

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA  
ZADOVOLJSTVO IN MOTIVIRANJE  
ZAPOSLENIH V  
MESNOPREDELOVALNI INDUSTRIJI

ROBERT RADONIĆ

2009

DIPLOMSKA NALOGA

ROBERT  
RADONIĆ

KOPER 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ZADOVOLJSTVO IN  
MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V  
MESNOPREDELOVALNI  
INDUSTRIJI

Robert Radonić

Koper, 2009

Mentor: mag. Klemen Širok



## POVZETEK

Ljudje so najpomembnejši del vsake organizacije, zato jih je treba dobro motivirati. Nekatera podjetja se zanašajo bolj na materialne, druga pa bolj na nematerialne nagrade, vendar morajo biti za zadovoljstvo ljudi zagotovljene tako ene kot druge. Predmet raziskave je bilo ugotavljanje organizacijske klime v podjetju in podajanje predlogov za njeno izboljšavo na podlagi Maslowove teorije hierarhije potreb in Herzbergove dvofaktorske teorije. Raziskava je pokazala, da so zaposleni najbolj nezadovoljni s plačami. Plače uvrščamo med materialne nagrade (in tudi med higienike po Herzbergovi dvofaktorski teoriji). Ker pa so tako izrazito nizke, bi moralo podjetje v prihodnje bolj poudarjati prav materialni vidik nagrajevanja. Seveda pa pri tem ne gre zanemariti nematerialnih nagrad. Da bi bili ljudje zadovoljni, je treba vzpostaviti tudi učinkovite oblike komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi, poleg tega pa oblikovati čim bolj prijazne odnose. To je prvi pogoj, da se vzpostavi zaupanje in odpravi slaba organizacijska klima.

*Ključne besede:* motiviranje, organizacijska klima, Maslowova hierarhija potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, materialno nagrajevanje, zadovoljstvo zaposlenih, komuniciranje.

## ABSTRACT

People are most important part of every organization, so they must be kept well motivated. Some companies prefer material, other immaterial rewards, however if company wants to maximize employee satisfaction, it have to provide both. The aim of this study was to investigate the organizational climate in selected company. Upon the research findings the recommendations on how to improve the organizational climate were outlined using the Maslow hierarchy of needs theory and Herzberg two factor theory. Two theories were used for theoretical framework: Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's two factor theory. Research showed that employees are most dissatisfied with salaries. Because they are explicitly low, company would have to put more emphasis on its remuneration system in the future, but not neglecting other immaterial means of motivation. However, to assure people's satisfaction, it is also necessary to enable effective communication between management and employees. Beside listed, it is necessarily to promote proper attitudes towards employees. This is a precondition to establish employees' confidence and possibility to dismiss improper elements of organizational culture.

*Key words:* motivation, organization climate, Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two facotr theory, remuneration, employee satisfaction, communication.

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



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Zadovoljstvo zaposlenih .....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev zadovoljstva .....	5
2.1.1	Organizacijska klima in organizacijska kultura .....	5
2.1.2	Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi .....	8
2.1.3	Ostali dejavniki zadovoljstva zaposlenih .....	9
2.2	Vplivanje na zadovoljstvo .....	12
2.2.1	Delovne razmere .....	17
2.2.2	Kariera .....	18
2.2.3	Plača (nagrada) .....	20
2.2.4	Varnost zaposlitve .....	23
<b>3</b>	<b>Metodološki okvir študije .....</b>	<b>25</b>
3.1	Merjenje zadovoljstva .....	25
3.2	Lestvice delovne motivacije .....	26
3.2.1	Lestvica delovnih motivov .....	26
3.2.2	Lestvica delovnega zadovoljstva .....	27
3.2.3	Lestvica vrednot podjetja .....	27
3.2.4	Osebni podatki .....	27
3.3	Zbiranje odgovorov .....	27
<b>4</b>	<b>Predstavitev rezultatov .....</b>	<b>29</b>
4.1	Predstavitev rezultatov in interpretacija lestvic .....	31
4.2	Rezultati in interpretacije lestvic po skupinah .....	33
<b>5</b>	<b>Možne rešitve .....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>41</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>45</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1:	Odnos menedžmenta do kulture organizacije .....	6
Slika 2.2:	Hierarhija potreb Abraham Maslowa.....	16
Slika 2.3:	Povezanost dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri karieri .....	19

## **TABELE**

Tabela 2.1:	Temeljni elementi dvofaktorske teorije .....	17
Graf 4.1:	Struktura zaposlenih po spolu.....	30
Graf 4.2:	Struktura zaposlenih po starosti .....	30
Graf 4.3:	Struktura zaposlenih po izobrazbi.....	30
Graf 4.4:	Struktura zaposlenih po stažu v organizaciji .....	31
Graf 4.5:	Lestvica delovnih motivov.....	31
Graf 4.6:	Lestvica delovnega zadovoljstva .....	32
Graf 4.7:	Lestvica vrednot podjetja.....	33
Graf 4.8:	Lestvica delovnih motivov – starost do 25 let .....	34
Graf 4.9:	Lestvica delovnih motivov – starost od 25 do 40 let .....	34
Graf 4.10:	Lestvica delovnih motivov – starost nad 40 let .....	34
Graf 4.11:	Lestvica delovnega zadovoljstva – starost do 25 let.....	35
Graf 4.12:	Lestvica delovnega zadovoljstva – starost od 25 do 40 let.....	35
Graf 4.13:	Lestvica delovnega zadovoljstva – starost nad 40 let.....	36
Graf 4.14:	Lestvica vrednot podjetja – starost do 25 let .....	36
Graf 4.15:	Lestvica vrednot podjetja – starost od 25 do 40 let .....	37
Graf 4.16:	Lestvica vrednot podjetja – starost nad 40 let.....	37



## 1 UVOD

V današnjih dneh je vse več govora o pomembnosti zaposlenih v podjetjih. Predstavljali naj bi največje bogastvo v podjetju. To je že stara fraza, ki v zadnjem času vse bolj prihaja v ospredje. Vendar kljub temu veliko podjetij daje prednost drugim zadevam, za katere menijo, da so pomembnejše. Res je, da so rezultati poslovanja zelo pomembni, celo bolj kot vse drugo. Brez dobrih poslovnih rezultatov ni uspeha. Vendar je tako gledanje kratkoročno. Dolgoročno dobri poslovni rezultati slonijo na dobri organizacijski klimi. Če je klima ugodna, je tudi fluktuacija nižja. V nasprotnem primeru se izgublja dobro delovno silo, v podjetju pa ostanejo le tisti, ki nimajo kam. Seveda pa je poleg zaposlenih uspešnost podjetja odvisna še od vrste drugih dejavnikov. Dejstvo pa je, da so zaposleni tisti, ki največ pripomorejo k uspehu in razvoju podjetja.

V preteklosti so se oblikovali različni pristopi ravnanja z ljudmi, ki so imeli določene lastnosti. Tako so v času fizičnega oz. ročnega dela ljudi fizično pregledovali, da bi našli fizično najsposobnejše. Tako so delo dobili le fizično najmočnejši. V tem obdobju so torej ocenili predvsem človekove fizične zmožnosti. Z razvojem proizvodnih sredstev in uvedbo strojev, avtomatov so postali stroji pomembnejši od ljudi, zato so ljudi pregledovali le toliko, kolikor je bilo potrebno, da bi ugotovili, ali njihove lastnosti ustrezajo zahtevam stroja. Človeške zmožnosti so postale manj pomembne od strojnih oz. elektronskih. Ko pa so iskali rezerve, hoteli še povečati proizvodnjo, spremeniti ali inovirati, je vedno bolj prevladovalo spoznanje, da je človek področje naštetih neizrabljenih možnosti. Prav zato je človek postal ponovno predmet proučevanja (Lipičnik 1998, 29).

O tem, kaj je bistvo vodenja, je že pred leti pisal Vance Packard (1962, 170): *»Bistvo vodenja je umetnost, kako pripraviti druge, da želijo storiti nekaj, za kar si ti prepričan, da mora biti narejeno.«*

Koristno je vedeti, da lahko k organizacijski klimi največ pripomorejo vodilni v podjetjih. Oni so tisti, ki odločajo in lahko na takem področju tudi kaj naredijo. Seveda lahko rečem, da so prav takšni ljudje podvrženi velikim pritiskom. Vse večja je konkurenca in prav zato veliko menedžerjev pozablja na zaposlene in se večino svojega časa ukvarja z drugimi zadevami. Celo vedno več dela nalagajo zaposlenim, ki ga ne uspejo dokončati, prav zato so vse bolj nezadovoljni. To pa slabša zadovoljstvo v podjetju.

Prav zaradi teh razlogov je potrebno tudi na tem področju nekaj ukreniti. Veliko vodilnih se slepi in pravi, da je v njihovem podjetju vse v redu. Vendar praksa kaže drugače. Večinoma ljudje ne zaupajo vodilnim, ali vsaj ne v celoti. To sem opazil tudi sam na delovnem mestu. Prav zato vodilni niti ne vedo, s čim ljudje niso zadovoljni. Vse to vodi v slabše odnose med zaposlenimi in vodilnim. Zato menim, da dobra organizacijska klima sloni na zaupanju med ljudmi v podjetjih. Vendar se zaupanje, kot

vsi vemo, ne ustvari čez noč. Prav zato je dobro na začetku posegati po takšnih metodah za ugotavljanje stanja v podjetju, kot so ankete. Tako se lahko vsaj okvirno ugotovi, kako ljudje gledajo na svojo organizacijo. Že v prvih korakih se lahko ugotovi, s čim niso zadovoljni. Vendar je ugotavljanje nezadovoljstva le ena stvar. Najpomembneje pa je, kako to nezadovoljstvo rešiti. Veliko podjetij namreč ugotovi nezadovoljstvo v podjetju, a ga ne zna rešiti. Take težave porabijo veliko energije in časa. Vendar se je prav zato potrebno tega lotiti čim bolj konkretno.

V diplomski nalogi sem analiziral organizacijsko klimo v podjetju, ki spada v branžo mesnopredelovalne industrije. Podjetje sem zaradi želje lastnikov obravnaval anonimno. Glavni namen raziskave je opredeliti vzroke in tudi posledice negativne klime. Zelo pomembno pa je vire nezadovoljstva odpraviti, zato je pomembno tudi poiskati ustrezne rešitve za obravnavane probleme. Iskanje je potekalo s pomočjo dveh teorij: Herzbergov model dvofaktorske teorije in model Abrahama Maslowa (hierarhija potreb).

Kot sem omenil že zgoraj, je zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri odvisno od vodstva in njegovega obravnavanja zaposlenih. Vodstvo lahko klimo v podjetju s svojim delovanjem in ravnanjem do zaposlenih izboljša ali poslabša. Prav zato je moj namen poskušati identificirati priložnosti oz. mehanizme, ki bi vodstvu omogočili dvig zadovoljstva zaposlenih. Uspešno iskanje dobrih mehanizmov temelji predvsem na identificiranju teorij, ki nas učijo, v katerih primerih obvelja določena rešitev. V diplomski sem zaposlene razvrstil tudi po spolu, starosti, izobrazbi in stažu v organizaciji. Tako sem želel videti, ali prihaja v določenih primerih tudi do odstopanj, ki veljajo za celotno organizacijo.

Pri pisanju teoretičnega dela diplomske naloge sem uporabljal predvsem strokovno literaturo, ki se nanaša na zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih (Lipičnik 1998, Treven 1998, Zupan 2001). Opiral sem se, kot sem omenil zgoraj, na Herzbergov model dvofaktorske teorije in na model Abrahama Maslowa (hierarhija potreb). V empiričnem delu sem uporabljal kvantitativni (raziskovalni) pristop. Uporabil sem anketo, ki sem jo povzel po Pogačniku (Pogačnik 1997). Anketa je vsebovala tri področja analiziranja vidikov zaposlenih, in sicer »lestvico delovnih motivov, lestvico delovnega zadovoljstva in lestvico vrednot podjetja«. Z vrednotami podjetja želim pokazati, kakšne so razlike med tem, kar podjetje postavlja na glavno mesto, in tistim, kar postavljajo zaposleni. Na splošno je za uspešnost podjetja izredno pomembno, da obstaja odprtost oz. zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi. Izhajajoč iz empiričnih podatkov, je mogoče predpostavljati, da v kolikor podrejeni dojemajo komuniciranje z nadrejenimi kot odprto, to vodi do njihovega zadovoljstva pri delu, predvsem pa k zadovoljstvu s svojimi nadrejenimi (Svetlik idr. 2004, 161). Anketiral sem 50 zaposlenih.

Da bi bila raziskava čim bolj uspešna, je potrebno zagotoviti, ali obstajajo kateri dejavniki, ki bi preprečili, da bi bila metodološko ustrezno izvedena. Potrebno je ugotoviti, ali vodstvo izvaja kakšne pritiske nad delavci, ki bi prav zato neresnično odgovarjali na ankete in podobno. Poleg navedenega je potrebno tudi poskrbeti, da so ankete anonimne. V nasprotnem primeru je skoraj nemogoče, da bi dobili zelene rezultate. V diplomski nalogi bom predpostavljajal, da so motivirani delavci tudi zadovoljni. Včasih motivirani delavci niso v celoti zadovoljni (npr. osebni razlogi). Pomembno je tudi omeniti, da višanje motivacijskih dejavnikov ne privede nujno k večjemu zadovoljstvu zaposlenih (npr. višanje plač povzroči, da se delavci navadijo na višanje plač, prav tako boljše delovne razmere in višji položaj ne vplivajo na boljše zadovoljstvo delavca, saj ima lahko drugačne vrednote). Prav zato sem se v diplomski nalogi osredotočil le na dejavnike, na katere vodstvo lahko vpliva. S tem mislim na ukrepe motiviranja zaposlenih, ki so glede na situacijo v podjetju realno izvedljivi.

Velikokrat imajo menedžerji občutek, da nimajo ne volje ne časa za investicije v kadre. Ves stres usmerjajo v postopke zmanjševanja števila zaposlenih ker, menijo, da to ni bistveno za poslovanje. Vendar se izkaže, da je potrebno naloge (ki so jih opravljali kadri, ki so zapustili podjetje) dodeliti zaposlenim, ki so še v podjetju. Prav zato so ti v stiski, ker jim zmanjkuje časa, s tem pa se poveča njihovo nezadovoljstvo. Zaposlovanje novih zaposlenih nato vzame še dodatne investicije in čas. Dejstvo pa je, da se investiranje v kadre (predvsem strateško usmerjanje v človeške vire) splača, kot Fisherjeva in drugi navajajo v knjigi *Human Resource Management* (Fisher, Schoenfeldt in Shaw 2006, 83–85).

Na splošno lahko rečemo, da je uspešnost podjetja odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ta potencial vnesejo kadri v podjetje. Gre za tri temeljna vprašanja: kako najti najboljše sodelavce, kako zagotoviti njihovo uspešnost in kako jih zadržati v podjetju (Zupan 2001, 42). Kot vsi vemo, je zadovoljstvo zaposlenih pomemben dejavnik, saj vodi v nižjo fluktuacijo zaposlenih v podjetju. To bom tudi podrobneje prikazal v teoretičnem delu diplomske naloge.



## 2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

### 2.1 Opredelitev zadovoljstva

*»Zadovoljstvo je čustvo, ki ga oseba začuti, ko je zadovoljila svojo pomembno željo. Namen zadovoljstva je nagraditi osebo za ravnanje, s katerim je uresničila željo.«* (Milivojević 1996, 143) Zupanova (2001, 104) pa navaja: *»Zadovoljstvo pri delu je namreč prijetna oz. pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje.«*

Na zadovoljstvo zaposlenih pomembno vplivajo tudi številni dejavniki: organizacijska klima in kultura, uspešnost posameznika in podjetja, obravnavanje organizacije z dejavnostnega ali interesnega vidika, upoštevanje morale pri odločitvah, učinkovito komuniciranje idr. V nadaljevanju jih bom podrobneje opisal, predvsem pa se bom osredotočil na komuniciranje, ki mu bom posvetil ločeno poglavje.

Pravijo, da je zadovoljstvo odvisno od organizacijske klime. Lipičnik v delu *Ravnanje s človeškimi viri* navaja: *»Organizacijska klima je kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.«* (Lipičnik 1998, 74)

Ker pa se organizacijska kultura in klima neprestano povezujeta, je potrebno omeniti tudi organizacijsko kulturo. Ta se nanaša na vrednote in temeljne predpostavke znotraj organizacije (klima pa na to, kako zaposleni zaznavajo organizacijsko okolje). V praksi se je pokazalo, da večinoma velja, če je organizacijska kultura slaba (ljudje se svojih vrednot in navad niti ne držijo), je slaba tudi organizacijska klima.

Zadovoljstvo zaposlenih je mogoče začutiti ob vstopu v podjetje. Takrat namreč vidimo oz. občutimo, ali se nam ob vstopu prikaže nasmešek ali občutimo neko nezadovoljstvo in nezaželenost. Temu pojavu pravimo vzdušje. Samo vzdušje je odvisno od organizacijske klime, ki jo oblikujejo ljudje v podjetjih. Lipičnik (1998, 73) opredeljuje pojem klime: *»Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo.«*

#### 2.1.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

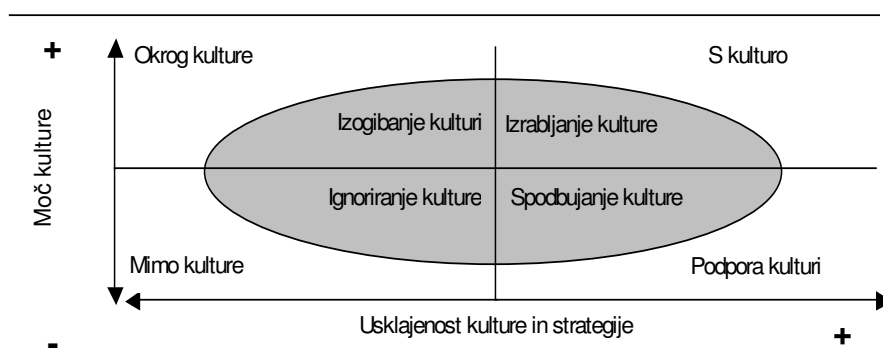
Naj omenim, da med tema dvema pojmomoma obstaja razlika. Stringer (2002, 8–10) je opisal organizacijsko klimo kot pojem, ki subjektivno opisuje organizacijsko okolje.

Kasneje je to definicijo dopolnil z novo definicijo, ki pravi, da je organizacijska klima zbirka elementov, ki določajo delovno okolje in vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Da bi podrobneje definirali kulturo, lahko uporabimo zamisel Stephena P. Robinsa (2005, 484–489), ki meni, da je kultura značilni duh organizacije in skupek pričanj njenih članov, kaže pa se v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji glede tega, kako se ljudje vedejo, kakšne odnose naj razvijajo in kako naj med seboj komunicirajo. Te vrednote in norme delujejo na nezavedni ravni, zaposleni pa jih prevzamejo za svoja in jih niti ne poskušajo natančneje razložiti.

Naj omenim tudi to, da je izredno pomembno definirati, kakšna je v podjetju kultura, ali je močna, šibka, zaželena ali nezaželena. Če je zaželena (v skladu s strategijo podjetja) jo je dobro še podpreti, da postane močna. Če je nezaželena, jo je dobro spremeniti. Pri tem pa nastane težava, če je kultura nezaželena in obenem močna. Take kulture se ne da izkoreniniti oz., če jo uspemo, so to dolgi in skozi generacije trajajoči postopki. Lažje postane, če je kultura nezaželena, vendar šibka. To pomeni, da se ljudje svojih navad in običajev niti ne držijo prav pogosto (npr. zjutraj včasih popijejo kavo v podjetju, včasih pa ne). Takšno kulturo se dokaj hitro spremeni. Vendar je potrebno v vsakem primeru, preden spremenimo kulturo, najprej spremeniti organizacijsko klimo. To je pomembno dejstvo, ki ga morajo nadrejeni upoštevati, če želijo povečati zadovoljstvo zaposlenih (Biloslavo 2006, 131).

Slika 2.1: Odnos menedžmenta do kulture organizacije



Vir: Biloslavo 2006, 131.

Ker je organizacijska kultura in klima povezana z uspešnostjo tako posameznika kot podjetja, je potrebno tudi tu posvetiti posebno pozornost. Nada Zupan navaja: *»Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost podjetja, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegaajo cilje.«* (Zupan 2001, 14)



Naj omenim tudi to, da ima organizacija dva vidika, ki se tesno prepletata med seboj in nekako vplivata na organizacijsko klimo in kulturo, s tem pa tudi na zadovoljstvo ljudi. Prvi je instrumentalni (dejavnostni) vidik, ki obravnava organizacijo kot instrument za doseganje ciljev. Drugi je interesni (vedenjski), ki obravnava organizacijo kot skupek interesov udeležencev (Biloslavo 2006, 28). Če se organizacije preveč nagibajo k instrumentalnemu vidiku in zanemarjajo interesnega, je mogoče predvideti, da bo zadovoljstvo zaposlenih manjše kot v obratnem primeru. Upoštevanje interesov udeležencev je ključnega pomena za boljše zadovoljstvo zaposlenih in obenem tudi boljše poslovanje podjetja samega (ob upoštevanju tudi instrumentalnega vidika).

Seveda pa, kot vsi vemo, če je organizacijska klima v nekem podjetju slaba, se je ne da popraviti čez noč. Organizacijska klima odraža navade in običaje v podjetju, ki so zakoreninjeni v ljudeh. Prav zato so spremembe organizacijskih klim dolgotrajni in zapleteni postopki. Če ljudje dobijo slabo mnenje o podjetju, je takšno mnenje težko popraviti. Vse to vodi v slabše poslovanje podjetij, zato je izredno pomembno, da direktorji poskrbijo za dobro zadovoljstvo svojih zaposlenih. Kot sem omenil zgoraj, podobno trdi tudi Nada Zupan: »*Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost podjetja, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje.*« (Zupan 2001, 14)

Med razlogi, zakaj sodelavci zapustijo delodajalca, je pogosto velikokrat občutek nepomembnosti in izključenosti iz dogajanja v podjetju. Zato je pomembno, da se v podjetju poskuša ustvariti kultura, kjer se ljudje med seboj spoštujejo. Zaposlene morajo postaviti kot največje bogastvo. Zato mora vodstvo podjetja zagotoviti organizacijsko strukturo in delovno ozračje, ki (Zupan 2001, 102–103):

- *spoštuje pomembnost in delo vsakega posameznika*, tako da spodbuja njegovo uspešnost v delovnem okolju, ki mora biti pošteno, ponujati izzive in omogočati sodelovanje. Tudi komunikacija mora biti neovirana in pravočasna med vodilnimi in zaposlenimi. Vodje in menedžerji pa morajo biti odgovorni za razvoj in uspešnost vsakega sodelavca, ki jim je dodeljen;
- *spodbuja samoiniciativnost*, tako da hkrati zagotavlja ustvarjalno svobodo in usmerjanje. Tveganje in inovativnost sta nujno potrebna za rast. Zato je pomembno, da se oboje spodbuja v ozračju osebne integritete in medsebojnega spoštovanja;
- *izziva posameznikove zmožnosti*, tako da ustrezno razporeja zaposlene, jih uvaja na delovno mesto in jih razvija. Odgovornost za razvoj delijo vsi, od posameznikov do neposrednih vodij in menedžerjev ter tudi do podjetja;

- vsem omogoča enake priložnosti za razvoj in pravično nagrajevanje za uspešno delo. Uspešnost pa se mora presoјati glede na cilje in merila, ki so povezana z delom. Nagradijo jo z ustreznimi priznanji v okviru plačilnega sistema.

Poleg navedenega je za ugodno klimo in zadovoljstvo zaposlenih izredno pomembno, da vodilni pri svojih odločitvah ravnajo moralno. Seveda moramo vedeti, da so v podjetju tudi taki zaposleni, ki namerno delajo nasprotno v skladu z moralo. To niso le vodilni, temveč tudi ostali zaposleni. Vendar pa kljub temu obstaja nekaj obveznosti oz. pravil za boljše odnose in tudi boljše zaposlovanje ljudi (Fisher, Schoenfeldt in Shaw 2006, 19):

- spoštuj ljudi;
- ne škoduj ljudem;
- vedno govori resnico pred njimi;
- izpolni obljubo;
- z njimi ravnaj lepo in ne diskriminiraj jih;
- ne prikrajšaj jih za osnovne pravice, kot je pravica do svobodnega govora.

Ker sem zgoraj omenil moralo, je izredno pomembno, da posvetim nekaj besed tudi diskriminaciji. Ljudje, ki radi diskriminirajo, nekaterim nudijo slabše pogoje za delo, slabše plačilo ... Diskriminacija pomeni na splošno razlikovanje med ljudmi, in sicer po: rasi, barvi, religiji, spolu, narodnosti, letih ... Sama po sebi diskriminacija ni sporna, ker pomeni na splošno samo razlikovanje med ljudmi. Če je uporabljena v dobro, je včasih koristna za organizacijo. Če pa je uporabljena v slabe namene, od koder izvira današnji pomen diskriminacije, potem to ni več koristno ne za ljudi, ki diskriminirajo, ne za organizacijo.

Seveda pa v podjetjih ni pomembno samo zadovoljstvo podrejenih, temveč tudi strokovnjakov, menedžerjev in drugih delavcev. Te je težko pridobiti, izobraziti in usposobiti. Če so zadovoljni, je večja verjetnost, da bodo tudi njihovi podrejeni. To se kaže v boljših odnosih nadrejenih do podrejenih (boljše vzdušje v podjetju). Ker pa je učinkovitost ljudi odvisna od njihovega zadovoljstva, si morajo menedžerji v podjetjih prizadevati za oblikovanje ter vzdrževanje takega sistema menedžmenta človeških virov, ki bi zadovoljil čim več potreb. Čim bolj so potrebe zadovoljene, večji so produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh (Treven 1998, 11).

### ***2.1.2 Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi***

Poleg kakovosti kadrovskega potenciala je pomembno tudi osebno komuniciranje. Brez slednjega ne gre. Če je komuniciranje preslabo ali prereditko, se dogaja, da pride do pomanjkanja informacij. Prav zato prihaja do slabših poslovnih rezultatov, ki vodijo v

nezadovoljstvo tako nadrejenih kot podrejenih. Zato so ponavadi nadrejeni jezni na podrejene in niti ne pomislijo, da je mogoče težava pri njih samih. Velikokrat se dogaja, da krivijo zaposlene, a sami niso razumeli in so zato napačno uredili zadeve.

Raziskave kažejo, da vertikalno komuniciranje močneje vpliva na pripadnost zaposlenih kot horizontalno komuniciranje. In prav znotraj problematike komuniciranja nadrejenih in podrejenih govorimo o vertikalnem, najpogosteje pa tudi o formalnem komuniciranju. Formalni sistem komuniciranja je torej ključen za uspeh organizacijskega komuniciranja in posledično organiziranje (Svetlik idr. 2004, 159).

Seveda pa neposredno komuniciranje omogoča boljši pretok informacij od vodstva do nižjih ravni. S tem lahko omogočimo boljšo organiziranost podjetja. Seveda pa pretok informacij samo v eno smer ni dovolj. Potrebno je tudi, da nadrejeni dobijo povratne informacije. S tem vedo, ali so rezultati doseženi, in če niso, zakaj je do tega prišlo. Tako se lahko v bodoče izognejo podobnim težavam. Seveda je poleg izmenjave informacij pomembno tudi skupno načrtovanje dela in reševanje problemov. Zato je pomembno, da v podjetjih spodbujajo redne tedenske ali mesečne delovne sestanke (Zupan 2001, 71).

Praksa kaže, da slovenske organizacije pri povečanju uporabe različnih praks vertikalnega komuniciranja (od zgoraj navzdol in obratno) v glavnem zaostajajo za državami v južni Evropi. Tako je pri komuniciranju nadrejenih opaziti trend uporabe elektronske pošte, timskih oblik sporočanja, predvsem pa neposrednega komuniciranja z zaposlenimi (ustno ali pisno). Tudi v Sloveniji je več kot polovica organizacij povečala komuniciranje preko elektronske pošte, veliko manj pa je osebnega neposrednega komuniciranja (Svetlik idr. 2004, 167).

Podobna situacija se kaže tudi pri poučevanju praks komuniciranja od spodaj navzgor. Slovenski zaposleni komunicirajo s svojimi nadrejenimi predvsem preko predstavniških teles, preko sindikatov in svetov delavcev. Njihovi evropski kolegi pa se poslužujejo predvsem sestankov delovnih skupin ali komunicirajo neposredno z nadrejenimi (Svetlik idr. 2004, 169).

### ***2.1.3 Ostali dejavniki zadovoljstva zaposlenih***

Seveda je izredno pomembna strategija človeških virov. Ta strategija že več let ni samo strategija kadrov, ki se nanaša na operativni kader in je usmerjena v globalno strategijo podjetja. Zavedati se moramo, da so ljudje naša konkurenčna prednost. Podjetja namreč ne tekmujejo samo za svoje kupce, temveč tudi za svoj konkurenčni kader. Vedeti namreč moramo, da je dober in kakovosten kader danes izredna konkurenčna prednost. Seveda pa je potrebno omeniti tudi, da je veliko podjetij že poskušalo izboljšati konkurenčni položaj podjetja tako, da so zmanjševali stroške. Zmanjševanje stroškov je večinoma temeljilo na znižanju stroškov dela (znižanje plač,

odpuščanje ...), npr. Ford, General Motors ... Temeljiti pa bi moralo na povečanju produktivnosti. Zniževanje plač povzroča nezadovoljstvo, nezadovoljen kader pa ni konkurenčen (Treven 1998, 52).

Velikokrat je veljalo tudi pravilo, da so zaposleni veljali kot del sistema. To je pomenilo, da so delali, kot je zahtevala organizacija in so imeli malo oziroma skoraj nič vpliva (Senge 1992, 18). Prav zato lahko rečemo, da se organizacije niso razvijale, obenem pa tudi ljudje niso bili zadovoljni. Prav zato je potrebno, da se razvijata tako organizacija kot tudi zaposleni v njej. Miglič (2002, 20) pravi: »Usposobljeni in predani delavci so ključni za organizacijsko uspešnost, pri čemer so sistematične in smiselne dejavnosti usposabljanja ter razvoja kadrov bistvenega pomena.«

Navedeno nam odkrije, kako obstajajo različni načini ravnanja z ljudmi. Ker vsako podjetje želi imeti najboljši kader, mora poskrbeti, da ga pridobi, in kar je še najpomembneje, obdrži. To mu lahko uspe le z »dobrim« ravnanjem z zaposlenimi. Nenehno mora skrbeti, da so zaposleni zadovoljni na svojih delovnih mestih.

Za organizacijo so izredno pomembni vodstveni kadri. *Zato je vlaganje v razvoj vodstvenih karov za podjetja dolgoročna investicija.* Pomembnih sprememb in resničnega napredka v razvoju sposobnosti pri vodstvenih kadrih ne moremo doseči čez noč (Florjančič idr. 1996, 199). Zato je ključnega pomena, da se vodstveni kadri razvijajo in naučijo ravnati s svojimi podrejenimi.

Na zadovoljstvo delavcev pomembno vpliva tudi zahtevnost opravil. Večinoma velja, če so opravila težja, je zadovoljstvo delavcev manjše in obratno. Prav zato je potrebno delavce na zahtevnejših mestih nekoliko bolj motivirati. Da bi definirali, katera delovna mesta so zahtevnejša, je potrebno ugotoviti zahtevnost opravil. Uhan (1996, 86) v knjigi *Vrednotenje dela I.* predstavlja definicijo: »Ugotavljanje zahtevnosti opravil je aktivnost, s katero se sistematično ugotavljajo odnosi med različnimi opravili. Ne upoštevajo se lastnosti delavca, ki delo opravlja, ampak vnaprej določene normalne umske in telesne sposobnosti namišljenega delavca, ki jih zahtevajo delovni postopki.«

Zahtevnost opravil se ugotavlja (analitično) z uporabo skupin zahtev, med katere sodijo (Uhan 1996, 87):

- sestavljenost dela, kjer se šteje usposobljenost (delavčeve umske in telesne sposobnosti, znanja in spretnosti, ki so potrebna za opravljanje določenih opravil);
- odgovornost delavca za opravljanje opravil, ki so povezana z zaupanjem sredstev za opravljanje dela, z odnosi do drugih delavcev in medsebojno pogojenostjo opravil, ki jih opravlja;
- umske in fizične obremenitve pri opravljanju opravil;
- vplivi okolja, v katerem delavec dela.

Poleg zahtevnosti opravil je vredno omeniti tudi fleksibilnost in spremenljivost delovnih področij. Nekaterim delavcem bolj ustrežna stalnost dela, drugim pa spremenljive delovne okoliščine. Fleksibilnost in spremenljivost delovnih področij je odvisna od vrste opravil, ki sestavljajo delovno področje, od delitve dela, ki je podrobnejša v večjih združbah, in obratno, od kadrovske politike in še od drugih dejavnikov, kamor uvrščamo tudi sistem nagrajevanja (Uhan 1996, 225).

Slovenski trg delovne sile je v primerjavi z drugimi trgi držav EU še relativno tog in nefleksibilen. Že od leta 1991 do leta 2001 lahko opazimo, da se v tem obdobju ni zgodilo veliko presenetljivega, kar zadeva fleksibilizacijo slovenskega trga delovne sile (Svetlik idr. 2004, 243).

Zelo pomembno pa k zadovoljstvu zaposlenih prispeva tudi varnost na delovnem mestu. Veliko organizacij se zaveda, da morajo biti delovna mesta varna in zdravju neškodljiva. Vendar pa se najdejo tudi organizacije, ki se kljub temu ne zmenijo za varnost svojih zaposlenih in jih ogrožajo z nevarnimi pogoji za delo (Fisher, Schoenfeldt in Shaw 2006, 606). Če se ljudje počutijo ogrožene na delovnih mestih, je tolikšna večja verjetnost, da bodo nezadovoljni. V tem primeru ne pomaga nobena vrsta motivacije, če jim prej ne omogočimo varnejših delovnih pogojev. Zato je glavni povod za motivacijo najprej zagotavljanje varnih delovnih pogojev.

Pomembno je tudi omeniti, da je odgovornost za konkurenčnost podjetja ne le v rokah menedžerjev, temveč tudi vseh zaposlenih. Zato morajo ti pri menedžerjih dobiti ustrezno podporo pri povečanju svojih zmožnosti in pri uveljavljanju lastnih pobud v podjetniško prakso. Zaposleni tako dobijo od svojih nadrejenih splošno usmeritev, v njenem okviru pa so potem razmeroma samostojni, da izvajajo delo tako, kot se jim zdi najbolje. Pri tem je potrebno veliko usposabljanja in izmenjave informacij. Zaposleni se morajo namreč naučiti, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije in izboljšajo lastno uspešnost. Tu gre predvsem na prenos odgovornosti, ki mora biti umeščen v ustrezne organizacijske in poslovne okvirje. Prav zato se vse pogosteje teži k temu, da bi menedžerji delovali kot trenerji v športih. Prepoznali naj bi nadarjene in jih nato usmerjali k doseganju čim boljših rezultatov (Zupan 2001, 34–35).

Poleg navedenega je za uspešnost podjetja izredno pomembno, da se sodelavcem zagotavlja (vodja) vsa potrebna sredstva in ustrezne razmere za delo. Tu se ne misli samo fizičnih sredstev, kot so stroji, oprema in delovne razmere, temveč tudi znanje, informacije, dobre sodelavce in podobno. Brez navedenega zaposleni ne morejo uspešno delovati, zato se lahko pojavi nezadovoljstvo. Da pa je podjetje uspešno in da ima bolj motiviran kader, mora vodja dobro načrtovati delo, voditi, spremljati uspešnost in nagraditi sodelavce. Ko načrtuje, mora slediti standardom uspešnosti, pojasniti pričakovanja in skupaj s sodelavci postaviti cilje. Med njegove naloge poleg usmerjanja, razporejanja in usklajevanja dela sodijo še motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, svetovanje in pomoč sodelavcem ter reševanje nesporazumov (Zupan 2001, 83).

Na zadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva tudi »moč« njihovih želja, verovanj ... Senge (1992, 156–157) podrobno opredeli, kako imamo ljudje na eni strani vizijo, na drugi pa nemoč oz. nezmožnost, da bi jo dosegli. To predstavi z dvema gumijastima vrvicama. Premikamo se proti cilju in ena od teh vrvic nas tudi vleče v to smer. Vendar obstaja tudi druga gumijasta vrstica, ki nas vleče v nasprotno smer in nam preprečuje, da bi dosegli cilj. Ta predstavlja nemoč in nezmožnost doseči cilj. Če ima človek dobro zasidrano vizijo in močno verovanje, da jo bo dosegel, bo to tudi storil in se ne bo zanašal na nemoč oz. verovanje, da je cilj predaleč. Na »moč« njegovih želja in verovanj pomembno vpliva tudi, kakšno vizijo si je posameznik zastavil. Po navadi si ljudje raje zastavijo vizijo (cilje) višje, kot bi jo lahko dosegli. Prav zato na sredi poti obupajo, ko vidijo, da je ne morejo doseči. Zato se velikokrat pojavita nezadovoljstvo in razočaranje. Nezadovoljstvo se včasih pojavi tudi, ko si ljudje postavljajo prenizke cilje. Prehitro jih dosežejo in nato jih peče vest, zakaj niso bolj tvegali in si zastavili nekoliko višjih ciljev.

Navsezadnje bi mnogi dejali, da si interesi podjetij in zaposlenih popolnoma nasprotujejo. Dejstvo pa je, da sta usodi obeh neločljivo povezani. Skoraj nemogoče je, da bi bilo podjetje uspešno, če uspeha ni pripravljeno deliti z zaposlenimi. V teh primerih bodo najboljši sodelavci odhajali, drugim pa bo padla samozavest. Zaradi teh razlogov zaposleni ne morejo dobiti visokih plač, ker pač tudi podjetje ni uspešno. Sledi nezadovoljstvo obeh oz. tako ljudi na nižjih nivojih kot tudi menedžerjev. Zato je izredno pomembno, da skušajo tako zaposleni kot podjetja graditi na skupnih odnosih, v katerih bi vsi pridobili (Zupan 2001, 121).

Prav zaradi skupnih odnosov je potrebno zgraditi skupno vizijo. Če imajo nadrejeni in podrejeni skupno vizijo in cilje, je podjetje že veliko doseglo. Konflikti se zmanjšajo, ker se vsi zavzemajo, da bi dosegli svoje cilje. Če pa imajo različne cilje, pogosto prihaja do konfliktov in nezadovoljstva. Skupni cilji vodijo do lojalnosti in vdanosti podrejenih. Sami vidijo smisel za dosego ciljev in se zavzemajo za njihovo uresničitev.

## **2.2 Vplivanje na zadovoljstvo**

Prvo vprašanje, ki si ga moramo zastaviti pri vplivanju na zadovoljstvo ljudi, je, zakaj ljudje delajo. Lipičnik (1998, 155) navaja več razlogov, zakaj ljudje delajo. Veliko ljudi dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbeli sredstva za življenje oziroma da bi si pridobili denar. Drugi razlog je, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Po navadi se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar pa je veliko takih, ki se veliko trudijo, vendar se ne uveljavijo in niti ne dobivajo posebnih priznanj. Vendar je na področju delovne motivacije pomemben sklep, da niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Zato je izredno

pomembno, da spoznamo čim več oziroma čim pomembnejše motivatorje ljudi. Nikoli ne bomo poznali natančno vseh motivatorjev, ki motivirajo človeka.

Preden spregovorimo o motivih, moramo omeniti tudi potrebo. To je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale neprijetnosti (Možina idr. 1994, 491). Prav zato lahko rečemo, da je potreba velik povod za motivacijo. Če je ne bi bilo, verjetno ne bi bilo niti motivacije.

Seveda pa različni avtorji različno poimenujejo pomen motivacije (Treven 1998, 106-107):

- motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins 1992);
- motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy in Becker 1987);
- motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman 1996);
- problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina 1994);
- motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans 1995).

Na zadovoljstvo zaposlenih lahko najboljše vplivamo tako, da ljudi motiviramo. Motiviramo pa jih lahko na različne načine. Nekatere bolj motivirajo materialne nagrade, druge pa nematerialne. Prav zato je dobro vedeti, kam koga uvrstimo, preden ga nagradimo. Vedeti namreč moramo, da samo materialno ali nematerialno nagrajevanje ne povzroča nujno zadovoljstva zaposlenih. Boljša je kombinacija obojega. Najbolje pa je, če vemo, zakaj vsak posameznik dela. Za nekatere je motivacija denarni zaslužek. Prav zato ostajajo pozno v podjetju, medtem ko drugi že odidejo domov. Včasih delajo tudi ob vikendih. Take ljudi je potrebno zato nagradjevati materialno, kajti nematerialne nagrade jih verjetno ne zanimajo oz. vsaj ne v celoti. Če pa opazimo, da je nekomu bolj všeč, če ga pohvalimo pred vsemi, ga je bolje motivirati tako in ne preveč denarno. Seveda je na kocnu, kot sem dejal zgoraj, najboljša kombinacija obojega. Če ima nekdo rad materialne nagrade, ga večji del nagradimo materialno, manjši pa nematerialno. V obratnem primeru bolj nagradimo nematerialni vidik in manj materialnega.

Tudi Devetak (1997, 193) pravi, da je od objektivnega in pravočasnega motiviranja in stimuliranja odvisen uspeh tako pri vsakdanjem delu kakor tudi na področju ustvarjalnosti. Niso dovolj samo zakonodaja ter pravilniki podjetij, ki urejajo pospeševanje in nagrajevanje inovatorjev. Potrebno je sprotno nagrajevanje v

najrazličnejših oblikah. Edino tako je mogoče v zadostni meri omogočiti zadovoljstvo zaposlenih.

Seveda je zelo dobro vedeti, kaj je potrebno upoštevati pri sistemu nagrad. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okvirju filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebujejo odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik 1998, 191).

Ker govorimo o motivaciji, je potrebno povedati tudi nekaj besed o motivu. V SSKJ najdemo definicijo, ki ga opisuje kot: »Kar povzroča kako dejanje, ravnanje, nagib, spodbudo«. Lahko bi celo rekli, da je motiv nek razlog, zakaj se določena oseba odloči nekaj narediti ali ne narediti. Obstaja več vrst motivov. Ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi (Lipičnik 1994). Med primarne motive (oz. potrebe) uvrščamo: lakoto, žejo, spanje počitek, spolnost, materinstvo in druge. Zanje je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zato se ti motivi imenujejo tudi biološki. Sekundarni motivi pa so tisti, ki jih človek ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči v življenju. Čim bolj je družba gospodarsko razvita in kompleksna, tem bolj prihajajo ti motivi v ospredje. Mednje sodijo vse druge vrste potreb. Med pomembne spadajo predvsem (Treven 1998, 108–110):

- moč,
- uveljavitev,
- pripadnost,
- varnost in
- status.

Lipičnik (1998, 156–157) opisuje različne vrste motivov:

- glede na *vlogo*, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo *primarne in sekundarne motive*. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke (potreba po snoveh, izločanju, fizični celovitosti, spanju, počitku) ali socialne (potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi, potreba po socialnem konformizmu). Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku zbudajo zadovoljstvo, če so zadovoljni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljni (interesi, stališča);



- glede na *nastanek* ločimo motive na *podedovane in pridobljene*. Podedovani so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljene pa pridobimo v življenju;
- glede na *razširjenost med ljudmi* ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo *univerzalni*, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo *regionalni*, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi *individualni*.

Potrebno je omeniti tudi potrebe ljudi. Če jih ne zadovoljujemo, ne moremo pričakovati, da bodo ljudje zadovoljni. Tu je zelo dobro omeniti Maslowovo teorijo potreb (Maslow 1954). V svoji teoriji je Maslow razvil dva koncepta:

- obstaja pet temeljnih skupin potreb in
- temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju (Treven 1998, 113).

Maslow predstavlja pet potreb, ki prehajajo iz primarnih v sekundarne potrebe (Treven 1998, 114–115):

- *fiziološke potrebe*: te potrebe so istovetne s primarnimi potrebami. Človek jih pridobi ob rojstvu. Ko jih posameznik zadovolji, z njimi ni več motiviran (npr. lakota);
- *potrebe po varnosti*: druga raven potreb spada že v sekundarne vrste potreb. Te odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrih, ki so potrebne za njegovo preživetje. Tudi te potrebe, kadar so zadovoljene, človeka ne motivirajo več;
- *socialne potrebe*: tretja, sredinska raven potreb, se približno ujema s potrebami po pripadnosti. Te so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti;
- *potrebe po spoštovanju*: ta raven potreb je že na višji rani. Med te spadajo potrebe po moči ter uveljavljanju in statusu. Potreba po spoštovanju se nanaša na željo človeka po tem, da ga spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Zato si posamezniki poskušajo izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi pridobili večji ugled ali da bi dosegli visok položaj v skupini. Če ima človek zadovoljive potrebe po spoštovanju, se poveča tudi njegovo zaupanje v lastne sposobnosti. Nasprotno pa se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti;
- *potrebe po samouresničevanju*: to je najvišja raven potreb. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo željeno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost.

Slika 2.2: Hierarhija potreb Abraham Maslowa



Vir: Treven 1998, 114.

Vse vrste nagrad (strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja, sodelovanja na znanstvenih simpozijih, zdravstveno in življenjsko zavarovanje, možnost letovanja v počitniških stanovanjih podjetja po ugodni ceni) pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Vendar pa se ti instrumenti uporabljajo za povečanje produktivnosti in kakovosti. Poleg tega so pomemben instrument za pridobivanje novih kadrov (Treven 1998, 28–29).

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka (Herzberg, 1959). V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini, in sicer na *higienike in motivatorje*. Prav zato se njegova teorija imenuje *dvofaktorjska teorija*. Higieniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti (npr. temperatura v prostoru) ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu (Treven 1998, 117).

Tabela 2.1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
1. Nadzor	1. Odgovornost
2. Odnos do vodje	2. Uspeh
3. Plača	3. Napredovanje
4. Delovne razmere	4. Samostojnost
5. Status	5. Pozornost
6. Politika podjetja	6. Razvoj
7. Varnost pri delu	
8. Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 117.

Na motivacijo pa vplivajo tudi različni dejavniki (Lipičnik 1998, 162–163):

- *razlike med posamezniki*: vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Seveda se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika. Nekatere zaposlene motivira denar in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejmejo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bi ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti;
- *lastnosti dela*: lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo posamezne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti;
- *organizacijska praksa*: to prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje), z nagradami pa definiramo (npr. bonitete in provizije), kar lahko privlači nove sodelavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

### 2.2.1 Delovne razmere

Ker je od delovnih razmer odvisno zadovoljstvo zaposlenih, menim, da je pomembno tudi te omeniti. K delovnim razmeram spada vse, kar nudi ugodne in neugodne razmere za delo. V praksi se pogosto delovne razmere enači s klimo v podjetju. Vendar obstaja razlika. Klima v podjetju se nanaša na vzdušje, medtem ko k delovnim razmeram spadajo različne stvari, kot so: toplota v prostoru, osvetljava, zrak

... Navedimo primer. Če delavec dela v prostoru, ki je slabo osvetljen, vsebuje škodljive pline, strupe, preveliko ali prenizko toploto ipd., lahko rečemo, da oseba dela v slabih delovnih razmerah. Lahko pa ima dobro klimo v podjetju, kot so dobri odnosi do drugih zaposlenih in nadrejenih oz. podrejenih. Da je takšen delavec zadovoljen, je potrebno poskrbeti za dobro organizacijsko klimo ter tudi za boljše delovne razmere. Seveda pa naj omenim, da sta po navadi ta dva pojma tesno povezana. Če ima delavec slabe delovne pogoje, je nezadovoljen, kar po navadi vodi tudi v slabšo organizacijsko klimo.

Da bi se delovne razmere spreminjale na boljše, je potrebno zagotoviti sistem njihovega spreminjanja in izboljšanja. Vedno, ko se ugotovi, da delovno okolje vsebuje slabe delovne razmere, je potrebno poseči in le-te popraviti na bolje. Tako delavci vidijo, da se nadrejeni trudijo, da bi jim izboljšali pogoje dela, prav zato se tudi sami trudijo, da bi ustregli nadrejenim. S tem pa se poveča tudi zadovoljstvo obeh.

### **2.2.2 Kariera**

Ker na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi kariera, menim, da jo je potrebno posebej obravnavati. Ljudje, ki lahko vplivajo na kariero v podjetju, so načeloma bolj zadovoljni kot tisti, ki na kariero ne morejo vplivati (npr. Ali je v podjetju možno napredovanje?).

V zgodnjih sedemdesetih letih so kariero videli kot določen večletni napredek, razvoj posameznika, ki se je izražal v vedno bolj odgovornem delu, ki ga je dobival. Od leta 1976 ta ideja ni več ustrezala, zato so kariero razumeli kot zaporedje dela, ki je zahtevalo osebno prizadevanje in razvoj. Vendar ima kariera v današnjem smislu drugačno definicijo. *Kariera je načrtovano in nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času* (Lipičnik 1998, 180).

Poenostavljeno bi lahko dejali, da z izrazom kariera razumemo vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju (Cvetko 2002, 46).

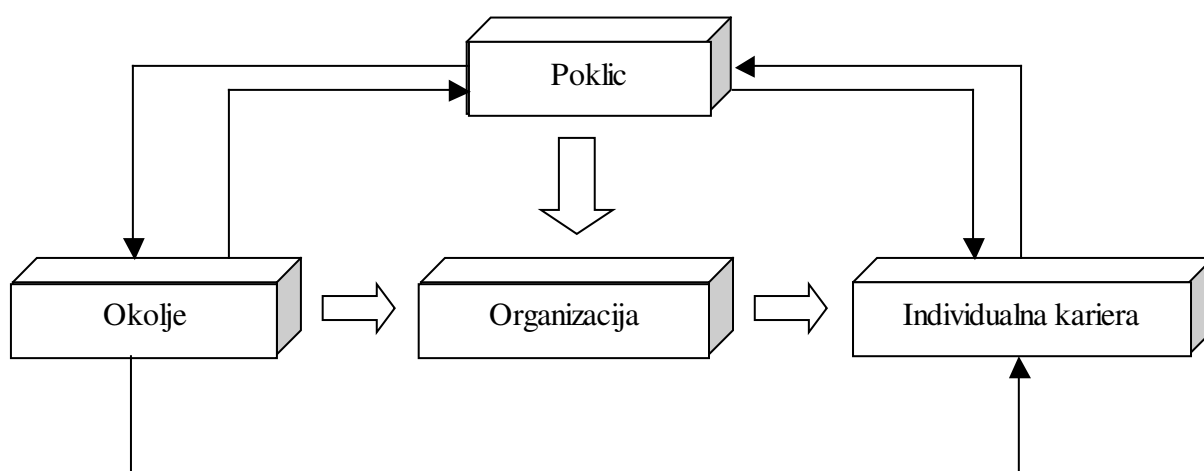
Včasih se zastavlja vprašanje, zakaj je kariera sploh pomembna in za koga. Ali je kariera pomembnejša za posameznika ali za organizacijo? Glede na motivacijsko moč načrtovane kariere je to vsekakor najprej posameznik. Karierni načrt mu lahko pomaga pri odločanju za nadaljnje izobraževanje. Za njegovo kariero pa je enako zainteresirana tudi organizacija, v kateri je zaposlen. Človeške zmožnosti so njen bistveni konkurenčni element. *Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere pa sta zainteresirana oba, posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.* Nekatera podjetja so kariero posameznikov podredila izključno svojemu napredku in zaposlene prikrajšala za užitke in koristi, ki jih prinaša kariera. Tako so dokaj hitro izgubila večino človeških zmožnosti. Nasprotno pa so tudi podjetja, ki so svojo kariero gradila na karieri zaposlenih. Taka podjetja so hitro pustila za seboj svoje tekmece (Lipičnik 1998, 180).

Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje (Lipičnik 1998, 180–181):

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo;
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije;
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor;
- spodbujati zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo;
- dati zaposlenim možnost, da bodo razvili sebe s svojo kariero;
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Pri oblikovanju kariere moramo upoštevati tudi nekaj splošnih dejavnikov: politične spremembe, ekonomski pritisk, nove organizacijske oblike, novo zaposlitveno politiko, napredujočo tehnologijo, socialne trende, demografske trende. Tudi pri oblikovanju konkretne kariere moramo upoštevati nekaj med seboj povezanih elementov, kot so: okolje, organizacija, poklic in individualna kariera. Individualna kariera se nanaša na poklic in iz njega tudi izhaja. Nanjo pa vplivata okolje in organizacija, v kateri je posameznik zaposlen. Okolje pa vpliva na organizacijo (podjetje) in spodbuja oblikovanje poklicev v skladu s predvidenim razvojem (Lipičnik 1998, 182).

Slika 2.3: Povezanost dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri karieri



Viri: Lipičnik 1998, 182.

### 2.2.3 Plača (nagrada)

Plača je osnovni del motivacije. Brez nje bi težko našli koga, ki bi še delal naprej. Prav zato ji je potrebno posvetiti veliko pozornosti. Potrebno je dodobra razmisliti, kako izpeljati najboljši sistem plačevanja – torej sistem, s katerim bodo zadovoljni tako zaposleni kot menedžerji in lastniki podjetij.

Ljudje denar potrebujejo in si ga tudi želijo. To je zelo močan, vendar ne edini motivator. Denar motivira, ker je neposredno in posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Z njim lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj visok. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Je tudi prevladujoč dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik 1998, 199).

Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti in zmožnosti delavca.. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati ter se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo katere koli metode vrednotenja dela (Lipičnik 1998, 192).

Da je plačilni sistem uspešno oblikovan, je potrebno omogočiti takšno plačo, ki bi motivirala zaposlene. Zato je dobro plačo razdeliti na osnovno plačo in gibljivi del (Zupan 2001, 133).

Seveda pa lahko k osnovni plači lahko prištejemo še dodatke. Glavni dodatki k osnovni plači so (Lipičnik 1998, 193):

- *plačilo individualne uspešnosti*, ki povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov;
- *bonusi* – nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali organizacija;
- *nagrada za storilnost* – nagrade, povezane z doseganjem predhodno zastavljenih ciljev;
- *provizije* – posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli;
- *plačilo servisne dejavnosti*, ki se po navadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena. Izjemoma se v neprofitnih dejavnostih uporabljajo tudi plačila, odvisna od uspešnosti posameznikov;
- *plačilo za zmožnosti*, ki ga včasih imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. To plačilo se spreminja v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov;
- *plačilo pristojnosti* je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dobil posameznik;

- *plačilo za osebni razvoj (kariera)* je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečanje odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem;
- *dodatki*, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah itd.

Končni korak pri uvedbi sistema plač in nagrajevanja je spremljanje njegove učinkovitosti. Prvo preverjanje je seveda povezano z doseganjem zastavljenih ciljev. Zanimajo nas doseženi rezultati, nadzor nad stroški dela, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih in podobno. Obstajata pa dva vidika analiz. Prva se nanaša na *stroškovni vidik* plač in nagrajevanja. Zanima nas, kakšni so dejanski stroški v primerjavi s poslovnim načrtom, kako se giblje časovno, kakšni so v primerjavi s povprečji panoge, geografskega območja, celotnega gospodarstva in seveda kakšni so v primerjavi s konkurenco. Poleg celotnega zneska stroška nas zanima tudi njihova sestava, vsaj to, kolikšen delež stroškov odpade na fiksni in kolikšen na variabilni del. Poleg tega pa je mogoče še izdelati primerjave z drugimi kategorijami poslovnih prihodkov in odhodkov ter izračunavati prihodek na povprečno plačo, dobiček na povprečno plačo in stroške plač v primerjavi s stroški materiala. Možnosti imamo veliko. Drugi vidik analize pa se nanaša na *motivacijski vidik*. Tu je potrebno občasno preveriti celovito delovanje sistema plač in nagrajevanja. S takšno analizo ugotovimo, ali sistem podpira poslovno strategijo, ali je konkurenčen in ali so zaposleni zadovoljni (Zupan 2001, 137).

Kot sem omenil zgoraj, je pri določanju sestavine in višine plač dobro preučiti, kako ravna konkurenca. Seveda je takšne podatke zelo težko dobiti. Včasih se zgodi, da si dve prijateljski podjetji na osnovi osebnih poznanstev izmenjujeta manjši del informacij, kar pa ni dovolj. Pravi tekmeci pa niti tega ne počnejo. Seveda pa se nekatera podjetja poslužujejo tudi informacij iz javnih občil, prek lovcev na glave (te svetovne organizacije imajo določeno dober pregled nad trgom dela in plačami, vendar le za določene skupine bolj plačanih poklicev) in s preučevanjem posrednih znakov (ko na primer težko pridobijo določen kader za zaposlitev ali ko jim uhajajo dobri sodelavci). Mogoče so še najbolj zanesljiv vir podatkov ankete o plačah, ki jih običajno izvajajo za to specializirana podjetja (Zupan 2001, 139–140). Na splošno pa večinoma velja, da so ljudje zadovoljni že s tem, če jim zagotovimo enakost. Če vedo, da imajo vsaj takšne plače kot konkurenca, je manjša možnost za nezadovoljstvo.

Preden pa ljudi nagradimo s plačami, je potrebno ovrednotiti delo. Če je delo pravilno ovrednoteno, omogoča večje zadovoljstvo že s tem, da zaposleni menijo, da je to delo pač tako ovrednoteno, in če želijo večjo plačo, iščejo delo, ki je nekoliko bolj ovrednoteno. Merkač Skok (2005, 197) navaja definicijo vrednotenja dela: »Vrednotenje dela je sistematičen proces določanja relativne vrednosti posameznim delom v organizaciji na podlagi kriterijev zahtevnosti, znanja, pogojev dela ipd.«

Na splošno lahko rečemo, da morajo biti plače povezane z uspešnostjo. V nasprotnem primeru ne omogočimo pravičnosti med zaposlenimi in pride do nezadovoljstva. Danes veliko podjetij teži k zmanjševanju individualnih spodbud, saj namesto njih ali pa v povezavi z njimi podjetja uveljavljajo plačilo, vezano na uspešnost skupin ali celotnega podjetja. Poleg klasičnih spodbud, kot so udeležba zaposlenih v dobičku in programi razdelitve prihrankov, se čedalje bolj uveljavljajo programi, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz poslovne strategije. Na tako skušajo dolgoročno uskladiti zeleno vedenje zaposlenih (Zupan 2001, 158).

Odločitve, ali bomo ocenjevali posameznega zaposlenega ali celotno skupino, so odvisne od zaposlenih samih. Če ti zelo radi delajo v skupini, je dobro, da ocenjujemo skupino, v nasprotnem primeru je takšno ocenjevanje nesmiselno in je bolje ocenjevati posameznika. Pri ocenjevanju posameznika razlikujemo tri skupine programov, ki plače povezujejo z uspešnostjo. V *prvo skupino* sodijo vsa plačila, ki jih delavec dobi zaradi svoje uspešnosti, kot so plačilo za preseganje norme ali akorda, osebna ocena uspešnosti in podobno. Po navadi gre za dodatek, izračunan kot odstotek osnovne plače. V *drugo skupino* se štejejo enkratne denarne nagrade, ko ima vodja praviloma na voljo določen znesek plačilne mase, da nagradi najboljše zaposlene. Ta plačila ne povečujejo osnovne plače in se po daljšem obdobju lahko celo spremenijo. V *tretjo skupino* pa sodijo programi napredovanja, ki povečujejo osnovno plačo delavca. Napredovanje je lahko povezano s preходом v višji plačilni razred, ko gre za napredovanje znotraj delovnega mesta (vodoravno), ali pa na zahtevnejše delovno mesto (navpično) (Zupan 2001, 167). Vse to je koristno upoštevati za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno tudi od načina oz. oblike nagrajevanja. Merkač Skok (2005, 197) navaja najpogostejše oblike sisteme nagrajevanja v praksi:

- nagrajevanje po času,
- nagrajevanje po normi,
- nagrajevanje po akordu,
- sistem premij in nagrad,
- nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku.

Veliko bolj zapleteno je nagrajevati menedžerje. Merkač Skok navaja (2005, 217–218), da so strokovnjaki in profesionalci navadno ocenjevani na podlagi rezultatov svojega dela, ki se kažejo v uspehu in kakovosti projektov, predlogov ukrepov, ugotovitev in podobno. Navaja tudi, da je vrednotenje uspešnosti menedžerjev kljub najrazličnejšim metodam, modelom in kombinaciji pristopov še vedno manj objektivno in nedvoumno, kot bi organizacije želele.



#### **2.2.4 Varnost zaposlitve**

Varnost zaposlitve se nanaša na stalnost zaposlitve, torej nepretrganost zaposlitve za zaposlenega. To pomeni, da se delovno mesto spreminja, delovno razmerje, status delavca pa se v isti ali drugi organizaciji nadaljuje. Relativno varna in kontinuirana zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Izobraževanje je ne le možnost, ampak tudi pogoj ohranjanja zaposlitve (Kavar-Vidmar 1995, 210–215).

Ljudje so zadovoljni (motivirani) že s tem, da imajo stalno zaposlitev in se niti ne ozirajo toliko za drugimi motivatorji. Če so prepričani, da zaposlitve ne bodo izgubili, je tolikšna večja verjetnost za boljše počutje in s tem boljše poslovanje v podjetju. Če imajo veliko skrbi že s tem, da ne vedo, kako dolgo bodo ostali v podjetju, se po navadi motivacija za delo zmanjša in s tem tudi produktivnost delavca. Zato je poleg ostalih motivatorjev izredno pomembno zagotoviti tudi varno oz. stalno zaposlitev za zaposlene.



### **3 METODOLOŠKI OKVIR ŠTUDIJE**

Empirični del študije je namenjen preučevanju zadovoljstva zaposlenih s pomočjo preučevanja klime in ugotavljanja njene dimenzije. Namenjen je tudi iskanju vzrokov za njen nastanek in posledic, ki jih ima vedenje ljudi. Le tako je mogoče klimo izboljšati in s tem omogočiti večje zadovoljstvo ljudi. Da bi lahko izboljšali klimo oz. odpravili njene nezaželene vplive, je potrebno najprej preučiti njeno dejansko stanje. To je mogoče le s pridobivanjem koristnih informacij v podjetju.

Ljudje, ki so na vodilnih položajih, kot so direktorji, po navadi pravijo, da dobro poznajo svoje podjetje in tudi klimo v njem. Vendar pa naj omenim, da se veliko direktorjev, ki to pravi, po navadi tudi moti. To sem opazil v predvsem v večjih podjetjih. Poznajo le okvirno stanje v podjetju, kajti zaposleni ne bodo nikoli povedali točnega oz. resničnega mnenja o svojem počutju v podjetju. Po navadi raje povedo pozitivno mnenje, negativnega pa obdržijo zase. Zato velikokrat vodilni nimajo resnične slike o organizacijski klimi in prav zato tudi ne ukrepajo, ker mislijo, da je klima zelo ugodna.

Prav zato je dobro, da se redno izvajajo raziskave v podjetju. Po navadi so te raziskave anonimne (npr. ankete). Le tako je mogoče pridobiti od delavcev realnejše podatke. Vendar pa naj omenim, da se ne smemo zanašati samo na te vrste raziskav. Zgodi se namreč, da lahko delavci kljub temu neresnično odgovarjajo na vprašanja. To se po navadi zgodi, če se ljudem mudi in na hitro odgovarjajo na vprašanja. Zato takih vrst raziskav nikoli ne smemo ponuditi med prostim delovnim časom oz. malico. Ljudje bodo bolj zadovoljni, če bodo lahko na vprašanja odgovarjali med delovnim časom. Vendar takrat ne smejo biti v časovni stiski. Vodstvo mora omogočiti nekaj minut, da se delavci sprostijo in v miru rešijo anketo.

#### **3.1 Merjenje zadovoljstva**

Raziskovalni del diplomske naloge sem opravil v podjetju, katerega vodilni so želeli, da ostane anonimno. Omenil bi samo to, da je podjetje dokaj uspešno in tudi vodilno na področju predelave, prodaje mesa in mesnih izdelkov ter trgovskega blaga.

V podjetju sem izvedel naključno anketiranje. Anketiral sem 50 ljudi. Anketiranje je potekalo nekaj več kot tri tedne (ljudje so bili zelo zaposleni). Tako mislim, da sem dosegel tudi resničnejše odgovarjanje na ankete, kajti zaposleni niso bili v stiski s časom in so imeli veliko časa za premislek. Za ljudi, ki so potrebovali pomoč pri reševanju anket, sem bil vedno na razpolago. Želel sem namreč, da so ankete pravilno izpolnjene.

### **3.2 Lestvice delovne motivacije**

V empiričnem delu diplomske naloge sem skušal ugotoviti, kakšno je stanje v določeni organizaciji in kaj motivira zaposlene. Pri tem sem uporabil lestvice delovnih motivov, delovnega zadovoljstva in vrednot podjetja, ki jih je pripravil Pogačnik Vid (1997). Poleg navedenega sem še uvedel osebne podatke. Iz osebnih podatkov sem ugotovil približno strukturo moških in žensk, njihovo približno starost, izobrazbo in staž v organizaciji. Z lestvico delovnih motivov sem želel ugotoviti, katere motivatorje podjetje nudi ljudem (po pomembnosti z lestvico od 1 do 15) in kateri motivatorji ljudem več pomenijo kot drugi (prav tako z lestvico od 1 do 15). Merjenje delovne motivacije je načeloma torej lahko enako kot merjenje motivacije človeka nasploh. Pripomoček je seveda postavljen v kontekst delovne situacije. Torej ne sprašujemo, kaj je delavcu pomembno v življenju nasploh, ampak kaj mu je pomembno pri delu (npr. po Herzbergu) (Pogačnik 1997, 19).

Z lestvico delovnega zadovoljstva sem skušal ugotoviti, koliko so ljudje zadovoljni s posameznimi motivatorji. Potem ko so bili izbrani temeljni motivi in ko je bila izdelana lestvica delovnih motivov, je bilo naravno, da se sestavi še lestvico, ki bi zadovoljstvo s posameznimi motivi merila neposredno, torej z večstopenjsko numerično ocenjevalno lestvico. Zaradi primerjave z rezultati, izbranimi z lestvico delovnih motivov, je seveda smotrno ohraniti iste temeljne motive (plača, vodja, delovne razmere ...). Obstaja pa pomembna razlika. Na lestvici delovnih motivov so postavke napisane v zaželeni, pozitivni obliki. Naloga zaposlenega je, da stopnjo zadovoljstva oceni na lestvici od 1 do 5. Lestvica delovnega zadovoljstva je torej preprost pripomoček, s katerim lahko ugotavljamo bodisi posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo bodisi analiziramo organizacijsko klimo podjetja. Lestvica poleg ocen po posameznih področjih delovne motivacije daje tudi oceno zadovoljstva z delovno situacijo. Na tega kaže vsota danih ocen (ali povprečje, če ocene nekaterih postavk morda manjkajo) (Pogačnik 1997, 49).

Z lestvico vrednot podjetja sem skušal ugotoviti, kaj je po mnenju zaposlenih najpomembnejše za podjetje. Ta lestvica vsebuje 14 dejavnikov, ki so jih zaposleni razvrščali po pomembnosti, in sicer dvakrat. Prvič so morali označiti, kakšno je trenutno stanje, drugič pa kakšno bi moralo biti stanje v resnici.

#### **3.2.1 Lestvica delovnih motivov**

Lestvica delovnih motivov je namenjena spoznavanju temeljnih delovnih motivov zaposlenega oz. skupine zaposlenih. V osnovni obliki lestvice to stori dvakrat. V koloni »Takšno delo bi želel(a)« opiše svojo pravo delovno motivacijo, torej svoje želje. V koloni »Takšno je moje delo« pa opiše motivacijske značilnosti sedanjega dela.

Razhajanje med njima kaže na področja motivacijske napetosti oz. na delovno (ne)zadovoljstvo (Pogačnik 1997, 12).

Lestvica vključuje 15 temeljnih motivov pri delu (po Herzbergu). Z njimi lahko pokažemo, da zanje velja določena vzpostavljenost s temeljnimi motivi človeka nasploh (npr. vzporednica temeljnemu motivu varnost pri delu je splošna potreba po varnosti).

### ***3.2.2 Lestvica delovnega zadovoljstva***

Lestvica delovnega zadovoljstva obsega istih 15 temeljnih motivov kot lestvica delovnih motivov, vendar zaposleni ne označujejo, kaj je zanje pomembno, ampak v kolikšni meri so s posameznimi motivatorji zadovoljni (npr. s plačo ...). Ocenjujejo na petstopenjski skali, stopnje so označene numerično in tudi grafično. Vsota (ali povprečje) vseh lestvic izraža globalno delovno zadovoljstvo (Pogačnik 1997, 12).

### ***3.2.3 Lestvica vrednot podjetja***

Lestvica vrednot podjetja je namenjena spoznavanju predstave zaposlenih o tem, kaj je pomembno za podjetje, v katerem delajo. Lestvica zajema 14 dejavnikov, ki so pomembni za uspeh nekega podjetja. Zaposleni tudi te dejavnike razvrščajo po pomembnosti, in sicer dvakrat, podobno kot pri lestvici delovnih motivov. V prvi koloni »Tako je sedaj« označujejo, kakšen pomen tem vrednotam njihovo podjetje daje sedaj, v drugi koloni »Tako bi moralo biti« pa označujejo, kakšen pomen bi moralo tem vrednotam njihovo podjetje dajati v prihodnosti. Razhajanje med obstoječem stanjem in idealom kaže na področja motivacijske napetosti oz. na težnjo po spremembah v podjetju (Pogačnik 1997, 12).

### ***3.2.4 Osebnih podatki***

Pri osebnih podatkih sem delil ljudi na moške in ženske. Delil sem jih tudi po starosti, stopnji izobrazbe ter na staž v organizaciji. To razvrščanje sem uporabil prav z namenom, da bi ugotovil, ali prihaja pri določenih skupinah do odstopanja od povprečja, ki velja za celotno podjetje. To odstopanje sem nato prikazal v posebnem poglavju.

## ***3.3 Zbiranje odgovorov***

Pri raziskavi, ki temelji na zadovoljstvu zaposlenih, je potrebno omeniti, da mora biti vodena zelo pazljivo. Upoštevati je potrebno vrsto dejavnikov, ki lahko vplivajo na rezultat. Zadovoljstvo se spreminja z leti. Starejši zaposleni so po navadi bolj zadovoljni kot mlajši. Prav zato vodstvo po navadi vključuje v raziskavo vse zaposlene. S tem se zmanjša tudi jeza zaposlenih, ki lahko nastane, če anketiramo samo del populacije.

Prav zaradi navedenih razlogov je potrebno raziskavo skrbno opraviti. Seveda jih je zelo težko predvideti. Zato je tudi zelo pomembno, da raziskavo opravljajo zunanje neodvisne skupine. Zagotoviti pa je potrebno pričakovano anonimnost takšnih raziskav.

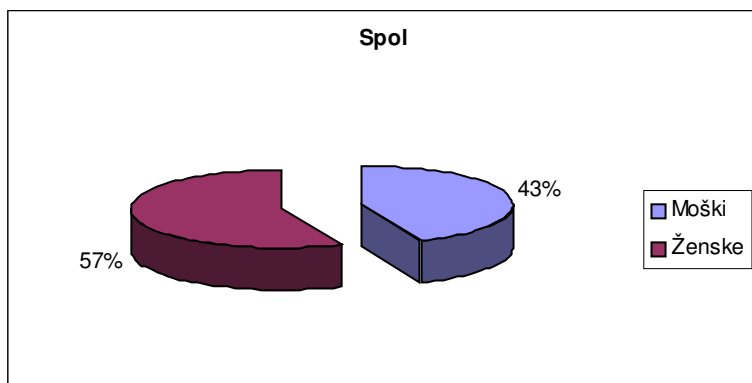
#### 4 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Za diplomsko nalogo sem meril zadovoljstvo z anketami. Anketiral sem 50 zaposlenih. Vseh zaposlenih v podjetju je okoli 100. Ker pa sem želel dobiti veljavne podatke, sem se odločil za naključen vzorec. To pomeni, da sem anketiral udeležence na vseh področjih in delovnih mestih. Samo anketiranje je potekalo približno mesec dni, to pa predvsem zaradi pomanjkanja časa ljudi (predvsem ljudje na vodilnih mestih in v upravi niso imeli veliko časa ali pa so bili velikokrat na poslovnih potovanjih). Ko sem ankete dobil nazaj, sem skrbno pregledal, ali so pravilno izpolnjene. Nepravilno izpolnjene ankete so bile le 4 (oz. 8 %). Zato teh nekaj anket nisem upošteval.

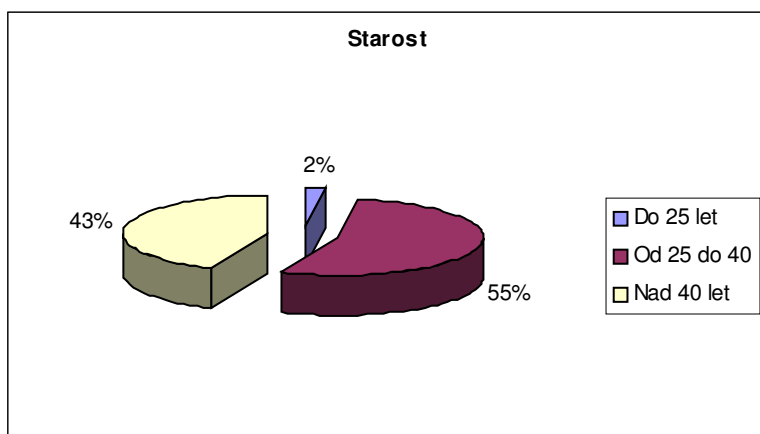
Dobljene odgovore sem izračunal z aritmetično sredino, poleg tega pa sem jih tudi rangiral in prikazal z grafi. Cilj je bil ugotoviti, kaj zaposlene motivira, kako so zadovoljni s posameznimi motivatorji in poslovno politiko podjetja.

Anketiral sem 43,48 % moških in 56,52 % žensk. Od teh je bilo le 2,17 % starih do 25 let. Največ zaposlenih je bilo starih od 25 do 40 let, in sicer kar 54,35 %. Nad 40 let je bilo 43,38 % zaposlenih. Seveda sem zaposlene razdelil tudi po izobrazbi. Samo osnovno šolo jih je imelo 26,09 %, višjo 30,43 % in visoko ter več 43,48 %. Razvrščal sem jih tudi po stažu v organizaciji. Ljudi, ki so zaposleni največ dve leti v organizaciji, je bilo 36,96 %. Takih, ki so od dveh do pet let v organizaciji, je bilo 13,04 %. Toliko odstotkov je bilo tudi takih, ki so zaposleni od pet do deset let. Nad deset let pa jih je bilo toliko kot tistih, ki so zaposleni največ dve leti, in sicer 36,96 %. Vse te strukture zaposlenih so grafično prikazane spodaj.

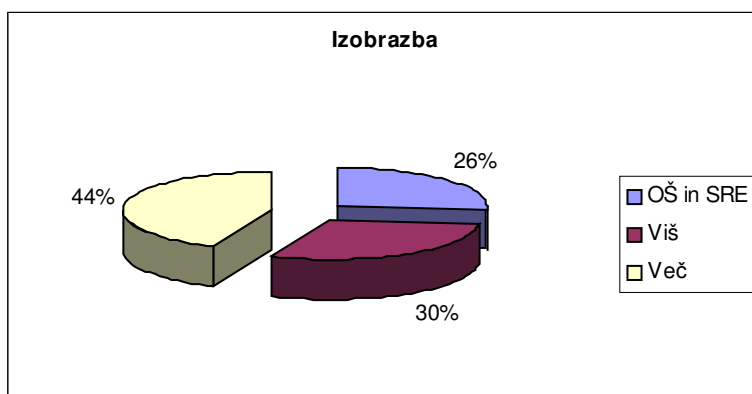
Graf 4.1: Struktura zaposlenih po spolu



Graf 4.2: Struktura zaposlenih po starosti

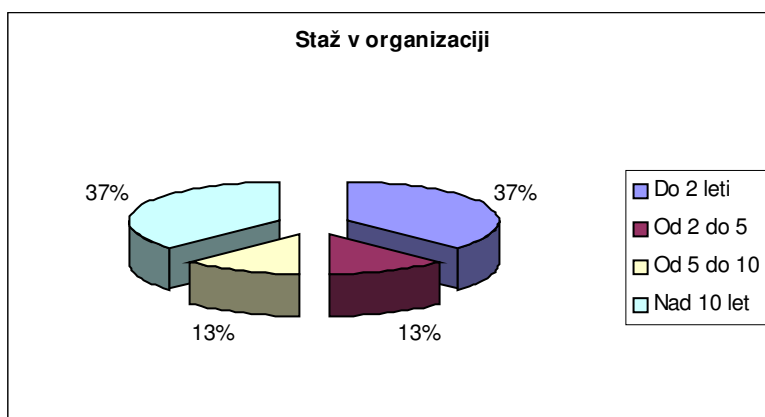


Graf 4.3: Struktura zaposlenih po izobrazbi





Graf 4.4: Struktura zaposlenih po stažu v organizaciji

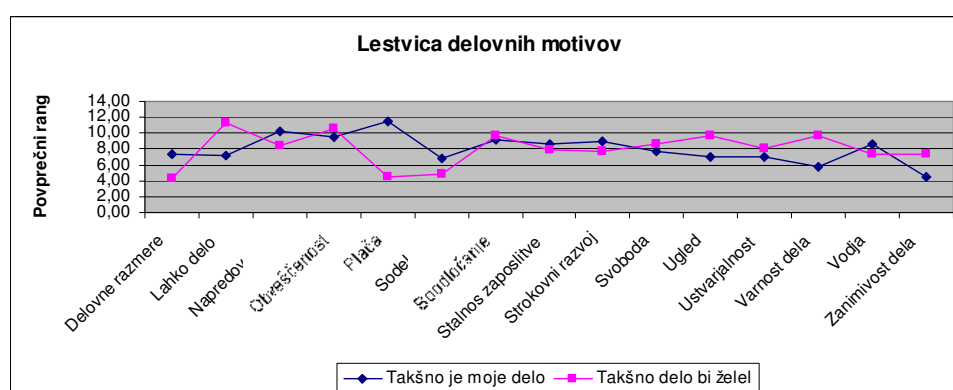


#### 4.1 Predstavitev rezultatov in interpretacija lestvic

Za razumevanje motivacije je pomembno omeniti, da nikoli ni koristno izbrati samo ene motivacijske teorije. Motivacija je veliko kompleksnejša. Vedeti moramo, da je sestavljena iz mnogih dejavnikov, ki ne delujejo enako pri vseh ljudeh (nekateri ljudi motivira en, druge spet drug motivacijski dejavnik). Zato moramo biti pri motiviranju ljudi zelo previdni.

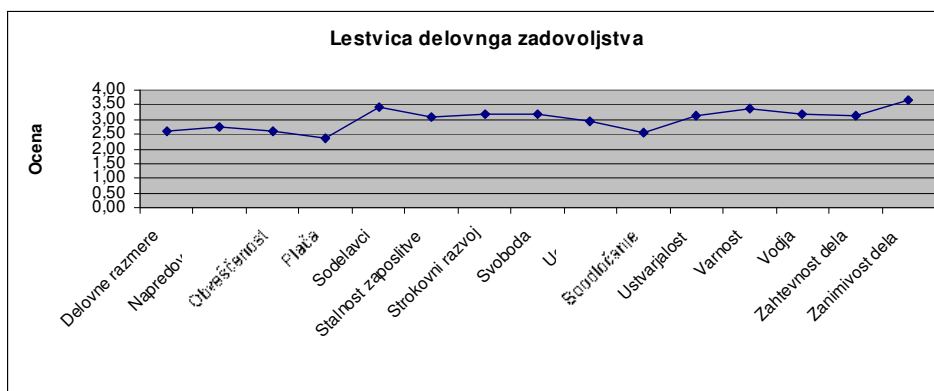
Kot sem omenil zgoraj, je *lestvica delovnih motivov* namenjena spoznavanju temeljnih delovnih motivov zaposlenega oz. skupine zaposlenih. Iz grafa je razvidno, da so glavne motivacijske značilnosti dela, ki ga trenutno opravljajo sodelavci, zanimivost dela, varnost dela in dobri odnosi s sodelavci. Glavne značilnosti dela, ki bi si jih želeli zaposleni, pa so dobre delovne razmere, dobra plača in dobri odnosi s sodelavci. Največjo motivacijsko napetost je mogoče zaslediti pri plači (podjetje najmanj motivira zaposlene z dobrimi plačami, zaposleni pa bi si to zelo želeli). Prav zato bi se moralo na tem področju največ narediti.

Graf 4.5: Lestvica delovnih motivov



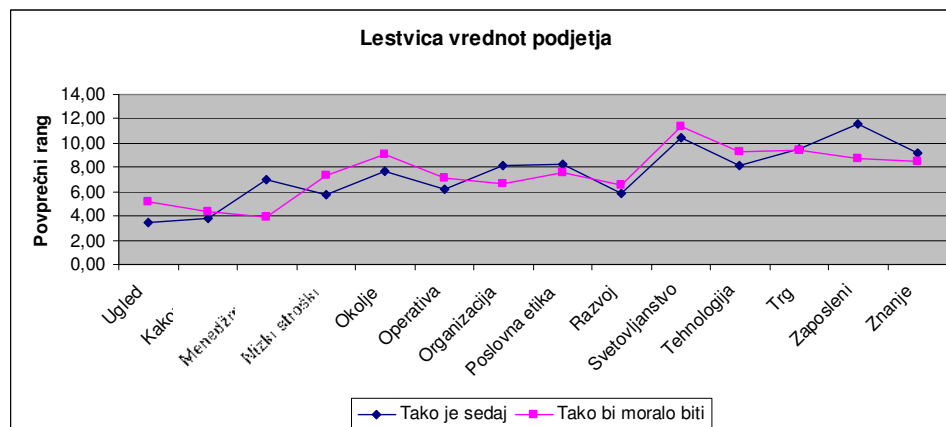
*Lestvica delovnega zadovoljstva* pomaga ugotoviti, v kolikšni meri so posamezni motivi zadovoljeni. Iz grafa je razvidno, da so zaposleni najbolj zadovoljni z zanimivostjo dela. Na drugem mestu so dobri odnosi s sodelavci, na tretjem pa varnost zaposlitve. Najmanj so zadovoljni s plačo (obenem pa tudi s soodločanjem in slabimi delovnimi razmerami). Povprečje vseh ocen znaša 3, kar pomeni, da je delovna situacija v podjetju povprečna.

Graf 4.6: Lestvica delovnega zadovoljstva



*Lestvica vrednot podjetja* je namenjena spoznavanju predstave zaposlenih o tem, kaj je pomembno za podjetje, v katerem delajo. Iz grafa lahko vidimo, da zaposleni menijo, da podjetje trenutno daje največ poudarka ugledu in kakovosti izdelkov. To je razumljivo, saj se podjetje tako navzven tudi predstavlja. Menijo pa, da bi moralo največ poudarka dati menedžmentu. Tudi sam menim, da pravilno razmišljajo, kajti iz lastnih izkušenj sem doživel, da so se interesi vodilnih velikokrat križali med seboj. Zato pogosto nastane problem in delavci ne vedo, katerega nadrejenega naj ubogajo. Največja motivacijska napetost in s tem težnja po spremembah je prav pri menedžmentu in tudi pri zaposlenih. Prav zato je potrebno dati tema dvema področjema v prihodnosti večji pomen.

Graf 4.7: Lestvica vrednot podjetja

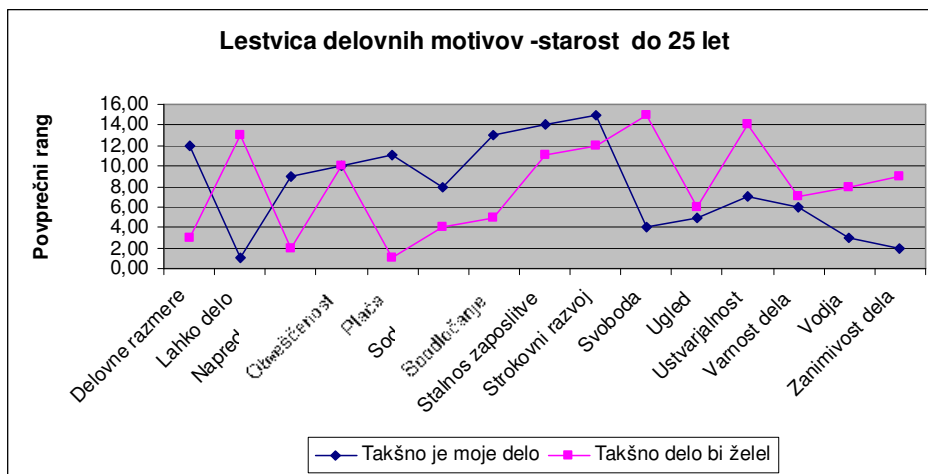


## 4.2 Rezultati in interpretacije lestvic po skupinah

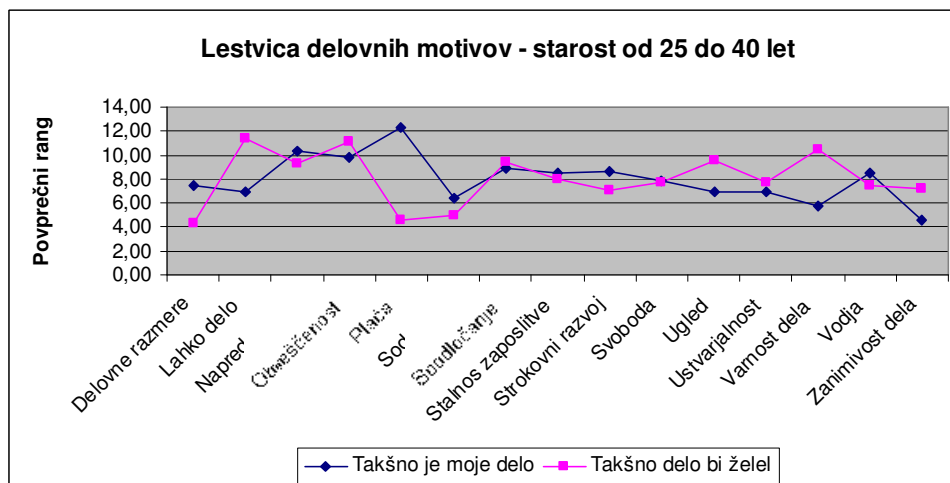
V obravnavanem podjetju sem ljudi razdelil v posamezne skupine: po spolu, starosti, izobrazbi in stažu v organizaciji. S tem sem želel videti, ali prihaja pri posameznih skupinah do odstopanj od rezultatov, ki so se nanašali na celotno podjetje. Omeniti velja, da bistvenih odstopanj nisem opazil, razen pri rezultatih lestvic, mlajših do 25 let. Prav zato sem to starostno skupino posebej izpostavil in podrobneje navedel njene rezultate in interpretacijo rezultatov.

Pri *lestvici delovnih motivov po starosti* lahko rečemo, da je pri mlajšem delu populacije (do 25 let) največjo motivacijsko napetost opaziti pri lahkem delu (medtem ko velja za celotno podjetje, da je največja motivacijska napetost pri plačah). To je razumljivo, saj imajo mladi raje delo, pri katerem se kaj naučijo in dobijo koristne izkušnje, kot pa delo, ki so mu zlahka kos. Veliko motivacijsko napetost je mogoče zaslediti tudi pri svobodi na delovnem metu in plači. Svoboda pri delu je za mlade zelo pomembna, saj radi ustvarjajo. Ker pa so še novi in mladi, jim nadrejeni ne zaupajo preveč in jim s tem omejujejo svobodo. Plača pa je, kot sem že dejal, tudi v resnici nekoliko nižja, zato tu ni bilo dvoma, da bo nastala motivacijska napetost. Pri starejših zaposlenih pa je tako kot pri merjenju celotnega podjetja največja motivacijska napetost vidna pri plačah.

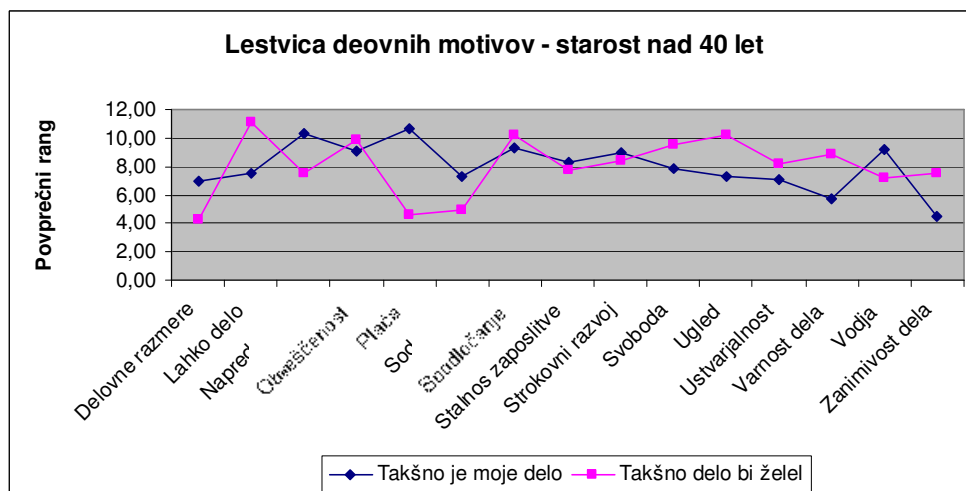
Graf 4.8: Lestvica delovnih motivov – starost do 25 let



Graf 4.9: Lestvica delovnih motivov – starost od 25 do 40 let

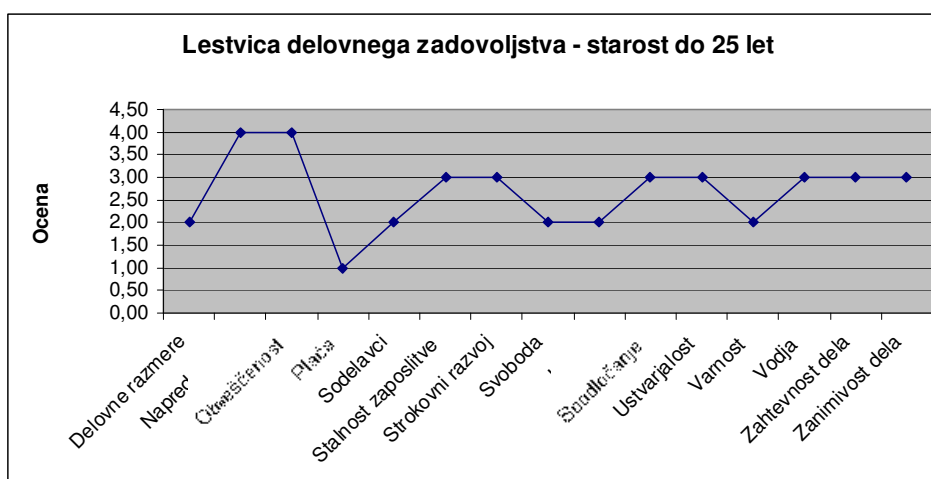


Graf 4.10: Lestvica delovnih motivov – starost nad 40 let

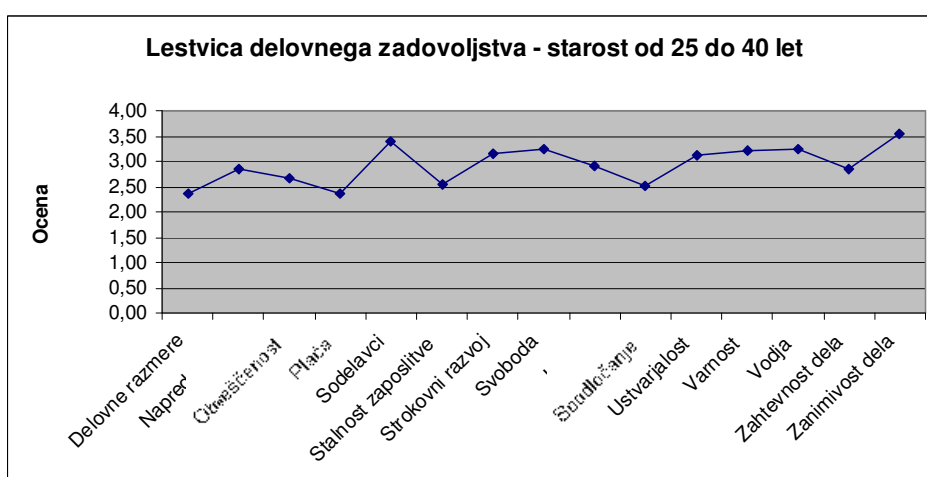


Pri lestvici delovnega zadovoljstva po starosti lahko rečemo, da so mladi zadovoljni predvsem z napredovanjem in obvešččenostjo (do 25 let). Povprečna ocena znaša 2,67, kar pomeni, da niso preveč zadovoljni z delovnimi motivi. Starejši zaposleni pa so bolj zadovoljni z zanimivostjo dela. Povprečna ocena starih od 25 do 40 let znaša 2,93, kar pomeni, da tudi ta del populacije ni zadosti zadovoljen s svojo delovno situacijo. Pri starejših nad 40 let povprečna ocena znaša 3,11, kar pomeni, da so nekoliko bolj zadovoljni s svojim delovnimi motivi.

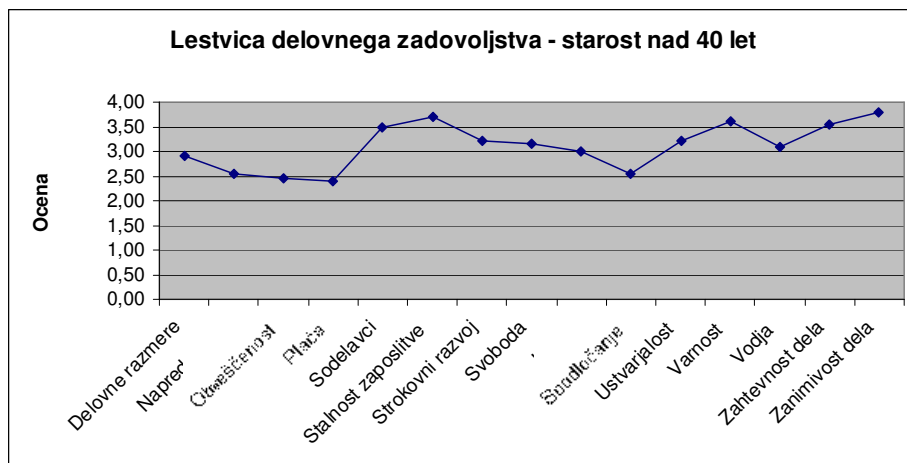
Graf 4.11: Lestvica delovnega zadovoljstva – starost do 25 let



Graf 4.12: Lestvica delovnega zadovoljstva – starost od 25 do 40 let

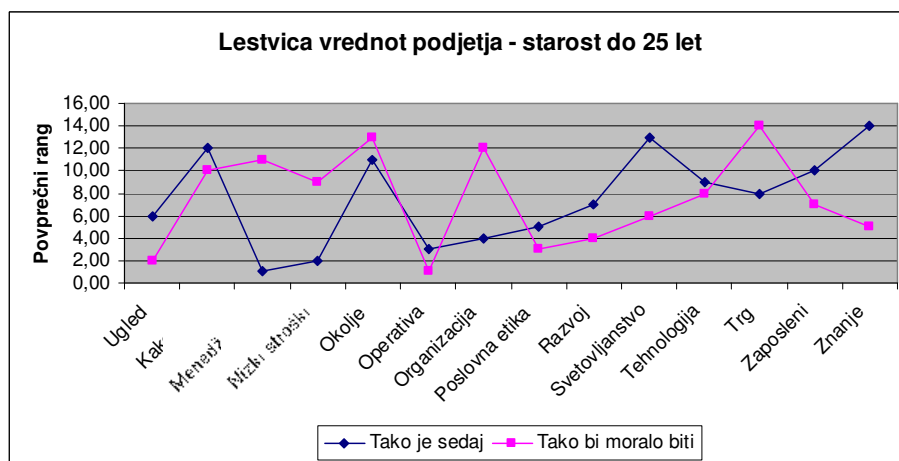


Graf 4.13: Lestvica delovnega zadovoljstva – starost nad 40 let

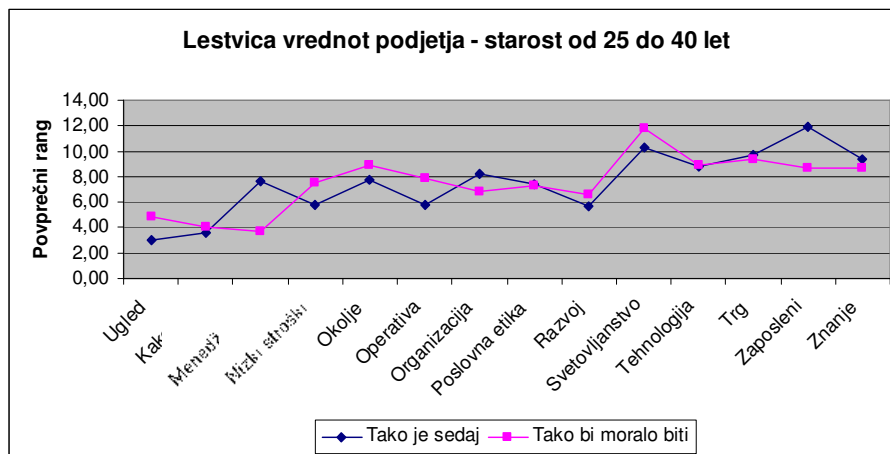


Pri lestvici vrednot podjetja po starosti je največjo motivacijsko napetost opaziti pri mladih (do 25 let). Mladi namreč menijo, da podjetje daje velik pomen menedžmentu in nizkim stroškom. Sami pa menijo, da bi morali dajati večji pomen ugledu in operativi. Največja motivacijska napetost je vidna pri menedžmentu. Tudi pri ostalih zaposlenih (od 25 do 40 let in nad 40 let) lahko vidimo, da je največja motivacijska napetost pri menedžmentu, vendar pa je ta napetost nekoliko manj izrazita kot pri mladih (do 25 let). Da se napetosti odpravi, je potrebno v prihodnje to področje bolj poudarjati.

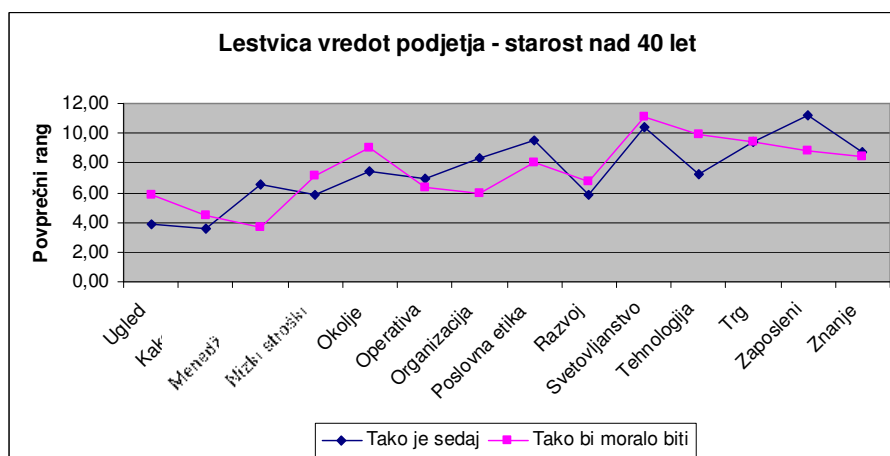
Graf 4.14: Lestvica vrednot podjetja – starost do 25 let



Graf 4.15: Lestvica vrednot podjetja – starost od 25 do 40 let



Graf 4.16: Lestvica vrednot podjetja – starost nad 40 let







## 5 MOŽNE REŠITVE

Bistvo aplikativnega raziskovanja je poleg navedb rezultatov in vzrokov za njihov nastanek tudi navedba možnih rešitev. Bistvo raziskav je, da se izboljša trenutno stanje. Raziskave bi bile nesmiselne, če bi zgolj služile za ugotavljanje stanja. Usmerjene morajo biti v odpravljanje slabosti.

Najprej sem poskušal poiskati rešitve za *lestvico delovnih motivov* (za celotno podjetje). Motivacijsko napetost te skupine lahko interpretiramo z *Maslowovo hierarhijo potreb*. Iz prejšnjega grafa (graf 4.5) je razvidno, da je *največja motivacijska napetost pri plačah*. To pomeni, da so te potrebe (plača) v največjem razkoraku med tistim, kar dejansko nudi podjetje, in tistim, kar bi radi zaposleni. To potrebo bi sam uvrstil med potrebe po varnosti, kajti če ni zadostne plače, ljudje vse težje živijo in zato nimajo varnosti (lahko se zgodi, da ne plačajo stanovanja in se znajdejo na cesti). Če gledamo po hierarhiji po Maslowu, lahko rečemo, da so te potrebe na drugem mestu od spodaj navzgor.

Poleg povišanja plač je možno dobiti tudi nekatere druge rešitve, kot so povečanje nekaterih dodatkov za večjo produktivnost. Lahko bi rekli, da gre za neke vrste nagrad. Kdor torej preseže normo, je tudi boljše plačan. Vendar bi to zadostovalo za ljudi v proizvodnji. Zaposlenim v pisarnah takih vrst nagrad ne bi mogli ponuditi, kajti tam je skoraj nemogoče določiti normo. Lahko bi določili nagrado za hitrost in kakovost dela (npr. hitre in kakovostne analize za nadzorni svet ...).

Vendar bi lahko kljub temu rekli, da je rešitev mogoče poiskati pri povečanju plač. Vodstvo se mora zavedati, da povečanje plač ne pripelje nujno do boljših rezultatov. Lahko se namreč zgodi, da se ljudje navadijo na višanje plač, tako da to potem pričakujejo vsake toliko časa. Vedeti pa moramo tudi, da si ljudje od nekdaj želimo imeti vedno več (podobno kot pri Maslowovi hierarhiji potreb). Prav tako smo s trenutno plačo zadovoljni le nekaj časa, nato bi hoteli imeti še večjo. Zaradi navedenih razlogov je lahko višanje plač pogubnega pomena.

Naslednja je *lestvica delovnega zadovoljstva*. Kot sem omenil zgoraj, so zaposleni najmanj zadovoljni s **plačo**. Na drugem mestu je soodločanje, na tretjem pa slabe delovne razmere. Plača in delovne razmere sta higienika, soodločanje pa motivator. *Nezadovoljstvo zaposlenih lahko podjetje odpravi tako, da izboljša higienike, če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje*. Plačo in delovne razmere torej lahko podjetje izboljša. Plačo lahko poveča, delovne razmere pa izboljša in nudi boljše in prijaznejše, predvsem pa varne delovne razmere. Soodločanje bistveno vpliva na motiviranost zaposlenih, zato je izredno pomembno, da zaposlenim omogočimo, da tudi sami odločajo na nekaterih področjih.

Kot zadnja ostane *lestvica vrednot podjetja*. Pri tej lestvici nisem uporabil nobenega modela. Bistvo takega ugotavljanja je predvsem spoznanje o ciljih, za katere se zavzema organizacija (skozi oči zaposlenih). Obenem izvemo tudi, za katere cilje in vrednote bi želeli zaposleni videti, da jim podjetje v prihodnje namenja večji poudarek. Glavni pomen te raziskave temelji na dejstvu, da je za dobro poslovanje družbe potrebno *uskladiti cilje tako organizacije kot zaposlenih* (npr. višji dobički v podjetju vodijo v večje plače zaposlenih). Skupni cilji pa omogočajo, da tako organizacija kot zaposleni razmišljajo v isti smeri. Že v teoretičnem delu sem zapisal, da je usklajevanje ciljev ključni pogoj za uspešnost poslovanja (vendar je potrebno pred tem doseči, da ljudje zaupajo organizaciji oz. vodilnim). Usklajevanje ciljev vodi v *skupno vizijo* tako družbe kot zaposlenih. Bistvo skupnih ciljev je prepričanje zaposlenih o *vrednotah*, ki veljajo za družbo.

Prilagajanje organizacije zaposlenim omogoča večjo motivacijo pri zaposlenih, kajti ljudje vidijo, da lahko vplivajo na delovanje organizacije. Obenem pa omogoča tudi prilagajanje zaposlenih organizaciji (predvsem na tistih področjih, kjer se organizacija ne more oz. se težko prilagaja – zato se morajo pač zaposleni; večja organizacija se težje prilagaja). Vse to izboljša organizacijsko klimo in tudi zaupanje med ljudmi. Obenem se lahko družba uči od zaposlenih (več ljudi več ve). Učeča se družba je ključni pogoj za *konkurenčnost*. Konkurenčna organizacija (oz. konkurenčni kader) pa je glavni cilj vsake sodobne družbe.

## 6 SKLEP

Ljudje so najpomembnejši del vsake organizacije, zato jih je potrebno dobro motivirati. Nekatera podjetja se zanašajo bolj na materialne, druga pa bolj na nematerialne nagrade, vendar morajo biti za zadovoljstvo ljudi zagotovljene tako ene kot druge.

Predmet raziskave je bilo ugotavljanje negativne organizacijske klime in podajanje teoretičnih okvirov rešitev. Pri teoriji sem se nanašal na dva modela, in sicer na Maslowovo hierarhijo potreb in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.

Raziskava je pokazala, da so zaposleni najbolj nezadovoljni s plačami. Plače uvrščamo med materialne nagrade (in tudi med higienike po Herzbergovi dvofaktorski teoriji). Ker pa so tako izrazito nizke, bi moralo podjetje v prihodnje bolj poudarjati prav materialne nagrade. Seveda pa pri tem ne gre zanemariti nematerialnih nagrad.

Zelo pomembno je tudi poudariti, da višanje plač ali katerih drugih motivacijskih dejavnikov ne privede nujno do izboljšanja organizacijske klime (višanje higienikov po Herzbergovi dvofaktorski teoriji omogoča zadovoljstvo do ene mere – pomembno je povečevati motivatorje). Znano je, da ljudje, ko imajo neko motivacijo doseženo, preidejo na drugo in si želijo zmeraj več. Poleg tega pa moramo vedeti, da nismo vsi ljudje enaki. Nekateri motivirajo eni, druge pa spet drugi motivacijski dejavniki. Prav zato je dobro vedeti, koga kaj motivira.

Iz raziskave je mogoče ugotoviti tudi, da ljudje mislijo, da sta za uspešno organizacijo izrazito pomembna kakovost in vodstvo. S tem se strinjam tudi sam. Če imaš *kakovostnejše izdelke* (ali pa tudi kader) kot konkurenca, si lahko uspešnejši kot drugi. Da pa posluješ v pravi smeri, je potreben tudi *dober vodja*. Slednji ve, da si s kakovostnimi izdelki podjetje pridobi tudi *ugled*, ki ga delavci v podjetju postavljajo na tretje mesto. Prav zaradi teh treh stvari menim, da so najpomembnejše oz. brez katerih je izredno težko dobro poslovati in biti vodilni v svoji panogi.

Zelo pomembno je tudi omeniti, da je videti največjo motivacijsko napetost pri mladih. To sem tudi predvideval, kajti starejši ljudje so že nekaj časa v organizaciji, tako da so se že prilagodili. Mlajši zaposleni pa so bolj fleksibilni in bi želeli, da je tudi organizacija takšna. Žal pa vsi vemo, da so večja podjetja zelo okorna in ne tako fleksibilna kot manjša. Prav zaradi tega razloga se tudi težko prilagajajo mladim. Drug razlog bi lahko bil tudi ta, da so prišli od drugod, kjer so bili pogoji boljši, in bi radi tudi tu podobne pogoje dela. To sem razbral predvsem iz njihovih govoric.

Koristno pa je, da še dodam, da se s težavami, s katerimi se srečuje podjetje, srečuje še veliko drugih podjetij. Zato menim, da je edina pravilna pot do reševanja kakršnih koli problemov uspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi. Nadrejeni morajo razumeti podrejene in obratno. Samo tako se lahko vzpostavi zaupanje in odpravi motivacijske napetosti.

## *Sklep*

Na koncu naj povzamem, kaj bi morala organizacija spremeniti, po mojem mnenju, da bi se organizacijska klima izboljšala, s tem pa tudi zadovoljstvo zaposlenih. Mislím, da je izredno pomembno najprej poseči po učinkoviti komunikaciji. Vodstvo se mora uskladiti in posredovati zaposlenim enotne informacije, ki ne prihajajo v nasprotje druga z drugo. Poleg tega mora poskrbeti za boljše vzdušje v podjetju in prijaznejše odnose. Menim, da je prav to največji razlog za odhod zaposlenih iz podjetja. Ne nazadnje pa mislim, da bi bilo koristno tudi povečati plače vseh zaposlenih.

## LITERATURA

- Biloslavo, Robert. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: ZRS; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Devetak, Gabriel. 1997. *Marketniška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Radovan Andrejčič, Jovo Brekič, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica Ritonja, Miro Štrajhar, Ivan Voršink. 1996. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavar-Vidmar, Andreja. 1995. *Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Miglič, Gozdana. 2002. *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
- Milivojević, Zoran. 1996. Čustveno vrednotenje podjetja. V *človeku prijazno in uspešno vodenje*. Urednik Stane Možina, 123–174. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Packard, Vance 1962. *The pyramid climbers*. New York: MC Graw-Hill.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Robbins, Stephen P. 2005. *Organizational behaviour*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Senge, Peter M. 1992. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Skok, Merkač. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Stringer, Robert. 2002. *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 1996. *Vrednotenje dela I. Organizacija dela – Sistemizacija dela – Zahtevnost dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.



## **PRILOGE**

Priloga 1: Anketni vprašalnik





# Lestvica delovnih motivov

## SEDANJA IN ZAŽELENA NARAVA DELA

Spodaj je naštetih več *značilnosti*, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami je pomembno kaj drugega. Prosimo vas, da spodaj naštete značilnosti razvrstite glede na to, kako dobro *opisujejo vaše sedanje delo* oziroma kaj si pri delu najbolj *želite*.

1. TAKŠNO JE MOJE DELO. V tej koloni postavke razvrstite od tiste, ki je za vaše sedanje delo najbolj *značilna* (pripišite ji številko 1), prek druge najbolj značilne (2) pa vse do tiste, ki je za vaše sedanje delo najmanj značilna (15).
2. TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A). V tej koloni označite, kaj si pri delu najbolj *želite*. Pred za vas najpomembnejšo stvar pripišite številko 1, pred drugo najpomembnejšo 2 in tako dalje, vse do zadnje, za vas najmanj pomembne stvari (15).

TAKŠNO JE MOJE DELO. ↓	TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A). ↓
---------------------------------	-------------------------------------

_____	_____	Dobre DELOVNE RAZMERE
_____	_____	LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos
_____	_____	Dobre možnosti NAPREDOVANJA
_____	_____	Dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju
_____	_____	Dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti
_____	_____	Dobri odnosi s SODELAVCI
_____	_____	SOODLOČANJE pri delu in poslovanju
_____	_____	STALNOST ZAPOSLOTITVE
_____	_____	Dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA
_____	_____	SVOBODA in samostojnost pri delu
_____	_____	UGLED dela
_____	_____	USTVARJALNO delo
_____	_____	VARNO delo
_____	_____	Dober VODJA
_____	_____	ZANIMIVO DELO

# *Lestvica delovnega zadovoljstva*

## ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO

Spodaj je naštetih 15 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z VSAKO od njih. Ocena 5 pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste z nečim nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni. Pri ocenjevanju uporabljajte vseh pet ocen, razen seveda, če se vaše zadovoljstvo tako zelo izrazito nagiba v eno ali v drugo smer.

### STOPNJA ZADOVOLJSTVA



DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
PLAČA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
odnosi s SODELAVCI	1	2	3	4	5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED dela	1	2	3	4	5
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST dela	1	2	3	4	5
VARNOST dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNI VODJA	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST dela	1	2	3	4	5

# Lestvica vrednot podjetja

## VREDNOTE PODJETJA

Spodaj je naštetih 14 *dejavnikov*, ki so vsi zelo pomembni za uspeh podjetja. Brez dvoma pa ima vsako podjetje in v njem vsak zaposleni svojo *vizijo uspeha*, ki daje nekaterim dejavnikom večji, drugim pa manjši pomen. Zanima nas vaše osebno mnenje.

Prosimo vas, da dejavnike *razvrstite (rangirate) po pomembnosti*, od najbolj pomembnega (označite ga s številko 1), prek drugega najbolj pomembnega (2) itd., vse do najmanj pomembnega (postavite ga na zadnje mesto, to je pripišite mu številko 14). To storite dvakrat.

1. TAKO JE SEDAJ. V tej koloni označite, kakšen *pomen* po vašem mnenju naše podjetje daje posameznemu dejavniku *sedaj*. Pazite, ne ocenjujete, kakšen ugled ima podjetje, kakšna je kakovost njegovih izdelkov in storitev, kako sposobno vodstvo ima itd., ampak ocenjujete, kolikšen *pomen* daje tem dejavnikom, torej koliko energije vlaga v njihovo doseganje.
2. TAKO BI MORALO BITI. V tej koloni označite, kakšen pomen bi po vašem mnenju naše podjetje *moralo* dajati posameznemu dejavniku, torej koliko energije naj v bodoče vlaga v njegovo doseganje.

TAKO JE SEDAJ.	TAKO BI MORALO BITI.	DEJAVNIKE RAZVRSTITE PO POMEMBNOSTI !	
↓	↓		
_____	_____	<b>Ugled</b>	Podoba podjetja, blagovna znamka, reklame, poznanost
_____	_____	<b>Kakovost</b>	Visoka kakovost izdelkov in storitev
_____	_____	<b>Menedžment</b>	Sposobno vodstvo podjetja
_____	_____	<b>Nizki stroški</b>	Varčno poslovanje na vseh ravneh
_____	_____	<b>Okolje</b>	Prijaznost do širšega naravnega in družbenega okolja
_____	_____	<b>Operativa</b>	Jasni operativni cilji podjetja, storilnost
_____	_____	<b>Organizacija</b>	Dobra, učinkovita organiziranost podjetja in procesov
_____	_____	<b>Poslovna etika</b>	Pošteni poslovni odnosi v podjetju in z zunanjimi partnerji
_____	_____	<b>Razvoj</b>	Inovativnost, raziskave, biti korak pred drugimi

_____	_____	<b>Svetovljanstvo</b>	Mednarodne izkušnje in povezave podjetja
_____	_____	<b>Tehnologija</b>	Sodobna tehnologija, stroji, oprema
_____	_____	<b>Trg</b>	Sposobnost prilagajanja trgu in oblikovanja trga
_____	_____	<b>Zaposleni</b>	Zadovoljstvo zaposlenih, dobra delovna morala
_____	_____	<b>Znanje</b>	Visoka raven znanja, usposobljenosti zaposlenih

Vir: Pogačnik 1997