

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI V
GRADBENI DEJAVNOSTI**

Ljubljana, avgust 2010

KATRA OGRIN

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Opredelitev motivacije	2
1.2 Vrste motivov	3
1.3 Vrste potreb	4
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
2.1 Motivacijska teorija Maslowa	5
2.2 Herzbergova teorija	6
2.3 Problemsko-motivacijska teorija	7
2.4 Leavittova motivacijska teorija	7
2.5 Vroomova motivacijska teorija	8
2.6 Frommova motivacijska teorija	8
2.7 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela	8
2.8 McGregorjeva teorija X in teorija Y	9
2.9 Ekonomska teorija motivacije	10
2.10 Adelferjeva motivacijska teorija ali teorija ERG	10
3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	11
3.1 Materialni motivacijski dejavniki	13
3.2 Plača kot motivacijski dejavnik	13
3.3 Nematerialni motivacijski dejavniki	13
4 ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V GRADBENEM PODJETJU	14
5 PREDLOGI ZA POVEČANJE MOTIVACIJE V GRADBENEM PODJETJU	21
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE	1

Kazalo slik

<i>Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu</i>	5
<i>Slika 2: Temeljni elementi Herzbergove dvofaktorske teorije</i>	6
<i>Slika 3: Shema procesa Leavittove motivacijske teorije</i>	7
<i>Slika 4: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo</i>	9
<i>Slika 5 : Interakcija med tremi dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo</i>	12
<i>Slika 6: Prikaz deleža anketirancev glede na spol</i>	16
<i>Slika 7: Prikaz deleža anketirancev glede na starost</i>	17
<i>Slika 8: Prikaz deleža anketirancev glede na stopnjo izobrazbe</i>	17
<i>Slika 9: Prikaz deleža anketirancev glede na delovno dobo v organizaciji</i>	18
<i>Slika 10: Pomembnost motivacijskih dejavnikov</i>	19
<i>Slika 11: Trije najpomembnejši dejavniki</i>	20
<i>Slika 12: Povprečna ocena zadovoljstva na delovnem mestu</i>	21

UVOD

Predmet proučevanja moje diplomske naloge je motivacija za delo zaposlenih v gradbenih organizacijah, od česar je v veliki meri odvisna tudi učinkovitost ter uspešnost organizacije. Da je posamezen človek uspešen, mora biti motiviran. Dvig stopnje motiviranosti pa povečuje uspešnost na nivoju celotnega podjetja, saj zaposlene spodbudi k večji ustvarjalnosti pri delu in predanosti delovnim nalogam. Podjetja si želijo, da bi njihovi zaposleni delali hitro, natančno in ustvarjalno ter tako uresničevali zamisli in cilje podjetja. Da pa pri zaposlenih dosežemo tako učinkovitost, pa morajo biti ti zelo motivirani za delo. Zato se vodje poslužujejo različnih motivacijskih metod ter programov. Zaradi čedalje večje konkurence na trgu, usmerjenosti k strankam in s tem tudi potreb po nenehnem prilagajanju in iskanju najustreznejših rešitev prihaja na področju motivacije in nagrajevanja do precejšnjih sprememb. Zato motiviranje predstavlja v sodobnem poslovnem svetu eno od najbolj pomembnih kompleksnih nalog managementa (Treven, 1998, str. 11–12).

Namen tega diplomskega dela je preučiti, kakšne motivacijske dejavnike uporabljajo gradbena podjetja v Sloveniji in kolikšna je učinkovitost teh dejavnikov ter v čem se podjetja med seboj razlikujejo glede na uporabo motivacijskih dejavnikov, prav tako pa kateri dejavniki so se izkazali za najbolj uspešne. Sistem motivacije bom najprej opredelila s teoretičnega vidika s pomočjo monografskih ter serijskih publikacij kot tudi polpublikacij ter elektronskih virov. Prav tako pa bom motivacijske dejavnike preučila tudi z praktičnega vidika. Pri tem bom podatke črpala neposredno iz enega od gradbenih podjetij v Sloveniji, kjer sem od blizu spoznala učinkovitost motivacijskih dejavnikov. S pomočjo ankete pa sem ugotovila tudi, kako se na različne motivacijske dejavnike odzivajo zaposleni.

V diplomski bom predstavila splošne motivacijske teorije in dejavnike ter načine in metode motiviranja zaposlenih v gradbeni panogi v Sloveniji. Analizirala bom motivacijske dejavnike, ki jih uporabljajo slovenska gradbena podjetja za motiviranje svojih zaposlenih. S tem želim ugotoviti sestavo in pomen dejavnikov, ki vsakodnevno pripomorejo k boljšemu poslovanju. Motiviranje predstavlja v poslovnem svetu eno najbolj kompleksnih nalog managementa, zato sem v tej nalogi neposredno skušala prikazati, kako to uspeva managerjem v slovenskih gradbenih podjetjih. Strukturno sem diplomsko nalogo razdelila na pet delov. V prvem delu sem se osredotočila na motivacijo, definicijo motivacije, vrste motivov in potreb. Drugi del zajema opis nekaterih najbolj pomembnih motivacijskih teorij, tretji pa razlago motivacijskih dejavnikov ter njihovo delitev. Četrty del diplome je namenjen analizi rezultatov, ki sem jih dobila s pomočjo anketnega vprašalnika, na katerega se nanaša tudi peti del, v katerem sem podala nekaj predlogov za povečanje motivacije v gradbenem podjetju.

1 MOTIVACIJA

»Če veste, kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi.«

Richard Denny

Psihologi pravijo, da ni nobeno človekovo obnašanje zgolj eksplozija energije, ki bi sprožila vrsto nesmotrnih reakcij, ampak je človekovo obnašanje vedno smotno, za njim se vedno skriva neka notranja sila, »nagib ali motiv« (Krajnc, 1982, str. 22). Motivacija je potrebna pri vsakem človeku, saj brez nje ni smisla ustvarjanja in ravnanja. Brez motivacije človek ne more zadovoljiti lastnih potreb. Prav zato je motivacija ključnega pomena v življenju vsakega posameznika in posledično tudi v organizacijah. Le te morajo vložiti veliko truda v vsakega zaposlenega in poskušati razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. V nadaljevanju tega poglavja bom predstavila nekaj opredelitev motivacije različnih avtorjev ter vrste motivov in potreb, ki so ključnega pomena za motivacijo posameznika.

1.1 Opredelitev motivacije

Opredelitev pojma motivacije se od avtorja do avtorja razlikuje, tehnično pa lahko pojem motivacije izpeljemo iz latinske besede »movere«, kar pomeni pomikati se. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov (Uhan, 2000, str. 11). Motivacija je usmerjena človekova aktivnost k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v samem človeku ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Lipičnik, 1998, str. 11).

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces izboljšanja osebnega, poslovnega življenja, ob doživljanju zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v organizaciji, naravnano k uspešnosti, osebnosti in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Černetič, 2004, str. 18).

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj (Turk, 1987, str. 127). Motivacija je interakcija med posameznikom in določeno okoliščino, čeprav vsi ljudje niso motivirani enako v istih okoliščinah. Ljudje se namreč razlikujejo po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost (Černetič, 2004, str. 9).

Motivacija je proces, ki zajema tako spodbujanje aktivnosti kot njeno usmerjanje. Naše obnašanje usmerjajo številni motivi, tako fiziološki kot psihosocialni. Motivirano obnašanje izhaja iz neravnovesja in je usmerjeno k objektom, ki zadovoljujejo potrebe. Motivacija se pogosto povezuje s čustvovanjem, povezana pa je tudi z našimi dosežki (Musek&Pečjak, 2000, str. 102).

Motivacija označuje psihološke dejavnike, ki vodijo vedenje ljudi. Motivi pa so težnja osebe, usmerjene k določenim ciljem (Požarnik, 1984, str. 62). Motivirano delovanje je delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, s čigar uresničitvijo je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo (Lipovec, 1987, str. 109). Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo intelektualno in fizično energijo, uvedejo in organizirajo individualne aktivnosti, usmerjajo vedenje ter mu določajo smer, intenzivnost in trajanje (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 557).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot skrivnost – kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo. V resnici pa je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom (Keenan, 1995, str. 5). Glede na vse navedene definicije lahko zaključim, da je motivacija očitno naravni proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku, vedno poteka v določeni smeri in je odvisna od intenzitete motiva.

1.2 Vrste motivov

Motiv je hotenje, ki se poraja v človekovi notranjosti in usmerja delovanje v pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe (Uhan, 2000, str. 11). Delimo jih na podlagi različnih kriterijev, med drugim na podlagi vloge motiva, njegovega nastanka ter razširjenosti (Možina et al., 1994, str. 491):

- Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v posameznikovem življenju delimo motive na primarne ter sekundarne. Primarne imenujemo tiste motive, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni ter ne ogrožajo njihovega življenja, če niso.
- Glede na nastanek ločimo motiva na pridobljene ter podedovane. Prvi so tisti, ki jih človek pridobi v življenju, drugi pa tisti, ki jih prinese s seboj na svet.
- Glede na razširjenost pa ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive.

1.3 Vrste potreb

Cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor. Potrebe pa lahko opredelimo kot posebna stanja organizma, ki omogočajo, da se naše obnašanje usmeri k doseganju ciljev (Uhan, 2000, str. 11).

Vloga motiva, njegov nastanek ter razširjenost so sodila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost, to so (Možina et al., 1994, str. 491):

- **Primarne biološke potrebe** vodijo človeka do takšnih ciljev, ki omogočajo posamezniku preživetje. Med njih spadajo: potrebe po snoveh, potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku ter seksualne potrebe. Ker jih najdemo pri vseh ljudeh, so le to podedovane potrebe, na katerih nastanek ni mogoče vplivati.
- **Primarne socialne potrebe** so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju. V glavnem so pridobljene, kar pomeni, da se jih je človek navzel iz okolja. Zato je mogoče sklepati, da okolje lahko vpliva na nastanek teh potreb. Ta skupina silnic sodi med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo. Med njih sodijo: potrebe po uveljavljanju, potreba po družbi, potreba po spremembi, potreba po simpatiji, potreba po socialnem konformizmu.
- **Interesi, stališča, navade** spadajo v tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje. Tem silnicam lahko rečemo tudi motivi.

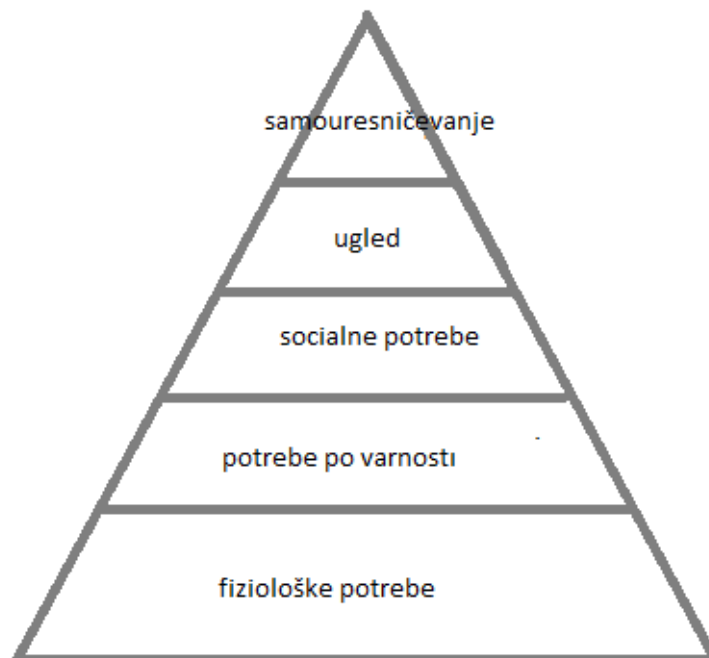
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vse motivacijske teorije skušajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. Zato jih v splošnem delimo v dve skupini, in sicer na vsebinske in procesne teorije. Vsebinske teorije oziroma teorije potreb so tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje (Černetič, 2001, str. 10). Med njih spadajo motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova dvofaktorska teorija in ERG ali Alderferjeva teorija. Osredotočene so predvsem na vzroke človeških potreb, zaradi katerih se ljudje vedejo na določen način. Medtem ko so procesne teorije bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje. Med njih uvrščamo teorijo pričakovanj, teoriji X in Y, Hackman-Oldhamov model motivacije dela in teorijo okrepitve. Le te so usmerjene v razlago, kako ljudje izbirajo načine vedenja med različnimi alternativami za zadovoljitev potreb in kako ugotovijo, ali so bile izbire vedenja uspešne (Černetič, 2001, str. 10).

2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je vsekakor teorija Abrahama Maslowa. Teorija o hierarhiji potreb je zelo vplivala na sodobne managerske pristope k motivaciji (Treven, 1998, str.113). Maslow predpostavlja, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Človek naj bi najprej težil k zadovoljevanju primarnih bioloških motivov, ki mu omogočajo preživetje. Nato pa nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Če pa je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, se njegova dejavnost zopet začne na dnu, ko je ogrožena njegova ohranitev. To zaporedje lahko najbolje prikažemo v obliki piramide, kar prikazuje slika 1.

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu



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

Najpomembnejša Maslowa trditev je, da zadovoljena potreba ne motivira več, pač pa je največji motivator tista potreba, ki še ni zadovoljena, vendar je aktivirana (Jurančič, 1980, str. 64). S strani podjetja je najpomembneje proučevati stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev, saj bodo s pomočjo teh podatkov lažje ugotovili, kaj so cilji zaposlenih v naslednjem obdobju ter jim pri tem skušali pomagali. Za managerje pa je motivacijska teorija Maslowa pomembna predvsem zato, ker lahko na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji ter določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev pa lahko uporabijo pri določitvi instrumentov za vplivanje na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 164).

2.2 Herzbergova teorija

V uporabniškem smislu bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, ki vplivajo na zadovoljstvo, ter mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost (Lipičnik & Možina, 1993, str. 43). Vendar pa nikakor ne smemo zamenjati učinkovitosti ter zadovoljstva. Herzbergova teorija se imenuje tudi dvofaktorska teorija, saj vse motivacijska faktorje lahko razdeli v dve skupini: satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Tako prvi faktorji ne spodbujajo ljudi dejansko k dejavnosti, ampak ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa so tisti, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Natančna opredelitev motivatorjev pravi, da so motivatorji različni dejavniki, ki izvirajo ter povzročajo visoko stopnjo motiviranosti. Nanašajo se na vsebino dela, njihova prisotnost pa povzroča zadovoljstvo ter motiviranost za delo. Če so zadovoljni, povzročajo zadovoljstvo, vendar ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljni. Za razliko pa so higieniki skupina dejavnikov, ki vplivajo na človekovo počutje pri delu ter s tem posredno vplivajo na njegovo motivacijo. To pomeni, da povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje (Treven, 1998, str. 117). Njihovo delitev si lahko bolj nazorno ogledate na sliki 2.

V poslovnem svetu je ta teorija uporabna predvsem zato, ker nam nudi dve orodji za motiviranje zaposlenih. Kot že prej omenjeno, obstajajo motivatorji, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, ter higieniki, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Herzberg je na podlagi raziskav ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo higienik ali samo motivator. Za managerje je ta teorija pomembna predvsem zato, ker ponuja dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Konkretno stanje v organizaciji pa odloča, katera vrsta dejavnikov najbolj ustreza. (Lipičnik, 1998, str. 169).

Slika 2: Temeljni elementi Herzbergove dvofaktorske teorije

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovno razmerje	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

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

2.3 Problemsko-motivacijska teorija

Ljudje posamezno situacijo, ki jo doživljajo kot neprijetno in bi jo radi spremenili, razglasijo za problem. Ker problem lahko definiramo kot silo, ki sproža in krmili človekovo aktivnost, ta teorija predpostavlja, da nemotivirani ljudje navadno tudi nimajo problemov oziroma jih ne vidijo. Problemsko motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, da skuša ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki sami od sebe izzovejo pri delavcih ustrezne odzive (Lipičnik, 1998, str. 170).

2.4 Leavittova motivacijska teorija

Ta teorija nam pomaga razumeti celoten proces ter faze motivacijskega ciklusa, kateri je nazorno prikazan tudi v spodnji sliki. Iz njega lahko manager sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost in katerim ne. Če manager želi doseči aktivnost pri delavcu, mu mora omogočiti uresničevanje cilja, na podlagi katerega delavec pozneje doživi olajšanje. Brez tega olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo zastavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik, 1998, str. 167). Kot sprožilec celotnega procesa avtor navaja potrebo, vsaka potreba pa je usmerjena k cilju. Potrebi sledi napetost, ki jo človek občuti kot pomanjkanje nečesa. Z zmanjšanjem napetosti in zadovoljevanjem potrebe pa dosežemo končno stopnjo, in sicer olajšanje oziroma relaksacijo, kar je lepo razvidno iz spodnje slike. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1994, str. 500).

Slika 3: Shema procesa Leavittove motivacijske teorije



Vir: S. Možina, *Osnove vodenja*, 1994, str. 50.

2.5 Vroomova motivacijska teorija

Spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Nekateri jo imenujejo tudi teorija pričakovanja, saj le ta temelji na pričakovanju in je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje, odvisno od pričakovanja in od privlačnosti posledice. To pomeni, da je delavca mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad, ter tistim, kar od njega zahtevamo (Lipičnik, 1998, str. 167).

Je ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije. Oblikovani model skuša razložiti razliko med individualnimi cilji posameznikov ter cilji organizacij. Bistvo teorije pričakovanja je valenca (privlačnost ali vrednost cilja) in pričakovanje (posameznikovo prepričanje, da bi določeno vodenje privedlo do cilja). Povezavo med dvema ciljema pa opredeljuje kot instrumentalnost. Vroomova teorija pomaga zaposlenim in managerjem, da razumejo razmerje med različnimi aktivnostmi, ki bi jih radi opravili, in želenimi dosežki. Vodilni morajo pomagati zaposlenim, da oblikujejo realna pričakovanja. Vroomov model motivacijske teorije je tako uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Model je uporaben v družbah, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in združevanje delavcev z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 2000, str. 26).

2.6 Frommova motivacijska teorija

Eric Fromm je v svojih raziskavah ugotavljal, zakaj ljudje delajo. Prišel je do zaključka, da ljudi ženeta predvsem dve stvari, in sicer usmerjenost v pridobivanje materialnih dobrin ter težnja po družbenem ugledu. Teorija je zelo uporabna pri izbiri orodja za motiviranje, saj lahko manager na podlagi te teorije izbere motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej. To pomeni, da bo tiste delavce, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviral z materialnimi orodji, ter tiste, ki se bolj nagibajo k »biti«, z nematerialnimi orodji (Lipičnik, 1998, str. 170).

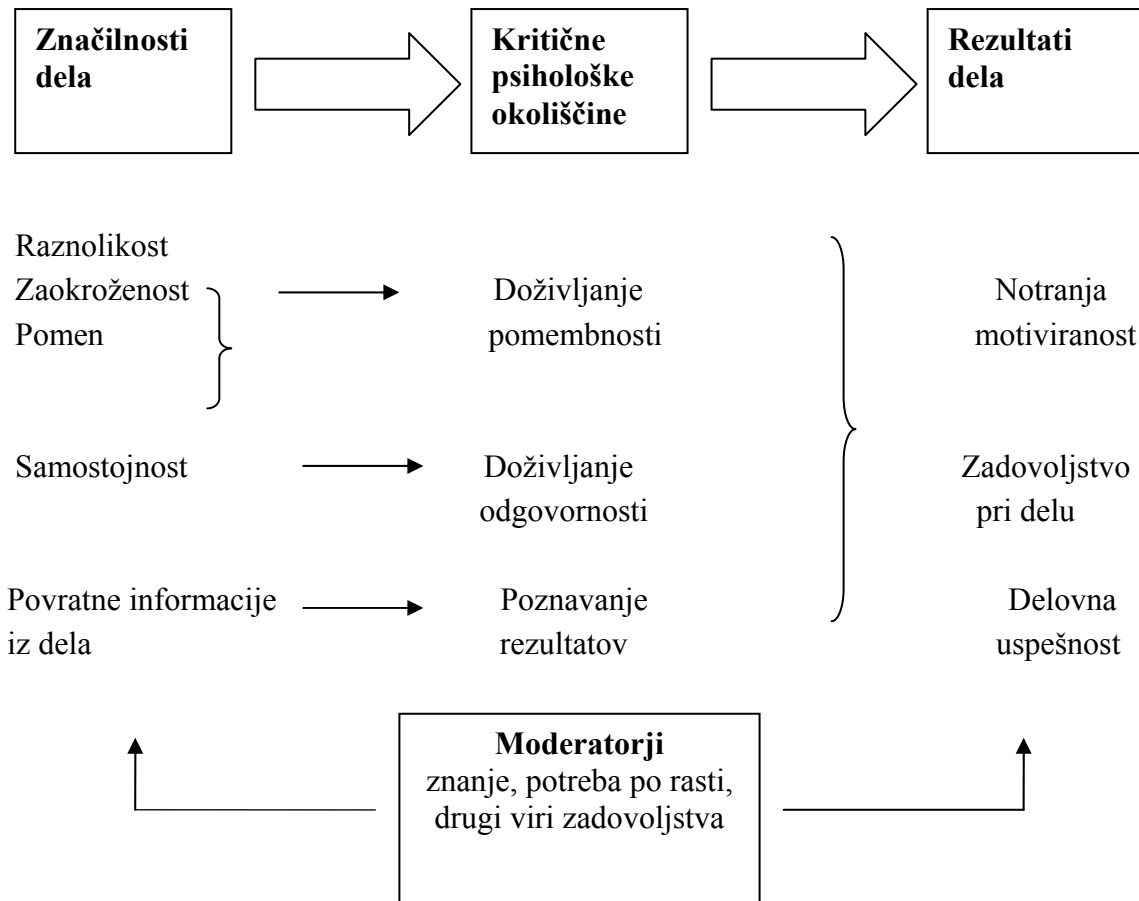
2.7 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela izhaja iz Herzbergove ugotovitve, kjer poizkušata v svoji teoriji opredeliti osnovne pogoje, ki povečajo delovno motivacijo ter zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji ustvarijo. Pri tem postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro samo, če so z delom zadovoljni (Černetič, 2007, str. 227–228).

Model opozarja na tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu, kar je lepo razvidno iz spodnje slike. Če je ena od teh okoliščin neustrezna, je motivacija na delovnem mestu nizka. Zaposleni doživlja pomembnost dela in zazna, da se

delo spleča in ga je vredno opravljati. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti, ki jo delavec pridobi z doživljanjem odgovornosti, ter poznavanje rezultatov, so elementi, ki skupaj prispevajo k veliki motiviranosti za delo (Možina, 1994, str. 502).

Slika 4: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo



Vir: J. Svetlik & N. Zupan, *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 354.

2.8 McGregorjeva teorija X in teorija Y

McGregor izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije ključna motivacija vseh zaposlenih, ne le vodilnih. Njegova izhodiščna domneva je, da se človek do drugih vede tako, kakršni misli, da so. Ker je vedno bolj pomemben nazor vodilnih o delavcih, tradicionalni nazor klasične organizacijske teorije glede na nove pogoje ne ustreza več (Možina, 1994, str. 62). Douglas McGregor ja najprej menil, da so ljudje že po naravi leni in jih je mogoče pripraviti do dela le, če jih v to kakor koli prisilimo. To teorijo označujemo s teorijo X. Kdor se ravna po njej, pomeni, da za motiviranje uporablja različna prisilna sredstva. Kar pomeni v

poslovnem svetu, da imajo po teoriji X vodje zelo malo zaupanja v sposobnosti in motivacijo sodelavcev.

Za razliko od teorije X, pa teorija Y predpostavlja, da so vsi ljudje že po naravi pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je potrebno le usmerjati ter jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost. Zato vodje pri teoriji Y verjamejo, da so njihovi sodelavci pripravljeni trdo delati in so tega sposobni, vendar pa vodje s svojimi sodelavci včasih ravnajo skoraj preveč blago. Kot popolno nasprotje McGregorjevi teoriji, pa se je na Japonskem razvila teorija Z. Ta predpostavlja, da bodo ljudje postali delavni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote (Možina & Lipičnik, 1993, str. 41). Temeljni problem te teorije, ki se kaže v praksi, pa je predvsem to, da zaposleni le redko popolnoma ustrezajo enemu oziroma drugemu tipu.

2.9 Ekonomska teorija motivacije

Teorijo ekonomske motivacije najdemo v več različicah, saj je nastajala in se dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju. Denar in materialne dobrine so po tej teoriji energija, ki pripravi človeka, da opravi tisto aktivnost, ki mu bo prinesla zaslužek oziroma plačilo. Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Raziskave ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa le ta postane ustaljena, pa jo delavci sprejmejo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane.

Ekonomska motivacija pa ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci, ki prejemajo nižje zasluzke, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije, kot pa delavci, ki prejemajo visoke zasluzke. Čim bolj je delavcu in njegovi družini z zaslužkom zagotovljen normalen način življenja in čim večja socialna varnost, tem bolj se kot motivacijski dejavnik poleg materialne motivacije pojavljajo tudi drugi motivacijski dejavniki. Teorija ekonomske motivacije ustreza zlasti za delavce z nizkimi zasluzki, mlade delavce, ki si ustvarjajo družino in imajo zaradi tega velike potrebe ter posebno vrsto ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (Uhan, 2000, str. 22).

2.10 Adelferjeva motivacijska teorija ali teorija ERG

Clayton Adelfer ja dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami (Černetič, 2001, str. 12). Že kot njegovi predhodniki se je zavedal, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da je bistvena razlika med potrebami nižjih ter višjih ravni.

Določil je tri skupine temeljnih potreb:

- Potrebe po obstoju, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. To so potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke ter potrebe po varnosti.
- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Maslow je to skupino potreb uvrstil med socialne potrebe ter tudi delu potreb po spoštovanju.
- Potrebe po razvoju odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju, ter tudi človekove potrebe po samouresničevanju.

Za razliko od Maslowe teorije ta teorija predpostavlja, da si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba ter njegove družinske vezi (Treven, 1998, str. 119).

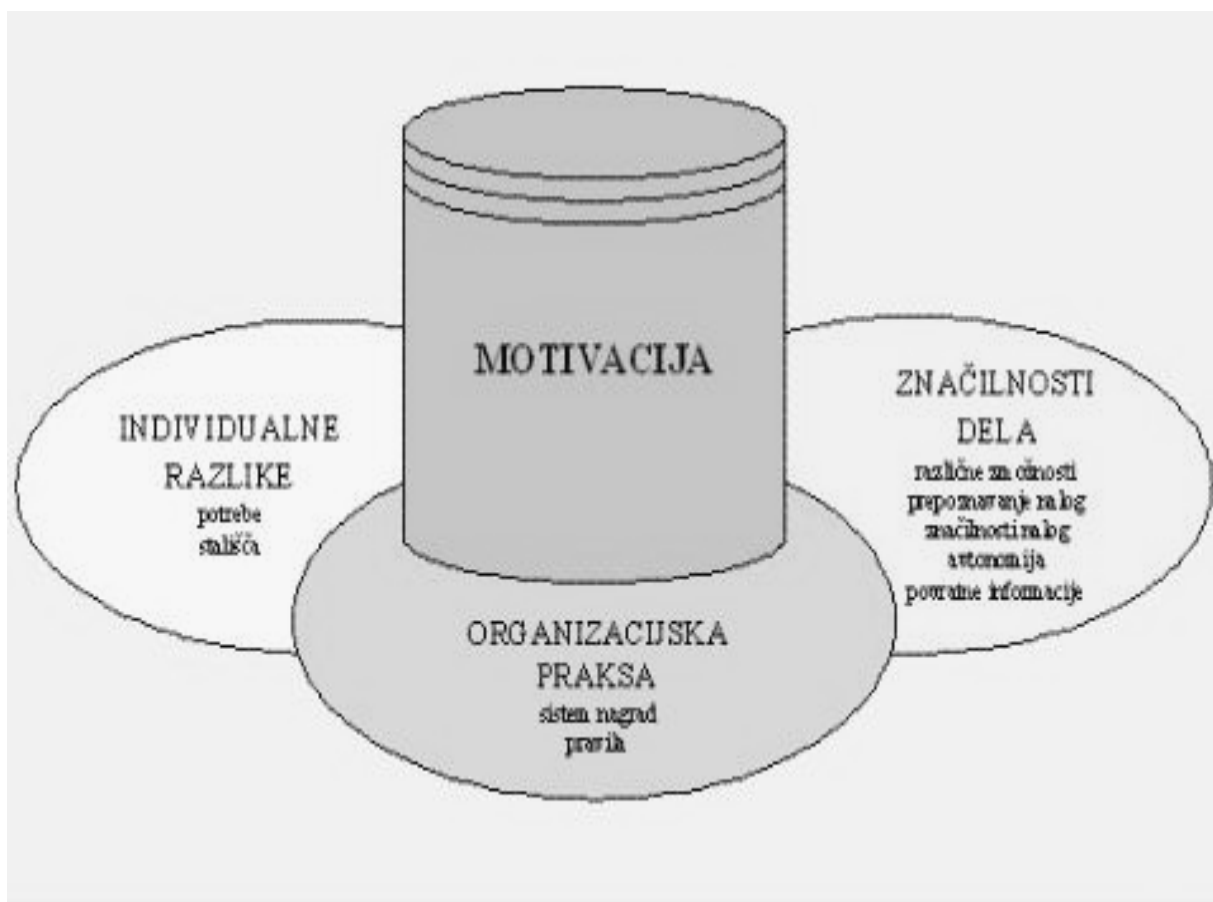
3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Psihodinamične teorije osebnosti trdijo, da je vloga motivacijskih faktorjev oziroma motivacijskih dejavnikov odločilna za razvoj in predvsem delovanje osebnosti. Nagoni, potrebe in motivi nedvomno vplivajo na naše obnašanje in nas ženejo naprej (Musek, 1993, str. 139). Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega spoznanja, in sicer da niti ena sama človekova aktivnost, niti delo, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč z številnimi zelo zapletenimi, poznanimi ter nepoznanimi dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 155).

Lipičnik (1998, str. 163) v svoji knjigi izpostavi tri dejavnike, ki po njegovem mnenju najbolj vplivajo na motivacijo. Ti dejavniki so individualne razlike, lastnosti dela ter organizacijska praksa in so prikazani tudi v spodnji sliki. Manager mora poznati interaktivno delovanje vseh treh dejavnikov in vpliv, ki ga imajo na uspešnost pri delu, da bi lahko učinkovito deloval.

Prav tako pa se je treba zavedati tudi, da manager ne more kontrolirati prav vseh dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost. Ker je vsak človek edinstven ter neponovljiv, lahko pričakujemo, da vsakega posameznika motivirajo različni dejavniki, vprašanje pa je, kateri. Tako nekatere zaposlene motivira denar in zavračajo delo, da bi dobili višjo plačo. Za nekatere delavce je varnost zaposlitve glavni motiv in so pripravljeni sprejeti manj plačano delo in se s tem izognejo tveganju, da bi ostali nezaposleni.

Slika 5 : Interakcija med tremi dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo



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

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki delo določajo, omejujejo ter izzivajo. Prav tako določajo, kateri delavec lahko opravi nalogo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela ter vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Tako nekatera dela zelo cenimo po določenih lastnostih in manj po drugih ter obratno. Organizacijska praksa je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse ter sistema nagrajevanja v organizaciji. Splošna politika v organizaciji lahko definira nekatere ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanje itd. Z nagradami, med katere štejemo bonitete in provizije, pa dosežemo predvsem privlačnost organizacije za nove delavce ter preprečevanje starejšim, da bi organizacijo zapustili. Vendar pa morajo nagrade temeljiti na uspešnosti, če hočemo z njimi motivirati zaposlene (Lipičnik, 1998, str. 163).

3.1 Materialni motivacijski dejavniki

Dolgo je veljalo mnenje, da je denar oziroma plača edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da to ni tako. Osebni prejemki kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij delitve osebnih prejemkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov. Med materialne motivacijske dejavnike poleg plače uvrščamo še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve skupini, in sicer neposredni materialni oziroma denarni prihodki, katere dobijo zaposleni v denarju, ter posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le ti ne dobivajo v obliki denarja (Uhan, 1998, str. 593).

3.2 Plača kot motivacijski dejavnik

Sistem nagrajevanja vključuje finančne (stalni ter giblivi del plače) in nefinančne nagrade (pohvale), ugodnosti pri delu ter sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 191). Deluje kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njim podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k želenemu načinu vedenja in dela. Za uspešno delovanje sistema pa morajo biti izpolnjene nekatere zahteve. Sistem nagrajevanja mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Poleg tega mora stroške dela zadržati v načrtovanih okvirih, ustrezati veljavnim predpisom, obenem pa mora biti pravičen, tako za zaposlene kot za podjetje (Zupan, 2001, str. 118). Najbolj pogoste in posledično tudi najbolj znane nagrade so finančne nagrade. Denar je za vse pomemben, saj nam predstavlja sredstvo za preživetje ter za doseganje različnih ciljev, ki smo si jih zadali. Za zaposlenega plača predstavlja nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja. Prejemki so sestavljeni iz stalnega dela ter gibljivega dela, katerega višina je odvisna, kako dobro posameznik opravlja določeno delo (Zupan, 2001, str. 19).

3.3 Nematerialni motivacijski dejavniki

V sodobnih organizacijah je temeljno izhodišče motiviranja, da je motivacija posameznikov za delo tem večja, čim več različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik. Moramo upoštevati, da želijo ljudje zadovoljiti veliko različnih potreb z delom, in ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, ki spadajo v sam vrh tako imenovanih nematerialnih dejavnikov (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 613-614).

Najpomembnejši nematerialni dejavniki so (Uhan, 1998, str. 593):

1. Dobri medsebojni odnosi s sodelavci
2. Zanimivo in izzivov polno delo
3. Uspeh pri delu
4. Samostojnost pri delu
5. Dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim
6. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo
7. Primerno delovno in življenjsko okolje
8. Ugodna razporeditev delovnega časa
9. Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu
10. Možnost napredovanja
11. Možnost uporabe vseh svojih sposobnosti za delo
12. Možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah
13. Možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja
14. Poznavanje rezultatov dela
15. Poznavanje ciljev in poslanstva podjetja
16. Stalnost in zanesljivost zaposlitve

Nematerialne spodbude so nadgradnje različnim materialnim spodbudam. Nematerialna spodbuda bo imela na posameznika učinek šele takrat, ko bo ta zadovoljen s svojo plačo. Posameznika na delovnem mestu najbolj motiviramo, če usmerimo pozornost v tiste njegove potrebe, ki so že aktivirane in najmanj zadovoljene. Delavec bo delal uspešno, če mu bo omogočeno delo v delovnih razmerah, kjer bo lahko uporabil lastno znanje, ideje in mu dovolimo veliko mero samostojnosti pri opravljanju dela.

4 ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V GRADBENEM PODJETJU

Pri izvedbi empirične raziskave o motivaciji zaposlenih sem se odločila, da kot metodo za zbiranje podatkov uporabim anketni vprašalnik. Čeprav ima ta metoda kar nekaj slabosti, kot so nikoli vrnjene ankete, nerazumevanje vprašanj, težka kontrola izpolnjevanja vprašalnikov itd., pa ima tudi kar nekaj prednosti. Prva je predvsem lažje vrednotenje odgovorov, prav tako pa odgovori odražajo dejansko stanje zaradi anonimnosti anketirancev. S pomočjo anketnega vprašalnika sem skušala ugotoviti, katerim motivacijskim dejavnikom dajejo ljudje največji pomen v enem izmed vodilnih gradbenih podjetij v Sloveniji ter kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene najbolj motivirajo.

4.1 OPIS PODJETJA

Podjetje Gradis skupina G d. d. (Gradis skupina G, 2010) je bilo v Sloveniji ustanovljeno leta 2004. Interes po povečanju kapitalne moči, kadrov in znanja so bili razlogi, da je prišlo do združitve družb GRADIS Jesenice d. d., GRADIS inženiring d. d. in GRADIS TEO d. d.. Združene družbe so se organizirale pod skupnim imenom GRADIS skupina G. V organizacijah glavno odgovornost nosi vrhnji management, ki mora z lastnim zgledom in zavezo slediti stalnim in nenehnim spremembam.

Njihovo poslanstvo je z jasno vizijo celovite palete specialnih dejavnosti v gradbeništvu krepiti in izgrajevati skupni ugled med naročniki ter kot poslovno in kapitalsko povezan sistem doseči gospodarnejše poslovanje in uresničevati cilje z zmanjšanim tveganjem in nižjimi stroški. V letu 2008 je družba doživela velike strukturne in kadrovske spremembe. Z reorganizacijo so predvsem mislili na razpršitev programov gradenj, kar bo pripomoglo k stabilnosti družbe in manjši občutljivosti na globalne vplive trga, ki jih povzročajo različni programi. Zavedajo se tudi, da osredotočenost na kakovost poslovanja pripomore k varčnejši in prožnejši organizaciji, ki je boljše usposobljena za osvajanje novih priložnosti na vedno bolj konkurenčnem globalnem trgu, zato so v lanskem letu uskladili sistem vodenja družbe z vpeljavo procesnega pristopa, ki je poenotil postopke delovanja družbe. Prav tako pa so sistem vodenja kakovosti prilagodili tudi zahtevam standarda ISO 9001 in ga oktobra 2005 tudi certificirali, kar je dokaz njihove predanosti kakovosti in merilo lastne uspešnosti nasproti konkurenci. V skupini G se zavedajo tudi svojih vplivov na okolje, zato se z ustreznimi tehnološkimi rešitvami ter osveščanjem in usposabljanjem zaposlenih nenehno trudijo, da bi jih čim bolj zmanjšali.

4.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

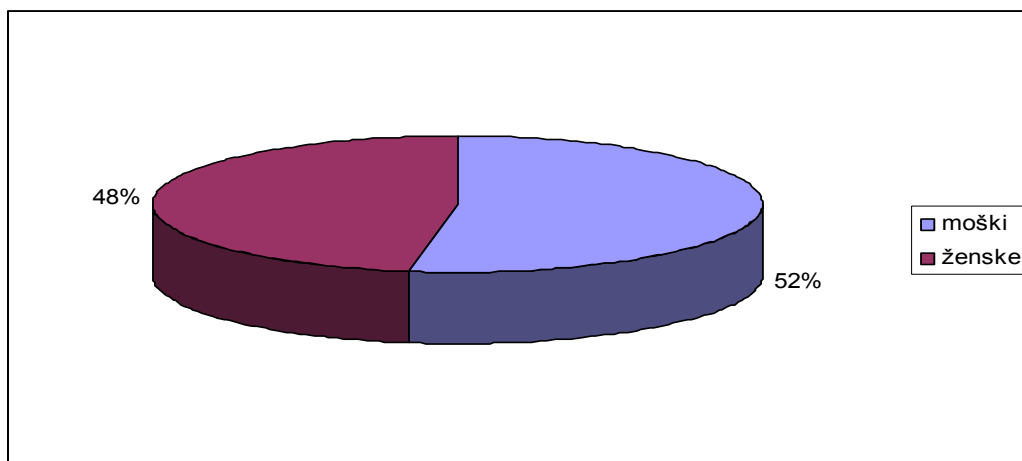
Vprašalnik je sestavljen iz treh delov in po sistemu zaprtega tipa vprašanj. Prvi del zajema splošna vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi ter delovni dobi anketirancev. Drugi del zajema 19 motivacijskih dejavnikov, katere so anketiranci ocenjevali z ocenami od 1 do 5 glede na njihovo pomembnost. Prav tako so pri drugem delu vprašalnika anketiranci izbrali tri motivacijske dejavnike izmed 19, ki jih najbolj motivirajo. Namen drugega dela ankete je bil predvsem dobiti splošno sliko o tem, čemu zaposleni dajejo največji pomen na delovnem mestu oziroma kaj se zdi ljudem pomembno ter kaj jih motivira. V tretjem delu pa sem na podlagi odgovorov skušala dobiti dejansko stanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Iz teh podatkov sem oblikovala smernice za vodilni kader podjetja, z opozorilom, katerim področjem motiviranja morajo dati večji pomen, na kaj morajo biti pozorni ter kje lahko stanje še izboljšajo.

V administraciji podjetja je 55 zaposlenih v oddelkih: finance, marketing, pravni oddelek, kadrovski oddelek, tajništvo, nabava, varstvo pri delu ter receptorsko-vratarska služba. Vprašalnice sem posredovala vsem 55 zaposlenim po vseh oddelkih. Vrnjenih sem dobila 43 vprašalnikov, vendar so bili trije nepopolno izpolnjeni in jih nisem mogla uporabiti v svoji nalogi. Tako sem v svoji analizi zajela 40 vprašalnikov, na podlagi katerih sem tudi oblikovala grafe ter podala trditve. Na podlagi le teh je razvidno, katerim motivacijskim dejavnikom zaposleni dajejo največji pomen ter kako so zadovoljni s trenutno situacijo v podjetju.

4.3 REZULTATI

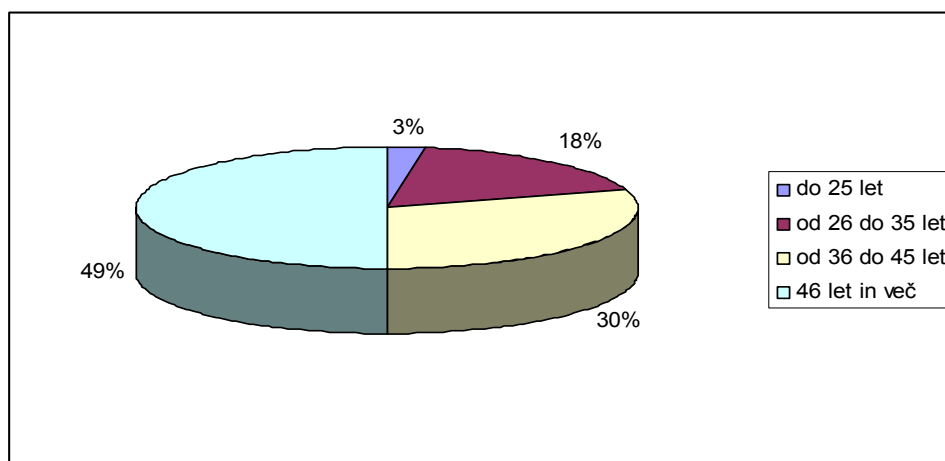
Prvo vprašanje se je navezovalo na spol anketiranega. In za razliko od splošnega prepričanja, da je gradbeništvo bolj moško področje, je anketo izpolnilo kar 19 žensk ter 21 moških, kar je razvidno iz spodnjega grafa. Seveda moram zopet poudariti, da se rezultati navezujejo zgolj na področje administracije podjetja, saj bi bil rezultat bistveno drugačen, če bi v raziskavo vključili tudi zaposlene na gradbiščih.

Slika 6: Prikaz deleža anketirancev glede na spol



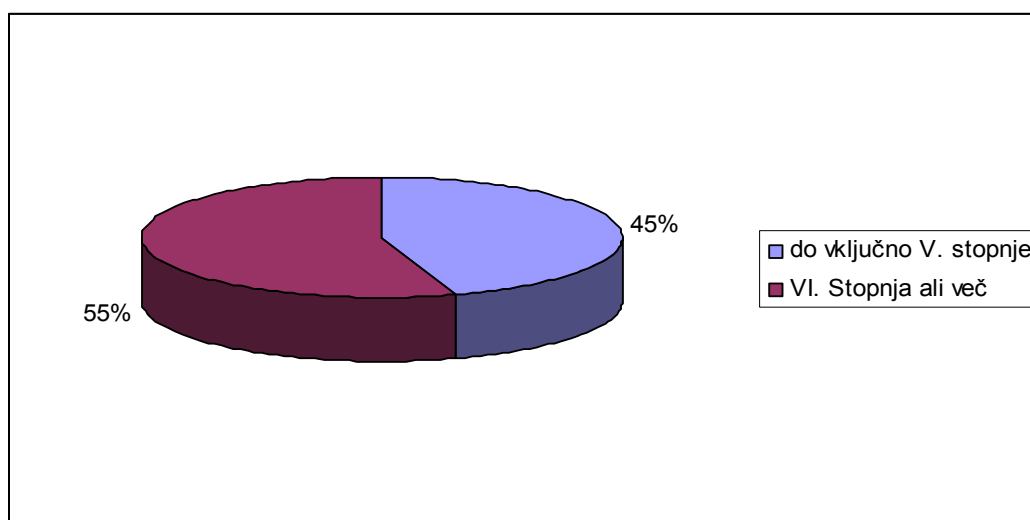
Pri drugem vprašanju sem zaposlene razdelila po starosti v štiri starostne skupine. Iz spodnjega grafa je razvidno, da je največ anketirancev v starostni skupini nad 46 let, kar predstavlja skoraj polovico vseh anketirancev. Najmanj anketiranih pa je v starosti manj kot 25 let, in sicer le 3 odstotki zaposlenih. Le en anketiranec je bil mlajši od 25 let, sedem je bilo starih od 26 do vključno 35 let, od 36 do vključno 45 let je bilo starih 12 anketirancev, kar 20 zaposlenih pa je bilo starejših od 46 let.

Slika 7: Prikaz deleža anketirancev glede na starost



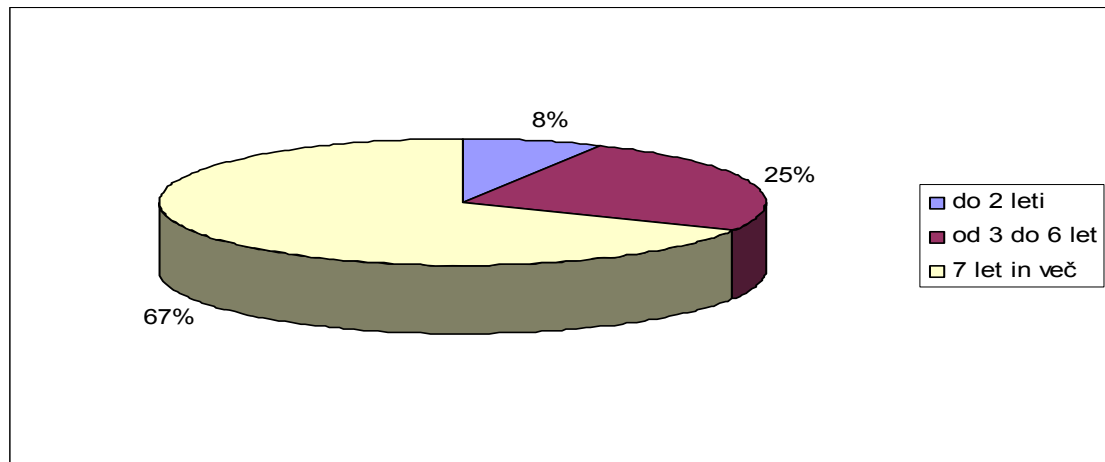
Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, katero stopnjo izobrazbe imajo zaposleni. Stopnjo izobrazbe sem razdelila le v dve skupini, saj menim, da je to vprašanje, na katerega anketiranci ne odgovarjajo radi in bodo rezultati bolj iskreni, če stopnjo izobrazbe razdelim na manj skupin. Glede na izobrazbeno strukturo sem na podlagi podatkov ankete ugotovila, da ima 18 anketirancev do vključno V. stopnjo izobrazbe, VI. stopnjo ali več, pa ima 22 zaposlenih, kar je razvidno tudi iz spodnjega grafa.

Slika 8: Prikaz deleža anketirancev glede na stopnjo izobrazbe



V splošnem delu ankete se je zadnje vprašanje nanašalo na dolžino delovne dobe v organizaciji. Podatki izkazujejo, da imajo trije zaposleni pri podjetju manj kot dve leti delovne dobe, deset zaposlenih ima delovno dobo od tri do šest let, kar 27 zaposlenih je pri istem podjetju že več kot sedem let.

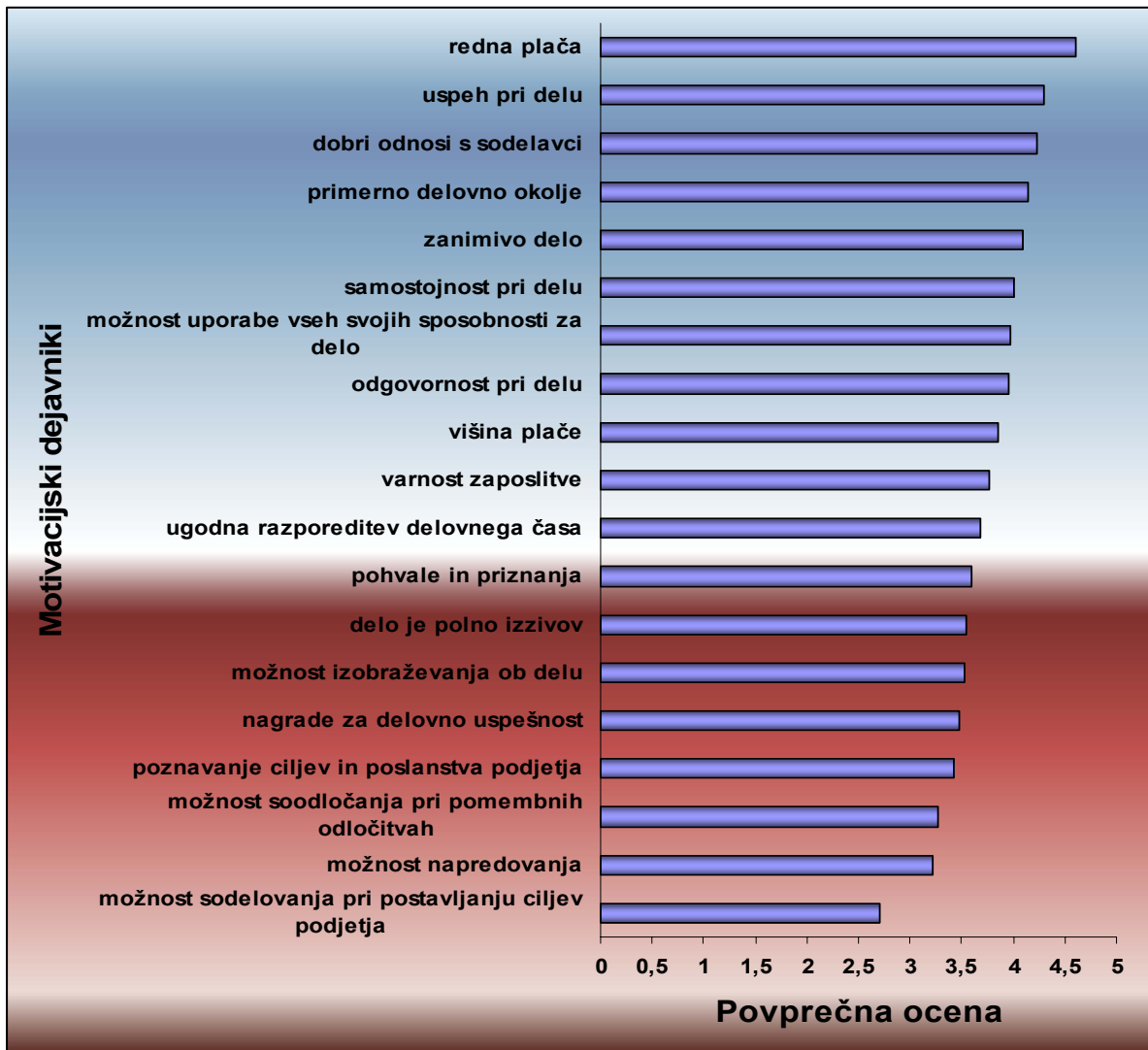
Slika 9: Prikaz deleža anketirancev glede na delovno dobo v organizaciji



Slika 10 prikazuje, kateri motivacijski dejavniki najbolj motivirajo zaposlene v gradbeni panogi. Kot pravijo mnoge teorije, je plača še vedno eden največjih motivacijskih dejavnikov, kot lahko vidimo tudi v spodnjem grafu, vendar pa so v našem primeru nematerialni motivacijski dejavniki dokaj pomembni. Na prvo mesto so sicer s povprečno oceno 4,6 zaposleni v gradbeni panogi postavili redno plačo. Vendar pa moramo upoštevati tudi finančno krizo, v kateri se nahajamo ta trenutek in je redna plača lahko dober motivacijski dejavnik. Presenetljivo so na drugo mesto s povprečno oceno 4,3 uvrstili uspeh pri delu, takoj za tem pa dobre odnose s sodelavci s povprečno oceno 4,2. Prvim trem najpogosteje izbranim motivacijskim dejavnikom sledi še primerno delovno okolje ter zanimivo delo. Iz motivacijskih dejavnikov, ki so jih delavci postavili na sam vrh, je razvidno, da podjetje posveča premalo pozornosti samemu motiviranju delavcev. Redno plačo v tem trenutku res lahko označimo kot motivator, vendar pa je plača še vedno premalo, da bi motivirala zaposlene, da bi opravljali svoje delo po svojih najboljših močeh.

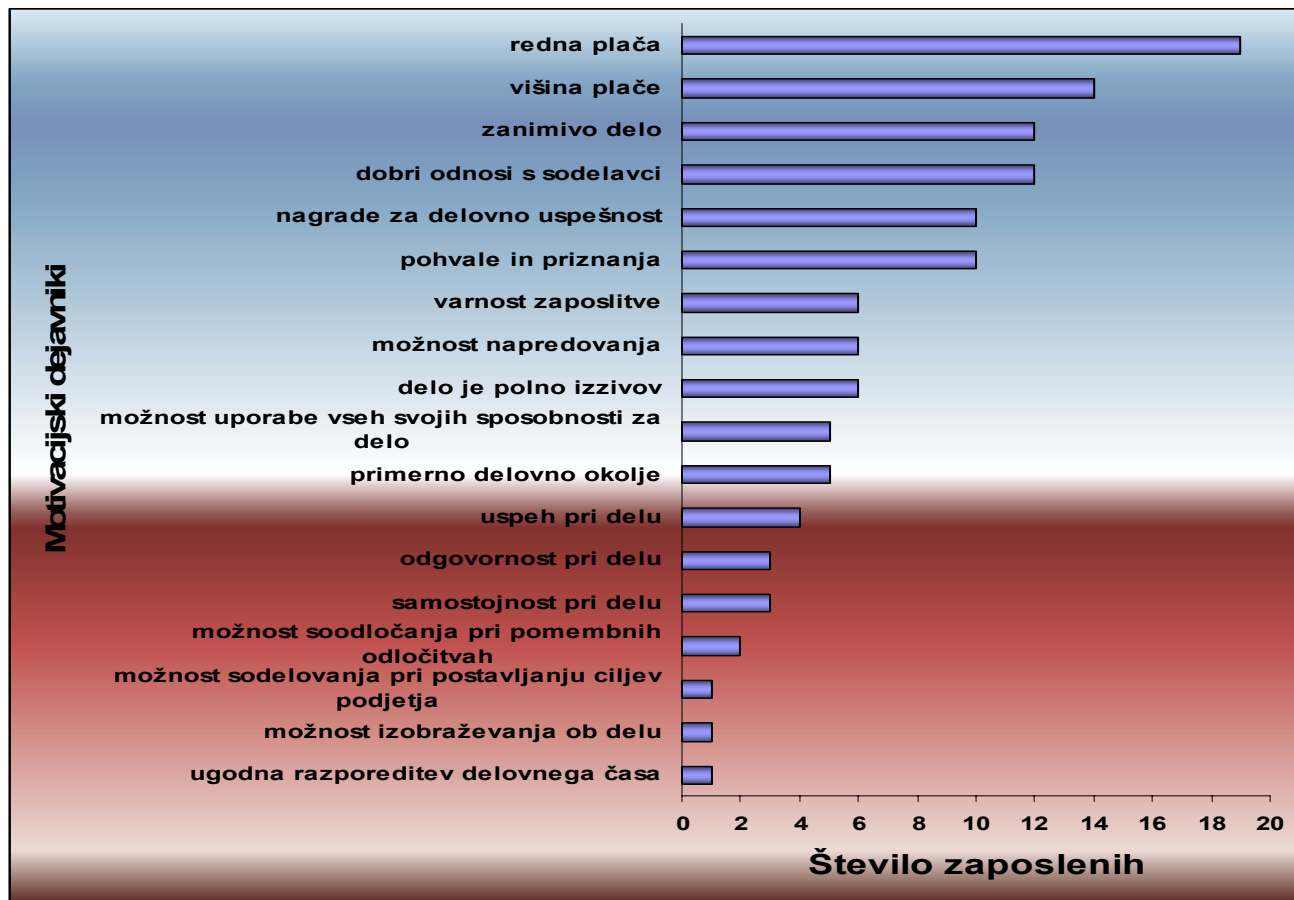
Zaposleni dajejo vse večji pomen osebnemu razvoju, medsebojnim odnosom, vsebini dela, komuniciranju itd., vendar pa še vedno v gradbeni panogi prevladujejo materialni motivacijski dejavniki, kar je razvidno iz grafa.

Slika 10: Pomembnost motivacijskih dejavnikov



Na zadnja mesta so se uvrstili motivacijski dejavniki, kot so možnost napredovanja ter možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja. Ker podjetje nima opredeljenih pogojev za napredovanje, delavci ne vedo, kaj morajo narediti, da bi napredovali in se zato tudi ne trudijo. Motivacijski dejavnik, ki so ga uvrstili prav na zadnje mesto, to je možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev, je prav tako pokazatelj, da se zaposleni ne počutijo kot del podjetja oziroma ne dovolj in se zato premalo zavedajo, kako pomembno je delo, ki ga opravljajo, za celotno organizacijo. Izidi ankete so pričakovani, saj so vprašalnike izpolnjevali predvsem zaposleni v administraciji, medtem ko dejansko o ciljih podjetja v gradbeni panogi še vedno v celoti odloča vodstvo podjetja, brez participacije delavcev. Kot sem že omenila, so morali anketiranci v drugem delu anketnega vprašalnika izbrati tri motivacijske dejavnike izmed devetnajstih, ki jih najbolj motivirajo. Rezultati so prikazani v spodnjem grafu.

Slika 11: Trije najpomembnejši dejavniki

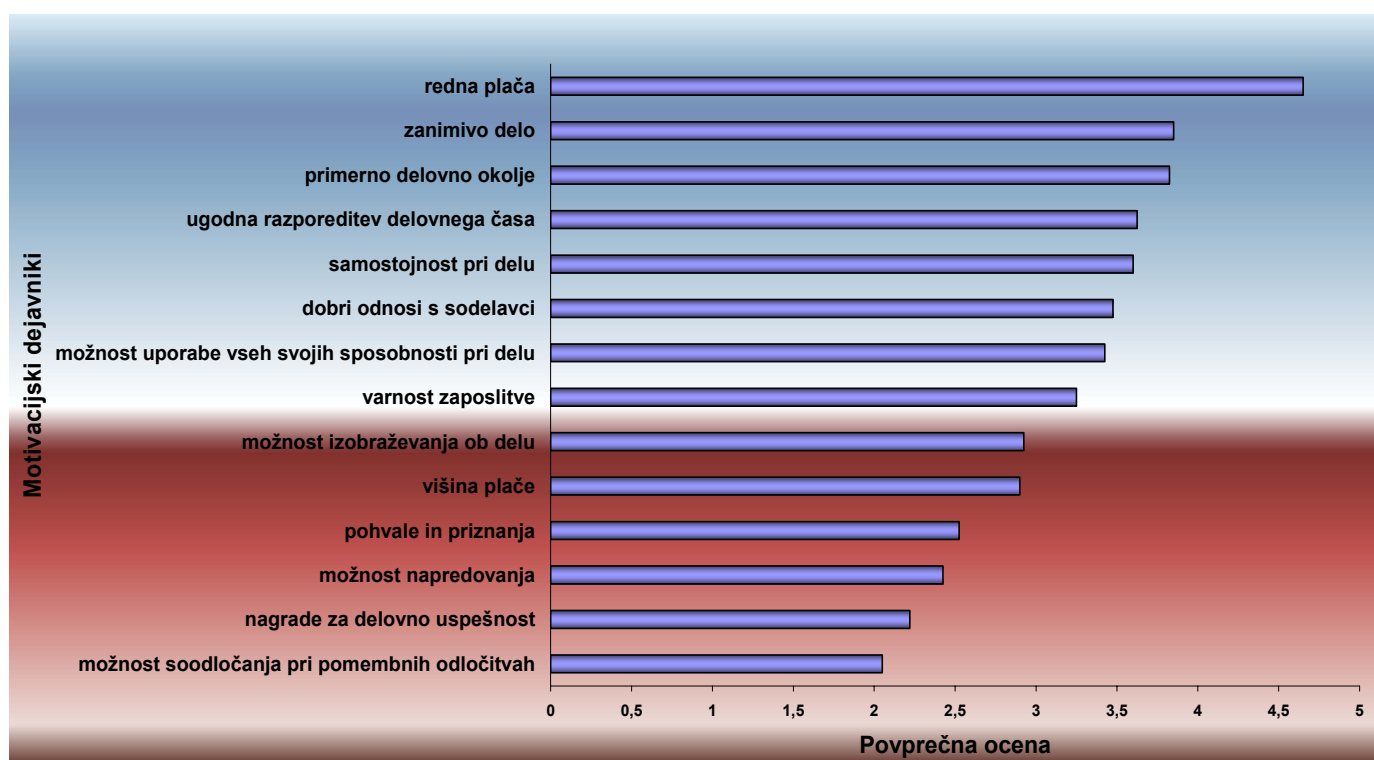


Iz grafa je razvidno, da je za zaposlene najbolj pomemben motivacijski dejavnik redna plača, na drugem mestu je višina plače in šele nato pridejo na vrsto dobri odnosi s sodelavci ter zanimivost dela. Vsi ti dejavniki so ocenjeni zelo visoko, kar pomeni, da jim ljudje pripisujejo veliko pomembnost. Očitno je, da v izbrani organizaciji zaposleni še vedno dajejo največji pomen materialnim dejavnikom, v našem primeru višini plače. Nematerialni motivacijski dejavniki zaostajajo za kar nekaj glasov, saj so dobri odnosi s sodelavci ter zanimivo delo šele na tretjem in četrtem mestu. Zadnje mesto pa si delijo s samo enim glasom: možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, možnost izobraževanja ob delu, ugodna razporeditev delovnega časa. Pomanjkanje nematerialnih motivatorjev med motivacijskimi dejavniki utemeljuje dejstvo, da so višino osebnega dohodka postavili na drugo mesto, takoj za redno plačo. To pomeni, da v gradbeni panogi še vedno drži teorija o pomembnosti plače kot bistvenem dejavniku motivacije.

V tretjem delu anketnega vprašalnika sem želela izvedeti, kakšno je dejansko stanje v podjetju oziroma koliko so zaposleni dejansko zadovoljni z motivacijskimi dejavniki na

delovnem mestu. Kot je prikazano na zgornjem grafu, je zopet na prvem mestu redna plača, kar je v trenutni situaciji glede na krizo v gospodarstvu zelo razumljivo. Zaposleni so zelo zadovoljni tudi z vsebino dela, saj je le to zanimivo, in prav tako z delovnim okoljem. Najmanj pa so zadovoljni z možnostjo soodločanja pri pomembnih odločitvah, saj so ga ocenili le z 2,05, ter z nagradami za delovno uspešnost, ki je na predzadnjem mestu z oceno 2,25. Očitno je, da so gradbena podjetja v Sloveniji še vedno organizirana hierarhično in da glavno odgovornost glede strateških odločitev še vedno nosi ozki vrh managementa.

Slika 12: Povprečna ocena zadovoljstva na delovnem mestu



5 PREDLOGI ZA POVEČANJE MOTIVACIJE V GRADBENEM PODJETJU

Anketa, ki je bila razdeljena med zaposlene, je vključevala tri dele. Prvi je zajemal vprašanja glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov in znotraj tega so morali anketiranci obkrožiti tri dejavnike, ki se jim zdijo najpomembnejši. Rezultati so prikazani v sliki 11 in sestavljajo drugi del ankete. V tretjem delu pa je bil poudarek na vprašanjih, s katerimi sem skušala pridobiti vpogled v dejansko stanje v podjetju. Že v prvem sklopu vprašanj so zaposleni s svojimi odgovori pokazali, da jih vodstvo podjetja premalo vključuje v dejansko upravljanje in sodelovanje pri pomembnejših odločitvah in vodenju podjetja. Najslabše so zaposleni

ocenili »možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah« ter »možnost napredovanja«. V tem primeru bi vodstvu predlagala imenovanje neposrednih vodij, ki bi imeli nadzor nad določenim številom delavcev. Zaradi hierarhične urejenosti podjetja vodstvo nima časa, da bi se posvečalo vsakemu posameznemu delavcu, zato menim da bi neposredni vodje izboljšali vzdušje v podjetju, saj bi bili delavci bolj na tekočem, kaj se v podjetju dogaja. Prav tako bi morali uvesti redne sestanke, kjer bi neposredni vodje obveščali delavce o poslovanju podjetja ter v primeru pomembnih odločitev za podjetja izvedli glasovanje, ki bi ga nato posredovali vodstvu. Zaposlenim je treba prisluhniti in jih spodbujati, da dajejo predloge izboljšav pri delu, ki ga opravljajo. S tem bi zaposleni pridobili večji občutek vrednosti, vodstvo pa bi pridobilo več idej pri pomembnih odločitvah.

Tudi vprašanje o možnosti napredovanja so zaposleni uvrstili na dno lestvice. Večina jih meni, da so, ne glede na njihovo delovno uspešnost, možnosti za napredovanje zelo majhne. To je za podjetje zelo slabo, saj možnost napredovanja zaposlene žene naprej v upanju po boljšem delovnem mestu in posledično tudi višji plači. V tem primeru pa te motivacije ni, zato tudi svojega dela ne opravljajo po najboljših močeh. Zato predlagam podjetju korenite spremembe na tem področju. Najprej bi morali v kadrovski službi sestaviti sistem in pogoje napredovanja, ki bi bili znani vsem zaposlenim in bi se jih tudi vsi striktno držali. Prav tako bi pripomogla ustrezna merila ocenjevanja uspešnosti, ki bi morala biti prilagojena skupinam zaposlenih in organizacijskim ravnam ter vključevati dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo. Na ta način bi vsak zaposleni vedel, kaj mora narediti za napredovanje. S tem bi dvignili motivacijo v podjetju, saj bi se zaposleni zopet začeli bolj truditi v upanju po napredovanju.

Zaposleni v proučevani organizaciji so na prvo mesto postavili redno plačo, kar po mojem mnenju ni motivacijski dejavnik oziroma ne bi smel biti. Delo je za marsikaterega zaposlenega neizogibna nujnost in za mnoge ni le vir zaslužka, ampak jamstvo ekonomske varnosti. Za kakovost delovnega življenja pa je najbolj odločilno delo, ki ga delavec rad opravlja. Z delom si zaposleni pridobivajo sredstva za preživljanje ter se vključujejo v družbeno življenje. (Pratt & Bennet, 1989, str. 68) Zato bi morala biti redna plača nekaj samoumevnega, za motiviranje zaposlenih pa bi morali vodje uporabljati druge dejavnike, ki jih v tem trenutku očitno zapostavljajo. Produktivnost in kakovost delovnega življenja nista nezdržljiva cilja, zato bi si morale organizacije prizadevati za oboje. Številne raziskave so pokazale, da je zelo uspešnim organizacijam skupno to, da upoštevajo človeški faktor in mu posvečajo veliko pozornosti. (Kast & Rosenzweig, 1985, str. 646) Prav tako bi moralo podjetje poskrbeti, da bi se raziskave o zadovoljstvu zaposlenih opravljale večkrat letno. S tem bi se ugotavljalo dejansko stanje zadovoljstva v podjetju, ki bi pripomoglo k izboljševanju na področjih, ki bi bila tega najbolj potrebna. Seveda bi bilo treba poskrbeti, da se terminsko določijo vse te aktivnosti.

V tretjem delu, ki odraža dejansko stanje motivacije v podjetju, so zaposleni na predzadnje mesto postavili »nagrade za delovno uspešnost«, le malo bolje pa so ocenili motivacijski dejavnik »pohvale in priznanja«. Kot je razvidno iz tretjega grafa, se vodilni bistveno premalo posvečajo svojim zaposlenim. Zaposleni želijo, da njihovi dosežki na delovnem mestu ne ostanejo neopaženi, saj se v tem primeru ne bodo več tako trudili za vsak projekt. Čeprav je denar lahko glavna spodbuda za večjo uspešnost zaposlenih, pa vseeno ni edina in je kot nagrada neobstoja. Nagrada mora imeti smisel, ocenjevanje uspešnosti posameznikov pa mora biti sistematično in pravično. Ključnega pomena je, da vodje svoje zaposlene motivirajo ter da podjetje z njimi naveže partnerski odnos ter občutek pripadnosti. Prav tako je pomembna identifikacija zaposlenih s svojim podjetjem, pri tem pa morajo zaposleni v svojem delu videti smisel in cilj. Seveda je denarno nagrajevanje najbolj razširjeno, ni pa edino. Kot navaja Sang (2001, str. 51), bi bili mi vsi bančni roparji, če bi bil denar resnično tako dober motivator. Med nedenarne nagrade prištevamo ustne in pisne pohvale, razne oblike čestitk in presenečenj, zadovoljstvo zaposlenih ob doseganju zastavljenih ciljev, vključenost v odločanje in partnerstvo.

V tem primeru bi vodstvu svetovala oblikovanje učinkovitega sistema nagrajevanja, kateremu bodo zaposleni zaupali. Za to bo potrebnih kar nekaj sprememb, saj usklajen sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti ter pristojnosti. Zaposleni si predvsem želijo takšen sistem, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zvišanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja. Podjetje bi lahko svojim zaposlenim omogočalo prejem nedenarnih nagrad, bodisi kot nagrade za delovno uspešnost ali kot nagrade za jubileje. Te nedenarne nagrade bi lahko bile v obliki potovanj, dodatnega zdravstvenega zavarovanja, članstvo v klubih, plačana ali nagradna izobraževanja, prosti dnevi, voščila ob rojstnem dnevu, zahvale in spodbude. Samo podjetje bi moralo takšno obliko nagrajevanja malo »promovirati«, tako da bi zaposleni točno vedeli, kakšne nagrade lahko pričakujejo po uspešno opravljenem delu.

Še večjega pomena, po mojem mnenju, pa je uvedba pohval in priznanj v sistem nagrajevanja. V vsakdanjik bi morali vključiti pohvale svojim zaposlenim s strani nadrejenih glede na to, da zaposleni v podjetju teh nagrad skoraj ne zaznavajo. Pohvala mora biti pristna. To ne pomeni, da mora biti izrekanje pohvale dovršeno, dovolj je, da je iskrena. Tudi ni treba, da je izrečena samo ob zaključku naloge, saj je zlasti pri daljših nalogah veliko bolj učinkovita pohvala ob dosegu vmesnih ciljev. Dobivanje pohval, še posebno javnih, bo zelo pozitivno vplivalo na njihovo nadaljnje delo. To bi bilo še posebej primerno na raznih letnih srečanjih (letne in zimске športne igre, božično-novoletni prazniki ...) vseh zaposlenih, saj bi bile ob takih priložnostih pohvale ne le dobra stimulacija za zaposlenega, ki jo prejme, ampak tudi za vse druge.

SKLEP

Ali težava z motiviranjem leži v nemotiviranih delavcih ali je mogoče težavo iskati pri vodjih? Če vodja nima odgovora na vprašanje: »Kaj hočem, da bi ljudje delali?« nima kot vodja nobene možnosti, da bi v ljudeh ustvaril hotenje po opravljanju dela, ki vodi k njim neznanim ciljem. Kot trdijo mnogi avtorji v svojih delih, postajajo zaposleni ključni dejavnik konkurenčne prednosti organizacije. Zato tudi naloga managementa postaja vedno bolj zahtevna, saj je na področju motivacije in nagrajevanja čedalje več novih odkritij ter sprememb.

Če želimo v organizaciji doseči postavljene cilje, moramo svoje zaposlene motivirati, vendar pa je vsak človek edinstven, zato je pomembno najprej ugotoviti, kaj motivira vsakega posameznika. Na podlagi ugotovitev mora podjetje razviti svoj sistem nagrajevanja, ki bo ustrezalo njihovim zaposlenim in jih motiviralo.

Predvsem pa bi vodstvo opozorila, da je po koncu vsake težke naloge treba delavce, tudi najnižje na hierarhični lestvici, nagraditi, pri tem niti ni pomembno, kakšna je nagrada, važno je le, da zaposlenim veliko pomeni. Vsak, ki svoje delo opravi dobro in učinkovito, si za nagrado namreč zasluži pohvalo.

Cilj moje diplomske naloge je bil predstaviti pojem motivacije ter povezanih pojmov, predvsem pa ugotoviti, kakšno je dejansko stanje v Sloveniji na področju gradbene panoge. Preden sem se lotila empiričnega dela svoje diplomske naloge, pa sem se seznanila s tematiko motiviranja v teoriji. Raziskala sem pojme motivacije, motivov, pregledala najosnovnejše motivacijske teorije ter podrobno raziskala motivacijske dejavnike. Večji poudarek sem dala seveda motivacijskim dejavnikom, na katerih je temeljil tudi večji del anketnega vprašalnika. Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da Slovenci še vedno ne upoštevamo v zadostni meri, da so zaposleni naš največji kapital, katerega je treba ohranjati in izpopolnjevati.

Večina gradbenih podjetji ima še vedno hierarhično strukturo, zaradi katere se zaposleni na nižjih delovnih mestih počutijo zapostavljene, saj nimajo nikakršnega stika z višjim managementom. Njihovo delo je v večini primerih še vedno samoumevno in zanj ne prejmejo nikakršnih pohval ali nagrad. Zato so zaposleni nemotivirani in posledično tudi nezadovoljni s svojim položajem. Čeprav je splošno prepričanje, da je plača oziroma denar tisti ključni dejavnik motiviranja, pa menim, da gre v našem primeru predvsem za pomanjkanje nematerialnih nagrad, kot so pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo. Da bi svoje zaposlene vodje motivirali, ne potrebujejo veliko, le nekaj dobre volje, prijaznejši pristop nadrejenih ter boljšo komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Černetič, M. (2001). *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
3. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
4. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Gradis skupina G. Najdeno 7. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.gradis-skupinag.si>.
6. Jurančič, I. (1980). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Kast, F. & Rosenzweig, J. (1985). *Organization and management*. Singapore: Hill Book Company.
8. Keenan, K. (1995). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Krajnc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delovska enotnost.
10. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Management.
12. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
14. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Musek, J. & Pečjak, V. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
16. Musek, J. (1993). *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja.
17. Požarnik, H. (1984). *Psihologija za zdravstveno usmeritev*. Ljubljana: Univerzum.
18. Pratt, K.J. & Bennett, S.G. (1989). *Elements of personal management*. Anglija: Van Nostrand Reinold.
19. Richard, D. (2002). *Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Sang, H. K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.
21. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Turk, I. (1987). *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
24. Uhan, S. (1998). *Raziskave o motivaciji*. Organizacija, 31(10).
25. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
26. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Katra Ogrin, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Tema moje diplomske naloge je : »**Motivacijski dejavniki v gradbeni panogi**«. Diplomsko nalogo bom izdelala pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan.

Anketni vprašalnik bo služil za zbiranje podatkov, ki jih bom obdelala in obrazložila v diplomski nalogi.

Vprašalnik je anonimen , zato Vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj minut časa in na zastavljena vprašanja odgovorite čimbolj iskreno, saj bodo le tako lahko rezultati objektivni. Zagotavljam Vam, da bodo podatki vprašalnika uporabljeni izključno za potrebe moje diplomske naloge in ne bodo dostopni nikomur drugemu.

Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

S spoštovanjem

Katra Ogrin

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

• Splošni del

1. Spol?

- a) moški
- b) ženski

2. Starost?

- a) do vključno 25 let
- b) od 26 do vključno 35 let
- c) od 36 do vključno 45 let
- d) 46 let in več

3. Stopnja izobrazbe?

- a) do vključno V. stopnje izobrazbe
- b) VI. stopnja ali več

4. Delovna doba v organizaciji?

- a) do vključno 2 leti
- b) od 3 do 6 let
- c) 7 let in več

• Dejavniki motiviranja

Spodaj so navedeni motivacijski dejavniki. Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo? Prosim Vas, da z ocenami od 1 do 5 izrazite svoje mnenje glede vpliva določenih motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu.

1 - sploh ne

2 - malo

3 - srednje

4 - veliko

5 - zelo veliko

1. Dobri medsebojni odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
2. Delo je zanimivo	1	2	3	4	5
3. Uspeh pri delu	1	2	3	4	5
4. Delo je polno izzivov	1	2	3	4	5
5. Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
6. Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
7. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
8. Primerno delovno okolje	1	2	3	4	5
9. Ugodna razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5

10. Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	1	2	3	4	5
11. Možnosti napredovanja	1	2	3	4	5
12. Možnost uporabe vseh svojih sposobnosti za delo	1	2	3	4	5
13. Možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
14. Možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja	1	2	3	4	5
15. Poznavanje ciljev in poslanstva podjetja	1	2	3	4	5
16. Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
17. Višina plače	1	2	3	4	5
18. Redna plača	1	2	3	4	5
19. Nagrade za delovno uspešnost	1	2	3	4	5

Izmed 19 motivacijskih dejavnikov si nato izberite 3 (tako da obkrožite številko pred dejavnikom), ki vas najbolj motivirajo.

• Zadovoljstvo na delovnem mestu

Spodaj so navedeni nekateri dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje mnenje o posamezni trditvi.

1 – nikakor ne drži

2 – ne drži

3 – niti drži, niti ne drži

4 – drži

5 – popolnoma drži

1. Medsebojni odnosi s sodelavci so v našem podjetju dobri	1	2	3	4	5
2. Moje delo je zanimivo in polno izzivov	1	2	3	4	5
3. Moje delo mi dopušča veliko samostojnosti	1	2	3	4	5
4. Za dobro opravljeno delo vedno dobimo pohvale in priznanja	1	2	3	4	5
5. Na mojem delovnem mestu je zagotovljeno primerno delovno okolje	1	2	3	4	5
6. Razporeditev mojega delovnega časa je ugodna	1	2	3	4	5
7. Imam možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	1	2	3	4	5
8. V našem podjetju je veliko možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
9. Imam možnost, da pri delu uporabim vse svoje sposobnosti	1	2	3	4	5
10. Imam možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah v podjetju	1	2	3	4	5

11. Moja zaposlitev je varna	1	2	3	4	5
12. Višina moje plače je zadovoljiva	1	2	3	4	5
13. Plačo dobivam redno	1	2	3	4	5
14. Nagrade in pohvale za delovno uspešnost so pogoste	1	2	3	4	5

Hvala , ker ste si vzeli čas in odgovorili na moj vprašalnik.