

DIPLOMSKA NALOGA

MAJA PUNGERŠEK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MOTIVACIJA V JAVNEM PODJETJU:
ŠTUDIJ PRIMERA

Maja Pungeršek

Koper, 2011

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen diplomske naloge je proučiti motivacijo javnega podjetja Vodovod–kanalizacija Celje in ugotoviti vpliv motivacijskih dejavnikov na zaposlene ter nakazati možne usmeritve za izboljšanje stanja. Uporabljena je kvantitativna raziskovalna metoda. Za pridobivanje podatkov je bil uporabljen anketni vprašalnik, ki je bil poslan vsem 73 zaposlenim sodelavcem podjetja. Ključna ugotovitev, ki je povzeta iz analize raziskave, je, da je motivacija podjetja slaba predvsem na področju komunikacije med zaposlenimi, sodelovanja zaposlenih pri odločanju in v tem, da zaposleni ne razumejo plačnega sistema podjetja. Pripravljeni so predlogi za izboljšanje stanja v podjetju, ki bodo koristni za obravnavano javno podjetje pri razvoju ravnanja z ljudmi.

Ključne besede: anketa, javno podjetje, management, motivacija, motivacijski dejavnik, motivacijski model, motivacijska teorija, uspešnost.

SUMMARY

The purpose of graduation thesis is to study the motivation of public company Vodovod – kanalizacija Celje, determine the influence of motivational factors on employees and indicate possible directions for improvement. Quantitative research method was used. A questionnaire, which was sent to all 73 employees, was used for data acquisition. Key findings, which are summarized from the analysis of the research are, that the motivation of the company is poor especially in the area of communication among employees, employee participation in decision making and the fact that employees do not understand the payment system of the company. Proposals are made for the improvement of the situation in the company and they can be useful for discussed public company in the development of human resource management.

Key words: survey, a public company, management, motivation, motivational factor, motivational model, motivation theory, performance.

UDK: 658.3:159.9(043.2)

ZAHVALA

Za nastanek diplomske naloge se zahvaljujem zaposlenim podjetja Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje.

Zahvaljujem se managementu podjetja, ki mi je priskrbel potrebne informacije in gradivo za diplomsko nalogo ter pomagal pri organizaciji izvedbe raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika.

Zahvaljujem se vsem zaposlenim v podjetju, ki so s svojim sodelovanjem omogočili izvedbo raziskovalnega dela diplomske naloge.

Prav posebna zahvala gre mentorju, prof. dr. Mirku Markiču za vso strokovno in korektno podporo pri nastanku diplomskega dela.

VSEBINA

1 UVOD	1
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2 Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev diplomske naloge	2
1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA	4
2.1 Zgodovina in razvoj motivacije	4
2.2 Izvor motivacije, njeno pojmovanje in motivi	4
2.3 Motivacijske teorije	6
2.3.1 Motivacijska teorija Maslowa	6
2.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije	7
2.3.3 Alderferjeva motivacijska teorija ali teorija ERG	9
2.3.4 Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanj	10
2.3.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y ter Reddinova teorija Z	11
2.3.6 McClellandova teorija potreb	11
2.3.7 Hackman–Oldhamov model obogatitve dela	12
2.4 Motivacijski modeli	12
2.4.1 Motivacijski model na osnovi pričakovanja	13
2.4.2 Motivacijski model na osnovi enakosti	13
2.4.3 Motivacijski model na osnovi pravičnosti	13
2.5 Motivacijski dejavniki	14
2.5.1 Materialni motivacijski dejavniki	15
2.5.2 Nematerialni motivacijski dejavniki	16
2.6 Sklepi iz teoretičnega dela diplomske naloge	16
3 MOTIVACIJA V JAVNEM PODJETJU	18
3.1 Predstavitev javnega podjetja VO–KA Celje	18
3.1.1 Zgodovina in razvoj podjetja	18
3.1.2 Vizija, poslanstvo, smotri	19
3.1.3 Dejavnost in cilji	20
3.1.4 Struktura organiziranosti	20
3.1.5 Zaposleni	23
3.2 Raziskava motivacije v podjetju	24
3.2.1 Namen raziskave	25
3.2.2 Potek raziskave	25
3.2.3 Anketni vprašalnik	25
3.2.4 Predstavitev vzorca raziskave	26
3.2.5 Ugotavljanje zadovoljstva v podjetju na osnovi motivacijskih dejavnikov in pomembnost teh za posameznika	32
3.2.6 Ugotavljanje zadovoljstva in motivacije v podjetju z metodo stopnje strinjanja s posameznimi trditvami	37

3.2.7 Ovrednotenje predpostavk	40
3.2.8 Predlogi za izboljšanje obstoječega stanja motivacije v podjetju	41
4 SKLEP	44
LITERATURA	47
PRILOGE	49

SLIKE

Slika 1:	Motivacijski krog	5
Slika 2:	Hierarhija potreb in hierarhija delovne motivacije Abrahama Maslowa	7
Slika 3:	Higieniki in motivatorji po Frederichu Herzbergu.....	8
Slika 4:	Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowo hierarhijo potreb in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	10
Slika 5:	Preprosti model pričakovanja.....	10
Slika 6:	Hackmanov–Oldhamov model obogatitve dela	12
Slika 7:	Najpogostejši motivacijski dejavniki	14
Slika 8:	Lastniška struktura javnega podjetja VO–KA Celje	19
Slika 9:	Organigram javnega podjetja VO–KA Celje	22
Slika 10:	Gibanje števila zaposlenih po posameznih mesecih	23
Slika 11:	Število zaposlenih v letu 2010 po zahtevani izobrazbi	24
Slika 12:	Struktura anketirancev glede na spol	27
Slika 13:	Struktura anketirancev glede na starost.....	28
Slika 14:	Struktura anketirancev glede na skupno delovno dobo.....	30
Slika 15:	Struktura anketirancev glede na vrsto delovnega razmerja.....	31
Slika 16:	Struktura anketirancev glede na bolniško odsotnost z dela v letu 2010.....	32
Slika 17:	Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki v podjetju	34
Slika 18:	Pomembnost motivacijskih dejavnikov v podjetju	35
Slika 19:	Primerjava motivacijskih dejavnikov glede na povprečno oceno	36
Slika 20:	Primerjava motivacijskih dejavnikov glede na rang	37
Slika 21:	Stopnja strinjanja s posameznimi trditvami glede motivacije v podjetju.....	39

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Število anketirancev glede na starost	27
Preglednica 2:	Število anketirancev glede na izobrazbo	28
Preglednica 3:	Število anketirancev glede na skupno delovno dobo	29
Preglednica 4:	Število anketirancev glede na bolniško odsotnost z dela v letu 2010	31
Preglednica 5:	Prikaz zadovoljstva s posameznimi motivacijskimi dejavniki v podjetju..	33

Preglednica 6:	Prikaz pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika v podjetju .	35
Preglednica 7:	Stopnja strinjanja s posameznimi trditvami glede motivacije v podjetju...	38

KRAJŠAVE

ERG	Alderferjeva motivacijska teorija
VO-KA Celje	Vodovod-kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje
EUR	evro
ZPIZ	Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije
VKV	visoko kvalificiran (delavec)
ISO 9001	mednarodni standard sistema vodenja kakovosti

1 UVOD

V uvodu diplomske naloge opredeljujemo in predstavljamo obravnavani problem ter njegova teoretična izhodišča. Sledijo namen in cilji diplomske naloge ter predstavitev uporabljenih metod za doseg ciljev diplomske naloge. V zaključnem delu uvodnega dela diplomske naloge predstavljamo obravnavane predpostavke in omejitve obravnavanega problema.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Mesiti (1998, 161) ugotavlja, da je motivacija kombinacija več dejavnikov: uma, ki določa, kakšen cilj želi posameznik doseči; volje, ki mu daje odločnost, da zastavljeni cilj doseže; čustev, ki ga spodbujajo k delovanju za doseg cilja; truda, ki je količina energije, nujna za doseg zastavljenega cilja. Nenazadnje kombinacija teh dejavnikov pripelje do delovanja, ki je seštevek vsega naštetega.

O motivaciji na delovnem mestu je veliko napisanega – še posebej, če je izhodišče navedba Inštituta za proučevanje delovne sile v Londonu (Institute for Manpower Studies), kjer ugotavljajo, da je beseda motivacija med šestimi najpogosteje uporabljenimi besedami v gradivih raznih organizacij. Pa vendar samo raba besede še ni dovolj za njeno razumevanje (Denny 1997, 5).

Motivacija je pomemben dejavnik za kakovostno in učinkovito delo v organizaciji. Je proces, s katerim se uravnava obnašanje, proži in usmerja človekovo aktivnost na določene objekte ter poveže celoto v prizadevanje za doseganje smotrov in ciljev. Motivacija se pojavi v obliki različnih hotenj oz. interesov, potreb ter želja, ki se na splošno imenujejo motiv (Kranjc 1982, 21).

Lipičnik (1998, 184) v svojih ugotovitvah poudarja, da je motivacija tisti dejavnik, zaradi katerega posameznik ob določenih sposobnostih in znanju dela. Brez motivacije človek ne more biti dejaven. Motivacija je tudi orodje managerjev za usmerjanje posameznikove aktivnosti v zeleno smer. Ta proces se imenuje motiviranje.

Motiviranje posameznika ali zaposlenih je zahtevna naloga, ki pa je nujno potrebna, če želi človek biti sposoben za življenje. Če se ne nauči in navadi motivirati sebe in drugih, je težko najti življenjski smisel in namen (Hansen in Batten 1998, 21).

Prav zato naj bi v organizacijah ukrenili vse, da bi ustvarili prijetno delovno vzdušje, klimo ali kulturo, v kateri se ljudje spoštujejo zaradi tega, kar so, in so nagrajeni za dobro opravljena dela. Pri vsej pozitivni motivaciji imata dajanje moči in spodbujanje osrednjo vlogo (Hansen in Batten 1998, 90).

Pri ravnanju z ljudmi v organizaciji (pridobitni ali nepridobitni, javni ali zasebni) postaja vedno bolj pomembno in nujno, da management deluje v smeri prepoznavanja in razvoja talentov ob zavedanju, da so zaposleni najdragocenejša zmožnost organizacije, saj predstavljajo temeljni pogoj za delovanje in obstoj sleherne organizacije (Tavčar 2005, 206).

Po pregledu domače in tuje strokovne literature s področja ravnanja z ljudmi v organizacijah smo ugotovili, da je eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno ravnanje zaposlenih motivacija. Pomen motivacije v razvoju managementa se vedno bolj povečuje, saj visoko motivirani zaposleni bistveno prispevajo k uspešnosti poslovanja organizacije in lahko predstavljajo pomembno konkurenčno prednost. V diplomski nalogi nas je predvsem

zanimalo, katere motivacijske dejavnike vključujejo v ravnanje z ljudmi v izbranem javnem podjetju, ter kako ti vplivajo na motiviranost njihovih sodelavcev. Izidi in ugotovitve o motiviranosti sodelavcev v izbranem javnem podjetju bodo koristni za management, ki odloča o uspešnosti oz. usmerjanju človeških potencialov.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je proučiti pomembnost motivacije in motivacijskih dejavnikov v izbranem javnem podjetju ter ugotoviti njihov vpliv na motiviranost zaposlenih in nakazati možne usmeritve za izboljšanje stanja.

Teoretični cilj diplomske naloge je – na podlagi pregleda domače in tuje strokovne literature in virov – opredeliti motivacijo zaposlenih in proučiti njen vpliv na zadovoljstvo, produktivnost oz. učinkovitost zaposlenega pri delu, analizirati motivacijske dejavnike in ugotoviti, kateri so bolj pomembni.

Empirični cilj diplomske naloge je s pomočjo anketnega vprašalnika analizirati splošne značilnosti motivacije zaposlenih v izbranem javnem podjetju ter na podlagi teoretičnih ugotovitev in empiričnega preverjanja podati predloge za izboljšanje.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Diplomska naloga je vsebinsko razdeljena na dva dela in sicer na teoretični in empirični del.

Podlago za teoretični del diplomske naloge smo pridobili v domači in tuji strokovni literaturi kakor tudi v strokovnih revijah, zbornikih, internem gradivu izbranega podjetja in na svetovnem spletu. Uporabljen je bil deskriptivni pristop (opis pojmov). V okviru tega sta bili uporabljene metodi kompilacije (povzemanje stališč) in deskripcije (opazovanje dejstev).

Teoretičnemu delu sledi empirični del diplomske naloge. V nadaljevanju diplomske naloge je predstavljena raziskava med zaposlenimi v javnem podjetju. Raziskava je bila opravljena s pomočjo standardiziranega anketnega vprašalnika, ki zajema 58 trditvev oz. vprašanj. Sama vprašanja so bila zastavljena tako, da je bilo z njimi možno preveriti posamezne predpostavke, in da so omogočala dokaj preprosto analizo.

Anketni vprašalnik je razdeljen na štiri dele. V prvem delu smo ugotavljali splošne značilnosti zaposlenih v izbranem javnem podjetju (spol, starost, izobrazba, itd.), v drugem delu smo ugotavljali, kako so zaposleni zadovoljni s trenutnim stanjem motivacije v javnem podjetju in kako so posamezni motivacijski dejavniki pomembni za zaposlenega. V tretjem delu pa so zaposleni ocenjevali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na različne vsebine stanja motivacije v javnem podjetju. Četrty del anketnega vprašalnika je bil namenjen mnenjem in predlogom zaposlenih za izboljšanje obstoječega stanja motivacije v javnem podjetju.

Vzorec anketirancev je predstavljalo 73 zaposlenih sodelavcev v izbranem javnem podjetju. Pričakovali smo, da bo na anketni vprašalnik odgovorilo od 60-80 % zaposlenih, kar bi bila zadostna podlaga za statistično obdelavo podatkov. Na vprašalnik je odgovorilo 59 oz. 80,8 % vseh zaposlenih, kar je bila podlaga za statistično obdelavo podatkov.

V sklepnem delu diplomske naloge so povzetki ključnih ugotovitev o stanju motivacije zaposlenih v javnem podjetju ter predlogi za izboljšanje stanja.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri obravnavanju motiviranosti, ki je bila raziskana v diplomski nalogi, smo predpostavljali, da večina zaposlenih meni, da je motivacija v javnem podjetju slaba ter da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik. Večina zaposlenih meni, da imajo nadrejeni slab odnos do podrejenih in da zaposleni želijo, da bi bili večkrat pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Kljub temu smo predpostavljali, da je stalnost zaposlitve pomemben motivacijski dejavnik, ne pa najpomembnejši, in da večina zaposlenih z veseljem prihaja na delo. Predpostavljali smo, da stopnja izobrazbe premo sorazmerno vpliva na zadovoljstvo z delom in da so bolj motivirani zaposleni manj v bolniški odsotnosti kot manj motivirani. Na zadovoljstvo pri delu je vplival tudi položaj oz. vloga zaposlenega v javnem podjetju (npr. sodelavec, strokovnjak ali manager).

Pri izdelavi diplomske naloge smo zaznali nekatere vsebinske ter metodološke omejitve. Prvo izmed omejitev je predstavljajo pomanjkanje internega gradiva oz. pravil glede ravnanja z zaposlenimi v javnem podjetju. Nabor strokovne in druge literature je bil subjektiven in omejen na najbolj znane bibliografske enote. Prav tako je bil osnovni pogoj za kakovostno in čim bolj realno raziskavo pridobitev dovolj resničnih podatkov in informacij. Od zaposlenih sodelavcev ter vršnih, srednjih in spodnjih managerjev smo pričakovali pretirane odgovore v pozitivni oz. negativni smeri, kar je porajalo dvom ali bodo odgovori ankete pristni ali olepšani. Na motiviranost zaposlenih sodelavcev v javnem podjetju lahko vplivajo še drugi dejavniki kot npr. panoga, velikost organizacije, njen življenjski cikel ipd., česar pa v raziskavi nismo proučevali. Število anketiranih sodelavcev v javnem podjetju je tolikšno, da izidov iz raziskave ni mogoče posploševati npr. na celotno populacijo zaposlenih v javnih podjetjih. V raziskavo smo vključili tudi spodnji, srednji in vršni management razen direktorja izbranega javnega podjetja, ker ni vključen v obstoječi sistem motiviranja. Predlogi, ki so podani za izboljšanje stanja, izhajajo iz trenutnih znanj in manj praktičnih oz. delovnih izkušenj raziskovalke.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

V teoretičnih izhodiščih diplomske naloge predstavljamo zgodovino in razvoj motivacije, izvor motivacije, njeno pojmovanje in motive ter motivacijske teorije, motivacijske modele in motivacijske dejavnike. V sklepu teoretičnega dela diplomske naloge smo na kratko povzeli ugotovitve in spoznanja različnih avtorjev.

2.1 Zgodovina in razvoj motivacije

Beseda motivacija izhaja iz besede motiv (latinsko movere), kar pomeni gibanje, premik, korak. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, 577) navaja, da ima lahko beseda motivacija še veliko večji pomen – spodbuditi, navdušiti.

Motivacijo in njene teorije so raziskovalci zasledili že v besedilih grških mislecev. Sodobne motivacijske teorije pa so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja, ko so skušali razložiti, kateri dejavniki vplivajo na človekov odnos do dela in zakaj človek sploh dela (Černetič 2007, 223).

Hansen in Batten (1998, 22–23) sta v svojem delu zapisala, da se je razvoj motivacijskih teorij začel po letu 1900, ko je Frederic Winslow Taylor spoznal, da je za povečanje delovne storilnosti potrebno spremeniti metode dela. Strokovnjaki za učinkovitost pri Western Electric Company so leta 1924 izvedli test, pri katerem so določeni skupini zaposlenih povečali osvetljenost v delovnem prostoru. Prišli so do zaključka, da so se zaposleni testne skupine zaradi povečane pozornosti počutili pomembne, zaželeno in posledično bolj pripadle podjetju. Pri kasnejšem razvoju motivacijskih teorij je sodelovalo veliko strokovnjakov. William James je napisal eno bolj znanih del s področja motivacije, delo Eltona Mayo pa je vodilo k razvoju klasične teorije x in y Douglasa McGregoryja.

2.2 Izvor motivacije, njeno pojmovanje in motivi

Mnogi avtorji motivacijo pojmujejo zelo različno. Zato je zanjo značilnih več pomenov, še posebej, če je proučevana v povezavi z organizacijo. Skupna točka ljudi in organizacij so potrebe. Te so mnogokrat v konfliktu, saj lahko izvirajo iz človekove notranjosti ali njegovega okolja. S tem pojavom v posamezniku nastane neravnovesje, ki pa je vir motivacije (Černetič 2007, 221).

Merkač Skokova (2005, 112) pravi, da je izvor motivacije mogoče pripisati posameznikovim potrebam in vrednotam. Brez motivacije ni mogoče uspešno zadovoljiti potreb in uspešno opraviti dela. Motivacija je za delo pomembna predvsem zato, da zaposleni dobi občutek, da je delo izziv, ki ga mora opraviti najbolje glede na sposobnosti, ki jih ima, in sicer s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije.

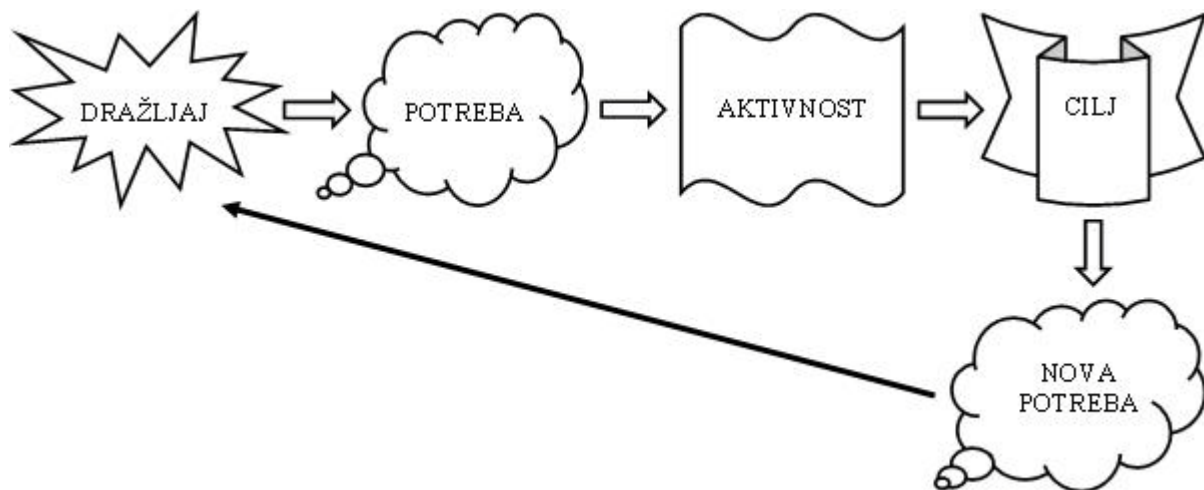
Eno izmed pojmovanj motivacije torej izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje stanje posameznika, drugo pa predstavlja aktivnost managementa, ki si prizadeva prepričati zaposlenega, da bi svoje delo opravljal bolje in z več prizadevnosti (Treven 1998, 106).

Aktivnost managementa na področju motivacije zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi ter jih spodbujati do take mere, da bi bili zadovoljni s svojim delom. Keenan (1996, 9–10) ugotavlja, da je za učinkovito storilnost motivacija izrednega pomena. Pogosto se dogaja, da

se nemotiviranosti sodelavcev ne opazi, saj ti velikokrat ne povedo, kako se počutijo. Nezadovoljstvo se kaže predvsem v nesodelovanju pri dodatnem delu, zamujanju na delovno mesto, podaljševanju odmorov za malico, nedoseganju norm, neupoštevanju navodil, itd.. Zato je potrebno paziti, da se negativne vidike opazi dovolj hitro za pravočasno ukrepanje.

Za vsako organizacijo je torej ključno, da je motivacija zaposlenih kar najbolj usklajena s cilji organizacije. Ker pa so potrebe zaposlenih in organizacije mnogokrat v konfliktu, je s primerno motivacijo potrebno poskrbeti za primerno zadovoljevanje potreb tako ljudi kot organizacije.

Zadovoljevanje potreb poteka s t.i. temeljnih procesom motivacije oz. motivacijskim krogom. Najprej se pojavi dražljaj, ki povzroči zaznavo potrebe. Če je potreba dovolj velika, človek aktivira dejavnost, s katero želi zadovoljiti potrebo in priti do zastavljenega cilja. Ko je potreba zadovoljena, se pojavijo novi dražljaji, ki povzročijo zaznavo nove potrebe. Motivacija je torej krožen, ponavljajoč se proces (Černetič 2007, 221). Prikazan je na sliki 1.



Slika 1: Motivacijski krog

Vir: povzeto po Černetič 2007, 222.

Da pa bi lahko management čim bolje prepoznal in razumel vedenje zaposlenih v organizaciji, je najprej potrebno prepoznati motive, ki ženejo ljudi, da delajo. Motivov je nešteto in se med seboj zelo razlikujejo.

Strokovnjaki motive razvrščajo na različne načine. Lipičnik (1998, 156–157) opredeljuje motive glede na vlogo, ki jo imajo v življenju ljudi, glede na nastanek in glede na razširjenost.

Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v življenju ljudi, jih avtor razvrsti med primarne in sekundarne motive. Primarni usmerjajo posameznikovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Delijo se na biološke (hrana in pijača, izločanje, spanje, počitek, spolnost itd.) ter socialne (moč, uveljavitev, pripadnost itd.). Sekundarni motivi pa so tisti, ki posamezniku povzročajo zadovoljstvo, ko so zadovoljni in ne ogrožajo preživetja, če niso zadovoljeni. So motivi individualnega značaja (navade, stališča, interesi).

Glede na nastanek lahko motive ločimo na podedovane motive, ki so v posamezniku že od rojstva, in na pridobljene, ki jih pridobiva skozi življenje.

Tretja skupina so motivi, ločeni glede na razširjenost in jih je mogoče opredeliti kot univerzalne, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalne, ki jih se pojavljajo samo na določenih območjih oz. pri določeni skupini ljudi na določenem območju, ter individualne, ki se pojavijo pri samo enem človeku.

2.3 Motivacijske teorije

Poglavje je namenjeno pregledu poglobitvenih pristopov motiviranja. Znanih je več deset motivacijskih teorij, vsaka pa poskuša razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki ta vedenja povzročajo. Černetič (2007, 223) motivacijske teorije na grobo razdeli v tri skupine. Teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, se imenujejo vsebinske teorije oz. teorije potreb. Procesne motivacijske teorije predvsem zanimajo miselni vzorci, ki usmerjajo obnašanje in se sprašujejo, kako motivirati vedenje. Tretja skupina so novejše motivacijske teorije. V nadaljevanju poglavja je predstavljenih nekaj najpogosteje uporabljenih motivacijskih teorij.

2.3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Ena najbolj znanih vsebinskih motivacijskih teorij je teorija Abrahama Maslowa, ki velja za temeljno teorijo s področja motivacije. Klinični psiholog Maslow (1954, 63–106) je v svojem delu predstavil eno izmed najvplivnejših motivacijskih teorij, ki je zgrajena z vidika človekovih potreb. Človekove potrebe naj bi bile razporejene v hierarhično lestvico glede na njihovo relativno pomembnost. Obstaja pet temeljnih skupin potreb. To so fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Prikazane so na sliki 2.



Slika 2: Hierarhija potreb in hierarhija delovne motivacije Abrahama Maslowa

Vir: prirejeno po Treven 1998, 114–116 in Lipičnik 1998, 165.

Maslow je postavil teorijo, da mora človek najprej v celoti zadovoljiti potrebe na najnižji ravni. Ko so te potrebe zadovoljene, se pojavijo potrebe z višjih ravni. Ta teorija je tudi zelo vplivala na pristope k motivaciji v organizacijah, saj jo je zelo preprosto prirediti v vsebinski model delovne motivacije, kar je prav tako prikazano v tretji vrstici Maslowove hierarhije potreb na sliki 2.

2.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Psiholog Frederich Herzberg je preučil motivacijsko teorijo Abrahama Maslowa s številnimi praktičnimi poskusi, v katerih so sodelovale različne skupine zaposlenih. V svoji vsebinski teoriji je na podlagi raziskav predstavil, kako na učinkovitost in motivacijo posameznika vpliva zadovoljstvo pri delu. Ugotovil je, da na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu ne vplivajo isti motivacijski dejavniki (Lipičnik 1998, 168).

Uhan (2000, 24) navaja, da je Herzberg menil, da se vsak zaposleni sooča z dvema vrstama neodvisnih potreb oz. motivacijskih dejavnikov, ki so prikazani na sliki 3.



Slika 3: Higieniki in motivatorji po Frederichu Herzbergu

Vir: prirejeno po Ivanchevich in Matteson 1990, 271 in Uhan 2000, 25.

Prva vrsta so potrebe oz. dejavniki iz delovnega okolja in povzročajo nezadovoljstvo pri delu, če so odsotni, a ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni. Herzberg jih je imenoval vzdrževalni dejavniki dela, tudi ekstrinzični faktorji ali higieniki. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, delovni nadzor, delovne razmere, varnost, položaj, politiko in organiziranost organizacije.

Druga vrsta so motivacijski dejavniki, ki izvirajo neposredno iz del. Nanašajo se na vsebino dela, njihova prisotnost pa povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo. To so odgovornost, uspeh pri delu, priznanja za dosežke, strokovna usposabljanja in osebni razvoj.

Herzberg ločuje mehanizme, ki vplivajo na zadovoljstvo, od mehanizmov, ki vplivajo na učinkovitost. Avtorjeve raziskave so pokazale, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik, obstajajo pa nekateri dejavniki, ki so bolj motivatorji, drugi pa bolj higieniki (Lipičnik 1998, 168).

Uhan (2000, 25–26) dodaja, da so raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije pokazale njeno utemeljenost in ustreznost predvsem pri zanimivih strokovnih in managerskih delih. Teorija je utemeljena in ustrezna tudi v primerih, ko imajo zaposleni zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev je očitno, da lahko npr. zaslužek deluje kot vzdrževalni dejavnik (pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah) in tudi kot motivacijski dejavnik (pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah).

Pomembno je torej, da se uporabijo pravi motivatorji, ki omogočajo optimalne učinke z možnostjo, da prerastejo v navade v primeru, da se zaposleni prostovoljno odločijo za

dinamiko in ritem dela brez prisiljevanja. Potrebno je upoštevati, da motivatorji izražajo realne želje zaposlenih (Florjančič in drugi 1996, 90).

2.3.3 Alderferjeva motivacijska teorija ali teorija ERG

Psiholog Clayton Paul Alderfer je dopolnil motivacijsko teorijo Abrahama Maslowa in motivacijsko teorijo Fredericha Herzberga. Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo hierarhijo potreb in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo je prikazana na sliki 4.

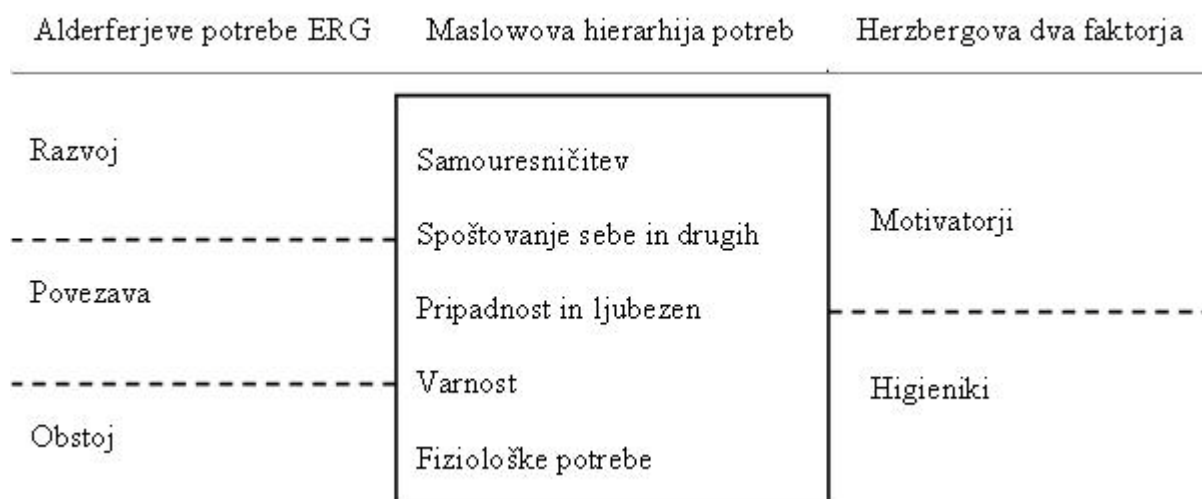
Alderfer je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Zavedal se je, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine, in da je bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni (Treven 1998, 118).

Černetič (2007, 232) opredeljuje ime vsebinske teorije ERG in označuje potrebe, ki jih je Alderfer razvrstil v tristopenjsko lestvico potreb. Prvo stopnjo predstavljajo potrebe o obstoju (existence – obstoj). To so Maslowove fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, ki jih Alderfer definira kot potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb.

Drugo stopnjo predstavljajo potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (relatedness – osebni odnosi). To so Maslowove socialne potrebe in del potreb, ki se nanašajo na željo vsakega posameznika po spoštovanju ljudi, ki jih Alderfer definira kot potrebe, ki se nanašajo na željo po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov.

Tretja stopnja potreb so potrebe po razvoju – rasti (growth – rast). To so notranje sestavine Maslowovih potreb po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju, ki jih Alderfer definira kot potrebe, ki se izražajo skozi željo po osebnem razvoju.

Černetič (2007, 232) dodaja, da Alderferjeva hierarhija potreb ni absolutna. Posameznika namreč lahko istočasno motivirajo potrebe na različnih ravneh. Po teoriji ERG velja, da se, ko se posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje. Tako se lahko posameznik pomika po hierarhični lestvici navzgor ali navzdol, odvisno od tega, kako uspešen je pri zadovoljevanju svojih potreb.



Slika 4: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo hierarhijo potreb in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

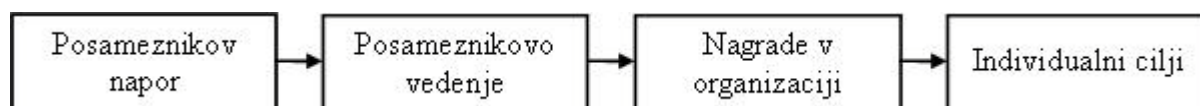
Vir: Treven 1998, 119.

2.3.4 Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanj

Victor H. Vroom je razvil motivacijsko teorijo ali teorijo pričakovanj. V svoji procesni teoriji je oblikoval modele in z njimi poskušal razložiti posameznikovo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinkom (Černetič 2007, 230). Za teorijo pričakovanj je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja (Lipičnik 1998, 167).

Treven (1998, 123) navaja, da Vroom v svoji teoriji uporablja tri izhodiščne pojme oz. povezave. Te povezave so privlačnost, povezava vedenje in povezava napor, ki so s preprostim modelom pričakovanja prikazane na sliki 5.

Privlačnost – valenca predstavlja pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo. Valenca je lahko pozitivna, nevtralna in negativna. Povezava vedenje – posledica oz. instrumentalnost predstavlja stopnjo, do katere je posameznik prepričan, da ga bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja. Tretja povezava je povezava napor – vedenje oz. pričakovanje, ki predstavlja verjetnost, s katero posameznik predvideva, da ga bo določen napor privedel do želenega cilja.



Slika 5: Preprosti model pričakovanja

Vir: Treven 1998, 124.

Temeljno izhodišče motivacijske teorije pričakovanja je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije in ljudi, ki v njej delajo. Teorija predpostavlja, da so se ljudje sposobni odločiti, kaj želijo in spremeniti svoje vedenje, da bi dosegli zastavljen cilj (Lipičnik 1998, 171).

Cilj vsake organizacije predstavljata čim večja delovna in dohodkovna uspešnost, zaposleni pa si želijo ugodne delovne razmere, visok zaslužek, napredovanje itd. V primeru, da organizacija doseže svoje cilje, to pozitivno vpliva tudi na dosego ciljev zaposlenih. Vendar pa bodo zaposleni dosegali te cilje le, če ni krajše poti za uresničitev njihovih individualnih ciljev. Vroomov model motivacijske teorije je torej uporaben samo v organizacijah, kjer se uveljavljata vodenje in upravljanje po demokratični poti in poti, ki združuje zaposlene z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan 2000, 26).

2.3.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y ter Reddinova teorija Z

Vila (1994, 95) predstavlja motivacijsko teorijo, ki jo je oblikoval Douglas McGregor. Motivacijska teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost organizacije ključen vpliv managementa na motivacijo vseh zaposlenih v organizaciji. Ta teorija se opredeljuje na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja.

Teorija X predpostavlja, da je povprečen posameznik po naravi len, in če je le mogoče, se delu izogiba. Tak človek ima nizke ambicije, beži pred odgovornostjo in zadovoljuje le nižje potrebe. Po tej teoriji je potrebno zaposlenega nadzorovati in spremljati njegovo delovanje. Brez posredovanja managementa bi bil tak zaposleni za potrebe organizacije nezainteresiran. Management mu mora določati cilje, neposlušnost kaznovati, ubogljivost pa nagraditi.

Teorija Y je popolno nasprotje teoriji X. Predpostavlja, da je posameznik zainteresiran za delo. Rad dela, prevzema odgovornost in ob tem doživlja zadovoljstvo. Nanj lahko management najbolje vpliva z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja.

Temeljni problem teorije X in teorije Y se kaže predvsem v tem, da v realnosti ljudje le redko ustrezajo čistemu tipu X ali Y. Kot odgovor na zgoraj opisani teoriji, ki opisujeta človekovo obnašanje, je William James Reddin oblikoval teorijo Z, ki opazuje človeka iz realnih izhodišč.

Osnovne predpostavke teorije Z so, da ima posameznik voljo, naklonjen je tako dobremu kot slabemu, medsebojni odnosi ga spodbujajo, razum ga motivira, medsebojna odvisnost je osnovni način medsebojnega delovanja in stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na sočloveka. Problem Reddinove teorije Z je predvsem v tem, da je le malo ljudi, ki so dovolj motivirani za delo. Zadostna motiviranost se pojavi takrat, ko so cilji posameznika skladni s cilji organizacije. Po tej teoriji zaposleni veliko časa namenijo delu in jim ponavadi rečemo, da so poročeni s službo (Vila 1994, 111).

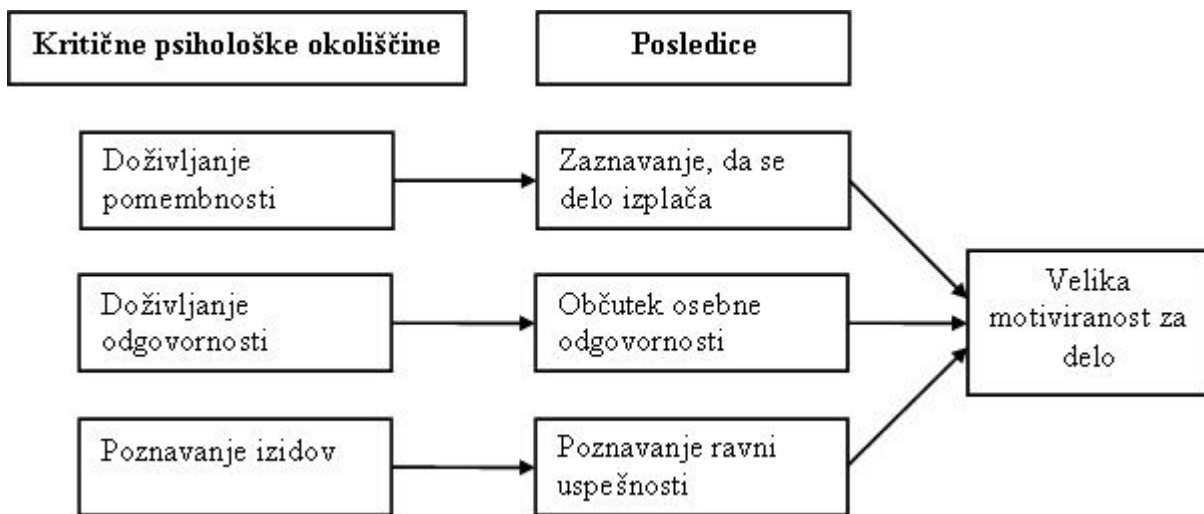
2.3.6 McClellandova teorija potreb

David McClelland je razvil teorijo potreb, ki zajema tri vrste potreb. To so potrebe po dosežkih, ki zajemajo trditev, da si posameznik želi opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv in pri katerih teži k odličnosti izpolnjevanja zastavljenih del. Druga vrsta potreb po McClellandu so potrebe po moči, ki zajemajo visoko potrebo posameznika po moči in močno željo do upravljanja čustvenih in vedenjskih vplivov nad ostalimi. Tak človek se bori za položaj, želi imeti visok status in ugled. Tretja vrsta potreb so potrebe po sodelovanju. Pri teh potrebah ima posameznik visoko razvito potrebo po sodelovanju z drugimi ljudmi, predvsem pa teži k vzpostavljanju in ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov (George in Jones 1999, 51).

2.3.7 Hackman–Oldhamov model obogatitve dela

Hackman–Oldhamov model obogatitve dela temelji na ugotovitvah Fredericha Herzberga. Imenuje se tudi teorija značilnosti dela. J. Richard Hackman in Greg Oldham poskušata v svoji teoriji opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Hkrati poskušata ugotoviti, kako se takšni pogoji ustvarijo. Pri tem postavljata temeljno trditev, da ljudje delajo dobro le, če so zadovoljni z delom (Černetič 2007, 227).

Lipičnik (1998, 168–169) vidi osnovo modela obogatitve dela v vprašanju, kako bi lahko management spremenil lastnosti dela, da bi motiviral sodelavce in dosegel njihovo zadovoljstvo. Model zato predstavlja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih sodelavcev. Te psihološke okoliščine so doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje izidov ter so prikazane na sliki 6.



Slika 6: Hackmanov–Oldhamov model obogatitve dela

Vir: Lipičnik 1998, 169.

Temeljna ugotovitev modela obogatitve dela je, da če je ena izmed treh psiholoških okoliščin na nizki ravni, bo tudi delovna motivacija nizka. Prva kritična psihološka okoliščina je doživljanje pomembnosti, ki uravnava zaznavanje, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti je pomembno, da zaposleni čuti osebno odgovornost za opravljeno delo. Poznavanje izidov pa pripomore, da zaposleni prepozna raven svoje uspešnosti. Vsi trije elementi so pomembni sestavni deli delovne motivacije (Lipičnik 1998, 168–169).

2.4 Motivacijski modeli

Kljub različnim motivacijskim teorijam, ki so poznane, iz njih ni mogoče dobiti točne razlage, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko zadovoljujejo svoje potrebe. To je mogoče ugotoviti le iz sestavin, iz katerih je mogoče sestaviti motivacijski model.

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh lahko izzvali želene reakcije. Pomembno je, da motivacijski model vsebuje naslednje elemente: pričakovanje, enakost in pravičnost (Lipičnik 1998, 171).

V nadaljevanju poglavja bomo po Lipičniku (1998, 171–175) na kratko povzeli tri motivacijske modele: motivacijski model na osnovi pričakovanja, motivacijski model na osnovi enakosti in motivacijski model na osnovi pravičnosti.

2.4.1 Motivacijski model na osnovi pričakovanja

Model, katerega najpomembnejši element vključuje pričakovanje, temelji na motivacijski teoriji Victorja H. Vrooma. Temelji na predpostavki, da je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je ta, da je vsak posameznik sposoben odločiti, kaj želi, drugi pa, da posameznik želi spremeniti vedenje za doseg zastavljenih ciljev.

Zaradi teh dveh dejavnikov je posameznik za določeno vedenje motiviran toliko, kolikor pričakuje, da bo s to motivacijo dosegel zastavljene cilje. Ravno iz teh razlogov je izid motivacije pogosto pričakovanje, saj je posameznik zadovoljen, ko se pričakovanje uresniči. Vsak posameznik namreč teži k temu, da se čim bolj približa pričakovanemu zadovoljstvu in čim bolj izogne nezadovoljstvu.

Pričakovano zadovoljstvo in učinek pri doseganju zastavljenih ciljev naj bi bila enakovredna in celo neodvisna od cilja, vendar temu ni vedno tako. Velika količina zadovoljstva ni vedno povezana z večjim učinkom pri doseganju zastavljenih ciljev.

2.4.2 Motivacijski model na osnovi enakosti

Temeljna predpostavka motivacijskega modela na osnovi enakosti je pričakovanje posameznika, da bo od organizacije dobil približno toliko, kot je vanjo vložil. Če se ravnotežje med vložkom in izkupičkom poruši, je zaposleni posledično pripravljen ponovno vzpostaviti ravnovesje.

Z občutkom enakosti in neenakosti je mogoče pojasniti, kako se zaposleni odziva, če občuti, da je po določenem motivacijskem modelu dobil več ali manj, kot si je zaslužil. Občutek neenakosti ima izredno moč, saj sili zaposlenega, da ta občutek čim bolj zmanjša ali ga celo poskuša nevtralizirati. Vsak občutek neenakosti se zaposlenemu načeloma upira, zmanjšati pa ga poskuša tako, da zmanjša intenzivnost dela, ovira delovni proces, ga predčasno prekine ali pa zahteva pravičnejše plačilo za opravljeno delo.

2.4.3 Motivacijski model na osnovi pravičnosti

Za motivacijski model na osnovi pravičnosti velja podobno kot za model na osnovi enakosti. Z izrazom pravičnost posameznik označuje svoje občutke glede na razlike med prejemki. Če zaposleni za enak vložek dobi enako kot drugi zaposleni, to občuti kot pravično obravnavanje vseh, ki so zaposleni v organizaciji. V primeru, da za enak vložek dobi manj, to občuti kot nepravičnost.

Ko zaposleni občuti nepravičnost oz. ima občutek, da ga v organizaciji ne obravnavajo na enak način kot ostale zaposlene, poskuša občutek nepravičnosti zmanjšati ali celo nevtralizirati. To poskuša tako, da poveča intenzivnost pri delu, opušča ali prekine delo, morda začne uporabljati nelegalne poti ali celo zapusti organizacijo.

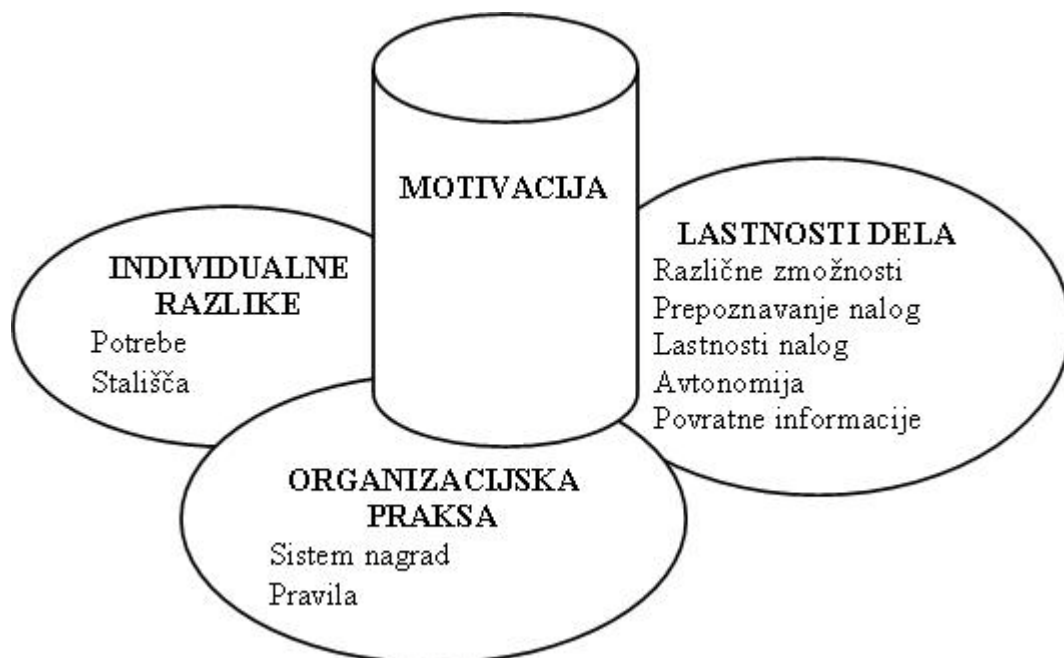
2.5 Motivacijski dejavniki

Za klasično teorijo organizacije je bilo značilno poenostavljeno razumevanje motivacijskih dejavnikov. Veljalo je, da zaposleni dela samo zaradi denarja, kasnejše teorije pa so poudarjale zadovoljstvo zaposlenih tudi zaradi nematerialnih motivacijskih dejavnikov (Kavčič 1991, 114).

Temeljno izhodišče kasnejšega proučevanja delovanja motivacijskih dejavnikov so človekove želje in potrebe. Nastanek, spreminjanje in zadovoljevanje posameznikovih potreb je odvisno od ekonomskega in socialnega položaja posameznika v določeni družbeni skupnosti (Jurančič 1980, 62).

Motivacijske dejavnike je zaradi različnih izhodišč mogoče razdeliti na primarne, sekundarne, podedovane, pridobljene, univerzalne, regionalne in individualne. Motivacijski dejavniki, ki so posebej povezani z vrednotenjem dela, zajemajo urejeno delovno okolje, zanimivo in pestro delo, medsebojne odnose med sodelavci, medsebojne odnose z nadrejenimi, možnost napredovanja, delovni čas, možnost izobraževanja, možnost uveljavljanja individualnih delovnih sposobnosti, zanesljivost zaposlitve, osebni dohodek in druge nagrade, priznanje za uspešno opravljeno delo in možnost sodelovanja pri odločanju (Černetič 2007, 237).

Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi je mogoče od zunaj, iz okolja, vplivati na motivacijo posameznika kot tudi večjih skupin ljudi. Z njimi skuša organizacija vplivati na zaposlenega, da bi čim boljše uresničeval zastavljene cilje organizacije ter s tem dosegel čim boljše možnosti za zadovoljevanje individualnih potreb. Motivacija je lahko uspešna zgolj na individualni ravni, zato organizacija poskuša kar se da enakomerno vplivati na vse zaposlene. Na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa, ki so prikazane na sliki 7 (Lipičnik 1998, 162).



Slika 7: Najpogostejši motivacijski dejavniki

Vir: Lipičnik 1998, 162.

Individualne razlike poudarjajo, da je vsak človek edinstven. Razlike med posamezniki so vidne predvsem v osnovnih potrebah, vrednotah, interesih in stališčih. Nekoga motivira denar, drugega varnost zaposlitve, tretji pa z veseljem sprejema nove izzive.

Lastnosti dela so značilnosti, ki posameznika pri delu določajo, izzivajo ali omejujejo. Te značilnosti določajo, kdo lahko delo opravlja od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, določajo avtonomijo pri delu in vrsto ter širino povratnih informacij, ki jih zaposleni prejme o svoji uspešnosti.

Organizacijska praksa je sestavljena iz več dejavnikov. To so pravila in splošna politika organizacije, individualne prakse managementa ter sistem nagrajevanja v organizaciji. S politiko je mogoče opredeliti posamezne ugodnosti zaposlenega, z nagradami se pa lahko pritegne nove zaposlene v organizacijo. Z njimi je mogoče tudi preprečiti odhode dobrih sodelavcev iz organizacije.

Uhan (2000, 31–32) poudarja, da so tako materialni kot nematerialni motivacijski dejavniki povezani med seboj in so različno pomembni za različne posameznike glede na okolje, v katerem posameznik deluje, in na življenjsko obdobje, v katerem se posameznik nahaja. Posamezni motivacijski dejavniki se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo ali nadomeščajo.

Kljub povezanosti motivacijskih dejavnikov, pa jih različni avtorji delijo po skupinah, na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, ki so opredeljeni v nadaljevanju poglavja.

2.5.1 Materialni motivacijski dejavniki

Materialni motivacijski dejavniki bi naj v prvi vrsti predstavljali denar. Nekoč je veljalo, da je denar edini motivacijski dejavnik, vendar so kasnejše raziskave dokazale, da plača kot količina denarja za osebno potrošnjo motivira samo, ko predstavlja premik na ravni življenjskega standarda posameznika (Černetič 2007, 238).

Černetič (2007, 238) med materialne motivacijske dejavnike poleg plače uvršča vse denarne nagrade, premije, bonuse in dodatke, ki jih je mogoče razvrstiti v dve skupini. Prva skupina predstavlja neposredne materialne oz. denarne prihodke, ki jih zaposleni prejme v denarju, druga skupina pa posredne materialne prihodke, ki prispevajo k višjemu življenjskemu standardu zaposlenega, čeprav jih ne prejme v denarni obliki.

Jurman (1981, 52) poudarja, da plača sicer pomeni denarno povračilo za vložen trud posameznika. Pomeni pa tudi merilo življenjskega standarda zaposlenega in njegove družine. Povečanje posameznikovega osebnega dohodka deluje pozitivno na motivacijo samo takrat, ko je posameznik v delo pripravljen vložiti več truda. Žal to ni vedno gotovo. Kadar v organizaciji vladajo slabi odnosi, povečanje osebnega dohodka nima nikakršnega pomena. Osebni dohodek posledično izgubi motivacijsko vrednost in deluje celo negativno.

Tudi druga skupina materialnih motivacijskih dejavnikov skoraj vedno napeljuje na denar. Vendar temu ni tako. Nagrade, ki sodijo v drugo skupino, so občasne in se dajejo zaposlenemu ali skupini zaposlenih za vzorno opravljeno delo, nalogo, projekt, sodelovanje, ob jubilejih, srečanjih, proslavah in drugih priložnostih. Temeljno načelo teh prejemkov je v tem, da zaposleni nanje ni upal, jih ni zahteval, želel ali prosil, vendar jih bo povrnil oz. nagradil s tem, da bo tudi v prihodnje vzorno opravljal zastavljeno delo (Denny 1997, 16).

2.5.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Mnenje večine avtorjev, ki proučujejo motivacijo in motivacijske dejavnike, temelji na tem, da nematerialni motivacijski dejavniki ne bodo imeli pravega učinka, če zaposleni ne bo vsaj približno zadovoljen s svojo plačo (Černetič 2007, 239).

Černetič (2007, 239) med najpomembnejše nematerialne motivacijske dejavnike uvršča primerno in urejeno delovno okolje, zanimivo in pestro delo, dobre medsebojne odnose s sodelavci, dobre medsebojne odnose z nadrejenimi, uspešno opravljeno delo in samostojnost pri delu, možnost uveljavljanja individualnih delovnih sposobnosti, pohvale in priznanja za uspešno opravljeno delo, ugoden delovni čas, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost sodelovanja pri odločanju in postavljanju ciljev organizacije, poznavanje izidov dela, poznavanje ciljev in poslanstva organizacije ter stalnost in zanesljivost zaposlitve.

V okviru nematerialnih motivacijskih dejavnikov je potrebno še posebej izpostaviti različne bonitete, ki so pomembne pri nagrajevanju zaposlenega. Bonitete, ki se najpogosteje pojavljajo pri nagrajevanju managerjev ter drugih ključnih zaposlenih, imajo praviloma zelo visoko učinkovitost na motivacijo posameznika. Te bonitete se npr. pojavljajo predvsem v obliki službenega avtomobila (morebiti tudi z možnostjo osebne uporabe), službenega mobilnega telefona, lastnega parkirnega prostora, službenega prenosnega računalnika, specialističnega managerskega zdravniškega pregleda, plačila športnih dejavnosti, izobraževanja v službenem času ter šolnini za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu (Mihalič 2006, 217).

2.6 Sklepi iz teoretičnega dela diplomske naloge

V teoretičnem delu diplomske naloge smo opisali več sestavin motivacije. Uvodni del zajema zgodovino in razvoj motivacije, kjer je povzeto, kako so se skozi različna obdobja človekovega razvoja oblikovale motivacijske teorije. V nadaljevanju diplomske naloge zajemamo izvor motivacije ter njeno pojmovanje različnih avtorjev. Motivi, ki so opredeljeni v diplomski nalogi izhajajo predvsem iz vloge, ki jo imajo v življenju ljudi, glede na to, kako nastanejo in kako so razširjeni.

Osrednji del teoretičnega dela diplomske naloge zajema motivacijske teorije različnih raziskovalcev motivacije, ki so povzete po različnih avtorjih. Bistvena lastnost motivacijskih teorij je, da so razdeljene v tri skupine. To so vsebinske teorije, procesne teorije in novejšje motivacijske teorije, ki se med seboj povezujejo in dopolnjujejo. Skupna točka vseh motivacijskih teorij pa je, da temeljijo na potrebah, interesih oz. željah posameznikov ali skupin ljudi. Kljub temu, da različni avtorji motivacijske teorije opredeljujejo zelo različno, iz njih ni mogoče dobiti natančne razlage za vedenje ljudi. Zato drugi del osrednjega teoretičnega dela diplomske naloge predstavlja motivacijske modele, ki so zgrajeni iz različnih osnov. Te osnove so pričakovanje, enakost in pravičnost.

Zaključni del teoretičnega dela diplomske naloge zajema različne motivacijske dejavnike, ki so razdeljeni v več skupin. Ključna razdelitev temelji na najpogostejši obravnavani razdelitvi motivacijskih dejavnikov, to je delitev na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike.

Temeljne ugotovitve teoretičnega dela diplomske naloge pa so, da je motivacija individualna lastnost posameznika. Osnovni cilj posameznika je zadovoljitev individualnih potreb, želja in

interesov na način, kjer lahko posameznik čim bolje izkoristi pridobljeno znanje in sposobnosti. Ko so te potrebe zadovoljene, se vsak posameznik počuti pomembnejšega in bolj pripadlega organizaciji in je pripravljen vložiti večji napor za doseganje zastavljenih smotrov in ciljev organizacije.

Prav od zgoraj omenjenih posameznikov oz. zaposlenih v organizaciji je v veliki meri odvisna uspešnost vsake organizacije. V teoretičnem delu diplomske naloge je zajeto, kdo naj motivira ter kako in na kakšen način naj motivira, da bi čim bolj povečal pripadnost organizaciji vsakega posameznika. Osnovna naloga vsakega managerja namreč je, da prepozna potrebe oz. želje posameznika, in da najde pravi način za zadovoljevanje njegovih potreb. To je mogoče le v primeru, ko je manager zadostno motiviran sam, na individualni ravni, in je sposoben ter voljan vsakega zaposlenega posebej in vse zaposlene skupaj, torej organizacijo kot celoto, pripeljati na kar se da visoko raven motivacije.

3 MOTIVACIJA V JAVNEM PODJETJU

Vprašanjem, ki se pojavljajo v zvezi z javnim podjetjem in so specifična za javno podjetje botruje prav pridevnik javno. Ta določa, da se za terminom javno podjetje pojavlja nekaj drugega kot običajna gospodarska družba oz. podjetje. Prav po pridevniku javno je mogoče sklepati, da za javno podjetje velja drugačen, javnopravni režim delovanja (Ferk in Ferk 2007, 3).

Večina zakonodaj na vprašanje, kaj javno podjetje sploh je, odgovarja z definicijo, da je to podjetje, v katerem ima delež kot delničar ali družbenik tudi država. Na eni strani lahko gre za vlaganje v javno službo kot tudi v čisto pridobitno proizvodnjo. Vlaganje v nepridobitno dejavnost je razumljivo, saj organizacija takšne dejavnosti zahteva prerazporeditev javnega dohodka na ravni države. Dejstvo je, da se lahko vsaka dejavnost opravlja pridobitno, vendar je na določeni stopnji preveč pomembna, da bi jo bilo mogoče prepustiti tržnim mehanizmom (Stražičar 1990, 791).

3.1 Predstavitev javnega podjetja VO-KA Celje

Družba Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje (v nadaljevanju (javno) podjetje VO–KA Celje), Lava 2a, 3000 Celje, posluje od 1. aprila 1996. Ustanovljena je bila skladno z Odlokom o ustanovitvi javnih podjetij Ur. l. RS št. 49/95 in Odlokom o spremembi in dopolnitvah odloka o ustanovitvi javnih podjetij Ur. l. RS št. 117/00. Izbrano javno podjetje VO–KA Celje izvaja dejavnost javne gospodarske službe v Mestni občini Celje in občinah Vojnik, Štore in Dobrna (Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011a).

3.1.1 Zgodovina in razvoj podjetja

Z izgradnjo in pričetkom obratovanja prvega celjskega vodovoda v letu 1908 je nastopila potreba po vzdrževanju vodovodnih naprav in pobiranju vodarine. Prvi vodovod je upravljala takratna mestna občina. Sedež prve vzdrževalne skupine je bil v starem magistratu.

Najstarejši kanali v Celju so še iz rimskih časov in so delno v uporabi še danes. Upravljanje s kanalizacijskim omrežjem je bilo v različnih časovnih obdobjih zaupano različnim upravljavcem, ki so se financirali iz občinskega proračuna.

Skozi zgodovino se je organiziranost upravljanja z vodovodnim in kanalizacijskim sistemom večkrat spreminjala. Leta 1974 je bilo ustanovljeno Komunalno podjetje Celje, ki je skrbelo za izvajanje vseh komunalnih dejavnosti razen javne razsvetljave. S tem je bilo upravljanje z vodovodnim in kanalizacijskim sistemom prvič povezano v enovito podjetje.

Zadnja sprememba organiziranosti vzdrževanja vodovodnega in kanalizacijskega sistema je bila leta 1995 z ustanovitvijo družbe Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o. Javno podjetje VO–KA Celje je bilo ustanovljeno z namenom racionalnejšega in čim bolj ekonomičnega izvajanja gospodarskih javnih služb. Na osnovi Odloka o ustanovitvi javnih podjetij je javno podjetje septembra leta 1995 ustanovila Mestna občina Celje.

Samostojno je podjetje pričelo delovati aprila leta 1996. S sprejetjem dogovora o načinu delitve premoženja nekdanje občine Celje na štiri novo nastale občine je bila podana možnost določitve novih družbenikov v podjetju in njihovih poslovnih deležev.

Na osnovi Odloka o spremembah v javnem podjetju VO–KA Celje je bila januarja leta 2001 potrjena nova družbena pogodba, s katero so postali lastniki podjetja Mestna občina Celje z 90,7 % poslovnim deležem, Občina Vojnik s 5,2 % poslovnim deležem, Občina Štore z 2,7 % poslovnim deležem in Občina Dobrna z 1,4 % poslovnim deležem. Lastniška struktura podjetja je prikazana na sliki 8.

Osnovni kapital podjetja danes znaša 1.313.505,00 EUR (Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011b).



Slika 8: Lastniška struktura javnega podjetja VO–KA Celje

Vir: prirejeno po Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011a.

3.1.2 Vizija, poslanstvo, smotri

Vizijo javnega podjetja VO–KA Celje predstavlja prepričanje, da so v svetu redka mesta, kjer lahko prebivalci zdravo vodo pijejo iz pip. Uporabniki pitne vode s področja delovanja izbranega javnega podjetja jo lahko. In v podjetju VO–KA Celje skrbijo, da jo bodo lahko pili tudi naši otroci.

Poslanstvo podjetja predstavlja predvsem skrb za odvajanje in čiščenje komunalnih odpadnih in padavinskih voda. Naloge podjetja, ki so opredeljene z občinskimi odloki, so trdno vpete v okolje in usmerjene h kakovosti življenja prebivalcev Mestne občine Celje ter občin Dobrna, Štore in Vojnik. Podjetje predlaga tudi usmeritve razvoja dejavnosti in kot bodoči upravljavec nadzira izvajanje investicij.

Smotri javnega podjetja VO–KA Celje v naslednjih letih predstavljajo predvsem razvijanje sistema vodooskrbe v smislu varne oskrbe s pitno vodo, kar pomeni nadaljevanje aktivnosti v vodovarstvenih območjih, iskanje novih vodnih virov, zagotavljanje naj sodobnejših načinov čiščenja pitne vode in nenazadnje zmanjševanje izgub na vodovodnem sistemu z obsežnimi

obnovitvenimi deli in sistematičnim iskanjem okvar (Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011c).

3.1.3 Dejavnost in cilji

Javno podjetje po 7. čl. Odloka o spremembah v javnem podjetju VO–KA Celje (Uradni list RS št. 117/2000) prednostno opravlja naslednje dejavnosti gospodarske javne službe in dejavnosti, ki so z njo neposredno povezane: oskrba s pitno vodo, odvajanje in čiščenje komunalnih odpadnih in padavinskih voda, oskrba industrijskih porabnikov z vodo ter oskrba naselij s požarno vodo v javni rabi, vzdrževanje omrežja infrastrukturnih objektov in naprav, črpališč in čistilnih naprav, izvajanje priključitev infrastrukturnih objektov in naprav na javno omrežje, izdelava in vzdrževanje opreme za izvajanje gospodarske javne službe, izvajanje inženiringa pri izgradnji objektov ter projektiranje objektov komunalne rabe in druge dejavnosti, ki dopolnjujejo izvajanje gospodarske javne službe.

Po 8. členu Odloka lahko javno podjetje VO–KA Celje opravlja tudi druge dejavnosti, ki ne pomenijo opravljanja gospodarskih javnih služb, so pa pomembne za njegovo poslovanje in opravljanje gospodarskih javnih služb ter zagotavljajo boljšo izkoriščenost osnovnih sredstev in večjo produktivnost zaposlenih.

Pri tem si vsi zaposleni prizadevajo za doseganje več različnih ciljev. Ti cilji so zadovoljiti potrebe in želje uporabnikov storitev skladno s politiko in cilji ustanoviteljev, zagotoviti zadostne količine kakovostne pitne vode pri uporabnikih, zagotoviti ustrezno odvajanje odpadnih in padavinskih voda, zagotoviti ustrezno čiščenje odpadne vode, zbrane v kanalih, vzdrževati vodovodni in kanalizacijski sistem tako, da bo število motenj zaradi okvar minimalno in da bodo te odpravljene v najkrajšem možnem času, ob tem pa bodo uporabniki ustrezno obveščeni, zagotoviti zaposlenim ustrezne pogoje za varno delo, zagotoviti čim nižje stroške izvajanja storitev ob čim višji kakovosti storitev ter zagotoviti primerno usposobljene, izobražene in motivirane zaposlene (Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011a).

3.1.4 Struktura organiziranosti

Delovni proces v javnem podjetju VO–KA Celje je organiziran v več sektorjih. Mednje sodijo operativni center, razvojno tehnični sektor, finančno računovodski sektor ter splošna služba. Delo med sektorji podjetja koordinira in usmerja direktor podjetja. Direktorju je neposredno podrejena splošna služba.

V operativnem sektorju se izvaja osnovna dejavnost podjetja, v katerem so organizirani naslednji obrati: obrat za pripravo pitne vode, obrat za distribucijo pitne vode, obrat za odvajanje odpadne vode, obrat za čiščenje odpadne vode in obrat za vzdrževanje elektro naprav. Delo v posameznih obratih vodijo vodje, ki so podrejeni tehničnemu vodji.

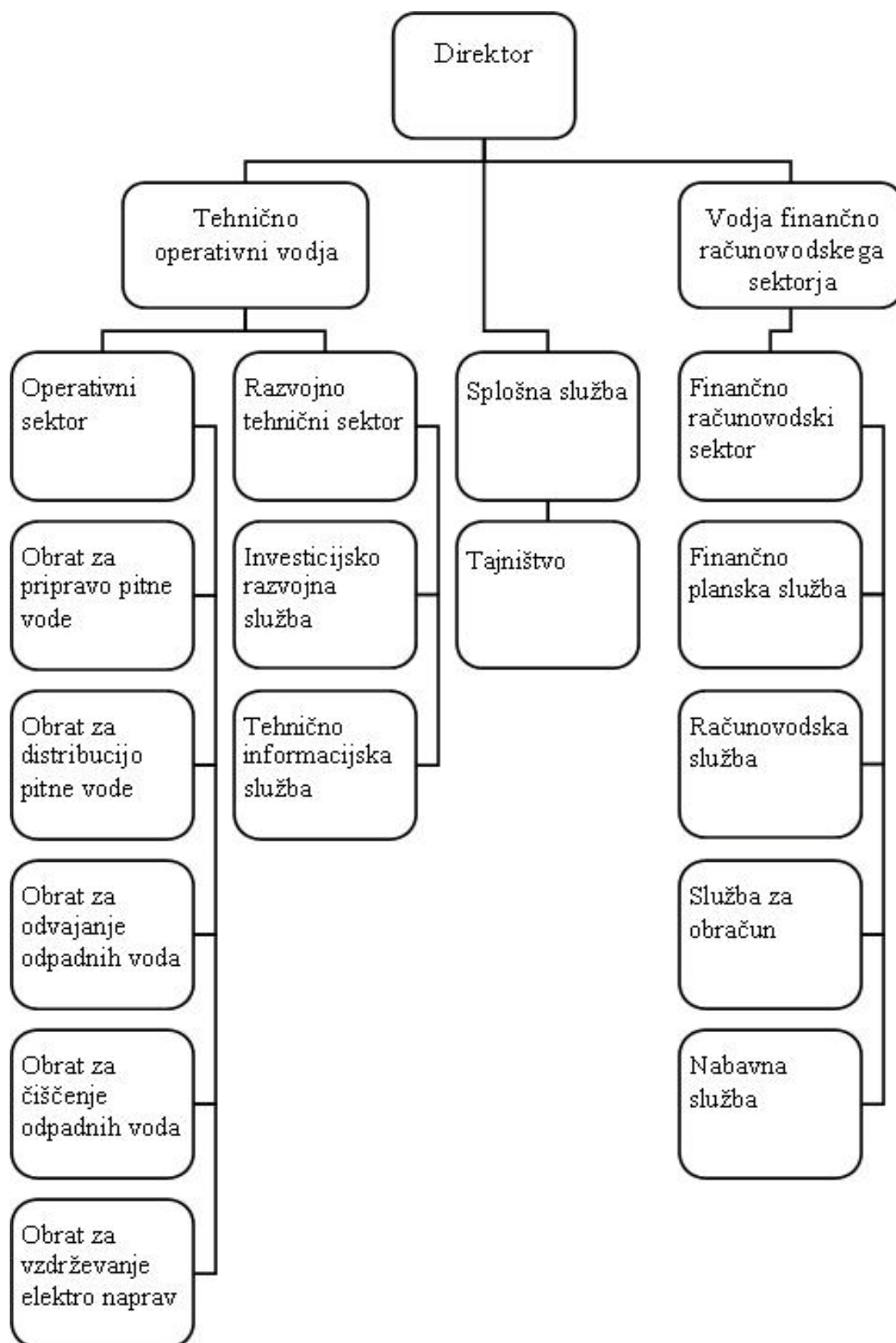
V razvojno tehničnem sektorju se izvaja dejavnost razvoja vodovodnega in kanalizacijskega sistema, investicijska dejavnost obeh sistemov in dejavnost katastra. V razvojno tehničnem sektorju je organizirana investicijsko razvojna služba, ki jo neposredno vodi tehnični vodja, in tehnično informacijska služba, ki jo vodi vodja službe.

Tehnično informacijsko službo vodi vodja, ki je podrejen tehničnemu vodji, investicijsko razvojno službo pa vodi tehnični vodja kot strokovni vodja.

V finančno računovodskem sektorju se izvajajo finančno računovodska dejavnost, dejavnost planiranja ter dejavnost nabave. Delitev dela v finančno računovodskem sektorju mora biti podrejena zakonskim predpisom (nezdružljivost posameznih del) ter potrebi po analitičnih in ažurnih podatkih o finančnem poslovanju javnega podjetja. V finančno računovodskem sektorju so organizirane računovodska služba, finančno planska služba, služba za obračun storitev in nabavna služba. Finančno računovodski sektor vodi vodja finančno računovodskega sektorja.

V splošni službi se izvajajo kadrovske zadeve, zadeve s področja varovanja osebnih podatkov, dajanja informacij javnega značaja, izvajanja sistema kakovosti, dokumentiranja gradiva, izvajanja pisarniškega poslovanja javnega podjetja in izvajanja postopkov javnih naročil. Splošno službo vodi vodja splošne službe.

Vse organizacijske enote so locirane na sedežu podjetja, Lava 2a, Celje, z izjemo Obrata za čiščenje odpadne vode, ki je na Čistilni napravi Celje, Pečovnik 1a, Celje (Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011d). Delovni proces podjetja je prikazan z organigramom, na sliki 9.

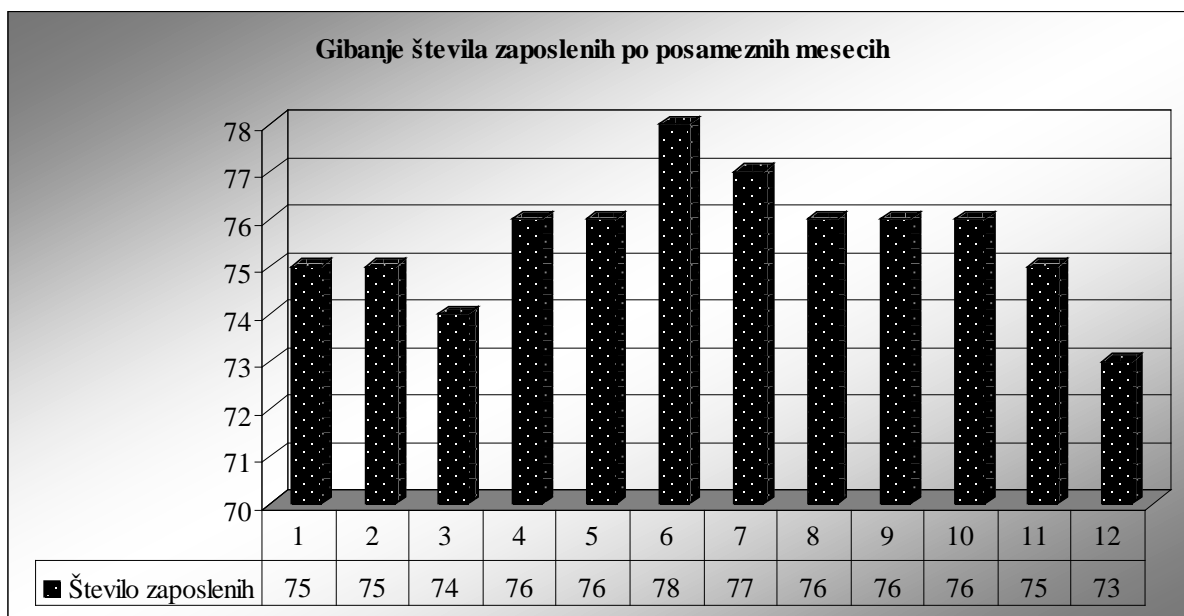


Slika 9: Organigram javnega podjetja VO-KA Celje

Vir: Vodovod-kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2008.

3.1.5 Zaposleni

V letu 2010 je bilo v javnem podjetju VO–KA Celje povprečno zaposlenih 76 sodelavcev, kar je prikazano na sliki 10. Zaposlenih iz ur pa je bilo 72,6. Povprečna starost zaposlenih je 42 let. Na dan 31. december 2010 je bilo v podjetju 73 zaposlenih, od tega 53 oz. 72,6 % moških in 20 oz. 27,4 % žensk. Iz spodnje slike je razvidno gibanje števila zaposlenih v podjetju po posameznih mesecih (Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011a).

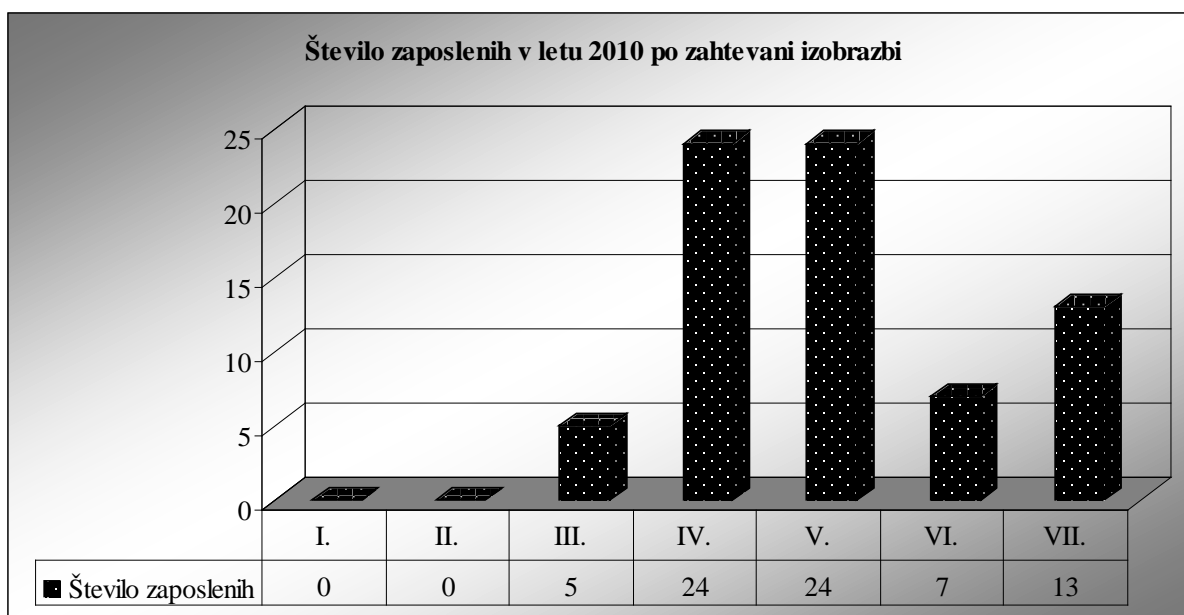


Slika 10: Gibanje števila zaposlenih po posameznih mesecih

Vir: prirejeno po Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje. 2011a.

Bruto osebni dohodek na zaposlenega v javnem podjetju VO–KA Celje je v letu 2010 znašal v povprečju 1.382,00 EUR, v letu 2009 pa 1.362,00 EUR, kar pomeni, da se je bruto osebni dohodek v letu 2010 povečal za 1,5 %. Povprečna bruto plača v Republiki Sloveniji je za leto 2010 znašala 1.494,88 EUR. V letu 2010 so se v podjetju v primerjavi z letom 2009 povečale predvsem bolezni v breme ZPIZ zaradi večjega števila bolniške odsotnosti (Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011a).

V letu 2010 je javno podjetje VO–KA Celje po zahtevani izobrazbi glede na tarifno skupino zaposlovalo različne zaposlene. Podjetje ni zaposlovalo nekvalificiranih in polkvalificiranih zaposlenih, ki so uvrščeni v prvo in drugo tarifno skupino. Zaposlenih je imelo pet sodelavcev z nižjo strokovno izobrazbo (dveletna strokovna šola), ki so uvrščeni v tretjo tarifno skupino. 24 zaposlenih s srednjo strokovno izobrazbo (triletna strokovna šola) je uvrščenih v četrto tarifno skupino. 24 zaposlenih s srednjo strokovno izobrazbo (štiriletna šola, VKV) pa je uvrščenih v peto tarifno skupino. Podjetje je imelo sedem zaposlenih z višjo strokovno izobrazbo iz šeste tarifne skupine in 13 zaposlenih z visoko strokovno izobrazbo iz sedme tarifne skupine (Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011a). Grafični prikaz števila zaposlenih v podjetju za leto 2010 po zahtevani izobrazbi je prikazan na sliki 11.



Slika 11: Število zaposlenih v letu 2010 po zahtevani izobrazbi

Vir: prirejeno po Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011a.

Osnovni cilj javnega podjetja VO–KA Celje je ob primernih cenah dosegati tudi zastavljen nivo storitev in profesionalen odnos do odjemalcev. Glede na dejstvo, da v podjetju želijo ta cilj doseči, morajo biti zaposleni primerno usposobljeni, ustrezno izobraženi in zadostno motivirani. Podjetje mora zagotoviti dosledno prilagajanje spremembam zakonodaje in izvajanje te, slediti tehnološkim novostim in načrtovati ustrezen tehnološki razvoj dejavnosti, ki bo usklajen z usmeritvami Evropske unije, Republike Slovenije in posamezne lokalne skupnosti.

Skladno z zastavljenimi cilji in načrtom izobraževanja v letu 2010 je podjetje na področju izobraževanja načrtovalo in izvedlo več ukrepov. V letu 2010 je podjetje načrtovalo 170 različnih ukrepov. Podjetje v letu 2010 ni izplačevalo nobene štipendije za redni študij. S ciljem pridobivanja dodatne izobrazbe za že zaposlene sodelavce je podjetje v letu 2010 sofinanciralo dva višješolska programa komunalne smeri in en magistrski program. S ciljem dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih je podjetje v letu 2010 zaposlenim omogočilo 201 obliko različnih dodatnih izobraževanj in izpopolnjevanj na seminarjih ter obiske na sejmih.

Pri izvajanju načrtovanega dodatnega izobraževanja zaposlenih prihaja v podjetju do določenih odstopanj, predvsem zaradi usklajevanja izobraževanja z dejanskimi potrebami, ki se pojavljajo med letom in tudi zaradi prilaganja razpoložljivim seminarjem in primernosti njihove vsebine. Kljub vsemu pa v podjetju ugotavljajo, da vsi zaposleni izpolnjujejo pogoje za opravljanje svojega dela in tudi ustrezno sledijo novostim in spremembam na njihovem delovnem področju (Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje 2011a).

3.2 Raziskava motivacije v podjetju

Poglavje je namenjeno raziskavi motivacije v izbranem javnem podjetju VO–KA Celje. V nadaljevanju poglavja je predstavljen namen raziskave, potek raziskave, anketni vprašalnik ter

predstavitev vzorca raziskave. Sledijo ugotovitve, povezane z zadovoljstvom v podjetju na osnovi motivacijskih dejavnikov in pomembnosti teh za posameznika ter ugotovitve, povezane z zadovoljstvom na osnovi metode stopnje strinjanja s posameznimi trditvami. Zaključni del poglavja predstavlja ovrednotenje predpostavk in predloge za izboljšanje obstoječega stanja motivacije v izbranem javnem podjetju.

3.2.1 Namen raziskave

Osnovni namen raziskave je proučiti pomembnost motivacije in motivacijskih dejavnikov v podjetju ter ugotoviti njihov vpliv na motiviranost zaposlenih in nakazati možne usmeritve za izboljšanje stanja.

Namen raziskave je s pomočjo anketnega vprašalnika analizirati splošne značilnosti motivacije zaposlenih ter na podlagi teoretičnih ugotovitev in empiričnega preverjanja podati predloge za izboljšanje.

Sama raziskava je za javno podjetje VO–KA Celje dobrodošla, saj v podjetju še ni bila izvedena raziskava motivacije. S pomočjo te raziskave bo podjetje pridobilo informacije o trenutnem stanju na področju motivacije ter predloge izboljšav, kar bo managerjem podjetja morda koristilo tudi pri presoji smernic za standard kakovosti ISO 9001.

3.2.2 Potek raziskave

Raziskava motivacije v javnem podjetju VO–KA Celje je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki se nahaja v prilogi 1. Raziskava je potekala v časovnem obdobju od 12. do 19. marca 2011, kar je predstavljalo dovolj časa za pričakovano število pravilno izpolnjenih in vrnjenih anketnih vprašalnikov.

Anketni vprašalniki so bili v podjetju razdeljeni 73 zaposlenim. Pravilno izpolnjenih in vrnjenih je bilo 59 anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 80,8 % vseh zaposlenih.

3.2.3 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik zajema 58 trditev oz. vprašanj in je razdeljen na štiri dele. Sama vprašanja so zastavljena tako, da je bilo z njimi mogoče preveriti posamezne predpostavke, in da so omogočala dokaj preprosto analizo.

V prvem delu smo raziskovali splošne značilnosti zaposlenih v izbranem javnem podjetju. To so spol, starost, izobrazba, skupna delovna doba, vrsta delovnega razmerja ter bolniško odsotnost z dela v letu 2010.

V drugem delu smo raziskovali, kako so zaposleni zadovoljni s trenutnim stanjem motivacije v podjetju, in kako so posamezni motivacijski dejavniki pomembni za zaposlenega. Anketni vprašalnik na področju zadovoljstva s trenutnim stanjem motivacije zajema 11 motivacijskih dejavnikov in sicer: delovni čas, dobre odnose z nadrejenimi, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, nagrade in ugodnosti za delovno uspešnost (pohvala vodje), osebni dohodek (plača) in druge nagrade, sodelovanje pri odločanju, urejeno delovno okolje, učinkovito komunikacijo (dobri medsebojni odnosi), zanesljivost zaposlitve ter zanimivost in pestrost dela. Pri posameznem vprašanju je bilo mogoče obkrožiti ustrezen odgovor, pri

čemer je ocena 5 pomenila, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom v podjetju zelo zadovoljen, ocena 1 pa je pomenila, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom zelo nezadovoljen. Na področju pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika za zaposlenega vprašalnik zajema zgoraj navedene motivacijske dejavnike. Pri posameznem motivacijskem dejavniku je bilo mogoče uporabiti vsako oceno le enkrat, kjer je ocena 1 predstavljala najbolj pomemben, ocena 11 pa najmanj pomemben motivacijski dejavnik za zaposlenega.

V tretjem delu smo raziskovali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na različne vsebine stanja motivacije v podjetju. Vsebine stanja motivacije so v anketnem vprašalniku razdeljene na 29 trditev, ki so povezane tako s pripadnostjo podjetju, delom, ki ga zaposleni opravlja, delovnih pogojih, delovnih dosežkih, napredovanjem, odnosom nadrejenih do sodelavcev, odnosom zaposlenega s sodelavci, z nagradami, s plačo, komunikacijo in splošnim zadovoljstvom zaposlenega na delovnem mestu. Pri posamezni trditvi je bilo mogoče obkrožiti ustrezen odgovor, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se zaposleni s trditvijo popolnoma ne strinja, ocena 5 pa, da se zaposleni s trditvijo popolnoma strinja.

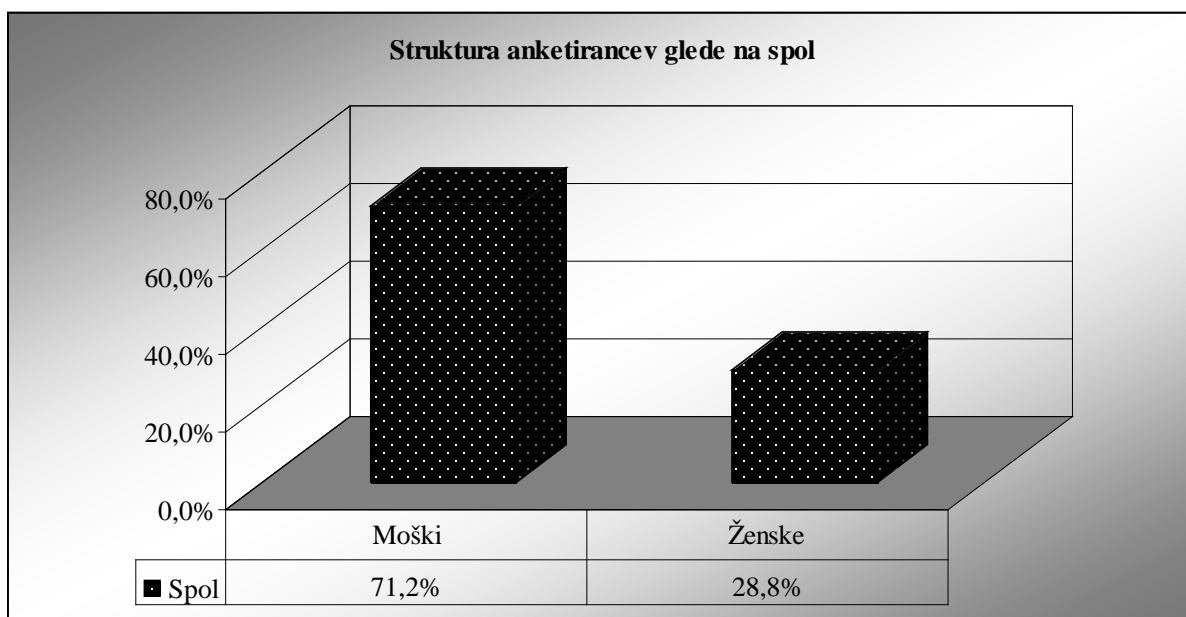
Četrty del anketnega vprašalnika je bil namenjen mnenjem in predlogom zaposlenih za izboljšanje obstoječega stanja motivacije v njihovem podjetju.

3.2.4 Predstavitev vzorca raziskave

V prvem oz. splošnem delu anketnega vprašalnika smo raziskovali splošne značilnosti zaposlenih javnega podjetja VO–KA Celje. Izidi raziskave iz zgoraj omenjenih področij so predstavljeni v nadaljevanju poglavja.

V raziskavi je od skupno 73 zaposlenih sodelovalo 59 oz. 80,8 % vseh zaposlenih.

Prvo kategorijo splošnega dela anketnega vprašalnika predstavlja spol zaposlenih v javnem podjetju. Skupino a) glede na spol zaposlenih predstavljajo moški, skupino b) pa ženske. Analiza strukture zaposlenih glede na spol je prikazala naslednje izide. V skupino a) glede na spol se je uvrstilo 42 moških oz. 71,2 % vseh anketirancev. V skupino b) glede na spol se je uvrstilo 17 žensk oz. 28,81 % vseh anketirancev. Struktura anketirancev glede na spol je prikazana na sliki 12.



Slika 12: Struktura anketirancev glede na spol

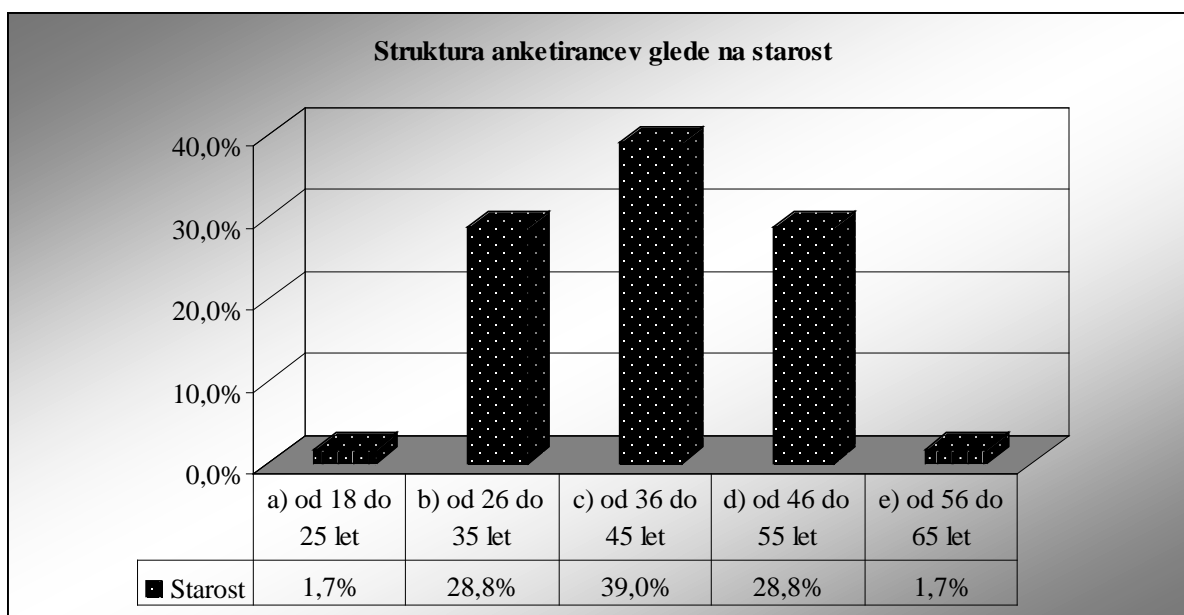
Iz izidov raziskave je razvidno, da je na anketni vprašalnik odgovorilo precej več moških kot žensk, kar je skladno z dejstvom, da je zaradi narave dela v podjetju zaposlenih več moških kot žensk.

Drugo kategorijo splošnega dela anketnega vprašalnika predstavlja starost zaposlenih v javnem podjetju. Anketiranci so v kategoriji starosti razvrščeni v pet skupin, ki so prikazane v preglednici 1. V preglednici 1 so prikazane tudi vse potrebne sestavine za izračun povprečne starosti anketirancev oz. postavke y – aritmetična sredina. Potrebne sestavine za izračun povprečne starosti so: f_k – frekvenčna porazdelitev, F_k – kumulativna frekvenčna porazdelitev in y_k – sredina razreda. S pomočjo matematične formule $y = 1/N \sum f_k * y_k$ je iz preglednice 1 mogoče ugotoviti, da je y oz. povprečna starost anketirancev podjetja 40,52 let.

Preglednica 1: Število anketirancev glede na starost

Starost	Število anketirancev (f_k)	F_k	y_k
a) od 18 do 25 let	1	1	21,5
b) od 26 do 35 let	17	18	30,5
c) od 36 do 45 let	23	41	40,5
d) od 46 do 55 let	17	58	50,5
e) od 56 do 65 let	1	59	60,5
Skupaj	N=59		

Analiza strukture anketirancev glede na starost je pokazala naslednje izide. V starostno skupino a) se je uvrstil en zaposleni oz. 1,7 % vseh anketirancev. V starostno skupino b) se je uvrstilo 17 zaposlenih oz. 28,8 % vseh anketirancev. V starostno skupino c) se je uvrstilo 23 zaposlenih oz. 39,0 % vseh anketirancev. V starostno skupino d) se je uvrstilo 17 zaposlenih oz. 28,8 % vseh anketirancev. V starostno skupino e) se je uvrstil en zaposleni oz. 1,7 % vseh anketirancev. Struktura anketirancev glede na starost je prikazana na sliki 13.



Slika 13: Struktura anketirancev glede na starost

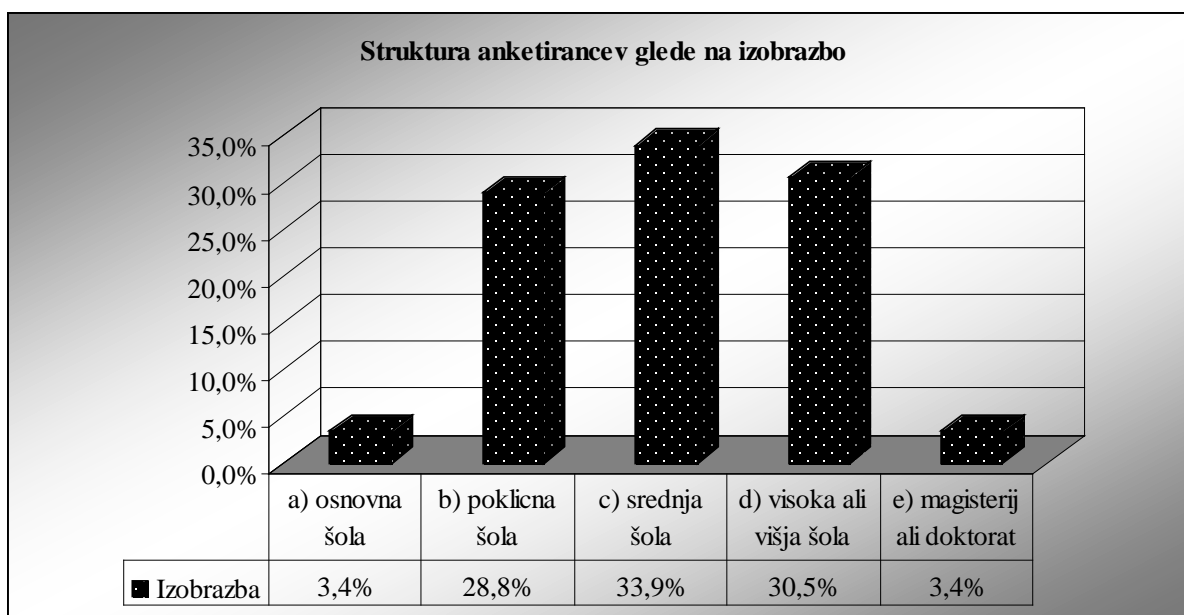
Iz izidov raziskave je razvidno, da je povprečna starost vprašanih 40,52 let, po čemer je mogoče sklepati, da gre za zrel in izkušen delovni kolektiv. To je lahko na eni strani dobro, saj podjetje zaposluje izkušene in zanesljive zaposlene, vendar pa je iz raziskave razvidno tudi zelo nizko število zaposlenih, ki so stari manj kot 26 let, kar nakazuje na staranje zaposlenih.

Tretjo kategorijo splošnega dela anketnega vprašalnika predstavlja izobrazba zaposlenih v javnem podjetju. Anketiranci so v kategoriji izobrazbe razvrščeni v pet skupin, ki so prikazane v preglednici 2.

Preglednica 2: Število anketirancev glede na izobrazbo

Izobrazba	Število anketirancev
a) osnovna šola	2
b) poklicna šola	17
c) srednja šola	20
d) visoka ali višja šola	18
e) magisterij ali doktorat	2
Skupaj	59

V skupino a) sta se glede na izobrazbo uvrstila dva zaposlena oz. 3,4 % vseh anketirancev. V skupino b) se je glede na izobrazbo uvrstilo 17 zaposlenih oz. 28,8 % vseh anketirancev. V skupino c) se je glede na izobrazbo uvrstilo 20 zaposlenih oz. 33,9 % vseh anketirancev. V skupino d) se je glede na izobrazbo uvrstilo 18 zaposlenih oz. 30,5 % vseh anketirancev. V skupino e) sta se glede na izobrazbo uvrstila dva zaposlena oz. 3,4 % vseh anketirancev. Struktura anketirancev glede na izobrazbo je prikazana na sliki 14.



Slika 13: Struktura anketirancev glede na izobrazbo

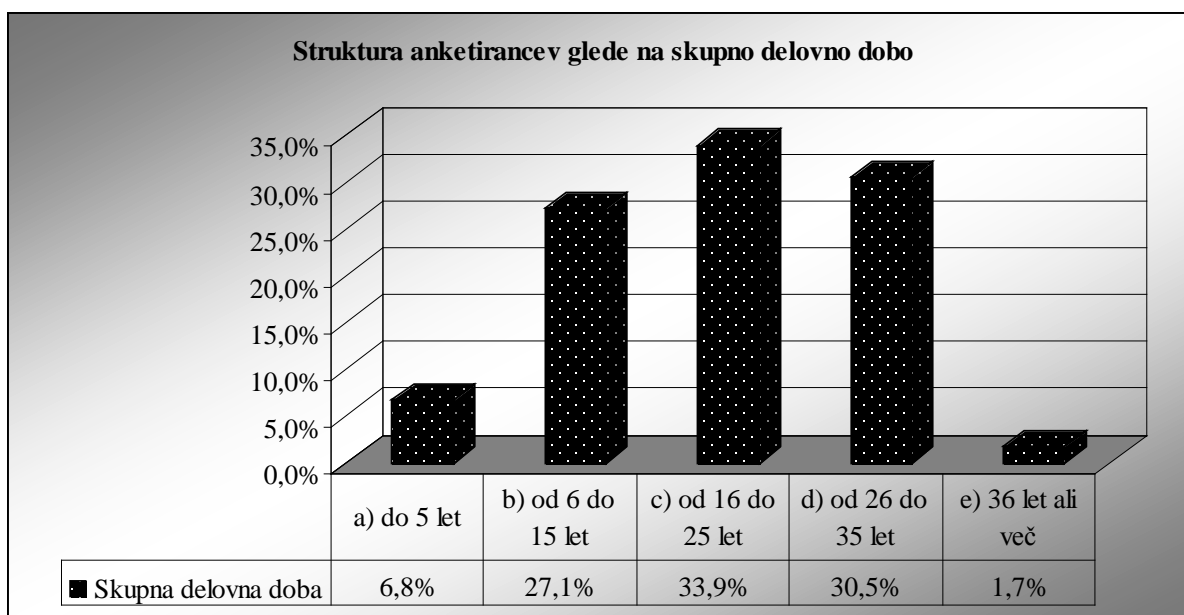
Iz izidov raziskave je razvidno, da podjetje zaposluje pretežno zaposlene s poklicno in srednješolsko izobrazbo, kar je mogoče utemeljiti predvsem z dejstvom, da gre tako za storitveno kot proizvodno dejavnost podjetja. Visok delež zaposlenih z visokošolsko in višješolsko izobrazbo je mogoče utemeljiti z dejstvom, da podjetje redno načrtuje, razvija in nadgrajuje svoje storitve kot tudi razvija osnovno in vse pomožne dejavnosti.

Četrto kategorijo splošnega dela anketnega vprašalnika predstavlja skupna delovna doba zaposlenih v javnem podjetju. Anketiranci so glede na skupno delovno dobo razvrščeni v pet skupin, ki so prikazane v preglednici 3.

Preglednica 3: Število anketirancev glede na skupno delovno dobo

Skupna delovna doba	Število anketirancev
a) do 5 let	4
b) od 6 do 15 let	16
c) od 16 do 25 let	20
d) od 26 do 35 let	18
e) 36 let ali več	1
Skupaj	59

V skupino a) so se glede na skupno delovno dobo uvrstili štirje zaposleni oz. 6,8 % vseh anketirancev. V skupino b) se je glede na skupno delovno dobo uvrstilo 16 zaposlenih oz. 27,1 % vseh anketirancev. V skupino c) se je glede na skupno delovno dobo uvrstilo 20 zaposlenih oz. 33,9 % vseh anketirancev. V skupino d) se je glede na skupno delovno dobo uvrstilo 18 zaposlenih oz. 30,5 % vseh anketirancev. V skupino e) se je glede na skupno delovno dobo uvrstil en zaposleni oz. 1,7 % vseh anketirancev. Struktura anketirancev glede na skupno delovno dobo je prikazana na sliki 14.

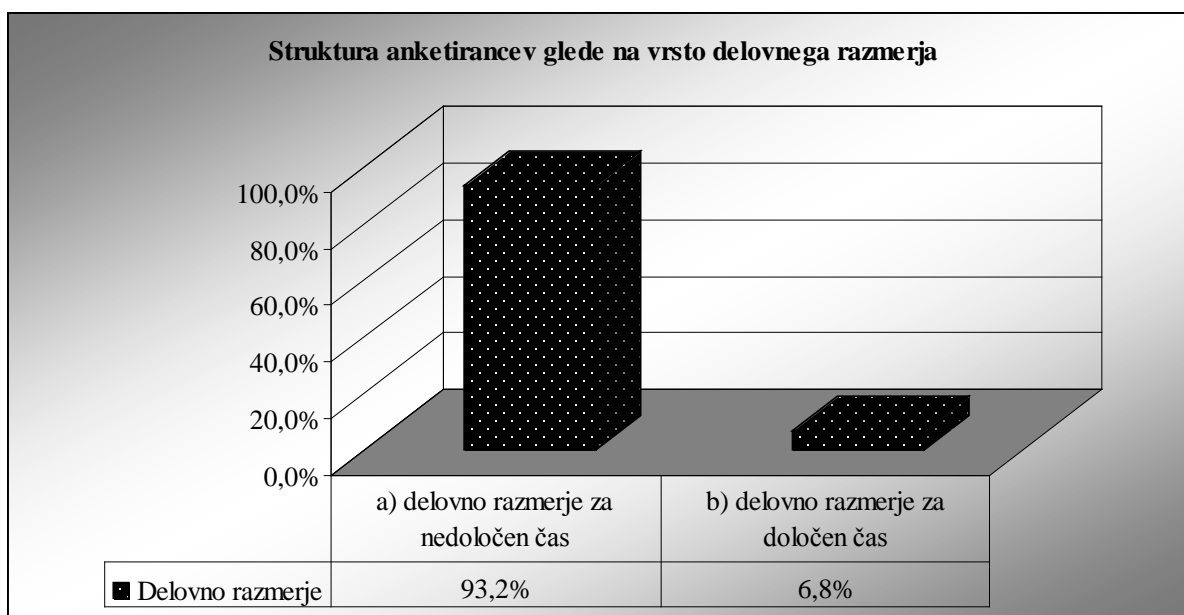


Slika 14: Struktura anketirancev glede na skupno delovno dobo

Iz izidov raziskave je razvidno, da podjetje pretežno razpolaga z zaposlenimi, ki imajo že več let delovne dobe, kar je pozitivno predvsem z vidika poznavanja dela in nizke stopnje fluktuacije, je pa morda malce manj ugodno z vidika samoiniciativnosti in inovativnosti, saj se zaposleni s časom popolnoma vklopijo v organizacijsko kulturo in postanejo bolj pasivni.

Peto kategorijo splošnega dela anketnega vprašalnika predstavlja vrsta delovnega razmerja zaposlenih v javnem podjetju. Anketiranci so glede na vrsto delovnega razmerja razvrščeni v dve skupini. Skupina a) predstavlja delovno razmerje za nedoločen čas, skupina b) pa delovno razmerje za določen čas.

V skupino a) se je glede na vrsto delovnega uvrstilo 55 zaposlenih oz. 93,2 % vseh anketirancev, v skupino b) pa so se glede na vrsto delovnega razmerja uvrstili štirje zaposleni oz. 6,8 % vseh anketirancev. Struktura anketirancev glede na vrsto delovnega razmerja je prikazana na sliki 15.



Slika 15: Struktura anketirancev glede na vrsto delovnega razmerja

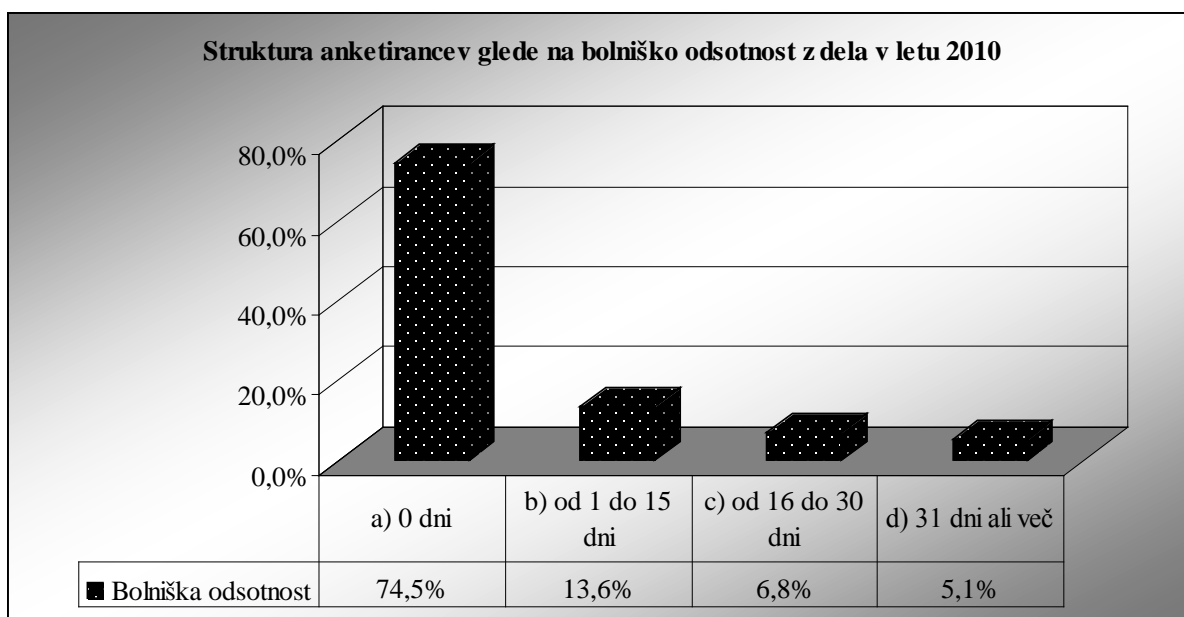
Iz izidov raziskave je razvidno, da podjetje pretežno razpolaga z zaposlenimi, ki imajo sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas, kar je ponovno pozitivno predvsem z vidika nizke stopnje fluktuacije. Iz izidov raziskave je razvidno, da so zaposleni, ki imajo sklenjeno delovno razmerje za določen čas, v podjetju manj časa. V primeru, da zaposleni dosežejo pričakovano vestnost in učinkovitost pri delu, je mogoče sklepati, da v letu ali letu in pol preidejo iz delovnega razmerja za določen čas v delovno razmerje za nedoločen čas.

Šesto in tudi zadnjo kategorijo splošnega dela anketnega vprašalnika predstavlja bolniška odsotnost z dela zaposlenih v letu 2010. Anketiranci so glede na količino bolniške odsotnosti z dela v letu 2010 razvrščeni v štiri skupine, ki so prikazane v preglednici 4.

Preglednica 4: Število anketirancev glede na bolniško odsotnost z dela v letu 2010

Bolniška odsotnost	Število anketirancev
a) 0 dni	44
b) od 1 do 15 dni	8
c) od 16 do 30 dni	4
d) 31 dni ali več	3
Skupaj	59

V skupino a) se je glede na bolniško odsotnost z dela v letu 2010 uvrstilo 44 zaposlenih oz. 74,5 % vseh anketirancev. V skupino b) se je glede na bolniško odsotnost z dela v letu 2010 uvrstilo osem zaposlenih oz. 13,6 % vseh anketirancev. V skupino c) so se glede na bolniško odsotnost z dela v letu 2010 uvrstili štirje zaposleni oz. 6,8 % vseh anketirancev. V skupino d) so se glede na bolniško odsotnost z dela v letu 2010 uvrstili trije zaposleni oz. 5,1 % vseh anketirancev. Struktura anketirancev glede na bolniško odsotnost z dela v letu je prikazana na sliki 16.



Slika 16: Struktura anketirancev glede na bolniško odsotnost z dela v letu 2010

Iz izidov raziskave je razvidno, da podjetje pretežno razpolaga z zaposlenimi, ki niso odsotni z dela zaradi bolezni. Ta rezultat je mogoče pripisati predvsem dejstvu, da ima podjetje zanimiv način stimuliranja zaposlenih. Določen delež t.i. stimulacije za delo pripada dodatku za uspešnost zaposlenih, določen delež pripada dodatku za delovno dobo in določen delež dodatku za stalnost. Posebej zanimiv je 10 % dodatek vsem zaposlenim, ki pripada t.i. dodatku za vestnost zaposlenega, ki ga v podjetju opredeljujejo tudi kot dodatek na zdravo življenje. Lastnost tega dodatka je predvsem v tem, da zaposleni, ki v določenem mesecu ni v bolniški odsotnosti z dela, prejme omenjeni dodatek. V primeru, da je zaposleni v bolniški odsotnosti, dodatka ne prejme. Posledično zaposleni morebitno bolniško odsotnost z dela nadomestijo z odsotnostjo z dopustom.

3.2.5 Ugotavljanje zadovoljstva v podjetju na osnovi motivacijskih dejavnikov in pomembnost teh za posameznika

V drugem delu anketnega vprašalnika smo raziskovali, kako so zaposleni zadovoljni s trenutnim stanjem motivacije v podjetju in kako so posamezni motivacijski dejavniki pomembni za zaposlenega v javnem podjetju VO–KA Celje. Izidi raziskave iz zgoraj navedenih motivacijskih dejavnikov so predstavljeni v nadaljevanju poglavja.

Prvo področje raziskovanja drugega dela anketnega vprašalnika predstavlja trenutno zadovoljstvo anketirancev s posameznimi motivacijskimi dejavniki v podjetju.

Anketiranci so trenutno zadovoljstvo s posameznimi motivacijskimi dejavniki ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom zelo nezadovoljen, ocena 2 je pomenila, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom nezadovoljen, ocena 3 je pomenila, da niti ni zadovoljen niti nezadovoljen. Ocena 4 je pomenila, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom zadovoljen in ocena 5 je pomenila, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom zelo zadovoljen.

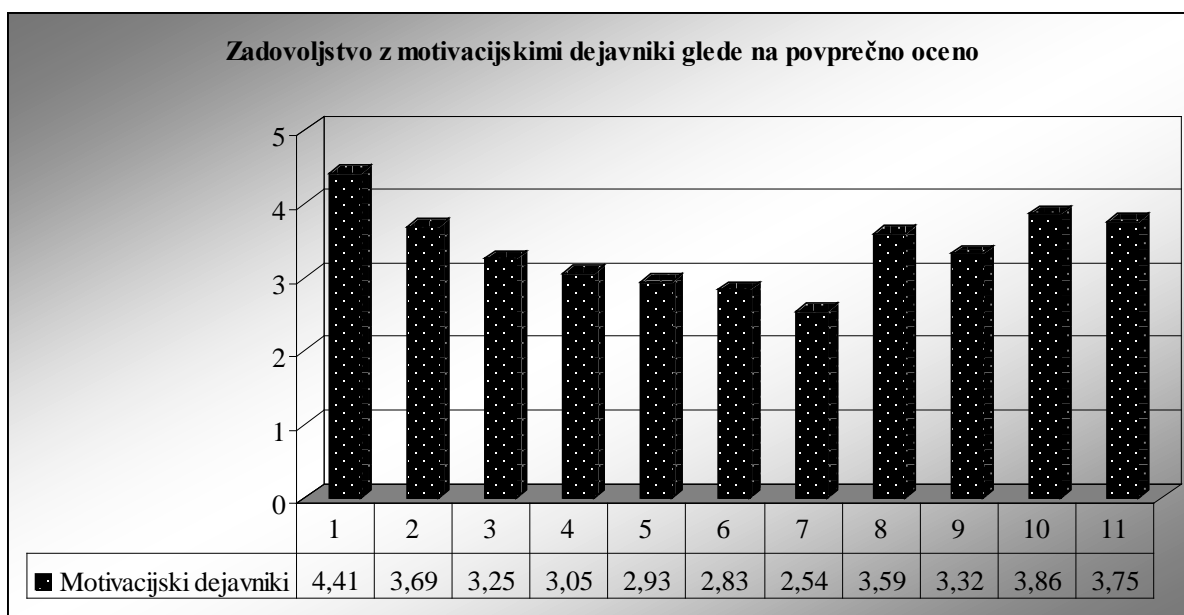
Analiza izidov raziskave je potekala z izračunom povprečne vrednosti posameznih motivacijskih dejavnikov in njihovim rangiranjem. Skladno z navedeno lestvico so anketiranci najbolj zadovoljni z dejavnikom, ki je prejel najvišjo povprečno oceno. Izidi raziskave so prikazani v preglednici 5.

Zaradi razumljivejše interpretacije izidov glede trenutnega zadovoljstva s posameznimi motivacijskimi dejavniki v podjetju velja naslednje pojmovanje vmesnih ocen zadovoljstva s posameznimi motivacijskimi dejavniki. Povprečna ocena od 1 do 1,99 pomeni, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom zelo nezadovoljen, povprečna ocena od 2 do 2,99 pomeni, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom nezadovoljen, povprečna ocena od 3 do 3,99 pomeni, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom niti ni zadovoljen niti nezadovoljen, povprečna ocena od 4 do 4,99 pomeni, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom zadovoljen in povprečna ocena 5 pomeni, da je zaposleni z motivacijskim dejavnikom zelo zadovoljen.

Preglednica 5: Prikaz zadovoljstva s posameznimi motivacijskimi dejavniki v podjetju

Motivacijski dejavnik	Povprečna ocena	Rang
1. Delovni čas	4,41	1
2. Dobri odnosi z nadrejenimi	3,69	4
3. Možnost izobraževanja	3,25	7
4. Možnost napredovanja	3,05	8
5. Nagrade in ugodnosti za delovno uspešnost (pohvala vodje)	2,93	9
6. Osebni dohodek (plača) in druge nagrade	2,83	10
7. Sodelovanje pri odločanju	2,54	11
8. Urejeno delovno okolje	3,59	5
9. Učinkovita komunikacija (dobri medsebojni odnosi)	3,32	6
10. Zanesljivost zaposlitve	3,86	2
11. Zanimivost in pestrost dela	3,75	3

Trenutno stanje zadovoljstva anketirancev s posameznimi motivacijskimi dejavniki v podjetju je na podlagi povprečnih ocen prikazano na sliki 17. Motivacijski dejavniki so na sliki 17 prikazani z zaporednimi številkami od 1 do 11 kot se pojavljajo v preglednici 5.



Slika 17: Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki v podjetju

Iz izidov raziskave je razvidno, da so anketiranci v podjetju trenutno najbolj zadovoljni z delovnim časom, ki je prejel precej visoko povprečno oceno 4,41, kar pomeni, da so zaposleni z delovnim časom zadovoljni. Delovnemu času sledijo zanesljivost zaposlitve s povprečno oceno 3,86; zanimivost in pestrost dela s povprečno oceno 3,75; dobri odnosi z nadrejenimi s povprečno oceno 3,69; urejeno delovno okolje s povprečno oceno 3,59; učinkovita komunikacija (dobri medsebojni odnosi) s povprečno oceno 3,32; možnost izobraževanja s povprečno oceno 3,25 in možnost napredovanja s povprečno oceno 3,05, kar pomeni, da zaposleni s temi motivacijskimi dejavniki trenutno niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Sledijo motivacijski dejavniki, s katerimi so zaposleni v podjetju trenutno nezadovoljni. Ti motivacijski dejavniki so nagrade in ugodnosti za delovno uspešnost (pohvala vodje) s povprečno oceno 2,93; osebni dohodek (plača) in druge nagrade s povprečno oceno 2,83 in sodelovanje pri odločanju s povprečno oceno 2,54. Zaposleni niso z nobenim motivacijskim dejavnikom zelo nezadovoljni.

Drugo področje raziskovanja drugega dela anketnega vprašalnika predstavlja iste motivacijske dejavnike, ki so bili raziskovani na prvem področju drugega dela anketnega vprašalnika in njihovo pomembnost za zaposlene oz. kaj je za zaposlene pri delu najpomembnejše.

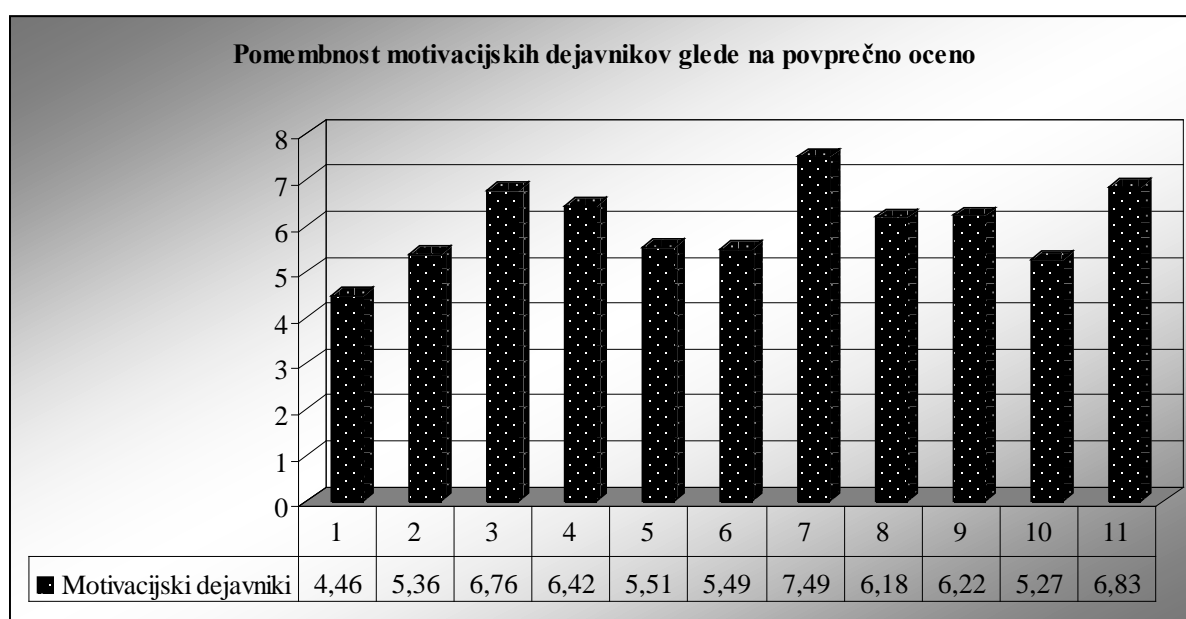
Anketiranci so lahko pomembnost motivacijskih dejavnikov ocenjevali z oceno od 1 do 11, kjer je ocena 1 pomenila najbolj pomemben, ocena 11 pa najmanj pomemben motivacijski dejavnik za zaposlenega.

Analiza izidov raziskave je potekala z izračunom povprečne vrednosti posameznih motivacijskih dejavnikov in njihovim rangiranjem. Skladno z navedeno lestvico pomembnosti so anketiranci za najbolj pomemben dejavnik izbrali tistega, ki je prejel najvišjo povprečno oceno. Izidi raziskave so prikazani v preglednici 6.

Preglednica 6: Prikaz pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika v podjetju

Motivacijski dejavnik	Povprečna ocena	Rang
1. Delovni čas	4,46	11
2. Dobri odnosi z nadrejenimi	5,36	9
3. Možnost izobraževanja	6,76	3
4. Možnost napredovanja	6,42	4
5. Nagrade in ugodnosti za delovno uspešnost (pohvala vodje)	5,51	7
6. Osebni dohodek (plača) in druge nagrade	5,49	8
7. Sodelovanje pri odločanju	7,49	1
8. Urejeno delovno okolje	6,18	6
9. Učinkovita komunikacija (dobri medsebojni odnosi)	6,22	5
10. Zanesljivost zaposlitve	5,27	10
11. Zanimivost in pestrost dela	6,83	2

Pomembnost posameznega motivacijskega dejavnika v podjetju je glede na povprečno oceno prikazana na sliki 18. Motivacijski dejavniki so na sliki 18 prikazani z zaporednimi števkami od 1 do 11 kot se pojavljajo v preglednici 6.

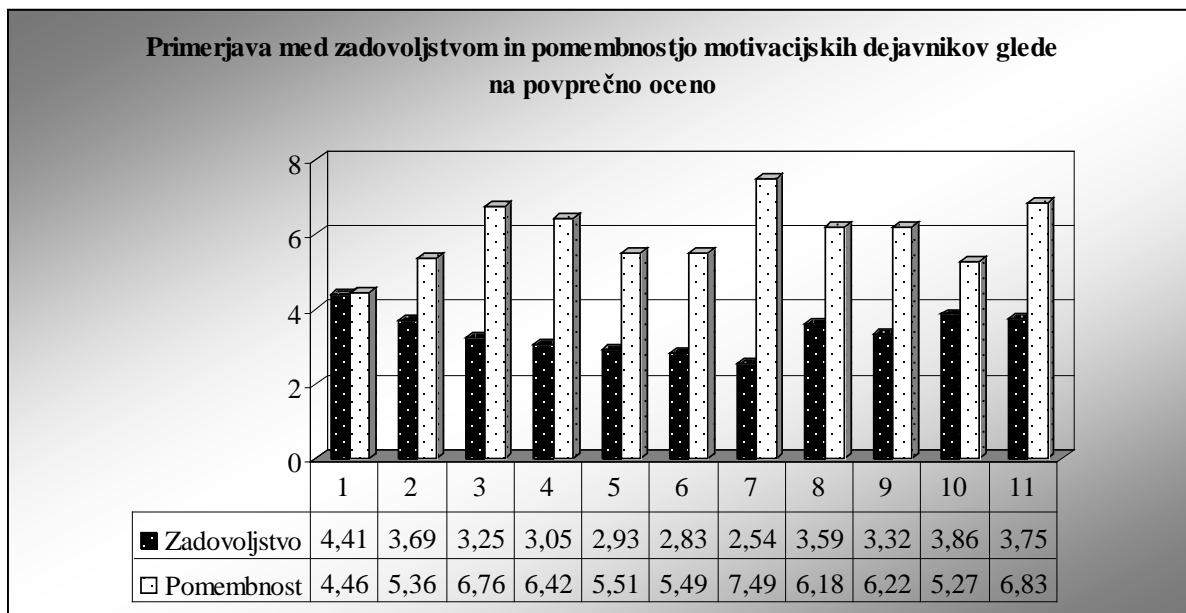


Slika 18: Pomembnost motivacijskih dejavnikov v podjetju

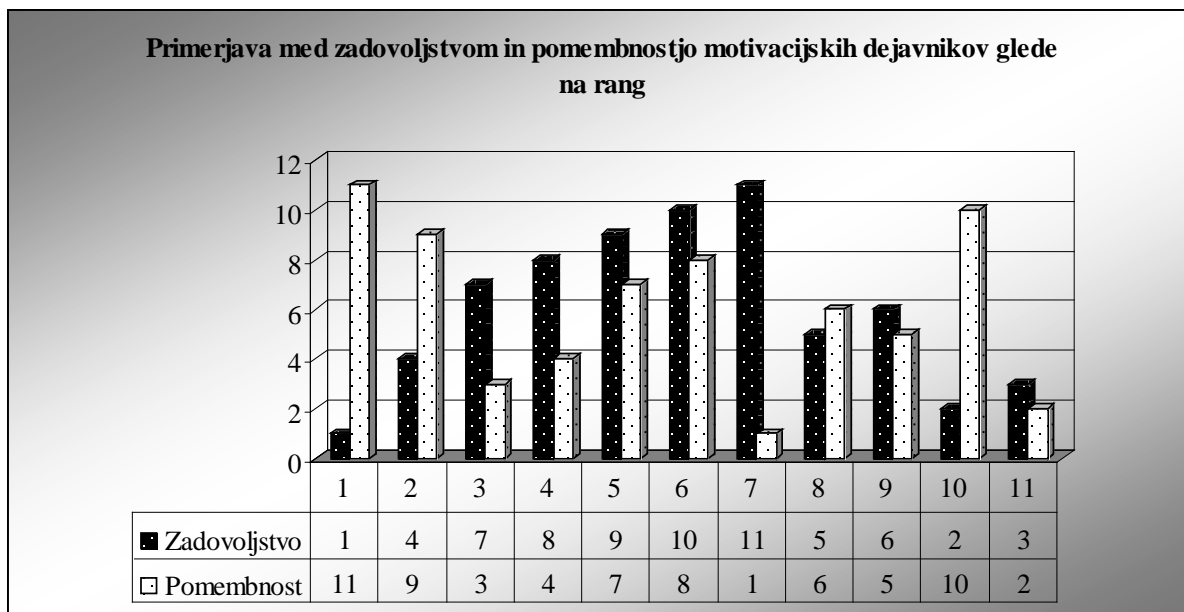
Iz izidov raziskave je razvidno, da anketirancem najbolj pomemben motivacijski dejavnik predstavlja sodelovanje pri odločanju s precej visoko povprečno oceno 7,49. Sodelovanju pri odločanju po pomembnosti sledijo zanimivost in pestrost dela s povprečno oceno 6,83; možnost izobraževanja s povprečno oceno 6,76; možnost napredovanja s povprečno oceno 6,42; učinkovita komunikacija (dobri medsebojni odnosi) s povprečno oceno 6,22; urejeno delovno okolje s povprečno oceno 6,18; nagrade in ugodnosti za delovno uspešnost (pohvala vodje) s povprečno oceno 5,51; osebni dohodek (plača) in druge nagrade s povprečno oceno 5,49; dobri odnosi z nadrejenimi s povprečno oceno 5,36; zanesljivost zaposlitve s povprečno oceno 5,27 in delovni čas s povprečno oceno 4,46.

Zaključni del analize drugega dela anketnega vprašalnika predstavlja primerjava med zadovoljstvom motivacijskih dejavnikov v podjetju in njihovo pomembnostjo za zaposlene.

Povezava med zadovoljstvom motivacijskih dejavnikov v podjetju in njihovo pomembnostjo za zaposlene je glede na povprečno oceno prikazana na sliki 19. Povezava med zadovoljstvom motivacijskih dejavnikov v podjetju in njihovo pomembnostjo za zaposlene glede na rang pa je prikazana na sliki 20. Motivacijski dejavniki so na slikah 19 in 20 prav tako prikazani z zaporednimi števkami od 1 do 11 kot se pojavljajo v zgoraj omenjenih preglednicah.



Slika 19: Primerjava motivacijskih dejavnikov glede na povprečno oceno



Slika 20: Primerjava motivacijskih dejavnikov glede na rang

Izidi primerjave med zadovoljstvom in pomembnostjo motivacijskih dejavnikov glede na povprečno oceno in glede na rang nazorno prikazujejo, kako so anketiranci zadovoljni s posameznim motivacijskim dejavnikom, in hkrati prikazujejo, kako je ta motivacijski dejavnik zanje pomemben.

Primerjava kaže, da je med zadovoljstvom in pomembnostjo motivacijskih dejavnikov, tako glede na povprečno oceno kot tudi glede na rang, precej veliko odstopanje, kar bo ena izmed osnov za podajanje mnenja o trenutnem stanju motivacije v izbranem podjetju kot tudi osnova za predloge za izboljšanje obstoječega stanja motivacije v javnem podjetju VO–KA Celje.

3.2.6 Ugotavljanje zadovoljstva in motivacije v podjetju z metodo stopnje strinjanja s posameznimi trditvami

V tretjem delu anketnega vprašalnika smo raziskovali, kakšna je stopnja strinjanja zaposlenih s posameznimi trditvami, ki se na različne načine nanašajo na trenutno stanje motivacije v podjetju. Te trditve so oblikovane tako, da so povezane z zgoraj analiziranimi motivacijskimi dejavniki in jih večinoma tudi določajo. Z njihovo pomočjo želimo natančneje opredeliti področja, ki jih lahko podjetje izboljša in s tem prispeva k večji motivaciji zaposlenih. Izidi raziskave glede na stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami so predstavljeni v nadaljevanju poglavja.

Anketiranci so stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na različne vsebine stanja motivacije v podjetju, ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se zaposleni s trditvijo popolnoma ne strinja, ocena 2 je pomenila, da se zaposleni s trditvijo ne strinja, ocena 3 je pomenila, da se zaposleni s trditvijo delno strinja, ocena 4 je pomenila, da se zaposleni s trditvijo strinja in ocena 5 je pomenila, da se zaposleni s trditvijo popolnoma strinja.

Analiza izidov raziskave je potekala z izračunom povprečne vrednosti strinjanja s posamezno trditvijo in njihovim rangiranjem. Skladno z navedeno lestvico so anketiranci najbolj

zadovoljni s trditvijo, ki je prejela najvišjo povprečno oceno. Izidi raziskave so prikazani v preglednici 7.

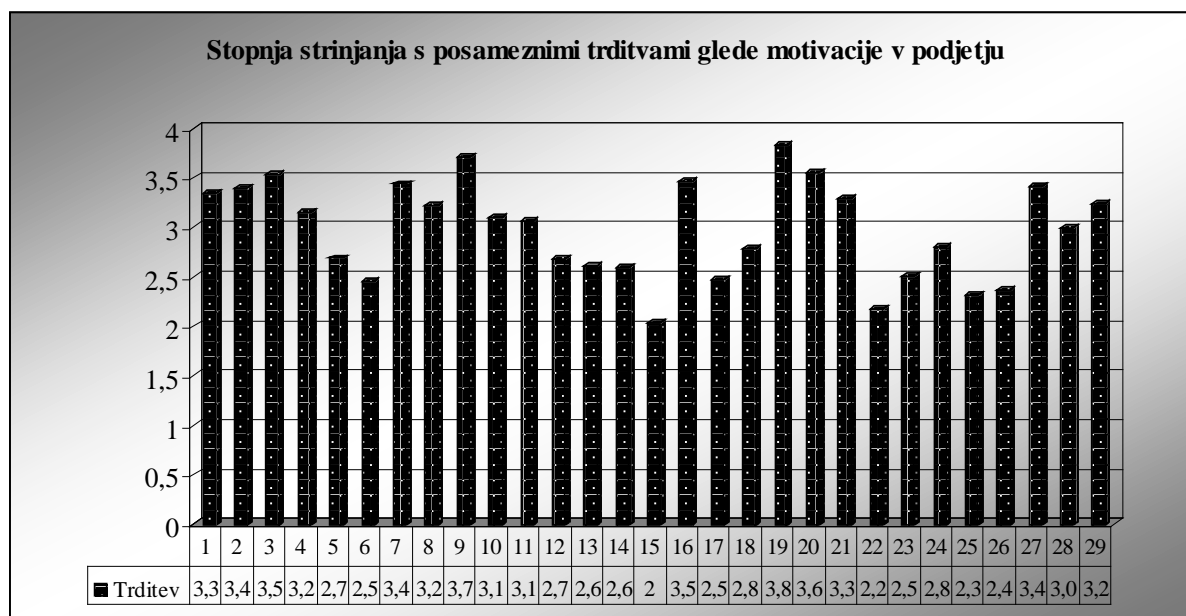
Zaradi razumljivejše interpretacije izidov glede stopnje strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na različne vsebine stanja motivacije v podjetju, velja naslednje pojmovanje vmesnih ocen. Povprečna ocena od 1 do 1,99 pomeni, da se zaposleni s trditvijo popolnoma ne strinja, povprečna ocena od 2 do 2,99 pomeni, da se zaposleni s trditvijo ne strinja, povprečna ocena od 3 do 3,99 pomeni, da se zaposleni s trditvijo delno strinja, povprečna ocena od 4 do 4,99 pomeni, da se zaposleni s trditvijo strinja in povprečna ocena 5 pomeni, da se zaposleni s trditvijo popolnoma strinja.

Preglednica 7: Stopnja strinjanja s posameznimi trditvami glede motivacije v podjetju

Trditev	Povprečna ocena	Rang
1. Čutim pripadnost podjetju in sem ponosen/-a, da sem tu zaposlen/-a	3,34	9
2. Delo, ki ga opravljam, je raznoliko	3,39	8
3. Delo, ki ga opravljam, je zanimivo	3,54	4
4. Delovni pogoji so dobri (delovni prostor, oprema, delovna sredstva)	3,15	13
5. Dobri delovni dosežki so vedno nagrajeni	2,69	19
6. Menim, da imam v podjetju realne možnosti za napredovanje	2,46	25
7. Nadrejeni pohvali in nagradi dobre delovne dosežke	3,44	6
8. Nadrejeni pomagata pri vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov	3,22	12
9. Nadrejeni spoštuje svoje zaposlene	3,71	2
10. Nadrejeni upošteva mnenja in predloge zaposlenih pri sprejemanju odločitev	3,10	14
11. Nadrejeni zna prisluhniti zaposlenim, razume probleme, povezane z delom, in mi jih pomaga razrešiti	3,07	15
12. Nagrade me spodbujajo pri doseganju delovnih dosežkov	2,68	20
13. Naloge in zadolžitve mi nadrejeni posreduje jasno in korektno	2,61	21
14. O stvareh, ki se nanašajo na moje delo, sem pravočasno obveščen/-a	2,59	22
15. Plača je odvisna od moje uspešnosti pri delu	2,03	29
16. Sem odgovoren/-a, predan/-a in zadovoljen/-a s svojim delom	3,47	5
17. Sistem nagrajevanja v podjetju je dober	2,47	24
18. Sodelavci cenijo vsebino in obseg mojega dela	2,78	18
19. S sodelavci se dobro razumem	3,83	1
20. S sodelavci si medsebojno pomagamo	3,56	3
21. Tudi če bi se plača znižala, ne bi zapustil/-a podjetja	3,29	10
22. Vodstvo izplačuje najvišje možne plače na delovno mesto glede na zakonske omejitve	2,17	28
23. V podjetju ima vsak enake možnosti za napredovanje	2,51	23
24. Za delo, ki ga opravljam, imam veliko delovne motivacije	2,80	17
25. Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih v podjetju sta dobra	2,32	27
26. Zadovoljen/-a sem s plačo in drugimi nagradami	2,37	26
27. Za napredovanje sem se pripravil/-a dodatno izobraževati	3,42	7
28. Zaposleni smo seznanjeni s sistemom nagrajevanja v podjetju	3,00	16
29. Z veseljem prihajam na delovno mesto	3,24	11

Stopnje strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na različne vsebine stanja motivacije v podjetju, so glede na povprečno oceno prikazane na sliki 21. Stopnje strinjanja

so na sliki 20 prikazane z zaporednimi številkami obravnavanih trditvev od 1 do 29, kot se pojavljajo v preglednici 7.



Slika 21: Stopnja strinjanja s posameznimi trditvami glede motivacije v podjetju

Iz izidov raziskave je razvidno, da se anketiranci z nobeno trditvijo ne strinjajo popolnoma, niti se z nobeno trditvijo ne strinjajo. Anketiranci se delno strinjajo s trditvijo, da se dobro razumejo s sodelavci s povprečno oceno 3,83. Tej trditvi z delnim strinjanjem sledijo trditve, da nadrejeni spoštujejo svoje zaposlene s povprečno oceno 3,71; da si sodelavci medsebojno pomagajo s povprečno oceno 3,65; da je delo, ki ga opravljajo zanimivo, s povprečno oceno 3,54; da so zaposleni odgovorni, predani in zadovoljni s svojim delom s povprečno oceno 3,47; da nadrejeni pohvali in nagradi dobre delovne dosežke s povprečno oceno 3,44; da so se zaposleni za napredovanje pripravili dodatno izobraževati s povprečno oceno 3,42; da je delo, ki ga opravljajo, raznoliko, s povprečno oceno 3,39; da zaposleni čutijo pripadnost podjetju, in da so ponosni, da so v podjetju zaposleni, s povprečno oceno 3,34; da zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se plača znižala, s povprečno oceno 3,29; da zaposleni z veseljem prihajajo na delovno mesto s povprečno oceno 3,24; da nadrejeni pomaga pri vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov s povprečno oceno 3,22; da so delovni pogoji dobri s povprečno oceno 3,15; da nadrejeni upošteva mnenja in predloge zaposlenih pri sprejemanju odločitev s povprečno oceno 3,10; nadrejeni zna prisluhniti zaposlenim, razume probleme, povezane z delom in jim jih pomaga razrešiti s povprečno oceno 3,07 ter da so zaposleni seznanjeni s sistemom nagrajevanja v podjetju s povprečno oceno 3,00. Tem trditvam sledijo trditve, s katerimi se zaposleni ne strinjajo in sicer, da so zaposleni za delo, ki ga opravljajo, dovolj motivirani, s povprečno oceno 2,80; da sodelavci cenijo vsebino in obseg dela zaposlenih s povprečno oceno 2,78; da so dobri delovni dosežki nagrajeni s povprečno oceno 2,69; da nagrade zaposlene spodbujajo pri doseganju delovnih dosežkov s povprečno oceno 2,68; da nadrejeni naloge in zadolžitve posredujejo zaposlenim jasno in korektno s povprečno oceno 2,61; da so zaposleni o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo, pravočasno obveščeni, s povprečno oceno 2,59; da ima v podjetju vsak enake možnosti za napredovanje s povprečno oceno 2,51; da je sistem nagrajevanja v podjetju dober, s povprečno oceno 2,47; da zaposleni menijo, da imajo v podjetju realne možnosti za napredovanje, s povprečno oceno 2,46; da so zaposleni zadovoljni s plačo in drugimi nagradami s povprečno oceno 2,37; da zaposleni menijo, da sta zadovoljstvo in motivacija v podjetju dobra, s povprečno oceno 2,32; da

vodstvo izplačuje najvišje možne plače na delovno mesto glede na zakonske omejitve s povprečno oceno 2,17 in da je plača odvisna od uspešnosti zaposlenega pri delu s povprečno oceno 2,03. Anketiranci se z nobeno trditvijo niso popolnoma ne strinjali.

Skupni izid analize je, da je motivacija v podjetju slaba. Posamezne predpostavke so natančneje ovrednotene v naslednjem poglavju, ki mu sledijo predlogi za izboljšanje obstoječega stanja motivacije v podjetju.

3.2.7 Ovrednotenje predpostavk

Pri obravnavanju motiviranosti, ki je bila raziskana v diplomski nalogi, smo predpostavljali, da večina zaposlenih meni, da je motivacija v javnem podjetju slaba. To smo preverjali z več trditvami, ki so obravnavane v prejšnjem poglavju. Ključni trditvi za preverjanje te predpostavke sta 24. trditev – »Za delo, ki ga opravljam, imam veliko delovne motivacije«, s povprečno oceno 2,80, in 25. trditev – »Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih v podjetju sta dobra«, s povprečno oceno 2,32. Glede na to, da je bila najpomembnejšima trditvama za preverjanje postavke o motivaciji v podjetju dodeljena precej nizka povprečna ocena, je mogoče to predpostavko z gotovostjo potrditi. Motivacija v podjetju je slaba.

Druga predpostavka je bila, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik. To smo preverjali tako s pomembnostjo posameznega motivacijskega dejavnika kot tudi z več trditvami, povezanimi s plačo in drugimi nagradami v podjetju. Osebni dohodek (plača) in druge nagrade so se po pomembnosti uvrstile na 8. mesto. Ključni trditvi za preverjanje pomembnosti in zadovoljstva te predpostavke sta 22. trditev – »Vodstvo izplačuje najvišje možne plače na delovno mesto glede na zakonske omejitve«, s povprečno oceno 2,17, in 26. trditev – »Zadovoljen/-a sem s plačo in drugimi nagradami«, s povprečno oceno 2,34. Glede na izide raziskave je mogoče sklepati, da so osebni dohodek (plača) in druge nagrade v podjetju pomemben motivacijski dejavnik, vendar ne najpomembnejši. Te predpostavke torej ni mogoče potrditi. Plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik.

Tretja predpostavka je bila, da večina zaposlenih meni, da imajo nadrejeni slab odnos do podrejenih, in da zaposleni želijo, da bi bili večkrat pohvaljeni za dobro opravljeno delo. To smo preverjali tako s pomembnostjo posameznega motivacijskega dejavnika kot tudi z več trditvami, povezanimi z medsebojnimi odnosi. Dobri odnosi z nadrejenimi so se po pomembnosti uvrstili na 9. mesto. Ključne trditve za preverjanje odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi so bile 7. trditev – »Nadrejeni pohvali in nagradi dobre delovne dosežke«, s povprečno oceno 3,44; 8. trditev – »Nadrejeni pomaga pri vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov«, s povprečno oceno 3,22, in 9. trditev – »Nadrejeni spoštuje svoje zaposlene«, s povprečno oceno 3,71. Izidi raziskave kažejo, da nadrejeni nimajo tako slabega odnosa do zaposlenih kot smo predpostavljali, in da so zaposleni v povprečju pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Vsekakor bi bilo mogoče povprečne ocene ključnih predpostavk izboljšati z uvedbo določenih sprememb na tem področju, vendar kljub vsemu te predpostavke ni mogoče potrditi. Nadrejeni nimajo slabega odnosa do podrejenih in jih pohvalijo za dobro opravljeno delo.

Četrta predpostavka je bila, da je stalnost zaposlitve pomemben motivacijski dejavnik, ne pa najpomembnejši, in da večina zaposlenih z veseljem prihaja na delo. To smo preverjali tako s pomembnostjo posameznega motivacijskega dejavnika kot tudi z več trditvami, povezanimi z zadovoljstvom pri delu. Stalnost oz. zanesljivost zaposlitve se je po pomembnosti uvrstila na 10. mesto. Ključne trditve za preverjanje ali zaposleni z veseljem prihajajo na delo so bile 1.

trditev – »Čutim pripadnost podjetju in sem ponosen/-a, da sem tu zaposlen/-a«, s povprečno oceno 3,34; 4. trditev – »Delovni pogoji so dobri (delovni prostor, oprema, delovna sredstva)«, s povprečno oceno 3,15, in 29. trditev – »Z veseljem prihajam na delovno mesto«, s povprečno oceno 3,24. Izidi raziskave kažejo, da se zaposleni s trditvami, ki so ključne pri tej predpostavki, delno strinjajo, kar pomeni, da večina zaposlenih nima odpora do zastavljenega dela. Stalnost zaposlitve zaposlenim ne predstavlja najpomembnejšega motivacijskega dejavnika, zaposleni pa na delo ne prihajajo z odporom. Zato je mogoče to predpostavko z zadržkom potrditi.

Zadnja predpostavka diplomske naloge je bila, da stopnja izobrazbe premo sorazmerno vpliva na zadovoljstvo z delom in da so bolj motivirani zaposleni manj v bolniški odsotnosti kot manj motivirani. To smo preverjali predvsem s primerjavo strukture anketirancev glede na izobrazbo s strukturo anketirancev glede na bolniško odsotnost z dela v letu 2010. Raziskava je pokazala, da stopnja izobrazbe ne vpliva na zadovoljstvo z delom, kot tudi motivacija ne vpliva na bolniško odsotnost z dela. V primeru javnega podjetja VO–KA Celje je mogoče trditi, da bolniška odsotnost z dela na splošno ni problematična in nikakor ni povezana z motivacijo zaposlenih. Zato te predpostavke z gotovostjo ni mogoče potrditi.

3.2.8 Predlogi za izboljšanje obstoječega stanja motivacije v podjetju

Diplomska naloga na temo motivacije v izbranem javnem podjetju VO–KA Celje je bila narejena s pomočjo anketnega vprašalnika. Izidi raziskave so pokazali, da je motivacija v podjetju slaba, in da bi bilo mogoče pri določenih motivacijskih dejavnikih v podjetju povečati zadovoljstvo zaposlenih ter s tem prispevati k izboljšanju motivacije v podjetju.

Izidi raziskave so pokazali, da so zaposleni v podjetju najmanj zadovoljni s sodelovanjem pri odločanju, ki temelji predvsem na slabi obveščeni zaposlenih o tem, kakšne strateško pomembne odločitve se v podjetju sprejemajo. Zato menimo, da bi management moral posvetiti več pozornosti vprašanju obveščanja zaposlenih in vzpostaviti boljše komuniciranje ali pa morda obveščanje narediti bolj dostopno zaposlenim. Glede obveščanja o strateško pomembnih odločitvah predlagamo obveščanje preko vodij, rednih in pogostejših sestankov ter uvedbo interne spletne strani podjetja, ki bi vključevala vse pomembne informacije o dogajanju v podjetju, tako na formalni kot na neformalni ravni. Zelo pomembno je, da so zaposleni seznanjeni s strateškimi usmeritvami podjetja, saj potem lažje razumejo in sledijo smotrom in ciljem podjetja. Jasni cilji in poznavanje vizije, poslanstva in ciljev podjetja pa dajejo zaposlenim večji občutek vključenosti in pripadnosti ter posredno tudi večje zadovoljstvo in motivacijo za delo. Predlagamo vpeljavo formalne oblike obveznih letnih razgovorov, ker teh v podjetju še ne izvajajo, saj ti zagotavljajo najvišjo stopnjo ravnanja z zaposlenimi.

Drugo široko področje, ki smo ga v raziskavi motivacije obravnavali, so medsebojni odnosi med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi sodelavci v podjetju. Izidi raziskave so ključne pomanjkljivosti na tem področju pokazali predvsem v odnosu nadrejenih do podrejenih in na področju pohval vodij za dobro opravljeno delo. Zaposleni so mnenja, da nadrejeni nimajo najboljšega odnosa do njih, kar bi morda lahko bila posledica tako formalno kot neformalno pomanjkljivega znanja na področju ravnanja z ljudmi in motiviranja zaposlenih. To mnenje utemeljujemo predvsem z dejstvom, da so vodje načeloma odlično tehnično izobraženi, manjka jim pa znanje s področja ravnanja z ljudmi. Prav zaradi omejenih možnosti managementa na področju motiviranja z denarjem je v javnih podjetjih tovrstno znanje še toliko bolj pomembno. Zato managementu izbranega javnega podjetja VO–KA Celje

priporočamo organiziranje predavanj in delavnic s področja ravnanja z ljudmi ter redno pridobivanje, nadgradnjo in vključevanje pridobljenega znanja z omenjenega področja v vsakodnevno delo. Poleg omenjenega znanja managementu priporočamo, da večkrat pohvali zaposlene za dobro opravljeno delo. Ker pravijo, da upravičena pohvala nič ne stane, je to cenovno najugodnejša možnost izboljšanja motivacije v podjetju in je ne gre spregledati. Predlog za izboljšanje motivacije na tem področju je torej izobraževanje managementa v smeri, da bo ta znal bolje razumeti pomen nekaterih na videz nepomembnih motivacijskih dejavnikov za zaposlene.

Tretja pomembna zaznana pomanjkljivost, ki so jo pokazali izidi raziskave v podjetju, je, da zaposleni niso zadovoljni z višino svojega osebnega dohodka (plače in drugih nagrad). Plače v javnem sektorju so sicer določene s strani vlade, zato vsaj zaenkrat management javnih podjetjih na tem področju nima prostih rok. Že dalj časa obstaja težnja, da bi se tudi pri javnih uslužbencih uvedel bolj gibljiv sistem nagrajevanja, in da bi bili zaposleni plačani glede na učinek pri delu in ne samo glede na urne postavke. Žal je uvedba tako gibljivega oz. odprtega sistema nagrajevanja težavna, predvsem zaradi posebnih lastnosti določenih delovnih mest, ki predstavljajo velik izziv za management javnega podjetja. Kljub temu bi naj management javnega podjetja v okviru predpisov in na podlagi dobrega poznavanja zakonskih možnosti zaposlene vsaj delno motiviral z nagrajevanjem, ki bi temeljilo na uspešnosti posameznika. Pri tako gibljivem sistemu nagrajevanja ni potrebno govoriti samo o plači oz. o denarnih nagradah. Priložnosti izboljšanja stanja motivacije na področju nagrajevanja vidimo predvsem v uporabi nematerialnih motivacijskih dejavnikov, predvsem v obliki organizacije družabnih in rekreacijskih dejavnosti za vse zaposlene, sofinanciranje izobraževanja več zaposlenim in omogočanje strokovnega izobraževanja na željo zaposlenih. Ravno v tej točki vidimo velik izziv za management podjetja, da sam poišče čim več možnosti, s katerimi bi dodatno nagradil tiste, ki so bolj prizadevni in motivirani. Glede problematike plač bi v tem primeru omenili še dejstvo, da zaposleni menijo, da management izplačuje nižje plače, kot bi jih sicer po zakonu lahko. To prepričanje je dokaj močno in izhaja predvsem iz primerjanja plač zaposlenih javnega podjetja VO–KA Celje s plačami zaposlenih v drugih primerljivih javnih podjetjih v občini. Management bi naj svojim zaposlenim pojasnil, zakaj prihaja do teh razlik, v kolikor do njih res prihaja, in jih ustrezno utemeljil. S tem bi pomiril zaposlene, kar bi pozitivno vplivalo na motivacijo v podjetju.

Zadnji pomemben motivacijski dejavnik, ki so ga izidi raziskave v podjetju prikazali kot problematičnega, je napredovanje v podjetju. Izidi raziskave so pokazali, da zaposleni menijo, da v podjetju nima vsakdo enakih možnosti za napredovanje. Tak izid vsekakor precej negativno vpliva na motivacijo posameznika in njegovo delovno storilnost. Napredovanje naj bi bilo v osnovi posledica posameznikovega vestnega dela v podjetju ter znanja, sposobnosti in izkušenj, ki si jih je zaposleni pridobil s svojih udeleževanjem v podjetju. Na tem področju vidimo predvsem pomanjkljivosti v kadrovske službi podjetja. Prva izmed pomanjkljivosti, ki se je na področju kadrovanja pokazala že pred samo raziskavo motivacije zaposlenih v podjetju, je bilo pomanjkanje internega gradiva s področja ravnanja z zaposlenimi. Podjetje namreč nima natančno opredeljenih smotrov, ciljev, rasti in razvoja zaposlenih kot tudi ne načrta motiviranja zaposlenih. Menimo, da je ne glede na dejstvo, da je v diplomski nalogi obravnavano javno podjetje, nujno, da management usmerja rast in razvoj posameznega zaposlenega ter njegove kariere. Pomembno je namreč, da lahko posameznik željo po napredovanju deli z managementom podjetja. Na tak način je managementu omogočeno poznavanje in načrtovanje posameznikove kariere glede na njegove realne zmožnosti, sposobnosti in znanje, ki ga ima. Tak način delovanja podjetja na področju rasti in razvoja kadrov prinaša zaposlenim visoko zadovoljstvo in motivacijo, podjetju pa večjo uspešnost in

učinkovitost zaposlenega pri delu. Managementu izbranega podjetja predlagamo, da postavi jasna in javna merila, ki so potrebna za napredovanje in jih brez izjeme upošteva, saj je le na tak način mogoče pridobiti zaupanje zaposlenih. Ob vsem naštetem pa je v podjetju potrebno upoštevati tudi dejstvo, da gre za podjetje, ki ima precej ozko definirana delovna mesta. Ko posameznik na določenem delovnem mestu doseže svoj maksimum, napredovanje ni več mogoče, dokler se ne sprostí kakšno drugo delovno mesto, kar pa lahko glede na poznane podatke o izjemno nizki fluktuaciji v podjetju traja tudi desetletje ali več. Prav zato je zelo pomembno, da podjetje vodi management in v njemu delajo zaposleni, ki so tako glede na strokovno usposobljenost kot tudi glede na osebnostne lastnosti primerni za določeno delovno mesto.

4 SKLEP

Motivacija zaposlenih postaja ena najpogosteje uporabljenih besed v gradivih raznih organizacij. Njen pomen se skozi različna obdobja človeškega delovanja pogloblja. Razvoj motivacije je skozi zgodovino pokazal, da je njeno pojmovanje zelo različno. Motivi, ki sprožajo motivacijo so individualni in zelo različni, vendar so različne motivacijske teorije pokazale, da imajo vsi skupno točko. Za uspešno delovanje posameznika je nujno zadovoljevanje potreb na različnih ravneh. Z motivacijskimi modeli prikazujemo, kako posameznika pri njegovem delu žene pričakovanje, ki mu v življenje prinaša zadovoljstvo. Občutek zadovoljstva pa je mogoče pridobiti le, če posameznik čuti, da je pri svojem delu obravnavan enako in pravično kot ostali zaposleni. Prav iz teh razlogov naj bi management v vsaki organizaciji poskrbel, da bodo motivacijski dejavniki, ki ženejo zaposlene, da delajo, na kar se da visoki ravni, in da bodo zaposlenim nudili čim večje zadovoljstvo pri delu.

Razvoj organizacij je torej skozi zgodovino prinesel velike spremembe. Tudi v javnih podjetjih postajajo zahteve po večji učinkovitosti dela in uspešnosti vedno bolj pomembne in podjetje Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje ni nikakršna izjema. Vedno večje prizadevanje za visoko kakovost in pravočasnost storitev naj bi podjetje pripeljalo do spoznanja, da je uvedba sprememb v organizacijo podjetja, zaradi vedno večje vloge managementa, nujna.

Novi načini vodenja zahtevajo nova znanja managementa, ki zajemajo predvsem znanja s področja ravnanja z ljudmi. V podjetjih zaposleni niso več obravnavani zgolj kot zamenljivi deli procesa. To so ljudje, posamezniki, z različnimi osebnostnimi in čustvenimi lastnostmi, ki so ključnega pomena za doseg zastavljenega smotra in ciljev podjetja. Tudi, če imajo v podjetju dovolj finančnih in drugih sredstev, ne bodo posebej uspešni, če bodo zaposlovali nemotivirane sodelavce. In ravno motivirani sodelavci so tisti, ki omogočajo podjetju dodano vrednost oz. konkurenčno prednost. Prav iz teh razlogov je motivacija zaposlenih v podjetju tako zelo pomembna.

Raziskava motivacije v javnem podjetju VO–KA Celje je pokazala, da v podjetju sledijo spremembam v razvoju gospodarstva, žal pa ne sledijo spremembam s področja ravnanja z ljudmi. Izidi raziskave, ki je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, so pokazali, da je motivacija v javnem podjetju slaba.

Po izidih raziskave sodeč, je mogoče sklepati, da je ključen primanjkljaj podjetja v medsebojnih odnosih med zaposlenimi. Precej nezadovoljstva se kaže v odnosih nadrejenih do podrejenih, ki so rezultat slabega sodelovanja zaposlenih pri odločanju in slabi obveščeniosti zaposlenih o pomembnih strateških odločitvah v podjetju. Menimo, da naj management podjetja poveča komuniciranje med zaposlenimi in s tem bi prepreči govorice v podjetju ter njihove negativne posledice na motivacijo v podjetju.

Prav zaradi nezadovoljstva pri medsebojnih odnosih, so rezultati raziskave pokazali nujnost sprememb v izobraževanju managementa. Management, ki je tehnično odlično izobražen in sposoben voditi podjetje, naj bi te ukrepe uvedel prav na področju ravnanja z ljudmi. V podjetju so potrebna izobraževanja in/ali usposabljanja zaposlenih, kako motivirati samega sebe in sodelavce, kdaj jih pohvaliti za dobro opravljeno delo in kdaj jih kaznovati za slabo opravljeno delo.

Eden izmed primanjkljajev podjetja, se kaže tudi na področju plač. Največje težave zaposleni ne vidijo v višini plač, temveč v spoznanju, da ne vedo, zakaj ne prejemajo višje plače.

Menimo, da naj bi management podjetja zaposlenim pojasnil, kakšne so zakonske omejitve na področju osebnih dohodkov, ter razmislil v smeri, kako bi lahko zaposlene nagradil predvsem z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki.

Management naj bi za dobro motivacijo zaposlenih spremenil obstoječo kadrovsko politiko. Vanjo naj bi vnesel tudi pravila o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, njihove osebne rasti in razvoja. To doseže z natančnim oblikovanjem politike napredovanja in zaposlenim omogoči, da podjetje ponesejo na kar se da visoko raven motivacije.

Ključno spoznanje managementa javnega podjetja VO–KA Celje naj bo, tudi s pomočjo te diplomske naloge, da so zaposleni njihovo največje bogastvo, njihova motivacija pa ključnega pomena za doseganje poslovne odličnosti. Managementu izbranega podjetja svetujemo, da razmisli o ugotovitvah iz raziskave, kje so prikazane največje pomanjkljivosti na področju ravnanja z ljudmi ter jih v največji možni meri odpravi. Prednosti na področju ravnanja z ljudmi pa naj v sklopu celotnega poslovanja poskuša obdržati na kar se da visoki ravni.

LITERATURA

- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferk, Boštjan in Petra Ferk. 2007. Javno podjetje med gospodarsko družbo in osebo javnega prava. *Pravna praksa* 26 (34): 3.
- Florjančič, Jože, Radovan Andrejčič, Jovo Brekić, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica Alojzija Ritonja, Miro Štrajhar in Ivan Voršnik. 1996. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1999. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hansen, Marc V. in Jo Batten. 1998. *Mojster motiviranja: skrivnost navdihujočega vodenja*. Bled: Vernan Consulting.
- Ivanchevich, John in Michael Matteson. 1990. *Organization behavior and management*. Homewood: Irwin.
- Jurančič, Ilja. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kranjc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maslow, Abraham. 1954. *Motivation & personality*. New York: Harper & Row.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Mesiti, Pat. 1998. *Sanjači nikoli ne spijo*. Ljubljana: Tuma.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS.
- Stražišar, Borut. 1990. Javna podjetja. *Podjetje in delo* 16 (8): 791.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

VIRI

Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje. 2008. *Organizacijski predpis OP 09*. Poslovni dokumenti, VO–KA Celje.

Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje. 2011a. *Letno poročilo za leto 2010*. Poslovni dokumenti, VO–KA Celje.

Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje. 2011b. *Zgodovina*. [Http://www.vo-ka-celje.si/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=77](http://www.vo-ka-celje.si/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=77) (20. 5. 2011).

Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje. 2011c. *Podjetje*. [Http://www.vo-ka-celje.si/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=75](http://www.vo-ka-celje.si/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=75) (20. 5. 2011).

Vodovod–kanalizacija, javno podjetje, d. o. o., Celje. 2011d. *Katalog*. [Http://www.vo-ka-celje.si/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=118#21](http://www.vo-ka-celje.si/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=118#21) (20. 5. 2011).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Maja Pungeršek in v okviru zaključka študija na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper pišem diplomsko nalogo o motivaciji zaposlenih v javnem podjetju Vodovod-kanalizacija d.o.o., Celje. Pred vami je vprašalnik, ki je namenjen izključno izdelavi diplomske naloge, zato vas vljudno prosim za pomoč pri raziskavi motivacije v vašem podjetju. Vprašalnik je anonimen, analiza njegovih izidov bo uporabljena kot osnova za izdelavo diplomske naloge. Prosim vas, da ocenjujete dejanske razmere v podjetju, ne pa tistih, ki si jih morda želite ali pričakujete.

Za sodelovanje in iskrene odgovore se vam iskreno zahvaljujem!

VPRAŠALNIK

Prvi del - splošni del: Pri posameznem vprašanju obkrožite ustrezen odgovor:

- | | | |
|---|--------------------------------------|----------------------------|
| 1. Spol: | a) moški | b) ženska |
| 2. Starost: | a) od 18 do 25 let | d) od 46 do 55 let |
| | b) od 26 do 35 let | e) od 56 do 65 let |
| | c) od 36 do 45 let | |
| 3. Izobrazba: | a) osnovna šola | d) visoka ali višja šola |
| | b) poklicna šola | e) magisterij ali doktorat |
| | c) srednja šola | |
| 4. Skupna delovna doba: | a) do 5 let | d) od 26 do 35 let |
| | b) od 6 do 15 let | e) 36 let ali več |
| | c) od 16 do 25 let | |
| 5. Vrsta delovnega razmerja: | a) delovno razmerje za nedoločen čas | |
| | b) delovno razmerje za določen čas | |
| 6. V letu 2010 sem bil/-a v bolniški odsotnosti z dela približno: | a) 0 dni | c) od 16 do 30 dni |
| | b) od 1 do 15 dni | d) 31 dni ali več |
| | | |
| | | |

Drugi del – ocena trenutnega stanja motivacije v podjetju in pomen posameznih motivacijskih dejavnikov za posameznika:

1. Kako ste zadovoljni s trenutnim stanjem spodaj naštetih dejavnikov v vašem podjetju?

Pri posameznem vprašanju obkrožite ustrezen odgovor, kjer pomeni: 1 – zelo nezadovoljen; 2 – nezadovoljen; 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen; 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen.

1. Delovni čas	1	2	3	4	5
2. Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
3. Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
4. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
5. Nagrade in ugodnosti za delovno uspešnost (pohvala vodje)	1	2	3	4	5
6. Osebni dohodek (plača) in druge nagrade	1	2	3	4	5
7. Sodelovanje pri odločanju	1	2	3	4	5
8. Urejeno delovno okolje	1	2	3	4	5
9. Učinkovita komunikacija (dobri medsebojni odnosi)	1	2	3	4	5
10. Zanesljivost zaposlitve	1	2	3	4	5
11. Zanimivost in pestrost dela	1	2	3	4	5

2. Kako so posamezni motivacijski dejavniki pomembni za vas oz. kaj je za vas pri delu najpomembnejše? Ocenite tako, da ocena 1 predstavlja za vas najbolj pomemben, ocena 11 pa najmanj pomemben motivacijski dejavnik. Vsako oceno lahko uporabite le enkrat.

1. Delovni čas	
2. Dobri odnosi z nadrejenimi	
3. Možnost izobraževanja	
4. Možnost napredovanja	
5. Nagrade in ugodnosti za delovno uspešnost (pohvala vodje)	
6. Osebni dohodek (plača) in druge nagrade	
7. Sodelovanje pri odločanju	
8. Urejeno delovno okolje	
9. Učinkovita komunikacija (dobri medsebojni odnosi)	
10. Zanesljivost zaposlitve	
11. Zanimivost in pestrost dela	

Tretji del – ocena stopnje strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na različne vsebine stanja motivacije v podjetju:

Pri posameznem vprašanju obkrožite ustrezen odgovor, kjer pomeni: 1 – popolnoma se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – delno se strinjam; 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam.

1. Čutim pripadnost podjetju in sem ponosen/-a, da sem tu zaposlen/-a	1	2	3	4	5
2. Delo, ki ga opravljam, je raznoliko	1	2	3	4	5
3. Delo, ki ga opravljam, je zanimivo	1	2	3	4	5
4. Delovni pogoji so dobri (delovni prostor, oprema, delovna sredstva)	1	2	3	4	5
5. Dobri delovni dosežki so vedno nagrajeni	1	2	3	4	5
6. Menim, da imam v podjetju realne možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
7. Nadrejeni pohvali in nagradi dobre delovne dosežke	1	2	3	4	5
8. Nadrejeni pomagajo pri vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov	1	2	3	4	5
9. Nadrejeni spoštuje svoje zaposlene	1	2	3	4	5
10. Nadrejeni upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih pri sprejemanju odločitev	1	2	3	4	5

11. Nadrejeni zna prisluhniti zaposlenim, razume probleme, povezane z delom in mi jih pomaga razrešiti	1	2	3	4	5
12. Nagrade me spodbujajo pri doseganju delovnih dosežkov	1	2	3	4	5
13. Naloge in zadolžitve mi nadrejeni posreduje jasno in korektno	1	2	3	4	5
14. O stvareh, ki se nanašajo na moje delo, sem pravočasno obveščen/-a	1	2	3	4	5
15. Plača je odvisna od moje uspešnosti pri delu	1	2	3	4	5
16. Sem odgovoren/-a, predan/-a in zadovoljen/-a s svojim delom	1	2	3	4	5
17. Sistem nagrajevanja v podjetju je dober	1	2	3	4	5
18. Sodelavci cenijo vsebino in obseg mojega dela	1	2	3	4	5
19. S sodelavci se dobro razumem	1	2	3	4	5
20. S sodelavci si medsebojno pomagamo	1	2	3	4	5
21. Tudi če bi se plača znižala, ne bi zapustil/-a podjetja	1	2	3	4	5
22. Vodstvo izplačuje najvišje možne plače na delovno mesto glede na zakonske omejitve	1	2	3	4	5
23. V podjetju ima vsak enake možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
24. Za delo, ki ga opravljam, imam veliko delovne motivacije	1	2	3	4	5
25. Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih v podjetju sta dobra	1	2	3	4	5
26. Zadovoljen/-a sem s plačo in drugimi nagradami	1	2	3	4	5
27. Za napredovanje sem se pripravljeno/-a dodatno izobraževati	1	2	3	4	5
28. Zaposleni smo seznanjeni s sistemom nagrajevanja v podjetju	1	2	3	4	5
29. Z veseljem prihajam na delovno mesto	1	2	3	4	5

Četrty del – mnenja in predlogi za izboljšanje obstoječega stanja motivacije v vašem podjetju:

Prosim vas, da napišete konkretne predloge, kako bi se lahko po vašem mnenju izboljšalo obstoječe stanje motivacije v vašem podjetju: