

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

# MOTIVACIJA PROIZVODNIH DELAVCEV

Teja Potočnik

KOPER, 2008

Mentorica: dr. Valentina Franca



## **POVZETEK**

Predmet in namen diplomskega dela je raziskati področje motivacije proizvodnih delavcev. Pomanjkanje motivacije je lahko eden izmed ključnih elementov neuspešnosti. V nalogi opredeljujem motivacijo, motive, moč, motivacijske cilje in modele. Pri tem se osredotočam na proizvodne delavce, čemur sledi tudi empirični del naloge. Ključne ugotovitve so, da so največji motivatorji višina plače, finančne nagrade, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi ter varnost zaposlitve.

*Ključne besede:* motivacija, motivacijski dejavniki, proizvodni delavci, motivacijski modeli, finančno nagrajevanje.

## **ABSTRACT**

The subject and main objective of this graduation thesis is to examine the sphere of motivation for production workers. Lack of motivation can be one of the key elements of unsuccess. In the thesis, motivation, motifs, efficacy, motivation goals and models are being defined. It is focused on production workers and followed by empirical part of the thesis. The key conclusions are that the major motivators are wage levels, financial remunerations, solid relations with fellow workers and superiors, and job security.

*Key words:* motivation, motivation factors, production workers, motivation models, financial remuneration.

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



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Uvod v problematiko .....	1
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve.....	2
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave.....	2
1.4 Predvidene metode raziskovanja.....	2
<b>2 Motivacija</b> .....	<b>5</b>
2.1 Opredelitev pojmov o motivaciji .....	5
2.2 Motivi.....	6
2.2.1 Vrste motivov.....	7
2.2.2 Ali je denar glavni motivator? .....	8
2.2.3 Motivacijske ovire .....	9
2.3 Moč in cilji motivacije.....	10
2.4 Motivacijski modeli .....	11
2.4.1 Model pričakovanj.....	11
2.4.2 Model enakosti.....	12
2.4.3 Model pravičnosti .....	12
<b>3 Vpliv motivacije na uspešnost</b> .....	<b>15</b>
3.1 Kako motivirati za delo.....	15
3.2 Motivacijski dejavniki za delo .....	16
3.2.1 Motivacijski dejavnik – plača.....	17
3.2.2 Ugodnosti pri delu .....	18
3.2.3 Nagrade za uspešnost.....	19
3.2.4 Stalnost zaposlitve .....	19
3.2.5 Pohvale in priznanja .....	19
3.2.6 Medsebojni odnosi – delovna klima.....	20
3.2.7 Organiziranost dela .....	20
3.2.8 Strokovno usposabljanje in izobraževanje.....	20
3.2.9 Ostali dejavniki motiviranja .....	21
3.3 Dejavniki demotiviranja.....	21
3.4 Motivacijske teorije <sup>22</sup>	
3.4.1 Herzbergova motivacijska teorija .....	23
3.4.2 Maslowa motivacijska teorija.....	23
3.4.3 Teorija ekonomske motivacije.....	24
3.5 Značilnosti proizvodnih delavcev .....	25
3.5.1 Komuniciranje pri delu.....	27
3.5.2 Samomotivacija .....	27
3.6 Potreba po motivaciji .....	28
3.6.1 Vloga nadrejenega v procesu motiviranja .....	28

3.6.2 Kako obdržati najboljše delavce? .....	29
<b>4 Raziskava o motivaciji proizvodnih delavcev v podjetju Niko, d.d.....</b>	<b>31</b>
4.1 Predstavitev podjetja Niko, d.d. ....	31
4.2 Metodologija .....	32
4.3 Rezultati raziskave .....	33
4.4 Priporočila podjetju.....	41
<b>5 Sklep .....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
<b>Viri .....</b>	<b>46</b>
<b>Prilogi.....</b>	<b>47</b>

## PONAZORILA

Slika 2.1: Mehanizem motiviranja.....	6
Slika 4.1: Razmerje med anketiranci po starosti .....	33
Slika 4.2: Razmerje med anketiranci po izobrazbi .....	34
Slika 4.3: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti .....	35
Slika 4.4: Vodstvo v podjetju .....	36
Slika 4.5: S sodelavci v oddelku.....	37
Slika 4.6: Pri svojem delu in položaju se počutim .....	37
Slika 4.7: Kako v podjetju rešujete probleme?.....	38
Slika 4.8: Kakšna je vaša plača v primerjavi s .....	39
Slika 4.9: Varnost zaposlitve v podjetju se mi zdi .....	39





# 1 UVOD

## 1.1 Uvod v problematiko

Tema motiviranosti zaposlenih je v današnjem tržnem gospodarstvu zelo zanimiva in aktualna. Aktualna je v proizvodnih in storitvenih podjetjih pa tudi v šolstvu in javni upravi.

Motivirani ljudje delajo bolje in z večjim zanimanjem. Človeški kapital, ljudje in njihovo znanje je edini vir konkurenčne prednosti v podjetju, ki je prisotna dolgoročno. Podjetja tega potenciala ne izkoriščajo v zadostni meri.

Vsako podjetje si želi, da bi razpolagalo z najboljšimi kadri, ki bi bili sposobni hitro in natančno delati, poleg tega pa tudi ustvarjalno razmišljati, sprožati spodbude ter uresničevati zamisli in cilje podjetja. Za vse to pa je potrebna motivacija. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Dandanes obstaja mnenje, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Motivirani zaposleni so pripravljene veliko prispevati, ker to želijo, so motivirani, in ne zato, ker bi bili v to prisiljeni. Pri tem je pomembna vloga nadrejenih, ki motivacijo uporabljajo za usmerjanje človekove aktivnosti v zeleno smer. Samo nadrejeni, ki se zaveda resnične vrednosti svojih delavcev, lahko ustvari klimo, ki pripelje do izjemne uspešnosti podjetja.

Razpravljanje o motivacijah za delo običajno upošteva samo problem, da ljudje s precejšnjo vnemo delajo zaradi denarnih in prestižnih spodbud, če ta ali ona spodbuda pospešuje ekonomsko proizvodnost delavca. Ne upošteva pa človeške produktivnosti. Delodajalci iščejo načine, kako motivirati prestrašene delavce in uporabiti njihovo energijo za zmago v neprestani bitki s tehničnim napredkom. Cilj bi bila takšna delovna situacija, v kateri posveti človek svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela in ko se čuti združenega in ne ločenega od drugih ljudi.

Hitro se lahko zgodi, da z napačnim motiviranjem ali celo brez motiviranja naredimo podjetju več škode kot koristi. V podjetje je potrebno vpeljati celovite in transparentne metode motiviranja ter se jih dosledno držati. V sodobnem svetu se je potrebno zavedati, da se morajo motivacijske metode in motivacijski dejavniki spreminjati in dopolnjevati.

Skrb za zaposlene in njihov razvoj, kamor sodi tudi motivacija, je del poslovne politike in strategije podjetja Niko, d.d. Kljub temu se v podjetju čuti premajhna motiviranost proizvodnih delavcev, zato se postavlja vprašanje, kako jih motivirati za doseganje visoke uspešnosti in kje so možnosti za povečanje motiviranosti. Zato v diplomskem delu obravnavamo motivacijo proizvodnih delavcev v podjetju Niko, d.d.

## **1.2 Namen, cilji in osnovne trditve**

Glavni namen diplomskega dela je podrobno proučiti motivacijo s teoretičnega vidika in to preveriti v praktični raziskavi o motivaciji proizvodnih delavcev na primeru podjetja Niko, d.d. Namen diplomske naloge je tudi raziskati možne načine motiviranja v obravnavanem podjetju. Z nalogo želimo analizirati dobljene ugotovitve in podati svoje predloge o morebitnem izboljšanju.

Z raziskavo o motivaciji proizvodnih delavcev bomo dobili informacije o tem, katerim motivacijskim dejavnikom je potrebno nameniti večjo pozornost oziroma kateri motivacijski dejavniki imajo za posameznika večji pomen.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, ali je vpliv motivacije proizvodnih delavcev na uspešnost poslovanja v podjetju Niko, d.d. pozitiven ter kako doseči, da bodo tudi manj zainteresirani zaposleni v tej proizvodnji uspešno sodelovali pri delu. Tovrstni zaposleni zahtevajo več pozornosti. Vprašanje je torej, kakšen pristop potrebujejo – so to denarne nagrade, spodbude ali kaj drugega. Veliko nadrejenih meni, da je problem v pomanjkanju motivacije med zaposlenimi, v naveličanosti in odporu do dela ali v nezavzetosti za sodelovanje s sodelavci. Premalo ljudi pa si zastavi vprašanje, kako bi lahko kot vodje pripomogli k večji delovni motivaciji.

Trditve, ki jih poskušamo dokazati v diplomskem delu so naslednje:

- Proizvodne delavce najbolj motivirajo finančne nagrade.
- Na motiviranje vplivajo različni dejavniki, ki so odvisni od osebnih lastnostih proizvodnih delavcev v podjetju Niko, d.d.

Postavljeni tezi in domnevo bomo skušali potrditi na teoretični raziskovalni ravni.

## **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

V diplomski nalogi proučujemo proizvodne delavce v podjetju Niko, d.d. z vidika zelo pomembnega dejavnika – motivacije. Predstavljamo tako imenovani »človeški kapital«.

V praktičnem delu diplomske naloge predpostavljamo, da je višina plače najpomembnejši motivacijski dejavnik za proizvodne delavce v tem podjetju.

Med omejitve raziskave štejemo omejen dostop do internih podatkov in nepripravljenost proizvodnih delavcev na sodelovanje. Pri obravnavi motivacijskih dejavnikov se bomo omejili samo na določene zaposlene, dobljeni rezultati anketiranja pa bodo veljali samo za obravnavano podjetje, torej bo splošitev težja.

## **1.4 Predvidene metode raziskovanja**

V okviru diplomskega dela smo uporabili sledeče metode raziskovanja:

- metodo deskripcije ali opisovanja,

- metodo kompilacije oziroma pridobivanja informacij iz strokovne literature različnih avtorjev,
- uporabili smo primarne, sekundarne in kvalitativne podatke,
- metodo zbiranja podatkov z anketo in s tem predstavitev motivacije proizvodnih delavcev na primeru podjetja Niko, d.d.

Raziskavo opredeljujem kot uporabno, ker je spodbujena s praktičnim problemom, ki ga želimo razrešiti ter opisno, ker opisuje obravnavani pojav.

Teoretični del je izdelan z uporabo obstoječih virov, v empiričnem delu pa se opiramo na vire podjetja in na rezultate lastnega anketnega vprašalnika. Uporabljena metoda zbiranja primarnih podatkov je torej iskanje odgovorov z vprašalnikom. Vprašalnik je osebno izročen proizvodnim delavcem in kasneje prevzet v podjetju Niko, d.d. Uporabili smo strukturiran vprašalnik, kjer so vprašanja točno določena in za vse proizvodne delavce enaka ter razumljiva.

Pri pisanju diplomskega dela smo si pomagali tudi z znanjem, pridobljenem v času študija ter s študijem literature s področja izbrane teme.



## 2 MOTIVACIJA

### 2.1 Opredelitev pojmov o motivaciji

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo preučujemo v povezavi z podjetjem. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij menedžmenta. Motivacija je pomembna aktivnost, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom in z večjo prizadevnostjo dosegli boljše rezultate, pomembne za njihovo delo.

Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. S tega vidika različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole (po Treven 1998):

- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins 1992).
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman 1996).
- Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina 1994).
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans 1995).

Po Kralju (2001) je motivacija tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih sposobnostih in znanju. Motivacija je povezana z interesi (koristmi) tistega, ki dela, in s pokrivanjem njegovih potreb. Koristi nastajajo kot poplačilo za delo v podjetju, torej na temelju izidov in doseganja ciljev podjetja. Menedžerji v podjetju uporabljajo motiviranje kot sredstvo za vplivanje na zaposlene, da bi delali tako, da bi uresničevali cilje podjetja in s tem tudi svoje cilje. S tem pa jih motivirajo.

Černetič (2001) meni, da sta za motivacijo značilna najmanj dva pomena, če jo preučujemo v povezavi z organizacijo. Po prvem pomenu označuje motivacijo kot eno izmed strategij menedžmenta. Menedžerji si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo. Drugi pomen motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika.

Uhan (2000) razlaga motivacijo kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost.

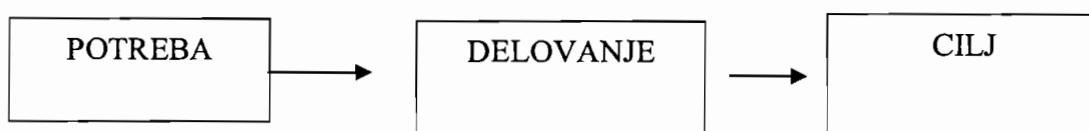
Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov.

Motivacija ali motiviranje je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman 1993, 236).

Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanja, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje (Keenan 1996, 5 in 6).

Pogloblino se sedaj v boljše razumevanje samega mehanizma motivacije, ki ga sestavljajo trije elementi. Najbolj nazorno je ta mehanizem analiziral Lipovec (1987), kar lahko vidimo na sliki 2.1.

**Slika 2.1:** Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec 1987, 109

Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena s strani ene ali več potreb<sup>1</sup>, ki usmerjajo aktivnost posameznika k zelenemu cilju. Temeljni motivacijski proces prikazuje slika 2.1.

## 2.2 Motivi

Treven (1998) ugotavlja, da je motivacija tesno povezana z motivi in z zahtevo po njihovi uresničitvi.

Naše obnašanje, naša osebnost je pod vplivom gibal in silnic, ki nas ženejo in usmerjajo. Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na nas, nas potiskajo, privlačijo in usmerjajo. Motiv je tisto, kar nam daje energijo, kar nas usmerja k enim objektom bolj kot k drugim in je poglavitni razlog za človekovo delovanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost, so vrojeni in so značilni za vse nas, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj (Musek 1993, 130).

Skrivnost razlage vsega našega obnašanja je motivacija. Naše obnašanje je motivirano. Spodbujajo in usmerjajo ga motivi.

---

<sup>1</sup> Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti (Lipičnik 1998, 491).

### 2.2.1 Vrste motivov

Gledano s psihološkega stališča so osnova motivacije primarni oziroma biološki motivi (lakota, žeja, spanje, počitek, materinstvo) in sekundarni motivi (moč, uveljavitev, status, pripadnost, varnost) (Ivanuša – Bezjak 2006, 89).

Strokovnjaki na različne načine razvrščajo motive in za njihovo opredelitev uporabljajo različna sodila. Tako ločimo več vrst motivov (Lipičnik 1998, 158):

- Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem in omogočajo njegov obstoj. Sekundarnih motivov pa se človek v življenju nauči in mu dajejo občutek zadovoljstva, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni (interesi, stališča, navade).
- Glede na nastanek razlikujemo podedovane in pridobljene motive. Podedovani so motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih pridobi v življenju.
- Glede na področje ločimo biološke motive, ki se nanašajo na telesne potrebe ter socialne motive, ki se nanašajo na odnos do drugih.
- Glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive. Univerzalni so tisti, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh. Regionalni se pojavljajo le na določenih področjih, individualni motivi pa se pojavljajo samo pri posameznikih.

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, s pomočjo katerih oblikujemo tri motivacijske skupine (Lipičnik 1998, 157):

- *Primarne biološke potrebe* so redko pod nadzorom človekovega hotenja in morajo biti zadovoljene, sicer človek kot organizem propade. Nanašajo se na človekovo biološko zgradbo. Te potrebe so podedovane in so v človeku od rojstva. Ker se pojavljajo pri vseh ljudeh, so univerzalne. Sem spadajo potrebe po snoveh (zrak, voda), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti ter potrebe po spanju.
- *Primarne socialne potrebe* človek ponavadi pridobi v mladosti. Večinoma so pridobljene iz okolja, zato se od kraja do kraja razlikujejo. Ker se ta skupina potreb nanaša na socialno področje, motnje v zadovoljevanju teh potreb ogrožajo človekovo življenje v družbi. Na to skupino lahko zavestno vplivamo. Sem uvrščamo potrebe po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi ter potrebo po socialnem konformizmu.
- *Sekundarni motivi* so pridobljeni motivi osebne narave, ki jih ljudje zadovoljujejo hote in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Kakšen pomen jim ljudje pripisujejo, pa je odvisno od razvitosti in kompleksnosti

gospodarstva. Ker so individualnega značaja, je njihovo spreminjanje možno le z orodji, ki ustrezajo vsakemu posamezniku. Sem uvrščamo interese, stališča in navade.

Med pomembnejše sekundarne motive spadajo predvsem (po Černetič, 2001):

- *Motiv moči* je ena izmed osnovnih teženj človeka po superiornosti. Potrebo po vedenju in nadzorovanju drugih ljudi ali motiv nadrejenosti je mogoče zlahka opazovati tudi v sodobni slovenski družbi (politiki).
- *Motiv uveljavitve* se izraža pri človeku kot težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali kot želja po popolni izvedbi njemu dodeljenih nalog. Ljudje z veliko potrebo po uveljavljanju so naklonjeni okoliščinam, v katerih lahko tekmujejo za določeni standard recimo za ocene, denar, položaj, da bi sebi dokazali lastno uspešnost.
- *Motiv pripadnosti* je značilen za večino ljudi, ker si skoraj vsak človek prizadeva navezati in vzdrževati odnose z drugimi. Posamezniki, za katere je značilna velika potreba po pripadnosti, so posebej občutljivi na odnose z drugimi, na primer s člani družine, prijatelji ali sodelavci. V njih je močna želja, po tem, da preživijo čim več časa v družbi.
- *Motiv varnosti* je zelo intenziven pri ljudeh v sodobni, zelo tehnološko razviti družbi. Značilni predstavnik takšne družbe se namreč vsak dan srečuje z negotovostjo na številnih življenjskih področjih.
- *Motiv statusa* je poleg motiva varnosti še najbolj značilen za sodobno družbo. Uspešen član te družbe si pogosto prizadeva pridobiti simbole, ki so v materialni obliki, recimo prava oblačila, dober avto, naslov bivališča, bazen in podobno.

### **2.2.2 Ali je denar glavni motivator?**

Najenostavnejši odgovor na vprašanje, kaj delavce motivira, je denar. To bi pomenilo, da bi bili pripravljeni delati več za več denarja, kolikor bi pač imeli možnosti delati – torej neomejeno. Iz prakse pa vemo, da v večini primerov stvari potekajo drugače. Denar nikakor ni edini motiv za delo in prav gotovo niso vsi ostali motivi povezani z njim, vendar je dejansko denar v osnovi tisto, zaradi česar smo iskali zaposlitev (Lipičnik 1996, 152).

Herzberg je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti na higienike in motivatorje. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Motivatorji pa vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu (Uhan 2000, 24). Na tem mestu je potrebno poudariti, da je plača higienik in ne motivator. Mi vsi potrebujemo plačo za življenje. Višina plače se odraža na našem življenjskem standardu. Delavce pri njihovem delu bolj



motivira nagrajevanje po delu oziroma dodatno plačilo. Več o Herzbergovi motivacijski teoriji je v poglavju 3.4.1.

Prepričana sem, da v naši družbi obstajajo redki, ki so pripravljeni delati brez plačila. Tudi če bi tako hoteli, zaradi lastnega preživetja to ne bi bilo mogoče. Ko enkrat dosežemo nivo, ki omogoča normalno življenje, začnemo razmišljati o drugih stvareh. Glede na to, da živimo v dokaj razviti družbi, se pojavlja vrsto drugih motivatorjev, ki so za marsikoga bolj pomembni od denarja. Zelo so zanimivi primeri izjemno premožnih ljudi v poslovnem svetu, ki so že dolgo časa materialno preskrbljeni za celo življenje, pa so še vedno delovno aktivni. Motivacija pri njih očitno izhaja od druge.

Vsaka človeška aktivnost je usmerjena k doseganju nekega cilja, s katerim želimo zadovoljiti neko potrebo. Pri tem pa se pogosto srečujemo z različnimi ovirami.

### **2.2.3 Motivacijske ovire**

Uspeh delavca pri delu je gotovo najpomembnejši faktor motivacije. Je precej bolj pomemben od vsake zunanje motivacije. Delavčev uspeh potrjuje smisel njegovega obstoja. Potrjuje njegovo znanje in sposobnosti ter končno opravičuje njegovo pravico do tistega delovnega mesta, ki ga zaseda. Neuspeh vse to zanika in vodi njegovo osebnost k razkroju. Delavec, ki teži k nekemu cilju ter hoče zadostiti svojim željam in nagnjenjem, mora to storiti v skladu s cilji podjetja, drugače zaide v protislovja z drugimi delavci ali pa s predpisi. Lahko se zgodi, da podjetje prepreči zadovoljitev njegovih ciljev in delavec se znajde v situaciji, ki zadržuje, preprečuje ali onemogoča zadovoljitev potreb. Odziv ljudi na take situacije je različen. Nekateri se situaciji prilagodijo in si poiščejo drugo pot za doseg cilja ali pa si postavijo nov cilj, kjer zadovoljijo in trajno zmanjšajo psihično napetost. Drugi, manj prilagodljivi pa vztrajajo pri obstoječi situaciji. Pri teh delavcih je ovira le začasno odstranjena (Jurman 1981, 164).

Druga velika motivacijska ovira je stres. Gre za stanje neravnotežja med zahtevami, ki jih pogojujejo zunanji dejavniki in našimi zmožnostmi za odziv na te zahteve. To je stanje, ki ga povzročajo dogodki, kot so: obnašanje drugih ljudi, socialne situacije, občutki in mišljenja. Določene ovire nam pogosto preprečujejo doseganje ciljev. Te blokade povzročajo razočaranje, napetost in stres. Med motivacijske ovire uvrščamo tudi konflikte<sup>2</sup>. Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se s konfliktom ne izogibajo, pač pa se pripravljajo na reševanje le – teh. Za ta korak je treba razumeti nastajanje konflikta in ustvariti ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov (Jurman 1981, 164).

Osebnost posameznika zajema fizične lastnosti, temperament, značaj, ki se odraža v odnosu do sebe, do drugih, do dela in do življenja nasploh. Sposobnosti so tiste

---

<sup>2</sup> Konfliktna motivacija, blokirana s stanjem notranjega konflikta, je vzrok za navidezne nedoslednosti v vedenju ljudi (Pogačnik 1997, 14).

osebne lastnosti, ki kažejo, koliko je delavec učinkovit in uspešen pri opravljanju določenega dela. Praviloma pa skoraj vsako delo, bodisi umsko ali telesno, zahteva kombinacijo vseh štirih vrst sposobnosti, pri čemer je ena vrsta odločilna za uspeh pri določenem delu. Osebnost delavcev znotraj delovne skupine ima močan vpliv na način odzivanja v določenih situacijah, s čimer posledično vpliva na ustvarjanje organizacijske klime v delovni skupini (Vodopivec 2005, 23).

### 2.3 Moč in cilji motivacije

Po Uhanu (2000) sta motivacija in moč tesno povezani med seboj, tako da lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Temelj vsake motivacije je upanje. Manipulacija je to, da koga pripravimo, da kaj naredi, ker mi tako hočemo, medtem ko motivacija pomeni, da koga pripravimo, da bo kaj storil, ker bo sam tako hotel.

Razlikovati moramo med motiviranjem odnosa in motiviranjem s spodbudami. Motiviran odnos se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. O motiviranju s spodbudo pa govorimo takrat, ko delavec požanje nagrado za svoje delo. Pomembno je, da razlikujemo med tema vrstama in se zavedamo, da sta najbolj učinkoviti, ko delujeta obe (Černetič 2001, 22).

Uhan (2000) pojasnjuje moč motivacije:

- *Zadovoljni zaposleni*, ki dosegajo najboljše rezultate, kar je osnovni pogoj za poslovni uspeh v konkurenčnem svetu.
- *Dober vodilni delavec* jasno pove svojim sodelavcem, kakšni so cilji podjetja, kakšne so njihove obveznosti, naloge, odgovornosti in plačilo. Poleg tega zaposlene nadzoruje, pohvali in graja.
- *Dobri odnosi* med vodilnimi in vodstvenimi delavci, kadar se naloge opravljajo ob pogovorih in ne po ukazih.

Tri največje spodbude so: zadovoljstvo, priznanje in denar (Uhan 2000, 14).

Zadovoljstvo delavcev z delom je definirano kot pozitivno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanje dosedanjih izkušenj pri delu na delovnem mestu. Govori se o tako imenovani individualni reakciji na delovno okolje, delo in pogoje dela (Mihalič 2006, 267).

Raznolikost motivacije kaže, da delavcev ne smemo obravnavati na standardiziran način, če želimo pridobiti in povečati njihovo participacijo oziroma zainteresiranost s sistemom plač po rezultatih dela, saj nekateri delavci (Uhan 2000):

- ne želijo participirati in zato plača po rezultatih dela (po učinku) ne more vplivati na njihovo vedenje,
- želijo predvsem zaslužiti več in zato bodo dovzetni za stimulacijske sisteme,
- želijo participirati v družbenem življenju v svojih delovnih skupinah oziroma v podjetju, zato bodo verjetno dovzetni za sisteme zainteresiranosti,

- zahtevajo participacijo pri upravljanju svojih podjetij, zato bo zanje plača po rezultatih dela predvsem orodje, ki omogoča nadzor nad upravo (poslovodstvo) in kdaj tudi zavračanje njihovih predlogov.

Velik del motivacije torej temelji na notranji in zunanji motivaciji. Na notranjo motivacijo ne moremo veliko vplivati. Nanjo lahko vpliva zgolj nadrejeni, ki z zgledom, karizmo in s spodbujanjem pri delavcih spodbudi željo po boljših rezultatih. Zunanjo motivacijo pa dosežemo z nagrado, pohvalo ali nagrajevanjem. Številni teoretiki in praktiki poudarjajo, da ima lahko tudi kazni motivacijski učinek. S tem se moramo sicer strinjati, vendar pa moramo biti pri uporabi kazni in groženj zelo pazljivi. Če podrejenemu zagrozimo, da ga bomo odpustili, če ne bo izpolnil zahtevane naloge, ga bomo kratkoročno lahko motivirali, da izpolni naša pričakovanja. Zavedati pa se moramo tudi stranskih posledic. Podrejeni bo verjetno vzel kaznovanje osebno, zato bo negativno razpoložen in bo svoj negativizem prenašal na svoje sodelavce ter tako slabšal klimo v podjetju. Zato naj se grožnje in kazni uporabljajo le kot izhod v sili (Dukič 2008).

Če povzamemo, imajo največjo moč pri motiviranju delavcev pozitivne spodbude in nagrade.

## **2.4 Motivacijski modeli**

Nobena od do sedaj predstavljenih teorij ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko poskušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje. Ponujajo nam le različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model. Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo. Ob tem se moramo zavedati, da človekovo vedenje spremljajo tudi različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako posamezniki doživljajo svoje delo. Doživljanje svojega dela pa bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Torej, če želimo, v delavcih izzvati določeno aktivnost, lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije. Če pa hočemo, da bodo delavci aktivnosti ponavljali, pravimo, da želimo zgraditi vzorec vedenja pri zaposlenih. Zgraditi moramo motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval želeno vedenje in hkrati omogočil, da se bo ponavljalo, ko bo nastopil primeren čas za to (Lipičnik 1998, 171).

### **2.4.1 Model pričakovanj**

Model, ki za motiviranje izkorišča pričakovanja, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in njegovi predpostavki, da so se ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje.

Raziskovalci pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo tem večje, čim

pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja. Težnja sili ljudi, da se približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato nikoli ne bi smeli ljudem buditi napačna pričakovanja, jim obljubljati nekaj, česar ne bodo mogli izpolniti. Zadovoljstvo in učinek naj bi bila enakovredna in neodvisna cilja (Lipičnik 1998, 171).

#### **2.4.2 Model enakosti**

Po Kralju (2001) je enakost osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni pričakujejo, da bodo od podjetja dobili približno takšno »vrednost«, kakršno so ji dali. Če se razmerje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljene ponovno vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kakor zaslužijo. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali kar najbolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje zaposlenemu občutek neenakosti, se mu upira.

Občutek neenakosti lahko nastane iz različnih razlogov. Precej očitno se ponavlja na področju plače. Če ima zaposleni občutek, da daje podjetju več, kakor dobiva od njega v obliki plače, se bo v njem rodil občutek neenakosti. Občutek zaposlenega pa se s časom spreminja. Starejši delavec pričakuje za svoj vložek več od podjetja kakor mlajši. Tako nastanejo razlike med plačami zaposlenih, med mlajšimi in starejšimi, med moškimi in ženskami itd. Te primerjave dodatno vplivajo na občutek pravičnosti (Lipičnik 1998, 172 – 173). Občutek neenakosti lahko povzroči resne probleme pri produktivnosti, zato je nujno, da ga zmanjšamo, kolikor se le da.

Zaposleni poskušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine (po Lipičnik 1998):

- sabotirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo bolj pravično plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njihovemu zaznavanju višine plače glede na vložke,
- predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnosti z dela,
- poskušajo prepričati sodelavce, naj si pri delu manj prizadevajo.

#### **2.4.3 Model pravičnosti**

Pravičnost in nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v podjetju obravnavajo vse enako. Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo poskušajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov (po Lipičnik 1998):

- povečujejo svoje vloške, kadar čutijo, da so manj nagrajeni v primerjavi z drugimi,
- poskušajo doseči nadomestilo preko legalnih ali drugačnih poti, kot so predčasno zapuščanje delovnega mesta, zapuščanje delodajalcev, če pravičnost ni odpravljena.



### 3 VPLIV MOTIVACIJE NA USPEŠNOST

#### 3.1 Kako motivirati za delo

Ko si zastavljamo vprašanje, zakaj ljudje delamo, se sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo, da se fizično in psihično napreza, porablja svoje sile in si prizadeva za kaj. Motivacija pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi ali »dobliti iz ljudi najboljše« (Ivanuša – Bezjak 2006, 89).

Čeprav prinaša uspešnost pri delu zaposlenim predvsem notranje zadovoljstvo, si vseeno želijo in potrebujejo tudi potrditev in spodbudo v okolju. S prepoznavanjem in ustreznim nagrajevanjem uspešnosti podjetje sporoča zaposlenim, kakšno vedenje in dosežki se v podjetju cenijo in tako usmerja njihove aktivnosti v zeleno smer.

Po Michaelu de Boeufu je najvažnejše načelo menedžmenta, da največ dobiš od tega, kar narediš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil, ampak tisto, kar nagradiš (Denny 1997, 16). Da bi bila nagrada učinkovita, da bi torej res imela motivacijski učinek, mora imeti določene lastnosti (De Cenzo Robbins 1998, 413):

- *Pomembnost nagrade*: posameznika je treba nagraditi s tako nagrado, ki je zanj osebno pomembna in mu omogoča zadovoljitev individualnih potreb. Ker smo si ljudje različni, mora biti sistem nagrajevanja v podjetju tak, da omogoča heterogeno nagrajevanje.
- *Primernost nagrade*: posameznik mora nagrado smatrati kot primerno glede na v delo vložene napore in glede na nagrado, ki jo prejemajo drugi, ki opravljajo podobno delo v tistem ali drugem podjetju. Motivacija zaposlenih tako ni odvisna le od absolutne, ampak tudi od relativne vrednosti nagrade.
- *Vidnost nagrade*: le vidna nagrada lahko zadovolji delavčeve potrebe po spoštovanju.
- *Fleksibilnost nagrade*: nagrada mora odražati spremembe v količini in kakovosti dela. Fleksibilna mora biti v dvojnem smislu. Različna v količini, odvisno od dela oziroma rezultata dela ter različna med posamezniki glede na njihove prispevke.
- *Nizki stroški nagrade*: za nagrade, ki imajo zgoraj naštet lastnosti, lahko pričakujemo, da bodo prispevale k večji motiviranosti delavcev, pri čemer pa ne smemo pozabiti, da mora učinkovita nagrada podjetju povzročati čim manjše stroške.

Dolgoročno je največja motivacija vedno tista, ki pride od znotraj. Denar, tekmovanja in ostalo lahko rodi uspeh, če »preskoči« stvar na človeka tako, da se na osnovi dosežka ali veselja pri realizaciji cilja v naprej motivira sam. In dejstvo je še nekaj drugega, kar velikokrat pozabimo: ljudje smo različni. Verjetno ni uspešnega načina motivacije, ki bi veljal za prav vse ljudi naenkrat. Zato je skoraj nemogoče

zastaviti splošni sistem motivacije, ki bi bil prijeten in koristen za vse. Zakaj prijeten? Ker bodo ljudje delali z veseljem le takrat, ko se bodo dobro počutili (Grubiša 2001, 191).

Pravimo, da je človekova uspešnost odvisna od njegovih sposobnosti, znanja in motivacije (Lipičnik 1996, 22). Vse naštetu po avtorjevem mnenju izhaja iz človeških virov, ki zaznamujejo sleherno človekovo reakcijo, vendar same po sebi niso nujne za reševanje problemov. Karakter človeka lahko zelo pomembno vpliva na njegovo uspešnost na delovnem mestu. Eden izmed pogojev, da je človek lahko uspešen pri delu, ki ga opravlja, je, da je zadovoljen s svojim delovnim mestom in nalogami, ki so mu dodeljene. Pri vsem tem pa je pomemben tudi človeški temperament.

### 3.2 Motivacijski dejavniki za delo

Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Z motivacijskimi dejavniki skuša podjetje vplivati na zaposlene, da bi čim boljše uresničevali cilje podjetja in s tem dosegli možnosti za zadovoljevanje lastnih potreb (Kavčič 1991, 114).

Motivacijske dejavnike lahko razdelimo na prvine motivacije potiskanja (potrebe, nagoni) in na prvine motivacije privlačnosti (vrednote, ideali). Ob vsaki potrebi pa se pojavijo tudi cilji, h katerim se usmerimo, da bi obstoječo potrebo zadovoljili. Velja pa tudi nasprotno – kakšen pojav postane motivacijski cilj šele tedaj, kadar deluje kakšna potreba, motiv ali želja. Motive pa uresničimo samo z ustreznim obnašanjem, delovanjem, ko trdno sklenemo, da bomo cilj dosegli (Vodopivec 2005, 7).

Na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo naslednji dejavniki (Lipičnik 1998, 162):

- *Individualne razlike*: vsak človek je edinstven. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Nekatere motivira varnost zaposlitve, nekatere denar, tretji pa sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.
- *Lastnosti dela*: so njegove sestavine, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti določajo, kateri delavec lahko opravlja delo od začetka do konca. Pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti
- *Organizacijska praksa*: je sestavljena iz pravil, splošne politike, menedžerske prakse ter sistema nagrajevanja v združbi. S politiko opredeljujemo posamezne ugodnosti, z nagradami pa tisto, kar lahko pritegne nove delavce in preprečuje odhode starejših iz podjetja. Pri tem pa je pomembno poudariti, da zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.



Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Motivacijskih dejavnikov je veliko, zato omenjamo tiste, ki jim proizvodni delavci pripisujejo večji pomen (Lipičnik 1998, 163).

### **3.2.1 Motivacijski dejavnik – plača**

Na podlagi študij in raziskav, ki so bile opravljene pri nas, je ugotovljeno, da sta osebni dohodek – kasneje poimenovan plača – in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika.

Obravnava plače z motivacijskega vidika je pomembna. Poleg motivacijskega vidika delujejo še naslednji vidiki plače (Uhan 2000, 36):

- stroškovni,
- socialni,
- psihološko – vedenjski,
- strokovni in
- politični.

Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik ravni življenjskega standarda, to je s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč in s tem manj opazno višjo raven življenjskega standarda. Na drugi strani pa plača kot merilo socialnega statusa deluje tudi že z majhno količino, kolikor je potrebno, da se delavec izenači ali da celo preseže drugega delavca, soseda ali sorodnika, s katerim se primerja. Plača kot merilo socialnega statusa motivira torej bolj tankočutno in že tudi z majhnimi razlikami. Plača deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti delavcev (Uhan 2000, 36).

Za delavce se predpostavlja, da je plača kot motiv za delo vendarle najpomembnejši motivacijski dejavnik. Razdelimo jih v tri skupine (po Černetič, 2001):

- V prvi skupini so skoraj vselej delavci z najnižjimi zaslužki. Ti zaslužki praviloma ne omogočajo pokriti vseh tistih povprečnih stroškov delavca in njegove družine.
- V drugi skupini so mladi delavci, ki šele ustvarjajo družino in tudi svoj dom. Ti mladi ljudje imajo zelo velike gmotne potrebe, saj si ustvarjajo temelje za svoje nadaljnje življenje.
- V tretji skupini so delavci, ki se razlikujejo od ljudi iz prvih dveh skupin po tem, da nimajo niti nizkih zaslužkov niti temeljnih potreb za življenje. To so bodisi značilni predstavniki potrošniške družbe, ki hlastajo za denarjem, ki jim omogoča vedno višjo raven življenjskega standarda ali pa samo visok znesek v banki ali v delnicah, bodisi jim visoka plača daje med drugim tudi visok družbeni status.

Plačilo za vloženo prizadevnost na eni strani, delitev plodov tehničnega napredka na drugi. Stimulacija na eni strani, zainteresiranost na drugi. Cilji teh vrednot – storilnost, produktivnost – se jasno razlikujejo, četudi sovpadata v podobni skrbi, kot je motivacija delavcev in motivacija delovne sile (Bolle de Bal 1990, 32).

Plača ali nagrada za delo sodi med tako imenovane psihološke faktorje. Iz tega vidika se v mnogih podjetjih ukvarjajo z vprašanjem, kako določiti višino plače, ki bo hkrati omogočila normalno življenje delavcem in vplivala na zavzetost za delo (Merkač 2005, 197).

V prej omenjenih treh skupinah najdemo približno polovico zaposlenih. Za ostale zaposlene pa so pomembnejši ostali motivacijski dejavniki (Uhan 2000, 37):

- prijetni ljudje, s katerimi delaš,
- zanimivo delo,
- dobra zanesljivost zaposlitve,
- delo, kjer čutiš, da lahko nekaj dosežeš,
- dobre možnosti napredovanja,
- delo, ki ustreza sposobnostim posameznika,
- priložnost, da pokažeš iniciativo...

### **3.2.2 Ugodnosti pri delu**

Ugodnosti delavcem pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo lahko prejemajo kot dodatek k osnovni plači. Ugodnosti imajo na motivacijo zaposlenih poseben učinek. Delavci jih sčasoma vzamejo kot samoumevne in zato njihova motivacijska moč sčasoma upada.

Treven (1998, 232) navaja naslednje skupine ugodnosti pri delu:

- *Socialno in zdravstveno varstvo*, ki je za zaposlene najpomembnejše, ker jim zagotavljajo redne prejemke, ko bodo upokojeni, osebno varnost in varnost družinskih članov.
- *Finančno pomoč*, ki vključuje posojila za nakup hiše ali stanovanja, pri selitvi, popuste za proizvode ali storitve podjetja.
- *Osnovne potrebe*, ki se nanašajo na povezavo delovnih in osebnih potreb zaposlenega, kot so dopusti in druge oblike odsotnosti z dela, varstvo otrok in svetovanje v zvezi z upokojitvijo.
- *Avtomobili in bencin podjetja*, ki je lahko namenjen za zasebno uporabo ali za poslovne vožnje zaposlenega.
- *Druge ugodnosti*, ki izboljšujejo življenjski standard zaposlenih, to so na primer subvencije malic ali kosil, dodatek za oblačila, povračilo za stroške telefona, kreditne kartice.

- *Dodatne nematerialne ugodnosti*, ki pripomorejo h kakovosti delovnega življenja in k pravičnosti dela za zaposlene.

### **3.2.3 Nagrade za uspešnost<sup>3</sup>**

Za uspešno opravljeno delo je potrebno delavce tudi nagraditi. Vrhunsko opravljeno delo ne pomeni, da vmes ni prišlo do napak in zastojev. Pomeni, da so imeli zaposleni pri opravljanju določenih nalog cilj in motivacijo ter so naredili vse potrebno, da je bilo dogovorjeno tudi uresničeno, kar vključuje tudi napake in njihovo odpravljanje. V nasprotnem primeru pa je cilj pogosto pomešan s potjo. Namesto da bi bil cilj uspešen rezultat, pot do njega pa čim manj napak, je postal cilj: « Ne delaj napak! ». Pri tem je postala motivacija za delo strah pred posledicami morebitnih napak, ne pa želja po čim boljšem rezultatu.

Uspešnost ločimo na delovno (za učinek delavca in tudi skupine) ter na poslovno (za uspeh kolektiva oziroma družbe). Učinek in uspeh merimo, ocenjujemo ali vrednotimo neposredno z denarjem, s količino, kakovostjo in stroški narejenih izdelkov. Z vrednotenjem uspešnosti moramo na kar se da strokoven način določiti plačo delavcu za njegov prispevek k poslovnemu izidu družbe, s katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi (Uhan 2004, 107).

### **3.2.4 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.

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti, ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni, če izgubijo delo pri sedanjem delodajalcu, na trgu dela v bistveno boljšem položaju (Zupan 2001, 47).

### **3.2.5 Pohvale in priznanja**

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so mnoge raziskave pokazale, da zaposlenim veliko pomenijo ter jih spodbujajo izrečena pohvala, priznanje oziroma

---

<sup>3</sup> Povzeto po Grubiša (2001, 116).

nagrada za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako, da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna.

Nagrade so lahko formalne ali neformalne, lahko so namenjene absolutno le najboljšim v določenem obdobju ali najboljšim glede na različna merila, lahko so ustne, pisne, denarne, praktične ali simbolne. Pri tem je pomembno tudi zakaj, kako in kdaj jih podelimo (Zupan 2001, 208).

### ***3.2.6 Medsebojni odnosi – delovna klima***

Z delovno klimo označujemo vzdušje v podjetju, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje zaposlenih in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik 1996, 63).

Za vsako delovno mesto je pomembno, da so odnosi med zaposlenimi sproščeni in pošteni, saj le tako lahko zaposleni produktivno opravljajo svoje delo. Predstavljajmo si, da moramo preživeti vsaj tretjino dneva z osebo, s katero nismo v najboljših odnosih. Če pa se to nanaša na odnose na delovnem mestu, je še toliko težje.

Za zaposlene je prav tako pomembno sodelovanje, saj povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor povečuje občutek pripadnosti, kar vpliva na produktivnost posameznika in skupine.

Spodbudno delovno okolje in delovne razmere so manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za podjetje so to naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj nagrade in druge ugodnosti (Zupan 2001, 116).

### ***3.2.7 Organiziranost dela***

Za organiziranje dela bi rekli, da pomeni stalno proučevanje poteka dela, nalog, problemov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev. Dobra organiziranost dela se kaže v tem, da vsak del sistema deluje usklajeno z drugimi, pri tem pa porabi čim manj energije in doseže čim več ciljev (Lipičnik 1996, 114).

### ***3.2.8 Strokovno usposabljanje in izobraževanje***

Pravilna izbira izobraževanj za zaposlene postaja eno od ključnih konkurenčnih prednosti podjetja, ta pa se vse težje znajdejo v poplavi ponudbe različnih izobraževanj. Vsi, ki menijo, da so z obveznim izobraževanjem zaključili, ko so se poslovili od osnovnošolskih klopi, se motijo. To spoznanje jih najprej zadane ob pričetku prve resne službe, kjer je izobraževanje potrebno že ob samem začetku. Tukaj je potrebno dodati, da vse več zaposlenih na dodatna obvezna izobraževanja ne gleda več v stilu »kje ste mene našli«, temveč vzamejo to kot boniteto, kot brezplačno priložnost in kot dodatno referenco, ki jim lahko koristi pri njihovi nenadomestljivosti v podjetju (Jurko 2008).

Najpogostejše oblike izobraževanja v podjetjih so računalniški tečaji in tečaji tujih jezikov, kar povečuje konkurenčnost zaposlenih. Med metodami usposabljanja pa je vse manj klasičnih oblik, kot so predavanja in seminarji. Vse več je problemsko oziroma projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo. Prav to pa je za zaposlene zelo primerno, saj je časovno in stroškovno zelo učinkovito (Zupan 1999, 55).

### **3.2.9 Ostali dejavniki motiviranja**

Seveda poleg predhodno opisanih dejavnikov obstaja še cela vrsta drugih dejavnikov, ki bolj ali manj vplivajo na zaposlene in med njimi je pomembno omeniti še (Uhan 2000, 37):

- obsežno komuniciranje,
- udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja,
- sodelovanje delavcev pri opravljanju,
- ugoden delovni čas,
- samostojnost pri delu,
- zanimivo delo ter občutek, da je moje delo pomembno.

Predstavljeni teoretski sklopi pomembno pojasnjujejo vprašanje, kateri dejavniki so tisti, ki motivirajo delavca pri delu. Na podlagi motivacijskih dejavnikov namreč lahko posredno ugotovimo, kakšna je stopnja motiviranosti delavcev v podjetju, kaj je neposredno povezano z delovno učinkovitostjo in dolgoročno pripadnostjo podjetju.

### **3.3 Dejavniki demotiviranja**

Izguba motivacije je zelo zahrbtn pojav. Občutimo jo enako kot zobobol: ne ogroža našega življenja, vendar pa nas izčrpava. Sposobnost prepoznavanja, kdaj so ljudje s svojim delom zadovoljni, je prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije. Nizka moralna zavest, nizka storilnost in negativno odzivanje zaposlenih je posledica padca motiviranosti. Negativno odzivanje lahko opazimo takrat, kadar delo ne poteka več tako dobro kot prej in ko ljudje razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva. Nizko storilnost zaposlenih povzročajo naslednji dejavniki (Keenan 1996, 12):

- *Nezadostna usposobljenost*: če je pri delu prišlo do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso enako usposobljeni za drugačno delo kot so bili za prejšnje in zato mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih.
- *Nesposobnost*: če ljudje niso sposobni za svoje delo, jih označimo kot lenuhe, saj je malo takšnih ljudi, ki so pripravljeni priznati, da jim primanjkuje znanja ali sposobnosti.

- *Nedisciplina*: če nadrejeni redko izvajajo disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela.
- *Nizka norma*: norme za posamezno delo morajo biti jasno določene, kajti v nasprotnem primeru lahko zaposleni dobi občutek :«Karkoli naredim, je narobe».
- *Slabo vodenje*: če so zaposleni imeli v preteklosti z vodstvom slabe izkušnje, se lahko zgodi, da imajo le malo spoštovanja do kakršnegakoli nadzora, kar pa pomeni, da bodo naredili le tisto, kar jim bodo naročili, in se najverjetneje ne bodo odzvali z navdušenjem.
- *Osebnostne težave*: če pri zaposlenem ugotovimo bistveno spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami.

Nemotiviranost delavcev ni mogoče tako zlahka prepoznati, ker vedno ne povedo, kako se počutijo, pa tudi redko priznajo svoje nezadovoljstvo. Pogosto lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni s svojo usodo. Če vse dobro poteka, lahko začutimo ozračje, polno energije in zanimanja. Če pa tega ne zaznamo, moramo na to postati takoj pozorni, kajti le nekaj ljudi, ki so postali malodušni, lahko hitro porušijo motivacijo pri mnogih drugih. Takrat, ko večina ljudi izgubi motivacijo, je veliko težje v zaposlenih ponovno dvigniti moralno zavest in izboljšati učinkovitost delavcev (Keenan 1996, 6).

Uničevanje motivacije pa se lahko razširi tudi na sistem nagrajevanja, če delavci ocenijo, da prejeta plača ni povezana z rezultati njihovega dela, če ugotovijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen ali če plača izgubi prvotni namen in postane le sredstvo, s katerim si delavci zagotavljajo najnujnejšo eksistenco (Lipičnik 1998, 178).

Pri motiviranju zaposlenih se pogosto zgodi, da motivatorji učinkujejo kot demotivatorji. Lahko se tudi zgodi, da bomo že vzpostavljeno motivacijo z nespretnim ravnanjem uničili. Do tega lahko pride s strani nadrejenih, ki se pri svojem delu držijo določenih načel kot so: sproščeno kritiziraj in s tem pokaži kaj znaš in veljaš; poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile; podrejene je treba zavezati, da bodo čim prej opravljali naloge, ki jih sprejme vodja in podobno (Možina 1998, 415).

Včasih je torej vodstvo tisto, ki motivacijo zavira. Za motivirane in zadovoljne delavce je ključnega pomena zadovoljstvo z delom samim, to pa lahko dosežejo na tak način, da svoje osebne interese in cilje poenotijo s cilji podjetja. Nekateri, manj sposobni pa prav v tem vidijo nevarnost pred izgubo svoje funkcije in namerno povzročajo demotivacijo.

### **3.4 Motivacijske teorije**

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, imenujemo

vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, kako motivirati vedenje pa označujemo kot procesne. Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Med njimi bomo podrobneje predstavili Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo in teorijo Abrahama Maslowa. Zraven pa spadata še teorija ERG in teorija značilnosti dela. Pri procesnih teorijah ni toliko poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju. Med te teorije spadajo teorija spodbujanja, teorija pričakovanja in teorija pravičnosti (Treven 1998, 113).

Kot smo že omenili, bomo poleg Herzbergove in Maslowe teorije podrobneje obravnavali tudi teorijo ekonomske motivacije, saj so te teorije še najbolj povezane z motivacijo proizvodnih delavcev.

#### **3.4.1 Herzbergova motivacijska teorija**

Psiholog Frederick Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela (Uhan 2000, 24).

Kot smo že omenili je v svoji študiji ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti na higienike in motivatorje. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Motivatorji pa vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu.

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje pomembna predvsem zato, ker lahko ti uporabijo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu (Černetič 2001, 12).

Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, nadrejeni odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če pa nadrejeni želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto sredstev, motivatorje (Treven 1998, 118).

#### **3.4.2 Maslowa motivacijska teorija**

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je vsekakor Maslowa teorija, ki je proučevala motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. Med temeljne skupine človeških potreb po njegovem mnenju spadajo (Treven 1998, 114):

- *Fiziološke potrebe* so večinoma istovetne s primarnimi, ki se jih človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko posameznik zadovolji te potrebe, z

- njimi ni več motiviran. Na primer, lačna oseba si prizadeva dobiti hrano. Vendar, ko nekaj zaužije in ni več lačna, hrana zanjo ni več motivator.
- *Potrebe po varnosti* odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so pomembne za njegovo preživetje. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju. Tudi te potrebe, kadar so zadovoljene, človeka ne motivirajo več.
  - *Socialne potrebe* so tesno povezane z željo po ljubezni in pripadnosti. Pri večini ljudi je potreba po interakciji z drugimi, pa tudi potreba po tem, da so priznani in cenjeni, zelo razvita. Nekateri ljudje lahko zadovoljijo omenjeno potrebo s tem, ko se pridružijo določeni skupini ljudi, drugim pa zadostuje podpora družinskih članov ali drugih posameznikov.
  - *Potrebe po spoštovanju* se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Zato si posamezniki prizadevajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi pridobili večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini. Če ima človek zadovoljene potrebe po spoštovanju, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, nasprotno pa se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti.
  - *Potrebe po samouresničevanju* odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe po tej ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnosti.

Maslowa teza o hierarhiji potreb, po kateri naj bi najprej zadovoljili potrebe po nižji in šele nato po višji ravni, je v zadnjih letih predmet številnih razprav. Ko so potrebe na nižji ravni zadovoljene, se pojavijo in nato tudi skušamo zadovoljiti potrebe po višji ravni. Vendar pa obstaja možnost, da nam bo morda v okoliščinah, v katerih ne moremo zadovoljiti potreb po omenjenem vrstnem redu, vsaj nekaj časa uspelo živeti tako, da bomo »fizične« vire nadomestili s »psihičnimi«. Teorija o hierarhiji potreb je zelo vplivala na sodobne pristope k motivaciji (Treven 1998, 116).

### **3.4.3 Teorija ekonomske motivacije**

Teorija ekonomske motivacije (Uhan 2000, 21) je nastajala in se dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju in se pojavljala v različnih različicah. Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so po tej teoriji energija oziroma spodbude, ki motivira človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa določena oblika delitve postane ustaljena, jo



delavci sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Nesporno je ugotovljeno, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno, ni pa dovolj natančno proučeno, katera oblika denarne spodbude najmočneje deluje na delavca. Participacija pri delitvi dobička praviloma nima stimulatívne učinka, če je izvedena le enkrat letno in če ni zanesljiva.

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zasluži komaj pokrivajo potrebe za svojo eksistenco in eksistenco (obstoj) svojih družin, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejemajo tolikšne zasluške, da njihov obstoj ni ogrožen.

Na zadovoljstvo in stopnjo zadovoljenosti potreb in ciljev delavcev v veliki meri vpliva že način dela, ki ga delavci izvajajo v delovnem procesu. Delavci so bolj zadovoljni z delom, če je le - to različno, strokovno in zahtevno. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov kaže najboljše rezultate, če je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim in celovitim delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov.

Teorija ekonomske motivacije ustreza zlasti za naslednje skupine delavcev (Uhan 2000, 22):

- delavci z nizkimi zasluži,
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato velike potrebe,
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja, kot so tako imenovani materialisti v potrošniški družbi.

### **3.5 Značilnosti proizvodnih delavcev**

Kadri, v našem primeru proizvodni delavci<sup>4</sup>, so najpomembnejši vir podjetja. To izhodišče pomeni, da sta podjetje na eni in delavci na drugi strani dve različni entiteti, med katerima menedžment išče optimalno razmerje z namenom, da bi v čim večji meri dosegel cilje podjetja in da bi v čim večji meri omogočil zadovoljitev potreb in interesov delavcev (Možina 1998, 78). Za delavce v podjetju so ključne njihove potrebe in interesi. Ljudje se vključujejo v podjetje, da bi lažje zadovoljili svoje potrebe oziroma, ker teh brez sodelovanja podjetja pogosto sploh ne morejo zadovoljiti. Delavci prav zaradi možnosti zadovoljevanja potreb v podjetju izražajo različne interese. Če jim podjetje ne more ustreči, lahko pride do bolj ali manj očitnih nasprotovanj in odprtih konfliktov. Delavci svoje interese izrazijo v obliki zelo konkretnih ciljev na primer: opravljati točno določeno delo, pridobiti za delo boljšo opremo, se ob delu izobraževati in podobno. Doseganje teh ciljev je po eni strani odvisno od ciljev podjetja, po drugi

---

<sup>4</sup> Delavec je vsaka fizična oseba, ki je v delavnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi (Ivanuša – Bezjak 2006, 17).

strani pa od lastnosti delavcev samih. Pri tem ne gre le za njihove potrebe in interese oziroma za to, kaj hočejo, pač pa za širši splet njihovih lastnosti, kot so osebnostne lastnosti, fizične sposobnosti, znanja in spretnosti.

Pečjak (1987) je zapisal, da ima človek v primerjavi z živalmi le malo izdelanih dejavnosti, instinktov in brezpogojnih refleksov. Vendar ima ogromno možnosti, da razvija nove oblike. Človek ni rojen plezalec, vendar se lahko nauči dobro plezati. Ta odprtost za nove izkušnje je značilna predvsem za prvo tretjino življenja, a delno se ohranja naprej. Prav zato, ker človeku dednost daje malo izdelanega, vendar veliko možnega, lahko pod vplivom izkušenj razvije tako pestre in vsestranske oblike dejavnosti.

V preteklosti je bila vloga delavcev v podjetju omejena le na izvedbo njihovih nalog v skladu z navodili nadrejenih. Delavcev niso spodbujali za posredovanje zamisli, kako bi izboljšali kakovost proizvodov. Takšne zamisli in njihova uresničitve je bila domena drugih strokovnjakov za nadzor kakovosti. Usmeritev na spodbujanje sodelovanja delavcev je v zadnjih letih precej spremenila njihovo vlogo (Treven 1998, 198).

Zanimiva so razmišljanja v zvezi z motivacijo delavcev v podjetju (Ivanuša – Bezjak 2006, 95):

- Delavci morajo v nadrejenih najti predvsem zgled in oporo za svoje delo. Drugače bodo povezovali obiske pri vodji le z nerganjem, slabo voljo in predvsem s prepričanjem, da jim nadrejeni ni sposoben pomagati.
- Če želimo nekoga nekaj naučiti, mu moramo to pokazati in mu biti dober zgled ter mu pomagati.
- Nemogoče je istočasno uveljavljati avtoriteto, po drugi strani pa odgovornost naprtiti drugemu.
- Kamor smo usmerjeni, tja gre naša energija. In kamor gre energija, tisto se dogaja.
- Če namreč delavcem ne zastavimo pravih nalog, jih je težko motivirati, da naredijo še kaj več, kot le tisto, za kar so motivirani in kaj več od tistega, česar so navajeni.
- Če bi svojim delavcem na delovnem mestu uspeli dan za dnem pričarati občutek, kakršnega je imel človek, ko je zadel ogromen znesek na loteriji, bi komaj čakali, da spet pridejo na delo.

Dejstvo je, da delavci navadno zelo dobro vedo, kako je treba delati, nimajo pa motivacije, da bi to tudi počeli.

Vodja je tisti, ki pozna pot, gre po poti in pot kaže drugim.

Preprosto lahko rečemo, da je osebnost vse tisto, kar določa značilno doživljanje in obnašanje vsakega od nas. Proizvodni delavec je po svojih lastnostih in ravnanju sicer

podoben drugim delavcem, vendar predstavlja kombinacijo značilnosti in načinov obnašanja, ki ga ločijo od vseh drugih in ga opredeljujejo kot enkratnega posameznika. Delavci se razlikujejo po osebnih značilnostih, izobrazbi in sposobnostih. Podjetje ne potrebuje delavcev na splošno, kot na primer denar v takšni ali drugačni obliki, ampak ljudi s specifičnimi lastnostmi. Zato fizični delavec ne more zamenjati finančnega direktorja. Z delavci ni mogoče ravnati kot s stvarmi. Delavci so s časom vedno boljši, s svojim delom se razvijajo, imajo svojo voljo, so dinamični, njihovo vedenje je bolj ali manj nepredvidljivo. Delujejo po svoji volji in nenazadnje lahko prostovoljno odidejo iz podjetja (Ivanuša – Bezjak 2006, 52).

### ***3.5.1 Komuniciranje pri delu***

Pri vsakodnevnem proizvodnem procesu delavci nenehno komunicirajo med seboj na najrazličnejše načine (pisno, ustno, po telefonu, preko elektronske pošte, telefaksa...). Ta nenehna komunikacija poteka tako znotraj kot izven podjetja. Če je delavec prejel sporočilo, ki ni točno, bo v najboljši veri mislil, da je določen izdelek naredil prav. V praksi se vedno znova kaže dejstvo, da sporočila niso bila pravilno razumljena. Prav zaradi tega ne sme biti komuniciranje enosmerno. Zaradi velike možnosti nerazumevanja sporočila je izredno pomembno, da pošiljatelj sporočila dobi od prejemnika povratno informacijo. Na osnovi te informacije lahko preveri, ali je bilo sporočilo pravilno prejeto in razumljeno (Ivanuša – Bezjak 2006, 81).

Uspešno podjetje se zaveda pomena neposrednega, medosebnega komuniciranja z delavci. Rezultat odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo svoje delo, vedo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja in imajo občutek, da podjetju pripadajo. Komuniciranje ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju realnih pričakovanj delavcev. Ti namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo psihološka pogodba. Sestavljajo jo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zameno za njihovo delo. Če delavci menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo in podobno (Zupan 1999, 56).

### ***3.5.2 Samomotivacija***

Kaj lahko naredi vsak delavec, da iz svojega delovnega mesta naredi »sanjsko službo«? Delavci imajo namreč velikokrat občutek, da na delovnem mestu trpijo, da jih nihče ne upošteva in podobno. Službo vidijo kot nekoristen del dneva, tisti, ki jim jemlje čas, ki bi ga sicer lahko porabili za lepe stvari.

Če delavci želijo, da ne bodo imeli občutka, da na delovnem mestu »bogu kradejo čas«, in hodijo tja samo zato, da bi zaslužili denar, je potrebno lastne cilje uskladiti s cilji podjetja. Morda jim delovno mesto omogoča veliko več priložnosti za doseg cilja, kot si mislijo (Grubiša 2001, 208). Včasih podjetje naredi celo tako, da nudijo delavcem neposredno možnost uresničevanja lastnih ciljev, če ob tem dosega tudi zahtevane

rezultate. Nudijo jim na primer izjemno pomoč pri osebni rasti. Tako so delavci včasih bolj osredotočeni na lastne cilje kot na cilje podjetja.

Še nekaj zelo pomembnega: radost pri delu običajno povezujemo z uspešnim rezultatom. Če se bo naloga končala tako, kot delavec pričakuje, bo srečen. Skrivnost je v tem, da se morajo bolj posvetiti tistim delom opravljanja naloge, na katere lahko sami vplivajo. S tem dosežejo, da sami kreirajo tisto področje, ki jim prinaša največ radosti (Grubiša 2001, 212).

### **3.6 Potreba po motivaciji**

Kot smo že nekajkrat omenili, je motiviranost za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanja, ali so delavci predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje, pa čeprav so ti še tako preprosti, kot je na primer želja po večjem zaslužku ali po zgodnejšem odhodu iz dela (Keenan 1996, 6).

Kakor hitro razumemo temeljne sile in dejavnike motiviranja nam postane očitno, da ni nobene čudežne formule, po kateri bi v trenutku ustvarili motivirane delavce. Ključnega pomena je naš odnos in iz njega izvirajoče vedenje (Keenan 1996, 57).

#### **3.6.1 Vloga nadrejenega v procesu motiviranja**

Delodajalci, ki mislijo, da svoje delavce lahko motivirajo samo z denarjem, se morajo pogosto soočiti s kruto resnico. Dobrega pomočnika ne morejo kupiti, morajo si ga zaslužiti. Seveda lahko kupijo povprečne in zadovoljive delavce, vendar to ne bo prispevalo k temu, da bi napredovali v današnjih poslovnih razmerah. Če želijo uspeti ali se vsaj obdržati na površju, morajo biti nadpovprečni v vsakem stiku s svojimi delavci. Nadpovprečne delavce motivira možnost, da lahko sodelujejo pri nečem velikem, da ustvarjajo spremembe, da prispevajo svoj delež, da blestijo. Svoje delavce lahko motivirajo, da opravljajo izjemno delo tako, da jim zagotovijo tudi orodje in znanje, s katerim lahko izkoristijo to priložnost (Kim, S.H. 2001, 51).

Vodenje bi lahko opredelili kot sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, da naloge izvršijo čim bolje in dosežejo zelene cilje. Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, dajanje napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila. Spodbujati vse delavce v enaki meri z enakimi sredstvi ni učinkovito. Denar je sicer najbolj univerzalna spodbuda, vendar pri visoko ustvarjalnih delavcih pogosto ni učinkovit. Šele notranji impulzi, ki jim pravimo navdušenje in ljubezen do dela lahko aktivirajo človekov intelekt do roba, kjer se rutina prevesi v ustvarjalnost (Mayer 1994, 77).

Motiviranje in vodenje delavcev, da postanejo največ, kar lahko, je eno izmed največjih vznemirjenj, kar jih obstaja. Zanimiv je pogled mojstrske motivacije po Hansenu (1998):

- *Jasna pričakovanja* ciljev in motivov, ki jih predlagaš odločno, s skrbnim zaupanjem in doslednostjo.
- *Utemelji vse predloge*, ne ukaze na znanih ali pričakovanih krepostih in ob upoštevanju potreb, želja in strahov.
- *Zagotovi* usposabljanje, svetovanje in podporo, ki so vedno na voljo.
- *Neprekinjen, zaupen in skrben tok povratnih informacij*: kadar je potrebna odločnost, reci tisto, kar resnično misliš.
- *Pričaj najboljše*, ob tem pa bodi odločen in razumevajoč. Kadar si ljudje zaslužijo, jih lepo pohvali. Vedno bodi za zgled na področju stalnega izobraževanja.

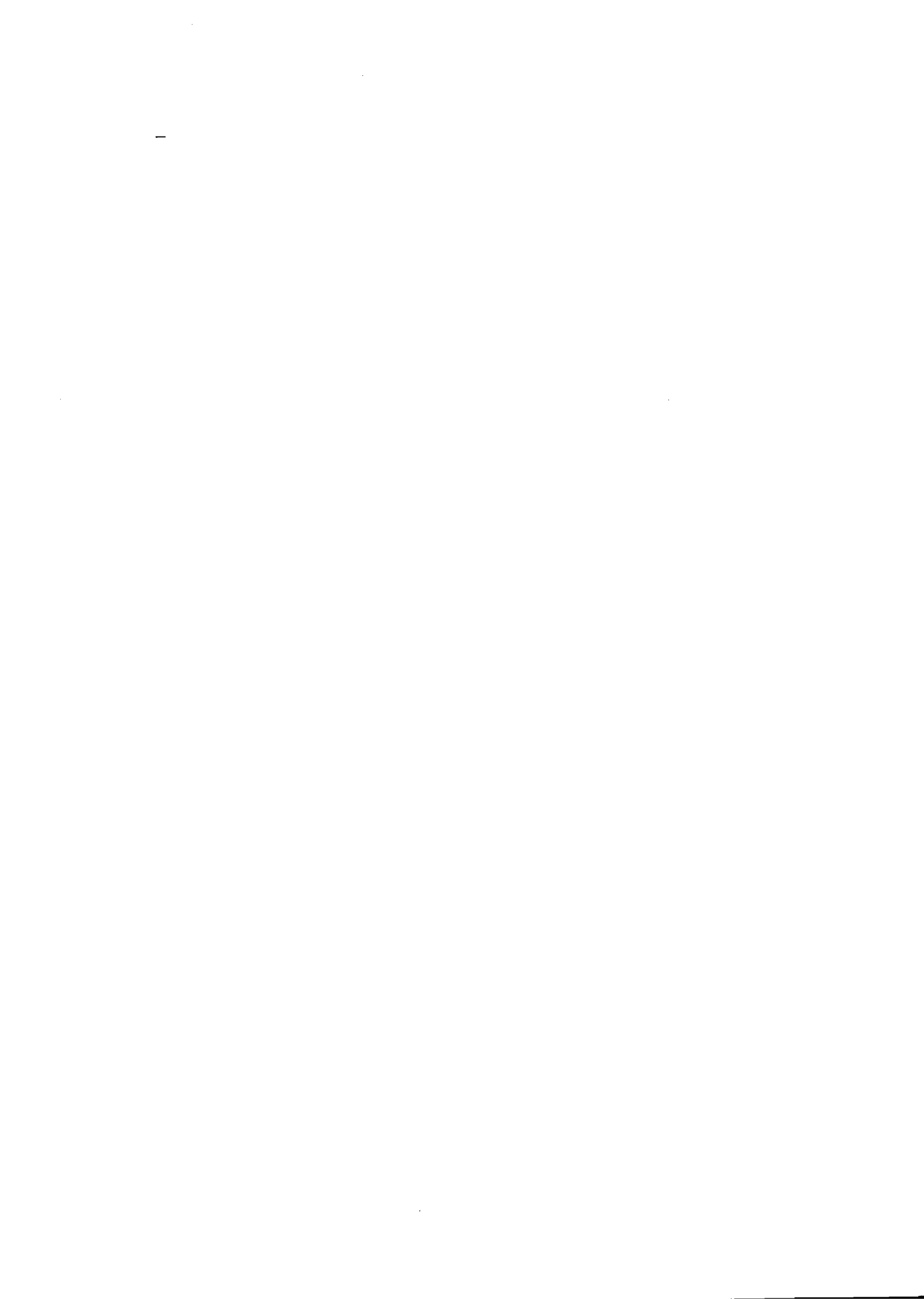
Svet pripada odločnim (Hansen 1998, 111).

### **3.6.2 Kako obdržati najboljše delavce?**

Skozi zgodovino so podjetniške vojne divjale okrog produkcijskih faktorjev, kot so zemlja, kapital in surovine. Danes se podjetja borijo za to, kar je postalo najbolj dragocena sestavina poslovanja 21. stoletja – delavce. Povprečni čas posamezne zaposlitve v EU je štiri leta in se skrajšuje. Internetni kadrovske portali iskalcem zaposlitve omogočajo, da so nenehno na tekočem s ponudbo dela in da svoje življenjepise dajejo na voljo zainteresiranim kadrovnikom. Številni »lovci na glave« nenehno iščejo zanimive kadre, ki bi jih lahko plasirali v nova podjetja.

Pri zaposlovanju zanimivih delavcev se podjetja zelo potrudijo s pripravo privlačnih bonitet in plače. Kandidat pri izbiri dela še ne pozna delovnega okolja, zato se sprva za delovno mesto odloča na podlagi znanih stvari kot je plača ali službeni avto. Ko pa se kandidat enkrat zaposli, začne privlačnost delovnega mesta ocenjevati glede na svoje delovno okolje, svojega nadrejenega in možnost kariernega razvoja. Če delavec s tem okoljem ni zadovoljen ne bo ostal na delovnem mestu kljub privlačnim materialnim vidikom.

Aktualna poslovna bitka je bitka za kadre. Podjetje naj zato nenehno spremlja zadovoljstvo svojih delavcev. Vedeti mora kaj delavci pričakujejo od delovnega mesta in kako mu to lahko zagotovi (Zaletel 2004).



## 4 RAZISKAVA O MOTIVACIJI PROIZVODNIH DELAVCEV V PODJETJU NIKO, D.D.

### 4.1 Predstavitev podjetja Niko, d.d.

Niko<sup>5</sup>, kovinarsko podjetje je bilo ustanovljeno v aprilu 1946 kot proizvodna zadruga kovinarjev. V prvih dvajsetih letih je prišlo do različnih oblik organiziranosti preoblikovanja v proizvodno podjetje, združevanja pod okrilje Iskre, razdruževanja od Iskre in končno odcepitve. Od sredine leta 1963, ko se je podjetje odcepilo od združenega podjetja Iskra, se preselilo v stare, opuščene prostore na Racovniku in se preimenovalo ponovno v Niko, je stalno delovalo kot samostojno podjetje. V letu 1996 se je na osnovi lastninskega preoblikovanja organiziralo kot delniška družba.

Družba je registrirana za kovinsko predelovalno dejavnost z glavnim poudarkom na (Niko, d.d., 2008):

- Proizvodnji mehanizmov za regulatorje in ostalih drobnih izdelkih, ki so elementi v proizvodnji regulatorjev.
- Proizvodnji paličnih in papirnih sponk, jeklenih vlaken, letvah, visečih map in podobno.
- Izdelavi orodij in opreme za lastne potrebe in zunanje uporabnike.

Velikost družbe: družbo v smislu določil zakona o gospodarskih družbah razvrščajo med velike družbe.

Delniška družba Niko je proizvodni program v svojem več kot šestdesetletnem obdobju poslovanja stalno dopolnjevala, širila asortiman izdelkov, ter se prilagajala potrebam trga. Še vedno ostaja zvesta svoji strateški odločitvi – delovanje na področju predelave kovin. Prepričani so, da so, glede na izkušnje in pridobljeno znanje na osnovi stalnega usposabljanja in učenja, prav na področju predelave kovin lahko najboljši. So največji evropski proizvajalec mehanizmov za regulatorje in pokrivajo že 27 odstotkov potreb v okviru Evrope in le nekaj manj v okviru EU. Vodilni položaj, ki so ga dosegli že v letu 2000, ohranjajo na osnovi velike količine, dobre kvalitete, avtomatizirane proizvodnje, zagotavljanja odličnega servisa, dobave »just in time«, s hitrim prilagajanjem potrebam kupcev, spreminjanjem tipov izdelkov in sprejemljivi cenami.

Strategija delovanja na področju kadrovanja je dolgoročno usmerjena v pridobivanje strokovnih, usposobljenih in visoko motiviranih kadrov. Dobro se zavedajo, da je, za zagotavljanje konkurenčnosti, nujno potrebno vsako leto večje število dobro usposobljenih zaposlenih. Ti morajo biti strokovno usposobljeni in pripravljeni na uvajanje novosti, uvajanje stalnih sprememb na različnih področjih in

---

<sup>5</sup> Niko, kovinarsko podjetje, d.d., Železniki

ravnih (tehničnem, prodajnem, nabavnem, finančnem, v proizvodnji, logistiki itd.), na prilagajanje potrebam kupcev in zadovoljevanje njihovih želja. Strokovni in dobro usposobljeni kadri so najpomembnejši kapital družbe, ki ga lahko pridobijo samo s sistematičnim delom na dolgi rok – na osnovi dolgoročne strategije.

V družbi Niko,d.d. imajo organizirane tri povsem samostojne programe<sup>6</sup>.

Strategija razvoja in raziskav mora biti stabilna, se ne sme pogosto menjati, saj je od strategije odvisno dolgoročno poslovanje. Razvojne naloge se v družbi pogosto prepletajo z nalogami tehnologije, zato oddelki razvoja in tehnologije morajo tesno sodelovati, zlasti pri uvajanju posameznih sprememb. Pri osvajanju novih produktov, ki so običajno vezani na velike stroške – nova tehnologija, oprema, stroji itd., poskušajo pridobiti tudi nepovratna sredstva države ali iz EU. Pomembno je, da je proces čim hitrejši in izdelki kvalitetni. Zelo veliko pozornosti v družbi namenjajo tudi varstvu in zdravju pri delu, humanizaciji dela, izboljševanju delovnih pogojev in izboljševanju okolje varstvenih ukrepov. Za uresničevanje teh nalog letno namenjajo zelo veliko finančnih sredstev. S svojim delovanjem na področju predelave kovin ohranjajo svojo dolgoletno tradicijo in nadaljujejo poslanstvo svoje predhodnice – zadruga kovinarjev. V vsem svojem dolgoletnem poslovanju so dokazali, da s svojim načinom delovanja in z vključevanjem v mednarodne tokove, lahko konkurirajo proizvajalcem z evropskega območja, kot tudi z Daljnega vzhoda, če imajo le-ti normalne pogoje poslovanja (stroškovna kategorija, razmerje evro/dolar itd.).

Pri načrtovanju razvoja družbe jim je bilo vedno osnovno vodilo – dolgoročna stabilnost in rast družbe. To tudi v bodoče ostaja. Moto družbe je: » Samo najboljšim je zagotovljena prihodnost.« (Niko, d.d., 2008).

## **4.2 Metodologija**

Osnovni namen raziskave je ugotoviti kaj proizvodne delavce v podjetju Niko, d.d. motivira pri svojem delu, ugotoviti, kako so zadovoljni s svojim delom, z vodstvom, s plačami, kakšni so odnosi med sodelavci in kaj jim predstavlja glavno motivacijo pri njihovem delu. V podjetju Niko,d.d. se dobro zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih in zato veliko vlagajo v razvoj kadrov.

Podatke smo dobili s pomočjo vprašalnika, ki obsega deset vprašanj. Vprašalnik je lasten in je predstavljen v prilogi 1. Vprašalnik je zaprtega tipa, ki anketirancu ponuja že vnaprej pripravljene odgovore, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Podatke smo prikazali v grafikonih na podlagi izračunanih odstotnih vrednosti vseh odgovorov. Vprašalnik je bil osebno izročen osemdesetim proizvodnim delavcem v podjetju Niko, d.d., petdeset vprašalnikov pa je bilo vrnjenih. Response rate je torej 62.5 odstotkov.

---

<sup>6</sup> Program Mehanizmi, program Sponke in program Orodjarna.

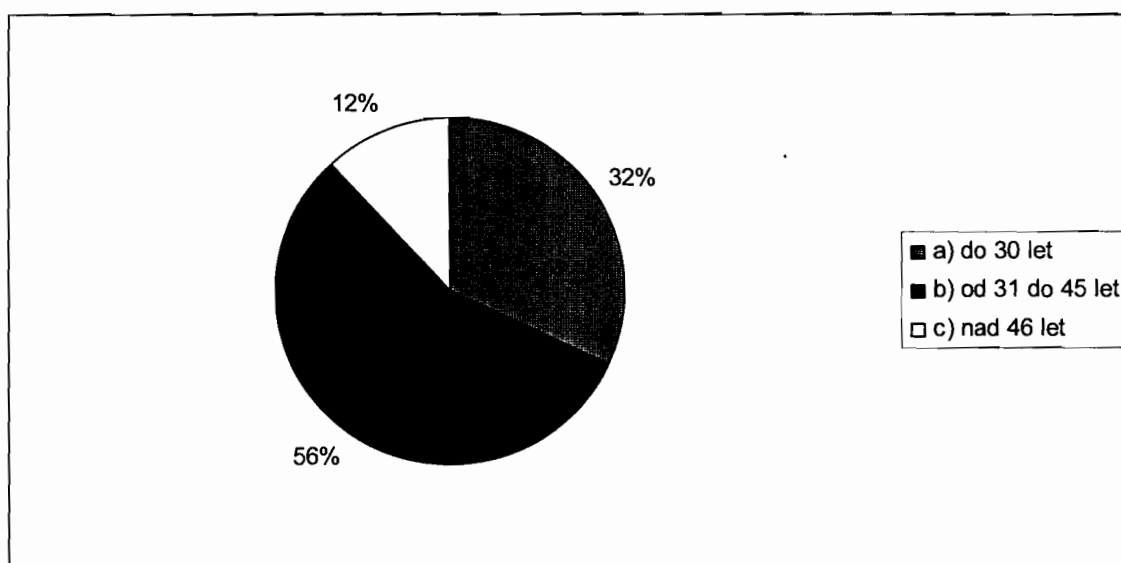


### 4.3 Rezultati raziskave

Od petdesetih izpolnjenih vprašalnikov je bilo 38 odstotkov moških in 62 odstotkov žensk. Glede na to, da gre za podjetje kovinarske stroke, je zanimivo, da med anketiranimi proizvodnimi delavci prevladuje ženski spol z 62 odstotki.

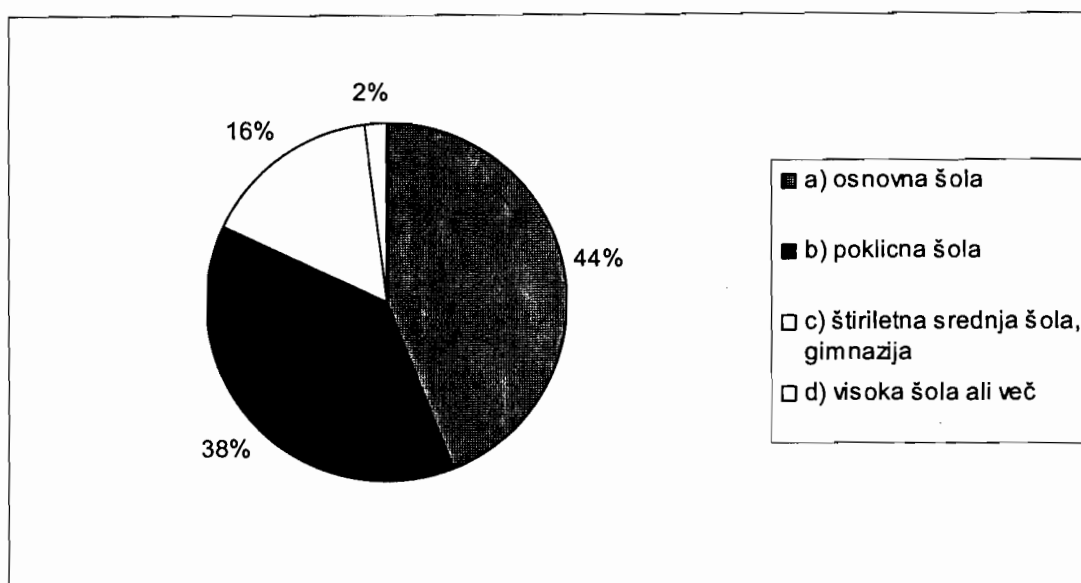
Če pogledamo starostno strukturo (slika 4.1) ugotovimo, da prevladuje predvsem zaposleni srednjih let. Več kot polovica anketirancev, to je 56 odstotkov, je starih od 31 do 45 let. 32 odstotkov anketirancev je starih do 30 let in 12 odstotkov anketirancev je starih nad 46 let.

**Slika 4.1:** Razmerje med anketiranci po starosti



Glede izobrazbe (slika 4.2) smo prišli do naslednjih ugotovitev: 44 odstotkov anketirancev ima dokončano osnovno šolo, 38 odstotkov anketirancev poklicno šolo, 16 odstotkov anketirancev štiriletno srednjo šolo oziroma gimnazijo, z višjo šolo ni bilo med anketiranci nobenega in le 2 odstotka anketirancev ima dokončano visoko šolo ali več.

Slika 4.2: Razmerje med anketiranci po izobrazbi



Pri prvem vprašanju so anketiranci razvrstili trinajst motivacijskih dejavnikov, glede na njihovo pomembnost. Dejavniku, ki je za njihove sedanje razmere najmanj pomemben, so pripisali število 1, najbolj pomembnemu dejavniku pa število 5.

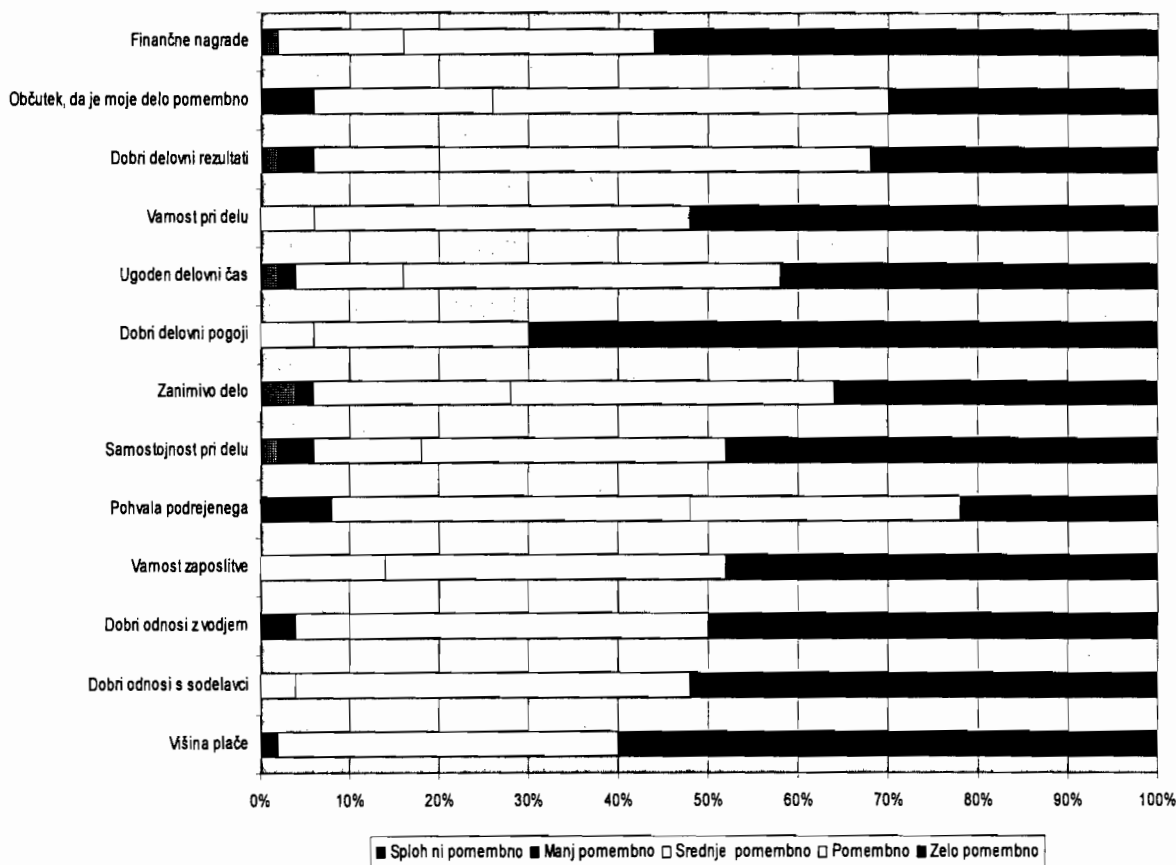
Ker smo v uvodnem delu diplomske naloge postavili trditev, da proizvodne delavce najbolj motivirajo finančne nagrade si na sliki 4.3 pogledjmo dejansko stanje. Po pričakovanjih je 60 odstotkov anketiranih odgovorilo, da je višina plače zelo pomemben motivacijski dejavnik. Da je pomembna višina plače pravi 38 odstotkov vseh vprašanih, na drugi strani pa sta le 2 odstotka anketiranih, ki višini plače ne pripisuje tako velikega pomena. Tudi finančne nagrade so za večino, kar za 56 odstotkov vprašanih zelo pomembne, za 28 odstotkov pomembne, za 14 odstotkov srednje pomembne in za 2 odstotka anketiranih nepomembne.

V nadaljevanju bi še izpostavili, kako so anketirani rangirali odnose v podjetju. Na voljo smo jim dali motivacijski dejavnik »dobri odnosi s sodelavci« in motivacijski dejavnik »dobri odnosi z vodjem«. Anketirani so večjo težo dali dobrim odnosom med bližnjimi sodelavci. 52 odstotkov vseh vprašanih jim je dalo največjo pomembnost, 4 odstotki vprašanih pa meni, da so odnosi med sodelavci srednje pomembni. Tudi dobri odnosi z vodjem je za polovico anketiranih zelo pomembni, za 4 odstotke vprašanih pa manj pomembni (slika 4.3).

Pohvala načeloma deluje tako, da pohvaljen delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Pohvala je lahko individualna, lahko tudi skupinska, a vedno deluje pozitivno. Največji učinek ima individualna pohvala delavca pred skupino ljudi, taka pohvala je tudi motivacija drugim delavcem za nadaljnje uspehe. Slika 4.3 prikazuje razmerje med dvema motivacijskima dejavnikoma: pohvalo podrejenega in dobrimi

delovnimi pogoji. Lahko zatrdimo, da sta za anketirane dejavnika po pomembnosti v obratnem vrstnem redu. Kar 70 odstotkov vprašanih meni, da jih daleč najbolj motivirajo dobri delovni pogoji, medtem ko je pohvala podrejenega pomembna za 30 odstotkov, srednje pomembna za 40 odstotkov in manj pomembna za 8 odstotkov vseh vprašanih.

**Slika 2.3:** Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti

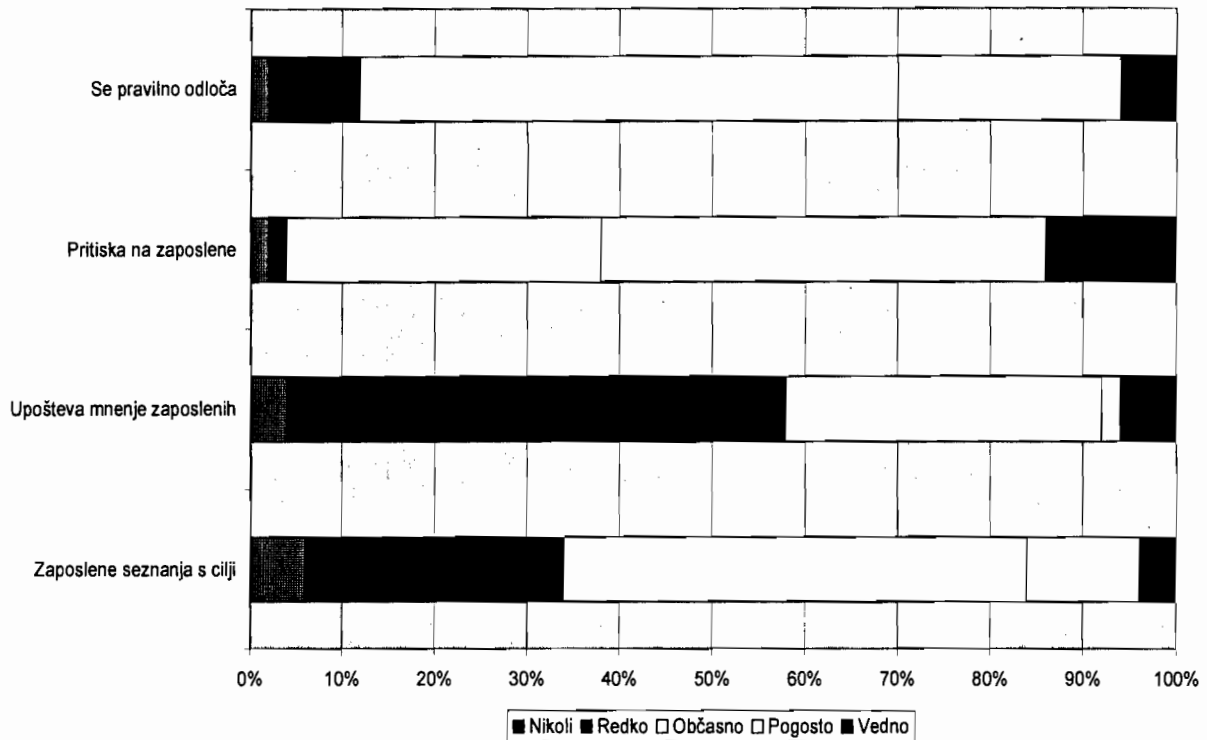


Na področju ocene vodstva nas je zanimalo, kako po mnenju vprašanih proizvodnih delavcev deluje vodstvo v podjetju, kako so delavci iz njihove strani informirani o ciljeh podjetja, kako upoštevajo njihovo mnenje in kako so fleksibilni v odločanju v ključnih situacijah.

Ob trditvi, da se vodstvo pravilno odloča so anketirani z 58 odstotki mnenja, da se to dogaja občasno, le s 6 odstotki pa se strinjajo, da se vodilni pogosto odločajo pravilno. Ob trditvi, da vodstvo upošteva mnenje zaposlenih je zanimivo, da je kar 54 odstotkov anketiranih odgovorilo, da vodstvo redko upošteva zaposlene in njihovo mnenje. Zanimalo nas je tudi, ali vodstvo morda pritiska na zaposlene z določenimi zahtevami. Samo 2 odstotka vprašanih meni, da se to nikoli ne dogaja, 48 odstotkov pa trdi, da vodstvo pogosto izvaja določene pritiske na zaposlene. Anketirane smo vprašali še, kako so informirani o ciljeh s strani vodilnih in točno polovica vprašanih meni, da jih

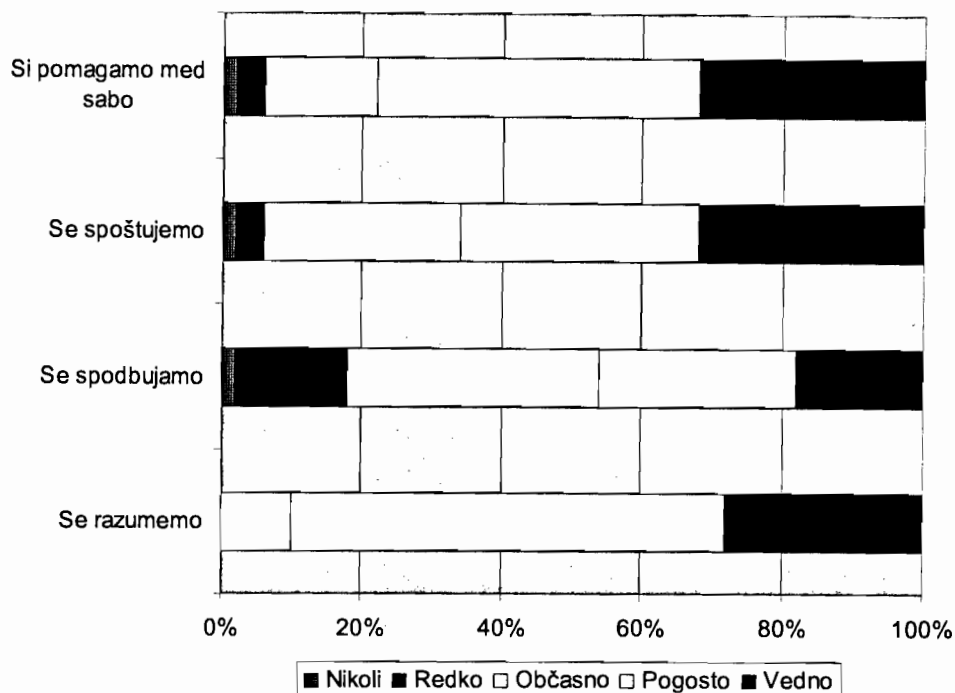
vodilni občasno obveščajo o predvidenih ciljih, ki jih morajo doseči. Vse trditve so jasno prikazane na sliki 4.4.

Slika 4.4: Vodstvo v podjetju...



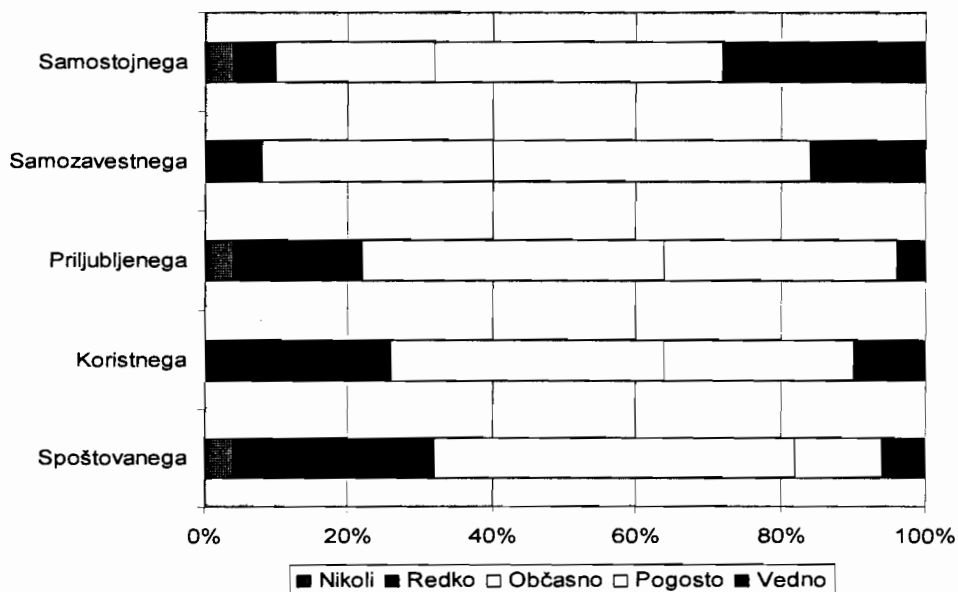
Za uspešno in motivirano delo je zagotovo pomembno tudi vzdušje med sodelavci. To je v podjetju Niko, d.d. na srednjem nivoju, kar je razvidno iz slike 4.5. Sodelavci se med seboj spoštujejo, razumejo, si pomagajo in se spodbujajo. Najnižjo oceno (1) je pri vsaki postavki dalo le 2 odstotka vseh anketiranih, iz česar lahko sklepamo, da med njimi ni tekmovalnosti.

Slika 4.5: S sodelavci v oddelku...



Za motiviranost na delovnem mestu, ki ga nekdo opravlja, je ravno tako zelo pomemben dejavnik počutje, tam navsezadnje preživimo osem ur ali več. Delo, ki človeku niti malo ne daje občutka priljubljenosti, koristnosti, spoštovanja in predvsem samozavesti, pripelje do splošnega nezadovoljstva, kar se pozna na količini in kakovosti opravljenega dela. Slika 4.6 prikazuje do kakšnih ugotovitev smo prišli v naši raziskavi. Potrdimo lahko, da se delavci dobro počutijo, saj so odstotki, ki kažejo, da se nikoli ne počutijo samostojnega, samozavestnega, priljubljenega, koristnega ali spoštovanega, zelo nizki (4%).

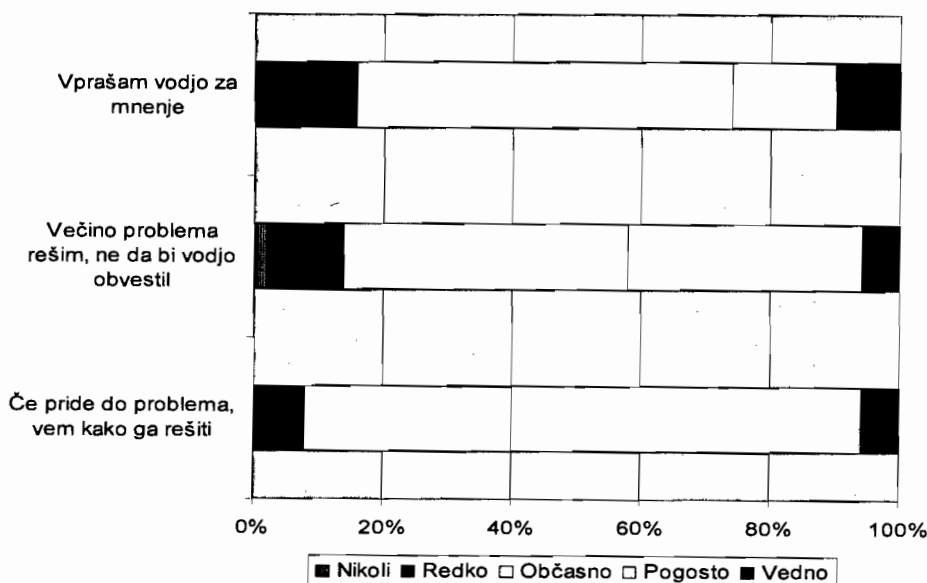
Slika 4.6: Pri svojem delu in položaju se počutim...



Pri vsakem opravljanju dela se včasih pojavijo kot eden izmed stranskih učinkov tudi problemi. Kako pa jih bodo delavci reševali, je odvisno od vsakega posameznika in njegove osebnosti.

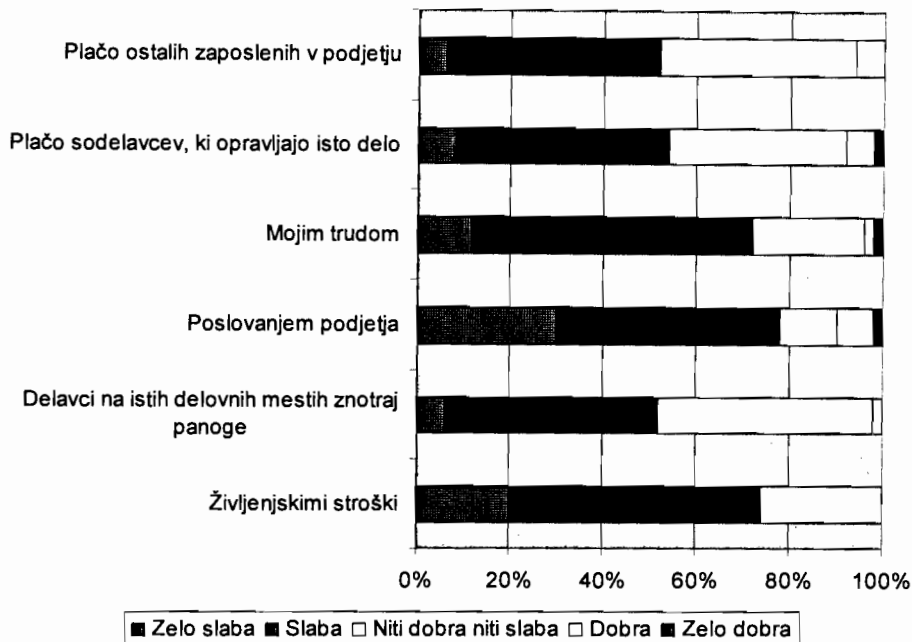
V našem anketnem vprašalniku smo postavili tri različne trditve (slika 4.7). Pri vprašanju ali vedno natanko vedo, kako rešiti problem, se je 54 odstotkov anketiranih opredelilo, da pogosto, 32 odstotkov pa občasno pozna rešitev nastalega problema. Iz ankete je še razvidno, da ni nikogar, ki ne bi vedel, kako se lotiti problema. Naslednje vprašanje, ki smo ga postavili na področju problemov pri delu je, ali zaposleni rešujejo probleme, ne da bi vodjo vprašali za mnenje in pri tem dobili naslednje rezultate: le 6 odstotkov anketiranih je odgovorilo, da vedno rešijo problem sami, 36 odstotkov to pogosto stori, 44 odstotkov občasno, 12 odstotkov redko in le 2 odstotka vprašanih vedno obvesti vodjo oziroma ga vpraša za mnenje, kako rešiti nastali problem. Pri zadnji trditvi pa smo želeli ugotoviti, kolikšen odstotek anketiranih vpraša vodjo za mnenje, ko pride do problema. Rezultati kažejo, da 10 odstotkov anketiranih vedno vpraša vodjo za mnenje, 16 odstotkov pogosto, 58 odstotkov občasno in 16 odstotkov redko. Takih, ki nikoli ne vprašajo vodjo za mnenje, med anketiranci ni.

Slika 4.7: Kako v podjetju rešujete probleme?



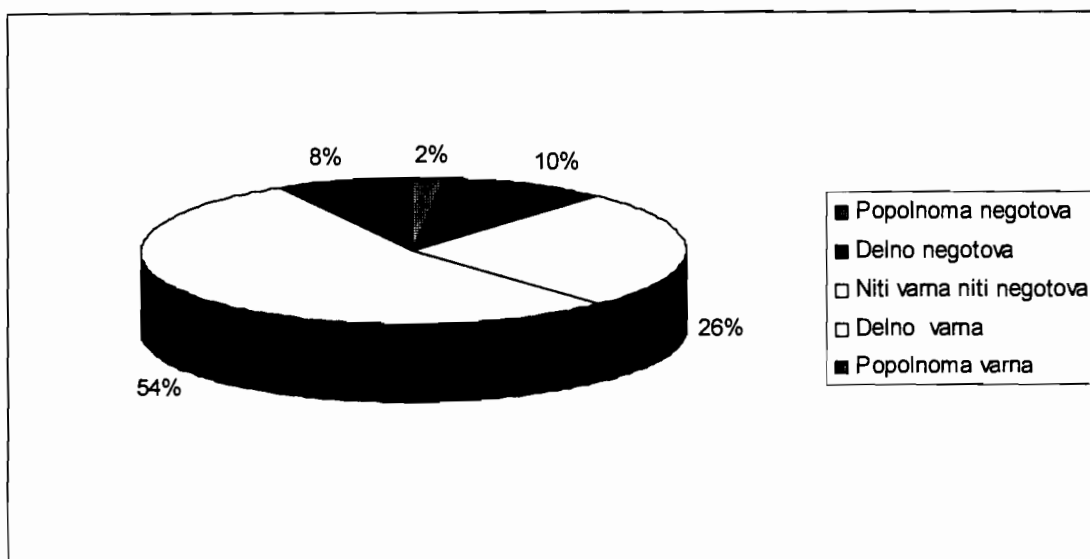
Za večino delavcev je plača najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in zato se ponavadi pojavlja na vrhu vseh lestvic motivacijskih dejavnikov. V anketnem vprašalniku smo proizvodne delavce spraševali, kakšna je njihova plača v primerjavi z različnimi pokazatelji (slika 4.8). Povprečno gledano so anketirani svojo plačo ocenili za slabo. Na drugem mestu pa ji sledi ocena 3, torej niti slaba, niti dobra.

Slika 4.8: Kakšna je vaša plača v primerjavi s...



Varna in stalna zaposlitev je v današnjih razmerah, ko je stopnja brezposelnosti velika, za marsikoga zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki lahko močno vpliva na počutje na delovnem mestu in s tem na opravljanje delovnih nalog. Anketirani so odgovarjali na vprašanje, koliko se jim zdi zaposlitev v podjetju varna (slika 4.9). Kot popolnoma varno in delno varno zaposlitev v podjetju je ocenilo kar 62 odstotkov, 26 odstotkov je neopredeljenih in 12 odstotkov vseh anketiranih meni, da je zaposlitev v podjetju Niko, d.d. precej negotova.

Slika 4.9: Varnost zaposlitve v podjetju se mi zdi...



Analiza motivacijskih dejavnikov v podjetju Niko, d.d. nas je pripeljala do nekaterih spoznanj. Najpomembnejše je to, da na motiviranost proizvodnih delavcev vplivajo številni dejavniki, ki pa jim vsak posameznik pripisuje različen pomen. To je odvisno predvsem od izobrazbe, spola in starosti delavca.

V anketi so sodelovali samo zaposleni v proizvodnem obratu. Ugotovili smo, da prevladuje predvsem kader srednjih let. Glede na to, da gre za podjetje kovinarske stroke, je zanimivo, da so bile med anketiranimi predvsem ženske. Glede izobrazbe pa smo prišli do naslednjih ugotovitev: 44 odstotkov anketirancev ima dokončano osnovno šolo, 38 odstotkov anketirancev poklicno šolo, 16 odstotkov anketirancev štiriletno srednjo šolo oziroma gimnazijo, z višjo šolo ni bilo med anketiranci nobenega in le 2 odstotka anketirancev ima dokončano visoko šolo ali več.

Rezultati so nam pokazali, da so v delovnem okolju prisotni dobri odnosi s sodelavci. Menimo, da je to eden izmed ključnih motivacijskih dejavnikov, kajti na delu preživimo osem ur na dan ali več in pri tem je zelo pomembno zdravo in sproščeno delovno okolje. Rezultati so pokazali še, da so delavci dali srednjo oceno pri vprašanju, ali se pri svojem delu in položaju počutijo spoštovanega, koristnega, priljubljenega, samozavestnega in samostojnega. Če pride do kakšnega problema, večina delavcev natančno ve, kako ga rešiti. V obratnem primeru vprašajo za mnenje nadrejenega. Pri tem pa bi opozorili le na to, da nadrejeni premalo upoštevajo mnenje zaposlenih.

Seveda se nikakor nismo mogli izogniti vprašanju o plači, ki je eden izmed glavnih motivatorjev ne samo v našem primeru, ampak v večini slovenskih podjetij. Iz rezultatov naše ankete ugotavljamo, da se ocene nahajajo na negativni strani, iz česar lahko zaključimo, da delavci v podjetju Niko, d.d. niso najbolj zadovoljni s svojimi plačami. Pri tem pa bi izpostavili primerjavo plače z življenjskimi stroški, ki jo več kot polovica anketiranih ocenjujejo za slabo, in primerjavo plače s poslovanjem podjetja, kjer so tudi dali nizko oceno, kar pomeni, da menijo, da podjetje dosega takšne poslovne rezultate, da bi lahko brez skrbi določili malenkost višje plače. Delavci si pri svojem delu torej najbolj želijo dobre plače in dobre delovne pogoje.

Dandanes se na Slovenskem pogosto srečujemo z zapiranjem podjetij, ki jim botrujejo predvsem stečaji in s tem povezanim odpuščanje delavcev. Tako postaja varnost zaposlitve vedno bolj pomemben motivacijski dejavnik. Rezultati ankete kažejo visok odstotek tistih, ki menijo, da je njihova zaposlitev varna in na drugi strani malo tistih, ki menijo, da ni. Iz vsega navedenega lahko zaključimo, da so delavci pozorni na poslovanje podjetja, ki je dobro, in se ne bojijo odpuščanja, kar seveda povečuje motivacijo za opravljanje dela.

Največji motivatorji so višina plače, finančne nagrade, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi in varnost zaposlitve. Delavci v podjetju Niko, d.d. so nezadovoljni z obstoječim finančnim stanjem. Podjetje se zato poslužuje nematerialnih oblik motiviranja, katerih pa se delavci ali ne zavedajo ali pa jih nočejo sprejeti.



Statistiko vseh odgovorov v odstotkih si lahko pogledamo v prilogi 2.

#### **4.4 Priporočila podjetju**

Vedno večje zahteve po učinkovitosti, racionalnosti in usmerjenosti k strankam zahtevajo tudi vedno večji poudarek na vlogi delavcev pri uresničevanju teh zahtev. Preživetje podjetja in njegova uspešnost sta odvisna od vodje in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v kateri bo maksimalno aktiviran ves intelektualni potencial podjetja. Temeljna naloga vodje je torej omogočiti delavcem, da postanejo uspešni in motivirani. Iskrena pohvala za dobro opravljeno delo, na primer, ne stane prav nič. Denarne spodbude so gotovo močni, vendar pogosto zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznika.

Kot možno obliko motiviranja proizvodnih delavcev v podjetju Niko, d.d. predlagam mesečno izbiro najboljšega delavca. Ta bi bil deležen posebne pohvale in njegove dosežke bi objavili v internem gradivu. Takšen način se mi zdi smiseln, saj bi bili delavci ves čas v pričakovanju, svoje delo pa bi opravljali s prizadevnostjo in požrtvovalnostjo. Prav tako bi to med delavci vzbudilo pozitivno tekmovalnost in bi se s tem povečala delovna učinkovitost.

Eden izmed možnih predlogov motiviranja proizvodnih delavcev je tudi knjiga pritožb in pohval ali škatla, kamor bi lahko vsak delavec anonimno oddal listek z vprašanji oziroma težavami, s katerimi se srečuje pri svojem delu.

Da bi uspeli v današnjem poslovnem okolju, je zelo pomembno, da delavci vedo več o svojem delovnem mestu kot le osnovne značilnosti. Morajo vedeti, kako delo sploh funkcionira. Nadrejeni si naj tako vzamejo čas in delavcem razložijo kako deluje celotno podjetje in kdo so najpomembnejši konkurenti. Delavci bodo tako čutili večjo pripadnost podjetju.

Dandanes obstaja mnenje, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. In samo motivirani delavci so pripravljeni veliko prispevati v podjetje, ker to želijo, so motivirani in ne zato, ker so to prisiljeni.



## 5 SKLEP

Raziskovanje motivacije je aktualno že nekaj desetletij, v današnjem času pa je še posebej pomembno, kajti motiviranost delavcev vpliva na njihovo zadovoljstvo in s tem na uspešnost in razvoj podjetja kot celote. Z motivacijo se je ukvarjalo že mnogo znanstvenikov z različnih področij, vendar pa še danes ne obstaja enotna formula, ki bi dala takšne želene in pričakovane rezultate. Tako finančni kot nefinančni motivacijski dejavniki vplivajo na produktivnost delavcev in hkrati na uspešnost poslovanja podjetja.

Osnovno pravilo motivacije je unikatnost posameznika. Ljudje smo si med seboj tako različni v mišljenjih in pogledih na svet, da enotna formula za motivacijo preprosto ne more obstajati. Vsak človek bo drugače dojel določeno stvar. Isti motivacijski dejavnik deluje različno na različne ljudi. Poleg tega bo isti človek skozi čas spreminjal prioritete glede motivacijskih dejavnikov – jutri ga bo morda motiviralo nekaj drugega, kot ga motivira danes. Ljudje so torej naše največje bogastvo v podjetju. To je trditev, ki na podlagi številnih raziskav dobiva povsem novo razsežnost. Dejstvo je, da še tako izpolnjene strategije nimajo pomena, če jih delavci niso sposobni ali pripravljeni uresničiti. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti delavci so razlika med uspehom in neuspehom poslovanja podjetja.

Najpomembnejša motivacija za delo pa izhaja iz dela samega, kar pomeni veselje do dela. Delavec mora dobro poznati svoje delo, pri tem pa zaupati vase, verjeti v lastno odločilno vlogo pri uspešnosti opravljanja dela in temu pripisovati določeno vrednost. Seveda pa mora biti že na samem začetku zadoščeno naravi določenega dela, in sicer mora biti zastavljeno dovolj široko, da nekdo izkoristi svoje potenciale. Na takšno delovno mesto mora podjetje pridobiti ustreznega delavca, ki bo delo opravljal z veseljem in zanj ne bo niti preveč zahtevno niti preveč enostavno. Le na ta način je možna maksimalna motivacija, kajti v nasprotnem primeru se bo pojavilo nezadovoljstvo, ki se bo samo stopnjevalo, dokler ne bo delavec zapustil delovnega mesta. Delavce lahko s prisilo skoraj vedno pripravimo do tega, da izvedejo neko akcijo, opravijo določeno delo ali izvršijo ukaz. Strah, pritiski in grožnje pa učinkujejo zgolj kratkoročno. Ko neposredni nadzor popusti, popusti tudi pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov. Motivacija pa je pristop do ljudi, ki zagotavlja trajno pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov.

Poudariti je potrebno, da je motivacija delavcev zelo pomemben dejavnik določanja uspešnosti podjetja. Zato bi podjetja morala začeti posvečati vprašanjem motivacije večjo pozornost, drugače bodo začela opazno zaostajati za svojimi največjimi konkurenti, ki se bolj posvečajo omenjenim vprašanjem. Zaradi vstopa Slovenije v EU se mora konkurenčnost podjetij povečati, zato je omenjeno dejstvo še toliko bolj pomembno. Potrebno se je zavedati, da je vsako podjetje edinstveno in zato sistemov motiviranja ne smemo kopirati iz enega podjetja v drugega, lahko pa poskrbimo za

spreminjanje obstoječega sistema glede na značilnosti podjetja in delavcev ter njihovega mnenja. Manjše spremembe v sistemih so lahko neboleče, večje pa se lahko odražajo celo v naraščanju konfliktov, kar vpliva na poslovne rezultate. Nadrejeni morajo v podjetju dati več prostora za človekov razvoj. Potrebno je vedno iskati nove strategije motiviranja in spremljati potrebe delavcev ter jim omogočiti prilagoditev nagrade in ugodnosti glede na njihove lastne interese. Prav tako morajo nadrejeni pomagati delavcem pridobiti samozavest za opravljanje dela. Primarni cilj vsakega podjetja so motivirani delavci, saj so tako bolj produktivni in predani podjetju.

Kot sem že v uvodu omenila, sem v diplomski nalogi poskušala odgovoriti na vprašanje, kaj proizvodne delavce v podjetju Niko, d.d. pri delu najbolj motivira. Raziskava je pokazala, da lahko veliko večino delavcev motiviramo z denarjem. Živimo v potrošniški družbi, kjer ima denar velik pomen. Zato mislim, da je pri nas najbolj aktualna ekonomska teorija motivacije.

Podjetje Niko, d.d. ima v svoji strategiji delovanja na področju kadrovanja napisano, da je dolgoročno usmerjena v pridobivanje strokovnih, usposobljenih in visoko motiviranih kadrov. Dobro se zavedajo, da je za zagotavljanje konkurenčnosti nujno potrebno vsako leto večje število dobro usposobljenih zaposlenih.

Mislim, da je potrebno v podjetju Niko, d.d. izdelati sistem za uspešno motiviranje proizvodnih delavcev, spodbujati sodelovanje ter omogočiti večjo obveščenost s strani nadrejenih. Več časa in pozornosti je potrebno nameniti vsakemu posameznemu delavcu, kajti od njihovega dela je odvisna uspešnost delovanja in razvoj podjetja.

## LITERATURA

- Bolle de Bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, Metod. 2001. *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- De Cenzo A. David, Robbins P. Stephen. 1998. *Human Resource Management*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Feldman, Robert. 1996. *Understanding psychology*. New York: McGraw – Hill.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Hansen, Mark Victor. 1998. *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar consulting.
- Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacij*. Ljubljana: DZS.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, Sang. 2001. *1001 način kako motiviramo sebe in druge*. Ljubljana: TUMA.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw – Hill.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus: IKRA.
- Merkač, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: EDUCY.
- Pečjak, Vid. 1987. *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvica delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Robbins, Susan. 1992. *Essentials of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.

## Literatura

- Rozman, Rudi. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2004. *Plača za delovno uspešnost*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vodopivec, Marina. 2005. *Gradivo za slušatelje*. Kranj: Psihologija dela.
- Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija: Ekonomska fakulteta Ljubljana.

## VIRI

- Dukič, David. 2008. O motivaciji prodajalcev. *Obrtnik*, februar, 74.
- Jurko, Gregor. 2008. Izobraževanje: strošek ali naložba? *Kapital*, april, 32.
- Niko,d.d., Železniki. 2008. *Proizvodnja mehanizmov*. [Http://www.niko.si/](http://www.niko.si/) (11.05.2008).
- Zaletel, Aleš. 2004. Kako obdržati najboljše. *Kapital*, junij, 26 – 27.

## **PRILOGI**

**Priloga 1:** Anketni vprašalnik za ugotavljanje motiviranosti proizvodnih delavcev v podjetju Niko, d.d.

**Priloga 2:** Rezultati anketnega vprašalnika za ugotavljanje motiviranosti proizvodnih delavcev v podjetju Niko, d.d.





**ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE MOTIVIRANOSTI  
PROIZVODNIH DELAVCEV V PODJETJU NIKO, D.D.**

Moje ime je Teja Potočnik in zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru. V svojem diplomskem delu obravnavam področje motivacije proizvodnih delavcev v podjetju Niko, d.d. S to anketo želim dobiti podatke o tem, kaj vas pri delu najbolj motivira.

Prosim vas, da sodelujete in iskreno odgovorite na vprašanja, saj mi rezultati predstavljajo ključni del diplomskega dela. Anketa je anonimna. Tako zbrani podatki in ugotovitve so del diplomskega dela in služijo zgolj temu namenu.

Za vložen trud se vam iskreno zahvaljujem.

**1. Razvrstite naslednje motivacijske dejavnike, glede na to, kako pomembni so za vas!** ( Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko od 1 do 5.)

	Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Srednje pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Višina plače	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z vodjem	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Ugoden delovni čas	1	2	3	4	5
Varnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobri delovni rezultati	1	2	3	4	5
Občutek, da je moje delo pomembno	1	2	3	4	5
Finančne nagrade	1	2	3	4	5

**2. Vodstvo v podjetju...**

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
...zaposlene seznanja s cilji.	1	2	3	4	5
...upošteva mnenje zaposlenih.	1	2	3	4	5
...pritiska na zaposlene.	1	2	3	4	5
...se pravilno odloča.	1	2	3	4	5

**3. S sodelavci v oddelku...**

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
...se razumemo.	1	2	3	4	5
...se spodbujamo.	1	2	3	4	5
...se spoštujemo.	1	2	3	4	5
...si pomagamo med sabo.	1	2	3	4	5

**4. Pri svojem delu in položaju se počutim...**

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
...spoštovanega.	1	2	3	4	5
...koristnega.	1	2	3	4	5
...priljubljenega.	1	2	3	4	5
...samozavestnega.	1	2	3	4	5
...samostojnega.	1	2	3	4	5

**5. Kako v podjetju rešujete probleme?**

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Če pride do problema, natanko vem kako ga rešiti.	1	2	3	4	5
Večino problema rešim, ne da bi vodjo obvestilo tem.	1	2	3	4	5
Vprašam vodjo za mnenje.	1	2	3	4	5

**6. Kakšna je vaša plača na lestvici od 1 do 5 v primerjavi...**

	Zelo slaba	Slaba	Niti dobra, niti slaba	Dobra	Zelo dobra
...z življenjskimi stroški?	1	2	3	4	5
...z delavci na istih delovnih mestih znotraj panoge?	1	2	3	4	5
...s poslovanjem podjetja?	1	2	3	4	5
...z vašim trdom?	1	2	3	4	5
...s plačo sodelavcev, ki opravljajo isto delo?	1	2	3	4	5
...s plačo ostalih zaposlenih v podjetju?	1	2	3	4	5

**7. Varnost zaposlitve v podjetju se mi zdi...**

...popolnoma negotova.	...delno negotova.	...niti varna, niti negotova.	...delno varna.	...popolnoma varna.
1	2	3	4	5

**8. Spol:**

a) MOŠKI

b) ŽENSKI

**9. Letnica rojstva:****10. Dokončana izobrazba:**

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) štiriletna srednja šola, gimnazija
- d) višja šola
- e) visoka šola ali več

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE!



**REZULTATI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA ZA UGOTAVLJANJE  
MOTIVIRANOSTI PROIZVODNIH DELAVCEV V PODJETJU NIKO, D.D.**

**1. Razvrstite naslednje motivacijske dejavnike, glede na to, kako pomembni so za vas!**

	Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Srednje pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Višina plače	0 %	2 %	0 %	38 %	60 %
Dobri odnosi s sodelavci	0 %	0 %	4 %	44 %	52 %
Dobri odnosi z vodjem	0 %	4 %	6 %	40 %	50 %
Varnost zaposlitve	0 %	0 %	14 %	38 %	48 %
Pohvala nadrejenega	0 %	8 %	40 %	30 %	22 %
Samostojnost pri delu	2 %	4 %	12 %	34 %	48 %
Zanimivo delo	4 %	2 %	22 %	36 %	36 %
Dobri delovni pogoji	0 %	0 %	6 %	24 %	70 %
Ugoden delovni čas	2 %	2 %	12 %	42 %	42 %
Varnost pri delu	0 %	0 %	6 %	42 %	52 %
Dobri delovni rezultati	2 %	4 %	14 %	48 %	32 %
Občutek, da je moje delo pomembno	0 %	6 %	20	44 %	30 %
Finančne nagrade	2 %	0 %	14 %	28 %	56 %

**2. Vodstvo v podjetju...**

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
...zaposlene seznanja s cilji.	6 %	28 %	50 %	12 %	4 %
...upošteva mnenje zaposlenih.	4 %	54 %	34 %	2 %	6 %
...pritiska na zaposlene.	2 %	2 %	34 %	48 %	14 %
...se pravilno odloča.	2 %	10 %	58 %	24 %	6 %

## Priloga 2

### 3. S sodelavci v oddelku...

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
...se razumemo.	0 %	0 %	10 %	62 %	28 %
...se spodbujamo.	2 %	16 %	36 %	28 %	18 %
...se spoštujemo.	2 %	4 %	28 %	34 %	32 %
...si pomagamo med sabo.	2 %	4 %	16 %	46 %	32 %

### 4. Pri svojem delu in položaju se počutim...

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
...spoštovanega.	4 %	28 %	50 %	12 %	6 %
...koristnega.	0 %	26 %	38 %	26 %	10 %
...priljubljenega.	4 %	18 %	42 %	32 %	4 %
...samozavestnega.	0 %	8 %	32 %	44 %	16 %
...samostojnega.	4 %	6 %	22 %	40 %	28 %

### 5. Kako v podjetju rešujete probleme?

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Če pride do problema, natanko vem kako ga rešiti.	0 %	8 %	32 %	54 %	6 %
Večino problema rešim, ne da bi vodjo obvestilo tem.	2 %	12 %	44 %	36 %	6 %
Vprašam vodjo za mnenje.	0 %	16 %	58 %	16 %	10 %

### 6. Kakšna je vaša plača na lestvici od 1 do 5 v primerjavi...

	Zelo slaba	Slaba	Niti dobra, niti slaba	Dobra	Zelo dobra
... z življenjskimi stroški?	20 %	54 %	26 %	0 %	0 %
...z delavci na istih delovnih mestih znotraj panoge?	6 %	46 %	46 %	2 %	0 %
...s poslovanjem podjetja?	30 %	48 %	12 %	8 %	2 %
...z vašim trudom?	12 %	60 %	24 %	2 %	2 %
...s plačo sodelavcev, ki opravljajo isto delo?	8 %	46 %	38 %	6 %	2 %
...s plačo ostalih zaposlenih v podjetju?	6 %	46 %	42 %	6 %	0 %

**7. Varnost zaposlitve v podjetju se mi zdi...**

...popolnoma negotova.	...delno negotova.	...niti varna, niti negotova.	...delno varna.	...popolnoma varna.
2 %	10 %	26 %	54 %	8 %

**8. Spol:**

- a) MOŠKI 38 %
- b) ŽENSKI 62 %

**9. Starost:**

- a) do 30 let 32 %
- b) od 31 do 45 let 56 %
- c) nad 46 let 12 %

**10. Dokončana izobrazba:**

- a) osnovna šola 44 %
- b) poklicna šola 38 %
- c) štiriletna srednja šola, gimnazija 16 %
- d) višja šola 0 %
- e) visoka šola ali več 2 %

