

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V BANKI

TATJANA SABADIN

MENTOR
DOC. DR. TONČI ANTE KUZMANIĆ

KOPER, 2007



POVZETEK

Motiviranje zaposlenih igra pomembno vlogo v uresničevanju strategije in poslovnega načrta vsakega podjetja. Pogoj za uspešno motiviranje zaposlenih pa je zelo usposobljen in motiviran vodja – manager, ki med sodelavci uživa ugled in spoštovanje. Le-ta naj bi imel sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseg ciljev, kar je v zadnjih letih postalo izziv, saj so okolja, v katerih podjetja delujejo, zapletena in nepredvidljiva. Podjetja bodo morala v prihodnosti graditi svojo podobo na iznajdljivih posameznikih, maksimalno motiviranih za delo. Zaposleni za svojo produktivnost in motivacijo namreč potrebujejo občutek pripadnosti in pomembnosti, zavest, da so del ekipe, v kateri so pripravljeni dati vse od sebe. Zanimivo in ustvarjalno delo, odprta in razvita komunikacijska praksa, pozitivno usmerjeno delovno okolje, sposoben vodja, konkurenčne plače in nagrajevanje in možnost osebnega razvoja so pomembni motivacijski dejavniki, ki jih zaposleni v podjetju pričakujejo.

Ključne besede: motiviranje zaposlenih, vrste motivacij, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, motivacija za delo, analiza motivacije, delovno okolje

ABSTRACT

Employee motivation plays a key role in the implementation of a company's strategy and business plan. A prerequisite to efficient employee motivation is a qualified and motivated manager who is respected by his colleagues. A manager with these qualities should also be capable of engaging, directing and encouraging others to pursuit objectives – a challenging task in an unpredictable and complex economic environment. Companies will be faced with the necessity to build their corporate image on ingenious and highly motivated individuals. In order to be productive and motivated, employees need to feel a sense of belonging to the company and a sense of being in on things, so as to give their best in what they do. The most important motivating factors to the employees are creative and interesting work, open and quality communication, positive working environment, competent management, competitive wages and rewarding, and possibility for personal growth and development.

Key words: employee motivation, motive types, motivation theories, motivating factors, motivation for work, motivation analysis, work environment

UDK: 658.3:65.012.4:159.9(043.2)



VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev obravnavane tematike	1
1.2 Namen in cilji diplomske naloge	1
1.3 Metodologija raziskovanja.....	1
1.4 Omejitve.....	2
2 Motivacija	3
2.1 Motivacija	3
2.2 Motivi.....	4
2.3 Motivacija za delo.....	5
2.4 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu.....	6
3 Motivacijske teorije	9
3.1 Motivacijska teorija Maslowa.....	9
3.2 Leavittova motivacijska teorija.....	9
3.3 Vroomova motivacijska teorija.....	10
3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	11
3.5 Hackman–Oldhamov model obogatitve dela.....	12
3.6 Problemskomotivacijska teorija.....	12
3.7 Frommova motivacijska teorija	12
4 Motiviranost zaposlenih za delo	15
4.1 Motivacijski dejavniki	15
4.1.1 Stalnost zaposlitve	15
4.1.2 Plača kot motivacija.....	15
4.1.3 Pohvale, nagrade in priznanja.....	17
4.1.4 Komuniciranje - obvešččnost	18
4.1.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje.....	19
4.1.6 Organiziranost dela	19
4.1.7 Kariera in napredovanje.....	20
4.2 Vloga vodje v procesu	21
4.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih	22
4.2.2 Nezadovoljstvo zaposlenih	24
4.2.3 Uničevanje motivacije	26
5 Analiza motivacije v Banki Koper, d. d.	27
5.1 Predstavitev Banke Koper, d. d.....	27
5.2 Analiza motivacije zaposlenih v Banki Koper, d. d.....	30
5.2.1 Demografija	30
5.2.2 Preučevanje motivacije zaposlenih.....	33
6 Sklep	49

Literatura	51
Priloge	53

SLIKE

Slika 2.1	Mehanizem motiviranja	4
Slika 3.1	Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije	10
Slika 5.1	Sedež Banke Koper, d. d.....	27
Slika 5.2	Struktura zaposlenih po spolu.....	30
Slika 5.3	Struktura zaposlenih po starosti.....	31
Slika 5.4	Struktura zaposlenih glede na delovne izkušnje v letih.....	32
Slika 5.5	Struktura zaposlenih glede na položaj v podjetju	32
Slika 5.6	Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe	33
Slika 5.7	Ste kdaj bili brezposelni?.....	37
Slika 5.8	Poznate koga iz svojega ožjega kroga znancev, ki je brezposeln?	38
Slika 5.9	Zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom.....	41
Slika 5.10	Ali menite, da ste za svoje delo primerno plačani?	41
Slika 5.11	Kolikokrat ste že dobili kakršno koli priznanje/nagrado za svoje dobro opravljeno delo?.....	42
Slika 5.12	Ali menite, da zaslužite več nagrad?	43
Slika 5.13	Vrste nagrad za delo	43
Slika 5.14	Kaj si želite doseči v službi?.....	44
Slika 5.15	Kaj je za Vas pri Vašem delu najpomembnejše?.....	45
Slika 5.16	Dejavniki motiviranja	46
Slika 5.17	Ali bi ponovno sprejeli Vaše delo, če bi se morali danes odločiti zanj? ...	47
Slika 5.18	Ali bi svoje delo v podjetju priporočili prijatelju?.....	47

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane tematike

Diplomska naloga bo obravnavala področje motiviranja zaposlenih v Banki Koper, d. d.

Spodbujati ljudi, da razmišljajo in delajo v dobro podjetja, je za podjetje odločilnega pomena, da preživijo na trgu. Ljudje so tisti, ki nam prinašajo konkurenčne prednosti, in so tisti, ki za nas delajo. Podjetje potrebuje ljudi, ki imajo specifična strokovna znanja, se znajo hitro prilagoditi spremembam in so usmerjeni v prihodnost. Zavedati se je treba, da so človeški viri največje bogastvo podjetja ter da jih je treba nenehno izobraževati, jih spodbujati, nagrajevati in seveda motivirati.

Osnovni dejavnik vsake motivacije so nagrade, ki jih prejmejo posamezniki za svoje tekoče delo ter za dosežke. Pri tem se postavlja vprašanje, kakšne morajo biti nagrade, da zadovoljijo potrebe posameznika in ga s tem stimulirajo, da deluje optimalno v korist družbe, ki ga nagrajuje.

Motiviranje zaposlenih je ključni dejavnik za doseganje dobrih poslovnih rezultatov podjetja. Motivirani zaposleni so lahko najpomembnejše skrite rezerve podjetij. Najbolj motivirani za delo so posamezniki, ki svoje delo obravnavajo kot pomembno poslanstvo in so se mu pripravljene popolnoma posvetiti in ne podrediti.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih v Banki Koper, d. d. in s tem opozoriti na nujnost motiviranja zaposlenih, saj menim, da se tej temi še vedno posveča premalo pozornosti.

Cilji diplomske naloge so naslednji:

- opredeliti osnovne pojme: motiviranje, motivacijski dejavniki, motivacijske teorije;
- ugotoviti potrebe in pričakovanja zaposlenih;
- ugotoviti vzroke za pomanjkanje motiviranosti;
- najti rešitve, ki bi pripeljale do večje motiviranosti zaposlenih.

1.3 Metodologija raziskovanja

V okviru deskriptivnega pristopa bodo uporabljene naslednje raziskovalne metode:

- metoda deskripcije (opisovanje) pojmov, pojavov ...,
- komparativna metoda (primerjanje) pri primerjanju določenih dejstev ter
- metoda kompilacije (povzemanje) pri povzemanju zaključkov iz literature, člankov.

V okviru analitičnega pristopa bodo uporabljene naslednje metode:

- metoda sinteze pri strjevanju delov v neke smiselne celote,
- metoda analiziranja pri razčlenjevanju določenih dejstev in pojavov na sestavne dele,
- deduktivno in induktivno sklepanje: samostojna uporaba induktivnega sklepanja – na podlagi izidov anketiranja bomo iz posamičnih primerov sklepali na stopnjo motiviranosti zaposlenih.

Pri svojem analitičnem delu bom uporabila metodo anketiranja. S pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga bom poslala zaposlenim po elektronski pošti, bom anketirala sto zaposlenih.

1.4 Omejitve

Motiviranost zaposlenih bomo merili le na primeru zaposlenih v Banki Koper, d. d. Pričakujem običajne omejitve, kot so omejitve časa in zanimanja pri anketirancih. Omejitev predstavlja tudi pomanjkanje praktičnih izkušenj.

2 MOTIVACIJA

V tem poglavju bi radi opredelili, kaj sploh je motiviranje, kaj vpliva na motiviranje, radi bi opisali vrste motivov, ugotovili, zakaj ljudje delajo in predstavili modele ravnanja z ljudmi.

Beseda motiv izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se« oziroma širše »nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna oz. vodilna misel«. Motivacijo izpeljemo kot glagol iz besede motiv in pomeni navajanje pobud, razlogov, utemeljitev (Verbinc 1989, 467). Leksikon psihologije pojasnjuje motivacijo kot obnašanje usmerjeno proti nekemu cilju, ki zbudi potrebe, izzvane v človeku, razlog obnašanja je zadovoljevanje teh potreb. Mathis in Jackson menita, da gre za izpeljanko besede motiv, ki pomeni emocijo ali potrebo človeka, ki ga prisili v akcijo (Marušič 2001, 247–248).

2.1 Motivacija

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, da človek deluje. Predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan 2000, 11).

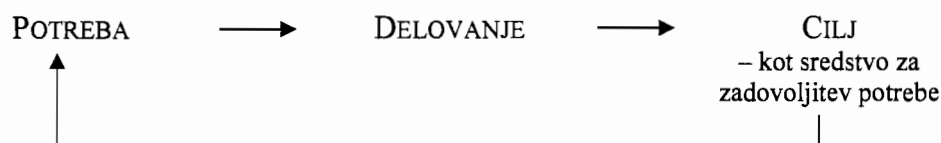
Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši želeni smeri (Keenan 1996, 5). V resnici pa je motivacija preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Mnogo težje je odgovoriti na vprašanje, kako doseči, da bo njihovo delovanje usklajeno s potrebami podjetja, saj tisto, kar moramo storiti, da pri drugih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, ni tako preprosto.

V povezavi organizacije in motivacije zasledimo dva pomena izraza motiviranja (Treven 1998, 106):

- prvi pomen označuje motivacijo kot eno izmed strategij managementa;
- drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, duševno stanje posameznika.

Stara psihološka teorija pripoveduje, da je človek srečen samo takrat, kadar je v stanju popolnega duševnega ravnovesja in so zadovoljene vse njegove potrebe. Motivacijska struktura bo v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov, določala, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi (Uhan 2000, 27). Mehanizem motiviranja lahko predstavimo s sliko (glej sliko 2.1).

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan 2000, 27.

Interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe so določeni glede na duševnost in fiziologijo posameznika, glede na njegovo znanje in načine, kako ga uporabi za oblikovanje cilja, in glede na razmerja med interesi in cilji posameznikov (Uhan 2000, 27).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od ene ali več potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju oziroma sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma k individualnemu cilju posameznika. To se pravi, da potrebujemo za akcijo oziroma delovanje človeka najprej potrebo. »Potreba je močan notranji občutek nečesa v organizmu.« (Lipičnik 1998, 415)

2.2 Motivi

Motiv spodbudi človeka ali skupine ljudi k določenemu dejanju, ki povzroči pomembne posledice za človeštvo bodisi v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod (Uhan 2000, 30).

Glede na vlogo motivov, ki jo imajo v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive (Lipičnik 1998, 156). Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Gre za biološke in socialne motive, ki ogrožajo obstoj organizma, če niso zadovoljeni. Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa človekovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na nastanek motivov v človeku jih lahko ločimo na podedovane in pridobljene. Podedovane motive prinese človek s seboj na svet, pridobljene pa pridobi v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo motive na univerzalne, regionalne in individualne. Univerzalni motivi se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalne srečamo pri določeni skupini oseb na določenem območju, individualni pa se pojavljajo samo pri posameznikih (Lipičnik 1998, 156–157).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost se uporabljajo pri oblikovanju treh motivacijskih skupin.

Prvo motivacijsko skupino predstavljajo *primarne biološke potrebe*. Ta skupina motivov zajema motive, ki morajo biti zadovoljeni, sicer lahko človek kot organizem

propade. Motivi se nanašajo na biološko zgradbo človeka in vsebujejo podedovane motive, ki so značilni za vse ljudi in so zaradi tega tudi univerzalni. Na te motive je nemogoče vplivati zavestno in jih je preprosto potrebno zadovoljiti (Lipičnik 1998, 157).

Drugo motivacijsko skupino predstavljajo *primarne socialne potrebe*. Tudi ti motivi so primarni, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno potrebno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. V glavnem so pridobljeni in se jih je človek navzel iz svojega okolja iz mladosti. To je privedlo do sklepa, da okolje lahko vpliva na nastanek motivov, zaradi regionalne razširjenosti pa je odvisna različnost teh motivov. Na to skupino motivov lahko vplivamo zavestno in tako lahko zavestno spreminjamo obnašanje ljudi v družbi. Spreminjanje obnašanja je v veliki večini odvisno od regionalnosti (Lipičnik 1998, 158).

Tretjo skupino predstavljajo *sekundarni motivi ali potrebe*. V tej skupini se pojavljajo motivi, ki so nezaželeni. Ravno to dokazuje, da je za to skupino značilno, da so motivi individualnega značaja, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Čeprav njihova nezadovoljitev ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno, je lahko za posameznike, ki imajo te motive, neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti (Lipičnik 1998, 159).

2.3 Motivacija za delo

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja mora razumeti potrebe in motive posameznikov. Tako lahko predvidi vedenje zaposlenih in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni sami želijo delati. Rezultati, ki jih prinaša delo z motiviranimi posamezniki, so (Keenan 1996, 62):

- delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih;
- ljudje radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne;
- delajo trdo, ker hočejo sami opraviti svoje delo;
- potreben je manjši nadzor kot sicer, saj bodo izvedbo spremljali za to zadolženi posamezniki;
- zavest je visoka, kar v okolici ustvarja odlično delovno ozračje.

Razlikovati med motivacijo in manipulacijo s stališča vodenja ima velik pomen (Denny 1997, 10):

- motivacija pomeni, da pripravimo nekoga, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti;
- manipulacija pa je, ko nekoga pripravimo, da nekaj stori, ker mi tako hočemo.

Na posameznike lahko delujemo z notranjimi in zunanji viri motivacije. Zunanja motivacija je tista, ki najde podkrepitev v zunanjih nagradah, odvisna je od okolja in je

del delovne situacije. Zunanja nefinančna motivacija je tista, ki dela človeka pomembnega. Lahko jo dosežemo direktno s priznanji, razvojem zmožnosti, usposabljanjem in kariernimi priložnostmi.

Notranja motivacija je tista, ki najde podkrepitev sama v sebi in izvira iz doživljanja dela. Do nje pride z zadovoljtvijo individualnih potreb po dosežkih, odgovornosti, vsestranskosti, izzivalnosti, vplivu in odločanju.

Denarne spodbude so močni, vendar zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Dolgoročno zaposlenih ni mogoče motivirati od zunaj. Pri zaposlenih moramo doseči stanje notranje motiviranosti, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. Ljudje so delavni, odgovorni, delovnim nalogam in izzivom se ne izogibajo, če je njihovo delo cenjeno in delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb. Če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in vizije podjetja ter potem samostojno odločajo, kako jih bodo dosegli, bo njihova zavzetost za delo precej večja, kot če jim vodja natančno določi kaj, kako in kdaj naj delajo (Zupan 2001, 60; Lipičnik 1995, 46).

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v podjetju razvrstimo v štiri skupine (Uhan 2000, 28):

- na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa (identifikacija s podjetjem, prostovoljna izmenjava ciljev posameznika z zaželenimi cilji podjetja);
- na tiste, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu (adaptacija – posameznik se združi s podjetjem v upanju, da bo vplival na njegove cilje in jih zbližal s svojimi);
- na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem (denarna motivacija);
- na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo podjetje, v katerem delajo, to so fluktuirajoči delavci (cilje organizacije zasledujejo s prisilo).

Podjetje lahko doseže svoje načrtane cilje le z velikim deležem delavcev v prvih dveh skupinah.

2.4 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

Kot navaja Lipičnik (1998, 29–31) so avtorji Driver, Coffey in Brown (1988) proučevali načine ravnanja z ljudmi ali načine izrabe njihovih zmožnosti. Pri tem so odkrili šest modelov.

Administrativni model

Za model je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. Izraba človeških zmožnosti je pasivna oblika, ki operira s papirnati rutinskimi nalogami in je vsa okovana v razna pravila. Delovanje je omejeno zgolj na zbiranje podatkov o delavcih.

Legalni model

V tem modelu je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno. Pri tem gre za definiranje odnosa med delodajalcem in delojemalcem. Ravnanje z ljudmi je torej omejeno na izvajanje pravil s področja delavnopravne zakonodaje.

Finančni model

V ospredju tega koncepta ravnanja z ljudmi je vprašanje, koliko človekove zmožnosti stanejo. Med pomembnejše stroške všteto zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko zavarovanje, življenjsko zavarovanje itd. Naloga tistih, ki se ukvarjajo z ljudmi, je po tem modelu najti možnost glede na optimalnost stroškov oziroma ustrezne človeške zmožnosti, ki najmanj stanejo.

Vodstveni model

Sam naslov modela pove, da je ravnanje z ljudmi osredotočeno na vodenje in vodje. Model se je razvijal v dve smeri.

- V prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, razumeli probleme dela in produktivnost ter naj bi izvajalskim vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi, svetovali, kako naj rešujejo probleme.
- V drugi različici pa imajo izvršni vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar imajo premalo znanja. Zato posebne kadrovske službe ali posebej za to organizirani izobraževalni centri izobražujejo vodje in jim skušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi.

V mnogih podjetjih je dala najboljše rezultate kombinacija obeh smeri tega modela.

Humanistični model

Osrednja ideja tega modela je, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene v posameznike in jim pomagajo, da ti maksimalno razvijejo svoje zmožnosti in kariero. Model temelji na McGregorjevi teoriji »Y« in se odraža v rasti organizacij na osnovi izobraževanja in razvoja njihovih kadrov.

Vedenjsko-spoznavni model

Po tem modelu želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologija, sociologija ...).

Pri tem jih vodi osnovno izhodišče, da je mogoče tovrstne ugotovitve uporabiti v povsem praktične namene. Model torej temelji na resničnih znanstvenih ugotovitvah, ki se zrcalijo v tehniki povratne informacije, načrtovanje kariere ...

Skozi leta so se torej izoblikovali številni modeli ravnanja z ljudmi pri delu. V praksi so ti modeli prepleteni. Na začetku, ko se posameznika na novo zaposli, se vedno zbira podatke o njem, njegovi izobrazbi ter ostale podatke. Ravno tako je treba zakonsko določiti odnos med delojemalcem in delodajalcem. Seveda je logično, da organizacija gleda na zaposlenega tudi s finančnega vidika. Pri delu se je težko izogniti vodstvenemu modelu, saj je prisoten pri vsakem razmerju nadrejeni – podrejeni. Menim, da se vsaka organizacija poslužuje zgoraj naštetih modelov. Številne organizacije, ki se zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih, pa svoje zaposlene spodbujajo k razvijanju njihovih zmožnosti, razvijanju kariere, izobraževanja itd.

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike. V vseh teorijah skušajo ugotoviti, na kaj se ljudje odzivajo oziroma kaj posameznika spodbuja k delu. V nadaljevanju sem izbrala nekaj tistih, ki se najpogosteje uporabljajo. Teorije skušajo razložiti človekov odnos do dela in podati odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo.

3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Pri proučevanju teorije človeške motivacije je Abraham Maslow menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Njegov pogled temelji na petih sklopih potreb, ki sestavljajo hierarhijo. Avtor navaja princip, ki deluje znotraj hierarhije potreb. Ta omogoča prehode od nižjega k višjemu, ko je nižji sklop potreb relativno zadovoljen. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ki jih pogosto imenujemo tudi fiziološke potrebe, ker mu omogočajo preživetje. V nadaljevanju si višje potrebe sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, sledi potreba po ugledu oziroma samospoštovanju in kot najvišja v verigi potreb je zadovoljevanje želje po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti, ki jo imenujemo želja po samopotrjevanju (Lipičnik 1998, 164 in Maslow 1943, 370–396). Ko posameznik zadovolji en nivo potreb, se aktivira višji nivo, dokler niso vse zadoščene. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ob njej se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan 2000, 23).

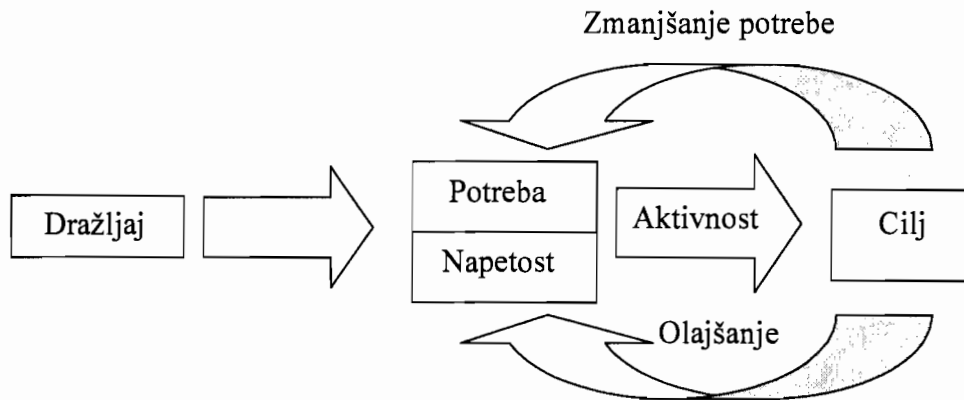
S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Za organizacije je to pomembno, da bodo delavcem lahko pomagali.

Teorija je uporabna za managerje, saj lahko z njo na podlagi vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih.

3.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Njegov model je prikazan na sliki 3.1.

Slika 3.1 Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije



Vir: Lipičnik 1998, 166.

Njegova shema pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Če hoče manager doseči določeno reakcijo pri zaposlenem, mu mora omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bo le-ta kasneje doživel olajšanje in s tem sprožil želeno delovanje oziroma aktivnost pri zaposlenih. Dražljaj, ki pomeni v tem modelu spremembo v okolju ali osebi, povzroča neko potrebo, ki je sprožilec celotnega procesa in kot taka predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost zaradi nekega pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo vseskozi spremlja. Gre za zavestno, emocionalno izražanje potrebe, saj potrebo čutimo kot nemir, neprijetnost, živčnost, lahko tudi z odtenkom prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje in vedno zmanjša napetost. Aktivnost povzročata tako potreba kot napetost skupaj. Končna faza v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik 1999, 167).

Uporabnost Leavittove motivacijske sheme pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik 1998, 167).

3.3 Vroomova motivacijska teorija

Imenujejo jo tudi teorija pričakovanja in spada med instrumentalne teorije (Lipičnik 1998, 167–168). Po tej teoriji je odvisna intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da bo sledila njegovemu vedenju določena posledica, drugi se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Prizadevanja in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem prepričanju zanj najbolj koristna. Vroom je oblikoval

modele in poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinkom nanj, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme (Lipičnik 1998, 167–168):

- *valenca* je privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju;
- *instrumentalnost* je povezava med ciljema;
- *pričakovanje* je prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Izhodišče teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces in cilji zaposlenih, ki delajo v tem podjetju. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Vroom razlikuje v svoji teoriji individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionirani, predpisani in preko njih lahko dosega zaposleni svoje individualne cilje. Cilji podjetja so npr. visoka realizacija, majhni stroški ipd. Z uresničitvijo navedenih ciljev lahko zaposleni dosežejo svoje cilje, kot so višja plača, boljši delovni pogoji. Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev. Delavca je mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad on, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega.

Vroomova teorija je tako uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan 2000, 26). V praksi nam ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika (Lipičnik 1998, 167–168).

3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Herzberg je v svoji študiji spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da lahko vse motivacijske dejavnike razdelimo v dve veliki skupini:

Higieniki (nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev). Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše. Ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih.

Motivatorji spodbujajo ljudi k delu (odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost, razvoj). Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev ni, zaposleni za to niso nezadovoljni, samo zadovoljstvo ni navzoče.

Dvofaktorska teorija je pomembna iz dveh razlogov. Uspela je omajati prepričanje managerjev, da je denar vedno primarni motivator, poleg tega pa je sprožila veliko interesa za oblikovanje dela na način, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo in notranjo motivacijo s pomočjo procesa obogatitve dela.

3.5 Hackman–Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela izhaja iz Herzbergovih ugotovitev in poizkuša ugotoviti, kako lahko manager spremeni značilnosti dela, da bo s tem motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo. Model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Vse te tri okoliščine morajo biti na visokem nivoju, če hočemo visoko motivacijo zaposlenih (Lipičnik 1998, 169–170).

Če posameznik, ki je zaposlen v podjetju, doživi pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Vsi ti elementi skupaj vplivajo na veliko motiviranost zaposlenih za delo (Lipičnik 1998, 169–170), kar organizaciji prinaša pozitivne rezultate.

3.6 Problemskomotivacijska teorija

Situacija, ki je neprijetna in bi jo želeli spremenili, ljudje radi razglasijo za problem. Problem lahko definiramo kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k reševanju.

Tako sta problem in problemska situacija sili, ki v človeku aktivirata potrebo po reševanju problema. Čeprav ljudje svoja hotenja nadzorujejo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih pogojev, ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje težko naletijo na probleme, saj se jih ne zavedajo.

Problemskomotivacijska teorija je vodilnim delavcem uporabna predvsem zato, ker skuša zaposlenim izpostaviti pomembnost reševanja problemov, saj je to eden od načinov, da pridejo do kvalitetnih rešitev. Managerji bi bili uspešnejši, če bi skušali ljudem probleme delati in jih ne le reševati, kar še ne pomeni, da lahko sprožamo tudi napačne in škodljive probleme (Lipičnik 1998, 170).

3.7 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm se je ukvarjal s problematiko, zakaj ljudje delajo. Pri tem je ugotavljal, da nekateri ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, drugi pa zato, ker bi radi nekaj postali oz. bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin (»imeti«), drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. (»biti«), kar kaže na dve skrajni obliki iste lestvice.

Teorija je zelo uporabna managerjem pri izbiri orodja za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnim orodjem. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa z nematerialnim orodjem npr. z napredovanjem. Smisel poznavanja teorije je v pravilnem izbiranju pravega motivacijskega orodja za vsakega delavca posebej (Lipičnik 1998, 170–171).

Če povzamemo poglavje o predstavljenih motivacijskih teorijah ugotovimo, da so avtorji pri izoblikovanju teorij skušali ugotoviti, kaj je tisto, kar pripravi posameznika k delu. Menimo, da je vsekakor potrebno zadovoljiti primarne oziroma osnovne potrebe. Šele ko so te zadovoljene, si posameznik želi tudi nekaj postati (ugled, samouresničevanje).

4 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH ZA DELO

V tem poglavju bomo poskušali opisati motivacijske dejavnike in vlogo vodje v procesu.

4.1 Motivacijski dejavniki

Cilji, ki jih želijo ljudje doseči s svojim delovanjem, predstavljajo motivacijske dejavnike, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih, in tako povzročajo, usmerjajo, zavirajo ali pospešujejo njihove aktivnosti in vplivajo na njihovo vedenje.

Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Navedeni dejavniki so pogosto predmet proučevanja organizacijske klime v organizaciji.

4.1.1 Stalnost zaposlitve

Problematika globalizacije trga, neusmiljenost strategij za povečanje konkurenčnosti, usmerjenost k preračunljivosti in množične fluktuacije delovne sile so spremenile koncept »stalna« ali »varna« zaposlitev, ki je pomemben motivator za delo. Vse večje število vodilnih in delavcev ne zmore dohajati sprememb, zato se znajdejo v stiskah, kjer vidijo vse manj smisla v svojem delu, povečuje se notranje odpovedovanje, trpijo za depresijami ali se usmerijo k nezdravi ambicioznosti.

Pri stalno zaposlenih se pojavlja slabost v vedenju. Pojavi se »učinek preživetja«, ki zmanjšuje njihovo zavzetost in inovativnost. Zato v nekaterih podjetjih zaposlujejo po modelu triperesne deteljice:

- jedro predstavljajo stalno zaposleni, v katere podjetje vlaga;
- v drugo skupino so uvrščeni začasno zaposleni;
- tretjo skupino predstavljajo sodelavci, katere podjetje na za trgu najame določene storitve.

Nekatera podjetja najprej zaposlijo ljudi za določen čas. Ko se prepričajo o primernosti zaposlenega za stalnost zaposlitve, spremenijo obliko delovnega razmerja (Zupan 2001, 45–47).

4.1.2 Plača kot motivacija

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših motivacijskih dejavnikov. Denar ima za vsakega posameznika različno vlogo in je pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Zaradi tega se v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Izkazalo se je, da na zavzetost

delavca za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina. Plača za večino zaposlenih pomeni vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Zaposleni plačo razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja (Lipičnik 1998, 208; Zupan 2001, 118–119).

Kakšen sistem plač bodo podjetja uporabila, je odvisno predvsem od organizacije dela in poslovanja ter poslovnih ciljev. Vsako podjetje si na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje lastno strukturo plač. Vsak del plače v strukturi ima določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje za usmerjanje delavčeve aktivnosti k doseganju ciljev (Lipičnik 1998, 209).

»Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti podjetja.« (Zupan 2001, 122). Sistem plač in nagrajevanja je vezni člen med strategijo podjetja in dejavnostmi, ki so potrebne za njeno uresničitev. Zato mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan 2001, 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih;
- biti mora pravičen;
- stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih;
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Največji delež v celotnem izplačilu plače zavzema osnovna plača. Višino osnovne plače določa poleg dogovorjene cene delovne sile še konkurenčnost podjetja na trgu dela in razmerje plač v podjetju. S pomočjo vrednotenja dela skušajo podjetja doseči takšno razmerje, iz katerega je razvidno, kdo opravlja zahtevnejše in pomembnejše delo. Višino osnovnih plač določijo podjetja z različnimi metodami vrednotenja dela, kot so rangiranje, primerjava faktorjev, različne točkovne metode, upoštevanje tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. Čeprav večina podjetij pri določanju višine osnovne plače še vedno izhaja iz zahtevnosti dela ter oblikuje veliko delovnih mest in plačilnih razredov, pa nekatera podjetja, predvsem v ZDA, že uporabljajo metode, ki temeljijo na vrednosti posameznika in ne dela, ki ga opravlja.

Zaposlene plačujejo glede na potrebna znanja, spretnosti in zmožnosti za uspešno opravljanje določenega dela ter prehajajo na manjše število široko opredeljenih kariernih pasov (Lipičnik 1998, 209; Zupan 2001, 147–150).

Poleg osnovne plače zajema struktura plač še (Lipičnik 1998, 209–210):

- plačo za posebne zmožnosti, med katere štejemo znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti itd.;
- plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s katero poskušajo omiliti naraščanje življenjskih stroškov;

- nagrado za zvestobo dobivajo delavci, ki že dolgo delajo v določeni organizaciji in se na tak način razlikujejo od ostalih zaposlenih;
- nagrado za požrtvovalnost, s katero organizacije pridobijo delavce za delo, ki ga po pogodbi niso dolžni opravljati (dežurstva, delo preko dogovorjenega delovnega časa itd.);
- plačilo za nedelo, to je za čas, ko je delavec na dopustu, na bolniški ali kako drugače odsoten z dela.

Danes skoraj povsod uvajajo različne načine povezovanja plač z uspešnostjo. Plačilo za uspešnost je ključni vir konkurenčnih prednosti pri doseganju ciljev podjetja in obenem predstavlja motivacijski vidik plače.

V podjetju za različne skupine zaposlenih (managerji, strokovnjaki, proizvodni delavci, administrativni delavci in podobno) oblikujejo različne sisteme plačila po uspešnosti.

Raziskave so pokazale, da so podjetja s programi plačila po uspešnosti bolj uspešna od ostalih podjetij. Poleg tega je v času, ko so prisotni veliki pritiski na zniževanje stroškov v podjetjih, še toliko pomembnejše, da se višina plače zaposlenega poveže z doseženimi rezultati. Vendar so možnosti za uvajanje takih sistemov plač v slovenska podjetja precej omejene. Problem je v tem, da zakonodaja in kolektivne pogodbe predpisujejo skoraj vse sestavine plač in nagrajevanja, vključno s številnimi dodatki v takšnih zneskih, da podjetja sploh ne morajo računati na gibljivi del plače, saj že s tem dosežejo zgornjo mejo plačnega proračuna (Zupan 2001, 182–196).

4.1.3 Pohvale, nagrade in priznanja

Pohvale, nagrade in priznanja predstavljajo velik stimulans za zaposlene. Richard Denny meni, da je »priznanje najmočnejša spodbuda za motivacijo. V najenostavnejši obliki je lahko to le besedica hvala ali kakšna pohvala, izrečena v pravem trenutku. To je seveda najbolj in najbolj učinkovito izreči v javnosti, kjer lahko to zahvalo ali pohvalo slišijo tudi sodelavci ali kolegi« (Denny 1997, 122).

V podjetjih dajejo pohvale in priznanja velikokrat na sestankih in zborovanjih ter v internih publikacijah. Za različne dosežke podjetja podeljujejo tudi diplome. Kot nagrada lahko motivira tudi sprememba delovnega naziva. Včasih je to lahko edini način, da se prepreči izguba dobrega zaposlenega (Denny 1997, 123).

Pri nagrajevanju zaposlenih se postavlja vprašanje, kako nagraditi ljudi glede na njihovo pomembnost in prispevek k organizaciji. V organizaciji se vzpostavljajo sistemi nagrajevanja, ki vključujejo (Lipičnik 1998, 247):

- finančne nagrade (nespremenljiva in spremenljiva plača);
- nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj);
- ugodnosti pri delu (dodatki, nadomestila, zavarovanja) in

- sistem nagrajevanja uspešnosti.

V svetu nagrad se pojavljajo pristopi, ki različno opredeljujejo nagrajevanje in ugodnosti pri delu. Tako poznamo mednarodni, nacionalni, organizacijski, ekonomski in psihološkomotivacijski pristop. Mednarodni pristop opisujejo vsesplošna tekmovalnost, pritiski na poslovanje, želja po najvišji storilnosti in tržni usmerjenosti. Nacionalni pristop je pod vplivom mednarodnega razvoja. Pritiski vplivajo na nenehno spreminjanje in izboljšanje zmožnosti. Oba pristopa sta imela velik vpliv na organizacijski pristop. Tukaj prihaja do nenehnih sprememb v organizaciji. Ekonomski pristop pojasnjuje razloge in dejavnike, ki vplivajo na trg dela, plačilno raven ter na odnose med delavci in delodajalci. Psihološkomotivacijski pristop temelji na resnih raziskavah organizacijske prakse individualnega in timskega vedenja (Lipičnik 1998, 250–251).

4.1.4 Komuniciranje - obveščенost

Točnost in pravočasnost informacij sta eden izmed pogojev za dobro delo zaposlenih. S tem lahko vplivamo ne samo na možnost pravilnega odločanja, ampak tudi na razmišljanje zaposlenih. Komuniciranje v podjetju ima velik vpliv pri prenosu vizije in ciljev podjetja na zaposlene. Če zaposleni v podjetju poznajo poslovne rezultate in konkurenčnost podjetja, bolje dojemajo poslovno stvarnost in prihajajo do spoznanja, kako določene dejavnosti prispevajo k dolgoročnemu uspehu. V podjetju mora biti vzpostavljena učinkovita dvosmerna komunikacija. Tako se podjetje lahko prepriča, ali so zaposleni informacijo pravilno razumeli in preprečili možnost njenega popačenja (Zupan 2001, 68–69).

Komunikacija v organizaciji je izrednega pomena, saj predstavlja medsebojno sporazumevanje med posamezniki in skupinami. Zagotavlja natančno in pravočasno opravljanje nalog in dobre medsebojne odnose. Sistem komuniciranja mora biti odprt, informacije med posamezniki in skupinami morajo potekati brez zadržkov in strahu, kar onemogoči namerno zadrževanje in potvarjanje v vse smeri (Možina 1998, 164).

Komunikacija je lahko ustna, pisna in neverbalna (Pratt in Bennett 1989, 90). Glavna prednost ustne komunikacije je v direktnosti. Ta oblika komunikacije je podkrepljena z obrazno mimiko in različnimi kretnjami, ki pripomorejo k boljšemu sporazumevanju in hitrejšim rešitvam morebitnih vprašanj. Ustna komunikacija v primerjavi s pisno trpi pomanjkanje natančnosti in verodostojnosti. Pisna komunikacija nudi permanentnost dogovora, kar predstavlja glavno prednost. Ta oblika je ponavadi pazljiveje pripravljena kot ustna. Neverbalna komunikacija je lahko v različnih oblikah, kot so: obrazna mimika, dotiki, kretnje, simboli, bližina ... Neverbalno komunikacijo se poimenuje lahko tudi telesna govorica, ki velikokrat bolje odkriva, kar sogovornik želi povedati (Pratt in Bennett 1989, 91).

4.1.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje

Strokovno usposobljeni in izobraženi zaposleni so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Zato organizacije posvečajo vedno večjo pozornost izobraževanju kadrov. Izobraževanje zaposlenih ima pomembno vlogo tudi kot motivacijski dejavnik predvsem v primeru, ko to zaposleni občutijo kot nagrado za njihovo požrtvovalnost in trud pri delu.

Sodobne oblike izobraževanja so (Jereb 1998, 190–192):

- študijski sestanki,
- krožki za kakovost,
- programsko usmerjeni krožki,
- senzitivni trening,
- metoda opazovanja in posnemanja,
- metoda menjave dela,
- sodelovanje s šolami pri izvajanju izobraževalnih programov.

Za organizacijo izobraževalnega sistema je potrebno poznati potrebe po izobraževanju. Tako mora vsaka organizacija pripraviti plan izobraževanja v povezavi s kadrovskim planom.

V organizaciji je potrebno zagotoviti usklajenost izobraževalnih potreb z možnostmi. Načrtovanje izobraževanja poteka z dolgoročnimi plani, v katerih opredelimo kadrovske izobraževalne strategije in cilje.

Programiranje izobraževanja poteka s programi, s katerimi organizacija in zaposleni zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema strokovnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi storitvami.

Organizacija in izvedba izobraževanja je sestavljena iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga je smotrno usklajevanje in učinkovito doseganje ciljev programa.

4.1.6 Organiziranost dela

Bistvo uspešnega poslovanja in učinkovitosti podjetja je ustrezna organiziranost dela. Oblikovanje dela opredeljuje vsebino, metode in razmerja delovnih nalog za povečanje uspešnosti, storilnosti dela ter možnosti zadovoljevanja potreb zaposlenih.

S primernim oblikovanjem dela se lahko poveča motivacija zaposlenih, kar pripomore k izboljšanju delovnih rezultatov in povečevanju zadovoljstva zaposlenih. Oblikovanje dela ne more biti povsem poljubno. V organizaciji mora obstajati primerna

organizacijska kultura za posamezno rešitev. Le-ta mora biti v skladu s filozofijo managementa.

Upoštevati je potrebno tudi organizacijske možnosti in sposobnosti ter pričakovanja zaposlenih (Svetlik 1998, 148, 169–170).

Temeljno vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente (Svetlik 1998, 149–172).

- raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, ljudi, s katerimi sodeluje,
- samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo,
- izziv, izbira ustreznega znanja, ki daje občutek pri rešitvi problema, da je zaposleni dosegel nekaj pomembnega,
- interakcija, stiki z drugimi pri opravljanju dela in izbira sodelavcev,
- pomen dela – zaposleni se poistoveti z delom, kjer so rezultati vidni,
- cilji in povratna informacija – jasno opredeljeni cilji predstavljajo izziv za zaposlenega.

4.1.7 Kariera in napredovanje

Napredovanje vključuje soodvisnost med samim napredovanjem, delovno uspešnostjo in razvojnimi zmožnostmi posameznika ter strokovnim izpopolnjevanjem na višji stopnji zahtevnosti. Na ta način so zaposleni v podjetju motivirani za učinkovitejše in produktivnejše delo in posledično tudi za osebni razvoj (Florjančič in Jereb 1998, 53).

Napredovanje zaposlenih se lahko izvaja (Florjančič in Jereb 1998, 59):

- formalno, ki je lahko vertikalno ali horizontalno;
- neformalno pa je stalno izpopolnjevanje.

Vertikalno napredovanje je povezano z organizacijsko strukturo. Tukaj razlikujemo toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Možne poti in delovna mesta so vnaprej opredeljena in številčno določena. Običajno so dokumentirana v organizacijski shemi.

Horizontalno napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogoji za napredovanje so različni: ustrezna stopnja izobrazbe, delovne izkušnje itd. Podsystemi horizontalnega napredovanja se lahko oblikujejo glede na naravo dela ali glede na posamezna delovna področja. Število stopenj napredovanja znotraj posameznih skupin je lahko različno.

Zaposleni preživijo v posamezni organizaciji svoj delovni cikel. Razvoj zaposlenega se v idealnem primeru začne s štipendiranjem in nadaljuje s

pripravnštvom. Ko je zaposleni vključen v organizacijo, se razvoj nadaljuje s pridobivanjem delovnih izkušenj, prilagajanjem organizacijski kulturi, pa tudi z njegovim napredovanjem, ki je odvisno od ambicij in razvojnih zmožnosti posameznika (Florjančič in Jereb 1998, 56).

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov strokovni, delovni in osebni razvoj. Izpolnjevati mora lastnosti (Florjančič in Jereb 1998, 59):

- biti mora javen, odprt, pregleden, prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit glede na potrebe po razvoju kadrov;
- vsebovati mora vnaprej znana merila in zahteve za napredovanje, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem;
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečanim obsegom zahtevnosti dela;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na njegovih potencialnih razvojnih možnostih;
- sistem napredovanja mora biti podprt s sistemom nagrajevanja.

4.2 Vloga vodje v procesu

Stane Možina (1998, 16) je v svojem delu podal definicijo o vodenju: »Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev.«

Vloga vodje je pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v podjetju. Zato se mora vodja za vodenje in odločanje ustrezno izobraževati in usposablјati. Njegov vpliv in pozitivnost lahko bistveno pripomoreta k temu, da je izvajanje idej in udejanjanje le-teh v praksi zaželeno in cenjeno. Vodja mora čutiti, razumeti in verjeti v svoje ključno poslanstvo, ki je spodbujanje svojih zaposlenih in ne omejevanje (Možina 1998, 16–17).

Različni pisci različno opredeljujejo lastnosti idealnega vodje (Brajša 1996, 101–102). Tako Platon opredeljuje vodjo kot osebo, željno znanja, ljubitelja resnice, umirjenega in nehrepenčega po bogastvu; Machiavelli govori o tem, da je idealni vodja močan, odločen, veren, blag, človeški, pravičen, iskren, pošten, velikodušen in pogumen. Mintzberg postavlja v ospredje uspešnega vodje komunikativnost, navezovanje stikov in zmožnost spoprijemati se s težavami; Klausnitzer pa pravi, da mora biti vodja vzdržljiv, inteligenten, da mora znati presoјati in odločati. Mora se znati vživeti in se predstavljati.

Richard Denny (1997, 101–107) govori o desetih načelih vodenja z motivacijo:

- določitev ciljev – potrebno je postaviti realne cilje in si prizadevati, da bi jih dosegli;
- postavitev zglеda – zaposleni postajajo podobni svojim vodjem;

- stalno izpopolnjevanje – vodja mora razmišljati o tem, kako bi se določene stvari izboljšale;
- čas za razmišljanje – potrebno je posvečanje časa razmišljanju v miru;
- vodenje brez prisile – največja učinkovitost je dosežena z vodenjem z zgledom in ne s povelji ali odredbami;
- sojenje po dosežkih – zaposlene je potrebno soditi po njihovih dosežkih;
- pridobivanje in utrjevanje samozavesti – vodja mora pridobiti zaupanje vase in svoje sposobnosti, kar bo spodbudilo zaposlene;
- pričakovanje kritike – vodja mora dajati kritike v upravičenih primerih, znati pa jih mora tudi sprejeti;
- misliti na prihodnost – načrtovanje prihodnosti in izboljšave;
- razmišljanje kot zmagovalec – v vsaki situaciji, ne glede na to, ali je pozitivna ali negativna, mora vodja razmišljati v smeri ugodnosti rešitve.

Neuspeh vodje pri vodenju lahko povzročijo: nesposobnost za organizacijo podrobnosti, nepripravljenost narediti tisto, kar se zahteva od drugih, pričakovanje, da bo plačilo glede na izobrazbo in ne na delo, strah pred tekmeci, pomanjkanje ustvarjalnosti, pobiranje zaslug za dosežke tima, prevelika popustljivost, nelojalnost, poudarjanje avtoritete, poudarjanje naziva, pomanjkljivo poznavanje razdiralnih učinkov negativnega okolja in pomanjkanje zdrave presoje (Denny 1997, 108–112).

4.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je pričakovanje časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo (Možina 1994, 477). Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice, v praksi pa obstajajo tudi vmesna stanja. Ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu.

V nadaljevanju so opisani napotki, kako ustvarjati zadovoljstvo v organizaciji s tem, da zaposleni spoznajo v delu smisel, kako zaposlenim naložiti odgovornost in kako jim posredovati povratne informacije.

Keenan (1996, 24–30) navaja, da se ljudje kar najbolj požrtvovalno posvetijo delu, kadar so nanj ponosni in kadar jih izpolnjuje z zadovoljstvom. Da bi delo pri zaposlenih spodbudilo zadovoljstvo, morajo izvajati naslednje ukrepe:

- Sprejemati svoje delo kot smiselno. Če je opravilo videti pomembno in zanimivo, se bodo verjetno počutili motivirane.

- Imeti odgovornost za rezultate dela. Če delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga sami opravijo, odvisna bolj od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo najbrž bolj ponosni na rezultate in bolj bodo poskrbeli, da bo delo opravljeno v skladu z zastavljenimi merili.
- Dobiti povratno informacijo o izvedbi. Če bodo delavci redno obveščeni o tem, kako dobro so opravili svoje delo, bo to nanje vplivalo in bodo tako dobili nove spodbude za še boljše delo.

Kako v delu spoznati smisel

Če želimo, da bi delavci videli smisel svojega početja, morajo opravljati delo, ki zahteva visoko kakovost. To pomeni:

- Imeti morajo raznoliko delo.
- Izpolniti morajo celotno nalogo.
- Proizvesti ali narediti morajo nekaj, kar ima vrednost.

Če želimo analizirati delo, ki ga zaposleni opravljajo, se moramo z njimi pogovoriti. Tako lahko ugotovimo, če imajo dovolj raznoliko delo, ki bi jim prinašalo zadovoljstvo, obenem pa jim damo možnost, da povedo, ali bi reorganizirana dejavnost morda omogočila bolj kakovostno delo.

Kako naložiti odgovornost

Če želimo, da bi bili ljudje zadovoljni s svojim delom, moramo zagotoviti in spodbujati pravo mero samostojnosti, kar pomeni:

- dopuščanje svobode – namesto da ukazujemo, je bolje, da ponudimo ljudem zadolžitev, naj sami izdelajo načrt in izpeljejo zadane naloge.
- nalaganje odgovornosti – namesto da bi sami odločali o vsem, je bolje, da sodelavcem naložimo odgovornosti za rezultate opravljenega dela. Tako lahko postanejo ponosni na svoje delo.

Pomembno je, da zaposlenim ponudimo priložnost, da lahko sami prevzamejo odgovornost. Čim bolj bodo vpleteni v svoje delo, toliko boljše bodo pripravljene odgovarjati za delovne rezultate. Zato moramo ugotoviti, kdo bi rad tako ali drugače prevzel večjo odgovornost. Pri takšnem poizvedovanju navadno dobimo presenetljive rezultate.

Z nalaganjem želene odgovornosti lahko spodbudimo precejšnjo motiviranost. Enako lahko dosežemo tudi z nalaganjem dodatne odgovornosti, seveda pod pogojem, da sodelavcem pojasnimo, kako je to lahko način, da se razvijejo, obenem pa jim pokažemo, da se očitno zanimamo za njihov napredek. Čim ugodnejše pogoje bomo ponudili posameznikom, da bodo dobili občutek lastne odgovornosti za svojo usodo,

toliko bolj se bodo počutili angažirane in toliko bolj se bodo pripravljene potruditi, kar je potrebno pri doseganju boljših rezultatov.

Kako posredovati povratne informacije

Če želimo, da bi ljudje boljše delali, morajo dobiti povratno informacijo o tem, kako delajo. To pomeni:

- dogovoriti se za jasne in dosegljive standarde,
- imeti redna poročanja.

Zaposleni dobijo motiv za boljše delo, če jih seznanimo s tem, kako dobro delajo, in če jim prijazno in konstruktivno povemo, kje bi lahko še kaj izboljšali. To lahko storimo na naslednje načine (Keenan 1996, 30):

- s sodelavci se redno sestajamo ob določenem času;
- pogovorimo se o njihovem delu in povemo, kje dobro delajo ter tudi, kje bi delo bolje opravili;
- ugotoviti skušamo, kaj bi še radi delali in kaj bi si želeli, da bi opravil kdo drug;
- dogovorimo se o načinih in možnostih za uresničitev;
- spremljamo rezultate teh zamisli in preverjamo, ali imajo izboljšave želeni učinek;
- pri kritičnem presojanju ravnamo konstruktivno;
- pohvalimo, ko je delo dobro opravljeno.

Tako se zaposleni lahko naučijo, kje se morajo izboljšati, če pa že dobro delajo, kako se spodbuditi, da bi s prizadevnim delom nadaljevali.

Menimo, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspešnost organizacije. Če povzamemo zgoraj navedene napotke, bodo zaposleni zadovoljni takrat, ko se zavejo, da je delo, ki ga opravljajo smiselno in koristno, če lahko uporabljajo svoja znanja, največ pa če pri opravljanju dela pridobivajo nova znanja. Če je v organizaciji možno, je smiselno, da se posamezniku omogoči opravljanje različnih del. Pri opravljanju dela se mu dopusti določeno svobodo, nadzor naj bo nizek, da ne bo imel zaposleni občutka, da je stalno pod nadzorom. Delavec naj bo za delo, ki ga opravlja, odgovoren. Za zadovoljstvo posameznika je tudi pomembno, da dobi povratne informacije glede opravljenega dela.

4.2.2 *Nezadovoljstvo zaposlenih*

Človek mora zadovoljevati svoje potrebe. Za njegov obstoj so nujne predvsem fiziološke potrebe. Pri zadovoljevanju potreb pogosto naleti na ovire, ki nastopijo na poti do cilja. Te ovire so lahko notranje ali zunanje. Ko gre za notranje ovire govorimo

o konfliktih, ko gre za zunanje ovire pa o frustraciji (Lipičnik 1996, 28). Zmerna količina frustracij in konfliktov je ne samo normalna, temveč tudi zaželena. Začetna frustriranost navadno še poveča privlačnost cilja, čustveno angažiranje in dejavnost se stopnjujeta.

Nezadovoljstvo se lahko kaže tudi v splošnem vedenju, zato moramo biti pozorni na nekatera od znamenj (Keenan 1996, 6–7):

- ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud;
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo;
- prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj ali pa si vzamejo prost dan, ne da bi to zadovoljivo pojasnili;
- podaljšujejo si odmor za malico ali kosilo, tako da bi bili čim več časa z dela;
- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno;
- ne dosegajo zastavljenih norm;
- nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari;
- obtožujejo druge, kadar se kaj zaplete;
- nočejo ravnati po navodilih.

Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže še na različne druge načine.

- Odsotnost z dela. Raziskave so pokazale, da nezadovoljni zaposleni večkrat izostajajo z dela od njihovih sodelavcev. Če je delavec z delom nezadovoljen, bo vsak vzrok dovolj dober, da se bo izognil delu.
- Zamujanje. Tudi zamujanje na delo je lahko posledica nezadovoljstva z delom. Delavec pride na delo čim kasneje kot je možno, med odmori se zadrži čez predvideni čas itd.
- Fluktuacija. Raziskave so pokazale, da bo nezadovoljen delavec dal odpoved prej kot tisti, ki je z delom zadovoljen. Na fluktuacijo zelo vplivajo tudi prosta delovna mesta, torej možnost, da zaposleni najde novo zaposlitev.
- Zgodnje upokojevanje. Zaposleni, ki so nezadovoljni z delom, se upokojijo takoj, ko je za to možnost, medtem ko tisti, ki so z delom zadovoljni, vztrajajo v službi dalj časa.
- Aktivnost sindikatov. Večje zanimanje za delovanje sindikatov je prav tako posledica nezadovoljstva zaposlenih z delom.

Če so zaposleni nezadovoljni z delom, ki ga opravljajo, bo to hitro opazno. Prvi pokazatelj nezadovoljstva so rezultati dela. Nezadovoljstvo je opazno tudi skozi vedenje zaposlenih, predvsem v tem, da se ne držijo navodil, se pritožujejo za vsako malenkost, obtožujejo vodilne delavce, odhajajo prej z dela ipd. Če se nezadovoljstvo stopnjuje začnejo razmišljati o zamenjavi službe oz. odhodu. Menim, da je pomembno, da vodstvo organizacije skrbi, da so delavci dovolj motivirani in zadovoljni. Če se pojavi

nezadovoljstvo, morajo vzroke takoj odpraviti, saj bi v drugačnem primeru lahko izgubili dobre delavce.

4.2.3 Uničevanje motivacije

Lahko se zgodi, da bomo že vzpostavljeno motivacijo uničili. Uničevanje motivacije se lahko razširi tudi na druga področja, npr. na sistem nagrajevanja:

- če delavci zaznajo, da plača ni povezava z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni reducirano samo na količino opravljenega dela;
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko delavec pride tako, da primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- če plača izgubi prvotni namen, npr. da jo začnejo imeti za socialno podporo ipd.

Uničevanju motivacije se je mogoče izogniti. Nasveti, ki jih podaja Lipičnik (1998, 178–179), so:

- Zavedati se moramo, da je motivacija spremenljivo stanje, zato jo je treba stalno vzdrževati.
- Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd.
- Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo.

Motivacija je spremenljivo stanje, zato jo je mogoče zelo hitro uničiti. Menimo, da bi se morali vodstveni delavci v organizacijah zavedati pomena motivacije in zadovoljstva delavcev in v skladu s tem narediti vse, da bi bili njihovi zaposleni zadovoljni in motivirani.

5 ANALIZA MOTIVACIJE V BANKI KOPER, D. D.

5.1 Predstavitev Banke Koper, d. d.

Slika 5.1 Sedež Banke Koper, d. d.



Vir: Banka Koper 2007

Skupina Intesa Sanpaolo

Banka Koper, d. d., je del mednarodne finančne skupine Intesa Sanpaolo, S.p.A., ki s širokim spektrom bančnih in finančnih storitev ter razvejano lastno in partnersko poslovno mrežo podpira mednarodno dejavnost svojih komitentov ter utrjuje in razvija svojo bančno mrežo po celem svetu. Nastala je 1. januarja 2007 z združitvijo bank Banca Intesa in Sanpaolo IMI. Združitev pomeni nastanek največje italijanske banke v Italiji in šeste največje banke v Evropi, ki ji zaupa skoraj 20 milijonov komitentov in posluje v preko sedem tisoč poslovalnicah. Vanjo je, poleg Banke Koper, vključenih še 57 finančnih organizacij.

Banka z več kot 50-letno tradicijo

V petih desetletjih se je razvila v sodobno bančno ustanovo z najširšo paleto storitev v Sloveniji. Pri storitvah kartičnega poslovanja in spletnega bančništva pa sodi med najnaprednejše banke na svetu.

Vodilna banka v regiji

Na Obali in v notranjsko-kraški regiji ima večinski tržni delež, na nacionalni ravni pa sodi med večje in uspešnejše slovenske banke.

Najnaprednejša banka pri uvajanju sodobnih storitev

Banka Koper, d. d. je vodilna banka na področju sodobnega elektronskega poslovanja in tehnološko najnaprednejša banka v Sloveniji. Elektronske bančne poti in pametne plačilne kartice z vgrajenim čipom, ki so jih uvedli kot prva banka v Sloveniji, so temelj njihove in naše e-prihodnosti.

Poslanstvo banke

Z vrhunskim znanjem in najsodobnejšo tehnologijo ponuja kakovostne bančne izdelke in storitve, ki jih nenehno izboljšuje ter oblikuje v skladu s potrebami in željami komitentov. Pri tem zagotavlja najvišjo raven varnosti poslovanja. Sodeluje z lokalnim okoljem in krepi svojo odgovorno družbeno vlogo. Dokazuje, da je zanesljiv in kredibilen gospodarski subjekt.

Vizija banke

S široko paleto komitentu prijaznih izdelkov in storitev bo krepila prisotnost in prepoznavnost po vsej Sloveniji. Banka pa bo za delničarje še naprej zanesljiva in dolgoročno donosna naložba.

Banka zagotavlja širok in kakovosten nabor

Je univerzalna banka s širokim naborom bančnih izdelkov ter storitev, namenjenih tako posameznikom in podjetjem kot drugim pravnim osebam ter zasebnikom. Narekuje najnovejše trende v bančništvu, njihovo poslovanje pa zajema tako temeljne kot tudi vse tehnološko napredne storitve:

- depozitne in kreditno-garancijske posle,
- celovite storitve v plačilnem prometu,
- lastni kartični sistem Activa, v katerega je poleg Banke Koper vključenih še sedem slovenskih bank, in je povezan s sistemoma MasterCard in Visa,
- storitve spletnega bančništva (i-Net Banka),
- projekt pametne kartice in Banke IN, multimedijskega finančnega centra, ki omogoča opravljanje vseh bančnih poslov prek elektronskih povezav,
- izvajanje storitev skrbniške banke,
- investicijsko bančništvo,
- številne nevtralne bančne posle (bankomati, POS terminali, depoji, sefi ...),

- različne finančne storitve (upravljanje pokojninskega sklada, leasing, prodaja zavarovalniških storitev in enot premoženja vzajemnih skladov).

Podpora okolju je neločljiv del njihove poslovne strategije

Svojo poslovno uspešnost povezuje s partnerskim sodelovanjem pri razvoju okolja in družbe, katere del je. Od tod izvira njihova dolgoletna aktivna vloga pri podpori raznovrstnim prireditvam in ustvarjalnim dosežkom organizacij, društev in posameznikov.

Lastniška struktura na dan 18. 4. 2007:

- Intesa Sanpaolo, S.p.A.	91,21 %,
- Istrabenz, d. d.	1,67 %,
- Luka Koper, d. d.	1,67 %,
- Intereuropa, d. d.	1,67 %,
- Mali delničarji	3,60 %,
- Lastne delnice	0,18 %.

Šport, družbene, kulturne, izobraževalne in humanitarne aktivnosti

Še posebej podpira izobraževalne projekte in ustanove ter razvoj podjetniškega potenciala, zato se med drugim pojavlja tudi kot sponzor projektov, kot je regijski izbor za najboljše hitro rastoče podjetje. Prispeva tudi k uresničevanju humanitarnih pobud in projektov.

Veseli se izzivov prihodnosti

Dandanes so spremembe edina stalnica, zato v Banki Koper nenehno stremijo k izboljševanju in prilagajanju bančne ponudbe. Prihodnost vidi v krepitvi njihove vloge na slovenskem in mednarodnem bančnem trgu ter v novih izdelkih in storitvah. Predvsem pa v doseganju dolgoročne finančne uspešnosti, ki temelji na učinkovitem obvladovanju tveganj in stroškov.

Za varno prihodnost že danes

V slovenskem bančnem prostoru velja za banko, ki je v ospredju pri uporabi novih bančnih tehnologij. Njihovo uvajanje v vsakdanje poslovanje je bilo že od vsega začetka predvsem plod lastnega razvoja: od prvih računalniških povezav do prve vseslovenske plačilne kartice Activa in nato z razvojem elektronskega poslovanja v plačilnem prometu in z i-Net Banko ter prvo pametno plačilno kartico.

Pet desetletij Banke Koper, d. d.

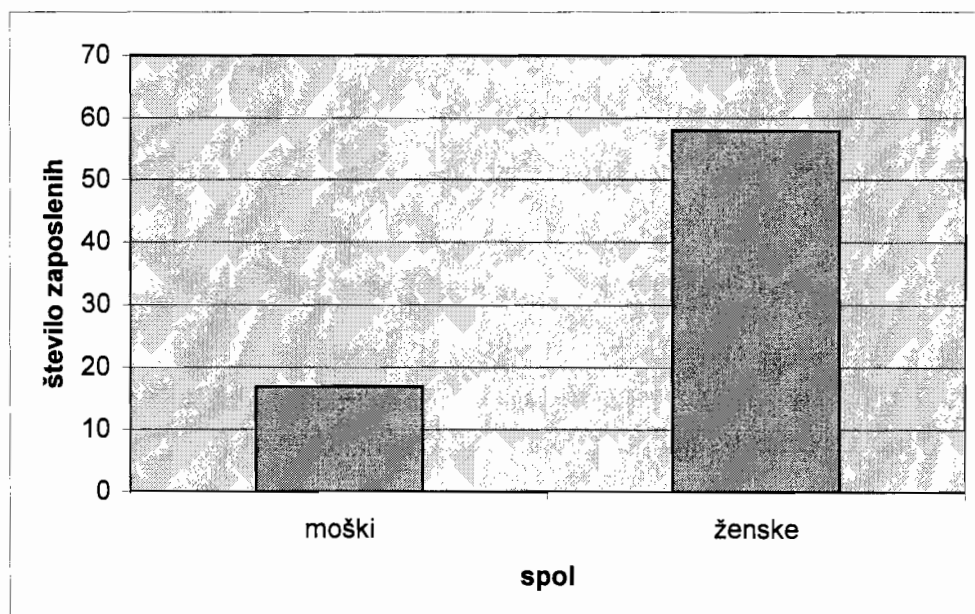
Razvoj banke je hkrati razvoj gospodarskega in družbenega prostora, v katerem deluje. Od skromnih lokalnih začetkov do ene izmed osrednjih slovenskih bančnih ustanov. Nekoč je bila to predvsem primorska regija, danes je to vsa Slovenija.

5.2 Analiza motivacije zaposlenih v Banki Koper, d. d.

5.2.1 Demografija

1. Spol

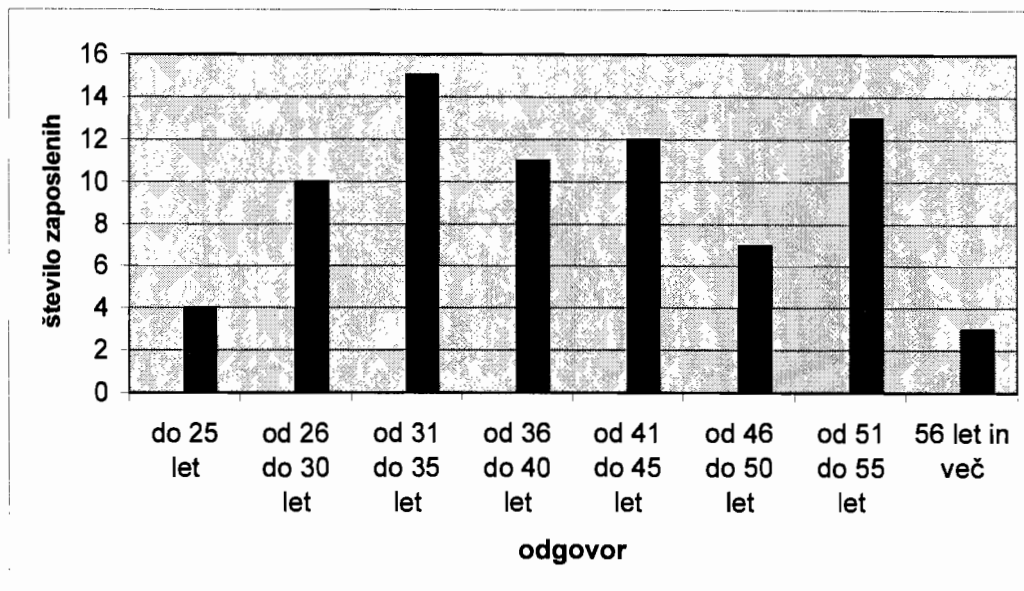
Slika 5.2 Struktura zaposlenih po spolu



V anketi je sodelovalo 75 zaposlenih, od tega 17 moških (23 %) in 58 žensk (77 %).

2. Starost

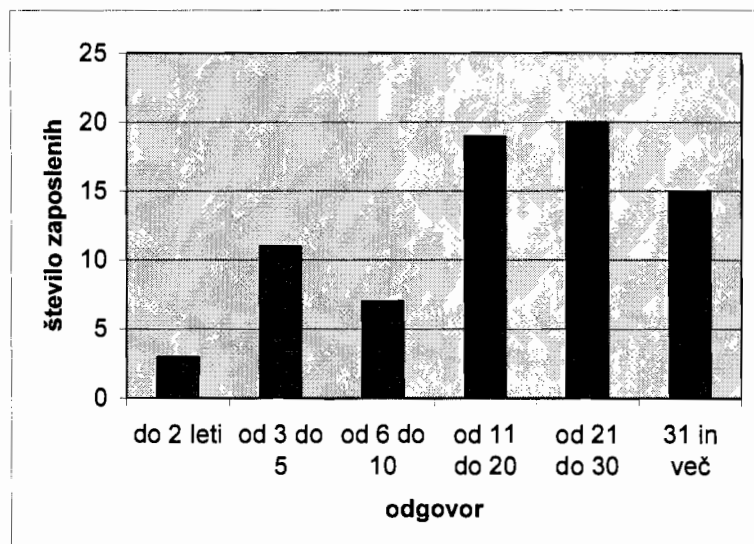
Slika 5.3 Struktura zaposlenih po starosti



Največji delež predstavljajo zaposleni, stari od 31 do 35 let (20 % oz. 15 zaposlenih), sledijo zaposleni od 51 do 55 let (17,3 % oz. 13 zaposlenih), 16 % (12 zaposlenih) je starih od 41 do 45 let, 14,6 % (11 zaposlenih) je starih od 36 do 40 let, 13,3 % (10 zaposlenih) je starih od 26 do 30 let, sledijo zaposleni od 46 do 50 let (9,3 % oz. 7 zaposlenih), 4 zaposleni (5,3 %) so stari do 25 let, najmanj (4,2 % oz. 3 zaposleni) pa so stari 56 let in več.

3. Delovne izkušnje v letih

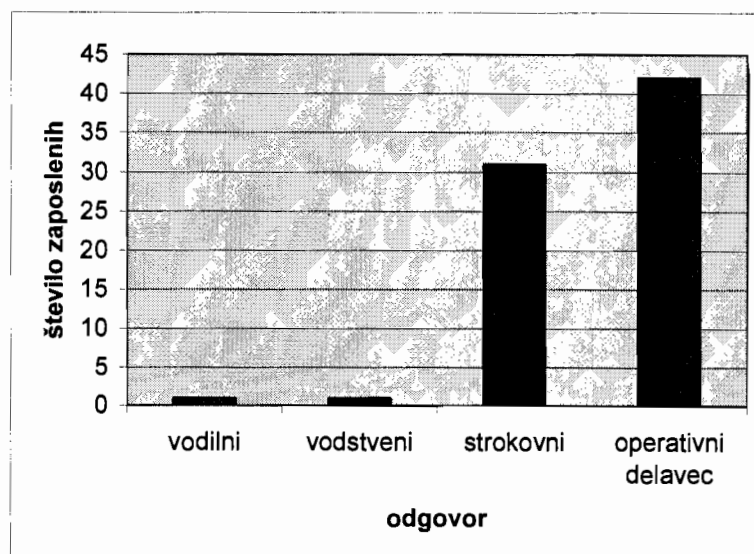
Slika 5.4 Struktura zaposlenih glede na delovne izkušnje v letih



Med zaposlenimi, ki so odgovorili na vprašalnik, ima 26,7 % (20 zaposlenih) od 21 do 30 let delovne dobe, 25,3 % (19 zaposlenih) ima od 11 do 20 let delovne dobe. 31 let in več delovne dobe ima 20 % anketirancev. Sledijo tisti, ki imajo od 3 do 5 let delovne dobe z 14,7 %, nato so zaposleni od 6 do 10 let delovne dobe z 9,3 %. Na zadnjem mestu so pa tisti, ki imajo do 2 leti delovne dobe, s samo 4 %.

4. Položaj v podjetju

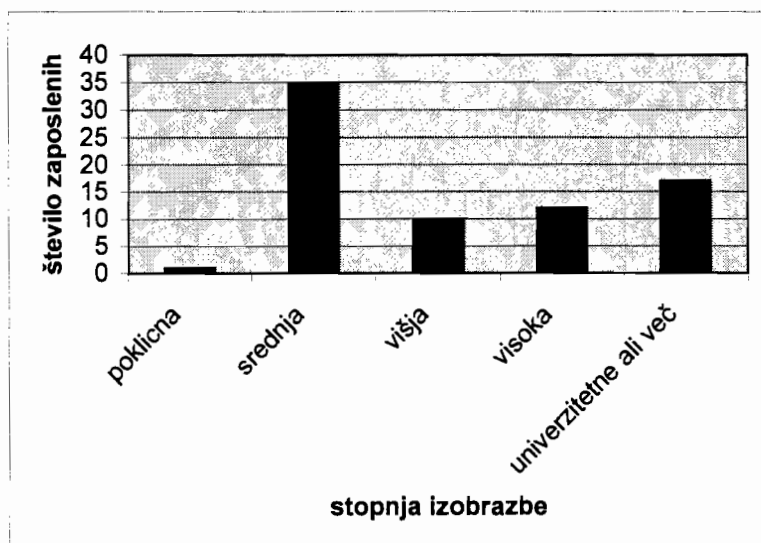
Slika 5.5 Struktura zaposlenih glede na položaj v podjetju



Slika (glej sliko 8) prikazuje delež anketiranih glede na delovno mesto oz. položaj v podjetju, ki ga zasedajo. Največ anketiranih se je opredelilo za operativne delavce, kar predstavlja 56 % oz. 42 anketiranih, sledijo strokovni delavci z 41,4 % (31 zaposlenih). Vodilni in vodstveni pa predstavljajo vsak po 1,3 % anketiranih.

5. Stopnja izobrazbe

Slika 5.6 Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



Glede na stopnjo izobrazbe predstavljajo največji delež zaposleni, ki imajo srednješolsko izobrazbo (46,7 %), sledijo tisti z univerzitetno ali več z 22,7 %. Visoko stopnjo izobrazbe ima 16 % zaposlenih, sledijo tisti, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe z 13,3 %. Poklicno izobrazbo ima samo 1,3 % zaposlenih.

5.2.2 Preučevanje motivacije zaposlenih

1. Na kaj najprej pomislite, ko Vam nekdo omeni besedo motivacija?

Najpogostejši odgovori so bili naslednji:

- denar, plačilo, dobro plačilo, dodatek pri plači, nagrade (22,7 %),
- vzpodbuda, navdušenje (10,7 %),
- pohvala, pohvala za dobro opravljeno delo (8 %),
- služba (6,7 %),
- zanimivo, koristno delo (4 %),
- zadovoljstvo, razumevanje med zaposlenimi (2,7 %).

Ostali odgovori anketirancev pa so bili raznoliki:

- nasmejan obraz,
- smisel življenja, opraviti neko delo brez prisile, sodelovati pri uresničevanju skupnega cilja,
- to manjka pri nas,
- volja nekaj narediti, doseči
- pripravljenost, da nekaj opraviš,
- veselje do aktivnosti,
- na brezdolje,
- zaposlene je potrebno motivirati, da bodo bolj produktivni,
- motiv za akcijo, nekaj pozitivnega,
- močna sila, ki vleče,
- počutje, odnosi,
- nekaj doseči,
- razlog za delo,
- stimulacija,
- z lahkoto opraviti delo,
- gonilna sila,
- da veš, zakaj hodiš v službo,
- veselje do dela in ustvarjalnosti,
- je ključ do osebnega zadovoljstva in odličnosti na delovnem mestu,
- na to, da v tej organizaciji ne predstavlja nujno dodatnega plačila, napredovanja ali vsaj pohvale,
- še boljši pristop k delovnim nalogam,
- več delaj in manj govori,
- pozitiven dejavnik,
- urejene delovne razmere,
- vodja, ki zna motivirati, kako bi morali motivirati v službi,
- da ni enoličnosti,
- dobro delovno okolje, ki motivira,
- osebna rast,
- vse, kar počneš z veseljem,
- zadovoljstvo strank,
- uspeh, razlog za dosego cilja,
- napredovanje,
- lepa beseda za opravljeno delo,
- dobra motivacija so lahko uspešni cilji,
- razumevanje med zaposlenimi,

- odnos vodilnih do podrejenih.

2. Kaj je motivacija po Vašem mnenju?

Največ anketirancev, to je 29 oz. 38 % je odgovorilo, da jim motivacija pomeni vzpodbudo pri delu, neko gonilno silo, gibalno. Sledijo tisti (13 anketirancev oz. 17 %), ki jim motivacija predstavlja nagrado za dobro opravljeno delo oz. pohvalo nadrejenega. 10 anketirancem (13 %) pomeni motivacija denar oz. pravično plačilo za opravljeno delo, 6 anketirancem (8 %) predstavlja motivacija zanimivo delo, ki ga opravljajo z veseljem.

Ostali odgovori:

- zmožnost narediti delo bolj zanimivo z materialnim in nematerialnim stimuliranjem,
- je zelo pomembna pri vseh dejavnostih,
- ni nujno, da je izražena v denarju,
- dobri delovni pogoji,
- način, kako nekoga prepričaš, da nekaj z veseljem naredi,
- nekaj, kar sili v določeno dejavnost,
- možnost napredovanja,
- zadovoljne stranke,
- pot do cilja,
- vse aktivnosti vodilnih in vodstvenih kadrov, ki so usmerjene k vzpodbujanju zaposlenih in doseganju njihovega zadovoljstva,
- brez motivacije ne gre nikjer,
- pesek v oči, črke na papirju v nekem podjetju,
- razlog in smisel nekega početja,
- sinonim od hoteti,
- gibalno razvoja, motor življenja in ustvarjanja,
- odnos do dela.

3. Na kaj najprej pomislite ob besedi brezposelnost?

Največ anketiranih, to je 30 % oz. 23 zaposlenih, je odgovorilo, da jih beseda brezposelnost spomni na stanje brez denarja, torej na finančno stisko, na zavod za zaposlovanje, na socialno ogroženost. 10 zaposlenih (13,3 %) se spomni na težave v življenju, ki jih predstavlja brezposelnost, ravno toliko se spomni na revščino, bedo in seveda pomanjkanje. 8 % je takih, ki jih beseda brezposelnost spomni na krizo, depresijo. 8 % je tudi takih, ki se spomnijo na obdobje brez službe. Kar nekaj pa se spomni tudi na odvisnost od drugih, na lenobo, na žalost.

Ostali odgovori:

- strah, saj dobro vemo, da je denar sveta vladar,
- velika skrb,
- negotovost, nevarnost,
- na mlade družine, ki so vedno bolj breme svojim staršem,
- kaj bo jedel moj otrok, če ostanem brez službe,
- svoboda,
- problem tržnega sistema,
- na ljudi na zavodu, socialno podporo, delo na črno,
- začaran krog,
- veliko problemov,
- na vprašanje kako preživeti,
- iskanje zaposlitve,
- izgubljenost,
- omejeno početje stvari, ki me zanimajo – razlog je vedno pomanjkanje sredstev za uresničitev želja,
- apatičnost,
- srečna, da imam službo.

4. Kaj za Vas pomeni biti brezposeln?

Kar 30 anketirancev (40 %) je odgovorilo, da pomeni biti brezposeln dejansko biti brez denarja oz. sredstev za preživljanje. Devet anketirancev (12 %) pa pravi, da pomeni biti brezposeln biti brez dela.

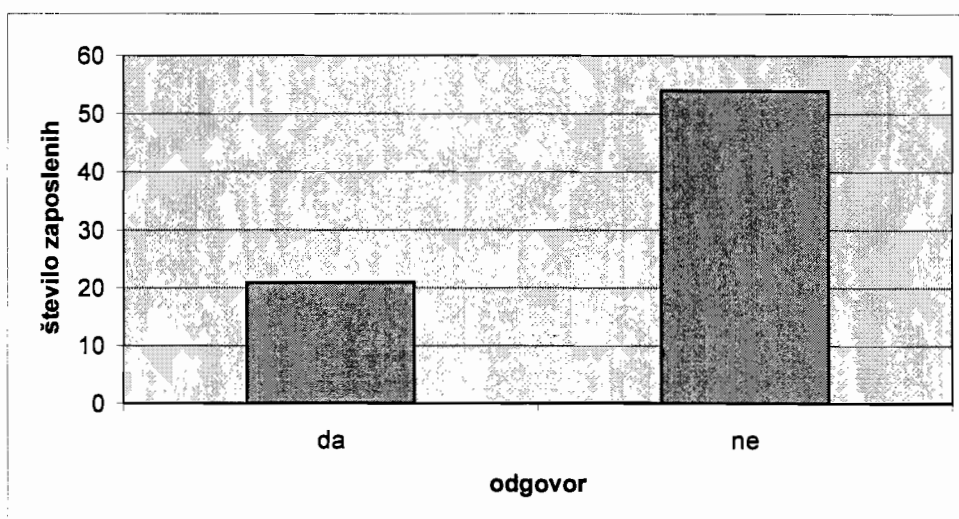
Ostali odgovori so pa naslednji:

- ne vem, ker nisem še tega doživela,
- velik problem,
- katastrofa,
- biti odvisen od drugih in negotov,
- nekoristen, boj za preživetje,
- težavo v življenju,
- živeti brez cilja, biti ogrožen, neizpolnitev življenjskih potreb in ciljev,
- ne morem si kupiti hrane, plačati obrokov kredita, propad, depresija,
- razočaranje, nemoč,
- ne iskati oz. ne sprejeti vsakega dela,
- manjvrednost, slaba volja,
- socialno mrtev, socialna ogroženost,

- biti omejen, nesreča,
- strah ostati brez službe,
- takoj začeti iskati delo,
- cel kup težav,
- neprijetno psihično počutje, negotova prihodnost,
- ko v neki regiji ni dela,
- nezmožnost živeti normalno,
- imeti čas in ne imeti denarja,
- negativen vpliv na vsa življenjska področja,
- konec vsega lepega, samo še životarjenje,
- v vlogo se je težko vživeti,
- biti izvzet iz dnevnega toka dogodkov, umska stagnacija,
- poleg zdravja je na tem svetu najpomembnejše, da si zaposlen, saj si sicer ne moreš ustvariti svojega doma, družine,
- neuresničevanje osebnih ciljev, žalost, brezizhodnost brez samopotrjevanja,
- nekdo brez redne zaposlitve,
- biti brez možnosti pokazati svoje sposobnosti,
- ne živeti človeka vredno življenje.

5. *Ste kdaj bili brezposelni?*

Slika 5.7 Ste kdaj bili brezposelni?



Na vprašanje, če so bili anketiranci kdaj brezposelni, jih je kar 72 % (54 zaposlenih) odgovorilo, da niso bili. Brezposelnih je bilo 28 % zaposlenih, kar predstavlja 21 zaposlenih.

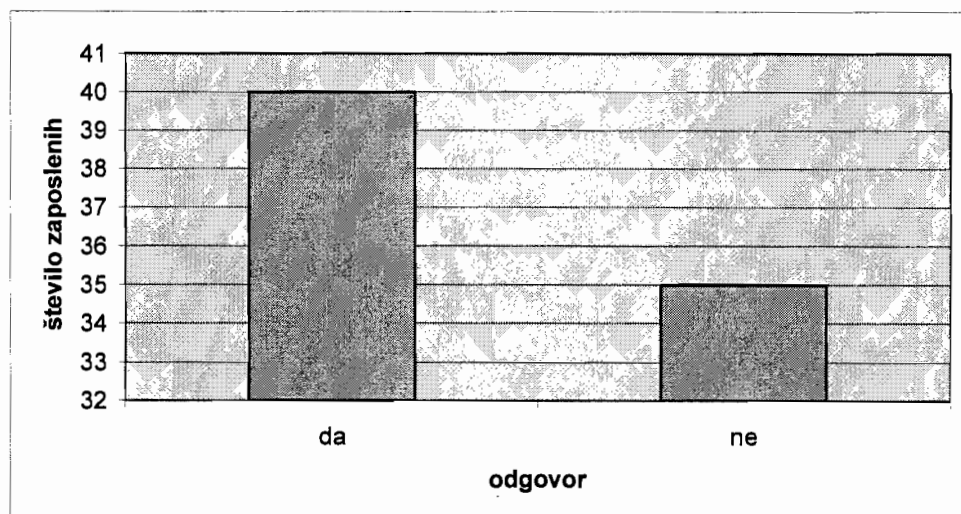
6. Če ste bili brezposelni, kako ste se počutili?

Odgovori:

- kruto, manjvredno, skratka nič dobro,
- samo kratek čas, vendar se tudi takrat človek sprašuje, kako dolgo bo to trajalo,
- slabo, nepotrebno in zapostavljeno,
- brez volje, dolgočasno,
- ponižano,
- odvečno, v breme vsem,
- v redu, ker sem vedel, da bom delo dobil,
- grozno, bedno, odvisno,
- sramotno, nepomembno,
- nesrečno, neuporabno,
- depresivno, nekoristno,
- brez denarja.

7. Poznate koga iz svojega ožjega kroga znancev, ki je brezposeln?

Slika 5.8 Poznate koga iz svojega ožjega kroga znancev, ki je brezposeln?



Med anketiranci je 53,3 % takih, ki pozna nekoga iz svojega kroga znancev, ki je brezposeln. Nekoliko manj, 46,7 % pa je takih, ki ne pozna nobenega v krogu znancev, ki bi bil brezposeln.

8. Kako bi opisali tega, ki ga poznate, in je brezposeln?

Odgovori:

- ima občutek manjvrednosti,
- nezadovoljen, nima nobenih ciljev, redkobeseden,
- zadržan in ima kompleks manjvrednosti,
- nemotiviran za iskanje nove zaposlitve,
- zaskrbljen,
- brez moči in življenja,
- potr,
- lenuh,
- brezvoljni nesrečnik,
- relativno zagrnjen,
- zguba, ki si je sama kriva,
- črnogled,
- nemotiviran,
- mlad, visoko izobražen, željan novih izkušenj,
- živi v svojem svetu in nima želje za sodelovanje pri napredku sveta,
- je moten človek, depresiven, neustvarjalen,
- po srcu slabič, nezadovoljen sam s seboj, depresiven,
- postaja vedno bolj apatičen,
- nemiren, negotov, prestrašen,
- nezadovoljen, zagrnjen, brezvoljen,
- ne gre nikamor, skoraj se ne druží, si ne more privoščiti ničesar,
- je len, ima previsoke cilje in ne sprejme del, ki naj bi bili pod njegovim »nivojem«,
- žalosten,
- normalen,
- izoliran, nesamozavesten,
- obup, propad.

9. Česa se najbolj bojite v zvezi z Vašo službo?

Na vprašanje česa se zaposleni najbolj bojijo v zvezi s službo, jih je kar 28 odgovorilo, da se bojijo ostati brez službe, 14 zaposlenih pa se ne boji ničesar.

Ostali odgovori:

- Napak,
- dolgočasnega dela, monotonosti, nekorektnih odnosov s sodelavci,
- konkurence,
- izgubiti službo v času porodniške,
- da se z osebami, s katerimi delam vsak dan, ne bom dobro razumela,

- dokler posel obvladaš, ne bi smel imeti posebnih strahov,
- demotivacije, monotonosti,
- ne slediti hitremu razvoju,
- nazadovanja, nepomembnosti,
- dolgotrajne bolezni,
- da se bo še stopnjeval tempo dela,
- da se bom dela naveličal,
- nekorektnosti nadrejenih,
- konstantnega slabšanja medsebojnih odnosov,
- da ne bo možnosti za napredovanje,
- dohajanje novosti pri delu, strokovnost,
- menjavo vodstva,
- da ne bom dobro opravil svojega dela,
- nad realnostjo presežena pričakovanja glede storilnosti,
- da je ne bi nikoli zamenjala,
- novih zahtev, ki jim ne bom kos,
- da ne bom z leti več sposobna razmišljati in biti hitra
- na daljšanje delovne dobe,
- neuspešnosti in neučinkovitosti.

10. Kaj ste pripravljeni storiti za to, da ne bi izgubili zaposlitve?

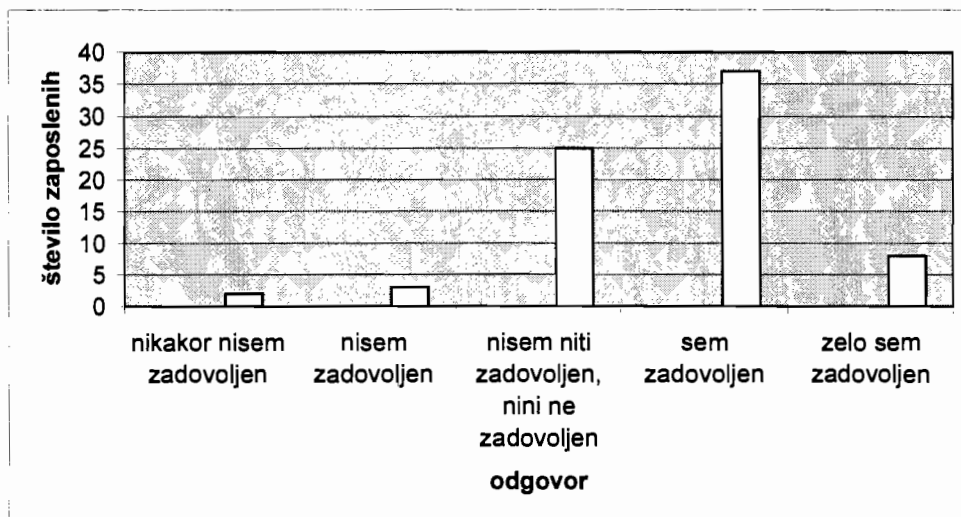
Kar 21 zaposlenih pravi, da so pripravljeni svoje delo opravljati čim boljše, pošteno in seveda dosledno, da ne bi izgubili zaposlitve, 11 jih pravi, da bi storili vse, seveda v okviru normalnega in zakonitega, 14 jih je pripravljeno na dodatno izobraževanje, 5 zaposlenih pravi, da bi se čim bolj potrudili in poprijeli za vsako delo. Štirje pa niso pripravljeni storiti ničesar.

Ostali odgovori so pa naslednji:

- se prilagoditi, se naučiti kaj novega,
- sprejeti drugačne zadolžitve,
- kar je potrebno,
- prerazporeditev, dodatno delo, nadure,
- nič posebnega, našla bi si drugo,
- vse kar nadrejeni zahteva – službeno,
- ne vem,
- poprijeti za vsako delo, spoštovati nadrejene.

11. Kako ste zadovoljni s svojim delom?

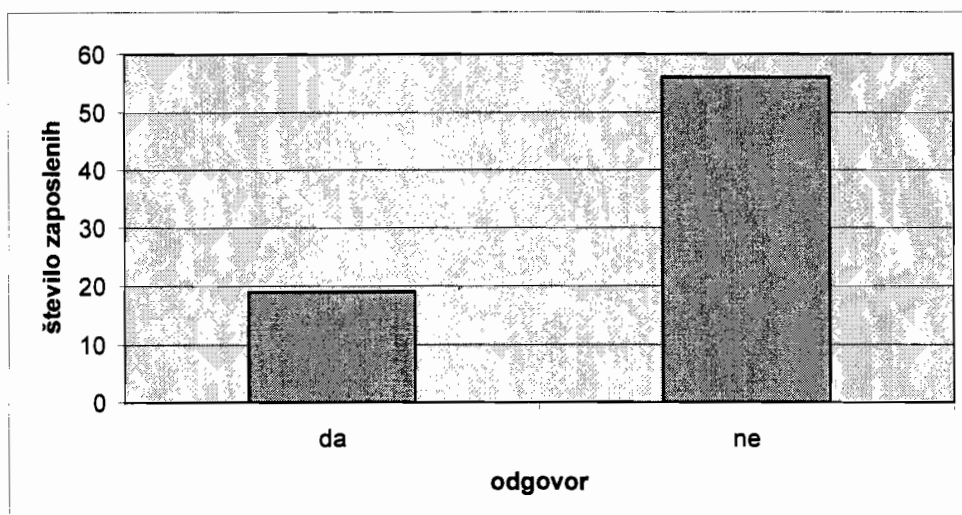
Slika 5.9 Zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom



Skoraj polovica anketirancev (49,3 % – 37 zaposlenih) pravi, da je s svojim delom zadovoljna. 33,3 % je takih, ki niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, sledijo tisti, ki so zelo zadovoljni z 10,7 %. 4 % je takih, ki niso zadovoljni s svojim delom, najmanj pa je takih, ki nikakor niso zadovoljni, kar predstavlja 2,7 % zaposlenih.

12. Ali menite, da ste za svoje delo primerno plačani?

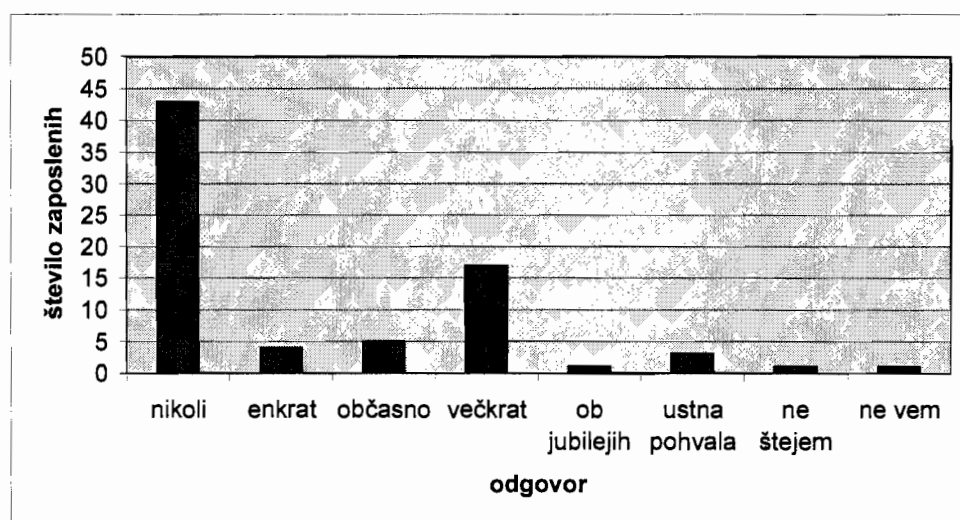
Slika 5.10 Ali menite, da ste za svoje delo primerno plačani?



Zanimiv podatek nam pove odgovor na vprašanje o primernosti plačila za opravljeno delo. Kar 74,7 % (56 zaposlenih) meni, da ni primerno plačanih za svoje delo. Zadovoljnih s plačilom je le 25,3 % zaposlenih.

13. Kolikokrat ste že dobili kakršno koli priznanje/nagrado za svoje dobro opravljeno delo?

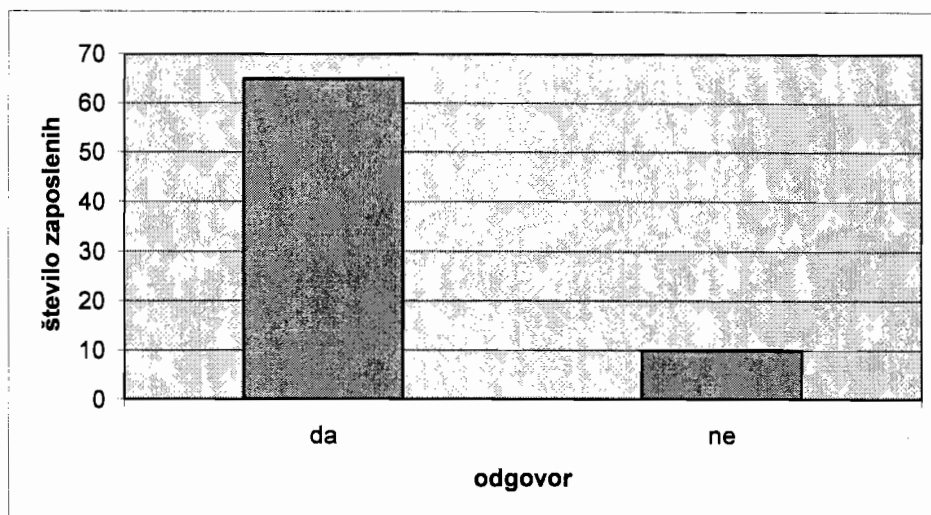
Slika 5.11 Kolikokrat ste že dobili kakršno koli priznanje/nagrado za svoje dobro opravljeno delo?



Zanimiv je podatek, ki nam pove, da 57,3 % zaposlenih ni še nikoli prejelo kakršne koli nagrade ali priznanja. Sledijo tisti, ki so nagrado prejeli večkrat – 22,7 %. S 6,7 % so na tretjem mestu tisti, ki so nagrado prejeli občasno, s 5,3 % sledijo tisti, ki so nagrado prejeli enkrat. 3 zaposleni (4 %) so dobili ustno pohvalo. 1,3 % je pa takih, ki so bodisi prejeli nagrado ob jubilejih ali ne štejejo oz. ne vejo.

14. Ali menite, da zaslužite več nagrad (stimulacija, možnost raznih dodatnih aktivnosti, dodatne ugodnosti, kot so izobraževanje, tečaji, izleti ...) za vaše delo?

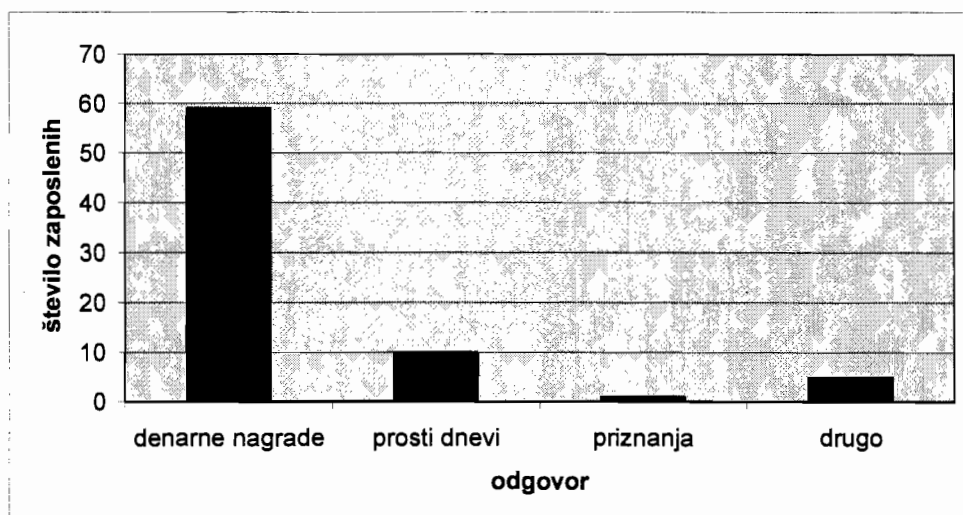
Slika 5.12 Ali menite, da zaslužite več nagrad?



Od 75 anketirancev, jih kar 65 (86,7 %) meni, da si zasluži več nagrad. Le 10 zaposlenih (13,3 %) pa je mnenja, da je nagrad dovolj.

15. Kakšne nagrade bi si želeli za svoje delo?

Slika 5.13 Vrste nagrad za delo



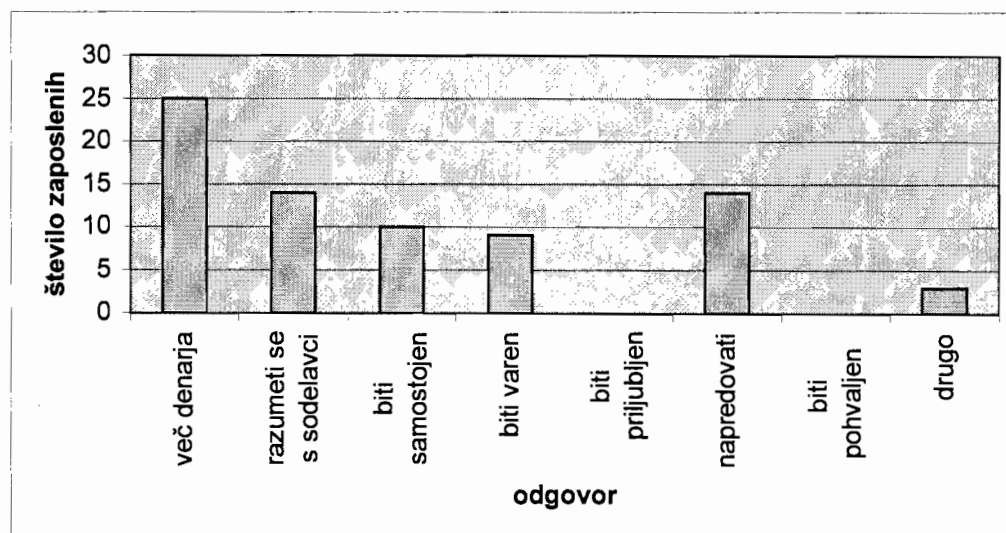
Največ zaposlenih, kar predstavlja 80 %, si želi več denarnih nagrad za svoje delo, sledijo tisti s 13,3 %, ki si želijo več prostih dni. Več priznanj si želi le 1,3 % zaposlenih.

Pod drugo (5,4 %) so zaposleni odgovorili naslednje:

- pohvalo nadrejenega oz. nek izraz spoštovanja do dela,
- ustrezno delo,
- človeški razgovor s šefom,
- več izobraževanja,
- napredovanje
- spoštovanje,
- prilagodljiv delovni čas, prijetne delovne prostore, razne bonitete.

16. Kaj si želite doseči v službi?

Slika 5.14 Kaj si želite doseči v službi?

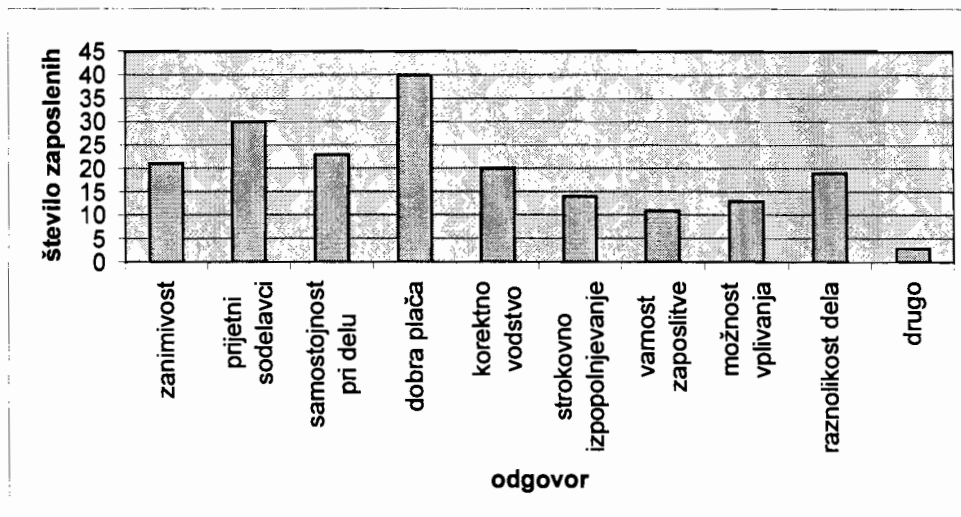


Največ anketirancev (34,3 % – 25zaposlenih) je na vprašanje, kaj si želijo doseči v službi, odgovorilo, da si želi več denarja. Sledijo tisti, ki si želijo napredovati z 18,7 %. Ravno toliko (18,7 %) je takih, ki se želijo dobro razumeti s sodelavci. 13,3 % je takih, ki si želi biti samostojnih, 12 % pa takih, ki želijo biti v službi varni. Zanimiv je podatek, ki nam pove, da si nihče izmed 75 anketiranih ne želi biti priljubljen, niti pohvaljen pred zaposlenimi.

Kot drugo so trije zaposleni (3 %) odgovorili, da si želijo dobiti pestro in odgovorno delo, zadovoljstvo na delovnem mestu. Eden pa pravi, da je odvisno od dneva, kaj si želi.

17. Kaj je za Vas pri Vašem delu najpomembnejše?

Slika 5.15 Kaj je za Vas pri Vašem delu najpomembnejše?

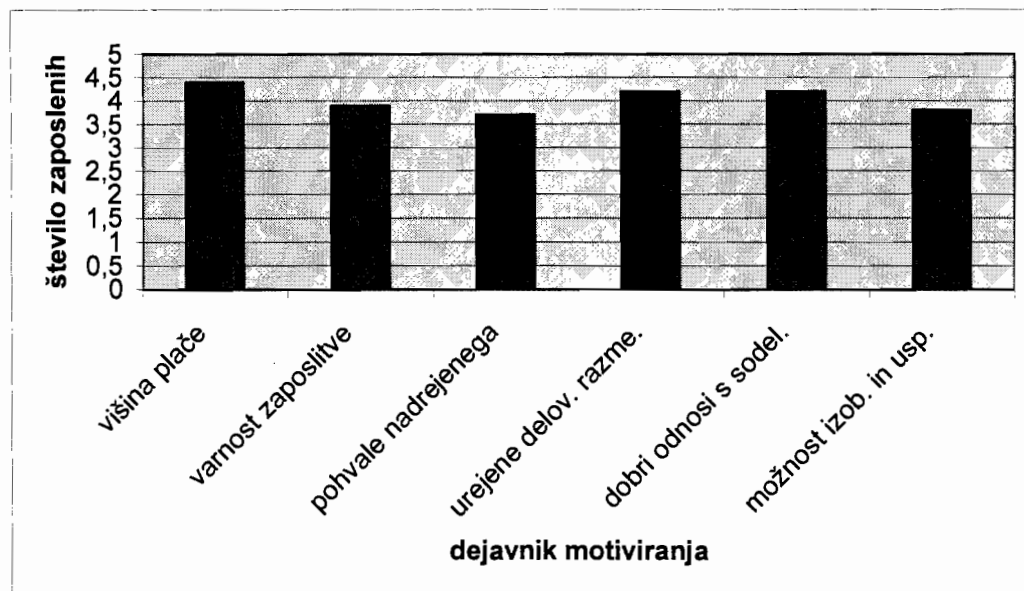


Pri tem vprašanju smo zaposlene prosili, da obkrožijo tri odgovore, ki za njih predstavljajo najpomembnejšo stvar pri njihovem delu. Največ, to je 40 zaposlenih, je izbralo odgovor dobra plača, kar potrjuje, da je denar oziroma plača še vedno gonilna sila večine zaposlenih. Drugi najbolj številčni odgovor je bil »prijetni sodelavci«, za kar se je odločilo 30 zaposlenih. Tretje mesto pripada odgovoru »samostojnost pri delu« s 23 zaposlenimi, ki so se tako odločili. 21 zaposlenih je izbralo odgovor »zanimivost«, 20 zaposlenih pa odgovor »korektno vodstvo«, sledi odgovor »raznolikost dela« z 19 izbori. Na sedmem mestu je odgovor »strokovno izpopolnjevanje« s 14 odgovori, 13 zaposlenih je izbralo odgovor »možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo«.

Na predzadnjem mestu je odgovor »varnost zaposlitve«, zadnje mesto pa pripada odgovoru »drugo«, za kar so se odločili 3 zaposleni in dodali, da se jim zdi tudi ustvarjalnost ena od najpomembnejših stvari pri delu.

18. Dejavniki motiviranja

Slika 5.16 Dejavniki motiviranja

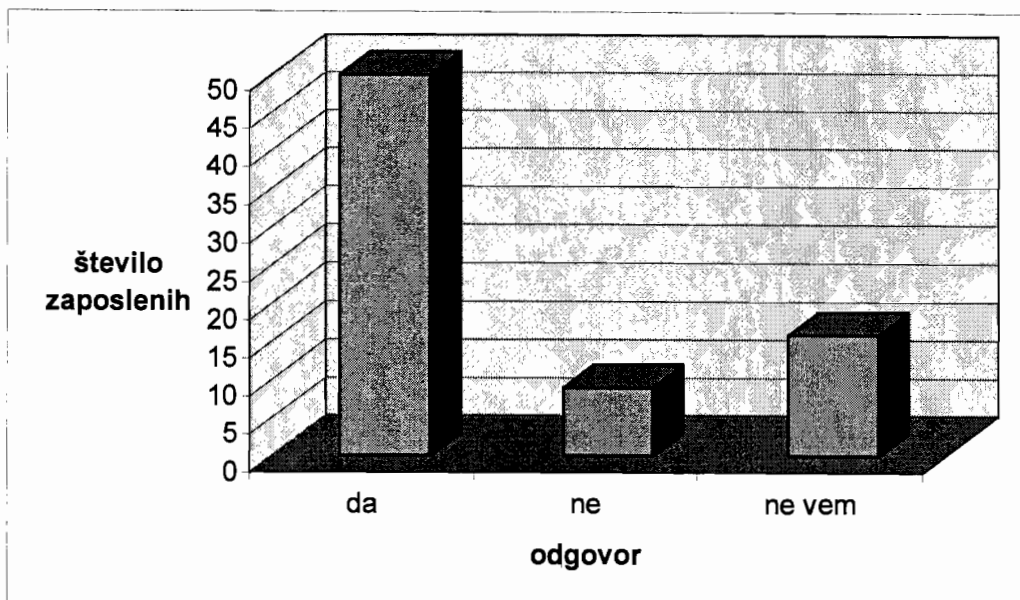


Pri tem vprašanju so lahko anketirani z ocenami od ena do pet ocenili vsak dejavnik motiviranja posebej, kasneje pa smo izračunali iz vseh šestih ocen povprečno oceno.

Največje povprečje, in sicer 4,4 je dobil motivacijski dejavnik »višina plače«, kar je bilo tudi pričakovano. Sledita dva odgovora z oceno 4,2. Tu je šlo za urejene delovne razmere in dobre odnose s sodelavci. Z oceno 3,9 sledi varnost zaposlitve, nato s 3,8 možnost izobraževanja in usposabljanja, na zadnjem mestu, z oceno 3,7, pa so pohvale nadrejenega.

19. Ali bi ponovno sprejeli Vaše delo, če bi se morali danes odločiti zanj?

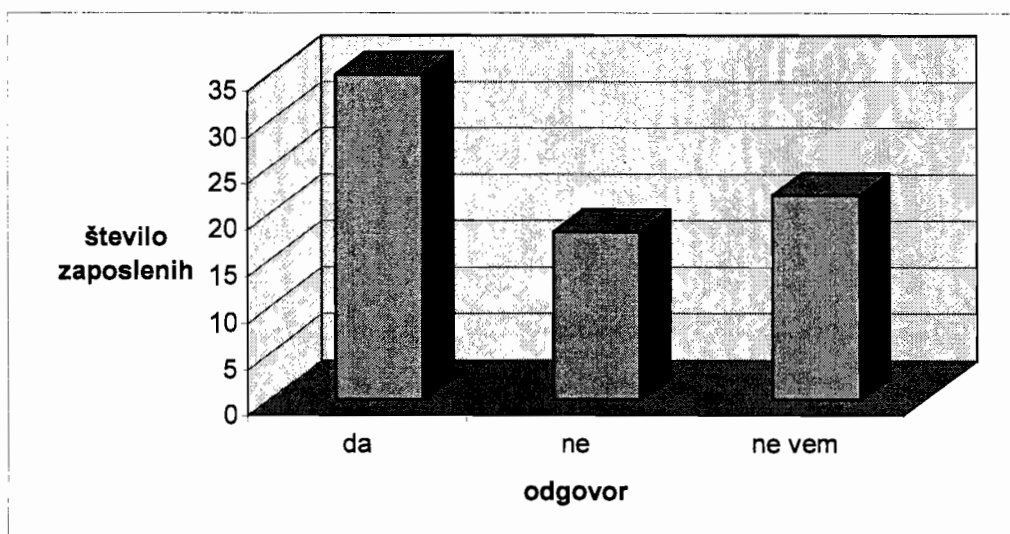
Slika 5.17 Ali bi ponovno sprejeli Vaše delo, če bi se morali danes odločiti zanj?



Na vprašanje, ali bi ponovno sprejeli svoje delo, če bi se morali danes odločiti zanj, je kar 50 zaposlenih (66,7 %) odgovorilo, da bi delo ponovno sprejeli. 16 zaposlenih (21,3 %) se ne more odločiti, ali bi sprejeli delo ali ne. Kar 9 zaposlenih (12 %) pa tega dela ne bi več sprejelo, kar je pokazatelj tega, da jih delo ne veseli oz. niso zadovoljni s pogoji dela na delovnem mestu in si želijo spremembe.

20. Ali bi svoje delo v podjetju priporočili prijatelju?

Slika 5.18 Ali bi svoje delo v podjetju priporočili prijatelju?



Čeprav smo pri prejšnjem vprašanju ugotovili, da bi kar 66,7 % zaposlenih ponovno sprejelo svoje delo, sedaj lahko vidimo, da pa bi ga prijatelju priporočilo le še 46,7 % zaposlenih. Med zaposlenimi je 22 takih (29,3 %), ki ne ve, če bi svoje delo priporočili prijatelju. Zanimiv pa je podatek, ki pove, da kar 24 % zaposlenih svojega dela v podjetju ne bi priporočilo svojemu prijatelju.

6 SKLEP

V diplomskem delu smo skušali ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih v banki, saj je motivirano osebje zelo pomembno za podjetje.

Zaradi nenehnih sprememb na trgu je nujno potrebno, da se zaposleni nenehno izobražujejo in izpopolnjujejo v svojem znanju. Vendar to še ni dovolj. Potrebno jih je motivirati, da uporabljajo svoje znanje. Organizacija prihodnosti bo morala svoj dobiček deliti s talentiranimi posamezniki, maksimalno motiviranimi za delo. Zaposleni za svojo produktivnost in motivacijo namreč potrebujejo občutek pripadnosti in nepogrešljivosti, zavest, da so del ekipe, v kateri so pripravljeni dati vse od sebe.

Denar je v naši potrošniški družbi eden najpomembnejših motivatorjev, kar potrjujejo tudi rezultati raziskav v Sloveniji (Lipičnik in Zupan 1997, 581), ki kažejo, da je zaposlenim v Sloveniji med različnimi dejavniki dela še vedno najpomembnejša dobra plača. Pri tem je potrebno ločiti med fiksno plačo, ki sama po sebi ne deluje motivacijsko, in variabilnim delom plače, t. i. stimulacijo, ki je odvisna od uspešnosti posameznika in ima zato določeno motivacijsko moč.

Z raziskavo smo ugotovili, da je dobra polovica zaposlenih zadovoljna s svojim delom, kar je zelo vzpodbuden podatek. Na drugi strani, pa jih kar dobrih 74,7 % meni, da so za svoje delo neprimerno plačani. Več kot polovica anketiranih pravi, da ni še nikoli prejela kakršnega koli priznanja ali nagrade za svoje dobro opravljeno delo, 86,7 % pa je mnenja, da si zasluži več nagrad. Še vedno si največ zaposlenih želi v službi več denarja in seveda napredovanja, pa tudi kot najpomembnejšo stvar pri svojem delu izstavijo dobro plačo.

Daleč največja motivacija pa je, da ljudje sploh imajo službo, saj jih je večina odgovorila, da se v zvezi s svojo službo boji ravno izgube le-te. Zato so zaposleni pripravljeni storiti marsikaj, da bi obdržali svojo zaposlitev.

Pomembno se je tudi zavedati, da denar ni edini in vselej najboljši motivator. Kljub širokemu spektru potreb, ki jih je možno zadovoljiti z denarjem, je veliko tudi takšnih, ki jih denar ne more zadovoljiti. Tako je lahko nagrada, ki ustrezno motivira zaposlene, tudi večja odgovornost in avtonomnost pri delu, zanimivo delo, pohvala, dobri medosebni odnosi. Zato managerji pri motiviranju svojih zaposlenih ne bi smeli podcenjevati nefinančnih oblik nagrajevanja.

Ljudje so največji kapital, ki ga ima podjetje, zato bi se morali nadrejeni veliko bolj potruditi ter prisluhniti željam zaposlenih, saj bi se na ta način veliko lažje ugotovilo, kaj jih motivira.

Motivacijo uporabljajo managerji in vodje kot orodje za krmiljenje aktivnosti zaposlenih v zeleno smer. Po drugi strani so vodje pomemben motivacijski dejavnik. Sposobni vodje upravičeno veljajo za umetnike vodenja in mojstre medčloveških

Sklep

odnosov. Sposobni so usmerjati in spodbujati, znajo in so pripravljeni oblikovati vizije in cilje za prihodnost, vedo kako motivirati in dajati zgled.

Zanimivo in ustvarjalno delo, odprta in razvita komunikacijska praksa, pozitivno usmerjeno delovno okolje, sposoben vodja, konkurenčne plače in nagrajevanje, možnost osebnega razvoja, so pomembni motivacijski dejavniki, ki jih zaposleni v Banki Koper, d. d. pričakujejo. Raziskava motiviranosti zaposlenih je pokazala, da obstajajo rezerve in možnosti, ki jih lahko organizacija izkoristi predvsem na področju sistema nagrajevanja.

Diplomsko delo lahko končamo z mislijo, da igra motiviranje zaposlenih pomembno vlogo pri uresničevanju ciljev vsake organizacije. Pogoj za uspešno motiviranje pa predstavlja zelo usposobljen in motiviran vodja – manager.

LITERATURA

- Banka Koper, d. d. 2007. *Slikovno gradivo: sedež banke*. [Http://www.banka-koper.si/mediji/fotogalerija.php](http://www.banka-koper.si/mediji/fotogalerija.php) (25. 4. 2007).
- Bernik, Jurij. 1998. Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij. *GEA Novice*, september, 6.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Florjančič Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, Stane Možina, ur., 29–73. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jereb, Janez. 1998. *Izobraževanja in usposabljanja kadrov*. V *Management kadrovskih virov*, Stane Možina, ur., 175–212. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1991. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev: konflikt management*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Lipičnik, Bogdan. 1995. *Ljudje in organizacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ložar, Borut. 1997. *Motivacija kot sredstvo koordinacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Marušič, Sveto. 2001. *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Ekonomski institut.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1998. *Strateški pomen kadrovskih virov*. V *Management kadrovskih virov*, Stane Možina, ur., 1–28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 1993. *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Pratt, Kenneth J. in Stephen G. Bennett. 1989. *Elements of personnel management*. London: Van Nostran Reinhold.

Literatura

- Svetlik, Ivan. 1998. *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. V *Management kadrovskih virov*, Stane Možina, ur., 147–174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 1996. *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Werther W.B., Davis J.R.K. 1987. *Personal Management and Human Resources*. McGraw- Hill.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

Priloga 1 Spremni dopis k anketnemu vprašalniku

Priloga 2 Anketni vprašalnik



Spoštovani,

sem Tatjana Sabadin, zaposlena v Banki Koper v Službi skrbniškega bančništva in sem absolventka na Fakulteti za Management v Kopru.

Za izdelavo diplomske naloge sem izbrala temo »Motiviranje zaposlenih v Banki Koper, d. d.«.

Del diplomske naloge zahteva obdelavo dejanskega stanja na področju motiviranja zaposlenih v banki, zato sem se odločila pridobiti podatke z anketnim vprašalnikom.

Moji vlogi za anketiranje so prijazno prisluhnili v Sektorju organizacije in kadrov in mi dovolili anketo opraviti med zaposlenimi v banki.

Anketa je anonimna, podatke bom uporabila izključno za izdelavo praktičnega dela diplomske naloge.

Prosim, če lahko vprašalnik izpolnite in mi ga zaradi anonimnosti pošljete po interni pošti (Tatjana Sabadin, 1. nadst.)

Za vašo pomoč in sodelovanje se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Lep pozdrav.

Tatjana

ANKETNI VPRAŠALNIK

A) DEMOGRAFIJA

1. *Spol*

- moški ženski

2. *Starost*

- do 25 let od 41 do 45 let
 od 26 do 30 let od 46 do 50 let
 od 31 do 35 let od 51 do 55 let
 od 36 do 40 let 56 let in več

3. *Koliko let delovnih izkušenj imate?*

- do 2 leti od 11 do 20 let
 od 3 do 5 let od 21 do 30 let
 od 6 do 10 let 31 in več

4. *Položaj v podjetju*

- vodilni strokovni
 vodstveni operativni delavec

5. *Stopnja izobrazbe*

- poklicna visoka
 srednja univerzitetna in več
 višja

B) VPRAŠANJA

I.

1. *Na kaj se najprej spomnite, ko Vam nekdo omeni besedo MOTIVACIJA?*

2. *Kaj je MOTIVACIJA po Vašem mnenju?*

II.

1. Na kaj najprej pomislite ob besedi BREZPOSELNOST?

2. Kaj za Vas pomeni biti BREZPOSELN?

3. Ste kdaj bili brezposelni?

da

ne

4. Če ste bili brezposelni, kako ste se počutili?

5. Poznate koga iz svojega ožjega kroga znancev, ki je brezposeln?

da

ne

6. Kako bi opisali tega, ki ga poznate, in je brezposeln?

7. Česa se najbolj bojite v zvezi z Vašo službo?

8. Kaj ste pripravljeni storiti za to, da ne bi izgubili zaposlitve?

III.

1. Kako ste zadovoljni s svojim delom?

(1 – nikakor nisem zadovoljen(a), 2 – nisem zadovoljen(a), 3 – nisem niti zadovoljen(a) niti nezadovoljen(a), 4 – sem zadovoljen(a), 5 – zelo sem zadovoljen(a))

1

2

3

4

5

2. *Ali menite, da ste za svoje delo primerno plačani?*

- da ne

3. *Kolikokrat ste že dobili kakršnokoli priznanje/nagrado za svoje dobro opravljeno delo?*

4. *Ali menite, da zaslužite več nagrad(stimulacija, možnost raznih dodatnih aktivnosti, dodatne ugodnosti, kot so izobraževanje, tečaji, izleti ...) za vaše delo?*

- da ne

5. *Kakšne nagrade bi si želeli za svoje delo? (prosim, obkrožite en odgovor)*

- denarne nagrade priznanja
 prosti dnevi drugo _____

6. *Kaj si želite doseči v službi? (prosim, obkrožite samo en odgovor)*

- več denarja napredovati
 razumeti se s sodelavci biti pohvaljen pred zaposlenimi
 biti samostojen drugo _____
 biti varen
 biti priljubljen

7. *Kaj je za Vas pri Vašem delu najpomembnejše? (prosim, obkrožite tri odgovore)*

- zanimivost varnost zaposlitve
 prijetni sodelavci možnosti vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo
 samostojnost pri delu raznolikost dela
 dobra plača drugo _____
 korektno vodstvo
 strokovno izpopolnjevanje

