

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

DARINKA ZAGORŠEK

DARINKA ZAGORŠEK

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V INVALIDSKIH
PODJETJIH

Darinka Zagoršek

Koper, 2016

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

Magistrska naloga obravnava motiviranje zaposlenih v invalidskih podjetjih. Glavni namen proučevanja je ugotoviti dejavnike motivacije zaposlenih invalidov v invalidskih podjetjih na eni in stopnjo zadovoljstva s temi dejavniki na drugi strani na vzorcu invalidov, zaposlenih v invalidskih podjetjih. V anketni raziskavi je sodelovalo 161 zaposlenih invalidov. Rezultati kažejo, da zaposleni v invalidskih podjetjih so z motivacijskem dejavnikom plača relativno slabo zadovoljni, podobno razhajanje je mogoče zaznati tudi pri možnostih napredovanj, ki je celo zadovoljstvo nekoliko nižje kot pri plači. Prav tako so razhajanja pri komunikaciji, ki ji zaposleni v invalidskih podjetjih pripisujejo srednje veliko pomembnost, celo nekoliko višjo kot plači, medtem ko je glede na izraženo zadovoljstvo mogoče ugotoviti, da je komunikacija razvrščena nekoliko slabše. Razlike so nižje pri dejavniki delovno okolje, delovni čas ter zanimivost dela glede na izraženo zadovoljstvo oziroma na pripisano pomembnost, zato zadovoljstvo za z omenjenimi dejavniki ni zaskrbljujoče. Na osnovi dobljenih rezultatov raziskave smo podali predloge za povečanje motivacije zaposlenih invalidov pri delu.

Ključne besede: motivacija, dejavniki, invalidska podjetja, motiviranje invalidov, predlogi.

SUMMARY

The master's thesis deals with employee motivation in disability enterprises. The main purpose of the study is to identify the factors of motivation in employees with disabilities in these enterprises on one hand and the level of satisfaction with these factors on the other hand, on a sample of people with disabilities employed in disability enterprises. In a survey participated 161 employees with disabilities. The results show that employees in disability enterprises are the motivational factors salary relatively poorly satisfied, similar discrepancy can be seen in the possibility of promotion, which is even satisfaction slightly lower than the salary. There are also differences in communication, which employed in disability enterprises attach great importance to medium, slightly higher than the salary, while according to the expressed satisfaction can be established that the communication is classified a bit worse. Differences are lower in factors working environment, working hours and the attraction of working against and expressed satisfaction at the importance attributed, therefore, to the satisfaction of the said factors is not alarming. On the basis of the results obtained in this research, we have provided suggestions for an increase in the motivation of employees with disabilities at work.

Keywords: motivation, factors, disability enterprises, motivation of people with disabilities, suggestions.

UDK: 331.101.3-056.24(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Ani Arzenšek za pomoč in strokovne nasvete pri izdelavi magistrske naloge. Zahvaljujem se tudi vodstvu invalidskih podjetij, ki so svojim zaposlenim dovolila sodelovanje v raziskavi, ter vsem, ki so sodelovali pri pripravi naloge. Hvala moji družini in prijateljem za spodbude in oporo v času študija ter za veselje, ki ga z menoj delite ob doseganju zastavljenih ciljev.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji ter raziskovalne hipoteze.....	2
1.3	Predvidene metode raziskovanja in hipoteze.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve.....	4
2	Motivacija	5
2.1	Oprelitev motivacije.....	5
2.2	Motivacijske teorije.....	6
3	Dejavniki motivacije	8
3.1	Plača.....	8
3.2	Medsebojni odnosi.....	10
3.4	Organizacija dela in delovni čas.....	12
3.5	Pohvale in graje.....	13
3.6	Možnost izobraževanja in napredovanja.....	14
3.7	Vrednote podjetja.....	15
3.8	Vodstvo.....	16
4	Rezultati motiviranosti	18
4.1	Motivirani zaposleni.....	18
4.2	Nemotivirani zaposleni.....	18
5	Invalidska podjetja v Sloveniji	21
5.1	Socialno podjetništvo.....	21
5.2	Invalidsko podjetje.....	21
5.3	Zakonodaja o zaposlovanju invalidov.....	24
6	Motiviranje zaposlenih v invalidskih podjetjih	29
7	Empirični del	32
7.1	Metodologija raziskovanja.....	32
7.2	Opis vzorca.....	33
7.3	Preverjanje hipotez.....	44
8	Zaključek	47
	Literatura	55
	Priloga	59

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Struktura anketiranih glede na spol v invalidskih podjetjih.....	33
Preglednica 2:	Struktura anketiranih glede starost v invalidskih podjetjih.....	34
Preglednica 3:	Struktura anketiranih glede izobrazbo v invalidskih podjetjih	34
Preglednica 4:	Struktura anketiranih glede status zaposlitve anketiranih invalidov.....	35
Preglednica 5:	Mnenje o drugačnem odnosu, če ne bi imeli statusa invalida.....	35
Preglednica 6:	Zadovoljstvo z dejavniki motivacije, ki so jih invalidi deležni v podjetju ..	35
Preglednica 7:	Pomembnost dejavnikov motivacije za anketirane v invalidskih podjetjih	36
Preglednica 8:	Primerjava razvrstitve izbranih dejavnikov motivacije v invalidskih podjetjih glede na zadovoljstvo z njimi ter pripisano pomembnostjo teh dejavnikov	37
Preglednica 9:	Zadovoljstvo z vrednotami v invalidskih podjetjih	39
Preglednica 10:	Pripisana pomembnost vrednot za anketirane v invalidskih podjetjih.....	40
Preglednica 11:	Primerjava razvrstitve izbranih vrednot v invalidskih podjetjih glede na zadovoljstvo z njimi ter pripisano pomembnostjo teh vrednot	41
Preglednica 12:	Zadovoljstvo z elementi vodstva v podjetju	42
Preglednica 13:	Pomembnost elementov vodstva za anketirane v invalidskih podjetjih	43
Preglednica 14:	Primerjava razvrstitve izbranih elementov vodenja v invalidskih podjetjih glede na zadovoljstvo z njimi ter pripisano pomembnostjo teh vrednot	43
Preglednica 15:	Razlike med zadovoljstvom z dejavnikom delovni čas in dejavniki odnos nadrejenih, delovno okolje, medsebojni odnosi.....	45
Preglednica 16:	Razlike med zadovoljstvom z možnostjo napredovanja in plačo	45
Preglednica 17:	Primerjava razvrstitve motivacijskega dejavnika 'Možnost napredovanja' glede na ocenjeno zadovoljstvo z njim oziroma glede na dejavniku pripisano pomembnost.....	46
Preglednica 18:	Primerjava razvrstitve motivacijskega dejavnika 'Plača' glede na ocenjeno zadovoljstvo z njim oziroma glede na dejavniku pripisano pomembnost ...	46

KRAJŠAVE

ZDR-1	Zakon o delovnih razmerjih
ZPIZ-2	Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju
ZZRZI	Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov
ZInvO	Zakon o invalidskih organizacijah
ZIMI	Zakon o izenačevanju možnosti invalidov

1 UVOD

Vse, kar ljudje počnemo, počnemo iz določenega razloga. Gre za motiv, ki nas vodi v določeno ravnanje. Pravimo, da smo za nekaj motivirani. Marzel (2000, 349) pravi, da je naše ravnanje motivirano takrat, kadar je ciljno usmerjeno, pri tem pa ga spodbujajo številne potrebe in vzgibi. Tako kot v življenju nasploh to velja tudi na delovnem mestu, vendar te potrebe in vzgibi niso pri vseh ljudeh enaki.

1.1 Opredelitev problema

Antončič in Auer (2010, 116) navajata, da je vodstvo podjetja tisto, ki mora razumeti, da vir konkurenčne prednosti niso samo proizvod, storitev, tehnologija in finančni viri, temveč tudi motivirani zaposleni. Podjetje mora zato poskrbeti za zadovoljne in motivirane zaposlene. Namreč, uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od sposobnosti in motiviranosti zaposlenih, tako da ti nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve (Zupan 2001). Enoznačnega odgovora na vprašanje, »kaj koga motivira«, ni (Jaušovec 2010). Ker smo ljudje po svoji naravi različni, imamo različne vrednote, je treba ugotoviti, kaj koga motivira. Kot smo ugotovili, mora imeti podjetje, ki želi biti uspešno, zadovoljne in motivirane zaposlene. V ta namen mora vodstvo ugotoviti, kaj je tisto, kar motivira njihove zaposlene. Nas bo zanimalo, kaj motivira invalide, zaposlene v invalidskih podjetjih.

In kaj so invalidska podjetja? To so gospodarske družbe, ki na trgu dela nudijo zaposlovanje invalidov v Republiki Sloveniji, kar je pomembno za socialno varnost in socialno vključenost invalidov. V obliki socialnega podjetništva so poznana tudi po drugih evropskih državah. Kot ugotavljata Šošter in Markič (2013, 42), osnovni namen invalidskih podjetij ni ustvarjanje dobička oziroma visoke dodane vrednosti, temveč je pomembnejše zaposlovanje invalidov v okviru socialne ekonomije.

Dejavniki motivacije zaposlenih pri delu so različni. Med njimi velja omeniti plačo, druge materialne ugodnosti, medsebojne odnose, komunikacijo, organizacijo dela, povratne informacije, možnost izobraževanja in možnost napredovanja, odgovornost, varnost pri delu, vrednote organizacije, občutek pripadnosti organizaciji in vodstvo (Červ 2012). Ti dejavniki so pomembni v vseh podjetjih in invalidska podjetja niso izjema.

»Pomembno je, da invalidska podjetja dajejo priložnosti za reševanje socialne izključenosti in brezposelnosti invalidnih oseb. Da torej omogočijo invalidnim osebam, ki se niso zmožne zaposliti v običajnem delovnem okolju, opravljanje koristnega in plačanega dela ter jim pri tem dajejo vso potrebno strokovno pomoč.« (Ovsenik in Čufer 2002, 174) Poudariti je treba, da so invalidi skupina ljudi, ki imajo zaradi trajne okvare zdravja lahko številne, raznolike in časovno spremenljive spremembe funkcijskega stanja, ki temeljno vplivajo na njihovo delovno zmožnost (Fatur Videtič in Uršič 2006, 57). Kot takšni imajo nemalokrat tudi

drugačne potrebe in vrednote. Podjetje, ki zaposluje invalide, mora vedeti, kaj jih motivira, da bodo uspešni pri tem, kar počno. Delovne zmožnosti invalidov so različne. Menimo, da to vpliva tudi na njihovo motiviranost pri delu, torej na dejavnike, ki jih motivirajo. Tako je na primer pomembno, ali bo delodajalec podprl izobraževanje invalidov kot morebitno dobro rešitev, ali bo delavcu prilagodil delovno mesto in okolje ipd. (Fatur Videtič in Uršič 2006, 57). Gre za ravnanja, ki lahko delujejo motivacijsko na zaposlene invalide. Nadrejeni morajo ustrezno motivirati zaposlene invalide, kar ni vselej enostavna naloga. Lahko se pokaže, da motiviranost zaposlenih invalidov ni ravno na visokem nivoju. Raziskava Ovsenika in Čuferja (2002) je namreč pokazala, da je v invalidskih podjetjih treba zagotoviti več izobraževanja s področja vodenja in motivacije.

1.2 Namen in cilji ter raziskovalne hipoteze

Glavni predmet proučevanja magistrske naloge je s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti motiviranost zaposlenih invalidov v invalidskih podjetjih. Ugotavljamo, kaj je tisto, kar jih najbolj in najmanj motivira. Ugotovitve bodo služile kot osnova za izboljšanje razmer na področju motivacije v invalidskih podjetjih ter tako vplivale na izboljšanje organizacijske klime in poslovanje podjetij. Na osnovi dobljenih rezultatov podamo smernice kot predloge za izboljšanje motiviranosti zaposlenih invalidov. Namen magistrske naloge je torej ugotoviti poistovetenje, vrednote in zadovoljstvo zaposlenih invalidov s sistemom motivacije v invalidskih podjetjih.

Temeljni cilj je podati smernice za povečanje osveščenosti vodij invalidskih podjetij o pomembnosti upoštevanja vseh motivacijskih dejavnikov za doseganje zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti organizacije. Omenjenemu področju se pogosto namenja premalo časa, kar lahko še posebej v invalidskih podjetjih, kjer so zaposleni neinvalidi in invalidi z raznovrstnimi zdravstvenimi omejitvami in drugimi težavami, povzroči nezadovoljstvo med zaposlenimi, posledično absentizem in nizko učinkovitost. Smernice vsebujejo priporočila, kaj vse morajo upoštevati vodje pri motiviranju zaposlenih za doseganje povečanja učinkovitosti delavcev in njihovega zadovoljstva. Prav tako so rezultati lahko izhodišče za nadaljnje raziskave na področju motiviranja invalidov.

1.3 Predvidene metode raziskovanja in hipoteze

V teoretičnem delu naloge pregledamo domačo in tujo literaturo, ki se navezuje na temo motivacije v invalidskih podjetjih. Pri tem uporabimo metodo deskripcije oziroma opisno metodo ter metodo kompilacije za povzemanje navedb avtorjev, ki obravnavajo problematiko motivacije nasploh in motivacije v invalidskih podjetjih. S komparativno metodo primerjamo stališča različnih avtorjev.

Raziskava je bila izvedena skladno z izhodišči kvantitativne raziskovalne paradigme, pri čemer je osrednji del raziskave predstavljala izvedba ankete o zadovoljstvu z dejavniki motivacije, vrednotami v podjetju in vodenju, v katero so bili vključeni invalidi zaposleni v invalidskih podjetjih. Merski instrument zbiranja podatkov je vprašalnik. Sestavljen je iz uvodnih demografskih vprašanj (spol, starost, izobrazba), sledita dve splošni vprašanji o obliki zaposlitve (za določen oziroma nedoločen čas) ter o tem, ali anketirani menijo, da bi bili obravnavani drugače, če ne bi imeli statusa invalida. Sledijo štirje sklopi vprašanj v obliki Likertove lestvice. Z njimi se je ugotavljalo, v kolikšni meri so anketirani zadovoljni s posameznimi dejavniki motivacije v podjetju; z vrednotami in z vodstvom v podjetju. Hkrati smo ugotavljali, kako pomembni so zanje dejavniki motivacije, vrednote in vodstvo v podjetju, kjer so zaposleni.

Zadovoljstvo z dejavniki motivacije, vrednotami in vodstvom so anketirani ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je bil pomen ocen: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen. Pripisano pomembnost dejavnikov motivacije, vrednot in vodstva so anketirani ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je pomenilo: 1 – zelo malo pomemben, 2 – malo pomemben, 3 – niti malo niti zelo pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben.

V raziskavi je sodelovalo 200 anketirancev, zaposlenih v invalidskih podjetjih. Vprašalnike smo v spletni obliki (s pomočjo aplikacije Ika) poslali invalidskim podjetjem. Predhodno smo za sodelovanje v raziskavi pridobili soglasja teh podjetij. Za pomoč pri stikih in pridobivanju odgovorov smo sodelovali s sekretarko Zavoda invalidskih podjetij Slovenije. Z njeno pomočjo smo razdelili anketne vprašalnike tistim podjetjem, ki naj bi glede na prošnjo in pobudo sekretarke Zavoda invalidskih podjetij Slovenije privolila v sodelovanje. Vprašalnik je bil pripravljen v spletni aplikaciji Ika, saj se je tako olajšalo izpolnjevanje za anketirane ter posredovanje podatkov. Nekaj jih je bilo razdeljenih tudi osebno.

Podatke smo obdelali z izbranimi metodami univariatne in multivariatne analize ter jih prikazali grafično in s preglednicami. Za preverjanje razlik med anketiranimi glede tega, kako so zadovoljni s posameznimi motivacijskimi dejavniki in koliko so posamezni motivacijski dejavniki zanje dejansko pomembni, smo naredili primerjave razlike med povprečnimi rangi (ugotovljenimi na podlagi ocen zadovoljstva kakor ocen pomembnosti) preizkušali s pomočjo Wilcoxonovega preizkusa predznačenih rangov.

Za potrebe raziskave si zastavljamo naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Anketirani so najbolj zadovoljni z dobrimi medsebojnimi odnosi.

Izsledki raziskave Tippeta in Kluversa (2009) kažejo, da je za zaposlene invalide pomembno, da se na delovnem mestu dobro razumejo, dobro počutijo. Medsebojni odnosi so zanje torej ključen motivacijski dejavnik.

Hipoteza 2: Anketirani so najmanj zadovoljni z možnostmi napredovanja.

Hipoteza 3: Razvrstitev dejavnika možnost napredovanja glede na ocenjeno zadovoljstvo z njim se razlikuje v primerjavi z razvrstitvijo omenjenega dejavnika glede na pripisano pomembnost.

Raziskava Ovsenika in Čuferja (2012) je pokazala, da zaposleni invalidi zapustijo podjetja, ker nimajo možnosti napredovanja.

Hipoteza 4: Razvrstitev dejavnika plača glede na ocenjeno zadovoljstvo z njim se razlikuje v primerjavi z razvrstitvijo omenjenega dejavnika glede na pripisano pomembnost.

Nematerialno oziroma nefinančno motiviranje ima včasih večjo težo in večji pozitivni učinek od materialnega nagrajevanja (plača), kar še posebej velja za invalidska podjetja (Kuzmijak 2012).

1.4 Predpostavke in omejitve

Pričakovali smo, da vsa pozvana podjetja ne bodo pristala na sodelovanje v raziskavi in tako ne bodo dovolila, da se anketirajo njihovi zaposleni. Tako bodo preprečila neugoden izid anketiranja in slabo sliko o svojem podjetju. Glavna omejitev je zato morebitna slaba odzivnost na anketiranje. Kot omejitev smo videli tudi dejstvo, da se je raziskava izvajala v času, ko se v podjetjih še vedno občuti vpliv gospodarske krize. Ta vodjem povzroča večje obremenitve pri motiviranju in doseganju pozitivnih rezultatov invalidskih podjetij, zato morda njihovo motiviranje ni takšno, kot bi bilo, če ne bi bilo vpliva krize.

2 MOTIVACIJA

Motiviranje zaposlenih je način, s katerim organizacija spodbuja svoje zaposlene k doseganju ciljev v specifičnem okolju, s specifičnimi vrednotami in specifično kulturo, in zato mora strategija nagrajevanja nujno izhajati iz strategije organizacije in biti razvidna kot del strategije upravljanja s človeškimi viri (Marzel 2000, 350).

2.1 Opredelitev motivacije

Campbell in Pritchard (1976, po Konrad 1992, 48) sta pred 40 leti zapisala, da obstaja splošno strinjanje z definicijo motivacije, in sicer da »motivacijo definiramo kot psihološki proces, ki determinira smer, intenziteto in persistenco vedenja«. Konrad (1992) je pri tem dodal, da kljub tej enotni oz. splošni definiciji obstaja vrsta teorij motivacije, ki imajo malo dobre empirične podpore in veliko teoretičnih dvoumnosti. Izhajajoč iz navedenega, lahko sklenemo, da ni mogoče podati univerzalne opredelitve ali definicije motivacije, ki bi ta pojem v celoti opredelila, ob tem pa mnogi avtorji vedno znova podajajo svoje opredelitve motivacije.

Opredelitev besede »motivacija« se začne s korenem te besede, ki je »motiv«. Motiv pomeni nekaj, kar povzroči, da oseba deluje, ravna na določen način (Burton, 2012). Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni premikati se (Pintrich 2003). Tako je mogoče motivacijo opredeliti kot nekaj, kar zagotavlja motiv, ki povzroči, da nekdo deluje, se premika v določeni smeri.

Definicij oziroma opredelitev motivacije je več. »Motivacijo bi lahko definirali kot pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji določene potrebe. Motivacija je torej dejavnost vplivanja na posameznika z namenom, da bo naredil tisto, kar od njega pričakujemo, in sicer tako, kot to najbolj zmore.« (Oblak 2005, 240)

Temeljni funkciji motivacije sta dve in sicer funkcija spodbujanja in funkcija usmerjanja ravnanj, zaradi katerih je motivacija vse tisto, kar nas spodbuja k določenemu ravnanju in ga usmerja (Musek in Pečjak 2001, 56-57, po Bele 2013).

»Naše ravnanje je motivirano takrat, kadar je ciljno usmerjeno, pri tem pa ga spodbujajo številne potrebe in vzgibi« (Marzel 2000, 349). Motivirani smo torej, kadar je naše ravnanje s potrebami in vzgibi usmerjeno k določenemu cilju.

Krajnc (2012, 61) motivacijo opiše z naslednjimi besedami: motivacija je vse, kar posameznika spodbuja k določenemu ravnanju za doseg določenega cilja ter pomeni visoko raven pripravljenosti in vztrajnosti težiti k določenemu cilju, tudi kadar pride do ovir. Dodaja, da je motivacija nekakšna življenjska sila, ki omogoča in olajša človeku soočanje z življenjskimi tegobami in ovirami.

Kadar govorimo o motivaciji in njenem bistvu, moramo omeniti njeno osnovno delitev. Gre za delitev na zunanjo in notranjo motivacijo, ki jo navaja več avtorjev, med njimi tudi Bele (2013, 108), Buček in Čagran (2011, 116) ter Kobal Grum, Kolenc in Lebarič (2002, 24). O zunanji motivaciji govorimo takrat, kadar gre za zunanje spodbude k določenemu ravnanju. Za razliko od zunanje gre pri notranji motivaciji za nekakšno silo, ki prihaja iz posameznika, ter je kot takšna izraz njegovih osebnih stališč, občutenj. Buček in Čagran (2011, 116) uporabljata izraz intrinzična motivacija za notranjo motivacijo in ekstrinzična motivacija za zunanjo motivacijo.

Marzel (2000, 349) navaja, da je delovna uspešnost zaposlenih pogojena z njihovim znanjem, s sposobnostmi in z njihovo motiviranostjo. Tako so lahko uspešni le tisti posamezniki, ki so pri tem, kar počno, motivirani. Le takšni posamezniki dosegajo napredek tudi pri lastnem razvoju. Tako vidimo, kako pomembna je motiviranost zaposlenih za podjetje.

Delodajalci si želijo, da bi bili njihovi zaposleni motivirani za delo, vendar ne razumejo popolnoma, kaj je tisto, kar osebe resnično motivira (Burton 2012). Jaušovec (2010, 64) pravi, da enoznačnega odgovora na vprašanje »kako nekoga motivirati« ni. Gre za kompleksno vprašanje, na katerega ne moremo odgovoriti enoznačno. To še posebej velja, ker se po svojih potrebah in željah med seboj precej razlikujemo, in tako nas motivirajo različne stvari. Jaušovec (2010) dodaja, da je pri iskanju odgovora na to vprašanje treba izhajati predvsem iz tega, kar motivira osebo, ki bo nastopila v vlogi motivatorja. Ta oseba mora vedeti, kaj je razlog, da nekaj počne oziroma je pri določenih dejanjih pasivna, in kaj je tisto, kar jo žene v določena dejanja. Šele ko pozna odgovore na ta vprašanja, lahko začne sklepati o tem, kaj je tisto, kar motivira osebe, ki jih želi motivirati, torej zaposlene, podrejene, sodelavce. Za ustrezno motiviranost je treba upoštevati, da je vsak zaposleni drugačen, z drugačnimi potrebami in da mora tisti, ki motivira, to upoštevati in prepoznati razlike med zaposlenimi, da jih lahko ustrezno motivira (Burton 2012).

2.2 Motivacijske teorije

V zvezi z motivacijo se pojavljajo številne motivacijske teorije, ki razlagajo pomen motivacije. Bistvo teh motivacijskih teorij je, da pojasnijo, kakšen je odnos človeka do dela; da pojasnjujejo oziroma poskušajo razumeti in razložiti princip delovanja človeka kaj ga motivira pri delu (Červ 2012, 33).

Buček in Čagran (2011, 115) predstavljata tri večje skupine motivacijskih teorij, ki so se razvile med proučevanju motivacije. Te tri skupine so:

- *vsebinske teorije*. Bistvo teh teorij je razlaga človeških potreb. Izhajajo iz značilnosti človeka kot posameznika. Njihov prispevek pri proučevanju motivacije je zlasti v tem, da razlagajo, kje je vzrok, da človek poskuša in želi doseči neke cilje, dosežke, kot je lastna varnost, boljše zdravje, višja plača, napredovanje ipd.;

- *procesne motivacijske teorije*, ki pri svoji razlagi oziroma proučevanju izhajajo iz ravnanja ljudi. Ugotavljajo, kaj je tisto, kar ljudi žene v določeno ravnanje, ko zasledujejo določen cilj. Pri takšnem ravnanju človeka gre vselej za zavestno in načrtno ravnanje, ki ga usmerja k doseganju zastavljenega cilja, rezultata;
- *behavioristične teorije*. Te teorije se osredotočajo na ravnanje človeka in razloge, zakaj se človek vede, kot se. Pri tem iščejo razlago za človekovo ravnanje.

Mnoge teorije poskušajo razložiti motivacijo. Predstavljene so le tri skupine izmed mnogih. Za lažje razumevanje bistva in pomena motivacije je dobro, da razumemo dejavnike motivacije. Poznavanje slednjih nam omogoča razumevanje motiviranja v praksi.

3 DEJAVNIKI MOTIVACIJE

Uspeh podjetij je močno odvisen od sposobnosti in motiviranosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve (Zupan 2001). V ta namen mora podjetje poskrbeti, da so njegovi zaposleni ustrezno motivirani. Če želi vodstvo podjetja resnično motivirati svoje zaposlene, mora razmisliti, kaj vsakega posameznega zaposlenega resnično motivira pri delu, ter se odločiti za ustrezne oblike motiviranja (Burton 2012).

Bistveno je, da se z motiviranostjo zaposlenih poveča učinkovitost zaposlenih in tudi njihovo zadovoljstvo pri delu. Rezultate tega pa občuti tudi vodstvo podjetja in podjetje samo.

Na dvig motivacije zaposlenih lahko vplivamo z materialnimi ali nematerialnimi dejavniki (Červ 2012, 33). Med prve sodijo predvsem plača in druge materialne (denarne) nagrade oziroma ugodnosti, medtem ko med nematerialne dejavnike sodijo drugi dejavniki motiviranja, kot so medsebojni odnosi, komunikacija, organizacija dela, pohvale in graje, možnost izobraževanja in napredovanja, vrednote organizacije, občutek pripadnosti, vodstvo.

Tudi Markič in Verle (2010, 132) poudarjata pomen zaposlenih za podjetje. Podjetje bi se moralo glede na to, da so njegovi zaposleni njegov najpomembnejši vir uspeha, zavedati, da je treba poskrbeti za zadovoljstvo teh ljudi. Treba jih je spodbujati. Avtorja dodajata rezultate raziskave »Employee retention key in competitive world« (hr. com 2005, po Markič in Verle 2010), ki kažejo, da so bolj zavzeti in motivirani sodelavci ustvarili tudi do 200 % več donosa kot zaposleni, ki niso bili motivirani v tolikšni meri. Podatek je dovolj zgovoren in jasno nakazuje na močan vpliv motivacije na uspešnost podjetja.

Tudi Yair (2011, 33) razlikuje med notranjimi in zunanjimi dejavniki motivacije. Med prve šteje pripadnost organizaciji, dosežke, cilje, odgovornost, osebnostno rast, zanimivost dela, pomembnost dela, ravnovesje med zasebnim življenjem in delom. Med zunanje dejavnike motivacije Yair (2011, 33) uvršča nagrajevanje, priznanja, medsebojne odnose, povratne informacije, karierno oziroma poklicno napredovanje in delovno okolje.

A v teoriji pogosteje kot delitev dejavnikov motivacije na notranje in zunanje zasledimo delitev dejavnikov na materialne in nematerialne, ki lahko pripomorejo k večji produktivnosti in ustvarjalnosti zaposlenih. Pri tem je naloga podjetja, da ugotovi, kaj je tisto, kar vpliva na zaposlene do te mere, da se v organizaciji izboljšujejo rezultati dela (Oblak 2005, 242).

3.1 Plača

V zvezi s plačo se v organizacijah srečujejo z dilemo, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim hkrati zagotavljala dostojno življenje in povečala njihovo voljo do dela (Červ 2012, 34): torej kakšna naj bo višina plače, da bo zadostila tudi motivacijskim kriterijem.

Denar je dober motivacijski dejavnik za zaposlene, saj v družbi velja prepričanje, da je od višine plače odvisno, kako je posameznik obravnavan in cenjen v očeh drugih (Mohammad in Anowar 2012). Plača je tako še vedno pogosto učinkovit vir motivacije zaposlenih. A ta dejavnik nima samo prednosti.

Červ (2012) pojasnjuje, da na zavzetost delavca za delo vpliva tudi vrsta dela, za katero zaposleni dobijo plačilo. Namreč, lahko se zgodi, da podjetje povečuje višino plače in s tem ne povečuje delovne učinkovitosti ali zavzetosti za delo. Če bi se podjetje in zaposleni dogovorili, za katero delo bodo plačani, bi se razlika pri delavnosti hitro spremenila. Tudi Burton (2012) navaja, da je slabost finančnih dejavnikov motivacije ta, da postanejo pričakovani in postopoma vse manj cenjeni. Poleg tega se jih ljudje navadijo in izgubijo vrednost. Tako se ljudje dodatno začnejo osredotočati samo na tisto aktivnost, ki jim bo prinesla nagrado. Torej se s takšnim načinom motiviranja ne dosežejo nujno dolgoročni učinki.

V vsakem podjetju obstaja sistem plač. Ta naj bo zasnovan tako, da deluje motivacijsko. Zupan (2001, 121–122) navaja, da mora tak sistem plač zadostiti določenim zahtevam. Biti mora takšen, da vpliva na storilnost zaposlenih v tej meri, da jo povečuje; v svoji osnovi mora biti naravnano tako, da je pošten in pravičen; stroški dela, ki so določeni, morajo ostati v dogovorjenem okviru; sistem mora biti usklajen z zakonodajo; njegov učinek mora biti takšen, da motivira zaposlene, in takšen, da privabi nove, visoko usposobljene zaposlene.

Predvsem je pomembno, da je sistem nagrajevanja oz. sistem plač pošten. Dular in Markič (2012, 79) opozarjata, da zaposleni aktivno opazujejo dogajanje v podjetju in da pri tem opazijo, kako so nagrade in kazni razdeljene, in predvsem, ali so razdeljene pošteno oz. nepošteno. Nepošteno nagrajevanje ali kaznovanje ima lahko precejšen vpliv na zaposlene in zato tudi resne posledice za podjetje. Aquino in Lim (2006, po Dular in Markič 2012, 79) navajata, da nekatere študije kažejo, da lahko nepravičnost v delovnem okolju privede do hudih oblik neetičnega vedenja ter da lahko nepravičnost motivira zaposlene k temu, da v ospredje postavijo svoje lastne interese pred interese podjetja tudi v primeru, ko so njihovi lastni interesi v nasprotju z njihovim lastnim moralnim prepričanjem.

Burton (2012) na osnovi opravljene raziskave zatrjuje, da sodijo povišanje plače in razni bonusi oziroma dodatki k plači med najpogostejše materialne nagrade. Avtor dodaja, da gre za učinkovit način motiviranja zaposlenih, ki pa ne sme biti edini močni motivator. Vsekakor pa po njegovih ugotovitvah takšni dejavniki motivacije spodbujajo zaposlene, da se pri svojem delu bolj potrudijo, da delajo več in da se trudijo za dosego ciljev podjetja.

3.2 Medsebojni odnosi

Medsebojni odnosi so pomemben vir motivacije in pogosto učinkovitejši od materialnih nagrad (Mohammad in Anowar 2012). Medsebojni odnosi so za zadovoljstvo zaposlenih izjemno pomembni. Upamo si trditi, da to, kako se posameznik razume s svojimi zaposlenimi oziroma s svojimi sodelavci v veliki meri vpliva na to, s kakšnim veseljem bo prišel na delovno mesto in koliko bo pri tem motiviran.

Dobri medsebojni odnosi vplivajo na delovno uspešnost in poslovne rezultate podjetja. »Spoznanje, da je z dobrimi medčloveškimi odnosi mogoče povečati učinkovitost, je staro nekaj desetletij, možnosti, kako to doseči, pa še vedno raziskujejo.« (Bizjak 1998, 132)

Kadar govorimo o medsebojnih odnosih, mislimo na odnose med nadrejenim in njegovimi podrejenimi, kakor tudi na odnose med zaposlenimi na isti hierarhični ravni. Dober odnos med nadrejenim in njegovimi zaposlenimi je ključ do zadovoljstva zaposlenih (Mohammad in Anowar 2012). Nadrejeni s svojim nastopom, ki ga ima do svojih zaposlenih, vpliva na njihovo motiviranost in njihovo zadovoljstvo.

Za dobre medsebojne odnose je pomembno izkazovanje vljudnosti in spoštovanja do vseh sodelavcev ne glede na hierarhično mesto, ki ga ti zasedajo (Yair 2011).

Tudi Mohammad in Anowar (2012) poudarjata pomen spoštovanja in povzemata po Glanz (2002), da je spoštovanje ena od najvišjih želja zaposlenih, ki nanje deluje motivacijsko. Avtorja dodajata, da so zaposleni z visoko samozavestjo bolje motivirani od znotraj, bolj optimistični, pripravljeni na težje delo, delujejo učinkovito in redkeje izostajajo od dela zaradi kakršnih koli razlogov. Gre za medsebojno spoštovanje na vseh ravneh odnosov.

Za dobre medsebojne odnose na delovnem mestu je pomembno tudi, da se sodelavci med seboj pogovarjajo o neformalnih temah, ki ne zadevajo službenih obveznosti, kot so šport, počitnice, potovanja, novice iz zunanjega življenja itd. (Yair 2011). Tako se tkejo dobre medsebojne vezi, ki vplivajo na odnose. Arzenšek in Kožuh (2011, 179) opozarjata na posledice, ki jih imajo slabi medsebojni odnosi. Pravita, da so takšni odnosi v delovnem okolju lahko pomemben vir stresa in da prinašajo tudi mnoge druge negativne posledice za delovno okolje, kot so zaviranje izvajanja delovnih nalog, zaposleni se med seboj ne pogovarjajo oz. je komunikacija slaba, zaposleni se ne obveščajo o problemih, problemi se ne rešujejo itd. Posledično pride do nerešenih težav in nerešenih konfliktov in tako v delovnem okolju zavladata sovraštvo in nezaupanje.

Dular in Markič (2012, 87) sta v svoji raziskavi ugotovila, kako pomembni so medsebojni odnosi za podjetje. Prišla sta do ugotovitve, da imajo medsebojni odnosi signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma. To pomeni, da boljši kot so medsebojni odnosi, manj

je neupravičene odsotnosti z dela (predvsem zdravstvene odsotnosti) in nasprotno, slabši kot so medsebojni odnosi, več je neupravičene odsotnosti z dela.

Smith (2002, po Arzenšek in Kožuh 2011, 180) meni, da negativni oz. slabi medsebojni odnosi v delovnem okolju in vse, kar takšni odnosi prinašajo, preprečuje medsebojno sodelovanje med zaposlenimi ter tako vpliva na padec delovne morale, ki je potrebna za rešitev težav. Cooper, Dewe in O'Driscoll (2001, po Arzenšek in Kožuh 2011, 180) pa pravijo, da se uspešna podjetja s takšnimi težavami spopadajo tako, da skrbijo za ugodno delovno klimo ter aktivno spodbujajo ustvarjanje takšnega okolja, v katerem se problemi rešujejo sproti in v katerem se ustvarjajo možnosti za razvoj kariere.

3.3 Komunikacija

Interno komuniciranje, nagrajevanje in motiviranje ter opolnomočenje postajajo ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih (Rijavec 1999, 628). Dobra komunikacija v delovnem okolju lahko motivira zaposlene, da radi prihajajo na delovno mesto in radi opravljajo svoje delo. Eden izmed ključnih načinov doseganja in zagotavljanja motivacije zaposlenih je torej komuniciranje z njimi (Rijavec 1999, 619). Seveda pa ni vseeno, kakšna je ta komunikacija. Biti mora učinkovita. V ta namen je treba upoštevati določene nasvete.

Za doseg komunikacije, ki deluje motivacijsko, se je treba posluževati zlasti motivacijskih govorov, motivacijskih člankov v internih glasilih, motivacijskih prispevkov na spletnih straneh podjetja, individualnih motivacijskih kartic, plakatov z motivacijskimi slogani, motivacijskih izrekov ipd. (Mihalič 2010a, 44). Pri tem gre za motivacijo, ko nadrejeni motivirajo zaposlene, torej za vertikalno komunikacijo. Za motivacijo zaposlenih pa je pomembna tudi horizontalna komunikacija med zaposlenimi na istem hierarhičnem nivoju.

Mihalič (2010b, 7) poudarja, da je za dobro poslovno komunikacijo v sodobnih podjetjih potrebna demokratična komunikacija. Takšno, demokratično komuniciranje prinaša uspešnost in učinkovitost pri poslovanju. Bistvo takšne komunikacije je odprt in demokratičen dialog z vsemi udeleženci v komunikaciji. Odlikuje jo aktiven dialog, aktivno poslušanje, nehierarhični odnosi, dvosmerna komunikacija, medsebojno informiranje in svetovanje ter medsebojno izmenjavanje idej, misli (Mihalič 2010b, 9). Takšna komunikacija prinaša zadovoljstvo med zaposlene.

Weisinger (2001, 147–148) svetuje, da je v delovnem okolju za komunikacijo z ljudmi treba uporabiti naslednje sposobnosti in veščine:

- samorazkrivanje – zaposlenim je treba jasno izraziti misli, namere, želje, interese, ideje, občutke ipd.;
- odločnost – zaposlenim mora biti na voljo možnost, da ubranijo svoje prepričanje, stališče, mnenje, ideje, potrebe ter da to spoštujejo tudi pri drugih;

- dinamično poslušanje – ni pomembno samo, kaj se pove, govori, temveč je poleg aktivnega govorjenja enako ali celo pomembnejše poslušanje in slišanje sogovornika;
- kritika – vsakemu zaposlenemu mora biti dana možnost, da izrazi svojo kritiko;
- skupinska komunikacija – potrebne so tudi veščine skupinske komunikacije oziroma komuniciranja v skupini večjega števila sogovornikov (udeležencev komunikacije).

Dobnik (2007, 154) poudarja pomen komunikacijskega udobja. Zanj je potrebna ustreznost komunikacija s sodelavci. Pri tem je treba upoštevati zlasti naslednje bistvene elemente komunikacijskega udobja in svobode (Dobnik 2007):

- vsebinsko komunikacijsko udobje (udeleženci v komunikaciji imajo pravico do podobnosti in različnosti mnenj, idej in predlogov);
- prostorsko komunikacijsko udobje (udeleženci v komunikaciji imajo pravico do medsebojne bližine in oddaljenosti v procesu komunikacije);
- časovno komunikacijsko udobje (udeleženci v komunikaciji imajo pravico, da sami odmerjajo čas trajanja komunikacije, torej njen začetek in konec; nobeden ne sme biti prisiljen v komuniciranje);
- delovno komunikacijsko udobje (gre za udobje, ki udeležencem komunikacije daje pravico, da so pri pogovoru tako aktivni kot tudi pasivni);
- čustveno komunikacijsko udobje (takšno udobje omogoča razmerje med zadoščenjem in prikrajšanostjo v komunikacijskem procesu).

Upoštevajoč navedeno, je komunikacija med zaposlenimi lahko učinkovita, zaposlenim pa prinaša zadovoljstvo in udobje. In takšna komunikacija lahko deluje motivacijsko.

»Uspešno komuniciranje se mora začeti pri najvišjem vodstvu storitvene organizacije, v njegov proces pa morajo biti aktivno vključene tudi vse ostale kategorije zaposlenih, zlasti kontaktno in podporno osebje, ki je v vsakodnevem odnosu s strankami. Šele na takšen način bo interno komuniciranje kot sredstvo doseganja zadovoljstva strank učinkovito.« (Rijavec 1999, 622)

3.4 Organizacija dela in delovni čas

Organizacija dela je za proces oziroma izvedbo delovnih nalog zelo pomembna. Dobra organizacija dela prihrani zaposlenim čas pa tudi marsikateri nesporazum. Organizacija dela je v rokah nadrejenega, torej tistega, ki vodi zaposlene. V okviru organiziranja se izvajajo (Mihelič 2010c, 15–16):

- postopki izbire zaposlenih, ki se jim dodeli določeno delo in naloge;
- postopki oblikovanja tima ali skupin za izvedbo dela, kadar je to potrebno;
- postopki zagotavljanje potrebnih sredstev in virov za karseda dobro oziroma uspešno izvedbo del;
- postopki ustreznega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih;

- postopki seznanitve zaposlenih s pričakovanimi rezultati dela in zahtevanimi cilji;
- postopki oblikovanja načina dela in njegove izvedbe;
- postopki določanja časovnih okvirov in rokov za izvedbo dela ter
- postopki določanja sistema spremljanja in nadzora izvajanja del.

Menimo, da je dobro organizirano delo izjemno pomembno za zaposlene in za poslovanje podjetja. Za zaposlene je pomembno, da vedo, kaj je njihovo delo ter kako in kdaj ga morajo izvesti. S tem, ko je zaposlenim jasno, kako je delo organizirano, kaj se od njih zahteva in pričakuje, so lahko ti motivirani za opravljanje svojega dela in nalog.

K organizaciji dela sodi tudi delovni čas, ki vpliva na to, kako bo delo razporejeno, organizirano, in tudi obratno, organizacija samega dela lahko določa delovni čas. Oblak (2005, 241–242) navaja, da ima delovni čas z vidika motivacije pomembno vlogo. To po besedah avtorja velja na primer za t. i. drseči delovni čas, ki zaposlenim omogoča, da si sami določijo termin oziroma čas dela. Gre za fleksibilni čas prihoda in odhoda z dela in čas trajanja dela. Kljub vsemu pa morajo biti takšni termini znotraj določenih časovnih okvirov. Tudi pri takšnem delovnem času so lahko določene zahteve. Tako se na primer lahko od zaposlenega zahteva, da je na delovnem mestu prisoten med 10. in 12. uro, vse druge delovne ure pa lahko opravi po lastni presoji, a znotraj določenega časovnega okvira (na primer med 6. in 19. uro). A kljub temu ni vse tako preprosto in svobodno. Motivacijski učinek ni nujno takšen, kot se morda zdi, zato Oblak (2005, 242) opozarja na previdnost, ki je potrebna pri takšnem delovnem času.

3.5 Pohvale in graje

Nič ni močnejšega od pohvalne besede, ko zaposleni v dosego določenega projekta ali cilja podjetja vložijo svoj dodatni napor in trud (Department of Human Resources 2012). Beseda ima izjemno moč. Z njo se lahko veliko doseže, zato je pomembno, da vodja oziroma nadrejeni svojega zaposlenega vselej pohvali za uspešno in učinkovito opravljeno delo, saj dobro delo, trud, vestnost, izobraževanje in prizadevanje ne smejo ostati neopaženi in morajo biti izpostavljeni ter ustrezno nagrajeni (Mihalič 2010c, 40).

Mihalič (2014, 39) navaja, da so temeljni pristopi pri motiviranju zaposlenih zlasti spodbujanje, podpiranje, navduševanje, opogumljanje, nagrajevanje, stimuliranje, nudenje pomoči, opolnomočenje, navdihovanje, čestitanje za dosežke in uspehe, izpostavljanje dosežkov in uspehov, hvaljenje, izkazovanje zaupanja in podobno. Takšnih ukrepov se je treba posluževati redno in intenzivno za doseganje želene uspešnosti in učinkovitosti pri opravljanju dela. Menimo, da je takšne pristope mogoče izvesti s pohvalo in z ustrezno konstruktivno kritiko.

Burton (2012) navaja najučinkovitejše spodbude: osebna zahvala, ki jo izreče nadrejeni, pisna zahvala nadrejenega in javna pohvala. Pri tem dodaja, da je priznanje kot pohvala lahko učinkovito le, če ima določen pomen, smisel in je bilo izraženo na primeren način.

3.6 Možnost izobraževanja in napredovanja

Podjetje mora sistematično in načrtno razvijati kariere zaposlenih ne glede na njihovo delovno mesto ali njihovo zahtevnost del in nalog (Mihalič 2011, 9). K temu sodi tudi izobraževanje in napredovanje zaposlenih. Izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja morajo biti redna in ciljno usmerjena (Mihalič 2011, 38).

Tudi izobraževanje je pomemben motivacijski dejavnik. Vlaganje v zaposlene v tem smislu je pomembno in deluje motivacijsko, zato je zelo pomembno, na kakšen način in v kolikšni meri podjetje spodbuja osebni razvoj zaposlenih (na primer jim sponzorira šolanje na fakultetah, seminarjih, učenje tujih jezikov itd.) (Oblak 2005, 242).

Poleg možnosti izobraževanja je pomemben motivacijski dejavnik tudi možnost napredovanja. Napredovanje pomeni spremembe v karieri na bolje. Oblak (2005, 241) navaja, da gre pri napredovanju posameznika za njegovo premestitev na višji položaj glede na hierarhijo podjetja. A takšen položaj od njega zahteva večje sposobnosti in večje odgovornosti.

Mihalič (2011, 24) pojasnjuje, kdaj je napredovanje učinkovito. Po njenih navedbah se pravi učinek motivacije doseže le takrat, kadar so zahteve in merila napredovanja enaka za vse, kadar imajo zaposleni ob enakih pogojih enake možnosti napredovanja in kadar je napredovanje nagrada za nadpovprečne dosežke pri delu, za pridobljena in usposobljena znanja in druge kompetence, inovativnost, vestnost, kolegialnost do sodelavcev in podobno. Prav tako mora biti učinkovita motivacija pogojena s posameznikom, predvsem pa njegovo z učinkovitostjo pa tudi njegovimi veščinami, znanji, sposobnostjo podajanja predlogov, iznajdljivostjo itd.

Marušič (2001) pojasnjuje razliko med horizontalnim in vertikalnim napredovanjem. O horizontalnem (vodoravnem) napredovanju govorimo, kadar nekdo napreduje proti sredini glede na središčno os med zaposlenimi na istem nivoju, o vertikalnem (navpičnem) pa, kadar nekdo napreduje na višje delovno mesto in se približuje zaposlenim na višjem nivoju.

Le če je napredovanje zasnovano kot pošteno in učinkovito, lahko deluje motivacijsko. Marzel (2000, 350) opozarja, da »ko posamezniki čutijo, da v napredovanju ni pravičnosti, da napredujejo nesposobni, takrat napredovanje izgublja vrednost v smislu moralnega stimulansa in tako ne motivira več za razvoj«. Oblak (2005, 241) pa opozarja, da se pri napredovanju nemalokrat pokaže, da zaposleni ni popolnoma kos novemu položaju, novim zahtevam in odgovornostim. To še posebej velja za naloge s področja koordiniranja. Menimo, da je

predvsem možnost napredovanja za zaposlene in seveda to, da so s to možnostjo seznanjeni, močan motivacijski dejavnik. Prizadevanja zaposlenih, ki vedo za možnost, da lahko napredujejo, se tako povečujejo in pri svojem delu so tako vse bolj uspešni.

3.7 Vrednote podjetja

Podjetje bi lahko bilo precej uspešnejše in učinkovitejše, če bi njegovi zaposleni poznali resnične vrednote in vizijo podjetja (Burton 2012). Zaposleni, ki sodelujejo pri razvoju strategij podjetja za doseg vrednot podjetja, občutijo do podjetja posebno zavezo (Department of Human Resources 2012). Tako so vrednote podjetja lahko za zaposlene vir motivacije (Department of Human Resources 2012). Seveda je doseganje poznavanje vrednot zaposlenih naloga vodstva podjetja.

»Bistveno vlogo v organizacijah odigrajo prav zaposleni in njihove zmožnosti. Če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu.« (Bojnec in Papler 2012, 107) Vsekakor je za uspešno delovanje v podjetju pomembno, da zaposleni poznajo njegove vrednote. Menimo, da je težko biti motiviran pri delu, ne da bi zaposleni poznali »ozadje« podjetja, za katerega se dela, in kaj je tisto, k čemur se z delom prispeva.

Izjave o vrednotah so značilnosti podjetja (kaj, zakaj in za koga počne), njegovih ciljev in temeljnih načel (Ministrstvo RS za šolstvo in šport b. l., 10). Prek takšnih izjav podjetje izraža svoje želje in pričakovanja ter tako spodbuja razpravo o določenih vprašanjih. Prav tako prek takšnih izjav o vrednotah vpliva na zvišanje motivacije zaposlenih in vodstva (Ministrstvo RS za šolstvo in šport b. l., 10). Torej podjetje tako, da jasno izpostavi svoje vrednote, vpliva na dvig motiviranosti svojih zaposlenih.

Ko govorimo o ravnanju z ljudmi, imamo v mislih svoje sodelavce, njihove potrebe, zadovoljstvo, izobraževanje, znanje, zadovoljitev njihovih pričakovanj in ciljev. Pozornost menedžmenta se usmerja na zaposlene in iskanje odgovorov, kako sodelavce narediti bolj zavzete, motivirane in kako omogočiti njihov osebni razvoj, kako se čim hitreje spreminjati in učiti. Vse to pa je mogoče le v okolju, kjer je vedenje odraz skupno postavljenih vrednot, kjer se ceni prispevek vsakega delavca k skupnim rezultatom podjetja in ko delavec ve, kje se njegova odgovornost zlije z odgovornostjo drugih sodelavcev. (Verzegnassi 2004, 9)

Iz napisanega jasno izhaja, da so vrednote pomembne za motiviranost zaposlenih.

3.8 Vodstvo

Merkač Skok (2005, po Makovec Brenčič, Rašković in Škerlavaj 2008, 730) meni, da je ravnanje z ljudmi v podjetjih eden od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja vsakega podjetja.

Dober vodja mora poskrbeti, da delo poteka uspešno in da so zaposleni zadovoljni, ter v ta namen priskrbeti potrebna sredstva za uspešno delo, delo organizirati karseda sistematično ter podjetno in organsko povezati ves trud (Bizjak 1998, 126–127). Od vodje je v veliki meri odvisno, kako se bodo procesi v podjetju odvijali, kako bodo zaposleni opravljali svoje delo, kako bodo motivirani in zadovoljni. Od tega pa je odvisno, kako uspešno bo delovalo podjetje. Vodstvo je zato lahko eden od najmočnejših dejavnikov motivacije, saj ima vodja v rokah marsikatero odločitev glede motiviranja svojih zaposlenih.

Dular in Markič (2012, 87) sta v svoji raziskavi ugotovila, kako pomembno je zadovoljstvo z vodjem (nadrejenim) za zadovoljstvo zaposlenih. Prišla sta do ugotovitve, da ima zadovoljstvo z neposredno nadrejenim opazno oz. signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma ter da višje, kot je zadovoljstvo z vodjo, manj časa so zaposleni odsotni z dela, in nasprotno, nižje kot je zadovoljstvo, daljši je čas odsotnosti.

Vodje se med seboj precej razlikujejo. Za uspešno vodenje, ki prinaša dobre rezultate ter motivirane in zadovoljne zaposlene, je pomembno, da ima vodja določene lastnosti. Carnegie (2013, 29–50) navaja naslednje lastnosti uspešnih vodij, ki poskrbijo za zadovoljne zaposlene:

- spoštujejo pomembne vrednote kot so delavnost, iskrenost, vztrajnost itd.;
- zastavljene cilje se trudijo doseči ne glede na to, ali njihovo delo temelji na lastnih zamislih ali zamislih drugih;
- dobro poznajo cilje podjetja, delovnega okolja oziroma delovnega oddelka ter spremljajo vse spremembe;
- postavljajo si visoke standarde in trdo delajo za njihovo dosego;
- ko je treba, vzamejo vajeti v svoje roke in so motivirani za doseganje rezultatov;
- so dobri govorniki in še boljši poslušalci;
- dobro delujejo pod pritiskom, se znajo prilagoditi in ohraniti mirno kri;
- do stvari imajo pozitiven odnos;
- spodbujajo delovanje zaposlenih in delovne skupine;
- odprti so za nove zamisli in sprejemanje predlogov;
- znajo prepoznati in spodbuditi dobre lastnosti v drugih;
- zavedajo se, da so za rezultate odgovorni oni sami in njihovi sodelavci;
- so učinkoviti in učinkovito razporejajo svoj čas;
- so ustvarjalni, inovativni in pripravljeni na preizkušanje novih zamisli;
- vedo, kaj želijo doseči in tudi kako bodo to dosegli;
- njihov cilj je opraviti delo;

- ob srečanju z neuspehom prevzamejo vaje v svoje roke in naredijo, kar je treba, da razrešijo nastali položaj.

Ljudje niso nujno motivirani le z enim samim dejavnikom, temveč jim je pomembna kombinacija več dejavnikov (Burton 2012). Prav tako se dejavniki med seboj ne smejo izključevati. Vodja lahko uporablja kombinacijo dveh ali več dejavnikov hkrati. Tako kažejo tudi raziskave s področja motivacije pri delu, in sicer da človekovega ravnanja in delovanja pri delu ne spodbudi samo en dejavnik, temveč mnogo znanih in neznanih vplivov (Krajnc 2012, 62).

4 REZULTATI MOTIVIRANOSTI

Motiviranje je torej ključni dejavnik zadovoljstva zaposlenih (Rijavec 1999, 628). Červ (2012, 33) poudarja pomen motivacije za zaposlene in pomen, ki ga mora podjetje nameniti motiviranju svojih zaposlenih. V skladu z motiviranostjo zaposlenih namreč sledijo primerni rezultati.

4.1 Motivirani zaposleni

Zaposleni so kot človeški vir ključni za doseganje konkurenčne prednosti in zato mora podjetje poskrbeti zanje v največji možni meri tudi z ustreznim nagrajevanjem in motiviranjem (Bojnec in Papler 2012). Kot smo že omenili, ustrezna motivacija zaposlenih prinaša predvsem zadovoljne zaposlene, povečuje njihovo delovno storilnost oziroma učinkovitost ter posledično prinaša uspešnejše poslovanje in delovanje podjetja.

Če zaposleni občutijo, da so cenjeni za to, kar počnejo, bodo pri delu bolj navdušeni, bolj zadovoljni in bolj motivirani, kar vodi k večji produktivnosti podjetja (Ovidiu-Iliuta 2013). Torej dobra motivacija zaposlenih prinaša uspeh za podjetje.

Bojnec in Papler (2012, 106) navajata: »Motivirani in lojalni zaposleni so tisti dejavnik, ki uspešna podjetja loči od manj uspešnih.« Tako lahko trdimo, da je za uspeh podjetja potrebna dobra motivacija zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so ključni za uspešnost in učinkovitost podjetja. Nezadovoljni oziroma nemotivirani ali neustrezno motivirani zaposleni pa podjetju prinašajo bolj ali manj slabe posledice.

4.2 Nemotivirani zaposleni

Červ (2012, 34) navaja, da je nemotiviranost zaposlenih za delo mogoče prepoznati po njihovem molku. Keenan (1996, po Červ 2012, 34) meni, da je vedenje zaposlenih (podrejenih) tisti pokazatelj, ki kaže na nezadovoljstvo in nemotiviranost za delo. Takšni zaposleni so občutno manj zainteresirani za delo, niso dovolj aktivni in se ne trudijo, kolikor je potrebno. Takšni zaposleni tudi niso zainteresirani za dodatno delo, ki bi ga sicer opravili prostovoljno in brez večjih oporekanj. Opaziti je mogoče tudi odstopanja glede prisotnosti na delovnem mestu.

Nemotivirani zaposleni lahko svoje nezadovoljstvo izrazijo na različne načine. Svetlik in Zupan (2009, 345) med najpogostejšimi navajata naslednje oblike:

- absentizem ali izostajanje z dela. Za takšen izostanek zaposleni nima pravega razloga. Poznamo tudi zdravstveni absentizem, ko zaposleni izostaja z dela iz zdravstvenega razloga. Vzrokov za absentizem ne gre iskati samo boleznih ali poškodbah, saj je ta pojav precej kompleksnejši in nanj vplivajo različni dejavniki, kot so medsebojni odnosi, odnos

- nadrejenega, nagrajevanje itd. (Dular in Markič 2012, 80). Absentizem podjetju prinaša velike stroške in izgubo;
- fluktuacija pomeni odhajanje zaposlenih iz podjetja. Zaposleni zapustijo svoje delovno mesto oz. delovno okolje zaradi nezadovoljstva in se zaposlijo nekje drugje;
 - odklonsko (deviantno) vedenje zaposlenih posameznikov. Gre za razne oblike odklonskega, nezaželenega vedenja posameznikov: pasivnost pri delu, negativno vplivanje na delo drugih, povzročanje nezadovoljstva pri sodelavcih, zamujanje na delo, konfliktnost, neupravičeni izostanki z dela itd.;
 - kolektivne stavke in protesti. Do njih pride takrat, kadar se nezadovoljstvo med zaposlenimi razširi do te mere, da preide na kolektivno raven.

Menimo, da je lahko problem nemotiviranih in nezadovoljnih zaposlenih tudi konfliktnost v odnosih. »Konflikt je v širšem pomenu vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, lahko bi tudi rekli soočenje neusklajenosti ali neharmonija. Je stanje, ko sistem zaradi te neusklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno. Hkrati je tudi stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe.« (Iršič 2005, 7) Tako v delovnem okolju med zaposlenimi prihaja do konfliktov, ki lahko zavirajo ustvarjalnost in nasploh negativno vplivajo na delo. Možnost za razvoj konfliktov je večja, kjer je večja nagnjenost k stresu in z njim povezanimi posledicami (Arzenšek in Kožuh 2011, 179). Do stresa pa lahko prihaja tudi zaradi nezadovoljstva zaposlenih z delom ali z odnosi na delu. Iršič (2005, 7) opozarja, da lahko konflikt predstavlja resno nevarnost za posameznika, za odnos in skupnost ter lahko predstavlja vir uničenja odnosov. Tako lahko že en sam nezadovoljni posameznik ustvari škodo v podjetju, če prične v delovnem okolju širiti svoje nezadovoljstvo in negativizem. Šteje torej vsak posameznik.

Nezadovoljni in nemotivirani zaposleni se torej pogosto vedejo odklonsko. Tako se dogaja, da prihajajo na delo kasneje in odhajajo prej pa tudi odmor za malico ali kosilo podaljšajo ter se zadržijo dlje časa, da jim ni treba nazaj v delovno okolje. Zanje prav tako velja, da so z delovnimi nalogami pogosto v zaostanku, da pri delu ne dosegajo dogovorjenih rezultatov in norm, da nemalokrat kritizirajo in podajajo pripombe o stvareh, ki se jih ne tičejo, ter da v primeru, če pride v delovnem okolju do takšnih ali drugačnih zapletov in nesporazumov, obtožujejo drug drugega.

Takšna ravnanja ustvarjajo negativno vzdušje v delovnem okolju. V takšnem okolju nihče ni motiviran in tako ni mogoče dosegati zadovoljivih rezultatov. Z nezadovoljstvom nagrajevanja in motiviranja zaposlenih se povečuje splošno nezadovoljstvo zaposlenih (Markič in Verle 2010).

Zadovoljstvo zaposleni izrazijo z večjo motivacijo pri delu, večjo delovno storilnostjo in učinkovitostjo. Slednje pa podjetju prinaša boljše rezultate poslovanja, večji dobiček. Lahko bi še dodali, da pri podjetju, ki dobro posluje, ki dosega dobre, konkurenčne rezultate, in to tudi po zaslugi motiviranih in zadovoljnih zaposlenih, obstaja večja verjetnost, da bo še povečalo in izboljšalo motiviranost svojih zaposlenih.

Dobro vodeno podjetje vidi zaposlene kot vir kakovosti in produktivnosti ter poskrbi za njihovo zadovoljstvo (Tella 2007). Tella (2007) ugotavlja, da obstaja povezanost med zadovoljstvom pri delu in delovno motivacijo. Tako so motivirani zaposleni pri delu tudi bolj zadovoljni. Ne samo da so motivirani ljudje bolj zadovoljni pri delu, ampak so tudi bolj zadovoljni z življenjem nasploh (Lewis 2014). Tako pride do vsesplošnega zadovoljstva ali nezadovoljstva posameznika, ki se lahko širi na druge ljudi v njihovi okolici. Zato menimo, da je zelo pomembno, da podjetje skrbi za dobro motiviranost in posledično zadovoljstvo svojih zaposlenih, saj lahko že en sam nezadovoljen zaposleni širi svoje nezadovoljstvo na druge in tako zaznamuje večjo množico zaposlenih. Ni pa samo vodstvo tisto, ki je odgovorno za tvorne medosebne odnose, prav vsak posameznik v podjetju lahko konstruktivno prispeva k tvornejšim odnosom, enako pa tudi vsak posameznik lahko te odnose kruši.

5 INVALIDSKA PODJETJA V SLOVENIJI

Invalidska podjetja se v slovenskem prostoru uvrščajo med organizacije socialne ekonomije oziroma socialnega podjetništva. Zakon o gospodarskih družbah določa, da invalidska podjetja delujejo kakor druge gospodarske družbe (Uršič 1997, 82).

5.1 Socialno podjetništvo

Zidar (2013, 291) pojasnjuje, da »socialno podjetništvo pomeni novo statusno obliko in hkrati potencialni družbenopolitični odgovor na krizo klasičnega tržnega podjetništva in sistema tržne ekonomije«. Gre za tako imenovano socialno ekonomijo.

Organizacije socialne ekonomije so tiste organizacije, ki veljajo za zasebne entitete (Zidar 2013, 292). Gre za organizacije, ki so s formalnega in statusnega vidika opredeljene kot nepridobitne. Kot take torej izvajajo nepridobitno dejavnost. Zidar (2013, 292) med takšne organizacije uvršča »zadruge, vzajemne družbe, socialna podjetja, fundacije, društva, zavode, ustanove in tista zasebna podjetja, ki delujejo po nepridobitnih načelih ali dobiček delijo. V slovenskem prostoru se kot organizacije socialne ekonomije pogosto upoštevajo tudi invalidska podjetja pa tudi klasična podjetja, ki poudarjajo družbeno odgovornost ali zaposlujejo ranljive skupine« (Zidar 2013, 292). Socialno podjetništvo tako sodi v t. i. socialnoekonomski sektor, kamor torej uvrščamo tudi invalidska podjetja (Tabaj in Čufer 2004, 82).

Socialno podjetništvo, imenovano tudi podjetništvo v imenu družbe, se tako nanaša na podjetja, katerih temeljni cilji so usmerjeni v zadovoljevanje potreb članov in skupnosti ter v demokratične delitve dobička, vodijo pa jih vrednote, kot so avtonomija delovanja, demokratičnost odločanja, enakost, sodelovanje in dajanje prednosti doseganju družbenih ciljev pred ustvarjanjem dobička. V socialnih podjetjih je zagotovljeno sodelovanje tako uporabnikov oziroma članov kot delavcev, delovanje pa temelji na načelih krepitve moči, udeležnosti ter kolektivne in individualne odgovornosti. (Zidar 2010, 45)

5.2 Invalidsko podjetje

Invalidsko podjetje je opredeljeno v 52. členu Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI, Ur. l. RS, št. 16/07), ki določa: »Kot invalidsko podjetje lahko posluje gospodarska družba, ki je organizirana in deluje kot kapitalska družba v skladu z določbami zakona, ki ureja gospodarske družbe, če posamezna vprašanja njenega pravnega statusa, upravljanja in poslovanja s tem zakonom niso urejena drugače.«

Kos (2006, 34) navaja, da so invalidska podjetja »kapitalske družbe, to so delniške družbe, (d. d.), družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) in komanditne družbe (k. d.)«. Kot takšne po navedbah Kosa (2006) zaposlujejo najmanj 40 % invalidov. Gre za invalidne osebe, ki

zaradi svojega zdravstvenega stanja ne morejo dobiti dela oziroma zaposlitve ali pa jim to stanje onemogoča, da trenutno zaposlitev obdržijo.

Uršič (1997, 82) glede značilnosti poslanstva invalidskih podjetij poudarja, da »/p/rimarno poslanstvo invalidskega podjetja vključuje usposabljanje in zaposlovanje invalidnih oseb in naloge, povezane z integracijo oziroma reintegracijo invalidnih oseb v delovno in življenjsko okolje, strokovno obravnavo invalidnih oseb, humanizacijo njihovega dela in povečanje kvalitete njihovega življenja«. Za invalidska podjetja je značilno neprofitno poslanstvo, ki zajema usposabljanje in zaposlovanje invalidnih oseb, njihovo strokovno obravnavo pri integraciji v okolje, v katerem delajo in živijo, humanizacijo dela ter socialne storitve (Uršič 1997, 82). A takšno, neprofitno poslanstvo, tem podjetjem ne odvzema profitne dejavnosti oziroma razsežnosti.

Ovsenik in Čufer (2002, 173–174) opozarjata na večplastno vlogo invalidskega podjetja. (1) Invalidsko podjetje se pojavlja na trgu kot gospodarska družba. Kot tako je konkurenčno drugim podjetjem. Ker zanj velja, da zaposluje specifičen kader, mu to omogoča določene ekonomske olajšave. (2) Invalidsko podjetje z zaposlovanjem invalidnih oseb izpolnjuje svoje poslanstvo. Slednje izpolnjuje tudi prek humanizacije dela in izvajanja socialnih aktivnosti. Z izvajanjem omenjenega in uresničevanjem svojega poslanstva invalidsko podjetje deluje v javno korist. (3) Narava poslanstva in delovanje invalidskega podjetja zahtevata, da imata vodstvo takšnega podjetja in njegov menedžment določena potrebna in ustrezna znanja, ki jih delovanje takšnega podjetja zahteva. Vsekakor je za vodstvo podjetja in njegov celotni menedžment posebnost to, da morajo ob zaposlovanju specifične delovne sile dosegati poslovne uspehe in izkazovati poslovno učinkovitost z dobrimi rezultati. (4) Uresničitev ekonomskih in socialnih ciljev je brez dvoma temeljno poslanstvo invalidskega podjetja. Namen tega je, da se rešuje problematika brezposelnosti in socialne izključenosti invalidnih oseb, ki imajo tako možnost, da se kljub svojemu statusu invalidne osebe zaposlijo, dobijo dostojno delo in plačilo zanj, da opravljajo koristno delo ter so pri tem deležne potrebne pomoči in podpore.

Pojem in pomen invalidskega podjetja je dobro predstavljen tudi v poročilu, ki ga je izdal Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča (2013, 9–10) z naslovom Večletna analiza stroškov in koristi financiranja zaposlitvene rehabilitacije in zaposlovanja invalidov v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih. Poročilo navaja, da invalidska podjetja opravljajo dve funkciji. Podjetja invalidom omogočijo usposabljanje za vključitev v delo in jim tako z zaposlitvijo omogočijo, da opravljajo delo ter da s tem, ko so zaposleni, dobijo možnost, da glede na svoje zmožnosti najdejo sebi ustrezno delovno mesto. Invalidska podjetja pa morajo za doseg tega skrbeti za nenehno prilagajanje delovnega okolja, izvajati ustrezne ukrepe ter uresničevati ustrezne programe, ki so del gospodarjenja na trgu in istočasno prilagojeni delovnim zmožnostim invalidov, ki jih zaposlujejo. Invalidska podjetja morajo tudi skrbeti, da zaposlujejo ustrezen kader, torej ustrezne strokovne delavce, ki morajo

ustrezati številu zaposlenih invalidov. V skladu z zakonodajo se morajo ti strokovni delavci redno letno izobraževati s področja zaposlitvene rehabilitacije. Tako se jim zagotavlja strokovnost za delo z invalidi, ki jih tovrstna podjetja zaposlujejo.

Prilagajanje delovnega okolja pomeni predvsem »prilagajanje dela, vključno s prirejanjem in spreminjanjem strojev in opreme oz. spreminjanjem vsebine in organizacije dela, ter prilagajanje delovnega okolja, ki omogoča dostop do delovnega mesta, in delovnega časa, ki vzpodbuja zaposlovanje invalidov« (Soča 2011, 13).

Soča (2013, 9–10) tudi navaja, da morajo invalidska podjetja kar 80 % dobička, ki so ga ustvarila v poslovnem letu, nameniti za povečanje osnovnega kapitala podjetja, za povečanje njegovih zakonskih rezerv ali ga porabiti za kak drug namen kakor ostale državne pomoči. O vseh pomembnih dogajanjih, ki bi lahko imela vpliv na poslovanje invalidskega podjetja in na njegova delovna mesta (predvsem njihovo ohranitev) morajo obveščati ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. So pa invalidska podjetja, ki v skladu z evropsko uredbo zagotavljajo zaščito zaposlitev in zaposlujejo vsaj 50 % invalidov, ter podjetja, ki zaposlujejo od 40 do 50 % invalidov, med katerimi je vsaj tretjina težjih invalidov¹, v največjem obsegu oproščena plačila prispevkov za socialno varstvo.

Za invalidska podjetja velja posebnost tudi na področju davkov. Kot je določeno v poročilu Večletna analiza stroškov in koristi financiranja zaposlitvene rehabilitacije in zaposlovanja invalidov v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih (Soča 2013, 11), velja po Zakonu o davku od dohodka pravnih oseb (ZDDPO-2, Ur. l. RS, št. 117/06) splošna olajšava za vse delodajalce, ki zaposlujejo invalide po ZZRZI. Tako lahko invalidsko podjetje uveljavi zmanjšanje davčne osnove v višini 50 % plače te osebe. Takšno zmanjšanje pa ne sme biti višje od višine davčne osnove. Invalidsko podjetje, ki zaposluje invalida s 100 % telesno okvaro in gluho osebo, pa lahko uveljavi zmanjšanje davčne osnove v višini 70 % plače te osebe, vendar prav tako ne več kot v višini davčne osnove. Invalidska podjetja so oproščena tudi plačila davka na izplačane plače.

Invalidska podjetja v Sloveniji ureja Pravilnik o invalidskih podjetjih (Ur. l. RS, št. 117/2005). Ta v 2. členu določa, da se vloga za pridobitev statusa invalidskega podjetja vloži na ministrstvo, pristojno za invalidsko varstvo, ter da se tej vlogi priloži poslovni načrt gospodarske družbe, ki bo poslovala kot invalidsko podjetje, za najmanj tri leta. Ta mora po 2. členu izkazovati posebnosti invalidskega podjetja, zlasti pa morajo biti navedeni »programski oziroma tržni del (vrsti in stopnji invalidnosti primerni programi), tehnični in prostorski pogoji, ki morajo biti primerni vrsti in stopnji invalidnosti delavcev, in kadrovske pogoji (število zaposlenih, število zaposlenih invalidov, število in usposobljenost strokovnih delavcev)«.

¹ Z dodano dobo na podlagi osebnih okoliščin – paraplegiki, distrofiki, gluhi, slepi, z motnjo v duševnem razvoju, težavami v duševnem zdravju.

Po 6. členu Pravilnika o invalidskih podjetjih invalidsko podjetje ves čas poslovanja izpolnjuje pogoje »da med celim poslovnim letom zaposluje in usposablja najmanj 40 % invalidov od vseh zaposlenih delavcev v družbi, da izpolnjuje kadrovske, programske in prostorske pogoje«.

Soča (2013, 12–13) v svojem poročilu navaja, da poslovanje invalidskih podjetjih temelji na tržnih zakonitostih in podjetniški strategiji ter vzporednem usposabljanju in zaposlovanju invalidov. Za takšno poslovanje prejemajo določene ekonomske olajšave. Pri zaposlovanju invalidov so invalidska podjetja deležna tudi spodbude države, saj invalidi še vedno veljajo za skupino, ki je težje zaposljiva. Tako država spodbuja invalide kot težko zaposljivo skupino. Invalidi so namreč zaradi svoje zmanjšane zmožnosti za delo postavljeni v deprivilegiran položaj, ki je v primeru, da niso zaposleni, še toliko večji, saj tako občutijo tudi socialno izključenost. Izhajajoč iz navedenega, so invalidska podjetja v Sloveniji izjemno pomembna za zaposlovanje invalidov, saj omogočajo hkratno gospodarjenje na trgu in socialno vključevanje invalidov v okolje z neinvalidi.

Tudi Vodenik (2008, 376) poudarja, da so invalidska podjetja izjemno pomembna za reševanje problematike zaposlovanja invalidov. Namreč, kot pojasnjuje Vodenik (2008, 376), izobrazbena struktura v invalidskih podjetjih je dokaj nizka, saj ima kar tretjina oziroma celo več kot tretjina zaposlenih v invalidskih podjetjih le končano ali nedokončano osnovno šolo ter približno enako število zaposlenih le dveletno ali triletno poklicno šolo.

Poleg izobrazbene strukture obstajajo še drugi problemi brezposelnosti invalidov, in sicer da so pogosto brez zaposlitve daljše časovno obdobje in veljajo za dolgotrajno brezposelne osebe; da je velik delež invalidnih oseb starejših oziroma višje starosti ter da so takšne osebe pogosto še vedno deležne diskriminacije, predsodkov delodajalcev (Fatur Videtič in Uršič 2006, 57). Predvsem slednje je za današnji čas zaskrbljujoče in nedopustno.

5.3 Zakonodaja o zaposlovanju invalidov

Zaposlovanje invalidov je v Republiki Sloveniji zakonsko urejeno. Predstavljamo ustavo in temeljne zakone ter podzakonske akte, ki urejajo oziroma tako ali drugače posegajo na področje zaposlovanja invalidov.

Ustava Republike Slovenije (URS)

Ustava Republike Slovenije (URS, Ur. l. RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 43/03, 68/06) je hierarhično najvišji pravni akt v državi in kot tak nadrejen vsem ostalim zakonom, pravilnikom in drugim podzakonskim aktom. Kot taka vsebuje nekaj določb oz. členov, ki se posredno ali neposredno nanašajo na zaposlovanje invalidov. Ti so vsebovani predvsem v drugem poglavju, ki ureja temeljne človekove pravice in svoboščine. 14. člen tako določa enakost pred zakonom. Po vsebini tega člena smo pred zakonom vsi enaki in tako so v

Sloveniji vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na njegove osebne okoliščine², med katere sodi tudi invalidnost. 34. člen določa, da ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti. To velja tudi za invalide v delovnem okolju. 49. člen določa svobodo dela. Po tem členu je zagotovljena svoboda dela in na tej osnovi si lahko vsakdo prosto izbira zaposlitev, vsakomur je pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto. Ta člen tudi določa, da je prisilno delo prepovedano. Za zaposlovanje invalidov je pomemben tudi 50. člen, po katerem imajo vsi državljani pravico do socialne varnosti in po katerem je država tista, ki ureja obvezno zdravstveno, pokojninsko, invalidsko in drugo socialno zavarovanje ter zagotavlja njihovo izvajanje. 52. člen pa ureja pravice invalidov, po katerih je invalidom v skladu z zakonom zagotovljeno varstvo in usposabljanje za delo.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Ur. l. RS, št. 21/13) v 3. členu določa, da se ta zakon uporablja za delovna razmerja med delodajalci, ki imajo sedež ali prebivališče v Republiki Sloveniji, in za delavce, zaposlene pri njih.

Kar se tiče zaposlovanja invalidov, je pomemben 6. člen, ki določa, da mora »delodajalec iskalcu zaposlitve pri zaposlovanju ali delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino v skladu s tem zakonom, predpisi o uresničevanju načela enakega obravnavanja in predpisi o enakih možnostih žensk in moških«.

Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2)

Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2, Ur. l. RS, št. 96/12) v 1. členu določa svojo vsebino, in sicer navaja, da ureja sistem obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja, sistem obveznega dodatnega pokojninskega zavarovanja in sistem prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

ZPIZ-2 ureja naslednja pravice iz naslova invalidnosti:

1. Pravica do invalidske pokojnine

Gre za pokojninski prejemek, ki pripada zavarovancu ob nastanku invalidnosti, če izpolnjuje pogoje v skladu z ZPIZ-2. Po 41. členu tega zakona dobi pravico do invalidske pokojnine invalid II. kategorije brez preostale delovne zmožnosti za drugo delo s polnim delovnim časom brez poklicne rehabilitacije, če je starejši od 55 let.

² narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmoto stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino.

2. Pravica do poklicne rehabilitacije

Pravico do poklicne rehabilitacije določa 72. člen ZPIZ-2, po katerem pridobi to pravico zavarovanec:

- pri katerem je nastala II. kategorija invalidnosti;
- ki na dan nastanka invalidnosti še ni dopolnil 50 let starosti;
- ki se glede na preostalo delovno zmožnost lahko usposobi za drugo delo, ki ga bo opravljal s krajšim delovnim časom od polnega najmanj štiri ure dnevno.

3. Nadomestilo za invalidnost

Nadomestilo za invalidnost se v skladu z 121. členom ZPIZ-2 zavarovancem, ki so vključeni v obvezno zavarovanje, izplačuje za dneve dela in za druge dneve, za katere imajo po posebnih predpisih pravico do nadomestila za čas odsotnosti z dela.

Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov

ZZRZI v 1. členu določa, da po svoji vsebini ureja pravico do zaposlitvene rehabilitacije; ureja nekatera vprašanja zaposlovanja invalidov ter določa druge oblike, ukrepe in spodbude za njihovo zaposlovanje ter način njihovega financiranja.

Namen ZZRZI je, kot določa 2. člen, »povečati zaposljivost invalidov in vzpostaviti pogoje za njihovo enakovredno udeležbo na trgu dela z odstranjevanjem ovir in ustvarjanjem enakih možnosti«.

5. člen tega zakona prepoveduje posredno in neposredno diskriminacijo invalidov pri zaposlovanju invalidov, v času trajanja njihove zaposlitve, v zvezi s prenehanjem zaposlitve, kakor tudi diskriminacijo v postopkih po tem zakonu.

Izpostavljam tudi 36. člen, ki določa, da se invalidi »zaposlujejo v običajnem delovnem okolju, v invalidskih podjetjih ter v podporni in zaščitni zaposlitvi na delih, ki ustrezajo njihovim sposobnostim«, ter 37. člen, ki določa, da »delodajalci pri planiranju zaposlovanja in zaposlovanju invalidov upoštevajo Kodeks Mednarodne organizacije dela o ravnanju z invalidnostjo na delovnem mestu tako, da zagotavljajo enake možnosti invalidov, njihovo zaposlovanje in ohranitev njihove zaposlitve«.

Sicer pa ta zakon poleg splošnih določb določa tudi pridobitev statusa invalida, zaposlitveno rehabilitacijo, koncesijo za izvajanje storitev zaposlitvene rehabilitacije, postopek za pridobitev statusa invalida in pravice do zaposlitvene rehabilitacije, programe socialne vključenosti, zaposlovanje invalidov, kvotni sistem zaposlovanja invalidov, spodbude za zaposlovanje invalidov, sklad za spodbujanje zaposlovanja invalidov, nadzor, vodenje zbirke podatkov in kazenske določbe.

Zakon o invalidskih organizacijah (ZInvO)

Zakon o invalidskih organizacijah (ZInvO, Ur. l. RS, št. 108/02) v 1. členu določa, da po svoji vsebini ureja status, področje delovanja, financiranje in lastnino invalidskih organizacij. Kot določa 2. člen ZInvO je invalidska organizacija društvo ali zveza društev, ki deluje v javnem interesu na področju invalidskega varstva v skladu s tem zakonom. Njen namen je, v skladu s 3. členom ZInvO, prostovoljno in neodvisno združevanje interesno povezanih invalidov in njihovih zakonitih zastopnikov, da ugotavljajo, zagovarjajo in zadovoljujejo posebne potrebe invalidov ter zastopajo interese invalidov.

Zakon o izenačevanju možnosti invalidov (ZIMI)

Namen in cilj Zakona o izenačevanju možnosti invalidov (ZIMI, Ur. l. RS, št. 194/10) sta določena v 1. členu zakona, in sicer je njegov namen preprečevanje in odpravljanje diskriminacije invalidov, ki temelji na invalidnosti, ter njegov cilj za invalide ustvarjati enake možnosti na vseh področjih življenja. ZIMI ureja »prepoved diskriminacije zaradi invalidnosti; ukrepe za izenačevanje možnosti invalidov; nosilce nalog, njihove pristojnosti in obveznosti; postope v sporih zaradi diskriminacije zaradi invalidnosti; vodenje zbirk podatkov in varstvo podatkov«.

Pravilnik o invalidskih podjetjih

Pravilnik o invalidskih podjetjih (Ur. l. RS, št. 117/05) v 1. členu navaja, da po svoji vsebini »določa postopek in način ugotavljanja pogojev za pridobitev statusa invalidskega podjetja ter ureja nadzor nad izpolnjevanjem pogojev za ohranitev statusa in nadzor nad uporabo finančnih sredstev iz naslova oprostitvev in olajšav v invalidskih podjetjih«.

Pravilnik o merilih in postopku za pridobitev statusa invalida, za priznanje pravice do zaposlitvene rehabilitacije in za ocenjevanje zaposlitvenih možnosti invalidov ter o delu rehabilitacijskih komisij.

Pravilnik o merilih in postopku za pridobitev statusa invalida, za priznanje pravice do zaposlitvene rehabilitacije in za ocenjevanje zaposlitvenih možnosti invalidov ter o delu rehabilitacijskih komisij (Ur. l. RS, št. 117/05) v 1. členu določa svojo vsebino, in sicer podrobneje:

- določa vsebino meril in postopek za pridobitev statusa invalida po ZZRZI;
- določa merila za priznanje pravice do zaposlitvene rehabilitacije;
- določa merila za ocenjevanje zaposlitvenih možnosti invalidov ter
- ureja delo rehabilitacijskih komisij.

Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov

Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov (Ur. l. RS, št. 21/14) v 1. členu določa svojo vsebino, in sicer:

- določa delež zaposlenih invalidov od celotnega števila zaposlenih pri posameznem delodajalcu (kvota);
- določa dokazila o izpolnjevanju kvote, obračunavanje in plačevanje obveznosti;
- določa spodbude za zaposlovanje invalidov;
- določa pomoč delodajalcem zaradi zaposlenih invalidov po pravilu »de minimis« ter nadzor.

6 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V INVALIDSKIH PODJETJIH

Raziskave kažejo, da invalidi na trgu dela niso obravnavani pošteno in enakopravno, in prav tako je znano, da je zanje bolj verjetno, da bodo brezposelni, da bodo zaposleni na slabših delovnih mestih in/ali da bodo kot zaposleni prejeli nižje plače (The National Centre of Mental Health Research, Information and Workforce Development 2013), in to vse zaradi svojega zdravstvenega stanja in njihove delovne sposobnosti.

Delovna sposobnost je pogojena z mnogimi dejavniki in tako tudi s fizičnim zdravjem zaposlenih (Noone, Mackey in Bohle 2014, 11). Zdravje in funkcionalna zmogljivost vsakega posameznika sta za delo izjemno pomembna, zato so torej invalidi tisti, ki so zaradi svojega fizičnega oziroma zdravstvenega stanja v posebnem položaju. Delovna sposobnost je pogojena tudi s stopnjo motivacije (Noone, Mackey in Bohle 2014, 11), torej lahko sklenemo, da sta delovna sposobnost in delovna vnema invalidov odvisna predvsem od tega, koliko so pri tem, kar delajo, tudi motivirani.

Glede na to, da so zaposleni v invalidskih podjetjih kljub svojemu statusu enaki kot ljudje, ki niso invalidi, si upamo trditi, da zanje veljajo bolj ali manj enake teorije, zakonitosti in značilnosti motiviranja. Poleg tega zanje veljajo določena odstopanja, posebnosti, ki so vezane na njihov položaj, status v družbi, v delovnem okolju. Vsekakor pa zanje veljajo enaki dejavniki motivacije, le da se razlikujejo po motivacijskem učinku, ki ga imajo pri teh osebah. Ljudje se med seboj razlikujemo in vsakega motivira kaj drugega.

Motivacija invalidov je zelo pomembna tudi pri zaposlovanju. Namreč, tako motiviranost kakor tudi osebnostne lastnosti invalida, ki zagotavljajo uspešno delo, so lahko tudi pogoj za zaposlitev invalida (Verzegnassi 2004, 5). Po drugi strani pa je od delodajalca odvisno, ali je pripravljen na sodelovanje ter da delovno mesto prilagodi invalidu glede na njegove potrebe in v skladu z individualiziranim načrtom. Menimo, da je slednje sploh osnova, da je invalid lahko motiviran pri delu, ki ga oziroma ga bo opravljal.

Kuzmijak (2012) glede motivacije invalidov ugotavlja³ razliko med motiviranjem delovnih invalidov in invalidov, ki imajo status po ZZRZI. Na tem mestu pojasnimo razliko med pojmom delovnega invalida in invalida po tem zakonu.

ZPIZ-2 v 7. členu pojasnjuje pojem delovnega invalida, in sicer navaja, da je »delovni invalid zavarovanec, pri katerem je v skladu s tem zakonom ugotovljena invalidnost in je pridobil katero od pravic iz invalidskega zavarovanja«. Zavarovanec pa je tista oseba, ki je obvezno ali prostovoljno vključena v obvezno zavarovanje. 26. člen omenjenega zakona določa pravice, ki pripadajo posamezniku na podlagi obveznega zavarovanja. Te pravice so:

³ Avtor je do teh ugotovitev prišel na podlagi intervjuje z direktorico socialno varstvenih ustanov, delovno terapevko, članico projektnega sveta na Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve za področje zaposlovanja invalidov ter članico delovne skupine na Inštitutu IURI Soča.

- pravica do poklicne rehabilitacije,
- pravica do premestitve,
- pravica do dela s krajšim delovnim časom od polnega,
- pravica do nadomestila za čas poklicne rehabilitacije,
- pravica do začasnega nadomestila,
- pravica do nadomestila za invalidnost in
- pravica do delnega nadomestila.

ZZRZI opredeljuje, kdo dobi status invalida. V 10. členu določa, da status invalida pridobi oseba, ki:

- ni pridobila statusa invalida po drugih predpisih oziroma nima z odločbo pristojnega organa ugotovljenih trajnih posledic telesne ali duševne okvare ali bolezni ter zato bistveno manjše možnosti, da se zaposli ali ohrani zaposlitev;
- je prijavljena kot brezposelna oseba na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje;
- je dopolnila starost 15 let oziroma ni stara več, kot je po predpisih o pokojninskem in invalidskem zavarovanju pogoj za pridobitev pokojnine za najnižjo pokojninsko dobo; in
- izpolnjuje merila, določena s tem zakonom.

Pomemben je tudi Kodeks o ravnanju z invalidnostjo na delovnem mestu (Soča 2011), ki med drugim določa komuniciranje in osveščanje; postopke kadrovanja s spoštovanjem načela nediskriminacije; uvajanje v delo; napredovanje, razvijanje poklicne in zaposlitvene kariere; priložnosti za usposabljanje, priročnike in tečaje, ki jih financira delodajalec; zunanje poklicno usposabljanje; ohranjanje zaposlitve; izvajanje prilagoditev, ki posamezniku omogočijo učinkovito delo; spodbude in podporne službe. Vidimo torej, da so določeni motivacijski dejavniki zajeti že v tem kodeksu kot obveza za delodajalce, ki zaposlujejo invalide.

Delovne invalide je težje motivirati kot invalide, ki imajo status po ZZRZI. Delovni invalidi se bolj ukvarjajo s svojimi pravicami kakor pa z obveznostmi. Predstavili smo pravice, ki jim pripadajo na osnovi obveznega zavarovanja po ZPIZ-2. Prav tako se delovni invalidi preveč ukvarjajo s tem, česar s svojim statusom ne smejo, in manj s tem, kaj dejansko lahko naredijo. Zanje je značilno, da jih med dejavniki motivacije najbolj motivira plača oziroma denar. Tudi zanje kakor za neinvalidne velja, da denar nima dolgotrajnega motivacijskega učinka in ta učinek postopoma izgublja. Sicer pa za delovne invalide še velja, da se vse bolj večajo pričakovanja in želje po vse večji odgovornosti, pojavlja se težnja in želja po napredovanju, po usposabljanju in tudi osebnem razvoju. Torej tudi ti dejavniki motivacije poleg denarja motivirajo delovne invalide.

Od delovnih invalidov pa se, kot navaja Kuzmijak (2012), razlikuje motiviranost invalidov, ki imajo status po ZZRZI. Zanje velja, da bolj kot denar potrebujejo osebo, v katero bodo verjeli, na katero se bodo lahko zanesli in jim bo v oporo. Takšna oseba je v podjetju običajno mentor, ki je za njih vir motivacije in ki ima v njihovih očeh večjo vrednost od denarja. Za te

invalidi je značilno, da zanje denar niti nima prave vloge, pač pa potrebujejo nekoga, ki jih bo usmerjal pri razpolaganju z denarjem in jim dajal napotke za življenje. Takšni invalidi so običajno precej zavzeti za delo, se trudijo in izražajo občutek pripadnosti podjetju. Vse to zanje velja v večji meri kot za delovne invalide.

Kuzmijak (2012) dodaja, da za obe omenjeni skupini invalidov in tudi za neinvalidi velja, da je odgovorno delo tisto, ki jih motivira. Torej je za zaposlene v invalidskih podjetjih odličen motivator predvsem občutek, da jim je zaupano odgovorno delo. Na tak način se jim več občutek pripadnosti podjetju, občutek, da so koristni in pomembni.

Verzegnassi (2004, 5) poudarja, da delavcev in tako tudi invalidov ni mogoče motivirati samo z denarjem. Dodaja, da so številne raziskave pokazale, da je za doseg delovne in ustvarjalne klime potrebno več kot le dobra plača. Denar torej ni ključni dejavnik motivacije.

Kot pomemben motivacijski dejavnik za invalide je treba omeniti tudi medsebojne odnose. Pogosto imajo invalidne osebe manj kakovostne odnose z drugimi zaposlenimi, ki niso invalidi, in zato mora vodstvo podjetja spodbujati in motivirati zaposlene k premagovanju takšnih ovir, da se omogočijo močnejši, boljši odnosi z zaposlenimi invalidi (Burton Blatt Institute 2012). Posebej pomembni so torej dobri medsebojni odnosi med invalidnimi in neinvalidnimi osebami.

Invalidi so bolj motivirani za delo v okolju, kjer so jim zagotovljene podporne storitve (The National Centre of Mental Health Research, Information and Workforce Development 2013). Pri nas so takšna podjetja invalidska podjetja. Ugotovitve kažejo, da je bilo veliko invalidov zaposlenih v delovnem okolju, kjer jim ni bila zagotovljena zadostna podpora; in da so invalidi bolj motivirani za delo v delovnem okolju, kjer delajo z drugimi invalidi (The National Centre of Mental Health Research, Information and Workforce Development 2013). Vsekakor ne preseneča, da so invalidi bolj motivirani za delo v okolju, kjer so jim zagotovljene potrebne storitve, in prav tako ne preseneča, da jih motivira delo z invalidi, saj se vsak bolje počuti v »družbi« sebi podobnih. Menimo, da je v takšnem okolju tudi več medsebojnega razumevanja in sočutja.

7 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu naloge predstavljamo metodologijo, ki smo jo uporabili pri raziskovanju, opis vzorca, na katerem je bila raziskava izvedena, in rezultate raziskave ter podajamo oceno oz. preverjanje hipotez.

7.1 Metodologija raziskovanja

Raziskava je bila izvedena skladno z izhodišči kvantitativne raziskovalne paradigme, pri čemer je osrednji del raziskave predstavljala izvedba ankete o zadovoljstvu z dejavniki motivacije, vrednotami v podjetju in vodenju, v katero so bili vključeni invalidi zaposleni v invalidskih podjetjih. Merski instrument zbiranja podatkov je vprašalnik. Sestavljen je iz uvodnih demografskih vprašanj (spol, starost, izobrazba), sledita dve splošni vprašanji o obliki zaposlitve (za določen oziroma nedoločen čas) ter o tem, ali anketirani menijo, da bi bili obravnavani drugače, če ne bi imeli statusa invalida. Sledijo štirje sklopi vprašanj z odgovori v obliki Likertove lestvice.

V prvem sklopu smo ugotavljali demografske podatke (spol, starost, izobrazba), ali je imel anketirani zaposlitev za določen ali nedoločen čas ter njihovo mnenje o morebitnem drugačnem odnosu do njih, ker imajo status invalida. Z drugim sklopom smo ugotavljali, v kolikšni meri so anketirani zadovoljni s posameznimi dejavniki motivacije v podjetju in v kolikšni meri so ti dejavniki zanje pomembni. V tretjem sklopu smo ugotavljali, v kolikšni meri so anketirani zadovoljni z vrednotami, ki vladajo v podjetju, v katerem so zaposleni, in v kolikšni meri so te vrednote zanje pomembne. V četrtem sklopu smo ugotavljali, v kolikšni meri so anketirani zadovoljni s posameznimi elementi vodstva v podjetju in v kolikšni meri so ti elementi zanje pomembni. Celoten vprašalnik je podan v prilogi 1.

Zadovoljstvo z dejavniki motivacije, vrednotami in vodstvom so anketirani ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je pomenilo: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen. Pripisano pomembnost dejavnikov motivacije, vrednot in vodstva so anketirani ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je bil pomen ocen naslednji: 1 – zelo malo pomemben, 2 – malo pomemben, 3 – niti malo niti zelo pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben dejavnik motivacije.

Vprašalnike smo v spletni obliki poslali invalidskim podjetjem. Predhodno smo za sodelovanje v raziskavi pridobili soglasja podjetij, ki so v raziskavi sodelovala. Za pomoč pri stikih in pridobivanju odgovorov smo sodelovali s sekretarko Zavoda invalidskih podjetij Slovenije. Z njeno pomočjo smo razdelili anketne vprašalnike tistim podjetjem, ki so predhodno privolila v sodelovanje. Vprašalnik je bil pripravljen s pomočjo spletne aplikacije 1ka, saj se je tako olajšalo izpolnjevanje za anketirane in posredovanje podatkov.

Anketiranje je potekalo od 15. 10. 2015 do 15. 12. 2015. Prošnja za sodelovanje je bila poslana 30 podjetjem, ki zaposlujejo večje število invalidnih delavcev, tj. najmanj 40.

Prošnja za sodelovanje smo poslali po elektronski pošti. Enaindvajset podjetij sploh ni odgovorilo, tri podjetja pa so sodelovanje zavrnili. Na sodelovanje v raziskavi je pristalo vodstvo šestih večjih podjetij, kjer smo nato izvedli anketiranje s pomočjo njihovih kadrovskih služb.

Podatke smo obdelali z ustreznimi metodami univariatne in multivariatne analize ter jih prikazali grafično in s preglednicami. Primerjavo med ocenjenim zadovoljstvom z izbranimi motivacijskimi dejavniki in pripisano pomembnostjo le-tem smo izvedli na naslednji način:

- Na podlagi ocenjenih stopenj zadovoljstva z izbranimi dejavniki smo le-te razvrstili od dejavnika za katerega je posameznik izrazil najnižjo stopnjo zadovoljstva do dejavnika s katerim je posameznik najbolj zadovoljen in kot rezultat dobili pri vsakem posamezniku ranžirno vrsto motivacijskih dejavnikov glede na izraženo zadovoljstvo z njimi.
- Podobno smo na podlagi ocenjenih stopenj pomembnosti izbranih dejavnikov le-te razvrstili od dejavnika kateremu je posameznik pripisal najnižjo stopnjo pomembnosti do zanj najpomembnejšega dejavnika in kot rezultat dobili pri vsakem posamezniku ranžirno vrsto motivacijskih dejavnikov glede na pripisano pomembnost.
- S pomočjo neparametričnega Wilcoxonovega preizkusa predznačenih rangov smo primerjali razvrstitev motivacijskih dejavnikov glede na izraženo zadovoljstvo z njimi ter pripisano pomembnostjo.

7.2 Opis vzorca

V raziskavi so sodelovali zaposleni iz šestih invalidskih podjetij, kjer skupno zaposlujejo okvirno 450 invalidov. V raziskavi je sodelovalo 200 invalidov, zaposlenih v teh podjetjih. Vrnjenih in v celoti izpolnjenih smo dobili 161 anketnih vprašalnikov, torej smo dosegli 80,5 % realizacijo vzorca.

Preglednica 1: Struktura anketiranih glede na spol v invalidskih podjetjih

Spol	Število anketiranih	%
Moški	46	29 %
Ženske	115	71 %
Skupaj	161	100 %

Iz preglednice 1 je razvidno, da so med anketiranimi prevladovale ženske, ki jih je bilo 115 (71 %). Anketiranih moških je bilo 46 (29 %).

Preglednica 2: Struktura anketiranih glede starost v invalidskih podjetjih

Starost	Število anketiranih	%
Do 30 let	7	4 %
Od 31 do 40 let	26	16 %
Od 41 do 50 let	73	45 %
Nad 51 let	55	34 %
Skupaj	161	100 %

Preglednica 2 prikazuje starostno strukturo anketiranih. Kot je razvidno, so prevladovali anketiranci, stari od 41 do 50 let. Teh je bilo 73 (45 %). Sledili so anketirani, stari nad 51 let. Teh je bilo 55 (34 %). Anketiranih, starih od 31 do 40 let, je bilo 26 (16 %) in le 7 (4 %) jih je bilo mlajših od 30 let.

Preglednica 3: Struktura anketiranih glede izobrazbo v invalidskih podjetjih

Izobrazba	Število anketiranih	%
Nedokončana osnovnošolska izobrazba	2	1 %
Osnovnošolska izobrazba	46	29 %
Poklicna izobrazba	69	42 %
Srednja strokovna in splošna izobrazba	25	16 %
Višješolska, višja strokovna izobrazba	5	3 %
Visokošolska strokovna izobrazba (VS in UN programi 1. bolonjska stopnja)	7	4 %
Visokošolska izobrazba druge stopnje (magisteriji stroke – 2. bolonjska stopnja, univerzitetni programi pred bolonjsko reformo)	7	4 %
Skupaj	161	100 %

Preglednica 3 prikazuje izobrazbeno strukturo anketiranih. Razvidno je, da ima večina anketiranih, to je 69 (42 %), poklicno izobrazbo. Sledijo anketirani z osnovnošolsko izobrazbo, ki jih je 46 (29 %). 25 (16 %) jih ima srednjo strokovno in splošno izobrazbo; 12 (7 %) nižjo poklicno izobrazbo; 7 (4 %) visokošolsko strokovno izobrazbo, visokošolsko izobrazbo (VS in UN-programi 1. bolonjska stopnja); 7 (4 %) visokošolsko izobrazbo druge stopnje (magisteriji stroke – 2. bolonjska stopnja, univerzitetni programi pred bolonjsko reformo) in 2 (1 %) nedokončano osnovnošolsko izobrazbo.

Preglednica 4: Struktura anketiranih glede status zaposlitve anketiranih invalidov

Status zaposlitve	Število anketiranih	%
Določen čas	30	19 %
Nedoločen čas	131	81 %
Skupaj	161	100 %

Iz preglednice 4 je razvidno, da je velika večina anketiranih, to je 131 (81 %), zaposlenih za nedoločen čas in le 30 (19 %) za določen čas.

Preglednica 5: Mnenje o drugačnem odnosu, če ne bi imeli statusa invalida

Drugačen odnos	Število anketiranih	%
Da	52	32 %
Ne	75	47 %
Ne vem	34	21 %
Skupaj	161	100 %

Iz preglednice 5 je razvidno, da večina, to je 75 (47 %) anketiranih, meni, da odnos ostalih zaposlenih (neinvalidov) in nadrejenih do njih ne bi bil drugačen, če ne bi imeli statusa invalida. 52 (32 %) jih meni, da bi bil odnos do njih drugačen, če ne bi imeli statusa invalida. 34 (21 %) jih ne ve, ali bi bil odnos do njih drugačen, če ne bi imeli statusa invalida.

Preglednica 6: Zadovoljstvo z dejavniki motivacije, ki so jih invalidi deležni v podjetju

Dejavnik	Najnižja	Najvišja	Povprečna	Standardni odklon
	ocena zadovoljstva	ocena zadovoljstva	ocena zadovoljstva	
Možnost napredovanja	1	5	2,86	1,0
Plača	1	5	2,90	0,9
Druge materialne ugodnosti	1	5	3,14	0,8
Možnost soodločanja	1	5	3,22	0,9
Možnost izobraževanja, usposabljanja	1	5	3,32	1,0
Ugled pri delu	1	5	3,43	0,8
Organizacija dela	1	5	3,59	1,0
Komunikacija	1	5	3,61	0,8
Zanimivost dela	1	5	3,72	0,8
Medsebojni odnosi	1	5	3,75	0,8
Delovno okolje	1	5	3,77	0,8
Odnos nadrejenih	1	5	3,82	0,9
Delovni čas	1	5	4,06	0,9

Iz preglednice 6 je razvidno zadovoljstvo anketiranih z dejavniki motivacije. Ocena 1 pomeni, da anketiranci z dejavniki motivacije v podjetju sploh niso zadovoljni, ocena 2, da niso zadovoljni, ocena 3, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, ocena 4, da so zadovoljni, in ocena 5, da so zelo zadovoljni.

Povprečne vrednosti ocen povedo, da so anketirani najbolj zadovoljni z delovnim časom ($M = 4,06$). Sledi zadovoljstvo z odnosom nadrejenih ($M = 3,82$), delovnim okoljem ($M = 3,77$), medsebojnimi odnosi ($M = 3,75$), zanimivostjo dela ($M = 3,72$), s komunikacijo ($M = 3,61$) in z organizacijo dela ($M = 3,59$). Manj so zadovoljni z ugledom pri delu ($M = 3,43$), možnostjo izobraževanja, usposabljanja ($M = 3,32$) in možnostjo soodločanja ($M = 3,22$). Najmanj so anketirani zadovoljni z drugimi materialnimi ugodnostmi ($M = 3,14$), s plačo ($M = 2,90$) in z možnostjo napredovanja ($M = 2,86$).

Najnižji standardni odklon je bil pri dejavniki: druge materialne ugodnosti, medsebojni odnosi, delovno okolje, komunikacija, ugled pri delu in zanimivost dela. Pri teh dejavnikih je standardni odklon znašal 0,8, kar pomeni, da so si anketirani glede ocen teh dejavnikov najbolj enotni. Pri delovnem času, odnosu z nadrejenim in možnostjo soodločanja je bil standardni odklon 0,9, najvišji (1,0) pa je bil standardni odklon pri dejavniki organizacija dela, možnost izobraževanja in usposabljanja ter možnost napredovanja, kar pomeni, da so se pri teh dejavnikih odgovori anketiranih med seboj najbolj razlikovali.

Preglednica 7: Pomembnost dejavnikov motivacije za anketirane v invalidskih podjetjih

Dejavnik	Najnižja ocena pomembnosti	Najvišja ocena pomembnosti	Povprečna ocena pomembnosti	Standardni odklon
Možnost soodločanja	1	5	3,78	1,0
Možnost napredovanja	1	5	3,84	1,1
Druge materialne ugodnosti	1	5	3,84	0,8
Možnost izobraževanja, usposabljanja	1	5	3,87	1,0
Ugled pri delu	2	5	3,98	0,9
Zanimivost dela	2	5	4,08	0,8
Plača	1	5	4,10	1,0
Delovni čas	1	5	4,17	0,8
Delovno okolje	1	5	4,19	0,8
Organizacija dela	2	5	4,20	0,8
Medsebojni odnosi	2	5	4,26	0,8
Komunikacija	1	5	4,29	0,8
Odnos nadrejenih	2	5	4,37	0,8

Preglednica 7 prikazuje, kako pomembni so za anketirane dejavniki motivacije v invalidskih podjetjih. Ocena 1 je pomenila, da so nepomembni, ocena 2, da so malo pomembni, 3 da niso niti malo niti zelo pomembni, ocena 4, da so pomembni, in ocena 5, da so zelo pomembni.

Anketiranim se zdi najpomembnejši dejavnik odnos nadrejenih ($M = 4,37$), kateremu sledita dejavnika komunikacija ($M = 4,29$) in medsebojni odnosi ($M = 4,26$). Tem dejavnikom glede na pomembnost sledijo: organizacija dela ($M = 4,20$), delovno okolje ($M = 4,19$), in delovni čas ($M = 4,17$). Le nekoliko manj so za anketirane pomembni: plača ($M = 4,10$), zanimivost dela ($M = 4,08$) in ugled pri delu ($M = 3,98$). Najmanj so anketiranim pomembni dejavniki: možnost izobraževanja, usposabljanja ($M = 3,87$), druge materialne ugodnosti ($M = 3,84$), možnost napredovanja ($M = 3,84$) in možnost soodločanja ($M = 3,78$).

Najnižji standardni odklon (0,8) je bil pri dejavnikih druge materialne ugodnosti, medsebojni odnosi, delovno okolje, komunikacija, organizacija dela, delovni čas, odnos nadrejenih in zanimivost dela. Anketirani so torej te dejavnike ocenili najbolj enotno. Pri dejavniku ugled pri delu je bil standardni odklon 0,9. Sledi odklon pri dejavnikih plača ter možnost izobraževanja in usposabljanja, ki je znašal 1,0. Najvišji je bil standardni odklon pri možnosti izobraževanja, saj je znašal 1,1.

Preglednica 8: Primerjava razvrstitve izbranih dejavnikov motivacije v invalidskih podjetjih glede na zadovoljstvo z njimi ter pripisano pomembnostjo teh dejavnikov

Motivacijski dejavnik	Razvrstitev glede na zadovoljstvo		Razvrstitev glede na pomembnost		Wilcoxonov preizkus	
	Povprečni rang	Standardni odklon	Povprečni rang	Standardni odklon	Z-statistika	Stopnja značilnosti
Plača	9,32	3,35	6,95	3,26	-6,144 ^a	0,000
Druge materialne ugodnosti	8,51	2,90	8,25	2,56	-0,838 ^a	0,402
Medsebojni odnosi	5,88	2,76	6,12	2,32	-1,007 ^b	0,314
Delovno okolje	5,68	2,77	6,43	2,59	-2,346 ^b	0,019
Komunikacija	6,55	2,76	5,95	2,51	-2,032 ^a	0,042
Organizacija dela	6,63	3,09	6,49	2,47	-0,219 ^a	0,826
Delovni čas	4,54	2,98	6,49	2,94	-5,509 ^b	0,000
Odnos nadrejenih	5,50	2,87	5,51	2,54	-0,693 ^b	0,488
Možnost izobraževanja, usposabljanja	7,45	3,03	7,81	2,61	-1,646 ^b	0,100
Ugled pri delu	7,32	2,38	7,48	2,37	-0,616 ^b	0,538
Možnost soodločanja	8,03	2,74	8,34	2,72	-1,059 ^b	0,290
Zanimivost dela	5,97	2,70	7,07	2,60	-4,164 ^b	0,000
Možnost napredovanja	9,41	2,82	7,86	2,86	-4,518 ^a	0,000

Opomba: a: Izhodišče so bili pozitivni rangi

b: Izhodišče so bili negativni rangi

Preglednica 8 prikazuje primerjavo razvrstitve izbranih motivacijskih dejavnikov glede na ocenjeno zadovoljstvo z njimi oziroma glede na le-tem pripisano pomembnost. V okviru dane primerjave smo razlike med povprečnimi rangi (ugotovljenimi na podlagi ocen zadovoljstva kakor ocen pomembnosti) preizkušali s pomočjo Wilcoxonovega preizkusa predznačenih rangov.

Na podlagi rezultatov je razvidno:

- Zaposleni v invalidskih podjetjih pripisujejo plači srednje veliko pomembnost (povprečni rang glede na pripisane pomembnosti znaša 6,95), medtem ko je glede na izraženo zadovoljstvo mogoče ugotoviti, da je plača med dejavniki s katerimi so zaposleni relativno nižje zadovoljni (povprečni rang glede na izraženo zadovoljstvo znaša 9,32).
- Podobno razhajanje rangiranj motivacijskih dejavnikov je mogoče zaznati tudi pri možnostih napredovanj, kjer je povprečni rang glede na pripisano pomembnost v povprečju višji (7,86) kot povprečni rang glede na ocenjeno zadovoljstvo (9,41), ki je celo nekoliko nižji kot pri plači.
- Nekoliko manjše razhajanje je razvidno pri komunikaciji, ki ji zaposleni v invalidskih podjetjih pripisujejo srednje veliko pomembnost, celo nekoliko višjo kot plači (povprečni rang glede na pripisane pomembnosti znaša 5,95), medtem ko je glede na izraženo zadovoljstvo mogoče ugotoviti, da je komunikacija razvrščena nekoliko nižje/slabše (povprečni rang glede na izraženo zadovoljstvo znaša 6,55).
- Razlike med razvrstitvijo dejavnikov glede na zadovoljstvo z njimi oziroma glede na pripisano pomembnost le-tem so statistično pomembne sicer tudi pri dejavnikih delovno okolje, delovni čas ter zanimivost dela, pri čemer so omenjeni dejavniki rangirani višje glede na izraženo zadovoljstvo z njimi v primerjavi z rangiranjem glede na pripisano pomembnost, zaradi česar zadovoljstvo z omenjenimi dejavniki ni zaskrbljujoče.

Preglednica 9: Zadovoljstvo z vrednotami v invalidskih podjetjih

Vrednote	Najnižja ocena zadovoljstva	Najvišja ocena zadovoljstva	Povprečna ocena zadovoljstva	Standardni odklon
Cenjenje truda in dela	1	5	3,48	1,0
Optimizem	1	5	3,64	0,8
Medsebojno spoštovanje med sodelavci	1	5	3,67	0,9
Upoštevanje predpisov in zakonov	1	5	3,80	1,0
Pripravljenost pomagati	1	5	3,86	0,8
Red in urejenost	1	5	3,93	0,8

Preglednica 9 prikazuje zadovoljstvo anketiranih z vrednotami v podjetju. Ocena 1 pomeni, da so anketiranci z vrednotami v podjetju zelo nezadovoljni, ocena 2, da so nezadovoljni, ocena 3, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, ocena 4, da so zadovoljni, in ocena 5, da so zelo zadovoljni.

Povprečna vrednost kaže, da so anketirani najbolj zadovoljni z dejavnikoma red in urejenost ($M = 3,93$) in pripravljenost pomagati ($M = 3,86$). Sledita zadovoljstvo z upoštevanjem predpisov in zakonov ($M = 3,80$) ter zadovoljstvo z medsebojnim spoštovanjem med sodelavci ($M = 3,67$). Najmanj so anketirani v povprečju zadovoljni z vrednoto cenjenje truda in dela ($M = 3,48$).

Najnižji standardni odklon je bil izražen pri vrednotah red in urejenost, pripravljenost pomagati in optimizem. Pri teh dejavnikih je standardni odklon znašal 0,8. Torej so ocene anketiranih glede teh dejavnikov najbolj enotne. Pri vrednoti medsebojno spoštovanje med sodelavci je standardni odklon 0,9. Najvišji standardni odklon je pri vrednoti cenjenje truda in dela ter pri vrednoti upoštevanje predpisov in zakonov. Pri teh vrednotah je standardni odklon znašal 1,0, kar pomeni, da so odgovori anketiranih najmanj enotni.

Preglednica 10: Pripisana pomembnost vrednot za anketirane v invalidskih podjetjih

Vrednote	Najnižja ocena pomembnosti	Najvišja ocena pomembnosti	Povprečna ocena pomembnosti	Standardni odklon
Cenjenje truda in dela	1	5	4,25	0,9
Upoštevanje predpisov in zakonov	2	5	4,25	0,9
Optimizem	2	5	4,29	0,8
Pripravljenost pomagati	1	5	4,39	0,8
Red in urejenost	2	5	4,43	0,7
Medsebojno spoštovanje med sodelavci	1	5	4,43	0,8

Iz preglednice 10 je razvidno, kako pomembne so za anketirane vrednote v invalidskih podjetjih. Ocena 1 je pomenila, da so nepomembne, 2, da so malo pomembne, 3 da niso niti malo niti zelo pomembne, ocena 4, da so pomembne, in 5, da so zelo pomembne.

Povprečne vrednosti so pokazale, da so za anketirane najpomembnejše vrednote red in urejenost ($M = 4,43$), medsebojno spoštovanje med sodelavci ($M = 4,43$) in pripravljenost pomagati ($M = 4,39$). Sledijo vrednote optimizem ($M = 4,29$), cenjenje truda in dela ($M = 4,25$) ter upoštevanje predpisov in zakonov ($M = 4,25$). Vse našete vrednote so, glede na povprečne ocene za anketirane relativno zelo pomembne.

Najnižji standardni odklon je pri vrednotah red in urejenost, in sicer 0,7, kar pomeni, da so anketirani pri svojih ocenah najbolj enotni. Sledi standardni odklon 0,8 pri vrednotah pripravljenost pomagati, optimizem in medsebojno spoštovanje med sodelavci. Najvišji standardni odklon 0,9 je pri vrednotah cenjenje truda in dela ter upoštevanje predpisov in zakonov.

Preglednica 11: Primerjava razvrstitve izbranih vrednot v invalidskih podjetjih glede na zadovoljstvo z njimi ter pripisano pomembnostjo teh vrednot

Vrednota	Razvrstitev glede na zadovoljstvo		Razvrstitev glede na pomembnost		Wilcoxonov preizkus	
	Povprečni rang	Standardni odklon	Povprečni rang	Standardni odklon	Z-statistika	Stopnja značilnosti
Red in urejenost	3,17	1,36	3,46	1,11	-2,159 ^a	0,031
Cenjenje truda in dela	3,98	1,27	3,67	1,02	-2,302 ^b	0,021
Upoštevanje predpisov in zakonov	3,32	1,26	3,68	1,09	-2,780 ^a	0,005
Pripravljenost pomagati	3,17	1,21	3,36	0,95	-1,776 ^a	0,076
Optimizem, pozitivizem	3,74	1,11	3,64	0,95	-0,886 ^b	0,375
Medsebojno spoštovanje med sodelavci	3,56	1,31	3,16	1,06	-3,429 ^b	0,001

Opomba: a: Izhodišče so bili pozitivni rangi

b: Izhodišče so bili negativni rangi

Preglednica 11 prikazuje primerjavo razvrstitve izbranih vrednot glede na ocenjeno zadovoljstvo z njimi oziroma glede na le-tem pripisano pomembnost. V okviru dane primerjave smo razlike med povprečnimi rangi (ugotovljenimi na podlagi ocen zadovoljstva kakor ocen pomembnosti) preizkušali s pomočjo Wilcoxonovega preizkusa predznačenih rangov.

Na podlagi rezultatov je razvidno, da je pri večini vrednot razlika med razvrstitvijo posamezne vrednote glede na pripisano pomembnost oziroma dejansko zadovoljstvo z njo sicer statistično pomembna, pri čemer pa je potrebno rezultate obravnavati s previdnostjo. Kakor je iz preglednic 9 in 10 razvidno so zaposleni z vsemi vrednotami približno enako zadovoljni oziroma so vsem izbranim vrednotam pripisali zelo podobne stopnje pomembnosti. Temu primerno so sicer statično pomembne razlike v obeh razvrstitvah prikazanih v preglednici 11 zelo majhne.

Preglednica 12: Zadovoljstvo z elementi vodstva v podjetju

Vodenje	Najnižja ocena zadovoljstva	Najvišja ocena zadovoljstva	Povprečna ocena zadovoljstva	Standardni odklon
Vodstvo upošteva naše želje	1	5	3,33	0,9
Vodstvo upošteva naše ideje, predloge pri delu	1	5	3,43	1,0
Vodstvo jasno postavi svoje zahteve in pričakovanja	1	5	3,45	0,9
Vodstvo nas spodbuja pri delu	1	5	3,51	0,9
Vodstvo nas spoštuje	1	5	3,57	1,0
Vodstvo nam omogoča samostojnost pri delu	1	5	3,75	0,9

Preglednica 12 prikazuje zadovoljstvo z elementi vodstva. Ocena 1 pomeni, da so anketirani z vodstvom podjetja zelo nezadovoljni, ocena 2, da so nezadovoljni, ocena 3, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, ocena 4, da so zadovoljni, in ocena 5, da so zelo zadovoljni.

Povprečne ocene kažejo, da so anketirani najbolj zadovoljni s samostojnostjo pri delu, ki jim jo omogoča vodstvo ($M = 3,75$). Nekoliko manj so anketirani zadovoljni s spoštovanjem vodstva do njih ($M = 3,57$), s spodbudo vodstva pri delu ($M = 3,51$) ter z jasno postavljenimi zahtevami in pričakovanji, ki jih izrazi vodstvo ($M = 3,45$). Najmanj so anketirani zadovoljni z upoštevanjem njihovih idej in predlogov pri delu ($M = 3,43$) in z upoštevanjem njihovih želja ($M = 3,33$).

Najnižji standardni odklon (0,9) pri elementih vodstva je pri elementih: vodstvo mi omogoča samostojnost pri delu, vodstvo me spodbuja pri delu, vodstvo upošteva moje želje ter jasno postavljene zahteve in pričakovanja vodstva. 1,0 je znašal standardni odklon pri elementih: vodstvo upošteva moje ideje, predloge pri delu ter vodstvo me spoštuje. Pri teh elementih so bili odgovori med anketirani torej manj enotni.

Iz preglednice 13 je razvidno, kako pomembni so za anketirane elementi vodstva glede na njihovo željo, da so ti elementi prisotni v podjetju. Ocena 1 pomeni, da so elementi vodstva nepomembni, ocena 2, da so malo pomembni, ocena 3, da niso niti malo niti zelo pomembni, ocena 4, da so pomembni, in ocena 5, da so zelo pomembni.

Glede na povprečno oceno je anketiranim najpomembnejše, da jih vodstvo spoštuje ($M = 4,20$). Sledijo elementi vodenja: vodstvo nas spodbuja pri delu ($M = 4,12$), vodstvo nam omogoča samostojnost pri delu ($M = 4,07$), vodstvo upošteva naše ideje, predloge pri delu

(M = 4,06) ter vodstvo ima jasno postavljene zahteve in pričakovanja (M = 4,10). Anketirani so najmanj zadovoljni z elementom: vodstvo upošteva naše želje (M = 4,01).

Preglednica 13: Pomembnost elementov vodstva za anketirane v invalidskih podjetjih

Vodenje	Najnižja ocena pomembnosti	Najvišja ocena pomembnosti	Povprečna ocena pomembnosti	Standardni odklon
Vodstvo upošteva naše želje	1	5	4,01	0,9
Vodstvo upošteva naše ideje, predloge pri delu	1	5	4,06	0,9
Vodstvo nam omogoča samostojnost pri delu	1	5	4,07	0,8
Vodstvo jasno postavi svoje zahteve in pričakovanja	1	5	4,10	0,9
Vodstvo nas spodbuja pri delu	1	5	4,12	0,8
Vodstvo nas spoštuje	1	5	4,20	0,9

Najnižji standardni odklon je bil pri naslednjih elementih vodstva: vodstvo nam omogoča samostojnost pri delu, vodstvo nas spodbuja pri delu, vodstvo upošteva naše želje ter vodstvo jasno postavi svoje zahteve in pričakovanja. Pri teh elementih je standardni odklon 0,9. Standardni odklon 1,0 in zato nekoliko manjšo enotnost ocen beležimo pri elementih: vodstvo upošteva naše ideje, predloge pri delu ter vodstvo nas spoštuje.

Preglednica 14: Primerjava razvrstitve izbranih elementov vodenja v invalidskih podjetjih glede na zadovoljstvo z njimi ter pripisano pomembnostjo teh vrednot

Element vodenja	Razvrstitev glede na zadovoljstvo		Razvrstitev glede na pomembnost		Wilcoxonov preizkus	
	Povprečni rang	Standardni odklon	Povprečni rang	Standardni odklon	Z-statistika	Stopnja značilnosti
Samostojnost pri delu, ki nam jo omogoča vodstvo.	2,96	1,31	3,56	1,21	-4,201 ^a	,000
Vodstvo nas spodbuja pri delu.	3,46	1,05	3,42	0,92	-0,474 ^b	,635
Vodstvo upošteva naše želje.	3,91	0,93	3,67	0,92	-2,396 ^b	,017
Vodstvo upošteva naše ideje, predloge pri delu.	3,65	1,20	3,57	0,97	-0,777 ^b	,437
Vodstvo nam jasno postavi zahteve in pove svoja pričakovanja.	3,59	1,21	3,51	1,06	-0,939 ^b	,348
Vodstvo nas spoštuje.	3,38	1,20	3,21	1,11	-1,510 ^b	,131

Opomba: a: Izhodišče so bili pozitivni rangi

b: Izhodišče so bili negativni rangi

Preglednica 14 prikazuje primerjavo razvrstitve izbranih elementov vodenja glede na ocenjeno zadovoljstvo z njimi oziroma glede na le-tem pripisano pomembnost. V okviru dane primerjave smo razlike med povprečnimi rangi (ugotovljenimi na podlagi ocen zadovoljstva kakor ocen pomembnosti) preizkušali s pomočjo Wilcoxonovega preizkusa predznačenih rangov.

Na podlagi rezultatov je razvidno, da je pri večini elementov vodenja razlika med razvrstitvijo posameznega elementa glede na pripisano pomembnost oziroma dejanskim zadovoljstvom z njim statistično nepomembna. Podobno kot v primeru ocenjevanja zadovoljstva oziroma pomembnosti izbranih vrednot (preglednice 9, 10 in 11) je tudi v primeru ocenjevanja zadovoljstva oziroma pomembnosti posameznih elementov vodenja mogoče razbrati relativno podobne ocene zadovoljstva oziroma pomembnosti pri vseh ocenjevanih elementih. Kot zanimivost velja izpostaviti elementa samostojnosti pri delu, ki jo vodstvo zaposlenim omogoča s katerim so zaposleni v povprečju relativno najbolj zadovoljni (povprečni rang je 2,96) ter element spoštovanja, kateremu zaposleni pripisujejo relativno največji pomen (povprečni rang je 3,21).

7.3 Preverjanje hipotez

Na osnovi izračuna povprečnih ocen anketiranih za dejavnike motivacije in glede na izračun statistično pomembnih razlik med zadovoljstvom z dejavniki ter kako so za anketirane ti pomembni, smo preverili predhodno postavljene hipoteze.

Hipoteza 1: Anketirani so najbolj zadovoljni z dobrimi medsebojnimi odnosi.

Dobri medsebojni odnosi kot dejavnik motivacije so se pokazali kot dejavnik, s katerim so anketirani zadovoljni, a to ni bilo najvišje ocenjeno zadovoljstvo z dejavnikom motivacije. Z višjo povprečno oceno je bilo ocenjeno zadovoljstvo z delovnim okoljem, delovnim časom in odnosom nadrejenih. Najbolj jih motivira delovni čas.

Z enosmernim t-testom za odvisne vzorce smo preverili, ali med zadovoljstvom z dejavnikom delovni čas in dejavniki odnos nadrejenih, delovno okolje in medsebojni odnosi obstaja statistično pomembna razlika. Preverjanje je prikazano v preglednici 15.

Preglednica 15: Razlike med zadovoljstvom z dejavnikom delovni čas in dejavniki odnos nadrejenih, delovno okolje, medsebojni odnosi

	M	SO	t	p
Delovni čas	4,07	0,881	3,3	0,00
Odnos nadrejenih	3,83	0,905		
Delovni čas	4,07	0,881	3,7	0,00
Delovno okolje	3,77	0,839		
Delovni čas	4,07	0,881	4,1	0,00
Medsebojni odnosi	3,75	0,750		

Ugotovili smo, da se ocena zadovoljstva z dejavnikom delovni čas ter dejavniki odnos nadrejenih, delovno okolje in medsebojni odnosi statistično pomembno razlikuje. Glede na te razlike prve hipoteze ne moremo potrditi.

Izsledki raziskave Tippeta in Kluversa (2009) kažejo, da je za zaposlene invalide pomembno, da se na delovnem mestu dobro razumejo in se dobro počutijo. Medsebojni odnosi so zanje torej ključen motivacijski dejavnik. Tudi rezultati naše raziskave so pokazali, da so jim medsebojni odnosi izjemno pomembni, vendar jim je enako pomemben tudi dejavnik delovno okolje (preglednica 6). Hipoteze 1 torej ni mogoče potrditi in jo zato zavrnamo.

Hipoteza 2: Anketirani so najmanj zadovoljni z možnostmi napredovanja.

Možnost napredovanja je dejavnik zadovoljstva, ki so ga anketirani ocenili s povprečno oceno 2,86. Relativno nizko (drugi najnižje) je bil ocenjen tudi dejavnik plača, zato smo izračunali tudi, ali med obema najslabše ocenjenima dejavnikoma obstaja statistično pomembna razlika.

Preglednica 16: Razlike med zadovoljstvom z možnostjo napredovanja in plačo

	M	SO	t	p
Možnost napredovanja	2,86	1,0	-0,5	0,64
Plača	2,90	0,9		

Kot je razvidno iz preglednice 16, med možnostjo napredovanja in plačo ni statistično pomembnih razlik. Oba dejavnika sta najslabše ocenjena, zato hipotezo 2 zavrnamo, saj možnost napredovanja ni edini najslabše ocenjen dejavnik.

Hipoteza 3: Razvrstitev dejavnika možnost napredovanja glede na ocenjeno zadovoljstvo z njim se razlikuje v primerjavi z razvrstitvijo omenjenega dejavnika glede na pripisano pomembnost.

V preglednici 8 je prikazana primerjava razvrstitve izbranih motivacijskih dejavnikov glede na ocenjeno zadovoljstvo z njimi oziroma glede na dejavnikom pripisano pomembnost. V okviru dane primerjave smo razlike med povprečnimi rangi (ugotovljenimi na podlagi ocen

zadovoljstva kakor ocen pomembnosti) preizkušali s pomočjo Wilcoxonovega preizkusa predznačenih rangov. Za motivacijski dejavnik 'Možnost napredovanja' so rezultati omenjene primerjave povzeti v preglednici 17.

Preglednica 17: Primerjava razvrstitve motivacijskega dejavnika 'Možnost napredovanja' glede na ocenjeno zadovoljstvo z njim oziroma glede na dejavniku pripisano pomembnost

Motivacijski dejavnik	Razvrstitev glede na zadovoljstvo		Razvrstitev glede na pomembnost		Wilcoxonov preizkus	
	Povprečni rang	Standardni odklon	Povprečni rang	Standardni odklon	Z-statistika	Stopnja značilnosti
Možnost napredovanja	9,41	2,82	7,86	2,86	-4,518 ^a	0,000

Iz preglednice 17 je mogoče zaznati razhajanje rangiranja motivacijskega dejavnika 'Možnost napredovanja', pri čemer je povprečni rang glede na pripisano pomembnost v povprečju višji (7,86) kot povprečni rang glede na ocenjeno zadovoljstvo (9,41). Proučevani dejavnik se glede na pripisano pomembnost uvršča višje na lestvico motivacijskih dejavnikov kot je pa njegova uvrstitev na lestvici glede na izkazano relativno zadovoljstvo. Navedeni rezultat torej omogoča potrditev Hipoteze 3.

Tudi raziskava, ki sta jo opravili Ovsenik in Čufer (2012), je pokazala, da zaposleni invalidi zapustijo podjetja, če nimajo možnosti napredovanja.

Hipoteza 4: Razvrstitev dejavnika plača glede na ocenjeno zadovoljstvo z njim se razlikuje v primerjavi z razvrstitvijo omenjenega dejavnika glede na pripisano pomembnost.

Za motivacijski dejavnik 'Plača' so rezultati primerjave razvrstitve dejavnika glede na izkazano zadovoljstvo oziroma pripisano pomembnost povzeti v preglednici 18.

Preglednica 18: Primerjava razvrstitve motivacijskega dejavnika 'Plača' glede na ocenjeno zadovoljstvo z njim oziroma glede na dejavniku pripisano pomembnost

Motivacijski dejavnik	Razvrstitev glede na zadovoljstvo		Razvrstitev glede na pomembnost		Wilcoxonov preizkus	
	Povprečni rang	Standardni odklon	Povprečni rang	Standardni odklon	Z-statistika	Stopnja značilnosti
Plača	9,32	3,35	6,95	3,26	-6,144 ^a	0,000

Kakor smo že ugotovili pripisujejo zaposleni v invalidskih podjetjih plači kot motivacijskemu dejavniku srednje veliko pomembnost (povprečni rang glede na pripisane pomembnosti znaša 6,95), medtem ko je glede na izraženo zadovoljstvo mogoče ugotoviti, da je plača med dejavniki s katerimi so zaposleni relativno nižje zadovoljni (povprečni rang glede na izraženo zadovoljstvo znaša 9,32). Navedeni rezultat potrjuje zastavljeno Hipotezo 4.

8 ZAKLJUČEK

Dobljeni rezultati raziskave so nas pripeljali do določenih ugotovitev, zato na njihovi osnovi podajamo predloge za spremembe, ki bi povečale zadovoljstvo zaposlenih z motivacijo pri delu.

Dejavniki motivacije

Podajamo ugotovitve in predloge za tiste dejavnike motivacije, kjer se je pokazala statistično pomembna razlika med zadovoljstvom z obravnavanimi dejavniki motivacije in njihovo pomembnostjo.

S plačo so anketirani najmanj zadovoljni. Plača je dejavnik, ki je zanje statistično pomembnejši ($M = 4,10$), kakor pa so z njim zadovoljni ($M = 2,90$). Teoretična izhodišča sicer kažejo, da materialni dejavniki oziroma denar kot dejavnik motivacije ni ključen za motiviranost zaposlenih, vendar so rezultati naše raziskave pokazali, da za obravnavani vzorec to ne drži v celoti. Plača se je namreč izkazala kot dejavnik motivacije, s katerim so anketirani najmanj zadovoljni, hkrati pa kot dejavnik, ki je zanje precej pomemben ($M = 4,1$). Iz tega sledi, da bi bilo treba izboljšati ta dejavnik za dvig motivacije pri zaposlenih.

Pri tem je problem dejstvo, da je višina plač pogosto odvisna od finančne stabilnosti in poslovanja podjetja. Podjetje, ki slabo posluje, si ne more privoščiti, da svojim zaposlenim poviša plačo. Podjetje, ki pa glede na svoje finančne zmožnosti zaposlenim lahko dvigne plače, bi glede na rezultate raziskave to moralo narediti, če želi izboljšati motiviranost zaposlenih. Morda je plača za invalide še toliko pomembnejša, ker so glede na svojo povprečno izobrazbo njihove plače morda v izhodišču v poprečju nižje. Z več denarja bi si lahko izboljšali kakovost bivanja in olajšali način življenja, ki je zaradi njihovega zdravstvenega stanja slabši. Moč dejavnika plače poudarjata tudi Mohammad in Anowar (2012), ki navajata, da je od plače odvisno kako bo posameznik obravnavan v družbi.

Možnost napredovanja je dejavnik, kjer je statistična razlika med zadovoljstvom ($M = 2,86$) in pomembnostjo ($M = 3,84$) za anketirane pomembna. Za izboljšanje motivacije bi torej bilo zaposlenim treba omogočiti, da na svojem delovnem mestu napredujejo. Menimo, da je slednje pomembno predvsem zato, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za napredovanje. Pravičnost pri napredovanju je ključna. Kot ugotavlja tudi Marzel (2000, 350), da če ni pravičnosti pri napredovanju, napredovanje izgublja motivacijski učinek. Prav tako je pomembno, da so te možnosti zaposlenim poznane.

Zaposleni torej ne smejo občutiti, da imajo iz kakršnega koli razloga slabše možnosti za napredovanje kot sodelavci. Invalidi se ne smejo počutiti zapostavljeni zaradi svojega statusa invalidnosti. Torej ne smejo imeti občutka, da jim niso zagotovljene enake možnosti za napredovanje, ker so invalidi. Podjetje mora, če želi imeti motivirane in zadovoljne zaposlene,

poskrbeti, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za napredovanje. Prav tako velja poudariti, da morajo biti zaposleni seznanjeni s svojimi možnostmi za napredovanje. Naloga podjetja in njegovega vodstva je, da svoje zaposlene o tem seznani.

Druge materialne ugodnosti oz. dobrine so dejavnik motivacije, pri katerem je statistična razlika med zadovoljstvom ($M = 3,14$) in pomembnostjo ($M = 3,84$) prav tako opazna, saj so anketirani z njim opazno manj zadovoljni, kot jim je ta dejavnik pomemben. Pri tem dejavniku velja podobno kot za plačo. Gre za dejavnik, ki je vezan na finančno stanje in poslovanje podjetja. Podjetje, ki to zmore, lahko na tak način (z drugimi materialnimi ugodnostmi) vpliva na motivacijo zaposlenih. Katere od materialnih ugodnosti imajo največji motivacijski učinek, bi veljalo ugotavljati med zaposlenimi (na primer z opazovanjem, s pogovorom itd.).

Tudi statistična razlika med zadovoljstvom z možnostjo soodločanja ($M = 3,22$) in koliko je ta dejavnik motivacije za anketirane pomemben ($M = 3,78$), kaže na potrebe po spremembi. Rezultati kažejo, da je anketiranim možnost, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev, pomembna. Tudi Bojnec in Papler (2012) navajata, da je za podjetje in zaposlene zelo bistveno, da je zaposlenim dana možnost sodelovanja pri odločanju. Zaposleni morajo občutiti, da s svojim delom vplivajo na dogajanje v podjetju. Le tako se lahko počutijo pomembne in imajo motivacijo za delo. Nadrejeni oziroma vodstvo podjetja mora torej svojim zaposlenim omogočiti, da prispevajo svoj delež pri sprejemanju odločitev. Pri tem ni nujno, da njihov prispevek oziroma njihovo mnenje dejansko kar koli spremeni. Pomembno je, da imajo možnost, da do tega pride. Vodstvo pa mora paziti, da zaposlenih invalidov ne diskriminira pri sprejemanju odločitev zgolj zato, ker so invalidi.

Možnost izobraževanja in usposabljanja je prav tako dejavnik motivacije, ki je za anketirane statistično pomembnejši ($M = 3,87$), kakor so z njim zadovoljni ($M = 3,32$). Menimo, da je vlaganje v kader (zaposlene) vlaganje v podjetje in njegovo poslovanje. Rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni željni novega znanja in veščin. Menimo, da le ustrezno izobražen in usposobljen kader podjetju prinaša uspeh, zato je pomembno, da podjetje zaposlenim invalidom omogoči izobraževanje in usposabljanje. Oblak (2005) poudarja, da je vlaganje v zaposlene, v smislu da podjetje zaposlenim omogoči izobraževanje močan motivacijski dejavnik, saj podjetje tako vpliva na osebni razvoj svojih zaposlenih. Velja tudi poudariti, da zaposleni invalidi ne smejo občutiti, da so zaradi svojega statusa diskriminirani. Imeti morajo enake možnosti pri izobraževanju in usposabljanju. Veliko lahko nadrejeni naredijo s tem, da zaposlenim omogočijo učenje drug od drugega. Na tak način se zaposleni med seboj tudi povežejo in izboljšajo odnose.

Statistično pomembna je tudi razlika med zadovoljstvom z ugledom pri delu ($M = 3,43$) in pomembnostjo tega dejavnika za anketirane ($M = 3,98$). Tudi kar se tiče ugleda pri delu je naloga nadrejenih oziroma vodstva podjetja, da poskrbi, da bodo zaposleni uživali ugled. Menimo, da to še posebej velja za invalide, saj se ti lahko zaradi svojega statusa počutijo manj

vredne, manj sposobne. Vodja oziroma nadrejeni lahko k temu, da zaposleni občutijo ugled pri delu, pripomorejo tako, da zaposlene ob dosežkih javno pohvalijo, da jih vključijo v razne projekte, da jim zaupajo naloge, kjer imajo priložnost, da se dokažejo in izkažejo, ter tako dosežejo uspeh, ki jim dvigne ugled.

Tudi možnost soodločanja lahko v primeru, da se s podanimi predlogi izkažejo, prispeva k dvigu njihovega ugleda pri delu. Že s tem, da je zaposlenim dana priložnost, da se dokažejo, lahko veliko prispeva k njihovem počutju v delovnem okolju. Menimo, da s tem, ko imajo zaposleni možnost dajanja predlogov, pridobijo samozavest in voljo do dela ter večjo željo, da se izkažejo. Torej so pri delu bolj motivirani. Za dosego uspeha morajo zaposleni imeti možnost, da dosežejo uspeh. Ko pa ga dosežejo, se dvigne tudi njihov ugled pri delu. S tem se še dodatno poveča njihova motivacija. Gre za sklenjen krog, kjer možnost omogoča uspeh, uspeh pa omogoča boljši ugled in s tem višjo motivacijo. Bolj motivirani zaposleni pa so uspešnejši, bolj delavni in ustvarjalni.

Organizacija dela je še eden od dejavnikov motivacije, ki je za anketirane pomembnejši ($M = 4,20$), kakor pa so z njim zadovoljni ($M = 3,59$). Dobra organizacija dela je izjemno pomembna zato, da se prihrani čas in energija zaposlenih kakor tudi celotnega podjetja. Menimo pa, da v veliki meri vpliva tudi na kakovost in hitrost izvedbe dela. Kako bo delo organizirano, je odvisno predvsem od vodstva. Pomembno je, da vodstvo karseda racionalno organizira delo, razporedi delovne naloge med zaposlene in poskrbi za ustrezno časovno organizacijo dela. Vse to je pomembno, da so zaposleni pri svojem delu dobro organizirani. S tem pa se precej prispeva tudi k motiviranosti zaposlenih in njihovem zadovoljstvu.

Dobra komunikacija je zelo pomembna. Gre za dejavnik, ki je za anketirane statistično pomembnejši ($M = 4,29$), kakor so z njim zadovoljni ($M = 3,61$). Od komunikacije je odvisna motiviranost zaposlenih ter tudi drugi dejavniki motivacije, kot so medsebojni odnosi, odnosi nadrejenih do drugih zaposlenih, možnost soodločanja. Vse to pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo delovno storilnost. Rezultati so pokazali razliko med tem, kako so anketirani zadovoljni s komunikacijo, in koliko jim je to pomembno. Očitno je, da zadovoljstvo ni takšno, kot bi si želeli. Menimo, da se da pri dejavniku komunikacija da veliko izboljšati. Kaj konkretno anketirane moti pri komunikaciji, bi bilo treba dodatno ugotoviti z dodatnimi raziskovalnimi metodami (na primer z intervjujem, poglobljenim anketnim vprašalnikom).

Kljub temu podajamo nekaj splošnih predlogov za izboljšanje komunikacije. Če gre za komunikacijo podrejenih z nadrejenimi, predlagamo, da se organizirajo sestanki v obliki pogovorov, kjer lahko podrejeni izrazijo svoja stališča. Takšna oblika sestanka so redni letni razgovori. Pravo mnenje anketiranih pa najbolje pridobimo z anonimnimi anketnimi vprašalniki. Ker imajo invalidi poseben status in so ranljiva skupina, je pomembno, da se nadrejeni do njih ne obnašajo diskriminatorno. Paziti morajo, da podrejenih ne obravnavajo drugače ali se do njih vedejo kakor koli drugače zaradi njihovega statusa invalida. Zaposleni

se ne smejo počutiti manj vredni ali kakor koli diskriminirani, zapostavljeni ali kakor koli drugače obravnavani od drugih zaposlenih. Komunikacija je, kot ugotavlja tudi Rijavec (1999) eden od najpomembnejših dejavnikov za motivacijo zaposlenih.

Tudi z medsebojnimi odnosi nasploh so anketirani manj zadovoljni ($M = 75$), kakor pa so jim pomembni ($M = 4,26$). Vsekakor so odnosi med zaposlenimi kot sodelavci izjemno pomembni, saj se nihče ne želi vsak dan vračati v okolje, kjer vlada negativna energija, negativno vzdušje ter vrednote, kot je medsebojna tekmovalnost, nespoštovanje, zavist, obrekovanje, malodušje ter druge negativne vrednote in čustva. Vodja lahko pri tem pomaga tako, da skrbi za redno medsebojno komunikacijo, za medsebojna druženja, tudi neformalna. Ker pa je vsak človek individuum zase, je težko zagotoviti, da bodo odnosi med zaposlenimi vselej dobri. Pomembno je tudi, da vodja skrbi za reševanje nesoglasij. Tudi Dular in Markič (2012) sta prišla do ugotovitev, da so medsebojni odnosi izjemno pomembni za motivacijo pri delu. Ugotovila sta celo, da so lahko slabi odnosi razlog, da zaposleni neupravičeno izostajajo z dela.

Tudi odnos nadrejenih je za anketirane statistično pomembnejši ($M = 4,37$), kakor so z njim zadovoljni ($M = 3,82$). S svojim odnosom lahko nadrejeni v veliki meri vplivajo na to, kako bodo njihovi zaposleni zadovoljni in motivirani pri svojem delu. Lahko celo vpliva na prisotnost zaposlenih pri delu (Dular in Markič, 2012). Zato je zelo pomembno, da nadrejeni pazi na to, kako se vede in kako ravna s svojimi podrejenimi. Čeprav so mu podrejeni, jih mora spoštovati, biti do njih uvideven, poskrbeti za dobro in redno komunikacijo, jih znati pohvaliti in tudi ustrezno izraziti negativno kritiko, spoštovati njihova čustva, jim dati priložnost, da izrazijo svoje potrebe, želje, misli itd. Vse to lahko pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih.

Elementi vodstva

Glede preverjanja razlik aritmetičnih sredin med zadovoljstvom in pripisano pomembnostjo z elementi vodstva niso statistično zelo pomembne razlike, kljub temu podajamo predloge z katerimi bi lahko zadovoljstvo zaposlenih povečali in s tem tudi njihovo motivacijo.

Za anketirane je statistično pomembnejše ($M = 4,01$), da vodstvo upošteva njihove želje, kot pa so s tem dejavnikom motivacije zadovoljni ($M = 3,33$). Še bolj pa je zanje pomembno upoštevanje njihovih idej, predlogov pri delu ($M = 4,06$), kot pa je njihovo zadovoljstvo s tem dejavnikom ($M = 3,43$). Zaposleni, kot kažejo rezultati, želijo biti slišani in upoštevani, zato pa je zelo pomembno, da jim vodstvo prisluhne in upošteva izražene želje, ideje, predloge.

Pomembno je, da vodstvo zaposlenim da vedeti, da so njihove želje, ideje, predlogi slišani ter zakaj so ali niso upoštevani. Pomembno je, da se jim argumentirano utemelji, zakaj njihovi predlogi niso bili upoštevani. Tudi pri tem dejavniku se invalidi ne smejo čutiti prikrajšani ali

diskriminirani. Pomembno je, da imajo njihove ideje, želje, predlogi enako težo kot ideje, želje, predlogi drugih zaposlenih, predvsem tistih, ki nimajo statusa invalida. Prav tako je pomembno, da imajo zaposleni možnost izraziti svoje ideje, predloge, želje, vodstvo pa mora glede na to, kakšna je ideja, želja, predlog, zaposlenemu objektivno argumentirati, zakaj je bil predlog sprejet ali zavrnjen. Tudi Carnegie (2013) ugotavlja, da je za zadovoljstvo zaposlenih med drugim pomembno tudi to, da je vodja odprt za nove zamisli in sprejemanje predlogov zaposlenih. Torej je za zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih pomembno, da vodja sprejema želje, ideje, predloge svojih zaposlenih.

Z dejavnikom vodstvo spodbuja zaposlene pri delu so anketirani prav tako manj zadovoljni ($M = 3,51$), kot je pomembnost, ki mu jo pripisujejo ($M = 4,12$). Spodbujati bi moral vsak vodja. Carnegie (2013) med pomembnimi lastnostmi vodij, ki so potrebne za zadovoljne zaposlene navaja, da zna spodbujati zaposlene in njihove dobre lastnosti. Spodbujati je precej enostavno in tako lahko vodja z malo truda pri svojih zaposlenih doseže veliko. Za dobro spodbudo pri delu so potrebne le ustrezne besede, včasih morda le kakšna beseda ali dve v obliki pohvale. Nič ni močnejšega od pohvalne besede, ko zaposleni v dosego določenega projekta ali cilja podjetja vložijo svoj dodatni napor in trud (Department of Human Resources 2012). Seveda mora biti pohvala in spodbuda dana, ko si zaposleni to dejansko zaslužijo, pa četudi je dosežek zaposlenega manjši. S tem ga lahko spodbudimo, da bo dosežkov vse več in da bodo vse večji. Vodstvo pa lahko svoje zaposlene spodbuja pri delu tudi drugače: z izkazanim zaupanjem, s spoštovanjem, da ceni njihov trud in delo in jim omogoči samostojnost pri delu.

Tudi dejavnik vodstvo jasno postavi zahteve in pričakovanja je anketiranim statistično pomembnejši ($M = 4,10$), kakor pa so z njim zadovoljni ($M = 3,45$). Menimo, da zaposleni ne morejo biti uspešni in učinkoviti pri svojem delu, če jim ni popolnoma jasno, kaj se od njih zahteva in pričakuje. V takem primeru tudi ne morejo biti motivirani za delo. Vodstvo mora zaposlenim jasno predstaviti, kaj so njegove zahteve in kaj se od zaposlenih pričakuje. To lahko stori pisno, lahko tudi ustno. Predlagamo, da vodstvo sproti preverja, ali so zaposleni razumeli, kaj se od njih zahteva in pričakuje. Zahteve in pričakovanja se lahko predstavijo tudi na skupnih sestankih, tako da kolektiv sliši, kaj se od posameznikov pričakuje. Tako tudi ne bo izgovorov, da zaposlenim zahteve in pričakovanja niso bila predstavljena.

Dejavnik vodstvo spoštuje zaposlene je anketiranim zaposlenim statistično pomembnejši ($M = 4,20$), kot so z njim zadovoljni ($M = 3,57$). Spoštovanje je osnova vsakega medčloveškega odnosa, vsaj če želimo, da je odnos dober in uspešen. Odnos med vodjem in zaposlenim (podrejenim) ni nobena izjema. Tudi Carnegie (2013) med pomembnimi lastnostmi vodij, ki so potrebne za zadovoljne zaposlene navaja tudi sposobnost vodje, da ta spoštuje svoje zaposlene. Vodstvo lahko spoštovanje zaposlenim zagotovi z uresničitvijo predstavljenih elementov vodstva (z omogočanjem samostojnosti pri delu, s spodbudo pri delu, z upoštevanjem njihovih želja, idej, predlogov). Spoštovanje se lahko zagotovi oziroma

izrazi na razne načine. Pri tem sta pomembna komunikacija in splošni odnos vodstva do zaposlenih. Pomembne so tudi malenkosti, kot je barva glasu, neverbalna komunikacija. Predvsem s slednjo se lahko v odnosu veliko pokaže, tudi spoštovanje. Arzenšek in Kožuh (2011) ugotavljata, da je spoštovanje tisti dejavnik, ki zaposlenim v odnosu z nadrejenimi povzroča stres. Slednji pa vsekakor ne deluje motivacijsko. Tako je torej spoštovanje s strani nadrejenega pomembno za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Samostojnost pri delu, ki ga omogoča vodstvo, je element vodstva, ki je za anketirane statistično pomembnejši ($M = 4,07$), kot so z njim zadovoljni ($M = 3,75$). Podjetje mora na tem področju narediti več. Vodje morajo svojim zaposlenim dati možnost, da se dokažejo, da zmorejo sami in da so lahko samostojni. To še posebej velja za invalide, saj ti lahko to, da jim vodstvo ne omogoči samostojnosti pri delu, občutijo kot žalitev, da so nesamostojni zaradi svojega statusa. Zato je za invalide toliko pomembnejše, da jim vodstvo omogoči, da se dokažejo pri svojem delu kot samostojni. Če vodstvo dvomi v zmožnosti in sposobnosti, da so lahko samostojni, naj začne z zaupanjem pri manj odgovornih nalogah in postopoma prehaja do zahtevnejših nalog. Tudi Bojnec in Papler (2012) ugotavljata, da so zmožnosti zaposlenih za podjetje zelo pomembni ter dodajata, da če je zaposlenim dana možnost, da sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije, ti lahko izpopolnjujejo svoje znanje, spreminjajo svoje in druge načine razmišljanja ter vedenja pri delu. Tako igrajo zaposleni v podjetju bistveno vlogo, če se jim le da priložnost.

Zadovoljstvo z vodstvom je za zaposlene in podjetje izjemno pomembno. To ugotavljata tudi Dular in Markić (2012), ki sta prišla do ugotovitve, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s svojim vodjem, manj bodo odsotni z dela. Zato so elementi vodstva za motiviranje zaposlenih izjemno pomembni, če podjetje ne želi trpeti takšnih in drugačnih izostankov z dela.

Vrednote

Podajamo ugotovitve in predloge za tiste vrednote, kjer se je pokazala statistično pomembna razlika med zadovoljstvom in pripisano pomembnostjo, čeprav so zaposleni vsem vrednotam pripisali zelo podobne stopnje pomembnosti in zadovoljstva z njimi.

Cenjenje truda in dela je prav tako vrednota, ki je za anketirane statistično pomembnejša ($M = 4,25$), kot so z njo zadovoljni ($M = 3,48$). Če sodelavci ne cenijo truda in dela drug drugega, lahko to močno oslabi medsebojne odnose. Vsakdo je rad cenjen za dobro opravljeno delo in svoj trud. To lahko močno dvigne motivacijo za uspešno nadaljnje delo. K odpravi takšnega problema lahko pripomorejo nadrejeni. To lahko storijo tako, da javno, (pred drugimi zaposlenimi), izpostavijo dobro delo in trud. Tako bosta dobro opravljeno delo in trud v očeh ostalih dobila dodano vrednost in ju bodo zaposleni bolj cenili. Na tak način lahko nadrejeni izboljša stanje že z majhnimi dejanji, samo z besedo ali dvema. Verzegnassi

(2004) navaja, da je za motiviranost zaposlenih pomembno, da se ceni prispevek, torej delo in trud, vsakega posameznika.

Tudi optimizem je za anketirane statistično pomembnejša vrednota ($M = 4,29$), kot so z njo zadovoljni ($M = 3,64$). Menimo, da je optimizem v delovnem okolju pogojuje medsebojne odnose, ki jih ima nadrejeni do podrejenih. Je posledica klime, ki vlada v podjetju. Slaba klima znižuje optimizem, zato mora vodstvo poskrbeti, da se izboljša. K temu lahko pripomore tudi vsak zaposleni. Klima je rezultat medsebojnih odnosov. Z izboljšanjem medsebojnih odnosov, z izboljšanjem odnosov, ki jih imajo nadrejeni do podrejenih, z medsebojnim spoštovanjem, s cenjenjem truda in dela, z izboljšanjem predstavljenih dejavnikov motivacije (plača, komunikacija, zanimivost dela, možnost napredovanja, možnost izobraževanja itd.), se izboljša klima in poveča optimizem.

Spoštovanje med sodelavci je prav tako vrednota, ki je za anketirane statistično pomembnejša ($M = 4,43$), kakor pa so z njo zadovoljni ($M = 3,67$). Medsebojno spoštovanje se lahko izboljša tudi s pomočjo že prestavljenih dejavnikov in vrednot, kot so komunikacija, medsebojni odnosi, pripravljenost pomagati, cenjenje truda in dela. Z izboljšanjem naštetega se lahko izboljša pogled, ki ga ima en zaposleni na drugega, ter tako pridobi spoštovanje, če je sprememba pozitivna. Lahko bi rekli, da se z izboljšanjem naštetega in že predstavljenega lahko izboljša vrednota medsebojnega spoštovanja. Želja po spoštovanju je morda pri invalidih večja ravno zaradi njihovega statusa.

Anketiranim je tudi upoštevanje predpisov in zakonov statistično pomembnejše ($M = 4,25$), kakor pa so s tem dejavnikom zadovoljni ($M = 3,80$). Pomembno je vedeti, kdo ne spoštuje oziroma upošteva predpisov in zakonov, kot bi moral, pa naj so to nadrejeni ali drugi zaposleni. Odgovornost za lastno vedenje mora prevzeti vsak zaposleni posebej. V takšnih primerih morajo podrejeni zaposleni ukrepati. Opozarjajo lahko tako, da poskusijo poslati anonimno obvestilo, če pa gre za hujše kršitve zakonov in predpisov (na primer mobing ali diskriminacija zaposlenih invalidov), morajo o tem obvestiti pristojne inštitucije. Če predpisov in zakonov ne spoštujejo podrejeni, pa morajo nadrejeni poskrbeti za odpravo neustreznih ravnanj.

Vrednota pripravljenost pomagati je za anketirane statistično pomembnejša ($M = 4,39$), kakor so z njo zadovoljni ($M = 3,86$). Pri tej vrednoti se pokaže kultura zaposlenih. Če si zaposleni med seboj niso pripravljeni pomagati, se bodo skrhalo medsebojni odnosi. Vse to pa pomeni slabo klimo v podjetju in nižje zadovoljstvo. Zaposleni ne bodo motivirani za delo, kot bi morali biti oziroma kot bi lahko bili. Nepripravljenost pomagati lahko prinaša tudi tekmovalnost med zaposlenimi. Skratka, nič dobrega za podjetje, medsebojne odnose, delovno uspešnost zaposlenih in motivacijo.

Nadrejeni lahko situacijo izboljšajo. To lahko storijo tako, da zaposlenim naloži dolžnost, da si nudijo medsebojno pomoč. Prav tako lahko naroči zaposlenim, da kadar kdo potrebuje

pomoč drugega, to naznani njemu in bo on naložil dolžnost pomagati. Tako se lahko postopno dvigne kultura med zaposlenimi glede medsebojne pomoči. Glede na naravo in obseg dela lahko tudi določi, kdaj naj kdo s kom sodeluje pri določenih nalogah.

Red in urejenost je vrednota, ki je za anketirane statistično pomembnejša ($M = 4,43$), kakor pa so z njo zadovoljni ($M = 3,93$). K zagotavljanju reda in urejenosti v delovnem okolju lahko prispeva vsakdo. Kljub temu pa se je treba držati določenih okvirov, ki jih ima posamezno podjetje in za katero je odgovorno vodstvo. Torej je vodstvo tisto, ki ima v rokah vzvode, medtem ko je prav vsak zaposleni tisti, ki s svojim ravnanjem prispeva k redu in urejenosti. Za red in urejenost je potrebno spoštovati določena navodila. In ravno neupoštevanje navodil Dular in Markič (2012) uvrščata med neželena vedenja, ki vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih ter posledično na odsotnost z dela. Torej upoštevanje navodil prispeva k redu in urejenosti, kar povečuje zadovoljstvo zaposlenih in deluje motivacijsko.

Za izboljšanje stanja v podjetju se lahko v podjetju na javnem mestu izobesi pravilnik, ki določa ustrezno vedenje za zagotovitev večjega reda in urejenosti. Lahko se določi tudi kdo izmed zaposlenih, ki naj poskrbi, da bo vsem ostalim zaposlenim jasno, kako naj se vedejo, da bo vladal red in da bo vse urejeno. To se lahko doseže s sprotnimi opozorili glede neustreznega vedenja ter z nudenjem ustreznih smernic kako ravnati, da bo poskrbljeno za red in urejenost.

Da so vrednote za zaposlene pomemben vir motiviranja, navaja tudi Department of Human Resources (2012). Verzegnassi (2004) poudarja pomen vrednot v delovnem okolju in sicer ugotavlja, da je zaposlene mogoče bolj motivirati tudi tako, da se poskrbi, da v delovnem okolju vladajo vrednote, ki so postavljene skupno.

LITERATURA

- Auer Antončič, Jasna in Antončič, Boštjan. 2010. Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management* 5 (2): 115–130.
- Aquino, Karl in Lim, Vivien. 2006. *Moral identity and the self-regulation of unethical workplace behavior*. [Http:// marketing.wharton.upenn.edu/ documents/research/ARL-asqFINAL.pdf](http://marketing.wharton.upenn.edu/documents/research/ARL-asqFINAL.pdf) (21. 8. 2009).
- Bele, Lilijana. 2013. Motivacija in vodenje starejših osnovnošolskih učiteljev za profesionalno učenje. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (2): 107–148.
- Bizjak, Franc. 1998. Sem lahko dober manager ali celo vodja? *Les: revija za lesno gospodarstvo* 50 (5): 125–132.
- Bojnec, Štefan in Drago Papler. 2012. Mnenja zaposlenih o delovnih razmerah, organizaciji dela in motivaciji v elektrodistribucijskem podjetju. *Organizacija* 45 (4): 106–115.
- Buček, Oliver in Branka Čagran. 2011. Motivacija rednih in izrednih študentov. *Šolsko polje* 22 (1/2): 115–266.
- Burton Blatt Institute. 2012. *Impact of Management on the Inclusion of Employees with Disabilities*. Syracuse: Syracuse University.
- Burton, Kelli. 2012. A Study of Motivation: *How to Get Your Employees Moving*. Indiana University. https://spe.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf. (2. 2. 2015).
- Campbell J.P. in Pritchard RD. 1976. *Motivational theory in industrial and organizational psychology*. In Dunnette D.M.(ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally.
- Carnegie, Dale. 2013. *Postanite uspešen vodja: kako dosegati zastavljene cilje in usmerjati ljudi*. Tržič: Učila International.
- Cooper, Cary, Dewe Philip in O’Driscoll, Michael. 2001. »Organizational Stress: a Review and Critique of Theory, Research and Applications.« *Leadership & Organization Development Journal* 23 (5): 241–249.
- Červ, Renata. 2012. Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (1): 30–41.
- Department of Human Resources. 2012. *Guide to Motivating Employees*. Colorado: University of Colorado Boulder.
- Dobnik, Mojca. 2007. Analiza komunikacijskega udobja in motenj pri komunikaciji. *Obzornik zdravstvene nege* 41 (2/3): 153–158.
- Dular, Peter in Markič Mirko. 2012. Vplivi neželenih vedenj v organizaciji na absentizem. *Organizacija* 45 (2): 79–89.
- Fatur Videtič, Andrejka in Cveto Uršič. 2006. Razvijanje zaposljivosti in zaposlitvenih možnosti invalidov. *Delo in varnost* 51 (5): 57–59.
- Glanz, Barbara. 2002. *Handle with CARE: motivating and retaining employees*, New York: McGraw-Hill.

- HR.COM. 2005. *Employee retention key in competitive world*. [Http://www.hr.com/portals/hrcom/hr/communities/employee_retention_key_in_competitive_world_eng.html](http://www.hr.com/portals/hrcom/hr/communities/employee_retention_key_in_competitive_world_eng.html).
- Iršič, Marko. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Jaušovec, Norbert. 2010. Motivacija in kako motivirati? *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 8 (2): 51–66.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Kobal Grum, Darja, Janez Kolenc in Nada Lebarič. 2002. Motivacija za učenje in samopodoba. *Psihološka obzorja* 11 (3): 23–38.
- Konrad Edvard. 1992. Motivacija v luči kibernetične teorije kontrole. *Psihološka obzorja* 1 (1): 48–51.
- Kos, Nina. 2006. Nadomestna izpolnitev kvote in finančne vzpodbude Sklada RS za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov. *Delo in varnost* 51 (5): 34–35.
- Kožuh, Polona in Arzenšek, Ana. 2011. Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu. *Management* 6 (2): 177–206.
- Krajnc, Marjanca. 2012. Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (2): 60–72.
- Kuzmijak Damijan. 2012. *Sistemi nagrajevanja v invalidskih podjetjih*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja, Matevž Raškovič in Miha Škerlavaj. 2008. Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja. *Teorija in praksa* 45 (6): 728–751.
- Marušič, Sveto. 2001. Sustav napredovanja u poduzeću. *Ekonomski pregled* 52 (9): 1078–1099.
- Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348–363.
- Markič, Mirko in Karmen Verle. 2010. Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management* 5 (2): 131–147.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove management zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2010a. *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2010b. *Kako pravilno komuniciram: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2010c. *Kako uspešno delegiram: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2011. *Kako razvijam kariero: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2014. *Kako vodim skupino in tim: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Ministrstvo RS za šolstvo in šport. B. I. *Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih od 2009 do 2011*. Ljubljana: Ministrstvo RS za šolstvo in šport.

- Mohammad, Kamal Hossain in Hossain Anowar. 2012. Factors affecting employees motivation in the fast food industry. *Research Journal of Economics, Business and ICT* 5: 21–30.
- Noone, Jack, Martin Mackey in Philip Bohle. 2014. Work Health and Productivity in Australia – Pilot Study: A report to Safe Work Australia. Canberra: Safe Work Australia.
- Oblak, Leon. 2005. Pomen znanja in motivacije v podjetjih. *Les* 57 (9): 239–242.
- Ovidiu-Iliuta, Dobre. 2013. Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research* 5 (1): 53.
- Ovsenik, Marija in Anka Čufer. 2002. Organizacija in menedžment v invalidskih podjetjih v Sloveniji, *Socialno delo* 41 (3/4): 173–181.
- Pintrich, Paul. 2003. A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology* 95 (4), 667–686.
- Pravilnik o invalidskih podjetjih. *Uradni list RS*, št. 117/05.
- Pravilnik o merilih in postopku za pridobitev statusa invalida, za priznanje pravice do zaposlitvene rehabilitacije in za ocenjevanje zaposlitvenih možnosti invalidov ter o delu rehabilitacijskih komisij. *Uradni list RS*, št. 117/05.
- Rijavec, Petra. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
- Soča. 2011. *Kodeks o ravnanju z invalidnostjo na delovnem mestu: tripartitno strokovno srečanje o ravnanju z invalidnostjo na delovnem mestu*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča, Zveza delovnih invalidov Slovenije.
- Soča. 2013. *Večletna analiza stroškov in koristi financiranja zaposlitvene rehabilitacije in zaposlovanja invalidov v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča, Razvojni center za zaposlitveno rehabilitacijo.
- Smith, J. 2002. »Kako povečati produktivnost delovnega tima.« *PanPogan* 3:28–29.
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šoster, Gorazd in Mirko Markič. 2013. Uporaba orodij menedžmenta in dodana vrednost v slovenskih invalidskih podjetjih. *Naše gospodarstvo* 59 (1): 35–44.
- Tabaj, Aleksandra in Anka Čufer. 2004. Zaposlovanje invalidov v invalidskih podjetjih. *Socialno delo* 43 (2/3): 79–85.
- Tella, Adeyinka. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice* 9 (2): 1–16.
- Tippet, John and Ron Kluvers. 2009. Employee Rewards and Motivation in Non Profit Organisations: Case Study from Australia. *International Journal of Business and Management* 4 (3): 7–14.
- The National Centre of Mental Health Research, Information and Workforce Development. 2013. *The Employment of Disabled People in Disability Support Services: Research report*. 2013. New Zealand: Te Pou o Te Whakaaro Nui.

- Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov. *Uradni list RS*, št. 21/14.
- Uršič, Cveto. 1997. Zaposlovanje invalidov v invalidskih podjetjih. *Socialno delo* 36 (1): 35–41.
- Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS*, št. 33/91, 42/97, 66/00, 43/03, 68/06.
- Verzegnassi, Silva. 2004. *Spremeniti odnos (razumevanje) do zaposlovanja invalidov*. [Http://www.zavod-ips.si/files/RevijaIzvir-12-04.pdf](http://www.zavod-ips.si/files/RevijaIzvir-12-04.pdf) (3. 3. 2016).
- Vodenik, Karmen. 2008. Spodbujanje in izvajanje vseživljenjskega učenja v invalidskih podjetjih. *Socialno delo* 47 (3/6): 375–376.
- Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
- Yair, Re'em. 2011. *Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools*. Berlin: Hertie School of Governance.
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list RS*, št. 117/06.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/13.
- Zakon o invalidskih organizacijah (ZInvO). *Uradni list RS*, št. 108/02.
- Zakon o izenačevanju možnosti invalidov (ZIMI). *Uradni list RS*, št. 194/10.
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2). *Uradni list RS*, št. 96/12, 39/13, 102/15.
- Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI). *Uradni list RS*, št. 16/07, 87/11, 96/12, 98/14.
- Zidar, Romana. 2010. Druga mednarodna konferenca o socialni ekonomiji. *Socialno delo* 49 (1): 45–48.
- Zidar, Romana. 2013. Socialno podjetništvo. *Socialno delo* 52 (5): 291–349.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETA

Motiviranje zaposlenih v invalidskih podjetjih

Spoštovani!

Moje ime je Darinka Zagoršek in zaključujem magistrski študij na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Pri izdelavi svojega magistrskega dela raziskujem motiviranost zaposlenih v invalidskih podjetjih. V ta namen Vas prosim, da izpolnite anketni vprašalnik, ki je pred Vami, in mi s tem pomagate do zaključka mojega študija. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za potrebe magistrske naloge.

Hvala!

Spol: M Ž

Starost:

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 51 let

Izobrazba:

- a) nedokončana osnovnošolska izobrazba
- b) osnovnošolska izobrazba
- c) nižja poklicna izobrazba
- d) srednja poklicna izobrazba
- e) srednja strokovna in splošna izobrazba
- f) višješolska, višja strokovna izobrazba
- g) visokošolska strokovna izobrazba, visokošolska izobrazba (VS in UN programi 1. bolonjska stopnja)
- h) visokošolska izobrazba druge stopnje (magisteriji stroke – 2. bolonjska stopnja, univerzitetni programi pred bolonjsko reformo)
- i) magisterij znanosti
- j) doktorat znanosti

1. Ali imate status invalida?

- a) Da.
- b) Ne.

V primeru, da nimate statusa invalida, lahko zaključite z odgovarjanjem! Hvala za Vaš čas!

2. Ali ste zaposleni za določen ali nedoločen čas?

- a) Za določen čas.
- b) Za nedoločen čas.

3. Menite, da bi bil odnos v podjetju do vas drugačen, če ne bi imeli status invalida?

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

4. Ocenite, v kolikšni meri ste ZADOVOLJNI s spodaj naštetimi dejavniki motivacije, KI STE JIH DELEŽNI v podjetju, kjer ste zaposleni (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).

Dejavnik	Ocena				
Plača	1	2	3	4	5
Druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Delovno okolje	1	2	3	4	5
Komunikacija	1	2	3	4	5
Organizacija dela	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Odnos nadrejenih	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja, usposabljanja	1	2	3	4	5
Ugled pri delu	1	2	3	4	5
Možnost soodločanja	1	2	3	4	5
Zanimivost dela	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5

5. Ocenite, kako POMEMBNI so za vas spodaj našteti dejavniki motivacije glede na to, KOLIKO BI ŽELELI, da vas vodstvo z njimi motivira (1 – nepomemben, 2 – malo pomemben, 3 – niti malo niti zelo pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben).

Dejavnik	Ocena				
Plača	1	2	3	4	5
Druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Delovno okolje	1	2	3	4	5
Komunikacija	1	2	3	4	5
Organizacija dela	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5

Odnos nadrejenih	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja, usposabljanja	1	2	3	4	5
Ugled pri delu	1	2	3	4	5
Možnost soodločanja	1	2	3	4	5
Zanimivost dela	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5

6. Ocenite, kako ste ZADOVOLJNI s spodaj naštetimi vrednotami, KI STE JIH DELEŽNI v podjetju, kjer ste zaposleni (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).

Vrednote	Ocena				
Red in urejenost	1	2	3	4	5
Cenjenje truda in dela	1	2	3	4	5
Upoštevanje predpisov in zakonov	1	2	3	4	5
Pripravljenost pomagati	1	2	3	4	5
Optimizem, pozitivizem	1	2	3	4	5
Medsebojno spoštovanje med sodelavci	1	2	3	4	5

7. Ocenite, kako POMEMBNE so za vas spodaj naštete vrednote glede na to, KOLIKO BI ŽELELI, da so te prisotne v podjetju, kjer ste zaposleni (1 – nepomemben, 2 – malo pomemben, 3 – niti malo niti zelo pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben).

Vrednote	Ocena				
Red in urejenost	1	2	3	4	5
Cenjenje truda in dela	1	2	3	4	5
Upoštevanje predpisov in zakonov	1	2	3	4	5
Pripravljenost pomagati	1	2	3	4	5
Optimizem, pozitivizem	1	2	3	4	5
Medsebojno spoštovanje med sodelavci	1	2	3	4	5

8. Ocenite, kako ZADOVOLJNI ste s spodaj naštetimi elementi vodstva, KI STE JIH DELEŽNI v podjetju, kjer ste zaposleni (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).

Vodenje	Ocena				
Samostojnost pri delu, ki nam jo omogoča vodstvo.	1	2	3	4	5
Vodstvo nas spodbuja pri delu.	1	2	3	4	5
Vodstvo upošteva naše želje.	1	2	3	4	5
Vodstvo upošteva naše ideje, predloge pri delu.	1	2	3	4	5
Vodstvo nam jasno postavi zahteve in pove svoja pričakovanja.	1	2	3	4	5
Vodstvo nas spoštuje.	1	2	3	4	5

Priloga 1

9. Ocenite, kako POMEMBNI so za vas spodaj naštetih elementi vodstva, glede na to KOLIKO BI ŽELELI, da so ti v podjetju prisotni v večji meri (1 – nepomemben, 2 – malo pomemben, 3 – niti malo niti zelo pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben).

Vodenje	Ocena				
Samostojnost pri delu, ki nam jo omogoča vodstvo.	1	2	3	4	5
Vodstvo nas spodbuja pri delu.	1	2	3	4	5
Vodstvo upošteva naše želje.	1	2	3	4	5
Vodstvo upošteva naše ideje, predloge pri delu.	1	2	3	4	5
Vodstvo nam jasno postavi zahteve in pove svoja pričakovanja.	1	2	3	4	5
Vodstvo nas spoštuje.	1	2	3	4	5

10. Bi dodali še kak pomemben vidik vodenja, ki prej ni bil omenjen?

Hvala za Vaš čas in sodelovanje!