

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ANJA ČURIČ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V ČASU KRIZE

Ljubljana, september 2010

ANJA ČURIČ

IZJAVA

Študent/ka ANJA ČURIČ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Dr. NADE ZUPAN, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SPLOŠNO O MOTIVACIJI	2
1.1 Motivacijska struktura.....	3
1.2 Motivacijski dejavniki.....	3
1.3 Motivacijske teorije.....	4
1.3.1 Maslowova motivacijska teorija.....	5
1.3.2 Herzbergova motivacijska teorija.....	5
1.3.3 Vroomova motivacijska teorija	6
2 VLOGA VODIJ PRI SPODBUJANJU MOTIVACIJE.....	7
3 NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH.....	8
4 KRIZA IN MOTIVACIJA	9
5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI V ČASU KRIZE V SLOVENSKIH PODJETJIH	11
5.1 Metodologija	11
5.2 Rezultati analize motivacije v času krize	11
6 PREDLOGI ZA MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V ČASU KRIZE.....	23
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem motiviranja	3
Slika 2: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo	4
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu	5
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija	6
Slika 5: Model pričakovanja	6
Slika 6: Vpliv krize na poslovanje	12
Slika 7: Vpliv krize na podjetje	13
Slika 8: Zaposleni so najpomembnejša konkurenčna prednost	13
Slika 9: Denar kot motivator	14
Slika 10: Odpoved denarnim nagradam	14
Slika 11: Znižanje plač	15
Slika 12: Zmanjšanje števila redno zaposlenih	15
Slika 13: Skrajševanje delovnega časa	15
Slika 14: Zaradi krize več ali bolje delati	16
Slika 15: Odnos med pomembnostjo finančne stabilnosti in zaposlenih v času krize	16
Slika 16: Upad motiviranosti	17
Slika 17: Počutje zaposlenih	17
Slika 18: Način motiviranja	18
Slika 19: Pomembnost dejavnikov 1	19
Slika 20: Pomembnost dejavnikov 2	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kakšen odstotek podjetij uporablja določen način motiviranja	21
--	----

UVOD

Najrazličnejše spremembe na trgu zahtevajo nenehno prilagajanje in hitro odzivnost. Ob vplivih globalizacije in ostri konkurenci ostajajo najrazličnejša znanja, raziskave in razvoj, inovativni kadri ter ustrezno motivirani zaposleni najmočnejše orožje. Zato je motivacija eden izmed najpomembnejših dejavnikov v vsakem podjetju, saj vpliva na doseganje boljših rezultatov tako v življenju vsakega posameznika kot v podjetju. Vir konkurenčne prednosti tako nista samo večji kapital in nova tehnologija, temveč usposobljeni in motivirani zaposleni. Le ti lahko s svojimi svežimi idejami in z inovativnim pristopom pripomorejo k večji uspešnosti podjetja.

Vendar pa je kriza spremenila ogromno odločitev podjetja. Ne samo, da je zamajala tla marsikateremu uspešnemu podjetju, temveč je tudi vplivala na pospešen razvoj novih podjetij, ki so iz krize razvile nove poslovne ideje. Posledice krize se kažejo tudi v vse večjih odpuščanjih in propadih tako velikih kot majhnih slovenskih podjetij. Ravno zato je kriza povzročila paniko med zaposlenimi in negotovost. Tako zaposleni kot vodje so postavljeni pred nepričakovane izzive, ki od njih zahtevajo vse večje sposobnosti prilagajanja. Žal pa marsikatero podjetje v kriznih časih pozabi na zaposlene, saj se ukvarja predvsem s finančno stabilnostjo podjetja. To pa je vsekakor velika napaka, saj so gonilna sila podjetja zaposleni, ki s svojimi idejami ustvarjajo nove priložnosti ter z znanji prispevajo k razvoju.

Glede na trenutno stanje lahko trdim, da se svetovno gospodarstvo znova obnavlja, vendar pa stopnja brezposelnosti še vedno ostaja zelo visoka. V Sloveniji bo minilo še kar nekaj časa, da se gospodarski tok obnovi in povsem na novo zaživi. Do takrat pa bo treba vložiti ogromno truda, znanja in predvsem zaupanja v svetlo prihodnost podjetja. Ustrezna motiviranost bo poskrbela ne samo za večje zadovoljstvo, temveč tudi za večjo uspešnost na delovnem mestu. Podjetja se morajo kljub krizi bolj posvetiti zaposlenim, saj če podjetje nima ustreznega visokokvalificiranega kadra, ne more biti uspešno. Menim, da je z najrazličnejšimi načini in na povsem enostaven način mogoče zelo uspešno motivirati zaposlene ter jih ustrezno nagraditi za rezultate njihovega dela.

V svojem diplomskem delu obravnavam motivacijo zaposlenih v času krize. Namreč zanima me, kako podjetja v kriznih časih skrbijo za zaposlene ter kako jih motivirajo in nagrajujejo. Skozi anketo sem analizirala motiviranost zaposlenih v najrazličnejših podjetjih v kriznih časih. Hotela sem raziskati, ali so podjetja odpuščala ter kako pomembni se jim zdijo motivatorji in demotivatorji. Namen diplomskega dela je ugotoviti stopnjo motiviranosti zaposlenih v podjetjih v teh kriznih časih, skrb za njihov razvoj ter pričakovanja vodilnih. Analizirala sem nekaj pomembnih slovenskih podjetij, ki so mi pokazala, kako je kriza nanje vplivala in kakšne ukrepe so sprejeli ter, seveda, kako so motivirali zaposlene, da so delali čim bolj učinkovito. Po končani analizi sem podatke predstavila v razpredelnicah in jih ustrezno utemeljila. Cilj je pridobiti celotno sliko o tem, koliko so podjetja vlagala v določene

dejavnike, spodbujala zaposlene in jih ustrezno nagradila za rezultate njihovega dela. Prav tako me je zanimalo, na kakšne načine motivirajo podjetja svoje zaposlene.

V prvem delu diplomske naloge sem opredelila teoretične značilnosti motiviranja, v drugem pa sem predstavila praktični del, kjer sem analizirala stopnjo motiviranosti zaposlenih v različnih podjetjih in jih nato primerjala. Teoretični del temelji na dejstvih, napisanih v strokovni literaturi, medtem ko je praktični del predmet lastnega dela. Po opravljeni anketi sem podatke obdelala s pomočjo deskriptivne metode in jih za lažje razumevanje predstavila v tabelah in grafih.

Diplomsko delo je razdeljeno v šest poglavij. Prvo poglavje opisuje splošen pogled na motivacijo ter najrazličnejše trditve o motivaciji. Nadaljujem z opisom motivacijske strukture in motivacijskih dejavnikov ter opisom najpomembnejših motivacijskih teorij. Drugo poglavje zajema vlogo vodij pri spodbujanju motivacije. V naslednjem, tretjem poglavju sem opisala najrazličnejše načine motiviranja in katere so možnosti za motivacijo. V četrtem poglavju sem se lotila krize v povezavi z motivacijo ter opisala vpliv krize na ljudi. Peto poglavje predstavlja praktičen del, kjer sem opisala način pridobivanja podatkov in nato utemeljila rezultate ankete. Šesto poglavje zajema predloge za motiviranje v času krize. Na koncu sledi še sklep, kjer sem povzela vse pomembne ugotovitve.

1 SPLOŠNO O MOTIVACIJI

Motivacija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pripomorejo k večji uspešnosti in učinkovitosti posameznika, tima ali podjetja kot celote. Vukasović-Žontarjeva (2004, str. 74) je mnenja, da je motivacija dejansko hotenje, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja. Torej motivirati pomeni usmerjati človeka k določenim ciljem s pomočjo motivov. Motivacija je kot notranja sila, ki usmerja človekovo vedenje ter hotenje. Gre za naravni proces, saj če človek nekaj hoče, je potemtakem motiviran, da to stvar dobi. Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje (Uhan, 2000, str. 11). Koliko pa bo človek uspešen, je odvisno od njegovega znanja, vedenja in določenih sposobnosti.

Vsak človek ima svoje cilje, ki si jih želi doseči. Ti cilji namreč temeljijo na njegovih potrebah. Da potrebo zadovoljimo, pa so seveda potrebna določena sredstva in prizadevanja. Menim, da usposobljenost za delo ter potrebno znanje nista dovolj za uspeh. Najpomembneje je, da posamezno podjetje zna usmerjati in voditi svoje zaposlene ter jih tako motivirati, da delajo čim bolj učinkovito. Uhan (2000, str. 11) opredeljuje motivacijo kot:

1. Motivacija je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanja zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih.
2. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo motivov.

3. Motivacija je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k ciljem s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem.
4. Motivacija je pripravljenost vložiti trud za dosego cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov.
5. Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar se od njega (njih) pričakuje ali pričakujejo sami in to tako, kot najbolje zmorejo. Za to obstajajo motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji in motivi.

1. 1 Motivacijska struktura

Mehanizem motiviranja lahko predstavimo na enostaven način (Slika 1). Vsak človek je danes primoran delati, saj si le tako lahko zagotovi vsa potrebna sredstva za preživetje. Ker ima človek cilj, ki ga želi doseči, to pomeni, da je motiviran. Zamišljanje ciljev je spoznavni proces, pri katerem posameznik odkriva svojo potrebo po delovanju, razmišlja o možnih alternativah za zadovoljitev potrebe ali razrešitev problema in na osnovi sodila izbere ustrezno alternativo, ki ji sledi delovanje (Rozman, 2000, str. 56). Ko ta cilj doseže, se namreč zopet pojavi nova potreba, ki sproži človekovo delovanje in vnovično doseganje cilja. Začarani krog se vseskozi ponavlja, saj imajo ljudje najrazličnejše želje in potrebe.

Slika 1: Mehanizem motiviranja



Vir: S.Uhan, Vrednotenje dela II., 2000, str. 27.

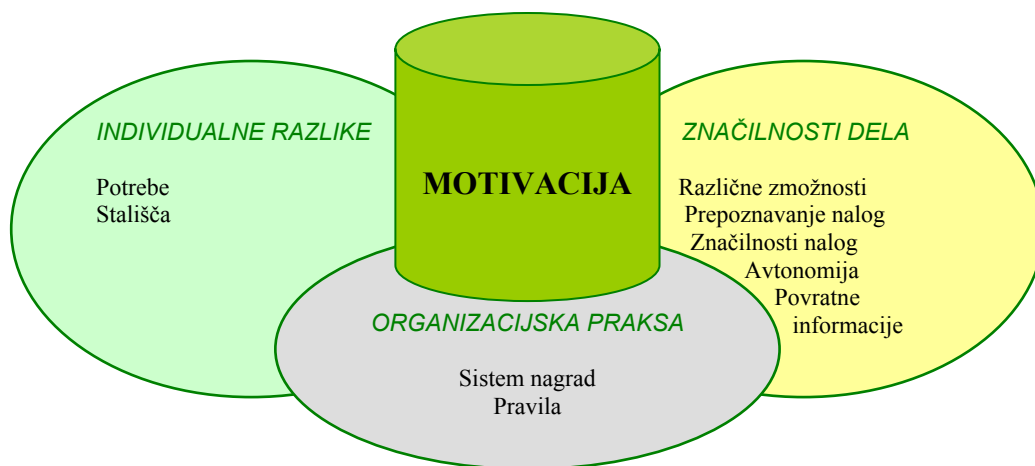
To razmerje potreb ali ciljev imenujemo motivacijsko razmerje. Iz teh razmerij pa nastane mreža ali struktura potreb in ciljev, ki jo imenujemo motivacijska struktura¹. Ta struktura nam namreč pojasni, zakaj ljudje v podjetju delujejo usklajeno in v katero smer se nato razvija delovanje ljudi. Motivacijo moramo upoštevati kot nujno potrebno energijo za vsako človekovo delovanje (Nemec, 2005).

1. 2 Motivacijski dejavniki

V podjetju je bistvenega pomena, da vodilni ustvarijo prave delovne pogoje, če želijo, da delavci delajo po svojih najboljših močeh. Lipičnik (1998, str. 162) se osredotoča predvsem na tri bistvene dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, in to so: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Slika 2 predstavlja grafično interakcijo med tremi dejavniki.

¹ Motivacijska struktura v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznika, določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi.

Slika 2: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 162.

Razlike med posamezniki: Individualne razlike vsakega posameznika izvirajo iz vrednot in osebnosti človeka. Ko se vprašamo, kaj nekoga motivira, dobimo različne odgovore. Nekaterim je pomemben denar, drugim odnos med zaposlenimi oziroma skupno razumevanje, spet tretjim varnost zaposlitve. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi in skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo (Uhan, 2000, str. 31).

Značilnosti dela: Če želimo ljudi spodbujati, da bodo delali dobro, se moramo vsekakor najprej prepričati o njihovih zmožnostih. Sposobni ljudje so samozavestni v svojih spretnostih in so posledično veliko bolj motivirani. Nalaganje dodatne odgovornosti pa lahko vpliva na človekovo sposobnost. Lahko se namreč zgodi, da marsikdo ni sposoben opraviti dodatnega dela, kar se kaže v nezadovoljstvu posameznika. Kadar se to zgodi, morajo podjetja poskrbeti za usposabljanje ali premestitev na drugo delovno mesto. Tudi povratne informacije so ključnega pomena pri motiviranju posameznika. Če podjetje zaposlene obvešča o kakovosti njihovega dela ter jih vključuje v odločanje, se tako zaposleni počutijo veliko bolj pripadni podjetju.

Organizacijska praksa: sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 163). Sistemi nagrajevanja se razlikujejo od podjetja do podjetja. Odločitve o višini nagrad so v rokah managerjev, zato se največkrat nagradjuje v odvisnosti od zahtevnosti delovnih nalog in uspešnosti.

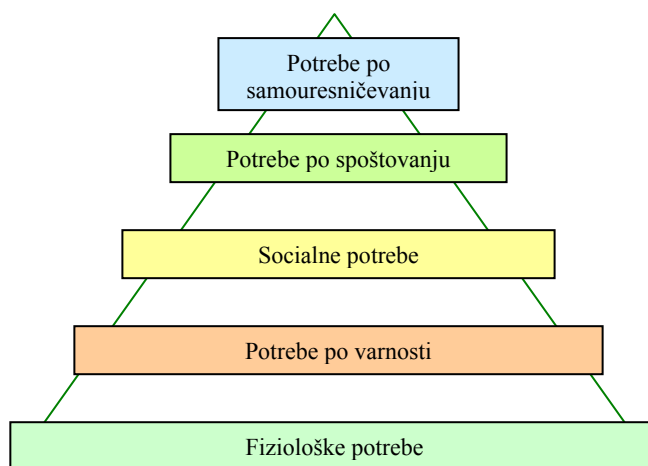
1. 3 Motivacijske teorije

Vedno znova se sprašujemo, kaj je tisto, kar motivira ljudi. V preteklosti so se različni avtorji ukvarjali z vedenjem ljudi in preučevanjem človeških potreb, da bi ugotovili, kaj so glavni motivatorji.

1. 3. 1 Maslowova motivacijska teorija

Abraham H. Maslow je leta 1954 razvil hierarhijo potreb, ki temelji na pomembnosti človekovih potreb. Maslow je trdil, da človekove potrebe nastajajo v zaporedju. Ko je potreba zadovoljena, ne motivira več, ampak se ob tem pojavi nova potreba, ki deluje motivacijsko. Naše potrebe so kot skriti katalog stvari, ki si jih želimo in se bomo za njih tudi potrudili, da jih dobimo (Daft, 2009). Obstaja pet temeljnih skupin potreb (slika 3): fiziološke, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju (Ivanko & Stare, 2007, str. 79). Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe (Ivanko, 2007, str. 79). Ko človek zadovolji te potrebe, se nato pojavijo potrebe po varnosti. Vse do zadnje pete stopnje mora človek v tem zaporedju zadovoljevati potrebe, šele nato ko doseže vrh, pa se vse skupaj začne znova na dnu.

Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu

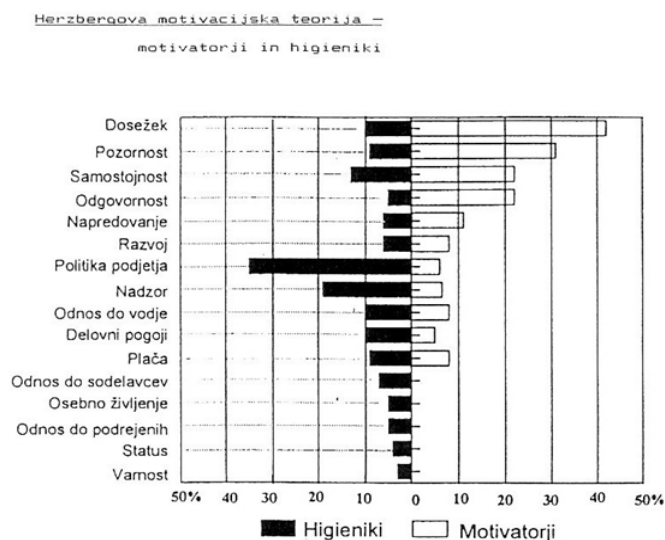


Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 114.

1. 3. 2 Herzbergova motivacijska teorija

Herzberg je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka (Treven, 1998, str. 117). Vse motivacijske faktorje je razdelil v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje (slika 4). Teorijo je postavil na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, njihova prisotnost pa ne povzroča nezadovoljstva (Uhan, 2000, str. 24). Odsotnost higienikov povzroča nezadovoljstvo. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na zaslužek, politiko podjetja, delovne razmere in položaj.

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija



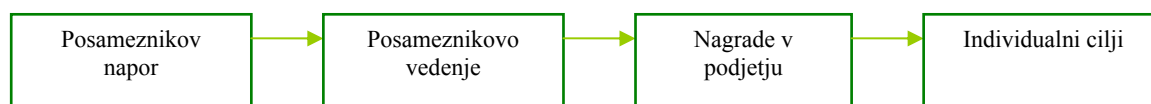
Vir: Minet-portal za mlade, 2010.

Motivatorji pa vplivajo na večje zadovoljstvo zaposlenih in spodbujajo ljudi, da delajo dobro. Njihova prisotnost spodbuja zaposlene, da dosegajo višje delovne rezultate in da so pri delu bolj učinkoviti. Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva. Herzbergova motivacijska teorija je pomembna za managerje iz dveh zornih kotov. Manager lahko motivira zaposlene s pomočjo motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali določene aktivnosti pri posameznikih, in s pomočjo higienikov, s katerimi odpravlja nepotrebne napetosti in tako usmeri človekovo aktivnost v delo.

1. 3. 3 Vroomova motivacijska teorija

Teorija pravi, da je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven, 1998, str. 123). Enostavno rečeno ta teorija pomeni, da bolj kot se zaposleni trudijo za doseganje cilja in bolj kot mu je ta privlačen, bolj ga to delo motivira, saj na koncu pričakuje nagrado. Gre za povezavo med cilji posameznika, posameznikovim naporom, njegovim vedenjem in nagrado (Slika 5).

Slika 5: Model pričakovanja



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 124.

Cilji podjetja so: nizki stroški poslovanja, visoka produktivnost, finančna stabilnost itd. Z uresničitvijo teh ciljev lahko zaposleni dosežejo individualne cilje, ki so največkrat višji zaslužek, boljši odnosi med zaposlenimi, zanimivo delo itd. Zaposleni morajo biti v podjetju

vseskozi obveščeni, kaj natančno se od njih zahteva in kako bodo, če te cilje podjetja dosežejo, nagrajeni. Ta model je uporaben samo v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa.

2 VLOGA VODIJ PRI SPODBUJANJU MOTIVACIJE

Vloga vodij je, da delegira delovne naloge, daje zadolžitve zaposlenim in sproti nadzira delo in na koncu preverja rezultate. Vodilno osebje mora poznati lastnosti, razmišljanja, občutenja in vedenja zaposlenih, kar jim pomaga pri razvrstitvi teh na ustrezno delovno mesto, hkrati pa jim omogoča, da bolj kakovostno spremljajo razvoj posameznika ter uporabljajo zanj ustreznejše oblike spodbujanja (Možina, 1998, str. 16). Vsak vodja pričakuje, da bodo zaposleni postavljene delovne cilje dosegli. Vendar pa je treba zaposlene ustrezno motivirati in jih voditi, da dosežejo postavljene cilje. Richard Denny je določil 10 načel vodenja z motivacijo (1997, str. 102—107):

1. **Določite cilje.** Vodja mora postaviti cilje, ki so realno dosegljivi, saj se bodo zaposleni samo na takšen način potrudili za njihovo uresničitev.
2. **Postavite zgled.** Če zaposleni delajo nekaj let na določenem delovnem mestu, začnejo čez čas povzemati navade in obnašanje po svojih nadrejenih. Zato je zelo pomembno, da vodja izbere prave ljudi, ki mu bodo sledili in ga upoštevali pri odločitvah.
3. **Stalno se izpopolnjujte.** Vedno znova morajo zaposleni razmišljati, kako bodo neko stvar naredili še boljše od konkurentov. Vodja mora svojim zaposlenim vedno znova postavljati nove izzive, uganke in priložnosti ter jih na tak način spodbujati, da delajo bolje.
4. **Vzemite si čas za razmišljanje.** Podjetja se vsakodnevno srečujejo s težavami. Vodja je tisti, ki mora najti rešitve na najrazličnejše dileme in probleme. Zato je koristno, da si vodja vzame čas za razmislek in tako v miru premisli, kako nadalje ukrepati. Zanimivo je, da najboljše ideje nastanejo izven delovnega časa, zato se posledično raven motivacije zviša.
5. **Vodite brez prisile.** Jasno je, da je vodenje z zgledom najboljši način vodenja. Mnogi drugi vodijo in usmerjajo zaposlene z ukazovanjem in nenehnim nadzorom. To vsekakor vpliva na klimo v podjetju, saj se zaposleni ne počuti dovolj sposobnega za opravljanje določenega dela, ker je nenehno pod nadzorom.
6. **Sodite po dosežkih.** Če bodo zastavljeni cilji doseženi, to pomeni, da so se zaposleni potrudili in poslušali nasvete vodje.
7. **Pridobivajte in utrjujte samozavest.** Zaupanje vase in v svoje sposobnosti je eden najpomembnejših kazalcev uspešnosti. Če vodja neomajno verjame vase, to vsekakor pozitivno oz. motivacijsko vpliva na ostale zaposlene. Izgovore, kot so ne morem ali nisem, lahko nadomestimo z besedami lahko in sem.
8. **Pričakujte kritiko.** Sprejemanje odločitev je eden od sestavnih nalog vodja. Vendar včasih sprejete odločitve niso najboljše za zaposlene, zato kaj hitro vodja postane tarča kritik. Vsekakor je pomembno, da kljub kritikam vodja trdno stoji za svojimi odločitvami.
9. **Mislite na prihodnost.** Vseskozi je dobro imeti pred očmi neko vizijo. Tej viziji je treba ves čas slediti in si sproti zastavljati manjše cilje, ki jih bodo vsakodnevno dosegali. Načrtovanje vnaprej je dobra motivacija tako za vodjo kot zaposlene, ki tej sliki sledijo.

10. **Razmišljajte kot zmagovalec.** Zmagovalec gleda venomer naprej, saj je tam namenjen, zato se za razliko od poraženca nikoli ne ozira nazaj. Ne glede na to ali gre za pozitivno ali negativno situacijo, zmagovalec vedno ve, da se mora za obstoj boriti ter da se mora z negativnimi situacijami sprijazniti. Prej ko se to zgodi, bolj uspešen ter napreden je lahko vodja.

3 NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Dobri poslovni rezultati podjetja izvirajo dandanes iz uspešnega načina motiviranja in nagrajevanja. Podjetja se vse bolj zavedajo, da so prav njihovi zaposleni ključni vir za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Vsak proizvod je možno posnemati, le ljudi ne. Vsak človek je svoj unikat, zato kot takšen predstavlja konkurenčno prednost. Moram priznati, da se slovenska podjetja vse bolj zavedajo sistema nagrajevanja in motiviranja, saj le uspešen sistem pripelje podjetje do dobrih poslovnih rezultatov in večje produktivnosti in zavzetosti zaposlenih. Slabo vodenje in odnos med zaposlenimi in nadrejenimi pa pripelje do demotiviranosti zaposlenih, kar vsekakor izredno slabo vpliva na poslovni izid ter ponavadi povzroči odhod najbolj potencialnih kadrov.

V reviji Forbes je bilo leta 2008 objavljeno 10 možnosti za motiviranje zaposlenih, in sicer (Finance, 2008):

1. **Dajajte poklone.** Priznanje in pohvala velikokrat pomenita več kot denar. Samo majhna spodbuda oziroma priznanje je eden izmed najučinkovitejših motivov.
2. **Namenite jim svoj čas.** Naj razgovori postanejo stalnica. Če se zaposlenim posvetimo in jim prisluhnemo, bo ta vsekakor občutil večjo pripadnost podjetju kot tisti, s katerim ne spregovorimo. Kadar ljudem pokažemo, da so ključni za naše podjetje, jih to motivira, da se trudijo še dalje.
3. **Cenite njihov družinski čas.** Prosti čas, ki ga zaposleni preživijo s svojimi družinami, je izjemnega pomena. Če jim lahko to omogočimo ter nekako uredimo fleksibilni delovni čas, bo to seveda pripomoglo k večji delovni vnemi in uspešnosti.
4. **Investirajte v njihovo prihodnost.** Nenehno izobraževanje in usposabljanje je postalo nujen proces, če želi podjetje zaposlovati najboljše zaposlene ter najbolj motivirane. Vlaganje v znanje in razvoj posameznika sta ključna za marsikaterega zaposlenega.
5. **Presenetite jih.** Že samo pohvala ali priznanje lahko ogromno pripomoreta k večji motiviranosti. Ponavadi je tako, da nadrejeni samo kritizirajo in opazijo napake, vendar je dandanes najboljši zaposlovalec tisti, ki zna pohvaliti in nagraditi svoje zaposlene.
6. **Dodelite projekte.** Z razdelitvijo nalog in pristojnosti damo zaposlenim priložnost, da sami nase prevzamejo odgovornost. Čim večjo odgovornost jim naložimo, bolj se bodo potrudili za čim boljše rezultate. S tem ko vodja naloži dodatne projekte zaposlenim, sporoča, da jim zaupa in da ceni njihovo delo. Tem bolj kot se zaposleni počutijo cenjene in sprejete, tem bolj so za delo motivirani in izzvani.
7. **Nagradite posebne dosežke.** Vsaka nagrada ima največji učinek, če je izdana takoj po dosežku. Odvisno od politike podjetja in razpoložljivosti se nato vodja odloči, na kakšen

način nagraditi najboljše. Denar je lahko dober motivator, če je velikost nagrade dosežku primerna. Velikokrat pa podjetja za nagrajevanje uporabljajo tudi materialna sredstva in manjše nagrade, ki ne delujejo nič manj motivacijsko.

8. **Naj sodelujejo vsi.** Tako pri postavljanju ciljev kot nadaljnje strategije je nujno, da sodelujejo tudi zaposleni. S svojimi predlogami in pripombami lahko najdejo marsikatero rešitev za izboljšanje učinkovitosti. Vsekakor se bodo zaposleni počutili veliko bolj cenjene in spoštovane, če bodo vpleteni v proces odločanja.
9. **Timsko delo.** Ne velja zastonj pregovor: »Več glav več ve.« Če zaposleni sodelujejo v timu, si lahko medsebojno razdelijo naloge in odgovornosti. Timsko delo je dokaj zahtevno, saj zahteva veliko potrpežljivosti in prilagajanja.
10. **Osredotočite se na zabavo in ne denar.** Druženja zaposlenih izven podjetja so izrednega pomena za sproščeno vzdušje in dobre odnose med zaposlenimi. Pogosti pikniki in izleti lahko pripomorejo k večji delovni uspešnosti in prinesejo široke nasmeha na obraze vseh zaposlenih.

4 KRIZA IN MOTIVACIJA

Prvi izbruh krize je nastal leta 2007 v ZDA, ko je prišlo do poka nepremičninskega balona in se naprej širilo na vsa ostala finančna področja. Glavni razlog rasti cen nepremičnin od leta 2000 do 2007 je bilo enormno povečanje povpraševanja po nepremičninah (Ministrstvo za javno upravo, 2008). Ker so države medsebojno povezane, se je kriza začela hitro širiti in v letu 2008 zajela tudi Slovenijo. Kriza se je tako v letu 2008 začela samo še poglobljati, kar je za seboj prineslo popolno blokado medbančnega trga.

Vpliv mednarodne in finančne krize, ki se je v svetu poglobila v drugi polovici leta 2008, se je v Sloveniji kmalu začel odražati na poslovnih rezultatih podjetij (Umar, 2009). Gospodarstvo se je odzvalo na krizo s spremembami plač in zaposlenosti. Od decembra leta 2008 je bila sprejeta serija ukrepov, namenjenih finančnemu sektorju, gospodarstvu, javnemu sektorju in prebivalstvu (Vlada RS, 2009). Žal smo pri reševalnih ukrepih s strani države v primerjavi z drugimi državami Evropske unije za podjetja dokaj omejeni. Trajanje krize je odvisno od njene intenzivnosti, metode njenega reševanja, velikosti in zapletenosti povezav, v katerih je podjetje, pa tudi od zunanjih dejavnikov (Dubrovski, 2010).

In kaj nam je ponudilo krizno obdobje v Sloveniji? Poleg dviga brezposelnosti, neporavnanih obveznosti podjetij, neplačanih socialnih prispevkov in še česa tudi paket strukturnih reform (Lukič, 2010). Mnoga podjetja so prenehala s proizvodnjo, saj so drastično upadla naročila. To pa je za seboj prineslo niz odpuščanj ali skrajševanje delovnega časa. Pa vendar so marsikatera uspešna podjetja prebrodila krizo in na koncu izšla iz nje še močnejša. Po mnenju Boruta Pahorja bo Slovenija iz krize izšla kot zmagovalka, saj vlada ne bo obremenjevala gospodarstva, temveč ga bo poskušala davčno razbremeniti (Dnevnik, 2010). Pomembno pa je predvsem to, da trg dela postane bolj fleksibilen ter s tem omogoča podjetjem tako zaposlovanje kot lažje odpuščanje.

Slovenija ima po krizi zelo slabo razvit trg kapitala glede na primerljivo razvite države, glede na relativno dobro razvitost domačega bančnega sektorja pa je kapitalski trg v velikem razvojnem zaostanku in domači finančni sistem izrazito neuravnotežen (Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2010). Ukrepov, ki jih je Slovenija sprejela, je ogromno. Če bo le te dosegla, pa bo pokazal čas.

Vzrokov za nastanek krize je vsekakor veliko (Zupančič, 2008):

1. velika dostopnost posojil
2. visoka rast cen nepremičnin
3. likvidnostne težave na medbančnem trgu
4. spremembe cen naložb itd.

Seveda pa je kriza na finančnem področju za seboj prinesla tudi krizo v gospodarstvu. Ta se seveda kaže v vse večjem propadu podjetij in vse večjem številu brezposelnih. To pa za seboj potegne tako imenovano socialno krizo. Tako kot je vidno že nekaj časa, bodo v Sloveniji še nadalje podjetja, ki nimajo zdravih temeljev, propadala. V okviru velikih sistemov se bodo ohranila zdrava jedra, ki bodo vršila produkcijo naprej. Kljub prvim napovedim, da kriza ne bo dolgotrajna, so poznejše napovedi to stanje izničile.

Medtem ko se po svetu že kažejo prvi znaki gospodarske rasti, bo v Sloveniji okrevanje dolgotrajnejše, saj smo zamudili s prvimi ukrepi v letu 2008 za omilitev krča (Marn, 2009). V prvem kvartalu leta 2010 pa se stanje v Sloveniji ni izboljšalo, kar je močno pritisnilo na fiskalno politiko države, saj so na eni strani veliki izdatki za socialno varstvo ob bistveno manjših vplačilih v državno blagajno (več kot 90.000 brezposelnih). Šele ob polletju se kažejo prvi znaki okrevanja predvsem tistih podjetij, ki so orientirana na izvoz.

Zanimivo je, da so določena podjetja zrasla v času krize ravno zaradi inovativnosti in novih svežih idej. Prav pozitivno in inovativno razmišljanje jih je poneslo v sam vrh, saj kljub krizi zelo dobro poslujejo. Tako so podjetja izkoristila krizo kot priložnost, da na trgu ponudijo nekaj novega, inovativnega in kreativnega in uspeh je bil zagotovljen. Gospodarska kriza je poudarila nujnost inovacij pri iskanju novih rešitev. Vladne izdatke je nujno treba zmanjšati, toda naložbe v perspektivne vire rasti, kot so izobraževanje in raziskave, se morajo nadaljevati.

Kriza je v ljudeh naselila strah in negotovost. Dogajajo se namreč marsikatera nepotrebna odpuščanja zaposlenih, kar slabo vpliva na ostale, ki v podjetju ostanejo. Vendar pa ostaja dejstvo, da nobeno podjetje ne more biti uspešno brez visokokvalificiranega, kreativnega in fleksibilnega kadra. Podjetje mora v času krize sprejeti nujne ukrepe in razmišljati čim bolj inovativno. Ključ do uspeha pa je ustrezna motivacija zaposlenih. Vendar se tu pojavi vprašanje: »Kako motivirati brez dodatnih stroškov?« Podjetje mora namreč vse napore usmeriti v nematerialne načina motiviranja, kot so npr. bolj fleksibilni delovnik, omogočanje dela od doma, več pohval in priznanj ter simboličnih nagrad, potem so tu še razvijanje ciljev in izzivov za vse zaposlene, veliko spodbud za dobro opravljeno delo ter spodbujanje timskega dela (Čuček, 2005).

Če bo podjetje zaposlene ustrezno motiviralo, bosta produktivnost in vztrajnost višja. Ravno zaradi principa nadzora podjetju ne uspe vzpostaviti vez zaupanja med nadrejenimi in podrejenimi. Premalo časa podjetja namenja ustrezno načinom motiviranja², ki lahko pripomorejo k rasti podjetja. Seveda pa tu velja omeniti tudi transparentno dvosmerno komunikacijo, ki v času krize ne sme manjkati (Dnevnik, 2010). Če bo vodja z zaposlenimi več komuniciral ter delil mnenja, bodo zaposleni občutili pripadnost in pomembnost podjetju. Prav tako je pomembno vodenje z zgledom, saj se bodo zaposleni ravnali po načelih vodje in se po njem zgledovali. Marsikatero navado in način obnašanja zaposleni povzame po svojih nadrejenih, zato je ustrezno komuniciranje in jasnost ter odločnost tista, ki oblikuje vodjo.

5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI V ČASU KRIZE V SLOVENSKIH PODJETJIH

Namen raziskave je, da se na podlagi ankete seznanim s situacijo v slovenskih podjetjih. Želela sem na praktičnem primeru ugotoviti dejansko stanje v kriznih časih ter kako to posledično vpliva na motiviranost zaposlenih.

5.1 Metodologija

Za raziskavo o motiviranju zaposlenih v času krize sem izbrala anketo. Anketo sem poslala 20 podjetjem po celotni Sloveniji in dobila 13 odgovorov. Ankete sem poslala najrazličnejšim podjetjem, kot so Krka, Remos, Messer, TPV, Dana, Kostak, Diotec, Danfoss, Melamin, Trimo itd. Gre za podjetja, ki se ukvarjajo z različnimi panogami; od farmacevtske, avtomobilske, kovinsko-predelovalne, živilske in kemične do gradbene. Ankete so bile poslane tako majhnim, srednjim kot velikim podjetjem, saj sem hotela analizirati celotno perspektivo. Na vprašalnik so mi odgovorila tri mala podjetja, štiri srednje velika ter šest velikih podjetij. Odgovore sem prejela po e-pošti in jih nato analizirala.

Vprašalnik, ki je priložen v prilogi, je sestavljen iz 17 vprašanj. Vprašalnik sem oblikovala glede na lastna opažanja, pri strukturi posameznih vprašanj pa sem si pomagala tudi s teorijo. Prvi del vprašanj od številke ena pa do štirinajst sem črpala izključno iz lastnih opažanj. Medtem pa sem pri drugem delu, torej od številke petnajst do sedemnajst izhajala iz teorije. Za lažjo obdelavo so ponujeni vsi odgovori, in sicer da ali ne, ter ocene od 1 do 5. Ker me je zanimalo, kako in če sploh podjetja motivirajo v času krize, se vprašanja nanašajo izključno na motiviranje. Na vprašalnik so v večini odgovarjali direktorji podjetij, ki so prikazali, kaj se njim zdi pomembno ali nepomembno v kriznih časih.

5.2 Rezultati analize motivacije v času krize

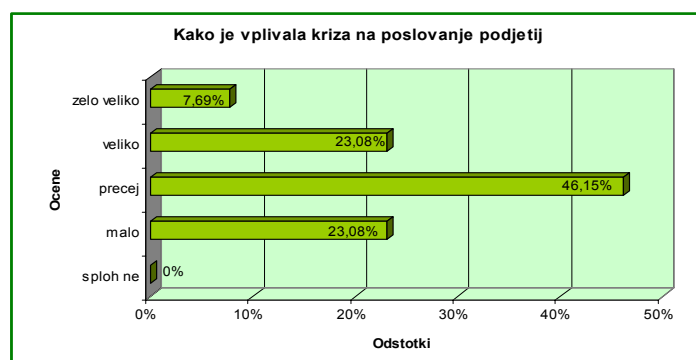
Z izbrano analizo želim prikazati, kako je kriza dejansko vplivala na podjetje. Ali so torej podjetja veliko odpuščala ali ne ter na kakšne načine motivirajo svoje zaposlene v kriznih

² Načine motiviranja podrobneje pojasnim v tabeli 1.

časih. Zbrane odgovore sem analizirala s pomočjo deskriptivne statistike ter jih prikazala v preglednicah ali grafično.

Prvo vprašanje, ki sem ga postavila, je bilo, kako močno je na poslovanje vplivala kriza. Kot lahko vidimo iz slike 6, je kriza precej vplivala na poslovanje podjetij. Kar 46,15 % vprašanih je obkrožilo pritrdilni odgovor. Samo pri 23,08 % vprašanih kriza ni spremenila poslovanja. Če pogledamo celoto, lahko sklepam, da je 76,92 % vprašanih odgovorilo, da je kriza vplivala na poslovanje njihovega podjetja. Zanimivo je, da ni nihče obkrožil odgovora »sploh ne«. To nakazuje na dejstvo, da se je kriza dotaknila prav vseh izbranih podjetij.

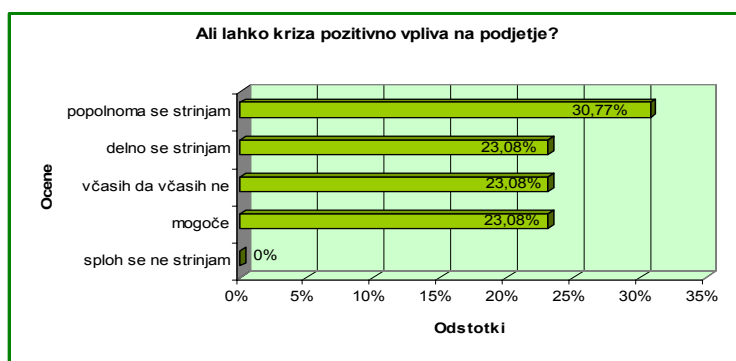
Slika 6: Vpliv krize na poslovanje



Naslednje vprašanje je bilo, kako se je podjetje dejansko spoprijelo s krizo. Zanimalo me je, ali so se podjetja povsem sama spopadla s krizo ali so v ta namen najeli zunanje strokovnjake. Po odgovorih sodeč so vsa podjetja odgovorila, da so se spoprijela sama s krizo (100 %). Nihče od izbranih podjetij ni najel v ta namen zunanjih strokovnjakov, vendar so sami šli čez postopek pomembnih odločitev in izzivov.

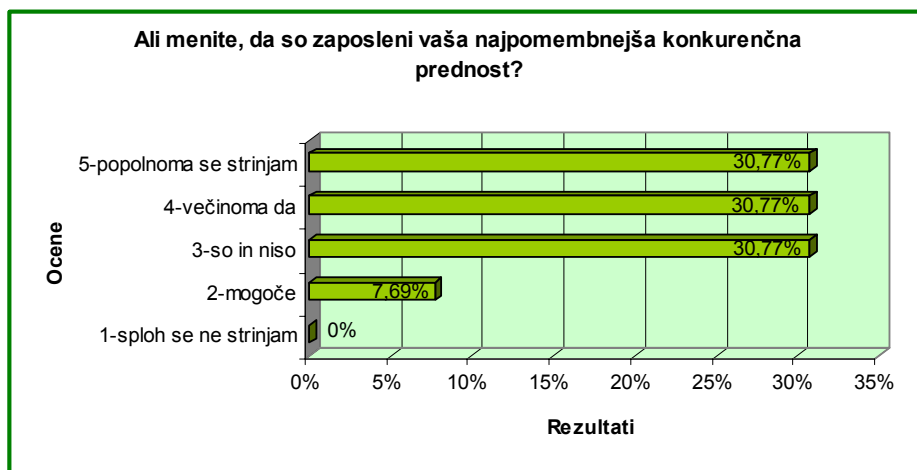
Naslednje vprašanje se je glasilo takole: »Ali menite, da kriza lahko pozitivno vpliva na podjetje, saj odpira nove še neodkrite možnosti, ki jih lahko podjetje izkoristi sebi v prid?« Vprašani so se največkrat (30,77 %) z vprašanjem popolnoma strinjali, saj se podjetja zavedajo, da je kriza priložnost, ki jo lahko dobro izkoristijo sebi v prid (slika 7). Kriza je velika priložnost za obnovo in pregled podjetja, prečiščenje tega, kar je v njem odvečno, za oblikovanje bolj kompaktnih in učinkovitih procesov v organizaciji (Krajnović). Mnoga podjetja so se v času krize še okrepila in povečala dobičkonosnost. Tista, ki pa so že pred krizo slabo poslovala, pa so ali propadla ali pa so v stečajnem postopku. Žal je mnogo dobrih slovenskih podjetij šlo po tej poti. Vendar pa so podjetja v povprečju menila, da včasih lahko kriza pozitivno vpliva na podjetje, včasih pa ne. Vse je odvisno, kako hitro je podjetje sposobno sprejeti protikrizne ukrepe in dejansko gledati na krizo kot na nov izziv.

Slika 7: Vpliv krize na podjetje



Zaposleni so postali najpomembnejši partner podjetja. Postali so orodje za konkurenčno moč podjetij, saj zagotavljanje prednosti z novimi izdelki in tehnološkimi inovacijami ni več dovolj. Slika 8 prikazuje, da so si bila podjetja precej različnih mnenj o tem, kakšno vrednost za njih predstavljajo zaposleni. Nekateri so menili, da so in niso zaposleni najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, spet drugi, da večinoma so, in tretji, da absolutno so (30,77 %). Glede na rezultate lahko komentiram, da se žal marsikatero podjetje še ne zaveda pomembnosti vloge zaposlenih. Moram priznati, da sem pričakovala enoten odgovor, in sicer popolno strinjanje s trditvijo, saj podjetje brez uspešnih zaposlenih ni uspešno.

Slika 8: Zaposleni so najpomembnejša konkurenčna prednost

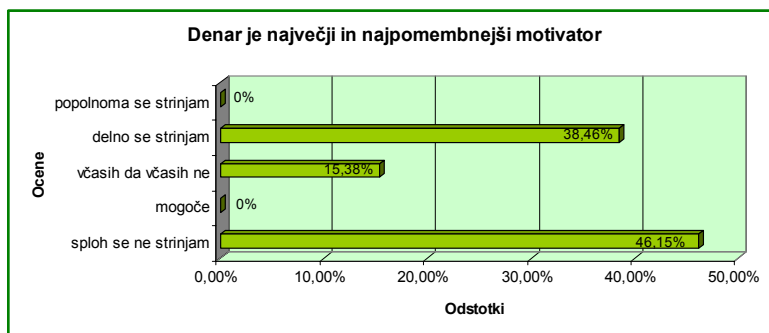


Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali se strinjajo s trditvijo, da je denar največji in najpomembnejši motivator. Po odgovorih sodeč, se največkrat niso strinjali s trditvijo, kar 46,15 % (slika 9). Le odgovor manj sem zabeležila, da se delno strinjajo s trditvijo. Glede na najrazličnejše študije je več kot očitno, da denar ni vedno dober motivator. Prva trditev, ki potrjuje mojo domnevo, je, da denar ne pomeni nujno večje zavzetosti in učinkovitosti za delo (Dialogos, 2007). V večini primerov deluje celo nasprotno od pričakovanega, saj če denarne nagrade podeljujemo prepogosto, nato povsem izgubijo vrednost. Zaposleni se jim lahko tudi zelo hitro privadijo in tako postanejo povsem samoumevne (Zupan, 2001, str. 211). Prav tako

denarnih nagrad ni smiselno podeljevati, če ne prinesejo zaposlenemu nekega globljega pomena, saj niso primerna spodbuda.

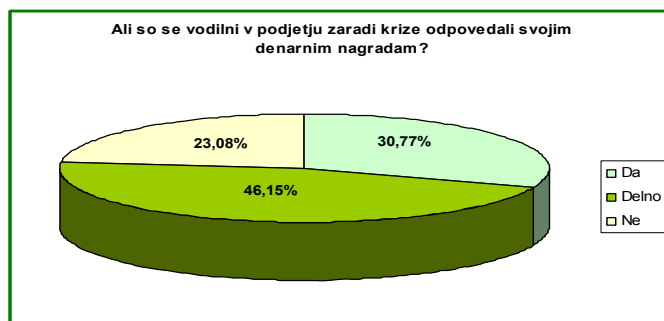
Pa vendar denarne nagrade morajo biti odsev dosežkov in ne zgolj prizadevanja zaposlenih. Prava formula za uspeh je vsekakor prava kombinacija finančnih in nefinančnih spodbud.

Slika 9: Denar kot motivator



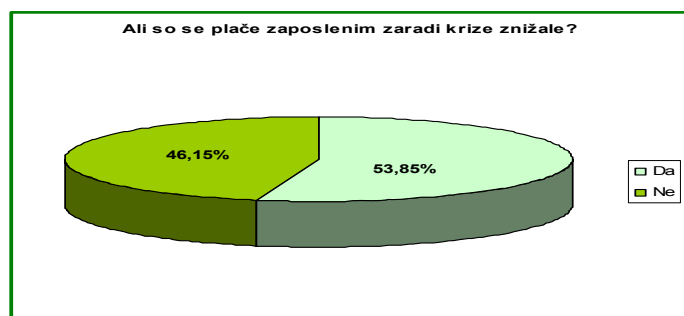
V mnogih podjetjih so se zaradi posledic krize vodilni odpovedali denarnim nagradam. Slika 10 potrjuje dejstva, saj so se vodilni v večini odpovedali denarnim nagradam in bonusom. Skupno se je delno in v celoti odpovedalo 76,92 % vodilnih, kar pa nakazuje na varčnost vodij in večjo preudarnost. Nagradam pa se ni odpovedalo 23,08 % vodilnih.

Slika 10: Odpoved denarnim nagradam



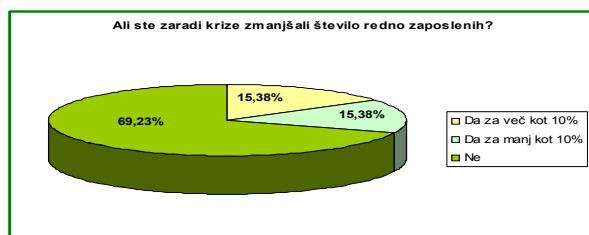
Logična poteza podjetij je bila zaradi prevelikih stroškov znižanje plač. Ugotovila sem, da so nekatera podjetja zniževala plače zaposlenim, medtem ko druga ne (slika 11). Okoli 53,85 % vprašanih se je odločilo, da zaposlenim znižajo plačo, medtem ko se 46,15 % ni odločilo za ta korak. Odstotka sta si dokaj blizu, tako da ne pokažeta jasne slike. V večini so podjetja zniževala plačo, kar je logična posledica krize, ki je vplivala na poslovanje podjetja.

Slika 11: Znižanje plač



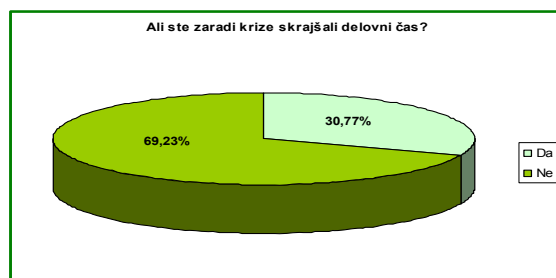
Podjetja so zaradi manjših naročil posegla tudi po ukrepih zmanjšanja števila zaposlenih. Ali so dejansko odpuščala zaposlene kot posledico krize, je bilo naslednje vprašanje, ki me je zanimalo. Po sliki 12 sodeč, je kar 69,23 % odgovorilo, da v večini niso odpuščala zaposlenih. To je vsekakor dober znak za zaposlene, ki ostajajo v teh podjetjih. V istem odstotku, torej 15,38 % pa so vprašani odgovorili, da so odpuščali za več kot 10 % ali manj kot 10 %. Glede na rezultate je vsekakor pozitivno, da podjetja niso odpuščala zaposlenih, saj se zavedajo, da se bo gospodarski tok obnovil in opomogel od krize.

Slika 12: Zmanjšanje števila redno zaposlenih



Glavni cilj skrajšanja delovnega časa zaposlenim, je bilo zmanjšanje stroškov podjetja. Rezultati ankete so pokazali, da vprašana podjetja v večini, kar 69,23 %, niso skrajševala delovnega časa zaposlenim (slika 13). Samo 30,77 % vprašanih pa je odgovorilo pritrdilno.

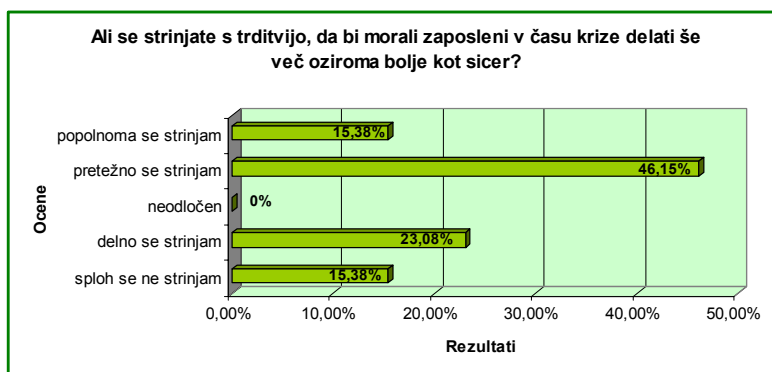
Slika 13: Skrajševanje delovnega časa



Podjetja so namreč zaradi krize zaposlenim postavila višja pričakovanja. Od zaposlenih marsikatero podjetje zahteva, da delajo še več oziroma bolje kot sicer.

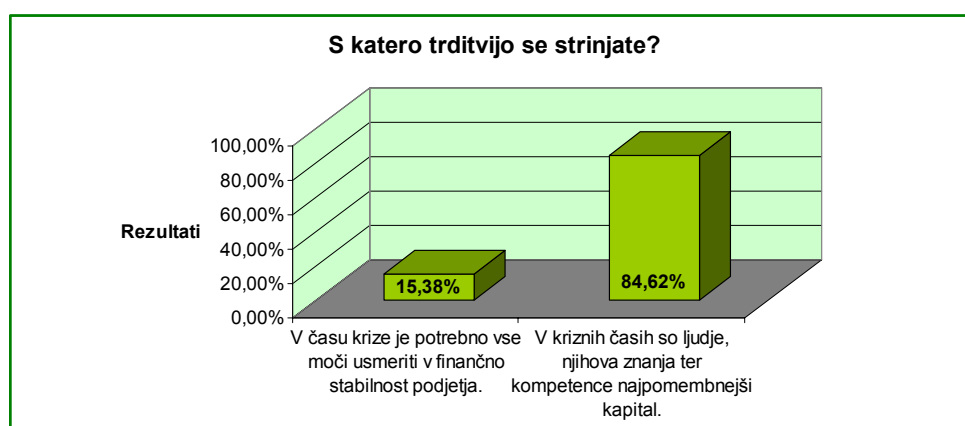
Slika 14 nakazuje, da se kar 46,15 % vprašanih pretežno strinja s trditvijo, da je treba v času krize delati še več oziroma bolje. Kar 15,38 % vprašanih pa se s trditvijo popolnoma strinja. Delno se strinja 23,08 % vprašanih, medtem ko se 15,38 % podjetij ne strinja s trditvijo.

Slika 14: Zaradi krize več ali bolje delati



Danes sodobna podjetja postajajo učeča se podjetja. Različna znanja in kompetence, ki jih v podjetje prinesejo posamezniki, vedno bolj povečujejo vrednost podjetij. Slika 15 prikazuje, da se kar 84,62 % podjetij strinja s postavljeno trditvijo, da so v kriznih časih ljudje, njihova znanja ter kompetence najpomembnejši kapital. Samo 15,38 % vprašanih je bilo mnenja, da je v času krize treba vse moči usmeriti v finančno stabilnost podjetja. Zanimivo je to, da so se v večini podjetja strinjala, da so prav ljudje ključ v kriznih časih, vendar pa niso njihova najpomembnejša konkurenčna prednost. Če povzamem ugotovitve ankete, so ljudje ključni v času krize, vendar niso najpomembnejši vir prednosti vsakega posameznega podjetja.

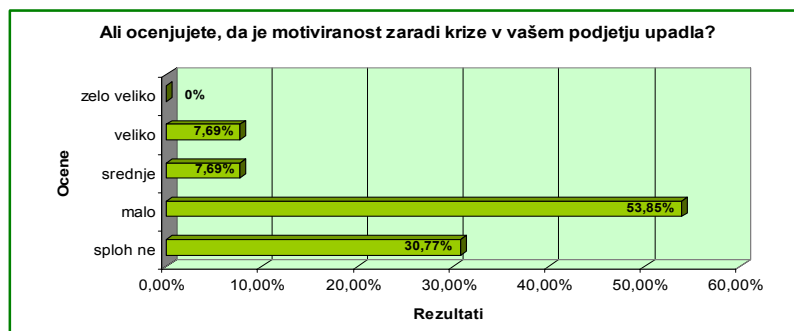
Slika 15: Odnos med pomembnostjo finančne stabilnosti in zaposlenih v času krize



Ker imajo podjetja v času krize različne likvidnostne težave ter ker jih velika večina ali zamuja s plačili ali pa izplačujejo manjše plače, v podjetjih prihaja do občutno manjše motivacije za delo. Slika 16 prikazuje, da je kar 53,85 % vprašanih odgovorilo, da je motiviranost v podjetjih malo upadla.

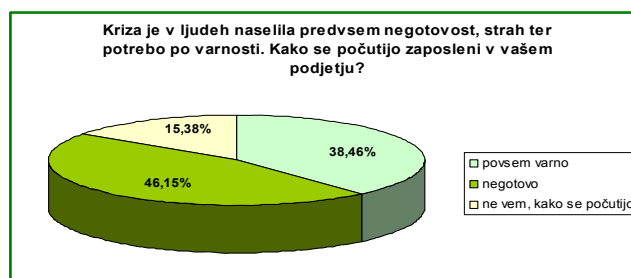
30,77 % vprašanih pa je odgovorilo, da motiviranost sploh ni upadla. Majhen je odstotek tistih, ki so priznali, da je motiviranost dejansko veliko upadla, in sicer je bilo 7,69 % takšnih podjetij.

Slika 16: Upad motiviranosti



Hitro kopičenje negativne energije, ki jo je povzročila kriza, odpira marsikatera vprašanja o neposrednih posledicah na počutje zaposlenih. Zato me je pri naslednjem vprašanju zanimalo, kako se zaposleni v podjetjih počutijo. Slika 17 prikazuje, da se zaposleni v podjetju počutijo negotovo (46,15 %). Če je temu tako, potem so zaposleni vsekakor nemotivirani za delo, saj se zavedajo negotove prihodnosti. To pomeni, da je motiviranost dejansko upadla, saj zaposleni čutijo negotovost zaposlitve in določen strah pred možno izgubo zaposlitve.

Slika 17: Počutje zaposlenih



Načini motiviranja potekajo v podjetjih različno. Nekatera podjetja svoje zaposlene motivirajo na povsem enak način, medtem ko druga izdelajo različne modele za motiviranje svojih zaposlenih. Po sliki 18 sodeč, kar 76,92 % zaposlenih uporablja enak način motiviranja za vse zaposlene. Vendar velja poudariti, da enak način motiviranja ni nujno prednost posameznega podjetja. Če se vodja usmeri samo v en način motiviranja, velja upoštevati, da ta način ni primeren za vse udeležence v podjetjih. Ljudje smo si namreč različni, zato nas motivirajo različne stvari. Medtem ko nekatere motivira samo denar, druge motivirajo pohvala, medsebojno razumevanje ali boljša komunikacija z nadrejenimi. Potemtakem je treba oblikovati ustrezno kombinacijo načinov, ki bo zadovoljila vse zaposlene.

Slika 18: Način motiviranja



Podjetja kot način motiviranja izberejo ter upoštevajo različne dejavnike motiviranja. Za lažji izbor sem navedla enajst različnih dejavnikov, ki so pomembni za podjetja. Ugotavljala sem, kakšno težo ter pomembnost dajejo podjetja posameznemu dejavniku. Zanimivo je, da sta v vrhu dejavnika, ki ju dandanes podjetja zahtevajo že ob razgovorih za zaposlitev, in to sta samoiniciativnost ter odgovornost. To sta vsekakor dejavnika, ki sta najpomembnejša za podjetja. Samoiniciativnost skratka pomeni, da je kandidat ciljno usmerjen, ažuren, poln energije, samostojen in nenehno pripravljen na učenje. Odgovornost kandidata pa predstavlja vez zaupanja med podjetjem in zaposlenim. Podjetju pomeni določeno zanesljivost, da bo kandidat odgovoren do podjetja ter delo opravljal vestno.

Dvosmerna komunikacija je izjemnega pomena za gradnjo odnosa ter vzpostavljanje zaupanja med nadrejenimi ter podrejenimi. Glede na sliko 19 je transparentna dvosmerna komunikacija izjemno pomemben dejavnik (povprečje je 4,62), saj je nenehna komunikacija med vodjo in podrejenimi ključna. Seznanjanje zaposlenih o situaciji v podjetju, strategiji, ciljih ter vzpodbujanje zaposlenih delujejo motivacijsko. Informiranje zaposlenih o vseh pomembnih dogodkih in spremembah vsekakor nakazuje skrb do zaposlenih ter nakaže zaposlenim njihovo pomembnost podjetju. Zaposleni se bodo, če bodo obveščeni o vseh pomembnih situacijah, počutili bolj pripadni podjetju, s tem pa bodo skrbeli za dobrobit podjetja ter tako hoteli ostati čim dlje v tem podjetju.

Prijetno delovno okolje je dejavnik, ki pomembno vpliva na razvoj vsakega zaposlenega. Slika 19 prikazuje, da povprečje znaša 4,54, kar pomeni da podjetja ta dejavnik ocenjujejo kot pomemben oziroma zelo pomemben. Menim, da so zaposleni, ki delajo v prijetnem okolju, bolj motivirani za delo kot tisti, ki delajo v podjetju, kjer vladajo slabi medsebojni odnosi.

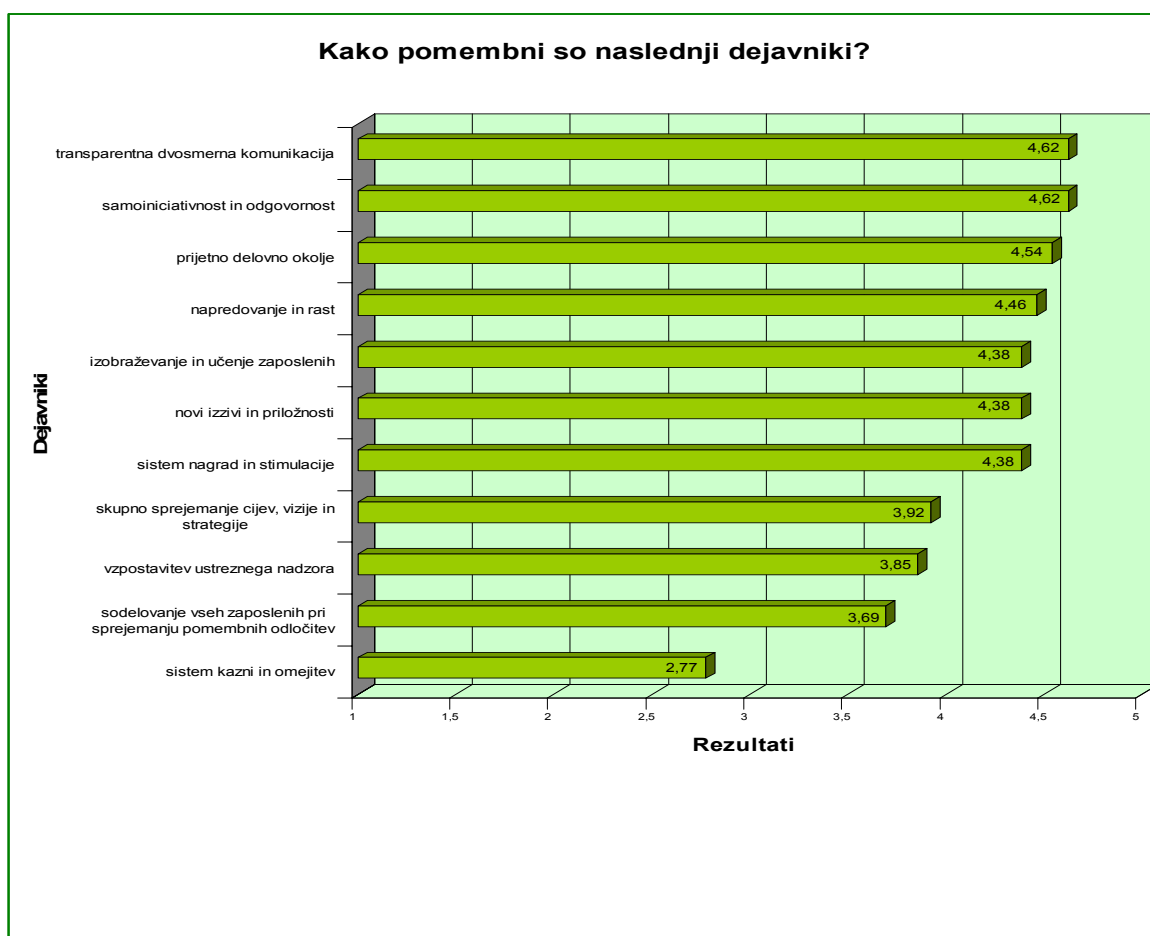
Podjetja veliko energije vložijo tudi v nagrajevanje svojih zaposlenih in seveda stimuliranje za še boljše rezultate. Sistem nagrad in stimulacij je glede na sliko 19 (povprečje je 4,38) zelo pomemben dejavnik. V povprečju jim enako pomenijo tudi novi izzivi in priložnosti, ki podjetju, če so pravočasni, lahko ogromno pripomorejo.

Podjetja se namreč zavedajo, da se nadzor mora opravljati, vendar ne na način, ki ovira delo zaposlenih in ki preveč posega v njihovo zasebnost. Vzpostavitev ustreznega nadzora se zdi podjetjem dokaj pomemben dejavnik (slika 19). Na drugi strani pa se podjetja premalo

zavedajo, da povečanje nadzora nad zaposlenimi deluje demotivacijsko. Odnos namreč potemtakem ne temelji več na zaupanju in spodbudah, temveč na strahu pred sankcijami.

Če bi podjetja preveč uporabljala kazni ter zaposlenim postavljala omejitve, bi vsekakor delovala na zaposlene demotivacijsko. S tem načinom nikakor ne bi pripomogli k dobremu počutju na delovnem mestu in večji učinkovitosti dela. Sistem kazni in omejitev se jim zdi malo pomemben dejavnik (povprečje 2,77), kar nam nakazuje, da podjetja ne izvajajo prisile in ne postavljajo omejitev svojim zaposlenim, kar je vsekakor dobro za boljše počutje zaposlenih (slika 19).

Slika 19: Pomembnost dejavnikov 1



Načini, kako lahko podjetje motivira svoje zaposlene, so različni. Med znanimi so najbolj pogosti dobri delovni pogoji, pohvala, denarne nagrade, napredovanje in drugi. Zanimalo me je, na kakšne načine podjetja motivirajo zaposlene v teh kriznih časih. Denarne nagrade v času krize niso vidnejši način motiviranja. Po pričakovanjih sodeč, podjetja ne motivirajo z denarjem, vendar za to uporabljajo druge načine motiviranja. Samo 23 % podjetij kljub krizi motivira svoje zaposlene tudi z denarnimi nagradami in spodbudami. Ostalih 77 % pa raje uporablja druge načine motiviranja (tabela 1).

Napredovanje je ključno za vsako podjetje, saj spodbuja zaposlene, da delajo bolje, več in predvsem da vztrajajo, saj se zavedajo možnosti napredovanja na višje delovno mesto. Sodeč po tabeli 1 ta način motiviranja izvaja 54 % podjetij. Pri napredovanju gre za proces, kjer se srečajo posameznikovi cilji in sposobnosti ter na drugi strani kadrovske potrebe podjetja (Karan, 2007). Seveda pa mora podjetje nuditi svojim zaposlenim nadgradnjo znanja ter ustrezno strokovno znanje. Samo na ta način bo prispevalo k razvoju zaposlenega in dolgoročno pripomoglo k uspešnosti podjetja.

Priznanje je prav tako kot pohvala zelo dober način motiviranja. Priznanje pomeni, da zaposlenemu podelimo listino in ga pohvalimo za njegovo dobro delo v podjetju. Gre za to, da zaposleni s priznanjem dobijo potrditev za dobro delo in zagon ter voljo do prihajajočih izzivov. Tako seznani podjetje svoje zaposlene o rezultatih njihovega truda ter jim nameni smernice za nadaljnje delovanje. Po tabeli 1 sodeč ta način motiviranja uporablja 62 % vprašanih.

Programi usposabljanja in izobraževanja so različni seminarji ali tečaji, kjer lahko udeleženci pridobijo nova znanja in veščine ter spretnosti, ki jih potrebujejo na trgu dela. Izvaja jih kar 85 % vprašanih (tabela 1). Veseli me dejstvo, da podjetja vse več sredstev namenjajo najrazličnejšim usposabljanjem in tako motivirajo in zadržijo zaposlene v podjetju. Brez novih znanj in razvoja posameznika žal tudi podjetje ne bi bilo več konkurenčno in velik delež zaposlenih bi se odločil za odhod iz podjetja.

Dobro počutje in klima pripomoreta k uspešnosti in večji produktivnosti zaposlenih, še posebej v kriznih časih, kjer razmere prinesejo tudi slabe strani nekaterih sprejetih odločitev. Dobri delovni pogoji kot način motiviranja pridejo v sam vrh lestvice, saj so podjetja 100 % pritrdilno odgovorila, da uporabljajo ta način motivacije za svoje zaposlene (tabela 1). Menim, da tudi zaposlenim največ pomeni dobro razumevanje z vodjo kot ostalimi sodelavci na delovnem mestu. S tem načinom se prepletajo tudi dobri medsebojni odnosi, ki jih v 85 % podpirajo vprašana podjetja. Brez sodelovanja in timskega dela marsikateri projekt ne bi uspel, zato je razumevanje sodelavcev ključnega pomena za uspeh.

Pohvala je zelo dober motivator, če je izrečena iskreno in upravičeno. Glede na tabelo 1 je kar 85 % podjetij odgovorilo, da svoje zaposlene motivirajo s pohvalo. Vsak od zaposlenih si želi za svoje dobro opravljeno delo pohvalo. Pohvala vodje marsikdaj zaposlenemu veliko več pomeni kot katera koli druga oblika motiviranja. Zato je pohvala eden izmed najvplivnejših načinov motiviranja, ki zagotavlja odlične uspehe.

Varnost zaposlitve je v današnjih časih predvsem za zaposlene odločilna. Na srečo se tega zavedajo tudi sama podjetja, zato nudijo svojim zaposlenim varnost. Zanimivo je vsekakor to, da sem pri analiziranju dobila različne odgovore. Podjetja se glede na odgovore na anketnem vprašalniku poslužujejo načina motiviranja tudi tako, da zaposlenim nudijo varnost zaposlitve (85 %), vendar pa pri vprašanju, kako se počutijo zaposleni v njihovem podjetju, ni enakega

razmerja v odstotkih. Malo manj kot polovica jih meni, da se počutijo negotovo, medtem ko druga polovica, da se počutijo povsem varno. Po odgovorih sodeč lahko sklepam, da se podjetja ne poslužujejo tehnike motiviranja v takšni meri, kot je zabeleženo, vendar manj.

Moram priznati, da se podjetja v večji meri zavedajo pomembnosti dvosmerne komunikacije. Politika deljenja vseh relevantnih poslovnih informacij med zaposlene dobro vpliva na odnose in zadovoljstvo zaposlenih. Sporočanje zaposlenim, da so nalogo dobro opravili, absolutno pozitivno vpliva na večjo motivacijo pri delu. Komunikacija se vsekakor splača, saj ne le da pripomore k boljšim odnosom, hkrati pripomore tudi k boljšim poslovnim rezultatom podjetja. Kar 85 % podjetij uporablja komunikacijo kot način motiviranja zaposlenih (tabela 1). Ostali načini motiviranja, ki jih podjetja uporabljajo, so spodbujanje timskega dela, realizacija zastavljenih ciljev, produktivnost, objave dosežkov zaposlenih v internem glasilu, potem so tu še fotografiranje pri dosežku podjetja, sodelovanje v razvojno-raziskovalnih projektih ter dan podjetja, kjer se zaposleni družijo in spoznavajo skozi različne igre.

Tabela 1: Kakšen odstotek podjetij uporablja določen način motiviranja

	Da	Ne
Dobri delovni pogoji	100	0
Pohvala	85	15
Dvosmerna komunikacija	85	15
Varnost zaposlitve	85	15
Dobri medsebojni odnosi	85	15
Usposabljanje	85	15
Priznanje	62	38
Napredovanje	54	46
Denarne nagrade	23	77

Zadnje vprašanje, ki me je zanimalo, vključuje večinoma demotivatorje. Zanimalo me je, koliko pozornosti podjetja namenjajo motivaciji in kako pomembni se jim zdijo demotivatorji. Glede na to da ljudem pri zaposlitvi veliko pomenita tudi dobra klima in dobri medsebojni odnosi, je višina osebnega dohodka nekje v zlati sredini. Vsak zaposlen bi na prvo mesto postavil medsebojno razumevanje, dobre delovne pogoje, šele nato osebni dohodek. Po sliki 20 sodeč, sta najmanj pomembna dejavnika višina osebnega dohodka in postavljanje nerealnih pričakovanj. V povprečju znašata oba 3,62.

Podjetja se zavedajo, da je ljudi v kriznih časih strah, da bodo ostali brez dela. Zato se podjetja tudi strinjajo, da je ta dejavnik velik demotivator, saj na ljudi vpliva izredno negativno. To pomeni, da je prisotna manjša učinkovitost pri delu, večje število napak, kar pripelje do nezadovoljstva na delovnem mestu. Podjetja morajo znati v kriznih časih motivirati zaposlene in jih spodbujati ter jim dajati občutek varnosti. Slika 20 prikazuje, da znaša povprečje 3,85. To pomeni, da se podjetja zavedajo pomembnosti tega dejavnika.

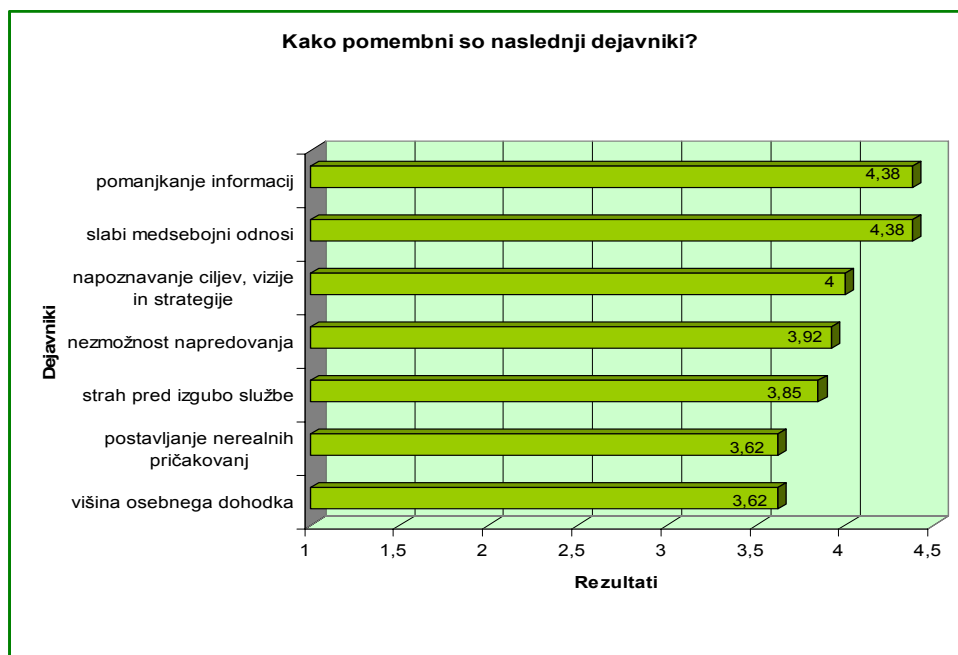
Nepoznavanje ciljev, vizije in strategije je zelo pomemben dejavnik. Pri oblikovanju ciljev je nujno, da sodelujejo vsi zaposleni, saj bodo glede na sprejete cilje bolj zavzeto ukrepali, kot

če pri oblikovanju le-teh ne bi sodelovali. Povprečje znaša 4, kar predstavlja visoko pomembnost dejavnika (slika 20).

Slabi medsebojni odnosi so zelo ovirajoč dejavnik. Tako zaposleni kot vodje se zavedajo, da slabi odnosi prej kot slej povzročijo odhod nekaterih zaposlenih. Za odnose v podjetju pa je najprej odgovoren vodja. Ker so vodje zgled vsem zaposlenim, so vrednote vodij izjemno pomemben dejavnik, ki vpliva na celotni tim podrejenih. Vodje so tisti, ki spremljajo dogajanje med zaposlenimi in razrešujejo napetosti ter konflikte med zaposlenimi. Dobri medsebojni odnosi izredno pozitivno vplivajo na uspešnost in produktivnost zaposlenih in dolgoročno pripomorejo k uspešnemu sodelovanju ter razumevanju. S tem se strinjajo tudi vprašana podjetja, saj je povprečje odgovorov okoli 4,38, kar nakazuje na pomembnost dejavnika (slika 20).

Komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi je ključna za dobre odnose in večje zaupanje. Izmenjava povratnih informacij z vsemi zaposlenimi je bistvenega pomena, saj nakazuje pomembnost vseh zaposlenih; tako tistih na višjih kot tistih na nižjih položajih. Zaposleni bodo posledično veliko bolj motivirani za delo, če se bodo zavedali, da so udeleženi v komunikaciji, saj bodo prejeli sprotne informacije vodstva ter razumeli odločitve vodij. Odraž izmenjave informacij bo vsekakor večja zavzetost za delo in posledično večja uspešnost. Pomanjkanje informacij je za podjetja izrednega pomena, kar pomeni, da se zavedajo odsotnosti tega dejavnika. Na sliki 20 lahko vidimo, da znaša povprečje 4,38.

Slika 20: Pomembnost dejavnikov 2



6 PREDLOGI ZA MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V ČASU KRIZE

Na podlagi ankete lahko sklepam, da je imela kriza na podjetja velik vpliv. Podjetja se bodo morala več posvetiti svojim zaposlenim in se zavedati, da so ključni za dobrobit podjetja. Dejstvo je, da so se podjetja iz krize veliko naučila in pridobila nova znanja, ki jih bodo ob naslednjih težavah z lahkoto prebrodila. Nujni ukrepi in spremenjene razmere pa so žal terjale mnoge h krčenju plač zaposlenih. To je vsekakor pripeljejo k nezadovoljstvu zaposlenih ter manjši motiviranosti za delo.

Čeprav so podjetja mnenja, da motiviranost ni upadla, pa so spremljajoči dejavniki sprožili val nezadovoljnih ter nemotiviranih zaposlenih. Če se vprašamo, zakaj je do tega prišlo, je odgovor enostaven. Zaposleni čutijo strah in negotovost zaposlitve. Ker podjetja v tem času odpuščajo ogromno zaposlenih, se je negotova prihodnost naselila v mnoge. Tudi v dobro stoječih podjetjih je strah prisoten, saj se zaradi negotovih razmer lahko zadeve kaj hitro obrnejo in podjetje začne slabo poslovati. Ravno negotovost pa pripelje do naslednjega dejavnika neustrezne motiviranosti zaposlenih. Odgovorni v podjetjih bi morali ravno v kriznih časih veliko pozornosti nameniti zaposlenim, saj bo podjetje le z novimi, inovativnimi posegi dosegalo višje rezultate.

Marsikdaj se zgodi, da vodilni ne vidijo rešitve problema, zato je vključevanje zaposlenih v odločanje in sprejemanje novih ciljev za boljšo prihodnost nujno. Podjetja se morajo vse bolj zavedati bogastva podjetja, in to je svojih zaposlenih. Njihove kompetence in znanja so najpomembnejši kapital, zato je pomembno, da podjetja svoje zaposlene tudi nagrajujejo in vseskozi motivirajo. Zavedam se dejstva, da v kriznih časih denarno nagrajevanje v večini ne pride v poštev, zato pa so tu druge nedenarne oblike spodbud, ki pripomorejo k večji zavzetosti in prilagodljivosti zaposlenih. Če nadaljujem, lahko trdim, da marsikdaj denarne nagrade niso primerna spodbuda za zaposlene, saj pogosto izgubijo vrednost in hitro postanejo samoumevne. Zato je nujno, da podjetja motivirajo svoje zaposlene z drugimi nefinančnimi spodbudami, kot so pohvala ali priznanje.

Pa vendar je denar pomembno sredstvo v življenju, zato je za večje motiviranje ustrezna kombinacija finančnih kot nefinančnih spodbud. Tu vsekakor velja omeniti tudi zagotavljanje odličnih delovnih pogojev, dobrih medsebojnih odnosov ter nujnosti komunikacij. Informacije, ki so ključne za podjetje, morajo poznati vsi zaposleni. Vpletanje zaposlenih v sprejemanje odločitev in podajanje mnenj absolutno pripomore k obogatitvi podjetja z novimi intelektualnimi močmi. S spoštovanjem vsakega zaposlenega ter zahvalo lahko vodje pokažejo, kako dejansko cenijo delo vsakega posameznika in ga ne jemljejo za samoumevnega.

V kriznih časih je nujno, da se vodja z zaposlenimi veliko pogovarja ter skupaj iščejo rešitve za večje zadovoljstvo oziroma motiviranost. Dobri medsebojni odnosi prispevajo k odlični in

sproščeni klimi v podjetju, saj spodbujajo druženje zaposlenih tudi izven delovnega časa. V končni fazi to pripomore k boljšim rezultatom posameznika kot nenazadnje celotnega podjetja. Ključno je, da so demotivatorji, kot so fiksna plača, slabi delovni pogoji in odnosi, strah pred izgubo službe, pomanjkanje informacij ter drugi, čim manj prisotni na delovnem mestu, saj dolgoročno prinašajo negativne posledice, ki se pojavljajo pri zaposlenih kot znaki manjše zavzetosti ter inovativnosti.

SKLEP

Konkurenčne prednosti podjetja danes ni mogoče zagotavljati zgolj s pridobivanjem kapitala ter uvajanjem novih tehnologij. Dobri poslovni rezultati, zadovoljni zaposleni ter večja učinkovitost izvirajo predvsem iz ustreznega načina motiviranja zaposlenih. Tako niso več v ospredju inovacije ter novi procesi, saj se vse to da dokaj hitro posnemati. Medtem ko je vsak posameznik svoj unikat, je dandanes ljudi, njihova znanja ter kompetence zelo težko posnemati. Pozitivno pa je predvsem dejstvo, da se podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti človeškega faktorja ter skušajo z različnimi načini motivirati zaposlene ter jih spodbujati, da čim bolj izkoristijo svoje potencialne.

Potreben je ustrezen sistem motiviranja, saj motiviranje na enak način ni nujno prednost podjetja. Vsak človek ima svoje predstave o motiviranju in ga motivirajo različne stvari, zato je potrebno, da podjetja izoblikujejo načine, ki bi zadovoljili vse zaposlene v podjetju. Skozi anketo sem ugotovila, da je v slovenskih podjetjih kriza precej vplivala na njihovo poslovanje. Podjetja so se v veliki večini sama spopadla s krizo. Čeprav kriza prinaša marsikatero negativno posledico, so nekateri pozitivno zrl v prihodnost. Krizo so vzeli kot izziv ter jo izkoristili sebi v prid.

Pozitivno je dejstvo, da se je velika večina vodilnih v podjetju odpovedala svojim denarnim nagradam. Kriza pa je terjala varčnost tudi pri izplačilih plač, ki so se pri mnogih precej znižale. To pa za seboj potegne drugo problematiko, in sicer motiviranje. Zmanjšano plačilo je marsikje vodilo do zmanjšane motiviranosti ter produktivnosti zaposlenih. Zato je bilo nujno, da so vodje svoj čas namenili tudi zaposlenim in ustreznim spodbudam za delovno uspešne. Čeprav rezultati ankete kažejo, da je upad motiviranosti zaposlenih nizek, se zaradi negotovosti zaposlitev v mnogih podjetjih s tem ne strinjam. Ker se zaposleni počutijo negotovo in vlada določen strah, sem mnenja, da bi morala podjetja bolj poskrbeti za dobro počutje zaposlenih ter jih predvsem z nedenarnimi oblikami spodbud motivirati za večjo uspešnost.

V kriznih časih je predvsem pomembno prisluhniti zaposlenim ter njihovim predlogom. Potrebna je transparentna dvosmerna komunikacija med vodjo in zaposlenimi. Glede na rezultate lahko trdim, da se podjetja zavedajo pomembnosti dajanja povratnih informacij, saj vedo, da to pripomore k večji predanosti podjetju. Ustrezni delovni pogoji so temelj uspešnega delovanja vsakega posameznika. Določena samostojnost pri delu ter postavljanje

jasnih ciljev vodita do večjega zadovoljstva zaposlenih. Seveda pa so tu še nagrade in bonusi, ki prav tako ogromno pripomorejo k večji motivaciji.

Znano je dejstvo, da zaposlene marsikdaj bolj motivira pohvala ali priznanje kot denarne nagrade. Seveda se strinjam s tem, da je določen delež denarnih nagrad koristen, pa vendar menim, da vedno bolj šteje prijazna beseda ter medsebojno zaupanje. Če zaposlenim damo vedeti, da jih cenimo ter da je njihovo delo pomembno za dobrobit podjetja, potem je to odlično motivacijsko sredstvo. Napisanega recepta, kako ravnati v časa krize, da poskrbimo za čim večjo motivacijo, ni (Vujinovič, 2009). Vsako podjetje mora glede na raznolikost zaposlenih, njihovih želja ter potreb ustvariti ustrezen sistem motiviranja. Ko to doseže, mora samo uresničevati poslanstvo in poskrbeti za čim večjo motiviranost, saj bo le tako doseglo zastavljene cilje.

Nemotivirani zaposleni so drago orožje, ki podjetju samo škodi. Zato morajo podjetja zaposlenim ponuditi dobre delovne pogoje, medsebojno razumevanje in zaupanje ter jih nenehno spodbujati k inovativnemu razmišljanju ter podajanju mnenj ter predlogov. Samo tako bodo podjetja dolgoročno uspešna, saj se bodo zavedala pomembnosti zaposlenih kot ključnega vira prednosti. Na tem bodo gradila z vlaganji v znanje in izobraževanje, saj bodo le tako dlje časa ostala konkurenčna. Napredovanje in osebna rast naj postaneta vrlini podjetja. Zaposleni bodo namreč veliko bolj motivirani, če jih na koncu čaka nagrada za dobro delo.

Vsak človek teži k vedno višji ciljem, zato je postavljanje novih izzivov bistvo zanimivega dela. Ko ljudje izpolnjene cilje dosežemo, težimo venomer k novim, še višjim ciljem. Ker se ta proces ponavlja, nikoli ne zmanjka idej, kaj si še želimo doseči. Zato je nujno, da podjetja ambicije vsakega posameznika podpirajo in ga vodijo ter izobražujejo, da pride do cilja. Veseli me, da se podjetja zavedajo, da je treba zaposlenim nameniti ogromno časa. Že sam pogovor in zanimanje za njihovo delo lahko odlično vpliva na večjo produktivnost ter posledično motivacijo. Žal je kriza oklestila marsikatero cilje, vendar sem prepričana, da bodo podjetja v ospredje postavila človeka, saj brez njega ne bi bilo podjetja. Brez zaposlenih ne bi bilo idej in zaslužkov. Le ti so odgovorni za dosežene cilje ter strategije podjetja vključno z vodji.

Misel na prihodnost ni dokaj optimistična, vendar, tako kot pravijo, za vsakim dežjem posije sonce in tudi tu bo tako. Gospodarski tok se bo obnovil in podjetja bodo zopet žela še večje dobičke ter vlagala v razvoj zaposlenih. Zaključim lahko z mislijo, da bosta razvoj in rast podjetja mogoča le z dobro kombinacijo motivacijskih dejavnikov, ki bodo vplivali tako na zaposlene kot na celotno podobo podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Cvetko, R., Kejžar, I., & Mlakar, P. (2004). *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih: XIX. Posvetovanje društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj
2. Čuček, V. (2005, 25. februar). *Kako motivirati zaposlene?* Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx>
3. Daft, R. (2009). *Management: The new workplace*. South-Western: Cengage learning.
4. Denny, R. (1997). *Kaj moramo vedeti O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Dubrovski, D. (2010). *Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize*. Najdeno 18. septembra na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/5_037-052.pdf
6. Ferk & Partner Monitor (2009, junij). *Managerji morajo voditi ob vsakem času*. Najdeno 20. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.fpmonitor.si/component/content/article/29-junij/56-managerji-morajo-voditi-ob-vsakem-asu>
7. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
8. Herzbergova teorija o motivatorjih in higienikih. *Minet – portal za mlade*. Najdeno na spletnem naslovu www.minet.si/.../herzbergova_teorija_o_motivatorjih_in_higienikih.html
9. Inštitut za ekonomska raziskovanja (2010, marec). *Razvojne priložnosti trga kapitala v Sloveniji po finančni krizi*. Najdeno 15. septembra na spletnem naslovu www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?att=12634&sid=
10. Kako poceni motivirati zaposlene. *Finance*. Najdeno 10. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.finance.si/227798/Galerija_Kako_poceni_motivirati_zaposlene
11. Karan, M. (2007, 25. april). *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. Najdeno 10. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-188.aspx>
12. Krajnović, E. *Združenje manager*. Najdeno 11. avgusta na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5180/6_Ce_ni_sprememb.pdf
13. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (4. poglavje). (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
14. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lukič, G. (2010). *Kdo brije norce?* Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.mladina.si/tehdnik/201035/kdo_brije_norce
16. Marn, U. (2009). *Slovenija v krču*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.mladina.si/tehdnik/200920/slovenija_v_krcu
17. Ministrstvo za javno upravo (2008, 1. december). *Svetovna finančna kriza 2007/2008—20??*. Najdeno 20. septembra na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Dobre_prakse/Predstavitve_DP_2008/KLEPEC_Razlaga_DP2008_.pdf

18. Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju spremenila kriza. *Dnevnik* (2010, 27. marec). Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042347989
19. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
20. Nemec, V. (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
21. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
22. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
23. Štefan, I., Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo
24. Traven, S (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
25. Traven, S., Srića, V. (7. in 8. poglavje). (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
26. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II : Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Založba Moderna organizacija
27. Umar (2009). *Vpliv gospodarske krize na trg dela v Sloveniji*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2009/III.pdf
28. Vlada RS. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/si/teme_in_projekti/aktivno_proti_financi_in_gospodarski_krizi/
29. Vroom, H. V., Deci, L. E. (1970). *Management and motivation*. Great Britain: Penguin Books.
30. Vujinovič, V. (2009, 7. januar). *Motivacija zaposlenih – ključ do uspeha*. Najdeno 5. julija na spletnem naslovu <http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx>
31. Za izhod iz krize po mnenju managerjev ključen položaj na trgu dela. *Dnevnik*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042330022
32. Zakaj denar (ne) deluje? *Dialogos- strateške komunikacije*. Najdeno 14. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih>
33. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
34. Zupančič, A. (2008). *Bančno finančna kriza*. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.poteza.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=BEFB5503-EC1E-4B88-E56D-240498707B0B>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za ugotavljanje motiviranosti zaposlenih v času krize.....	2
Priloga 2: Nekateri podrobnejši podatki iz ankete	5
Priloga 3: Anketirana podjetja.....	6

Priloga 1: Anketni vprašalnik za ugotavljanje motiviranosti zaposlenih v času krize

Pozdravljeni!

Sem Anja Čurič, absolventka ekonomske fakultete v Ljubljani. Ob zaključku študija me čaka še diplomska naloga, ki bo odprla marsikatera vrata pri moji nadaljni poslovni poti. Naslov moje diplomske naloge je Motiviranje zaposlenih v času krize. Odločila sem se, da bom v ta namen naredila raziskavo po slovenskih podjetjih, zato Vas prosim, da mi pomagate s svojimi odgovori. Na podlagi vaših odgovorov želim ugotoviti, kako podjetja v kriznih časih motivirajo zaposlene ter jih spodbujajo pri novih izzivih.

Anketni vprašalnik izpolnujete tako, da pri vsakem vprašanju obkrožite samo eno možno rešitev. Za lažje reševanje lahko pri vsakem vprašanju označite rešitev z rdečo pisavo in mi odgovore pošljete na mail, lahko pa seveda tudi po pošti.

1. Kako močno je v vašem podjetju na poslovanje vplivala kriza?

1	2	3	4	5
sploh ne	malo	precej	veliko	zelo veliko

2. Ali se v podjetju sami spopadate s krizo ali ste v ta namen najeli zunanje strokovnjake?

- a) sami
- b) zunanji strokovnjaki

3. Ali menite, da kriza lahko pozitivno vpliva na podjetje, saj odpira nove še neodkrite možnosti, ki jih lahko podjetje izkoristi sebi v prid?

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	mogoče	včasih da	včasih ne	delno se strinjam
				popolnoma se strinjam

4. Ali menite, da so zaposleni vaša najpomembnejša konkurenčna prednost?

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	mogoče	so in niso	večinoma da	popolnoma se strinjam

5. Ali se strinjate s trditvijo, da je denar največji in najpomembnejši motivator?

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	mogoče	včasih da	včasih ne	delno se strinjam
				popolnoma se strinjam

6. Ali so se vodilni v podjetju zaradi krize odpovedali svojim denarnim nagradam?

- a) Da
- b) Delno
- c) Ne

7. Ali so se plače zaposlenim zaradi krize znižale?

- a) Da
- b) Ne

8. Ali ste zaradi krize zmanjšali število redno zaposlenih?

- a) Da, za več kot 10 %
- b) Da, za manj kot 10 %
- c) Ne

9. Ali ste zaradi krize skrajšali delovni čas?

- a) Da
- b) Ne

10. Ali se strinjate s trditvijo, da bi morali zaposleni v času krize delati še več oziroma bolje kot sicer?

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se strinjam	neodločen	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam

11. S katero trditvijo se bolj strinjate:

- a) V času krize je potrebno vse moči usmeriti v finančno stabilnost podjetja.
- b) V kriznih časih so ljudje, njihova znanja ter kompetence najpomembnejši kapital.

12. Ali ocenjujete, da je motiviranost zaradi krize v vašem podjetju upadla?

1	2	3	4	5
sploh ne	malo	srednje	veliko	zelo veliko

13. Kriza je v ljudeh naselila predvsem negotovost, strah ter potrebo po varnosti. Kako se počutijo zaposleni v vašem podjetju?

- a) povsem varno
- b) negotovo
- c) ne vem, kako se počutijo

14. Ali poteka motiviranje v vašem podjetju na enak način za vse zaposlene?

- a) Da
- b) Ne

15. Kako pomembni se vam zdijo naslednji dejavniki: (pri vsakem dejavniku označite samo en odgovor - od 1 do 5)

	sploh ni pomembno	malo pomembno	Srednje	pomembno	zelo pomembno
a) vzpostavitev ustreznega nadzora	1	2	3	4	5
b) sistem kazni in omejitev	1	2	3	4	5
c) sistem nagrad in stimulacije	1	2	3	4	5
d) novi izzivi in priložnosti	1	2	3	4	5
e) samoiniciativnost in odgovornost	1	2	3	4	5
f) prijetno delovno okolje	1	2	3	4	5
g) izobraževanje in učenje zaposlenih	1	2	3	4	5
h) sodelovanje vseh zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev	1	2	3	4	5
i) skupno sprejemanje ciljev, vizije in strategije	1	2	3	4	5
j) napredovanje in rast	1	2	3	4	5
k) transparentna dvosmerna komunikacija	1	2	3	4	5
l) ostalo (navedite):	1	2	3	4	5

16. Na kakšne načine motivirate zaposlene v teh kriznih časih?

- | | |
|-----------------------------|-------|
| a) Denarne nagrade | Da Ne |
| b) Pohvala | Da Ne |
| c) Priznanje | Da Ne |
| d) Napredovanje | Da Ne |
| e) Dvosmerna komunikacija | Da Ne |
| f) Varnost zaposlitve | Da Ne |
| g) Dobri delovni pogoji | Da Ne |
| h) Dobri medsebojni odnosi | Da Ne |
| i) Usposabljanje | Da Ne |
| j) Ostalo (navedite): _____ | |

17. Kako pomembni se vam zdijo naslednji dejavniki:

	sploh ni pomembno	malo pomembno	srednje	pomembno	zelo pomembno
a) strah pred izgubo službe	1	2	3	4	5
b) pomanjkanje informacij	1	2	3	4	5
c) višina osebnega dohodka	1	2	3	4	5
d) slabi medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
e) postavljanje nerealnih pričakovanj	1	2	3	4	5
f) nepoznavanje ciljev, vizije in strategije	1	2	3	4	5
g) nezmožnost napredovanja	1	2	3	4	5
i) ostalo(navedite):	1	2	3	4	5

Priloga 2: Nekateri podrobnejši podatki iz ankete

Tabela 1: Vpliv krize na poslovanje podjetij

Povprečje	Modus	Min ocena	Max ocena	Varianca	Standardni odklon
3,15	3	2	5	0,75	0,87

Tabela 2: Vpliv krize na podjetja

Povprečje	Modus	Min ocena	Max ocena	Varianca	Standardni odklon
3,62	5	2	5	1,31	1,15

Tabela 3: V odstotkih izraženi rezultati pomembnosti dejavnikov

Dejavniki	Ocene				
	1	2	3	4	5
	sploh ni pomembno	malo pomembno	Srednje	pomembno	zelo pomembno
pomanjkanje informacij	0%	0%	15,38%	30,77%	53,85%
slabi medsebojni odnosi	0%	0%	15,38%	30,77%	53,85%
nezmožnost napredovanja	0%	0%	15,38%	76,92%	7,69%
postavljanje nerealnih pričakovanj	0%	15,38%	15,38%	61,54%	7,69%
nepoznavanje ciljev, vizije in strategije	0%	7,69%	15,38%	46,15%	30,77%
višina osebnega dohodka	0%	0%	46,15%	46,15%	7,69%
strah pred izgubo službe	0%	7,69%	23,08%	46,15%	23,08%

Priloga 3: Anketirana podjetja

Seznam podjetij
Dana
Danfoss Compressors
Diotec
Kostak Krško
Krka
Melamin
Messer Slovenija
Numip
Remos
Renault Novo mesto
TPV Brežice
Trimo
Ursa uralita