiri vodje je pomembno, koga izberemo za vodjo. Izbrati je treba ljudi, ki znajo ravnati z ljudmi in vzpodbujati timsko delo, ki so sposobni medsebojnega sporazumevanja, ki znajo organizirati in predvsem biti človeški. Ni dovolj, da poznajo teorije, kako motivirati in ravnati z ljudmi, to je treba udejanjiti tudi v praksi.

V vsem razvitem svetu veljajo pri izbiranju in presojanju managerjev tri temeljna sodila: obvladovati mora primerna znanja, biti zmožen vodja ljudi in biti pošten,

zanesljiv, etičen. Čim višji je položaj managerja, tem več zmožnosti potrebuje za učinkovito in uspešno obvladovanje organizacije (Tavčar 2006, 26).

Veliko je teorij, ki razlagajo, kateri so tisti dejavniki, ki bolj ali manj vzpodbujajo motiviranost, vendar smo ljudje individualne osebe, ki se na enake stvari različno odzivamo, zato je na vodjih, da ugotovijo, kaj komu ustreza.

Seveda si vsi zaposleni želijo, da se jih enako obravnava, predvsem pri pohvalah, plačah, napredovanjih, vsi bi radi imeli moderno opremo in prijetno okolje za delo in če bodo to tudi dobili, se podjetju ne bo treba bati za prihodnost ali kot pravi Denny (1993 v Uhan b. l.):

»Če veste, kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Motivacija in moč sta tesno povezani med seboj, tako lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Temelj vsake motivacije je upanje. Manipulacija je to, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti.«

LITERATURA

- Aero. 2008. *Letno poročilo Aero, d. d., 2007*. Poslovni dokumenti, Aero, d. d.
- Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personal management practice*. London: Kogan Page.
- Bertoncelj, Maja. 2003. *Viri kot osnova konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Denny, Richard. 1993. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gostiša, Mato. 2008. *Kaj je človeški kapital podjetja*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/](http://www.delavska-participacija.com/clanki/) (28. 4. 2008).
- Gruban, Brane. 2007. *Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*. [Http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanje/nedenarne/](http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanje/nedenarne/) (13. 8. 2007).
- Gruban, Brane. 2007a. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/) (21.5.2008).
- Gruban, Brane. 2007b. *Upravljanje človeškega kapitala podjetij*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/intelektualni kapital/](http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/intelektualni_kapital/) (30. 4. 2008).
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1998. Ravnanje z ljudmi. *Podjetnik* 14 (5): 52–53.
- Jeretina, Bernarda. 2002. *Uravnoveženi sistem kazalnikov ter analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kragelj, Radovan. 2000. *Kako obdržati dobre kadre v podjetju?* [Http://www.kadrovanje.com/clanek_kadri.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_kadri.php) (8. 11. 2007).
- Kragelj, Radovan. 2007. *Motivacija ni psihološki trik, ampak najčistejša oblika menjalnega odnosa*. [Http://www.kadrovanje.com/clanek_motivacija_ni_psiholoski.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_motivacija_ni_psiholoski.php) (25.10.2007).
- Krstić Florjančič, Staša. 2004. *Nagrade in motivacija zaposlenih*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Kužet, Zora. 2007. Naveličani, z dolgočasni in utrujeni? *Večer* 62 (124): 37.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1991. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Lipičnik, Bogdan. 1992. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maslow, Abraham Harold. 1987. *Motivation and personality*. New York: Harper Collins.
- Melavc, Dane. 1992. Nagrajevanje in gospodarjenje. *Organizacija in kadri* 25 (3/4): 179–184.

Literatura

- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Osterloh, Margit. 2001. *Inspiring Economics: Motivation, knowledge transfer and organizational forms*. Cheltenham: UK. Edward Elgar.
- Relacije. 2005. *Motivacija na delovnem mestu*. [Http://www.relacije.com/članek.php?niceid=motivacija-na-delovnem-mestu](http://www.relacije.com/članek.php?niceid=motivacija-na-delovnem-mestu) (13. 8. 2007)
- Spitzer, Dean. 1995. *Super motivation*. [Http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter.pregled.aspx](http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter.pregled.aspx) (13. 8. 2007)
- Svetlik, Ivan in Branko Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija*. Koper. Fakulteta za management.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. B. l. *Misli o motivaciji*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/](http://www.delavska-participacija.com/clanki/) (20. 6. 2008).
- Yoon, Heon Deok. 1994. *Prihaja pax pacifika?* *Delo* 36 (140): 27.