

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

2006

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FACULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
KOPER, 2006

Datum: 11-03-2007

Številka	Ime in Priimek	Podpis	Višina
REF.	4256		

ANALIZA MOTIVACIJE V JAVNEM IN
ZASEBNEM PODJETJU

Diplomska naloga

STANKA ŠLAUS

STANKA ŠLAUS

KOPER, 2006

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ANALIZA MOTIVACIJE V JAVNEM IN
ZASEBNEM PODJETJU

STANKA ŠLAUS

MENTOR
DOC. DR. IRENA GORENAK

KOPER, 2006

POVZETEK

Motiviranost zaposlenih je pomembna odgovornost vsakega podjetja, saj je motivacija sila, ki usmerja ljudi k opravljanju dela. Visoko motiviran zaposleni je odgovoren, predan in pripravljen na dodatne napore.

Vodilni se morajo zavedati, da bodo odličnost in nadpovprečne rezultate dosegli z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih in skupnih ciljev celotnega podjetja.

V raziskovalnem delu diplomske naloge so teoretični izsledki na področju motivacije podkrepjeni z analizo motivacije v javnem in zasebnem podjetju. Ugotovili smo, da so dobri odnosi s sodelavci najpomembnejši motivacijski dejavnik v obravnavanih podjetjih.

Ključne besede: motivacija, motiviranje kadrov, motivacijski dejavniki, motivacijski proces, motiviranost zaposlenih, analiza motivacije.

ABSTRACT

The motivation of employed people is an important responsibility of every company. Motivation is very important field which directs people that they work better. Highly motivated employee is involved, responsible and open minded about making extra efforts. Managers must be aware of the fact that the excellence and higher average results will be seen if the employees in the company will be high motivated and if they will see the opportunity of their personal and common goals in the whole area.

In addition to present a realistic conclusion we have substantiated the theoretical achievements about motivation with analysis in public and private enterprise. The relationships between employees are the most important motivational factors in the both dealing enterprise.

Key words: motivation, to motivate cadres, motivational factors, motivational process, to motivation employees, analysis of motivation.

UDK: 658.3: 159.9: 331.101.3 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod.....	1
1.1 Opredelitev problema	1
1.2 Namen in cilji diplomskega dela.....	1
1.3 Hipoteze	2
1.4 Predstavitve raziskave	2
2 Motivacija	5
2.1 Osnovni pojmi o motivaciji.....	5
2.2 Bistvo motiviranja	7
2.3 Zaposleni in njihov pomen za podjetje	9
2.4 Moč in cilji motivacije	10
2.5 Ljudje kot kapital in potencial podjetja	12
3 Motivacijski dejavniki zaposlenih	15
3.1 Motivi.....	15
3.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo.....	19
3.2.1 Individualne razlike	20
3.2.2 Značilnosti dela	20
3.2.3 Organizacijska praksa.....	20
3.2.4 Materialni in nematerialni dejavniki.....	21
3.3 Dejavniki demotiviranja.....	26
3.4 Povezava med zadovoljstvom, uspešnostjo in motivacijo pri delu.....	27
4 Predstavitev javnega in zasebnega podjetja.....	29
4.1 Dejavnost javnega podjetja.....	29
4.2 Organizacijska struktura.....	29
4.3 Dejavnost zasebnega podjetja.....	30
4.4 Organizacijska struktura.....	30
5 Raziskava motivacije zaposlenih	33
5.1 Ugotovitve in interpretacija raziskave.....	33
5.1.1 Analiza demografskih podatkov.....	33
5.1.2 Analiza ostalih podatkov	33
5.1.3 Ugotavljanje statistično pomembnih razlik	40
5.2 Preverjanje hipotez	43
5.3 Predlogi za prakso.....	44
6 Sklep	47

Literatura	49
Viri	50
Priloge	51

SLIKE

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja	7
Slika 3.1 Primarne biološke potrebe.....	16
Slika 3.2 Primarne socialne potrebe	17
Slika 3.3 Sekundarni motivi.....	18
Slika 3.4 Prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	19

TABELE

Tabela 3.1 Skupine silnic	15
Tabela 5.1 Zaposlitev glede na delovno mesto	33
Tabela 5.2 Ali bi ponovno sprejeli delo, če bi se danes morali odločiti	34
Tabela 5.3 Ali z veseljem odhajate na delovno mesto	34
Tabela 5.4 Pomembnost dejavnikov	35
Tabela 5.5 Kaj podjetje nudi zaposlenim	36
Tabela 5.6 Kaj naj bi podjetje nudilo	37
Tabela 5.7 Sprejemate kritiko nadrejenih	38
Tabela 5.8 Doseganje skupnih ciljev.....	38
Tabela 5.9 Dobro opravljeno delo.....	39
Tabela 5.10 Varnost zaposlitve.....	39
Tabela 5.11 Zaposlitev za določen čas in večjo plačo	40
Tabela 5.12 Pomembnost vrednot.....	40
Tabela 5.13 Statistično pomembne razlike med oceno motivacijskih dejavnikov, ki jih podjetje nudi glede na zavod	41
Tabela 5.14 Razlike med zaposlenimi v javnem in zasebnem podjetju.....	42

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Živimo v času, ko se ves svet okrog nas zelo hitro spreminja. Spremembe so prisotne tudi v podjetjih. Če želijo podjetja preživeti, biti uspešna na trgu, je pomembno, da gredo v korak s časom, da se, kar se da hitro, prilagajajo spremembam. Najpomembnejši in najdragocenejši vir podjetja so njegovi zaposleni. Prav iz tega razloga smo se odločili, da bomo proučili motivacijo zaposlenih v podjetju, saj so zadovoljni in motivirani ključ do uspeha v podjetju.

Raziskovanje motivacije je bilo že od nekdaj pomembno področje, danes pa vemo, da motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo posameznikov, večjo produktivnost v podjetju in s tem posledično na razvoj ter izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja. Za podjetje je učinkovit sistem motiviranja izjemnega pomena, saj prispeva k večji uspešnosti podjetja.

Vodstvo podjetja mora prepoznati osnovne dejavnike zadovoljevanja potreb zaposlenih, ugotoviti katere potrebe se še pojavljajo v podjetju in kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motiviranost človeka. Nato pa na podlagi teh spoznanj znotraj podjetja ustvariti sistem, ki daje osnovo za čim boljše motivacijo zaposlenih, kar pa se posledično odraža na rezultatih poslovanja.

V današnjem izrazito tržno naravnem delovanju podjetja, bolj kot karkoli drugega, stopa v ospredje človek kot celostna osebnost; ne samo kot nosilec sposobnosti in znanj, temveč tudi kot nosilec vrednot, čustvenih sposobnosti in motivacije. V podjetjih, kjer bodo znali izrabiti človeški kapital, bodo imeli neslutene možnosti za hitrejši in kakovostnejši razvoj.

Obravnavani problem je pokazal, da je na tem področju še ogromno možnosti, ki jih lahko pri vsakdanjem delu v podjetju uporabimo za izboljšanje rezultatov, tako na področju produktivnosti kot tudi na področju zadovoljstva zaposlenih.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je predstaviti pojem motivacije in preučiti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motiviranost zaposlenih v javnem in kateri v zasebnem podjetju. Določili in poudarili bomo tiste motivacijske dejavnike, ki povečujejo motiviranost zaposlenih in so ključnega pomena pri opravljanju dela.

Dandanes se uspešna podjetja vse bolj zavedajo, kako so motivirani zaposleni pomembni za delovanje in razvoj podjetja. Zaposleni predstavljajo najpomembnejši vir vsakega podjetja, učinkovit motivacijski sistem v podjetju pa konkurenčno prednost podjetja.

Cilj naloge je v prvi vrsti analizirati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, ter pri tem ugotoviti ali obstajajo razlike med njimi, v javnem in zasebnem podjetju.

V teoretičnem delu bomo, proučili osnovne pojme in procese s področja motiviranosti pri zaposlenih ter vlogo posameznika.

V praktičnem delu bomo uporabili metodo zbiranja podatkov, s pomočjo anketnega vprašalnika in nato predstavili rezultate ankete. Na podlagi analize odgovorov, bomo prikazali stanje v proučevanih podjetjih, ugotavljali kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki za zaposlene, ter ugotavljali razlike, med javnim in zasebnim podjetjem. Ugotavljali bomo kaj s stališča motiviranja, podjetje dejansko nudi in kaj naj bi nudilo zaposlenim, kakšen je odnos med nadrejenimi in podrejenimi, kako zaposleni sprejemajo kritiko, kaj pričakujejo za dobro opravljeno delo, kako varna se jim zdi zaposlitev in katere so pomembne vrednote za zaposlene.

1.3 Hipoteze

Postavili smo naslednje hipoteze:

- za zaposlene je najpomembnejši motivacijski dejavnik plača,
- zaposleni v javnem podjetju višje ocenjujejo varnost zaposlitve kot zaposleni v zasebnem podjetju,
- med motivacijskimi dejavniki, ki jih nudita zaposlenim javno in zasebno podjetje obstajajo razlike,
- zaposleni v javnem podjetju so bolj zadovoljni z odnosom med nadrejenimi in podrejenimi, kot zaposleni v zasebnem podjetju,
- ženskam je odnos s sodelavci pomembnejši motivacijski dejavnik kot moškim.

1.4 Predstavitve raziskave

Pri pripravi diplomske naloge bomo uporabili neeksperimentalno raziskovanje. Metoda zbiranja podatkov bo terenska študija, tehnika zbiranja podatkov pa anketni vprašalnik. Anketo bomo izvedli v javnem in zasebnem podjetju in bo razdeljena med naključno izbrane zaposlene. Tako zbrane podatke bomo obdelali z uporabo opisne statistike, t-testa in analize variance.

Za potrebe naloge smo sestavili vprašalnik, ki je obsegal 73 vprašanj. Z njim smo merili motivacijske dejavnike. Med vprašanji jih je bilo 63 postavljenih v obliki trditev, na katere so anketiranci odgovarjali na petstopenjski lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 je pomenila, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, ocene 2, 3 in 4 pa so izražale vmesno stopnjo, 6 vprašanj pa je bilo takšnih, na

katera so anketiranci odgovarjali tako, da so obkrožili pravilen odgovor. V zadnjem delu vprašalnika so anketiranci odgovarjal tudi na štiri vprašanja demografskega značaja, pri čemer so obkroževali vnaprej pripravljene odgovore.

Anketiranje je bilo izvedeno v času od 29.01.2007 do 02.02.2007. Anketni vprašalnik je vrnilo 74 anketirancev, kar pomeni 82,2 % vseh razdeljenih vprašalnikov.

2 MOTIVACIJA

2.1 Osnovni pojmi o motivaciji

Zaradi vse večjih sprememb, ki se dogajajo v poslovnem svetu, je za podjetja zelo pomembno, da razpolagajo z najboljšimi kadri in sicer s takšnimi, ki bi poleg hitrega in učinkovitega dela bili sposobni ustvarjalno razmišljati, sprožati pobude ter uresničevati zamisli in cilje podjetja. Za vse to pa je potrebno zaposlene motivirati in spodbujati, da delujejo v določeni smeri saj motivirani zaposleni lahko veliko prispevajo za uspešnost podjetja.

Motivacijo številni strokovnjaki, ki se ukvarjajo z njenim raziskovanjem, opredeljujejo na različne načine. Najpogosteje uporabljene so naslednje definicije:

- motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov; to je splošna opredelitev. Bolj določeno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Prav tako predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo) pritiska na posameznika, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje sam in to tako, kot najbolje zmore (Uhan 2000, 11);
- motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans 1995, v Treven 1998, 106).
- 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).

Trije osnovni elementi v definiciji motivacije so:

- *intenzivnost* – pomeni, kako močno si oseba prizadeva doseči zastavljene cilje. Ta element je pri ljudeh najbolj pomemben,
- *usmerjenost* – prizadevanja za doseg cilja morajo biti usmerjena proti ciljem organizacije, saj je usmerjenost pomembno orodje za doseg cilja,
- *vztrajnost* – merilo, kako dolgo lahko oseba vztraja pri svojih prizadevanjih (Robbins 1992, 155-156).

Če motivacijo proučujemo v povezavi s podjetjem sta zanjo značilna dva pomena. Kot prvo je motivacija pomembna aktivnost managementa s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli čimboljše rezultate, pomembne za njihovo podjetje. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. Po drugem pomenu, ki pa izhaja iz psihološkega koncepta, pa se motivacija nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika in je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Treven 1998, 106).

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Whiteley 2002, 6-9).

Za motivacijo so značilne naslednje zakonitosti:

- za motiviranje moramo biti motivirani – če hočemo motivirati koga drugega, moramo biti sami motivirani;
- za motiviranje je potreben cilj – brez jasnega in natančno določenega cilja, je nemogoče biti motiviran;
- motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo – motivacija je stalen proces, ki ga moramo nenehno obnavljati;
- za motiviranje je potrebno priznanje – potrebno je dajati pohvale in priznanja za opravljeno delo;
- soudeležba motivira – z vključevanjem ljudi v uresničevanje ciljev se raven njihove motivacije močno zviša;
- če vidimo, da napredujemo nas to motivira – z vsakim uspehom pri delu dobimo dodatno motivacijo;
- izziv nas motivira samo, če imamo priložnost za zmago – če verjamemo v možnost na uspeh bo motivacija neprimerno večja;
- vsakdo ima motivacijsko »varovalko« - vsakdo ni pripravljen sprejeti motivacijskih dražljajev in zato ne sprejema motivacije tako kot drugi;
- pripadnost skupini motivira – če, ljudje čutijo pripadnost skupini jih to motivira (Denny 1997, 17-29).

Za motivacijo velja, da se ljudje učijo toliko kolikor so motivirani. Motivacija vpliva na celoten učni proces, od prve odločitve ali se bodo na neko delo prijavili ali ne, do druge, ali bodo na delovnem mestu uporabili, kar so se naučili. Najbolj pa smo zavzeti za spremembo, ki se sklada z našimi vrednotami in upanji (Goleman 2001, 285).

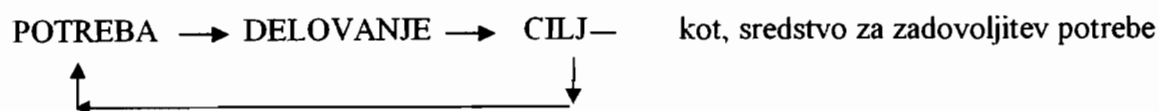
Motivacija naj bi bila moč, ki prihaja iz vsakega posameznika ali okolja, ki ga obkroža, je torej ključ našega delovanja. Usmerja naše vedenje in mu določa intenzivnost, raven vpletenosti in uspešnosti. Vpliva na naša čustva in samopodobo. S tem zaznamuje našo osebnost in s svojo močjo vpliva na to, kar smo in kar delamo. Iz navedenega vidimo, da motivacija ne le uveljavlja neko obnašanje ampak je tudi njegov usmerjevalec, vpliva na njegovo moč ter določa, ali bo neko dejanje v podjetju dobilo podporo ali ne.

2.2 Bistvo motiviranja

Motiviranje je zahtevna naloga, ki pa je nujno potrebna. Če se ne navadimo motivirati samega sebe je težko najti življenjski smisel in namen. Prav tako pa je nemogoče uspešno voditi podjetje, ki je na svojem področju konkurenčno, kjer so zaposleni pridni, uspešni, k uspehu usmerjeni in veseli ljudje, ki imajo na čelu vodjo, ki ni mojster v motiviranju. Motivacija je namreč nekaj, po čemer se razlikujejo tisti, ki samo govorijo, od tistih, ki tudi kaj naredijo (sanjači od uspešnežev ipd.).

Za motivacijo lahko rečemo, da je subjektiven proces, ki poteka v vsakem človeku drugače in je glavni razlog, da človek deluje. Gre za pripravljenost posameznika, da svoje aktivnosti usmerja k zelenemu cilju oziroma zadovoljitvi svojih potreb. Problem motivacije opredelimo kot problem zadovoljevanja različnih potreb, kar pomeni, da karkoli naredimo, je odvisno od tega, kakšno potrebo bo ta aktivnost zadovoljila. Za mehanizem motivacije lahko rečemo, da je vse kar nas vodi k aktivnostim oziroma k delovanju. 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 2.1.

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan (2000, 27).

Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje

pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Danny 1996, 5).

V procesu motivacije sodelavcev so trije glavni koraki:

- sodelavcem je potrebno pridobiti samozavest, da so sposobni dobro opravljati delo,
- s svojim pristopom, poštenostjo in osebnim zgledom vzdrževati zaupanje sodelavcev,
- poskrbeti, da bodo s poštenim priznanjem in pohvalo zaradi doseženih rezultatov sodelavci našli zadovoljstvo v svojem delu. Po drugi strani je potrebna tudi konstruktivna, utemeljena kritika (Pervanje 2003, 11).

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, ki razume potrebe in motive posameznika ter razmerje med motivi in vedenjem, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnost, ko si zaposleni sami želijo delati učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge. Prav tako se zaveda številnih koristi, ki jih prinaša delo z motiviranimi posamezniki (Keenan 1996, 62).

Kakor hitro razumemo temeljne silnice in dejavnike motiviranja, postane jasno, da ni nobene čudežne formule, po kateri bi v trenutku ustvarili motivirane ljudi. Ključnega pomena je naš odnos in iz njega izvirajoče vedenje; pa ne samo za motivacijo ljudi, ampak tudi za vzdrževanje njihove motivacije, brž ko jo spodbudimo (Keenan 1996, 75).

Mnogi zaposleni se znajo sami motivirati in dobro delajo, kljub majhnemu nadzoru. Vendar pa lahko vsak še več da od sebe, če ga nadzira vodja, ki razume, kako motivirati in pritegniti ljudi, da bi se pri svojem delu lahko kar najbolj potrudili. Ker je vsak zaposleni drugačen človek, mora dober vodja ugotoviti, kateri delavci se najbolj odzivajo na pohvalo, kateri na napredovanja, denarne nagrade in kateri na možnost naučiti se novih stvari. Na pomanjkanje motivacije lahko vpliva:

- prestrog nadzor nadrejenih
- nadrejeni svojim delavcem ne priznavajo zaslug,
- enolično delo,
- malo priložnosti za preizkus novih zamisli,
- brez priložnosti za pridobitev novih znanj in spretnosti, nejasno opisane delovne naloge ter premalo pohval za dobro opravljeno delo,
- razlika med plačo in stopnjo odgovornosti (Cava 2003, 166-170).

Ko postanejo zaposleni za svoje delo motivirani, je izjemno pomembno, da se v podjetjih potrudijo njihovo zagnanost tudi ohraniti. Vodje morajo pozorno opazovati izpolnjevanje postavljenih norm in moralno zavest posameznika pri opravljanju določenega dela. Če podjetja spregledajo, kdaj se storilnost spusti pod dogovorjeno raven, dobijo zaposleni občutek, da so vodilni za njihovo delo ne zmenijo. In če podjetja ne začutijo, kdaj prevladuje nizka moralna zavest, se lahko stvari hitro poslabšajo. Zato sta storilnost in moralna zavest bistveni sestavini, ki se nanašata na vzdrževane visoke motiviranosti.

Pogoji za uvajanje motivacije v določenem podjetju se nanašajo na zaposlene, prav tako pa tudi na vodstvo. Pri tem je potrebno poudariti, da je ključnega pomena sodelovanje in zanimanje obeh strani, saj lahko odsotnost zanimanja pri zaposlenih ali odsotnost katerega drugega dejavnika povzroči še večjo nemotiviranost, ki pa lahko vodi v neuspešno in neučinkovito poslovanje celotnega podjetja.

2.3 Zaposleni in njihov pomen za podjetje

Zaposleni naj bi se zavedali pomena izboljšav. Dajali naj bi predloge tudi na podlagi svojih izkušenj in s pomočjo znanja, ki bi ga pridobili z neprestanim usposabljanjem. S participacijo pri ustvarjanju na delavčevem mestu, bi bili bolj aktivni in ne več v pasivnem položaju. 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.

Glavna naloga vodje je, da prepričljivo izrazi vizijo tega, kar mora organizacija doseči in da v njeno izpopolnjevanje pritegne vse zaposlene. S tem jim omogoči, da prispevajo največ, kar je v njihovi moči, k uresničevanju te vizije in pri tem občutijo, da delujejo v skladu s svojimi interesi (Branden 2000, 53).

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v podjetju razvrstimo v štiri skupine:

- na tiste, ki skupne interese sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa (identifikacija s podjetjem, prostovoljna izmenjava ciljev posameznika z želenimi 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 njene cilje in jih zblížal 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),

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) (Uhan 2000, 28).

Da, bi bili zaposleni čim bolj motivirani, jim moramo omogočiti optimalen ekonomski standard (plača,..), varno poklicno prihodnost, ugodno družbeno in medsebojno ozračje v podjetju (timsko delo, možnost napredovanja, izobraževanje,..), zadovoljevanje osebnih potreb ter možnosti samo uresničitve in razvoja. Vodstvo podjetja mora svojim zaposlenim priznati uspehe, ki jih le-ti dosegajo pri svojem delu, prepustiti jim morajo odgovornost ter jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela. Sodelavce morajo znati motivirati z njihovimi in ne s svojimi razlogi, jim dati priložnost, da nekaj ustvarijo, da imajo dovolj stikov, da prispevajo k moči celotnega podjetja in da v njem nekaj veljajo (Brajša 1996, 65- 72).

V splošnem lahko rečemo, da je ne glede na to, kje podjetje deluje, njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela. Gre za tri temeljna vprašanja: kako poiskati najboljše sodelavce, kako zagotoviti njihovo uspešnost in kako jih zadržati v podjetju. Na sploh podjetja povečujejo svojo konkurenčnost, ki temelji na ljudeh na dva načina. Najprej morajo privabiti zaposlene s čim večjimi zmožnostmi. V nadaljevanju pa morajo seveda zagotoviti, da bodo te zmožnosti še naprej razvijali in čim bolj uporabljali pri svojem delu (ne le kot posamezniki, temveč tudi v timih). To pa sta tudi dve glavni značilnosti sodobnega pristopa ravnanja s človeškimi viri. Seveda pri ljudeh kot izvoru konkurenčnosti obstaja še ena pomembna posebnost. So v bistvu človeški kapital, ki ustvarja ekonomsko rento (dobiček nad normalno ravno v nekem daljšem obdobju), vendar ima podjetje nad njimi precej omejen nadzor. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S sabo pa ne odnesejo le znanja, temveč tudi informacije, včasih celo posel oziroma poslovne partnerje (Zupan 2001, 38-40).

2.4 Moč in cilji motivacije

Motivacijsko pot, ki vodi k večji produktivnosti zaposlenih se doseže z razvojem zadovoljstva z delom v podjetju. Posameznik, ki najde delo, ki ga veseli, dosega učinkovitost in kvaliteto brez težav. Pri delu občuti možnost osebnega izpopolnjevanja, sprejemanja odločitev in na podlagi tega izvršitve dela. Takšen posameznik prispeva veliko k doseganju ciljev podjetja, hkrati pa zadovolji še svoje potrebe.

Vsako podjetje bi se moralo zato vprašati, kaj bo kot podjetje pridobilo z motiviranjem, oziroma kakšna je moč motivacije? Ugotovili smo že, da pomeni motivirati ljudi, razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To lahko dosežemo edino z razumevanjem potreb posameznikov in z ustvarjanjem vzdušja v podjetju, kjer si zaposleni želijo delati. Motivirani zaposleni bodo v podjetje prinesli:

- kakovostno opravljeno delo v načrtovanih časovnih rokih,
- radi bodo opravljali svoje delo in se počutili koristne,
- delali bodo bolj zavzeto, ker bodo hoteli opraviti svoje delo,
- sama izvedba dela ne bo zahtevala veliko nadzovanja, zavest oziroma morala zaposlenih bo visoka, kar bo ustvarilo odlično delovno klimo in vzdušje (Keenan 1996, 62-63).

Iz tega lahko sklepamo, da so vsi visoko motivirani zaposleni tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljivo visoke rezultate.

Moč motivacije se kaže tudi kot:

- zadovoljni zaposleni; le-ti dosegajo najboljše delovne rezultate, kar je osnovni pogoj za poslovni uspeh v konkurenčnem svetu,
- dober vodilni delavec; kateri pove svojim podrejenim vedno jasno in vnaprej, kakšni so cilji podjetja, kakšne so njihove obveznosti, naloge in odgovornosti ter kakšno bo plačilo. Poleg tega zaposlene še nadzoruje, hvali ter graja,
- vzorni odnosi; med vodilnimi in vodstvenimi delavci ter ostalimi zaposlenimi, kadar se naloge opravljajo po dogovorih in ne po ukazih (Uhan 2000, 21).

Podjetje potrebuje motivirane vodje in sodelavce. Hoteti in želeli si morajo svoje možgane uporabljati, razvijati in izpolnjevati. Motiviranje sodelavcev je zato najpomembnejša »programska oprema« (software) podjetja. Skrivnost uspešnega motiviranja pa je spet medsebojna ljubezen sodelavcev in njihova ljubezen do celotnega podjetja (Brajša 1996, 15).

Podjetnik mora vedeti kaj žene njegove zaposlene. Naloga vodje v procesu motiviranja sodelavcev je ugotoviti, kaj njegovim zaposlenim v danem trenutku največ pomeni. Nekomu je morda pomembno, da bo čez dve leti lahko napredoval in bo temu cilju podredil tudi trenutno nezadovoljstvo. Po drugi strani pa je nekdo drug zadovoljen z odnosi v službi, a je zaradi svojega finančnega položaja prisiljen, da bo ob prvi priložnosti sprejel boljše plačano službo. Če vodja podjetja omenjeno situacijo pozna, oziroma se zaveda, da temu sodelavcu nekaj deset tisočakov več na mesec pomeni rešitev finančne

stiske, se lahko primerno odzove in tako izogne odpovedi, ki bi ga drugače prizadela (Pervanje 2003, 11).

2.5 Ljudje kot kapital in potencial podjetja

Človek postaja osnovni element podjetja. Tako je pridobivanje in razporejanje virov, ki bo zagotovil podjetju konkurenčno prednost ena izmed pomembnih aktivnosti procesa strateškega upravljanja. Ker se človeški in organizacijski vir neposredno povezuje z kadrovsko funkcijo ne moremo mimo dejstva, da so zaposleni in učinkovit management kadrov izjemno pomembni za doseg ciljev podjetja.

Mnogi avtorji, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Med konkurenti ne bo več tehničnih skrivnosti in zato to ne bo več prednost. Zato nekateri v tehničnih prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega prostora, ampak ga vidijo v neizrabljenih in celo neznanih človeških zmožnostih. Človeške zmožnosti so zelo širok pojem, ki zajema znane in neznane lastnosti. Zato govorimo o človeških zmožnostih v širšem smislu (psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih). Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacijo in vedenje ljudi v njih odločilne:

- sposobnosti - so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem itd.,
- znanje - je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek to znanje pridobil, mu večinoma pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami,
- spretnosti - so večinoma zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti,
- osebne lastnosti - to so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji. V tem primeru gre za značaj, temperament ipd., ki nastopajo kot katalizatorji pri človekovem odzivanju, vendar sami po sebi težav ne rešujejo. Tako pojmovanje osebnih lastnosti je ozko. Pojmovanje osebnostnih lastnosti v najširšem smislu pa bi vključevalo vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu, torej človekove zmožnosti na splošno,
- človekove zmožnosti - v managerskih krogih radi govorijo o sposobnostih za opravljanje nekega dela. Tako mislijo na zmožnosti ali tisto, kar človek zmore (Lipičnik 1998, 27-28).

Sposobnosti, znanje in motivacija so osrednje zmožnosti, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati. Do rezultata namreč ni mogoče priti, če v kombinaciji manjka samo ena teh zmožnosti. Tako so znanje, sposobnosti in motivacija poglobljena človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha (Lipičnik 1998, 28).

Ljudje so pomemben dejavnik uspešnosti sleherne organizacije. Zato morajo v vodstvu podjetja, posvečati posebno pozornost zaposlovanju, razvijanju in ohranitvi visoko zmogljive delovne sile.

Naložba v človeški kapital, motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih so enako pomembne kot investicije v proizvodnjo. Zadovoljni delavci-tudi s plačo- dosegajo najboljše delovne rezultate; kar je osnovni pogoj za poslovni uspeh v konkurenčnem svetu.

Mnogi so mnenja, da je danes človek s svojimi znanji in sposobnostmi eden od najpomembnejših proizvodnih tvorcev. Ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu, postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo s tesno povezanostjo kadrovske politike in poslovne aktivnosti pri uresničevanju ciljev.

Včasih je bila najpomembnejša v podjetju tehnologija, danes pa se v večini podjetij že zavedajo, da vodi pot do uspeha prav z motivacijo zaposlenih, saj dobro motivirani zaposleni, opravljajo svoja dela z večjim veseljem in bolj učinkovito.

Ena glavnih nalog vodstva je pomagati zaposlenim, da v podjetju zadovoljijo svoje potrebe. To je bistveni pogoj visoke motiviranosti. V nasprotnem primeru začnejo zaposleni zadovoljevati svoje potrebe zunaj delovnega okolja. Kakovostno in odgovorno izvajanje delovnih nalog pa izgubi svojo primarno vlogo, zamenjajo ga nezaželene, moteče in velikokrat celo škodljive vedenjske oblike pri delu (Kragelj 2001, 52).

Ravnanje z ljudmi pri delu postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij. V prihodnje bomo uspešnost organizacije merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Takšni ljudje so in bodo ostali odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije. Še posebej pa so za organizacije pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija (Lipičnik 1998, 45).

Sodelavci si morajo izkazovati med seboj zdravo spoštovanje in se upoštevati. Vodje morajo pojmovati svoje podrejene kot sodelavce, sposobna in občutljiva človeška bitja in ne kot proizvodne stroje. Vodja, ki se zaveda resnične vrednosti svojih delavcev, lahko ustvari ozračje v katerem je možna izjemna delovna uspešnost. Zaposleni bodo veliko pridobili, ker bodo sprejemali lastno vrednost, podjetje pa bo zaslužio s povečano produktivnostjo in dobičkom (Twentier 1999, 43-95).

Ker so človeški viri bistveni dejavnik pri prilagajanju organizacije spremembam v okolju, je izredno pomembno, kolikšen pomen pripisujemo načrtovanju in izvajanju vseh tistih aktivnosti, ki so povezane z vodenjem ljudi in ravnanjem z njimi. Zaradi

Motivacija

kompleksnosti pri obvladovanju sprememb postaja problematika pri obvladovanju sprememb na področju človeških virov vedno težje obvladljiva. Potreben je sistematičen pristop k načrtovanju in izvajanju aktivnosti, kar zagotavlja na eni strani medsebojno usklajenost aktivnosti s področja človeških virov, na drugi strani pa usklajenost le-teh s poslovno strategijo organizacij oziroma njihovo usklajenost s spremembami v okolju (Leskovar-Špacapan 2003, 53-54).

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZAPOSLENIH

3.1 Motivi

Motivacija je tesno povezana z motivi. Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju v katerem živi in deluje.

Obstajajo:

- primarni, to je prvobitni motivi, ki so biološki in socialni,
- sekundarni, to je izvedeni motivi, kot so: interesi, stališča, navade,
- podedovani in pridobljeni motivi,
- univerzalni ali splošni, regionalni in individualni (posamični) motivi (Uhan 2000, 11).

Z opredelitvijo motivov se ukvarjajo številni avtorji, ki le-te različno klasificirajo. Vloga motivov, njihov nastanek in razširjenost so vodila, ki jih uporabljamo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Le-te prikazujemo v Tabeli 3.1.

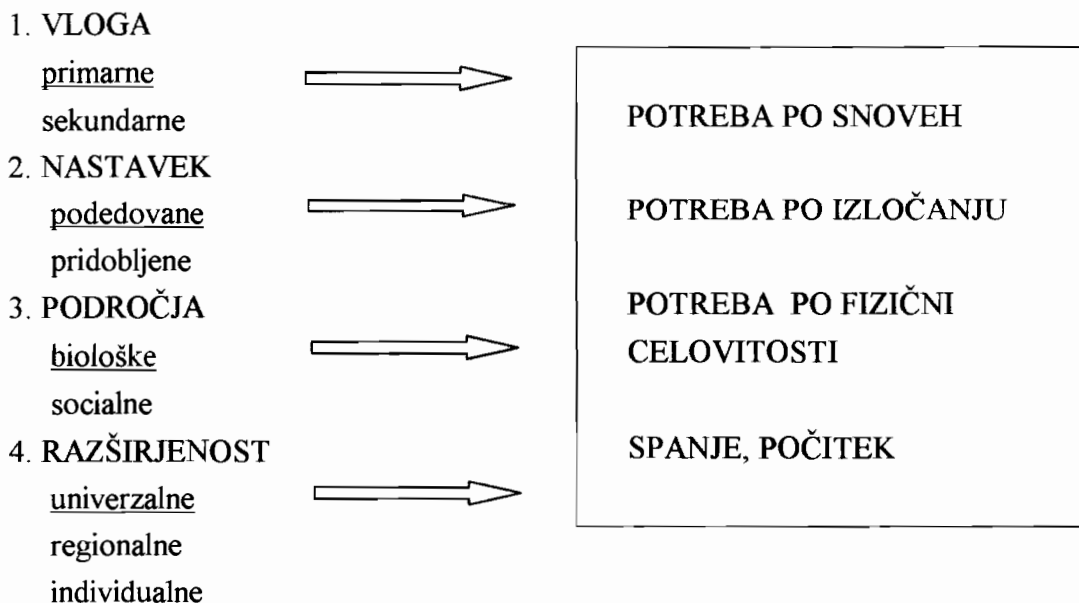
Tabela 3.1 Skupine silnic

Skupina silnic	Izvor
1. Primarne biološke potrebe	Prirojene (značilne za vse ljudi)
2. Primarne socialne potrebe	Prirojene (značilne za vse ljudi)
3. Sekundarni motivi	Pridobljene (odvisne od posameznika)

Vir: Lipičnik 1998, 156.

Za prvo skupino silnic, ki jo sestavljajo *primarne biološke potrebe*, je značilno da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zato jim pravimo kar primarne potrebe. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, so dobile ime biološke. Te potrebe so podedovane potrebe, najdemo jih pri vseh ljudeh, kar pomeni, da so univerzalne. Zaradi značilnosti primarnih bioloških potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek (Lipičnik 1998, 157). Slika 3.1 nazorno prikazuje njihove značilnosti.

Slika 3.1 Primarne biološke potrebe



Vir: Lipičnik 1998, 157

Zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju in zaradi njihove razširjenosti, so »motivatorji« lahko zelo uspešni. Treba je le ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne potrebe (Lipičnik 1998, 157).

Tri primarne potrebe – osnovne zahteve, družbeni položaj in osebne ambicije lahko delujejo hkrati, če na primer ne moremo izpolniti potreb po osebnih ambicijah, lahko občutimo precej močnejše potrebe po drugih ravneh. Zato so koristna naslednja spoznanja:

- takoj ko potešimo osnovne potrebe, se v nas pojavi želja, da bi izpolnili tudi tiste potrebe, ki jih nismo zadovoljili,
- čim manj neko potrebo zadovoljujemo, tem bolj pomembna postaja,
- čim slabše nam uspe zadovoljiti potrebe višje stopnje, tem večji pomen dobijo potrebe nižje stopnje (Keenan 1996, 18-9).

Med *primarne socialne potrebe* štejemo: potrebo po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po socialnem konformizmu. Vse te potrebe so še zmeraj primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Druga značilnost primarnih socialnih potreb je, da so večinoma pridobljene in jih je človek navzel iz okolja, verjetno že v zgodnji mladosti. Po značilnostih spada ta skupina silnic med tiste, na katere lahko zavestno

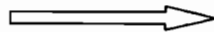
vplivamo in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Njihova regionalnost pa nam preprečuje, da bi uporabljali povsod enako orodje (Lipičnik 1998, 158).

Spreminjanje vedenja v tem primeru poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju v katerem se uporabljajo (Lipičnik 1998, 158). Vse omenjene značilnosti prikazuje Slika 3.2.

Slika 3.2 Primarne socialne potrebe

1. VLOGA

primarne
sekundarne



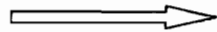
2. NASTAVEK

podedovane
pridobljene



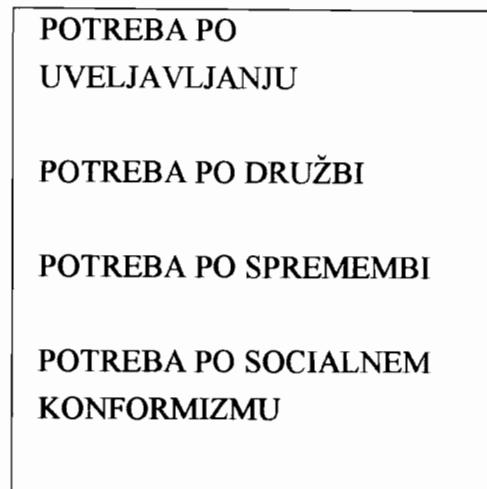
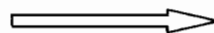
3. PODROČJA

biološke
socialne



4. RAZŠIRJENOST

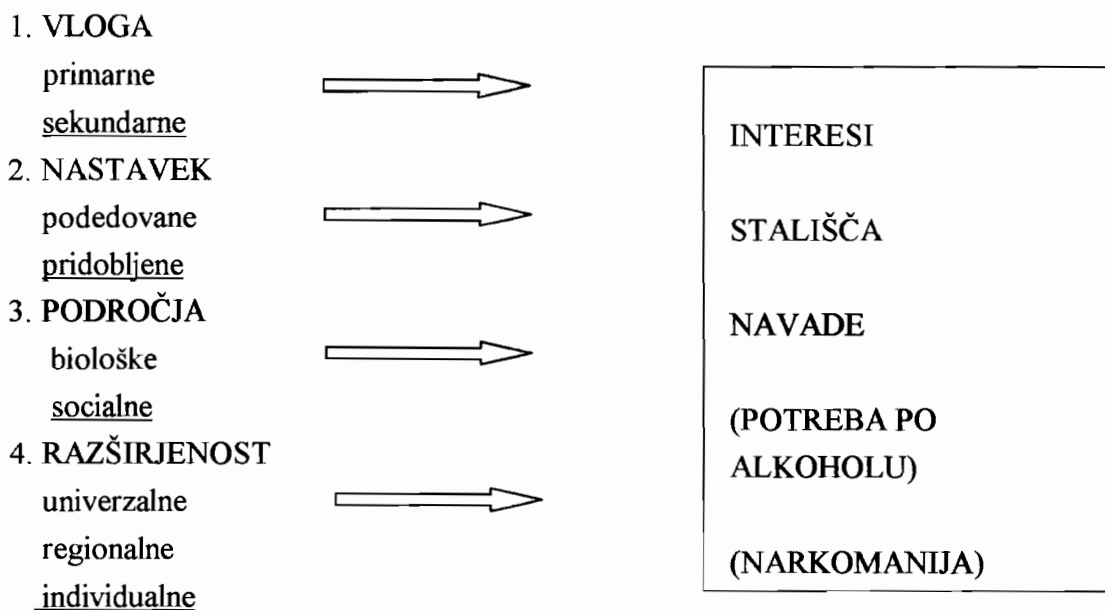
univerzalne
regionalne
individualne



Vir: Lipičnik 1998, 158.

Tretji skupini silnic (*sekundarni motivi*), ki vplivajo na človekovo vedenje spadajo med drugim tudi interesi, stališča, navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi ali v določenih primerih potrebe npr. alkohol, narkomanija, seveda za tiste, ki se takim »potrebam« vdajajo. Gre torej za izpolnjevanje dejavnikov, ki človeku ob njihovi zadovoljitvi, povzročajo zadovoljstvo. Ti motivi so individualne narave, kar pomeni, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik 1998, 159). Bistvene značilnosti sekundarnih motivov prikazuje Slika 3.3.

Slika 3.3 Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik 1998, 159.

Vežano na spoznano ugotavljamo, da so sekundarni viri razvitejši čim razvitejša je družba, saj, kot smo opredelili, je njihov nastanek odvisen od posameznika in predvsem socialnega okolja, v katerem živi in iz katerega se uči. Med najpomembnejše sekundarne motive spadajo:

- moč,
- uveljavitev,
- pripadnost,
- varnost,
- status (Treven 1998, 110).

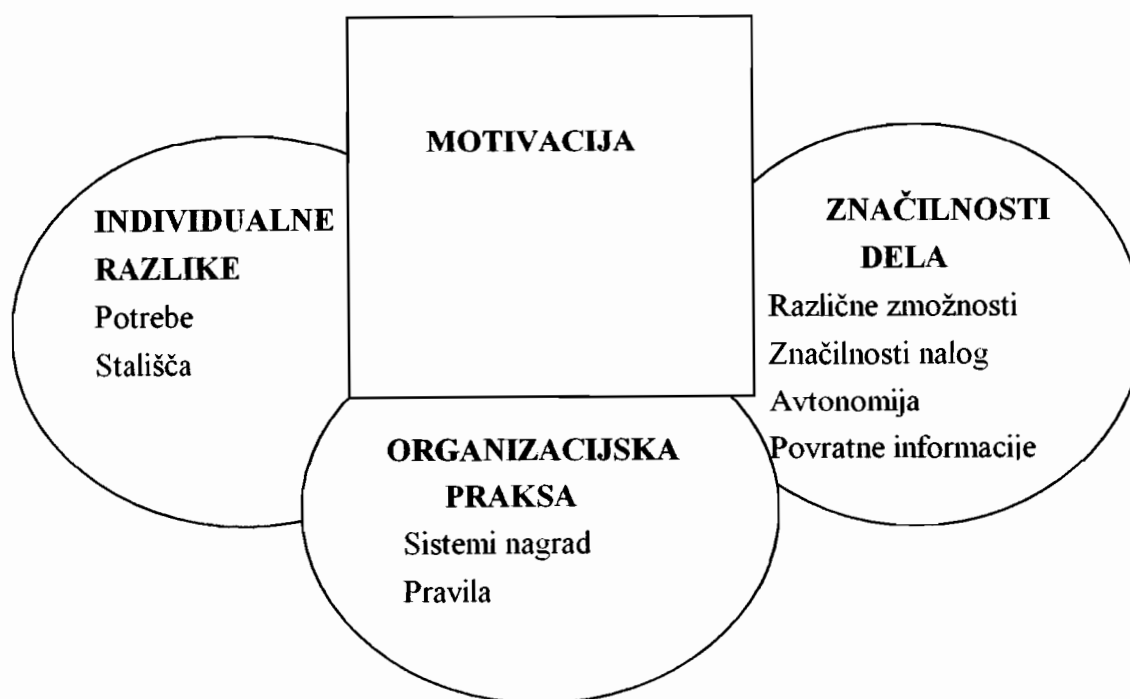
Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko (homeostaza) in socialno ravnotežje, sicer ga lahko doletijo razne motnje. Zato zadovoljuje svoje potrebe (motive). Zadovoljevanje potreb pa je pogosto povezano, z različnimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem. Ovine so različne: naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega itd. Vsako oviro pa človek doživlja kot subjektivno stanje velike psihične napetosti, zato teži k zmanjšanju napetosti in temu primerno tudi ravna – situacijo lahko rešuje prilagojen ali neprilagojen. Za prilagojeno obliko odzivanja na konflikt ali frustracijo gre takrat, ko posameznik zadovoljivo in trajno zmanjša psihično napetost, medtem ko v primeru neprilagojene oblike oviro samo začasno odstrani.

3.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je potrebno iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih tako družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov.

Da bi lahko celovito razumeli in uspešno vplivali na motivacijo, je potrebno razumeti silnice (dejavnike), ki vplivajo na motivacijo. V strokovni literaturi najpogosteje naletimo na tri najpomembnejše, od številnih drugih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. S pomočjo le-teh lahko managerji učinkovito delujejo le, če ugotovijo, kako njihovo interaktivno delovanje vpliva na uspešnost pri delu (Lipičnik 1998, 162). Interakcijo med temi tremi dejavniki, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih prikazujemo v Sliki 3.4.

Slika 3.4 Prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik 1998, 162.

3.2.1 Individualne razlike

Vsak posameznik je nekaj posebnega in neponovljivega. Individualne razlike kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi prinese človek s seboj na delo. Te lastnosti se od osebkov do osebkov razlikujejo, zato ene bolj motivira denar, spet druge raznolikost dela ali kaj podobnega. V vsakem podjetju je torej nujno vedeti, kaj motivira zaposlene pri njihovem delu (Lipičnik 1998, 162-163).

Tukaj so pomembne še druge razlike med ljudmi, kot so demografske razlike in razlike v osebnih značajih. Zaradi vseh teh razlik se ljudje razlikujejo v delavnosti, sposobnosti in nadarjenosti, želji po uspehu, želji po soodločanju in sodelovanju, načinu vodenja, ki ga želijo in potrebujejo, potrebi po stiku z ljudmi in predanosti ter zvestobi podjetju.

Ker se osebnosti med seboj razlikujejo, je potrebno dati »pravim« osebnostim »prave« zaposlitve ali drugače rečeno, za določeno zaposlitev je potrebno poiskati osebnost, ki ji zaradi svojih značilnosti najbolj ustreza (Treven 1998, 71).

Razumevanje razlik med posamezniki lahko pomaga pri pravilnem usmerjanju posameznikov in pri doseganju boljših rezultatov v vsem podjetju.

3.2.2 Značilnosti dela

Lastnosti dela predstavljajo dimenzije dela, ki ga določajo in omejujejo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi nalogo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik 1998, 162-163).

Značilnost posameznega dela vpliva na pojav kritičnih psiholoških stanj, ki dajejo zaposlenemu večji občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo, kar povzroči pri zaposlenem veliko motiviranost za delo. Kot posledica takšne motiviranosti se pojavljajo osebni in delovni učinki, npr. velika kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom ter posledično manjša odsotnost z dela. Doživljanje odgovornosti pri zaposlenem povzroči občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo, pomembno pa je tudi, da je zaposleni seznanjen z rezultati opravljenega delana podlagi katerih lahko oceni uspešnost svojega dela, kar lahko posledično vpliva na spremembo njegovega vedenja v prihodnje (Treven 1998, 121).

3.2.3 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (zavarovanje, plačilo počitnic itd.) z nagradami definiramo bonitete ali provizije, kar lahko privlači nove

delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (sistem bonusa ki zajema vse zaposlene in ga izplačujejo na račun doseganja večjih dobičkov). Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako lahko interaktivno delovanje teh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Ob tem se je seveda potrebno zavedati, da manager težko kontrolira posamezne dejavnike, ki prav tako vplivajo na delavčevo uspešnost (skrb za bolnega otroka, finančna pomoč staršem itd.), je pa bistveno, da vsak manager upošteva vse tri dejavnike. Razumeti moramo, da način, s katerim skušamo uporabiti pravila in nagrade, tudi deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik 1998, 155-163).

Prepoznavanje in ustrezno nagrajevanje uspešnosti zaposlenih je za podjetja izredno pomembno. S tem zaposlenim sporočajo kakšno je želeno vedenje zaposlenih, da bi doseglo podjetje načrtovane cilje. Pri tem pa je presojanje lastnega prispevka in prispevkov drugih praviloma zelo osebno in zato glavna ovira, ki jo moramo premagati pri nagrajevanju uspešnosti. Dober sistem nagrajevanja zna prepoznati prispevek posameznikov ali skupine ter jih nato glede nanje ustrezno nagraditi. Razvijati ga je potrebno skladno s spremembami v podjetju in njegovem poslovnem okolju (Zupan 2001, 8).

Čeprav je visok dohodek pomemben motivacijski dejavnik, ki pelje k večji produktivnosti ni edini in zadosten dejavnik. Ugotovitve raziskav kažejo, da vzpodbujajo motiviranost zaposlenih v uspešnih podjetjih s širjenjem njihovega obzorja, to pomeni, da seznanjajo zaposlene s problemi dela oziroma poslovanja, z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu s spodbujanjem strokovnih delavcev k izraževanju, z neformalnimi oblikami informiranja, z neposrednimi stiki, z dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše poslovanje (Možina 1999, 3).

Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade lahko delujejo kot motivator ali demotivator (Lipičnik 1998, 163).

3.2.4 Materialni in nematerialni dejavniki

V vsaki organizaciji je posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in posege, ki naj zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa (Juranič 1980, 62).

Posamezni motivacijski dejavniki so različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih za različne posameznike ali skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Kljub njihovi povezanosti večina avtorjev deli dejavnike po skupinah, na *materialne in nematerialne* motivacijske dejavnike, ki so prikazani v nadaljevanju.

Tako materialni kot nematerialni dejavniki, so zelo povezani med seboj, gledano s stališča motiviranja posameznika. Visoka plača je npr. materialni dejavnik, vendar pomeni poleg tega še določen ugled, višji družbeni položaj, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po drugi strani se odraža velika odgovornost v višji plači, kar pomeni, da se zadovoljijo tako materialne kot nematerialne potrebe.

Materialni dejavniki

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar - *plača*. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan 2000, 32).

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni seveda neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače in nagrajevanje pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja k boljšemu delu (Zupan 2001, 119).

Plača in nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Izkazalo se je, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo vpliva na delavčevo zavzetost za delo. Tako lahko podjetja plače dvigujejo v nedogled, ko se delavnost delavcev ne bo povečala. Kaj hitro pa bi se spremenila tudi delavnost, če bi se podjetja z delavci dogovorila, da bodo samo za določeno delavnost prejeli določeno plačilo, sicer pa ne. Zahtevnost dela, ki je osrednja dimenzija vrednotenja dela ima močan vpliv na višino plače. Se pa upoštevajo še drugi elementi kot npr. uspešnost delavcev, posameznikov ali skupin, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije (Lipičnik 1997, 131).

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti podjetja. Sistem

plač in nagrajevanja je tako vezni člen med strategijo podjetja in dejavnostmi, ki so potrebne za njeno uresničitev. Za to mora zadostiti naslednjim zahtevam:

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, 122).

Pri plačah ločimo več vidikov pomembnosti, saj so plače dejavnik motivacije zaposlenih, kakovosti njihovega dela in s tem tudi produktivnosti zaposlenih, dejavnik stroškov podjetij in dejavnik socialne varnosti (Festić 2001, 223).

Kakšen sistem plač bodo podjetja uporabila, je odvisno predvsem od organizacije dela in poslovanja ter od poslovnih ciljev. Vsako podjetje si ponavadi na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač in vsak del plače v strukturi mora imeti določen pomen oziroma bi naj učinkoval kot svojevrstno orodje za usmerjanje delavčeve aktivnosti k doseganju ciljev. Strukturo plače v podjetju, tako kadar podjetje uporablja celoten program plač z obrazložitvijo njegovega namena, sestavlja:

- osnovna plača, ki pomeni dogovorjeno ceno delovne sile in ima namen večanja konkurenčnosti podjetja na trgu delovne sile ter vrednotenja dela po zahtevnosti in pomembnosti delovnih nalog;
- plača za posebne zmožnosti, med katere se šteje npr. znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti itd.. Posebnih znanj se ne uporablja vsak dan, vendar je njegova uporaba, kadar je to potrebno, nagrajena ter tako dodatno stimulativna;
- plača odvisna od življenjskih stroškov, s pomočjo katerih zaposlenim dajemo občutek varnosti, saj se njihova plača ustrezno prilagaja spremembam življenjskih stroškov;
- nagrada za zvestobo, kot občutek priznanja delavcu za dolgo delovanje v podjetju in priznanja doprinosa skozi čas;
- nagrada za požrtvovalnost, ki nagraduje delo katerega zaposleni niso dolžni opravljati po pogodbi, vendar je včasih zaželeno ali celo koristno;
- plačilo za nedelo, ki zaposlenim daje plačilo za obdobje, ko so le ti na bolniškem dopustu, letnem dopustu ali kako drugače odsoten z dela;
- nagrada za uspešnost, katero zaposleni prejmejo, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo in ima tako tudi zelo stimulativen učinek na vložen trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti. Poznamo tako individualno kot skupinsko nagrajevanje učinkovitosti;

- nagrada za profit, ki daje spodbudo zaposlenim skozi razdeljevanje ustvarjenega dobička organizacije, kot zahvalo in potrditev za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju (Lipičnik 1998, 208-209).

Med materialne dejavnike uvrščamo poleg plače oziroma osebnih dohodkov, še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter posebne dodatke.

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:

- finančne nagrade (nespremenljiva in spremenljiva plača),
- nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj),
- ugodnosti pri delu (dodatki, nadomestila, zavarovanja) in
- sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik 1998, 247).

Sistemi plač in nagrajevanja postajajo čedalje bolj raznovrstni, saj jih podjetja skušajo čim bolj uskladiti s svojo poslovno strategijo in tako usmerjati zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev. Pojavljajo se mnoge zamisli, kako plačo povezati z uspešnostjo in katere dodatne nagrade uporabiti. Sistem plač in nagrajevanja ne more biti zgolj izpolnjevanje določil nekega pravilnika, temveč mora postati učinkovito orodje v rokah managerjev, s katerim vplivajo na povečevanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih ter tako tudi na zagotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja. Zato so učinkoviti sistemi plač in nagrajevanja tesno prepleteni s celovitim sistemom zagotavljanja uspešnosti (Zupan 2001, 269).

Nematerialni dejavniki

Do zdaj smo lahko že ugotovili, da niso prav vsi motivacijski vzvodi vezani na denar. Iskrena pohvala za dobro opravljeno delo, na primer, ne stane prav nič, a ima, če je mišljena iskreno in izrečena pravočasno lahko čudežno moč (Pervanje 2003, 11).

Med pomembne *nematerialne* motivacijske dejavnike prištevamo stalnost zaposlitve, pohvale, nagrade in priznanja, delovno okolje...

Problematika globalizacije trga, neusmiljenost strategij za povečanje konkurenčnosti, usmerjenost k preračunljivosti, množične fluktuacije delovne sile so spremenile koncept »stalna« ali »varna« zaposlitev, ki pa predstavlja pomemben motivacijski dejavnik za uspešno delo. Vse večje število vodilnih in delavcev ne zmorejo dohajati hitrosti sprememb, zato se znajdejo v stiskah, kjer vidijo vse manj smisla v svojem delu, povečuje se notranje odpovedovanje, trpijo za depresijami ali se usmerjajo 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 kateri podjetje vlaga in jim nudi varnost zaposlitve,
- v drugo skupino so uvrščeni začasno zaposleni, s katerimi se podjetje dogovori o začasni zaposlitvi,
- tretjo skupino predstavljajo sodelavci, s katerimi se srečamo pri najemanju določenih storitev na trgu (Zupan 2001, 45-47).

Sistemi nagrajevanja kot element spodbujanja organizacije, skupin, organizacije kot celote morajo delovati sinhronizirano. Zaokrožujejo sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu... Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanja posameznikovega odnosa do plače (Lipičnik 1998, 248).

Kako spodbuditi in vzdrževati motivirano vedenje zaposlenih je zagotovo eno izmed področij ravnanja s človeškimi viri, kateremu v zadnjem času pripisujejo pomembno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti. Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Učinkoviti so namreč šele takrat, ko so v celoti prilagojeni značilnostim okolja, v katerem delujejo in se razvijajo skladno s spremembami v podjetju in njegovem poslovnem okolju.

Pri motiviranju gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi ob uporabi finančnih ali nefinančnih nagrad. Poudariti je potrebno, da med finančne nagrade štejemo osnovno in spremenljivo plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, pa se je potrebno zavedati, da je vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi zmožnosti in kariero (Lipičnik 1998, 247).

Pohvale, nagrade in priznanja imajo velik pomen za zaposlene. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagrajimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Uporaba pohval, priznanj in nagrad je najbolj odvisna od treh dejavnikov, od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne programe. Načinov oziroma programov podeljevanja priznanj in nagrad je mnogo. V osnovi razlikujemo formalne programe, pri katerih so pravila vnaprej določena in neformalne, to je spontane pohvale, nagrade ter priznanja (Zupan 2001, 208-209).

Vpliv delovnega okolja je pomemben posreden dejavnik motiviranosti zaposlenih, saj so spodbudno delovno okolje in ugodne delovne razmere naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Po drugi strani pa prispevajo h kakovosti življenja delavcev. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj nagrade in druge ugodnosti (Zupan 2001, 116).

Da bi zaposleni videl smisel v svojem delu, mora opravljati delo, ki zahteva kakovost. Izogibati se morajo monotonosti dela, stremeti je potrebno k dodeljevanju čim bolj raznolikih nalog. Potrebno je, da opravijo vse zadolžitve in ne le del naloge oziroma, da lahko predvidijo potek opravil vse do konca. Proizvesti ali narediti morajo nekaj, kar ima vrednost. Ljudje se počutijo koristne in pomembne, kadar počnejo nekaj, kar je drugim v pomoč, oziroma kadar počnejo kaj koristnega (Keenan 1996, 25-26).

V praksi obstajajo še drugi motivacijski dejavniki, s katerimi lahko vplivamo na večjo zavzetost zaposlenega za svoje delo. To so lahko ustrezni delovni pogoji, stalnost dela, spreminjanje lastnosti dela, drseči delovni čas, krožki za izboljšanje kakovosti...

Motivacijska moč vsakega mehanizma posebej pa je največja takrat, ko pripelje zaposlenega iz situacije, v kateri želi delati (Pogačnik 1997, 40-42).

Seveda poleg predhodno navedenih dejavnikov obstaja še cela vrsta drugih dejavnikov, ki bolj ali manj vplivajo na zaposlene in med temi so še:

- primerno delovno okolje,
- izobraževanje in razvoj kariere,
- letni razgovor o uspešnosti posameznega delavca,
- udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja,
- obsežno komuniciranje...

Če povzamemo, lahko trdimo, da vsi nematerialni motivacijski dejavniki spodbujajo posameznika k doseganju, boljših delovnih rezultatov. Pohvale, uspeh, zanimivo delo in izzivov polno delo, pomenijo nekaterim dosti več kot denarne nagrade.

3.3 Dejavniki demotiviranja

Za motiviranje je poleg pravih načinov motiviranja prav tako izjemnega pomena pravočasno odkrivanje dejavnikov, ki zaposlene demotivirajo. Vodilni delavci morajo imeti dovolj sposobnosti, da jih pravočasno odkrijejo.

Temelj vsake motivacije je upanje. Človek brez upanja bo ostal brez motivacije. Pri takšnem človeku je pomembno, da prepoznamo zunanje znake nemotiviranosti. Ko manager prepozna nemotiviranega zaposlenega, mora poiskati vzroke, ki so

nemotiviranost povzročili, da lahko nato ukrepa in to stanje nemotiviranosti tudi odpravi. V nasprotnem primeru se bo to kazalo v nezadovoljstvu zaposlenega in posledično seveda pri njegovih delovnih rezultatih.

Kot vzroke nemotiviranosti lahko prepoznamo sledeče dejavnike:

- pomanjkanje samozavesti - na samozavest najbolj vplivajo mnenja drugih, razmere v otroštvu in izkušnje iz preteklosti,
- zaskrbljenost - je občutek, ki ga ljudje dobijo, ko jih skrbi kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako,
- negativna mnenja - človeka prizadane tisto, kar reče nekdo drug. Če dobimo negativno mnenje od koga, vedno pomislimo, da je to le njegovo mnenje in lahko ima prav, ali pa se tudi moti,
- občutek brezperspektivnosti - če nekdo čuti, da nima prihodnosti, izgubi motivacijo. To lahko omilimo s pohvalo in priznanjem za dobro opravljeno delo, s spreminjanjem in delitvijo odgovornosti, z vključevanjem v odločanje in z zagotavljanjem možnosti za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje,
- občutek nepomembnosti - podobno kot druge vzroke, lahko dobro vodstvo prepreči tudi ta občutek. Včasih zadošča že zahvala ali osebno pismo managerja,
- neobveščenost o dogajanjih v podjetju - ljudje pogosto izgubijo motivacijo, ko čutijo, da ne vedo, kaj se dogaja: nikomur ni mar, da bi jim kaj povedal, oni zvedo zadnji, za kaj gre,
- neupravičene pohvale in priznanja - v vsaki organizaciji, v kateri ljudje napredujejo ali dobivajo plačilo in nagrade ter priznanja le zaradi tega ker so iz »prave« družine, zaradi osebnih zvez ali pa celo samo zato, ker se znajo prikupiti ali so komu všeč, bo končni učinek pomanjkanje motivacije (Denny 1997, 31-42).

Najdragocenejša tehnika, ki jo lahko uporabimo za preprečevanje demotiviranosti, je dobrohoten in razumevajoč človeški odziv. Pri tem so zelo pomembni odkriti pogovori z zaposlenimi, v katerih nam le ti lahko zaupajo svoje težave, povezane z delom. Tako bomo najlažje prepoznali vzroke nemotiviranosti.

3.4 Povezava med zadovoljstvom, uspešnostjo in motivacijo pri delu

Delo v prijaznem okolju, z dobrimi medsebojnimi odnosi s sodelavci in nadrejenimi, pripomore k večjemu uspehu. Takšno delo je istočasno nagrada za zaposlenega, saj mu nudi zadovoljitev socialnih potreb, potreb po varnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Za uspešno delovanje organizacije je pomembno, da so zaposleni primerno motivirani in da so možnosti napredovanja delavca v osebnem in strokovnem razvoju usklajene z razvojnimi cilji podjetja.

Človekova prizadevnost pri delu je odvisna od vrste, intenzivnosti in trdnosti motivacije. Brez motiviranosti ni delovne uspešnosti. Človekove potrebe se vedno povečujejo in niso nikdar v celoti zadovoljene. Zadovoljitev ene potrebe povzroči nastanek nove in če bi bile vse potrebe zadovoljene, človeka nebi mogli več motivirati. Delovna učinkovitost posameznika je rezultat delovanja več motivatorjev. Že razne situacije imajo svoj vpliv na motiviranost, v raznih stanjih pa imajo zaposleni različna stališča do družbe, do dela, do svojega podjetja in sodelavcev (Špindler 1990, 28 - 31).

Pri oblikovanju programov povezovanja plač z uspešnostjo je pomembno, da zaposleni dobro razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti in da vidijo koristi, ki jih imajo oni od programa povezovanja plačila z uspešnostjo. Cilji, ki naj bi jih posameznik ali skupina dosegli v določenem obdobju, morajo biti dovolj visoki, saj le tako prispevajo k povečanju uspešnosti podjetja, po drugi strani pa bodo delovali motivacijsko, le če bodo dosegljivi in razumljivi. Na motivacijo zaposlenih za doseganje ciljev pomembno vpliva tudi medsebojno zaupanje in spoštovanje v podjetju, ustrezna višina plačila za uspešnost, primerna usposobljenost in objektivnost tistih, ki odločajo o višini in obliki izplačil, ter jasno postavljena pravila, kdaj pride do izplačila in kdaj ne (Lipičnik 1997, 133–134).

Odnos med motivacijo in uspešnostjo je pozitiven, zato bi marali biti napor zaposlenih in njihova produktivnost zaradi povečane motivacije večja. Individualna produktivnost je funkcija individualne motivacije dela na določeni ravni in je zato odvisna od individualnih potreb zaposlenega, ter percepcij zaposlenega o relativni koristnosti produktivnega dela kot orodja za doseg zastavljenih ciljev (Armstrong 1999, 178).

4 PREDSTAVITEV JAVNEGA IN ZASEBNEGA PODJETJA

4.1 Dejavnost javnega podjetja

Dom starejših Šentjur je odprl svoja vrata leta 1999 in stoji v prijetnem in mirnem okolju nedaleč od središča mesta. Dom lahko ponudi oskrbo 141 oskrbovancem. Imajo pa tudi 14 popolnoma opremljenih varovanih stanovanj. Sobe v domu so eno ali dvoposteljne, na negovalnem oddelku pa tudi triposteljne. Vsi prostori so dostopni brez arhitektonskih ovir. V domu nudijo 24 urno pomoč preko klicnih naprav za pomoč v sili. V domu poskrbijo, da stanovalci lahko kvalitetno preživljajo svoj čas ob različnih aktivnostih. Potekajo naslednje aktivnosti:

- aktivno sodelovanje oskrbovancev ob kreiranju življenja v domu,
- prostovoljno delo,
- vzpodbujanje ustvarjalnosti v okviru delavnic delovne terapije,
- pevski zbor,
- vinogradništvo,
- organiziranje kulturnih prireditev in srečanj s svojci,
- praznovanja rojstnih dni,
- obujanje starih šeg in navad,
- izleti in pikniki,
- domska klapa,
- športne igre stanovalcev,
- sodelovanje stanovalcev pri izdajanju domskega časopisa

Vir: <http://www.dom-starejsih-sentjur.si>

4.2 Organizacijska struktura

V domu je 70 zaposlenih od tega je 56 žensk in 14 moških. Zaposleni skrbijo za socialno oskrbo, ki vključuje gospodinjsko pomoč, pomoč pri hranjenju, oblačenju in vzdrževanju osebne higiene ter pomoč pri vzdrževanju socialnih stikov. Za povečanje kakovostnejšega bivanja starostnikov so v domu uvedli fizioterapevtske storitve, storitve delovne in funkcionalne terapije, pedikerske storitve in frizerske storitve. Nudijo tudi zdravniške usluge ter storitve zdravnika nevropsihiatra dvakrat mesečno.

4.3 Dejavnost zasebnega podjetja

Špesov dom Vojnik je dom za starejše občane in ostarele in nudi oskrbo in nego 170 stanovalcem. Med njimi prevladujejo ženske, ki jih je 73%. Povprečna starost žensk v domu je 80 let, moških pa 73 let.

Dom razpolaga z 52 enopostelnimi in 41 dvopostelnimi sobami. V negovalnem delu je še 12 triposteljnih sob s posebno opremo za stanovalce z najvišjo stopnjo pomoči in nege. Bivalni prostori so v 3 etažah, dostop do vseh etaž pa je mogoč poleg stopnišč še z dvema dvigalom, prav tako pa je omogočeno gibanje v vseh prostorih za invalide na vozičkih. V domu je standard dvoposteljna bivalna enota z lastno kopalnico, nadstandardne pa so enoposteljne bivalne enote.

V domu si prizadevajo, da svojim oskrbovancem nudijo čimbolj kvalitetno bivanje. Zato so njihove aktivnosti razdeljene na naslednja področja:

- kulturne prireditve – potekajo najmanj dvakrat mesečno v avli doma;
- zabavni popoldnevi – v zabavnih in kulturnih popoldnevih sodelujejo razna domača in sosednja kulturna društva;
- zborček pevcev – kjer se zbirajo tisti, ki imajo radi petje in si s tem polepšajo vsakdan;
- javne prireditve v domu – v domu si prizadevajo, da vsako leto pripravijo javno radijsko oddajo v kateri gostijo radijske goste iz slovenske zabavne ali narodnozabavne glasbe;
- likovne razstave – v domu se skozi vse leto vrstijo različne slikarske razstave, ki so običajno tudi zelo dobro obiskane;
- knjižnica – dom ima tudi svojo knjižnico, kjer bralci lahko izbirajo med 1500 knjigami vseh žanrov;
- hišno glasilo – za ažurnost in informiranost v domu poskrbijo z izdajo lastnega glasila.

4.4 Organizacijska struktura

Špesov dom Vojnik je zasebno podjetje s koncesijo in je v lasti dveh družabnikov.

Za stanovalce skrbi 83 zaposlenih, ki pri uresničevanju ciljev in strategij socialnega varstva upoštevajo naslednja načela:

- načelo socialne pravičnosti,
- načelo solidarnosti,
- načelo enake dostopnosti in pluralnosti,
- načelo socialnega vključevanja,

- načelo spoštovanja pravic uporabnika – stanovalca.

V domu si prizadevajo s pogodbenimi sodelavci z zdravniki – specialisti, olajšati dostop do zdravstvenih storitev in jim tako ponuditi več.

Vir: <http://www.dom-vojnik.si>

5 RAZISKAVA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

5.1 Ugotovitve in interpretacija raziskave

Z raziskavo smo skušali ugotoviti, kateri izmed izbranih motivacijskih dejavnikov je najpomembnejši za zaposlene v javnem in zasebnem podjetju. Katere motivacijske dejavnike podjetja dejansko nudijo in katere bi si zaposleni želeli. Ugotavljali smo tudi odnose med zaposlenimi ter kaj pričakujejo za dobro opravljeno delo. Zbrane rezultate smo po statistični obdelavi interpretirali.

5.1.1 Analiza demografskih podatkov

Pri raziskavi je sodelovalo 90 anketirancev iz javnega in zasebnega podjetja. 45 naključno izbranim zaposlenim v vsakem podjetju, smo razdelili vprašalnike. Vrnjenih smo dobili 74 ali 82,2% vprašalnikov in sicer; v zasebnem podjetju 34 ali 75,6% vprašalnikov, ter v javnem podjetju 40 ali 88,9% vprašalnikov.

Na anketne vprašalnike je odgovorilo 74 oseb, od tega je bilo 54,1% anketiranih iz javnega in 45,9% anketiranih iz zasebnega podjetja.

Glede na spol je bilo 62 ali 83,8% oseb ženskega spola in 12 ali 16,2% oseb moškega spola. Iz podatkov je razvidno, da prevladuje med anketiranimi ženska populacija. Povprečna starost anketirancev je bila 35,7 let.

Med anketiranimi prevladujejo tisti s srednjo izobrazbo, takih je bilo 29 ali 39,2%. Sledijo jim tisti s poklicno izobrazbo, ki jih je bilo 26 ali 35,1%, 10 ali 13,5% anketiranih ima višjo izobrazbo, 4 ali 5,4% ima visoko izobrazbo, 3 ali 4,1% so brez izobrazbe, le dva ali 2,7% od anketiranih imata univerzitetno izobrazbo ali več.

5.1.2 Analiza ostalih podatkov

V nadaljevanju navajamo rezultate odgovorov anketirancev na posamezna vprašanja. Zanimalo nas je na katerem delovnem mestu anketiranci v podjetju delajo. Odgovorilo je 72 anketirancev. Rezultate prikazujemo v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1 Zaposlitev glede na delovno mesto

Delovno mesto	Število	Odstotek
vodstveni kader	4	5,6
uprava	6	8,3
socialni delavec	3	4,2
zdravstveni kader	35	48,6
tehnični kader	24	33,3
skupaj	72	100,0

Ugotovimo lahko, da največ anketirancev, kar 48,6 %, dela na delovnem mestu kot zdravstveni kader, sledijo anketiranci na delovnem mestu tehnični kader, teh je 33,3 %, na delovnem mestu v upravi dela 8,3 % anketirancev, kot vodstveni kader dela 5,6 % anketirancev in 4,2 % je takšnih, ki delajo na delovnem mestu socialnega delavca oziroma delavke.

Zanimalo nas je tudi, kako so anketiranci motivirani za svoje delo. Svojo motiviranost so ocenjevali na pet-stopenjski lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila popolnoma nemotiviran, ocena 5 je pomenila zelo motiviran, ocene 2, 3 in 4 pa so pomenile vmesne stopnje. Ugotovili smo, da so anketiranci svojo stopnjo motiviranosti ocenili s povprečno oceno 3,84. Nekoliko višje, s povprečno oceno 4,02 so svojo stopnjo motiviranosti ocenili anketiranci, ki so zaposleni v javnem zavodu, medtem ko so jo anketiranci, ki so zaposleni v zasebnem zavodu, svojo stopnjo motiviranosti ocenili nekoliko nižje, s povprečno oceno 3,61.

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali bi anketiranci ponovno sprejeli svoje delo, če bi se danes morali odločiti za to. Odgovorilo je 74 anketirancev. Rezultate prikazujemo v Tabeli 5.2.

Tabela 5.2 Ali bi ponovno sprejeli delo, če bi se danes morali odločiti

	Število	Odstotek
<i>Da</i>	41	55,4
<i>Ne</i>	9	12,2
<i>Ne vem</i>	24	32,4
Skupaj	74	100

Ugotovimo lahko, da je 55,4% anketirancev odgovorilo na vprašanje z da, odgovor ne je podalo 12,2% anketirancev, 32,4% se jih je odločilo za odgovor ne vem.

Zanimal nas je podatek ali anketiranci z veseljem odhajajo na delovno mesto. Na vprašanje je odgovorilo vseh 74 anketirancev. V Tabeli 5.3 prikazujemo rezultate odgovorov na zastavljeno vprašanje.

Tabela 5.3 Ali z veseljem odhajate na delovno mesto

	Število	Odstotek
<i>Da, vedno</i>	21	28,4
<i>Večinoma</i>	24	32,4
<i>Včasih da, včasih ne</i>	24	32,4
<i>Redko</i>	2	2,7
<i>Ne</i>	3	4,1
Skupaj	74	100

Iz podatkov je razvidno, da 32,4% anketirancev večinoma z veseljem odhaja na delovno mesto. Prav tako jih 32,4% meni, da včasih radi odhajajo, včasih ne. Sledijo jim zaposleni, ki vedno radi odhajajo na delovno mesto, teh je 28,4%, le 4,1% anketirancev pa na delovno mesto ne odhaja z veseljem.

Sledijo dejavniki - anketiranci so ocenjevali pomembnost dejavnikov na lestvici od 1-popolnoma nepomemben do 5-zelo pomemben. Srednje vrednosti ocene posameznih dejavnikov prikazujemo v Tabeli 5.4.

Tabela 5.4 Pomembnost dejavnikov

Dejavnik	Srednja vrednost	Standardni odklon
Stalnost zaposlitve	4,7361	,53056
Plača	4,5270	,68692
Nagrade za uspešnost	4,4189	,79393
Razvoj kariere	4,2740	,67207
Odnosi z nadrejenimi	4,7297	,53115
Razporeditev delovnega časa	4,3699	,65631
Možnost napredovanja	4,2432	,73672
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	4,1667	,76912
Zadovoljne stranke	4,6812	,49979
Priznanje in pohvale za dobro opravljeno delo	4,3973	,82898
<i>Odnosi s sodelavci</i>	<i>4,7945</i>	<i>,43966</i>
Zanimivo delo	4,4459	,66501
Možnost izobraževanja	4,3784	,61271
Dobro delovno okolje	4,6351	,51216
Dobri delovni pogoji	4,6712	,52849
Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	4,5541	,55250

Ugotovimo lahko, da so anketiranci vse dejavnike ocenili dokaj visoko, saj je pri vseh povprečna ocena nad 4,00. Najvišje so ocenili odnose s sodelavci s povprečno oceno 4,79; pomembna jim je tudi stalnost zaposlitve (povprečna ocena 4,74); najnižje pa so ocenili možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah (povprečna ocena 4,16) in možnost napredovanja (povprečna ocena 4,24).

Nadaljnje so anketiranci ocenjevali, kaj jim podjetje s stališča motiviranja dejansko nudi. Na pet-stopenjski lestvici je ocena 1 pomenila sploh se ne strinjam, ocena 5-popolnoma se strinjam. Ocene 2, 3 in 4 predstavljajo vmesne vrednosti. Srednje vrednosti posameznih dejavnikov prikazujemo v Tabeli 5.5

Tabela 5.5 Kaj podjetje nudi zaposlenim

Dejavnik	Srednja vrednost	Standardni odklon
Visoko plačo	2,9296	1,19908
Plača odvisna od uspešnosti	3,0857	1,31593
<i>Stabilno in redno plačo</i>	<i>4,5000</i>	<i>,84804</i>
Bonuse in druge ugodnosti	3,2535	1,38067
Dodatno zavarovanje	4,0278	1,37351
Varnost zaposlitve	4,1111	1,16951
Razvoj kariere	3,4225	1,19118
Napredovanje	3,3478	1,19836
Zanimivo delo	3,8116	,98929
Možnost za izobraževanje in usposabljanje	3,5217	1,23203
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	3,2517	1,24734
Pohvale za opravljeno delo	3,2143	1,32854
Dobri delovni pogoji	3,5362	1,20757
Samostojnost pri delu	3,8088	,91842
Dobre odnose z nadrejenimi	3,76811	,21443
Dobre odnose z zaposlenimi	4,0435	,97671

Rezultati anketiranja so pokazali, da so anketiranci zadovoljni z dejavnikom stabilne in redne plače saj so ga ocenili z najvišjo povprečno oceno 4,50; sledi dejavnik varnost zaposlitve s povprečno oceno 4,11. Visoko plačo (povprečna ocena 2,93) in plačo odvisno od uspešnosti (povprečna ocena 3,08) v podjetjih ne nudijo dovolj, saj so ta dejavnika anketiranci v podjetjih ocenili najnižje.

Anketiranci so ocenjevali, kaj pričakujejo, da jim bo podjetje s stališča motiviranja nudilo. Tukaj so ocenjevali na pet-stopenjski lestvici, kjer je ocena 1-sploh se ne strinjam, 2-delno se strinjam, 3-niti se ne strinjam, 4-delno se strinjam, 5-popolnoma se strinjam. Srednje vrednosti prikazujemo v Tabeli 5.6.

Tabela 5.6 Kaj naj bi podjetje nudilo

Dejavnik	Srednja vrednost	Standardni odklon
Visoko plačo	4,2059	,98585
Plača odvisna od uspešnosti	4,3382	,98663
Stabilno in redno plačo	4,7971	,47216
Bonuse in druge ugodnosti	4,2319	,95709
Dodatno zavarovanje	4,5507	,84950
Varnost zaposlitve	4,7143	,70491
Razvoj kariere	4,3623	,90702
Napredovanje	4,5714	,73369
Zanimivo delo	4,5362	,73929
Možnost za izobraževanje in usposabljanje	4,6232	,54507
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	4,3676	,77082
Pohvale za opravljeno delo	4,5000	,79400
Dobri delovni pogoji	4,7101	,57141
Samostojnost pri delu	4,6143	,49028
Dobre odnose z nadrejenimi	4,7429	,44021
<i>Dobre odnose z zaposlenimi</i>	<i>4,8261</i>	<i>,38181</i>

Ugotovimo lahko, da so anketiranci najvišje ocenili, da bi podjetje moralo nuditi dobre odnose s sodelavci (povprečna ocena 4,82), podjetje naj bi nudilo zaposlenim tudi stabilno in redno plačo (povprečna ocena 4,79), v podjetju bi morali imeti tudi dobre odnose z nadrejenimi (povprečna ocena 4,74). Najnižje so ocenili visoko plačo (povprečna vrednost 4,20), ter bonuse in druge ugodnosti s povprečno oceno 4,23.

Nadaljnje nas je zanimalo, kako so anketiranci ocenili odnos med nadrejenimi in podrejenimi v svojem podjetju. Anketiranci so ocenjevali na pet-stopenjski lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila popolnoma nezadovoljiv, ocena 5 je pomenila zelo zadovoljiv, ocene 2, 3 in 4 pa so vmesne ocene. Ugotovili smo, da so anketiranci svojo stopnjo zadovoljstva ocenili s povprečno oceno 3,27. Nekoliko višje s povprečno oceno 3,67 so svojo stopnjo zadovoljstva ocenili anketiranci, ki so zaposleni v javnem podjetju, medtem ko so zaposleni v zasebnem podjetju svojo stopnjo zadovoljstva ocenili nižje in sicer s povprečno oceno 2,79.

Zanimalo nas je, ali anketiranci sprejemajo kritiko nadrejenih, kot pomoč pri svojem samoizpopolnjevanju. Odgovorilo je vseh 74 anketirancev. Rezultate prikazujemo v Tabeli 5.7.

Tabela 5.7 Sprejemate kritiko nadrejenih

	Število	Odstotek
Nikoli	2	2,7
Redko	4	5,4
Včasih	20	27,0
Pogosto	29	39,2
Vedno	19	25,7
Skupaj	74	100

Iz zgornje tabele se vidi, da kar 39,2% anketirancev pogosto sprejema kritiko nadrejenih kot pomoč pri samoizpopolnjevanju, sledijo tisti, ki včasih sprejemajo kritiko in teh je 27,0%; 25,7% jih vedno sprejema kritiko; 5,4 % jih redko sprejema in 2,7 % nikoli ne sprejema kritike nadrejenih kot pomoč pri samoizpopolnjevanju.

Zanimalo nas je, kaj menijo anketiranci, kako pogosto je doseganje skupnih ciljev odvisno od njihovega dela. Pri tem vprašanju je odgovorilo 73 anketirancev. Rezultate prikazujemo v Tabeli 5.8.

Tabela 5.8 Doseganje skupnih ciljev

	Število	Odstotek
Nikoli	0	0
Redko	13	17,8
Včasih	24	32,9
Pogosto	22	30,1
Vedno	14	19,2
Skupaj	73	100

Ugotovili smo, da je 32,9% anketirancev odgovorilo, da je doseganje skupnih ciljev včasih odvisno od njihovega dela; 30,1% jih meni, da je doseganje ciljev pogosto odvisno od njihovega dela, vedno je doseganje skupnih ciljev odvisno od njihovega dela pri 19,2% anketirancev in pri 17,8% anketirancev je doseganje skupnih ciljev redko odvisno od njihovega dela.

V nadaljevanju so anketiranci ocenjevali kaj pričakujejo za dobro opravljeno delo. Ocenjevali so na pet-stopenjski lestvici, kjer pomeni 1-popolnoma nepomemben; 2-ni pomemben; 3-niti pomemben, niti nepomemben, 4-pomemben in 5-zelo pomemben. Srednje vrednosti ocene posameznih dejavnikov prikazujemo v Tabeli 5.9.

Tabela 5.9 Dobro opravljeno delo

Dejavnik	Srednja vrednost	Standardni odklon
Višjo plačo	4,2432	,79054
Delovno uspešnost	4,3611	,79267
<i>Napredovanje po določenem času</i>	4,4595	,74373
Ustno pohvalo	4,3973	,81206
Privilegije	2,7714	1,35317

Rezultati kažejo, da so najvišje ocenili dejavnik napredovanje po določenem času in to s povprečno oceno 4,45. Nepomemben se jim zdi dejavnik privilegijev, saj so ga ocenili z najnižjo povprečno oceno 2,77.

Zanimalo nas je kako varna se anketirancem zdi zaposlitev v podjetju. Odgovorilo je 72 anketirancev. Rezultate prikazujemo v Tabeli 5.10.

Tabela 5.10 Varnost zaposlitve

	Število	Odstotek
Popolnoma varna	8	11,1
<i>Varna</i>	41	56,9
Negotova	14	19,4
Popolnoma negotova	2	2,8
Ne vem, o tem nisem razmišljal/a	7	9,7
Skupaj	72	100

Ugotovimo lahko, da je večini anketirancev, kar 56,9%, zaposlitev varna; sledijo anketiranci, ki jim je zaposlitev v podjetju negotova in teh je 19,4%. 11,1% anketirancem je zaposlitev popolnoma varna. Le 2,8% anketirancem je zaposlitev v podjetju popolnoma negotova.

Zanimalo nas je ali bi anketiranci bili pripravljeni sprejeti zaposlitev za določen čas in večjo plačo, kljub temu, da imajo sedaj službo za nedoločen čas. Odgovorilo je 73 anketirancev. Rezultate prikazujemo v Tabeli 5.11.

Tabela 5.11 Zaposlitev za določen čas in večjo plačo

	Število	Odstotek
Ne	22	30,1
Delno ne	4	5,5
<i>Ne vem</i>	23	31,5
Da, če bi ocenil-a, da je zanimiva	14	19,2
Da, takoj	10	13,7
Skupaj	73	100

Ugotovimo lahko, da se je 31,5% anketirancev odločilo za odgovor ne vem; malo manjši odstotek 30,1% jih ne bi zamenjalo delovnega mesta. 19,2% anketirancev bi zamenjalo zaposlitev če bi ocenili, da je zaposlitev zanimiva in 13,7% bi jih takoj zamenjalo zaposlitev, če bi dobili novo zaposlitev z višjo plačo.

Anketiranci so ocenjevali še pomembnost vrednot za zaposlene na lestvici od 1- popolnoma nepomemben do 5-zelo pomemben. Srednje vrednosti ocene posameznih dejavnikov prikazujemo v Tabeli 5.12.

Tabela 5.12 Pomembnost vrednot

Vrednota	Srednja vrednost	Standardni odklon
Poštenost	4,8056	,43245
<i>Spoštovanje ljudi</i>	4,8767	,33104
Odgovornost	4,7808	,44866
Prizadevnost	4,7534	,43400
Učinkovitost	4,7808	,44866
Prijaznost	4,8630	,38424

Ugotovimo, da so anketiranci vse dejavnike ocenili visoko, saj je pri vseh povprečna ocena nad 4,75. Najvišje s povprečno oceno 4,87 so ocenili vrednoto spoštovanje ljudi, pomembna jim je tudi prijaznost (povprečna ocena 4,86) in poštenost (povprečna ocena 4,80), najnižje pa so ocenili prizadevnost (povprečna ocena 4,75). Poudariti pa moramo, da po mnenju anketirancev nobena izmed vrednot ne izstopa.

5.1.3 Ugotavljanje statistično pomembnih razlik

V nadaljevanju nas je zanimalo ali obstajajo statistično pomembne razlike med zaposlenimi v javnem in zasebnem podjetju pri oceni motivacijskih dejavnikov, ki jih

podjetje nudi. S pomočjo analize variance smo ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike pri štirih dejavnikih. Rezultate prikazujemo v Tabeli 5.13.

Tabela 5.13 Statistično pomembne razlike med oceno motivacijskih dejavnikov, ki jih podjetje nudi glede na zavod

Dejavnik	F	p	Povprečna srednja vrednost
Visoko plačo	4,002	0,049	2,93
Bonuse in druge ugodnosti	7,221	0,009	3,25
Razvoj kariere	4,310	0,042	3,42
Dobri delovni pogoji	8,966	0,004	3,54

Anketiranci, ki so zaposleni v zasebnem podjetju so trditev, da jim *podjetje nudi visoko plačo* ocenili pod povprečjem (srednja vrednost 2,61), anketiranci, ki so zaposleni v javnem zavodu so to trditev ocenili nad povprečjem (srednja vrednost 3,17).

Prav tako so anketiranci, ki so zaposleni v zasebnem podjetju ocenili trditev, da jim *podjetje nudi bonuse in druge ugodnosti* pod povprečjem (srednja vrednost 2,77), v javnem zavodu pa so to trditev ocenili nad povprečjem (srednja vrednost 3,62).

Trditev, da jim *podjetje nudi razvoj kariere*, so v zasebnem podjetju ocenili pod povprečjem (srednja vrednost 3,09), v javnem pa nad povprečjem (srednja vrednost 3,67).

Tudi trditev, da *imajo dobre delovne pogoje*, so anketiranci, ki so zaposleni v zasebnem podjetju ocenili pod povprečjem (srednja vrednost 3,07), anketiranci, ki so zaposleni v javnem podjetju pa so trditev ocenili nad povprečno (srednja vrednost 3,89).

Ugotavljamo, da je v javnem podjetju zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki, ki jim jih podjetje nudi, boljše kot v zasebnem podjetju.

Ugotovili smo tudi, da obstaja statistično pomembna razlika ($F = 15,960$; $p = 0,000$; srednja vrednost 3,27) med oceno odnosa nadrejeni - podrejeni v zasebnem in javnem podjetju. Anketiranci, ki so zaposleni v javnem podjetju odnos nadrejeni - podrejeni ocenjujejo višje (srednja vrednost 3,67) medtem, ko ga anketiranci, ki so zaposleni v zasebnem podjetju ocenjujejo nižje (srednja vrednost 2,79).

V nadaljevanju nas je zanimalo ali obstajajo statistično pomembne razlike glede na zaposlene v zasebnem in javnem podjetju pri vprašanju »kaj pričakujejo anketiranci za dobro opravljeno delo?« Rezultati so prikazani v Tabeli 5.14.

Tabela 5.14 Razlike med zaposlenimi v javnem in zasebnem podjetju.

Dejavnik	F	p	Povprečna srednja vrednost
Višjo plačo	4,111	0,046	4,24
Delovno uspešnost	0,001	0,980	4,36
Napredovanje po določenem času	3,203	0,078	4,46
Ustno pohvalo	2,035	0,158	4,40
Privilegije	0,037	0,849	2,77

Ugotovili smo, da obstaja statistično pomembna razlika samo pri dejavniku višja plača ($F = 4,11$; $p = 0,046$; srednja vrednost 4,24). Anketirani, ki so zaposleni v zasebnem podjetju so ta dejavnik ocenili nad povprečjem (srednja vrednost 4,44). Anketirani, ki so zaposleni v javnem podjetju pa so ta dejavnik ocenili pod povprečjem (srednja vrednost 4,07). Pri ostalih dejavnikih kot so delovna uspešnost, napredovanje po določenem času, ustna pohvala in privilegiji, nismo ugotovili statistično pomembnih razlik. Kljub temu pa lahko ugotovimo, da anketiranci, ki so zaposleni v zasebnem podjetju višje ocenjujejo, da za dobro opravljeno delo pričakujejo delovno uspešnost, ustno pohvalo in različne privilegije, kot anketiranci, ki so zaposleni v javnem podjetju. Ugotovimo lahko tudi, da anketiranci, ki so zaposleni v javnem podjetju višje ocenjujejo, da za dobro opravljeno delo pričakujejo napredovanje po določenem času.

Pri vprašanju »kako varna se vam zdi zaposlitev v podjetju« ni bilo ugotovljenih statistično pomembnih razlik. Kljub temu pa smo ugotovili, da so anketiranci, ki so zaposleni v zasebnem podjetju ocenili, da se jim zdi varnost zaposlitve manj varna (srednja vrednost 2,41), kot zaposleni v javnem podjetju (srednja vrednost 2,70).

Pri vprašanju »Ali bi bili pripravljene sprejeti zaposlitev za določen čas in večjo plačo v drugem podjetju, kljub temu, da imate sedaj službo za nedoločen čas?« smo ugotovili, da obstaja statistično pomembna razlika ($F = 4,55$; $p = 0,036$; srednja vrednost 2,80). Anketiranci v zasebnem podjetju so ocenili to vprašanje višje oziroma nadpovprečno (srednja vrednost 3,17), kot anketiranci v javnem podjetju (srednja vrednost 2,48).

Zanimalo nas je tudi, kako pomemben je za anketirane dejavnik, odnosi s sodelavci glede na spol. Rezultati nam pokažejo, da so ženske ocenile ta dejavnik višje oziroma nad povprečjem (srednja vrednost 4,85); moški pa odnosu nadrejeni - podrejeni ne pripisujejo tako velikega pomena (srednja vrednost 4,50).

5.2 Preverjanje hipotez

Prva hipoteza se je glasila: »*Za zaposlene je najpomembnejši dejavnik plača*«. To hipotezo smo preverjali s pomočjo opisne statistike in ugotovili, da je za zaposlene v obeh proučevanih domovih za ostarele med šestnajstimi ponujenimi motivacijskimi dejavniki najpomembnejši motivacijski dejavnik odnosi s sodelavci, saj so ga ocenili z najvišjo povprečno oceno (4,79). Medtem, ko so motivacijski dejavnik plača ocenili s povprečno oceno 4,52 in ga uvrstili šele na osmo mesto po pomembnosti. Zato lahko to hipotezo *zavrnamo*.

Druga hipoteza se je glasila »*Zaposleni v javnem podjetju višje ocenjujejo varnost zaposlitve kot zaposleni v zasebnem podjetju*«. To hipotezo smo preverjali s pomočjo analize variance. Čeprav rezultati niso pokazali statistično pomembnih razlik lahko ugotovimo, da zaposleni v javnem podjetju višje ocenjujejo varnost zaposlitve (povprečna ocena 2,70), kot zaposleni v zasebnem podjetju (povprečna ocena 2,41). Glede na ta podatek lahko hipotezo, ki se je glasila: »*Zaposleni v javnem podjetju višje ocenjujejo varnost zaposlitve kot zaposleni v zasebnem podjetju*«, *potrdimo*.

Tretja hipoteza se je glasila: »*Med motivacijskimi dejavniki, ki jih nudita zaposlenim javno in zasebno podjetje obstajajo razlike*«. To hipotezo smo preverjali s pomočjo šestnajstih motivacijskih dejavnikov in na podlagi analize variance ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike med motivacijskimi dejavniki, ki jih nudita zaposlenim javno in zasebno podjetju le pri štirih motivacijskih dejavnikih. Zato to hipotezo *zavrnamo*.

Četrta hipoteza se je glasila: »*Zaposleni v javnem podjetju so bolj zadovoljni z odnosom med nadrejenimi in podrejenimi, kot zaposleni v zasebnem podjetju*«. To hipotezo smo preverjali s pomočjo analize variance in ugotovili, da obstaja statistično pomembna razlika pri oceni zadovoljstva z odnosom med nadrejenimi in podrejenimi ($F = 15,960$; $p = 0,000$; srednja vrednost 3,27), saj so zaposleni v javnem podjetju odnos med nadrejenimi in podrejenimi ocenili nadpovprečno (srednja vrednost 3,67), zaposleni v zasebnem podjetju, so zadovoljstvo s tem odnosom ocenili pod povprečno (srednja vrednost 2,79). Upoštevajoč gornje rezultate, lahko to hipotezo, *potrdimo*.

Zadnjo hipotezo, ki se je glasila: »*Ženskam je odnos s sodelavci pomembnejši motivacijski dejavnik kot moškim*«, smo preverjali s pomočjo analize variance in ugotovili, da obstaja statistično pomembna razlika med moškimi in ženskami pri pomembnem motivacijskem dejavniku odnos s sodelavci ($F = 6,979$; $p = 0,010$; srednja vrednost 4,79), saj moški temu motivacijskemu dejavniku pripisujejo nižjo vrednost (povprečna ocena 4,50), kot ženske (povprečna ocena 4,85). Zato to hipotezo *potrdimo*.

5.3 Predlogi za prakso

Na osnovi podatkov, ki smo jih preučili v diplomski nalogi, smo prišli do nekaterih ugotovitev, kakšne izboljšave so potrebne, da bi zaposlenim v obravnavanih podjetjih povečali motiviranost do dela.

Kot je razvidno iz rezultatov ankete, plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik niti v javnem kot tudi ne v zasebnem podjetju, kar kaže na urejenost plačilnega sistema. Plača je lahko na začetku zaposlitve pomemben motivator, vendar se z urejenostjo plačilnega sistema njegova intenzivnost niža. V ospredje pridejo drugi dejavniki.

Najpomembnejši je po mnenju zaposlenih, tako v javnem kot v zasebnem podjetju, dejavnik odnosi s sodelavci. Medosebni odnosi na delovnem mestu imajo velik vpliv na uspešnost opravljanja zadanih nalog, zato je zelo pomembno, da so ti odnosi dobri. Zato je nujno, da se v obeh obravnavanih podjetjih izboljša komunikacija med zaposlenimi.

Eden izmed načinov, kako bodo lahko izboljšali stanje na tem področju v javnem in zasebnem podjetju, je, da bi vodstvo podjetja večkrat organiziralo razna neformalna srečanja. Za zaposlene bi predlagala večkrat letno skupno druženje (izlet ali piknik), kjer bi se zaposleni ob dobri hrani, pijači in družabnih igrah razvedrili, bolje spoznali in utrjevali medsebojne prijateljske vezi. Sestavili bi ekipe, ki bi sodelovale v tekmovalnih igrah. Skupine bi naj bile sestavljene različno, (mešano nadrejeni - podrejeni), saj bi s tem spodbujali občutek za timsko delo, ki je za uspešno poslovanje celotnega podjetja še kako pomembno.

Druga oblika neformalnih srečanj, ki bi jo lahko uporabili v obeh obravnavanih podjetjih je, da bi uvedli tedensko obliko rekreacije. S tem bi izboljšali tako fizično kot psihično stanje zaposlenih. Zaposleni pa bi ob tem dobili možnost druženja, vzpostavljanje novih prijateljstev in spoznavanje sodelavcev, za kar je med delovnim časom običajno premalo možnosti. Ustvarilo bi se pozitivno vzdušje, ki vodi h kakovostnejšemu izvajanju delovnih nalog in doseganju boljših poslovnih rezultatov na vseh področjih.

V raziskavi smo ugotovili, da je zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki, ki jim jih podjetje nudi v javnem podjetju boljše, kot v zasebnem podjetju. Zato bi morali v zasebnem podjetju temu posvetiti več pozornosti. Zaposleni v zasebnem podjetju so z višino plače manj zadovoljni, kot v javnem podjetju. Podjetje bi z različnimi oblikami nagrajevanja za posebne dosežke, zaposlenim povečali motiviranost za delo, s tem pa bi rešili problem nezadovoljstva.

V zasebnem podjetju se zaposlenim zdi zaposlitev manj varna, kot v javnem podjetju. To bi lahko izboljšali tako, da bi zaposlene več in pravočasno obveščali o vseh pomembnih informacijah, glede podjetja in vseh delovnih procesov, saj bi s tem zaposleni pridobili občutek pripadnosti.

Če želijo v omenjenem podjetju povečati motiviranost zaposlenih, morajo navedene postopke uvesti v poslovanje postopno. Prednost morajo posvetiti predlogom, ki bi povečali druženje med zaposlenimi in s tem pripomogli k ustvarjanju pozitivnega vzdušja v celotnem podjetju. Pomembno je, da zaposlene seznanijo z novimi načrti motiviranja in jim dajo vedeti, da so pomembni in da podjetju ni vseeno, kako se počutijo na svojem delovnem mestu. Bolj motivirani zaposleni bi bili v podjetju pripravljeni dati od sebe mnogo več, ker bi to hoteli in ne zato, ker bi to morali.

Menimo, da bi vsak navedeni predlog koristno vplival na motivacijo zaposlenih, posledično pa tudi na uspešnost poslovanja celotnega podjetja. Jasno pa je, da bi bili rezultati novih oblik motiviranja odvisni tako od vodstva kakor tudi od zaposlenih. V primeru, da se le-ti nebi odzivali na poskuse povečanja motivacije, pozitivnih rezultatov uvedbe predlogov ne moremo pričakovati. Ne smemo pa pozabiti, da je na koncu le podjetje tisto, ki bo odločalo, ali se bodo predlogi uvedli v vsakdanjo prakso ali ne.

6 SKLEP - ZAKLJUČEK

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delujejo. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za usmerjanje človekove aktivnosti v želeno smer. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki posamezniku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. V današnji hitro razvijajoči se družbi, pa smo priča nenehnih sprememb in napredka, ki so za razvoj podjetja ključnega pomena. Če želi podjetje preživeti in uspeti na konkurenčnem trgu, mora svoje poslovanje nenehno posodabljati ter neprestano poudarjati pomen znanja in motivacije vseh zaposlenih. Zaposleni v podjetju predstavljajo pomemben in nasploh zelo velik potencial, s katerim podjetje uspešno deluje in dosega konkurenčno prednost pred ostalimi udeleženci na tržišču.

Za vsako podjetje je ključnega pomena uspeh in ustvarjanje vodilnega položaja na tržišču, za kar pa so seveda v največji meri zaslužni zaposleni. Če so ti v zadostni meri motivirani, lahko s prepričanjem trdimo, da so sposobni dosežati tudi »nemogoče stvari«. In prav zato je posvečanje pozornosti procesu motiviranja kadrov še kako pomembno. Prav vsi v podjetju se morajo zavedati, da lahko uspejo le, če združijo svoje moči in vložijo vso energijo v učinkovito opravljanje svojega dela. Seveda pa brez motivacije ne gre, kajti motivacija daje smisel vsemu in poudarja, da je prav vsak posameznik pomemben člen celotne verige podjetja, posebna gonilna sila in vir ustvarjalnosti.

Osnovni namen predstavljenega diplomskega dela je proučitev dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih v javnem in zasebnem podjetju in ugotavljanje razlik med podjetji. V ta namen smo izvedli raziskavo, s katero smo ugotovili, kaj zaposlene pri njihovem delu najbolj motivira, oziroma kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki si jih le-ti pri svojem delu najbolj želijo.

Raziskava je pokazala, da je za zaposlene najpomembnejši motivacijski dejavnik odnosi s sodelavci, pomembna jim je tudi stalnost zaposlitve. Vsi zaposleni v omenjenih podjetjih, si želijo stabilno in redno plačo ter dobre odnose z nadrejenimi, saj se zavedajo, da bodo le s skupnimi močmi dosegli zastavljene cilje. Zaposleni za dobro opravljeno delo pričakujejo napredovanje po določenem času. Vse to so motivacijski dejavniki, ki zaposlenim največ pomenijo in zaradi katerih so se pripravljani še bolj potruditi.

Rezultati kažejo, da so zaposleni v javnem podjetju bolj motivirani za delo kot v zasebnem podjetju. Dejstvo je, da bodo v vodstvu zasebnega podjetja morali posvetiti mnogo več pozornosti odnosom med zaposlenimi, saj bodo s tem dosegli, da bodo

Sklep-zaključek

zaposleni bolj zadovoljni prihajali na delo ob tem pa se bo povečala motiviranost za delo.

Z diplomskim delom smo ugotovili, da je motiviranje zaposlenih še kako nujno, saj ne le da usmerja posameznika k doseganju določenega cilja, pač pa tudi odloča, koliko bo delodajalec lahko izkoristil potenciale svojih delavcev.

Motiviranost zaposlenih postaja v današnjem času eno izmed ključnih vprašanj, ki podjetjem predstavlja konkurenčno prednost na tržišču. Zavedati se moramo, da je zaposlene potrebno vselej dodatno motivirati, jim s tem pregnati dvome o njihovi prihodnosti ter v njih vzbuditi zaupanje v vodstvo. Potruditi se je potrebno, da se pri njih vzbudi želja po samo-motivaciji ter želja, da stvari opravljajo zato, ker to hočejo in ne zato, ker to morajo. Načine, kako motivirati zaposlene, pa mora vsako podjetje poiskati samo.

LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1999. *Employer Management Practice*. London: Kogan Page.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Branden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
- Cava, Roberta. 2003. *Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi*. Kranj: Ganeš.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moram vedeti: O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Festić, Mejra. 2001. Plače kot dejavnik inflacije v Sloveniji? Maribor. *Naše gospodarstvo* 47 (3-4): 223.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana. Mladinska knjiga.
- Jurančič, Ilija. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kragelj, Radovan. 2001. *Motivacija zaposlenih: Sladkorčki za zadovoljstvo*. Gospodarski vestnik 15, 52.
- Leskovar, Špacapan Gabrijela. 2003. Vodenje ljudi in ravnanje z njimi za spodbujanje njihove kreativnosti in inovativnosti - primer slovenskih organizacij. Maribor: *Naše gospodarstvo* 49 (1-2): 53-68.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behaviour*. Mc Graw-Hill.
- Možina, Stane. 1999. *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odločnost*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Pervanje, Milena. 2003. Motivacija je lahko tudi zastoj. *Finance*, 22. april, 1.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Robbins, S. P. 1992. *Essentials of Organisational Behaviour*. New Jersey: Prentice- Hall Inc.
- Špindler, Jože. 1990. *Ekonomika dela*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Treven Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Twentier, Jerry D.. 1999. *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Whiteley, Philip. 2002. *Motivation*. Capstone: Oxford (UK).
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

Interno gradivo - Špesov dom Vojnik - Babica /dedek in vnukinja/vnuk.

<http://www.dom-vojniki.si/si/content/view/20/44/> (17.2.2007)

<http://www.dom.starejsih-sentjur.si>. (13. 2. 2007).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Moje ime je Stanka Šlaus in zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru. V svojem diplomskem delu obravnavam motivacijo zaposlenih v javnem in zasebnem podjetju. S tem anketnim vprašalnikom želim pridobiti potrebne podatke za raziskavo.

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

Za vložen trud in razumevanje se vam iskreno zahvaljujem!

1. Na katerem delovnem mestu v podjetju delate? (obkrožite)

- a) vodstveni kader
- b) uprava
- c) socialni delavec
- d) zdravstveni kader
- e) receptor
- f) tehnični kader

2. Kako ste motivirani za svoje delo? (obkrožite)

1	2	3	4	5
Popolnoma nemotiviran	Nemotiviran	Niti nemotiviran, niti motiviran	Motiviran	Zelo motiviran

3. Ali bi ponovno sprejeli svoje delo, če bi se danes morali odločiti za to?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

4. Ali z veseljem odhajate na delovno mesto?

- a) da, vedno
- b) večinoma
- c) včasih da, včasih ne
- d) redko
- e) ne

5. Kateri dejavniki so za vas pri opravljanju vašega dela najpomembnejši? (Ob vsakem dejavniku je napisana lestvica odgovorov z ocenami 1-5, kjer pomeni 1- popolnoma nepomemben; 2- ni pomemben; 3- niti pomemben, niti nepomemben; 4- pomemben; 5- zelo pomemben).

Ustrezen odgovor obkrožite!

Dejavniki	Popolnoma nepomemben	Ni pomemben	Niti pomemben, niti nepomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Nagrade za uspešnost	1	2	3	4	5
Razvoj kariere	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
Zadovoljne stranke	1	2	3	4	5
Priznanje in pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5



Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Dobro delovno okolje	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5

6. Kaj s stališča motiviranja zaposlenih vam vaše podjetje dejansko nudi? (obkrožite)

Dejavniki	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Visoko plačo	1	2	3	4	5
Plača odvisna od uspešnosti	1	2	3	4	5
Stabilno in redno plačo	1	2	3	4	5
Bonuse in druge ugodnosti	1	2	3	4	5
Dodatno zavarovanje	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Razvoj kariere	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5

Možnost za izobraževanje in usposabljanje	1	2	3	4	5
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
Pohvale za opravljeno delo	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobre odnose z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobre odnose z zaposlenimi	1	2	3	4	5
Drugo	1	2	3	4	5

7. Kaj naj bi vam podjetje s stališča motiviranja po vašem prepričanju nudilo? (obkrožite)

Dejavniki	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Visoko plačo	1	2	3	4	5
Plača odvisna od uspešnosti	1	2	3	4	5
Stabilno in redno plačo	1	2	3	4	5
Bonuse in druge ugodnosti	1	2	3	4	5
Dodatno zavarovanje	1	2	3	4	5

Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Razvoj kariere	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Možnost za izobraževanje in usposabljanje	1	2	3	4	5
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
Pohvale za opravljeno delo	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobre odnose z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobre odnose z zaposlenimi	1	2	3	4	5
Drugo	1	2	3	4	5

8. Kako bi ocenili odnos nadrejeni – podrejeni v vašem podjetju?

1	2	3	4	5
Popolnoma nezadovoljiv	Nezadovoljiv	Niti zadovoljiv-niti nezadovoljiv	Zadovoljiv	Zelo zadovoljiv

9. Sprejemate kritiko nadrejenih kot pomoč pri svojem samoizpopolnjevanju?
(obkrožite)

- a) nikoli
- b) redko
- c) včasih
- d) pogosto
- e) vedno

10. Kako pogosto je doseganje skupnih ciljev odvisno od vašega dela? (obkrožite)

- a) nikoli
- b) redko
- c) včasih
- d) pogosto
- e) vedno

11. Kaj pričakujete za dobro opravljeno delo - doseganje ciljev.?

Dejavniki	Popolnoma nepomemben	Ni pomemben	Niti pomemben, niti nepomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Višjo plačo	1	2	3	4	5
Delovno uspešnost	1	2	3	4	5
Napredovanje po določenem času	1	2	3	4	5
Ustno pohvalo	1	2	3	4	5
Privilegije	1	2	3	4	5

12. Kako varna se vam zdi zaposlitev v podjetju? (obkrožite)

- a) popolnoma varna
- b) varna
- c) negotova
- d) popolnoma negotova
- e) ne vem , o tem nisem razmišljal/a

13. Ali bi bili pripravljeni sprejeti zaposlitev za določen čas in večjo plačo v drugem podjetju, kljub temu, da imate sedaj službo za nedoločen čas? (obkrožite)

1	2	3	4	5
Ne	Delno ne	Ne vem	Da, če bi ocenil/a, da je zanimiva	Da, takoj

14. Kako pomembne so za vas našete vrednote? (obkrožite ustrezen odgovor)

Vrednota	Popolnoma nepomembna	Ni pomembna	Niti pomembna, niti nepomembna	Pomembna	Zelo pomembna
Poštenost	1	2	3	4	5
Spoštovanje ljudi	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Prizadevnost	1	2	3	4	5
Učinkovitost	1	2	3	4	5
Prijaznost	1	2	3	4	5



Demografski podatki

15. Spol: (obkrožite) M Ž

16. Starost: (napišite) _____

17. Stopnja izobrazbe

- a) brez izobrazbe
- b) poklicna
- c) srednja
- d) višja
- e) visoka strokovna
- f) univerzitetna ali več.

HVALA ZA SODELOVANJE

