

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V ČASU KRIZE

Ljubljana, avgust 2013

HELENA GERBEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Helena Gerbec, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom motivacija zaposlenih v času krize, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko mag. Aleksandro Šobota.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 KAJ JE MOTIVACIJA	2
1.1 POMEN MOTIVACIJE ZA DELO	2
1.2 MOTIVACIJSKA STRUKTURA	3
1.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	4
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	5
2.1 TEORIJA POTREB – MASLOWA TEORIJA	5
2.2 DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA – HERZBERGOVA TEORIJA	6
2.3 TEORIJA ERG	7
2.4 TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA	8
2.5 TEORIJA SPODBUJANJA.....	8
2.6 TEORIJA PRIČAKOVANJA.....	9
2.7 TEORIJA PRAVIČNOSTI.....	10
2.8 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	10
2.9 NOVEJŠE TEORIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	10
3 NAČINI MOTIVIRANJA.....	11
3.1 MATERIALNI MOTIVATORJI.....	11
3.2 NEMATERIALNI MOTIVATORJI	12
4 KAKO KRIZA VPLIVA NA MOTIVACIJO ZAPOSELNIH.....	13
5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH.....	15
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	25
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem motiviranja	3
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	4
Slika 3: Hierarhija potreb Abraham Maslowa.....	5
Slika 4: Model pričakovanja	9
Slika 5: Vpliv krize na poslovanje v podjetju %.....	15
Slika 6: Ali so vaši zaposleni konkurenčna prednost pred ostalimi podjetji v %	16
Slika 7: Denar kot motivator v kriznih časih %	17
Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenihv podjetjih %.....	17
Slika 9: Plače zaposlenih v %	18
Slika 10: Odpuščanje zaposlenih v %	18
Slika 11: Pozitivne strani krize v %	18
Slika 12: Motiviranost zaposlenih v %	19
Slika12: Načini motiviranja zaposlenih v %	20
Slika 13: Dejavniki motiviranja zaposlenih v %.....	22

UVOD

Večina podjetij na trgu si želi imeti dobre zaposlene, ki bi bili sposobni hitro in natančno uresničevati cilje podjetij. Vsekakor je za doseganje velikih ciljev potrebna visoka motiviranost zaposlenih za delo.

Trenutne spremembe na trgu zahtevajo različna prilagajanja in hitro odzivnost podjetij. Ob visoki stopnji konkurenčnosti in globalizaciji poslovanja spadajo raziskave in razvoj, različna znanja ter ustrezno motivirani zaposleni med najmočnejša orožja v podjetjih. Zato menim, da je motivacija vpliva na doseganje boljših in učinkovitejših rezultatov tako v podjetju kot v življenju vsakega posameznika.

Vir konkurenčne prednosti v današnjih časih tako nista več samo kapital in inovativnost, temveč tudi usposobljeni in motivirani zaposleni. Le ti lahko s svojimi naprednimi znanji, idejami in inovacijami zagotavljajo podjetjem dolgoročen uspeh. Motivirani in usposobljeni zaposleni so osnova vsakega uspešnega poslovanja in novega razvoja podjetja. Po mnenju Uhana (1998, str. 591) predstavlja motiviranje zaposlenih eno najbolj kompleksnih nalog managementa. Vsak zaposlen se lahko pri delu izkaže ne le z znanjem in s sposobnostmi, ampak tudi z ustrezno motiviranostjo za delo. Zelo pomemben dejavnik v podjetju je vodstvo samo, ki lahko pomembno motivira zaposlene.

Gospodarska kriza je zamajala tla marsikateremu uspešnemu podjetju, kar se kaže v številnih odpušćanjih v slovenskih podjetjih. Kriza v podjetjih ustvarja negotovost in paniko med zaposlenimi. Preveć podjetij se v teh časih ukvarja s finanćno stabilnostjo, namesto da bi se usmerili na svoje zaposlene, ki predstavljajo gonilno silo vsakega podjetja.

V Sloveniji bo minilo še kar nekaj časa, da se bo gospodarstvo obnovilo ter povsem na novo zaživelo. Do takrat pa bo potrebno v posamezna podjetja vložiti ogromno znanja, truda in zaupanja v prihodnost, na katero moramo gledati optimistićno. Ustrezna motiviranost bo poskrbela ne samo za večje zadovoljstvo zaposlenih, temveć tudi za večjo uspešnost na delovnih mestih. Kljub krizi se morajo podjetja posvetiti zaposlenim, saj brez ustreznega kadra ne morejo biti uspešna.

V svojem diplomskem delu obravnavam motivacijo zaposlenih v času krize. Ugotoviti želim, kako podjetja v teh časih motivirajo svoje zaposlene, jih spodbujajo in nagrajujejo. S pomoćjo vprašalnika bom analizirala motiviranost zaposlenih v različnih podjetjih in raziskala, na kakšen način podjetja motivirajo zaposlene in kako pomembni se jim zdijo motivatorji. Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako motivirani so zaposleni v slovenskih podjetjih, kako podjetja skrbijo za razvoj zaposlenih in kakšne delovne pogoje jim omogoćajo v času krize.

V prvem delu diplomske naloge obravnavam teoretične značilnosti motivacije, v drugem delu pa analiziram motivacijo zaposlenih v slovenskih podjetjih iz različnih panog.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Prvo poglavje opredeli pojem motivacije, pomen motivacije za delo, motivacijsko strukturo in motivacijske dejavnike. V drugem poglavju obravnavam najpomembnejše motivacijske teorije. Tretje poglavje predstavi različne načine motiviranja - materialne in nematerialne. V četrtem poglavju opišem pomen motivacije v času krize, v zadnjem poglavju pa predstavim analizo motivacije zaposlenih v slovenskih podjetjih.

1 KAJ JE MOTIVACIJA

Iz besede motiv izhaja beseda motivacija. Motiv je želja, ki se nastaja v človekovi notranjosti skupaj z njegovimi potrebami in vpliva na njegovo delovanje (Lipovec, 1987, str. 109). Kafol (1999, str. 28) opredeli motiv kot nekaj, kar sili človeka, da se aktivira na določen način, s katerim sledi potrebi, želji, interesu, cilju ali sprejeti nalogi.

Človeški razvoj predstavljajo temeljna gibalna, katera vsebujejo različne potrebe. Za osnovne potrebe, človek ne potrebuje nobenih pomembnih spodbud, saj vemo, da so same po sebi umevne. Za pridobitev sekundarnih potreb je potrebno človeka spodbujati k dejavnostmi, katere ga lahko pripeljejo do uresničitve želja, ciljev oziroma potreb. Človek mora imeti za določeno delo motiv. To pomeni, da se bo človek gibal v določeno smer, če si bo zraven predstavljal, kaj bo z delom pridobil, oziroma kakšen bo njegov končni rezultat. Omenjeno je osnova, ki povzroča, da so ljudje usmerjeni v dejavnosti. Temu sledi motiviranje, ki pomeni naštevanje različnih motivov, ki spodbujajo človeška ravnanja. Motivacijo lahko opišemo kot pozitivno stanje človeka, ki je usmerjeno k izpolnitvi želja in potreb. Motivacija ali »movera« izhaja iz latinske besede in pomeni »gibati se« (Brejc, 2002, str. 55). Uhan (2000, str. 11) meni, da s pomočjo motivov lahko usmerjamo človekovo aktivnost k želenemu cilju. Natančneje je motivacija vzbujanje motivov, hotenj, nastalih v posameznikovi notranjosti ali v okolju, v katerem se giblje, na podlagi njegovih želja, ki spodbujajo njegovo delovanje k rezultatu spreminjati možnost v resničnost.

1.1 POMEN MOTIVACIJE ZA DELO

Motivacija je razlog, zaradi katerega ljudje delajo in brez svojih sposobnosti in nje ne morejo biti dejavni. Za podjetja in njihove zaposlene je motivacija še posebej pomembna za delo, saj pomaga oblikovati cilje zaposlenih in uresničevati cilje podjetja v katerem so zaposlenih. Spada med orodja, s katerimi managerji vodijo človekovo aktivnost v ciljno smer (Lipičnik, 1996, str. 191).

Motivacija je močno povezana s človekovim delom in aktivnostmi. Za vsako človekovo dejavnost obstajajo potreba, vzrok in cilj, ki ga namerava z aktivnostjo posredno ali neposredno doseči. Cilj ni neposreden povod delovne aktivnosti, povezan mora biti s človekovimi specifičnimi potrebami, v zvezi, ki je smiselna za človeka v konkretni situaciji. Potreba in cilj sta po definiciji v interakcijskem odnosu, ki pogojuje motivacijski splet, to je vse, kar nas vodi k aktivnosti oziroma kar daje tej aktivnosti vektorska znamenja: smer, intenzivnost in trajanje.

Iz tega lahko sklepamo, da obstajajo različne možnosti motiviranja, notranje ali zunanje spodbujanje k delu. Še vedno je materialna spodbuda med najmočnejšimi, vendar kljub temu ne smemo opustiti tudi drugih, na primer samostojnost, promocija, priznanje, odlikovanje, osebni razvoj itd., ki neposredno ali posredno zagotavljajo potrebo po materialni zadovoljitvi (Černetič, 2004, str. 144-145).

Med pomembnejše vidike spodbujanja zaposlenih za sodelovanje pri doseganju ciljev v podjetju spadajo zadovoljstvo pri delu, obogatitev dela, vključitev zaposlenih v proces oblikovanja dela, skupinsko delo, kreativnost in zbiranje idej ter nagrajevanje in pozornost zaposlenih (Treven, 1998, str. 131).

1.2 MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Mehanizem motiviranja lahko ponazorimo s shemo, ki je prikazana na Sliki 1. Vsak človek je danes primoran delati, saj s tem lahko zagotovi vsa potrebna sredstva za preživetje. Ko ima človek cilj, ki ga želi doseči, 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 za razrešitev problema, na osnovi sodila izbere ustrezno alternativo, ki ji sledi delovanje (Rozman, 2000, str. 56).

Slika 1: Mehanizem motiviranja



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

Motivacijsko razmerje nastane iz dveh razmerij, ciljev ali potreb. Iz omenjenih razmerij lahko oblikujemo strukturo potreb, ciljev ali mrežo, imenovano motivacijska struktura (Rozman, 2000, str. 7-8). Zaradi omejevanja ciljev zaposlenih, skupinskega delovanja in podpiranja med podjetji motivacijska struktura lahko določa razvijanje ljudi, po smeri in moči.

Raven motiviranja zaposlenih v posameznem podjetju vpliva na delovanje in seveda najbolj delovno učinkovitost (Uhan, 1989, str. 194).

Določeni avtorji opisujejo motivacijo takole (Treven, 1998, str. 106-107):

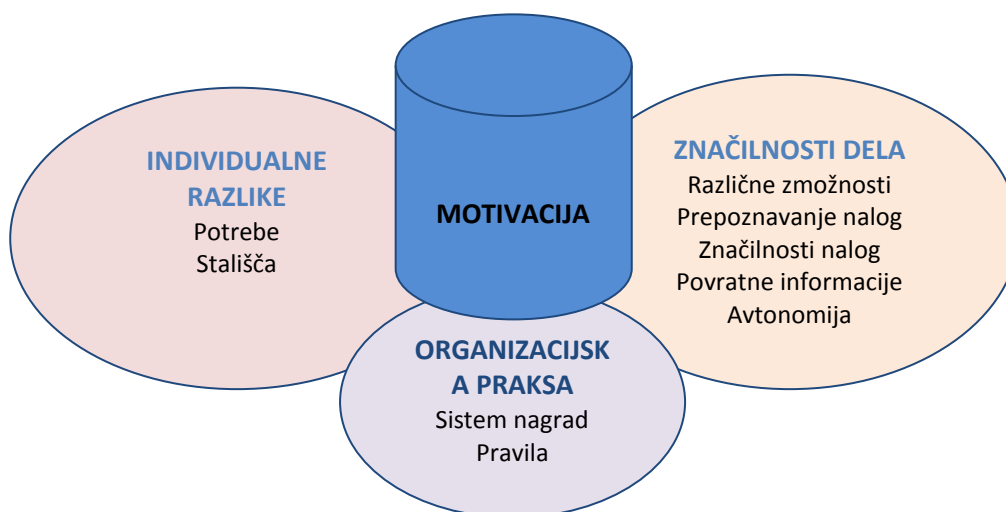
1. Motivacija je usmeritev na določeno dejavnost, da bi zadovoljili potrebo zaposlenega.
2. Motivacija je tesno povezana z duševnim stanjem posameznika in se nanaša na usmeritev, obliko sprejema, vztrajnosti in moč intenzivnosti.
3. Motivacija vsebuje dejavnike, ki uravnavajo in usmerjajo vedenje ljudi.
4. Problem motivacije je usmerjanje energije k želenemu cilju in povečanje mobilizacije.
5. Motivacija je znan proces, s katerim želimo doseči želeni cilj, zmanjšati nezadovoljeno potrebo ali jo v celoti zadovoljiti.

1.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Na motivacijo zaposlenih vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998, str. 163) izpostavlja naslednje:

1. Dimenzije dela so značilnosti dela, ki ga omejujejo, izzivajo in določajo. Določajo potrebe zmožnost opravljanja samostojnega dela, širino in vrsto potrebnih informacij.
2. Organizacijsko prakso oblikujejo splošna politika, pravila, sistem nagrajevanja in managrska praksa v podjetju.
3. Razlike med posamezniki oziroma individualne razlike so dejavnik, ki pravi, da je vsak človek edinstven. Posamezniki se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, stališčih, različnih vrednotah in interesih. Zato nekatere motivira denar, druge izziv, tretje pa varnost pri zaposlitvi.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



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

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

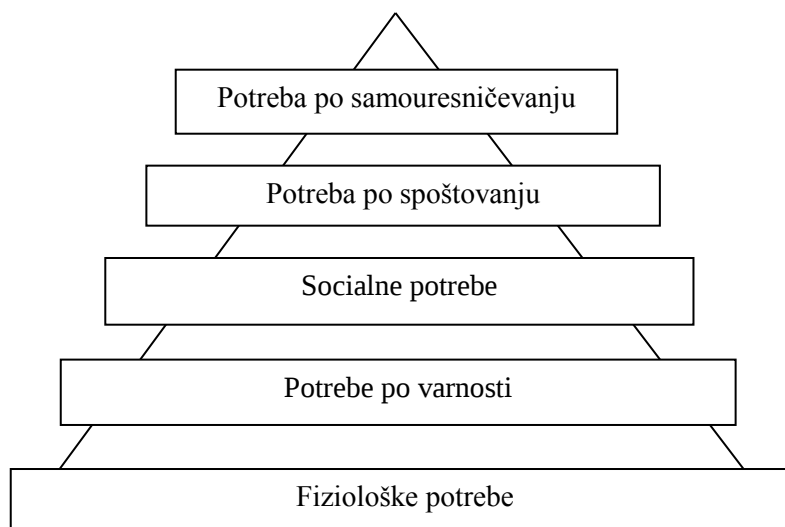
Če želijo managerji v podjetjih čim bolj razumeti vedenje zaposlenih, morajo znati prepoznati njihove motive in se jim čim bolj posvetiti. Dobro poznavanje motivov zaposlenih je potrebno takrat, ko želimo razložiti pristope k motivaciji (Treven, 1988, str. 112-113).

Cilj vsake motivacijske teorije je razložiti vedenje in vzroke, ki pripeljejo do ljudi in procesov, ki povzročajo določeno vedenje. Na vsebinske teorije smo usmerjeni takrat, ko se ukvarjamo s tem, »kaj« motivira določeno vedenje. Na procesne teorije pa se osredotočimo takrat, ko se sprašujemo, »kako« motivirati vedenje. Vsebinske teorije so osredotočene na raziskovanje potreb ljudi in posebnih motivov. Pri procesnih teorijah pa ni veliko poudarka na dejavnikih, ki povzročijo vedenje, temveč je poudarek na tem, kako dosežemo spremembo pri vedenju (Treven, 1988, str. 112-113).

2.1 TEORIJA POTREB – MASLOWA TEORIJA

Teorija potreb Abrahama Maslowa je najbolj znana med motivacijskimi teorijami, saj preučuje različne motive človeških potreb, njihove ravni in pomen časovne razsežnosti. Maslow je razvil svoja dva koncepta teorij potreb. Po njegovem obstaja pet temeljnih skupin potreb, pri čemer so vse med seboj v določenem razmerju. Te potrebe si sledijo v zaporedju od spodaj navzgor glede na pomembnost. To zaporedje je predstavljeno na Sliki 3 kot piramida. Teorija govori o tem, da je za želje po višjih potrebah, najprej potrebna zadovoljitev nižjih potreb. Šele ko bo imel človek zadovoljene fiziološke potrebe, kamor spada hrana, se bodo začele uresničevati višje (Treven, 1998, str. 113-114).

Slika 3: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



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

Fiziološke potrebe so osnovne potrebe. Teh potreb se človek ne more naučiti, temveč so že prirojene. Dokler človek ne zadovolji teh potreb, nima želje po višjih. Med fiziološke potrebe uvrščamo potrebe po hrani, pijači in spanju itd. (Treven, 1998, str. 114).

Potrebe po varnosti so povezane z osebno in čustveno varnostjo. Odsevajo človekovo željo, po zaščiti pred izgubo dobrin, ki so pomembne za osnovo preživetja ter varno in stabilno okolje v katerem živimo (Treven, 1998, str. 114).

Socialne potrebe so močno povezane s človekovo željo po pripadnosti, sem spada tudi ljubezen. Ljudje si želijo biti cenjeni in priznani. To potrebo lahko zadovoljijo tudi s pristopom k določeni skupini ali pa jim zadostuje podpora družinskih članov ali drugih ljudi okrog njih (Treven, 1998, str. 114).

Potreba po spoštovanju je želja po moči ter uveljavljanju in statusu. Nanaša se na človekovo željo, da ga drugi cenijo in spoštujejo in da lahko tudi sam spoštuje sebe. Če ima posameznik zadovoljene te potrebe, bolj zaupa v svoje lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru pa ne zaupa v svoje sposobnosti in se počuti podrejenega (Treven, 1998, str. 114).

Potreba po samouresničevanju spada med najvišje ravni potreb in se pojavi takrat, ko človek zadovolji vse štiri predhodne ravni. Ta raven potreb prikazuje človekovo željo po tem, da bi delal tisto, za kar se sam sebi zdi sposoben (Treven, 1998, str. 114).

2.2 DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA – HERZBERGOVA TEORIJA

Frederick Herzberg je raziskoval in preučeval, kako lahko zadovoljstvo pri delu vpliva na motiviranost in učinkovitost človeka. Preučevane faktorje je razdelil v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Obe skupini imata drugačen vpliv na zaposlene.

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
nadzor	odgovornost
odnos do vodje	uspeh
plača	napredovanje
delovne razmere	samostojnost
status	pozornost
politika podjetja	razvoj
varnost pri delu	
odnos do sodelavcev	

Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 117.

Prva skupina »higieniki« premalo spodbujajo ljudi k delavnosti, temveč bolj odpravljajo nezadovoljstva in ustvarjajo drugačne okoliščine za motiviranje, medtem ko druga skupina »motivatorji« neposredno teži spodbujanju ljudi za delo (Treven, 1998, str. 117).

Higieniki lahko povzročajo nezadovoljstvo, če niso primerno urejeni. Nezadovoljstvo je manjše, če so higieniki prisotni v podjetju, vendar zaradi njih ne more biti zadovoljstvo večje. Higieniki v podjetje ne prinašajo večje motiviranosti. Vpliv in zadovoljstvo je v podjetju pri motivatorjih drugačno, saj lahko zaposlene pripravijo do tega, da so se pripravljeni bolj potruditi pri svojem delu. Brez teh faktorjev zaposleni v podjetju ne morejo biti zadovoljni (Treven, 1998, str. 117).

Za managerje je ta motivacijska teorija zelo pomembna. Managerji lahko uporabljajo dve vrsti sredstev za večjo motiviranost svojih zaposlenih. Prvo sredstvo so motivatorji, s katerimi je mogoče pri zaposlenih izzvati aktivnosti ali reakcije, in drugo higieniki, s katerimi pri zaposlenih odpravijo nepotrebne napetosti in usmerijo njihovo aktivnost k delu. V primeru, da so zaposleni nezadovoljni pri svojem delu, lahko manager težavo odpravi tako, da se bolj posveti izboljšavi higienikom. Če pa želi še bolj povečati uspešnost in učinkovitost svojih zaposlenih, pa uporabi motivatorje (Treven, 1998, str. 117).

2.3 TEORIJA ERG

Clayton Alfred je preučeval Herzbergovo in Maslowovo motivacijsko teorijo in jo izboljšal tako, da je oblikoval svoj model potreb.

Alfred se je zavedal, da je pomembno ljudi razvrstiti v skupine potreb, zato je oblikoval tri skupine temeljnih potreb. Za te skupine potreb iz angleških besed (*relatedness*, *existence*, *growth*) izhaja ime teorija ERG. Te skupine so:

- potrebe po obstoju;
- potrebe po povezovanju in z drugimi ljudmi in
- potrebe po razvoju.

Prva skupina potreb izpolnjuje zahteve po osnovnih, materialnih in eksistenčnih potrebah in vključuje tiste, ki jih je Maslow razvil med fiziološke in potrebe po varnosti. Naslednja skupina potreb vsebuje željo ljudi po dobrih medsebojnih odnosov, sem spadajo tudi potrebe, ki so povezane z Maslowovimi socialnimi potrebami in tistemu delu, ko opisuje potrebo po spoštovanju in človekovo željo, da bi ga drugi spoštovali. V zadnjo skupino potreb spadajo človekove želje po osebnem razvoju in vključuje tako Maslowovo potrebo po spoštovanju kot potrebo po samouresničevanju.

Maslowa teorija ima strožjo hierarhijo pri zadovoljevanju potreb kot teorija Erg. Kljub temu da posameznik nima zadovoljenih vseh potreb po povezovanju z drugimi ali potreb po obstoju, si pri tej teoriji lahko prizadeva za osebni razvoj (Treven, 1998, str. 118-119).

2.4 TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA

Hackman in Oldham sta oblikovala nov model značilnosti dela, ki naj bi pripomogel k boljšemu motivacijskemu pristopu in oblikovanju dela. Skupaj sta preučevala medsebojno povezanost štirih spremenljivk. Te skupine so (Treven, 1998, str. 120):

1. osebna učinkovitost;
2. negativno psihološko stanje;
3. temeljne razsežnosti dela in
4. potrebe po razvijanju.

Razsežnosti dela kot sta odgovornost za neko opravljeno delo in občutek pomembnosti, zelo pogosto vplivajo na pojav negativno psihološko stanje. To so različna stanja, ki zaposlenim prinesejo veliko volje in želje do dela. Posledica zaposlenih pri taki motiviranosti pa učinkuje na osebni in delovni ravni ter prinaša zaposlenim zadovoljstvo pri delu in željo do še boljše kakovosti pri izvedbi dela (Treven, 1998, str. 121).

Teorija značilnosti dela poudarja pomen po čem se zaposleni med seboj razlikujejo. Vsak zaposleni je unikatni in drugače sprejema svoje delo. Hackman je bil mnenja, da skupina potrebe po razvoju spada med pomembnejše dejavnike pri zaposlenih. Menil je, da ljudje, ki opravljajo delo z željo in potrebo po razvoju, občutijo pri delu več zadovoljstva, se bolj prizadevajo, kako bo delo opravljeno, so bolj motivirani in so bolj prisotni na delovnem mestu (Treven, 1998, str. 121).

2.5 TEORIJA SPODBUJANJA

Ta teorija spodbuja podjetja k tem, naj svoje zaposlene nagradijo tudi z zunanjimi nagradami. Če zaposleni v podjetju svoje delo opravlja uspešno, ga lahko nagradimo s posebnimi nagradami, kot so pohvale, priznanja ali celo povečanje dohodka. Omenjena teorija bi morala več pozornosti nameniti pričakovanjem zaposlenih in se osredotočiti na njihove občutke, ki so pomembni, da je zaposleni zadovoljen.

Mnogo zaposlenih, ki v podjetju opravljajo raznolika in zanimiva dela, je drugače notranje motiviranih za določeno vedenje, in sicer v tem primeru za njihovo delo. Večina teh je mnenja, da že delo, ki jim je bilo dano, izpolnjuje njihove želje in pomeni nagrado. Ko zaposleni dobijo tak občutek, govorimo o notranji nagradi. Pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo, se običajno največkrat pojavlja negativen občutek zunanjih nagrad na

osebno motivacijo. Omenjena motivacija je najmanj izrazita pri zaposlenih, ki s svojim delom niso zadovoljni in se jim zdi njihovo delo dolgočasno (Treven, 1998, str. 122-123).

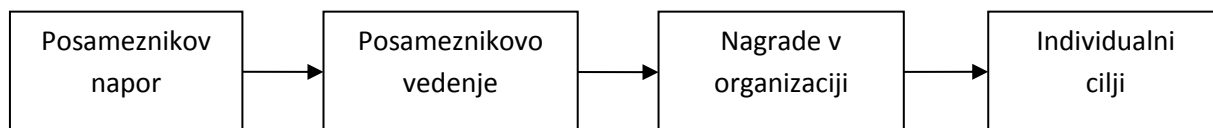
2.6 TEORIJA PRIČAKOVANJA

Teorija pričakovanja, ki jo je ustvaril V. Vroom, spada med najbolj uveljavljene in uporabljene teorije. Ta teorija obravnava intenzivnost posameznikove težnje za določeno obnašanje in vedenje. Na to vplivata dva dejavnika, privlačnost in pričakovanje. Na primer, trgovka si želi prodati čim več čevljev, če ji to uspe, pričakuje za svoje delo dodatno nagrado, ki se ji zdi privlačna. Teorija vsebuje tudi spodaj opisane spremenljivke (Treven, 1998, str 123):

1. Privlačnost: posameznik jo obravnava kot posledico ali nagrado za delo, ki ga je opravil.
2. Povezava vedenje-posledica: posameznik je mnenja, da ga bo njegovo vedenje pripeljalo do želenega cilja.
3. Povezava napor-vedenje: posameznik verjame, da ga bo določen napor ali želja pripeljala do vedenja.

Izhodišče te motivacijske teorije govori o nasprotujočih si ciljih podjetja. V vsakem podjetju imajo svoj določen delovni proces. Če se posameznik ne najde v ciljih podjetja, njegova motiviranost ni tako učinkovita. Cilj vsakega podjetja so nizki stroški poslovanja, visoka produktivnost zaposlenih, visoka akumulativnost in podobno. Če v podjetju uresničijo te cilje, lahko tudi zaposleni uresničijo svoje cilje, ki so, na primer boljše, delovne razmere in seveda višji zaslužek. Ta način doseganja ciljev bodo uporabili le v primeru, če niso na voljo kakšne druge enostavnejše poti za uresničitev ciljev zaposlenih (Uhan, 2000, str. 26).

Slika 4: Model pričakovanja



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

Da razjasnimo povezavo med tistim, kar ima nekdo rad, in tistim, kar trenutno pričakujemo od nekoga, lahko posameznega delavca pripravimo do dela ali do še večje zavzetosti za delo.

V podjetjih, kjer vlada dobra organiziranost delovnega procesa, vodenje po demokratični poti, uveljavljanje upravljanja in združevanje delavcev z visoko stopnjo družbene zavesti, se model pričakovanja najboljše obnese (Černetič, 2004, str. 147).

2.7 TEORIJA PRAVIČNOSTI

Zasluge za to teorijo ima J. Stacy Adams, s katero potrjuje, da ima privlačnosti velik pomen pri motivaciji v podjetju. S pomočjo te teorije zaposleni primerjajo vse svoje spretnosti in vložke v delovni proces z vložki drugih, ki so zaposleni v istem ali katerem drugem podjetju. Zaposleni dobi občutek zadovoljstva in pravičnosti, če je njegovo razmerje vložkov enako tistemu, s katerim se primerja. Če pa zaposleni vidi, da razmerja niso enaka dobi občutek nepravičnosti, saj se zaveda, da je premalo ali preveč nagrajen za svoje opravljeno delo (Treven, 1998, str. 124-125).

Da bi lažje razumeli teorijo pravičnosti, se moramo osredotočiti na spodnje dejavnike (Treven, 1998, str. 124-125).:

1. Vložki vsebujejo vse, kar zaposleni vplaga pri svojem delu, na primer starost, izobrazba, izkušnje, spretnost.
2. Prejemki so različni dejavniki, za katere je zaposleni prepričan, da bi jih moral dobiti ob rezultatu svojega dela. Dejavniki so lahko pozitivni (plača, priznanje, dodatne ugodnosti) ali negativni (slabe delovne razmere, pritisk nadrejenih).
3. Osebe za medsebojno primerjavo si zaposleni izbere v svojem podjetju ali kje drugje v okolju. Primerja se s posamezniki, včasih tudi s skupinami. Pri primerjavi zaposleni najbolj kontrolira tri spremenljivke, in sicer raven plače, stopnja izobrazbe in dolžino delovne dobe.

2.8 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Erich Fromm je v svojih raziskavah želel odgovoriti na vprašanje, s kakšnim razlogom ljudje delajo. Ugotovil je, da ljudje pravzaprav delajo, ker želijo kaj imeti, ali pa zato, ker želijo kaj biti. Prvi se bolj nagibajo k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa k uveljavljenosti, kar se kaže kot želja po družbenem ugledu. Fromm meni, da se »biti« in »imeti« ne izključujeta, saj sta le dve razliki na isti lestvici.

Frommova teorija je v praksi zelo dobrodošla. Ljudje, ki se na lestvici bolj nagibajo k »imeti«, lahko managerji motivirajo z materialnim orodjem, tisti, ki pa se bolj nagibajo k »biti«, pa z nematerialnim orodjem. S pomočjo te teorije managerji lahko izberejo motivacijsko orodje za vsakega izmed zaposlenih posebej (Lipičnik, 1998, str. 170).

2.9 NOVEJŠE TEORIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Mnogo raziskav, ki je bilo opravljenih z namenom, da bi odkrile kaj resnično osrečuje ljudi na delovnem mestu, so na koncu skoraj vedno pripeljale do pričakovanih rezultatov: zadovoljstvo zaposlenih v podjetju je odvisno od istih spremenljivk: vrednot, zmožnosti in življenjskih interesov.

Vrednote vključujejo tiste nagrade, ki jih posamezniki iščejo. Kljub temu, da imajo vsi ti posamezniki podobne življenjske interese in zmožnosti, je nekaterim pomembnejši denar, drugim ugled, življenjski slog ali intelektualni izziv.

Med zmožnosti vsakega posameznika štejemo njegovo znanje, izkušnje in veščine. Te zmožnosti dajejo človeku občutek zmogljivosti, kar pa posledično spodbuja tudi njegovo produktivnost in ustvarjalnost, vendar le za kratek čas.

Življenjski interesi spadajo med najpomembnejše od vseh naštetih spremenljivk, saj najbolj oblikujejo zadovoljstvo zaposlenih. Posameznik, ki ima spretnosti za določeno delo in je zadovoljen s tem, kar mu prinaša delo, lahko sčasoma postane razočaran, če to delo ne bo v skladu z njegovimi željami. Hkrati lahko izgubi zanimanje za delo in delovno motivacijo. Da bo posameznik z veseljem opravljal svoje delo, mora vodstvo poskrbeti, da je delo v skladu z njegovimi interesi, saj ga bo takšno delo osrečevalo (Butler & Waldroop, 1999, str. 147).

3 NAČINI MOTIVIRANJA

S pomočjo motivacije lahko managerji prepričajo svoje zaposlene, da s svojim delom lahko dosežejo dobre rezultate, ki so pomembni na področju na katerem delujejo. Naloga vsakega nadrejenega je motivirati svoje zaposlene, saj bodo tako še boljši pri opravljanju svojega dela.

Ljudje smo si med seboj zelo različni. Hitro lahko opazimo, kdo je motiviran in kdo ne. Motiviran človek ima vedno voljo do življenja in običajno vidi svetlo prihodnost, ter razmišlja, kako jo bo še izboljšal. Včasih nam že sam izraz na njegovem obrazu pokaže voljo, pozitivno energijo, medtem ko pri nemotiviranem opazimo enoličnost in naveličanost. Motiviranega človeka zanima pomembnost njegovega dela (Topovšek, 2006, str. 1).

3.1 MATERIALNI MOTIVATORJI

Materialni motivacijski dejavniki so plača in ostale finančne nagrade oziroma nadomestila zaposlenim. Denar spada med osnovno motivacijsko sredstvo.

Z denarjem lahko zadovoljimo različne človeške potrebe, od osnovnih kulturnih do bioloških. Vsi ljudje delajo zato, da dobijo denar, vendar mnogim od njih pomeni tudi zadovoljevanje drugih potreb (Topovšek, 2006, str. 1).

Znani evropski inštitut v Italiji ugotavlja, da ima povečan spremenljivi del pri plači pozitiven vpliva na zaposlene v smislu, da:

- so zaposleni bolj motivirani;
- se poveča produktivnost zaposlenih;
- se podjetniška učinkovitost izboljšava in
- vpliva tudi na gospodarstvo (v razreševanju brezposelnosti in stagnacije).

Nekateri so še vedno mnenja, da je denar edini motivacijski dejavnik. V praksi se vedno bolj kaže, da temu ni več tako. Če je dohodek dovolj velik, lahko z denarjem zadovoljimo mnogo osnovnih in prav tako tudi drugih potreb. V situacijah, kjer vladajo dobre razmere, denar zanesljivo ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. Denar postane ključnega pomena tedaj, ko temeljne človeške potrebne niso zadovoljene tako, kot bi si želeli. Ljudje denar potrebujejo in si ga seveda tudi želijo. Razna merila, ki jih podjetjih uporabljajo za delitve osnovnih prejemkov, so mišljeni kot motivacijski dejavnik. Motivirajo delovanje zaposlenih (Uhan, 2000, str. 32).

3.2 NEMATERIALNI MOTIVATORJI

- VARNOST ZAPOSLOTITVE

Ko so človeške osnovne oziroma fiziološke potrebe (potrebe, ki omogočajo preživetje) zadovoljene, se pojavijo želje po še višjih potrebah. Med pomembnejšimi sta potreba po varnosti in potreba po pripadnosti. Nato jima sledi potreba po samospoštovanju oziroma ugledu, kot zadnja pa se izrazi želja po uresničevanju svojih zmožnosti in skladnostnem razvoju (Topovšek, 2006, str. 2).

- NARAVA DELA

Ljudje morajo biti seznanjeni s ciljem svojega dela. Dobiti morajo potrditev, ali je njihovo delo opravljeno dobro ali slabo. Noben posameznik ali skupina ljudi ne more biti motivirana brez natančnega in jasno določenega cilja. Vsak zaposlen dobro opravi svoje delo, če je zanj ustrezno kvalificiran. Previsoka pričakovanja in kvalifikacije lahko postanejo stalen vir nezadovoljstva, če zaposleni nima primerne delo. Delo bo na dolgi rok opravljeno dobro le, če se bo zaposlenemu zdela narava dela primerna njegovi izobrazbi in predvsem izkušnjam (Topovšek, 2006, str. 2).

- DELOVNA KLIMA IN DOBRI ODNOSI S SODELAVCI

Dobri odnosi s sodelavci in sproščeno počutje v delovnem okolju pomaga zaposlenim doseči odlične rezultate na njihovih delovnih mestih. Z delom v podjetju, kjer prevladuje dobra delovna klima, zaposleni zadovoljujejo svoje potrebe po pripadnosti. Posameznik je bolj motiviran, če čuti določeno pripadnost skupini ljudi in dela v pravem okolju. Še posebej, če je ta skupina ljudi zanimiva, navdušena, pozitivna in ima cilje. Občutek pripadnosti je zelo pomemben (Topovšek, 2006, str. 2).

- ODNOS VODSTVA DO POSAMEZNIKA

Uspešen manager je lahko dober zgled vsakomur. Managerji vedno bolj dobivajo občutek, da jih ljudje – njihovi podrejeni, opazujejo tudi, ko gredo po osebnih opravkih. Spoznali so, da ima njihov zgled večji vpliv, kot nasveti, predavanja ali katera koli druga oblika izražanja. Managerji morajo svoje zaposlene obveščati o spremembah in novostih, do njih morajo biti jasni in korektni. Vključevanje zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje pozitivno vpliva na posameznike. Zaposleni se čutijo motivirane, če jim njihov vodja pove, da so pri svojem delu dobri in koristni. Kadar managerji svoje zaposlene vključijo v poskus uvedbe ali uresničevanje novega projekta v podjetju, pa se njihova raven motivacije še bolj zviša (Topovšek, 2006, str. 2).

- POHVALE IN GRAJE

Zaposleni si želijo opravljati delo, ki jim prinaša neko korist. Pomembno je, kako vodstvo opazi njihove rezultate in trud. Pohvale so zelo močan motivator, saj vplivajo na boljšo in večjo delovno aktivnost, medtem ko ima graja lahko zelo negativen učinek. Zaposleni preko priznanj in pohval potrjujejo svojo vrednost. Ljudje so se pripravljeni boriti za pohvalo in priznanje bolj kot za katero koli drugo stvar (Topovšek, 2006, str. 2).

4 KAKO KRIZA VPLIVA NA MOTIVACIJO ZAPOSELNIH

Prvi pretresi sedanje finančne krize so se začeli leta 2007 in še vedno trajajo, so najbolj izboljšala gospodarstva Indije, Rusije, Brazilije ter zlasti Kitajske (okrajšano države BRIK), kar pa predstavlja pozitivno rast svetovnega gospodarstva tudi v prihodnosti. Dodaten izziv pa predstavlja krepitev gospodarstva na tako velikem delu sveta, najbolj na področjih, kot so oskrba s potrebno energijo, zaščito okolja s hrano in surovinami.

Ključni razlog za sedanjo nepričakovano krizo je bila napihnjenost finančnih vrednosti kapitala na trgih delnic, kreditov in nepremičnin. »Sistemska« bank – Lehman Brothers se je zaradi padca vrednosti nepremičnin na ameriškem trgu znašla v stečaju. Po stečaju ene večjih bank – Lehman Brothers pa je trg papirjev v svetu kmalu praktično potonil. Kljub dobremu obdobju, ki je sledilo izjemnemu razvoju komunikacij, velikih pričakovanj in

medsebojne odvisnosti, je kriza praktično v enem mesecu (oktobra 2008) zajela svetovno gospodarstvo in zašlo v globoko recesijo. Gospodarska depresija je februarja 2009 dosegla dno. Kmalu za tem je po vsemu svetu sledila gospodarska rast, ki se je hitrejša razvijala v državah BRIK in počasnejše v gospodarsko manj razvitih državah. Javnofinančni dolg je ostal znatno povečan, kar je privedlo do finančne krize v območju evra. V Slovenijo je krizno obdobje prineslo močan dvig brezposelnosti. Obveznosti podjetij so bile vse večje, kar je najbolj prizadelo zaposlene zaradi neplačevanja socialnih prispevkov. Večina podjetij je prenehalo s proizvodnjo, saj so naročila drastično upadala. Temu pa je sledilo še neizplačilo plač, skrajševanje delovnega časa in, ne nazadnje, tudi odpuščanje.

Za krepitev rasti v času okrevanja gospodarstva je nujno povečanje konkurenčnosti podjetij tako na domačem kot na tujem trgu. Slovensko poslovno okolje mora postati privlačno za tuje investitorje. Izvoz in gospodarska rast ter izboljšanje kakovosti našega življenjskega standarda temeljijo predvsem na znanju oziroma na pridelanem človeškem kapitalu. Pravilno delovanje družbenih podsistemov, kot so naprimer kultura, znanost, šolstvo, vzgoja in šport, varnost, socialna in zdravstvena zaščita, je zelo pomembno za konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Varčevanje pri omenjenih družbenih podsistemih nas vodi v razgradnjo in razkroj socialnega področja, kar pa je za Slovenijo sčasoma lahko pogubno. Podobno velja tudi za prodajo podjetij, na katerih sloni slovensko gospodarstvo. Sem spadajo finančni in energetski sektor, pa tudi trgovine in telekomunikacije (Socialni demokrati, 2009).

Kljub temu, da se v marsikaterih državah po svetu že kažejo prvi uspehi gospodarske rasti, bo Slovenija morala še malo počakati. Potrebovali bomo dolgotrajnejši proces, da bomo omilili posledice krize in krče, ki so nas prizadeli. Pa vendar so marsikatera podjetja prebrodila krizo in na koncu še bolj zrasla. Temu so pripomogle nove sveže ideje in inovativnost. Gospodarska kriza nas je usmerila v iskanje novih rešitev na področju inovacij. Za državo je najpomembnejše, da svoja sredstva in energijo umeri v perspektivne naložbe, to pa so raziskave in razvoj (Čertalič, 2009, str. 1).

Zaradi neustreznih ukrepov zmanjšanja stroškov, ki jih izvajajo podjetja v času krize, se je v ljudeh naselila določena negotovost v prihodnost in strah. Marsikatera podjetja so nepotrebno odpuščala, saj se ne zavedajo, kako zelo je pomemben človeški faktor. Brez kreativnih, fleksibilnih in visokokvalificiranih zaposlenih podjetja ne morejo funkcionirati in postati uspešna. Podjetja morajo v času krize sprejemati le nujne ukrepe in razmišljati čim bolj inovativno. V tem času je zaradi finančne krize najbolj smotno, da vodstvo v podjetjih svojo energijo in napore usmeri v nematerialne načine motiviranja. Vodstvo naj zaposlenim omogoča fleksibilni delovni čas, možnost razvijanja skupnih ciljev in izzivov, omogočanje dela od doma, več pohval in spodbud za dobro opravljeno delo tudi »simbolične nagrade«

ter vlaganje v timsko delo. Zelo je pomembno, da vodja z zaposlenimi deli mnenja ter z njimi čim več komunicira, tako zaposleni začutijo pomembnost in pripadnost podjetju, v

katerem so zaposleni. Ustrezna motiviranost zaposlenih bo v podjetje prinesla večjo produktivnost (Čartalič, 2009, str. 1).

Načini komuniciranja in motivacija v času krize. Napotki podjetjem (Kukovič, 2008):

1. vodja naj bo pri sporočanju slabih novic iskren in jasen, saj dvom zaposlenim zmanjša motivacijo;
2. svojim zaposlenim pokažite sočutje;
3. pogovor, ki ga boste opravili s posameznikom ali skupino, dobro pripravite, da bodo zaposleni lahko z razumom sprejeli informacijo;
4. kljub slabim novicam pokažite rešitev – cilj, ki vodi v izboljšanje;
5. pokažite zaposlenim, da se je kriza dotaknila tudi vas;
6. materialnim bonitetam naj se odreče tudi vodstvo, ne le zaposleni;
7. v komunikacijo je potrebno vključiti vse zaposlene in deležnike podjetja;
8. s svojimi zaposlenimi komunicirajte pogosteje, predvsem pa več ustno;
9. zaposlenim poročajte v vseh o nastalih razmerah.

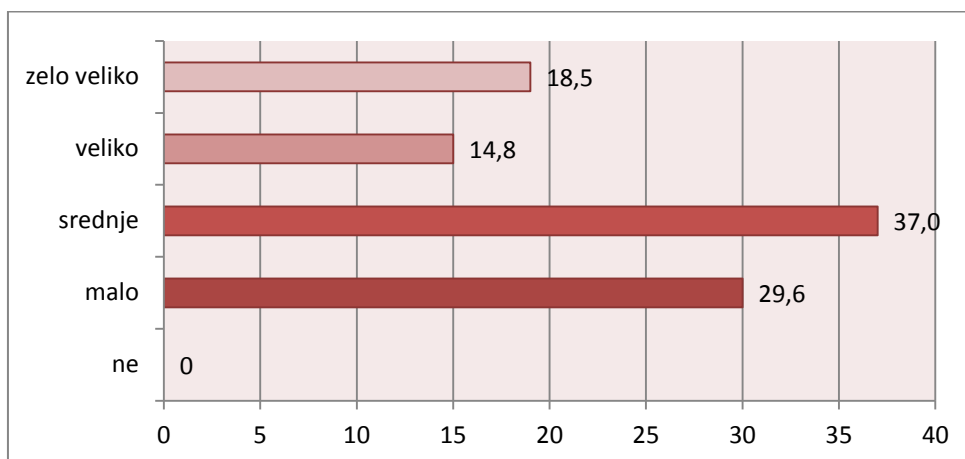
5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH

Namen moje raziskave je ugotoviti stanje motiviranosti v času krize ter vpliv krize na motivacijo zaposlenih v slovenskih podjetjih.

Raziskavo o motivaciji zaposlenih v slovenskih podjetjih sem izvedla s pomočjo vprašalnika, ki sem ga posredovala šestdesetim podjetjem (majhnim, srednjim in velikim) po vsej Sloveniji in dobila 27 odgovorov, to znaša 45 odstotkov vseh anketiranih podjetij. Anketo sem poslala podjetjem iz različnih panog, in sicer farmacije, storitvene dejavnosti, gradbene dejavnosti, trgovine, proizvodnje in energetike. S strani storitvene panoge sem dobila 7 odgovorov, od ostalih panog pa od vsake po 4 odgovore. Odgovore sem prejela po e-pošti in jih nato analizirala.

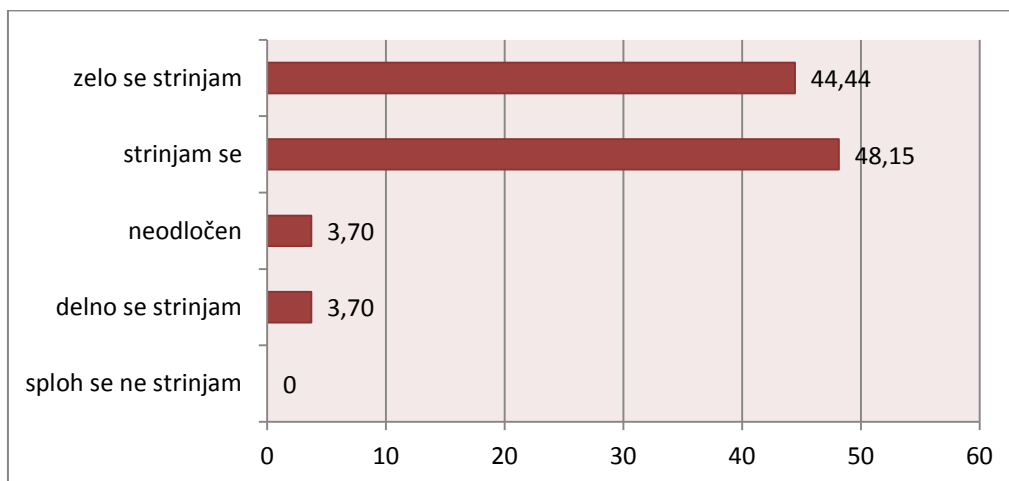
Vprašalnik, ki je priložen v prilogi, je sestavljen iz 10 vprašanj. Vprašalnik sem oblikovala glede na lastna opažanja, pri strukturi posameznih vprašanj pa sem si pomagala tudi s teorijo. Prvih osem vprašanj sem sestavila izključno iz lastnih opažanj, pri zadnjih dveh vprašanjih pa sem izhajala iz teorije. Za lažjo obdelavo podatkov sem naredila anketo z vnaprej ponujenimi vprašanji. Ker me je zanimalo, kako in če sploh podjetja motivirajo svoje zaposlene v času kriz, se vprašanja nanašajo izključno na temo motiviranje. V ta namen sem vprašalnice poslala vodstvom podjetij, ki so prikazali, kaj je zanje pomembno oziroma nepomembno v kriznih časih.

Slika 5: Vpliv krize na poslovanje v podjetju v %



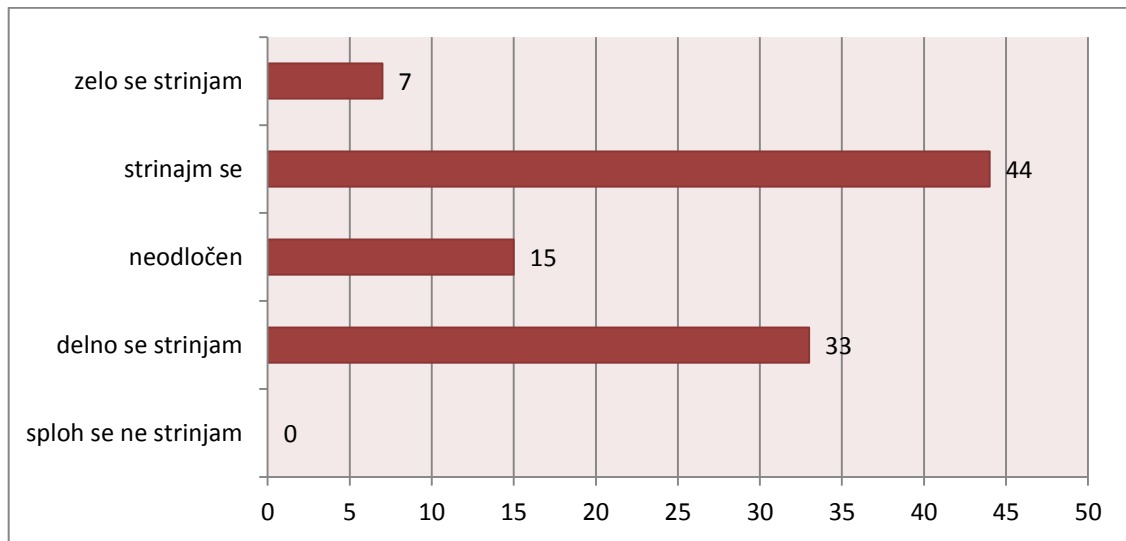
Prvo vprašanje, ki sem ga zastavila, je bilo, kako zelo je kriza vplivala na poslovanje. Kot lahko vidimo iz Slike 5 je kriza srednje vplivala na poslovanje podjetij. 19 odstotkov jih meni, da je kriza zelo vplivala na njihovo poslovanje. Če pogledamo podatke, lahko opazimo, da je 70,3 odstotkov vprašanih odgovorilo, da je kriza vplivala na njihovo poslovanje. Prav nihče ni obkrožil odgovora »ne«, iz česar lahko sklepamo, da se je kriza dotaknila prav vseh izbranih podjetij.

Slika 6: Ali so vaši zaposleni konkurenčna prednost pred ostalimi podjetji v %



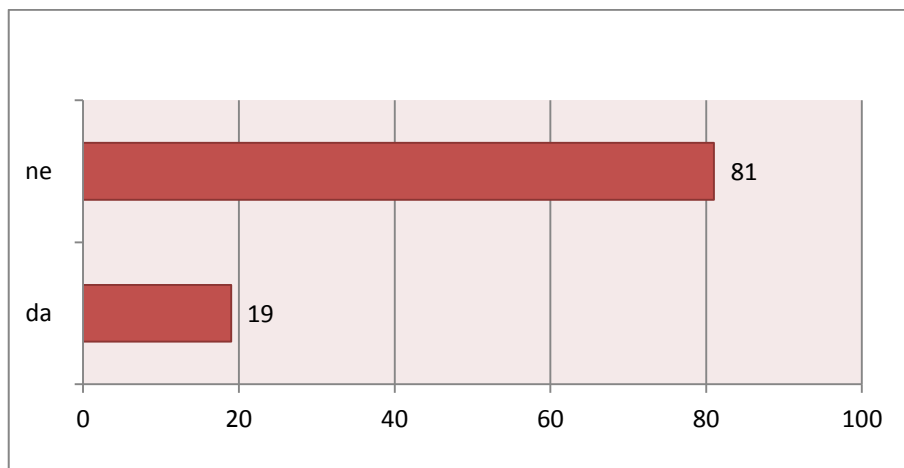
Zaposleni so postali zelo pomemben del podjetja, saj tehnološke inovacije in novi izdelki nimajo več tako velike konkurenčne prednosti pred ostalimi. Slika 6 prikazuje, so bili v večini podjetij istega mnenja, in sicer se jih 93 odstotkov strinja oziroma zelo strinja s to trditvijo. Ostalih 3,7 odstotkov je neodločenih oziroma se le delno strinjajo z vprašanjem. Glede na rezultate ugotavljam, da so se podjetja počasi začela zavedati, kako zelo pomembni so njihovi zaposleni.

Slika 7: Denar kot motivator v kriznih časih v %



Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali je denar pomemben motivator tudi v času krize. Večina podjetij se s to trditvijo strinja, 7 odstotkov pa se jih zelo strinja. Ostala podjetja, in sicer 33 odstotkov, se jih le delno strinja, 15 odstotkov pa je še vedno neodločenih. Zupan (2001, str. 211) meni, da denarne nagrade če jih delimo prepogosto, izgubijo določeno vrednost. Zaposleni se lahko na denarne nagrade hitro privadijo in tako le-te postanejo samoumevne. Zaposleni sčasoma izgubijo motivacijo za delo. Sama menim, da je še vedno najboljša kombinacija obojega, denarne in nedenarne nagrade.

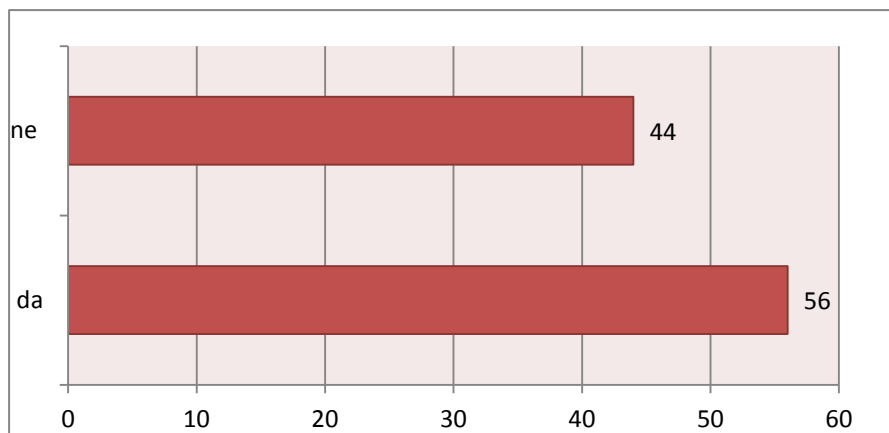
Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih v %



Psihično počutje zaposlenih na delovnem mestu je posledica celovite obravnave zaposlenih in družbene odgovornosti vodstva podjetja, če je dobro. Kopičenje negativne energije, ki jo je povzročila kriza, pojasnjuje marsikatera vprašanja o neposrednih posledicah na počutje

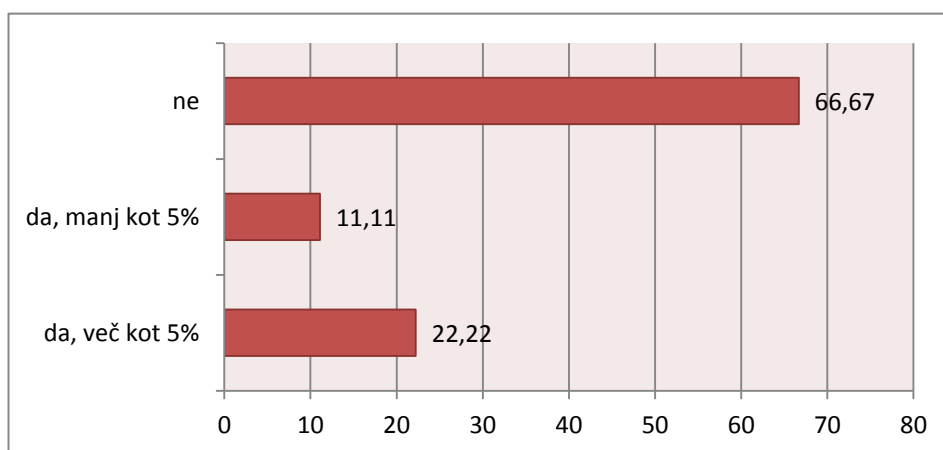
zaposlenih. Iz Slike 8 je razvidno, da 81 odstotkov anketiranih meni, da njihovi zaposleni niso zadovoljni z delom, saj sta se v njih naselila strah in negotovost.

Slika 9: Plače zaposlenih v %



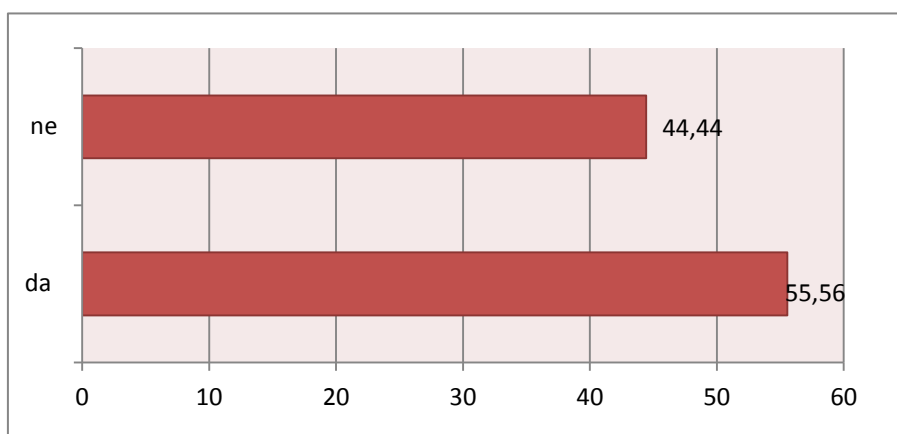
Ena izmed potez nižanja stroškov v podjetju v času krize je tudi nižanje plač. Sama sem ugotovila, da so nekatera podjetja zniževala plače, medtem ko jih druga niso. Iz Slike 9 je razvidno, da se je 56 odstotkov vprašanih odločilo znižati plače svojim zaposlenim, medtem ko se 44 odstotkov ni odločilo za ta način nižanja stroškov. V večini podjetij so plačo znižali, kar je posledica krize, ki je vplivala na poslovanje podjetij.

Slika 10: Odpuščanje zaposlenih v %



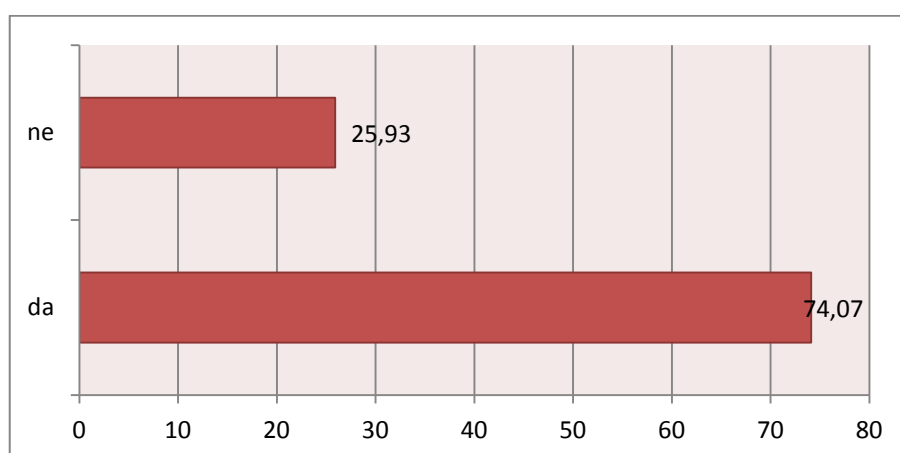
Ker je kriza prinesla tudi vse manj povpraševanja po proizvodih in storitvah podjetij, so posledično v nekaterih podjetjih zmanjšali tudi število zaposlenih. Zanimal me je odgovor na vprašanje, ali so podjetja dejansko res odpuščala zaposlene zaradi krize. Iz Slike 10 je razvidno, da kar 66,67 odstotkov svojih zaposlenih ni odpuščalo. To pa je vsekakor dober znak za zaposlene v anketiranih podjetjih. 22,22 odstotkov jih je odpustilo več kot 5 odstotkov, ostalih 11,11 odstotkov pa manj kot 5 odstotkov.

Slika 11: Pozitivne strani krize v %



Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti, ali podjetja menijo, da jim kriza lahko prinese kaj pozitivnega. Vprašani so največkrat (55,56 odstotkov) odgovorili s pritrdilnim odgovorom. Marsikatero podjetje se zaveda, da je kriza lahko priložnost, ki jo izkoristijo sebi v prid. Večina vprašanih meni, da je v teh časih potrebno delati še bolj zavzeto in odgovorno z vizijo dolgoročnega sodelovanja s svojimi kupci in prav tako sodelavci. Podjetja, ki so že pred krizo slabo delovala, so propadla ali pa so v stečajih. Žal je šlo tudi veliko dobrih slovenskih podjetjih po tej poti. V enem izmed podjetij so na moje vprašanje odgovorili: »Podjetja, ki se ne prilagodijo spreminjajočem okolju, lahko propadejo«. To pomeni, da ostanejo tisti, ki so se prilagodili (prilagoditev lahko spoznamo v kulturi podjetja, v procesih, v strukturah, v znanju, pri zaposlenih, ...), skratka, v času krize so še posebej pomembni fleksibilnost, strpnost in veliko povezanosti med samimi zaposlenimi.

Slika 12: Motiviranost zaposlenih v %



V anketiranih podjetjih menijo, da je največ upada motiviranosti prav zaradi zunanjih vplivov. Vse več se v javnosti govori o brezposelnosti, propadih in stečajih podjetij. Ljudje so postali nezaupljivi, strah jih je pred izgubo službe. Veliko podjetij ima v času krize likvidnostne težave, kar pomeni, da izplačujejo manjše plače ali celo zamujajo s plačili.

Kar 74,07 odstotkov vprašanih je prepričanih, da je motiviranost upadla. Menim, da se v podjetjih preveč izpostavljajo finance, premalo pa vlagajo v interese zaposlenih. Vse več zaposlovanja je na osnovi poznanstva vodstva. Zaradi visokih ciljev se kaže tekmovalnost med zaposlenimi – premalo je vlaganja v timska dela.

Slika 12: Načini motiviranja zaposlenih v %

	DA	NE
Denarne nagrade	33	67
Napredovanje	30	70
Pohvala, priznanje	70	30
Varnost pri delu	63	37
Medsebojni odnosi	74	26
Delovni pogoji	74	26
Izobraževanje	70	30

Najbolj znani načini motiviranja, ki jih podjetja uporabljajo za svoje zaposlene, so dobri delovni pogoji, pohvale, denarne nagrade, medsebojni odnosi oziroma komunikacija, napovedovanja in drugo. Ker se diplomska naloga nanaša na temo motivacije, me je zanimalo, na kakšne načine podjetja motivirajo svoje zaposlene v kriznih časih. Po prejetih odgovorih, podjetja ne motivirajo svojih zaposlenih z denarnimi nagradami, temveč uporabljajo druge načine. Samo 33 odstotkov podjetij motivira z denarjem, ostalih 67 odstotkov pa uporablja druge načine, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Napredovanje je zelo pomemben motivacijski dejavnik. Dandanes je v ospredju človek svojimi sposobnostmi in znanjem, kar ima velik vpliv tako na konkurenčnost podjetja kot na kakovost življenja posameznika. Ta način motiviranja uporablja samo 30% vprašanih podjetij. Podjetja bodo morala vložiti več v napredovanje zaposlenih, saj s tem zaposlenim nudijo nadgradnjo znanja in strokovno znanje, kar dolgoročno vpliva tudi na uspešnost podjetja.

Pohvale, nagrade in priznanja imajo zelo velik vpliv na zaposlene. Priznanje pomeni, da nekoga pohvalimo za njegovo dobro delo v podjetju. Gre za to, da tako zaposleni dobijo potrditev za dobro delo in hkrati tudi zagon za prihajajoče izzive. Najbolje in najbolj učinkovito pa pride do izraza, ko vodilni pohvalijo svoje zaposlene v javnosti (Denny, 1997, 122). Iz Slike 12 je razvidno, da ta način motiviranja uporablja 70 odstotkov podjetij. Za delavce niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in prizadevanje, ki sta zelo pomembna (Možina 2002, str. 184).

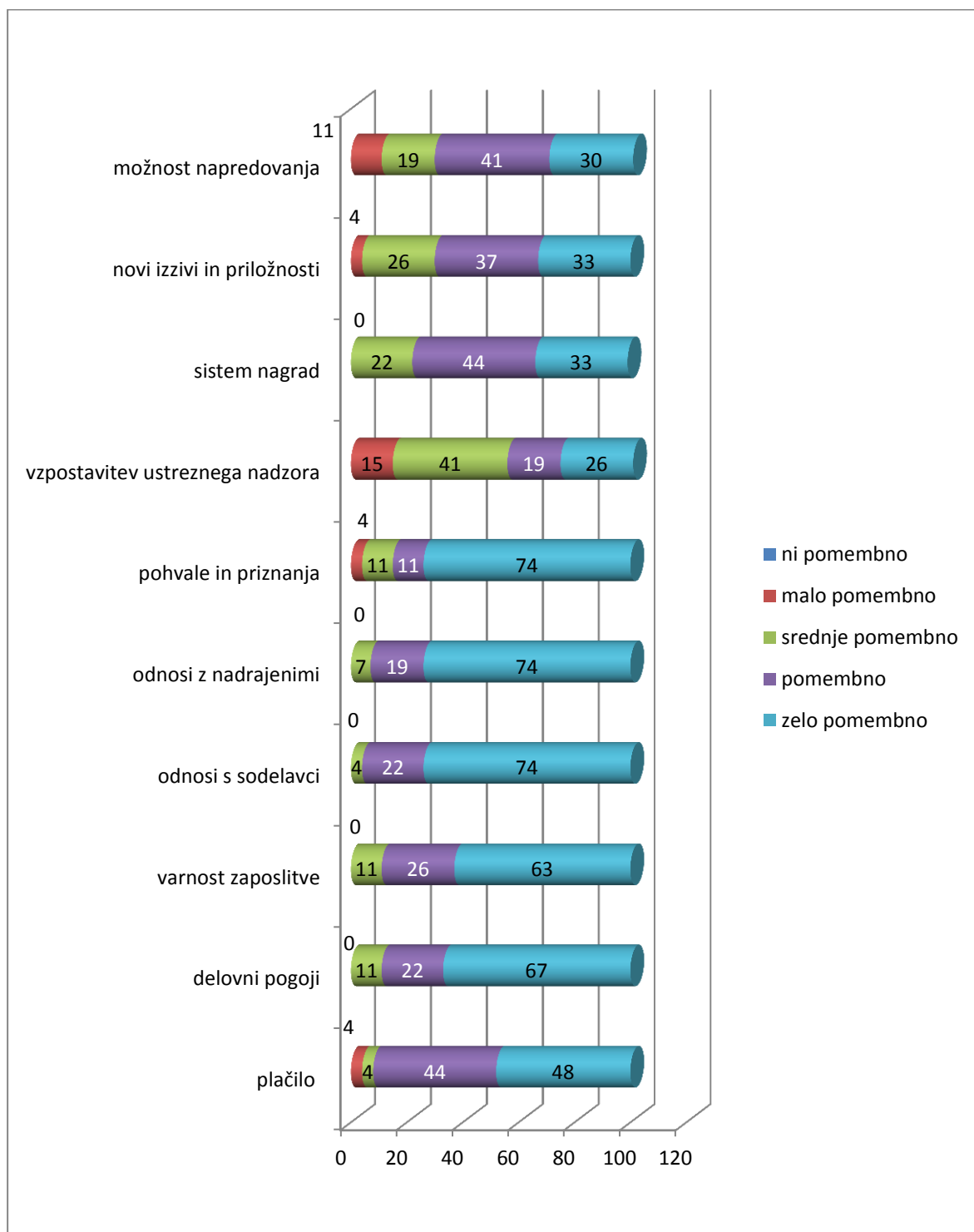
Vsak delodajalec je dolžan poskrbeti za varnost pri delu svojih zaposlenih. Delodajalec mora poskrbeti zato, da so delovni stroji in metode primerne in varne za delo. Zaposleni se

morajo usposobiti za varnosti pri delu, največkrat takrat, ko dobijo novo zaposlitev, ko se v podjetju uvajajo novejša tehnologije oziroma delovni stroji, ko pride do spremembe ali reorganizacije delovnih mest, ali ko se spremeni proces dela, za katerega delavec ni dovolj dobro usposobljen. Delodajalec lahko preverja svoje zaposlene praktično in teoretično, če so ustrezno pripravljeni za varnost na delovnem mestu. Praktično usposabljanje je obvezno v primeru, da zaposleni dela v podjetju, kjer je velika možnost bolezni ali poškodb, na primer: rudnik; gradbišče. Usposabljanje za varnost pri delu vedno poteka med delovnim časom in je brezplačno. Tudi rezultati ankete so pokazale, da več kot 63 odstotkov anketiranih podjetij skrbi za varnost pri delu.

V vsakem podjetju med zaposlenimi nastaja različna organizacijska klima, ki se izoblikuje iz medsebojnih odnosov. Lipičnik (2000, str. 200) pravi, da proces, ki ga imenujemo ustvarjanje delovne klime, pomeni pripravo zaposlenih na drugačne pogoje dela, tipično vedenje ter drugačno obravnavanje pojavov vsakega posameznika. Po definiciji klima obravnava tiste značilnosti, ki imajo večji vpliv na obnašanje ljudi v podjetju. Zaradi njih se podjetja med seboj zelo razlikujejo (Lipičnik 1998, str. 73). Klima in dobro počutje na delovnem mestu pripomoreta k večji uspešnosti in produktivnosti zaposlenih. Vodilni v podjetju morajo znati razvijati kakovostne medsebojne odnose, učinkovito komunikacijo. Brez timskega dela in sodelovanja marsikateri projekt ne bi uspel, zato je razumevanje zaposlenih med seboj ključnega pomena. Po Sliki 12 sodeč, dobre medsebojne odnose podpira 74 odstotkov podjetij. Da pa medsebojni odnosi postanejo še boljši, so ključni tudi dobri delovni pogoji, s čimer se strinja 74 odstotkov anketiranih.

Oblike izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu so lahko predstavljajo seminarji ali tečaji. Izobraževanje zaposlenih je načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja in veščin ter spretnosti za uspešnost na trgu dela. Programe izobraževanja izvaja 70 odstotkov vprašanih, kar lahko razberemo iz Slike 12. Brez novega znanja, razvoja posameznika in usposabljanja zaposlenih žal nobeno podjetje ne more ostati konkurenčno.

Slika 13: Dejavniki motiviranja zaposlenih v %



Pri zadnjem vprašanju so se morali v anketiranih podjetjih opredeliti glede pomembnosti dejavnikov motiviranja. Za lažje reševanje ankete sem navedla deset različnih dejavnikov, ki so pomembni za podjetja.

Kar 74 odstotkov vprašanih meni, da so najbolj pomembni dejavniki motiviranja za zaposlene pohvala ali priznanje, dobri odnosi z nadrejenimi in odnosi s sodelavci. Iz Slike 13 razberemo, da so medsebojni odnosi uvrščeni v sam vrh. Medsebojni odnosi v podjetju so glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Izvirajo iz nas samih, iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge.

Medsebojni odnosi v delovnem okolju so pomembni zaradi izpolnjevanja delovnih in poslovnih nalog, doseganja različnih ciljev v podjetju, za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale.

Varnost zaposlitve je v današnjih časih zelo pomembna za zaposlene. Tudi v podjetjih se dobro zavedajo, da morajo svojim zaposlenim nuditi varnost. Med zelo pomembna dejavnika se visoko uvrščata tudi varnost zaposlitve z 60 odstotkov in plačilo za opravljeno delo z 48 odstotkov.

Za razvoj vsakega zaposlenega so pomemben dejavnik tudi dobri delovni pogoji. To so delovni pogoji, ki spodbujajo zdravo življenje in dobro počutje ter motiviranost zaposlenih. Slika 13 prikazuje, da kar 67 odstotkov podjetij ocenjuje ta dejavnik kot zelo pomemben. Menim, da so zaposleni, ki delajo v podjetju z dobrimi delovnimi pogoji, bolj motivirani, od tistih, ki delajo v podjetju, kjer vladata slabi medsebojni odnosi.

V današnjem času spada možnost napredovanja pri zaposlenih v podjetju med pomembnejše dejavnike motiviranja. Ljudje, ki menijo, da je plača najboljši dejavnik, se krepko motijo. Plača dobro vpliva na zaposlene le v primeru, če so tudi delovni rezultati, takšni kot so jih želeli. Pri zaposlenih denar nima več najpomembnejše funkcije, saj se ljudje zavedajo, da denar ni vse. Po mojem mnenju, je še vedno najboljša kombinacija vsakega malo. Iz Slike 13 je razvidno, da 44 odstotkov anketiranih meni, da sta možnosti napredovanja in plačilo spadata med enako pomembna dejavnike.

44 odstotkov vprašanih meni, da sta zelo pomembna dejavnika tudi v nagrajevanje zaposlenih in ustrezno stimuliranje za doseganje še boljših rezultatov. Sistem nagrad se vprašanim zdi pomemben dejavnik. Približno enako pomembni se jim zdijo tudi novi izzivi in priložnosti, ki podjetju, če so pravočasni, ogromno pripomorejo tudi v času krize.

Vodilni v podjetjih se zavedajo, da se nadzor v njihovem podjetju mora opravljati, vendar ne na način, ki ovira delo v podjetju in preveč posega v zasebnost zaposlenih. Vzpostavitev ustreznega nadzora se zdi vprašanim srednje pomemben dejavnik. Na drugi strani pa se podjetja premalo zavedajo, da povečanje nadzora nad zaposlenimi lahko deluje tudi demotivacijsko. Odnos mora temeljiti na zaupanju in spodbudah in ne na strahu pred sankcijami.

SKLEP

»Motivacija vas poganja naprej v tistih stvareh, za katere vsi okoli vas mislijo, da so nemogoče« (Sciget, 2004).

Motivacija je pomembna na vseh področjih življenja vsakega posameznika. Ko nekdo želi nekoga motivirati, mora najprej znati motivirati samega sebe.

Podjetja svoje konkurenčne prednosti ne morejo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem kapitala in uvajanjem novih tehnologij. Dobri poslovni rezultati, zadovoljstvo zaposlenih in večja produktivnost izvirajo predvsem iz ustreznega načina motiviranja zaposlenih. Vsak posameznik oziroma zaposleni ima svoje sposobnosti, znanja in kompetence, ki jih je težko nadomestiti, medtem ko je inovacije in nove procese relativno lahko posnemati. Menim, da je najbolj pozitivno, da se podjetja vse bolj zavedajo, kako zelo pomemben je človeški faktor. Podjetja morajo z različnim načini motivirati svoje zaposlene in jih spodbujati, da čim bolje izkoristijo svoj potencial, kar lahko predstavlja prednost pred ostalimi podjetji.

V vsakem podjetju je potreben ustrezen način motiviranja. Motiviranje zaposlenih na enak način ni nujno prednost v podjetju. Vsakega posameznika motivirajo različne stvari, zato je prednost, da podjetja izoblikujejo različne načine motiviranja, s katerimi lahko zadovoljijo vse zaposlene v podjetju. Z anketo sem ugotovila, da je kriza v slovenskih podjetjih precej vplivala na njihovo poslovanje. Čeprav kriza prinaša marsikatero negativne posledice, so nekateri krizo sprejeli kot izziv in jo izkoristili sebi v prid.

Zaposleni vsekakor z veseljem in redno prihajajo na delo, če jim njihovo delovno mesto predstavlja izziv in se jim delo, ki ga opravljajo zdi zanimivo. To je običajno izhodišče za motivacijo in zadovoljstvo v nekem kolektivu. Seveda pa ni dovolj.

Naslednji, zelo pomemben dejavnik zadovoljstva so odnosi med zaposlenimi. Dobro medsebojno poznavanje in spoštovanje sta prav tako zelo pomembna razloga, zaradi katerih ljudje služijo nekemu podjetju. Denarne nagrade, ki sicer vplivajo na motivacijo zaposlenih, dolgoročno zanesljivo ne uspejo nadomestiti nekvalitetnih ali slabših odnosov.

Vlaganje energije in časa v razvijanje dvosmerne komunikacije, vodij in zaposlenih, se krepko obrestuje. Dobri odnosi v vsakem podjetju so stvar konstantnega negovanja.

Uspešni in zadovoljni zaposleni so pogoj za dolgoročno uspešnost podjetja, zato je bistveno, da se vodstvo osredotoči na želje, potrebe in interese zaposlenih. Z dobrim sistemom motiviranja lahko podjetje usmerja svoje zaposlene v skladu s želenimi cilji. V podjetjih se morajo začeti zavedati, da večinoma zaposlenih za delo ne motivira le njihova plača. Poskrbeti morajo za to, da zaposleni čutijo neko pripadnost podjetju in da je njihova učinkovitost na delovnih mestih priznana.

LITERATURA IN VIRI

1. Brejc, M. (2002). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
2. Butler, T., & Waldroop, J. (1999). *Job sculpting – the art of reatining your best people*. Harvard Business Review, Boston.
3. Čertalič, B. (2009). Poslovni svet. Najdeno 14. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize>
4. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
5. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Kafol, L. (1999). Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje kakovosti po meri kupca. *Zbornik referatov* (str. 28). Limbuš: Društvo za vrednotenje organizacijski in kadrovske razvoj.
7. Kukovič, U. (2008, 24. oktober). Nagradam naj se odpovejo tudi vodilni. *Finance*. Najdeno 14. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/227489/Nagradam-naj-se-odpovejo-tudi-vodilni>
8. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorje.
12. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Sciget. (2004). Motivacija in motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju x. Najdeno 14. Januarja 2013 na spletnem naslovu <http://sciget.com/>
15. Socialni demokrati. (2009). Svetovna finančna kriza in Slovenija. Najdeno na spletnem naslovu 14. Januarja 2013 <http://www.socialnidemokrati.si/blog/svetovna-financna-kriza-in-slovenija/>
16. Topovšek, K. (2006, 16. junij). Kako motivirati zaposlene – 1. in 2. del. Najdeno 14. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene>
17. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Uhan, S. (1998). *Raziskave o motivaciji*. Organizacija. Kranj: Moderna organizacija.
20. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
21. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Helena Gerbec, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pod mentorstvom mag. Aleksandre Šobota pripravljam diplomsko nalogo na temo »Motivacija zaposlenih v času krize«. Odločila sem se, da bom v ta namen naredila raziskavo, kako različna slovenska podjetja v kriznih časih motivirajo in spodbujajo svoje zaposlene. Zbrani podatki bodo del diplomskega dela in bodo služili zgolj le temu. Anketni vprašalnik rešujete tako, da pri vsakem od vprašanj izberete samo eno možno rešitev. Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

1. Ali je na poslovanje v vašem podjetju vplivala kriza ?
 1. NE
 2. MALO
 3. VELIKO
 4. ZELO VELIKO

2. Ali se strinjate, da so vaši zaposleni vaša največja konkurenčna prednost pred ostalimi?
 1. SPLOH SE NE STRINAJM
 2. DELNO SE STRINJAM
 3. NEODLOČEN
 4. STRINAJM SE
 5. ZELO SE STRINJAM

3. Ali menite, da je denar zelo pomemben motivator tudi v teh kriznih časih?
 1. SPLOH SE NE STRINAJM
 2. DELNO SE STRINAJM
 3. NEODLOČEN
 4. STRINAJM SE
 5. ZELO SE STRINJAM

4. Ali menite, da so vaši zaposleni zadovoljni z delom kljub temu, da sta se v ljudeh naselila negotovost in strah ?
 1. DA
 2. NE

5. Ali so se plače zaposlenim zaradi krize znižale?
 1. DA
 2. NE

6. Ali ste kaj zaposlenih odpustili in koliko?

1. DA več kot 5%
2. DA manj kot 5%
3. NE

7. Ali menite, da kriza lahko prinese tudi kaj pozitivnega in kaj?

1. DA
 2. NE
-

8. Ali menite, da je motiviranost zaposlenih v vašem podjetju padlo in zakaj?

1. DA
 2. NE
-

9. Na kakšen način motivirate svoje zaposlene času krize ?

- | | | |
|----|--------------------|--------|
| 1. | DENARNE NAGRADE | DA /NE |
| 2. | NAPREDOVANJE | DA /NE |
| 3. | POHVALA, PRIZNANJE | DA /NE |
| 4. | VARNOST PRI DELU | DA /NE |
| 5. | MEDSEBOJNI ODNOSI | DA /NE |
| 6. | DELOVNI POGOJI | DA /NE |
| 7. | IZOBRAŽEVANJE | DA /NE |
| 8. | DRUGO _____ | |

10. Kako pomembni so za vas posamezni dejavniki motiviranja zaposlenih za delo?
(obkrožite ustrezno oceno pomembnosti) ?

	Ni pomembno	Malo pomembno	Srednje pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Plačil	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Vzpostavitev ustreznega nadzora	1	2	3	4	5
Sistem nagrad in stimulacij	1	2	3	4	5
Novi izzivi in priložnosti	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost sodelovanja zaposlenih pri pomembni odločitvah (cilji, vizija)	1	2	3	4	5