

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH – ŠTUDIJA PRIMERA

Mentor:	doc. dr. Marjana Merkač Skok
Obravnavana organizacija:	Merkur - trgovina in storitve, d. d.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Bojan Škof, univ. dipl. org.

POVZETEK

Motivacija je »orodje« v rokah managerjev za krmiljenje zaposlenih v želeno smer. Naloga managerjev je, da ob upoštevanju individualnih razlik zaposlenih, lastnosti posameznih del in organizacijske prakse oblikujejo takšen motivacijski sistem, ki bo dolgoročno spodbujal zaposlene k bolj učinkovitemu delu in večjemu zadovoljstvu pri njem. Zaposlene lahko motiviramo s pomočjo različnih motivacijskih dejavnikov oziroma motivatorjev. Raziskava kaže, da zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe delajo zaradi preživetja, torej za denar. Bolj izobraženim pa delo predstavlja zadovoljstvo in veselje, zato so tudi pri delu bolj uspešni. Ne glede na izobrazbo zaposlenih je pomembno, da vsakega zaposlenega pripravimo do tega, da bo svoje delo želel opravljati čimbolj učinkovito in z zadovoljstvom.

Ključne besede: motivacija, človeški viri, motivacijski dejavniki, nagrajevanje, izobraževanje, komuniciranje, plača, pohvala

ABSTRACT

Motivation is the »tool« in the hands of managers to steer the employees into the desired direction. The duty of managers is that while considering individual differences of their employees, characteristics of individual tasks and organisational practice they form a system of motivation which will stimulate employees to work more efficiently in a long run and to find more satisfaction while doing it. We can motivate employees with different factors of motivation – motivators. The research shows that employees with a lower degree of education work just to survive, it means to earn money, whereas for better educated people work represents satisfaction and pleasure, so they are more successful at work. However, despite the level of education of the employees it is important to encourage each individual worker to have a wish to work with satisfaction, as efficiently as possible.

Key words: motivation, human resources, factors of motivation, rewarding, education, communication, payment, praise

UDK 658.3 : 159.9 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev izbranega področja	1
1.2	Namen in cilji.....	1
1.3	Raziskovalna vprašanja.....	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Uporabljene metode	2
2	Motivacija zaposlenih	3
2.1	Opredelitev motivacije.....	3
2.2	Oblikovanje sistema motivacije.....	3
2.3	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	4
2.3.1	Individualne razlike	4
2.3.2	Lastnosti dela	4
2.3.3	Organizacijska praksa	4
2.4	Motivacijski modeli	5
2.4.1	Pričakovanje	5
2.4.2	Enakost	5
2.4.3	Pravičnost	5
2.5	Notranja in zunanja motivacija	5
2.6	Motivacija in manipulacija	6
2.7	Zakovitosti motivacije	6
2.8	Vzroki za nemotiviranost.....	7
3	Motivacijski dejavniki zaposlenih.....	9
3.1	Delovni čas.....	9
3.2	Organizacijska klima	9
3.3	Možnost izobraževanja	10
3.4	Možnost napredovanja	11
3.5	Nagrade in ugodnosti	11
3.5.1	Finančne nagrade	11
3.5.2	Nefinančne nagrade	12
3.5.3	Ugodnosti.....	13
3.6	Sodelovanje pri odločanju.....	13
3.7	Pohvala.....	14
3.8	Učinkovita komunikacija	14
3.9	Zanesljivost zaposlitve.....	16
3.10	Zanimivo in pestro delo.....	16

4 Motivacija zaposlenih v Merkurju	18
4.1 Predstavitev podjetja.....	18
4.1.1 Opis podjetja.....	18
4.1.2 Poslanstvo, vrednote, cilji in vizija.....	19
4.1.3 Organizacijska struktura	20
4.1.4 Področje ravnanja z ljudmi pri delu.....	21
4.2 Stališče podjetja do motivacije	22
4.3 Raziskava motivacije zaposlenih	24
4.3.1 Predstavitev raziskave	24
4.3.2 Analiza rezultatov raziskave.....	26
4.4 Ugotovitve in predlogi	34
5 Sklep	37
Literatura in viri.....	39
Priloge	41

PONAZORILA

Slika 4.1 Skupina Merkur.....	19
Slika 4.2 Organigram podjetja.....	21
Slika 4.3 Spol.....	26
Slika 4.4 Starost.....	27
Slika 4.5 Izobrazba	27
Slika 4.6 Za kaj delate?	28
Slika 4.7 Za kaj delate? (odgovori glede na izobrazbo)	29
Slika 4.8 Kako ste zadovoljni z naštetimi dejavniki?	30
Slika 4.9 Kaj je za Vas pri delu najpomembnejše?	32
Slika 4.10 Ali bi ponovno sprejeli Vaše delo, če bi se o tem odločali danes?	33
Slika 4.11 Ali bi priporočili prijatelju, da se zaposli v Vašem podjetju?	34

1 UVOD

1.1 Opredelitev izbranega področja

Vsako podjetje si želi, da bi razpolagalo s kar najboljšimi kadri, ki bi poleg znanja imeli še druge vrline, kot so hitro in natančno delo, sposobnost ustvarjalnega mišljenja, uresničevanje zamisli itd. Za vse to pa je potrebna motivacija. To je tista silnica, zaradi katere ljudje delajo. Vsekakor se mora vsako podjetje zavedati, da ni dovolj ljudi le zaposliti, ampak je potrebno v vsakega zaposlenega veliko vlagati, razumeti njegove zmožnosti, ga spodbujati in ga vključiti v delovanje celotnega poslovnega sistema.

Motivacija je interakcija med posameznikom in določeno okoliščino. V podobnih okoliščinah niso vsi ljudje enako motivirani. Ljudje se namreč med seboj razlikujemo tudi po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost.

Naloga managementa je poleg kontinuiranega zadovoljevanja osnovnih potreb zaposlenih ugotoviti, katere so še njihove dodatne potrebe in kako vplivajo na njihovo motiviranost za delo. Na podlagi teh spoznanj se vzpostavi sistem motivacije, ki spodbuja večjo motiviranost za delo in s tem tudi večjo učinkovitost in uspešnost organizacije.

Predstavniki organizacij vedno zatrjujejo, da so njihovi zaposleni dovolj spodbujeni in nagrajeni za opravljanje svojega dela. Vprašanje pa je, ali tudi zaposleni mislijo enako. Pogosto ugotavljajo, da so premalo motivirani, a njihova pričakovanja previsoka.

Raziskovanje motivacije je bilo že v preteklosti aktualno, v današnjem času pa postaja še posebej pomembno, kajti motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo posameznikov v podjetju v ožjem smislu in na uspešnost in razvoj podjetja v širšem smislu.

1.2 Namen in cilji

Namen diplomskega dela je preučiti pomembnost motivacije in motivacijskih dejavnikov ter ugotoviti njihov vpliv na motiviranost zaposlenih.

Uresničitev opredeljenega namena je pogojena z realizacijo naslednjih ciljev:

- preučiti teoretična izhodišča motivacije in motivacijskih dejavnikov,
- predstaviti stališče podjetja do tega področja,
- ugotoviti, kako motivacijski dejavniki dejansko vplivajo na zaposlene v obravnavanem podjetju.

1.3 Raziskovalna vprašanja

Glede na to, da gre v diplomski nalogi za študijo primera, se bomo ukvarjali z naslednjimi raziskovalnimi vprašanji:

- Zakaj zaposleni delajo?
- Kako so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki v podjetju?

- Kaj jih pri delu najbolj motivira?
- Ali bi ponovno sprejeli svoje delo?
- Ali bi priporočili prijatelju, da se zaposli v njihovem podjetju?

1.4 Predpostavke in omejitve

Glede na poslovno uspešnost in hiter razvoj obravnavanega podjetja predvidevamo, da je sistem motivacije učinkovit in dobro razvit. Kljub temu bomo skušali poiskati vrzeli in podati predloge za njihovo zapolnitev.

Nekatere omejitve, ki bi lahko vplivale na diplomsko nalogo:

- pomanjkanje praktičnih izkušenj,
- slabo razumevanje nemške strokovne literature,
- omejen dostop do nekaterih internih podatkov v obravnavanem podjetju zaradi zagotavljanja poslovne tajnosti podatkov.

1.5 Uporabljene metode

Temelj teoretičnega dela diplomske naloge je mogoče najti v domači in tuji strokovni literaturi, kakor tudi v strokovnih revijah in na svetovnem spletu. Uporabljen je deskriptivni pristop (opis pojmov). V okviru le-tega sta uporabljeni metodi kompilacije (povzemanje stališč) in deskripcije (opazovanje dejstev).

Podatki v empiričnem delu naloge so pridobljeni na podlagi pogovora z gospodom Bojanom Škofom iz Merkurja in vpogleda v njihovo interno gradivo. Stališče zaposlenih do obravnavane teme je zbrano s pomočjo ankete, izvedene v poslovni enoti Merkur Celje.

S pomočjo vseh uporabljenih metod je mogoče narediti primerjavo med teoretičnimi izhodišči, trditvami predstavnika Merkurja in stališči zaposlenih do pomena motivacije in motivacijskih dejavnikov.

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev motivacije

Nobena človekova dejavnost ne nastane kar sama od sebe, pa tudi vedenje nasploh ne. Pravimo, da so dejavnosti in človekovo vedenje motivirani oziroma so posledica delovanja številnih potreb, vzgibov in gibal.

Glavno gorivo človekove akcije je notranja motivacija, kar pomeni, da človeka žene zadovoljevanje svojih potreb (Les 2000, 43).

Lipičnik meni, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more biti dejaven. Avtor tudi poudarja, da je motivacija »rodje managerjev za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer«. Temu procesu pa pravimo motiviranje (1998, 155-157).

Mayer razlaga pojem motivacije kot »nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju« (1994, 18).

Denny je prepričan, da sta motivacija in moč tesno povezani med seboj. Zato meni, da je motiviran človek tudi močan in zmožen narediti karkoli. Hkrati pa poudarja, da je temelj vsake motivacije upanje. Upanje je torej »gorivo, ki poganja motor«. Brez upanja ni mogoče nikogar motivirati (1997, 9-10).

Scott in Terence sta motivacijo opredelila kot proces hotenj in motivov nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (1972, 76).

Na splošno lahko motivacijo opredelimo kot skupek dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri. Motivacija je torej ključ našega delovanja. Usmerja naše vedenje. Določa vztrajnost in omogoča osredotočenost. Vpliva na naša čustva in samopodobo. S tem zaznamuje našo osebnost, s svojo močjo pa vpliva na to, kar smo in kar delamo.

Marjana Merkač Skok poudarja, da se v večjih podjetjih, kjer imajo svojo strokovno službo in primerne strokovnjake, več ukvarjajo z usposabljanjem, razvojem in motiviranjem kadrov, v malih in srednje velikih podjetjih pa se ukvarjajo predvsem z administrativnim vidikom (Svetičič in Kaučič 2005, 40).

2.2 Oblikovanje sistema motivacije

Motivacija ljudi pri delu v različnih državah ni vedno enaka. V organizacijah po svetu so začeli spoznavati, da je nagrada, ki jo zaposleni ceni v eni kulturi, lahko brez vrednosti v drugi ali pa je sprejeta celo kot žalitev.

Ker se organizacije globalizirajo, je treba oblikovati njihove motivacijske sisteme tako, da ustrezajo vrednotam zaposlenih in prednostim, ki so značilne za njihov sistem vrednot.

V podjetju, ki deluje v globalnem okolju, morajo biti managerji pri oblikovanju sistema motivacije pozorni na relativno vrednost nagrad in na različni pomen, ki ga delu pripisujejo zaposleni v tistih kulturah, v katerih ima podjetje razširjene svoje posle.

Ko managerji razvijajo motivacijski sistem, morajo biti pozorni na to ali je kultura, ki ji zaposleni pripadajo, individualistično ali kolektivno zasnovana. Šele na podlagi tega lahko določijo ali bodo nagrade usmerjene na posameznega zaposlenega ali na skupino. Na motivacijski sistem vpliva tudi časovna usmerjenost kulture in njeno razlikovanje glede delitve vlog med spoloma.

Če pogledamo sistem motivacije kompleksno, je dolžnost managerjev poznati in razumeti potrebe sodelavcev, da bi lahko zanje oblikovali najustrežnejši sistem motivacije.

Učinkovit sistem motivacije bo ne samo povečal dobiček, temveč tudi navdušil zaposlene, vzbudil njihovo zvestobo in vdanost ter dvignil njihovo moralo (Treven 2001, 146).

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Lipičnik navaja tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso (Možina idr. 1994, 495-497). Da bi lahko manager učinkovito deloval, mora premisliti, kako interakcije teh dejavnikov vplivajo na uspešnost pri delu.

2.3.1 Individualne razlike

Vsak človek ima svoje individualne značilnosti, kot so: potrebe, vrednote, stališča in interesi. Te lastnosti se razlikujejo od posameznika do posameznika, kar nam pove, da je potrebna različna motivacija za različne posameznike. Nekatere zaposlene motivira denar, druge varnost pri delu, izzivi, spet tretje nekaj povsem drugega.

2.3.2 Lastnosti dela

Lastnosti dela so dimenzija dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. So pravzaprav aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji. Te lastnosti vključujejo zahteve po različnih značilnostih, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca in pogojujejo avtonomijo pri delu. Nekatera dela so zelo cenjena zaradi svojih lastnosti, druga manj. Med bolj cenjena dela sodijo pravniški in zdravniški poklic, med manj cenjena pa komunalne službe.

2.3.3 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Organizacijska praksa pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

2.4 Motivacijski modeli

Lipičnik je zapisal, da je motivacijski model »zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo« (1998, 171).

Če hočemo, da bodo ljudje aktivnost ponavljali, pravimo da želimo oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih. Potem moramo oblikovati motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzival zeleno vedenje in hkrati omogočil njegovo ponavljanje.

Motivacijski model mora upoštevati tri glavne lastnosti: pričakovanje, enakost in pravičnost (Lipičnik 1998, 171-175).

2.4.1 Pričakovanje

Model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati kaj hočejo in da želijo spremeniti vedenje za doseg svojih ciljev. Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Ko se le-to uresniči, je človek zadovoljen.

2.4.2 Enakost

Občutek enakosti se pojavlja, kadar zaposleni dobijo toliko, kot jim po njihovem občutku glede na vložek pripada. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, ga zaposleni želijo znova vzpostaviti. Občutek neenakosti skušajo zmanjšati tako, da ovirajo delovni proces, zmanjšajo intenziteto dela, predčasno prekinajo delo oziroma zahtevajo pravičnejše plačilo.

2.4.3 Pravičnost

Z izrazom pravičnost zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. Če pa za enako delo dobijo različno, imajo občutek nepravilnosti. Ta občutek želijo nevtralizirati ali vsaj zmanjšati. Če nepravilnost ni odpravljena, zaposleni zapusti delodajalca.

2.5 Notranja in zunanja motivacija

Vodenje v podjetju mora biti usmerjeno k temu, da pri zaposlenih spodbuja notranjo motivacijo. To pomeni, da zaposleni sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. V tem se notranja motivacija razlikuje od zunanje, ko nekaj naredimo zato, ker tudi nekaj pričakujemo v zameno za svoja prizadevanja. Takšna zunanja motivacija je šibkejša in kratkoročnejša ter lahko zelo hitro zamre, če obljubljenega ne izpolnimo tako, kot je zaposleni pričakoval.

Zunanja motivacija pogosto zmanjšuje interes in zavzetost, torej notranjo motivacijo, pri ponavljanju aktivnosti. Če poenostavimo, to pomeni, da s tem ko dobi oseba plačilo, izgubi zanimanje za določeno zadevo.

Armstrong je mnenja, da morata biti notranja in zunanja motivacija uravnoteženi. Pri tem zunanja motivacija predstavlja strošek kot tudi investicijo v organizacijo (v človeške vire za povečanje produktivnosti), notranja motivacija pa ima globlji in dolgoročnejši učinek (1999, 56).

2.6 Motivacija in manipulacija

Uhan meni, da je manipulacija to, da koga pripravite, da nekaj naredi za vas, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da koga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam tako hotel (2000, 22).

Manipulativni način ravnanja z ljudmi ne ustvarja idealnega stanja, v katerem bi bila prizadevanja managerjev in ostalih zaposlenih usklajena in bi se vsi trudili za doseganje skupnih ciljev.

Če kdo resnično hoče nekaj narediti, bo seveda bolj motiviran. Če pa nečesa noče narediti, mu bo manjkalo samomotivacije.

2.7 Zakonitosti motivacije

Da bi vodja lahko učinkovito in kar najbolj motiviral svoje podrejene, mora poznati pravila oziroma zakonitosti motivacije.

Denny navaja devet zakonitosti motivacije (1997, 17-29):

- *Za motiviranje moramo biti motivirani.* Če želi manager motivirati zaposlene, mora biti najprej sam motiviran. Nikakor pa ne moremo pričakovati, da bodo zaposleni bolj motivirani kot njihov vodja.
- *Za motiviranje je potreben cilj.* Motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost, zato prizadevanje brez cilja v tem nima smisla. Nemogoče je, da bi bil katerikoli posameznik motiviran brez jasnega in natančno določenega cilja.
- *Motivacija ne traja dolgo.* Motiviranje naj bi bilo in mora biti stalen proces. Zanj ni dovolj navduševanje ljudi na sestankih samo enkrat letno. Vedeti je potrebno, da motiviran posameznik danes ne pomeni, da bo motiviran tudi jutri.
- *Za motiviranje je potrebno priznanje.* Marsikomu pomeni priznanje dosti več kot denarna nagrada, pa čeprav je samo v obliki pohvale. V poslovnem svetu se priznanja zaposlenim običajno dajejo na zborovanjih. Pomembno pa je, da dobijo priznanja vsi, ki si jih zaslužijo.
- *Soudeležba motivira.* Ljudi pogosto bolj motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot način, kako ravnajo z njimi. Če so zaposleni vključeni v proces odločanja ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša.
- *Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.* Ko vidimo, da smo uspešni, da napredujemo in da nekaj dosežemo, smo vedno bolj motivirani. Če pa opazimo, da nazadujemo, bomo motivacijo izgubili.

- *Izziv nas motivira samo, če imamo možnost za zmago.* Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi so lahko zelo učinkoviti in prav gotovo spodbujajo ljudi k večji aktivnosti. Toda tisti, ki naj bi sodelovali, morajo biti prepričani, da imajo možnosti za zmago.
- *Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.* Ta zakonitost pravi, da ima vsakdo »varovalko« in da je vsakogar mogoče ogreti za kakšno delo. Po tej zakonitosti je lahko vsakdo motiviran.
- *Pripadnost skupini motivira.* Zelo pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni. Kjer ljudje čutijo pripadnost skupini, bo manager, ki je sposoben motivirati, uvedel posebne redne aktivnosti (pikniki, srečanja, ...), ki ljudi združujejo.

2.8 Vzroki za nemotiviranost

Poleg poznavanja zakonitosti motivacije je pomembno tudi to, da prepoznamo nemotivirano osebo in poiščemo vzroke za njeno nemotiviranost.

Nemotivirane osebe ne skrbijo za svoj videz, pa tudi govorica telesa in izraz na obrazu jasno pokažeta, za kakšno osebo gre. Še najbolj se nemotiviranost odraža skozi pogovor s takšno osebo.

Denny navaja sedem vzrokov, ki povzročijo nemotiviranost (1997, 34-42):

- *Pomanjkanje samozavesti* se kaže z občutkom dvoma v svoje sposobnosti, zmožnosti in znanje. Do tega lahko privedejo razmere v otroštvu, izkušnje v preteklosti ali mnenja drugih.
- *Skrbi* dušijo motiviranost osebe. Ponavadi ljudje skrbimo, kaj se bo zgodilo, če bomo naredili napako. Te skrbi lahko preidejo v strah, zato se oseba odloči, da bo nedejavna, ker tako ne more narediti nobene napake.
- *Negativna mnenja* so zelo škodljiv dejavnik nemotiviranosti. Dejstvo je, da motivirani ljudje le redko izrečejo popolnoma negativno mnenje.
- *Občutek brezperspektivnosti* se nanaša na občutek zaposlenega, da ne bo mogel napredovati. Zato je zelo pomembna motivacija s pomočjo izobraževanja ali vključevanja v odločanje.
- *Občutek nepomembnosti* lahko dober vodja prepreči s pohvalo zaposlenega in mu s tem pokaže, da je tudi on pomemben del podjetja.
- *Neobveščenost o dogajanju v podjetju.* Če v podjetju ni formalnega pretoka informacij, se zaposleni čutijo zapostavljene. Poleg tega se pojavijo govorice, ki so ponavadi nenatančne ali celo zavajajoče.
- *Neupravičene pohvale in priznanja.* Če vodja nagradi zaposlenega le zaradi osebnih zvez ali prikupnosti in ne zaradi njegovega dela, bo dolgoročno takšna

oseba nemotivirana, pa tudi na sodelavce bi takšno ravnanje vplivalo negativno.

V tem poglavju diplomske naloge smo prišli do spoznanja, da je potrebno zaposlene nenehno spodbujati. Da bi bile različne spodbude med seboj usklajene je potrebno oblikovati takšen sistem motivacije, ki bo upošteval želje in zahteve zaposlenih, hkrati pa bo prilagojen njihovim individualnim razlikam, lastnostim posameznih del in organizacijski praksi. Pomembno je tudi, da sistem motivacije ne obravnava samo zunanjih dejavnikov (plača, nagrade), ampak si prizadeva aktivirati predvsem notranje dejavnike, ki dolgoročno in bolj učinkovito vplivajo na motiviranost zaposlenih.

Še tako dobro zasnovan sistem motivacije pa bo brez uporabne vrednosti, če ga vodja ne bo znal uporabiti tudi v praksi. Mnenja smo, da mu lahko pri tem bistveno pomaga poznavanje osnovnih pravil oziroma zakonitosti motivacije. Dober vodja mora znati tudi oceniti osebo, kako motivirana je za delo. Poiskati mora morebitne vzroke za njeno nemotiviranost in jih odpraviti, saj nemotivirani zaposleni svojega dela ne opravljajo učinkovito, poleg tega pa kvarijo vzdušje v organizaciji. To je potrdila tudi naša raziskava, kjer je bilo zaznati, da le peščica nemotiviranih delavcev vpliva na sunkovit padec organizacijske klime.

Za povečanje motiviranosti so vodji na voljo različni motivacijski dejavniki oziroma motivatorji, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZAPOSLENIH

Motivacijski dejavniki oziroma motivatorji so primarni (biološki, socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni (Lipičnik 1998, 156-157).

Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Zato je potrebno v vsaki organizaciji v posameznem obdobju ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe, ki naj zagotavljajo čimbolj optimalno delovanje teh dejavnikov.

Samo motivirani zaposleni lahko dosegajo dobre rezultate, so kreativni in kažejo veselje do dela.

3.1 Delovni čas

»Delovni čas je čas, ki ga ima delavec na voljo, da opravi delovne naloge« (Les 2000, 13). Dolžina delovnega časa se je skozi zgodovino spreminjala, od 16 do 7 ur na dan.

Poznani sta toga in fleksibilna oblika delovnega časa. Toga oblika delovnega časa je bolj značilna za industrijsko proizvodnjo, saj olajša nadzor prisotnosti zaposlenih in omogoča večizmensko delo. Fleksibilni delovni čas pa omogoča premečni delovni čas z omejenim izborom, s svobodno izbiro, z izravnavo v obračunskem obdobju ali z možnostjo prostega dneva.

Torrington in Hall naštevata nekaj oblik razporeditve delovnega časa (1995, 196-199):

- deljeni delovni čas,
- delo v dveh izmenah,
- delo v treh izmenah,
- fleksibilni delovni čas,
- delo samo dopoldan, popoldan ali ponoči.

3.2 Organizacijska klima

Kavčič navaja, da je organizacijska klima oziroma organizacijsko vzdušje »vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela«. Poleg tega ugotavlja, da so ti znaki relativno trajni, da se razlikujejo med organizacijami in vplivajo na ljudi v organizaciji (Možina idr. 1994, 191).

Oblikovanje in vzdrževanje pozitivne klime v podjetju, ki vzbuja veliko zaupanja in spoštovanja, je ena najpomembnejših stvari, ki jih lahko naredi dober vodja. Če se zaposleni dobro počutijo, delajo več in bolje. Zato se je vredno potruditi za pozitivno vzdušje. Če le-tega ni, ne moremo pričakovati motiviranih posameznikov, pa čeprav

uvedemo kakšne druge spodbude. Vodja lahko na primer poskusi motivirati zaposlene z vpeljavo tekmovalnosti ali programa vzpodbud, toda če okolje, v katerem delajo zaposleni, ne podpira skladnih medsebojnih odnosov ali prevladuje nezadovoljstvo in nezaupanje, nobena spodbuda ne bo uspešna in bo spodletel vsak poskus motiviranja.

3.3 Možnost izobraževanja

Zavedati se moramo, da premoženje podjetja ni le fizična lastnina, temveč tudi akumulirano znanje zaposlenih. Danes ima intelektualni kapital najvišjo vrednost, zato je zaposlenim treba nuditi možnost stalnega izobraževanja, kar ne vpliva le na višjo tržno vrednost podjetja, ampak tudi na boljšo motiviranost zaposlenih.

Izobraževanje je proces pridobivanja in razvijanja posameznikovih znanj in sposobnosti (Brejc 2002, 66). Vključuje pridobivanje formalne izobrazbe, usposabljanje in izpopolnjevanje. Z usposabljanjem se razvijajo posameznikove sposobnosti, z izpopolnjevanjem pa se znanje dopolnjuje.

Merkačeva navaja, da se v organizacijah praviloma organizirajo dve vrsti usposabljanj in izpopolnjevanj (1998, 71):

- informativna – s katerimi zaposlene seznanimo z novostmi,
- formativna – s katerimi se povečajo znanje, sposobnosti in spretnosti zaposlenih.

Podjetje lahko načrtovane izobraževalne projekte realizira na različne načine. Izobraževanje in usposabljanje lahko izvaja podjetje samo z lastnimi kadri znotraj podjetja ali zunaj podjetja z zunanjimi izvajalci. Govorimo torej o internem in eksternem izobraževanju in usposabljanju.

Janez Dekleva, vodja Službe za izobraževanje pri Gospodarski zbornici Slovenije, ugotavlja, da se podjetniki udeležujejo predvsem seminarjev, ki so pomembni za trenutni obstoj podjetja, izobraževanje na daljši rok pa jih ne zanima kaj dosti (Svetičič 2004, 14).

Izobraževanje in usposabljanje prinaša zaposlenim vrsto prednosti, kot so:

- možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezane ugodnosti (večja plača, druge materialne in nematerialne ugodnosti),
- možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Raziskava Eudopola (združenje ponudnikov izobraževanj) je pokazala, da v izobraževanje največ vlagajo mala podjetja. Hkrati so prišli tudi do ugotovitve, da podjetja na splošno iz leta v leto vlagajo več v izobraževanje. Rast vlaganj v izobraževanje je pri malih podjetjih zavidljivo visoka, sledijo velika podjetja, medtem ko srednje velika podjetja močno zaostajajo (Kaučič 2005, 12).

3.4 Možnost napredovanja

Možnost napredovanja spodbuja zaposlene k boljšemu delu in večji motiviranosti. Napredovanje poveča osnovno plačo, torej osnovo za dodatke.

Jereb (Možina idr. 1998, 59) poudarja, da je lahko napredovanje zaposlenih formalno (vertikalno ali horizontalno) ali neformalno (stalno izpopolnjevanje). Pri vertikalnem napredovanju je možnih toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Horizontalno napredovanje pa je praviloma povezano z večjo zahtevnostjo dela.

Napredovanje mora biti zagotovljeno vsakemu zaposlenemu, ki izpolnjuje pogoje zanj. Običajno se zgodi, da je napredovanje določeno s proračunom in tako manj povezano z uspešnostjo. Poleg tega se povečujejo stalni stroški dela.

Pri odločitvah o napredovanju je težko zagotoviti objektivnost, zato so tovrstne odločitve za managerje neprijetne, pri zaposlenih pa se pogosto pojavijo dvomi o upravičenosti napredovanja sodelavca.

3.5 Nagrade in ugodnosti

Michael Le Boeuf (1985) navaja najpomembnejše načelo managementa: »Največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal ali prosil. Dobiš to, kar nagradiš.« To pomeni, da bo tisto, kar bo nagrajeno, tudi narejeno. Če torej manager ni zadovoljen s poslovnimi rezultati, potem je lahko vse, kar mora narediti, da spremeni sistem nagrajevanja.

3.5.1 Finančne nagrade

K finančnim nagradam štejemo osebni dohodek, ki je vrednost vseh denarnih izplačil, ki jih je delavec prejel in bo zanje moral plačati dohodnino.

Jurman navaja, da osebni dohodek predstavlja denarno povračilo za vložen trud (1981, 52). Povečanje osebnega dohodka lahko deluje pozitivno na delavčevo motivacijo in posledica tega je, da je delavec pripravljen vložiti v delo več truda. Takšne vrste motivacija pa nima nikakršnega učinka, če so v organizaciji slabi medsebojni odnosi. Kadar osebni dohodek delavca ne ustreza njegovemu vloženemu delu, tedaj izgubi motivacijsko vrednost in deluje celo negativno.

Med motivacijskimi dejavniki ima osebni dohodek pomembno vlogo iz dveh razlogov. Najprej opredeljuje zaposlenemu višino sredstev za osebno potrošnjo in mu s tem zagotavlja določeno raven življenjskega standarda. Poleg tega predstavlja zaposlenemu tudi mero delovne uspešnosti in s tem mero socialnega statusa.

Uhan je prepričan, da osebni dohodek deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti zaposlenih. S tem, da deluje na zaposlene z relativno nižjo ravnijo življenjskega standarda bolj izrazito, na zaposlene z višjim življenjskim standardom pa deluje praviloma vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki (2000, 32).

Maja Vuksanovič Žontar, raziskovalka managementa in komunikacij, ugotavlja, da ni plača nikoli na prvem mestu nezadovoljstva zaposlenih, ampak so medsebojni odnosi ali občutek, da ni priznanja in pohvale za delo (Kužet 2004).

Zelo pomembno je, da organizacije motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če so zaposleni motivirani za plačo, bodo hoteli vedno večjo in to brezpogojno. Če pa se navadijo, da za storjeno tudi kaj dobijo, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot tudi delodajalec.

Osebni dohodek je sestavljen iz fiksnega in spremenljivega dela. Osnovna ali fiksna plača je raven plače, ki izvira iz dela (Možina idr. 1998, 248). Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile vsaj še dva namena. Prvi namen zadeva konkurenčnost na trgu delovne sile, drugi pa se nanaša na razmerje plač v organizaciji. S pomočjo vrednotenja dela organizacije skušajo doseči takšno razmerje v plačah zaposlenih, da bi se že po višini plače vedelo, kdo opravlja zahtevnejše in pomembnejše delo.

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Gre torej za spremenljivi del plače. Glavni dodatki k osnovni plači so: plačilo individualne uspešnosti, bonusi, nagrada za storilnost, provizija, plačilo za zmožnosti, plačilo pristojnosti, plačilo za osebni razvoj in dodatki (za nadurno delo, delo v izmenah, ...).

Nenazadnje pa se nam postavlja vprašanje, ali finančne nagrade ljudi res motivirajo? Odgovor je pritrdilen le za tiste ljudi, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Vendar je veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrado; včasih je dovolj že zahvala.

3.5.2 Nefinančne nagrade

Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije, še posebej pa od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero.

Poleg denarja lahko podelimo mnogo drugih nefinančnih nagrad. Podjetja pogosto uporabljajo naslednje: zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke (za golf in tenis), knjige, poslovne kovčke, prenosne telefone in računalnike, za določen čas plačan prevoz taksija v službo in domov, večerjo ali kosilo z znano javno osebo, majice in kape, opravljanje določenih storitev (pranje avtomobila), nagrade za sprostitev (masaže), zmagovalne pokale, bolj zveneč naziv delovnega mesta ali pojavljanje v predstavitvenih gradivih podjetja.

Čeprav nefinančne nagrade dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, seveda dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači ne bo naletelo na dober odziv. Zato je morda pametno, da vse nagrade in priznanja na nek način sestavimo v zaokroženo celoto s plačilnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja.

3.5.3 Ugodnosti

Skoraj vse organizacije po svetu in tudi pri nas uporabljajo ugodnosti kot dodatek k osnovnim plačam. Ugodnosti, ki jih uživajo zaposleni, so v mnogih primerih predpisane in z zakoni urejene na državni ravni. Vsa ta zakonodaja pa se seveda spreminja in je odvisna od posameznih držav, njihovega bogastva in splošnega odnosa do zaposlenih.

Ugodnosti imajo na motivacijo poseben učinek. Zaposleni se nanje navadijo in zato njihova motivacijska moč sčasoma upada. Zaposleni jih jemljejo kot pravico, ki jim je nihče ne more vzeti. Naraščanje števila ugodnosti povzroča spremembo v konceptu in osnovni definiciji ugodnosti. Danes vključujejo v nekaterih organizacijah ugodnosti celo vrsto stvari (svetovanje zaposlenim, programi hujšanja, klubi zdravega življenja,...). S tem ko odstotek zneska, ki se izplačuje kot ugodnosti, vse bolj narašča, postajajo ugodnosti za zaposlene vse manj zanimive in privlačne.

Lipičnik navaja nekatere ugodnosti za zaposlene (1998, 243, 244, 252):

- dodatki za pogoje dela - zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden, zaradi načina dela, zaradi vplivov okolja,
- dodatek za delovno dobo,
- nadomestilo za čas brezposelnosti,
- življenjsko zavarovanje,
- socialno zavarovanje,
- pokojninsko zavarovanje,
- plačilo za nedelo – čas rednega letnega dopusta, dela proste dneve,
- plačana odsotnost z dela zaradi bolezni,
- rekreacijski programi,
- pomoč pri izobraževanju.

3.6 Sodelovanje pri odločanju

Sodelovanje oziroma participacija zaposlenih pri odločanju je »proces vključevanja zaposlenih v nekatere faze managerskega odločanja na ravni obratov in podjetij« (Možina idr. 1998, 398). S participativnim vodenjem spodbudimo zaposlene, da se med seboj pogovarjajo, poslušajo različna mnenja, razpravljajo in se vedno sporazumejo glede nalog. Pri tem se oblikuje lojalnost, angažiranost, volja do sodelovanja ter predvsem občutek odgovornosti in pristojnosti.

Sodelovanje pri odločanju delimo v tri temeljne kategorije (Možina idr. 1998, 398):

- *Obveščanje* je najnižja oblika vpliva zaposlenih, saj jih delodajalec le obvesti o določeni spremembi.
- *Svetovanje* implicira obveznost delodajalca, da se sooči z mnenji zaposlenih, preden sproži določene spremembe v organizaciji.
- *Soupravljanje* je najmočnejša oblika vpliva zaposlenih, saj je v tem primeru soglasje zaposlenih pogoj sprejetja določene odločitve.

Sodelovanje zaposlenih pri odločanju je načeloma možno na ravni posameznikov, delovnih skupin in delov podjetja. Sodelovanje pri odločanju je lahko neposredno ali posredno. Neposredno sodelovanje se uveljavlja na najnižjih ravneh odločanja, kot je na primer samostojno odločanje zaposlenih o načinu lastnega dela ali pa sestanki na ravni delovnih skupin, kjer zaposleni neposredno dajejo svoje predloge. Posredno sodelovanje zaposlenih je možno s pomočjo predstavnikov, kot so na primer sveti delavcev ali predstavniki zaposlenih v upravnem odboru podjetja.

V podjetjih znotraj Evropske unije je običajno največja intenziteta sodelovanja pri odločanju na področju najmanj pomembnega odločanja ter na srednje pomembnem področju odločanja o nekaterih operativnih vprašanjih. Odločanje o strateških in taktičnih vprašanjih je praviloma naloga managementa.

Raziskave kažejo, da je v večini (skoraj 70 %) slovenskih podjetij neposredno sodelovanje zaposlenih pri odločanju dokaj nerazvito, kar kaže na togost organizacijskih struktur v podjetjih (Černigoj Sadar idr. 2004, 115).

3.7 Pohvala

Pohvala vodje načeloma deluje tako, da pohvaljeni delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek.

Lahko bi rekli, da je pohvala »dodatna potrditev posameznika ali skupine« (Možina idr. 2004, 480). S pohvalo »povzdignemo« posameznika, ki se bo v prihodnje še bolj potrudil. Najbolj učinkovita je pohvala v javnosti, kar motivira tudi ostale zaposlene, saj vedo, da bodo tudi oni pohvaljeni, ko bodo to zaslužili.

Pohvala je lahko individualna ali skupinska. Največji uspeh pa ima seveda individualna pohvala zaposlenega pred sodelavci. Le v primeru, ko pohvalimo zaposlenega, ki tega ne zasluži, deluje pohvala negativno na ostale zaposlene.

Pohvala napolni človeka z energijo. Pohvaliti pa je potrebno tako majhen trud kot velike dosežke. Brian Tracy, eden najpomembnejših ameriških strokovnjakov na področju razvoja človeških sposobnosti in osebne učinkovitosti, pravi, da pohvala nič ne stane, učinek pa je čudovit (2000, 130). Običajno pa je, da se tisto, kar se pohvali, tudi ponovi (Tracy in Hudovernik 2002, 181). Torej naj vodja stalno hvali vedenje, ki ga želi še več in presenečen bo, ko bodo ljudje poskušali to ponoviti.

Blanchard in Johnson poudarjata, da je takojšnja pohvala vodje najbolj učinkovita. Zaposleni si bo zapomnil dejanje, za katerega je bil pohvaljen, in ga bo še večkrat ponovil (1994, 40-44).

3.8 Učinkovita komunikacija

Organizacijsko komuniciranje je vse bolj pomembno za uspešno in konkurenčno delovanje organizacije.

Lahko bi rekli, da je komuniciranje vez, ki drži organizacijo skupaj. Komuniciranje je tudi pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev podjetja do vsakega

zaposlenega. Hkrati pa ima učinkovita komunikacija pozitiven učinek na motivacijo zaposlenih. Kakovost komuniciranja je torej povezana z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih, nenazadnje pa ima komuniciranje velik pomen pri utrjevanju pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Mayer (1994, 151) poudarja, da so za učinkovito komunikacijo potrebni:

- svoboda in varnost komunikacije,
- iskrenost in naklonjenost,
- medsebojno spoštovanje,
- skladnost misli, besed in dejanj,
- enostavnost, jasnost in zanimivost,
- dejavno poslušanje,
- vživljanje v doživljanje drugih,
- dogovarjanje.

Za učinkovitost komunikacije med zaposlenimi je poleg osebnih lastnosti in situacijskih dejavnikov pomembna tudi izbira medijev, prek katerih to komuniciranje poteka. Pri tem se moramo zavedati, da medosebno komuniciranje včasih ni možno (stroškovni vidik, geografske ovire), včasih pa tudi ne želimo. Pri komuniciranju od zgoraj navzdol se pogosto uporablja sestanke, uradna obvestila, intranet, hišni časopis, okrožnice ali oglasne table, medtem ko komuniciranje od spodaj navzgor poteka v obliki poročil, sestankov, pritožb, formalnih obrazcev, srečanj ali z uporabo elektronske pošte.

Vodstva uspešnih podjetij se zavedajo velikega pomena neposrednega komuniciranja z zaposlenimi. Seveda je srečanje vseh zaposlenih lažje organizirati v manjših podjetjih. V večjih podjetjih morajo vlogo neposrednega komuniciranja prevzeti vodje na nižjih ravneh, sestanki vseh zaposlenih pa so redki.

Z vidika prenosa informacij so zelo koristni delovni sestanki, pogovori vodje s posameznim sodelavcem in neformalna druženja zaposlenih (pikniki, izleti, zabave).

Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena letnega razgovora s posameznim zaposlenim. To ni zgolj le klepet, ampak poglobljen pogovor med nadrejenim in podrejenim, ki ima jasen cilj. To je priložnost za pogovor o delu zaposlenih v preteklem obdobju, sedanjem delu in izzivih v prihodnosti. Takšen letni razgovor prispeva k višji motiviranosti, lojalnosti in uspešnosti zaposlenih, hkrati pa tudi k večji informiranosti, samostojnosti in odgovornosti zaposlenih (Špiler Božič in Špehar Pajk 3. 2004, 38).

Nikakor ne smemo pozabiti tudi na komuniciranje preko internih spletnih strani in elektronske pošte, ki omogoča hitro in dvosmerno komunikacijo. Cohen in Prusak poudarjata, da je elektronska komunikacija pomembno dopolnilo drugim oblikam komunikacije, vendar ne more učinkovito nadomestiti komunikacije iz oči v oči (2001, 87-88).

Če zaposlenim niso na voljo sveže informacije, si izmislijo govorice. Te pa so običajno daleč od resnice. Najboljši protiudarec govoricam je torej resnica. Vodja mora zato redno in odprto komunicirati z zaposlenimi, da ne bi prišlo do širjenja napačnih informacij med zaposlenimi (Špiler Božič in Špehar Pajk 9. 2004, 36).

Pri komuniciranju ni pomembno le pogovarjati se z zaposlenimi, ampak jim moramo znati tudi prisluhniti in dati povratne informacije.

Ne glede na to, kdo je pobudnik in katere oblike komuniciranja so uporabljene, je za organizacijo in njene zaposlene pomembno, da je komuniciranja veliko in da je težišče na njegovi dvosmernosti.

3.9 Zanesljivost zaposlitve

V sedanjih pogojih poslovanja, ki jih zaznamujejo velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost zaposlitve praviloma zmanjšuje. Podjetja zaradi doseganja konkurenčnosti znižujejo stroške na račun zmanjševanja števila zaposlenih. Takšno ravnanje pa zmanjšuje motiviranost tistih, ki ostanejo zaposleni.

Pfeffer meni, da imata zanesljivost in varnost zaposlitve naslednje učinke na zaposlene (Zupan 1999, 51):

- pripravljani so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotoviti stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti, ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih znanj. Tako so zaposleni v primeru, da izgubijo delo pri sedanjem delodajalcu, na trgu dela v bistveno boljšem položaju in so lažje zaposljivi.

3.10 Zanimivo in pestro delo

Vsako delo, pa najsibo še tako težavno, mora vsebovati motivacijske elemente, da ga delavec z veseljem opravlja.

Zavedati se moramo, da enolično delo zaposlene dolgočasi, dolgočasje pa utruja. Utrujenost pa je vir napak. Torej že s samo raznolikostjo dela lahko zmanjšamo število napak in povečamo zadovoljstvo zaposlenih.

Delo je lahko bolj zanimivo tudi zaradi samostojnega odločanja glede načina dela. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja.

Tudi izzivi pri delu spodbujajo zaposlenega k razvoju njegovih sposobnosti, strokovni rasti in k možnostim napredovanja.

Da pa bo delo zanimivo, mora biti sestavljeno iz različnih dejavnosti, tako da zaposleni pri njem lahko uporabi različne sposobnosti in spretnosti. Zaposlenim je potrebno prepustiti svobodno odločanje o poteku dela in izbiri metod, da so lahko čimbolj samostojni. Delo mora biti oblikovano tako, da zaposleni dobijo jasne in neposredne informacije o doseženih rezultatih.

Delo je lahko bolj zanimivo tudi, če razširimo ali obogatimo delovne naloge, v nekaterih podjetjih pa uporabljajo celo tehnike kroženja med delovnimi mesti in nalogami.

Zanimivost in privlačnost dela je torej odvisna od vrste dela, delovnih pogojev, tehnične opremljenosti in od ustrezne izbire poklica.

4 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V MERKURJU

4.1 Predstavitev podjetja

Delniška družba Merkur je največje slovensko trgovsko podjetje s tehničnim blagom, ki s svojimi zmogljivostmi uresničuje priložnosti doma in v tujini. Ponaša se z bogato tradicijo in v prihodnost usmerjeno sedanjostjo, zaznamuje jo zanesljivost in strokovnost. Predvsem v zadnjem času pa poslovanje Merkurja označuje tudi velikost in iz tega izhajajoč trden položaj na slovenskem trgu.

4.1.1 Opis podjetja

Merkur je delniška družba (Statut Merkurja 2005), ki ima 100-letno tradicijo. Začetke Merkurja v Kranju zasledimo leta 1896 kot podružnico *Veletrgovine z železnino Merkur Peter Majdič* iz Celja. Trgovsko podjetje *Merkur Kranj* je bilo ustanovljeno leta 1946 z nacionalizacijo trgovskih podjetij Merkur in Kovina. Ob nacionalizaciji je bilo 32 zaposlenih.

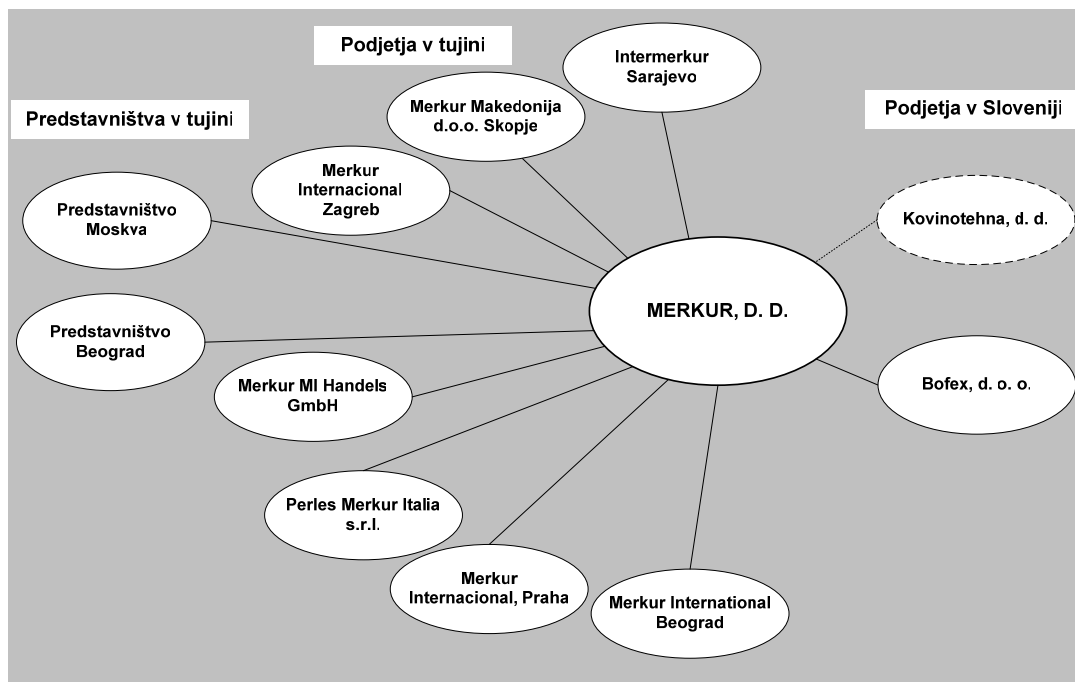
Skozi leta je družba rasla na dva načina: z vključevanjem in pripajanjem manjših in večjih trgovskih podjetij s sorodno dejavnostjo ter s širitvijo asortimenta in uvajanjem novih dejavnosti. V letu 1997 je bilo v Merkurju zaposlenih 1300 oseb, v letošnjem letu pa je že 2583 zaposlenih.

Merkur že vrsto let zaseda vodilne položaje pri prodaji izdelkov za dom, delavnico in vrt, predvsem z izpolnjevanjem pričakovanj in zahtev kupcev. To jim uspeva z bogato ponudbo, ugodnimi plačilnimi pogoji ter s strokovnostjo in prijaznostjo vseh zaposlenih. Z oskrbo tujih industrijskih podjetij in z razvojem lastne maloprodajne mreže v zadnjem času močno krepijo svoj položaj tudi izven meja Slovenije.

Družba Merkur je krovno podjetje še močnejše Skupine Merkur, ki jo v Sloveniji sestavljata še Bofex in Kovinotehna, v tujini pa podjetja v Zagrebu, Sarajevu, Skopju, Münchnu, Pragi, Milanu in Varšavi (Slika 4.1).

V podjetju se trudijo okrepiti vodilni položaj na domačem trgu, širiti prodajo na tuje trge in razvijati kakovosten blagovni asortiment. Poleg tega želijo še naprej izboljševati kakovost življenja v okoljih, kjer so prisotni, in ob tem zagotavljati dolgoročno vrednost naložb delničarjev ter varnost za zaposlene in poslovne partnerje.

Slika 4.1 Skupina Merkur



Vir: Pravilnik o notranji organiziranosti.

4.1.2 Poslanstvo, vrednote, cilji in vizija

Temeljno poslanstvo Merkurja je izpolnjevati pričakovanja in zahteve kupcev ter s tem dosegati njihovo zadovoljstvo in dolgoročno partnerstvo. Ustvariti želijo sodobno organizacijo, prijazno in ustvarjalno okolje za zaposlene, jasne odgovornosti za doseg ciljev, hkrati pa zagotavljati neprestano izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih.

Temeljne vrednote predstavljajo: zadovoljstvo kupcev; načrten razvoj zaposlenih ter zagotavljanje njihove usposobljenosti, motiviranosti in strokovnosti; boljša kakovost življenja v širšem družbenem smislu in s tem večje zaupanje ljudi v dejavnost in obnašanje delniške družbe.

Dolgoročni cilji so usmerjeni tako, da bodo zagotovili doseganje dobička, krepitev tržnega položaja ter ustvarjanje varnega in stimulativnega delovnega okolja za zaposlene. Med prednostne dolgoročne cilje sodijo:

- okrepitev tržnega položaja na domačem trgu,
- širjenje prodajnih trgov in razvijanje prodajne kapacitete na sosednjih območjih,
- zagotovitev dolgoročnih in konkurenčnih nabavnih virov,
- nenehen razvoj kakovosti in globine asortimentov,
- zagotavljanje donosnosti in učinkovitosti poslovanja, rast dobička in cene delnic.

Dolgoročna vizija podjetja je okrepitev vodilnega položaja med ponudniki metalurških, tehnično-industrijskih, gradbenih in elektrotehničnih izdelkov, izdelkov za domače mojstre ter ostalih tehničnih izdelkov za široko potrošnjo na domačem trgu. Uspešnemu poslovanju doma dodajajo širitev prodaje na tuje, predvsem južne trge, s poudarkom na razvoju prodajnih kapacitet, izbranega prodajnega programa in razvoja blagovne znamke.

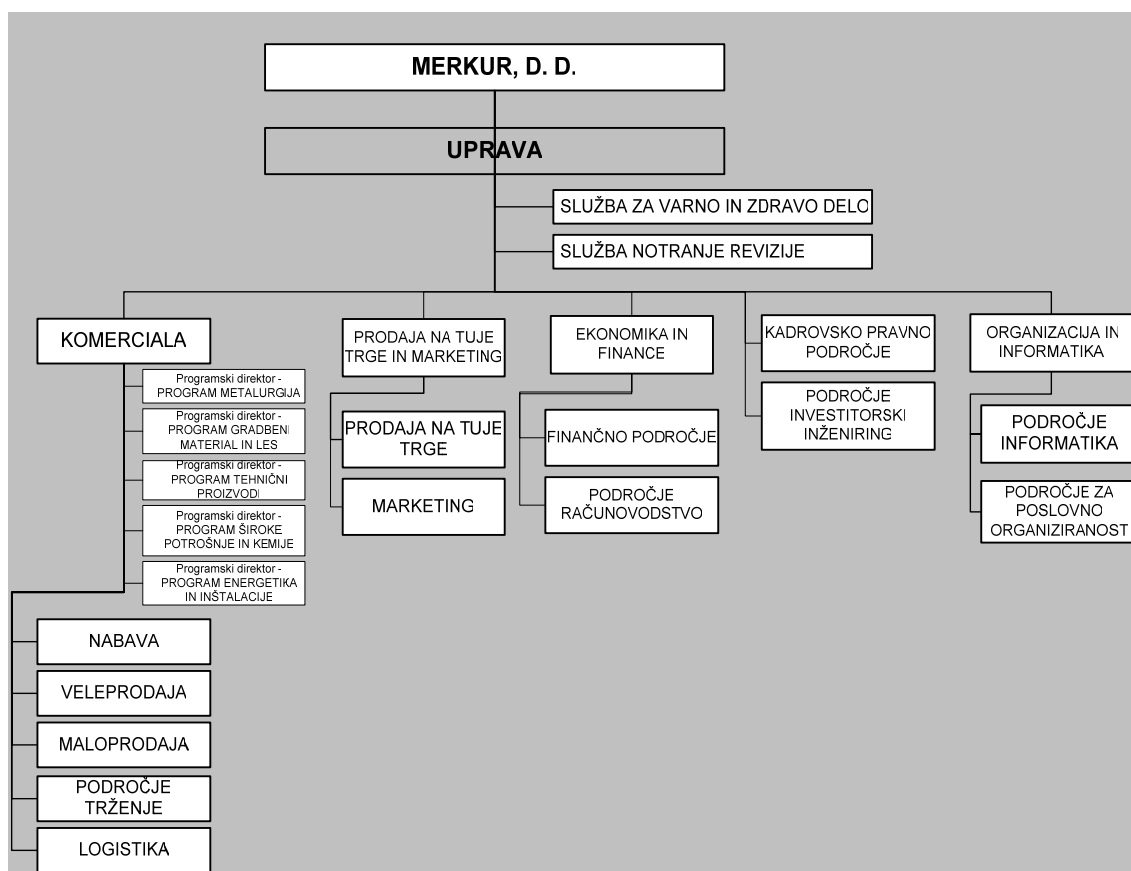
4.1.3 Organizacijska struktura

Merkur kot delniško družbo sestavlja več organov delniške družbe, katerih pristojnosti so podrobneje opredeljene v statutu, najpomembnejšem aktu delniške družbe. Temeljni organi delniške družbe so *Skupščina delničarjev*, *Nadzorni svet* in *Uprava*. Poleg navedenih organov imajo v Merkurju tudi Svet delavcev in Sindikat Merkur.

Največ procesov delniške družbe Merkur se izvaja znotraj Komerciale. V njen okvir sodijo: Nabava, Veleprodaja, Maloprodaja, Logistika in področje Trženja. *Nabava* skrbi za sklepanje nabavnih pogodb z dobavitelji in za naročanje trgovskega blaga za Veleprodajo, Maloprodajo in povezana podjetja. Sestavlja jo pet sektorjev: Metalurgija, Gradbeni material in les, Tehnični proizvodi, Široka potrošnja in kemija, Energetika in Inštalacije. *Veleprodaja* deluje v okviru prodajnih skupin, ki so usmerjene v celovito oskrbo naslednjih skupin kupcev: gradbena podjetja, trgovska podjetja, industrijska podjetja in inštalaterska podjetja. *Maloprodajo* sestavlja mreža 34 trgovskih centrov in prodajaln po Sloveniji, preko katerih prodajajo trgovsko blago potrošnikom in podjetjem. V okviru *Logistike* potekajo procesi, s pomočjo katerih se zagotavlja najoptimalnejša pot od dobavitelja do kupca. Skladišča se nahajajo v Naklem, v Celju in na Jesenicah. V *Trženju* skrbijo za prodajo na terenu preko komercialistov predstavnikov, za pripravo in podpis pogodb in za oblikovanje cenovne politike.

Uspešnost Komerciale je v veliki meri odvisna od ostalih področij Merkurja, ki ji nenehno nudijo podporo. Sem sodijo: Finančno področje, Računovodstvo, Investitorski inženiring, Marketing, Kadrovsko-pravno področje, Razvoj ter področji Informatike in Organizacije.

Slika 4.2 Organigram podjetja



Vir: Pravilnik o notranji organiziranosti.

4.1.4 Področje ravnanja z ljudmi pri delu

Najpomembnejši in največji delež Kadrovsko-pravnega področja v družbi Merkur, ki je odgovorno za pripravo in izvedbo aktivnosti na področju motiviranja zaposlenih, trenutno predstavlja program MOKL (Merkur Organizacija Kompetentnih Ljudi 2000). Program MOKL, ki je temeljna strategija motiviranja in razvoja kadrov, se prek svojih šestih modulov neposredno dotika prav vseh zaposlenih. Ključne naloge te strategije so: moderniziranje sistematizacije delovnih mest z opredelitvijo kompetenc, opredelitev nalog in standardov delovne uspešnosti, uveljavitev sodobnega sistema nagrajevanja, program razvoja ključnih in perspektivnih kadrov, upravljanje internih komunikacij in organizacijske kulture ter afirmacija temeljnih vrednot.

MOKL je dolgoročen program, katerega namen je posodobitev in razvoj kadrovske dejavnosti. Temeljne naloge programa MOKL presegajo ozko pojmovanje kadrovske funkcije in posegajo na številna področja dela v Skupini Merkur, odločilna vloga pa je namenjena vodjem. Temeljni namen programa je omogočiti hitrejše prevajanje vizij in strategij Skupine Merkur v operativne akcije in odpravljanje zavor na področju ravnanja z ljudmi, ki upočasnjujejo ali zavirajo ta proces. Ugotovili so, da so potrebne

spremembe v sistemu vodenja, motiviranja, komuniciranja, razvoja človeških virov, informacijskih sistemov, organizacijske kulture in vrednot, sistema izobraževanja in usposabljanja in vrednotenja delovne uspešnosti.

4.2 Stališče podjetja do motivacije

Stališče podjetja do motivacije in motivacijskih dejavnikov je bilo pridobljeno s pomočjo intervjuja s predstavnikom iz Merkurja. V raziskavi smo uporabili strukturiran intervju, ki je potekal na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj. Uporabljena so bila predvsem vprašanja odprtega tipa, ki so ob pogovoru dopuščala in pogosto tudi zahtevala postavljati dodatna vprašanja. Vnaprej pripravljena vprašanja so torej služila kot oporne točke za vodenje pogovora.

V nadaljevanju sledi povzetek intervjuja, v prilogi pa je mogoče najti vprašanja, na podlagi katerih je intervju potekal (Priloga 3).

V Merkurju se zavedajo, da bo njihova pot v prihodnost uspešna in varna le, če bodo zaposleni s kombinacijo znanja, spretnosti in izkušenj hkrati tudi motivirani in zadovoljni.

Managerji morajo vedeti, kateri vidiki dela motivirajo zaposlene in kakšna nadomestila je potrebno zagotoviti za rutinska dela, ki ponujajo le malo zadovoljstva sama po sebi. Zato se vodilni vseh ravni v Merkurju nenehno izobražujejo in izpopolnjujejo, da bi znali uspešno voditi podrejene.

Za motiviranje zaposlenih so pomembne tudi *nagrade*, saj nagrada obvesti zaposlenega o tem, da dela nekaj dobro. Prav zato so v Merkurju veliko pozornosti namenili nadgradnji sistema nagrajevanja. Nagrade delijo na finančne in nefinančne. Plača se uvršča med finančne nagrade. V Kolektivni pogodbi je zapisano, da predstavlja fiksni del 80 %, preostalih 20 % pa variabilni del plače. Ta del je urejen v internem aktu »Merkurjev sistem nagrajevanja« (Kacin 2004). Okoli 7 % variabilnega dela je vezano na uspešnost poslovanja družbe v preteklem mesecu in je za vse zaposlene enako. Preostalih 13 % variabilnega dela predstavljajo stimulacije, ki so dodeljene glede na uspešnost posameznikov. Nefinančne nagrade so v obliki izobraževanj, usposabljanj, pohval in podobnega. Poleg naštetega, vsako leto izberejo »sodelavca leta«, ki prejme denarno nagrado in je predstavljen v Merkurjevih novicah. Izbirajo pa tudi »komercialno enoto leta«, »najbolj urejen trgovski center« in »projekt leta« (Rozman 2001). Vsa ta tekmovanja pozitivno vplivajo na prav vse zaposlene saj vedo, da lahko vsakdo, ki izpolnjuje pogoje, zmaga. V Merkurju se držijo pravila, da so nagrajeni tisti zaposleni, ki s svojo prizadevnostjo in vestnostjo dosegajo nadpovprečne delovne rezultate.

Podjetje zaposlenim nudi vrsto *ugodnosti*, kot so sofinanciranje dodatnega pokojninskega zavarovanja, izobraževanje in usposabljanje, sofinanciranje kulturnih in rekreacijskih dejavnosti, nudijo pa tudi počitniško delo otrokom zaposlenih in ugodne

stanovanjske kredite. Zaposleni so še posebej navdušeni nad številnimi počitniškimi kapacitetami na morju, v toplicah in gorah. Vodilni managerji so na podlagi Pravilnika o nagrajevanju delavcev na individualni pogodbi deležni še drugih ugodnosti: službeni avtomobil, službeni telefon, prenosni računalnik, nezgodno zavarovanje, opcijsko nagrajevanje in managerski zdravstveni pregled enkrat letno (Kacin 2004).

Za zaposlene je pomembna tudi učinkovita *komunikacija* in hiter prenos informacij. Zato zaposlene v Merkurju redno obveščajo tudi o poslovanju družbe in novostih. Na najvišji vodstveni ravni se sestajajo vodilni na kolegijih Skupine Merkur, na nižjih ravneh pa se informacije izmenjujejo na sestankih. To pomeni, da poteka komuniciranje predvsem »iz oči v oči«, ki je najbogatejši medij, saj dopušča vključevanje neposrednih izkušenj in takojšnjo povratno informacijo (Cohen in Prusak 2001, 88). Med učinkovito komunikacijsko sredstvo se uvršča tudi Merkurjev intranet, ki zaposlene obvešča, hkrati pa tudi izobražuje. Poleg naštetih kanalov za posredovanje informacij uporabljajo še tiskane medije, in sicer mesečnik Skupine Merkur - Novice. Dvodnevne poslovne konference v Portorožu, imenujejo jo Srečanje vodilnih in vodstvenih delavcev Skupine Merkur, se udeleži približno 220 ključnih sodelavcev, ki razpravljajo o tekočem položaju podjetja, o prihodnosti podjetja in si izmenjajo informacije. Pomembno komunikacijsko orodje predstavlja Merkurjev letni razgovor, ki je letni pogovor vodje s sodelavcem in združuje motivacijski in ocenjevalni del. Motivacijski del je usmerjen v spodbujanje zaposlenih k doseganju učinkovitosti preko razvoja kompetentnosti oziroma k dobrim medčloveškim odnosom ter h kakovostnejšemu delu, medtem ko je ocenjevalni del namenjen pregledu uspešnosti ter načrtovanju dela in razvoja posameznega zaposlenega v prihodnjem obdobju (Škof 2005). V Merkurju so prepričani, da je prost pretok informacij predpogoj za dober in pošten sistem nagrajevanja, za zadovoljstvo zaposlenih ter za doseganje ciljev podjetja. Ravno zato skušajo neprestano iskati nova, še bolj učinkovita sredstva komunikacije, ki bi zaposlenim omogočila posredovanje mnenj in občutkov v zvezi z delom pravim ljudem, brez strahu pred posledicami.

Na večjo motivacijo pozitivno vpliva tudi *prenos moči na zaposlene*. Gre za delegiranje moči in pristojnosti na podrejene v organizaciji. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela z uporabo kreativnih rešitev.

Posebna skrb v Merkurju je namenjena področju *izobraževanja in usposabljanja zaposlenih*. Generalni direktor, člani uprave in direktorji področij aktivno sodelujejo v procesu izobraževanja in usposabljanja, s tem da izobražujejo sodelavce in se tudi sami izobražujejo. Izobraževanje in usposabljanje je organizirano v obliki seminarjev doma in v tujini ter specializiranih tečajev znotraj podjetja. V Kranjski Gori dvakrat letno organizirajo poslovno šolo, ki se je udeleži približno 100 zaposlenih, ki niso vodje. V okviru podjetja, v povezavi z zunanjo institucijo, nudijo zaposlenim izobraževanje na

VI. stopnji za poklic komercialist. V preteklem letu je bilo v najmanj eno izmed izobraževalnih vsebin vključenih kar 80 % vseh zaposlenih. V povprečju je bil vsak od udeležencev na seminarju 3,8-krat. Za vsa izobraževanja pa so porabili skupno 48.921 ur. Ob delu se je lani izobraževalo 185 zaposlenih, od tega kar 90 % za pridobitev VI. ali VII. stopnje izobrazbe.

Tudi *napredovanje* je učinkovito motivacijsko orodje. V Merkurju pravijo, da ima možnost za napredovanje prav vsak, ki je pri svojem delu uspešen. Napredovanje je možno na podlagi ustreznih ocen iz letnega razgovora, kjer se oceni posameznikova uspešnost in kompetentnost. Zaposleni lahko praviloma napreduje na vsaki dve leti do pet plačilnih razredov. Možno je napredovanje na višje delovno mesto (horizontalno napredovanje) ali vertikalno napredovanje na drugo delovno mesto z isto plačo, vendar z boljšim nazivom ali samo z višjo plačo. V Merkurju se radi pohvalijo s podatkom, da zadnjih nekaj let vsako leto napreduje od 10 do 15 % zaposlenih (Letno poročilo Kadrovske pravnega področja 2005), kar je relativno velik odstotek.

Ustrezen in prilagojen *delovni čas* je lahko za zaposlene prav tako dodatna spodbuda za boljše delo. Tako je za Komercialo značilen gibljiv delovni čas, Logistika ima uvedeno izmensko delo, v prodajalnah in trgovskih centrih pa je delo v izmenah ali deljen delovni čas (Kurnik 2004).

Vodstvo Merkurja se zaveda, da je lahko *pohvala* zelo učinkovito in nadvse močno motivacijsko orodje. Zaposleni lahko dobi pohvalo od nadrejenega, za izredne dosežke pa izda predsednik uprave zaposlenemu pisno pohvalo.

To je le nekaj motivacijskih dejavnikov, s pomočjo katerih v Merkurju spodbujajo svoje zaposlene. Bistvo pa je, da jih uporabljajo na takšen način in v takšni kombinaciji, da zaposlene dejansko spodbudijo za bolj učinkovito delo.

4.3 Raziskava motivacije zaposlenih

4.3.1 Predstavitev raziskave

Osnovni namen raziskave je ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih v poslovni enoti (v nadaljevanju PE) Merkur Celje. Pri tem so bila za izhodišče vzeta temeljna raziskovalna vprašanja. Ugotoviti torej želimo, zakaj zaposleni delajo, kako so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki v podjetju, kaj jih pri delu najbolj motivira, ali bi ponovno sprejeli svoje delo in ali bi priporočili prijatelju, da se zaposli v njihovem podjetju.

Na podlagi izbranih dejavnikov smo opravili analizo motivacije zaposlenih v PE Merkur Celje in poskušali poiskati možnosti, da z boljšim ravnanjem z zaposlenimi dosežemo večjo motiviranost za delo in s tem tudi boljšo poslovno uspešnost podjetja.

Podatke za raziskavo smo pridobili na podlagi anketnega vprašalnika (Priloga 1). Vanj smo vključili obliko zaprtega tipa vprašanj, ki anketirancu ponuja že vnaprej pripravljene odgovore, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov.

Podatke smo prikazali v grafikoni na podlagi izračunanih odstotnih vrednosti vseh odgovorov. V drugem delu vprašalnika smo od zaposlenih s pomočjo Likertove skale pridobivali mnenja o zadovoljstvu z navedenimi motivacijskimi dejavniki. Odgovori so prikazani v grafikonu, na podlagi izračunanih povprečnih ocen. Vprašalnik vsebuje tudi vprašanje, kjer smo uporabili skalo rangov. Tudi ta grafični prikaz smo interpretirali s pomočjo povprečnih ocen dejavnikov.

Vprašalnik je bil sestavljen tako, da je bil pregleden in vsakomur razumljiv. Uvodoma je vseboval kratek nagovor anketirancem in jih tako seznanil z namenom in cilji raziskave. Začetna vprašanja so se nanašala na spol, starost in izobrazbo anketiranih. Z naslednjim vprašanjem smo želeli izvedeti, zakaj anketiranci sploh delajo? Prosili smo, naj obkrožijo dva odgovora, izbirati pa je bilo mogoče med naslednjimi odgovori:

- da preživim,
- da si zagotovim brezskrbno življenje,
- da zagotovim otrokom boljšo prihodnost,
- da si pridobim materialne dobrine,
- da se dokažem in uveljavim,
- delo mi pomeni zadovoljstvo in veselje,
- drugo (sem so anketiranci lahko vpisali svoj razlog za delo, ki ga niso našli med zgornjimi).

Peto vprašanje je spraševalo po zadovoljstvu anketiranih z naštetimi motivacijskimi dejavniki. Zaradi boljše preglednosti so bili posamezni dejavniki in njihove ocene razvrščeni v tabelo. Za vsak dejavnik je bilo mogoče izbrati oceno od 1 do 5, kjer je 1 pomenila veliko nezadovoljstvo, 5 pa veliko zadovoljstvo z dejavnikom. Motivacijski dejavniki, ki smo jih vključili v vprašanje, so bili: delovni čas, organizacijska klima, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, nagrade in ugodnosti, osebni dohodek, sodelovanje pri odločanju, pohvala vodje, učinkovita komunikacija, zanesljivost zaposlitve ter zanimivo in pestro delo.

Namen šestega vprašanja je bil ugotoviti, kaj je za anketirane pri delu najpomembnejše. Skratka, želeli smo ugotoviti, kaj jih najbolj motivira. Uporabili smo iste motivacijske dejavnike kot v prejšnjem vprašanju, da bi lahko primerjali razlike med dejanskim in želenim stanjem. Z 1 so označili tisto, kar jim je najpomembnejše (tisto, kar jih najbolj motivira), z 2 kar je drugo najbolj pomembno, s 3 tretje najbolj pomembno in tako naprej do številke 11, ki je pomenila najmanj pomemben dejavnik motivacije.

Zadnji dve vprašanji sta bili medsebojno povezani. Spraševali sta po tem, ali bi anketirani ponovno sprejeli svoje delo oziroma priporočili prijatelju zaposlitev v podjetju. Dejstvo je, da nezadovoljni zaposleni ne bi priporočili prijatelju zaposlitve v podjetju in obratno. Seveda pa so možne tudi redke izjeme.

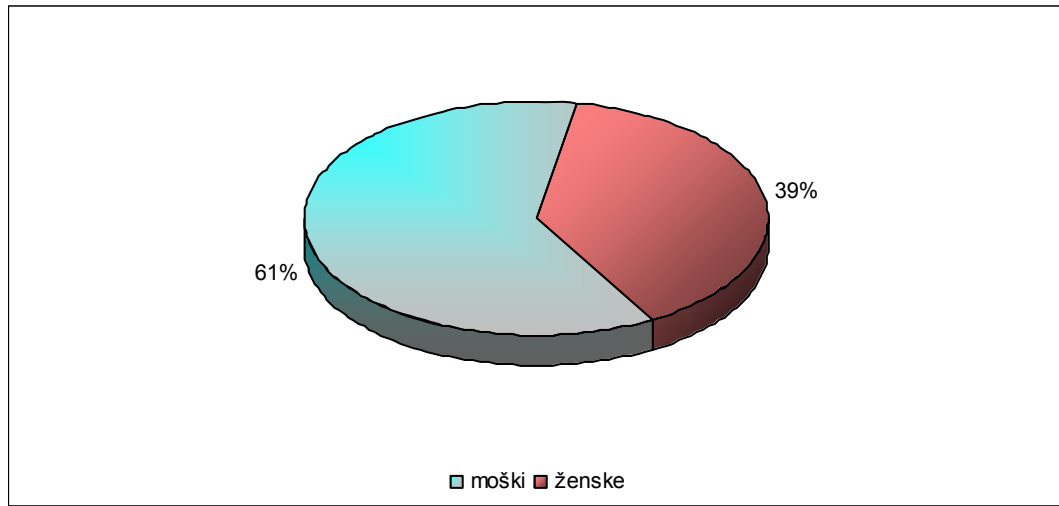
Anketni vprašalniki so bili vročeni trem ključnim osebam, ki so jih razdelili med zaposlene. V raziskavo so bili vključeni: komerciala, skladišče in kadrovska služba. Razdeljenih je bilo 90 anketnih vprašalnikov naključno izbranim zaposlenim v PE Merkur Celje. Od tega jih je bilo vrnjenih 82, kar predstavlja 91 % vseh razdeljenih vprašalnikov. V PE je zaposlenih 540 oseb, kar pomeni, da je bilo v raziskavo vključenih 15 % vseh zaposlenih v tej poslovni enoti. Raziskava je potekala v drugi polovici junija in v prvi polovici julija 2005. Anketiranci so izpolnjene anketne vprašalnike oddali v posebej označeno mapo.

V tej diplomski nalogi gre za poslovno raziskavo, saj je osredotočena na podjetje. Raziskava je opravljena na deskriptivni ravni, kjer z vprašalnikom ugotavljamo stopnjo zadovoljstva anketirancev s posameznimi dejavniki; po pomembnosti razvrščamo dejavnike, ki jih motivirajo ter opisujemo ugotovitve.

S to analizo želimo ugotoviti, kakšno je v PE Celje zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo in kakšna je sedanja in želena narava dela. Raziskava bo pokazala, katerim motivacijskim dejavnikom bo potrebno nameniti večjo pozornost oziroma kateri so tisti dejavniki, s katerimi so zaposleni zadovoljni.

4.3.2 Analiza rezultatov raziskave

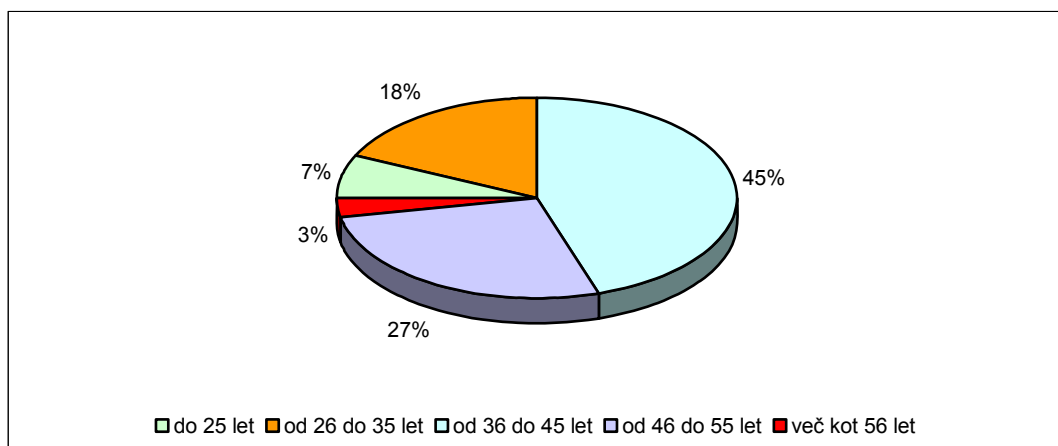
Slika 4.3 Spol



Vir: anketni vprašalnik.

V raziskavi je sodelovalo 61 % moških in 39 % žensk. Populacija zaposlenih glede na spol (Letno poročilo Kadrovskega pravnega področja 2005) je v Merkurju naslednja: 56,6 % zaposlenih je moških in 43,4 % žensk.

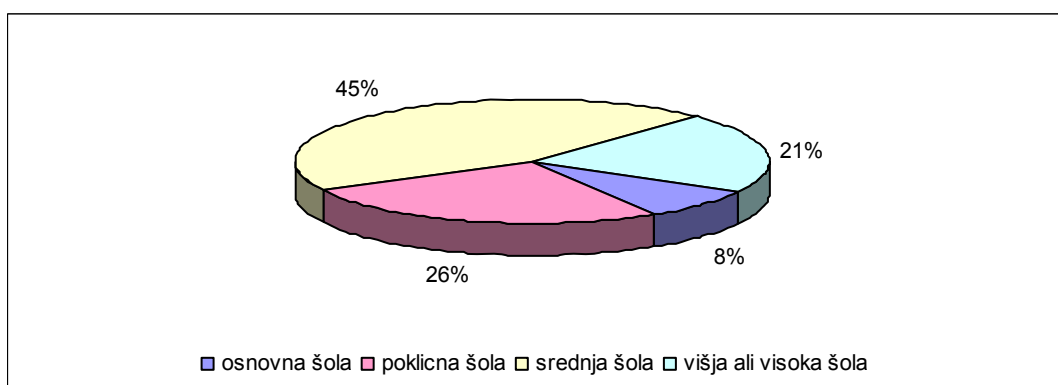
Slika 4.4 Starost



Vir: anketni vprašalnik.

Starostna porazdelitev anketiranih je bila naslednja: do 25 let je bilo starih 7 % anketiranih, od 26 do 35 let 18 %, kar 45 % anketiranih je bilo starih od 36 do 45 let, 27 % anketiranih je bilo starih od 46 do 55 let, več kot 56 let pa je imelo le 3 % anketiranih. Populacija zaposlenih glede na spol (Letno poročilo Kadrovskega pravnega področja 2005) je v Merkurju naslednja: 9,9 % zaposlenih je starih do 25 let, 26,9 % je starih od 26 do 35 let, od 36 do 45 let ima 34,7 % zaposlenih, od 46 do 55 let 11,3 % zaposlenih, 2 % zaposlenih pa je starih več kot 56 let.

Slika 4.5 Izobrazba

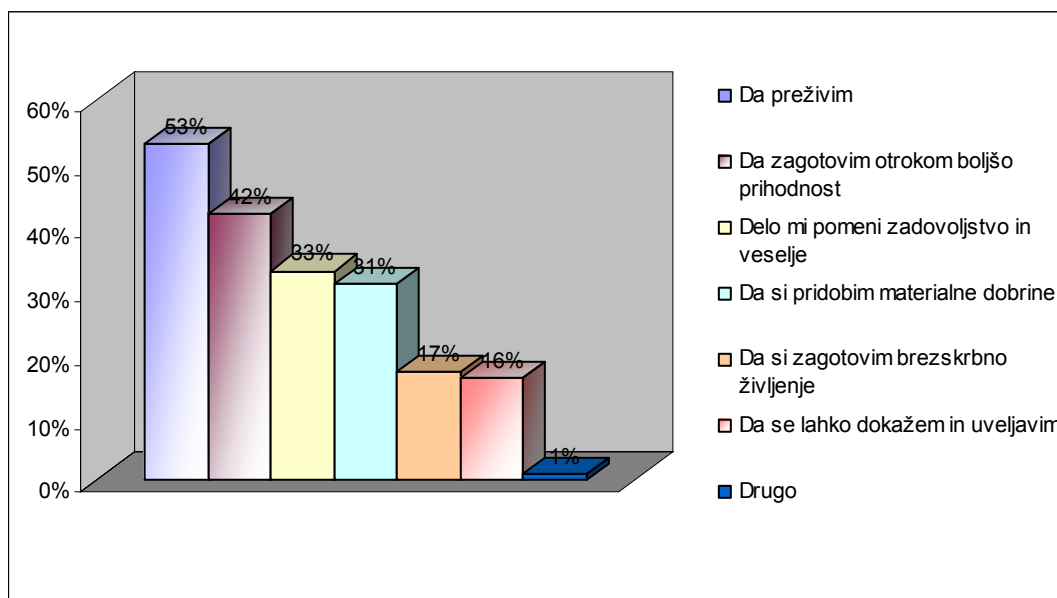


Vir: anketni vprašalnik.

Kot je razvidno iz zgornjega grafičnega prikaza, je izobrazbena struktura vključenih v raziskavo zelo razgibana. Največji delež anketiranih (45 %) je imelo srednješolsko izobrazbo, poklicno šolo jih je imelo 26 %, z višjo ali visoko šolo se je ponašalo 21 % anketiranih, 8 % anketiranih pa je imelo le osnovnošolsko izobrazbo. Populacija zaposlenih glede na spol (Letno poročilo Kadrovskega pravnega področja 2005) je v Merkurju naslednja: osnovnošolsko izobrazbo ima 8,2 % zaposlenih, poklicno šolo ima

35 % zaposlenih, srednjo šolo ima 41,7 % zaposlenih, medtem ko ima višjo ali visoko šolo 15,1 % zaposlenih.

Slika 4.6 Za kaj delate?

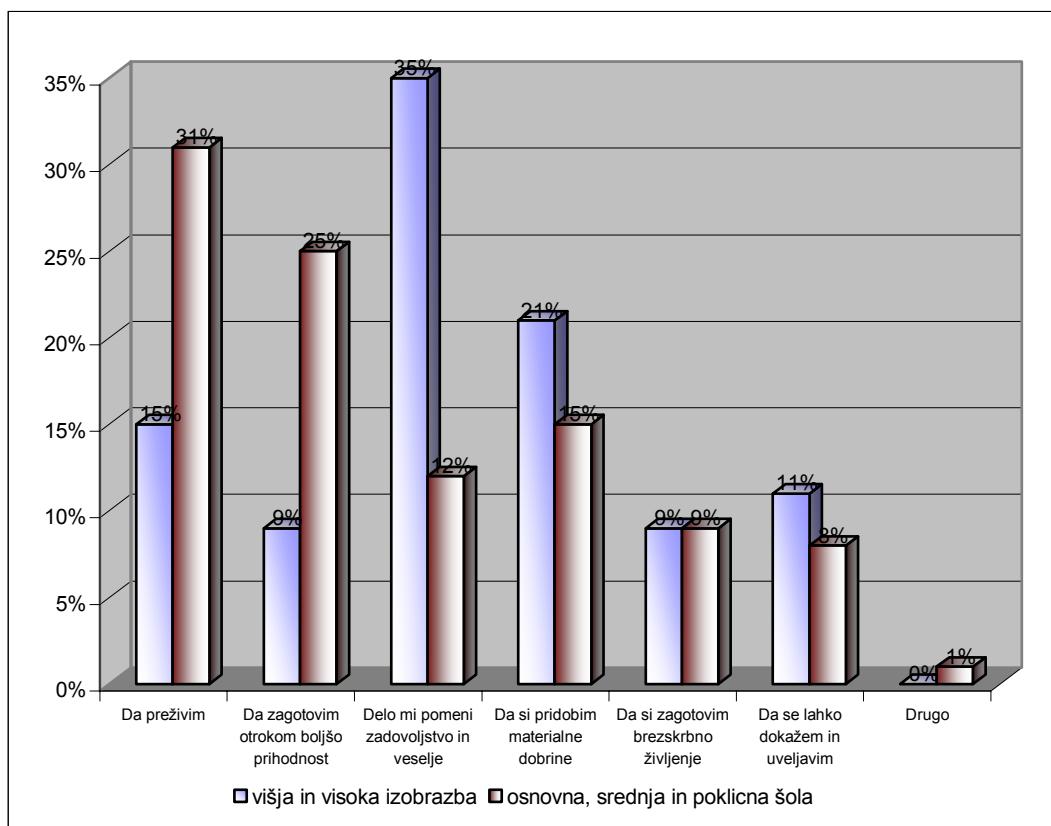


Vir: anketni vprašalnik.

Pri vprašanju »Za kaj delate?« je bilo možno izbrati dva odgovora. Le en odgovor je izbralo 9 % anketirancev. Rezultati analize so bili povsem pričakovani, saj je kar 79 % vključenih v anketo imelo osnovno, poklicno ali srednjo šolo. Zato ni nič nenavadnega, da se je najvišje uvrstil odgovor »Da preživim«. 42 % anketiranih dela zato, da bi zagotovili otrokom boljšo prihodnost. Na tretje mesto se je uvrstil odgovor, ki pravi, da delo anketiranim pomeni zadovoljstvo in veselje. Takoj za njim, z 31 %, sledi odgovor »Da si pridobim materialne dobrine«. 17 % anketiranih si želi z delom zagotoviti brezskrbno življenje, 16 % pa jih dela zato, da bi se dokazali in uveljavili. Zadnji možni odgovor je bil odprtega tipa in 1 % anketiranih je podalo mnenje, da dela za denar.

Z dvigom plače tistim zaposlenim na najnižjih ravneh bi se struktura odgovorov zagotovo zelo spremenila. Enakega prepričanja je tudi Maslow, saj pravi, da želi človek najprej zadovoljiti primarne biološke motive, nato pa nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju (Lipičnik 1998, 164-165). Če se zaposleni ne bi neprestano borili le za preživetje, bi jim delo zagotovo pomenilo zadovoljstvo in veselje, hkrati pa bi se želeli tudi dokazati in uveljaviti.

Slika 4.7 Za kaj delate? (odgovori glede na izobrazbo)

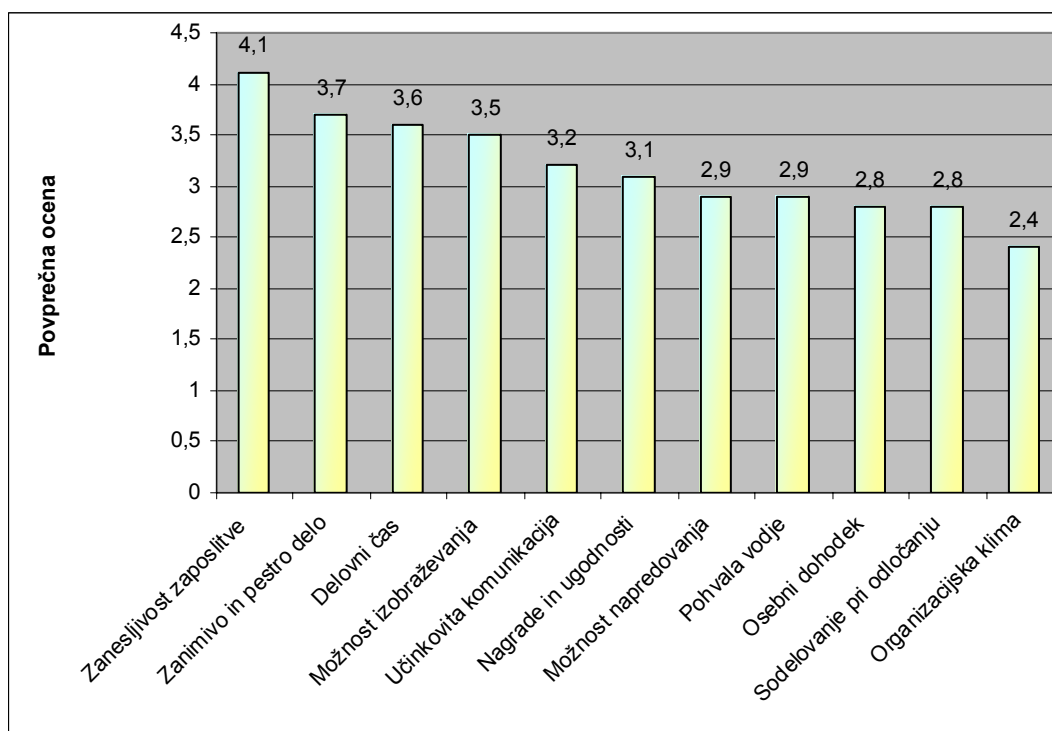


Vir: anketni vprašalnik.

Zgornje vprašanje smo preučevali tudi glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih in prišli do ugotovitve, da kar 35 % anketiranim z višjo ali visoko izobrazbo delo pomeni zadovoljstvo in veselje in le 12 % anketiranih z osnovno, poklicno in srednjo šolo meni enako. Ne glede na izobrazbo se anketirani z 9 % strinjajo s trditvijo, da delajo za zagotovitev brezskrbnega življenja v prihodnje. Kar 16 % več anketiranih z osnovno, srednjo ali poklicno šolo pa se je odločilo za odgovora »Da preživim« in »Da zagotovim otrokom boljšo prihodnost«. Iz grafičnega prikaza je torej razvidno, da bolj izobraženim anketirancem pomeni delo zadovoljstvo, tisti z nižjo izobrazbo pa še vedno v največji meri delajo za golo preživetje.

S tem je potrjena trditev, da osebni dohodek vpliva bolj izrazito na zaposlene z nižjim življenjskim standardom, na zaposlene z višjim standardom pa vzporedno z drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan 2000, 32).

Slika 4.8 Kako ste zadovoljni z naštetimi dejavniki?



Vir: anketni vprašalnik.

Pri vprašanju glede zadovoljstva z naštetimi motivacijskimi dejavniki je bila uporabljena Likertova skala, kjer je šlo za ocenjevanje posameznih dejavnikov od 1 do 5. Tisti, ki so zelo nezadovoljni s posameznim dejavnikom, so obkrožili 1, nezadovoljni so izbrali 2, 3 pomeni, da anketirani niso niti nezadovoljni niti zadovoljni, s 4 so izrazili zadovoljstvo, 5 pa so izbrali za tisti dejavnik, s katerim so zelo zadovoljni. V grafu zgoraj so prikazane le povprečne ocene posameznih dejavnikov, odstotki ocen posameznim dejavnikov pa so zapisani v tabeli (Priloga 2, Tabela 4.1). Raziskava je pokazala, da so zaposleni najbolj zadovoljni z zanesljivostjo zaposlitve, najmanj pa z organizacijsko klimo.

Maja Vuksanovič Žontar je prepričana, da plača ni nikoli na prvem mestu nezadovoljstva zaposlenih (Kužet 2004). Raziskava je to prepričanje tudi potrdila in osebni dohodek postavila na tretje mesto nezadovoljstva zaposlenih.

V današnjem turbulentnem času, ko zaposlitev ni več samo po sebi umevna, je za organizacijo pohvalno, da se zaposleni počutijo varne. Glede na visoko stopnjo izražene varnosti pa bi se lahko že pojavljalo vprašanje prevelikega tovrstnega občutka in s tem povezanega motiviranja zaposlenih.

Veseli tudi podatek, da so zaposleni zadovoljni z možnostjo izobraževanja, ki je po podatkih Kadrovske pravne področja v družbi Merkur resnično obsežno, in da zaposleni to tudi vidijo.

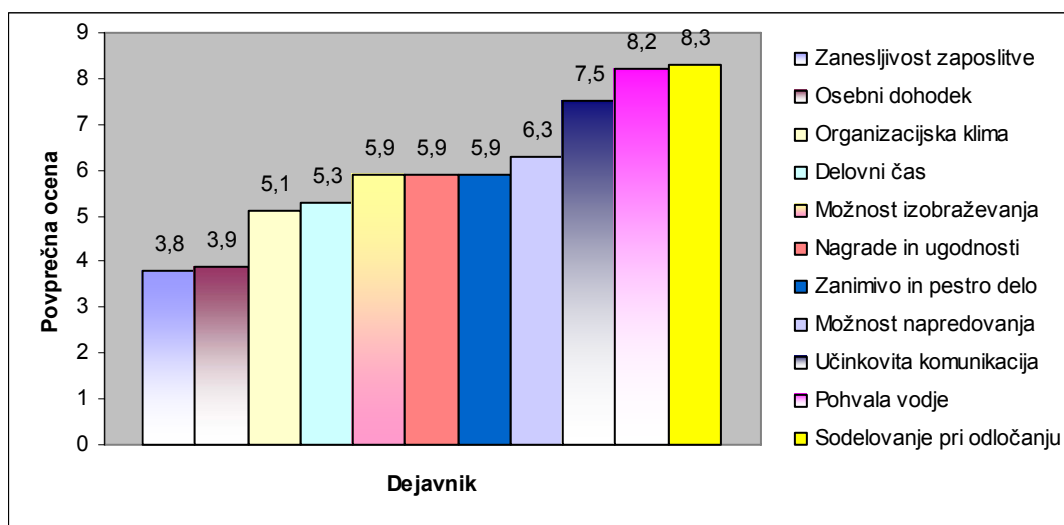
Povprečna ocena zadovoljstva z internim komuniciranjem ob tem, da ima družba vsebinsko poln intranet, mesečnik, ki je nagrajen v strokovni javnosti, da ima računalnike več kot polovica zaposlenih, da vodijo letne razgovore z zaposlenimi in podobno, pa morda nakazuje na manjše zadovoljstvo z osebnim kontaktom in vodenjem sestankov.

Nagrade, pohvale vodij, možnosti napredovanja, predvsem pa osebni dohodek so vedno občutljiva točka, ki ne zmore preseči stalnega družbeno vsesplošnega prikritega nezadovoljstva zaposlenih s plačo, predvsem zaposlenih z nižjo izobrazbo. Kljub velikemu številu ugodnosti, ki jih imajo zaposleni v Merkurju, dokaj velikemu številu napredovanj letno v zadnjih letih, zaposleni tega na organizacijski ravni ne dojemajo enako kot organizacija sama, v kolikor sami niso bili vključeni v to. Vzrok bi morda lahko iskali tudi v neprimernem korporacijskem komuniciranju, ki tega ne predstavlja dovolj jasno (število napredovanj, napredovanje po načelu uspešnosti in ne senioritete) ali pa se morda zaposleni navadijo na določene ugodnosti in nagrade in jih jemljejo samo po sebi umevne. Po drugi strani je to tudi signal družbi, da ima tu še možnosti za razvoj sprejemljivejših oblik motiviranja.

Zanimivo je, da zaposleni na zadnje mesto postavljajo organizacijsko klimo. Ta je bila v lanski raziskavi družbe Merkur v okviru vseslovenske raziskave SiOK 2004 (Letno poročilo Kadrovske pravne področja 2005) izvedena na celotni populaciji zaposlenih in končni rezultat je bil, da je bila organizacijska klima v družbi Merkur ena najvišjih v Sloveniji.

Na tem mestu bi radi poudarili tudi pomen Herzbergove teorije higienikov in motivatorjev (Lipičnik 1998,168-169). Higieniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (odnosi med zaposlenimi, varnost zaposlitve, klima v podjetju ipd.), medtem ko odsotnost motivatorjev povzroči njihovo nezadovoljstvo (samostojnost pri delu, napredovanje in glede na našo raziskavo tudi plača).

Slika 4.9 Kaj je za Vas pri delu najpomembnejše?



Vir: anketni vprašalnik.

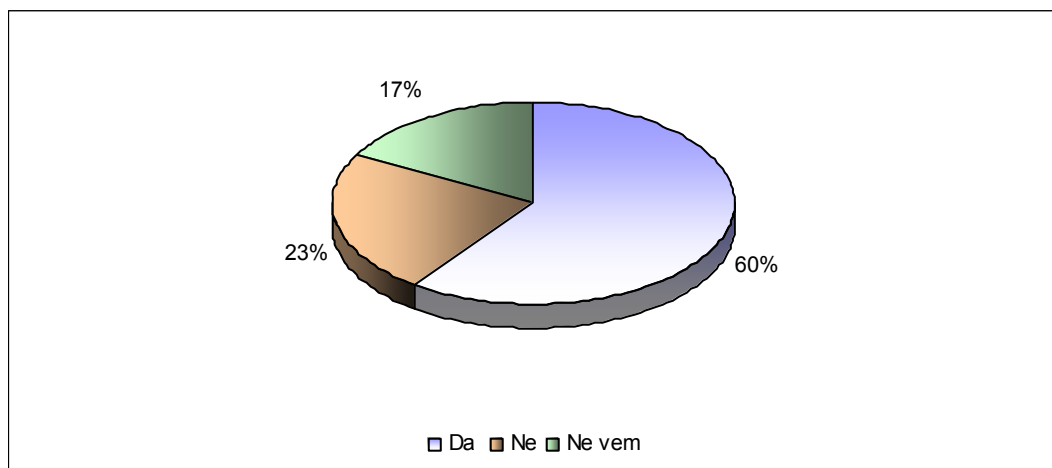
Zgornje vprašanje je bilo postavljeno v obliki skale rangov. Na voljo je bilo 11 motivacijskih dejavnikov, ki so jih morali anketirani razporediti po pomembnosti. Ocena 1 je pomenila najpomembnejši dejavnik, 2 drugi najpomembnejši dejavnik in tako dalje vse do ocene 11, ki jim najmanj pomeni. V grafu zgoraj so prikazane povprečne ocene posameznih dejavnikov. Anketirancem je najpomembnejša zanesljivost zaposlitve, takoj za tem osebni dohodek, najmanj pa jim je pomembno sodelovanje pri odločanju. Glede na to, da so zaposleni postavili plačo na drugo mesto, lahko potrdimo ugotovitev Svetlika, da zaposlenim plača na simbolni ravni veliko pomeni (Zupan 1999, 102).

Zupanova je prepričana, da zanesljivost zaposlitve vpliva na večjo pripravljenost za pridobivanje znanj (1999, 51). Predpostavljamo torej, da zanesljiva zaposlitev spodbudi zaposlene k izobraževanju. To nadalje poveča možnosti za napredovanje, vključenost v odločanje se poveča in tudi osebni dohodek je nekoliko višji. Zaradi vsega naštetega pa se izboljša tudi organizacijska klima.

Če primerjamo sliki 4.8 in 4.9 ugotovimo, kje so največja neskladja dejanskega in želenega vpliva motivacijskih dejavnikov na posameznikovo zadovoljstvo pri delu. Ugotoviti je mogoče, da je za zaposlene zanesljivost zaposlitve najbolj pomembna, hkrati pa so s tem dejavnikom tudi najbolj zadovoljni. Zaskrbljujoč je podatek, da je anketiranim drugi najpomembnejši dejavnik osebni dohodek, s katerim pa so dokaj nezadovoljni. Organizacijska klima se uvršča na tretje mesto po pomembnosti, žal pa so anketiranci z njo najbolj nezadovoljni. Pomembno je, da so zaposleni zadovoljni s tistimi dejavniki, ki jih najbolj motivirajo. Na sredino lestvice pomembnosti motivacijskih dejavnikov se uvršča delovni čas, možnost izobraževanja, nagrade in ugodnosti, zanimivo in pestro delo ter možnost napredovanja. Ti dejavniki so torej za

zaposlene dokaj pomembni, vendar pa so z njimi tudi dokaj zadovoljni. Večje zadovoljstvo s temi dejavniki ne bi bistveno pripomoglo k večji motiviranosti za delo. Na zadnja tri mesta po pomembnosti se uvrščajo učinkovita komunikacija, pohvala vodje in sodelovanje pri odločanju. Tudi zadovoljstvo s temi dejavniki ni ravno veliko, ampak se giblje nekje na sredini med nezadovoljstvom in zadovoljstvom.

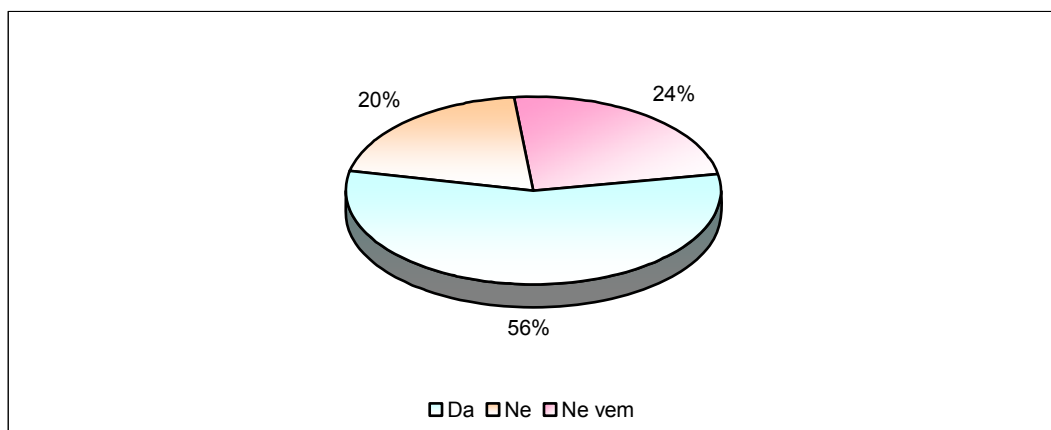
Slika 4.10 Ali bi ponovno sprejeli Vaše delo, če bi se o tem odločali danes?



Vir: anketni vprašalnik.

Na to vprašanje je kar 60 % vključenih v raziskavo potrdilo, da bi ponovno sprejeli svoje delo, kar kaže na zadovoljstvo z delom in visoko stopnjo motiviranosti. 17 % anketiranih je ostalo neopredeljenih, kar pomeni, da le niso tako zelo nezadovoljni z delom in motivacijo v podjetju. Menimo, da so ti anketirani na sploh zadovoljni z delom in da je tovrstni odstotek zgolj rezultat trenutnega razmišljanja. Bolj zaskrbljujočih je preostalih 23 % anketiranih, ki se ne bi več odločili za to delo. Razlog za njihovo odločitev je morda v slabih odnosih s sodelavci, nezadovoljstvu z motivacijskimi dejavniki ali zaradi neustrezne izbire poklica.

Slika 4.11 Ali bi priporočili prijatelju, da se zaposli v Vašem podjetju?



Vir: anketni vprašalnik.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na priporočilo prijatelju za zaposlitev v Merkurju. 56 % anketiranih bi priporočilo delo prijatelju v Merkurju, 24 % se jih ni opredelilo, 20 % pa prijatelju tega ne bi priporočilo. Zanimivo je, da so odstotki pri tem in prejšnjem vprašanju zelo podobni. Predvidevamo lahko, da bi 56 % anketiranih ponovno sprejelo delo in tudi priporočilo prijatelju zaposlitev v podjetju, 4 % anketiranih pa bi kljub odločitvi za ponoven sprejem dela verjetno razmislili o priporočilu. 20 % tistih, ki ne bi ponovno sprejelo dela, verjetno tudi ne bi dajalo priporočil prijatelju glede zaposlitve v podjetju, 3 % anketiranih pa bi še razmislili glede priporočila, kljub temu da sami dela ne bi več sprejeli.

4.4 Ugotovitve in predlogi

1. ugotovitev:

Na podlagi raziskave v PE Merkur Celje smo prišli do ugotovitve, da več kot polovica (53 %) anketiranih dela za »golo« preživetje. Tako visok odstotek ni nikakršno presenečenje, saj je bilo v raziskavo vključenih kar 78 % anketirancev z osnovno, poklicno ali srednjo šolo in le 21 % v višjo ali visoko šolo. Zagotovo bi odstotek drastično upadel, če bi bil v anketo vključen bolj izobražen kader, ki ima višji osebni dohodek, hkrati pa si prizadeva zadovoljiti višje potrebe (spoštovanje, samopotrjevanje). 42 % anketirancev dela zato, da bi zagotovilo otrokom boljšo prihodnost. Razumljivo je, da takšno mišljenje prevladuje pri manj izobraženih osebah, ki velik del osebnega dohodka vlagajo v izobraževanje otrok, ki je ključ do boljšega življenja v prihodnje. Zanimivo je tudi, da bolj izobraženim pomeni delo večje zadovoljstvo in veselje kot manj izobraženim. Razlog je verjetno treba iskati v zahtevnejših in bolj kompleksnih delovnih nalogah.

Predlog:

Da zaposleni ne bi delali zgolj zaradi preživetja, bi jim bilo potrebno povečati osebni dohodek. Jasno pa je, da višja plača brez oprijemljivega razloga nima dolgoročnega motivacijskega učinka. Da bi torej lahko povečali plače, bi morali zaposleni pridobiti višjo izobrazbo ali pa bi se njihovo delo razširilo na dodatna opravila. Z višjim osebnim dohodkom bi imeli zaposleni tudi višji življenjski standard, zato bi jim bilo delo v veselje, hkrati pa bi se želeli dokazati in uveljaviti.

2. Ugotovitev:

Rezultati ankete so tudi pokazali, da so anketirani najbolj zadovoljni z zanesljivostjo zaposlitve, najmanj pa z organizacijsko klimo. V povprečju so dokaj zadovoljni z zanimivim in pestrim delom, delovnim časom, možnostjo izobraževanja, učinkovito komunikacijo ter z nagradami in ugodnostmi. Niti zadovoljni niti nezadovoljni pa niso na področju napredovanja, pohval vodij, osebnega dohodka in sodelovanja pri odločanju. Vzroke za takšno stanje je verjetno najti v nizki stopnji izobraženosti večine anketiranih oseb. Poleg tega je bilo na anketnem vprašalniku zaslediti, da so nekateri redki anketiranci zelo nemotivirani, zato je prišlo do močnega upadanja povprečne ocene posameznih motivacijskih dejavnikov. Kljub temu pa je težko razumljiva predvsem dokaj nizka stopnja zadovoljstva z možnostjo napredovanja, saj v Merkurju poudarjajo, da lahko napreduje vsak, ki izpolnjuje pogoje ugotovljene na podlagi ocene iz letnega pogovora. Mogoče je prav preveč subjektivno ocenjevanje vodij tisto, ki posamezniku rahlja možnosti za napredovanje. Vsekakor pa brez izjemnih dosežkov in kompetentnosti napredovanje ni mogoče.

Predlog:

Nizka stopnja zadovoljstva z možnostjo napredovanja je verjetno delno tudi rezultat slabe obveščenosti zaposlenih o možnostih in pogojih napredovanja. Dobro bi bilo v internem glasilu podrobneje predstaviti to področje, da bi vsi zaposleni natančno vedeli, kakšne so možnosti za napredovanje. Delo bi lahko naredili bolj zanimivo z dodajanjem novih delovnih nalog ali z reorganizacijo sedanjih nalog. Glede komunikacije so verjetno bolj nezadovoljni zaposleni, ki nimajo neposrednega dostopa do intraneta (delavci v skladišču, čistilke, prodajalci ipd.), zato bi bilo potrebno tovrstne zaposlene pisno obveščati o spremembah in pomembnostih v podjetju.

3. ugotovitev:

Pri razvrščanju motivacijskih dejavnikov po pomembnosti so anketiranci mnenja, da je najpomembnejši dejavnik prav zanesljivost zaposlitve. Hkrati so s tem dejavnikom tudi najbolj zadovoljni. Na drugem mestu je osebni dohodek, kar kaže na dejstvo, da je pomemben motivacijski dejavnik, žal pa so zaposleni z njim dokaj nezadovoljni. Herzberg sicer pravi, da denar ni pomemben motivator, ampak je le higienik (Uhan 2000, 24-25). Takšno razmišljanje je seveda smiselno le za tiste zaposlene, katerim plača omogoča ustrezen življenjski standard in ne le »golo« preživetje. Glede na

pomembnost sledi organizacijska klima, ki predstavlja največje nezadovoljstvo pri anketiranih. Sledijo nagrade in ugodnosti, zanimivo in pestro delo, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, učinkovita komunikacija in pohvala vodje. Najmanj pomembno se je med naštetimi motivacijskimi dejavniki anketiranim zdelo sodelovanje pri odločanju.

Predlog:

Organizacija mora stremeti za tem, da so zaposleni zadovoljni s tistimi motivacijskimi dejavniki, ki jih dejansko spodbujajo k boljšemu delu in večjemu zadovoljstvu pri njem. Za vključene v to raziskavo bi bilo zelo pomembno povišanje osebnega dohodka (ob utemeljeni predpostavki), ki bi imelo verjetno tudi bistven vpliv na izboljšanje organizacijske klime.

4. ugotovitev:

Kar 60 % anketiranih oseb bi ponovno sprejelo delo, kar pomeni, da so z delom zadovoljni in hkrati tudi dovolj motivirani zanj. 17 % anketirancev se ni moglo odločiti, kar pomeni, da vseeno niso tako zelo nemotivirani. Skorajda isti odstotki se pojavljajo tudi glede priporočila prijatelju za zaposlitev v Merkurju.

Predlog:

Iz teh dveh vprašanj je torej razvidno, da je okoli 60 % anketiranih čisto zadovoljnih na sedanjem delovnem mestu in deležnih dovolj spodbud za svoje delo. Približno 20 % bi potrebovalo kakšno dodatno spodbudo. Morda bi bila za večino dovolj že kakšna pohvala ob uspešno opravljeni nalogi in zadovoljstvo bi v trenutku naraslo. To pa je stvar vodje, ki mora znati vzpodbuditi vsakega zaposlenega posebej. Nedvomno bi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pripomoglo tudi večje zanimanje vodij zanje. Tako pa so sestanki z zaposlenimi običajno le po potrebi. Prav bi bilo, da bi se vsaj enkrat dnevno sprehodil mimo vseh podrejenih in jim naklonil kakšno lepo besedo in delovna vnema bi bila takoj večja. Približno 20 % preostalih anketiranih oseb je glede na zadnji dve vprašanji zelo nemotiviranih, zato bi jim bilo potrebno posvetiti posebno pozornost. Takšne osebe svojega dela ne opravljajo učinkovito, poleg tega pa zelo negativno vplivajo na organizacijsko klimo v podjetju. Morda je potrebno ravno tu iskati razlog za veliko nezadovoljstvo z organizacijsko klimo, saj jo lahko le peščica nemotiviranih oseb bistveno poslabša. Zaposlene, ki so nenehno nezadovoljni in ne najdejo nič pozitivnega pri svojem delu, je potrebno obravnavati individualno in ugotoviti, kaj bi jih sploh spodbudilo k bolj pozitivnemu razmišljanju. Če nobeden od ukrepov za večjo motiviranost zaposlenega ne spodbudi k bolj pozitivnemu načinu razmišljanja in večjega zadovoljstva z delom, je bolje zanj, kakor tudi za podjetje, da si poišče delo drugje.

Vse navedene ugotovitve veljajo le v povprečju ali odstotkih za zaposlene, ki so sodelovali v raziskavi in jih ni možno posplošiti na celotno motivacijsko ozračje v Merkurju.

5 SKLEP

Raziskovanje motivacije je aktualno že nekaj desetletij, v današnjem času pa je še posebej pomembno, kajti motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo posameznikov in s tem na uspešnost in razvoj podjetja kot celote. Z motivacijo se je ukvarjalo že mnogo znanstvenikov iz različnih področij, vendar še danes ne obstaja enotna formula, ki bi dala takšne rezultate, kot jih podjetja želijo in od zaposlenih pričakujejo.

Osnovno pravilo motivacije je unikatnost posameznika. Ljudje smo si med seboj tako različni v mišljenju in pogledu na svet, da enotna formula za motivacijo preprosto ne more obstajati. Vsak človek bo drugače dojel določeno stvar. Isti motivacijski dejavnik deluje različno na različne ljudi. To smo z raziskavo tudi potrdili. Poleg tega bo isti človek skozi čas spreminjal prioritete glede motivacijskih dejavnikov – jutri ga bo morda motiviralo nekaj drugega, kot ga motivira danes.

Najpomembnejša motivacija za delo pa izhaja iz dela samega, kar pomeni veselje do opravljanja dela. Zaposleni mora dobro poznati svoje delo, pri tem pa zaupati sam vase in verjeti v lastno odločilno vlogo pri uspešnosti opravljanja dela in temu pripisovati določeno vrednost. Vendar mora biti delo zastavljeno dovolj široko, da lahko zaposleni izkoristi svoje potenciale. Na delovno mesto pa mora podjetje pridobiti ustreznega človeka, ki bo delo opravljal z veseljem, hkrati pa zanj ne bo niti preveč zahtevno niti preveč enostavno. Le na ta način je možna maksimalna motivacija, kajti v nasprotnem primeru se bo pojavilo nezadovoljstvo, ki se bo samo stopnjevalo, navsezadnje pa bo delavec odšel iz podjetja.

Dejstvo je, da so zaposleni ključni izvor konkurenčnih prednosti v sodobnih podjetjih. Vendar se morajo podjetja zavedati, da postanejo in ostanejo ljudje ključni izvor konkurenčnosti le, če imajo ustrezne zmožnosti (sposobnosti, znanja) in so motivirani, da jih pri delu čimbolj uporabljajo.

Kljub temu, da ima Merkur dobro razvit motivacijski sistem, je raziskava pokazala, da obstajajo v njem določene šibke točke, ki jih je še potrebno odpraviti. Posebej bi bilo potrebno izpostaviti nezadovoljstvo z osebnim dohodkom. Za anketirane je to drugi najpomembnejši motivacijski element, zato bi morali biti z njim zadovoljni, saj v nasprotnem primeru njihova motivacija zelo upada, kar pa se odraža tudi v slabšem vzdušju v podjetju.

Raziskava je tudi pokazala, da manj izobražen kader daje prednost varnosti zaposlitve in osebnemu dohodku, delajo pa v večini zato, da preživijo. Bolj izobraženim pa delo predstavlja zadovoljstvo in veselje, zato so tudi znatno bolj motivirani za svoje delo.

Za večjo motiviranost zaposlenih bi bilo najprej potrebno povišati osebni dohodek tistim zaposlenim na najnižji delovni lestvici, da ne bi delali le zaradi preživetja. Višji osebni dohodek bi bil možen le na podlagi razširjenih ali obogatenih delovnih nalog

oziroma dodatnega izobraževanja zaposlenih. Tudi organizacijska klima se je pokazala za dokaj nizko, zato bi vodje morali več časa nameniti pogovorom z zaposlenimi in jih spodbujati k boljšemu delu. Mnenja smo, da lahko takojšnja in utemeljena pohvala doseže večji motivacijski učinek kot kakšna denarna nagrada.

Vprašati se je potrebno tudi, zakaj so zaposleni tako nezadovoljni z možnostjo napredovanja, medtem ko v podjetju trdijo, da lahko napreduje vsak, ki izpolnjuje pogoje. Menimo, da velik del vzroka tiči prav v pomanjkljivem poznavanju pogojev za napredovanje, zato bi bilo potrebno s tem področjem seznaniti zaposlene s pomočjo internega časopisa. Posredovanje tovrstne vsebine po intranetu ne bi bilo dovolj učinkovito, saj ne bi zajelo vseh zaposlenih. Predvsem mislimo na tiste, ki nimajo dostopa do intraneta (prodajalci, čistilke, skladiščni delavci ipd.) in so hkrati tudi najbolj nezadovoljni s tem dejavnikom.

Zaključimo lahko le s trditvijo, da je premišljena kombinacija motivacijskih dejavnikov dolgoročna naložba v zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih, hkrati pa tudi dober predpogoj za rast in razvoj organizacije.

LITERATURA IN VIRI

- Armstrong, Michael. 1999. *Employee Reward*. Second edition. London: Institute of Personnel and Development.
- Blanchard, Kenneth in Spencer Johnson. 1994. *Enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Brejc, Miha. 2002. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Cohen, Don in Laurence Prusak. 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School.
- Černigoj Sadar, Nevenka, Miroljub Ignjatović, Branko Ilič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Andrej Kohot, Anja Kopač, Anton Kramberger, Matej Makarovič, Dana Mesner Andolšek, Jana Nadoh, Klement Podnar, Miroslav Stanojevič, Ivan Svetlik, Janez Štebe, Martina Trbanc in Petra Vladimirov. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Zbirka Kaj moram vedeti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kacin, Andreja. 2004. *Merkurjev sistem nagrajevanja*. Interno gradivo. Kranj: Merkur d.d.
- Kacin, Andreja. 2004. *Nagrajevanje delavcev na individualni pogodbi*. Interno gradivo. Kranj: Merkur d.d.
- Kaučič, Primož. 2005. Vlaganje v znanje narašča. *Podjetnik* januar: 12.
- Kurnik, Metka. 2004. *Pravilnik o delovnem času*. Interno gradivo. Kranj: Merkur d.d.
- Kužet, Zora. 2004. *Vsi si želimo več spoštovanja, pravičnosti in iskrenosti*.
<http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?kaj=6&id=2004051100527636> (20.7.2005)
- Le Boeuf, Michael. 1985. *How to motivate people*. Melbourne: Schwarte and Wilkinson Publishers.
- Les, Mojca. 2000. *Psihologija dela: 1. del*. Novo Mesto: Ekonomska šola Novo Mesto.
- Letno poročilo Kadrovske pravne področja*. 2005. Kranj: Merkur d.d.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnaje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkur Organizacija Kompetentnih Ljudi*. Zloženka. 2000. Kranj: Merkur d.d.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Zbirka Profesija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Druga, dopolnjena izdaja. Maribor: Obzorja Maribor.
- Pravilnik o notranji organiziranosti*. Interno gradivo. 2004. Kranj: Merkur d.d.
- Rozman, Bor. 2001. *Pravilnik o nagadah in priznanjih*. Interno gradivo. Kranj: Merkur d.d.
- Scott, William in Mitchell Terence. 1972. *Organization Theory*. Ontasrio: Irwin-Dorsey.
- Statut Merkurja*. 2005. Kranj: Merkur d.d.
- Svetičič, Mojca. 2004. Investicija v znanje. *Podjetnik* september: 14.
- Svetičič, Mojca in Primož Kaučič. 2005. Pravljice in resnice glede kadrov. *Podjetnik* junij: 40.
- Škof, Bojan. 2005. *Vodenje Merkurjevih letnih razgovorov*. Interno gradivo. Kranj: Merkur d.d.
- Špiler Božič, Ksenija in Sabina Špehar Pajk. 2004. Letni razgovor – več muh na en mah. *Podjetnik* marec: 38.
- Špiler Božič, Ksenija in Sabina Špehar Pajk. 2004. Ustavite govorce! *Podjetnik* september: 36.
- Torrington, Derek in Laura Hall. 1995. *Personnel management*. Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Tracy, Brian in Janez Hudovernik. 2002. *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar consulting.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. - Motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Tabela za vprašanje 5 iz anketnega vprašalnika

Priloga 3 Vprašanja za intervju

Spoštovani!

Pred Vami je anketni vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih, kateri so motivacijski dejavniki in kakšne spodbude bi bile dobrodošle v prihodnje.

Rezultati raziskave bodo namenjeni izključno za potrebe diplomske naloge na Fakulteti za management v Kopru, ki jo pripravljam na temo *MOTIVACIJA ZAPOSLENIH* – študija primera.

Anketni vprašalnik je anonimen, zato prosim, da odgovarjate odkrito, ker bo le tako raziskava pokazala objektivni in realni rezultat.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Mateja Turnšek

1. Spol

- a) moški b) ženski

2. Starost

- a) do 25 let
b) od 26 do 35 let
c) od 36 do 45 let
d) od 46 do 55 let
e) več kot 56 let

3. Izobrazba

- a) osnovna šola
b) poklicna šola
c) srednja šola
d) višja ali visoka šola
e) magisterij ali doktorat

4. Zakaj delate? (prosim obkrožite dva odgovora)

- a) Da preživim.
- b) Da si zagotovim brezskrbno življenje.
- c) Da zagotovim otrokom boljšo prihodnost.
- d) Da si pridobim materialne dobrine.
- e) Da se lahko dokažem in uveljavim.
- f) Delo mi pomeni zadovoljstvo in veselje.
- g) Drugo: _____

5. Kako ste zadovoljni s spodaj naštetimi dejavniki v Vašem podjetju?

- 1...zelo nezadovoljen
- 2...nezadovoljen
- 3...niti zadovoljen niti nezadovoljen
- 4...zadovoljen
- 5...zelo zadovoljen

Delovni čas	1	2	3	4	5
Organizacijska klima	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Nagrade in ugodnosti	1	2	3	4	5
Osebni dohodek	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri odločanju	1	2	3	4	5
Pohvala vodje	1	2	3	4	5
Učinkovita komunikacija	1	2	3	4	5
Zanesljivost zaposlitve	1	2	3	4	5
Zanimivo in pestro delo	1	2	3	4	5

6. Kaj je za Vas pri delu najpomembnejše?

Z **1** označite tisto, kar Vam je najpomembnejše, z **2** tisto, kar Vam je drugo najbolj pomembno, s **3** tretje najbolj pomembno in tako naprej do številke **11**, ki pomeni najmanj pomembno.

- a) Delovni čas _____
- b) Organizacijska klima _____
- c) Možnost izobraževanja _____
- d) Možnost napredovanja _____
- e) Nagrade in ugodnosti _____
- f) Osebni dohodek _____
- g) Sodelovanje pri odločanju _____
- h) Pohvala vodje _____
- i) Učinkovita komunikacija _____
- j) Zanesljivost zaposlitve _____
- k) Zanimivo in pestro delo _____

7. Ali bi ponovno sprejeli Vaše delo, če bi se o tem odločali danes?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

8. Ali bi priporočili prijatelju, da se zaposli v Vašem podjetju?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

Tabela 4.1 Kako ste zadovoljni z naštetimi dejavniki? (podatki v odstotkih)

	I----- OCENA -----I						
	RANG	Povprečna ocena	1	2	3	4	5
<i>Organizacijska klima</i>	1	2,4	1%	11%	39%	38%	11%
<i>Osební dohodek</i>	2,5	2,8	15%	17%	44%	22%	2%
<i>Sodelovanje pri odločanju</i>	2,5	2,8	11%	23%	44%	20%	2%
<i>Možnost napredovanja</i>	4,5	2,9	7%	22%	40%	28%	3%
<i>Pohvala vodje</i>	4,5	2,9	10%	29%	31%	27%	3%
<i>Nagrade in ugodnosti</i>	6	3,1	7%	16%	38%	35%	4%
<i>Učinkovita komunikacija</i>	7	3,2	5%	12%	49%	28%	6%
<i>Možnost izobraževanja</i>	8	3,5	2%	10%	32%	48%	8%
<i>Delovni čas</i>	9	3,6	2%	6%	36%	38%	18%
<i>Zanimivo in pestro delo</i>	10	3,7	1%	10%	23%	45%	21%
<i>Zanesljivost zaposlitve</i>	11	4,1	1%	2%	23%	62%	23%

Vir: Anketni vprašalnik.

Vprašanja za intervju

1. Delovni čas

Kako s pomočjo delovnega časa motivirati zaposlene za delo?

Fleksibilen, skrajšan ali deljen delovni čas.

2. Organizacijsko vzdušje oziroma klima v podjetju

Kako do pozitivnega vzdušja in dobrih medsebojnih odnosov?

Ukrepi za ugodno klimo v podjetju?

3. Nagrade in ugodnosti

Katere finančne in nefinančne nagrade podeljujete zaposlenim?

Kakšne ugodnosti veljajo za zaposlene in kakšne za managerje?

Koliko znaša letna masa denarja za nagrade?

Vrste in višina nagrad?

Kdo podeljuje nagrade?

4. Možnost napredovanja

Kriteriji za napredovanje (kdo, kdaj in kako lahko napreduje)?

Kako pogosto je mogoče napredovanje?

Za koliko plačilnih razredov lahko napreduje zaposleni na enkrat?

Navpično ali vodoravno napredovanje ali zgolj višja plača?

5. Participacija oziroma udeležba pri odločanju

Stopnja participacije zaposlenih pri odločanju?

Na kakšen način je omogočena udeležba pri odločanju?

Je omogočeno soodločanje na nižji (odločanje glede lastnega dela) in višji ravni (odločanje preko sveta delavcev)?

6. Zanesljivost zaposlitve

Ali je zaposlitev dejansko zanesljiva?

Kakšni so ukrepi za dokazovanje zanesljivosti zaposlitve?

7. Možnost izobraževanja in usposabljanja

Kdo se izobražuje in usposablja?

Število ur letno za izobraževanje na zaposlenega?

Je organizirano izobraževanje znotraj podjetja?

Kako pogosto poteka izobraževanje?

Kolikšen delež zaposlenih na leto je vključenih v izobraževanje in usposabljanje?

Koliko znašajo v povprečju stroški izobraževanja na leto?

Katerih oblik izobraževanja se poslužujete? (seminarji, delavnice, tečaji, formalna izobraževanja ipd.)

8. Zanimivo in pestro delo

Kako narediti delo zanimivo?

Je zagotovljena svoboda odločanja glede poteka lastnega dela?

Se delovne naloge razširijo in obogatijo, da je delo bolj zanimivo?

9. Učinkovita komunikacija

Oblike komuniciranja z zaposlenimi? (intranet, interni časopis, oglasna deska, okrožnice ipd.)

So kdaj organizirana srečanja vseh zaposlenih?

Kdaj in kje se srečujejo vodilni delavci?

Kako pogosti so sestanki vodij s podrejenimi?

Podpirate politiko odprtih vrat za zaposlene? Ali jo tudi uporabljate?

Ali poteka komunikacija obojestransko?

Pomen letnega in motivacijskega pogovora za zaposlene?

10. Pohvala

Kdo in kdaj pohvali zaposlenega?