

**B&B izobraževanje in usposabljanje d.o.o.**  
**OE Višja strokovna šola**

**S PRAVO MOTIVACIJO DO  
USPEŠNEGA PODJETJA**

**PREDMET: psihologija**

**MENTOR: ga. prof. Marina Vodopivec**

**AVTOR: Nataša Gotlib**

**September, 2006**

## KAZALO:

1. UVOD .....	6
1. 1. NAMEN IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE.....	6
1. 2. ZASNOVA DIPLOMSKE NALOGE .....	7
2. MOTIVACIJA .....	9
2. 1. OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA .....	9
2. 2. OPREDELITEV POTREBE .....	10
2. 3. OPREDELITEV MOTIVA.....	11
2. 4. OPREDELITEV CILJA .....	11
3. MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	13
3. 1. VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE .....	13
3. 1. 1. MASLOWA TEORIJA MOTIVACIJE (teorija človeške motivacije) .....	13
3. 1. 2. TEORIJA ZADOVOLJITVE TREH POTREB.....	14
3. 1. 3. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	15
3. 1. 4. LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	16
3. 2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE.....	16
3. 2. 1. VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA (teorija pričakovanj).....	17
3. 2. 2. McGREGORJEVA TEORIJA X IN Y .....	18
3. 2. 3. PROBLEMSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	18
3. 2. 4. REDDINOVA TEORIJA Z .....	18
3. 3. EKONOMSKA TEORIJA MOTIVACIJE .....	19
3. 4. TEORIJA OKREPITVE .....	19
4. USPEŠNOST .....	21
4. 1. RAZLIČNI VIDIKI USPEŠNOSTI.....	21
4. 2. DELOVNA USPEŠNOST V POVEZAVI Z USPEŠNOSTJO PODJETJA.....	22
5. NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZNOTRAJ PODJETJA.....	26
5. 1. OSEBNI DOHODEK/ PLAČA .....	26
5. 2. MOŽNOST NAPREDOVANJA/ USPEH.....	27
5. 3. POHVALE/ GRAJE.....	28
5. 4. MEDSEBOJNI ODNOSI/ SODELOVANJE DELAVCEV .....	28
5. 5. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE NA DELU .....	29

5. 6. MOŽNOST UPORABE ZNANJA IN LASTNIH SPOSOBNOSTI/ OBČUTEK KORISTNOSTI.....	29
5. 7. ZANIMIVO DELO/ DELOVNE RAZMERE.....	30
6. RAZISKOVALNI DEL DIPLOMSKE NALOGE.....	31
6. 1. STRUKTURA ANKETNEGA VZORCA.....	32
6. 1. 1. STRUKTURA VZORCA GLEDE NA SPOL.....	32
6. 1. 2. STRUKTURA VZORCA GLEDE NA IZOBRAZBO.....	33
6. 1. 3. STRUKTURA VZORCA GLEDE NA STAROST.....	34
6. 1. 4. STRUKTURA VZORCA GLEDE NA POLOŽAJ V PODJETJU .....	35
6. 2. PREVERJANJE HIPOTEZ.....	35
6. 2. 1. HIPOTEZA I.....	36
6. 2. 2. HIPOTEZA II in HIPOTEZA III .....	36
6. 2. 3. HIPOTEZA IV .....	38
6. 2. 4. HIPOTEZA V .....	40
6. 2. 5. HIPOTEZA VI.....	41
6. 2. 6. HIPOTEZA VII.....	41
6. 2. 7. HIPOTEZA VIII .....	42
6. 3. SKLEP.....	43
7. ZAKLJUČEK.....	45
8. VIRI IN LITERATURA .....	47
PRILOGA.....	49

## POVZETEK

Predmet preučevanja v diplomski nalogi je rast uspešnosti podjetja s pomočjo motivacijskih dejavnikov. V teoriji bom predstavila različne pojme motivacije in uspešnosti ter opredelila nekaj tipičnih motivacijskih dejavnikov. Le-te bom predstavila znotraj konkretnega okolja, v podjetju in med njihovimi delavci. Vpliv pravilne motivacije na delovno uspešnost bom natančneje opredelila v empiričnem delu diplomske naloge, kjer sem se osredotočila na raziskovanje motivacijskih dejavnikov v podjetju Iskraemeco d.d., kjer sem zaposlena.

Namen naloge je prikazati bralcu, kaj so motivacijski dejavniki, kako vplivajo na posameznika in kako vplivajo na kolektiv, v katerem posameznik dela. Dolgoročno nastanejo tudi posledice na uspešnosti podjetja, ki je seštevek rezultatov dela posameznikov. Zanimalo me je, zakaj niso delavci v določenem podjetju optimalno motivirani za delo, če ima podjetje vse predpostavke za to. Predvsem me je zanimala razlika med materialnimi in nematerialnimi motivacijskimi dejavniki in njihovo učinkovitostjo.

V podjetju, ki sem si ga izbrala kot predmet svojega raziskovalnega dela in kjer sem zaposlena tudi sama je veliko delavcev »srednjega sloja«. Večina jih je že dolgo časa zaposlena v istem podjetju, zato bi rada v njem raziskala kako se motivacijski dejavniki spreminjajo v skladu z dogodki v osebem življenju delavca in splošni dogodki okoli njih samih, dogodki v modernem svetu. Vse to bom prikazala v luči uspešnosti podjetja, ker je le-ta tista, ki žene vodilne delavce v podjetju k še boljšemu motiviranju svojih delavcev in njihovi sreči ter zadovoljstvu.

## **ABSTRACT**

The essence of my study in this thesis is growth of successful companies run by motivations factors. I will try to present different meanings of motivation and successfulness and define some of most typical motivations factors. I will put them into concrete environment, company in which I and my co-workers work. Next step is defining influence of the most suitable motivation on company successfulness. The latter will be empirical part of my thesis. My focus is on Iskraemeco d.d., the company where I work.

The main element of my thesis is to present what motivations factors are and how they affect on individuals and the working team. In long term there will always be consequences on company successfulness, which is summary of all products that different individuals create in certain company. I am interested in why workers in one company are not optimally motivated for their work, given circumstances in the company to do so. Mostly I am interested in the difference between material and nonmaterial motivations factors and their efficiency.

In the company that I have chosen as subject of my research work, a lot of middle class people are employed. Most of them have been working in the company for a long time. Therefore I engage in research of how motivations factors change during certain period of time considering personal and general development. I will try to present all this in the aspect of company successfulness, because it is the one that pushes company executives to better motivate their workers and create their happiness and satisfactions.

# 1. UVOD

Zakaj ljudje delajo? Kako doseči največjo učinkovitost pri delavcu in kakšna je vloga motivacije pri učinkovitem delovanju delavca? V diplomskem delu bom poskusila povezati dva ključna pojma v vsakem podjetju: motivacija in uspešnost. S pojmom motivacija so opredeljene človeku notranje in od zunaj delujoče sile, ki vzbudijo navdušenje, željo, namen in vztrajnost, da sledi nekemu postopku. Pojem uspešnost podjetja določajo doseženi rezultati v primerjavi z zastavljenimi cilji, ki naj bi jih doseglo podjetje kot celota ali posamezniki. Merila za to so precej neizdelana, pogosto težko merljiva in uresničljiva.

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnosti posameznikov, ki so zaposleni v podjetju. Motivacija le-teh je za uspešnost eden najpomembnejših dejavnikov, ki odločilno vplivajo nanjo. Dvig stopnje motiviranosti delavce spodbudi k večji kreativnosti, učinkovitosti, pripravljenosti za delo in posledično tudi pripravljenosti istovetiti se s cilji podjetja in delovati v smeri njihovega doseganja. Le s takšnimi postavkami lahko podjetja računajo na svojo uspešnost ali njeno izboljšanje. Le vodja, ki se zaveda resnične vrednosti svojih sodelavcev, lahko iztrži in doseže od njih izjemno delovno uspešnost in kasneje uspešnost podjetja.

Kje torej vidimo vlogo motivacijskih dejavnikov pri uspešnem delovanju podjetja? Predvsem v tem, da delavce vzpodbudijo, da pri delu maksimalno uporabijo svoje znanje in sposobnosti. Vse to naredi univerzalno formulo uspešnosti podjetja optimalno. Pomembnost motiviranja zaposlenih v podjetju je iz tega vidika za mene zelo zanimiva tema, zato sem se tudi odločila, da jo bom opisala v svoji diplomski nalogi.

## 1. 1. NAMEN IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE

Temelj moje diplomske naloge je preučevanje motivacije zaposlenih in vpliv le-te na uspešnost podjetja. Pomembno je ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najpomembnejši, kako so v podjetju s posameznimi motivacijskimi dejavniki zadovoljni, kakšen vpliv ima vodstvo na motivacijo zaposlenih ter kakšna je povezava med motivacijo zaposlenih in uspešnostjo (delovno in splošno - v smislu pripadnosti podjetju in delovanja v smeri njegovih ciljev). Trditve bom podprla z analizo določenih teoretičnih virov, katere bom

poskusila preveriti še v praktičnem okolju – v podjetju, kjer sem zaposlena in sicer Iskraemeco d.d. Kranj. To bom naredila s pomočjo anketnega vprašalnika in na podlagi raziskave pridobljenih podatkov. Rada bi povečala razumevanje procesa motivacije in svojim vodjem predstavila možnosti, kako doseči višjo stopnjo uspešnosti podjetja.

Rada bi še poudarila, da je področje motivacije šele nedavno postalo aktualno v slovenskih podjetjih. Z razvojem različnih oblik managementa so se razvile različne teorije, zakaj človek dela in kaj ga pri tem motivira. Vedno hitrejši razvoj tehnologije in nove tehnološke rešitve so postavile konkurenčni boj na najvišji nivo. Pri tem je močno pripomogel vstop Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju tudi EU) in implementacija štirih temeljnih svoboščin EU v notranji pravni red: prosti pretok delavcev, prosti pretok blaga, prosti pretok storitev in prosti pretok denarja. Tuj kapital, tuja delovna sila in njihova konkurenčnost je spremenila sestav motivacijskih dejavnikov in njihovo prioriteto. Zakaj in v kakšni meri bom predstavila v diplomski nalogi.

V literaturi je povsod poudarjen status delavcev, ki bodo svoje sposobnosti v celoti uporabili le, če bodo zato ustrezno motivirani in obravnavani kot posamezniki, ki si želijo priložnosti, da pokažejo in dokažejo svoje sposobnosti. Predstavljeni so tudi različni modeli motivacijskih dejavnikov v sklopu različnih teorij. Sama sem mnenja, da je denar še vedno najboljši stimulator, čeprav ima materializacija tega sveta popolnoma negativni predznak. Zato je potrebno posameznika kot delavca natančno obravnavati in aktivirati – npr. z denarnimi nagradami, izobraževanjem, pohvalami ... Glavni namen diplomske naloge je torej opozoriti na pomembnost variabilnih motivacijskih dejavnikov v postopku ocenjevanja uspešnosti podjetja.

## **1. 2. ZASNOVA DIPLOMSKE NALOGE**

Diplomsko delo je sestavljeno iz osmih poglavij, ki so razdeljeni v tri sklope: teoretični del, raziskovalni del in zaključek s postavitvijo najuspešnejšega motivacijskega modula.

V prvem sklopu bom obravnavala predvsem teorijo, s katero bom poskušala razložiti osnovne pojme in že razvite teorije. Na podlagi osnovnih pojmov bom postavila temelje raziskovalnemu delu in sestavila anketni list. Teorija bo služila kot osnova nalogi, zato bo

vseobsežna in zavzemala kvantitativno največji del diplomske naloge. Primarno bom začela z opredelitvijo pojmov motivacija in uspešnost in le-te poskusila predstaviti skozi različne teorije: od starejših uveljavljenih teorij do mlajših teorij v svetu upravljanja s človeškimi viri, ki niso še popolnoma dokazane. Izpostavila bom rezultate raziskovalcev na področju motivacije.

V drugem delu bom predstavila metodo, ki sem jo uporabila za potrditev/ ovrženje teorij. Uporabljena metoda bo popolnoma enostavna, vendar učinkovita pri pestrem vzorcu sodelujočih. Gre za metodo ankete in izpraševanja izbranega vzorca. Okvirno bom tudi predstavila podjetje v katerem delam, saj sem si ga izbrala za vzorčni model.

V tretjem delu bom raziskovalni del postavila v teoretični modul, ki bi lahko kasneje podal osnovo vodilnim delavcem v podjetju za doseganje vse boljših rezultatov. S presežkom dosedanjih rezultatov in razmišljanjem vodilnih, ki bodo v svojem delovnem okolju želeli preseči dosežke, sem predstavila majhen temelj, kako naj podjetje ostane konkurenčno in v globalni tekmi uspešnosti podjetij zasede prva mesta.

## 2. MOTIVACIJA

Uporaba znanja posameznika je samovoljno dejanje, posameznik se torej sam odloča ali bo znanje dejansko uporabil ali ne. Skrito znanje ni v lasti podjetja, temveč v lasti posameznika. Znanje oz. delavci znanja niso sredstva podjetja, ampak investitorji, ki sami odločajo, koliko svojega znanja bodo vložili in kdaj ga bodo vložili.<sup>1</sup> V enačbi učinkovitosti in uspešnosti podjetja je doseganje zastavljenih ciljev enako zmožku sposobnosti, motivacije in priložnosti. Podjetje ima vpliv na vse tri posrednike, ki vodijo k maksimalni uporabi znanja in zmožnosti delavca. V diplomski nalogi se bom osredotočila predvsem na vpliv podjetja na motivacijo.

### 2. 1. OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA

V literaturi obstajajo različne opredelitve pojma motivacija, saj so se z njim ukvarjali mnogi avtorji, ki so ga zelo natančno preučili in ga še preučujejo. V pregledu literature je opaziti precejšnje število motivacijskih teorij, ki jih bom podrobneje opredelila v naslednjem poglavju. Iz vsega tega je razvidno, da je motivacija zelo kompleksen pojav. Motivacija naj bi bila tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje podjetja, v katerem je zaposlen. Motivacijo uporabljajo vodilni ljudje v podjetju (predvsem managerji) kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer (upravljanje s človeškimi viri oz. »human resource management«). Temu procesu rečemo motiviranje. Prav tako je motivacija proces, ki povzroča, da se ljudje obnašajo in delujejo v določeni smeri. Mehanizem motivacije je vse, kar vodi k aktivnostim delavca v podjetju. Delavčeva aktivnost se usmeri k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Tako za delovanje delavca rabimo najprej potrebo (pomanjkanje nečesa).

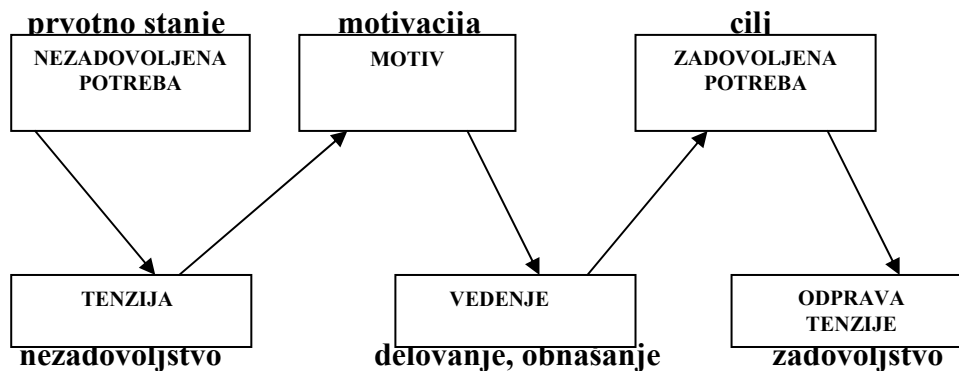
V osnovi je mehanizem motiviranja individualen in gre za psihični mehanizem, zato le-ta spada v predmet preučevanje psihologije. V trenutku, ko mehanizem motiviranja posameznika pride v stik z drugimi ljudmi, nastanejo različna razmerja motivacije. Zato je motivacija vedno tudi družbeno pogojena.

---

<sup>1</sup> Stewart, Efimowa, 2003, stran 2

Strokovnjaki so prišli do zaključka, da niti ena človekova aktivnost ni pogojena samo z enim dejavnikom, ampak s številnimi, zelo zapletenimi. Da bi razumeli, zakaj so prisotni vsi ti dejavniki in kako so med seboj povezani je potrebno najprej razložiti še naslednje pojme: potreba, motiv in cilj. Vsi ti pojmi so pomembni za razumevanje motivacijskega procesa, s katerim zadovoljimo organske in fiziološke potrebe.

### *SHEMA MOTIVACIJSKEGA PROCESA<sup>2</sup>*



## **2. 2. OPREDELITEV POTREBE**

Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem, je močan notranji občutek nečesa v organizmu. Vsi ljudje imamo različne potrebe. Opazimo jih šele tedaj, ko niso zadovoljene. Zato so za motivacijo pomembne le potrebe, ki jih občutimo v fazi njihove nezadovoljenosti. Močan občutek pomanjkanja nečesa v nas vzbudi neprijeten občutek, ki nas sili k aktivnostim, da bi zmanjšali nastalo napetost. Nezadovoljena potreba je notranja spodbuda za delovanje usmerjeno v pridobitev sredstev za zadovoljitev potrebe in delovanje v smeri cilja. Le-ta je tista, ki človeka spodbuja k njegovemu delovanju, povzroča in spreminja njegovo vedenje, ga usmerja k določenemu cilju. Tukaj se pogled usmeri v človekovo notranjost, njegovo psiho. To naj v podjetju naredi manager, ki mora najprej ugotoviti, katere potrebe si posameznik želi zadovoljiti in kaj ga pri tem motivira. Največji uspeh podjetja je realiziran, ko je delovanje zaposlenega v smislu zadovoljevanje njegovih potreb enako želenemu delovanju podjetja.

Potrebe lahko enostavno razdelimo na primarne in sekundarne. Na podlagi takšne delitve je nastalo mnogo motivacijskih teorij v preteklosti. Primarne temeljijo na bioloških potrebah,

<sup>2</sup> Treven, Sonja (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana, stran 75

sekundarne pa na socializiranih oz. psiholoških potrebah. Zadovoljevanje bioloških potreb poteka homeostatično, kar pomeni, da želi posameznik doseči stanje, kakršno je bilo pred nastankom določenih potreb. Zadovoljevanje psiholoških oz. socializiranih potreb poteka progresivno, kar pomeni, da ko posameznik zadovolji določeno potrebo se takoj vzpostavi nova.<sup>3</sup>

### **2. 3. OPREDELITEV MOTIVA**

Sam motiv lahko opredelimo kot razlog oz. hotenje, da človek deluje. Motiv spodbudi ljudi k določenemu dejanju ali nedejanju in je pomemben motivacijski dejavnik.

Motive ločimo glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, glede na njihov nastanek in glede na njihovo razširjenost med ljudmi. Glede na vlogo v človekovem življenju ločimo primarne in sekundarne motive, glede na njihov nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive, glede na razširjenost univerzalne in individualne. Ljudje si motive tudi hierarhično razporejamo in nekatere lažje pustimo nezadovoljene kot druge. Prav tako je pogojevan razvoj višjih potreb z zadovoljitvijo nižjih; šele ko so nižje potrebe zadovoljene (npr. hrana, dom, družina ...) se lahko razvijejo višje (npr. lagodje, ugled ...). Najprej zadovoljimo fiziološke potrebe, ki nam enkrat, ko so zadovoljene, postanejo samoumevne in nam ne pomenijo več veliko. Višje potrebe, ki se kasneje razvijejo, so tiste, ki so za nas pomembnejše.

### **2. 4. OPREDELITEV CILJA**

Cilje ali zunanje spodbude imenujemo tudi motivacijski dejavniki, ki zadovoljujejo pomembne potrebe in povzročajo, zavirajo, pospešujejo ali usmerjajo aktivnost ljudi. Zanje je značilna učinkovitost, medtem ko so potrebe intenzivne in dalj časa trajajoče. Z vidika uspešnosti podjetja je pomembno, da vodje ponudijo delavcu prave cilje, ki dejansko zadovoljujejo njihove trenutne potrebe. Zato je potrebno vedeti, kateri so ti cilji in kako so povezani s potrebami zaposlenega.

Cilji so lahko negativni in pozitivni. Negativni vplivajo na nezadovoljstvo in delujejo demotivacijsko, pozitivni pa rodijo zadovoljstvo in so tisti motivatorji, ki jih želi podjetje

---

<sup>3</sup> Musek, Janek in Pečjak, Vid (1992): Psihologija, 1. izdaja, DZS Slovenije

spoznati. Cilji se razlikujejo od ljudi do ljudi, od okolja do okolja, od obdobja do obdobja, vendar se vedno med seboj dopolnjujejo, prekrivajo, nadomeščajo in prepletajo.

Za razliko od potreb je možno cilje tudi natančno določiti, saj jih je možno empirično ugotavljati. Predstavljajo bodoče zeleno stanje in ljudje težijo k njihovem dosegu. Zato so cilji objektivni, medtem ko so potrebe popolnoma subjektivne. Oba dejavnika sta v močni povezavi drug z drugim.

### **3. MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Obstajajo zelo različne motivacijske teorije, ki na različen način razlagajo zakaj je človek aktiven v določeni stvari ter kaj ga spodbuja in motivira. Obstajajo tudi različni načini kako razdeliti vse te teorije v skupine, kjer prevlada določen dejavnik. Pomembno je zavedati se, da je vsak posameznik unikatni in ima svoj motivacijski model na katerega vpliva še več raznovrstnih dejavnikov. Gre torej za kompleksnost več istočasnih dejavnikov. Poznamo naslednje motivacijske teorije:

1. VSEBINSKE TEORIJE: ukvarjajo se s tem, kaj motivira vedenje
  - a) TEORIJE OSNOVANE NA POTREBAH,
  - b) TEORIJE OSNOVANE NA CILJIH.
2. PROCESNE ali KOGNITIVNE TEORIJE: ukvarjajo se s tem, kako motivirati vedenje.
3. EKONOMSKE TEORIJE MOTIVACIJE: človek dela zato, da bi zaslužil.
4. TEORIJE OKREPITVE: nagrada in kazen kot motivacijska dejavnika.

Moram poudariti, da zgoraj omenjene delitve motivacijskih teorij prepletajo posamezne teorije med seboj in se njihov pomen lahko podvaja.

#### **3. 1. VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE**

Vsebinske teorije motivacije so usmerjene na preučevanje človeških potreb ali motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Vse izhaja iz človekovih nezadovoljenih potreb. Vsebinske teorije motivacije so nastale predvsem na podlagi klinične prakse v psihologiji in so usmerjene v identifikacijo in klasifikacijo potreb.

##### **3. 1. 1. MASLOWA TEORIJA MOTIVACIJE (teorija človeške motivacije)**

Prvi utemeljitelj motivacije je bil Abraham Maslow, ki je leta 1954 razvil motivacijsko teorijo, s katero je predstavil hierarhijo potreb in pomembnost človeških potreb. Ta teorija je zelo pomembna in morda še vedno najbolj priljubljena in znana v literaturi. Maslow je človekove potrebe razdelil na pet stopenj:



Avtor je izhajal iz dejstva, da imamo ljudje veliko potreb, ki povzročajo neravnotežje, zato jih hočemo zadovoljiti. Ko je določena potreba zadovoljena, nas le-ta ne motivira več, temveč nas motivira višja potreba. Zadovoljevanje potreb ni več tisto, kar bi nas motiviralo. Edini motivator je nezadovoljstvo. Človeka začne spodbujati naslednja, višja vrsta potreb. Človek najprej zadovolji fiziološke potrebe, ker so le-te potrebne za preživetje. Ko je zadovoljil svojo fiziološko potrebo po hrani, z večjo količino hrane ne bo več stimuliran. Enako velja za vse potrebe. Ko so fiziološke potrebe zadovoljene, se pojavi potreba po varnosti. Človek se želi zaščititi pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve; želi si neko stabilnost. Zadovoljenost teh potreb povzroči socialne potrebe. Želi si pripadnosti, ljubezni, interakcije z drugimi ... Temu sledijo potrebe po spoštovanju in samospoštovanju (ugled, status, napredovanje). Najvišja raven potreb so potrebe po samouresničevanju. Človek želi delati za kar je usposobljen, išče samopotrditve, teži k osebemu razvoju in uresničevanju svojih zmožnosti.

Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovitejše motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju.

### **3. 1. 2. TEORIJA ZADOVOLJITVE TREH POTREB**

To je teorija Davida McClellanda, ki je preučeval željo posameznika po dosežkih. Menil je, da ljudi najbolje motivirajo naslednje tri potrebe:

1. **po dosežkih:** kot gonilna sila razvoja svetovnih gospodarstev,

2. **po sodelovanju:** je razdeljena na pozitivno motivacijo (postati član določene skupine) in negativno (bati se, da te ne izločijo iz skupine),
3. **po moči:** prvi del je sestavljen iz osebne moči, drugi del iz družbene.

Človek z visoko potrebo po dosežkih ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv, s tem pa teži k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog oziroma doseganju ciljev učinkoviteje kot doslej in učinkoviteje kot drugi. Tu gre predvsem za podjetnike in upravitelje. Posameznik z visoko razvito potrebo po sodelovanju teži predvsem k oblikovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Osebe s takšnimi potrebami velikokrat opravljajo dela, kjer so poudarjeni osebni stiki. Posameznik z visoko potrebo po moči ima močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Ponavadi so se osebe, pri katerih prevladuje potreba po moči, izkazale kot zelo dobre vodje.

### **3. 1. 3. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Leta 1968 je Friedrich Herzberg objavil članek v Harvard Business Review o motivaciji zaposlenih, kjer je govoril o hitrih rešitvah na področju motivacije. Le-te je označil kot slabe in kratkotrajne. Osnova njegovi teoriji je bilo vprašanje »kako vstaviti generator v zaposlenega«. Teorijo je razvil na podlagi dogodkov v življenju inženirjev in računovodij. Trdil je, da so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu različni od dejavnikov, ki vplivajo na nezadovoljstvo pri delu. Iz tega je izhajalo, da zmanjšanje nezadovoljstva pri delu ne doseže večje ravni zadovoljstva.

Herzbergova teorija v osnovi izhaja iz Maslowe. S pomočjo ugotovitev Maslowa določamo potrebe, Herzberg pa jim daje vpogled v cilje in nagrade, ki potrebe zadovoljijo. Herzberg je potrebe, ki vplivajo na vedenje in aktivnost delavcev razdelil na dve področji:

#### ***1. MOTIVATORJI***

Potrebe izvirajo neposredno iz vsebine dela in delujejo kot pravi motivacijski dejavniki. Motivatorji povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Neposredno vzpodbujajo ljudi k delu in večjemu zadovoljstvu pri delu.

#### ***2. HIGIENIKI***

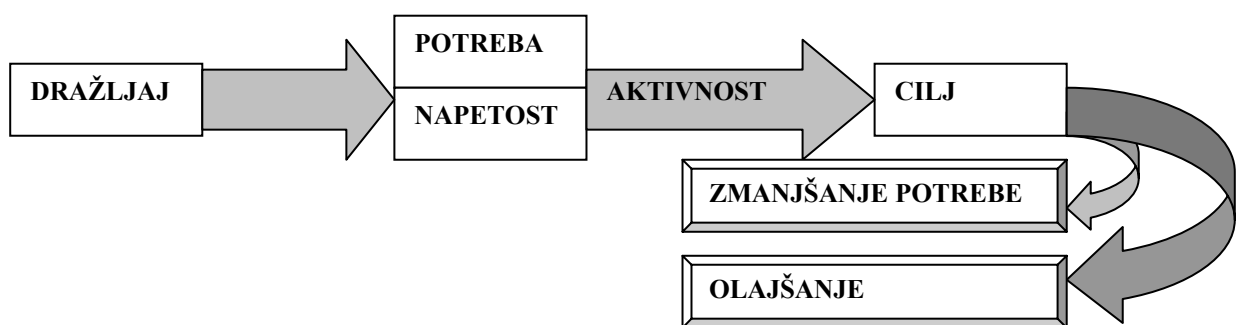
Druga vrsta potreb izvira iz delovnega okolja. Dejavniki okolja povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni, vendar ne povzročajo zadovoljstva, če so zadovoljeni. Tukaj so prisotni vzdrževalni dejavniki dela oz. higieniki. Le-ti ljudi ne spodbujajo k aktivnostim, ampak

preprečujejo nezadovoljstvo in ustvarjajo pogoje za motiviranje. Pomembni postanejo, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo.

Motivatorji so odgovorni za zadovoljstvo, higieniki za nezadovoljstvo. Herzberg je dodal še ugotovitev, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti higienik ali čisti motivator. Naštel je nekaj tipičnih higienikov (politika podjetja, organizacija, kontrola dela, delovne razmere, medsebojni odnosi, zaslužek, položaj in varnost) in motivatorjev (uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, napredovanje, osebni razvoj).

### 3. 1. 4. LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Ta teorija prikazuje celoten proces motivacijskega ciklusa, ki se odraža skozi dražljaje. Sprememba v okolju ali v osebi je dražljaj, ki povzroča potrebo. Le-ta je sprožilec celotnega procesa, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in povzroči aktivnost. Gre za pomanjkanje nečesa, zato ta stadij imenujemo stanje primanjkljaja. Potrebi sledi stanje napetosti (subjektivno doživljanje potrebe). Ker je vsaka potreba usmerjena k cilju, ki vedno zmanjša napetost, ga oseba doživlja kot zadovoljitev svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza je olajšanje, kar je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročil dosežen cilj.



### 3. 2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Procesne teorije motivacije preučujejo glavne procese in razloge, ki vodijo do tega, da ljudje v delovnih situacijah delujejo na določen način. Koncept potreb ni več zadosten. V teorije je potrebno vključiti še analizo percepcije, pričakovanja, vrednosti in njihovih interakcij.

### 3. 2. 1. VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA (teorija pričakovanj)

Vroomova teorija motivacije temelji na teoriji pričakovanja, za katero je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Posameznik se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (pričakovanje). Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje.<sup>4</sup>

Vroom je preučeval obnašanje posameznika v organizaciji in zakaj je posameznik določene oblike obnašanja zavračal, določene pa sprejemal. Poudaril je, da si bo zaposleni prizadeval za večjo uspešnost organizacije le, če bo opazil povezavo med doseganjem cilja organizacije in njegovega cilja. Na zadovoljstvo delavca vplivajo trije dejavniki in sicer: delo, motivacija in učinek nanje. Odločitve o tem, kakšno delo bo posameznik pripravljen delati temeljijo na treh sklopih prepričanj:

#### 1. **EKSPEKTANCA** (pričakovanje)

Ekspektanca predstavlja posameznikovo presojo o tem ali je mogoče neko delo uspešno opraviti ali ne. Ljudje z visoko ekspektanco so prepričani, da bo njihov trud prispeval k boljši izvedbi dela, medtem ko ljudje z nizko ekspektanco ne verjamejo, da bo njihov trud znatno vplival na končni rezultat dela. Pričakovanje predstavlja ključno vlogo v Vroomovi teoriji, saj pričakovanje povezuje vložen napor in dosežen rezultat. Posameznikova verjetnost, da bo sledil določeni aktivnosti, je odvisna od uresničevanja ciljev, ki so zanj pomembni.

#### 2. **INSTRUMENTALNOST** (pogojenost)

Instrumentalnost pomeni posameznikovo presojo, ali mu bo doseganje enega cilja omogočilo doseganje drugega cilja, ki je zanj pomembnejši. Gre za povezavo med dvema ciljema in zaznavanjem posameznika, s kakšnim obnašanjem bo dosegel na svojem delovnem mestu želene rezultate. Npr. oseba želi preko napredovanja doseči večji zaslužek. Tako je napredovanje prvi cilj, ki ga želi doseči (neposredni instrument), da bi lahko dosegla končni cilj – večjo plačo oz. zaslužek.

#### 3. **VALENCA** (vrednost)

Valenca se nanaša na vrednost oz. privlačnost, ki jo posameznik pripisuje določenemu rezultatu oz. nagradi. Npr. motivacijsko delovanje plače ni odvisno le od njene višine, ampak tudi od pomena, ki ga ima za posameznika. Če nekomu več pomeni zanimivost dela, potem je

---

<sup>4</sup> Lipičnik, Bogdan (1996): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana, stran 167

malo verjetno, da ga bo pri dolgočasnem delu motivirala večja plača oz. zaslužek. Valenca se spreminja in je lahko pozitivna (cilji posameznika privlačijo), ničla (posameznik je ravnodušen do cilja) ali negativna (posameznik se cilju poskuša izogniti).

### **3. 2. 2. MCGREGORJEVA TEORIJA X IN Y**

Ta teorija je bila objavljena leta 1960 in je usmerjena v dve skrajni možnosti človeškega obnašanja. Teorijo Y je McGregor razvil na podlagi kritike tradicionalne filozofije vodenja, ki jo je poimenoval teorija X ter Maslowe teorije o hierarhiji človeških potreb. Teorija X vsebuje negativne predpostavke o zaposlenih: povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmakniti, če je to le mogoče. Zato je potrebno ljudi siliti k delu, jih stalno nadzorovati in jim groziti s kaznimi. Potreben je avtoritativen način vodenja. Na podlagi kritike te teorije je razvil teorijo Y, ki predpostavlja, da so ljudje pridni delavci in uživajo v delu, zato jih ni potrebno nadzorovati. Teorija Y trdi, da je za človeka delo naravna stvar, kot igra ali počitek. V določenih razmerah je delo človeku celo vir zadovoljstva. Če ljudje verjamejo v zastavljene cilje in z njimi soglašajo, se bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo.

### **3. 2. 3. PROBLEMSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

V skladu s to teorijo ljudje določeno situacijo, v kateri se počutijo skrajno neprijetno, razglasijo za problem. Situacija, ki ne ustreza takšnemu merilu enostavno ni problem v življenju. Stanje človeka, ki mu prinaša nelagodje in neprijetno počutje je problem in ga sili k njegovemu reševanju. Problemska situacija je tista sila, ki sproži določeno aktivnost. V takšni logiki bi bila motivacija delavcev maksimalna s povzročanjem vedno večjega števila problemov, ki bi jih delavci morali reševati.

### **3. 2. 4. REDDINOVA TEORIJA Z**

Ta teorija gleda na človeka iz popolnoma realnih izhodišč, brez skrajnosti. Osnove te teorije so, da ima človek voljo in je naklonjen dobremu in slabemu. Medčloveški odnosi ga spodbujajo, razum pa ga motivira. Medsebojna odvisnost je osnovni način človekovega

medsebojenega delovanja, stvarnost pa je najboljši opis za človekov pogled na drugega človeka.<sup>5</sup>

### **3. 3. EKONOMSKA TEORIJA MOTIVACIJE**

Ekonomski teorija motivacije je nastajala v daljšem časovnem obdobju in se zato tudi pojavljala v različnih verzijah. Temelj teorije je, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so tiste, ki motivirajo človeka, da opravi aktivnost, ki je pogoj za plačilo. Raziskave o delovanju ekonomske motivacije so pokazale, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna le toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko postane stabilna je med delavci sprejeta kot samoumevna in izgubi motivacijski učinek. Npr. če delavec vsak mesec dobi dodatek za delovno uspešnost, potem pa le-tega po enem letu ne dobi več, bo razočaran. Prejšnji mesec ga niti ni motiviral k boljšemu delu, ker ga je jemal kot samoumevnega. Sedaj, ko ga je izgubil, bo zopet težil k delovni uspešnosti, da ga bo ponovno pridobil. Motivacijski učinek se je obrnil in izgubil.

Ekonomski motivacija ne deluje enako na vse strukture delavcev. Teorija ustreza predvsem skupinam, ki jim je plača najpomembnejši motiv za delo:

- delavci z nizkimi zaslučki,
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zato velike potrebe,
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja.

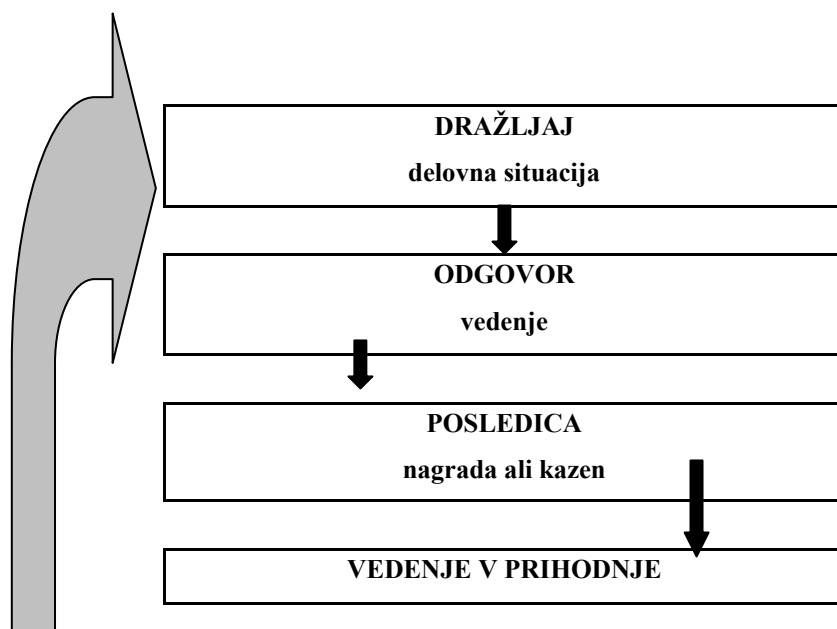
### **3. 4. TEORIJA OKREPITVE**

Teorija okrepitve, kot predmet obravnave, vzame odnos med obnašanjem in njegovimi posledicami. Za odstranitev negativnega obnašanja ima vodja dve orodji. Kot prvo orodje lahko uporabi kazen, kot drugo pa ugasnitev (odstranitev določene nagrade). Nagrada in kazen sta lahko pomembna dejavnika za motiviranje, z njima pa lahko tudi spreminjamo vedenje posameznika. Ideja, kako z nagrado in kaznijo spreminjamo človekovo vedenje temelji na Skinnerjevi teoriji okrepitve. Teorijo je preizkušal na ljudeh in živalih ter ugotovil, da se oboji naučimo vedenja glede na posledice.

---

<sup>5</sup> Vila, Antun – Kovač Jure, 1997: Osnove organizacije in managementa, Založba Moderna organizacija, Kranj, stran 95, 96

Osnovni vedenjski krog poteka kot prikazuje spodnja slika. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, ki jo predstavljata nagrada ali kazen. Vrsta posledic vpliva na vedenje v prihodnosti.



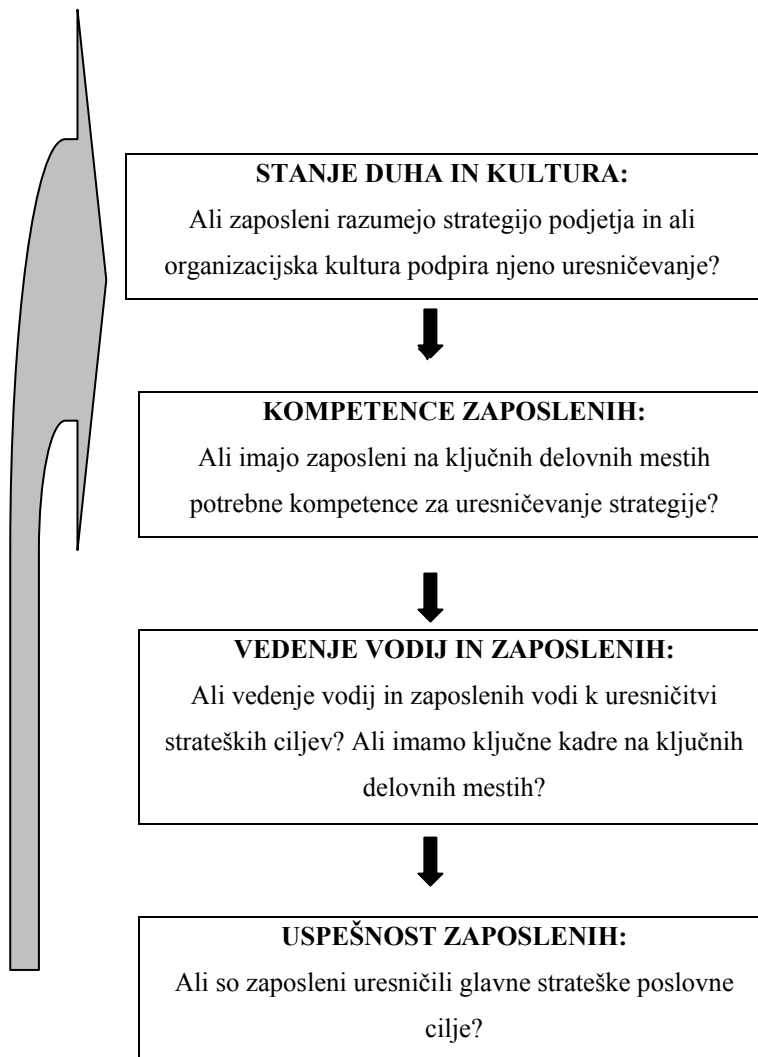
## 4. USPEŠNOST

### 4. 1. RAZLIČNI VIDIKI USPEŠNOSTI

Kaj je uspešnost in kako jo meriti? Uspešnost se primarno določa s primerjavo doseženih rezultatov z zastavljenimi cilji. To lahko opazujemo z vidika sistema kot celote ali z vidika posameznika. Tako lahko govorimo o posamezniku in njegovi individualni delovni uspešnosti ali o zaključeni skupini v okviru sistema in o skupinski uspešnosti. Uresničitev zastavljene dejavnosti bo pokazala prave rezultate. Sama vidim najtesnejšo povezavo uspešnosti določenega podjetja z delovno uspešnostjo v podjetju. Tukaj bi izpostavila predvsem zmožnost znanja, sposobnosti, veščin in osebnih lastnosti posameznika, pomnoženo z motivacijo, usmeriti v takšni smeri, da vemo kaj delamo in kako naj to delamo, da bomo dobili najboljše rezultate. Tu ne gre le za materialno obliko motivacije (npr. nagrajevanje), saj lahko z vrednotenjem in dejansko nagrado posameznika vodje spoznajo, da je obseg sredstev in način porazdelitve med zaposlene v očitnem nesorazmerju z namenom uspešnosti. To spoznanje sicer ni spodbudno, je pa kazalec, kako je mogoče z različnih zornih kotov dobiti vpogled za in proti na določenem področju motivacije posameznika. Ključni dejavnik je gotovo ustrezna komunikacija med vodjo in delavcem. Vodja naj na podlagi natančno izdelane metodologije ugotovi dejansko stanje, ki ga bo, skladno z določenimi merili, poskusil maksimalno iztržiti in narediti še boljšega. Uresničitev zastavljene dejavnosti bo pokazala prave rezultate.

Kaj torej vrednotiti pri uspešnosti podjetja? Količino narejenega dela, dosedanje izkušnje, rezultate dela ...? Težko je določiti objektivna merila, ker so nekateri parametri pri določenih skupinah delavcev lahko popolnoma brezpredmetni oz. jih ni mogoče »izmeriti«. Pomemben je pristop, ki bo dajal vtis, da delavci delajo nekaj zato, da se s tem vzbudi zdrava delovna pripadnost sistemu in ne le zato, ker morajo, s tem pa se vzbudi nezdrava tekmovalnost. Neustrezen način vrednotenja uspešnosti lahko torej tudi negativno in nesposobno vpliva na zaposlene. To je ravno nasprotno od cilja, ki ga želimo doseči.

Sestavine uspešnosti zaposlenih lahko prikažem z naslednjim miselnim vzorcem:



#### **4. 2. DELOVNA USPEŠNOST V POVEZAVI Z USPEŠNOSTJO PODJETJA**

S preverjanjem delovne uspešnosti lahko vodilni ljudje v podjetju tekoče preverjajo, kako so njihovi delavci uspešni na določenem področju. Seveda, uspešnejši so delavci, uspešnejše je podjetje v celoti – primerjamo dosežene rezultate z zastavljenimi cilji. Običajno izvajamo ocenjevanje delovne uspešnosti enkrat letno, trajno pa s spremljanjem dela sodelavcev. Na podlagi ugotovitev vodje vidijo na katerem področju delovna uspešnost ne dosega zastavljenih rezultatov. Tukaj se zopet ponavlja moja primarna trditev: izboljšanje delovne uspešnosti (da bi posledično izboljšali generalno uspešnost podjetja) je možno le s pravilnimi motivacijskimi dejavniki, glede na skupino zaposlenih ljudi.

Namen ocenjevanje delovne uspešnost je naslednji:

- izpolnjevanje zakonskih določil (Zakon o delovnih razmerjih<sup>6</sup> in Zakon o javnih uslužbencih<sup>7</sup> določata, da se delavca oceni najmanj enkrat letno),
- napredovanje, premestitve (nadpovprečno ocenjen delavec bo pridobil možnost napredovanja na boljše delovno mesto oz. v višji naziv, če bo vsaj nekaj let zaporedoma ocenjen z oceno uspešnosti *odlično*),
- povratne informacije, izmenjava mnenj (gre za direktno komunikacijo med delodajalci in delojemalci),
- potreba po izobraževanju in usposabljanju (izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, štipendiranje, pripravništvo),
- prenehanje dela (delovno podpovprečno uspešnega delavca bo delodajalec hotel nadomestiti z uspešnejšim),
- plače, nagrade, bonusi (kot nadaljna stimulacija uspešnega delavca, da bo v prihodnje še uspešen ali nadpovprečno uspešen).

Standardi delovne uspešnosti so lahko naslednji (merila delovne uspešnosti):

### **1. KOLIČINSKI:**

- število (napak, motenj, zastojev, dokumentov, rešenih sporov),
- stopnja (realizacije oz. doseganja plana ali cilja),
- delež (neusklajenih postopkov, popolnjenosti polic ...),
- vrednost (posla, inovacije, škode, stroškov ...).

### **2. KAKOVOSTNI:**

- preglednost, urejenost, popolnjenost (arhivov, dokumentov, osebna),
- usklajenost (z akti, zakoni, cilji, strategijo, smernicami),
- razumljivost (navodil, priporočil),
- točnost, natančnost, pravilnost (podatkov, informacij, izjav),
- uporabnost (predlogov, rešitev, sporočil),
- seznanjenost, obveščenost, poznavanje (z navodili, predpisi, blagom),
- odzivnost (na probleme, vprašanja, zahteve, izzive).

### **3. ČASOVNI:**

- pravočasnost, spoštovanje rokov (podatkov, poročil, reakcij, odziva ...),

---

<sup>6</sup> Zakon o delovnih razmerjih /ZDR/, Uradni list RS, št. 42/2002

<sup>7</sup> Zakon o javnih uslužbencih /ZJU/, Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002-ZDT-B, 2/2004-ZDSS-1 (10/2004 - popr.), 23/2005, 62/2005 Odl.US: U-I-294/04-15, 113/2005, 21/2006 Odl.US: U-I-343/04-11, 23/2006 Skl.US: U-I-341/05-10

- hitrost, porabljeni čas (odzivanja na probleme, reševanje problemov, opravljanje tekočih nalog ...),
- ažurnost (opravljanja tekočih nalog, podatkov, evidenc, blagajniškega dnevnika in knjige).

#### **4. KOMPLEKSNI:**

- ustreznost, potrditev, odobritev s strani vodij, zadovoljstvo sodelavcev, uporabnikov, strank, kompetentnost, gospodarnost ...

Strateška vloga ocenjevanja delovne uspešnosti je najbolj opazna v nagrajevanju in razvoju, ki sta posledica ocenjevanja. Čeprav je ocenjevanje delovne uspešnosti subjektivno, ga je mogoče objektivizirati. Ker so slovenska podjetja vedno bolj pod vplivom standardov in vrednot EU je zaznati močan vpliv le-teh na merila delovna uspešnosti, različno strukturo ocenjevalcev in različne posledice ocenjevanja. Kot zanimivost naj podam primerjavo ocenjevanja delovne uspešnosti slovenskih podjetij s podjetji EU<sup>8</sup>:

- ocenjevanje delovne uspešnosti uporablja 55-71% organizacij EU ter 76-81% slovenskih,
- kdo ocenjuje delovno uspešnost:
  - a) vodja: 66-84% SI, 39-75% EU
  - b) podrejeni: 2,4% SI, 8,8% EU
  - c) sodelavci, interne stranke: 5,4% SI, 7,1% EU
  - d) zunanje stranke: 10% SI, 8% EU
  - e) samoocena
  - f) kombinacija metod
- uporaba ocenjevanja delovne uspešnost:
  - a) nagrajevanje: 76% SI, 39% EU
  - b) razvoj kadrov: 35% SI, 48% EU
  - c) napredovanje: 62% SI, 47% EU
  - d) svetovanje – obojestransko
  - e) izobraževanje in usposabljanje: 35% SI, 42-67% EU

Bolj neposredno ocenjujemo delovno uspešnost, bolj globalni in natančni vtis bomo dobili. Zelo neposreden način ocenjevanja je anketni list (tudi sama sem ga uporabila) in letni razgovor. Anketni list je mišljen predvsem kot samoocena s strani delavca, kjer z objektivnimi merili in z analitičnim pristopom dobimo rezultate. Morda je tukaj sporno le to,

---

<sup>8</sup> Ivan Svetlik, 1996, Človeški viri v podjetju, VI, Adizes idr.: Človeku prijazno in uspešno vodenje, Pantha Rheir-Sineza, Ljubljana

da ni prisotna objektivizacija meril, kar lahko delno izničimo s prednostmi neposredne analize in povratnih informacij. Prednosti letnega razgovora so predvsem v sprostitev ocenjevanega, saj se vodja in delavec nanj pripravita, ker gre za vnaprej napovedano zadevo. Prva je samoocena s strani delavca, sledi aktivno poslušanje, odprta vprašanja, pojasnila in podpora, temu pa sledi odgovor na samooceno in ocena sama. Velika stopnja uspešnosti je v direktni povezanosti delavca in delodajalca, tako da je delodajalcu možen vpogled v individualne motivacijske dejavnike zaposlenega. To je zelo priporočljivo v manjših podjetjih (50-100 zaposlenih), kjer lahko delavca razporedimo na takšno delovno mesto, kjer bo dosežen njegov najboljši delovni elan in bomo tega stimulirali z njemu tipičnimi motivacijskimi dejavniki. Temelj je individualizacija razmerja delavec – delodajalec. Naj poudarim, da vodjem marsikdaj primanjkuje znanja in vedenja o ravnanju z zaposlenimi, zato se zatekajo v reševanje delovnih problemov na napačen način. Posledica je začaran krog, v katerem vodje zaradi preobremenjenosti nimajo časa za ukvarjanje z ljudmi pri delu.

Temeljno izhodišče ocenjevanja in ugotavljanja uspešnosti so delovni cilji. Pomemben poudarek je še vedno na področju ravnanja z ljudmi – kako skupaj s sodelavcem določiti pričakovane delovne cilje, kako odkriti in razviti razvojne zmožnosti sodelavcev, jih motivirati in jim nenehno dajati kakovostne povratne informacije o njihovi uspešnosti. Ni naključje, da v uspešnih podjetjih največji delež usposabljanja namenijo predvsem razvoju vodstvenega kadra, ki ima v svojih rokah politiko upravljanja s človeškimi viri.

## **5. NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZNOTRAJ PODJETJA**

V temu poglavju bi rada natančneje prikazala posamezne motivacijske dejavnike, ki jih bom izpostavila v anketnem listu in prosila sodelujoče, da jih ocenijo z ocenami od 1 do 5. Prikaz, ki sledi, je zaporedje motivacijskih dejavnikov glede na njihovo pomembnost pri motiviranju delavca. Verjetno je osebni dohodek prva stvar na katero človek pomisli, ko omenjamo motivacijo zaposlenih, vendar sta kompleksnost in pestrost motivacijskih dejavnikov tista faktorja, ki dajete čar različnim motivacijskim teorijam. Mnogi motivacijski dejavniki ne vplivajo le na stopnjo motiviranosti, ampak tudi na stopnjo zadovoljstva oz. nezadovoljstva pri delu, pripadnosti podjetju, pripravljenosti odreči se drugim stvarjem za doseganje ciljev podjetja ... Ker je večina motivacijskih dejavnikov bralcu dobro poznana, saj so prisotni v vsakdanjem življenju, ne le v povezavi z delom v podjetju, bom le kratko in opisno poudarila pomembnosti posameznih motivacijskih dejavnikov znotraj podjetja.

Motiviranost zaposlenih je dejavnik, ki mora biti prisoten v vsakem podjetju, da bi bilo le-to lahko uspešno. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in kaj jih spodbuja k dobremu delu. Potrebno je razumeti potrebe posameznikov in ustvarjati priložnosti, kjer bodo samovoljno posegali po zadovoljevanju teh potreb v smislu uresničevanja svojih ciljev in posledično ciljev podjetja. Groba delitev motivacijskih dejavnikov jih razdeli na materialne in nematerialne.

### **5. 1. OSEBNI DOHODEK/ PLAČA**

Osebni dohodek uvrščamo med psihološke motivacijske dejavnike. Na določanje višine plače vplivajo različni dejavniki, tako uspešnost podjetja kot tudi zahtevnost dela in uspešnost delavcev. Naj omenim le sestavljenost plače, da bo bralcu lažje razumljiva motivacija le-te. Plača je sestavljena iz osnovnega dela in iz variabilnega dela. V variabilnem delu so določene komponente, ki imajo zelo velik motivacijski učinek (npr. dodatek za delovno uspešnost, dodatek za zvestobo, dodatek za požrtvovalnost, dodatek za posebne zmožnosti ...).

Plače so sredstvo, s katerim je možno iz ljudi, v zameno za denar, izvabiti določene dejavnosti. Seveda se moramo zavedati, da ima plača popolnoma drugačen pomen za delavca

in za delodajalca. Delodajalcu pomenijo strošek in si oni, z ekonomskega vidika, prizadevajo ta strošek znižati. Posamezniku predstavlja plača preživetje in hkrati merilo njegove uspešnosti. Tudi denar ima za ljudi različno vlogo in ga različno dojemajo. Kakorkoli, še vedno je denar primarni motivacijski dejavnik, ki ljudi spodbuja k boljšemu delu in vodi k uspešnejšemu podjetju. Denar bolje motivira tiste zaposlene, ki imajo nižji življenjski standard in nižjo stopnjo izobrazbe. Mlajšim delavcem je denar bolj pomemben motivacijski dejavnik kot starejšim. Razvidno je, da so prioritete različnim delavcem različne. Zadovoljstvo zaposlenih z osebnim dohodkom je potreben pogoj za motivacijo, ne pa nujno tudi zadostni.

Kako torej najbolje povezati osebni dohodek z uspešnostjo posameznika in posledično z njegovo motivacijo? Zaposleni dojemajo plačo kot nadomestilo za vloženi trud in priznanje za njihov prispevek k poslovanju podjetja. Zato je zelo pomembna politika podjetja pri določanju višine plače, ki bo delavcu omogočila normalno življenje in primerno stopnjo motivacije za doseganje dobre uspešnosti. Struktura oblikovanja plač je tista, ki ob samem nastopu posameznikove zaposlitve pomeni prvi motivacijski signal, posamezni dodatki k plači pa pomenijo sekundarni motivacijski signal. S tem se gradi tudi privrženost zaposlenega podjetju.

V skladu z Maslowo teorijo bi lahko rekla, da plača ni le motivacijski dejavnik prve stopnje, ampak tudi nadaljnjih stopenj. Herzberg uvršča plačo med higienike, saj je dobra plača pomembna za odpravo nezadovoljstva, ne pa tudi za zadovoljstvo zaposlenega.

## **5. 2. MOŽNOST NAPREDOVANJA/ USPEH**

Če zaposleni ve, da je v notranjih aktih podjetja zapisano, da ima vsak delavec pod enakimi pogoji enako možnost napredovanja in je le-to odvisno od njegove uspešnosti, potem bo pripravljen veliko več truda vložiti v svoje delo. Napredovanje je lahko vertikalno ali horizontalno; vertikalno je napredovanje na drugo delovno mesto, horizontalno pa znotraj istega delovnega mesta (ali v nazivu ali v plačilnem razredu). Sistem napredovanja mora zaposlenega stalno motivirati in mu biti omogočeno v določenem časovnem obdobju, ki ne bo predolgo in bo ravno pravnjše (aktualno je obdobje treh let). Kriteriji napredovanja morajo biti vnaprej dani in čim bolj objektivni. Bolj ko bo zaposleni napredoval, večji uspeh bo dosegel v podjetju in lojalnejši bo podjetju, saj bo čez določeno časovno obdobje zopet

pridobil pravico do napredovanja. Napredovanje mora biti točno določeno in bi moralo biti avtomatično, ne pa da ima delodajalec ob izpolnjevanju pogojev zaposlenega za napredovanje še vedno pravico odločati ali bo le-ta napredoval ali ne. Osebno mislim, da bi moralo biti napredovanje zaposlenega dolžnost delodajalca in ne le pravica delavca.

### **5. 3. POHVALE/ GRAJE**

Pohvala za uspešno delo deluje na zaposlene zelo stimulatивно, saj delavec s tem dobi potrditev lastne vrednosti. Pomembno je tudi, kako je pohvala izražena, saj ni vedno le v verbalni obliki. Pohvala je lahko dana javno, kar bo vplivalo na ostale motivacijske dejavnike. Npr. pohvala posameznika pred celotnim osebjem podjetja bo zagotovo dvignila ugled posameznika v podjetju, kar je eden izmed motivacijskih dejavnikov. Pomembno je tudi koga in kdaj hvalimo. Pogoste banalne pohvale za malenkosti izničijo vrednost pomembnim pohvalam, tako da morajo vodje premišljeno uporabljati konkretni dejavnik. Veliko lažje kot izreči pohvalo je izreči grajo, ki jo še vedno mnogi ljudje pojmujejo kot kazen za slabo delo. Graja deluje kot demotivacijski dejavnik, ki v določeni situaciji lahko deluje pozitivno. Človek, ki bo deležen graje s strani vodje, bo morda v prihodnosti delal boljše in uspešnejše, ker bi se rad izognil ponovni graji in bo stremel k pohvali. V nasprotju z javno pohvalo pa javna graja deluje ekstremno negativno in ni priporočljiva. Takrat delavec občuti posmeh pred sodelavci in bo to verjetno rodilo le večje nezadovoljstvo.

### **5. 4. MEDSEBOJNI ODNOSI/ SODELOVANJE DELAVCEV**

Medsebojni odnosi so pomemben motivacijski dejavnik, saj z njim lahko istočasno vplivamo na večjo skupino ljudi in ne le na posameznika. Če so medsebojni odnosi med sodelavci pozitivni, se zaposleni med seboj dobro razumejo in so zadovoljni s svojim delom. Delovne naloge, ki temeljijo na skupinskem delu so uspešnejše, saj gre za medsebojno pomoč celotnega kolektiva.

Sodelovanje zaposlenih pri pomembnih odločitvah, ali celo pri postavljanju ciljev podjetja, je vedno delovalo kot zelo pozitiven motivacijski dejavnik. Zaposlenemu se je zvišala stopnja pripadnosti podjetju, saj so čutili, da so direktno implementirani v proces odločanja. Niso več navadni delavci, ampak se na trenutke počutijo izenačeni z vodji.

## **5. 5. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE NA DELU**

Uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. To je vidno v različnih pojavnih oblikah:

- izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih,
- študij ob delu,
- štipendiranje,
- pripravništvo.

Rada bi poudarila ta konkretni motivacijski dejavnik, ker je z vidika delodajalca zelo potreben. Z vstopom v EU smo deležni vedno večjega priliva novih tehnologij, novih dejavnosti podjetij, novih idej, vdora tuje delovne sile, zato je izobraževanje zaposlenih nujno potrebno. Ne gre več le za motivacijski dejavnik zaposlenih, ampak tudi delodajalca. Izboljšanje izobrazbene strukture v podjetju mora biti odraz temeljito izdelane strategije izobraževanja in usposabljanja, ki je ponavadi zapisana kot notranji akt podjetja za dolgoročno obdobje (vsaj eno leto). Konstantna možnost zaposlenega, da v toku svoje zaposlitve pridobiva nova znanja, omogoča veliko mero motivacije, hkrati omogoča tudi učinkovitejše in uspešnejše doseganje ciljev. V skladu z novo tehnologijo so se razvile tudi nove metode izobraževanja. Klasične metode, kot so seminarji, počasi izumirajo in jih nadomeščajo različne simulacijske vaje in delavnice. Znanje med zaposlenimi v podjetju mora krožiti. Razvil se je nov pojem: pojem delavci znanja. Le-ti so zelo cenjeni in dobrodošli v podjetju, saj bodo prenašali svoje znanje na sebi podrejene in s tem dvignili generalno stopnjo izobraževanja (čeprav samo internega). Naložba v delavce znanja je optimalna le ob zagotavljanju medsebojne izmenjave znanja znotraj podjetja.

## **5. 6. MOŽNOST UPORABE ZNANJA IN LASTNIH SPOSOBNOSTI/ OBČUTEK KORISTNOSTI**

Občutek koristnosti je lahko primarno posledica večje odgovornosti ali priznanja. Naj omenim, da z doseganjem enega cilja lahko pridem do drugega, ki je prav tako pomemben. Koristnost je lahko dosežena z ostalimi motivacijskimi dejavniki, kot je sodelovanje pri odločanju, pohvala ... Tudi možnost uporabe sposobnosti in znanja pri delu je v tesni povezavi, saj se bo zaposleni počutil koristnega, če mu bo to omogočeno. Posamezniku morajo delovne naloge predstavljati izziv, da bo vanje vložil vse svoje sposobnosti in znanje,

posledično pa se bo počutil koristnega. Naloga vodij je, da zaposlenemu pri tem pomagajo in mu to tudi omogočijo. Ljudje se najbolje posvetijo delu, kadar so nanj ponosni in kadar jih izpolnjuje z zadovoljstvom. Zagotovo bo občutek koristnosti pogojeval občutek zadovoljstva. Potrebno je pridobiti povratno informacijo, da bi se zaposleni počutil koristnega in nadalje deloval kot uspešen.

## **5. 7. ZANIMIVO DELO/ DELOVNE RAZMERE**

Če je delavcu delo zanimivo, potem bo z njim zadovoljen. Posameznik bo bolje opravljal delo, ki mu je zanimivo in je raznoliko. Monotonost dela in njegova dolgočasnost je slaba stimulacija za uspešnost zaposlenega. Če malo spremenimo delovne razmere in enolično delo obrnemo v zanimivo, potem je to pozitiven stimulacijski dejavnik. Moramo se zavedati, da je potrebno delovne razmere vzdrževati kot zanimive. Pomembno je, da so delovne razmere varne, zdrave. Tukaj naj omenim kompleksnost delovnih razmer, ki so lahko fizične, socialne in celo organizacijske. Slabe delovne razmere negativno vplivajo na produktivnost zaposlenih. V povezavi z delovnimi razmerami lahko kot motivacijski dejavnik omenim tudi stalnost oz. varnost zaposlitve, ki jih lahko uvrstimo v socialni vidik kompleksnosti delovnih razmer.

## 6. RAZISKOVALNI DEL DIPLOMSKE NALOGE

V teoretičnem delu naloge sem predstavila različne teorije in raziskave s področja motivacije zaposlenih, ki mi bodo v tem poglavju služile kot opora pri oblikovanju hipoteze za mojega delodajalca. Namen raziskovalnega dela je pripraviti raziskavo o motivacijskih dejavnikih v podjetju, v katerem sem zaposlena – Iskrameco d.d., Savska loka 4, 4000 Kranj, Slovenija<sup>9</sup>. Pomembno dejstvo za empirični del diplomske naloge je, da ima večina delavcev v podjetju Iskrameco d.d. le srednjo stopnjo izobrazbe, višjo izobrazbo ima predvsem vodilni kader družbe.

Namen raziskave je ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira oziroma kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najpomembnejši. Poskušala bom pokazati kakšne so želje in kakšno je dejansko stanje ter razlike med izbranimi skupinami zaposlenih. Predvidevam, da kljub enotnemu cilju podjetja in skupnimi vrednotami obstajajo razlike med določenimi zaposlenimi v vrednotenju motivacijskih dejavnikov.

Podatke sem zbrala s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika (glej prilogo št. 1 diplomske naloge). Pridobljene podatke sem statistično obdelala in z njimi potrdila/ ovrгла predhodno postavljene hipoteze. Povzetek analize je zelo enostaven, saj me zanima le potrditev ali ovrženje hipoteze. Če sem iz analiziranja podatkov ugotovila popolnoma novo hipotezo, sem le-to podala v zaključnem delu naloge.

Struktura vprašalnika zavzema 17 vprašanj, ki so večinoma zaprtega tipa, le pri določenih sem dodala opcijo »drugo«, kjer so lahko anketiranci sami dopisali možni odgovor. Začela sem s splošnimi vprašanji, ki so narekovali strukturo vzorčne skupine in nadaljevala s konkretnimi vprašanji glede pomembnosti in različnosti motivacijskih dejavnikov. V tretjem sklopu sem se osredotočila na družbo Iskrameco d.d. in prilagodila vprašanja možnosti širitve uspešnosti podjetja znotraj zaposlenih samih (natančneje delavcev, ki ne predstavljajo vodilni kader).

---

<sup>9</sup> Iskrameco je med vodilnimi svetovnimi ponudniki naprav in sistemov za merjenje, registracijo in obračun električne energije. Že šesto desetletje uspešno združujemo izkušnje z inovacijami in novimi tehnologijami pri zadovoljevanju različnih potreb na področju merjenja in obračuna porabe električne energije.

## 6. 1. STRUKTURA ANKETNEGA VZORCA

Anketni vzorec je bil na začetku dokaj široko postavljen. Naknadno se je izkazalo, da so pripravljene sodelovati v raziskavi predvsem delavci v proizvodnji, saj je imel vodilni kader zelo veliko dela z »reševanjem« družbe pred stečajem oziroma prisilno poravnavo. Vzorec je obsegal skupaj 110 anketirancev. V nadaljevanju bom podala strukturo anketiranega vzorca s pomočjo tabel in grafov.

### 6. 1. 1. STRUKTURA VZORCA GLEDE NA SPOL

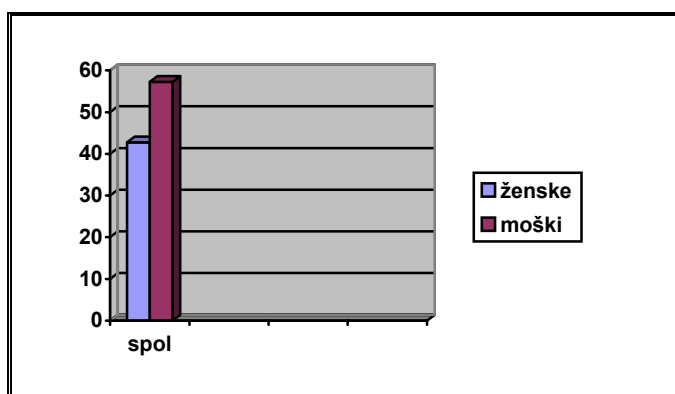
V strukturi anketnega vzorca glede na spol je možno opaziti, da je večina sodelujočih v anketi moškega spola; ženski spol 42,73% in moški spol 57,27%. Dejstvo lahko pripišemo naravi dela v proizvodnji družbe, kar bomo lahko videli iz podatkov v naslednjih točkah diplomske naloge.

*Tabela št. 1: struktura anketnega vzorca glede na spol*

SPOL	število anketiranih	odstotek anketiranih
ženski	47	42,73%
moški	63	57,27%

Vir: lastna raziskava

*Graf št. 1: struktura anketnega vzorca glede na spol*



Vir: lastna raziskava

## 6. 1. 2. STRUKTURA VZORCA GLEDE NA IZOBRAZBO

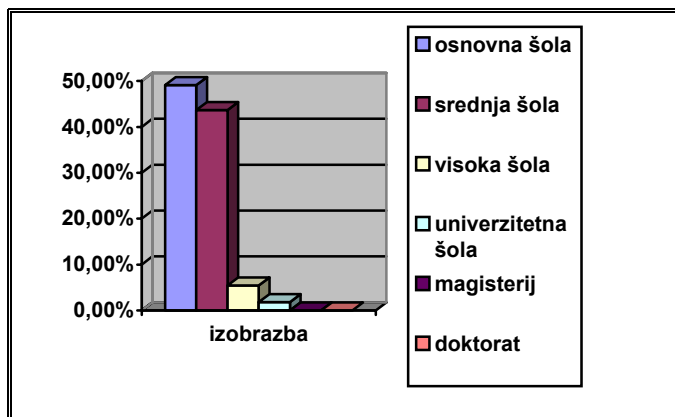
Večina sodelujočih anketirancev je imela nizko stopnjo izobrazbe, saj vodilni kader v družbi, kjer je zgoščena višja stopnja izobrazbe, v anketi ni znatno sodeloval; osnovno šolo je dokončalo 49,1% anketiranih, srednjo šolo 43,64% anketiranih, visoko šolo 5,45% anketiranih in univerzitetno šolo 1,81%. Anketni vzorec je osredotočen na delavce, ki neposredno sodelujejo v proizvodni dejavnosti družbe in ne v vodstveni. Zaradi tega sem naknadno spreminjala vnaprej postavljene hipoteze, ki sem jih hotela preizkusiti s pomočjo ankete in jih prilagodila nastalemu anketnemu vzorcu.

*Tabela št. 2: struktura anketnega vzorca glede na izobrazbo*

IZOBRAZBA	število anketiranih	odstotek anketiranih
osnovna šola	54	49,1%
srednja šola	48	43,64%
visoka šola	6	5,45%
univerzitetna šola	2	1,81%
magisterij	0	0%
doktorat	0	0%

Vir: lastna raziskava

*Graf št. 2: struktura anketnega vzorca glede na izobrazbo*



Vir: lastna raziskava

### 6. 1. 3. STRUKTURA VZORCA GLEDE NA STAROST

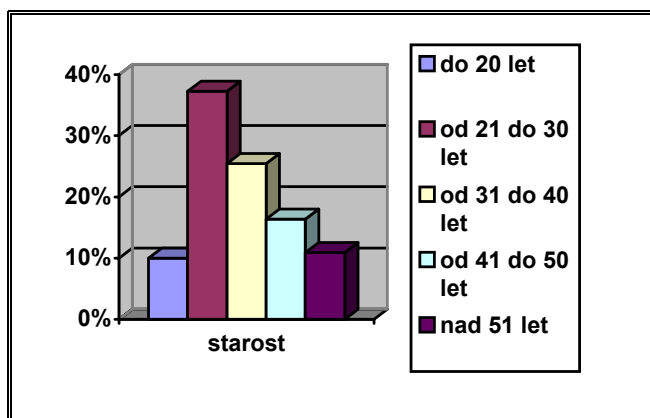
Starost v podjetju je zelo pestra postavka, saj so zaposleni ljudje, ki šele nabirajo svoje prve delovne izkušnje in ljudje, ki so si delovne izkušnje nabrali že v toku samega obstoja družbe; do 20 let je 10% anketirancev, od 21 do 30 let 37,27% anketirancev, od 31 do 40 let 25,45% anketirancev, od 41 do 50 let 16,36% anketirancev in nad 51 let 10,9% anketirancev. Prevladujoči del je starostno določen med 21 in 30 let, kar je v povezavi z izobrazbeno strukturo vzorca, saj so toliko stari ljudje, ki zaključijo srednjo šolo in se po določenem času ustalijo v stabilni zaposlitvi. Naj poudarim, da sem v anketni vzorec vključila le ljudi, ki so zaposleni v družbi za nedoločen čas.

*Tabela št. 3: struktura anketnega vzorca glede na starost*

STAROST	število anketiranih	odstotek anketiranih
do 20 let	11	10%
od 21 do 30 let	41	37,27%
od 31 do 40 let	28	25,45%
od 41 do 50 let	18	16,36%
nad 51 let	12	10,9%

Vir: lastna raziskava

*Graf št. 3: struktura anketnega vzorca glede na starost*



Vir: lastna raziskava

#### 6. 1. 4. STRUKTURA VZORCA GLEDE NA POLOŽAJ V PODJETJU

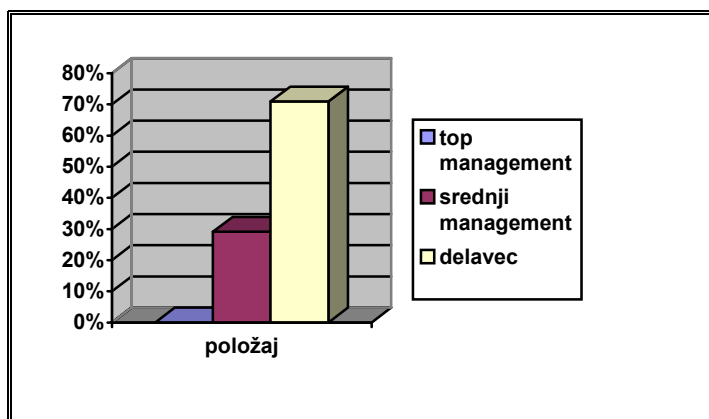
Glede na položaj v podjetju je struktura anketnega vzorca monotona, ker je bilo podjetje v trenutku anketiranja v težavah in so se vodilni delavci ukvarjali predvsem z »reševanjem« podjetja, tako da je sodelovalo v vzorcu 0% top managementa, 29,1% srednjega managementa in 70,9% delavcev. Kot sem že omenila, sem temu prilagodila raziskovalni del diplomske naloge.

*Tabela št. 4: struktura anketnega vzorca glede na položaj v podjetju*

POLOŽAJ	število anketiranih	odstotek anketiranih
top management	0	0%
srednji management	32	29,1%
delavec	78	70,9%

Vir: lastna raziskava

*Graf št. 4: struktura anketnega vzorca glede na položaj v podjetju*



Vir: lastna raziskava

#### 6. 2. PREVERJANJE HIPOTEZ

V tem poglavju bom preverila določene hipoteze, ki sem jih oblikovala s pomočjo teoretičnega dela diplomske naloge. Poizkusila bom izpostaviti najbolj/ najmanj pomembne motivacijske dejavnike v podjetju Iskraemeco d.d. in dokazati, da se spreminjajo glede na določeno skupino anketiranih ljudi. Prav tako bom podala grafični prikaz trditev, ki podpirajo/ ovržejo določeno hipotezo, da bo imel bralec boljše predstavo o motivacijskih teorijah.

## 6. 2. 1. HIPOTEZA I

### hipoteza I:

»Zaposleni v podjetju Iskraemeco d.d. se dobro počutijo v svojem delovnem okolju.«

**Hipoteza I je bila delno potrjena oz. delno ovržena.**

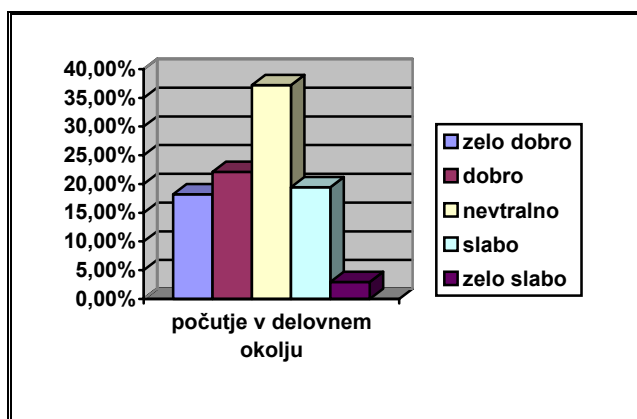
Tukaj sem hotela primarno preveriti kakšno je počutje v samem podjetju, saj lahko popolnoma nezadovoljni delavci dajejo zelo pristranske odgovore na anketna vprašanja. Prav počutju v podjetju sem namenila dve vprašanji v vprašalniku, saj mislim, da so lahko zaposleni iskreni zaradi dejstva, da so vprašalniki anonimni. Izkazalo se je, da delavci niso preveč zadovoljni s svojim delovnim mestom, kar sem delno pogočila tudi z zadovoljstvom glede odnosa s sodelavci. Le-tu so delavci odgovorili, da si le včasih pomagajo, drugače njihov odnos ostane na ravni razumevanja.

**Tabela št. 5: počutje delavcev v Iskraemecu d.d. v delovnem okolju**

POČUTJE V DELOVNEM OKOLJU	zelo dobro	dobro	nevtralnno	slabo	zelo slabo
odstotki odgovorov	18,23 %	22,12 %	37,23 %	19,46 %	2,96%

Vir: lastna raziskava

**Graf št. 5: počutje delavcev v Iskraemecu d.d. v delovnem okolju**



Vir: lastna raziskava

## 6. 2. 2. HIPOTEZA II in HIPOTEZA III

### hipoteza II:

»Materialni motivacijski dejavniki so uspešnejši kot nematerialni.«

***Hipoteza II je bila potrjena.***

**hipoteza III:**

*»Denar je najpomembnejši motivacijski dejavnik v podjetju Iskraemeco d.d..«*

***Hipoteza III je bila potrjena.***

Hipotezo II in hipotezo III delam v tesni povezavi ene z drugo, saj ena trditve praktično potrjuje drugo ali jo negira. Pri hipotezi II sem bila skoraj popolnoma prepričana v utemeljenost postavljene trditve, kar se je izkazalo za delno napačno. Veliko število zaposlenih je mnenja, da jih najbolj motivira plača in denarne nagrade, vendar je drugi najpomembnejši motivacijski dejavnik zanimivo delo in dobri odnosi s sodelavci, kar je popolnoma nematerialni dejavnik. Le-tem sledi dober vodja in v sorazmernem deležu še ostali dejavniki.

Če vzamemo denar kot motivacijski dejavnik v opcijah plače, osebnega dohodka, nagrad in bonusov, potem je hipoteza III potrjena in prav tako teorija o motivacijskih dejavnikih, ki predvideva denar kot glavni dejavnik, saj je kar 32,88% anketiranih označilo denar kot najpomembnejši motivacijski dejavnik. Osebno mislim, da bi bila struktura spodaj prikazane tabele in grafa drugačna, če bi imel anketni vzorec na voljo manj motivacijskih dejavnikov kot možnosti izbiranja.

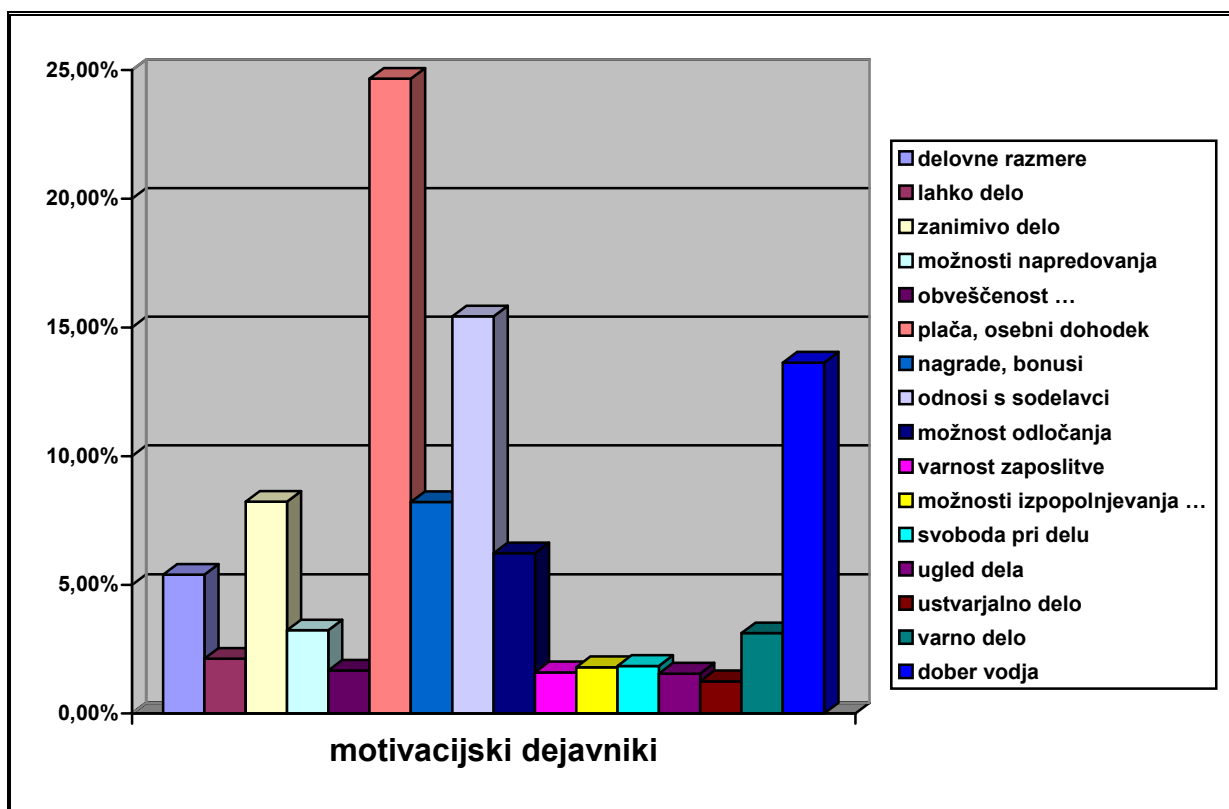
***Tabela št. 6: pomembnost motivacijskih dejavnikov v Iskraemecu d.d.***

	odstotek
delovne razmere	5,4%
lahko delo	2,13%
zanimivo delo	8,23%
možnosti napredovanja	3,23%
obveščeno, povratna informacija	1,67%
plača, osebni dohodek	24,66%
nagrade, bonusi	8,22%
odnosi s sodelavci	15,43%
možnost odločanja	6,23%
varnost zaposlitve	1,6%

možnosti izpopolnjevanja in usposabljanja	1,8%
svoboda pri delu	1,85%
ugled dela	1,55%
ustvarjalno delo	1,25%
varno delo	3,12%
dober vodja	13,63%

Vir: lastna raziskava

**Graf št. 6: pomembnost motivacijskih dejavnikov v Iskraemecu d.d., prikazano v odstotkih**



Vir: lastna raziskava

### 6. 2. 3. HIPOTEZA IV

#### hipoteza IV:

»Zaposlene v podjetju Iskraemeco d.d. najbolj demotivira nizka plača.«

**Hipoteza IV je bila potrjena.**

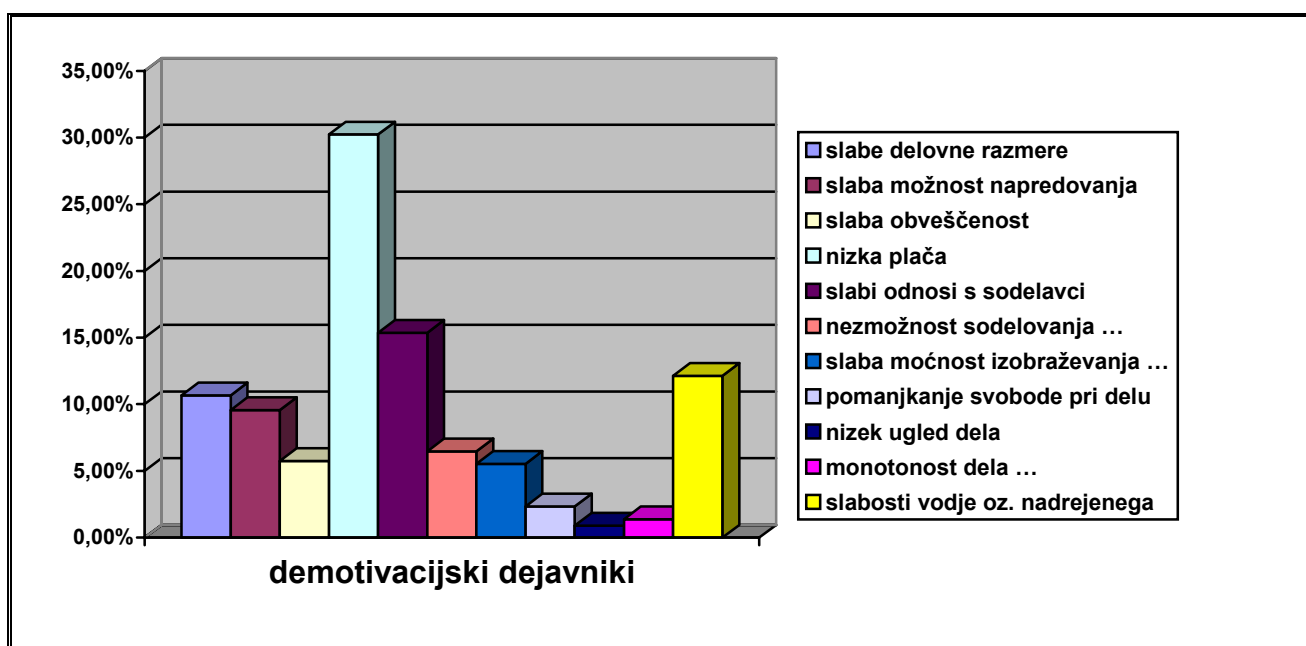
Tudi tukaj se je hipoteza izkazala za utemeljeno in sem bila delno presenečena, ko sem ugotavljala kako si sledijo pomembnosti demotivacijskih dejavnikov. Zaposleni so razočarani nad nizkimi plačami (30,23%), takoj za tem sledi nezadovoljstvo s sodelavci in vodji.

*Tabela št. 7: pomembnost demotivacijskih dejavnikov v Iskraemecu d.d.*

	odstotek
slabe delovne razmere	10,67%
slaba možnost napredovanja	9,56%
slaba obvešččenost	5,75%
nizka plača	30,23%
slabi odnosi s sodelavci	15,36%
nezmožnost sodelovanja pri odločanju	6,46%
slaba možnost izobraževanja in usposabljanja	5,52%
pomanjkanje svobode pri delu	2,34%
nizek ugled dela	0,89%
monotonost dela/ nezanimivo delo	1,37%
slabost vodje oz. nadrejenega	12,12%

Vir: lastna raziskava

*Graf št. 7: pomembnost demotivacijskih dejavnikov v Iskraemecu d.d.*



Vir: lastna raziskava

## 6. 2. 4. HIPOTEZA V

### hipoteza V:

»Zaposleni v podjetju Iskraemeco d.d. niso dovolj motivirani za delo.«

**Hipoteza V je bila potrjena.**

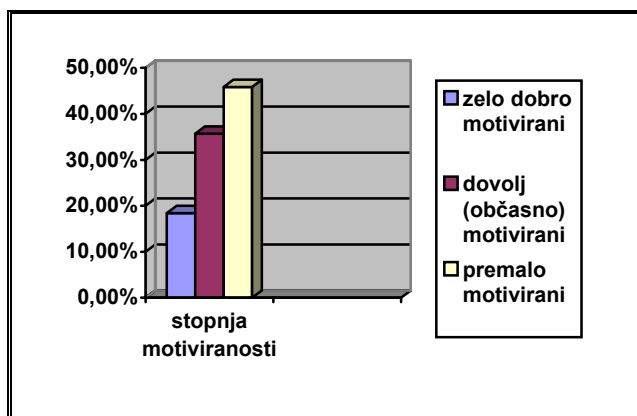
Tukaj sem postavila hipotezo, ki temelji na lastnih delovnih izkušnjah v podjetju in na osebnih poznanstvih delavcev. Hipoteza se je izkazala za pravilno, saj je 45,87% anketiranih odgovorilo, da jih v podjetju premalo motivirajo. Morda je razlog v tem, da že nekaj časa ni bilo nobene spremembe v finančni bilanci delavcev, saj je podjetje v zelo težkem položaju na gospodarskem trgu in ni zadosti tekočega kapitala, ki bi bil glavna stimulacija delavcem za boljše delo in zadovoljstvo.

*Tabela št. 8: stopnja motivacije delavcev v Iskraemecu d.d.*

	odstotek
zelo dobro motivirani	18,44%
dovolj (občasno) motivirani	35,69%
premalo motivirani	45,87 %

Vir: lastna raziskava

*Graf št. 8: stopnja motivacije delavcev v Iskraemecu d.d.*



Vir: lastna raziskava

## 6. 2. 5. HIPOTEZA VI

### hipoteza VI:

»Zaposleni v podjetju Iskraemeco d.d. si ne prizadevajo izboljšati uspešnosti podjetja.«

**Hipoteza VI je bila ovržena.**

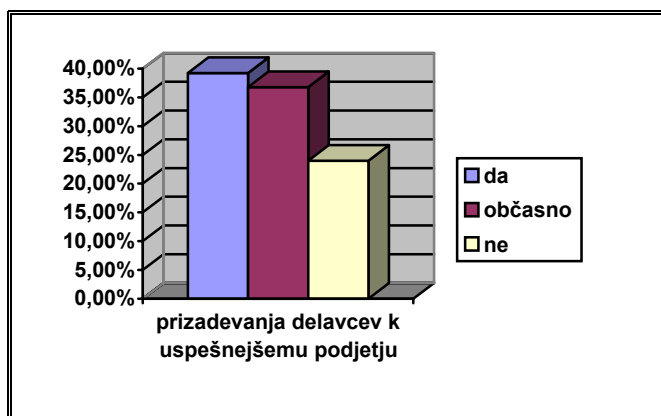
V tej točki raziskave sem bila prijetno presenečena, saj je bila moja hipoteza napačna in je večina zaposlenih odgovorila, da si prizadeva izboljšati uspešnost podjetja (39,23% anketirancev). Naknadno sem se pogovarjala z zaposlenimi in izvedela, da so mnenja, da če bi podjetje uspešneje poslovalo in imelo večji dobiček, bi se to poznalo tudi na njihovih plačah in na njihovem zadovoljstvu.

**Tabela št. 9: prizadevanja delavcev k izboljšanju uspešnosti podjetja Iskraemeco d.d.**

	odstotek
da	39,23%
občasno	36,79%
ne	23,98%

Vir: lastna raziskava

**Graf št. 9: prizadevanja delavcev k izboljšanju uspešnosti podjetja Iskraemeco d.d.**



Vir: lastna raziskava

## 6. 2. 6. HIPOTEZA VII

### hipoteza VII:

»Večina delavcev v Iskraemeco d.d. dela, ker potrebuje denar za preživetje.«

### ***Hipoteza VII je bila potrjena.***

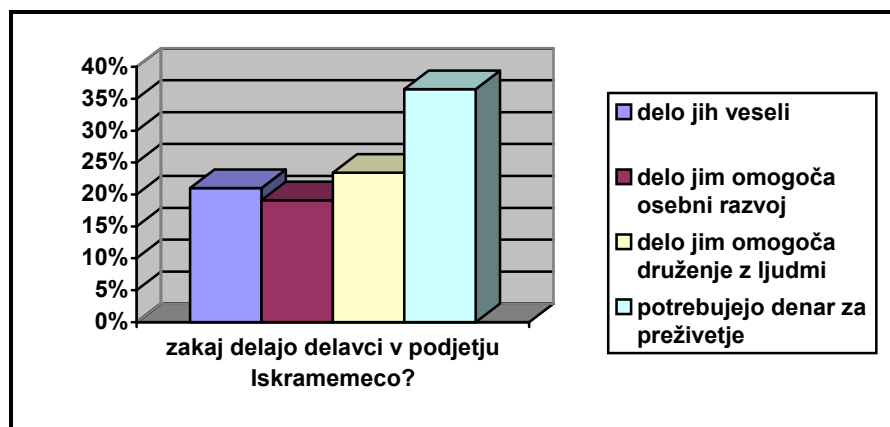
Čeprav je bila hipoteza VIII potrjena, saj je 36,49% anketirancev odgovorilo, da delajo, ker potrebujejo denar za preživetje, si ostali odstotki pri odgovorih sledijo v zelo tesnem sosledju. Zaznala sem vzorec, da veliko mlajših delavcev dela zgolj zaradi denarja, medtem ko so starejši ljudje (nad 41 let) obkročili v večini odgovor, da delajo zaradi druženja z ljudmi.

**Tabela št. 10: zakaj delajo delavci v podjetju Iskraemeco d.d.**

	odstotek
delo jih veseli	21%
delo jim omogoča osebni razvoj	19,09%
delo jim omogoča druženje z ljudmi	23,42%
delo jim daje denar za preživetje	36,49%

Vir: lastna raziskava

**Graf št. 10: zakaj delajo delavci v podjetju Iskraemeco d.d.**



Vir: lastna raziskava

## **6. 2. 7. HIPOTEZA VIII**

### **hipoteza VIII:**

*»Delavci v Iskraemecu d.d. so ogroženi zaradi prostega pretoka delavcev iz EU.«*

### ***Hipoteza VIII je bila ovržena.***

Čeprav sem to hipotezo postavljala v sklopu vseh dosedanjih sprememb na gospodarskih trgih pa sem kmalu po tem, ko sem prejela izpolnjene vprašalnike, spremenila svoje mnenje o

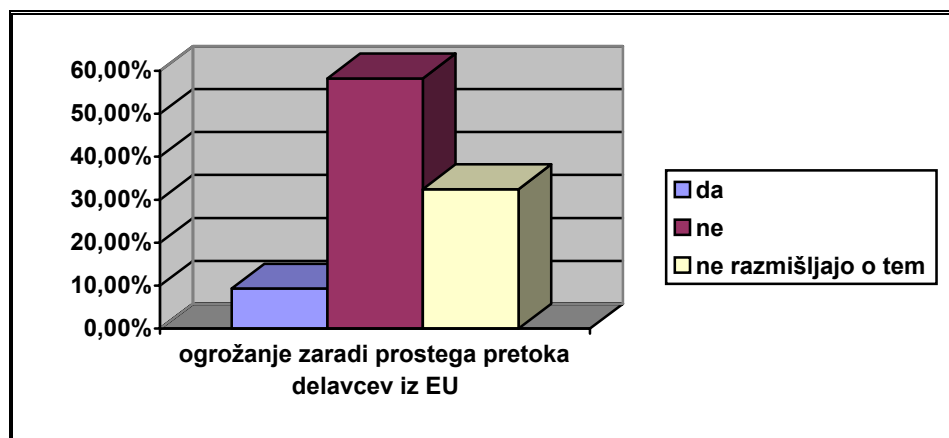
pritoku delavcev iz trga EU. Anketiranci ne čutijo nobene ogroženosti s strani te svoboščine EU in tega niso niti opazili, medtem ko je občutiti priliv iz tujih trgov predvsem v vodilnih kadrih (top management). Naj omenim, da je kapital, vložen v naše podjetje, predvsem državni kapital in morda zato ni čutiti vpliva EU. Tudi ko je bilo podjetje v kritični situaciji bojevanja za obstoj je seglo po rešitvah domačih managerjev in domačega kapitala, tako da v podjetju Iskraemeco d.d. ni opaziti vpliva vstopa Slovenije v EU. Na vprašanje ali so ogroženi zaradi prostega pretoka delavcev iz trga EU je večina anketirancev (58,23%) odgovorila, da niso ogroženi.

*Tabela št. 11: vpliv prostega pretoka delavcev iz EU na delavce v podjetju Iskraemeco d.d.*

	odstotek
da, so ogroženi	9,31%
ne, niso ogroženi	58,23%
o tem ne razmišljajo	32,46%

Vir: lastna raziskava

*Graf št. 11: vpliv prostega pretoka delavcev iz EU na delavce v podjetju Iskraemeco d.d.*



Vir: lastna raziskava

### 6. 3. SKLEP

V tem delu diplomske naloge bi rada povzela svoj raziskovalni del in zapisala nekaj dejstev, ki sem jih ob raziskovanju spoznala. Presenečena sem bila nad nekaterimi spoznanji ob samem zaključku raziskave, saj sem mislila, da dobro poznam vzorčni model in ne bo prišlo do nikakršnih odstopanj od mojih predhodno postavljenih hipotez. V začetku raziskovalnega dela sem bralcu poizkušala predstaviti način, kako sem zbirala podatke in kakšna je bila

struktura anketirancev, v nadaljevanju pa sem prišla do nekaterih zanimivih in nepričakovanih zaključkov. Seveda je najpomembnejši motivacijski dejavnik denar in še vedno živimo v svetu polnem materializma, vendar se stvari počasi spreminjajo. Morda smo končno začeli težiti k humani družbi, ki razvija moralne vrednote vsaj vzporedno z materialnimi, če že ne pred njimi.

Zelo sem bila presenečena nad slabo osveščenostjo zaposlenih nad direktivami EU in štirimi svoboščinami. Zakaj so ljudje glasovali za vstop v EU, če se dejansko ne zavedajo pomena skupnega evropskega gospodarskega trga? In kako potem narediti človeka osveščenega, da obstaja zanj še drug trg delovne sile, kjer so boljši motivacijski dejavniki in bi bil posameznik lahko srečnejši.

Mislim, da se vodstveni kader v podjetju Iskraemeco d.d. zelo dobro zaveda rezultatov mojih raziskav, saj ne odstopajo od klasičnih motivacijskih teorij. In če se bo dodal kakšen korak v prihodnost in bo naše podjetje sledilo politiki uspešnega kadrovanja na podlagi prijaznega dostopa do delavcev, potem bi moje raziskave lahko olajšale delo oddelku za upravljanje s človeškimi viri.

## 7. ZAKLJUČEK

Podjetje, ki se zaveda kaj njihove zaposlene najbolj motivira, lahko operira z najmočnejšim orodjem za ravnanje z ljudmi. In če bo znalo uporabiti to orodje, potem bo močno, kar v svetu svetovnega gospodarstva pomeni konkurenčno in neomajano. Ključni dejavnik vseh aktivnosti podjetja so ljudje v njem, zato se vlaganje vanje obrestuje. Pomembno je, da se vodilni ljudje zavedajo obstoja posameznika v kompleksnem podjetju. Posameznikova motivacija je odvisna od razlik v osebnosti posameznika, od značilnosti njegovega dela, od organizacijske strukture podjetja in celotne medsebojne povezanosti vseh teh dejavnikov.

V diplomski nalogi sem se osredotočila na vlogo motivacijskih dejavnikov pri uspešnem delovanju podjetja. Poizkusila sem ugotoviti, kaj delavce vzpodbudi, da pri delu maksimalno uporabijo svoje znanje in sposobnosti in kako je ta proces motivacije povezan z uspešnostjo podjetja. Na podlagi teorije o motivacijah, ki sem jo podala v začetnih poglavjih diplomske naloge, sem razvila nekaj specifičnih hipotez, ki so se nanašale na podjetje, v katerem sem zaposlena. Zelo me je zanimala pripadnost zaposlenih in njihova stopnja motiviranosti. Čeprav delavci niso dovolj motivirani, je vseeno razbrati visoko stopnjo pripadnosti podjetju. Skleпам, da so se razmere šele v zadnjih nekaj letih poslabšale in so delavci že kar nekaj časa zaposleni v podjetju, tako da njihova pripadnost temelji na preteklih pozitivnih izkušnjah.

Visoka stopnja motiviranosti zaposlenih kaže zelo pozitiven vidik podjetja nasproti konkurenci, saj prihaja pripravljenost pomagati in lojalnost primarno iz notranjosti podjetja in šele potem od potencialnih strank. V podjetju Iskraemeco d.d. trenutno ni zaznati volje pomagati sodelavcu ali generalno podjetju. Večina ljudi niti ni zadovoljnih s svojim delovnim okoljem, vendar vztrajajo, saj primarno delajo zato, ker potrebujejo finance za preživetje. Primarne potrebe niso zadovoljene, da bi lahko delavci razvijale druge potrebe – potrebe po nematerialnih dobrinah. Morda tu vodstvo ne naredi dovolj in od tu izvira nizka ocena motivacijskih dejavnikov znotraj podjetja. Vodstveni kader bi moral prvo zmanjšati prepad med delavci in vodji (top management), saj je bilo videno že iz strukture anketnega vzorca, da tu ni direktne povezave. In ker ni direktne povezave ni direktnega stika glede nagrad, pohval, graj, sodelovanje ... Opazila sem, da anketiranci motivacijskim dejavnikom niti niso posvečali veliko razmišljanja, saj se to realno ne prakticira in jim je to tuje. Najbližje jim je materialni dejavnik, ker ga lahko občuti, se z njim okoristi ali ga pogreša.

Tako torej zaključujem diplomsko nalogo in v pišem o tem, da je »denar sveta vladar«. Kakorkoli že, Slovenci smo narod zaprtega tipa in bomo le s težavo izkoristili bonitete, ki nam jih ponuja tujina. Zato tiho stagniramo in razvijamo svoje nezadovoljstvo, ki se kaže v razvoju primarnih potreb in osredotočenosti življenjskih ciljev in motivov na malo stvari. Diverzifikacija ciljev je majhna (preživetje in posledično notranji mir). Za to potrebujemo le denar. In kako ustvariti uspešno podjetje? Imeti dobrega vodja podjetja, ki bo znal komunicirati z delojemalci in jih bo znal uspešno motivirati – z visokimi finančnimi prilivi vsak mesec, vsako leto, vsako desetletje, dokler ne bodo razvili občutka pripadnosti podjetju zaradi dobrih delovnih pogojev (tu imam v mislih predvsem plačo) in brez dodatne motivacije sami stremeli k vse uspešnejšemu podjetju. Eno je teorija, kako pa v Sloveniji deluje praksa, se lahko bralec prepriča sam.

## 8. VIRI IN LITERATURA

### VIRI IN LITERATURA:

1. Denny, Richard (1997): O motivaciji za uspeh, Gospodarski vestnik, Ljubljana;
2. Florjančič, Jože in Vukovič, Goran (1999): Kadrovska funkcija – management, Moderna organizacija, Kranj;
3. Jurančič, Ilja (1980): Vrednotenje dela, Moderna organizacija, Kranj;
4. Kadrovsko poročilo Vlade Republike Slovenije za leto 2004, Vlada RS, kadrovska služba;
5. Kadrovsko poročilo Vlade Republike Slovenije za leto 2005, Vlada RS, kadrovska služba
6. Keenan, Kate (1996): Kako motiviramo, Mladinska knjiga, Ljubljana;
7. Lipičnik, Bogdan (1996): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana;
8. Lipičnik, Bogdan in Možina, Stane (1993): Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije;
9. Možina, Stane in Lipičnik, Bogdan (1994): Management, Didakta, Radovljica;
10. Možina, Stane (1998): Management kadrovskih virov, Ivan Hvala, Ljubljana;
11. Možina, Stane (1990): Vodenje podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana;
12. Musek, Janek in Pečjak, Vid (1992): Psihologija, Državna založba Slovenije, Ljubljana;
13. Musek, Janek in Pečjak, Vid (1995): Psihologija, EDUCY Ljubljana, Ljubljana;
14. Pogačnik, Vid (1997): Lestvica delovne motivacije, Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana;
15. Program usposabljanja za življenjsko uspešnost, jaz in moje delovno mesto (december 2005); Andragoški center Republike Slovenije, Ljubljana;
16. Svetlik, Ivan (1996): Človeški viri v podjetju, VI, Adizes idr.: Človeku prijazno in uspešno vodenje, Pantha Rheir – Sineza, Ljubljana;
17. Treven, Sonja (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana;
18. Uhan, Stane (2000): Vrednotenje dela II, Moderna organizacija, Kranj;
19. Uhan, Stane (1998): Motivacija za delo, Organizacija, letnik 31, št. 9, str. 518-527;
20. Uhan, Stane (1998): Raziskave o motivaciji, Organizacija, letnik 31, št. 10, str. 591-602;
21. Vila, Antun in Kovač, Jure (1997): Osnove organizacije in managementa, Moderna organizacija, Kranj.

## **ZAKONODAJA:**

1. Zakon o delovnih razmerjih /ZDR/, Uradni list RS, št. 42/2002, 79/2006
2. Zakon o javnih uslužbencih /ZJU/, Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002-ZDT-B, 2/2004-ZDSS-1 (10/2004 - popr.), 23/2005, 62/2005 Odl.US: U-I-294/04-15, 113/2005, 21/2006 Odl.US: U-I-343/04-11, 23/2006 Skl.US: U-I-341/05-10, 62/2006 Skl.US: U-I-227/06-17)

# PRILOGA

## VZOREC VPRAŠALNIKA

Spoštovani!

Moje ime je Nataša Gotlib. Trenutno zaključujem višjo strokovno šolo. V sklopu diplomske naloge sem se odločila raziskati kako motivacija delavcev vpliva na uspešnost podjetja in seveda obratno, kako pomanjkanje motivacije na neuspešnost. Ker bi rada podprla teoretične predpostavke s praktično postavko pri svojem delodajalcu, vas prosim za sodelovanje in izpolnitev naslednjega vprašalnika. Rezultati bodo obdelani skupinsko, zato je anketa anonimna in lahko izrazite svoje dejansko mnenje.

Hvala za pomoč!

### ***1. OBKROŽITE VAŠ SPOL:***

- a) ženski spol
- b) moški spol

### ***2. OBKROŽITE VAŠO ZAKLJUČENO STOPNJO IZOBRAZBE:***

- a) osnovna šola
- b) srednja šola
- c) visoka šola
- č) univerzitetna šola
- d) magisterij
- e) doktorat

### ***3. OBKROŽITE VAŠO STAROST:***

- a) do 20 let
- b) od 21 do 30 let
- c) od 31 do 40 let
- č) od 41 do 50 let
- d) nad 51 let

### ***4. OBKROŽITE VAŠ POLOŽAJ V PODJETJU:***

- a) top management
- b) srednji management
- c) delavec

**5. OBKROŽITE ODGOVARJAJOČO ALINEJO. KAKO SE POČUTITE V SVOJEM DELOVNEM OKOLJU?**

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) nevtralnno (niti dobro niti slabo)
- č) slabo
- d) zelo slabo

**6. OCENITE NASLEDNJE TRDITVE GLEDE ODNOSA S SODELAVCI (od 1 do 5):**

*1-ni res ... 2-je delno res ...3-včasih je tako ...4-res je ...5-popolnoma in vedno drži*

	1	2	3	4	5
Si pomagamo					
Se spoštujemo					
Se razumemo					
Se spodbujamo					
Se ne maramo					
Vlada zavidnost					

**7. OCENITE POMEMBNOST NASLEDNJIH DELOVNIH MOTIVOV (od 1 do 5):**

**KAJ VAS OSEBNO NAJBOLJ MOTIVIRA?**

*1-čisto nič ne motivira ...2-ne motivira ...3-srednje motivira ...4-motivira ...5-zelo motivira*

	1	2	3	4	5
Delovne razmere					
Lahko delo					
Zanimivo delo					
Možnosti napredovanja					
Obveščenost, povratna informacija					
Plača, osebni dohodek					
Nagrade, bonusi					

Odnosi s sodelavci					
Možnost odločanja					
Varnost zaposlitve					
Možnosti izpopolnjevanja in usposabljanja					
Svoboda pri delu					
Ugled dela					
Ustvarjalno delo					
Varno delo					
Dober vodja					

DRUGO (napišite sami):

---



---



---



---

**8. KAJ VAS OSEBNO NAJBOLJ DEMOTIVIRA? OZNAČITE USTREZNO.**

*1-čisto nič ne demotivira ...2-ne demotivira ...3-srednje demotivira ...4-demotivira ...  
5-zelo demotivira*

	1	2	3	4	5
Slabe delovne razmere					
Slaba možnost napredovanja					
Slaba obveščenost					
Nizka plača					
Slabi odnosi s sodelavci					
Nezmožnost sodelovanja					
Slaba možnost izobraževanja in usposabljanja					
Pomanjkanje svobode pri delu					
Nizek ugled dela					
Monotonost dela/ nezanimivo delo					
Slabosti vodje oz. nadrejenega					

DRUGO (napišite sami):

9. **OCENITE NASLEDNJE POSTAVKE DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA (od 1 do 5):**  
**KAKO ZELO STE ZADOVOLJNI Z DOLOČENO POSTAVKO V VAŠEM PODJETJU?**  
 1-čisto nič nisem zadovoljen(na) ...2-nisem zadovoljen(na) ...3-srednje zadovoljen(na) ...  
 4-zadovoljen(na) ...5-zelo zadovoljen(na)

	1	2	3	4	5
Delovne razmere					
Zanimivo delo					
Možnosti napredovanja					
Obveščenost, povratna informacija					
Plača, osebni dohodek					
Nagrade, bonusi					
Odnosi s sodelavci					
Možnost odločanja					
Varnost zaposlitve					
Možnosti izpopolnjevanja in usposabljanja					
Svoboda pri delu					
Ugled dela					
Varnost zaposlitve					
Dober vodja					

10. **ALI SO SE V TOKU LET SPREMENILE VAŠE PRIORITETE GLEDE DELA?**  
**OBKROŽITE USTREZNO TRDITEV!**

- a) da
- b) ne
- c) nisem opazil(a)

11. **ALI VAS OGROŽA PROSTI PRETOK DELAVCEV IZ TRGA EVROPSKE UNIJE?**

- a) da

- b) ne
- c) o tem ne razmišljam

**12. ZAKAJ DELATE? OCENITE TRDITEV (od 1 do 5)!**

*1-ni res ... 2-je delno res ...3-včasih je tako ...4-res je ...5-popolnoma in vedno drži*

	1	2	3	4	5
Delo me veseli					
Delo mi omogoča osebni razvoj					
Delo mi omogoča druženje z ljudmi					
Potrebujem denar za preživetje					

DRUGO (napišite sami):

---



---



---



---

**13. ALI STE SEZNANJENI Z USPEŠNOSTJO VAŠEGA PODJETJA? OCENITE TRDITEV (od 1 do5)!**

*1-ni res ... 2-je delno res ...3-včasih je tako ...4-res je ...5-popolnoma in vedno drži*

	1	2	3	4	5
Da, redno me obveščajo.					
Da, občasno me obveščajo.					
Ne, nisem obveščen.					

**14. SI PRIZADEVATE IZBOLJŠATI USPEŠNOST PODJETJA?**

- a) da
- b) občasno
- c) ne

**15. ALI VAS V PODJETJU DOVOLJ MOTIVIRAJO ZA DOBRO DELO?**

- a) da, zelo dobro sem motiviran(a)
- b) dovolj, vendar le občasno, sem motiviran(a)
- c) ne, premalo me motivirajo

**16. ALI IMATE MOŽNOST NAPREDOVATI V PODJETJU?**

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

**17. ALI MISLITE, DA BOLJE MOTIVIRANI DELAVEC LAHKO VPLIVA NA BOLJŠO USPEŠNOST PODJETJA?**

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