

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**SPREMEMBA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V
PODJETJU X.Y. ZA OBDOBJE 2007 IN 2009**

Kandidatka: Katja ALENC

Študentka študija ob delu

Številka indeksa: 11190122514

Program: Računovodja

Mentor: Zlatko MIHALJČIČ, univ. dipl. soc.

Maribor, marec 2011

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Alenc, z vpisno številko indeksa 11190122514, sem avtorica diplomske naloge z naslovom Sprememba motivacije zaposlenih v podjetju x.y. za obdobje 2007 in 2009, ki sem jo napisala pod mentorstvom gospoda Zlatka Mihaljčiča, univ.dipl.soc.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. l. RS, št. 16/2007; v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.členom.ZASP dovoljujem VSŠ Academia, objavo diplomske naloge na spetnem portalu šole.

Maribor, 23.03.2011

Podpis: Katja ALENC

ZAHVALA

Najprej se zahvaljujem direktorju podjetja, kjer sem zaposlena, Goranu Dimcu, za sofinanciranje študija. Prav tako se zahvaljujem sodelavkam in družini, ki so me v času študija spodbujali in mi stali ob strani.

Posebna zahvala pa je namenjena mentorju profesorju Zlatku Mihaljčiču univ.dipl.soc., za hitro izkazano pomoč in kvalitetno usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge.

Prav tako se zahvaljujem ravnateljici mag. Mirjani Ivanuši Bezjak, za spodbudo in pomoč v času študija.

Hvala Jasni Klasinc, profesorici pedagogike in slovenščine, za lektoriranje te diplomske naloge.

POVZETEK

V podjetju sta kapital in vrhunska tehnologija pomembna, vendar nista poglavitna za doseganje konkurenčnosti. Organizacije iščejo konkurenčne prednosti tudi na drugih področjih, med katerimi vse bolj dajejo v ospredje motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Za uspeh v nekem podjetju je danes pogoj, da so zaposleni dobro usposobljeni in motivirani. Tako lahko podjetje postane konkurenčno, s planskim dvigovanjem motiviranosti za delo pa je seveda korak pred drugimi tekmeci. Motiviranje zaposlenih v poslovnem svetu postaja ena najpomembnejših in najkompleksnejših nalog menedžmenta. Dobra organizacijska klima, usposobljenost in motiviranost zaposlenih so postali temelji uspešnega poslovanja organizacij.

Številne motivacijske teorije dajejo odgovor na vprašanje, kako zaposlene motivirati. Človeški motivacijski mehanizem je zelo zapleten in nanj vpliva veliko različnih dejavnikov, večina pa jih predvideva nagrado za uspešno opravljeno delo. Organizacije uporabljajo različne načine motiviranja, da bi privabile dober delovni kader in ga nato tudi zadržale. Načini motiviranja zaposlenih v podjetju se nanašajo predvsem na zadovoljstvo pri delu, finančne nagrade, kot tudi nefinančne pa tudi na komuniciranje ter vodenje.

Za doseganje ciljev v podjetju je organizacijska klima zelo pomembna, ker lahko na njeni podlagi presojamo, ali je organizacijska klima ugodna ali ne. Njeno merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na zadovoljstvo in delovno učinkovitost. Kadar želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih, se odločimo za analizo organizacijske klime. Dobljeni rezultati nam pokažejo področja, na katerih bi bilo potrebno ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi povečano učinkovitost zaposlenih.

Plačilo za delo oziroma finančna nagrada ni bistvo zadovoljstva zaposlenih v podjetju. K zadovoljstvu se priključujejo v veliki meri še zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, sigurnost po stalni zaposlitvi ter dober delovni čas. Na drugem nivoju pa mora biti izpolnjeno zadovoljstvo z delom, z možnostjo napredovanja, ugodni morajo biti sami delovni pogoji ter zadovoljstvo z nadrejenimi.

Ključne besede: zadovoljstvo, organizacijska klima, motivacija, analiza.

SUMMARY

In a company capital and topmost technology are very important, but they are not the key point of achieving competition. Organizations search for competitive advantages also on other fields, amongst them are the most important motivation and satisfaction of the employees on their work place. Success in a company is today a condition in which all employees are qualified and motivated. That company can become competitive, with a planned motivation for work it can be one step ahead of their competitors. Motivation of employees is becoming one of the most important tasks in the business world.

Numerous motivational theories give answer on how to motivate the employees. Human motivational mechanism is very complicated and there are a lot of factors which influence on it. Organizations use different methods of motivating, in order to attract good working staff and to keep it. Ways of motivating rely on the satisfaction at work, financial benefits and also on non-financial benefits, communication and leadership.

To achieve goals in the company organizational climate is very important. On their basis we can judge whether the climate is appropriate or not. Its measurement is focused on determining the elements which have a positive or negative influence on contentment and working efficiency. When we want to find out the satisfaction of the employees on various fields, we decide to do the analysis of the organizational climate. Given results show us the fields on which we should take actions.

Salary or financial awards are not the key element of the satisfaction of the employees in the company. To contentment we also put relations with colleagues, good working conditions, stability of the working place. On the other hand, contentment comes also with the satisfaction with work, possibility of promotion, good working condition and contentment with the superiors.

KEY WORDS: contentment, working climate, motivation, analysis.

KAZALO

1	UVOD.....	8
1.1	Ime obravnavane organizacije.....	8
1.2	Opredelitev obravnavane zadeve.....	8
1.3	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela	9
1.4	Predpostavke in omejitve	9
1.5	Predvidene metode raziskovanja	10
2	MOTIVACIJA.....	11
2.1	Opredelitev motivacije	11
2.2	Vrste motivov	12
2.3	Motivacijske teorije	16
2.3.1	Teorija potreb po Maslowu	16
2.3.2	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	18
2.3.3	Adelferjeva teorija ERG	19
2.3.4	Teorija značilnosti dela.....	20
2.3.5	Teorija spodbujanja	21
2.3.6	Teorija pričakovanja.....	22
2.3.7	Teorija pravičnosti.....	23
3	NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU	24
3.1	Motiviranje zaposlenih v podjetju	24
3.2	Zadovoljstvo pri delu.....	24
3.3	Nagrajevanje.....	26
3.3.1	Finančne nagrade.....	27
3.3.2	Nefinančne nagrade	28
3.4	Komuniciranje in vodenje	29
3.4.1	Komuniciranje	29
3.4.2	Vodenje.....	30
4	TRENDI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V PODJETJU X.Y.	32
4.1	Analiza motiviranosti zaposlenih iz leta 2007.....	33
4.2	Analiza motiviranosti zaposlenih iz leta 2009.....	37
4.3	Primerjava motiviranosti zaposlenih v podjetju X.Y. iz leta 2007 in 2009.....	41
5	ZAKLJUČEK.....	43
6	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	45
7	PRILOGA.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Primarne biološke potrebe.....	13
Slika 2: Primarne socialne potrebe	14
Slika 3: Sekundarni motivi	15
Slika 4: Hierarhija potreb po Maslowu.....	17
Slika 5: Hierarhija delovne motivacije	18
Slika 6: Preprost model pričakovanja.....	22

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura anketiranih za leto 2007	33
Graf 2: Starostna struktura anketiranih za leto 2007	34
Graf 3: Struktura anketiranih po spolu za leto 2007.....	34
Graf 4: Struktura anketiranih za leto 2009	37
Graf 5: Starostna struktura anketiranih za leto 2009	38
Graf 6: Struktura anketiranih po spolu za leto 2009.....	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	19
Tabela 2: Organizacijska klima za leto 2007.....	35
Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih za leto 2007	36
Tabela 4: Organizacijska klima za leto 2009.....	39
Tabela 5: Zadovoljstvo zaposlenih za leto 2009	40
Tabela 6: Organizacijska klima primerjava iz leta 2007 in 2009	41
Tabela 7: Zadovoljstvo zaposlenih primerjava iz leta 2007 in 2009	42

1 UVOD

1.1 Ime obravnavane organizacije

Naziv podjetja: Podjetje X.Y.

Dejavnost: avtomobilska industrija

Število zaposlenih: 666 na dan 31.12.2009

Podjetje X.Y. je nastalo na osnovi strateške odločitve podjetja X. za vzpostavitev zdravega jedra v Mariboru z dejavnostjo dveh družb A in B. V letu 1999 sta podjetji okrepili poslovno sodelovanje s podjetjem X. Rezultat sodelovanja se je v letu 2001 odrazil z odkupom gospodarsko zaokroženih delov obeh podjetij. Novoustanovljena družba X.Y. je pričela s poslovanjem 1.9.2001. Podjetje X.Y. je proizvodni center v skupini X. Takšna organiziranost omogoča realizacijo postavljenih ciljev na posameznih poslovnih področjih in dodaja svoj prispevek v skupino X. Prav tako omogoča, zaradi medsebojne soodvisnosti, iskanje sinergijskih učinkov med posameznimi proizvodnimi centri, kot tudi infrastrukturnimi kapacitetami na nivoju celotne skupine X.

1.2 Opredelitev obravnavane zadeve

Nenehne spremembe v poslovnem okolju nas silijo, da iščemo konkurenčne prednosti in spreminjamo organiziranost. To počnejo zaposleni, ki so ključnega pomena za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja. Za to pa morajo biti primerno motivirani, saj je motivacija tista, ki nas vodi do cilja.

Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na motivacijo, je sistem nagrajevanja, kateremu bomo namenili posebno pozornost pri obravnavi dejavnikov motivacije v delovnem okolju.

V podjetjih na prehodu je kljub širokemu znanju, motivacija podcenjena, zato bi odgovorni v podjetju morali več energije nameniti temu področju in tako povečati konkurenčno prednost podjetja.

1.3 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Namen diplomske naloge je preučitev motivacije in motivacijskih dejavnikov (teoretični del) in analiza motiviranosti zaposlenih v podjetju (empirični del) za leto 2007 in leto 2009 ter njuna primerjava. Osnova za primerjavo bo anketa, katere avtor je podjetje X.Y. Vzorec anketiranih je v letu 2007 zajemal 125 zaposlenih, v letu 2009 pa 209 zaposlenih.

Cilj diplomske naloge v prvem delu je predstaviti motivacijske teorije in dejavnike ter njihovo uporabnost. V drugem delu pa bomo ugotovili dejansko stanje motiviranosti zaposlenih v podjetju, vpliv dejavnikov motiviranosti na zaposlene in poskušali predlagati rešitve, za katere upamo, da jih bodo v podjetju preučili in uporabili za povečanje motivacije.

Osnovne trditve:

- premajhna pozornost je posvečena motiviranosti zaposlenih;
- z uporabo teoretičnih spoznanj o motivaciji na delovnem mestu, njenih modelih in dejavnikih lahko izboljšamo motiviranost zaposlenih;
- večja motiviranost vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih;
- izobrazbena struktura zaposlenih je nizka, tako da je pomemben motiv plača in
- motivacija zaposlenih oziroma management človeških virov mora biti upoštevana v politiki podjetja.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da vodilni delavci posvečajo premalo pozornosti motiviranosti zaposlenih kljub temu, da imajo načrte o razvoju in rasti. Motivacija zaposlenih je tako v podjetjih, ki so se pred kratkim še borila za preživetje, postavljena v ozadje.

Ponudba delovne sile je večja od povpraševanja, kar dodatno postavlja delodajalce v privilegiran položaj.

V diplomski nalogi se bomo omejili na domačo in tujo literaturo večih avtorjev ter na podatke iz podjetja v zvezi z obravnavano temo. Podatke bomo pridobili tudi z anketo, kjer bomo problematiko, ki jo obravnavamo v diplomski nalogi, skušali približati zaposlenim. Tako upamo, da bodo podatki, pridobljeni od zaposlenih za zaposlene, dovolj realni.

1.5 Predvidene metode raziskovanja

V diplomski nalogi gre za poslovno raziskavo, saj gre za raziskavo kadrovske funkcije.

Raziskava je statična, ker nas zanimajo ekonomski pojavi v določenem trenutku.

Uporabili bomo oba pristopa: deskriptivnega (struktura in delovanje motivacijskih modelov) in analitičnega (vzroki oziroma motivacijski dejavniki).

Pri deskriptivnem pristopu bomo uporabili metodo deskripcije, komparativno metodo in metodo kompilacije.

V zvezi z analitičnim pristopom bomo uporabili induktivno in deduktivno metodo.

2 MOTIVACIJA

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

Že Einstein je bil prepričan, da genija opredeljuje deset odstotkov idej in devetdeset odstotkov napornega dela. To pomeni, da je za uspeh pomembna vztrajnost pri delu. Nekateri ljudje so zelo prizadevni pri opravljanju svojega dela in vanj vložijo več energije kot drugi. Zaradi tega so posamezniki, ki so manj sposobni, lahko uspešnejši kot njihovi sodelavci, ki so sicer bolj nadarjeni, toda manj prizadevni pri svojem delu. Uspešnost posameznika pri opraviilih torej ni odvisna samo od njegove sposobnosti, temveč tudi od motivacije (Treven, 1998, 106).

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

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

2.1 *Opredelitev motivacije*

Motivacija ljudi pri delu v različnih državah ni vedno enaka. To, kar v Sloveniji motivira ljudi, da vlagajo v svoje delo veliko energije, ne pomeni, da motivira tudi Indijce in Kitajce. V organizacijah po svetu so začeli spoznavati, da je nagrada, ki jo zaposleni ceni v eni kulturi, lahko brez vrednosti v drugi ali pa je sprejeta celo kot žalitev. Ker se organizacije globalizirajo, je treba oblikovati njihove motivacijske sisteme tako, da ustrezajo vrednotam delavcev in prednostim, ki so značilne za njihov sistem vrednot v različnih kulturah (Treven, 2001, 124).

2.2 Vrste motivov

Z opredelitvijo motivov se ukvarja veliko avtorjev, ki jih tudi različno opredeljujejo. Motivi izzovejo neko aktivnost in jo nato ustrezno usmerjajo proti novemu stanju. Motivi usmerjajo naše vedenje in določajo ali se bomo odločili za določeno stvar ali ne.

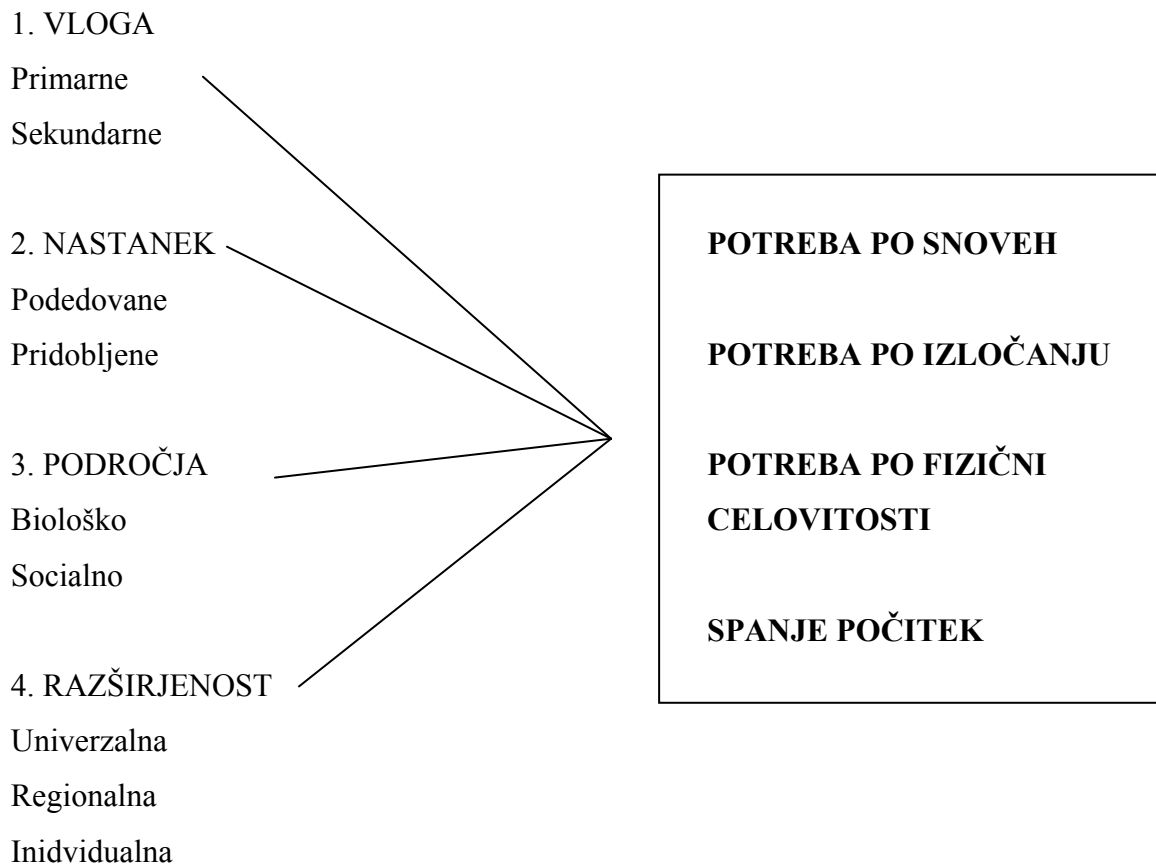
Motivacija je interakcija med posameznikom in določeno okoliščino. Vendar vsi ljudje niso enako motivirani v podobnih okoliščinah. Ljudje se razlikujejo tudi po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost (Treven, 1998, 108).

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

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

Glede na nastanek motivov v človeku jih lahko ločimo na podedovane in pridobljene. Podedovane motive prinese človek s seboj na svet, pridobljene pa pridobi v življenju. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo motive na univerzalne, regionalne in individualne. Univerzalni motivi se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalne srečamo pri določeni skupini oseb na določenem območju, individualni pa se pojavljajo samo pri posameznikih. (Lipičnik, 1998, 156-157).

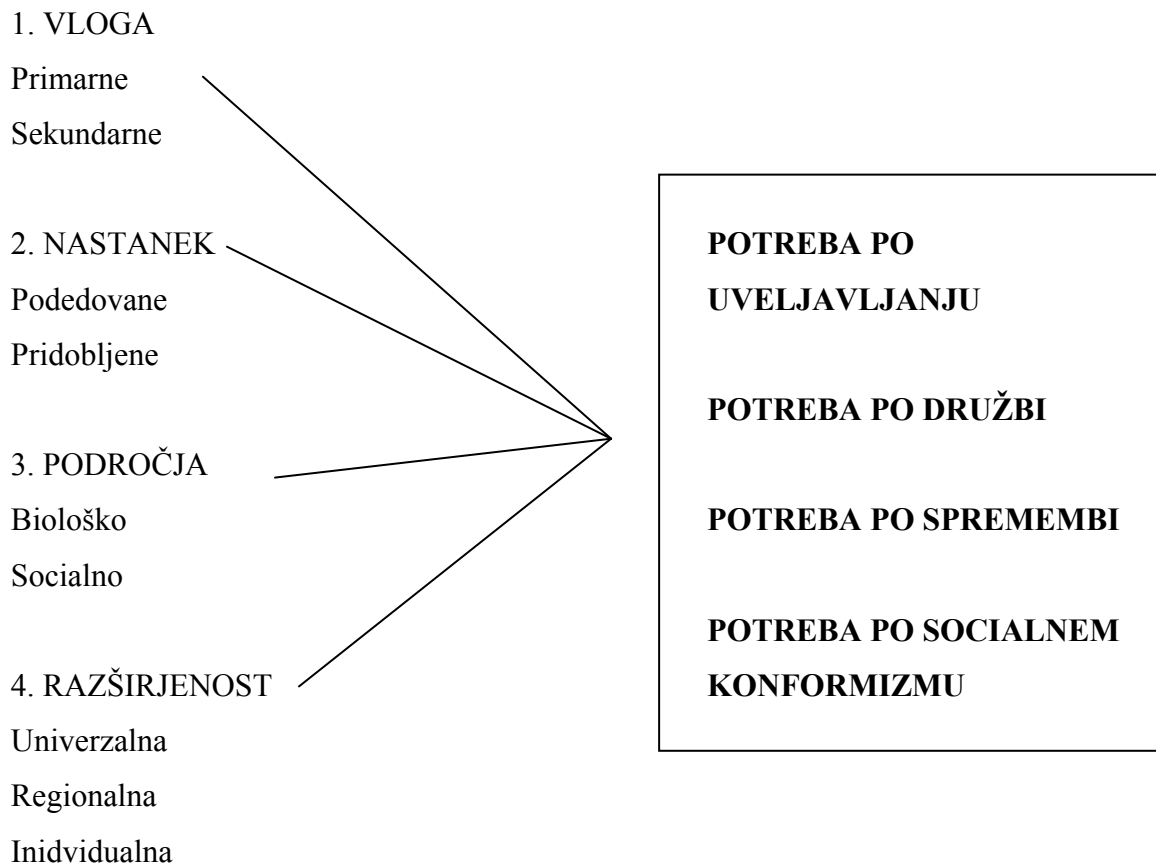
Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost se uporabljajo pri oblikovanju treh motivacijskih skupin. Prvo motivacijsko skupino predstavljajo primarne biološke potrebe (slika 1). Ta skupina motivov zajema motive, ki morajo biti zadovoljeni, sicer lahko človek kot organizem propade.



Slika 1: Primarne biološke potrebe

Vir: Lipičnik, 1998, 157

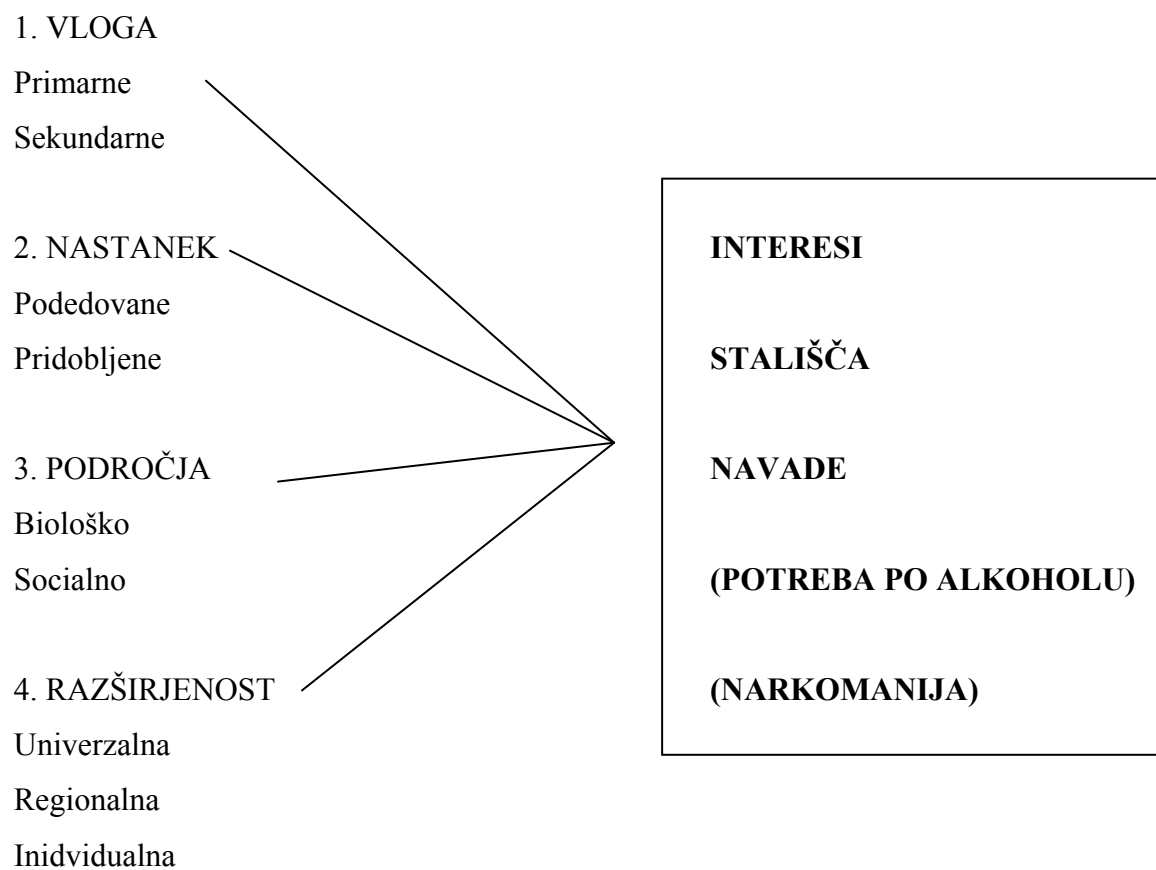
Drugo motivacijsko skupino predstavljajo primarne socialne potrebe (slika 2). Tudi ti motivi so primarni, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno potrebno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. V glavnem so pridobljeni in se jih je človek navzel iz svojega okolja iz mladosti. To je privedlo do sklepa, da okolje lahko vpliva na nastanek motivov, zaradi regionalne razširjenosti pa je odvisna različnost teh motivov. Na to skupino motivov lahko vplivamo zavestno in tako lahko zavestno spreminjamo obnašanje ljudi v družbi. Spreminjanje obnašanja je v veliki večini odvisno od regionalnosti (Lipičnik, 1998, 158).



Slika 2: Primarne socialne potrebe

Vir: Lipičnik, 1998, 158

Tretjo skupino predstavljajo sekundarni motivi ali potrebe (slika 3). V tej skupini se pojavljajo motivi, ki so nezaželeni. Ravno to dokazuje, da je za to skupino značilno, da so motivi individualnega značaja, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Čeprav njihova nezadovoljitev ne ogroža obstoja organizma, niti biološko niti socialno, je lahko za posameznike, ki imajo te motive, neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti. (Lipičnik, 1998, 159).



Slika 3: Sekundarni motivi

Vir: Lipičnik, 1998, 159

2.3 Motivacijske teorije

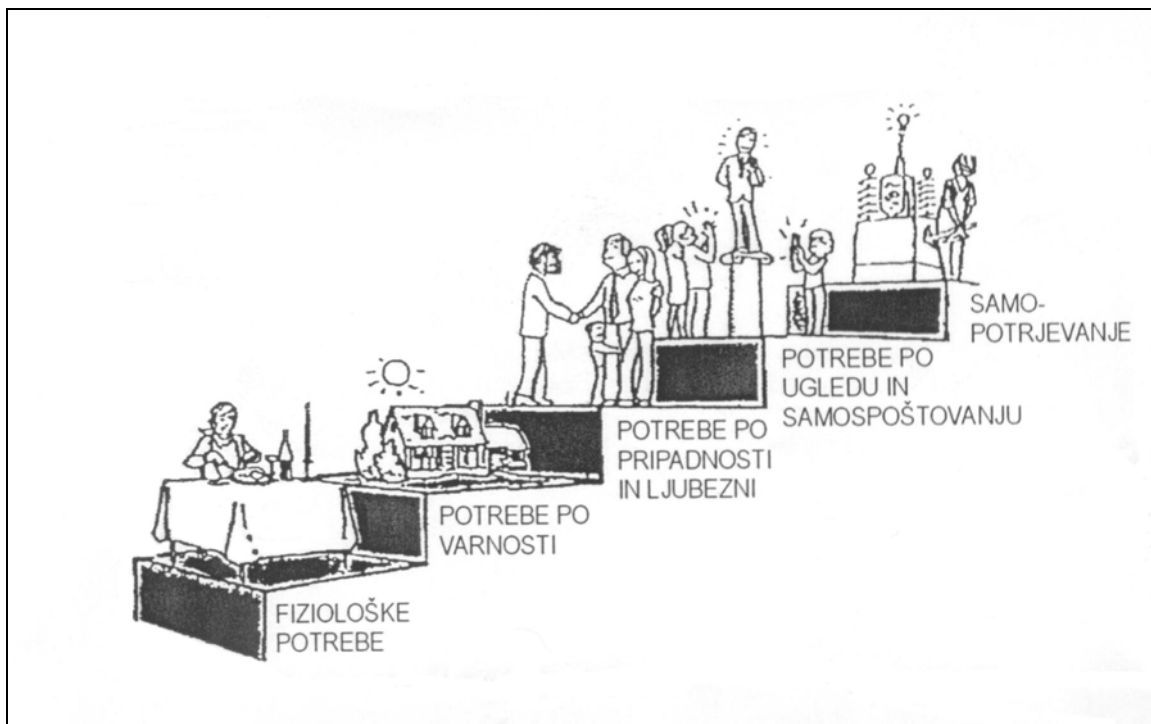
Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to »kako« motiviramo vedenje, pa označujemo kot procesne teorije.

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na proučevanje motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Obravnavali bomo teorijo potreb po Maslowu, dvofaktorsko motivacijsko teorijo, teorijo ERG in teorijo značilnosti dela.

Pri procesnih teorijah je poudarek na načinu, ki povzroči spremembo v vedenju. Obravnavali bomo teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti (Treven, 1998, 113).

2.3.1 Teorija potreb po Maslowu

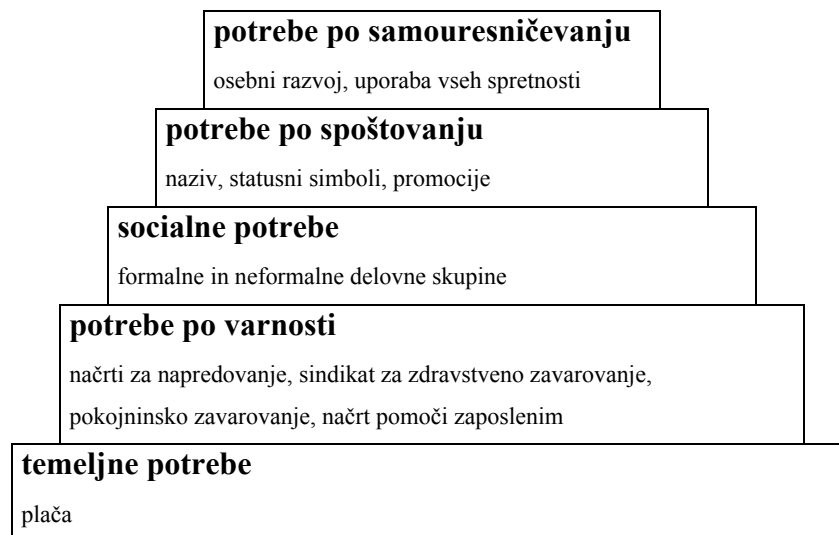
Abraham Maslow je menil, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke potrebe. Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu in samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo željo po samopotrjevanju (slika 4) (Lipičnik, 1997, 12).



Slika 4: Hierarhija potreb po Maslowu

Vir: Lipičnik ,1997, 12

Teorija o hierarhiji potreb zelo vpliva na sodobne managerske pristope k motivaciji. To teorijo je namreč mogoče prirediti v vsebinski model delovne motivacije, ki je prikazana na sliki 5. Če Maslowe ocene o zadovoljenosti potreb posameznih ravni prenesemo na sodobno organizacijo, lahko ugotovimo, da bi bile potrebe nižjih ravni v splošnem zadovoljene (85 odstotkov temeljnih potreb in 70 odstotkov potreb po varnosti), potrebe višje ravni pa bi bile manj zadovoljene (50 odstotkov socialnih potreb, 40 odstotkov potreb po spoštovanju in 10 odstotkov potreb po samouresničevanju) (Treven, 1998, 116).



Slika 5: Hierarhija delovne motivacije

Vir: Treven, 1998, 116

2.3.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Frederick Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka (Herzberg, 1959; povzeto po Treven, 1998, 117). V svoji teoriji je definiral, da lahko vse ljudi razvrstimo v dve kategoriji: na higienike (satisfaktorje) in motivatorje. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska. Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje; motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Vir: Treven, 1998, 117

2.3.3 Adelferjeva teorija *ERG*

Številni avtorji so preoblikovali teorijo potreb po Maslowu, vendar so vsi sledili nekakšni hierarhični porazdelitvi teh potreb. Večina avtorjev samo klasificira to hierarhijo po svoje.

Clayton Adelfer je dopolnil teorijo potreb po Maslowu in Herzbergovo motivacijsko teorijo. Oblikoval je model potreb, ki je bil usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami.

Določil je tri skupine temeljnih potreb (Adelfer, 1969, povzeto po Treven, 1998, 118):

- potrebo po obstoju,
- potrebo po povezovanju z drugimi ljudmi in
- potrebo po razvoju.

2.3.4 Teorija značilnosti dela

Hackman in Oldham sta na osnovi Herzbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Proučevala sta medsebojno povezanost naslednjih štirih spremenljivk (Treven, 1998, 120):

- osebni in delovni učinki,
- kritična psihološka stanja,
- temeljne razsežnosti dela,
- potreba po razvoju.

Delovni učinki so odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj, ki se pojavijo pri zaposlenem, ko učinkovito opravlja svoje delo. Pri prvem stanju, ko zaposleni doživlja pomembnost dela, ta zazna, da je delo treba opravljati, ker je pomembno zanj ali za koga drugega. Drugo stanje, ki predstavlja doživljanje odgovornosti, povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo. Tretje stanje je povezovanje rezultatov dela in se pojavi takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela. To pa je pogosto problem, saj je povratno zvezo, ki omogoči poznavanje rezultatov dela, težko ustvariti.

Model značilnosti dela poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi njih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela na zaposlene, različen. Heckman je bil prepričan, da spada velikost potrebe po razvoju med pomembne individualne dejavnike. Kadar namreč opravljajo ljudje z veliko potrebo po razvoju delo, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, so bolj osebno motivirani zanj, občutijo pri njem veliko zadovoljstvo, si bolj prizadevajo za večjo kakovost opravljenega dela in niso pogosto odsotni z dela. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo naraščal delež delovne sile, pri kateri bo potreba po razvoju zelo razvita, predvsem zaradi čedalje večje izobrazbene strukture in tehničnih značilnosti dela. To pomeni, da so zaposleni učinkoviti in zadovoljni s svojim delom le, kadar njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, različnost in pomembnost nalog, samoupravo in povratno zvezo (Treven, 1998, 121).

2.3.5 Teorija spodbujanja

Spodbude, ki jih delimo na notranje in zunanje, spadajo med principe učenja. Učenje na temelju spodbud je tak pristop k učenju, po katerem posledice vplivajo na vedenje. Tako nekatere posledice vplivajo na vedenje (plača), druge pa manj.

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi želimo vplivati na posameznikovo vedenje. Če zaposleni opravlja svoje delo uspešno, ga lahko nagradimo s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Poudariti pa je treba, da ta teorija zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje.

Veliko zaposlenih, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, je osebno, notranje motiviranih za določeno vedenje, torej za svoje delo. Ti so prepričani, da jim že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. Ker takšna nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji nagradi. V tem primeru se lahko zgodi, da imajo zunanje nagrade negativen učinek na osebno motivacijo. Če bo namreč posameznik začel prejemati zunanje nagrade za izvedbo naloge, za katero je bil osebno motiviran, se bo njegova osebna motivacija počasi zmanjšala.

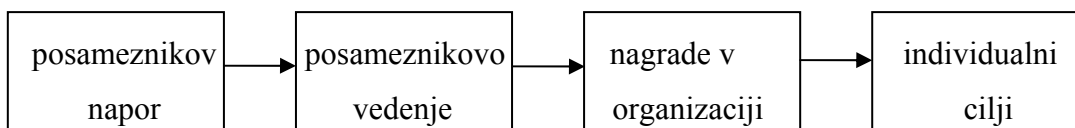
Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se najpogosteje pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Pri tistih, ki se jim njihovo delo ne zdi zanimivo, pa tudi osebna motivacija ni najbolj izrazita. Zunanje nagrade (plača) so za takšna nezanimiva dela nujne, saj jih drugače ne bi želel nihče opravljati. Plača je lahko tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v podjetju (Treven, 1998, 122).

2.3.6 Teorija pričakovanja

Motivacijska teorija, ki jo je zasnoval V. Vroom, je ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije. Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od pričakovanja, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica in od privlačnosti posledice za posameznika. Teorija pričakovanja vključuje naslednje spremenljivke in povezave:

- **privlačnost:** pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo;
- **povezava vedenje – posledica:** stopnja do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja;
- **povezava napor – vedenje:** verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Na sliki 6 je prikazan poenostavljen model pričakovanja, ki vključuje osnovne sestavine te teorije. Razvidno je, da je posameznik za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.



Slika 6: Preprost model pričakovanja

Vir: Treven, 1998, 124

V zvezi s to teorijo pa se pojavljajo tudi problemi. Nagrade bi morale biti za posameznika privlačne, v podjetju pa bi morali razumeti in poznati, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Zaposlene bi morali nagrajevati z nagradami, ki jih ti dojemajo pozitivno, kot so plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti in možnost uporabe lastnih spretnosti. Pričakovano vedenje pri posameznikih bi moralo biti tako, da bi bili seznanjeni s tem, kaj od njih v podjetju pričakujejo in kako bodo za to nagrajeni. Tudi posameznikova pričakovanja morajo biti takšna, da si bodo zaposleni na osnovi pričakovanja ustreznega dela nagrade in izpolnitve svojih ciljev, bolj prizadevali pri svojem delu (Treven, 1998, 124).

2.3.7 Teorija pravičnosti

Za pojasnjevanje in razumevanje motivacije, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, moramo opisati naslednje dejavnike (Treven, 1998, 125):

- **vložki:** predstavljajo vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela (starost, izkušnje, spretnost, izobrazba, socialni status);
- **prejemki:** dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela (pozitivni kot so plača, priznanje, statusni simboli, dodatne ugodnosti in negativni kot so neustrezne delovne razmere, monotonost, pritisk vodstva);
- **osebe za primerjavo:** posamezne osebe ali skupine, ki si jih zaposleni izbere v svojem podjetju ali drugje v okolju.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s to teorijo prizadevajo zmanjšati na naslednje načine (Treven, 1998, 126):

- izkriviti želijo resnico o svojih sposobnostih, tako da jih precenijo;
- izkriviti želijo resnico o delu drugih, tako da bi bilo to videti manj pomembno;
- z izbiro druge osebe za primerjavo;
- povečujejo svoje vložke, ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi, da bi s tem upravičili svoje nagrade;
- zmanjšujejo svoje vložke, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrajenost;
- zapuščajo delodajalce.

3 NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU

3.1 *Motiviranje zaposlenih v podjetju*

Glavni ključ do organizacijskega uspeha so ljudje. Najboljša podjetja in najboljši managerji imajo najboljše ljudi. Delavci bistveno vplivajo na rast podjetja in njegov dobiček. Ljudje so vse: so skorajda kot srčni utrip uspeha. Sposobnost pridobiti kvalitetne ljudi in jih obdržati je ključni pomen za uspeh podjetja (Vogrin, 2002, 11).

Podjetje se mora zavedati, če so zaposleni zadovoljni, bodo verjetno tudi rezultati dobri. Star rek pravi, da se *dober glas sliši v deveto vas*. Naši zaposleni so najboljši informatorji trga. Oni so tisti, ki naredijo izdelke za prodajo, oni so tisti, ki so tudi porabniki, oni so tisti, ki nam delajo brezplačno reklamo. Celotno delo temelji na njihovi inovativnosti, kreativnosti, izvirnosti. Vse te lastnosti pa vzpodbujamo z motivacijo. Vsi ljudje smo individuumi. Naše želje in hotenja se med seboj razlikujejo. Mi kot podjetje pa se moramo tega tudi zavedati. Poznati moramo lastnosti ljudi (Treven, 1998, 131-134).

3.2 *Zadovoljstvo pri delu*

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

Keenan (1996, 24) navaja, da se ljudje kar najbolj požrtvovalno posvetijo delu, kadar so nanj ponosni in kadar jih izpolnjuje z zadovoljstvom.

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav v škodo drugih rezultatov.

Hollenbeck in Wright (194, 94) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom.

Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

- vrednost,
- pomembnost,
- zaznavanje.

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Z zaznavanjem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker pa posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

Sistematičen stalni program proučevanja zadovoljstva zaposlenih pri delu je pomemben del strategije človeških virov iz več razlogov. Prvič, omogoča ocenjevanje vpliva sprememb v politiki (na primer uvedba novega sistema nagrajevanja zaposlenih), ali pri kadrih na vedenje zaposlenih. Drugič omogoča ocenjevati razvoj v časovnem smislu. Tretjič, če so uporabljene metode za preučevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu standardizirane, se lahko po teh merilih podjetje primerja z drugimi v enaki panogi (Treven, 1998, 131-134).

Zadovoljstvo in z njim tudi uspešnost zaposlenih pri njihovih delovnih aktivnostih sta precej odvisna od tega, kako občutijo pomembnost svojega dela. Zaposleni štejejo delo kot pomembno, kadar:

- vključuje uporabo njihovih različnih spretnosti,
- zahteva zaokrožitev celoto in hkrati posameznih razpoznavnih opravil,
- očitno vpliva na življenje ali delo drugih ljudi,
- omogoča samostojnost pri opravljanju nalog,
- zagotavlja povratne informacije.

Različne temeljne razsežnosti dela povzročajo v ljudeh različna psihološka stanja. Na občutek, da je delo zahtevno, na primer vplivajo razsežnosti dela, kot so skladnost in pomembnost nalog, ter različnost spretnosti (Treven, 1998, 138).

3.3 Nagrajevanje

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

Sistemi nagrajevanja so povezava med strategijo podjetja ter dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu želenemu načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci. Če so učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju.

Delavci večinoma želijo takšno nagrajevanje, ki jim bo omogočalo dober zaslužek za dobro delo, ter tako prispevalo k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja.

Podjetje pa na drugi strani želi z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja (Zupan, 2001, 118).

3.3.1 Finančne nagrade

Finančne nagrade so glavna oblika finančnega nagrajevanja, ki jih zaposleni prejmejo, in izhajajo iz delovnega razmerja.

Finančne nagrade delimo na:

1. neposredne (plača, delitev dobička),
2. posredne (plačan dopust, popusti pri nakupih).

Finančne nagrade delimo tudi glede na dva kriterija (Černetič, 2007, str. 242):

1. »kriterij uspešnosti posameznika – finančna nagrada je vezana neposredno na posameznikovo uspešnost (provizija, plačilo po učinku);
2. kriterij članstva – posamezniku pripada finančna nagrada na podlagi članstva v določeni skupini ali organizaciji (plačilo za stopnjo izobrazbe, dodatek na delovno dobo, zvišanje plače zaradi porasta življenjskih stroškov).«

»Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti organizacije in odgovornosti dela, ki ga opravlja posameznik. Vsaka sestavina nadomestila ima svojo vlogo pri zadovoljevanju potreb delavcev in pri motiviranju zaposlenih« (Černetič, 2007, str. 243). Ključ uspešnega sistema finančnega nagrajevanja v organizacijah je torej v poznavanju osnov motiviranja in potreb zaposlenih.

3.3.2 Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade niso del plačnega sistema, vendar mnogi verjamejo, da imajo veliko težo pri izboljševanju produktivnosti in kakovosti dela neke organizacije. Nefinančne nagrade ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, izboljšajo pa kakovost dela in čas, ki ga zaposleni preživi v službi.

Nefinančne nagrade razvrščamo v sedem skupin (Černetič, 2007, str. 243):

1. »zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu,
2. zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti,
3. spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci,
4. oblikovanje zahtevnih delovnih mest in nalog,
5. ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog,
6. omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam,
7. podpora vodstva.«

Med nefinančne nagrade štejemo pohvale, priznanja in graje, možnost soodločanja, razvoj kariere, odgovornost za zaupano delo, možnost napredovanja in podobno.

Moč finančnih nagrad naj bi bila večja kot moč nefinančnih nagrad na zadovoljevanje potreb zaposlenih, vendar zaradi specifičnosti posameznika in njegovih potreb ni vedno tako. Lahko se zgodi, da imajo nefinančne nagrade večji pozitivni učinek na zaposlene, vendar je to odvisno od načina uporabe in vrste nefinančnih nagrad.

Je pa res, da veliko število pohval brez učinka pri osebnem dohodku zaposlenega dolgoročno nima učinka. Zato je pametno nagrade in priznanja sestaviti v zaokroženo celoto z izdelanim plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja. Tak sistem bo imel najboljši dolgoročni motivacijski učinek (<http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx>).

3.4 *Komuniciranje in vodenje*

Komuniciranje in vodenje sta med seboj trdno povezana, saj ne moremo voditi, če ne komuniciramo. Vodenje lahko označimo kot voljo po nadzoru dogodkov, tako da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi delo. Za to je potrebna komunikacija, ki predstavlja proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem.

3.4.1 *Komuniciranje*

Komunikacija je proces medsebojnega izmenjavanja (pošiljanja, spremljanja, vplivanja in vračanja) besednih nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in nezavednih sporočil v vsakokratni situaciji, ki večstransko vplivajo na zaznavanje, občutenje, doživljanje obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene (Mayer, 1994, 138).

Komunikacija je kot proces prenašanja misli ali idej od ene osebe k drugi. Oseba, ki sproži proces je pošiljatelj, druga pa prejemnik (Treven, 2001, 194).

Uspešna podjetja in njihova vodstva se zavedajo pomena neposrednega, medosebnega komuniciranja z zaposlenimi. Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Rezultat odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo svoje delo, vedo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja in imajo občutek, da podjetju pripadajo. Kljub temu pa še vedno veliko podjetij ne loči med komuniciranjem, kjer so aktivno udeleženi vsi zaposleni in informiranjem, ki pomeni zgolj dajanje informacij in ukazov vodilnih.

Komuniciranje mora biti obsežno in dvosmerno. Na rednih sestankih vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje, vsi zaposleni pa naj bi imeli možnost sodelovati s svojimi vprašanji, predlogi in idejami za izboljšanje poslovanja. Pomembni viri informacij so tudi podjetniški časopisi, internet (notranje spletne strani in elektronska pošta), kratke pisne informacije, oglasne deske ter individualni razgovori z delavci.

Znan je tako imenovan prenos vzorca vedenja od vodstva podjetja na vse nižje nivoje. Če v podjetju vlada avtorsko vodena hierarhija, potem na nižjih nivojih ni pričakovati demokrasko zasnovanega skupinskega dela. Če pa najviše poslovodstvo z delavci komunicira po načelu vedno odprtih vrat, potem se tak vzorec sporazumevanja prenaša tudi v ostale organizacijske enote (Mayer, 1994, 147).

Komuniciranje ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo dojeanje zaposlitvenega odnosa. Zaposleni namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo psihološka pogodba. Sestavljajo jo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zameno za njegovo delo. Psihološko pogodbo oblikujejo tako ekonomski dejavniki (npr. plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski dejavniki (odnos delodajalca do zaposlenega, varnost zaposlitve). Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo in podobno. Z obsežnim komuniciranjem in poznavanjem poslovnih ciljev, rezultatov in konkurenčnega položaja postanejo pričakovanja zaposlenih bolj realna, s tem pa se zmanjšuje verjetnost, da bi določene ukrepe podjetja dojeli kot kršitev psihološke pogodbe (Zupan, 1999, 56).

3.4.2 Vodenje

Osnovni namen vodenja je uresničitev svoje vizije in ciljev. Neomajna odločnost pri podrejenih ustvarja delovno vneto in navdušenje. To omogoča vodji, da za doseganje ciljev učinkovito uporabi osebno in organizacijsko moč. Vodja uporablja to moč za usmerjanje in nadzor svojih podrejenih (Krause, 1999, 111).

Vodenje ljudi je ena od temeljnih nalog managerjev. Vplivati morajo na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge in dosegajo cilje podjetja. Za uspešno vodenje ljudi pa je potrebno, da manager obvlada voditeljstvo kot posebno sposobnost za pridobivanje sodelavcev, da so jim ti voljni slediti, ter delati z njimi in zanje (Kralj, 1998, 237).

Uspeh v konkurenčnem boju je odvisen predvsem od spretnosti vodenja. Spretnost vodenja lahko ocenjujemo z več dejavniki, ki izhajajo iz človekovega značaja. Naslednji dejavniki predstavljajo bistvo vodenja (Krause, 1999, 9):

- **samodisciplina** pomeni, da vodja živi skladno s pravili, za katere meni, da so primerna zanj in sprejemljiva za njegove podrejene;
- **namen** pomeni, da se pri vodji razvije odločenost za uresničitev vizije in ciljev, kar povzroča pri njegovih podrejenih delovno vnemo in zagnanost;
- **dosežek** pomeni, da vodja opisuje rezultate, tako da so ti skladni s potrebami njegovih podrejenih. Dobro opravljeno delo je temelj uspešnosti;
- **odgovornost** pomeni, da vodja sprejema dolžnosti in obveznosti, ki izhajajo iz zaupanja in moči, ki mu je bila dodeljena;
- **znanje** je temelj učinkovitega vodenja;
- **skladnost** pomeni, da vodja razume posebno naravo socialnega in moralnega sporazuma med vodji in njihovimi podrejenimi;
- **zgled** pomeni, da postane dejavnost vodje primer dejavnosti njegovih podrejenih.

4 TRENDI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V PODJETJU X.Y.

Zaradi splošnega nezadovoljstva v podjetju smo se odločili opraviti analizo motiviranosti z anketo o organizacijski klimi oziroma zadovoljstvu zaposlenih. Postavili smo si cilje, da ugotovimo, kakšna je težnja po ustvarjanju vzpodbudnega in ugodnega delovnega okolja, kako lahko izboljšamo delovno uspešnost in kako bi rezultate ankete lahko vključili v plan napredka. S tem, ko bomo ugotovili kateri dejavniki so najmanj zadovoljeni, bomo ugotovili, kje je treba zaposlene najbolj motivirati. S temi ugotovitvami bomo pomagali vodstvu podjetja pri odločitvah o motiviranju zaposlenih.

V anketi sta bila dva sklopa:

- organizacijska klima in
- zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacijska klima se ponavadi definira kot zaznavanje in dožemanje vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so zaposlenim (anketirancem) psihološko smiselni oziroma pomembni.

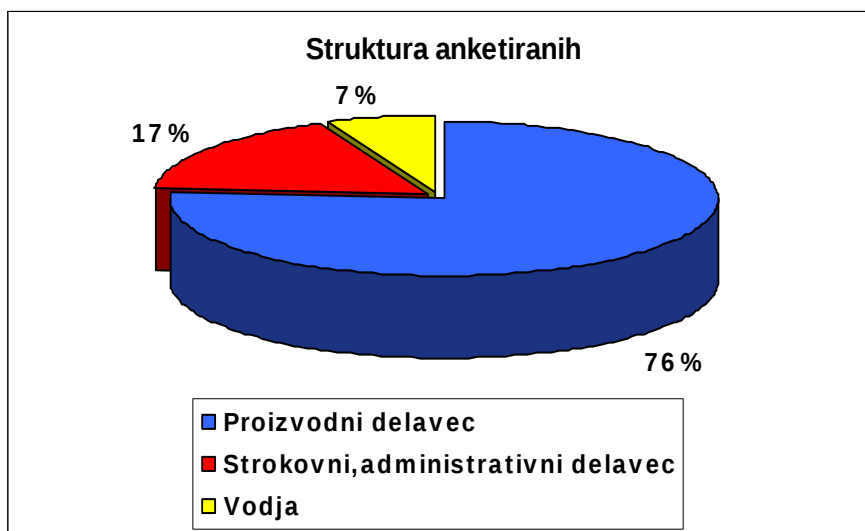
Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživetja in izkušenj pri delu. Za razliko od klime, govorimo pri zadovoljstvu o individualni reakciji na delovno okolje.

Na vprašanja so lahko odgovorili z ocenami od 1 do 5, s tem, da večja ocena pomeni večje strinjanje s trditvami:

- 1- se sploh ne strinjam;
- 2- se ne strinjam;
- 3- se deloma strinjam;
- 4- se strinjam;
- 5- zelo se strinjam.

4.1 Analiza motiviranosti zaposlenih iz leta 2007

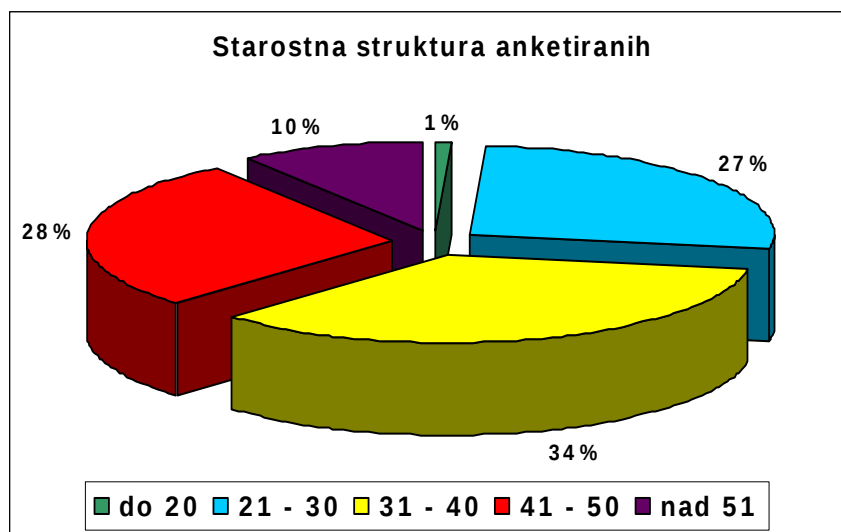
V letu 2007 je pri anketi za organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih sodelovalo 125 zaposlenih. Anketo je izpolnjeno oddalo 123 zaposlenih, dve anketi sta bili neizpolnjeni.



Graf 1: Struktura anketiranih za leto 2007

Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Iz grafa 1 je razvidno, da je bilo 76 % anketiranih tistih, ki so predstavljali proizvodnjo oziroma proizvodne delavce, 17 % tistih, ki so predstavljali režijo oziroma strokovni in administrativni kader ter 7 % vodij.



Graf 2: Starostna struktura anketiranih za leto 2007
Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Iz grafa 2 je razvidno, da je največ anketiranih starih med 31 in 40 let. Sledijo jim stari med 41 in 50, ter 21 in 30 let. Najnižji odstotek predstavljajo anketiranci stari do 20 let ter nad 50 let.



Graf 3: Struktura anketiranih po spolu za leto 2007
Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Graf 3 nam prikazuje, da je v anketi sodelovalo 19 % žensk in 81 % moških.

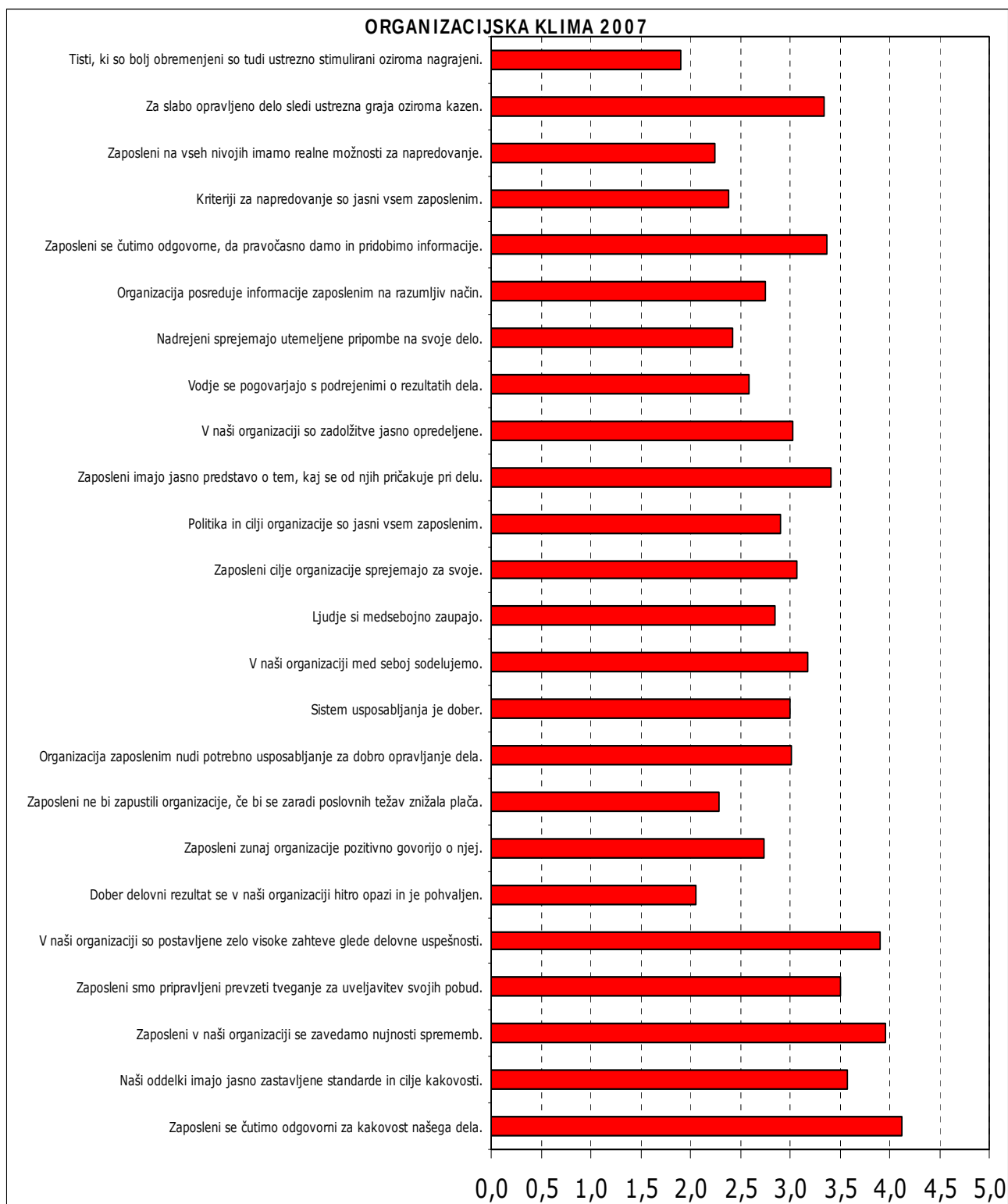


Tabela 2: Organizacijska klima za leto 2007

Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Tabela 2 prikazuje podatke o organizacijski klimi v letu 2007. Anketiranci so se najmanj strinjali s trditvama, da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani oziroma nagrajeni ter da se dober delovni rezultat v organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.

Trditvi »zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela« in »zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb«, pa sta med anketiranci dosegli najvišjo oceno.

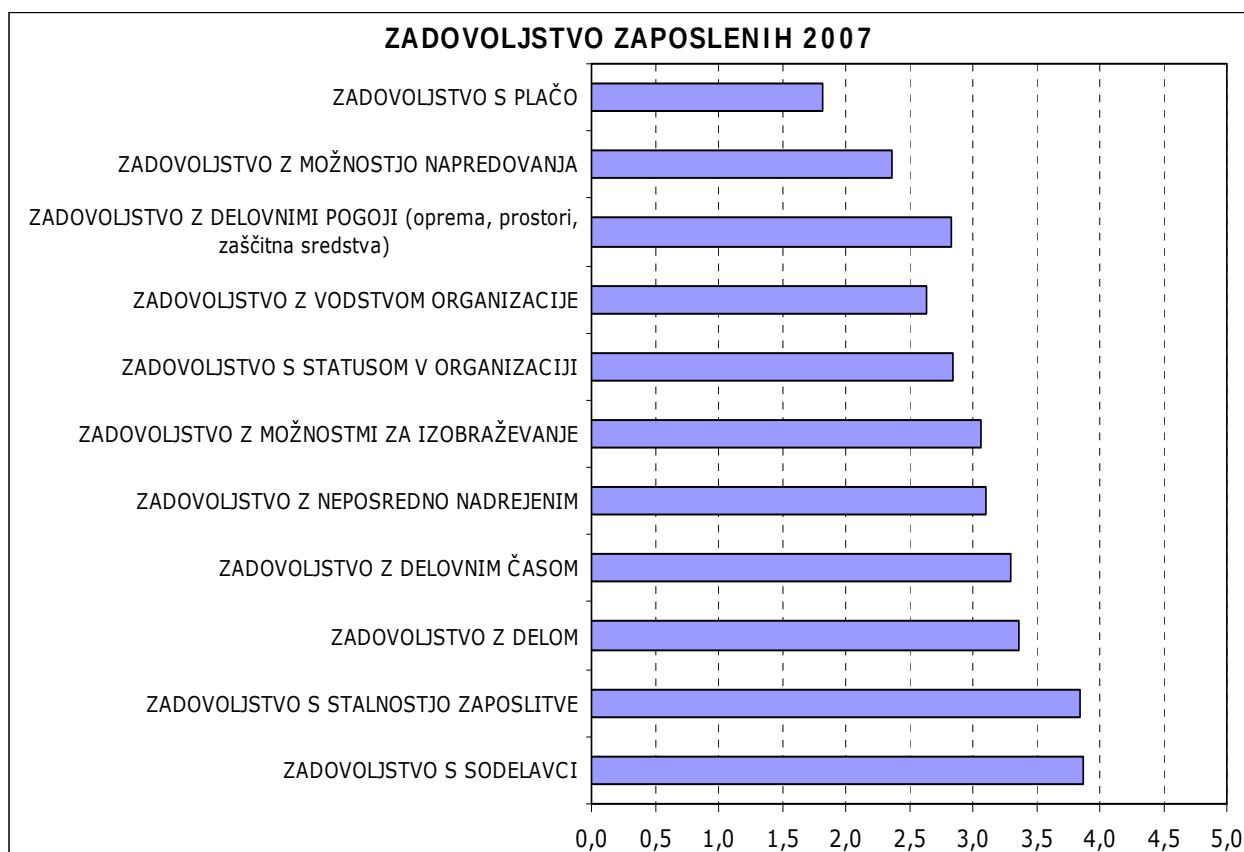


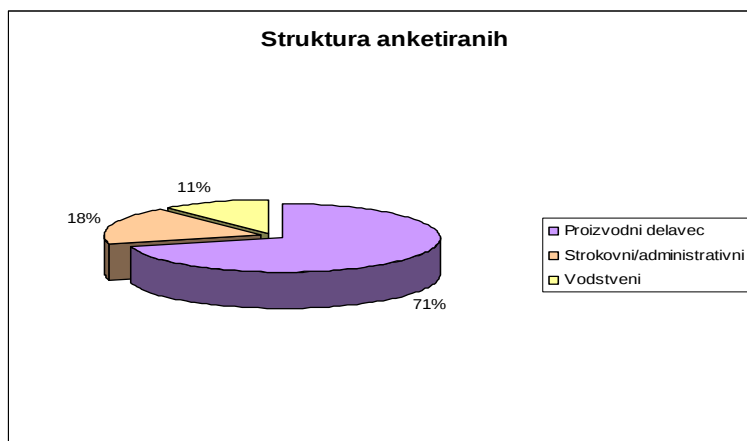
Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih za leto 2007

Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Podatki iz tabele 3 nam kažejo nezadovoljstvo zaposlenih na področju zadovoljstva s plačo, možnostjo napredovanja, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, vodstvom organizacije, ter zadovoljstvo s statusom v organizaciji. Najbolje ocenjeno je bilo zadovoljstvo s stalno zaposlitvijo in zadovoljstvo s sodelavci.

4.2 Analiza motiviranosti zaposlenih iz leta 2009

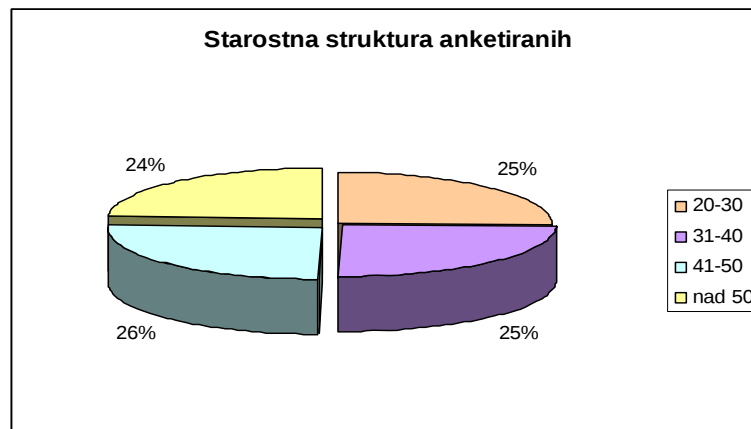
V letu 2009 je pri anketi za organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih sodelovalo 209 zaposlenih. Devet anket je bilo neizpolnjenih.



Graf 4: Struktura anketiranih za leto 2009

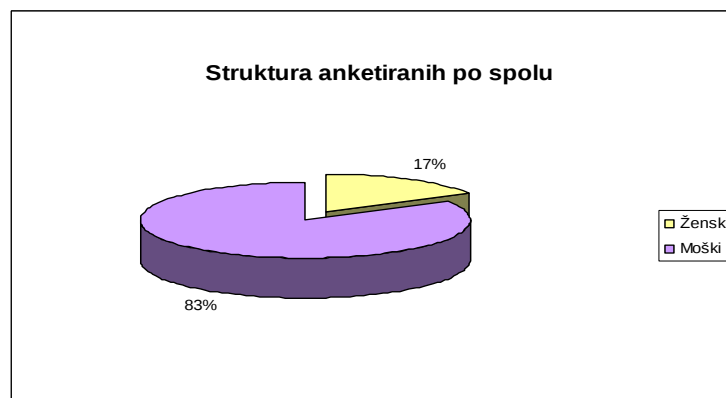
Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Graf 4 nam prikazuje, da je v anketi sodelovalo 71 % proizvodnih delavcev, 18 % takšnih, ki so predstavljali režijo oziroma strokovni in administrativni kader ter 11 % vodstvenih delavcev.



Graf 5: Starostna struktura anketiranih za leto 2009
Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Iz grafa 5 je razvidno, da je starostna struktura anketiranih med 20 in 30 let ter 31 in 40 let enaka in sicer 25 %. Največji odstotek predstavljajo anketiranci stari od 41 do 50 let, najnižji pa nad 50 let.



Graf 6: Struktura anketiranih po spolu za leto 2009
Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Graf 6 nam prikazuje, da je v anketi sodelovalo 17 % žensk in 83 % moških.

Organizacijska klima 2009

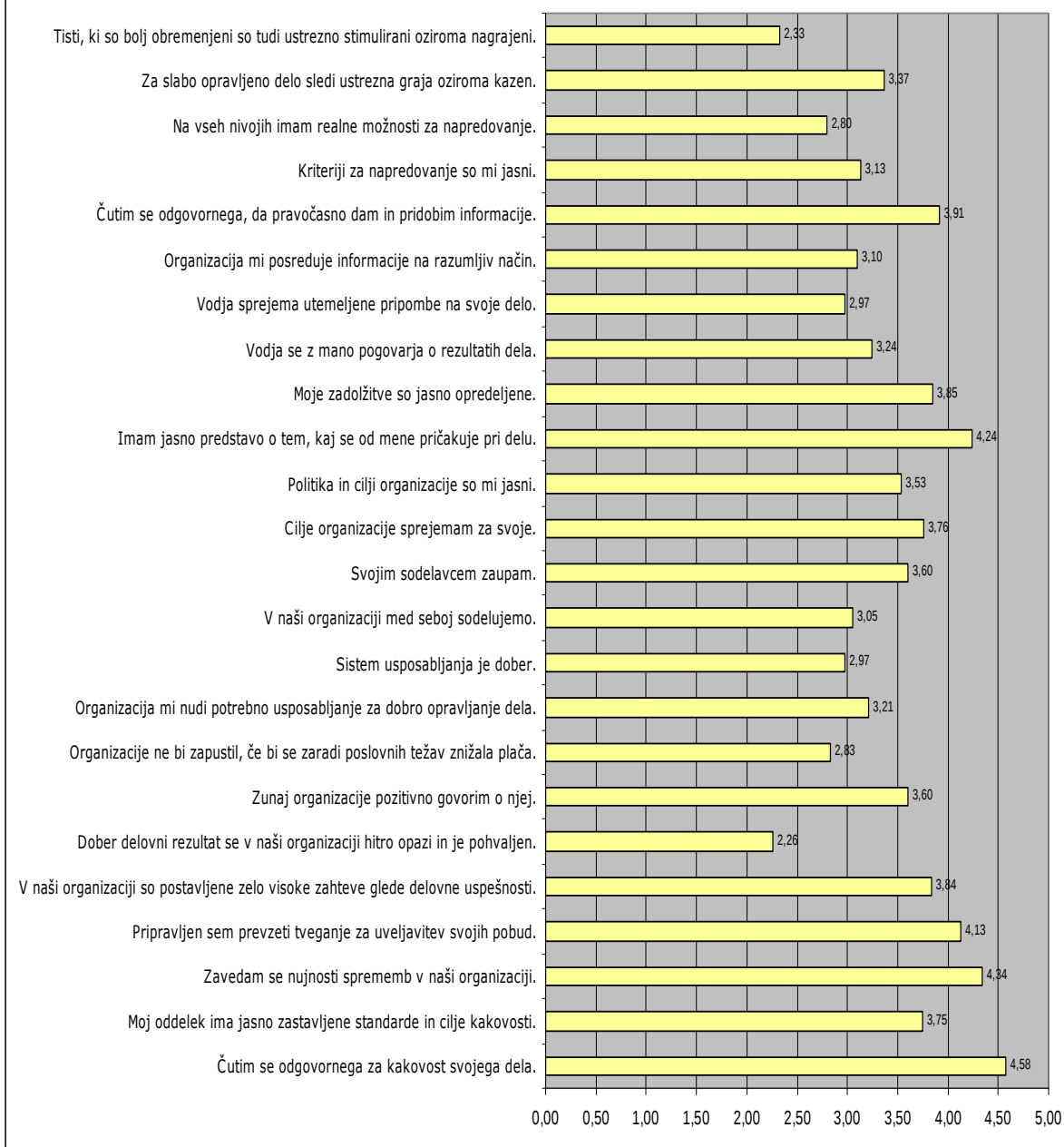


Tabela 4: Organizacijska klima za leto 2009

Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Podatki tabele 4 nam kažejo, da so anketiranci ponovno najslabše ocenili trditvi: »tisti, ki so bolj obremenjeni so tudi ustrezno stimulirani oziroma nagrajeni«, ter »dober delovni rezultat

se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen«. Tudi trditvi z najboljšo oceno za leto 2009 sovpadata z najbolje ocenjenima trditvama iz leta 2007, torej sta bili najboljše ocenjeni trditvi »zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela« in »zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb«.

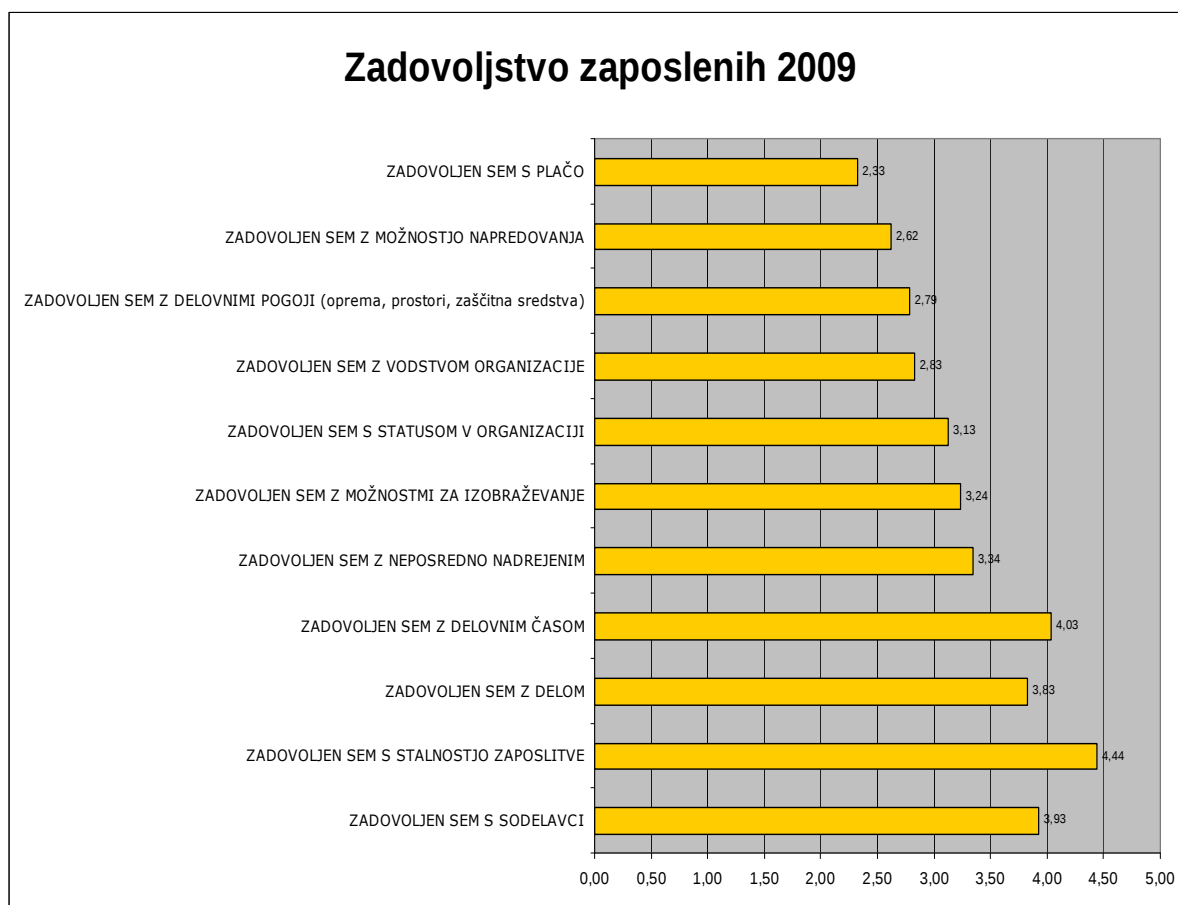


Tabela 5: Zadovoljstvo zaposlenih za leto 2009

Vir: Arhiv podjetja- lastna izvedba

Podatki iz tabele 5 nam kažejo nezadovoljstvo zaposlenih na področju zadovoljstva s plačo, možnostjo napredovanja, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, vodstvom organizacije, ter zadovoljstvo s statusom v organizaciji. Najbolje ocenjeno je bilo zadovoljstvo s stalno zaposlitvijo in zadovoljstvo s sodelavci ter zadovoljstvo z delom.

4.3 Primerjava motiviranosti zaposlenih v podjetju X.Y. iz leta 2007 in 2009

V nadaljevanju bomo izvedli primerjavo anket o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih med leti 2007 in 2009.

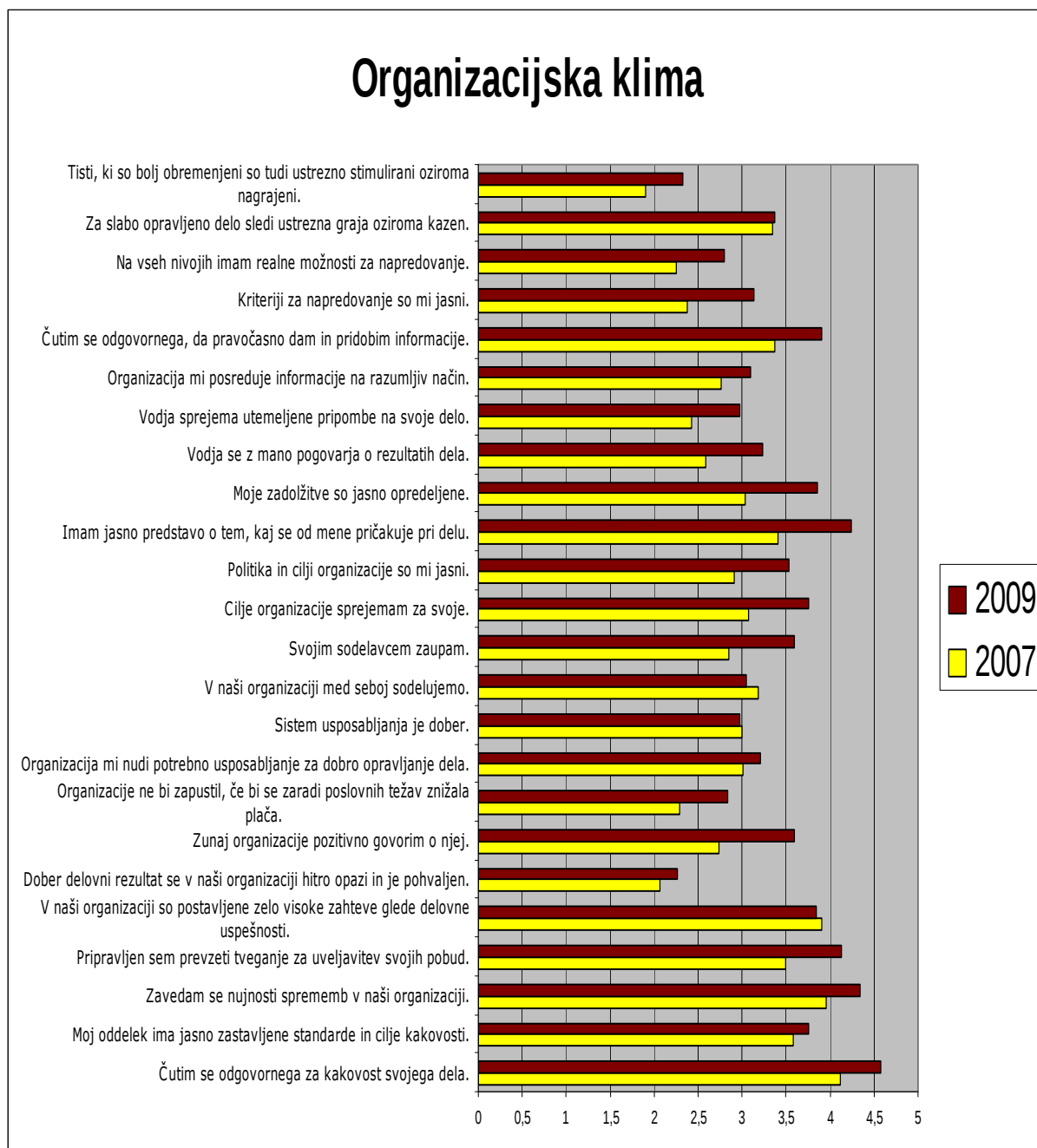


Tabela 6: Organizacijska klima primerjava iz leta 2007 in 2009

Vir: lastna izvedba

Kot je razvidno iz tabele 6, sta v letih 2007 in 2009 najslabše ocenjeni dve trditvi: 1 (tisti, ki so bolj obremenjeni so tudi ustrezno stimulirani oziroma nagrajeni) in trditev 19 (dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen). Kljub temu, da so se ocene za ti dve trditvi v letu 2009 glede na leto 2007 izboljšale, kar kaže na določeno izboljšanje klime v podjetju, so rezultati še vedno pod oceno 3 (se deloma strinjam). Primerjava najbolje ocenjenih trditev iz leta 2007 in 2009 nam kaže, da se klima v podjetju izboljšuje, saj sta bili najbolje ocenjeni trditvi iz leta 2007 v letu 2009 ocenjeni s še boljšo oceno.

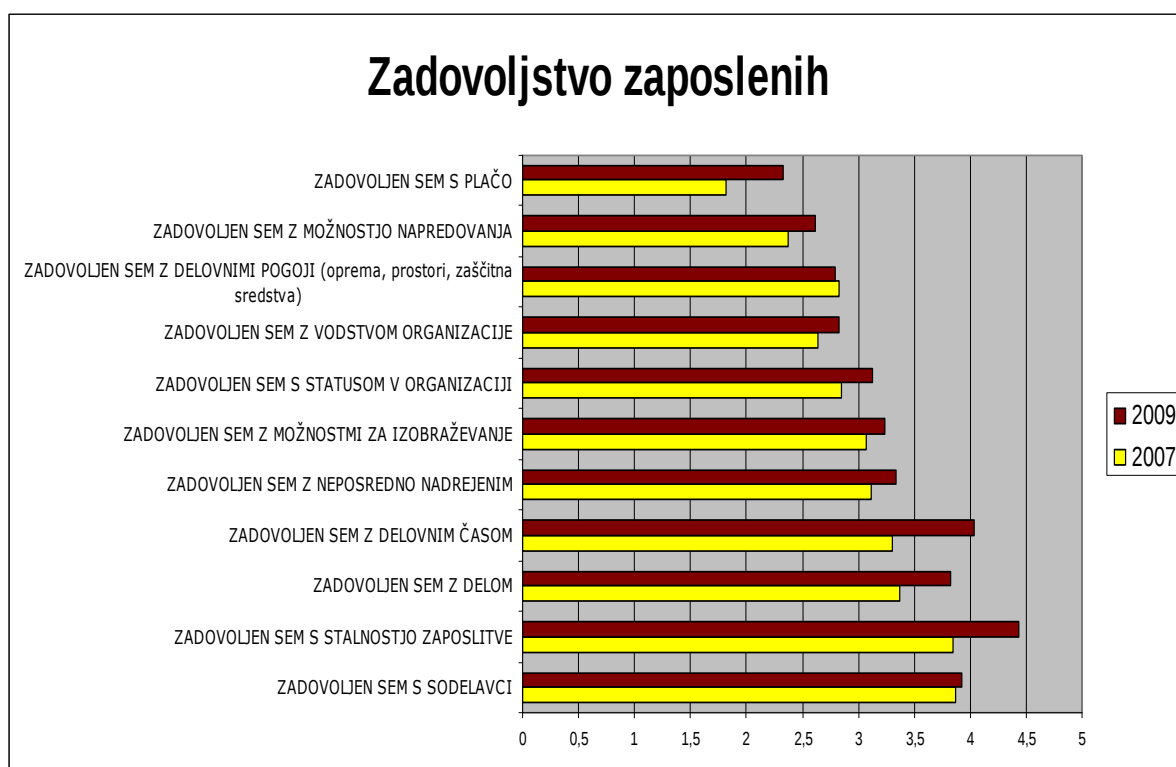


Tabela 7: Zadovoljstvo zaposlenih primerjava iz leta 2007 in 2009

Vir: lastna izvedba

Primerjava podatkov iz zgornje tabele kaže, da se je v letu 2009 povečalo zadovoljstvo s plačo, z možnostjo napredovanja, ter zadovoljstvo z vodstvom organizacije, čeprav je še vedno pod oceno 3 (se deloma strinjam). V letu 2009 se je v primerjavi z letom 2007 najbolj povečalo zadovoljstvo s stalno zaposlitvijo, zadovoljstvo z delovnim časom in zadovoljstvo z delom.

5 ZAKLJUČEK

V življenju smo postavljeni v situacije, kjer moramo nenehno sodelovati z drugimi ljudmi. Tako je tudi na delovnem mestu, kjer delujemo v skupini. Naše delovanje je zato odvisno od tega, kako se počutimo na delovnem mestu. Samo znanje ni dovolj, da ljudje opravljamo svoje delo. Potrebno je dobro vzdušje med zaposlenimi in nadrejenimi, spoštovanje ter medsebojno sodelovanje. Uspeh podjetja je odvisen od obeh strani in ni možen brez obojestranskega sodelovanja.

Strategija podjetja v sedanjosti vključuje zraven kapitala in visoke tehnologije tudi motivacijske dejavnike, vendar še vedno premalo. Še vedno je premajhna pozornost posvečena motiviranosti zaposlenih, kljub temu, da se izvajajo analize motiviranosti v podjetju. Svojo trditev o tem lahko pojasnim, da se sicer skuša ustvarjati pozitivna klima v podjetju, vendar še vedno prihaja do negativnih učinkov pri finančnem nagrajevanju ter pri sodelovanju med nadrejenimi in podrejenimi.

Vsa teoretična znanja o motivaciji na delovnem mestu, njenih modelih in dejavnikih lahko izboljšajo motiviranost zaposlenih, vendar ko preidejo v praktično izvedbo, se ponavadi drugače izidejo. V podjetjih je še vedno hierarhična miselnost glede podrejenosti in nadrejenosti, kar pripelje do negativne organizacijske klime.

Večja motiviranost vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Skupne vrednote in cilji označujejo pravila, ki jih zaposleni upoštevajo, da se izpolni strategija in politika v podjetju. Delovanje za takšen cilj mora biti vzajemno in zaposleni morajo biti postavljeni na horizontalni nivo, kjer bodo sprejeti kot pomemben člen v organizaciji in ne samo kot delavec, ki je zlahka zamenljiv. Tako nam pokaže tudi analiza, kjer ugotavljamo, da se organizacijska klima iz leta 2007 v letu 2009 spreminja na boljše. Reševanje organizacijskih in motivacijskih problemov je zelo občutljivo delo, ki ga spremlja nevarnost mnogih nesporazumov in konfliktov. To nevarnost pa lahko zmanjšamo, če poskrbimo, da celotno delo poteka v ozračju dobrega medsebojnega zaupanja. Lahko rečemo, da če bodo zaposleni dobro motivirani za svoje delo, bo s tem tudi organizacija dosegala boljše rezultate.

V našem podjetju je izobrazbena struktura zaposlenih nizka in takšnemu kadru je najpomembnejši dejavnik za delo plačilo. Strategija podjetja spreminja ta trend v nova izobraževanja in usposabljanja svojih delavcev ter skuša tudi tako motivirati zaposlene.

Živimo v času velikih sprememb, kjer smo priča veliki gospodarski rasti na eni strani, na drugi pa nas prizadene recesija, ki se odraža na vseh področjih v življenju. V podjetju je težko zagotavljati optimalne pogoje v obojestransko zadovoljstvo. Spremembe, ki se dogajajo, vplivajo na celotno podjetje, tako na delavce, kot tudi na vodstvo, saj se podjetje nenehno bori za uspešnost. Podjetja želijo biti uspešna in konkurenčna, delavci pa želijo biti predvsem zadovoljni in uspešni na delovnem mestu.

Iz tega izhaja, da lahko podjetje podatke, pridobljene s to raziskavo, uporabi za izboljšanje klime v podjetju. Menimo, da to lahko stori tako, da najprej razišče in analizira vzroke za nezadovoljstvo pri določenih segmentih delovanja podjetja, nadalje pa pripravi načrt, kako stanje izboljšati, vanj pa vključi tudi delavce, jih na primer s krajšo anketo povpraša po predlogih in idejah, ki bi bile v dobrobit tako vodstvu kot tudi delavcem.

6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

1. Černetič, M.: *Management in sociologija organizacij*, Kranj, Moderna organizacija, 2007.
2. Denny, R.: *O motivaciji za uspeh*, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1997.
3. Keenan, K.: *Kako motiviramo*, Ljubljana, Mladinska knjiga, 1996.
4. Kralj, J.: *Temelji managementa in naloge managerjev*, Koper, Visoka šola za management, 1998.
5. Krause, G, D.: *Zgled vodje*, Ljubljana, Taxus, 1999.
6. Lipičnik, B.: *Človeški viri in ravnanje z njimi*, Ljubljana, Ekonomska fakulteta Ljubljana, 1997.
7. Lipičnik, B.: *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1998.
8. Mayer, J.: *Vizija ustvarjalnega podjetja*, Ljubljana, Založba IKRA, 1994.
9. Možina, S.: *Management*, Radovljica, Didakta, 1994.
10. Treven, S.: *Management človeških virov*, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1998.
11. Treven, S.: *Mednarodno organizacijsko vedenje*, Ljubljana, Založba gospodarski vestnik, 2001.
12. Uhan, S.: *Vrednotenje dela II., Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*, Kranj, Založba Moderna organizacija, 2000.
13. Vogrin, I.: *Odlični kadri – nujen pogoj za odlično podjetje. 4. MBA posvetovanje – Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*, Maribor, Univerza v Mariboru, 2002.
14. Zupan, N.: *Nagradite uspešne*, Ljubljana, GV založba, 2001.
15. Zupan, N.: *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1999.

VIRI

1. http://kpnts73/Info/Dokumentacija%20sistema%20vodenja/02_VP2%20Ravnanje%20s%20cloveskimi%20viri/03%20Obrazci/C-5866-03%20Anketa%20zadovoljstva.xls
28.2.2011
2. <http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx> 7.1.2009

7 PRILOGA

ANKETA: ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH						
NAMEN ANKETE:		Ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v _____		ANKETA JE ANONIMNA !		
CILJI:		~ Težnja k ustvarjanju vzpodbudnega in ugodnega delovnega okolja; ~ izboljšanje delovne uspešnosti; ~ izvedba aktivnosti za izboljšavo rezultatov.				
NAČIN IZVEDBE:		Na nivoju celotne družbe.				
ČAS IZVEDBE:						
NAVODILO:		Vaša naloga je, da obkrožite eno od petih ponujenih števil (1-5). Večja številka pomeni večje strinjanje z navedeno trditvijo.				
Organizacijska enota (obkrožite):						
A)		B)				
Organizacijski nivo (obkrožite):						
A) proizvodni delavec/ka		B) strokovni, administrativni delavec/ka		C) vodstveni delavec/ka		
Spol (obkrožite):						
A) moški		B) ženski				
Starost (obkrožite):						
A) do 20		B) 21-30		C) 31-40		
		D) 41-50		E) nad 51		
1. ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU						
1.1	Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela.	1	2	3	4	5
1.2	Moj oddelek ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
1.3	Zavedam se nujnosti sprememb v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
1.4	Pripravljen sem prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
1.5	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
1.6	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
1.7	Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej.	1	2	3	4	5
1.8	Organizacije ne bi zapustil, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
1.9	Organizacija mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
1.10	Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
1.11	V naši organizaciji med seboj sodelujemo.	1	2	3	4	5
1.12	Svojim sodelavcem zaupam.	1	2	3	4	5
1.13	Cilje organizacije sprejemam za svoje.	1	2	3	4	5
1.14	Politika in cilji organizacije so mi jasni.	1	2	3	4	5
1.15	Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
1.16	Moje zadolžitve so jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
1.17	Vodja se z mano pogovarja o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
1.18	Vodja sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
1.19	Organizacija mi posreduje informacije na razumljiv način.	1	2	3	4	5
1.20	Čutim se odgovornega, da pravočasno dam in pridobim informacije.	1	2	3	4	5
1.21	Kriteriji za napredovanje so mi jasni.	1	2	3	4	5
1.22	Na vseh nivojih imam realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
1.23	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
1.24	Tisti, ki so bolj obremenjeni so tudi ustrezno stimulirani oziroma nagrajeni.	1	2	3	4	5
2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH						
2.1	ZADOVOLJEN SEM S SODELAVCI	1	2	3	4	5
2.2	ZADOVOLJEN SEM S STALNOSTJO ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
2.3	ZADOVOLJEN SEM Z DELOM	1	2	3	4	5
2.4	ZADOVOLJEN SEM Z DELOVNIM ČASOM	1	2	3	4	5
2.5	ZADOVOLJEN SEM Z NEPOSREDNO NADREJENIM	1	2	3	4	5