

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH
V IZBRANEM PODJETJU

Zvonka Šuster

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Danijel Bratina

POVZETEK

Diplomska naloga je izdelana na podlagi vprašalnika o motivaciji zaposlenih, ki je bil razdeljen v izbrano podjetje. V teoretičnem delu je predstavljen sam pojem motivacije, motivacijske teorije s katerimi si podjetja pomagajo pri motivaciji svojih zaposlenih in dejavniki motiviranosti in nemotiviranosti, ki vplivajo na kakovosten rezultat pri delu. Praktični del je zasnovan na podlagi rezultatov vprašalnikov, ki so pokazali stanje motivacije v podjetju. Zaposleni podjetja v vprašalniku ocenjujejo stopnjo svoje motiviranosti za delo v podjetju, kaj jih pri opravljanju dela najbolj spodbuja, pomembnost dejavnikov motiviranosti ter primernost njihove plače glede na prispevek, ki ga vlagajo v delo.

Ključne besede: motivacija, motiv, motiviranje zaposlenih, dejavniki motiviranja, motivacijske teorije

SUMMARY

This diploma is based on a questionnaire designed to motivate employees, which was distributed to the selected firm. The theoretical part presents the very concept of motivation; motivation theories with which we help businesses motivate employees; their motivation and demotivation factors affecting the quality of the output at work. The practical part is based on the results of questionnaires, which showed the state of motivation in the company. Employees surveyed firms assessed: their level of motivation to work in the company; what work undertaken by most encouraged; the importance of motivation factors; the adequacy of their wages on the contribution made by investing in the work.

Key words: motivation, motive, employee motivation, motivating factors, motivational theory

UDK: 658.3(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
2	Oprelitev pojma motivacija	4
2.1	Definicija motivacije	5
2.2	Vrste motivov	6
2.3	Zakovitosti motivacije	8
3	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	10
3.1	Razlike med posamezniki	11
3.2	Lastnosti dela	11
3.3	Organizacijska praksa	11
4	Motivacijske teorije	12
4.1	Motivacijska teorija po Maslowu	12
4.2	Vroomova motivacijska teorija	13
4.3	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	14
5	Motiviranje zaposlenih	16
5.1	Dejavniki, ki motivirajo	16
5.1.1	Motivacija z osebnimi razgovori	17
5.1.2	Motivacija z vodenjem	18
5.1.3	Motivacija s spodbujanjem	18
5.1.4	Motivacija s kritiko	19
5.1.5	Plača kot motivacijski dejavnik	19
5.2	Dejavniki nemotiviranosti	22
6	Empirični del – raziskava o motivaciji zaposlenih v podjetju	23
6.1	Oprelitev predmeta raziskave in cilji raziskave	23
6.2	Predstavitev podjetja	24
6.3	Analiza raziskave	26
6.4	Analiza hipotez	34
7	Sklep	38
	Literatura	41
	Priloga	42

SLIKE

Slika 1: Model motivacije.....	6
Slika 2: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	1
Slika 3: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa.....	13
Slika 4: Prikaz motivacijskih dejavnikov - higienikov in motivatorjev	14
Slika 5: Sistem plač.....	1
Slika 6: Struktura vzorca glede na spol.....	26
Slika 7: Struktura vzorca glede na starost anketiranih.....	27
Slika 8: Struktura vzorca glede na izobrazbo anketiranih.....	28
Slika 9: Kako anketiranci ocenjujejo svojo motiviranost za delo?.....	34
Slika 10: S katero od nagrad bi nadrejeni anketirance najbolj motiviral?	35
Slika 11: V kolikšni meri anketirance motivirajo odnosi s sodelavci?.....	36
Slika 12: Ali je plača anketirancev primerna prispevku, ki ga vlagajo v delo?.....	37

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Spol anketirancev	26
Preglednica 2: Starost anketirancev	27
Preglednica 3: Izobrazba anketiranih.....	28
Preglednica 4: Zaposlenost anketirancev v podjetju.....	29
Preglednica 5: Opisne statistike - zadovoljstvo anketirancev z zaposlitvijo po spolu.....	29
Preglednica 6: t-preizkus.....	30
Preglednica 7: Opisne statistike - povezanost odnosov s sodelavci in plačo glede na spol ..	31
Preglednica 8: Levenov preizkus enakosti varianc	31
Preglednica 9: F-preizkus	32
Preglednica 10: Delež pojasnjene variance.....	33
Preglednica 11: Beta koeficient	33
Preglednica 12: Kako anketiranci ocenjujejo svojo motiviranost za delo?	34
Preglednica 13: S katero od nagrad bi nadrejeni anketirance najbolj motiviral?.....	35
Preglednica 14: Odnosi s sodelavci	36
Preglednica 15: Ali je plača anketirancev primerna prispevku, ki ga vlagajo v delo?	37

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Na poslovno uspešnost sodobnega podjetja vpliva kar nekaj dejavnikov. Velik pomen k poslovni uspešnosti pa pripisujejo zaposlenim v podjetju, podjetje namreč brez sposobnega, spretnega in z ustreznim znanjem podprtega kadra ne more dosegati dobrih poslovnih rezultatov. Najpomembnejši vir v podjetju so torej ravno njegovi zaposleni, zaradi katerih so nekatere organizacije učinkovitejše od drugih, čeprav delujejo v enakih zunanjih pogojih. Vodje morajo svoje sodelavce navdušiti za delo na način, ki bo dajal najboljše poslovne rezultate – poglobiti se morajo v njihove osebne motivacijske sposobnosti, saj visoko motivirani zaposleni dajejo podjetju konkurenčno prednost.

Brez motivacije zaposleni ne morejo uspešno opraviti aktivnosti in zadovoljiti potreb nadrejenih. Z motivacijo za delo dobijo občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti.

Motivacija postaja problem v marsikaterem podjetju, saj se managerji ne zavedajo kako zelo je le-ta pomembna za doseganje organizacijskih ciljev. Problem motivacije se kaže ravno zaradi tega, ker managerji posvečajo premalo pozornosti vzpodbujanju zaposlenih, ali pa ne znajo prepoznati potreb po motivaciji in svoje zaposlene nepravilno motivirajo.

Z ustrežno motivacijo zaposlenih je iz njih mogoče dobiti več ustvarjalnih moči, zato jim morajo managerji omogočiti večji zaslužek, na primer, če pri delu ogrožajo svoje zdravje ali uporabljajo fizične napore. Pomembno je, da imajo zaposleni možnost pri delu razviti svoje sposobnosti in ustvarjalnost ter da se pri delu medsebojno podpirajo. Treba jim je zagotoviti možnost napredovanja v podjetju in seveda nadaljnjega izobraževanja, saj vodstvo s tem načinom odkriva »skrite« talente, ki jih lahko postavi na višje položaje in tako poveča možnost učinkovitejšega doseganja poslovnih ciljev.

Do nepravilnega motiviranja pa lahko pride predvsem iz razloga, ker imamo v skoraj vsakem podjetju dve skupini zaposlenih. Tiste, ki jim je pomemben samo denar (tu gre ponavadi za delavce, ki imajo manj kot srednjo izobrazbo), in pa seveda tiste, ki jim je pomembno, da nekaj postanejo (delavci si želijo uspeti v karieri, želijo priznanja za dosežene rezultate, nova znanja, odgovornost pri delu itd.). Če so vodje sposobni ugotoviti, v katero skupino spada posameznik, mu lahko oblikujejo zanj ustrezne motivacijske dejavnike.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen naloge

Namen moje diplomske naloge je analizirati motivacijo zaposlenih v podjetju 'KRPA', d. o. o. (gre za resnično podjetje z izmišljenim imenom). V podjetjih pozabljajo na samo motivacijo zaposlenih, zato bi s to nalogo želela v izbranem podjetju 'KRPA', d. o. o., ki se ukvarja s profesionalnim čiščenjem, raziskati samo motiviranost njihovih zaposlenih, in s tem vodstvu podati kakšen nasvet oz. namig za ustrezno izboljšanje motivacije in nagrajevanja.

Cilji naloge

Pred izdelavo svoje naloge sem si zastavila naslednje cilje:

- seznaniti se z osnovami motivacije in podrobnimi načini motiviranja (opredeliti osnovne teoretične pojme motivacije, opisati motivacijske dejavnike, opisati motivacijske teorije ...),
- ugotoviti stopnjo motiviranosti v izbranem podjetju,
- ugotoviti, kaj zaposlene v tem podjetju najbolj motivira.
- navesti predloge za izboljšanje motivacije zaposlenih v podjetju.

1.3 Metode za doseganje ciljev

Moja diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov – teoretični in praktični del. Teoretični del zajema obravnavo razne literature domačih in tujih avtorjev o motivaciji zaposlenih (sekundarni vir podatkov). V tem delu navajam ugotovitve, pridobljene na osnovi prebrane literature, posamezne pojme opredeljujem ter jih med seboj povezujem.

Drugi del diplomske naloge pa zajema raziskavo v omenjenem podjetju. Raziskavo izvajam na podlagi empiričnih metod in tehnik raziskovanja. Sledi analiza vsebine odgovorov anketirancev, obdelava podatkov in prikaz rezultatov z različnimi grafikoni in tabelami. Pri obdelavi podatkov je uporabljen računalniški program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Na podlagi rezultatov ankete na koncu podajam predloge za boljše motiviranje zaposlenih.

1.4 Predpostavke in omejitve

Z diplomsko nalogo poudarjam dejstvo, da je motivacija zelo pomembna za vsako podjetje in da se morajo managerji motiviranja svojih zaposlenih lotiti zelo previdno in natančno, saj je od vsakega posameznika odvisno, katera je zanj najbolj primerna oblika motivacije. Zato se

morajo motiviranja lotiti le vodje, ki imajo neko znanje o medčloveških odnosih – so komunikativni in znajo presoditi, katere situacije v podjetju so najbolj spodbujajoče.

Za raziskavo v podjetju 'KRPA', d. o. o., s področja motivacije zaposlenih želim potrditi ali zavrniti naslednje hipoteze oz. predpostavke:

- H1: Zaposleni v podjetju 'KRPA', d. o. o., so dobro motivirani za delo, ki ga opravljajo.
- H2: Zaposleni v podjetju 'KRPA', d. o. o., so mnenja, da bi jim bila največja motivacija za delo denarna nagrada.
- H3: Večino zaposlenih za delo, ki ga opravljajo v podjetju, najbolj spodbujajo odnosi s sodelavci.
- H4: Zaposleni v podjetju so mnenja, da njihova plača ni primerna prispevku, ki ga vlagajo v delo, njihov prispevek je več vreden.

Pri raziskavi sem omejena na 30 zaposlenih v podjetju 'KRPA', d. o. o., kar pa mi predstavlja tudi neke omejitve, saj se pogosto zgodi, da se zaposleni, ki so pozvani k izpolnjevanju vprašalnika nanj ne odzovejo pozitivno.

2 OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA

Motivacijo kot pojem lahko razumemo na različne načine. Nekateri jo razumejo kot nekaj podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh za pridobitev njihove moči, da postanejo ustvarjalni za delo (Keenan 1996, 5).

Beseda »motivacija« izvira iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se«. Lahko bi jo opredelili kot vse procese, ki nas spodbujajo k doseganju nekega cilja. Je neka silovita moč, ki sproža naša dejanja. Naše delovanje pa je lahko motivirano na dva načina:

- s spodbujanjem raznih sil, kot so motivi, potrebe, nagoni itd.,
- na drugi strani pa je naše delovanje usmerjeno k nekim ciljem (ciljni objekti, vrednote, ideali itd.).

Motivacija se v splošnem nanaša na strokovna sinonima: usmerjeno vedenje oziroma obnašanje. Ta dva strokovna izraza pa zagotovo implicirata na vrsto značilnosti in dejavnikov, s katerimi lahko opredelimo pojem motivacije, kot so: vedenje, usmerjenost, organizem, vzrok, namen, cilj itd. Na podlagi tega pa se nam postavijo najrazličnejša vprašanja. Kako se nekdo obnaša v določeni situaciji? Kje so vzroki njegovega vedenja in kaj vpliva na njegovo vedenje? Kaj želi s tem vedenjem doseči?

Glede pojmovanja same motivacije pa Kobal Grum in Musek (2009, 11). ugotavljata na kakšen način o motivaciji razmišljamo v vsakdanjem življenju, ter navajata pomembnejše razlike med laičnim in znanstvenim pojmovanjem motivacije:

- Površnost vs. natančnost in poglobljenost (laik namreč dojema motivacijo na zelo površen način – ne pogloblja se v vzroke nekega vedenja, medtem ko motivacijo povsem drugače razume psihologija – na osnovi znanstvenega poznavanja človekove motivacije z večjo natančnostjo napove njegovo nadaljnje vedenje).
- Poenostavljanje vs. kompleksnost (laik poenostavi zadevo in označi osebo le po trenutnem vedenju in osebnostnih značilnostih, ne pa tudi motivacije, znanstveno razumevanje pa se bolj zaveda, da k vedenju pripomorejo tudi čustva, razpoloženja, stanja, misli in tako dalje, zato na to gledajo bolj kompleksno in vključujejo vpliv okolja).
- Konkretno presojanje vs. abstraktno razumevanje (razlika med laičnim in znanstvenim pojmovanjem motivacije je tudi v tem, da laik o vzrokih sklepa na osnovi konkretnih izkušenj, psihološka analiza pa te konkretne instance nadgrajuje v abstraktne probleme).

Opredelitev pojma motivacije, ki je skladna vsem smerem in raziskovalnim pristopom, pa pravi, da je motivacija:

- Občutena napetost, usmerjena k ali proti nekemu ciljnemu subjektu.
- Proces, ki vpliva na stopnjo vztrajnosti in intenzivnosti k cilju usmerjenega vedenja.

- Potreba, želja ali hotenje, ki spodbudi k cilju usmerjeno vedenje.

Torej iz tega sledi, da je motivacija psihološki proces, ki se navezuje na vedenje in z njim povezana stališča, misli, čustva itd. Motivacije ne moremo meriti neposredno, ampak samo preko vsakdanjih sprememb prepričanj in mnenj oseb o njihovi motivaciji. Motivacija učinkuje le začasno, saj lahko tudi visoko motivirani osebi motivacija tako pade, da postane nedejavna (Kobal Grum in Musek 2009, 16).

Če želimo doseči učinkovito storilnost, je motiviranost bistvenega pomena. Tu gre za vprašanja, koliko so ljudje predani svojemu delu, v kolikšni meri si prizadevajo doseči zastavljene cilje, kot so, na primer želja po večjem zaslužku. Da pa lahko ljudi motiviramo, moramo najprej opaziti nemotiviranost, kar pa niti ni tako preprosto, saj zaposleni po navadi ne povedo, kako se počutijo in da morda niso zadovoljni. V tem primeru moramo biti posebej pozorni na ozračje, saj je le-to, če vse poteka v redu, polno energije in zanimanja.

Nezadovoljstvo pa se kaže v nesodelovanju ljudi, kadar je treba vložiti dodaten trud, v oklevanju, da bi prostovoljno opravili dodatno nalogo, v tem, da si podaljšajo odmor za malico in kosilo ter prihajajo pozno na delo – odhajajo zgodaj, zamujajo roke, ne dosegajo zastavljenih norm, se nenehno pritožujejo, v primeru zapleta obtožijo druge, ne ravnajo po navodilih itd. (Keenan 1996, 6).

2.1 Definicija motivacije

Ko govorimo o motivaciji in želimo definicijo, ki jo opredeljuje, razčleniti, naletimo na mnogo teorij in definicij, ki pa se od avtorja do avtorja razlikujejo.

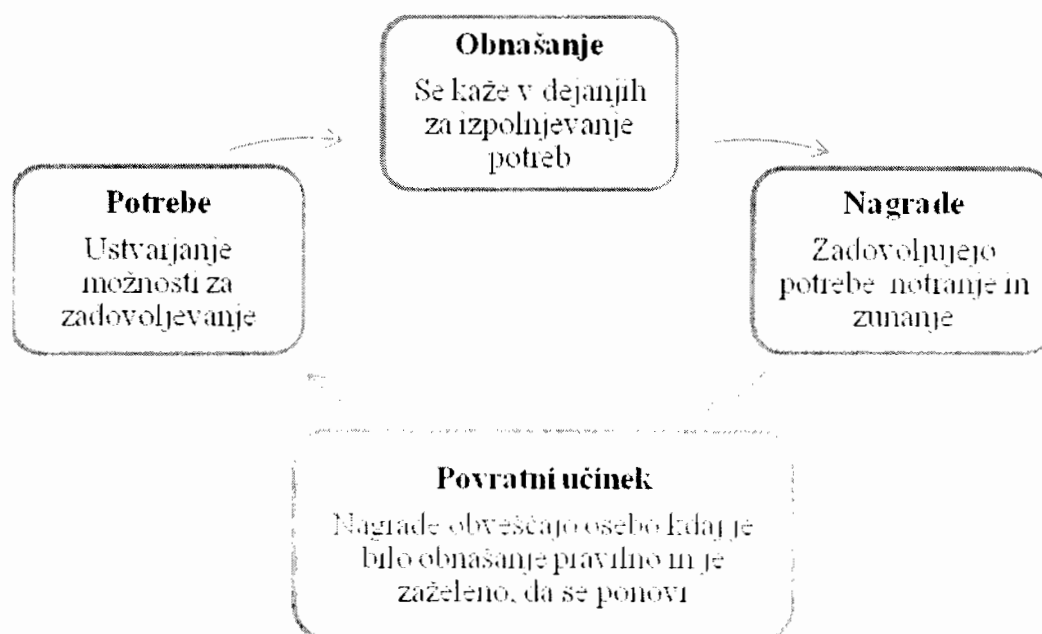
Motivacija je odgovor na vprašanje, zakaj se posameznik vede na določen način in ali doseže cilj določene stopnje ali ne. Motivacija skupno opredeljuje vse notranje dejavnike, ki združujejo fizično in intelektualno energijo, organizirajo aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, trajnost in intenzivnost (Bahtijarević-Šiber 1999, 557).

Vprašanje motivacije – vprašanje o notranjih dejavnikih, ki vplivajo na to, kako človek ravna – je eno od osrednjih vprašanj psihologije. Motive lahko uresničimo le, če se pojavi ustrezno obnašanje – motivirano obnašanje (Rot 1973, 187).

Lipičnikovo razmišljanje o motivaciji pravi, da lahko motivacijo enačimo s hotenjem. »Oseba, ki nekaj hoče oz. je za nekaj motivirana, svoje dejavnosti usmeri v hoteno stvar, s tem pa določi tudi smer hotenja oz. motivacije.« (Lipičnik 2003, 17)

Če motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, jo lahko označimo kot pomembno aktivnost managementa. Če pa izhajamo iz psihološkega koncepta, pa se nanaša na notranje in mentalno stanje posameznika (Treven 1998, 106).

Besedo motivacija lahko uporabimo za skupek dejavnikov, ki vplivajo na neko osebo, da opravi neko aktivnost. Ti dejavniki pa se odražajo kot potrebe (osnovne -eksistenčne, druge). Želja po zadovoljitvi potrebe povzroči določeno aktivnost. Kot povratna informacija pa se kaže rezultat pozitivnega delovanja – nagrada, ki nam pove, kdaj je dejanje dobro opravljeno in zaželeno ter obratno.



Slika 1: Model motivacije

Vir: Daft 2001, 163.

2.2 Vrste motivov

Motiv opredeljujemo kot razlog in hotenje, da človek deluje. Delovanje in uspešnost vsakega človeka pa je odvisna tudi od njegovega znanja, ki ga uporabi pri uresničevanju svojih ciljev v okolju, v katerem živi in deluje (Uhan 2000, 11).

S strani strokovnjakov so motivi razdeljeni na več načinov. Pomen posameznih motivov pa opredeljujejo z uporabljenimi svojevrstnimi sodili.

Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, ločimo:

- Primarne motive - to so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočijo, da preživi. Pri tej vrsti motivov govorimo o bioloških ali socialnih potrebah.

- Sekundarne motive - to pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku vzbujajo zadovoljstvo, vendar pa ne ogrožajo njegovega življenja, če so nezadovoljni.

Glede na nastanek ločimo:

- Podedovane motive - to so motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet.
- Pridobljene motive - to pa so tisti motivi, ki jih človek pridobi v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo:

- Univerzalne motive - to so motivi, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh.
- Regionalne motive - motivi, ki jih srečujemo samo na določenih območjih.
- Individualne motive - motivi, ki jih srečujemo samo pri posameznikih.

Osnova za delitev potreb je vrsta potrebe, ki povzroča nek motiv. Človekovo aktivnost usmerjajo tri skupine silnic:

- Primarne biološke potrebe - vodijo človeka do tistih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Te potrebe so primarne potrebe, ker pa se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, so dobile tudi ime biološke (mednje spadajo potrebe po vodi, hrani, potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe itd.).
- Ta vrsta potreb spada med podedovane potrebe, kar pomeni, da jih lahko najdemo pri vseh ljudeh - to pomeni, da so univerzalne. Za to vrsto potreb velja značilnost, da ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek, saj so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati.
- Primarne socialne potrebe - (potrebe po uveljavljanju, po družbi, potreba po spremembi, potreba po simpatiji itd.) Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da jih je nujno potrebno zadovoljevati, saj v nasprotnem primeru lahko pride do resnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Za primarne socialne potrebe je značilno tudi, da so pridobljene in jih človek pridobi iz okolja že v zgodnji mladosti. Iz tega lahko sklepamo, da lahko na nastanek teh potreb vpliva okolje ter, da so zaradi regionalne razširjenosti primarnih socialnih potreb v različnih krajih različne.
- Ta vrsta potreb spada med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi. Zaradi njihove regionalnosti pa ne moremo povsod uporabljati istih orodij za spreminjanje, ampak lahko spreminjanje vedenja v tem primeru poteka samo s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo.
- Sekundarni motivi - (interesi, stališča, navade) Motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Na smer vedenja, ki ga povzročajo motivi, pa včasih zelo težko vplivamo, saj uporabljamo t. i. šablonske pristope, ki so spremenili vedenje drugih ljudi. Zaradi individualnosti pa bi morali najti ustrezna orodja za vsakogar posebej.

2.3 Zakonitosti motivacije

Kadar govorimo o motivaciji je zelo težko določiti neka splošna pravila oz. zakonitosti, ki bi zanje veljale. Denny (1997, 17-29) pa navaja nekaj dejstev oz. zakonitosti o motiviranju, ki bi jih naj poznal vsak uspešen vodja:

Zelo pomembna zadeva, ki jo je treba izpostaviti je ta, da *mora biti vodja za motiviranje drugih najprej motiviran sam*. Namreč tisti, ki sam ni motiviran ne more motivirati svojih podrejenih. Vodja, ki je sam motiviran pa ima svoj cilj, je zanesljiv, pošten, vodi z zgledom, ima pozitiven odnos do vseh itd.

Ko želimo motivirati ostale jim je potrebno jasno opredeliti cilje za katere naj bi se zavzemali, kajti ne moremo nekoga motivirati nekoga, ki nima jasnega cilja, ker tako niti ne ve za kaj naj bi bil motiviran. Torej, *za motiviranje je nujno potreben cilj*.

Mnogi vodje zmotno mislijo, da ko enkrat motivirajo svoje podrejene tega v prihodnje ne rabijo več početi. Ne zavedajo pa se, da *motivacija, ki jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo* in jo morajo vodje znati vzdrževati z raznimi sestanki na katerih svoje podrejene seznanijo o preteklem poslovanju, o novostih in o ciljih in načrtih za prihodnost.

Vsakemu zaposlenemu *je kot motivacija zelo pomembno priznanje*. Zaposleni se veliko bolj trudijo pri opravljanju svojih nalog oz. so veliko bolj motivirani, če jim nadrejeni izražajo razna priznanja (pohvala, zahvalno pismo ...).

Občutek delavca v podjetju, da je koristen pri svojem delu, vedno bolj motivira. Počuti se bolj pomembnega pri uresničevanju nekega projekta, kar pa zelo zviša njegovo raven motivacije. Torej, vodja, ki želi dobro motivirati svoje zaposlene se mora zavedati tudi tega, da *soudeležba motivira*.

Vsakdo pri opravljanju dela želi doseči kar najboljše rezultate. In, *ko vidimo, da smo uspešni in napredujemo, smo vedno bolj motivirani*. Medtem, ko ali če opazimo da napredka ni oz. da nazadujemo, pa motivacija kar hitro izgine.

Kot močna *motivacija za zaposlenega so tudi razni izzivi in natečaji*, ki spodbujajo k večji storilnosti. Vendar pa morajo biti zaposleni prepričani, da *za izziv obstaja možnost za zmago*, kajti v nasprotnem primeru tovrstni izzivi demotivirajo.

Vsak zaposlen ima tudi tako imenovano motivacijsko »varovalko«, ki pa pri dosegu določene točke »pregori« in takrat vemo, da se zaposlenega ne splača več spodbujati k boljšemu delu.

Pomembno dejstvo glede motiviranja je tudi to, da morajo zaposleni čutiti neko *pripadnost k skupini*, kar jih zelo *motivira*. Vodja mora znati novo zaposlenega in prav tako ostale motivirati na tak način, da tudi novo zaposleni postane del tima. Možnost s katero vodje lažje to dosežejo je tudi ta, da se organizirajo razna srečanja in izven delovne aktivnosti, ki zaposlene združujejo in povezujejo med sabo.

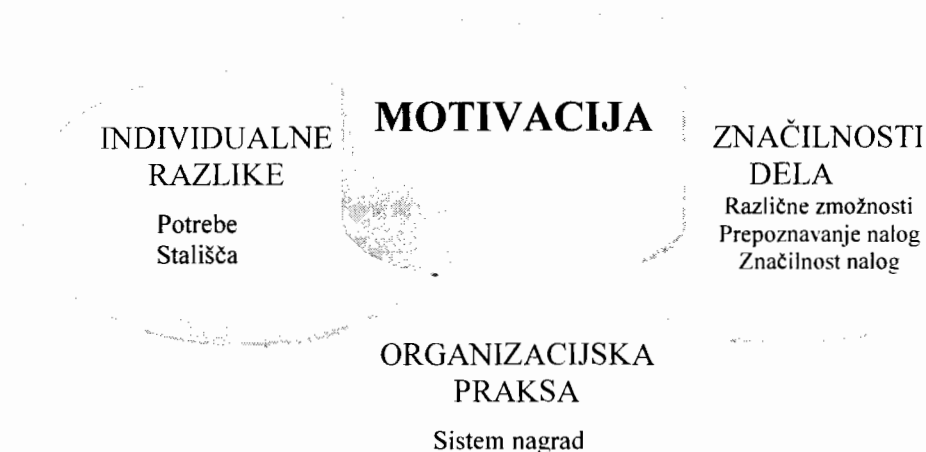
3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i), in to tako, kot najbolje zmore(jo). Za to obstajajo motivacijska sredstva oz. tudi motivacijski dejavniki (faktorji), motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi. (Uhan 2000, 11)

Na samo motivacijo vpliva ogromno dejavnikov, vendar pa lahko v grobem te dejavnike razdelimo na tri najpomembnejše:

- individualne razlike oz. lastnosti posameznika, ki so vplivale, da je dosegel neko delovno mesto,
- lastnosti dela oz. sposobnost zaposlenega v neki delovni situaciji in
- organizacijsko prakso, ki pogojuje učinke zaposlenih na delovnem mestu.

Vpliv interaktivnega delovanja teh treh dejavnikov na uspešnost pri delu je zelo pomemben, zato mora manager, ki želi dobro delovati, to dobro premisliti. Poleg tega pa se mora zavedati tudi, da ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost, saj lahko delujejo kot motivator ali demotivator.



Slika 2: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vir: Lipičnik 1997, 160.

Slika 2 prikazuje omenjene tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Najpomembnejšo interakcijo oblikujejo:

- človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
- aktivnost zaposlenega (kako deluje v delovni situaciji),
- organizacijski sistem (pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu).

3.1 Razlike med posamezniki

Ker je vsak človek drugačna oseba (unikat) obstajajo med posamezniki neke individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Vse te lastnosti človek prinese s sabo na delo, kar pa prinaša nova vprašanja glede motivacije. Pojavi se vprašanje, kaj koga motivira. Določene osebe motivira denar in zavlačujejo z delom samo zato, da bi dobili višjo plačo. Spet druge motivira varnost in zaradi tega sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju brezposelnosti (Lipičnik 1997, 160).

3.2 Lastnosti dela

Ko govorimo o lastnostih dela imamo v mislih dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. V te značilnosti spadajo tudi različne zmožnosti, ki določajo, kateri delavec je sposoben opraviti delo od začetka do konca. Poleg tega pogojujejo tudi pomembne lastnosti dela. avtonomijo in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik 1997, 160).

Različne vrste dela zahtevajo tudi različne sposobnosti. Do sposobnosti pa pridemo z ugotovitvijo, da v enakih okoliščinah in po enako dolgem izobraževanju uspešnost posameznikov pri delu ni enaka. ampak imajo nekateri boljše rezultate kot drugi – so bolj sposobni od ostalih. Poznamo dve vrsti sposobnosti:

- fizične (moč, odzivnost, hitrost) in
- duševne (splošna inteligentnost).

3.3 Organizacijska praksa

Organizacijska praksa je praksa organizacije oz. podjetja. To so pravila, splošna politika (nekateri ugodnosti – zavarovanja, plačilo počitnic, skrb za otroke in ostarele ...), managerska praksa in sistem nagrajevanja (bonitete, provizije) v organizaciji, ki privablja nove delavce v podjetje in preprečuje starim, da bi iz podjetja odšli (Lipičnik 1997, 160).

4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Poznamo na desetine teorij, ki obravnavajo problematiko glede motivacije. Razložiti želijo, od katerih dejavnikov je odvisno človekovo delo, kar pa je zelo težko, saj se posamezniki med seboj razlikujemo in vsakega izmed nas motivira kaj drugega. Omenila bom le tri teorije motivacije, ki so najpogosteje uporabljene pri pojasnitvi človekovega vedenja pri delu.

4.1 Motivacijska teorija po Maslowu

Maslowova motivacijska teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. To teorijo je avtor razdelil na pet stopenj:

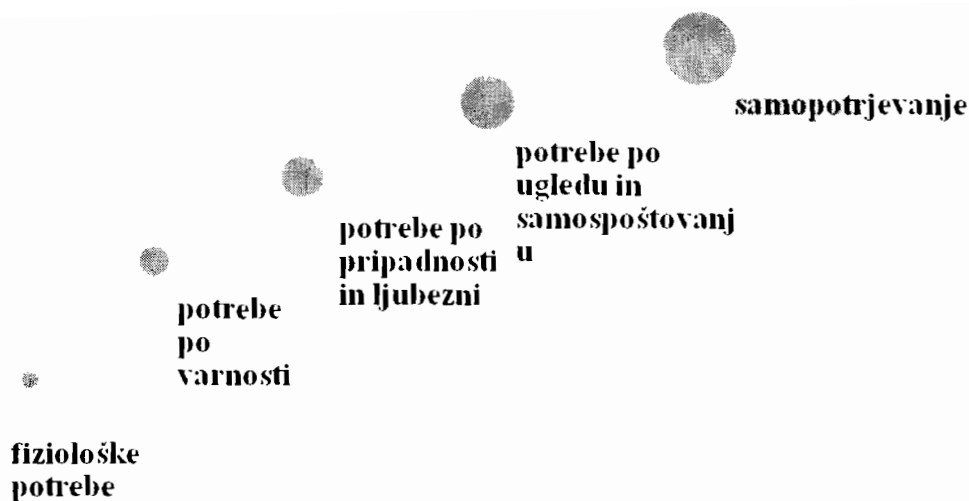
1. fiziološke potrebe
2. potrebe po varnosti in zaščiti
3. socialne potrebe (pripadnost, prijateljstvo)
4. potrebe po ugledu, spoštovanju in samospoštovanju
5. potrebe po samopotrjevanju, samouresničevanju (sposobnosti, aktivnost)

Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo in si sledijo v zgoraj naštetem zaporedju. Pravi pa tudi, da potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ampak se ob tem pojavi naslednja potreba, ki potem deluje kot motivacijski dejavnik. Temeljne človekove potrebe so fiziološke potrebe in te je potrebno najprej zadovoljiti, saj dokler niso zadovoljene, človek drugih potreb praktično nima. Ko pa so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik naslednje in tako naprej do pete stopnje (Uhan 2000, 23).

Na prvem mestu je vedno tisti motivacijski dejavnik, ki je najmanj zadovoljen. Tisti dejavnik, ki je na zadnjem mestu pa Maslow interpretira na dva načina:

- potreba še ni zadovoljena ali pa
- potreba še ni aktivirana.

Ta teorija je precej uporabna za managerje, saj lahko z vprašalniki ugotovijo, kaj zaposlene v tistem trenutku najbolj motivira oz. na kaj so takrat najbolj občutljivi. S temi ugotovitvami lahko določijo instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih, vendar pa je znano, da so ti rezultati od organizacije do organizacije in od časa do časa lahko zelo različni (Lipičnik 1998, 164).



Slika 3: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa

Vir: Lipičnik 1998, 165.

Kljub temu da strokovnjaki menijo, da si postajajo potrebe zaposlenih vse bolj podobne, je teorija motivacije po Maslowu preveč poenostavljena. Ker potrebe niso tako enovite in hierarhično toge, za to teorijo ne moremo reči, da absolutno velja v vsakem obdobju in vsakem območju (Uhan 1989, 192).

4.2 Vroomova motivacijska teorija

Ta teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, ki motivacijo in motivacijske procese pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki ga delavec izbere – tistega, ki je po njegovem mnenju zanj najugodnejši in najkoristnejši. Posameznik pa se za to vedenje odloča na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in na podlagi verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do nekega cilja. Torej, če si posameznik s svojim vedenjem prizadeva doseči njemu privlačne cilje, pravimo, da je motiviran (Lipičnik 1998, 167).

Da bi Vroom lažje razložil delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek, je oblikoval modele, ki pa so bili zasnovani na treh izhodiščnih pojmih (Lipičnik 1998, 168):

- *Valenca*: privlačnost cilja oz. usmerjenost posameznika k cilju, ki se kot vrednost ciljev lahko spreminja.
 - Pozitivna valenca - ima pozitivno vrednost za posameznika, zaradi česar ga cilji privlačijo,
 - valenca z ničelno vrednostjo - ko je oseba ravnodušna do cilja in

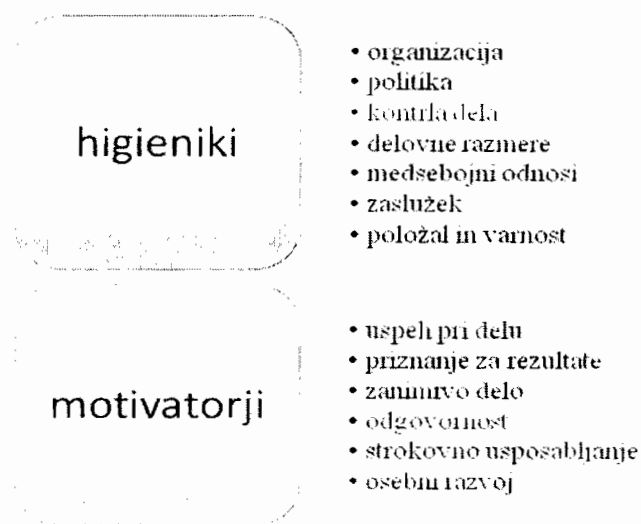
- negativna valenca - če se hoče oseba cilju izogniti.
- *Instrumentalnost*: je povezanost med dvema ciljema, ki nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj iz razloga, da bo lahko dosegel drugega, ki mu je pomembnejši. Tako je lahko po delavčevem prepričanju napredovanje zanj prvi instrument za doseganje zanj pravega cilja (npr. večja plača, ugled itd.).
- *Pričakovanje*: je pglavitni pojem Vroomove teorije in je prepričanje, da bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja. Pričakovanje je subjektivno doživljanje vedenja in cilja (npr. posameznik pričakuje, da bo večje prizadevanje za delo pripeljalo do večjega zaslužka).

Uhan (2000, 26) pravi, da je Vroomova teorija motivacije uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Namreč, kot pravi Vroom, če bo delavec lahko dosegel svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev organizacije, bo delavec obšel cilje in interese organizacije.

4.3 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Kot številni drugi se je tudi Herzberg lotil študije in po svetu spraševal ljudi, kaj jih bolj motivira. Ugotovil je, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in spet drugi mehanizmi, s katerimi pa lahko vplivamo na učinkovitost. Herzberg pravi, da učinkovitosti in zadovoljstva nikakor ne smemo mešati med sabo, zato je vse motivacijske dejavnike razdelil v dve veliki skupini, zaradi katerih se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija (Lipičnik 1998, 168):

- na *satisfaktorje ali higienike*, ki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranje in na
- *motivatorje*, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu.



Slika 4: Prikaz motivacijskih dejavnikov - higienikov in motivatorjev

Vir: Uhan 2000, 25.

Herzberg je ugotovil, da ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Če si za primer vzamemo plačo, ki izhaja neposredno iz dela, ampak vseeno ni nujno, da ima največji motivacijski vpliv na zaposlene – torej je plača tako motivator kot higienik.

S Herzbergovo motivacijsko teorijo so managerji dobili orodje za motiviranje zaposlenih. S tako imenovanimi motivatorji je moč izzvati odzive in aktivnost pri posameznikih, s t. i. higieniki pa je mogoče povzročiti zadovoljstvo, ki bo odstranilo napetosti in bo usmerilo človekovo aktivnost v delo. Glede na konkretno stanje v organizaciji pa se potem manager odloči, katero vrsto dejavnikov bo najuspešnejše uporabil (Lipičnik 1998, 169).

5 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Zaposleni so sposobni neverjetnih dosežkov, znatno večjih od prejšnjih rezultatov, če jim omogočimo pravilno okolje in jih z motiviranjem pravilno vodimo. (Heller in Hindle 2001, 316)

5.1 Dejavniki, ki motivirajo

Motiviranje zaposlenih, v kolikor bi hoteli dosegati dobre poslovne rezultate, pomeni, da jih je potrebno znati navdušiti za delo – da si bodo sami želeli delati prizadevno. Faktorji motivacije, ki jih pri tem uporabljajo, so lahko zelo različni, saj posameznike motivirajo različne stvari. Če pa se osredotočimo na faktorje, ki so nekako skupni večini ljudem in delujejo podobno, pa lahko izpostavimo naslednje (Lipičnik in Možina 1993, 46-48):

- Pohvala – po navadi pozitivno vpliva na delovno aktivnost, saj je večini ljudi zelo pomembno, da so za opravljeno delo pohvaljeni oz. dobijo neko priznanje, kar jim zadovoljuje potrebo po uveljavitvi lastne osebnosti pred sabo in pred drugimi.
- Graja – tudi graja v večini primerov deluje pozitivno, vendar pa je učinek graje manjši kot učinek pohvale. Prav tako pa graje kot pohvale ne vplivajo na vse vrste aktivnosti enako in tudi ne pri vseh posameznikih.
- Konfliktna situacija – tudi to je lahko spodbuda za delovno aktivnost. Ta faktor je mišljen v smislu, da se posameznik znajde v določeni konfliktni situaciji in jo želi rešiti. Biti mora aktiven ter skrbno preučiti vse vidike problema in z racionalnim obnašanjem skušati problem rešiti. Vodje velikokrat z vprašanji namenoma povzročajo probleme pri zaposlenih, saj jih tako motivirajo, vendar pa morajo biti previdni, da povzročajo take probleme, katerih rešitev je resnično potrebna.
- Tekmovanje – zaposlene lahko na nek način motivira tudi tekmovanje s samim sabo ter z drugimi.
- Plača – denar je posredno motivacijsko sredstvo, saj si človek za denar lahko kupi določene stvari in s tem zadovolji svoje primarne in biološke potrebe. Podjetja želijo z različnimi plačilnimi sistemi spodbuditi delavca k večji storilnosti (najbolj poznana in uporabljena sta sistem plačila po času in sistem plačila po učinku).
- Pripadnost – zaposlene motivira tudi to, da vedo, da njegovi proizvodi nekomu koristijo, so seznanjeni z rezultati svojega dela, imajo jasno opredeljene cilje, jasna navodila za delo in ugodne fizikalne in socialne delovne razmere. Če jim vodje omogočijo naštetu, zaposleni čutijo neko pripadnost k podjetju, kar deluje kot pozitivna motivacija.

Kadar govorimo o načinih motiviranja za uspeh, se moramo osredotočiti tudi na dejstvo, da se motiviranja zaposlenih potrebno lotiti drugače kot motiviranja skupin. Robert Heller in Tim Hindle (2001, 316–321) v Velikem poslovnem priročniku glede motiviranja posameznikov in skupin navajata naslednje:

- *Motiviranje posameznikov* je za vodjo lahko zelo tvegano področje, saj se vsak posameznik razlikuje med sabo, zato je potrebno dobro oceniti vsakega posebej – potrebno je spoznati njegova osebna nagnjenja in jih obravnavati v skladu z njihovimi lastnimi vrednostmi. Vodja mora do posameznikov biti tako prijazen kot tudi odločen.
- *Motiviranje skupine* se izvaja na način, da poiščemo skupinske cilje, jih podpremo in skupaj izdelamo strategije, kako se jih lotiti. Pri motivaciji skupin je prav tako zelo pomembno, da vodja zna prisluhniti težavam celotnega kolektiva (skupine), zna dati svojim zaposlenim možnost soodločanja, saj s tem povečamo tudi stopnjo vrednostnega občutja. Skratka pomembno je medsebojno sodelovanje, saj zaposleni v skupinah prihajajo do boljših idej, ker ena zamisel rodi drugo.

5.1.1 Motivacija z osebnimi razgovori

Letni razgovor je poglobljen razgovor med vodjo in sodelavcem, kjer se pogovarjata o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost.

Glede na to, da je na svetu vedno več podjetij oz. organizacij, bodo v prihodnosti konkurenčno uspešna le tista podjetja, ki bodo znala vzpodbujati svoje zaposlene, da v polni meri usmerijo svoje delovne sposobnosti v doseganje zastavljenih ciljev. Te sposobnosti lahko sprožijo tudi vodje s kakovostno izvedbo osebnih letnih razgovorov. Predpogoj za izvedbo teh razgovorov pa je, da vodje začutijo letni razgovor kot zelo pomembno zadevo ter se je lotijo z vso vnemo. V primeru, da vodje razumejo razgovor kot breme, zapravljanje časa in podobno, bo zadeva vsekakor propadla. Tudi vodenje in izvedba letnih razgovorov, kot vsaka druga aktivnost, zahteva neka določena znanja, spretnosti in načrt za pripravo. Vodje je treba poučiti o vprašanjih, jim dati natančna navodila, kaj vprašati, kako se na razgovor pripraviti, kako se vesti v posamezni situaciji in kaj storiti. Strokovnjaki priporočajo, da se pred samo izvedbo razgovorov organizirajo delavnice za vodje, kjer medsebojno poskušajo voditi razgovore. Vsa vprašanja in odgovore je potrebno analizirati in jih dopolniti z dodatnimi navodili. Na ta način vodje dobijo neko sliko o tem, kaj naj bi dosegli s samo izvedbo dejanskih letnih razgovorov.

Poglobljeni letni razgovori s sodelavci obogatijo in zbližajo, kar se odraža v delovni klimi in povečani motivaciji zaposlenih. Srečanje, tj. letni razgovori, mora biti v naprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja mišljenja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in o ostalih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na delovno uspešnost sodelavca (Kern 2001, 86–87).

5.1.2 Motivacija z vodenjem

Kot vodja lahko svoje zaposlene motiviramo tudi s samim načinom vodenja, zato je potrebno vedeti, da vodenje ni le ukazovanje podrejenim, ampak si mora vodja zaslužiti spoštovanje svojih zaposlenih in ga nikakor ne sme zahtevati. Potrebno je določiti cilje, ki so v prvi vrsti dosegljivi, vendar pa so lahko višji, saj to deluje zelo spodbudno. Znano je, da zaposleni postajajo sčasoma nekako podobni svojim vodjem – v njih iščejo nek zgled. Posnemajo jih podzavestno ali zavestno, kar pa ni razvidno samo v delovnih postopkih, ampak tudi v slogu oblačenja, videzu, načinu sporazumevanja med sabo idr. Žalostno je, kako nekateri vodje mislijo, da so najboljši in da delajo po svojih najboljših močeh. Vsak vodja bi moral strmeti v prihodnost, moral bi biti t. i. napredni mislec, kajti vsi lahko vedno delamo bolje kot doslej. Za vodjo, ki želi motivirati s svojim vodenjem, je zelo pomembno, da vodi brez prisile, kajti najučinkovitejše je vodenje z zgledom in ne s povelji in odredbami. Tako bo motivirani vodja vodil in ne nujno priganjal ter pokazal in ne nujno ukazal. Vodje sodijo svoje podrejene po dosežkih, prav tako morajo pričakovati, da tudi njih same sodijo po dosežkih, zato si morajo pridobiti kar največje zaupanje vase in v svoje sposobnosti – samozaupanje vodstva namreč spodbudi druge, kar pa je motivacijski način vodenja. V sodobnem svetu, ko je zavist močno prisotna, je pomembno da vodje znajo sprejemati kritiko, kajti kaj kmalu, ko nekdo postaja vedno bolj uspešen, postane tarča kritikov, ki ga skušajo zbiti na dno. Če nekdo hoče biti dober vodja, se mora povzpeti nad »varovalni zid«, s tem bo postal ranljiv za kriticizem, ki izhaja iz zavisti. Vedno pa naj vodjo spremlja misel na prihodnost. Stremi naj k temu, da bo skušal vsak dan narediti nekaj vsaj malo drugače kot prejšnji, z namenom, da dela boljše, to bo zopet ustvarilo tak slog vodenja, ki najbolj motivira. Prav tako pa je za tak slog vodenja pomembno, da vodja razmišlja kot zmagovalec in se v vsaki situaciji, v kateri se znajde, vpraša, kaj bi na njegovem mestu naredil najuspešnejši človek (Denny 1997, 101–107).

5.1.3 Motivacija s spodbujanjem

V času, ko je določena oseba zaposlena, najde v odnosu s svojim delodajalcem neko ravnovesje. Mnogi se trudijo pri delu ravno toliko, da ne izgubijo službe, njihov delodajalec pa jim plača ravno toliko, da službe ne pustijo. V takem primeru je zelo pomembno uvesti nek učinkovit program spodbud, ki ne bo le povečal dobička, temveč tudi navdušil zaposlene, vzbudil njihovo zvestobo in vdanost ter dvignil njihovo moralo. Večina ljudi hodi na delo zato, da zmerno delajo in ne opravljajo izjemnega dela. Vendar pa prav takšni ljudje posvečajo vedno več časa ljubiteljskim ali dobrodelnim dejavnostim, ne da bi bili plačani za to, in opravljajo izjemno delo. Za to pa tudi dobijo priznanje. Če bi tovrstni ljudje posvečali prav toliko truda svojemu delu, bi lahko poželi nezaslišane rezultate.

Denny v knjigi *Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh* (1997, 120), izpostavi velikega učitelja motiviranja, g. Petra Riggsa, ki navaja tri največje nagrade za delo:

1. Delati tisto, kar vas veseli zaradi samega veselja do tega dela, ali z drugimi besedami, biti srečen in zadovoljen pri svojem delu.
2. Priznanje – v različnih oblikah.
3. Denar – in samo denar postane glavna motivacija, če ga ni dovolj za zadovoljevanje nujnih vsakodnevnih potreb.

5.1.4 Motivacija s kritiko

Kadar govorimo o motivaciji s kritiko, moramo vedeti, da kritika ne sme biti povezana z osebnim nagnjenjem ali z odporom. Razlog za kritiko morata biti zaskrbljenost in zanimanje za zaposlenega. Managerjeva dolžnost pa je voditi zaposlene ne samo k tako kakovostnemu delu, da obdržijo delo, ampak k takemu delu, ki jim pomaga uresničevati njihove cilje in ohranjati timskega duha. Namen kritike je graditi in ne rušiti. Da pa lahko tak rezultat dosežemo, se moramo vprašati, kaj natančno hočemo urediti in kakšen odziv pravzaprav želimo ob koncu sestanka oz. razgovora. Velikokrat je manager prisiljen kritizirati koga od podrejenih zaradi dejanj, ki so silno moteča. Včasih tudi kak delavec ne ravna odgovorno ali namerno krši kako pravilo ali ustaljen spremenljiv delovni postopek. Tudi napačno ravnanje managerja v tem primeru. se pogosto dogaja – manager se razjezi. izgubi potrpljenje in se temu primerno tudi odzove. Nekateri managerji imajo tudi zaradi prizadevnosti in pomanjkanja poguma velike težave pri pogovoru s posameznikom. ki jim povzroča težave. Zaradi tega svojo kritiko povedo vsem drugim. samo dotičnemu ne, kar pa je tudi zelo nepošten način vodenja. Če hoče manager nekoga kritizirati in mu s tem ne želi vzeti motivacije, mora (Denny 1997, 153-165):

- skrbno izbrati pravi trenutek,
- se pogovoriti z njim na štiri oči.
- mu povedati, da ga ceni,
- mu pri tem pogledati v oči,
- govoriti samo resnico,
- kritizirati njegovo ravnanje in ne osebnosti
- ter na koncu ponovno poudariti njegove dobre lastnosti oz. strani.

5.1.5 Plača kot motivacijski dejavnik

Motivacijo je potrebno razumeti kot dinamični proces. ki se v človeku neprestano ponavlja (to velja za primarne biološke potrebe, katerih zadovoljitev je za obstoj nujno potrebna). ali pa se odvija na višjem nivoju (to pa velja za socialne potrebe. katerih zadovoljitev omogoča človeku dobro počutje v družbi). In ker je motivacija dinamičen proces. je zmotno prepričanje, da bo podjetje motiviralo svoje zaposlene k večji produktivnosti le s tem, da bo delavcem namenilo nekaj več denarja. Res, da je mnogim pomemben denar, vendar pa obstaja

še dosti potreb, ki jih človek ne more zadovoljiti z denarjem. Plačo zaposlenega si tako ne moremo postaviti kot edini motiv človekovega dela, lahko pa si jo predstavljamo kot orodje, s katerim krmilimo človekovo aktivnost v želeno smer. Vendar šele plača, povezana s ciljem, je dobro orodje za vodenje ljudi k tem ciljem. Vedno je potrebno upoštevati dejstvo, da je plača zaposlenega le delček na poti vplivanja in zavestnega gibanja človekove zavesti za delo. ne. Rezultat vrednotenja dela se po navadi uporabi v različne namene, najpogosteje pa se uporablja pri določanju višine plače. Močan vpliv na plače ima sama zahtevnost dela, vendar pa ni in ne more biti edina. Pri plačah se poleg zahtevnosti dela upoštevajo še drugi elementi, kot so, npr. uspešnost delavcev, posameznikov ali skupin, uspešnost celotnih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in še mnogi drugi faktorji, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe (Lipičnik 1997, 178).

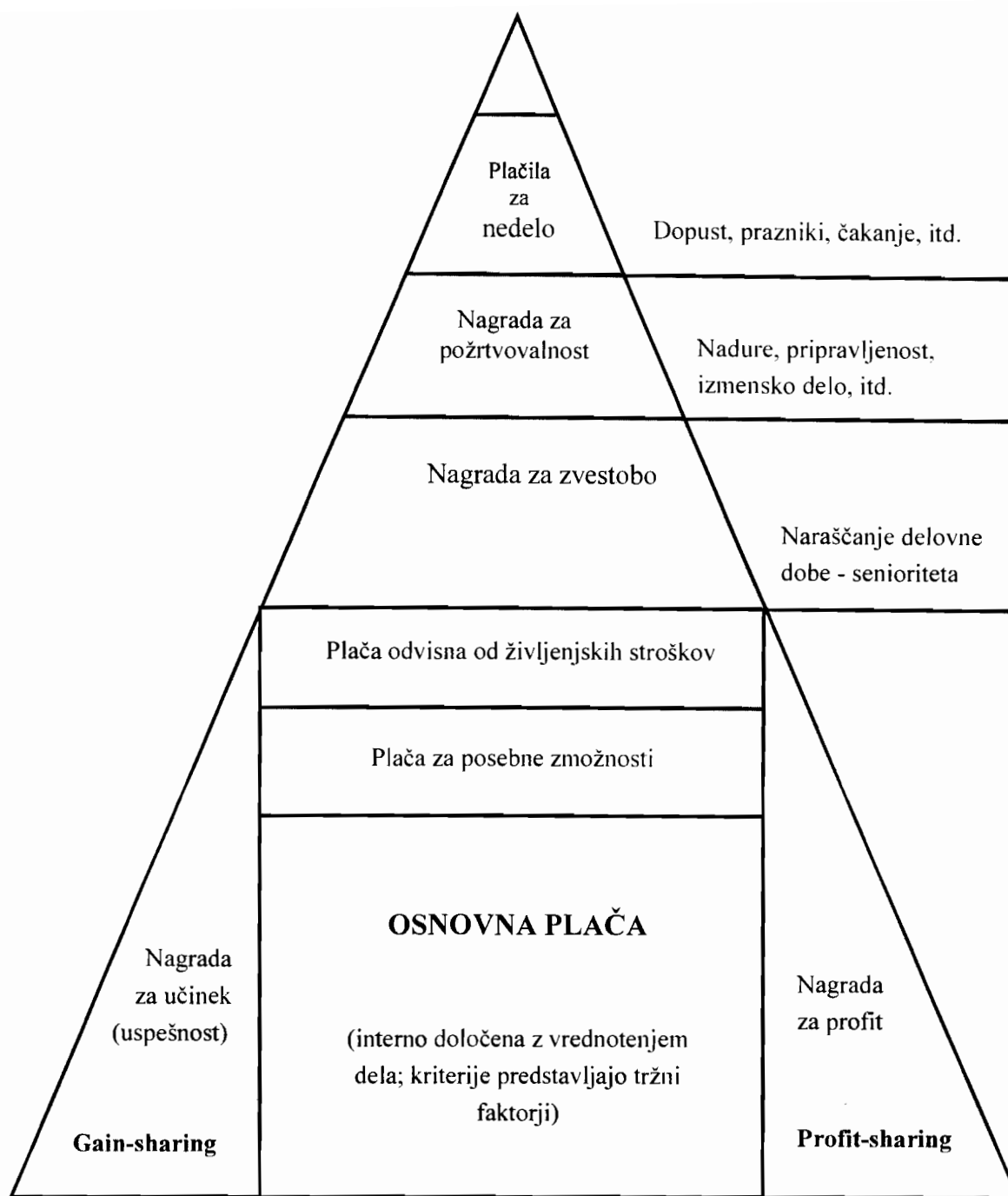
S slike 5 je razvidno, kolikšen delež v urejenem sistemu plač predstavlja osnovna plača. Drugi deleži plače, ki jih lahko vidimo iz omenjene slike pa so namenjeni za druge, organizaciji pomembne dejavnosti. Vsak del plače v njeni strukturi ima za organizacijo določen pomen oz. deluje kot svojevrstno orodje. V nadaljevanju si še podrobneje oglejmo strukturo urejenega plačilnega sistema (Lipičnik 1997, 178-188).

Osnovna plača je sestavljena iz dogovorjene cene delovne sile, do katere pridemo na osnovi razlik v zahtevnosti dela, vendar pa ima poleg tega vsaj še dva namena:

- Konkurenčnost na trgu dela – vsaka organizacija, ki želi biti konkurenčna na trgu dela, na katerem primanjkuje ustreznih delavcev, v drugih organizacijah pa takšni delavci so, si prizadeva za enako delo izplačati višje plače kakor konkurenca. Marsikje je to prepovedano.
- Razmerja plač v organizaciji – organizacije poskušajo s pomočjo vrednotenja dela doseči takšno razmerje v plačah delavcev, da se že po višini plače ve, kdo opravlja bolj in kdo manj zahtevno delo.

Med *plače za posebne zmožnosti* štejemo, na primer znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti itd. Tovrstne plače organizacije rade plačujejo, tudi če jih delavci pri delu ne potrebujejo vsak dan, saj se zavedajo večje uporabe vrednosti delavcev s temi znanji, ki jih lahko uporabijo, ko bo potrebno.

Na tretjem mestu od spodaj navzgor lahko vidimo, da gre za *plačo, odvisno od življenjskih stroškov*. S tovrstno plačo želijo organizacije omiliti naraščanje življenjskih stroškov in s tem delavce prepričati, da so v njihovi organizaciji pred takšnimi nihanjem popolnoma varni. Delavci so ponavadi pripravljeni sprejeti v svojih plačah dinamiko. To pomeni, da jim organizacije obljubijo, da bodo dobili vedno toliko več, za kolikor bodo narasli življenjski stroški.



Slika 5: Sistem plač

Vir: Lipičnik 1997, 178.

Nagrada za zvestobo pripada delavcem, ki že dolgo v dobrem in slabem delajo v določeni organizaciji. S to nagrado se jim želi organizacija posebej zahvaliti za zvestobo, hkrati pa jih želi razlikovati od novih delavcev, ki v organizaciji do zdaj še niso pustili toliko truda.

Organizacije so pripravljene svojim zaposlenim izplačati tudi nagrade za delo, ki ga po osnovni pogodbi niso dolžni opravljati (dežuranje, delo preko delovnega časa, v izmenah ...).

Tem nagradam pravimo *nagrade za požrtvovalnost*. Organizacije rade izplačujejo te nagrade, saj vedo da se bodo delavci prav zaradi teh nagrad žrtvovali tudi prihodnjič.

Plačilo za nedelo se nahaja na najvišji točki piramide sistema plač in predstavlja posebno vrsto plačila. To je plačilo za čas, ko je delavec na dopustu, v bolniški ali kako drugače odsoten z dela. Takšno plačilo delodajalci izplačujejo, saj dobro vedo, da si mora delavec odpočiti in nabrati novih moči, da bo ob vrnitvi lahko bolje opravljal naloženo delo.

Pri oblikovanju slehernega sistema plač je potrebno odgovoriti vsaj na naslednja štiri vprašanja in se ravnati po njihovih odgovorih (Lipičnik 1997, 180):

1. Kakšno motivirano obnašanje bomo v ljudeh vzbudili?
2. Kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?
3. Kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?
4. Katera skupina delavcev bo pri tem imela prednost?

5.2 Dejavniki nemotiviranosti

Skozi celotno nalogo sem poudarjala dejavnike, ki motivirajo zaposlene v organizacijah. V tem malem podpoglavju pa naj omenim še nekatere dejavnike, ki imajo na motivacijo ravno nasproten pomen – ne motivirajo.

Poleg pravih načinov motiviranja je za motiviranje prav tako izjemnega pomena pravočasno odkrivanje dejavnikov, ki zaposlene demotivirajo. Najpogostejši vzroki demotiviranja so (Denny 1997, 34-42):

- *Pomanjkanje samozavesti* se pogosto izraža z notranjim občutkom dvoma: Ali to sploh zmorem? Ali lahko to naredim? Nisem dovolj dober? Ne znam, nisem sposoben?
- *Negativna mnenja okolice*
- *Občutek nepomembnosti* (Kadar se zaposleni čutijo popolnoma nepomembne, ne bodo motivirani, ker mislijo: Nikomur ni mar zame, nič ne pomenim ipd. Ta občutek nepomembnosti je mogoče odpraviti s pohvalo.)
- *Občutek brezperspektivnosti* (Npr. podjetje, kjer posameznik nima nikakršnih možnosti za napredovanje). Ta občutek je možno omiliti oz. ga zmanjšati s pohvalami, priznanji za dobro opravljeno delo, z delitvijo odgovornosti, z vključevanjem v odločanje in kar je mogoče najpomembnejše, z zagotavljanjem za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.
- *Skrb pred napačnimi odločitvami in neuspehom* (To je občutek, ki ga ljudje dobijo, ko jih skrbi kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako. Skrb vodi v strah pred neuspehom.)
- *Neobveščanost o tem, kaj se v podjetju dogaja* (Ko ljudje dobijo občutek, da niso obveščeni o tem, kaj se v podjetju dogaja, jim motivacija občutno pade. V podjetju lahko to odpravijo ali preprečijo z dobrim obveščanjem zaposlenih. Informacije o podjetju bi morali slišati od svojih nadrejenih ali z internega časopisa.)
- *Občutek, da niso nagrajeni, za to kar naredijo, temveč, za to, kar so.*

6 EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V PODJETJU

Namen moje diplomske naloge je empirično preveriti določene teoretične ugotovitve, s področja motiviranja zaposlenih, do katerih sem prišla po pregledu razne literature na to temo. Kadar želimo s podjetji spregovoriti besedo ali dve na temo motivacije zaposlenih, se le ta raje umaknejo, saj je za večino podjetij to precej občutljiva tema. In ravno iz tega razloga podjetje želi ostati anonimno in ga v nalogi predstavljam pod imenom 'KRPA', d. o. o.

V empiričnem delu naloge bom najprej opredelila cilje moje raziskave s hipotezami, ki pa jih bom v nadaljevanju na podlagi rezultatov raziskave preverila. Sledila bo kratka predstavitev podjetja 'KRPA', d. o. o., podrobnejša predstavitev strukture vprašalnika ter predstavitev rezultatov, kjer bom preverila veljavnost hipotez, v sklepnem delu pa bom podala še svoje ugotovitve in predloge za podjetje.

6.1 Opredelitev predmeta raziskave in cilji raziskave

V raziskovalni nalogi sem raziskala motivacijo zaposlenih v podjetju 'KRPA', d. o. o. Tega sem se lotila s pomočjo anketnih vprašalnikov, kar se mi zdi najbolj primerna metoda pridobivanja tovrstnih podatkov. Kot vemo, zaposleni v podjetjih zelo neradi govorijo o tem, kako so motivirani, saj se na nek način bojijo, da bi to utegnilo slabo vplivati na njihov položaj v službi oziroma na njihov odnos z nadrejenimi. Ravno iz tega razloga je anketa še posebej primerna, saj je anonimna in tako zaposleni lažje razkrijejo svoje mišljenje.

Za raziskovanje s pomočjo anketnih vprašalnikov pa je značilna tudi ta prednost, da na takšen način pridemo do točnih in jasnih odgovorov. Vendar pa moramo biti zelo previdni pri sami sestavi vprašalnika. Vprašanja morajo biti jasna in kar se da enostavna, da anketiranec ne potrebuje prevelikih naporov za odgovor. Prav tako je pomembno tudi to, da občutljiva vprašanja postavimo na konec vprašalnika.

Glede na to, da sem dobila vrnjene prav vse vprašalnike, menim, da je bil vprašalnik sestavljen v sklopu meril, vprašanja pa so bila jasna in nedvoumna.

Pred izvedbo same raziskave pa sem si postavila naslednje cilje:

1. Ugotoviti kako anketiranci ocenjujejo svojo motiviranost za delo v podjetju.
H1: Zaposleni v podjetju 'KRPA', d. o. o., so dobro motivirani za delo, ki ga opravljajo.
2. Ugotoviti kateri dejavnik, ki ga vodje uporabijo za motiviranje svojih zaposlenih, v omenjenem podjetju najbolj motivira. Teorija pravi, da je denar, kot motivacijsko sredstvo, precej pomemben, saj si zaposleni z njim lahko določene stvari kupijo, ter s tem

zadovoljijo svoje potrebe. Spet druge teorije pa navajajo motivacijo kot dinamičen proces pri katerem denarne nagrade ne pomenijo veliko, ampak je večji poudarek na zadovoljevanju socialnih potreb (dobro počutje v družbi).

H2: Zaposleni v podjetju 'KRPA', d. o. o., so mnenja, da bi jim bila največja motivacija za delo denarna nagrada.

3. Kot spodbudo za opravljanje dela lahko razumemo več dejavnikov, vendar pa želim ugotoviti kateri dejavnik zaposlene v podjetju 'KRPA', d. o. o. najbolj spodbuja, da opravljajo delo. Herzbergova dvofaktorska teorija pravi, da higieniki oz. satisfaktorji (kamor umešča tudi odnose s sodelavci) sami ne spodbujajo ljudi k aktivnostim, ampak le odstranjujejo neprijetnosti in le ustvarjajo pogoje za motiviranje.

H3: Večino zaposlenih za delo, ki ga opravljajo v podjetju, najbolj spodbujajo odnosi s sodelavci.

4. Ugotoviti kako anketiranci ocenjujejo svoj prispevek dela glede na plačilo, ki ga prejmejo.

H4: Zaposleni v podjetju so mnenja, da njihova plača ni primerna prispevku, ki ga vlagajo v delo, njihov prispevek je več vreden.

6.2 Predstavitev podjetja

Podjetje 'KRPA' je nastala z združitvijo treh podjetij, katerih osnovna dejavnost so dnevna in specialna čiščenja.

Osnovna usmeritev podjetja je kakovostno opravljanje storitev, zadovoljstvo naročnikov, varovanje in ohranjanje naravnega okolja ter graditev partnerskega odnosa z vsemi udeleženi. Že sedaj podjetju zaupajo največje in najuglednejše zdravstvene, kulturne, izobraževalne in državne ustanove, kakor tudi številne druge poslovne subjekte s področja trgovine, turizma, živilstva in industrije. V podjetju je zaposlenih približno 1.800 oseb. Število je posledica združitve treh večjih podjetij. Povprečna starost zaposlenih je 38.5 leta, od tega je več kot polovica žensk. Ker ima podjetje razvejano dejavnost po vsej Sloveniji, je upravno razdeljeno na tri regije. Vsaka je sestavljena iz manjših enot, le-te pa predstavljajo osnovno organizacijsko celico v podjetju. Za poslovanje vsakega področja, poleg vodje, skrbi tudi strokovni koordinator. Takšna organiziranost omogoča optimalno delovanje, tako z vidika kakovosti, kot tudi ekonomske učinkovitosti.

Storitve, ki jih podjetje ponuja:

- *Dnevno čiščenje.* Z izbiro storitev čiščenja poskrbijo za večjo urejenost in manj motenj na delovnem mestu.
- *Generalno čiščenje.* Od strehe do tal temeljito očistijo poslovne prostore. Generalno čiščenje zajema strojno čiščenje talnih površin, višinsko čiščenje stekel, čiščenje infrastrukture, stropov ter vsa ostala dela po želji naročnika.
- *Specialno čiščenje.* Specialna čiščenja izvajajo čistilci s potrebnim znanjem, sredstvi in izkušnjami za čiščenje v posebno zahtevnih razmerah. Vključujejo čiščenje na težko dostopnih mestih, na višini, v vseh vremenskih razmerah.
- *Okolju prijazno čiščenje.* To je ekološka storitev čiščenja. Poleg čiščenja se uporabniki lahko odločijo za celotno oskrbo z ekološko neoporečnimi čistili, s sanitarno-higienskim materialom (podajalniki, papirno galanterijo, osvežilci prostorov ...) in ostalimi čistilnimi pripomočki.

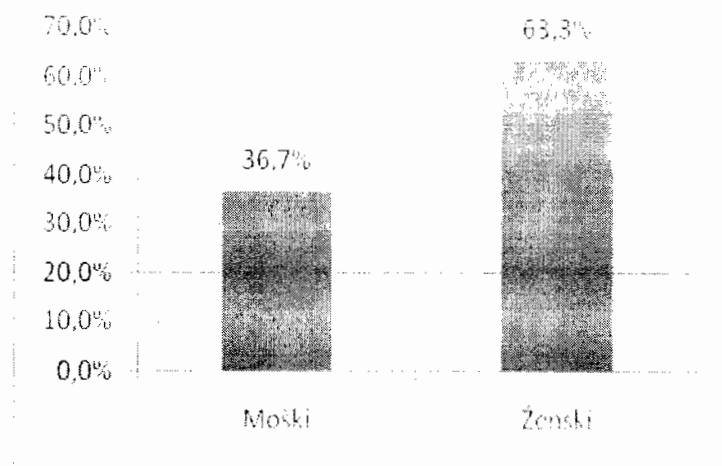
V naslednji točki sledi analiza pridobljenih podatkov, ki pa sem jo pripravila v programu SPSS.

6.3 Analiza raziskave

Spol

Preglednica 1: Spol anketirancev

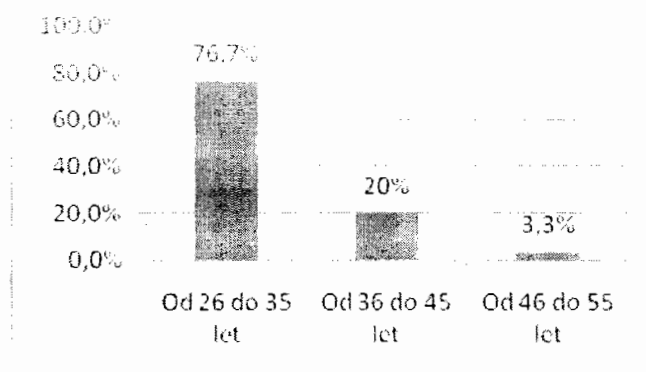
	Frekvenca	Odstotek	Veljaven delež	Kumulativen delež
Moški	11	36,7	36,7	36,7
Ženski	19	63,3	63,3	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	



Slika 6: Struktura vzorca glede na spol

Preglednica 2: Starost anketirancev

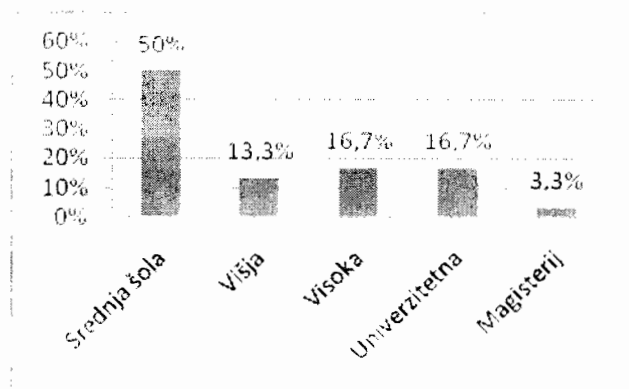
	Frekvenca	Odstotek	Veljaven delež	Kumulativen de
Do 25 let				
Od 26 do 35 let	23	76,7	76,7	76,7
Od 36 do 45 let	6	20,0	20,0	96,7
Od 46 do 55 let	1	3,3	3,3	100,0
Nad 56 let				
Skupaj	30	100,0	100,0	



Slika 7: Struktura vzorca glede na starost anketiranih

Preglednica 3: Izobrazba anketiranih

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Srednja šola	15	50,0	50,0	50,0
Višja	4	13,3	13,3	63,3
Visoka	5	16,7	16,7	80,0
Univerzitetna	5	16,7	16,7	96,7
Magisterij	1	3,3	3,3	100,0
Doktorat				
Skupaj	30	100,0	100,0	



Slika 8: Struktura vzorca glede na izobrazbo anketiranih

Preglednica 4: Zaposlenost anketirancev v podjetju

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Za nedoločen čas	18	60,0	60,0	60,0
Za določen čas	12	40,0	40,0	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

Testiranje enakosti povprečij/frekvenčnih porazdelitev

Preglednica 5: Opisne statistike - zadovoljstvo anketirancev z zaposlitvijo po spolu

	Spol	N	Aritmetična	
			sredina	Standardni odklon
Zadovolj-en/-na sem z zaposlitvijo	Moški	11	3.36	0.924
	Ženski	19	3.63	0,955

V preglednici 5 so izračunane osnovne opisne statistike po spolu. Vidimo lahko, da so ženske v povprečju bolj zadovoljne z zaposlitvijo kot moški.

Ali lahko rečemo, da tudi na populaciji obstajajo razlike po spolu v zadovoljstvu z zaposlitvijo? Oglejmo si naslednjo tabelo (*T-preizkus*). Tabela je razdeljena na dva dela; v prvem (*Levenov preizkus enakosti varianc*) preverimo, ali sta varianci v obeh skupinah enaki. Na podlagi tega sklepa ugotovimo, katera vrstica je ustrezna za preverjanje domneve o enakosti povprečij v drugem delu tabele (*T-preizkus enakosti povprečij*).

V prvem delu tabele vidimo, da je signifikanca večja od ($\alpha > 0,05$), pomeni, da je predpostavka o homogenosti varianc izpolnjena in pri interpretaciji gledamo najprej prvo vrstico (Predpostavka enakosti varianc). Tudi s T-preizkusom preverjamo, ali se vzorčni skupini statistično pomembno razlikujeta, vendar tokrat glede aritmetičnih sredin. Iz tabele vidimo, da

je vrednost $t=-0,749$ in pri 28-ih prostostnih stopinjah ($g=df$) ni statistično pomembna ($\alpha=0,460$). Statistična pomembnost se določa enako kot pri hi-kvadrat preizkusu in Levenovem preizkusu: kadar je stopnja tveganja manjša ali enaka 5 % ($\alpha \leq 0,05$), je razlika aritmetičnih sredin statistično pomembna, kadar je stopnja tveganja večja kot 5 % ($\alpha > 0,05$), pa razlika aritmetičnih sredin ni statistično pomembna.

Preglednica 6: t-preizkus

		Levenov preizkus enakosti varianc		t-preizkus enakosti povprečij						
				95% Confidence Interval of the Difference						
						Razlike aritmetične sredine	Stand. napaka razlik	Spodnja	Zgornja	
		F	p	t	df	p				
Zadovolj-	Predpostavka	0,074	0,787	-0,749	28	0,460	-0,268	0,358	-1,001	0,465
en/na sem z	enakosti									
zaposlitvijo	varianc									
	Predpostavka			-0,756	21,598	0,458	-0,268	0,355	-1,004	0,468
	neenakosti									
	varianc									

Preglednica 7: Opisne statistike - povezanost odnosov s sodelavci in plačo glede na spol

		95% Confidence Interval for Mean							
		Aritmetična	Standardni	Stand.	Spodnja	Zgornja	Min.	Maks.	
		Frekvenca	sredina	odklon	napaka	meja	meja		
Odnosi s sodelavci	Moški	11	4,27	0,786	0,237	3,74	4,80	3	5
	Ženski	19	3,95	0,780	0,179	3,57	4,32	3	5
	Skupaj	30	4,07	0,785	0,143	3,77	4,36	3	5
Plača	Moški	11	4,27	0,647	0,195	3,84	4,71	3	5
	Ženski	19	4,32	0,582	0,134	4,04	4,60	3	5
	Skupaj	30	4,30	0,596	0,109	4,08	4,52	3	5

V zgornji preglednici analiziramo povezanost med spolom in spremenljivko odnosi s sodelavci ter plačo. V preglednici imamo osnovne opisne statistike za celoten vzorec in ločeno po spolu. Predvsem nas zanimajo povprečja, saj tudi preverjamo razlike v povprečju. Vidimo lahko, da moške bolj motivirajo k opravljanju dela odnosi s sodelavci kot ženske. Pri plači pa je ravno obratno, ženske so tiste, ki so k opravljanju dela bolj motivirane zaradi plače.

Preglednica 8: Levenov preizkus enakosti varianc

	Levenova			
	statistika	df1	df2	p
Odnosi s sodelavci	0,139	1	28	0,712
Plača	0,050	1	28	0,824

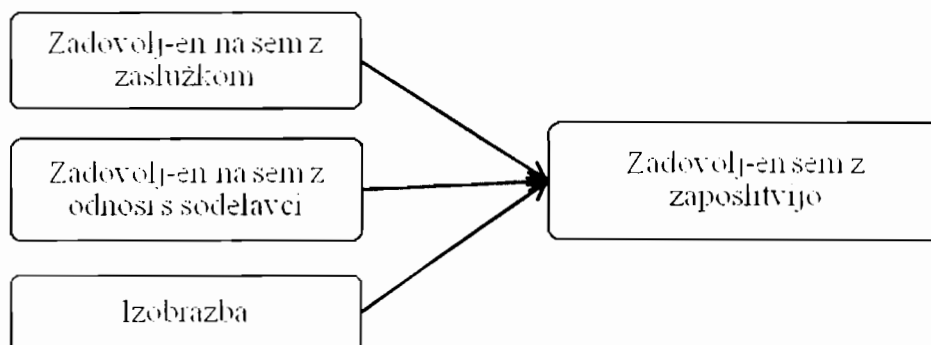
V preglednici 8 preverimo, ali so variance v skupinah enake ali različne. Stopnja značilnosti znaša, enkrat 0. 712 drugič 0.824, torej ničelne domneve ne moremo zavrniti – variance so v vseh skupinah enake.

Preglednica 9: F-preizkus

		Vsota		Povprečje		
		kvadratov	df	kvadratov	F	p
Odnosi s sodelavci	Med skupinami	0,737	1	0,737	1,206	0,282
	Znotraj skupin	17,129	28	0,612		
	Skupaj	17,867	29			
Plača	Med skupinami	0,013	1	0,013	0,035	0,853
	Znotraj skupin	10,287	28	0,367		
	Skupaj	10,300	29			

V preglednici 9 (ANOVA) preverimo domnevo o enakosti povprečij v vseh skupinah. Za ta test je uporabljena statistika F. Vidimo lahko, da je stopnja značilnosti prvič 0,282 drugič 0,853. Ničelne domneve ne moremo zavrniti.

Regresijska analiza



Slika 9: Grafični prikaz teoretskega modela oz. vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko

Preglednica 10: Delež pojasnjene variance

Model	R	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient
1	0,641 ^a	0,411	0,341	0,736

V preglednici 10 (delež pojasnjene variance) nas zanima predvsem informacija, koliko variance odvisne spremenljivke pojasnimo z vsemi vključenimi neodvisnimi spremenljivkami. Vidimo, da je ta odstotek 41 %, 59 % variance pa je nepojasnjene.

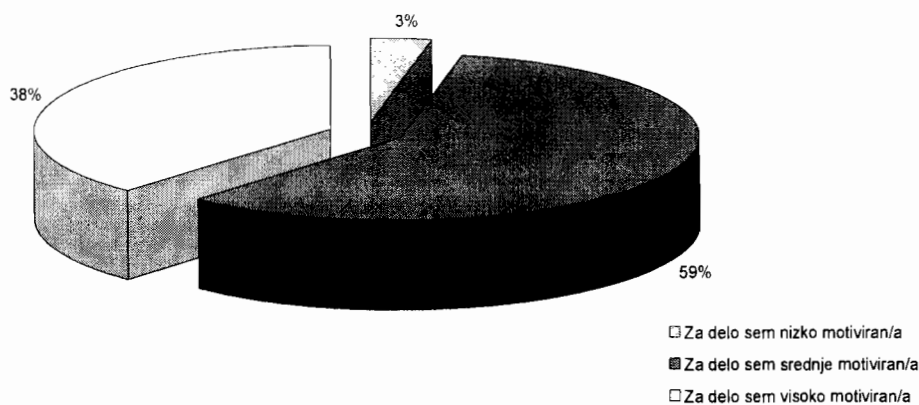
Preglednica 11: Beta koeficient

Model	Nestandardizirani koeficient	Stand. napaka	Standardizirani koeficient	Beta	t	p
1	Konstanta	0,597	0,876		0,681	0,502
	Zadovolj-en/-na sem z zaslužkom	0,600	0,191	0,521	3,151	0,004
	Zadovolj-en/-na sem z odnosi s sodelavci	0,317	0,190	0,269	1,670	0,107
	Izobrazba	-0,126	0,115	-0,176	-1,093	0,285

V preglednici 11 lahko preučimo vpliv vsake posamezne neodvisne spremenljivke. Ob pogledu vrednosti statistike t in stopnje značilnosti vidimo, da je vpliv spremenljivke Zadovolj-en/-na sem z zaslužkom statistično značilen (stopnja značilnosti je pri tej spremenljivki manjša od 0.05). Standardizirani koeficient Beta nam razkrije smer in moč povezanosti posamezne spremenljivke. Vidimo, da zadovoljstvo z zaslužkom pozitivno vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo. Višji kot je zaslužek, večje je zadovoljstvo z zaposlitvijo. Velikost koeficienta nam pove, da gre za srednjo (zmerno) povezanost. Vpliv spremenljivke zadovoljstvo z odnosi s sodelavci ter izobrazbe pa ni statistično značilen.

6.4 Analiza hipotez

Hipoteza 1: Zaposleni v podjetju 'KRPA' so dobro motivirani za delo, ki ga opravljajo.



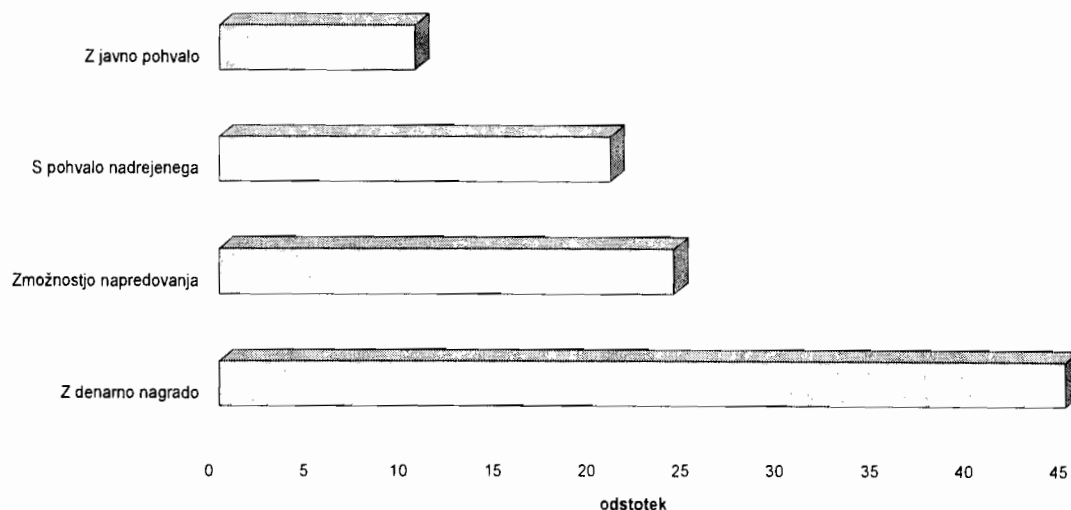
Slika 9: Kako anketiranci ocenjujejo svojo motiviranost za delo?

Preglednica 12: Kako anketiranci ocenjujejo svojo motiviranost za delo?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Za delo sem nizko motiviran/-a	1	3,3	3,4	3,4
Za delo sem srednje	17	56,7	58,6	62,1
Za delo sem visoko motiviran/-	11	36,7	37,9	100,0
Skupaj	29	96,7	100,0	
Manjkajoča vrednost	1	3,3		
Skupaj	30	100,0		

Iz zgornje preglednice 12 in slike 9 lahko razberemo, da je od 30 anketiranih 17 oz. (58,6 %) za delo v podjetju 'KRPA', d. o. o. srednje motiviranih. 11 anketiranih oz. (37,9 %) pa jih je visoko motiviranih. Hipotezo lahko glede na odgovore sprejmemo.

Hipoteza 2: Zaposleni v podjetju 'KRPA' so mnenja, da bi jim bila največja motivacija za delo denarna nagrada.



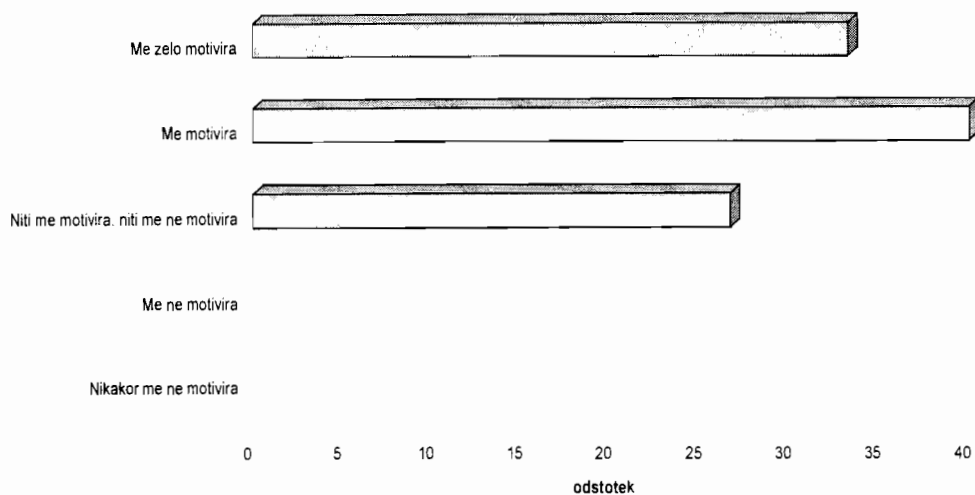
Slika 10: S katero od nagrad bi nadrejeni anketirance najbolj motiviral?

Preglednica 13: S katero od nagrad bi nadrejeni anketirance najbolj motiviral?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Z denarno nagrado	13	43,3	44,8	44,8
Z možnostjo napredovanja	7	23,3	24,1	69,0
S pohvalo nadrejenega	6	20,0	20,7	89,7
Z javno pohvalo	3	10,0	10,3	100,0
Skupaj	29	96,7	100,0	
Manjkajoča vrednost	1	3,3		
Skupaj	30	100,0		

Iz preglednice 13 in slike 10 lahko razberemo, da je največji odstotek anketiranih (44,8 %) res izbralo denarno nagrado kot tisto, kar bi zaposlene najbolj motiviralo za delo. *Hipotezo lahko sprejmemo.*

Hipoteza 3: Večino zaposlenih za delo, ki ga opravljajo v podjetju, najbolj spodbujajo odnosi s sodelavci.



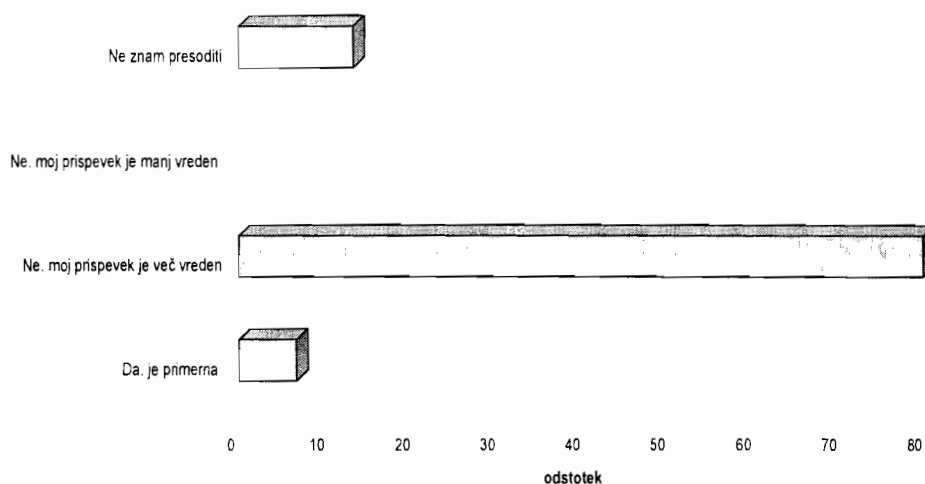
Slika 11: V kolikšni meri anketirance motivirajo odnosi s sodelavci?

Preglednica 14: Odnosi s sodelavci

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Nikakor me ne motivira				
Me ne motivira				
Niti me motivira, niti me ne motivira	8	26,7	26,7	26,7
Me motivira	12	40,0	40,0	66,7
Me zelo motivira	10	33,3	33,3	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

Iz preglednice 14 in slike 11 je razvidno, da je za zaposlene izredno pomembno, kakšne odnose imajo s sodelavci. Kar 33,3 odstotkov anketiranih je odgovorilo, da jih odnosi s sodelavci zelo motivirajo. *Hipotezo lahko potrdimo.*

Hipoteza 4: Zaposleni v podjetju so mnenja, da njihova plača ni primerna prispevku, ki ga vlagajo v delo - njihov prispevek je več vreden.



Slika 12: Ali je plača anketirancev primerna prispevku, ki ga vlagajo v delo?

Preglednica 15: Ali je plača anketirancev primerna prispevku, ki ga vlagajo v delo?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da, je primerna	2	6,7	6,7	6,7
Ne, moj prispevek je več	24	80,0	80,0	86,7
Ne, moj prispevek je manj				
Ne znam presoditi	4	13,3	13,3	100,0
Skupaj	30	100,0	100,0	

Iz preglednice 15 in slike 12 lahko razberemo, da je 80 odstotkov anketiranih odgovorilo, da je njihov prispevek, ki ga vlagajo v delo večji kot plača, ki jo dobijo. Rezultati se ujemajo s hipotezo 4, torej je tudi ta hipoteza potrjena.

7 SKLEP

Velik pomen v delovanju sodobnih organizacij pripisujejo prav zaposlenim, brez katerih podjetja ne bi mogla dosegati zastavljenih ciljev. Da pa so zaposleni pripravljeni zadovoljevati cilje podjetja oz. njihovih nadrejenih, pa jih je potrebno znati pravočasno in na pravi način motivirati za delo, ki ga opravljajo. Zato je, poleg znanja in sposobnosti zaposlenih, vedno bolj pomembna tudi motivacija človeških virov.

Motivacija je izrazito individualna kategorija, zato je v podjetju poleg osnovnega sistema motiviranja potrebno oblikovati tudi individualne programe spodbud, ki upoštevajo interese, želje in potrebe vsakega posameznika.

Da je vodja sposoben motivirati svoje zaposlene, mora biti najprej za delo motiviran sam, kajti v nasprotnem primeru je lahko vodja pri motivaciji zelo neuspešen. Popolnoma normalno je, da so si zaposleni med seboj različni, zato ni enotnega motivatorja za vse zaposlene. Naloga vodje je torej v prvi vrsti to, da spozna vsakega zaposlenega, saj bo na ta način ugotovil kako ga lahko motivira.

V grobem pa lahko izpostavimo nekaj faktorjev, ki skupno vplivajo na večino zaposlenih: pohvala, graja, konfliktna situacija, pripadnost, plača, tekmovanje...

Kot je razvidno iz same naloge, sem raziskavo o motivaciji zaposlenih izdelala v podjetju, ki je želelo ostati anonimno, zato sem zanj skozi nalogo uporabljala namišljeno ime 'KRPA', d. o. o.

Kot sklep celotne raziskave lahko povzamemo analizo vprašalnika o motivaciji zaposlenih v podjetju.

Iz tabele 6.4.1 lahko razberemo, da je skoraj 38 odstotkov anketiranih za delo visoko motiviranih. Iz drugega vprašanja smo izvedeli, da anketirane k opravljanju dela zelo motivirajo po vrstnem redu: uspešnost pri delu, plača, odnosi z nadrejenimi, sodelovanje pri sprejemanju odločitev, samostojno opravljanje nalog, odnosi s sodelavci, delo samo itn.

Pri tretjem vprašanju smo ugotovili, da bi nadrejeni zaposlene najbolj motiviral z denarno nagrado (44,8 %), kot drugo pa z možnostjo napredovanja (24,1 %). Anketirani so prav tako mnenja, da bi nadrejeni v podjetju morali namenjati več sredstev za motivacijo svojih zaposlenih, kar 90 odstotkov anketiranih je tega mnenja.

Torej iz analize vprašalnika lahko navedem trenutno konkretno stanje v podjetju: Za zaposlene v podjetju je izrednega pomena zaslužek oz. plačilo, ki ga dobijo za opravljeno delo. Če je slednji zadovoljiv so anketirani prav tako bolj zadovoljni s svojo zaposlitvijo.

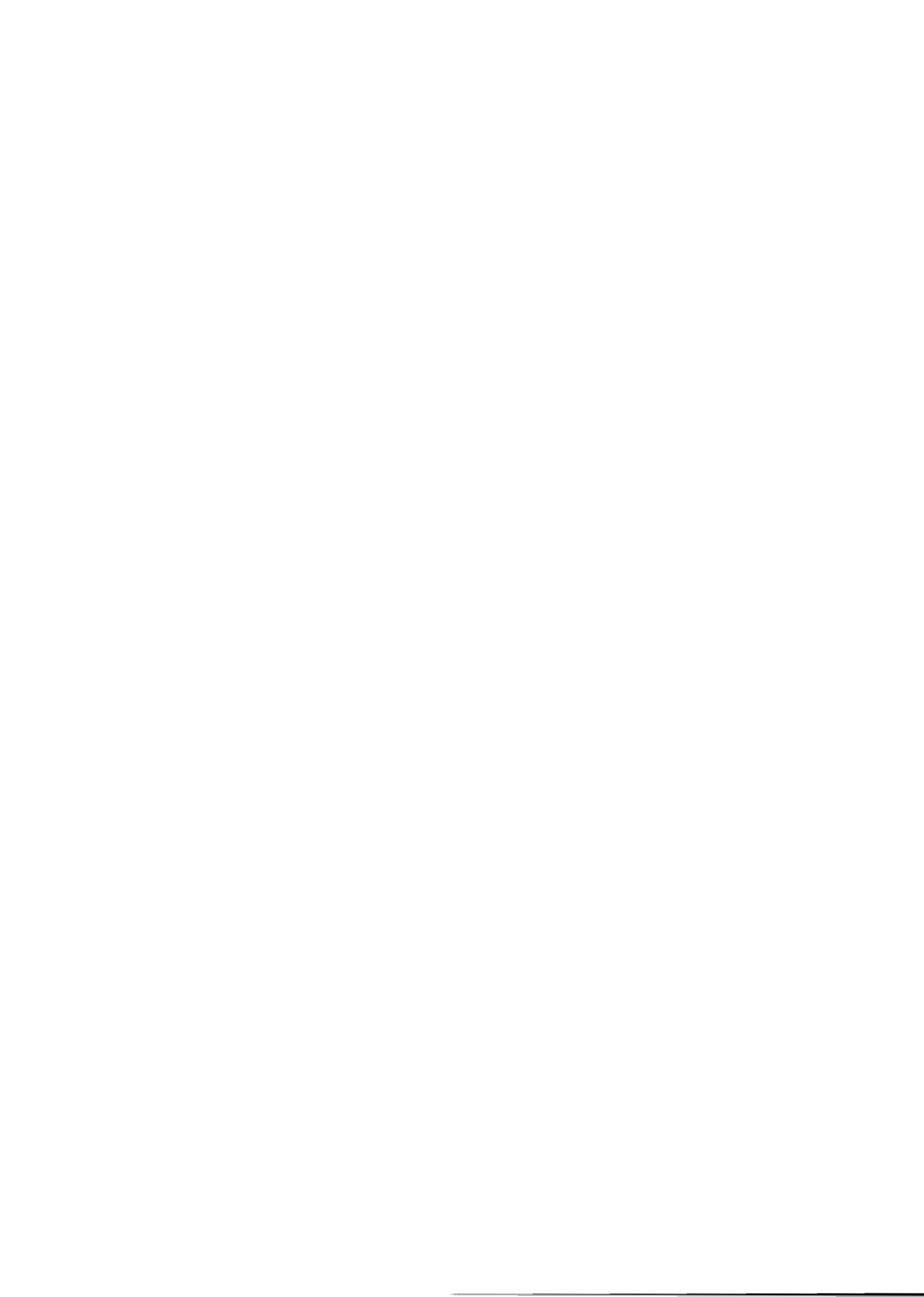
Večina anketirancev (kar 80 %), pa meni, da je njihov prispevek delu več vreden, kot plačilo, ki ga prejmejo za opravljeno delo.

Torej bi moralo podjetje večjo pozornost namenjati temu, da zaposlene večkrat pohvali, jim nudi več odgovornosti pri delu, saj je to zaposlenim zelo pomembno in jim predstavlja veliko zadovoljstvo in motivacijo.

Prav tako so zelo pomembni odnosi s sodelavci in v tej smeri bi lahko podjetje naredilo korak naprej tudi s kakšnimi druženji izven delovnega časa, kjer bi se poglobili odnosi med zaposlenimi, kar pa vpliva zopet na njihovo zadovoljstvo in samo uspešnost pri delu.

Podjetju predlagam, da se loti motivacije zaposlenih morda tudi z letnimi osebnimi razgovori, ki tudi pozitivno vplivajo na medsebojne odnose in delovno klimo. Zaposleni se bodo tako čutili bolj pomembne, razgovore bodo jemali resno, saj bodo tam lahko izrazili mišljenja o samem delu, pričakovanjih, načrtih, željah... Prav tako pa bodo prejeli o tem tudi neko povratno informacijo s strani vodje.

Glede same plače, ki jo prejemajo zaposleni, pa bi lahko bil večji poudarek na dodatku za uspešnost pri delu, za požrtvovalnost zaposlenega, saj se s tem prav tako poveča občutek vrednosti zaposlenega za podjetje in s tem motivacija in srušenje k učinkovitejšemu opravljanju dela ter doseganju ciljev organizacije.



LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Daft, Richard L. 2001. *Organizational Behaviour*. Forth Worth: Harcourt College.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kern, Karmen. 2001. *Motivacija zaposlenih kot dejavnik poslovne odličnosti na področju telekomunikacij*: Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede.
- Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. O motivaciji pri delu si velikokrat postavljamo napačna vprašanja. *Finance* 15: 17.
- Rot, Nikola. 1973. *Osnovi socialne psihologije: socializacija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Ljubljana: Moderna organizacija.



PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik



ANKETA

Pozdravljeni! Sem Zvonka Šuster, študentka 3. letnika Fakultete za management. V sklopu študija pripravljam raziskavo o motiviranju zaposlenih. Pred vami je vprašalnik namenjen za omenjeno raziskavo. Prosim Vas, da navajate le resnične odgovore in mnenja. Vprašalnik je anonimen in podatki, ki jih bom pridobila bodo namenjeni izključno za potrebe te raziskave. Že vnaprej se Vam zahvaljujem za sodelovanje!

1. Kako ocenjujete svojo motiviranost za delo?

- a) za delo sem nizko motiviran/a
- b) za delo sem srednje motiviran/a
- c) za delo sem visoko motiviran/a

2. Kateri od spodaj naštetih dejavnikov Vas najbolj motivirajo k opravljanju dela?

Obkrožite pomembnost dejavnika od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »nikakor me ne motivira« in 5 »me najbolj motivira«.

Delo samo	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Samostojno opravljanje nalog	1	2	3	4	5
Visoka stopnja odgovornosti pri delu	1	2	3	4	5
Uspešnost pri delu	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5

3. S katero od teh nagrad bi Vas nadrejeni najbolj motiviral?

- a) z denarno nagrado
- b) z možnostjo napredovanja
- c) s pohvalo nadrejenega
- d) z javno pohvalo
- e) drugo: (prosim, napišite) _____

Priloga 1

4. Menite, da je vaša plača primerna prispevku, ki ga vlagate v delo?

- a) da, je primerna
- b) ne, moj prispevek je več vreden
- c) ne, moj prispevek je manj vreden
- d) ne znam presoditi

5. V kolikšni meri ste zadovoljni s podjetjem v katerem ste zaposleni? Določite stopnjo zadovoljstva od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »nikakor nisem zadovolj-en/-na« in 5 »zelo sem zadovolj-en/-na«

Ponos-en/-na sem da delam v tem podjetju	1	2	3	4	5
Zadovolj-en/-na sem z zaposlitvijo	1	2	3	4	5
Zadovolj-en/-na z delovnim časom	1	2	3	4	5
Podjetje bi priporočil/a znancem in prijateljem	1	2	3	4	5
Zadovolj-en/-na sem z odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Zadovolj-en/-na sem z odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Zadovolj-en/-na sem z varnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Zadovolj-en/-na sem z zaslužkom	1	2	3	4	5
Pripravljen/a sem narediti več za višjo plačo	1	2	3	4	5

6. Menite, da bi morali nadrejeni v podjetju namenjati več sredstev za motivacijo svojih zaposlenih? (nagrade za dobro opravljeno delo, pohvale, možnost napredovanja v podjetju,...)

- a) da
- b) ne

7. Spol

- a) moški
- b) ženski

8. Starost

- a) do 25 let
- b) od 25 do 35 let
- c) od 35 do 45 let
- d) od 45 do 55 let
- e) nad 55 let

9. Izobrazba

- a) srednja šola
- b) višja
- c) visoka
- d) univerzitetna
- e) magisterij
- f) doktorat

10. V podjetju sem zaposlen/a:

- a) za nedoločen čas
- b) za določen čas

