

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

## **MAGISTRSKO DELO**

### **MOTIVACIJA INŽENIRJEV V PROCESU ZAPOSLOVANJA**

Ljubljana, maj 2009

Dimitrij Černic

## IZJAVA

Študent Dimitrij Černic izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvomizr. prof. dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 2. 5. 2009

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD.....                                                               | 1  |
| 1 PROCES ZAPOSLOVANJA.....                                              | 4  |
| 1.1 Načrtovanje kadrov.....                                             | 6  |
| 1.2 Pridobivanje novih kadrov .....                                     | 8  |
| 1.2.1 Notranji viri .....                                               | 8  |
| 1.2.2 Zunanji viri .....                                                | 11 |
| 1.3 Izbiranje kadrov .....                                              | 13 |
| 1.3.1 Življenjepis .....                                                | 14 |
| 1.3.2 Kadrovski vprašalnik.....                                         | 15 |
| 1.3.3 Intervju .....                                                    | 15 |
| 1.3.4 Testiranje .....                                                  | 18 |
| 1.4 Uvajanje kadrov.....                                                | 19 |
| 1.5 Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti .....                 | 20 |
| 1.5.1 Namen spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti .....         | 22 |
| 1.5.2 Spremljanje delovne uspešnosti .....                              | 22 |
| 1.5.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti.....                               | 23 |
| 1.6 Nagrajevanje zaposlenih.....                                        | 26 |
| 1.6.1 Finančno nagrajevanje.....                                        | 27 |
| 1.6.2 Nefinančno nagrajevanje .....                                     | 28 |
| 1.7 Zaključek delovnega razmerja.....                                   | 28 |
| 2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....                                           | 30 |
| 2.1 Motivacijski proces .....                                           | 31 |
| 2.1.1 Potrebe .....                                                     | 32 |
| 2.1.2 Motiv .....                                                       | 34 |
| 2.1.3 Cilj .....                                                        | 35 |
| 2.1.4 Nezadovoljenost potreb in motivov – frustracije in konflikti..... | 36 |
| 2.2 Pristopi k motivaciji .....                                         | 39 |
| 2.2.1 Tradicionalni model motivacije.....                               | 40 |
| 2.2.2 Model človeških odnosov .....                                     | 40 |
| 2.2.3 Model človeških virov .....                                       | 42 |
| 2.3 Motivacijske teorije .....                                          | 42 |
| 2.3.1 Motivacijska teorija Maslowa .....                                | 43 |
| 2.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija .....                            | 44 |
| 2.3.3 Alderferjeva ali teorija ERG.....                                 | 45 |
| 2.3.4 Teorija pričakovanj.....                                          | 47 |
| 2.3.5 Teorija X in Teorija Y .....                                      | 49 |
| 2.3.6 Hackman-Oldhamov model motivacije dela .....                      | 51 |
| 2.3.7 Teorija okrepitve.....                                            | 52 |
| 2.3.8 Teorija pravičnosti.....                                          | 53 |
| 2.4 Uničenje motivacije .....                                           | 54 |

|       |                                                                                       |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3     | MOTIVIRANJE TEHNIČNIH STROKOVNJAKOV .....                                             | 56 |
| 3.1   | Notranja motivacija.....                                                              | 56 |
| 3.2   | Zunanja motivacija.....                                                               | 58 |
| 4     | EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI <i>INŽENIRJEV</i> .....                              | 62 |
| 4.1   | Opis razvojnega oddelka v Iskraemeco .....                                            | 62 |
| 4.1.1 | Poslovna funkcija Razvoj.....                                                         | 63 |
| 4.1.2 | Demografske značilnosti PF Razvoj.....                                                | 64 |
| 4.2   | Metoda .....                                                                          | 65 |
| 4.2.1 | Podlaga za pripravo vprašalnika .....                                                 | 66 |
| 4.2.2 | Zgradba vprašalnika.....                                                              | 68 |
| 4.2.3 | Izvedba anketiranja .....                                                             | 70 |
| 5     | REZULTATI RAZISKAVE .....                                                             | 70 |
| 5.1   | Demografske značilnosti vzorca .....                                                  | 70 |
| 5.2   | Zadovoljenost skupin potreb po Maslowu .....                                          | 72 |
| 5.3   | Pomembnost in navzočnost motivacijskih dejavnikov .....                               | 76 |
| 5.3.1 | Delitev glede na delovno mesto .....                                                  | 76 |
| 5.3.2 | Delitev glede na delovno dobo.....                                                    | 78 |
| 6     | UGOTOVITVE IN PREDLOGI PRI MOTIVACIJI <i>INŽENIRJEV</i> .....                         | 82 |
| 6.1   | Motiviranje <i>inženirjev</i> .....                                                   | 82 |
| 6.2   | Motiviranje <i>inženirjev</i> , zaposlenih v PF Razvoj podjetja Iskraemeco, d. d..... | 84 |
|       | SKLEP .....                                                                           | 85 |
|       | LITERATURA IN VIRI .....                                                              | 88 |
|       | PRILOGE.....                                                                          | 92 |

## Kazalo slik

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1.1: Proces zaposlovanja .....                                                                                                | 5  |
| Slika 1.2: Model interakcij med udeleženci intervjuja .....                                                                         | 16 |
| Slika 1.3: Viri povratne informacije 360° .....                                                                                     | 24 |
| Slika 1.4: Joharijevo okno in povratna informacija 360° .....                                                                       | 25 |
| Slika 1.5: Struktura plače .....                                                                                                    | 28 |
| Slika 2.1: Preprost model motivacijskega procesa .....                                                                              | 32 |
| Slika 2.2: Homeostatično (ciklično) zadovoljevanje potreb.....                                                                      | 34 |
| Slika 2.3: Spiralno zadovoljevanje potreb .....                                                                                     | 34 |
| Slika 2.4: Povezanost uspešnosti posameznika in podjetja .....                                                                      | 36 |
| Slika 2.5: Hierarhija potreb po Maslowu .....                                                                                       | 43 |
| Slika 2.6: Groba razdelitev dejavnikov na higienike in motivatorje .....                                                            | 45 |
| Slika 2.7: Princip teorije ERG .....                                                                                                | 46 |
| Slika 2.8: Medsebojna primerjava ERG, Maslowove in Dvofaktorske teorije .....                                                       | 47 |
| Slika 2.9: Frustracijska regresija .....                                                                                            | 47 |
| Slika 2.10: Teorija pričakovanj .....                                                                                               | 48 |
| Slika 2.11: Hackman-Oldhamov model motivacije dela.....                                                                             | 52 |
| Slika 2.12: Osnovni vedenjski krog.....                                                                                             | 53 |
| Slika 2.13: Osnova teorije pravičnosti.....                                                                                         | 54 |
| Slika 3.1: Vpliv različnih kultur .....                                                                                             | 58 |
| Slika 4.1: Organizacijska shema PF Razvoj .....                                                                                     | 64 |
| Slika 4.2: Primer analize pomembnosti–prisotnosti.....                                                                              | 68 |
| Slika 5.1: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov na podlagi kriterijev pomembnosti in navzočnosti za strokovnjake in vodje.....      | 77 |
| Slika 5.2: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov na podlagi kriterijev pomembnosti in navzočnosti glede na dolžino delovne dobe..... | 79 |

## Kazalo tabel

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 2.1: Primerjava posameznih modelov motivacije.....                   | 41 |
| Tabela 2.2: Primerjava Teorije X in Teorije Y.....                          | 50 |
| Tabela 3.1: Potrebe, ki jih zadovoljuje delovno mesto .....                 | 60 |
| Tabela 4.1: Imenovanje osnovnih skupin potreb pri Maslowu in Porterju ..... | 66 |
| Tabela 4.2: Porazdelitev trditev glede na skupine potreb.....               | 69 |
| Tabela 5.1: Zadovoljenost skupin potreb po Maslowu.....                     | 74 |

## Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

*Autonomy* – samostojnost

*Behavioral Description Interview* – intervju opisov vedenja

*Behavioral Event Interview* – intervju primerov vedenja

*Behavioral Events* – primeri vedenja

*Blog* – spletni dnevnik

*Check List* – označevalna lista

*Directory* – imenik

*Embedded* – vključen

*Equity Theory* – teorija pravičnosti

*Existence Needs* – eksistenčne potrebe

*Extrinsic Motivation* – zunanja motivacija

*Feedback* – povratna informacija

*Follow-up Questions* – poglobljena vprašanja

*Gain-sharing* – nagrada za učinek, uspešnost

*Growth Needs* – potrebe po osebnem razvoju

*Human Relations Model* – model človeških odnosov

*Human Resources Model* – model človeških virov

*Importance-Performance Analysis (IPA)* – analiza pomembnosti–prisotnosti

*Intrinsic Motivation* – notranja motivacija

*Johari Window* – Joharijevo okno

*Management by Objectives* – ciljno vodenje

*Motivating Potential Score* – ocena motivacijskega potenciala dela

*Porter's Need Satisfaction Questionnaire* – Porterjev vprašalnik zadovoljenosti potreb

*Profit-sharing* – nagrada za dobiček

*Relatedness Needs* – potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (potrebe po odnosih)

*Scientific Management* – znanstveni menedžment

*Skill Variety* – raznolikost veščin

*Task Identity* – vsebina naloge

*Task Significance* – pomembnost naloge

*Turnover* – fluktuacija

## UVOD

Spremembe v zunanjem in notranjem okolju so edina stalnica našega časa (nove tehnologije, spremembe v ekonomskem sistemu, novi viri energij, skrb za okolje, globalizacija, selitev kapitala in delovne sile ...). V takem poslovnem okolju lahko uspejo le tisti, ki nenehno iščejo nove in nove konkurenčne prednosti. Kako torej postati in ostati konkurenčen? Dejstvo je, da je uspešnost podjetja odvisna od zaposlenih, ki znajo, zmorejo in hočejo. Izkušnje najuspešnejših kažejo, da ni največji izziv razviti vizijo razvoja podjetja in oblikovati strategijo za njeno uresničitev, temveč ustvariti sistem, ki spodbuja zaposlene, da to uresničujejo. Cilje podjetja in zaposlenih je treba čim bolj povezati, pri tem pa zagotoviti pozitivno delovno in ustvarjalno okolje.

V vsakem trenutku se je treba zavedati, da so zaposleni ljudje, ki imajo svoje razum, čustva, potrebe ter način delovanja in razmišljanja. Ravnanje s človeškimi viri je zato veliko bolj kompleksno in zahtevno kakor z drugimi viri organizacije. Če temu dodamo še dejstvo, da skupino zaposlenih sestavljajo posamezniki z različnimi navadami, potrebami, željami in cilji, si lahko predstavljamo kompleksnost problematike.

Zaradi različnosti posameznikov bi največji učinek na področju ravnanja s človeškimi viri dosegli, če bi lahko vsakega posameznika obravnavali posamično. S takšnim pristopom bi vse sile zaposlenih usmerjali v dobro organizacije. Žal pa je takšen pristop težko izvajati že v organizacijah, ki imajo le nekaj zaposlenih. V večjih organizacijah, ki zaposlujejo na stotine ali tisoče ljudi, je to že skoraj nemogoče, da o še večjih organizacijah sploh ne govorimo.

Vsak zaposleni gre skozi vse faze procesa zaposlovanja in v vsakem trenutku tudi vemo, v kateri fazi procesa se nahaja. Z razdelitvijo zaposlitvenega procesa na posamezne faze lahko kompleksnost ravnanja s človeškimi viri zelo zmanjšamo. Za vsako posamezno fazo lahko »predpišemo« aktivnosti, ki bodo posameznika usmerjale tako, da bo deloval v smeri doseganja ciljev organizacije.

V tem kontekstu je faza motivacije ena izmed pomembnejših (če ne najpomembnejša). Ključnost faze izhaja iz vpliva na zaposlene – z različnimi metodami motivacije lahko dosežemo, da delavci svoje cilje poistovetijo s cilji organizacije; ves njihov vložen trud se tako usmeri v izpolnjevanje zahtev organizacije.

Potek procesa motivacije je sorazmerno preprost. Posameznik ima različne potrebe, želje, pričakovanja ali predvidevanja. Te potrebe v njem povzročijo nekakšno neravnovesje, ki spodbudi aktivnosti, za katere meni, da bodo ponovno vzpostavile ravnovesje. Izvajanje teh aktivnosti povzroči serijo reakcij, ki mu preko zunanjega okolja podajajo povratno informacijo, ki vpliva na njegovo vedenje. Povratna informacija vpliva tudi na trenutno vedenje ali potek aktivnosti. Gonilna sila tega procesa pa so čustva (Gorman, 2007, str. 5).

Čeprav združbe delavcev obstajajo že od antike, se je zanimanje za njihovo motiviranje pojavilo sorazmerno pozno. Prve motivacijske teorije so postavili v štiridesetih letih minulega stoletja (Williams & Johnson, 2003, str. 60). Vse motivacijske teorije poskušajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. Glede na vprašanje, ki ga poskušajo razložiti, jih delimo na dve skupini. Vsebinske teorije skušajo razložiti, kaj vedenje motivira. To so: Motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova dvofaktorska teorija in ERG ali Adelferjeva teorija. Osnovane so na ugotovitvi, da je posameznik pripravljen vložiti napor za dosego nekega cilja, ker mu bo ta pomagal zadovoljiti njegove potrebe. Procesne teorije obravnavajo, kako motivirati vedenje. Usmerjene so v razlago, kako nagrade, s katerimi posameznik zadovoljuje svoje potrebe, vplivajo na njegovo vedenje. Med procesne teorije prištevamo: Teorijo pričakovanj, Teorijo X in Teorijo Y, Hackman-Oldhamov model motivacije dela ter Teorijo okrepitve.

Glede na motivacijske spodbude, ki predstavljajo vir motivacije, ločimo notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija izhaja iz narave dela. Za motiviranje ne potrebujemo zunanjih ciljev, saj je cilj v sami dejavnosti, ki je pomembnejša od rezultata. Vir motivacije je v posamezniku. Zunanja motivacija izhaja iz zunanjih motivacijskih spodbud, ki so posredno povezane z vsebino dela (nagrade, priznanja ...). (Tanner, 2003, str. 214)

Metode motivacije se zelo razlikujejo glede na to, koga želimo motivirati oziroma kakšno delo oseba opravlja. Če želimo motivirati tehnične strokovnjake – inženirje, se moramo zavedati specifičnosti njihovega dela in tudi njih samih. Pri reševanju izzivov morajo biti ustvarjalni in iznajdljivi, obenem pa morajo biti rešitve, ki jih predlagajo, tehnološko dovolj nezahtevne, da se v proizvodnji lahko izvedejo (Burney, 2000, str. 34). Inženirji so delavci znanja. Pri vsakodnevnem delu potrebujejo ogromno teoretičnega in še posebej praktičnega znanja. Da dosežejo tak nivo, morajo iti skozi proces učenja, ki traja več let.

Ta specifika se izraža tudi pri uporabi motivacijskih teorij. Pri uporabi Motivacijske teorije Maslowa se predpostavlja, da imajo nižje potrebe zadovoljene in da zadovoljujejo potrebe višjega nivoja (ugled, samospoštovanje, samopotrjevanje ...) (Miller, 2002, str. 17).

Pri motivaciji inženirjev je zlasti pomembna notranja motivacija. Veliko avtorjev je prepričanih, da je zanje največja motivacija njihovo delo (npr.: Katz, 2005, str. 20; Tanner, 2003, str. 215; Reinertsen, 1999, str. 320). Vsebina dela je za inženirje pomembna tudi pri izbiri oziroma menjavi službe (Ames, 2001, str. 59).

Pri motivaciji inženirjev imata pomembno vlogo tudi delovna oprema in delovno okolje. Primerna delovna oprema je seveda prvi predpogoj za kakovostne in pravočasne rezultate dela, vendar je lahko za inženirje tudi motivator. Mogoče presenetljivo, toda tudi delovno okolje je za motivacijo inženirjev zelo pomembno (Brenner, 1999, str. 33).

Seveda se pri motiviranju inženirjev ne moremo izogniti vprašanju finančnega nagrajevanja. V literaturi je glede pomembnosti denarnega nagrajevanja najti različne ocene in razlage.



Reinertsen (1999, str. 320) meni, da je denar za inženirje higienik, ki deluje demotivacijsko, če ga ni, vendar je slab motivator. To pomeni, da ima plača, ko preseže določeno vrednost, zelo majhen vpliv na motivacijo inženirjev, deluje pa zelo demotivacijsko, če menijo, da so plačani premalo. Seveda to ne velja za vse inženirje; rezultati raziskave, ki jo je izvedel Manolopoulos (2006, str. 625), kažejo, da je finančno nagrajevanje zelo pomembno. Za inženirje, vključene v raziskavo, je plača najpomembnejši motivacijski faktor, denarne nagrade so postavili na tretje mesto.

Namen magistrskega dela je izboljšati motiviranost tehničnih strokovnjakov, raziskovalcev-razvijalcev, ki delajo v razvojno-raziskovalnih oddelkih (enotah). Motiviranje je le del procesa zaposlovanja, zato je za razumevanje motivacije treba poznati celoten proces zaposlovanja in umeščenost motivacije v njem. V ta namen bom v magistrskem delu analiziral celoten proces zaposlovanja. Zaradi preglednejše ponazoritve bom proces razdelil na posamezne faze in jih podrobno opisal. Za vsako fazo bom analiziral aktivnosti, ki v njej potekajo.

Na področju motivacije tehničnih strokovnjakov sem si zastavil naslednje cilje:

- preučiti teoretična spoznanja in prek njih opredeliti dejavnike motivacije tehničnih strokovnjakov;
- podati smernice za uspešno motiviranje tehničnih strokovnjakov;
- analizirati stanje glede motiviranosti tehničnih strokovnjakov, zaposlenih v poslovni funkciji Razvoj podjetja Iskraemeco, d. d.;
- na podlagi analize izdelati predloge za povečanje motivacije tehničnih strokovnjakov, zaposlenih v poslovni funkciji Razvoj podjetja Iskraemeco, d. d.

Metode dela, ki sem jih uporabil pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo na študiju teoretične podlage različnih znanosti, ki omogočajo celovito razumevanje človeškega vedenja. S preučevanjem človekovega vedenja v organizaciji se ukvarja veliko vedenjskih znanosti (psihologija, sociologija, socialna psihologija, antropologija, politične znanosti ...). Vse skupaj dajejo osnovo za čim boljšo uporabo človeških virov v organizaciji. Pri izdelavi magistrskega dela sem se naslonil na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke, objave in članke z najnovejšimi spoznanji s področja motivacije. V nalogi so predstavljena spoznanja o motivaciji zaposlenih, ki so se v praksi pokazala za uporabna. Seveda sem uporabil tudi zanje, ki sem ga pridobil med magistrskim študijem. Kjer je bilo mogoče, sem uporabil tudi izkušnje, ki sem jih pridobil na dosedanjih delovnih mestih.

V empiričnem delu sem pripravil raziskavo o motivatorjih točno določene skupine *inženirjev*; to so zaposleni v poslovni funkciji Razvoj podjetja Iskraemeco, d. d., iz Kranja. Cilji raziskave so bili: ugotoviti, kateri motivatorji so za to skupino pomembni in koliko so v podjetju navzoči oziroma izpolnjeni. Na podlagi teh ugotovitev sem odgovornim osebam v Iskraemeco, d. d., podal smernice za izboljšanje motivacije tehničnih strokovnjakov. Za pridobitev potrebnih podatkov sem izvedel anketo.

Obravnavana tema je vsebinsko smiselno razdeljena na šest poglavij. Uvodnemu delu sledi prvo poglavje, v katerem je predstavljen celoten proces zaposlovanja in razdelitev le-tega na posamezne faze. V nadaljevanju so podrobneje opisane in predstavljene posamezne faze procesa, tako da je vsaka obravnavana v svojem podpoglavju.

Drugo poglavje obravnava motivacijo zaposlenih. Na motivacijo vpliva kar nekaj dejavnikov. Opisani so proces motiviranja, pristopi k motivaciji in različne motivacijske teorije.

V tretjem poglavju, ki je hkrati tudi zadnje poglavje teoretičnega dela, so predstavljeni izsledki raziskav na področju motivacije tehničnih strokovnjakov.

Ciljna skupina, na kateri sem izvedel raziskavo, je predstavljena v četrtem poglavju. V tem poglavju so opisana izhodišča, na katerih sem osnoval anketo, ter cilji in metode izvedbe raziskave.

Rezultati raziskave so predstavljeni v petem poglavju. V sklopu raziskave sem analiziral zadovoljenost skupin potreb po Maslowu in naredil analizo pomembnosti–prisotnosti motivacijskih dejavnikov po posameznih skupinah zaposlenih v poslovni funkciji Razvoj.

V šestem poglavju so združene praktične (raziskava) in teoretične (literatura) ugotovitve. Na tej praktično-teoretični osnovi sem oblikoval predloge, kako motivirati tehnične strokovnjake – raziskovalce-razvijalce. Na podlagi analize rezultatov ankete sem določil, kateri motivacijski dejavniki so za tehnične strokovnjake, zaposlene v poslovni funkciji Razvoj, najpomembnejši. V sklepu magistrskega dela so povzete ključne ugotovitve, misli in zaključki.

## 1 PROCES ZAPOSLOVANJA

Beseda zaposlovanje ima dva pomena: zaposlovanje v širšem in zaposlovanje v ožjem smislu (Lipičnik, 1998, str. 91):

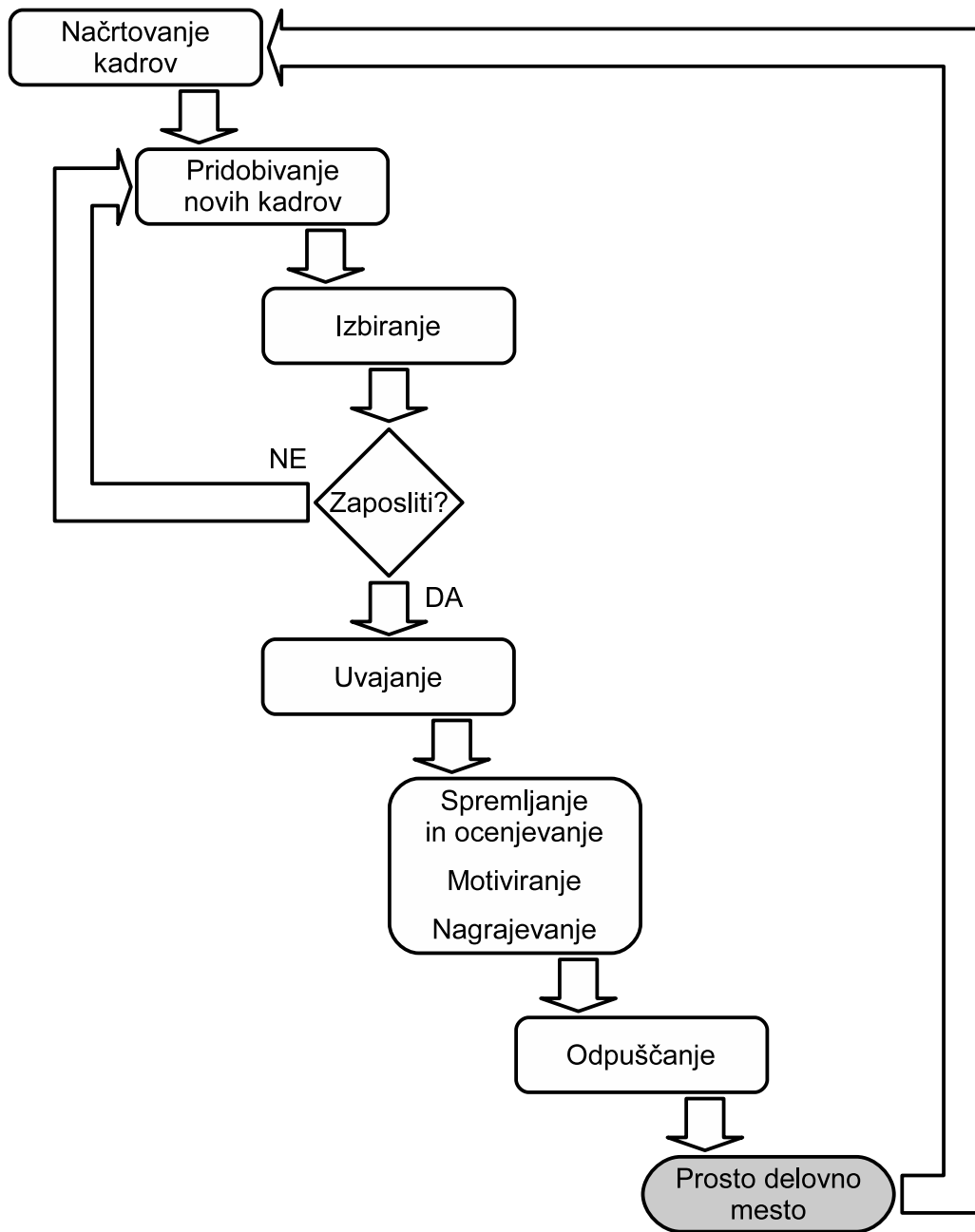
1. Z zaposlovanjem v širšem smislu zajemamo celotno verigo aktivnosti ravnanja z že zaposlenimi delavci<sup>1</sup>.
2. Zaposlovanje v ožjem smislu zajema samo del v točki 1. opisanega širšega smisla – pridobitev novega delavca.

V nadaljevanju so obravnavane posamezne faze celotnega procesa zaposlovanja (širši smisel), ki je tudi prikazan na Sliki 1.1. Proces se začne s fazo načrtovanja kadrov, v kateri organizacija poskuša ugotoviti, kakšne so njene potrebe po kadrih in kako se bodo s časom spreminjale.

---

<sup>1</sup> Izrazi »delavec«, »sodelavec«, »kandidat«, »strokovnjak«, »inženir«, zapisani v moški spolni slovnični obliki, so v tem magistrskem delu uporabljeni kot nevtralni za ženske in moške.

Slika 1.1: Proces zaposlovanja



Vir: prirejeno po Lipičnik, 1998, str. 91

Glede na potrebe po kadrih organizacija lahko začne z naslednjo fazo, tj. pridobivanje novih kadrov, kateri sledi izbiranje. Organizacija v fazi izbiranja poskuša iz množice kadrov, ki se želijo zaposliti, izbrati in zaposliti (ožji smisel) tiste, ki so tudi zanjo najprimernejši.

Novo zaposlene delavce je treba pripraviti za delo; to se dogaja v fazi uvajanja. V tej fazi se nove delavce seznanjajo z njihovimi pravicami in dolžnostmi ter s tem, kaj organizacija od njih pričakuje.

Ko so novi delavci uvedeni v organizacijo, se jih spremlja; ocenjuje se njihova delovna uspešnost, na podlagi katere se jih tudi nagrajuje. Velik poudarek je na fazi motiviranja. Te tri

faze se izvajajo neprestano vse do trenutka, ko delavec delovno mesto zapusti. S tem dejanjem se odpre novo delovno mesto in proces zaposlovanja se ponovi.

## 1.1 Načrtovanje kadrov

Načrtovanje kadrov je sistematičen in ponavljajoč se proces, pri katerem se analizirajo potrebe po kadrih glede na spreminjajoče se pogoje in razvijanje primerne kadrovske politike, ki bo omogočila dolgoročno učinkovitost organizacije. Načrtovanje kadrov je sestavni del procesa načrtovanja in financiranja organizacije, pri čemer moramo upoštevati, da so kadri na eni strani strošek (plače, izobraževanje, bolniški dopust, regres, dopust ...), na drugi strani pa dolgoročni vložek (doseganje ciljev organizacije) (Cushway, 1999, str. 21).

Cushway (1999, str. 21–23) naprej razlaga, da gre hkrati za kratkoročen in dolgoročen proces, ki se neprestano ponavlja ter neprestano prilagaja neizbežnim spremembam organizacije in njenega okolja. Proces je tesno povezan s celotnim postopkom načrtovanja na nivoju celotne organizacije, saj bo razpoložljivost človeških virov vplivala na njene usmeritve in prioritete. Organizacija bo na eni strani privabljala ter na drugi strani ohranjala delavce v zadostnem številu in s primernimi človeškimi zmožnostmi. Izbrani delavci pa bodo delali učinkovito in dosegali zastavljene cilje – organizacija jih bo kar najbolje koristila.

Čeprav imajo pri načrtovanju kadrov glavno vlogo kadrovski strokovnjaki, to ni samo njihova naloga. Pogoj za uspešno načrtovanje kadrovskih virov je udeležba in podpora menedžmenta (Možina, 2002, str. 46).

Ker je načrtovanje kadrov kompleksen in zahteven proces, se pri izvajanju pojavljajo tudi težave. Cushway (1999, str. 24) jih je naštel več, poudaril bom naslednje:

- zaposleni so nepredvidljivi (odpoved, bolniški dopust, neposlušnost ...); zato je treba načrte tudi spreminjati;
- ljudje so si zelo različni; zato je nemogoče definirati politiko podjetja in oblikovati stališča, s katerimi bi se vsi strinjali;
- zaposleni delavci so potrebni za določen delovni proces na določenem mestu in ob določenem času, ni jih mogoče nenehno premeščati (kakor npr. stroje, naprave, denar);
- viškov delavcev na eni strani in pomanjkanja delavcev na drugi strani ni lahko obvladovati;
- zaposleni potrebujejo ustrezne delovne pogoje (pisarne, jedilnico, parkirišča ...).

Proces načrtovanja kadrov je sestavljen iz dveh delov: predvidevanje potreb po delavcih in predvidevanje ponudbe delavcev, ki bo na trgu delovne sile v določenem trenutku (Ivanuš - Bezjak, 2006, str. 65).

### **Določanje potrebnih človeških zmožnosti**

Določanje potrebnih človeških zmožnosti je proces, pri katerem opredelimo, katere zmožnosti

mora kandidat imeti, da bi lahko uspešno opravljal dodeljeno delo. Opravimo ga v dveh delih (Lipičnik, 1996, str. 82):

1. analiza dela;
2. analiza delavca.

Rezultat analize dela je opis dela, sestavljen iz opisa nalog, socialnih in fizikalnih delovnih razmer in orodij, ki se uporabljajo pri delu. Iz analize delavca dobimo opis delavca, v katerem so opisane lastnosti, ki jih delavec mora imeti. Skupno ime za opis dela in opis delavca je sistematizacija delovnega mesta (Lipičnik, 1998, str. 66).

Analiza dela je tehničen in sistematičen postopek, pri katerem zbiramo vse podatke o delu in jih tudi sistematično zapisujemo. Podatki se tako nanašajo na popis nalog, ki jih delavec mora znati opravljati, in na različne vrste odgovornosti (Lipičnik, 1996, str. 341). Ker gre za sorazmerno veliko podatkov, se jih ponavadi zapisuje v tabele.

Analiza dela nam omogoča:

- oceniti, ali je delovno mesto sploh potrebno;
- oceniti veščine in izkušnje, potrebne za uspešno opravljanje dela;
- razumevanje težav in delovnih pogojev, s katerimi se bo delavec na tem delovnem mestu soočil;
- oblikovati bolj natančen in jedrnat oglas za delo; informacije kandidatom bodo bolj razumljive in relevantne;
- pridobiti ključna vprašanja za intervju;
- odkriti zahteve, ki jih z intervjujem ne bi uspeli dovolj dobro pokriti;
- da imajo vse osebe, vključene v proces iskanja kandidata, enako predstavo, kakšnega kandidata iščemo.

Po opravljeni analizi dela moramo pridobljene podatke o delovnem mestu prevesti v seznam minimalnih zahtev, ki naj bi jih primeren kandidat izpolnjeval. To storimo z analizo delavca. Proces sploh ni enostaven, saj zaradi zapletenosti določene naloge lahko različni ocenjevalci zahtevajo različne usposobljenosti ali lastnosti.

Čeprav v analizi dela lahko najdemo podatke o človeških lastnostih, smo v analizi dela opisovali delo in ne delavca. Če smo v analizi dela opisovali, kakšne veščine zahteva delo od delavca, pri tem nismo imeli v mislih konkretnega delavca, temveč naloge in tehnologijo izvrševanja le-teh. Iz opisanih veščin pa lahko sklepamo, kakšne lastnosti mora imeti delavec, da bo lahko delo uspešno zaključil. (Lipičnik, 1998, str. 67) Te lastnosti so lahko npr.: izobrazba, izkušnje, tehnične spretnosti, telesne značilnosti, osebnost, videz, intelektualne sposobnosti ...

## 1.2 Pridobivanje novih kadrov

Glavni namen pridobivanja novih kadrov ni zbrati ogromno količino možnih kandidatov, temveč vzbuditi zanimanje le pri najprimernejših kadrih. Če je rezultat pridobivanja novih kadrov ogromna množica zaposlitvenih prošelj neprimernih kandidatov, bo to organizaciji povzročilo ogromne stroške v aktivnosti izbiranja kadrov (Noe et al., 2003, str. 195), ki je opisana v naslednjem podpoglavju.

Pridobivanje kadrov je možno iz notranjih (internih) in zunanjih (eksternih) virov, med katere uvrščamo tudi bazo kandidatov.

### 1.2.1 Notranji viri

Pridobivanje (kadrovanje, rekrutiranje) iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na drugih prostih delovnih mestih. Med interne kadrovske vire štejemo tudi vajence in štipendiste na poklicni, srednji, visoki in univerzitetni stopnji šolanja.

***Prednosti notranjega kadrovanja*** (Svetlik, 2002 str. 134 po Dessler, G. (1987). *Personnel Management*):

- spodbujanje morale in delovne uspešnosti;
- pripadnost organizaciji in manjša verjetnost, da bodo organizacijo zapustili;
- povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta;
- večja verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali kandidata;
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kakor zunanji.

***Slabosti notranjega kadrovanja*** (Svetlik, 2002 str. 134 po Dessler, G. (1987). *Personnel Management*):

- nezadovoljstvo zaposlenih, ki ne uspejo pri kandidiranju za prosta delovna mesta (nujno jih je obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani);
- brez dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov se v organizaciji pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju ne izberemo delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu;
- težave notranjega kandidata, ki je bil izbran na prosto vodstveno mesto, z uveljavljanjem avtoritete (sodelavci ga še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega);
- pomanjkanje inovacij, vse večja zaprtost organizacij (notranji kadri številnih težav ne vidijo ali jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine).

Za nekatere organizacije so prednosti notranjega kadrovanja tolikšne, da imajo glede tega posebna pravila (Butina, 2005):

- vsa prosta delovna mesta najprej interno objavijo;

- če se delavec prijavi na notranjo objavo prostega delovnega mesta in izpolnjuje pogoje objave ter se s tem strinja neposredni vodja na prostem delovnem mestu, je premetitev dovoljena ne glede na morebitno nasprotovanje trenutnega neposrednega vodje;
- obe vodji se morata dogovoriti o času prehoda in prenosu znanj na delavca, ki bo (če bo) nasledil odhajajočega delavca.

V primeru, ko se organizacija odloči za notranji vir, večina selekcijskih postopkov po navadi odpade, saj kandidata dobro pozna. Ne gre za novo zaposlitev, temveč za postopek premeščanja kadrov.

Med notranjimi viri kadrov poleg štipendiranja in načrtovanja karier, ki sta bolj podrobno obravnavana v nadaljevanju, lahko omenimo še namestništvo, notranji trg dela, kadrovske baze podjetja, kandidate, ki jih priporočijo (nekdanji) zaposleni in bivše zaposlene (»povratnike«). Namestništvo poleg rotacije kadrov omogoča tudi pripravo kadra oziroma kandidatov na prevzem strokovnih, odgovornih in vodilnih nalog. Kandidat, predviden za namestnika, se mora poleg opravljanja svojih delovnih nalog teoretično in praktično usposabljanje tudi za delo na strokovnem področju, kamor bo premeščen, če bo potrebno.

Najbolj razširjen način pridobivanja kadrov znotraj podjetja je notranji trg dela, pri katerem podjetje obvešča zaposlene o odprtih delovnih mestih, ti pa se na ta delovna mesta prijavljajo. Sistemi obveščanja zaposlenih so različni: intranet, elektronska pošta, oglasna deska ... (Mathis & Jackson, 2006, str. 206)

Notranji trg delovne sile omogoča zaposlenim (zlasti v velikih organizacijah) prehajanje med različnimi enotami brez odpovedi in sklepanja novega delovnega razmerja, temveč s premestitvijo. Tako lahko zaposleni po eni strani enakopravno kandidirajo za prosta delovna mesta na internem trgu dela, po drugi strani pa to omogoča delodajalcu premeščanje zaposlenih glede na potrebe, ki jih zahtevajo delovni procesi na celotni organizaciji in ne le znotraj iste enote.

Kadrovska baza podatkov je seznam zaposlenih in njihovih znanj, veščin in spretnosti. Sodobni informacijski sistemi za ravnanje s človeškimi viri omogočajo najrazličnejša iskanja po takšnih bazah (Mathis & Jackson, 2006, str. 205). Ko se v organizaciji pojavi potreba po določenem profilu, lahko kadrovska funkcija v takšni bazi poišče kandidate, ki izpolnjujejo zahteve. Za uspešno notranje kadrovanje mora imeti organizacija dobre in osvežene podatke o zaposlenih in njihovih sposobnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi, usposabljanju, napredovanju ipd. Zato mora organizacija bazo podatkov stalno dopolnjevati, kar stori tako, da spremlja razvoj posameznika in zaposlene občasno anketira ali intervjuva.

Za zelo verodostojen notranji kadrovski vir veljajo kandidati, ki jih priporočijo zaposleni (Mathis & Jackson, 2006, str. 207). Zaposleni zelo dobro poznajo tako organizacijo kakor tudi kandidata. Kandidatu lahko zelo dobro opišejo organizacijo (kulturo, navade, plačni sistem ...) in so obenem izjemno podroben vir informacij o kandidatu, katerih organizacija sama ne bi

mogla pridobiti. Zelo verjetno je tudi, da bo zaposleni zelo dobro premislil, preden bo koga priporočil, saj si ne bi želel pokvariti ugleda v organizaciji.

Tudi nekdanji zaposleni zelo dobro poznajo podjetje in obratno: podjetje ima veliko podatkov o kandidatu. Obojestranska informiranost lahko prihrani veliko časa (Mathis & Jackson, 2006, str. 208). Podobno velja za kandidate, ki so se že zanimali za delo v organizaciji, vendar niso bili sprejeti.

### **Štipendiranje**

Zaradi vedno manjšega vpisa na nekatere fakultete (zlasti tehnične) je primanjkljaj visoko izobraženega kadra teh profilov na trgu delovne sile vedno večji. Organizacije se zato vedno pogosteje odločajo za štipendiranje študentov in dijakov teh smeri. Za nekatera podjetja je to edina možnost, da si pravočasno zagotovijo ustrezen kader. To velja zlasti za visoko izobražene strokovnjake s področja računalništva, informatike in elektrotehnike. Organizacije si morajo take strokovnjake zagotoviti že dovolj zgodaj, vedno bolj pa to velja tudi za nekatere poklice srednjih tehničnih šol, pri katerih je povpraševanje večje od ponudbe.

Organizacija razpisuje kadrovske štipendije glede na kadrovske potrebe in cilje z namenom, da si v določenem času zagotovi ustrezno usposobljen kader. Štipendiranje omogoča, da organizacija pripravi štipendiste na prihodnjo zaposlitev že v času izobraževanja (s praktičnim delom, počitniško prakso, seminarskimi, diplomskimi nalogami ... glede na potrebe in interese organizacije).

Samo objavljane razpise za štipendije pa seveda ni dovolj. Podjetja morajo nove štipendiste dejavno iskati. Zelo dober način so predstavitve podjetja na fakultetah. Predstavitve lahko potekajo ob različnih priložnostih; na informativnih dnevih se izvajajo zlasti z namenom povečanja vpisa. Na predstavitvi je treba predstaviti štipendijsko politiko, kaj poleg štipendije podjetje ponuja svojim štipendistom: opravljanje obvezne prakse, izobraževanja ... Treba je predstaviti tudi podjetje, njegove dejavnosti in predvsem, kakšne ugodnosti nudi svojim zaposlenim, saj bo štipendist po zaključku šolanja zaposlen v podjetju.<sup>2</sup>

Obveznosti in pravice se sporazumno določijo v pogodbi. Podjetja in organizacije pri določanju višine štipendij po navadi upoštevajo študijski uspeh in kraj bivanja v času študija. Podjetja se praviloma odločajo predvsem za štipendiranje dijakov in študentov višjih letnikov, ker zanje velja večja verjetnost dokončanja šolanja glede na to, da je osip največji v nižjih letnikih, poleg tega pa je s štipendiranjem višjih letnikov poraba sredstev manjša, saj je obdobje štipendiranja krajše in zeleni kader dobijo prej.

---

<sup>2</sup> Avtor dela je bil štipendist podjetja, v katerem je še vedno zaposlen. Pred predstavitvijo je podjetje in njegove dejavnosti zelo slabo poznal, čeprav je takrat imelo preko 2000 zaposlenih. Na predstavitvi je izvedel, da je dejavnost podjetja visokotehnološka in da je podjetje razvojno usmerjeno. V poslovni enoti Razvoj je bilo in je še vedno zaposlenih več kakor 100 ljudi z najmanj VII. stopnjo izobrazbe. In ravno razvojna dejavnost je bila tista, ki je odločilno vplivala na izbor štipenditorja.



Kadrovsko štipendiranje za podjetje predstavlja organizacijsko in stroškovno zahteven projekt, zato bi se mu najraje izognilo. Vendar pa mora skoraj vsako podjetje, ki si želi zagotoviti konkurenčnost, vlagati v pridobivanje in razvoj kadrov. To vlaganje pa ni enkratnega značaja, temveč mora biti stalno in načrtovano na podlagi različnih mehanizmov. Organizacija mora tovrstno načrtovanje in vlaganje obravnavati kot naložbo, ki se ji bo v prihodnosti bogato obrestovala, in ne kot nepotreben strošek.

### **Načrtovanje karier**

V današnjih časih, ko je reklo »ena zaposlitev do upokojitve« stvar preteklosti, je načrtovanje kariere tako za posameznika kakor tudi za organizacijo, v kateri dela, zelo pomembno. Varnost zaposlitve je vedno manjša in odvisna od različnih dejavnikov. Posameznik se mora zato stalno izobraževati in izpopolnjevati na različnih področjih. Pri določanju teh področij je zelo koristen karierni načrt. Z njim lahko določi, katera znanja in veščine mora še pridobiti, da bo lahko zasedel in bo lahko uspešen na delovnih mestih, ki predstavljajo njegove karierne cilje.

Priprava kariernih načrtov je zelo pomembna tudi za organizacijo, saj je ključno, da prepozna tiste zaposlene, ki imajo ambicije in si želijo napredovati. Če organizacija njihovih motivov ne prepozna in ne realizira pravočasno, se lahko zgodi, da jih bodo uresničili drugje. Še pomembneje je, da organizacija pravilno določi delovno mesto napredovanja glede na posameznikovo uspešnost in želje oziroma ambicije. Samo tako bo namreč lahko najbolje izkoristil in razvil svoje talente, veščine in znanje. Pri pripravi kariernega načrta je treba ves ta razvojni potencial povezati s potrebami organizacije in njenimi razvojnimi priložnostmi.

### **1.2.2 Zunanji viri**

Kadar ob pomanjkanju kandidatov v organizaciji, slabosti notranjega kadrovanja, pojavu potreb po novih delavcih zaradi širitve del teh ljudi ni mogoče dobiti iz notranjega vira, se organizacije obračajo k zunanjim virom kadrov. Pri tem uporabljajo različne metode; odvisno od delavcev, ki jih iščejo, od svoje poslovne strategije in od okolja, ki ga določa trg delovne sile.

Organizacije lahko kadre iz zunanjih virov pridobijo na naslednje načine (Mathis & Jackson, 2006, str. 209):

- oglasi v javnih medijih (časopisi, revije, radio, televizija – teletekst, spletne strani, borza dela);
- posebne zaposlitvene institucije, javne (zavod za zaposlovanje) in zasebne (agencije, podjetja za zaposlovanje);
- najem delavcev preko agencije;
- privabljanje na univerzah in drugih šolah;
- prireditve, namenjene mladim iskalcem zaposlitve (npr. GetWork);
- lovci na glave;
- strokovna združenja;

- »odprta vrata«.

***Prednosti zunanjega kadrovanja*** (Vukovič & Miglič, 2006, str. 96):

- zunanji izvajalci drugače rešujejo težave;
- so bolj prizadevni za delo, ker se hočejo šele dokazati;
- nimajo težav z avtoriteto;
- pridobi se kandidat, ki ustreza čim več merilom (posebna znanja).

***Slabosti zunanjega kadrovanja*** (Vukovič & Miglič, 2006, str. 96):

- težje je oceniti zunanjega kandidata kakor notranjega;
- nepoznavanje organizacije;
- nepoznavanje specifičnosti panoge, s katero se organizacija ukvarja;
- čas uvajanja je daljši;
- nastopijo lahko težave pri sprejemanju kulture podjetja;
- nastanejo višji stroški zaradi iskanja in daljšega uvajanja.

Ker je kakovosten kader na trgu dela sorazmerno težko dobiti, mora imeti organizacija razvite ustrezne poti za pridobivanje in selekcijo kadrov. Poti so seveda različne glede na to, kakšen kader potrebujemo.

Ko iz lastne baze kandidatov ne dobimo ustreznega, je potrebna odločitev, ali bomo kader na trgu poiskali samostojno ali bomo za to najeli specializirano kadrovsko agencijo. Če je znotraj organizacije strokoven kader, ki lahko izvede selekcijo, postopek izvedemo samostojno, sicer je bolj smotno najeti agencijo, ki postopek izvede v celoti. Že na začetku poglavja sem zapisal, da namen pridobivanja novih kadrov ni zbrati ogromno količino možnih kandidatov, temveč vzbuditi zanimanje le pri najprimernejših. Če je pridobivanje kadrov slabo izvedeno, v proces izbiranja pripeljemo tudi manj primerne oziroma neprimerne kandidate in s tem povzročamo nepotrebne stroške, ki so lahko večji od izdatkov kadrovske agenciji. Še veliko večja škoda nastane, če zaradi nepravilno izpeljanega postopka ne privabimo primernih kandidatov.

Možnosti pridobivanja novih kadrov lahko razdelimo v dve skupini glede na predhodno formiranost kadrov. Lahko pridobimo kadre, ki že imajo delovne izkušnje, ali pa kadre, ki so ravnokar zaključili šolanje<sup>3</sup>. Seveda ima vsaka izbira svoje prednosti in slabosti: kader z delovnimi izkušnjami ima veliko praktičnega znanja, se pa nekoliko težje prilagaja utečenim skupinam, mlajši kader, ki je ravnokar zaključil šolanje in je brez delovnih izkušenj, pa se praviloma lažje vključi v skupino.

---

<sup>3</sup> Predpostavlja se, da kader, ki zaključi šolanje, nima delovnih izkušenj. Seveda je vedno večje število, zlasti študentov in pa tudi dijakov, ki že med študijem opravljajo dela na svojem področju.

### 1.3 Izbiranje kadrov

Izbiranje kadrov je dvosmerni proces med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev. V primerih, ko izbiramo delavce, katerih želene lastnosti so že vnaprej natančno določene, se v izbirnem postopku le še preveri, ali kandidati te lastnosti imajo.

Veliko več truda pri pridobitvi, izbiri in uvajanju kandidatov pa je treba vložiti v primerih, ko gre za zahtevnejša in specifična delovna mesta, za katera običajno zelo dobrih kandidatov ni na voljo. Kandidatom je treba delo in organizacijo predstaviti realistično in pokazati tisto, za kar so še posebej zainteresirani. Izbirni postopek pomeni tudi neke vrste postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi (Svetlik, 2002, 142).

Zavedati se je treba, da je zaposlitev novega kadra, ki ne izpolnjuje pričakovanj, zelo draga, zato nam ne sme biti žal za čas ali denar, ki ga vložimo v sam izbor kandidata. Pri izboru niso pomembna samo formalna in dejanska znanja, pač pa tudi veščine in spretnosti kandidata; te je bistveno težje ocenjevati. Bolj zahtevno in ključno je delovno mesto, pomembnejše so kandidatove veščine in spretnosti. V teh primerih je zato treba angažirati tudi ustrezne strokovnjake in uporabiti primerna orodja za izbor kandidatov.

Izbira je najbolj odločilna dejavnost v procesu zaposlovanja. Če zgrešimo in se odločimo za napačno osebo, storimo »največjo možno napako«. Namesto da bi dobili novega delavca, ki bo čim več prispeval k razvoju in rasti podjetja ter kakovostno opravljal naloge, lahko dobimo (Ivanuša - Bezjak, 2006, str. 65):

- osebo, ki ni sposobna opravljati zahtevanih del v okviru naših pričakovanj;
- osebo, ki se nikakor ne more vključiti v okolje (oddelek);
- osebo, ki deluje destruktivno in demotivacijsko;
- osebo, ki veliko govori, a malo naredi;
- osebo, ki se ne zna prilagajati;
- osebo, ki ima neprimerne osebnostne lastnosti.

Za pomoč pri prepoznavanju osnovnih zahtev so različni avtorji predlagali sezname točk, po katerih kandidate ocenjujemo na podlagi zahtev, podanih v opisu delavca. Med najbolj znane spada »Načrt v sedmih točkah« Aleca Rodgerja (1952):

- **videz:** zdravje, zunanost, nastop (vedenje in govor);
- **pridobitve:** izobrazba, kvalifikacije, izkušnje;
- **splošna inteligenca:** intelektualne kapacitete;
- **sposobnosti:** mehanične, senzorične, motorične, intelektualne;
- **interesi:** intelektualni, praktični, konstrukcijski, fizične aktivnosti, socialni, umetniški, športni;
- **nagnjenja:** sprejemljivost, vpliv na druge, stanovitnost, zanesljivost, samozaupanje;
- **posebni pogoji:** posebne zahteve pri delu.

Taka vrsta načrta ni uporabna samo pri prepoznavanju zahtev za določeno delovno mesto, temveč lahko služi tudi kot okvir izbirnega intervjuja (Proctor, 1987, str. 257).

Merilo za ocenjevanje uspešnosti izbiranja ni hitrost, temveč natančnost, ki jo lahko dosežemo le, če pozorno določimo vse zahteve, ki naj bi jih primeren kandidat izpolnjeval, in to še pred iskanjem kandidatov.

Pri izbiri kandidata si lahko pomagamo z različnimi metodami in tehnikami, v nadaljevanju so opisane najbolj razširjene.

### **1.3.1 Življenjepis**

Namen življenjepisa je na strnjen način opisati kandidatovo preteklost, ki nas zanima. Dobro napisan življenjepis je preprost in razumljiv ter odseva pomembne poudarke iz kandidatove preteklosti.

Življenjepis naj bi vseboval naslednje podatke (Lipičnik, 1998, str. 100):

- osebne podatke (ime, priimek, naslov, kontaktni telefon, elektronski naslov);
- delovne izkušnje in odgovornosti;
- izobraževanja in usposabljanja;
- priznanja in nagrade;
- priporočila z naslovi in telefonskimi številkami oseb, ki so jih izdala.

Poznamo različne oblike življenjepisov (Gabrovšek, 2008):

#### **Kronološki življenjepis**

Kandidat navede vse delovne izkušnje – od trenutne do najstarejše. Življenjepis vsebuje kandidatove osebne podatke (ime, telefonska številka, naslov, elektronski naslov), določene podrobnosti (osebni profil oz. cilj napredovanja), karijerne in s kariero povezane dosežke (delovne izkušnje in izobrazba) ter veze in zanimanja v poslovnem svetu (reference).

#### **Funkcionalni življenjepis**

Uporabljen je v primerih, ko kandidat želi poudariti sposobnosti in dosežke ali akademske kvalifikacije; najprej je predstavljena najpomembnejša lastnost/dosežek, nato manj pomembni dosežki in tako dalje.

#### **Ciljno usmerjen življenjepis**

Uporablja se pri prijavih na zelo specifično delovno mesto. Namen takšnega življenjepisa je izpostaviti zlasti tiste kandidatove posebnosti, ki bi mu koristile pri tem delu, veliko prednosti in kvalifikacij pa ostane zakritih.

#### **Kombinirani življenjepis**

Gre za »mešanico« kronološkega in funkcijskega življenjepisa, saj so v njem združene kandidatove sposobnosti in izkušnje ter delovna zgodovina. V uvodu se izrazi vizija – kaj želi

posameznik doseči na svoji karierni poti. Sledijo podatki o doseženi izobrazbi in delovnih izkušnjah, v zaključku je povzetek. Ta oblika je primerna, ko se mora kandidat osredotočiti na svoje dosežke in delovno zgodovino po časovnem vrstnem redu.

### **1.3.2 Kadrovski vprašalnik**

Vloge ali prošnje kandidatov se po vsebini in namenu zelo razlikujejo. Medtem ko so nekatere zelo izčrpne, druge ne povedo skoraj nič. Nekatere so urejene in pregledne, druge spet brez repa in glave itd. Če želimo ustreznost posameznih kandidatov že v predseleksijskih fazah čimbolj učinkovito ovrednotiti, moramo vse meriti z enakim merilom. To pomeni, da moramo pri vseh kandidatih primerjati enoznačne podatke. Zato potrebujemo pripomoček, ki nam bo takšne informacije tudi zagotovil.

Pravilno zastavljen kadrovski vprašalnik nam na podlagi izbranih informacij omogoča izločitev neustreznih kandidatov že na začetku izbirnega postopka in tako bistveno prispeva tudi k zmanjšanju stroškov (Kragelj, 2003b).

Dober kadrovski vprašalnik naj bi vseboval naslednje sklope (Kragelj, 2003a; Kragelj, 2003b):

- osnovni podatki o kandidatu;
- delovna zgodovina;
- razlogi za menjavo trenutne zaposlitve;
- dosedanje izobraževanje in usposabljanje;
- računalniško znanje in znanje jezikov;
- strokovna usmerjenost;
- dosedANJI uspehi v karieri;
- bistvene prednosti kandidata;
- (so)lastništvo podjetij ali družb;
- pričakovanja v zvezi z delom;
- izjava o točnosti posredovanih podatkov.

### **1.3.3 Intervju**

Intervjuja se poslužujemo predvsem zato, da s kandidatom vzpostavimo osebni stik in se osebno prepričamo, da podatki, navedeni v prijavi, držijo. Med razgovorom skušamo kandidata spoznati ter dopolniti mnenje o njegovih znanjih in izkušnjah. Razgovor ponuja možnost, da preverimo resničnost trditev o kandidatovih sposobnostih, znanjih in delovnih izkušnjah. Omogoča, da ugotovimo način razmišljanja in sporazumevanja, prednosti in pomanjkljivosti ter da preverimo kandidatovo urejenost. Pogosto je to tudi prvi osebni stik kandidata z morebitnimi novimi sodelavci.

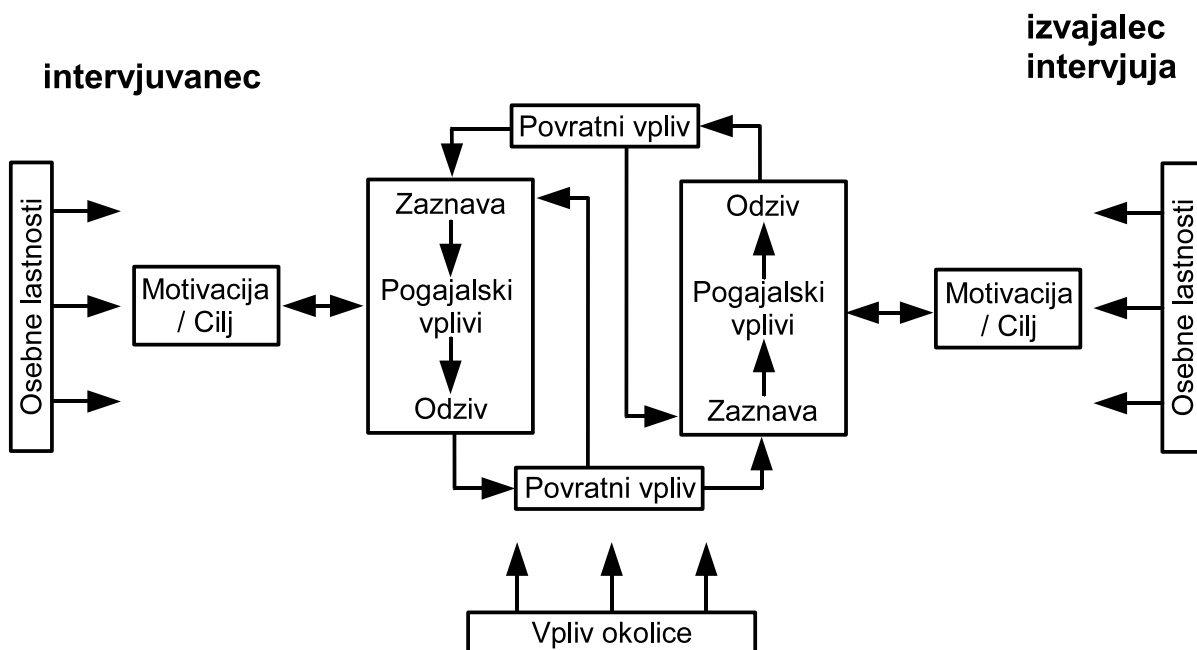
Lahko uporabljamo različne vrste zaposlitvenih razgovorov; odvisno od tega, kaj nas zanima (Lipičnik, 1998, 101):

- direktni intervju;
- podrobni intervju;
- panelni intervju;
- nestrukturirani intervju;
- globinski intervju;
- stresni intervju.

Če smo po prvem krogu razgovorov izbrali manjše število primernih kandidatov, je najbolje, da pripravimo drugi krog razgovorov. Kandidate prosimo, da do naslednjega razgovora pripravijo svojo strategijo, vizijo in način opravljanja dela, za katerega kandidirajo. Če je potrebno, opravimo še tretji ali četrti krog pogovorov. (Ivanuša - Bezjak, 2006, str. 72)

V zaposlitvenih razgovorih glede na potrebe kombiniramo različne vrste intervjujev. Pri vseh vrstah mora biti izpraševalec zelo dobro pripravljen in si mora vse odgovore ter svoja opažanja skrbno zapisovati. Pri izvajanju intervjuja moramo upoštevati vse interakcije, ki nastanejo med udeleženci (Slika 1.2).

Slika 1.2: Model interakcij med udeleženci intervjuja



Vir: Rob Millar, Valerie Crute & Owen Hargie, Professional Interviewing, 1992, str. 18.

Ugotovljeno pa je bilo, da se kljub dobri zgradbi intervjuja in treniranim izpraševalcem dogaja, da se atraktivni kandidati ocenjujejo dosti bolje kakor manj atraktivni. Podobno velja tudi za nebesedno vedenje. Pogosto se namreč zgodi, da v klasičnih intervjujih vtisi o kandidatih postanejo pomembnejši od dejstev. (Korošak, 2004, str. 11)

Druga pomanjkljivost takšnih intervjujev je, da bolj malo povedo, kako se bo kandidat znašel na delovnem mestu, ko bo postavljen v resnično situacijo. Kandidate sprašujemo o uspehih na

prejšnjih delovnih mestih, o tem, kakšne delovne naloge si želijo, postavljamo jim hipotetična vprašanja ... Vendar tisto, kar kandidati mislijo, da so, oziroma kar si želijo, da bi bili, še ne pomeni objektivne resnice.

Želje po odpravi opisanih pomanjkljivosti so spodbudile oblikovanje intervjujev za raziskavo vedenja kandidata v okoliščinah, podobnih tistim, ki jih bo srečal na delovnem mestu. Še posebej velik poudarek je na tako imenovanih kritičnih situacijah. To so situacije, ki niso vsakdanje, vendar odločilne za organizacijo. Razvili so različne metode za oblikovanje vprašanj, povezanih z delom (Korošak, 2004, str. 11):

### **Situacijski intervju**

Najprej se naredijo opisi kritičnih dogodkov. To so opisi dobro ali slabo izvedenih nalog, ki vključujejo okoliščine, ki so botrovale dogodku, natančen opis samega dogodka in njegov izid. Za posamezno delovno mesto zberemo večje število takšnih opisov, skupina ocenjevalcev jih nato razvrsti po področjih s podobnimi vedenjskimi vzorci. Ta področja imenujemo vedenjske dimenzije. Izberemo nekaj najprimernejših opisov za vsako vedenjsko dimenzijo, ki jih uporabimo za oblikovanje vprašanj v intervjuju. Pri vsakem opisu je še ocenjevalna lestvica, ki opisuje slabo, srednjo in dobro ravnanje.

### **Intervju opisov vedenja** (*ang. Behavioral Description Interview*)

Ta oblika intervjuja je podobna situacijskemu intervjuju. Tudi tu zberemo opise kritičnih dogodkov in jih razvrstimo v vedenjske dimenzije, tudi razvoj vprašanj je enak. Razlika je le v tem, da osnovnemu sledijo še dodatna, poglobljena (*ang. follow-up*) vprašanja. Namen osnovnega vprašanja je osredotočiti se na določeno temo, z dodatnimi vprašanji pa poskušamo čim bolj natančno ugotoviti ravnanje v situaciji in kakšne posledice bi to ravnanje prineslo. Točkovanje vsake vedenjske dimenzije se izvaja na osnovi petstopenjske lestvice. Priporoča se ponderiranje posameznih vedenjskih dimenzij, glede na njihovo pomembnost za delovno mesto oziroma organizacijo.

### **Intervju primerov vedenja** (*ang. Behavioral Event Interview – BEI*)

Pri intervjuju primerov vedenja ne gre več za ugotavljanje specifičnih lastnosti dela, ampak za ugotavljanje kompetenc<sup>4</sup>, ki so potrebne za dobro izvedbo delovne naloge. Avtor metode, ameriški psiholog David McClelland, domneva, da je najboljša metoda ugotovitve kompetenc, pomembnih za delo, primerjava rezultatov povprečnih in vrhunskih delavcev.

Izvedba je razdeljena na pet faz. V prvi intervjuvar vzpostavi dober stik z intervjuvancem ter zagotovi medsebojno zaupanje in kooperativnost. V drugi fazi se ugotovijo karierna pot, izobraževanje, delovne izkušnje in dosežki intervjuvanca. Tretja faza predstavlja opis del in nalog ter odgovornost na delovnem mestu. V osrednji, četrti fazi intervjuvanec poda primere vedenja (*ang. behavioral events*). Opisati mora štiri do šest kritičnih incidentov ali zgodb;

---

<sup>4</sup> Kompetence so vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali odigra določeno vlogo. Obsegajo znanja, veščine, spretnosti, motive, osebnostne lastnosti, vrednote, odnos in prepričanja.

začne s pozitivnimi in konča z negativnimi. Med opisom intervjuvar postavlja vprašanja o dogodku, tako da zajame celotno stališčno strukturo kandidata. V zadnji fazi se opišejo karakteristične potrebe za opravljanje dela. Namen tega je obravnava dodatnih kritičnih dogodkov. Intervju se zaključi s povzetkom in sklepno oceno podatkov.

#### 1.3.4 Testiranje

Gre za postopek, pri katerem poskušamo ugotoviti osebne lastnosti testiranca v neki namišljeni situaciji in na osnovi rezultatov sklepati na kandidatovo uspešnost pri delu (Lipičnik, 1996, str. 459). Pri testiranju ocenjujemo samo nekatere dejavnike, ki so potrebni za učinkovito opravljanje delovnih nalog, zato so rezultati le dodatno merilo in ne samostojen kriterij za izbor kandidatov.

Teste, uporabljene v kadrovskih testiranjih, lahko razdelimo v naslednje skupine:

**Testi uspešnosti** – kandidati opravljajo enake naloge, ki naj bi jih pozneje opravljali pri svojem delu. Veljajo za zelo zanesljive in veljavne, saj sistematično merijo tiste lastnosti kandidata, ki so neposredno povezane z delom.

**Psihološki testi** – namen teh testov je ugotavljanje, ali kandidat ima (Kragelj, 2005, str. 37):

- znanje, sposobnosti in zmožnosti, da bo dosegal zastavljene cilje in učinkovito izrabljajal vire, ki mu jih organizacija ponuja na delovnem mestu;
- motivacijo, ambicije in interese, da bo dosegal zahteve, ki jih ima organizacija od zaposlenega na delovnem mestu, za katerega kandidira;
- takšne osebne in vedenjske lastnosti, da se bo lahko učinkovito prilagajal delovnemu okolju.

**Simulacijski testi** – uporabljajo se za ugotavljanje psihomotoričnih sposobnosti posameznika.

**Inteligentni testi** – z njimi proučujemo sposobnost in hitrost razmišljanja. Ker niso zelo zanesljivi, se uporabljajo le kot pomožno orodje. Obstaja zelo veliko različnih vrst inteligenčnih testov.

**Testi osebnosti in temperamenta** – veljajo za najmanj zanesljive. Z njimi poskušamo odkrivati podzavestne reakcije ljudi. Imajo majhno veljavnost, saj je na njihovi osnovi težko oblikovati zaključke, ki bi jih lahko povezali z vedenjem na delovnem mestu. Samo pravilno uporabljeni osebnostni testi so dober pokazatelj osebnosti. Te teste naj bi zato uporabljali le tisti kadrovske strokovnjaki, ki imajo tudi znanje iz psihologije, pa še ti naj bi jih uporabljali le kot pomožno orodje.

Glede na to, v kakšni situaciji izvajamo preizkušanje kandidatovih sposobnosti, poznamo (Lipičnik, 1998, str. 102):

**Testiranje v konkretni situaciji** – kandidat mora opraviti konkretno nalogo iz okvira nalog,



ki bi jih izvajal na določenem delovnem mestu. Testiranje nam omogoča, da ocenimo kandidatove sposobnosti, ne da bi vedeli, za katere gre. Če je kandidat nalogo uspešno izvedel, ima zmožnosti, ki so za delo potrebne in obratno. Seveda pa ne moremo sklepati, pri katerih delih bi te zmožnosti bile potrebne. Takšno testiranje je primerno, če smo prepričani, da bo kandidat opravljal samo delo, za katero ga testiramo.

**Testiranje v eksperimentalni situaciji** – kandidat opravlja naloge, ki smo si jih izmislili in ki po teoretičnih predpostavkah zahtevajo enake zmožnosti kakor naloge, ki bi jih izvajal na delovnem mestu. Glede na uspešnost lahko sklepamo, ali ima kandidat potrebne zmožnosti. Vemo pa tudi, ali bi bil kandidat primeren za katerokoli delo, ki zahteva enake zmožnosti.

## 1.4 Uvajanje kadrov

Orientacija ali uvajanje novih sodelavcev je proces, pri katerem novemu delavcu predstavimo delovne obveznosti, delovno skupino, nadrejene, organizacijo podjetja ipd. Program uvajanja je lahko formalen ali neformalen, traja pa različno; ponavadi nekaj dni, če gre za odgovorno in zapleteno delo, pa je lahko tudi daljše (Lipičnik, 1997, str. 94). Glavni namen procesa uvajanja novih delavcev je (Glavan & Oman, 1988, str. 204):

- novemu delavcu vzbuditi zanimanje in zaupanje do organizacije;
- v delavcu ustvariti zavest, da pripada podjetju;
- olajšati prehodno obdobje, ko se vse zdi nepoznano in tuje;
- seznaniti delavca z okoliščinami in pogoji, v katerih bo delal;
- predstaviti nove sodelavce ter jim s tem omogočiti dobre odnose s člani podjetja.

Uvajanje novih delavcev v podjetje lahko razdelimo v dve fazi. Prva faza je uvajanje v organizacijo. Opravijo jo za to usposobljeni ljudje, zaposleni v kadrovskih službah. Kadrovski strokovnjaki delavca informirajo o osnovnih zadevah v zvezi s podjetjem, pogojih in terminih zaposlitve. V drugi fazi oddelčni vodja in neposredno nadrejeni zaposlenega seznanijo s konkretnim delom, delovnimi nalogami in ožjimi sodelavci. Včasih so v to fazo vključeni tudi starejši delavci, ki zelo dobro poznajo vsa dela, torej tudi delo, ki ga bo opravljal novi delavec (Lipičnik, 1998, str. 106).

Novemu delavcu je podatke treba posredovati na jasn in enostaven način. V prvih dneh mu posredujemo le tiste podatke, ki so nujni za nemoteno opravljanje dela in ga še posebej zanimajo. Informacije, ki bodo najverjetneje zanimive za novega delavca, so (Armstrong, 2003, str. 377):

- kratek opis podjetja (zgodovina, opis proizvodov in storitev, organizacija ...);
- osnovni pogoji zaposlitve (delovni čas, dopusti, zavarovanje ...);
- odsotnost z dela, bolniški dopust;
- delovni predpisi;
- zdravstveno in socialno zavarovanje;
- sistemi nagrajevanja, ocenjevanja in napredovanja;

- sistemi izobraževanja in usposabljanja ...

Pri uvajanju novega delavca je koristno mentorstvo. Mentor je delavec, ki dobro pozna delovni proces, sodelavce in je pripravljen sodelovati pri usposabljanju novih delavcev. Njegova naloga je uvajanje delavca v delovni proces ter svetovanje in pomoč pri začetniških težavah. Poleg spremljanja in usmerjanja novega delavca pa mentor tudi nadzira in preverja uspešnost delavca.

Dobro pripravljeno uvajanje novih delavcev prinaša velike koristi tudi organizaciji: zmanjšajo se čas in stroški uvajanja, prihranjen je čas vodij in sodelavcev. Učinkovito uvajanje zmanjšuje strah in negotovost novega delavca pred novim delom in delovnim okoljem. Prednost takšnega uvajanja se kaže tudi v manjši fluktuaciji delavcev; če delavec čuti, da pripada organizaciji, da je potreben in učinkovit, ne bo iskal zaposlitve drugje. Dobro pripravljeno uvajanje bo omogočilo razviti pozitiven odnos do dela, sodelavcev in podjetja ter povečal zadovoljstvo z delom. Posameznik se bo tako lažje poistovetil s podjetjem, ki mu pripada.

S pravilno izvedenim uvajanjem lahko preprečimo, da bi se novi delavec naučil določenih reakcij ali postopkov, ki bi mu delo ne olajšali, pač pa otežili<sup>5</sup>. Nepravilnih gibov in reakcij se je pozneje zelo težko znebiti, saj se jih ne da preprosto pozabiti. Potrebno se jih je »odučiti«, kar je svojevrsten proces učenja, ki omogoča opuščanje neustreznih navad. (Lipičnik, 1998, str. 106)

## 1.5 Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti

Kaj sploh razumemo pod izrazom uspešnost? Lipičnik (1998, str. 107) uspešnost razlaga z rezultati in cilji. Pred začetkom neke dejavnosti si moramo zadati cilj, to je tisto stanje, ki ga želimo doseči. Omenjena aktivnost nas lahko pripelje k cilju ali pa tudi ne; stanje, v katero nas je aktivnost pripeljala, imenujemo rezultat. Za merilo uspešnosti lahko vzamemo primerjavo rezultata in cilja; s takšno razlago se vprašanje merjenja uspešnosti prenese na vprašanje postavljanja ciljev. Bolj natančno ko so cilji definirani, bolj natančno lahko spremljamo rezultate. Določanje ciljev je podrobneje obravnavano v nadaljevanju.

Obstaja še ena razlaga uspešnosti, ki se nekoliko razlikuje od prejšnje in je meni bližja. Učinkovitost (tudi na področju ravnanja s človeškimi viri) se vedno izraža na osnovi številčnih kazalcev, torej merljivih količin, npr. storilnosti, rentabilnosti, ekonomičnosti itd.

---

<sup>5</sup> V podjetju, ki se je ukvarjalo z razvojem in prodajo vključenih (*ang. embedded*) sistemov – to so sklopi, sestavljeni iz ene ali več programabilnih komponent (največkrat je to mikrokontroler), ki je vključena (*ang. embedded*) v sistem, je bilo zaposlenih veliko mladih inženirjev elektrotehnike, ki so pisali programske kodo. Za večino je bila to prva zaposlitev. Na ravni podjetja je bilo uvajanje primerno zastavljeno, pri uvajanju v samo delo – programiranje pa so bili prepuščeni sami sebi in tako je vsak razvijalec razvil svoj slog pisanja, ki je bil seveda daleč od optimalnega. Posledice tega so bile, da je bila programska koda razumljiva samo tistemu, ki jo je napisal, odpravljanje napak je bilo okorno itd.

Stvari delamo dobro in prav, ni pa nujno, da so to prave stvari za doseganje zelenega cilja. Kljub učinkovitosti smo torej lahko neuspešni! Kakor sem že omenil, uspešnost pomeni stopnjo uresničenja zastavljenih ciljev in je torej merilo, kako se približujemo zastavljenemu cilju, kakšen je naš napredek. Pravimo, da smo uspešni, če dosegamo zastavljeni cilj. Torej bi lahko uspešnost definirali kot uspešno opravljanje tistih aktivnosti, ki omogočajo doseg cilja, in to čim hitreje oziroma na čim lažji (preprost) način. Opredelitev lahko strnemo v stavek: »Uspešnost pomeni delati pravilne stvari pravilno«.

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti lahko razdelimo na dva procesa, ki ju, čeprav sta povezana, lahko obravnavamo ločeno. Medtem ko gre pri spremljanju za to, da ugotovimo, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi, gre pri ocenjevanju za to, da na podlagi rezultatov delavca nagradimo ali kaznujemo. (Lipičnik, 1998, str. 108)

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti izvajamo z namenom izboljšanja delovnih postopkov, odpravljanja napak, povečanja delovne učinkovitosti in gradnjo samospoštovanja delavcev. Celoten proces je treba pravilno načrtovati (kaj bomo ocenjevali, opredeliti cilje in merila, metode merjenja ...) in oblikovati pravilen sistem ocenjevanja. Nadrejeni se z delavcem pred začetkom ocenjevanja pogovori o ciljnih in aktivnostih, merilih ocenjevanja ter dolžini obdobja. Na koncu ocenjevalnega obdobja ima nadrejeni z delavcem intervju o njegovi uspešnosti, pri tem se za ocenjevanje uporabljajo vnaprej znani in določeni kriteriji. Ob zaključku procesa skupaj oblikujeta akcijski načrt izboljšav. Celoten proces mora na delavca učinkovati motivacijsko, zato mora nadrejeni z njim komunicirati na vnaprej pripravljen, konkreten, pozitiven in odkrit način.

Na uspešnost posameznika pri delu vplivajo različni dejavniki, na nekatere posameznik lahko vpliva – notranji dejavniki, obstajajo pa tudi taki, na katere ne more vplivati – zunanji dejavniki (Jereb, 1992, str. 240). Notranji dejavniki so npr. motivacija za delo in usposobljenost, zunanji dejavniki pa tehnologija, stroji, organizacija dela ...

Če predpostavimo, da so tehnologija, organizacija dela in drugi zunanji dejavniki dani, je delovna uspešnost delavca odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, torej od njegove usposobljenosti (znanja, veščin) in motivacije za delo. Delavec bo pri svojih nalogah uspešen, če jih zna in hoče opraviti. Poleg teh dveh dejavnikov – usposobljenost in motiviranost, ki sta za delovno uspešnost najpomembnejša, pa na delovno uspešnost vplivajo še osebne lastnosti delavca. To so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo osebno značilnost vsakemu človekovemu odzivu. Med temi bi izpostavil psihofizične sposobnosti, ki so pomembne na nekaterih delovnih mestih. Proces ugotavljanja delovne uspešnosti lahko tako pojmuje kot sistematični postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, povezanih z delom (Lipičnik, 1996, str. 96).

Pri uvajanju metode se morajo vsi zavedati, da ocene ne bodo samo »pozitivne«. Nihče ni brez napak, kar je treba razložiti tudi delavcem, ki bodo ocenjeni. Zavedati se je treba, da vsaka negativno zaznana povratna informacija lahko izzove jezo in čustven izbruh. Intenziteta

tega odziva je odvisna od (Gruban, 2004):

1. Subjektivnosti presoje.
2. Koliko je kritizirana lastnost pomembna v lastni predstavi posameznika o sebi.

### **1.5.1 Namen spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti**

Sistematično spremljanje delovne uspešnosti ne pomeni nadzorovanja zaposlenih v negativnem smislu, nekakšnega policijskega nadzora, temveč prinaša vsem (nadrejenemu, delavcu in podjetju) številne koristi. Skoraj nemogoče je motivirati delavce in se hkrati ne meniti za njihov način dela, ustvarjalne zamisli in pristope. Ne sme se jih le kritizirati za napake in redko (ali sploh nikoli) konstruktivno pohvaliti. Pri ocenjevanju mora delavec dobiti kakovostne povratne informacije. Nekonstruktivno kritiziranje ima daljnosežne posledice na motiviranost delavcev, njihovo samopodobo in s tem tudi na delovno klimo v podjetju. Le konstruktivno in natančno izrečena kritika ali pohvala lahko obrodi zelene sadove. (Zupančič, 2005, str. 50)

Glavni nameni spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti so (Drake, 1997, str. 13):

1. povečevanje učinkovitosti delavcev;
2. obveščanje delavcev o kakovosti njihovega dela;
3. spodbujanje komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi;
4. nudenje pravne zaščite v disciplinskih postopkih;
5. izpostavljanje zaslug, ki so osnova za podeljevanje denarnih nagrad;
6. oblikovanje baze za kadrovske odločitve na področju napredovanja zaradi zaslug.

Ocenjevanje uspešnosti je zelo odgovorno delo in njegove posledice bistveno vplivajo na vedenje delavcev. Zlasti je treba paziti, da menedžerji ne zlorabijo ocenjevanja delovne uspešnosti za izražanje svojega nezadovoljstva nad zaposlenimi.

### **1.5.2 Spremljanje delovne uspešnosti**

Proces oblikovanja sistema spremljanja delovne uspešnosti naj bi temeljil na naslednjih petih načelih (Mohrman, 1989, str. 28):

1. **Vključiti je treba prave ljudi.**  
Pri oblikovanju sistema je treba vključiti tiste ljudi, ki bodo ta sistem tudi uporabljali. Nujno je dejavno sodelovanje kadrovske službe, vodij in zaposlenih. Seveda pa je koristno vključiti tudi zunanje strokovnjake.
2. **Sistem spremljanja uspešnosti je del celovitega sistema.**  
Zavedati se je treba, da je sistem spremljanja uspešnosti sestavni del ravnanja s človeškimi viri. Kot tak mora prispevati k uresničevanju tako ciljev upravljanja s človeškimi viri kakor tudi ciljev podjetja.

### 3. **Iz izkušenj se učimo.**

Izkušnje in učinke, ki jih dobimo pri spremljanju delovne uspešnosti, uporabimo kot osnovo za dograjevanje in izboljševanje sistema za spremljanje delovne uspešnosti.

### 4. **Treba se je prilagajati.**

Odločiti se je treba, ali bo enak sistem veljal za celotno organizacijo (standardiziran) ali bodo posamezne poslovne enote imele svoj sistem. Izkušnje so pokazale, da je najboljše, če so osnove sistema natančno definirane in za vse enake, vsaka poslovna enota pa daje posameznim elementom spremljanja delovne uspešnosti različen poudarek.

### 5. **Pri uvajanju sprememb v podjetje je potrebna potrpežljivost.**

Delavcem je treba pustiti čas, da se na spremembe v podjetju privadijo. Obenem jim je treba razložiti koristi in obveznosti, ki jih takšen sistem prinaša.

## 1.5.3 **Ocenjevanje delovne uspešnosti**

Znanih je več različnih sistemov ocenjevanja delovne uspešnosti. Pri tem so zajeta različna merila, od popolnoma subjektivnih (osebnih) metod pa do bolj objektivnih, ki jih merimo z najrazličnejšimi objektivnimi kazalci. Zagotovo pa je tudi najpreprostejša metoda boljša od nesistematičnega ocenjevanja oziroma neocenjevanja.

Najpogostejše skupine sistemov so: ocenjevalne lestvice, opisne metode in ocenjevanje na podlagi rezultatov.

### **Ocenjevalne lestvice**

Ocenjevalna lestvica ponuja visoko stopnjo strukturiranosti ocenjevanja. Vsaka ključna delavčeva delovna lastnost je ocenjena z dvopolno lestvico, ki ima več stopenj; te gredo od nezadostne do odlične (ali podobno). (Mathis & Jackson, 2006, str. 343)

Lastnosti, ki se ocenjujejo, so npr. sodelovanje, komunikacijske sposobnosti, samoiniciativnost, točnost, tehnične (delovne) spretnosti, kompetence ... Seznam lastnosti in njihov okvir so omejeni samo z domišljijo sestavljalca sistema. Glavni poudarek mora seveda biti na tistih kompetencah, ki so pomembne pri opravljanju dela. Pri tem pa je treba paziti, da ne bi zaradi izbire meril izvajali kakršnekoli diskriminacije.

### **Opisne metode**

Pri opisnih metodah ocenjevalec izdelava pisno poročilo (esej) o delavcu, ki ga ocenjuje. Poročilo je osredotočeno na specifične delavčeve pozitivne lastnosti, opisano pa je tudi, katere kompetence mora še razviti. Vsebuje tudi priporočila, katere aktivnosti je treba izvesti, da bo delavec pridobil te kompetence. (Mathis & Jackson, 2006, str. 349)

Za pripravo poročila obstajata dve možnosti: ali ga napiše ocenjevalec sam ali pa ga sestavi skupaj z delavcem.

## Ocenjevanje na podlagi rezultatov

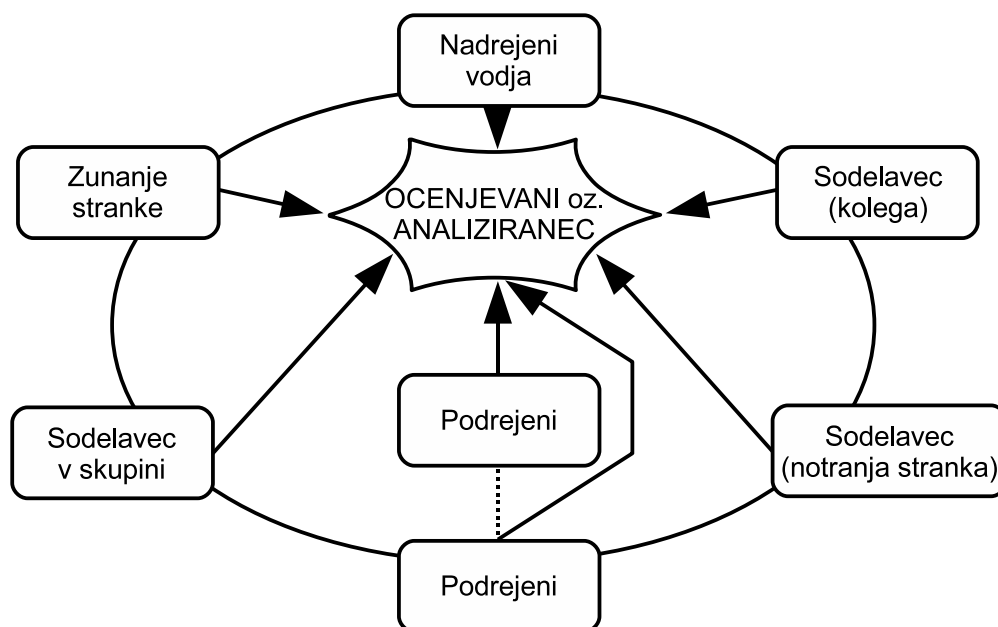
Bistvo te metode, ki jo imenujejo tudi ciljno vodenje (*ang. Management by Objectives – MBO*), je ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi doseganja zastavljenih ciljev. Cilj po navadi določita delavec in njegov nadrejeni. Kakšni cilji bodo postavljeni, je odvisno od konkretnih ciljev podjetja, to pa zahteva dobro zastavljen sistem načrtovanja v podjetju. Metoda omogoča povezovanje ciljev delavcev s cilji podjetja. Na ta način povečuje uspešnost delavcev in zmanjšuje nejasnost vlog, saj postavljeni cilji usmerjajo njihovo ravnanje in napore k doseganju zastavljenega ter tako k doseganju ciljev podjetja. (Mathis & Jackson, 2006, str. 350)

Ko je cilj določen, je celoten nadzor prepuščen delavcu. Ta mora sam določiti, katere veščine so potrebne za doseg cilja. Pričakuje se tudi, da sam nadzoruje razvoj in potek aktivnosti.

## Metoda 360°

Značilnost te metode je, da delavca ne ocenjuje en sam ocenjevalec, temveč vsi notranji in zunanji uporabniki izdelkov ali storitev ocenjevanega delavca (Slika 1.3). Notranji uporabniki so on sam, njegovi nadrejeni, podrejeni, sodelavci ali top menedžment, zunanji uporabniki pa različne stranke, dobavitelji, svetovalci ipd. Pri tej metodi ocene prihajajo iz več različnih virov, od tod tudi ime ocenjevanje 360°. Tako je tudi razvidno razhajanje med percepcijo razvitosti posamezne kompetence vsake od zgoraj navedenih skupin »ocenjevalcev«.

Slika 1.3: Viri povratne informacije 360°



Vir: Gruban, 2004.

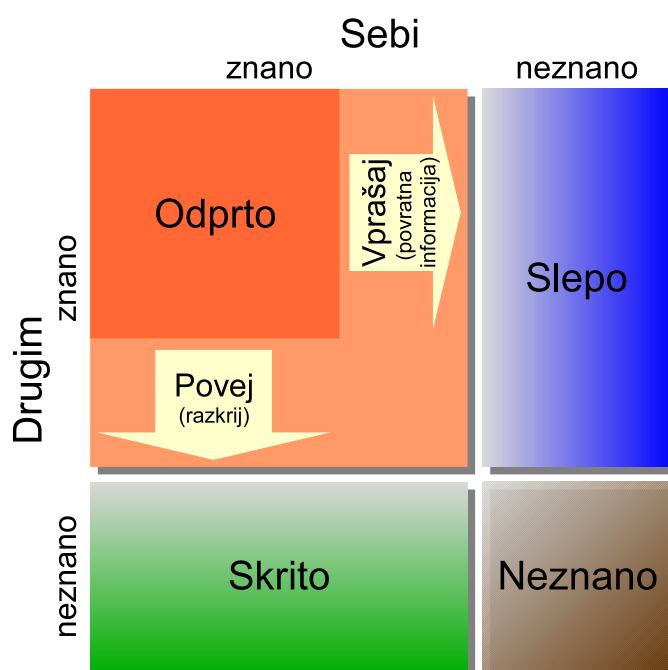
Zakaj prihaja do teh razkorakov v percepciji? Ljudje, ki nas obkrožajo, nas doživljajo drugače, kakor se doživljamo sami. Doživljanje je lahko obrnjeno v pozitivno ali negativno stran. Primerjava samoocene in skupne ocene drugih ocenjevalcev nam je lahko v razmislek, na katerih področjih lahko svoje kompetence še nadgradimo ali jih začnemo izražati tako, da

jih bo naša okolica zaznala na način, kakor jih doživljamo sami.

Zanimivo razlago za to nam ponuja Joharijevo okno (*ang. Johari Window*). Ime modela je sestavljeno iz prvih črk imen njegovih avtorjev, ameriških psihologov Josepha Lufta in Harryja Inghama. Model se ukvarja z našimi zaznavami o sebi in s tem, kako nas vidijo drugi. (Hiebert & Klatt, 2001, str. 459)

Štirikvadrantno »okno« predstavljata osebno zavest, razdeljeno na štiri področja: odprto, skrito, slepo in neznano (Slika 1.4). Meje med področji se lahko premikajo, s čimer se spreminja njihova velikost.

Slika 1.4: Joharijevo okno in povratna informacija 360°



Vir: Pirc Igor & Žezlina Janez, 360° ocena upravljaljskih kompetenc nosilcev upravljanja, 2005, str. 3

Prvi (oranžni) kvadrant predstavlja naše kompetence, ki jih poznamo tako mi kakor tudi drugi. V drugem (modrem) kvadrantu so naše kompetence, katerih se ne zavedamo, so pa znane drugim. V tretji (zeleni) kvadrant spadajo kompetence, ki se jih zavedamo, drugim pa so skrite. V zadnjem (rjavem) kvadrantu so naše »skrite« kompetence; teh ne poznamo ne mi in ne drugi.

V zvezi s povratno informacijo je zanimiv predvsem drugi (modri) kvadrant – slepo področje, torej tiste kompetence, ki so nam o nas samih neznane, so pa znane drugim. Na področju teh kompetenc ima tudi vsak od nas potencial za nadaljnji razvoj: s spraševanjem in iskanjem povratnih informacij bomo lahko uspešno razvijali boljše samozavedanje in širili področje prvega kvadranta (odprto), s tem pa tudi ustvarili dobro podlago za osebno rast in razvoj.

## **Sistemi direktnega primerjanja**

Poleg do sedaj opisanih metod se uporabljajo tudi različni sistemi direktnega primerjanja delavcev. Pri tem gre za metodo ugotavljanja uspešnosti, pri kateri primerjamo delavce po uspešnosti pri istem delu. Obstajajo različni pristopi: klasično razvrščanje, metoda lupljenja, primerjanje v parih in prisilna distribucija (Lipičnik, 1994, str. 466).

Pogoji za takšna ocenjevanja so (Jereb, 1992, str. 243):

- Delovna mesta morajo biti približno »izenačena«. Med seboj lahko primerjamo le delavce, ki delajo na podobnih delovnih mestih ali opravljajo med seboj primerljive naloge.
- Zahtevnost dela, ki ga opravljajo primerjani delavci, mora biti približno enaka.
- Število delavcev, ki jih med seboj primerjamo, ne sme biti premajhno. Skupina za primerjalno ocenjevanje mora šteti najmanj 5 oseb, ki izpolnjujejo oba prejšnja pogoja.

Med takšne metode uvrščamo:

- klasično razvrščanje;
- metoda lupljenja;
- primerjanje v parih;
- prisilna distribucija;
- prisiljeno razvrščanje;
- sistemi označevanja
- sistem kritičnih točk – metoda kritičnih dogodkov.

## **1.6 Nagrajevanje zaposlenih**

Eden od temeljnih načinov za dobro upravljanje z ljudmi je nagrajevanje, ki mora biti prilagojeno poslovnim potrebam, ciljem in razpoložljivim virom podjetja. Nameni nagrajevanja so različni (Caruth & Handlogten, 2001, str. 4):

- pridobivanje in zadržanje dobrih delavcev;
- zviševanje morale in zadovoljstva;
- nagrajevanje in spodbujanje vrhunskih dosežkov;
- izboljšanje poslovanja podjetja;
- povečanje zvestobe podjetju;

Za sistem nagrajevanja ni splošnega recepta, veliko pa se lahko naučimo iz proučevanja dobrih praks. Prijeme, ki jih uporabljajo drugi, skušamo prilagoditi potrebam našega podjetja. Pri tem se moramo zavedati naslednjih dejstev (Armstrong, 1999, str. 66, Armstrong, 2003, str. 49):

- Kakovost oziroma dobro izvedbo naloge ali storitve moramo nagraditi.
- Način nagrajevanja mora biti pošten in razviden. Poštenost lahko dosežemo tako, da postavimo skupino ocenjevalcev namesto enega samega, razvidnost pa z jasno (in po možnosti javno) listo kriterijev nagrajevanja.



- Nagrada mora biti znatna (npr. 10 evrov dodatka k delavčevi plači, ki znaša 400 evrov, ne bo delovalo stimulatивно, prej destimulatивно).

Pri nagrajevanju moramo upoštevati tudi zvezo med izboljšano delovno učinkovitostjo in večjim zadovoljstvom z delom zaradi nagrad, ki so posledica boljše delovne učinkovitosti. Pri tem moramo upoštevati naslednje zaključke:

- Večje nagrade prinesejo večje zadovoljstvo zaposlenih.
- Večje zadovoljstvo bo zelo malo vplivalo na delovno učinkovitost.
- Vezava nagrajevanja na delovno učinkovitost bo povečala zadovoljstvo z delom pri učinkovitih delavcih in povzročila nezadovoljstvo pri neučinkovitih delavcih.
- Neučinkoviti in nezadovoljni delavci bodo ustvarjali napetost, dokler ti ne bodo izboljšali svoje učinkovitosti ali zapustili podjetja.
- Z vezavo nagrajevanja na delovno učinkovitost si podjetje zagotovi, da so najbolj učinkoviti delavci tudi najbolj zadovoljni. Na ta način se povečujejo možnosti za zadržanje najboljših delavcev.

### **1.6.1 Finančno nagrajevanje**

Ker plače in druge finančne nagrade zaposlenim predstavljajo pomembno psihološko spodbudo za delo, je sistem finančnega nagrajevanja za podjetje zelo pomemben. Delavcem mora omogočiti normalno življenje in spodbujati njihovo zavzetost za delo (Lipičnik, 1998, str. 208). Sistem finančnega nagrajevanja vsako podjetje prilagodi svojim značilnostim in potrebam, pri čemer mora upoštevati veljavne predpise.

Temelj finančnega nagrajevanja predstavlja osnovna plača (Slika 1.5). Celotni prihodek delavca (osebni dohodek) je torej sestavljen iz osnovne plače in preostalih izplačil, ki jih je delavec prejel in bo moral od njih plačati dohodnino (Lipičnik, 1998, str. 193).

Denarno nagrajevanje je močan spodbujevalnik vedenja posameznika, vendar je njegov učinek kratkoročen. Da denarno nagrajevanje deluje motivacijsko in ne postane higienik, mora izpolnjevati naslednje pogoje (Gruban, 2006, str. 22):

- nagrada mora biti dodeljena za izjemne dosežke in trud, ne pa za sprotne rezultate;
- vrednost nagrade mora biti znatna;
- nagrajevanje mora biti občasno in ne periodično (vsak mesec).

Slika 1.5: Struktura plače



Vir: Lipičnik, 1998, str. 208.

## 1.6.2 Nefinančno nagrajevanje

Zmotno je mišljenje, da delavce motivirajo samo finančne nagrade. Seveda je denar, kakor je bilo že večkrat omenjeno, pomemben motivator, vendar lahko tudi z nefinančnimi nagradami dosežemo lepe uspehe pri motivaciji delavcev. Nefinančno nagrajevanje je zlasti pomembno takrat, ko podjetje zaradi različnih razlogov (slabo poslovanje, investicije ...) nima sredstev za finančno nagrajevanje.

Oblike nefinančnih nagrad so lahko različne (Pilbeam in Corbridge, 2006, str. 236):

- pohvale in priznanja;
- napredovanje;
- razvoj kariere;
- odgovornost;
- možnost soodločanja;
- osebni, intelektualni razvoj;
- dosežki ...

## 1.7 Zaključek delovnega razmerja

Delovno razmerje lahko preneha zaradi dveh razlogov (Vodovnik, 2002, str. 359):

1. Delavec zapusti organizacijo na lastno željo (zamenjava dela, upokojitev ...).
2. Delavec zapusti organizacijo na zahtevo organizacije (odpustitev, zmanjševanje števila

zaposlenih, stečaj ...).

V vsakem primeru je zaključek delovnega razmerja za posameznika eden izmed največjih stresov v življenju.

V primeru, ko moramo zaposliti drugega delavca zaradi odhoda prejšnjega ne glede na vzrok, govorimo o fluktuaciji (*ang. turnover*). Glede na prej opisana vzroka je lahko fluktuacija prostovoljna ali neprostovoljna.

V obeh primerih fluktuacija povzroči neposredne in posredne stroške. Neposredni stroški nastanejo zaradi iskanja in usposabljanja novega delavca, posredni stroški pa zaradi njegove manjše začetne storilnosti. Fluktuacija ima tudi pozitivno stran, saj organizaciji omogoča najemanje novih delavcev, ki imajo novejšo znanje in prinašajo sveže zamisli. Zelo problematična je visoka fluktuacija, ki negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije.

Za visoko stopnjo fluktuacije obstaja veliko različnih razlogov: delavci so lahko odpuščeni zaradi nizke učinkovitosti, delovno razmerje prekinejo zaradi slabih delovnih pogojev in/ali nizkih plač, lahko jih pritegne druga organizacija, zlasti če na trgu dela primanjkuje takšne delovne sile. Nizka stopnja fluktuacije na drugi strani kaže, da organizacija dobro skrbi za zaposlene.

Z vidika organizacije je pri fluktuaciji pomembno tudi, za kakšne delavce gre. Odhod nekvalificiranih delavcev oziroma delavcev, ki opravljajo nezahtevna dela, ne ogrozi poslovanja organizacije. Zgodba je drugačna, ko govorimo o izkušenih strokovnjakih, z odhodom katerih organizacija izgubi tudi del intelektualne lastnine (spretnosti, izkušnje, znanje ...). Glede na naravo specializacije teh delavcev obstaja velika možnost, da ostanejo v isti industrijski panogi in se zaposlijo v konkurenčni organizaciji. Zato fluktuacija takšnih delavcev poleg stroškov povzroči tudi zmanjšanje konkurenčne prednosti.

Preden delavec odide iz organizacije, zlasti če odhaja na svojo željo, je priporočljivo z njim opraviti t. i. izhodni intervju. Poteka naj v čimbolj sproščenem ozračju, saj želimo izvedeti, zakaj odhaja. Ker bo delavec neobremenjen oziroma bo vpliv nadrejenih zanemarljiv, bo povedal tudi stvari, ki bi jih sicer zamolčal. Dobro načrtovani in strokovno izvedeni izhodni intervjuji nam daje pomembne informacije o organizaciji ter razkrijejo možnosti za izboljšanje delovnega okolja, kulture organizacije, procesov, sistemov, vodenja, razvoja ipd. Z njimi lahko pridobimo informacije pravzaprav o vsem, kar zadeva kakovost organizacije, tako v odnosu do zaposlenih kakor tudi do strank/kupcev, dobaviteljev itd.

Izvajanje izhodnih intervjujev se priporoča z delavci, ki so v podjetju zaposleni vsaj dve leti in imajo vsaj sedem do osem let delovnih izkušenj. Priporočljivo je, da intervju opravijo posamezniki, ki z odhajajočim delavcem niso imeli neposrednega delovnega stika. Izvajanje naj bo ustno (in ne pisno), saj na ta način lahko usposobljeni izpraševalec dobljene odgovore primerja s telesno govorico intervjuvanca. Nasprotniki izhodnih intervjujev menijo, da so

odgovori odhajajočih delavcev bolj diplomatski, saj želijo ohraniti dobre reference. Zato priporočajo, da se njihovi odgovori »utežijo« z odgovori sodelavcev, ki so ostali.

### **Odpuščanje delavcev**

V primeru, ko so bile izčrpane vse druge možnosti za izboljšanje posameznikove delovne učinkovitosti in/ali vedenja pri delu, podjetju ostane samo še odpustitev. Ta dogodek spada med subjektivno najbolj neprijetne. Oseba, ki ta postopek vodi, mora zato imeti poleg znanj iz delovne zakonodaje tudi znanje o ravnanju s človeškimi viri, priporočljivo pa je tudi poznavanje dobrih praks pri odpuščanju zaposlenih.

Zelo pomembno je, da se pri odpuščanju držimo postopka, ki ga predpisuje zakon, saj lahko sodišče v primeru spora razveljavi odpoved delovnega razmerja.

Pri odpuščanju delavca je treba z ustreznim pristopom preprečiti (dodatno) čustveno prizadetost oziroma negativne občutke, kakršni so užaljenost, potrto, nezaupanje ipd. Slabo vodeni odpustitveni postopki namreč lahko še povečajo občutek nezaželenosti. Tisti, ki bo delavcu sporočil neprijetno novico in se z njim pogovoril (najbolje je, če je to kadrovník in/ali neposredno nadrejeni), mora zato pred pogovorom zbrati vse informacije o njem. Med pomembne informacije poleg razloga za odpustitev spada še, kakšno je bilo njegovo delo v preteklosti, ali je imel možnost usposabljanja in izobraževanja, kakšna je njegova delovna učinkovitost, trajanje bolniških odsotnosti itd. Za lažje in boljše izvajanje takšnih postopkov se priporoča, da organizacija v internih aktih opredeli postopke, ki morajo seveda biti v skladu z zakonodajo, in načela ravnanja pri odpuščanju zaposlenih.

## **2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH**

Izraz motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni premikati se. Sam izvor besede ne pove veliko o njenem pomenu, ki bi ga lahko definirali kot proces izzivanja človekove aktivnosti in usmerjanje aktivnosti na določene predmete, da bi dosegli nek določen cilj. Sile, ki spodbujajo aktivnosti in usmerjajo k cilju, imenujemo motivi. Izraz »motiv« si lahko predstavljamo kot silo, ki človeka potiska ali vleče v neko dejavnost. »Motivacijo« si lahko predstavljamo kot proces, v katerem se vse to dogaja. (Ball, 1982, str. 1256, Motivation, 2007)

Motivacija je vse tisto znotraj ali zunaj nas kar vzburja, daje »vzgon« ali usmerja k določenim objektom bolj kakor k drugim. Čustva so del funkcije vzbujanja vedenja in so sestavni del motivacije. Predstavljajo »energijo«, ki je potrebna za doseganje določenega cilja. Samo napetost pa ni dovolj, da neko stanje opredelimo kot motivacijo. Ko dobi ta tenzija še funkcijo usmerjanja k določenemu cilju, lahko govorimo o motivaciji.

Začetki raziskovanja motivacije zaposlenih segajo v obdobje industrializacije. Praktične

potrebe so zahtevale intenzivno ukvarjanje z vprašanji motivacije na področju psihologije dela ali industrijske psihologije, kakor se je to področje označevalo. To je tudi razumljivo: interes lastnikov kapitala (želja po višji storilnosti, večji ustvarjalnosti, večjih rezultatih dela in s tem po večjem dobičku) je terjal tudi raziskave na področju motivacije in jih financiral, saj so spoznanja o povezanosti motivacije in storilnosti organizatorji dela sprejeli zelo zgodaj.

Vedno večje zahteve po učinkovitosti, racionalnosti in usmerjenosti k ciljem organizacije zahtevajo tudi vedno večji poudarek na vlogi zaposlenih pri uresničevanju teh zahtev. Predvideva se, da bodo za uspešno obvladovanje prihodnjih sprememb odločujočo vlogo odigrali prav ljudje s svojimi zmožnostmi. Organizacija funkcionira le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti, kajti od njihovih aktivnosti je odvisna uspešnost delovanja in razvoj organizacije.

Ni mogoče govoriti o motivaciji, ne da bi govorili tudi o čustvih (Gorman, 2007, str. 5). Čustva dajejo ton, barvo in jakost našemu doživljanju zunanjega sveta. S tem odločilno vplivajo tudi na odzivanje. Brez čustev bi bilo naše odzivanje na zunanje dogajanje mehansko, bili bi kot programirani roboti. Čustva pa tudi neposredno usmerjajo naše vedenje in nas motivirajo. Čustva so torej z motivacijo neposredno povezana na dva načina: že sama čustva delujejo kot motivatorji, usmerjevalci naše dejavnosti, poleg tega pa igrajo pomembno vlogo pri izbiri motivov.

Motivacija je proces, v katerem usmerimo dejavnosti k cilju, zadovoljitvi potrebe (Gorman, 2007, str. 3). Ko se pri posamezniku pojavi potreba in jo zazna (česar se lahko zaveda ali ne), jo poskuša zadovoljiti. Zadovoljitev po navadi pripelje do nove potrebe. Torej se ta proces neprestano ponavlja.

Upravljanje z motivacijo zaposlenih je ena izmed najtežjih nalog vodstva, saj gre za okolju prikrito silnico v posamezniku in izrazito individualen pojav. Vodstvo podjetja se mora, čeprav nerado, najbolj pogosto ukvarjati s tistimi, ki v delo vlagajo najmanj truda ali pa je njihov vložek minimalen. Pri obeh tipih zaposlenih so rezerve njihove učinkovitosti in uspešnosti največje. Zato je temeljna naloga pri obvladovanju procesa motiviranja prav razumevanje gibal znotraj posameznika in v njegovem okolju. Ukrepi, ki jih izvaja vodstvo, vplivajo na vedenje zaposlenih, pri tem pa je treba paziti, da so prilagojeni osebnostnim lastnostim in okoliščinam, v katerih se nahaja posamezni zaposleni.

## **2.1 Motivacijski proces**

Iz opisov motivacije lahko strnemo tri zelo pomembne vidike motivacije:

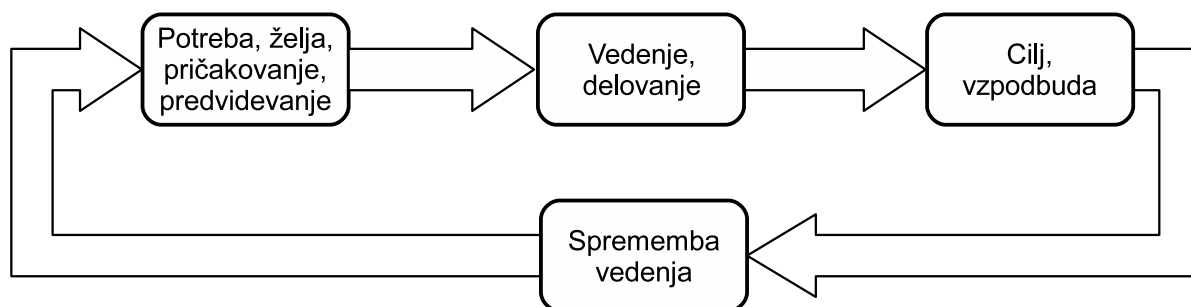
1. Kaj je vzrok človeškega vedenja.
2. Kaj vodi oziroma usmerja to vedenje.
3. Kako to vedenje ohranjati in podpirati.

Vsak od teh vidikov predstavlja pomemben faktor pri razumevanju človeškega vedenja pri delu (Motivation, 2007):

- Vsi ti koncepti nakazujejo obstoj nekakšnih sil znotraj posameznika, ki ga vodijo, da se vede na določen način. Vpliv in vzrok za nastanek teh sil največkrat prihaja iz okolja.
- Del vsakega posameznika je tudi ciljna orientiranost; vedenje posameznika je usmerjeno k doseganju določenih ciljev.
- Na motivacijo moramo gledati s sistemsko orientacijo: če želimo opazovati in usmerjati sile znotraj posameznika, mu moramo zagotavljati povratno informacijo. Na ta način tudi povečamo vpliv in doseg teh sil.

Slika 2.1 prikazuje preprost model motivacijskega procesa. Model domneva, da ima posameznik različno intenzivne potrebe, želje, pričakovanja ali predvidevanja. Te potrebe v njem povzročijo nekakšno neravnovesje, ki nato spodbudi aktivnosti, za katere posameznik meni, da bodo ponovno vzpostavile ravnovesje. Izvajanje teh aktivnosti povzroči serijo reakcij, ki mu preko zunanjega okolja podajajo povratno informacijo, ki vpliva na njegovo vedenje. Povratna informacija tudi vpliva na trenutno vedenje ali potek aktivnosti.

Slika 2.1: Preprost model motivacijskega procesa



Vir: Motivation, 2007

### 2.1.1 Potrebe

Potrebo lahko opišemo kot občutek pomanjkanja nečesa, to pomanjkanje pa povzroča neprijeten občutek in sili osebo k zmanjšanju napetosti (Lipičnik, 1998, str. 415). Potreba je stanje telesnega ali psihičnega neravnotežja, ki ga povzroča nek primanjkljaj v organizmu (snovi, informacij, ljubezni ...).

Glede na nastanek motiva, njegovo vlogo in razširjenost poznamo tri skupine silnic, ki usmerjajo človekovo dejavnost (Lipičnik, 1998, str. 157):

#### 1. Primarne biološke potrebe

Sem spadajo potreba po hrani, vodi in kisiku, potreba po izločanju, potreba po izogibanju bolečini, potreba po počitku in spanju, potreba po spolnosti (ta potreba ni le biološka, temveč tudi psihološka) itd. Ker te silnice človeka vodijo do ciljev, ki mu omogočajo preživetje, so to primarni motivi. Nanašajo se na človeško zgradbo, zato so biološki. Potrebe so podedovane in jih najdemo pri vseh ljudeh, zato so tudi

univerzalne.

Njihova glavna značilnost je, da na njihov nastanek ni mogoče zavestno vplivati. Te potrebe ima vsak človek in treba jih je zadovoljiti. Prav zaradi tega je z njimi zelo lahko izsiljevati; dovolj je, da ustvarimo splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje biološke potrebe.

## 2. **Primarne socialne potrebe**

Sem štejemo potrebo po varnosti, potrebo po naklonjenosti in ljubezni, potrebo po uveljavljanju, potrebo po družabnosti, potrebo po spoštovanju družbenih norm in načel, potrebo po samouresničevanju, potrebo po samospoštovanju itd. Če teh potreb ne zadovoljujemo, lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. To je razlog, da so te potrebe primarne.

Značilnost teh potreb je, da so večinoma pridobljene in privzete iz okolja. Predvideva se, da okolje lahko vpliva na njihov nastanek. Niso univerzalne, saj so v različnih krajih različne. Na to skupino silnic lahko zavestno vplivamo in s tem spreminjamo vedenje ljudi v družbi, vendar je vpliv lokalno omejen, saj so, kakor je bilo že omenjeno, odvisne od kraja.

## 3. **Sekundarni motivi (potrebe)**

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, uvrščamo interese, stališča, navade ... Sem uvrščamo tudi potrebo alkoholu, mamilih, cigaretah. Ti motivi se nanašajo na socialni del človekovega življenja, so individualni in pridobljeni. Če jih ne zadovoljimo, človek ni ogrožen niti biološko niti socialno.

Obstaja več načinov zadovoljevanja potreb:

### 1. **Homeostatično (ciklično) zadovoljevanje potreb**

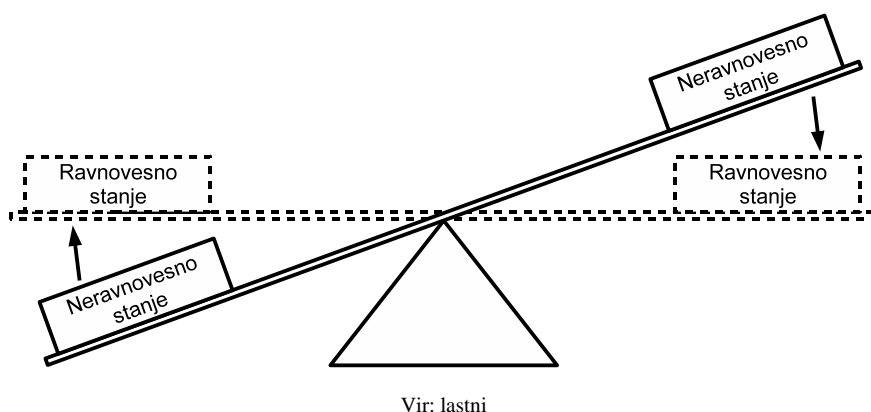
Takšno zadovoljevanje potreb je značilno predvsem za fiziološke potrebe (lakota, žeja, potreba po kisiku, po ustrezni telesni temperaturi, po izločanju odpadnih snovi ...). Prizadevamo si, da bi vzpostavili (telesno) ravnovesje – homeostazo (Slika 2.2). Ko zadovoljimo potrebo in vzpostavimo ravnovesje, smo zadovoljni, dokler spet ne pride do pomanjkanja.

### 2. **Progresivno (spiralno) zadovoljevanje potreb**

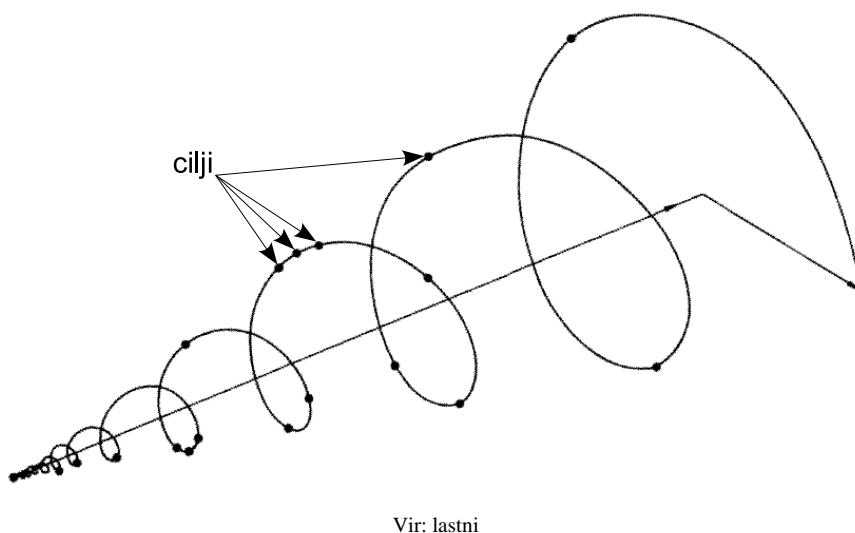
Pojavlja se zlasti pri zadovoljevanju psihosocialnih potreb (potreba po varnosti, sprejetosti, ljubezni ...). Ko zadovoljimo potrebo in dosežemo cilj, se pojavi potreba na višjem nivoju – želimo napredovati (Slika 2.3).

Obstaja pa tudi obratna oblika opisanega načina – zniževanje potreb oziroma ciljev. To se zgodi, ko ne dosežemo zastavljenega cilja. Takšno razočaranje nas lahko zavre pri nadaljnjih poskusih osvajanja. Velika težava je, da se v položaju, ko mislimo, da nam ne bo uspelo, niti ne potrudimo dovolj. Zelo hitro odnehamo in zato cilja ne dosežemo, čeprav bi ga lahko. Naše potrebe oziroma cilji se v tem primeru znižujejo.

Slika 2.2: Homeostatično (ciklično) zadovoljevanje potreb



Slika 2.3: Spiralno zadovoljevanje potreb



### 3. Nagonsko zadovoljevanje

Nekatere potrebe vsi ljudje zadovoljujemo na enak način, ki je vsem nekako prirojen (dihanje, vzdrževanje stalne telesne temperature ...).

### 4. Socializirano zadovoljevanje

V nasprotju s prej omenjenimi potrebami pa je zadovoljevanje drugih potreb prilagojeno družbenim normam. To velja zlasti za psihološke potrebe (potreba po varnosti ...), pa tudi za nekatere fiziološke (prehranjevanje, spolnost ...).

## 2.1.2 Motiv

Ko zaradi težnje po zadovoljitvi pomanjkanja in zmanjšanja napetosti postanemo aktivni in začnemo iskati načine in sredstva za zadovoljitev potrebe, potreba prehaja v motiv. Lahko bi rekli, da motivi spodbujajo človekovo dejavnost.

Poznamo različne vrste motivov, ki jih ločimo po različnih kriterijih (Lipičnik, 1994, str. 491):



- **Vloga, ki jo imajo v človekovem življenju**

- Primarni motivi človekovo aktivnost usmerjajo k tistim ciljem, ki omogočajo preživetje (socialne in biološke potrebe).
- Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni. Če niso zadovoljeni, njegovo življenje ni ogroženo.

- **Nastanek**

- Podedovani motivi so človeku prirojeni.
- Pridobljene motive človek pridobi tekom življenja.

- **Področje**

- Biološki motivi so telesne (biološke) potrebe.
- Socialni motivi se nanašajo na interakcijo človeka z drugimi ljudmi.

- **Razširjenost med ljudmi**

- Univerzalni motivi se pojavljajo pri vseh ljudeh.
- Regionalni motivi se pojavljajo le pri ljudeh na določenih geografskih področjih.
- Individualni motivi se pojavljajo samo pri posameznikih.

- **Opaznost**

- Latentnih (spečih) motivov se posameznik ne zaveda ali pa si jih kljub zavedanju noče priznati, ker niso družbeno sprejemljivi.
- Manifestni (vidni) so tisti motivi, ki jih je mogoče opazovati in raziskovati ter se jih tudi zavedamo. Ti motivi se ujemajo z vrednostnim sistemom družbe, ki ji posameznik pripada.

### **2.1.3 Cilj**

Cilj lahko definiramo kot zaželeno prihodnje stanje, ki si ga posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči (Doyle, 2003, str. 100). Za samo motiviranje je cilj nujno potreben, saj so vse aktivnosti usmerjene v doseganje tega cilja.

Cilj, ki ga želijo ljudje s svojim delovanjem doseči, predstavlja motivacijski dejavnik, ki zadovoljuje njihove potrebe in tako povzroča, usmerja, pospešuje pa tudi zavira njihove aktivnosti oziroma vpliva na njihovo vedenje.

Atributi, na katere moramo biti pozorni, če želimo postaviti »dober« cilj, so (Bruce, 1998, str. 69):

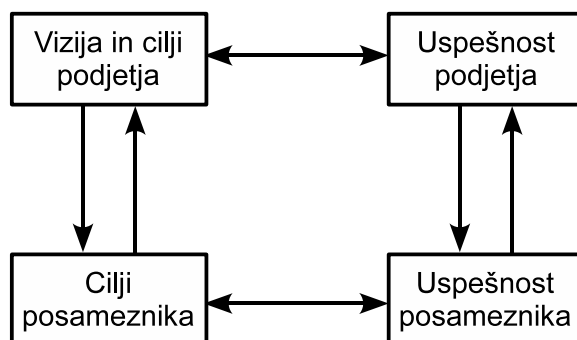
- specifičnost – kaj želimo doseči;
- merljivost – kako vemo, da smo cilj dosegli;
- dosegljivost – ali cilj lahko dosežemo;
- realnost – ali je cilj v danem trenutku dosegljiv;

- časovni podatek – kdaj bomo cilj dosegli.

Podjetje je uspešno takrat, ko dosega zastavljene cilje. Dolgoročna uspešnost je močno povezana z zadovoljstvom vseh, ki so na kakršenkoli način povezani z njegovim delovanjem. Posameznik je najbolj motiviran za delo takrat, ko se njegovi cilji poistovetijo s cilji podjetja.

Osnovni gradnik uspešnosti podjetja je posamezni delavec, ki z drugimi posamezniki prispeva k uresničitvi skupne vizije in ciljev podjetja. Podjetje mora za to razviti učinkovit prenos ciljev in vizije podjetja do posameznikov, ki bodo delovali za uresničitev le-teh (Slika 2.4). Vsak posameznik mora imeti občutek, da prispeva k uresničitvi skupnega cilja, kajti le tako si bodo prizadevali, da bodo svoje delo čim bolje opravili. Za dolgoročno uspešnost je treba uravnovesiti rezultate oziroma koristi, ki jih ti rezultati prinašajo, med podjetjem in posameznikom (Zupan, 2001, str. 15). Tako ima na eni strani podjetje korist od uspešnosti posameznika, na drugi strani pa mora imeti tudi posameznik korist od uspešnosti podjetja. To korist lahko predstavljajo nagrade za doseženo uspešnost in nenazadnje večje možnosti za doseganje uspešnosti v prihodnosti.

Slika 2.4: Povezanost uspešnosti posameznika in podjetja



Vir: Zupan, 2001, str. 14.

Motivacijski cilji imajo lahko pozitiven (nagrada) ali negativen predznak (kazen). Najpomembnejši in najsplošnejši motivacijski cilji so ideali in vrednote. Vrednote so lahko dveh vrst: skupne (resnica, dobrota, pravičnost, ljubezen, svoboda) ali specifične (bojne vrline, aristokratske vrline, lastnina, storilnost).

#### 2.1.4 Nezadovoljenost potreb in motivov – frustracije in konflikti

Za ohranjanje ravnovesja mora človek neprestano zadovoljevati svoje potrebe. Zadovoljevanje potreb je tudi zelo pomemben dejavnik motiviranja. Posledice nezadovoljenosti fizioloških potreb so: telesne motnje, življenjska ogroženost, smrt, ne razvijajo se višje potrebe. Posledice nezadovoljenosti psiholoških potreb so: občutki nezadovoljstva, manjvrednosti, slaba samopodoba in upad motivacije.

Zadovoljevanje potreb je povezano tudi z ovirami, ki se pojavljajo pred zastavljenimi cilji. Te

ovire so lahko naravne ali socialne, v človeku ali v okolici. Ovire zunaj človeka imenujemo frustracije, ovire v njem pa konflikti (Lipičnik, 1998, str. 159). Situacijam, ko človeka nekaj ovira pred dosego cilja, imenujemo frustracijske situacije. Neprijetne občutke, ki se pri tem pojavljajo (neugodje, napetost, jeza ...) imenujemo frustracija. Frustracijo spremljajo tudi različne oblike vedenja: umik, beg ali napad (agresivnost). Ovire pa niso vedno slabe: včasih zmerne ovire, ki jih človek odstrani, delujejo tudi spodbujevalno. Če so ovire nepremagljive in trajajo dlje časa, povečujejo napetost in neprijetne občutke, ki se lahko stopnjujejo do panike, hude tesnobe in razdraženosti.

Konfliktne situacije posameznik rešuje z izbiro, odloča se za manjše zlo, ob tem pa občuti nelagodnost in napetost.

Vedenja v frustracijski situaciji lahko razdelimo v štiri skupine (povzeto po: Ovčar, 2007):

**1. Sprememba (reorganizacija) vedenja**

Posameznik poskuša najprej rešiti situacijo na en način. Ko ugotovi, da tako problema ne more rešiti, poskuša spremeniti svoje vedenje, da bi dosegel zastavljeni cilj. To je najboljša racionalna metoda, ki v večini primerov pripelje do rešitve ali pa vsaj znatno ublaži posledice frustracije, zato jo uvrščamo med konstruktivne metode.

**2. Agresija (napadalnost)**

To je najpogostejši in tipičen odziv v frustracijski situaciji. Agresija v psihološkem pomenu zajema veliko različnih oblik čustvovanja in odzivanja (od telesne do besedne napadalnosti); ob tem sodelujejo čustva sovraštva in jeze. Pogosto pride do prenosa agresije. Namesto da bi človek napadel pravi vir frustracije (tistega ali tisto, kar je frustracijo povzročilo), se znese nad nadomestno osebo ali predmetom.

Npr.: šef kritizira delavca; ker delavec šefu ne more vrniti, pride domov in strese jezo nad ženo ali otroci.

**3. Umik**

Ta oblika odziva je do neke mere nasprotna agresiji. Namesto da bi se posameznik spopadel z oviro, se raje umakne. S tem se tudi odpove cilju, a je ta odpoved le navidezna. Še vedno si želi doseči cilj, vendar se počuti nemočnega. Umik se pogosto kaže v sanjarjenju: medtem ko se posameznik počuti nemočnega, nesposobnega in preplašenega v resnični situaciji, v sanjarjenju vse te občutke lahko zanemari.

**4. Obrambni mehanizmi**

To so posebni psihološki mehanizmi, s katerimi se posameznik brani pred konflikti, frustracijo in negativnimi občutki. Pri obrambnih mehanizmih gre za delno zadovoljevanje potrebe (doseganje cilja), s čimer se posameznik izogne hudim neprijetnim občutkom, ki jih izzove frustracija. Ker pa je zadovoljitev le delna, potreba še vseeno obstaja in terja ponovno (delno) zadovoljitev. To je dober način, s katerim se posameznik ščiti pred hujšimi psihičnimi poškodbami, ki bi lahko pripeljale do psihičnih bolezni.

Najbolj znani obrambni mehanizmi so:

- **Nadomestitev ali kompenzacija**

Glavni namen tega obrambnega mehanizma je obramba pred občutkom manjvrednosti. Da bi posameznik prikril ali popravil svoje resnične ali namišljene pomanjkljivosti na nekem področju, poskuša na drugem področju z odličnimi rezultati nadomestiti svoj primanjkljaj ali »primanjkljaj«.

Npr.: učenec, ki nima najboljših ocen, se odlikuje pri nogometu.

- **Preusmeritev ali sublimacija**

Glavni smisel tega obrambnega mehanizma je v tem, da posameznik preusmeri psihično energijo, ki jo je mobiliziral zaradi nekega cilja, na drugi cilj, ki je lahko soroden ali pa popolnoma drugačen.

Npr.: dijak se vpiše v šolo, ki slovi kot zelo zahtevna. Ker mu ne gre najbolje, se prepíše na manj zahtevno šolo (cilj je ostal v bistvu enak – zaključek šole, pot pa je malo lažja in ga manj frustrira).

- **Poistovetenje ali identifikacija**

Kakor kompenzacija tudi identifikacija ščititi pred občutki manjvrednosti. Če se človek počuti manjvrednega, se poistoveti z nekom, ki je uspešen in cenjen. Na simbolni ravni sodeluje pri uspehu in slavi tega človeka.

Npr.: idoli – manj ko je oseba uspešna v lastnem življenju, bolj verjetno bo imela idola (pop zvezdnika, svetovno znanega nogometaša, filmsko igralko), kateremu bo poskušala biti kar se da podobna in katerega življenje in delo bo spremljala z veliko pozornostjo.

- **Racionalizacija** (zanikanje ali zmanjševanje pomena česa slabega ali neprijetnega z izmišljanjem bolj ali manj opravičljivih razlogov)

Ta obrambni mehanizem varuje pred občutki krivde in manjvrednosti. Pojavlja se v različnih oblikah kot:

- Opravičevanje

Posameznik se opravičuje s prenašanjem krivde na druge.

Npr.: učenec opravičuje slabo oceno s tem, da ga učitelj ne mara; žena, ki vara moža, svoje početje opravičuje s tem, da jo mož zanemarja in ji ne posveča dovolj pozornosti.

- Podcenjevanje (princip kislega grozdja)

Ime tega obrambnega mehanizma (in tudi njegov princip) izhajata iz Ezopove Basni o lisici in kislem grozdju.

Npr.: oseba, ki si ne more kupiti avtomobila, ki ji je všeč, sebi in drugim pojasnjuje, da je avtomobil precenjen ter da tako velikega in močnega avtomobila sploh ne potrebuje.

- Olepševanje (princip sladke limone)

Posameznik poskuša olepšati nekaj slabega, kar se mu je pripetilo. Obstajajo celo pregovori, ki spadajo na to področje racionalizacije

(Vsako slabo je za nekaj dobro).

Npr.: Oseba, ki je zakrivila prometno nesrečo, se tolaži, da je bil avtomobil tako ali tako že za na odpad in bo zdaj vsaj kupila novega.

Za konflikte v človeku ima postavljanje ciljev odločilen pomen. Pogosto se znajde v položaju, ko mora razrešiti nasprotja in konflikte, ki mu jih povzročajo različni in neusklajeni cilji. Človek, ki je v konfliktu s samim seboj, ni zmožen sprejeti odločitve v določeni situaciji. Konflikti se pojavljajo največkrat v treh oblikah:

1. **Konflikt PLUS–PLUS** (konflikt dvojnega privlačevanja)

Posameznik mora izbirati med dvema enako privlačnima ciljema. Ko se približa enem cilju, postane drugi močnejši in ga pritegne k sebi. Nihanje med obema ciljema traja toliko časa, dokler eden od njiju ne prevlada. Takšni konflikti niso težki in ne puščajo negativnih posledic.

To situacijo dobro poznamo iz vsakdanjega življenja: ali naj ostanemo doma in gledamo zanimiv film ali naj gremo ven s prijatelji.

2. **Konflikt MINUS–MINUS** (konflikt dvojnega odbijanja)

Posameznik se mora odločiti med dvema negativnima ciljema oziroma med dvema ciljema, ki ga odbijata. Oba cilja mu predstavljata nezaželeno stanje. Ko se odmika od enega, zadene ob drugega, kar ga vrne v prvotno stanje. Nihanje med obema ciljema poteka toliko časa, dokler se ne umakne in ne izbere tretje možnosti.

V vsakdanjem življenju to pomeni izbiro med obiskom zobozdravnika in pisanjem kontrolne naloge.

3. **Konflikt PLUS–MINUS** (konflikt hkratnega privlačevanja in odbijanja)

Posameznik se sooča s ciljem, ki ga hkrati privlači in odbija – ambivalentni cilj. Bolj ko se približuje temu cilju, močnejša je težnja, da bi se mu izognil. Ko pa je od cilja oddaljen, želja, da bi ga dosegel, spet narašča. Ta konflikt je najtežje rešljiv.

V vsakdanjem življenju je to odločitev za zelo nevarno, a tudi dobro plačano delo.

Konfliktne situacije posameznik rešuje z izbiro. Odloča se za manjše zlo, ob čemer občuti nelagodje in napetost.

## 2.2 Pristopi k motivaciji

Pred študijem motivacijskih teorij je treba razumeti razvoj posameznih pristopov k motivaciji in jih pomensko umestiti v konceptualni okvir. S tem je omogočen tudi popoln pregled človekovega vedenja pri delu in evalvacija posameznih motivacijskih teorij v praksi.

Čeprav velike in kompleksne organizacije – združbe delavcev obstajajo že od antike (dovolj je, da pomislimo na gradnjo piramid v Egiptu), se je zanimanje vodstva za motiviranje delavcev začelo šele nedavno. Do industrijske revolucije je bila motivacija delavcev v

glavnem usmerjena v ustrahovanje s kaznijo, ki je bila telesna, finančna ali socialna.

### **2.2.1 Tradicionalni model motivacije**

Večanje kompleksnosti proizvodnih procesov je pripeljalo do zatona sistema proizvodnje majhnih količin – cehov in nastanek velikih tovarn. To je pretrgalo družbene in menjalne odnose, ki so obstajali v cehovski proizvodnji. Tradicionalne vzorce odnosa med mojstrom in gospodarjem je zamenjal veliko bolj »sterilen« in nepomemben odnos med delavci in tovarno.

Nove razmere so pripeljale do potrebe po novih in veliko bolj določenih filozofijah menedžmenta. Veliko notranjih motivacijskih dejavnikov, ki so bili sestavni del prejšnjega sistema, je bilo zamenjanih z zunanjimi. Delavci, še zlasti »dobri delavci«, so zato skrbeli samo za svoj lasten (ekonomski) interes. Rezultat tega novega pristopa v menedžmentu je bil imenovan tradicionalni model motivacije.

Ta model je najbolje opisal Frederick Winslow Taylor (1911), ki je tudi utemeljil znanstveni menedžment (*ang. Scientific Management*) (Taylor, 2004, str. 16). To je metoda v menedžmentu, ki zapoveduje spremembe za povečanje delavske storilnosti. Taylor pravi, da je treba odločanje, ki temelji na tradiciji in približnih pravilih, zamenjati z natančnimi postopki, ki izhajajo iz temeljitih analiz vedenja posameznika pri delu. Model temelji na takratnih zelo osnovnih predpostavkah o človeški naravi (tipičen delavec naj bi bil len, pogosto nepošten, neumen ipd.).

Da bi privabil in zadržal delavce v tovarni, je Taylor predlagal, da se jim ponudi »dostojna« plača, ki bi jim omogočala preživetje. Za čim večji obseg proizvodnje morajo biti posamezne naloge proizvodnega procesa enostavne in ponavljajoče. Izhodna kontrola izdelkov mora biti neodvisna. Preseganje norm mora biti nagrajeno z dodatkom pri plači. Glavna naloga vodje naj bi bila skrbno nadziranje delavcev z namenom, da dosegaajo norme in se držijo pravilnika podjetja.

V tem modelu je denar primarni dejavnik, ki ljudi motivira, da ravnaajo na določen način. Ljudje so »ekonomska bitja« in bodo torej delali bolje, če bodo za to bolje plačani.

### **2.2.2 Model človeških odnosov**

Model človeških odnosov (*ang. Human Relations Model*) predpostavlja, da je za najboljše metode motiviranja delavcev značilen velik socialni poudarek. Naloga vodstva naj bi bila, da se delavci v podjetju počutijo koristne in pomembne ter da jim je omogočena zadovoljitev delavskih socialnih potreb.

Model je prestavil poudarek od denarja na zadovoljstvo delavcev in medsebojne socialne interakcije.

Tabela 2.1: Primerjava posameznih modelov motivacije

| <b>Tradicionalni model</b>                                                                                        | <b>Model človeških odnosov</b>                                                                                                               | <b>Model človeških virov</b>                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Predpostavke</b>                                                                                               |                                                                                                                                              |                                                                                                                              |
| Večina delavcev sovraži svoje delo.                                                                               | Delavci se želijo počutiti koristne in pomembne.                                                                                             | Delavci sami po sebi ne sovražijo svojega dela, želijo prispevati k doseganju pomembnih ciljev.                              |
| Delavcem je bolj pomembno, koliko zaslužijo, kakor kakšno delo opravljajo.                                        | Delavci si želijo pripadnosti in želijo biti priznani kot posamezniki.                                                                       | Večina delavcev je bolj ustvarjalna, odgovorna in ima večjo samoiniciativo, kakor to od njih zahteva delo, ki ga opravljajo. |
| Delavcev, ki bi lahko opravljali delo, ki zahteva ustvarjalnost, samoiniciativnost in samokontrolo, je zelo malo. | Pri motivaciji delavcev so potrebe pomembnejše od denarja.                                                                                   |                                                                                                                              |
| <b>Usmeritve</b>                                                                                                  |                                                                                                                                              |                                                                                                                              |
| Glavna naloga vodstva je učinkovit nadzor in preverjanje podrejenih.                                              | Glavna naloga vodstva je, da se vsakdo počuti koristnega in pomembnega.                                                                      | Glavna naloga vodstva je uporaba neizkoriščenih človeških virov.                                                             |
| Nadrejeni mora delo razdeliti na preproste, ponovljive naloge, katerih opravljanja se je mogoče hitro naučiti.    | Nadrejeni mora informacije deliti s podrejenimi in prisluhniti njihovim mnenjem in načrtom.                                                  | Nadrejeni mora ustvariti takšno okolje, da vsi prispevajo po svojih najboljših močeh.                                        |
| <b>Pričakovanja</b>                                                                                               |                                                                                                                                              |                                                                                                                              |
| Delavci bodo opravljali vsakršno delo, če bo le plača primerna in nadrejeni pravičen.                             | Delitev informacij s podrejenimi in njihovo vključevanje v sprejemanje odločitev bo zadostilo njihove potrebe po pripadnosti in pomembnosti. | Možnost vpliva in delitev odgovornosti na podrejene vodi v večjo delovno učinkovitost.                                       |
| Če so naloge dovolj preproste in delavci učinkovito nadzorovani, bodo zeleni rezultati doseženi.                  | Zadovoljitev teh potreb bo izboljšalo moralo in zmanjšalo odpor do vodstva – podrejeni bodo rade volje sodelovali.                           | Zadovoljstvo delavcev se bo izboljšalo, ko bodo pri delu, ki ga opravljajo, izkoriščeni vsi njihovi potenciali.              |

Vir: Motivation, 2007

### 2.2.3 Model človeških virov

V modelu človeških virov (*ang. Human Resources Model*) so ljudje kompleksno sestavljene osebnosti, ki jih motivirajo številni prepleteni dejavniki (denar, potreba po dosežkih, potreba po sprejetosti ...). Model predpostavlja, da imajo različni zaposleni zelo različne cilje in lahko ponudijo različne sposobnosti. Delavci so predstavljeni kot bazeni potencialnih sposobnosti, odgovornost vodstva pa je, da najde najboljši način, kako te sposobnosti izkoristiti.

Model upošteva nekaj osnovnih domnev o naravi ljudi:

- Ljudje želijo prispevati k delu – delavci so motivirani za delo. Dejstvo je, da bolj ko so ljudje udeleženi pri delu, bolj pomembna jim je služba.
- Predpostavlja, da je delo lahko prijetno. Pri izboljševanju delovnih procesov se daje velik poudarek na večjo raznolikost, odgovornost, samostojnost itd. ravno z namenom povečanja pomembnosti.
- Zaposleni so sposobni izvajati pomembne in racionalne odločitve, ki zadevajo njihovo delo, in v interesu podjetja je, da jim prepušča odločanje.
- Večja avtonomnost in možnost odločanja, skupaj z uspešno izvedbo pomembnih zadolžitev, lahko v veliki meri vplivata na zadovoljstvo pri delu.

## 2.3 Motivacijske teorije

Vse motivacijske teorije poskušajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. V splošnem jih lahko razdelimo v dve skupini:

- **Vsebinske teorije** skušajo razložiti, kaj motivira vedenje. Osredotočene so na vzroke človeških potreb, zaradi katerih se ljudje vedejo na določen način. Uporabne so za razlago vedenja posameznikov, manj pa za predvidevanje njihovega vedenja. Glavni očitek vsebinskim teorijam je, da motivacijski proces preveč poenostavljajo in predvidevajo, da vse ljudi motivirajo iste potrebe.

Med vsebinske teorije spadajo:

- Motivacijska teorija Maslowa;
- Herzbergova dvofaktorska teorija;
- ERG ali Alderferjeva teorija.

- **Procesne teorije** obravnavajo, kako motivirati vedenje. Usmerjene so v razlago, kako ljudje izbirajo načine vedenja med različnimi alternativami za zadovoljitev potreb in kako ugotovijo, ali so bile izbire vedenja uspešne.

Med procesne teorije spadajo:

- Teorija pričakovanj;
- Teorija X in teorija Y;
- Hackman-Oldhamov model motivacije dela;
- Teorija okrepitve.



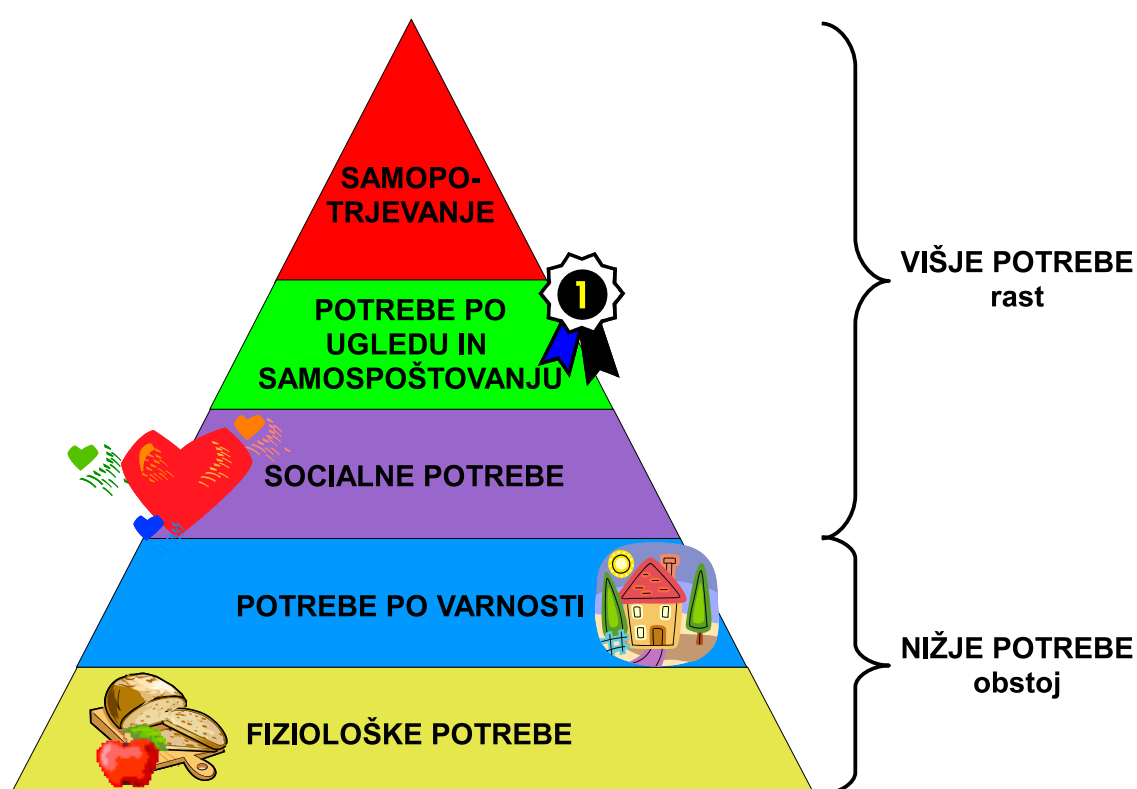
### 2.3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Abraham (Harold) Maslow je bil med prvimi, ki je postavil teorijo motivacije, in sicer leta 1943 (Williams & Johnson, 2003, str. 60).

V svoji motivacijski teoriji je razvil dva koncepta (Slika 2.5) (Maslow, 1943, 386):

1. obstaja pet temeljnih skupin potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju);
2. temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

Slika 2.5: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Williams & Johnson, 2003, str. 61

Po teoriji Maslowa obstaja t. i. »hierarhija potreb«, ki predstavlja pomembnost zadovoljitve posamezne potrebe. Ljudje težimo k zadovoljevanju potreb na višjem nivoju le, če zadovoljimo potrebe na nižjem nivoju. Osnovni princip delovanja je naslednji:

- Zadovoljevanje potreb se začne na dnu piramide (hierarhije); najprej morajo biti zadovoljene osnovne potrebe (eksistenčne: po hrani, vodi, zraku, obleki ...). Dokler te niso zadovoljene, človek nima drugih potreb.
- Ko so fiziološke potrebe izpolnjene, niso več motivator. Pojavijo se potrebe po varnosti, te zajemajo fizično varnost in zahtevo po stabilnosti eksistence (stabilno delovno mesto, nadomestilo plače v primeru bolezni ...).
- Šele ko so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko začne človek zadovoljevati višje potrebe. Socialne potrebe odražajo človekovo potrebo po pripadnosti skupini, zajemajo

pa tudi potrebo po ljubezni in sprejetosti (podpora sodelavcev, timsko delo, komunikacija ...).

- Potrebe po ugledu in samospoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi spoštujejo in cenijo. S tem, ko ga drugi vidijo v pozitivni luči, raste tudi njegovo samospoštovanje. Te potrebe so povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, samospoštovanjem, zaupanjem, statusom (napredovanje na delovnem mestu, pohvala nadrejenih ...).
- Potreba po samopotrjevanju predstavlja vrh piramide. Gre za težnjo posameznika po delu, ki mu omogoča uporabo in razvijanje njegovih sposobnosti, talentov, ustvarjalnosti, torej za posameznikovo potrebo, da v celoti izrazi svojo osebnost. Pogosto uporabljeno merilo je uspeh in/ali izzivi pri delu.

Teorija Maslowa je uporaben pripomoček za preučevanje motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih. Njena prednost je preprosta uporaba. S tem, ko ugotovimo, kakšne potrebe imajo zaposleni (npr. z vprašalniki), dobimo informacijo o tem, kateri dejavnik vpliva na njihovo motivacijo. Če delavci nimajo zadovoljenih svojih osnovnih eksistenčnih potreb, jim plača predstavlja močan motivator. Ko pa so osnovne življenjske potrebe zagotovljene, jih začnejo motivirati višje potrebe.

Seveda se pri uporabi motivacijske teorije Maslowa pojavijo tudi težave:

- Na posameznikovo vedenje vplivajo različne potrebe in ne le ena.
- Ista potreba pri različnih posameznikih izzove različno vedenje.
- Težavo predstavlja določitev, kdaj je neka potreba dejansko zadovoljena.
- Teorija ne upošteva večkrat opaženega ravnanja delavcev, ki so pripravljene delati za nižjo plačo v zameno za obljubo, da bodo v prihodnje za to nagrajeni oziroma bodo imeli od tega koristi.
- Obstaja zelo malo izkustev, ki podpirajo to teorijo. Kritiki dodajajo, da je primerna le za razumevanje vedenja srednjega delavskega razreda v Veliki Britaniji in ZDA (kjer je Maslow izvajal svoje raziskave).

### 2.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Da bi bolje razumel delavce in njihove motivacijo, je Frederick Herzberg izvajal raziskave za določitev, kateri faktorji povzročajo zadovoljstvo in kateri nezadovoljstvo. Rezultate je objavil leta 1959 v knjigi *The Motivation to Work* (Armstrong, 2003, str. 225).

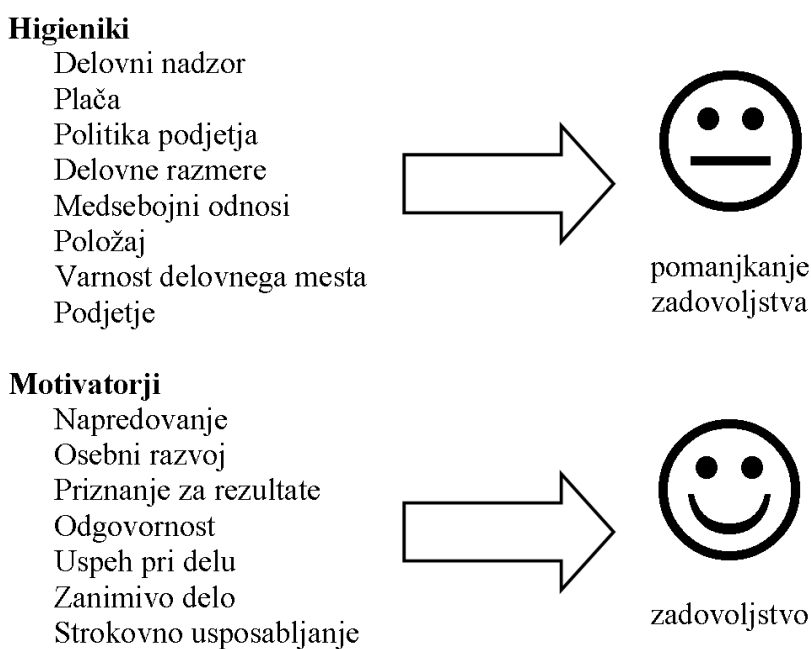
Ugotovil je, da obstajata dve kategoriji dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo s svojim delom:

1. **Higieniki** so dejavniki, katerih odsotnost povzroča pomanjkanje občutka zadovoljenosti, sami pa ne spodbujajo ljudi k aktivnostim, temveč odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost. Njihova navzočnost v delovnem okolju preprečuje nezadovoljstvo, vendar zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje.
2. **Motivatorji** so dejavniki, ki povečujejo motivacijo za delo in neposredno spodbujajo

ljudi k delu. Z večanjem motivatorjev se večja tudi motiviranost delavcev.

Treba je povedati, da je že Herzberg odkril, da noben dejavnik ni samo higienik ali samo motivator. Večina jih deluje kot higienik in kot motivator hkrati, vendar je pri večini ena oblika bolj izražena (Slika 2.6).

Slika 2.6: Groba razdelitev dejavnikov na higienike in motivatorje



Vir: lastni

Herzbergova teorija za motiviranje delavcev daje dve orodji. Higienike, s katerimi ustvarjamo zadovoljstvo, odstranimo odvečne napetosti in usmerimo posameznikovo aktivnost v delo. Drugo orodje so motivatorji. Z njimi je mogoče izzvati odzive in aktivnosti pri delavcih (Lipičnik, 1998, str. 169).

Kritiki teorije razlagajo »dvofaktorski izid« z naravo ljudi, ki zasluge za zadovoljstvo pripisujejo sebi, krivdo za nezadovoljstvo pa iščejo v zunanjih dejavnikih. Poleg tega zadovoljstvo pri delu ni nujno pokazatelj visoke motivacije ali storilnosti.

### 2.3.3 Alderferjeva ali teorija ERG

Clayton Paul Alderfer je predstavil teorijo ERG (iz *ang. Existence, Relatedness, Growth*) leta 1969 v članku »*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*«, ki je bil objavljen v reviji »*Psychological Review*«.

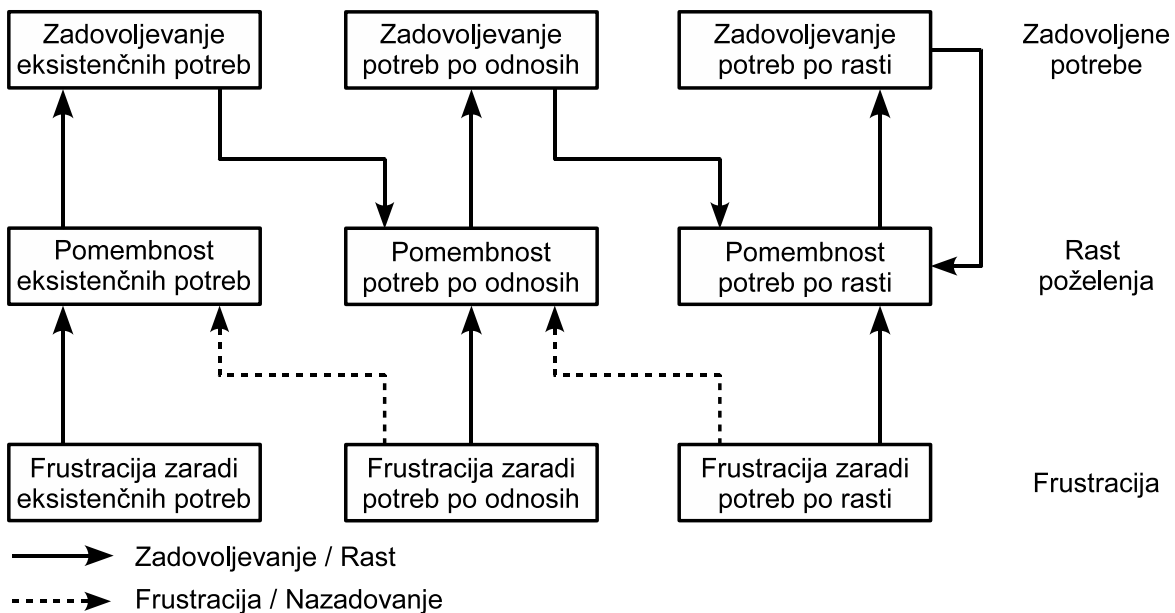
Alderfer je potrebe razdelil v tri skupine (obstoj, osebni odnosi, rast) (Slika 2.7):

1. **Eksistenčne potrebe** (*ang. Existence*) – Skupina poleg osnovnih potreb za preživetje (potreba po hrani, pijači ...) zajema še potrebe po telesni in duševni varnosti (pravica

do dela, pravica do lastnine ...).

- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (potrebe po odnosih)** (*ang. Relatedness*) – V skupini so potrebe povezane z željo ljudi po vzdrževanju medsebojnih odnosov (komunikacija, družina, pripadnost skupini ...) in spoštovanju drugih (biti spoštovan).
- Potrebe po osebnem razvoju** (*ang. Growth*) – Potrebe iz te skupine odražajo človekovo željo po osebnem razvoju (ustvarjalnost, osebna rast ...) in samospoštovanju.

Slika 2.7: Princip teorije ERG



Vir: Naoum, 2001, str. 234

Odnosi med potrebami v teoriji EGR (Naoum, 2001, str. 233):

- Manj ko je potreba zadovoljena, bolj pomembna postaja.
- Nižja ko je raven zadovoljene potrebe, večja je pomembnost naslednje višje potrebe.
- Manj ko je višja potreba zadovoljena, večja je pomembnost nižjih potreb.

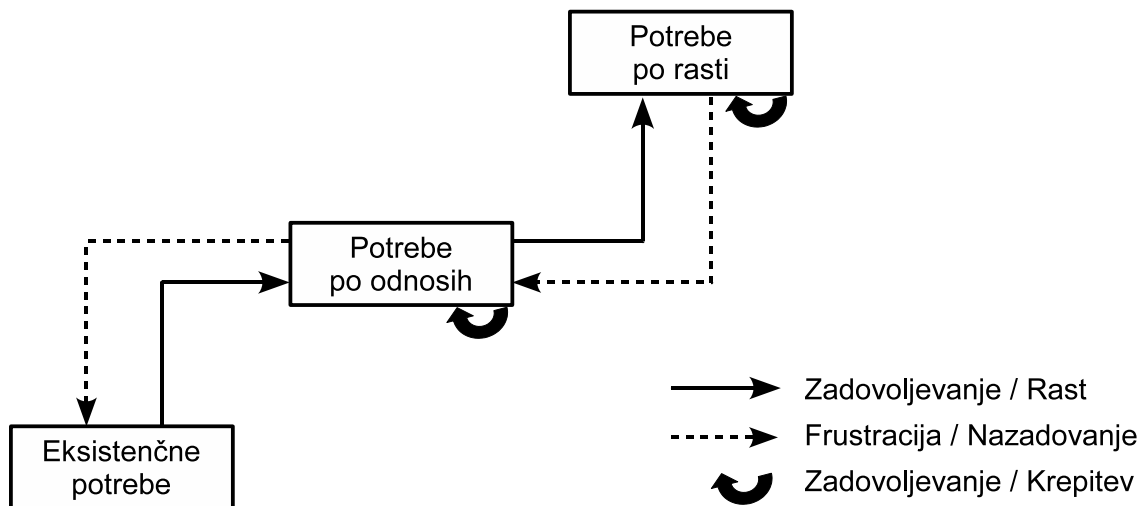
Teorija ERG se morda na prvi pogled zdi zelo podobna teoriji Maslowa, predvsem zaradi podobnosti med skupinami. Po dve skupini potreb iz teorije Maslowa lahko združimo v posamezno skupino potreb ERG (Slika 2.8), vendar pa je to morda edina skupna lastnost. Alderferjeva teorija pravi, da potrebe niso v nikakršni hierarhiji, poleg tega dopušča možnost, da posameznika lahko istočasno motivira več vrst potreb iz različnih skupin. Posameznik se po zadovoljitvi potreb »višje stopnje« lahko vrne k zadovoljevanju potrebe »nižje stopnje«, ki zopet deluje stimulatивно. Teorija definira tudi princip frustracijske regresije – v primeru, ko človek ne more zadovoljiti »višjih« potreb in pri tem doživlja frustracijo, se vrne na zadovoljevanje že doseženih »nižjih« potreb, ki so mu že prinesle zadovoljitev oziroma zadovoljstvo (Slika 2.9).

Slika 2.8: Medsebojna primerjava ERG, Maslowove in Dvofaktorske teorije



Vir: Motivation, 2007

Slika 2.9: Frustracijska regresija



Vir: ERG Theory – Clayton P. Alderfer. Najdeno 25. aprila 2008 na spletnem naslovu [URL:http://www.valuebasedmanagement.net/methodsaldfer\\_erg\\_theory.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methodsaldfer_erg_theory.html), po Alderfer P. C. (1972). Existence, Relatedness and Growth.

Za motiviranje zaposlenih teorija predlaga pohvale in nagrade. Delavec je zadovoljen, ko je po opravljenem delu pohvaljen oziroma nagrajen, kar zadovolji njegovo potrebo po priznanju. Zato je pripravljen sprejeti novo delo. Ker osebe nimajo enakih potreb, se vedejo različno. Za vsakega posameznika moramo ugotoviti, kakšne so njegove želje, in z izpolnjevanjem le-teh maksimiziramo njegovo storilnost.

### 2.3.4 Teorija pričakovanj

Teorija predpostavlja, da je vedenje posledica zavestnih izbir med različnimi možnostmi. Namen izbir je maksimizirati užitek in minimizirati muko. Odnosi med človeškim ravnanjem pri delu in njihovimi cilji niso preprosti. Delavčeva učinkovitost je odvisna od individualnih faktorjev, kakršni so osebnost, spretnosti, znanje, izkušnost in sposobnost.

Teorija pričakovanj trdi, da ima posameznik različne skupine ciljev in je lahko motiviran, če

verjame, da:

- sta trud, vložen v delo, in rezultat tega dela pozitivno korelirana;
- bo za dober rezultat dobil želeno nagrado;
- bo nagrada izpolnila pomembno potrebo;
- je poželenje po zadovoljitvi potrebe dovolj veliko glede na vloženi trud.

V modelu motiviranja so uporabljene tri spremenljivke (Lipičnik, 1998, str. 405):

1. **Valenca (V)** – zaznana vrednost pričakovane nagrade

Privlačnost oziroma pomen, ki ga posameznik pripisuje izidu ali nagradi za opravljeno delo. Nanaša se na čustveno usmeritev ljudi k čaščenju nagrade oziroma izida in velikost želje po »zunanji« (denar, napredovanje, koristi ...) ali »notranji« (zadovoljstvo) nagradi. Ugotoviti moramo, kaj delavci cenijo.

2. **Pričakovanje (E)** – vloženi trud bo prinesel dobre rezultate (povezava trud–rezultati)

Stopnja prepričanja posameznika, da ga bo določeno vedenje privedlo do želenih rezultatov. Delavci imajo različna pričakovanja in različno stopnjo samozaupanja, kaj so sposobni narediti. Če jih želimo motivirati, moramo zato ugotoviti, kakšne vire, izobraževanje ali nadzor potrebujejo.

3. **Instrumentalnost (I)** – dobri rezultati bodo prinesli želeno nagrado (povezava rezultati–nagrada)

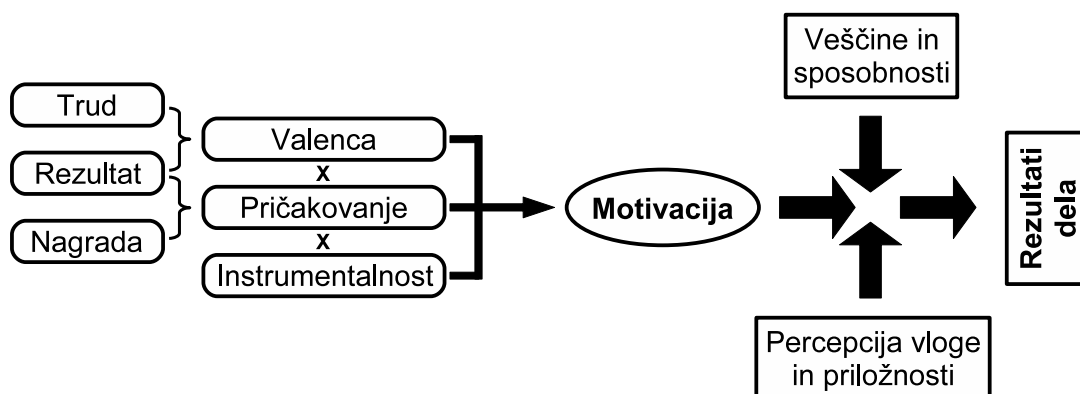
Zaznavanje zaposlenih, da bodo dejansko dobili tisto, kar si želijo, če bodo dosegli zastavljene cilje. Delavci se bodo pri delu trudili, če bodo za dobre rezultate dela dobili želeno nagrado (višja plača, pohvala ...).

Po teoriji pričakovanj je motivacija produkt vseh treh spremenljivk (Enačba 2.1). Zaradi množenja spremenljivk velja: če je ena spremenljivka enaka nič, je tudi motivacija enaka nič.

$$\text{motivacija} = \text{valenca} \times \text{pričakovanje} \times \text{instrumentalnost} \quad (2.1)$$

Teorija priznava tudi, da je motivacija le eden izmed faktorjev, ki vplivajo na rezultate dela (Slika 2.10).

Slika 2.10: Teorija pričakovanj



Teorija pričakovanj temelji na naslednjih predpostavkah o vzrokih za ravnanje v organizaciji:

- Ravnanje je določeno s kombinacijo sil, ki se nahajajo v posamezniku in njegovem okolju.
- Posameznik se odloča, kakšno bo njegovo ravnanje v organizaciji.
- Različni ljudje imajo različne vrste potreb, želja in ciljev.
- Posameznik se odloča med alternativnimi »načrti« ravnanja, ki temeljijo na njegovi zaznavi ali pričakovanju, katero ravnanje ga bo pripeljalo do želenih rezultatov ali učinkov.

Pri tem pristopu ima posameznik svoje lastne potrebe in svojo lastno sliko o okolju, ki ga obkroža. Na podlagi te slike sprejema odločitve, kako se bo vedel in kakšno vedenje ga bo privedlo do rezultatov, ki bodo zadovoljili njegove potrebe. Zato niso motivirani niti nemotivirani; njihova motivacija je odvisna od situacije v okolju in kako ta situacija zadovoljuje njihove potrebe. Z drugimi besedami, ko je posameznik soočen z izbiro vedenja v določeni situaciji, se ukvarja z vprašanjem, ali bo rezultat na želenem nivoju. Posameznik nato izbere takšno ravnanje, s katerim ima največje možnosti, da ga bo pripeljalo do želenih rezultatov.

### **2.3.5 Teorija X in Teorija Y**

Douglas McGregor je v svoji knjigi »*The Human Side of Enterprise*«, objavljeni leta 1960, opisal teorije o ravnanju posameznika pri delu in predstavil dva modela, ki ju je poimenoval Teorija X in Teorija Y.

#### **Teorija X: Tradicionalni pogled na vodenje in nadzor**

Teorija X temelji na treh predpostavkah (McGregor, 2006, str. 44):

1. Povprečen človek ima prirojen odpor do dela in se bo delu izognil, če se bo le dalo.
2. Zaradi te značilnosti – odpora do dela je večino ljudi treba siliti, nadzorovati, voditi, jim groziti s kaznijo, če želimo doseči, da vložijo primeren trud za doseg ciljev podjetja.
3. Povprečen človek želi biti voden, se izogiba odgovornosti, ima razmeroma majhne ambicije in išče predvsem varnost.

McGregor opaža, da so te domneve redko tako odkrito izražene, in obenem opozarja pred splošenim razumevanjem izraza »povprečen človek« (McGregor, 2006, str. 44).

#### **Teorija Y: Združitev ciljev posameznika in organizacije**

Teorija Y temelji na naslednjih predpostavkah (McGregor, 2006, str. 59):

1. Vložek fizičnega ali umskega napora v delo je naravno kakor igra ali počitek.
2. Zunanji nadzor in grožnja s kaznijo nista edino sredstvo za usmerjanje naporov k doseganju ciljev organizacije. Človek se bo sam usmerjal in nadziral, da bo dosegel cilje, ki se jim je zavezal.
3. Zavezanost ciljem je preslikava nagrade, povezane z njihovim doseganjem.

4. Povprečen človek se pod pravimi pogoji ne nauči samo sprejemati odgovornost, temveč jo tudi poiskati.
5. Sposobnost uporabljati domišljijo, bistrumnost in ustvarjalnost, tudi na visoki stopnji, za reševanje težav organizacije, je široko razširjena.
6. V modernem industrijskem življenju (takratnega časa) so (bile) intelektualne sposobnosti povprečnega človeka izkoriščene le delno.

Na podlagi teh predpostavk McGregor (2006, str. 60) pravi, da organizacije pogosto prezrejo potrebe in cilje delavcev. Da se temu izogne, mora vodstvo poznati potrebe organizacije in delavcev. Meje delovanja v dobro organizacije niso postavljene z mejami človeške narave, temveč s sposobnostjo zavedanja potencialov človeških virov organizacije s strani vodstva.

Tabela 2.2: Primerjava Teorije X in Teorije Y

| <b>Teorija X</b>                                                                                 | <b>Teorija Y</b>                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sovraštvo do dela je ljudem prirojeno.                                                           | Delo je naravna stvar.                                                                                                                   |
| Večina ljudi ni ambicioznih, noče sprejemati odgovornosti in si želi, da jih vodijo drugi.       | Samonadzor je pogosto nujno potreben za doseganje ciljev organizacije.                                                                   |
| Večina ljudi ni posebej inteligentna.                                                            | Sposobnost za ustvarjalno reševanje problemov je razširjena.                                                                             |
| Motivacijsko delujejo samo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.                            | Za motivacijo je pomembnih vseh pet nivojev potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne, po spoštovanju, samopotrjevanje). |
| Ljudi je treba skrbno nadzirati in usmerjati, da delujejo v smeri doseganja ciljev organizacije. | Ljudje se bodo sami usmerjali in bodo pri delu ustvarjalni, če bodo pravilno motivirani.                                                 |

Vir: Motivation, 2007

Teoriji se usmerjata na dve skrajni možnosti človeškega vedenja: po Teoriji X ljudi motivirajo potrebe Maslowovih nižjih nivojev, po Teoriji Y pa ljudi motivirajo višje potrebe.

V obeh teorijah se podrejeni vedejo v skladu s pričakovanji vodje. Po Teoriji X vodje ne zaupajo delavcem ter ne verjamejo v njihove sposobnosti in motivacijo, kar izkazujejo s kritiziranjem, kaznovanjem in avtoritativnim odločanjem. Po teoriji Y vodje verjamejo, da so njihovi sodelavci pripravljeni trdo delati in da imajo sposobnosti, ki jih bodo tudi uporabili. Vodje zato od njih veliko pričakujejo in jim puščajo svobodo pri odločanju.

Teorija X daje vodstvu izgovor za slabo učinkovitost organizacije, tj. sovraštvo do dela, ki je v naravi človeških virov, ki jih izkoriščajo. Teorija Y pa odgovornost preusmeri na vodstvo. To, da so delavci leni, ravnodušni, nočejo sodelovati, niso ustvarjalni in nočejo prevzemati odgovornosti, je posledica organizacije dela in nadzora. (McGregor, 2006, str. 60) Moje



osebno mnenje je, da se je McGregor bolj nagibal k Teoriji Y.

### 2.3.6 Hackman-Oldhamov model motivacije dela

Richard Hackman in Greg Oldham sta raziskovala, kakšno delo motivira delavce, in postavila Hackman-Oldhamov model. Model razlaga, kako ključne značilnosti dela vplivajo na odločilna psihološka stanja, ki vodijo do dobrih rezultatov (Slika 2.11). Na povezave med ključnimi lastnostmi dela in odločilnimi psihološkimi stanji ter med odločilnimi psihološkimi stanji in rezultati dela ima odločilen vpliv rast individualnih potreb zaposlenih.

Za motivacijo delavcev mora po tem modelu delo imeti pet bistvenih lastnosti (Hackman & Oldham, 1975a, str. 161):

1. **Raznolikost veščin** (*ang. Skill Variety*) – predstavlja stopnjo zahtev po izkušnjah, sposobnostih ali talentih, ki so potrebni za opravljanje dela. Ni dovolj, da je delo sestavljeno iz različnih aktivnosti, temveč moramo za opravljanje le-teh obvladovati različne veščine.

Kadar mora za določeno nalogo posameznik uporabiti vse svoje veščine, je ta zanj izjemnega pomena, čeprav v absolutnem smislu nima velike pomembnosti.

2. **Vsebina naloge** (*ang. Task Identity*) – definira stopnjo zahteve dela po zaključitvi celotne ali precejšnjega dela naloge. Z drugimi besedami: nek proizvod ali storitev se koncipira in izvede v celoti.

Če delavec sestavi celoten izdelek (ali nudi zaključeno storitev), bo delo zanj veliko bolj pomembno kakor v primeru, če je odgovoren samo za manjši del celotne naloge, čeprav bi bile v obeh primerih druge stvari (npr. število in raznolikost potrebnih veščin) nespremenjene.

3. **Pomembnost naloge** (*ang. Task Significance*) – stopnja vpliva, ki jo ima delo na življenje drugih ljudi v organizaciji in zunanjem okolju.

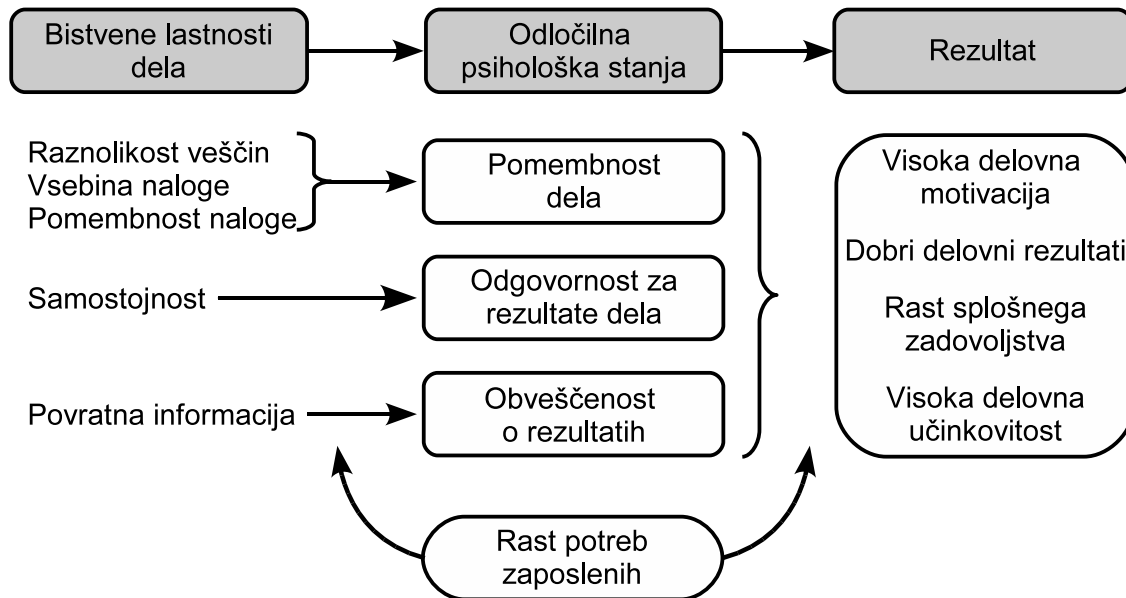
Ko posameznik razume, da rezultati njegovega dela vplivajo na blagostanje drugih ljudi, se pomembnost takšnega dela po navadi poveča. Npr.: delavcu, ki zateguje vijake na kolesu letala, se njegovo delo zdi veliko pomembnejše, kakor delavcu, ki pakira sponke, čeprav je raznolikost potrebnih veščin pri obeh delih zelo podobna.

4. **Samostojnost** (*ang. Autonomy*) – predstavlja stopnjo, do katere delavec lahko svobodno načrtuje potek dela in izbira postopke, ki jih bo pri delu opravljal.

S povečevanjem stopnje samostojnosti, dosežemo povečanje občutkov osebne odgovornosti delavca za rezultate dela.

5. **Povratna informacija** (*ang. Feedback*) – ta lastnost predstavlja stopnjo informacije, ki jo delavec dobi o učinkovitosti dela, ki ga je opravil. Lastnost ne zajema samo ocene nadrejenih in sodelavcev, temveč vključuje tudi možnost, da delavec sam oceni rezultate dela.

Slika 2.11: Hackman-Oldhamov model motivacije dela



Vir: Hackman & Oldham, 1975a, str. 161

Model uvaja tudi oceno motivacijskega potenciala dela – *OMPD* (*ang. Motivating Potential Score*). Vsako izmed ključnih značilnosti dela ocenimo z ocenami od 0 do 10, nato izračunamo *OMPD* po naslednji enačbi:

$$OMPD = \frac{\text{Raznolikost veščin} + \text{Vsebina naloge} + \text{Pomembnost naloge}}{3} \times \text{Samostojnost} \times \text{Povratna informacija} \quad (2.2)$$

### 2.3.7 Teorija okrepitve

Teorija je osnovana na Skinnerjevi teoriji okrepitve, ki pravi, da posledica vpliva na prihodnje vedenje. Z drugimi besedami: ljudje ali živali določene stvari opravljajo zaradi posledic, ki jim bodo sledile. S posledico torej okrepimo oziroma zmanjšamo določeno vedenje.

Osnovni vedenjski krog je prikazan na Sliki 2.12: situacija predstavlja kombinacijo dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Temu vedenju sledi posledica, ki je lahko nagrada ali kazen. Vrsta te posledice bo vplivala na vedenje v prihodnosti. (Lipičnik, 1998, str. 175)

Če želimo spreminjati vedenje delavcev, spreminjamo posledice in tako usmerjamo njihove aktivnosti v zeleno smer. Vendar pri uresničevanju teorije lahko naletimo tudi na težave:

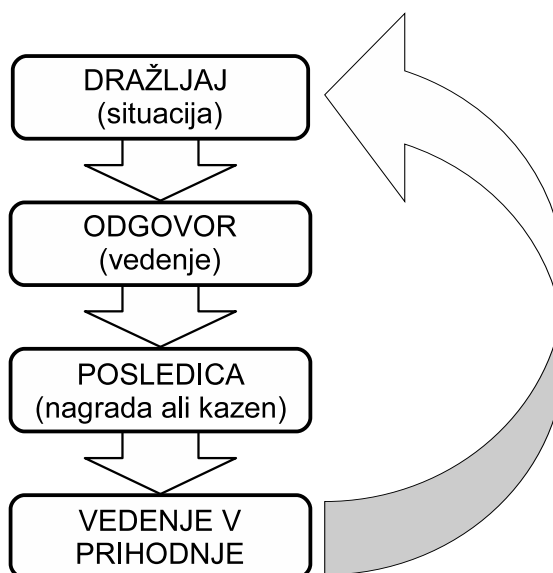
- Kakšne nagrade in kazni uporabiti. Posledice so določene z njihovo funkcijo, zato ne

obstaja preprost seznam nagrad ali kazni. Težava je tudi v tem, da nagrade ali kazni sčasoma izgubijo svojo vrednost. Zato je za njihovo določitev potrebna velika mera izkušenosti in znanja.

Pravilno kaznovanje je izredno težavno. Kazen je močna posledica za vsa živa bitja. Da je učinkovita, mora biti:

- promptna (takoj);
  - občutna (največja možna palica);
  - neizbežna (brez možnosti pobega);
  - dosledna (vsakokrat).
- Izvajalec kazni je pogosto osovražen. Kazen je praviloma osovražena in neprijetna posledica. Ko je posameznik kaznovan, prehaja skozi zelo negativna čustvena stanja.
  - Teorija okrepitve je bila razvita s študijem vedenja posameznikov, zato ni najbolj primerna za skupine.
  - Teorija ne razlaga, kako spodbuditi želeno vedenje, ki naj bi ga nagradili.

Slika 2.12: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, 1998, str. 175

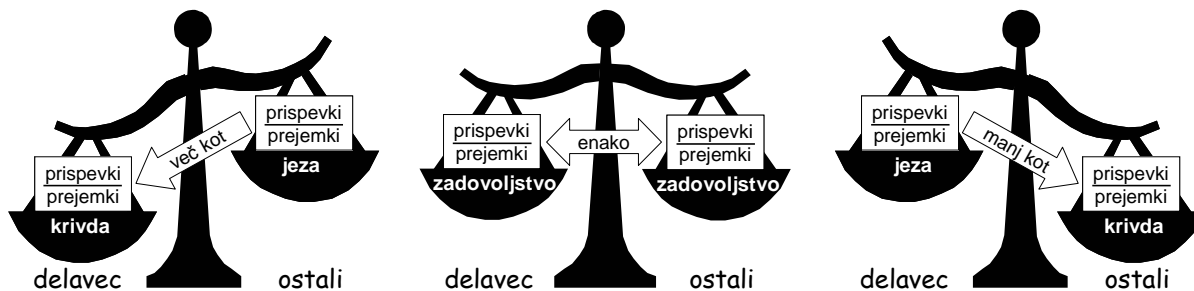
### 2.3.8 Teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti (*ang. Equity Theory*) opisuje povezavo med tem, kako delavec občuti obravnavo s strani organizacije, in njegovo motivacijo za delo. Osnovna ideja je, da delavci poskušajo uravnovežiti »vrednost«, ki jo dajo organizaciji, z »vrednostjo«, ki jo od nje dobijo. Zaradi tega delavci tudi nezavedno »vrednotijo« posamezne prispevke obeh strani.

Poleg svojega časa delavci prispevajo tudi svoje izkušnje, usposobljenost ter osebne vrline, kakršni sta bistrumnost in ambicioznost. Za delavce je denar seveda eden izmed primarnih motivacijskih faktorjev, vendar ni edini in v nekaterih primerih tudi ne najpomembnejši. Primarni motivatorji so npr. moč, status in prilagodljivost delovnega časa.

Po teoriji pravičnosti je delavec najbolj motiviran, ko začuti, da so plačila, ki jih prejema od podjetja, enakovredna njegovim prispevkom. Če delavec meni, da sta njegov vložek v delo in plačilo, ki ga zanj prejema, v enakem razmerju kakor pri primerljivih sodelavcih, bo ocenil, da je obravnavan pravično. (Slika 2.13)

Slika 2.13: Osnova teorije pravičnosti



Vir: Motivation, 2007

To pa ne pomeni, da je treba vse delavce obravnavati enako, saj delavci ne ocenjujejo svojih prispevkov in plačil na isti način. Za samohranilko bo npr. gibljiv delovni čas celo večja nagrada kakor povišica pri plači. Enaka denarna nagrada, podeljena vsem delavcem, bo večino od njih razveselila, pri najbolj delavnih pa bo vzbudila občutek, da niso nagrajeni dovolj.

## 2.4 Uničevanje motivacije

Do sedaj obravnavane teorije razlagajo, kako delavce motivirati, razvidno pa je tudi, da je motivacija kompleksna aktivnost, za katero je treba »skrbeti«. Doseženo motivacijo je zelo lahko uničiti.

Čeprav na prvi pogled izgleda nelogično, bi na prvo mesto »uničevalcev« motivacije postavil **strah** oziroma **ustrahovanje**. Strah je v naši kulturi sprejet kot motivator: politika ga uporablja za pridobivanje volivcev, tržniki za pospeševanje prodaje ... Vendar je uporaba ustrahovanja za motivacijo napačna, saj uničuje ustvarjalnost (McManus, 2006, str. 18). Ker so prestrašeni, ljudje ne delijo informacij z drugimi in iščejo načine, da se izognejo nevšečnostim.

Med glavne »uničevalce« motivacije spadajo še (Clark, 2004):

### Laži

Nedolžne laži ne obstajajo, še zlasti, ko se le-te tičejo informacij, ki so pomembne za delavce. Medtem ko je zaupanje težko pridobiti, se ga zelo lahko izgubi. Treba je govoriti resnico in stati za njo.

### Odločanje na podlagi predsodkov

Sodobna delovna okolja, za katera je značilna mešanica narodnosti, kultur in ras, so idealna za

rast ustvarjalnih idej in negativnih predsodkov. Predsodkom se je treba izogibati povsod: pri ocenjevanju, odločanju ter celo v šalah in neformalnih pogovorih. Najboljše je prepričati vse delavce, da imajo vsi, ne glede na raso, narodnost ali veroizpoved, enake možnosti za uspeh in se to truditi uresničiti.

### **Nenehno izražanje črnogledosti, hladne odtujenosti ali negativnosti**

Potrti ljudje uživajo v depresivnih pogovorih. Negativnost je včasih privlačna, vendar se je treba zavedati, da ubija motivacijo. Ne glede na to, kako turobna je situacija: zmeren optimizem in pozitivna pričakovanja so vedno bolj produktivna od pesimizma.

### **Osredotočanje na dejstva ali situacije in ne na osebna zaznavanja udeleženih delavcev**

Osebni pogled in zaznavanje vplivata na motivacijo in vedenje udeleženih delavcev. Četudi jih seznanimo s »pravimi dejstvi«, to ni dovolj, da bo spremenilo njihova prepričanja, zato je treba poskušati razumeti njihove vrednote, razloge in pričakovanja.

### **Postavljanje nejasnih ciljev**

Če so cilji nejasni, si delavci postavijo svoje, ali pa predpostavijo, da cilji niso pomembni. Cilji morajo biti jasni, stvarni in izzivajoči.

### **Hinavščina**

Licemerstvo uničuje in onemogoča pristne in pozitivne medčloveške odnose. Po drugi strani pa najbolj motivacijsko delujejo tisti vodje in mentorji, ki so dosledni oziroma so to njihove vrednote, ocene in osebna prepričanja.

### **Nepotrebna pravila in predpisi**

Npr.: prepoved slik družinskih članov na delovnih mestih, ker to kvari predpisano delovno okolje; prepoved poslušanja glasbe, čeprav to ne vpliva na delo; postavljanje pravil z namenom izražanja avtoritete.

### **Predpostavka, da so vsi ljudje enaki**

Ker določena stvar motivira eno osebo (neodvisno, kako vplivna ali uspešna je), to še ne pomeni, da motivira tudi druge. Če želimo izvedeti, kaj motivira delavce, jih moramo vprašati, kakšne so njihove vrednote, in upoštevati njihov vidik.

### **Silovito izražanje jeze**

Glasno in napadalno izražanje jeze (z namenom ustrahovanja) je samo kratkoročno uspešno in dolgoročno deluje demotivacijsko.

### **Iskanje in poudarjanje napak drugih**

Večji ko je poudarek, ki ga dajemo napaki posameznika ali skupine, manjša je njegova oziroma njihova motivacija, da to napako odpravijo. Namesto napak je treba poudarjati pretekle uspehe. Ob neuspehu je treba analizirati vzroke, zakaj je do neuspeha prišlo, in se izogniti iskanju krivcev.

### 3 MOTIVIRANJE TEHNIČNIH STROKOVNJAKOV

V prejšnjih poglavjih sem opisal proces motiviranja in različne pristope k motivaciji ter povzel najbolj razširjene motivacijske teorije. V nadaljevanju se bom skušal dotakniti ugotovitev najrazličnejših raziskovalcev na področju motivacije tehničnih strokovnjakov. Pri tem imam v mislih tehnične strokovnjake – raziskovalce-razvijalce, ki delajo v razvojno-raziskovalnih enotah (v nadaljevanju *inženirji*).

Tanner (2003, str. 214) razlikuje dve vrsti motivacije:

1. notranja (*ang. intrinsic*) motivacija – izhaja iz narave dela; inženirji, ki razvijajo strojno ali programsko opremo (po mojem mnenju to velja tudi za druga področja), imajo radi izzive, ki jih delo prinaša; s tem so notranje motivirani.
2. zunanja (*ang. extrinsic*) motivacija – izhaja iz zunanjih nagrad, ki so z delom povezane neposredno. Finančno nagrajevanje je zagotovo zelo pomembna vrsta motivatorja, vendar spada med zunanje, saj ni neposredno povezano z vsebino dela.

Tanner poudarja, da je motivacija, ki izhaja iz notranjih dejavnikov, veliko bolj učinkovita in dolgoročna.

#### 3.1 Notranja motivacija

V literaturi najdemo kar nekaj avtorjev, ki zagovarjajo, da je prva motivacija *inženirjev* njihovo delo (npr.: Katz, 2005, str. 20; Tanner, 2003, str. 215; Reinertsen, 1999, str. 320). S to tezo se tudi sam osebno strinjam. Vsi ljudje radi delamo »nove« stvari, pri *inženirjih* pa je ta želja še močnejše razvita. Značaj *inženirjev* je takšen, da s(m)o zelo navezani in radovedni glede tem, ki se nanašajo na raziskovalno področje. Zato s(m)o zelo navdušeni nad reševanjem izzivov in problemov na strokovnem področju. Glavni motivator *inženirjev* je njihovo delo, ki jim predstavlja zabavo. Ne samo pri motivaciji, ampak tudi pri zamenjavi službe je vsebina dela zelo pomembna (Ames, 2001, str. 59).

Katz (2005, str. 20) je šel v tej tezi še dlje; analiziral je notranje lastnosti dela, ki so razlog za njegov motivacijski učinek. Pri tem se je naslonil na Hackman-Oldhamov model motivacije dela in njegovih pet lastnosti<sup>6</sup>:

##### **Raznolikost veščin**

*Inženirji*, ki delajo na točno definiranih delovnih mestih, so zelo razočarani, če izvajanje ozko definiranih nalog zahteva uporabo le manjšega dela pridobljenih znanj in sposobnosti. Katz (2003, str. 698) je pri mladih inženirjih opazil pozitivno korelacijo med številom veščin in spretnosti, ki jih pri delu razvijejo, ter njihovo uspešnostjo in prispevki k ciljem organizacije.

---

<sup>6</sup> Za podrobnejšo razlago posameznih lastnosti glej poglavje 2.3.6.

## Vsebina in pomembnost naloge

Pomembnost naloge je z *inženirjevega* vidika močno povezana z njenim ugledom v strokovnem okolju. Torej, na *inženirja* bo delovalo motivacijsko, če je naloga ali njena rešitev v strokovnih krogih ocenjena kot zahtevna.

## Samostojnost<sup>7</sup>

Kakor za vse delavce tudi za *inženirje* velja, da z večanjem stopnje samostojnosti dosežemo povečanje občutkov osebne odgovornosti, s čimer povečamo tudi njegovo motivacijo. Razlikovati moramo med *strateško* in *operativno* samostojnostjo – med tem, *kaj* mora biti narejeno (cilji, pričakovanja, usmeritve, omejitve ...), in tem, *kako* mora biti narejeno (dosežen cilj). Medtem ko morajo biti cilji jasno določeni, *inženirjem* lahko pustimo svobodo pri izbiri metode za doseg teh ciljev.

## Povratna informacija

Za vzdrževanje motivacije morajo *inženirji* videti rezultate svojega dela. Dosežki predstavljajo vir osebnega zavedanja o dobro opravljenem delu in priznavanja le-tega s strani drugih. S tem vodijo do produktivnega vedenja.

Inženirji pogosto menijo, da so odlični ocenjevalci svojih lastnih vlog, vendar morajo tudi oni občasno »umeriti« svoja merila. Kakor sem že omenil, jih zanima predvsem to, kako njihove sposobnosti, trud, rezultate in uspeh ocenjuje strokovno okolje.

Po Katzu (2005, str. 23) *inženirji* najslabše ocenjujejo povratne informacije. Razlogi za to so:

1. Na inovativnih področjih, kjer ni nikakršnih referenc, je zelo težko definirati, kaj je dobro. Včasih je potrebno precej časa, da se izkaže, ali je nova ideja genialna ali trapasta, saj sta najbolj ustvarjalna in najneumnejša ideja v začetnih fazah videti enaki.
2. Tehnični vodje pogosto niso najbolj usposobljeni za dajanje konstruktivne povratne informacije oziroma kritike.
3. *Inženirji* ne sprejemajo povratnih informacij ravno najbolje, še posebej, če niso pozitivne. Nič neobičajnega ni odkriti, da veliko ustvarjalnih ljudi ni dobilo ali dalo povratne informacije, razen enolične pohvale. To lahko povzroči, da je konstruktivna kritika sprejeta kot vznemirjajoče in neprijetno grajanje.

Graham (2004, str. 18) gre pri povečevanju rezultatov dela *inženirjev* najdlje, saj jih primerja tudi s skladatelji.

Do zelo podobnih rezultatov pridemo, če se osredotočimo na eno samo bolj specifično podskupino *inženirjev*, na razvijalce programske opreme – programerje (Beecham et al., 2008). Na podlagi raziskave 92 strokovnih člankov s področja motiviranja razvijalcev programske opreme so sestavili seznam 21 motivatorjev<sup>8</sup>. Največkrat citirani motivator je

---

<sup>7</sup> Samostojnost in povratna informacija sta tudi zunanji lastnosti.

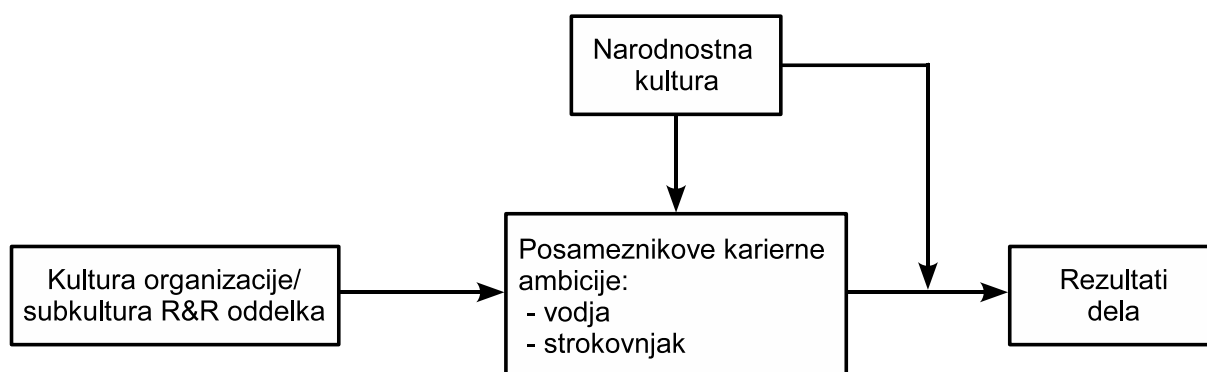
<sup>8</sup> Celoten spisek motivatorjev je v prilogi 2.

»potreba po poistovetenju z delom« – imeti jasne cilje, osebni interes, razumevanje namena naloge, zadovoljstvo pri delu, naloga mora predstavljati zadosten izziv ... Precej citiran motivator je tudi raznolikost nalog.

### 3.2 Zunanja motivacija

Samo izzivi, ki jih prinaša delo, seveda niso dovolj. Sam bi na drugo mesto lestvice dal osebni in strokovni razvoj. Na pomembnost teh motivatorjev precej vpliva tudi kultura podjetja in narodnosti oziroma države, kakor prikazuje Slika 3.1. V podrobnosti kulturnih in drugih razlik se ne bom spuščal, ker bi s tem prestopil okvir magistrskega dela, zato se bom v nadaljnji razpravi omejil le na splošen vpliv omenjenih motivatorjev.

Slika 3.1: Vpliv različnih kultur



Vir: Gerpott J. Torsten, Domsch Michel, Keller T. Robert: Career orientations in different countries and companies: An empirical investigation of West German, British & U.S. industrial R & D professionals. 1988, str. 441

Dolgoročni karierni in osebnostni razvojni načrt na *inženirje* vpliva zelo motivacijsko, a to ne pomeni, da je želja vseh *inženirjev* karierno napredovanje. Pri tistih, ki imajo takšne ambicije, pa je to ključno. Pri tistih, ki takšnih ambicij nimajo, motivacijo zagotavlja s poudarjanjem njihovega trenutnega položaja. (McMeekin, 1999, str. 21)

Tser-Yieth et al. (2003) so karierne potrebe *inženirjev* definirali kot spremembe *kariernih ciljev, nalog in izzivov*. *Karierni cilj* je določen mejnik v karieri, ki mora biti dosežen; ponuja smer in motivacijo za napredek. *Karierne naloge* so tiste naloge oziroma dela, ki jih je treba opraviti za doseg *kariernega cilja*. Zato bolj pripadajo tistim kariernim potrebam, ki izhajajo iz vmesnih ciljev na poti do kariernega cilja. *Karierni izzivi* se nanašajo bolj na prihodnje karierne potrebe, ki izhajajo iz prihodnjih kariernih priložnosti.

Omenjena študija je pokazala, da dajejo tajavanski *inženirji* največjo težo *kariernim nalogam*, na drugem mestu so *karierni cilji*, najmanjšo pomembnost pa imajo *karierni izzivi*. Avtorji razlagajo, da *karierne naloge* sestavljajo poti, preko katerih pridemo do *kariernega cilja*. Za doseg trenutnega kariernega cilja *inženirji* izkazujejo veliko potrebo po kariernih nalogah. Šele ko dosežejo karierne cilje, lahko ocenijo možnosti razvoja njihove kariere in šele takrat se pojavi potreba po *kariernih izzivih*. (Tser-Yieth et al., 2003, str. 1016)



Reinertsen (1999, str. 320) daje na drugo mesto motivatorjev, takoj za delom, pripomočke oziroma orodja. V to skupino spadajo npr. primerni delovni prostori. Splošno znano je, da je delovna učinkovitost odvisna tudi od okolja, v katerem delamo (primerna svetloba, temperatura, vlažnost ...). Zanimiv članek o vplivu delovnega mesta na motivacijo delavcev znanja (med katere spadajo tudi *inženirji*) je napisala Brennerjeva (1999). V članku je prikazala, kako delovno mesto zadovoljuje vseh pet temeljnih skupin potreb po Maslowu<sup>9</sup>:

1. **Fiziološke potrebe:** Z delom v zgradbi zadovoljujemo potrebe po toploti, svetlobi in zaščiti pred vremenskimi pojavi. Z delom v pisarni ali laboratoriju *inženir* zadovoljuje potrebe po delovni površini, primernem in udobnem sedišču, možnosti odlaganja in shranjevanja stvari ter tehnoloških pripomočkov.
2. **Potrebe po varnosti:** Možnost zaklenitve omar in predalov ter prisotnost vratarja zagotavljata občutek varnosti. Ergonomski stoli in po višini nastavljive delovne mize spodbujajo zdravo držo in občutek ugodja.
3. **Socialne potrebe:** Večina ljudi večji del dneva preživi na delovnem mestu. Tu se stke veliko prijateljstev (in tudi ljubezenskih zvez), saj imajo sodelavci pogosto podobne interese in cilje. Pri opravljanju delovnih nalog so odvisni drug od drugega, preko neformalnih mrež si delijo znanje ipd. Te skupnosti uravnavajo njihovo zasebno in poslovno življenje.
4. **Potrebe po spoštovanju:** Potrebe po statusu in spoštovanju se izražajo kot želja po zasebni pisarni, stilnem pohištvu, ugodni lokaciji in osebem parkirnem mestu. Ljudje delovna mesta pogosto posebljajo z individualnimi dodatki: nagradami, priznanji in drugimi simboli dosežkov. Drugim želijo pokazati, kdo so z družinskimi fotografijami, umetniškimi deli ...
5. **Potrebe po samouresničevanju:** Gre za težnjo po uporabi in razvijanju sposobnosti, darov, ustvarjalnosti ... Lahko bi tudi rekli, da gre za potrebo po generiranju novega znanja in kreativnosti. Inženirji pri svojem delu vsak dan ustvarjajo novo znanje, pri čemer so informacije njihova osnovna surovina. Tako so tudi te potrebe inženirjev vsaj delno zadovoljene na delovnem mestu.

---

<sup>9</sup> Za podrobnejšo razlago posameznih lastnosti glej poglavje 2.3.1.

Tabela 3.1: Potrebe, ki jih zadovoljuje delovno mesto

| Skupina potreb               | Delovno mesto zadovoljuje potrebe po:                                                                                                                                           |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| fiziološke potrebe           | zaščiti, svetlobi, toploti, hladu, telefonu, delovni površini, stranišču, stolu, električni energiji, računalniku, tiskalniku, shranjevanju podatkov, tehničnih pripomočkov ... |
| potrebe po varnosti          | vidni, zvočni, prostorski in informacijski zasebnosti, možnosti hrambe v zaklenjenih prostorih, prilagodljivem pohištvu, varnostniku ...                                        |
| socialne potrebe             | družabnih prostorih, menzi, sejnih sobah, oglasnih deskah ...                                                                                                                   |
| potrebe po spoštovanju       | zasebni pisarni, posebitvi, estetiki, poslovnih vizitkah, stilnem pohištvu, veliki pisarni, protokolih                                                                          |
| potrebe po samouresničevanju | ustvarjanju novega znanja, svobodi, delu na domu, zaupanju, vplivu                                                                                                              |

Vir: prirejeno po Brenner, 1999, str. 34–37

Burney (2000) je postavil model motivacije *inženirjev* in ga opisal z naslednjo enačbo:

$$M = f(VS, D, ZnI, Z, UZ, K, N, OR, V), \quad (3.1)$$

pri čemer je:

- $M$  – stopnja motivacije;
- $VS$  – vodstveni stil: pri vodenju *inženirjev* je najpomembnejše, da se jim zaupa oziroma da imajo pri svojem delu široka pooblastila;
- $D$  – narava dela: motivacija izhaja iz dela. *Inženirji* v delu iščejo izziv, inovativnost, dosežke in pomembnost; pri tem želijo pridobivati nova znanja in občutiti odgovornost ter pomembnost;
- $ZnI$  – značilnosti *inženirja*: osebne vrednote, družba, v kateri živi, njegova osebnost, življenjski stil ...;
- $Z$  – *inženirjevo* znanje: pomanjkanje znanja zmanjšuje motivacijo;
- $UZ$  – uporaba znanja: tudi nezmožnost uporabe znanja zmanjšuje motivacijo;
- $K$  – kakovost življenja na delovnem mestu: stopnja izpostavljenosti stresu, preobremenitve, izpostavljenost nevarnostim ipd. zmanjšujejo motivacijo. V splošnem so rezultati dela *inženirjev* boljši v bolj neformalnih okoljih, kjer je odprta komunikacija ter pozitivno spodbujanje organizacijskih in strokovnih vrednot;
- $N$  – nagrade in spodbude: za večanje motivacije morajo biti stvarne, pravične in vezane na dosegljive in merljive cilje;
- $OR$  – osebna rast: možnost razvoja kariere ima lahko občuten pozitiven vpliv na motivacijo;
- $V$  – valenca: osebno (pozitivno in negativno) vrednotenje rezultatov določenega vedenja s strani posameznika.

Spremenljivke  $VS$ ,  $D$ ,  $UZ$ ,  $K$ ,  $N$  in  $OR$  so lastne organizaciji in zato nanje menedžerji lahko

vplivajo, medtem ko so *ZnI*, *Z* in *V* lastnosti *inženirja*. V idealnem primeru se lastnosti organizacije in lastnosti inženirja dopolnjujejo in tako maksimizirajo stopnjo motivacije. (Burney, 2000, str. 36)

Gibsonova in Whittaker (1996, str. 36) sta navedla sedem (približnih) pravil za motivacijo *inženirjev*:

1. Vcepiti ponos: *Inženirji* potrebujejo zavest, da so na nekem področju najboljši (npr. da delajo z najboljšimi, da so študirali na najboljši univerzi, da delajo v najboljšem podjetju ...). Avtorja pravita, da je ravno ponos najboljši motivator *inženirjev*.
2. Napredovanje mora temeljiti na osnovi strokovnih znanj in sposobnosti: *Inženirji* želijo, da je njihov vodja strokovnjak in ne »uradnik«. Medtem ko bo dal uradnik velik poudarek na poenotenje procedur dela, bo strokovnjak dovolil potrebno svobodo.
3. Urediti primerno in urejeno delovno okolje: Zagotavljati mora tudi dovolj prostora za zasebnost in zbranost, možnost komunikacije in primeren nadzor.
4. Ponuditi možnost prostovoljnega vodenja projektov: *Inženirji* imajo zelo radi izzive, ki jim omogočajo preverjanje sposobnosti in jim dajejo možnost dokazovanja.
5. Pravilno nagraditi dosežke: Nagrade so lahko nefinančne in finančne – dodatni dopust, plaketa, obisk seminarja, denarna nagrada ...
6. Ustvariti ustvarjalno napetost: Stres v majhnih količinah deluje motivacijsko.
7. Spodbuditi občutek, da je posameznik najboljši (nekakšen »zvezdnik«) na svojem strokovnem področju.

Do sedaj sem se večinoma izogibal omenjanju finančnega nagrajevanja *inženirjev*, ker menim, da ima plača oziroma finančno nagrajevanje, ko preseže določeno vrednost, zelo majhen vpliv na motivacijo *inženirjev*. Popolnoma se strinjam z Reinertsenom (1999, str. 320), ki pravi, da je denar za inženirje higienik; če ga ni, deluje demotivacijsko, vendar je slab motivator. Nadaljuje (in tudi tu se popolnoma strinjam z njim), da to ne pomeni, da bodo inženirji kljub slabim plačam dobro delali, saj še vedno velja: »Kakršna plača, tako opravljeno delo«.

Seveda z lahkoto najdemo raziskave, ki prejšnje trditve zanikajo. Raziskava, v kateri so grške *inženirje* v decentraliziranih oddelkih spraševali, kateri so najpomembnejši motivacijski faktorji, je pokazala, da je na prvem mestu plača in na tretjem mestu denarne nagrade. Zanimivo je tudi, da je na drugem mestu motivatorjev možnost hierarhičnega napredovanja. Po rezultatih raziskave so za intervjuvance zunanji motivatorji pomembnejši od notranjih. Po avtorjevem mnenju rezultati raziskave kažejo, da je glavni motivator omenjene skupine *inženirjev* zadostitev potrebe po statusu. (Manolopoulos, 2006)

Pri razlagi motivacije *inženirjev* se prepletajo različne motivacijske teorije. Pri večini analiz motivatorjev se predpostavlja, da so njihove nižje potrebe po Maslowu zadovoljene (npr. Miller, 2002, str. 17), zato se večina raziskav bolj osredotoča na potrebe višjega nivoja (ugled, samospoštovanje, samopotrjevanje ...). Če rečemo, da delo *inženirjem* predstavlja zabavo, smo z enim stavkom povzeli McGregorjevo Teorijo Y. Katz (2005, str. 20) je sicer uporabil Hackman-Oldhamov model, vendar pri njem vidim tudi elemente Skinnerjeve teorije

okrepitev: ko strokovni krogi dobro (o)cenijo *inženirjevo* rešitev, je to zanj neke vrste nagrada in njegovo vedenje, ki ga je pripeljalo do rešitve, se okrepi. Ko rečemo, da je finančno nagrajevanje higienik, uporabimo kategorijo iz Herzbergove dvofaktorske teorije. Finančno nagrajevanje lahko povežemo tudi s teorijo pravičnosti: inženirji želijo prejeti enako denarno nagrado kakor drugi posamezniki, ki v enaki meri prispevajo k doseganju ciljev organizacije (Tanner, 2003, str. 217 po Glen, P. Maister, H.D. Bennis, G.W: *Leading Geeks: How to Manage and Lead the People Who Deliver Technology*. 2003).

## 4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI INŽENIRJEV

Podjetje, ki želi obstati v konkurenčnem boju, se mora zavedati, da je današnje okolje nepredvidljivo in se hitro spreminja. Da bi bilo podjetje ob tem tudi dolgoročno uspešno, je nujno pravočasno prepoznavanje poslovnih priložnosti in spretno odzivanje na spremembe v okolju. Razvojno-raziskovalna dejavnost je eden izmed ključnih dejavnikov v tem procesu. Osnova te dejavnosti so ljudje, sposobni timskega dela, znanja in inovativnega prilagajanja spremembam ter iskanja novih priložnosti. Samostojnost, kultura in skupne vrednote so poleg motivacije sodelavcev v samopotrjevanju in doseganju družbenega in materialnega statusa glavno gibalno razvoja in uresničevanja ciljev.

Namen empiričnega dela je izvedba raziskave o motivatorjih točno določene skupine *inženirjev*, to so zaposleni v Poslovni funkciji (PF) Razvoj podjetja Iskraemeco, d. d., iz Kranja. Zastavil sem si dva glavna cilja: ugotoviti, kateri motivatorji so za to skupino pomembni in koliko so v podjetju navzoči oziroma izpolnjeni. Na podlagi teh ugotovitev želim podati okvir za razmišljanje in odločanje odgovornih oseb v podjetju za izboljšanje motivacije zaposlenih *inženirjev*. V sklopu raziskave bom *inženirje* razdelil v skupine glede na delovno mesto in skupno delovno dobo ter skušal ugotoviti, kateri motivatorji so skupni posameznim skupinam oziroma katere skupine imajo skupne motivatorje. V tem primeru lahko z vplivanjem nanj, motiviramo več skupin. Z raziskavo želim ugotoviti tudi, kako so pri izbrani ciljnih skupini zadovoljene posamezne temeljne skupine potreb po Maslowu.

### 4.1 Opis razvojnega oddelka v Iskraemeco

Na prostoru, kjer danes stoji podjetje Iskraemeco, d. d., so bili pred 2. svetovno vojno tekstilni obrati, katerega lastniki so bili češki državljani. Med vojno so podjetje zasegli Nemci in proizvajali letalske dele za program »Luftwaffe« (nemška vojaška letalska industrija).

Začetek družbe Iskraemeco, d. d., sega v leto 1945 s preimenovanjem obratov v Strojne tovarne, saj so v proizvodni program tega podjetja uvrstili tudi razvoj in proizvodnjo števecv električne energije. Leta 1946 so se Strojne tovarne preimenoval v Iskra Elektromehanika. Leta 1948 je stekla redna proizvodnja enofaznih elektromehanskih števecv električne energije,

leta 1948 pa še trifaznih elektromehanskih števecov. V letu 1972 je začel veljati zakon o TOZD-ih in leta 1975 so TOZD števeci postali samostojna pravna oseba. Mehansko tehnologijo so nadgradili z elektronsko; leta 1975 so začeli proizvajati elektronske precizijske števecov. Podjetje Iskra Elektromehanika so leta 1982 razdeli na tri dele, in sicer na Telematika, Električna orodja in Kibernetika. V okviru Iskra Kibernetika so delovala štiri podjetja: Mehanizmi Lipnica, Števci, Vega in Iskra Otoče. Leta 1986 so postavili prvi sistem za merjenje in obračun električne energije. Konec 90. let je začel poslovni sistem Iskra šepati. Posamezni TOZD-i so se začeli odcepljati in nastajala so podjetja z različno odgovornostjo, od polne do omejene. Števci so se nekako obdržali in po obdobju hitrih sprememb so 15. septembra 1995 postali delniška družba. Zaradi odcepitve od sistema Iskre in uveljavljene blagovne znamke so podjetje preimenovali v Iskraemeco, d. d.. (Fact Book, 2005, 5) Poslovanje podjetja se je po letu 2000 začelo slabšati zaradi padanja cen elektromehanskih števecov, ki so bili najpomembnejši izdelek podjetja. Leta 2006 sta paradržavna sklada Kad in Sod dokapitalizirala podjetje in postala večinska lastnika. Podjetje je v letu 2007 spet zamenjalo lastnika in pristalo v stodontni lasti egipčanskega podjetja El Sewedy.

Danes je Iskraemeco, d. d., med vodilnimi svetovnimi ponudniki naprav in sistemov za merjenje, registracijo in obračun električne energije. Podjetje ima največjo proizvodnjo električnih števecov v Evropi z več kakor 3,5 milijona števecov na leto (Iskraemeco – Predstavitev podjetja, 2007). Kupcem smo dobavili več kakor 50 milijonov števecov, od tega več 10 milijonov v elektronski izvedbi. Vsi izdelki so plod lastnega znanja, zasnovani na številnih lastnih patentih.

#### **4.1.1 Poslovna funkcija Razvoj**

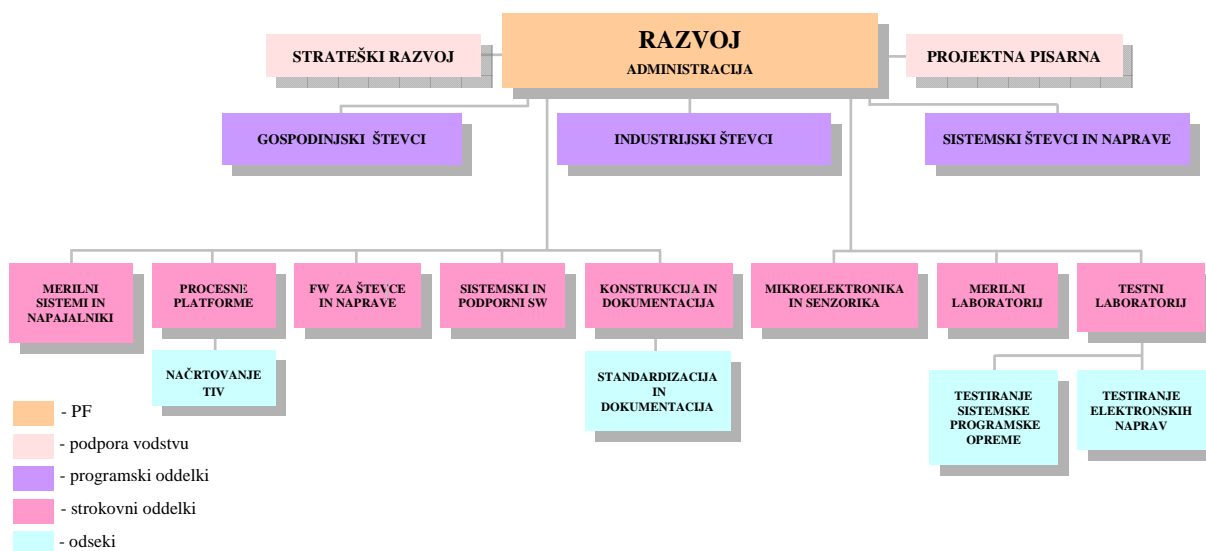
Hitre spremembe na trgu z električno energijo in vedno nove zahteve kupcev zahtevajo stalne tehnične spremembe in izboljšave. Razvoj naprav in sistemov za merjenje in obračun v energetiki, ki zadovoljujejo potrebe trga in izpolnjujejo veljavne mednarodne standarde ter zakonodajo, je osnova razvoja družbe Iskraemeco, d. d. Na podlagi teh dejstev lahko trdimo, da je PF Razvoj ena pomembnejših funkcij podjetja in da si podjetje z njo zagotavlja konkurenčno prednost.

V poslovni funkciji Razvoj je zaposlenih 106 ljudi. Lastni koncept števecov, naprav in programske opreme za energetiko vsako leto razširimo z dvema ali tremi novimi izdelki in številnimi modifikacijami. Pri razvoju novih izdelkov je zelo pomemben tudi okoljevarstveni vidik, zato je eno izmed vodil pri razvoju tudi minimalna obremenitev okolja. To velja za proizvodnjo, delovanje in uničenje izdelkov. V izdelke ne vgrajujemo nevarnih komponent in materialov.

Na Sliki 4.1 je prikazana organizacijska shema PF Razvoj. Organizacijsko obliko PF bi najlaže opisal kot matrično organizacijsko strukturo. Imamo tri programske in devet strokovnih oddelkov, pri čemer se nekateri oddelki delijo še na odseke. Morda ni odveč poudariti, da so si vodje posameznih programskih in strokovnih oddelkov po hierarhiji med

seboj enakovredni.

Slika 4.1: Organizacijska shema PF Razvoj



Vir: interna dokumentacija Iskraemeco, d. d.

Vodje programskih oddelkov imajo pregled in nadzor nad celotno skupino izdelkov. Njihova naloga je zbiranje in usklajevanje predlogov iz prodaje in proizvodnje z razpoložljivimi razvojnimi skupinami. Vodje strokovnih oddelkov imajo za cilj standardizirati gradnike, za katere je odsek zadolžen, in zagotavljati čim učinkovitejše razvojne vložke pri izdelavi novih. Za vsako razvojno nalogo se določi vodja projekta (*inženir* iz PF Razvoj), ki iz posameznih strokovnih oddelkov izbere člane razvojne skupine.

Strateško načrtovanje dejavnosti v PF Razvoj se začne z ocenjevanjem primernosti možnih programov razvojno-raziskovalnih projektov. Šele ko pridemo do konkretne ocene možnih programov, sledi gradnja strategije poslovanja, v katero se vključi portfelj razvojno-raziskovalnih usmeritev. Vloga PF Razvoj v podjetju je, da na podlagi novih dognanj oz. novih izdelkov zagotovi konkurenčno prednost podjetja na trgu. To lahko dosežemo le z dobrim sodelovanjem s preostalimi poslovnimi funkcijami in enotami v podjetju.

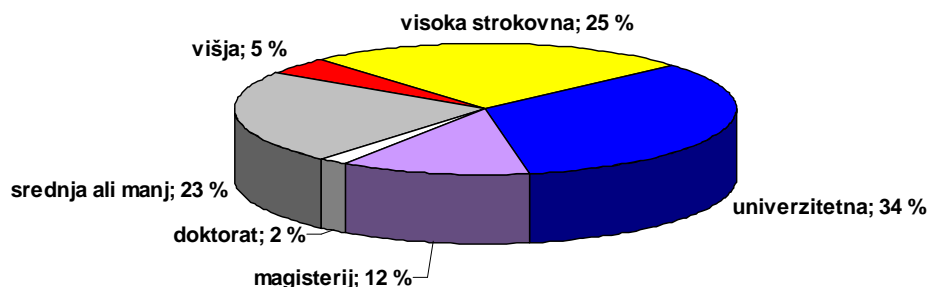
#### 4.1.2 Demografske značilnosti PF Razvoj

Izdelki podjetja so s stališča razvojnih tehnologij zelo kompleksni. Razvojne dejavnosti potekajo na področju mikroelektronike, mikroprocesorskih sistemov, senzorike, komunikacij, analogne in digitalne tehnike ter strojniškega konstruiranja, kar vpliva na to, da je med zaposlenimi večji odstotek moških. Med zaposlenimi v PF Razvoj je le 9 % žensk.

Izobrazbena struktura je v PF Razvoj precej visoka, saj ima 77 % vseh zaposlenih najmanj višjo izobrazbo. Vse več se jih tudi odloči za študij ob delu, tako da se povprečje izobrazbene

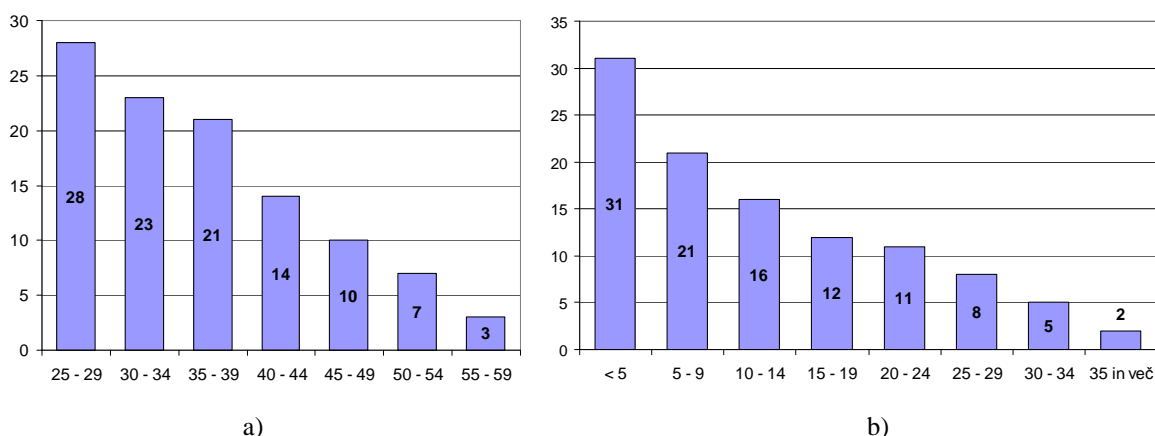
strukture vsako leto še nekoliko dvigne. Veliko večino zaposlenih predstavljajo strokovnjaki s področja elektrotehnike, poleg teh pa so zaposleni tudi strokovnjaki s področja strojništva in fizike.

Graf 4.1: Zaposleni v PF Razvoj po stopnji izobrazbe



Vir: Informacijski poslovni sistem

Graf 4.2: Starostna struktura a) in skupna delovna doba b) zaposlenih v PF Razvoj



Vir: Informacijski poslovni sistem

Starost zaposlenih v PF Razvoj je v povprečju kar nizka, 36 let. To je posledica dejstva, da se je v preteklosti vsako leto na novo zaposlilo od deset do petnajst delavcev, pri čemer so velik del novozaposlenih predstavljali štipendisti. Starostna struktura in skupna delovna doba zaposlenih je prikazana na Grafu 4.2.

## 4.2 Metoda

Za izvedbo raziskave sem pripravil vprašalnik, ki sem ga osnoval na dognanjih strokovne literature, zlasti s področja ravnanja s človeškimi viri. Pomagal sem si tudi z vprašalniki, ki so bili uporabljeni za podobne raziskave. Pri oblikovanju vprašanj sem sledil temeljnemu cilju raziskave. Podatke, pridobljene z anketo, sem nato statistično obdelal z računalniškim paketom SPSS for Windows 16.

#### 4.2.1 , Podlaga za pripravo vprašalnika

Na tem mestu bi rad omenil vprašalnike, ki sem jih uporabil kot podlago za izdelavo ankete. Lyman W. Porter je med letoma 1961 in 1962 sestavil vprašalnik za svojo raziskavo o nazorih menedžerjev in njihovem delu (Porter, 1961, str. 2–3, 1962 str. 376, 1963a, str. 142, 1963b, str. 268, 1963c, str. 387), na osnovi katerega so bile izvedene številne študije hierarhije potreb po Maslowu. V literaturi ga imenujejo Porterjev vprašalnik zadovoljenosti potreb (*ang. Porter's Need Satisfaction Questionnaire*).

Vprašalnik je sestavljen iz trinajstih točk, ki jih lahko razvrstimo v pet osnovnih skupin potreb po Maslowu. Porter je skupine poimenoval nekoliko drugače kakor jaz, vendar je njihov pomen enak (Tabela 11.1). Porter je potrebo po varnosti testiral z eno trditvijo, družbeno potrebo z dvema, potrebo po ugledu je testiral s tremi, potrebo po neodvisnosti s štirimi in potrebo po samouresničitvi s tremi.

Tabela 4.1: Imenovanje osnovnih skupin potreb pri Maslowu in Porterju

|   | <b>Maslow</b>                | <b>Porter</b>               |
|---|------------------------------|-----------------------------|
| 1 | fiziološke potrebe           | potreba po varnosti         |
| 2 | potreba po varnosti          | družbena potreba            |
| 3 | socialna potreba             | potreba po ugledu           |
| 4 | potreba po spoštovanju       | potreba po neodvisnosti     |
| 5 | potreba po samouresničevanju | potreba po samo-uresničitvi |

Vir: lastni

Za vsako trditev je moral anketiranec oceniti tri dejavnike:

1. Koliko je določen dejavnik prisoten na delovnem mestu? (Koliko je potreba zadovoljena?)
2. Koliko bi dejavnik moral biti prisoten? (Kolikšna bi morala biti raven, da bi bila pri posamezniku potreba zadovoljena?)
3. Koliko je dejavnik za anketiranca pomemben?

Za ocenjevanje dejavnikov je uporabil sedemstopenjsko Likertovo lestvico (od 1 do 7), kjer majhno število izraža nizko navzočnost oziroma pomembnost, veliko pa visoko.

Podobno raziskavo sta opravila Max Maher Shoura in Amarjit Singh (1998). Tudi onadva sta raziskovala zadovoljenost posameznih osnovnih skupin potreb po Maslowu, vendar pri drugi ciljni skupini, in sicer na skupini gradbenih inženirjev, ki delajo na centralni lokaciji podjetja.

Njun vprašalnik je sestavljen iz 31 vprašanj, ki pokrivajo vseh pet skupin potreb po Maslowu. Potrebo po varnosti sta testirala z enim dejavnikom, družbeno potrebo s šestimi, s šestimi dejavniki sta testirala potrebo po ugledu, potrebo po neodvisnosti s štirimi in potrebo po samouresničevanju s štirinajstimi. Avtorja sta dala največji poudarek na zadovoljenost potrebe po samouresničevanju in jo opredelila z različnimi karakteristikami:

- pomembnost;



- samozadostnost;
- breztežavnost;
- ustvarjalnost;
- poklicna ustvarjalnost;
- samorazumevanje;
- neodvisnost/krepkost;
- sozvočje z naravo;
- individualnost in usmerjenost;
- humanitarnost;
- vključenost v civilizacijo.

Anketiranec je moral za vsak dejavnik oziroma karakteristiko oceniti:

1. Koliko je posamezen dejavnik oziroma karakteristika navzoča na delovnem mestu?
2. Koliko je dejavnik oziroma karakteristika pomembna za anketiranca?

Za ocenjevanje sta avtorja, podobno kakor Porter, uporabila sedemstopenjsko Likertovo lestvico.

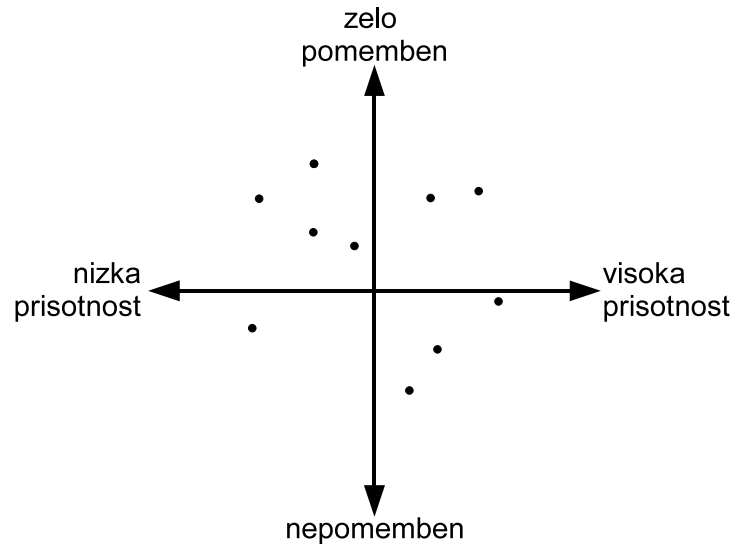
Za interpretacijo rezultatov analiz, pri katerih merimo pomembnost določenega dejavnika na eni in njegovo navzočnost na drugi strani, se zelo pogosto uporablja analiza pomembnosti–prisotnosti (*ang. Importance-Performance Analysis – IPA*). Analizo sta osnovala Martilla A. John in James C. John leta 1977 kot orodje pri razvoju učinkovitih tržnih strategij. Zaradi učinkovitosti pa se je razširila na vsa področja, na katerih se izvajajo takšne meritve (Oh, 2001, 617, Bacon, 2003, 55).

Pri analizi predstavimo povprečje vrednosti posameznih dejavnikov za skupino, ki jo analiziramo, na kartezični koordinatni sistem v dvorazsežnem prostoru. Abscisna os predstavlja navzočnost dejavnika oziroma stopnjo zadovoljitve določenega dejavnika. Ordinatna os predstavlja oceno pomembnosti določenega dejavnika. (Slika 4.2) Koordinatno izhodišče predstavlja povprečno vrednost navzočnosti in povprečno vrednost pomembnosti vseh dejavnikov, ki jih analiziramo. V mojem primeru tako abscisna os predstavlja prisotnost motivacijskega dejavnika, ordinatna os pa pomembnost tega dejavnika.

Osi delita ravnino na štiri kvadrante, najpomembnejši kvadrant je gornji levi – »pomemben – neprisoten«. Dejavnikom, ki so v tem kvadrantu, anketiranci pripisujejo velik pomen, vendar je dejavnik premalo prisoten oziroma ga sploh ni, zato je treba povečati prisotnost teh dejavnikov. Stanje je ravno obrnjeno v spodnjem desnem kvadrantu – »nepomemben – prisoten«. Anketiranci dejavnikom v tem kvadrantu ne pripisujejo večjega pomena, medtem ko je za zagotavljanje teh dejavnikov lahko vložena veliko truda; če je temu res tako, lahko zagotavljanje teh dejavnikov zmanjšamo, če pa zagotavljanje teh dejavnikov ne zahteva veliko truda oziroma sredstev, jih ohranimo. Dejavniki v gornjem desnem kvadrantu – »pomemben – prisoten« so za anketirance pomembni, tudi njihova prisotnost je zadovoljiva, zato je priporočljivo te dejavnike ohraniti vsaj na obstoječem nivoju. Ostanjejo še dejavniki v spodnjem levem kvadrantu – »nepomemben – neprisoten«. Prisotnost teh dejavnikov je slaba

in tudi anketiranci jim ne pripisujejo velikega pomena; zato lahko zagotavljanje teh dejavnikov ohranimo ali celo zmanjšamo.

Slika 4.2: Primer analize pomembnosti–prisotnosti



Vir: Martilla & James, 1977, str. 78

Metoda je zelo primerna tudi za moje delo pri analizi pomembnosti in prisotnosti motivacijskih dejavnikov. Pri analizi bom anketirance razdelil v skupine glede na delovno mesto in delovno dobo. Za posamezno skupino bom naredil analizo pomembnosti–prisotnosti, nato pa bom poiskal, kateri motivacijski dejavniki so pri različnih skupinah anketirancev v istih kvadrantih.

Če ima več skupin dejavnik v istem kvadrantu, pomeni, da je njegova pomembnost in prisotnost za te skupine precej podobna, torej bo zadovoljitev oziroma nezadovoljitev dejavnika vplivala na motivacijo teh skupin. Iz števila dejavnikov, ki so v istih kvadrantih, lahko izluščimo tudi podobnost skupin; skupine, ki imajo precej dejavnikov v istih kvadrantih, so si precej podobne glede pomena motivacijskih dejavnikov.

Omenil bi še dve raziskavi, opravljene v sklopu magistrskih del. Staša Krstić Florjanič (2004) je raziskovala povezavo med motivacijo in plačevanjem po učinku, Gregor Artač (2005) pa je opravljal raziskavo na področju motivacije delavcev znanja.

#### 4.2.2 Zgradba vprašalnika

Vprašalnik (Priloga 1) obsega skupno 6 vprašanj zaprtega, alternativnega tipa. Anketiranci so morali obkrožiti enega od navedenih odgovorov oziroma oceniti, koliko se posamezna trditve sklada z razmerami na delovnem mestu in koliko je dejavnik te trditve pomemben zanje.

Vprašalnik je vsebinsko sestavljen iz treh delov. Prvi del služi za diferenciacijo oseb po

demografskih značilnostih. Anketiranec mora določiti svoj spol (I), stopnjo izobrazbe (II), delovno mesto (III) in skupno delovno dobo (IV). Strukturo in podrobnost demografskih kriterijev sem izbral tako, da je v čim večji meri zagotovljena anonimnost anketiranca.

Z drugim delom (vprašanje V) želim ugotoviti zadovoljenost temeljnih skupin potreb po Maslowu in kako pomembne so za anketirance. V ta namen sem sestavil 30 trditev, ki jih anketiranec ocenjuje<sup>10</sup>; prvič glede na navzočnost na delovnem mestu, drugič glede na pomembnost. Trditve so oblikovane tako, da pokrivajo vseh pet temeljnih skupin potreb, največji poudarek je na potrebi po samouresničitvi, ki je še bolj podrobno razdelana, podobno kakor pri Shouri in Singhu (1998) (Tabela 4.2).

Tabela 4.2: Porazdelitev trditev glede na skupine potreb

| Skupina potreb/kategorija     | Trditve, ki pokrivajo skupino | Število vprašanj |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------|
| fiziološke potrebe            | 1                             | 1                |
| potreba po varnosti           | 2, 3, 4, 5, 6                 | 5                |
| socialne potrebe              | 7, 8, 9, 10, 11, 12           | 6                |
| potreba po spoštovanju        | 13, 14, 15, 16                | 4                |
| potreba po samouresničitvi    | 17–30                         | 14               |
| samoizpolnitev                | 17                            | –                |
| pomembnost                    | 18                            | –                |
| samozadostnost                | 19, 20                        | –                |
| breztežavnost                 | 21, 22                        | –                |
| ustvarjalnost                 | 23                            | –                |
| poklicni izziv                | 24                            | –                |
| samorazumevanje               | 25                            | –                |
| neodvisnost/krepkost          | 26                            | –                |
| sozvočje z naravo             | 27                            | –                |
| individualnost in usmerjenost | 28                            | –                |
| humanitarnost                 | 29                            | –                |
| vključenost v civilizacijo    | 30                            | –                |

Vir: lastni

Namen tretjega dela (vprašanje VI) je ugotoviti, kateri so pomembni motivatorji za raziskovano skupino in koliko so ti motivatorji prisotni oziroma zadovoljeni v delovnem okolju. Pripravil sem 22 trditev, ki jih anketiranec ocenjuje, enako kakor pri vprašanju V. Trditve se nanašajo na različna področja: izobraževanje (1–2), vsebino dela (3–8), odnose s sodelavci (in nadrejenimi) (9–16) ter nagrajevanje (17–22).

Razloga za razdelitev trditev v dve skupini sta dva; po eni strani anketiranca nisem želel »prestrašiti« s prevelikim številom trditev (52!), po drugi strani pa so zadnje trditve V.

<sup>10</sup> Ocenjevanje poteka s sedemstopenjsko Likertovo lestvico.

vprašanja nekoliko »globoke«, zato sem želel, da anketiranec »zajame sapo« pred odgovorom na VI. vprašanje. Zahtevnost omenjenih trditev je tudi vzrok za razporeditev vprašanj V in VI. Z izbrano postavitvijo sem dosegel, da je ocenjevanje »težjih« trditev na sredini ankete.

### **4.2.3 Izvedba anketiranja**

Pred izvedbo raziskave sem iskal način, kako doseči čim višjo stopnjo odgovora. Najbolj preprosto bi bilo po elektronski pošti. Vprašalnike bi poslal po elektronski pošti na naslove vseh zaposlenih v PF Razvoj s prošnjo, naj jih izpolnijo in vrnejo – ali po elektronski pošti ali naj anketo natisnejo in oddajo. Pri takšni izvedbi se lahko zgodi, da anketiranec izpolnitev vprašalnika odloži na poznejši čas in pošta se izgubi v množici sporočil v nabiralniku.

Da bi se temu izognil, sem se odločil vprašalnike natisniti in razdeliti med anketirance. Izpolnjene vprašalnike so anketiranci lahko kadarkoli oddali v za to namenjeno skrinjico. Pravilnost moje domneve so potrdili tudi anketiranci, ki so mi zaupali, da so se »vsakokrat, ko so videli anketni vprašalnik na mizi, spomnili, da ga morajo še izpolniti in oddati«.

Zaradi velikega števila anketirancev sem razdelitev vprašalnikov prepustil vodjem oddelkov oz. odsekov. Vsakemu vodji sem razložil, kakšen je namen ankete, način izvedbe in mu dal anketne vprašalnike (glede na število članov v oddelku oz. odseku), s prošnjo, naj jih razdeli med člane oddelka oz. odseka in jih spodbudi k reševanju. Vsem anketirancem sem poslal elektronsko pošto, s katero sem jih obvestil o anketi, njenem namenu in načinu izvedbe. Rok za oddajo vprašalnikov sem določil na osem koledarskih dni po razdelitvi. Po petih dneh od razdelitve sem anketirance ponovno opomnil na anketo, zadnjič sem jih opomnil na zadnji dan roka za oddajo.

## **5 REZULTATI RAZISKAVE**

Od 106 razdeljenih vprašalnikov sem dobil 69 odgovorov, kar predstavlja 65 % razdeljenih vprašalnikov oziroma zaposlenih v PF Razvoj. Pridobljene podatke sem statistično obdelal s programskim orodjem SPSS for Windows 16.

### **5.1 Demografske značilnosti vzorca**

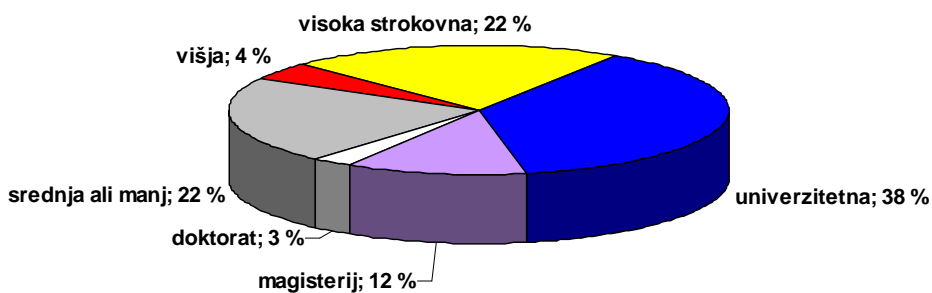
Med anketiranci, ki so odgovorili na vprašalnik, je bilo 4 % žensk in 96 % moških. Rezultat je bil nekoliko pričakovan glede na to, da je delež moških v PF Razvoj veliko večji od deleža žensk. Delitve po spolu v svoji raziskavi nisem uporabil prav zaradi nizkega števila oseb ženskega spola, ki so odgovorile na anketo.

Na vprašalnik je odgovorilo 14 vodij in 51 strokovnjakov, štirje anketiranci pa na to vprašanje

niso želeli odgovoriti. Odgovori vodij predstavljajo 20 %, odgovori strokovnjakov pa 74 %. V PF razvoj je 16 vodij in 90 strokovnjakov, kar predstavlja 15 % oziroma 85 %, iz tega vidika je vzorec reprezentativen.

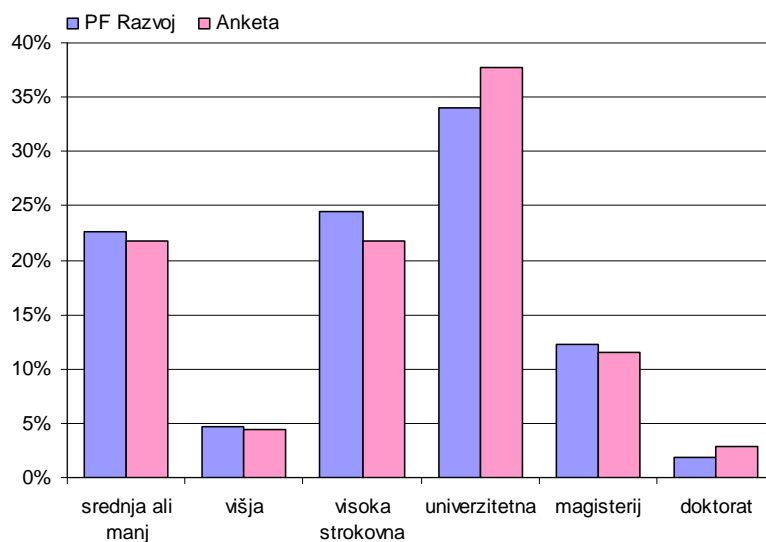
Izobrazbena struktura anketirancev (Graf 5.1), ki so odgovorili, je tudi zelo podobna izobrazbeni strukturi PF razvoj (Graf 5.2) in tudi iz tega vidika je vzorec reprezentativen.

Graf 5.1: Izobrazbena struktura anketirancev



Vir: lastna raziskava

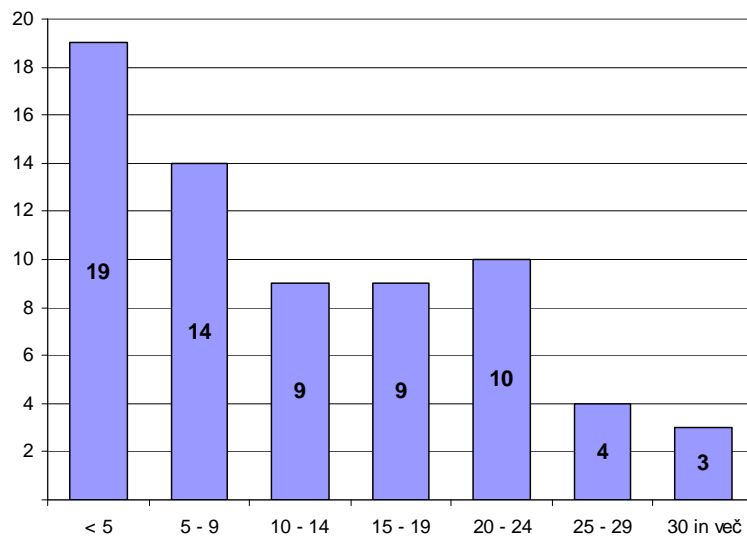
Graf 5.2: Primerjava izobrazbene strukture PF Razvoj in anketirancev, ki so izpolnili vprašalnik



Vir: lastna raziskava

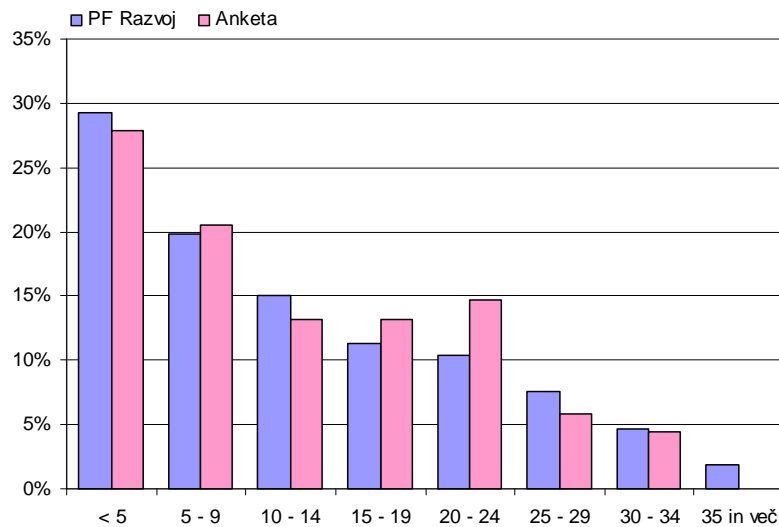
Porazdelitev anketirancev po skupni delovni dobi je prikazana na Grafu 5.3, na to vprašanje ni odgovoril en anketiranec. Tudi po tem kriteriju sta si ciljna skupina in anketni vzorec podobna (Graf 5.4), torej je vzorec reprezentativen.

Graf 5.3: Porazdelitev anketirancev po skupni delovni dobi



Vir: lastna raziskava

Graf 5.4: Primerjava skupne delovne dobe zaposlenih v PF Razvoj in anketirancev, ki so izpolnili vprašalnik



Vir: lastna raziskava

## 5.2 Zadovoljenost skupin potreb po Maslowu

Da bi ugotovil zadovoljenost skupin potreb po Maslowu, sem sestavil 30 trditev, ki se nanašajo na vseh pet skupin potreb (Tabela 4.2). Anketiranci so ocenjevali navzočnost elementa na delovnem mestu in njegovo pomembnost. Zaradi takšne oblike vprašanja lahko izračunamo različne ocene posameznih skupin potreb:

**Ocena zadovoljenosti potreb (OZP)** predstavlja zadovoljenost posamezne skupine potreb pri posamezniku. Izračunamo jo kot povprečno vrednost ocen posameznih trditev, ki se nanašajo na skupino potreb:

$$OZP = \frac{\sum_{V=1}^n O_V}{n}, \quad (5.1)$$

pri čemer je:

- *OZP* – ocena zadovoljenosti potrebe posameznika;
- *n* – število trditev, ki pokriva skupino potreb;
- *O<sub>V</sub>* – ocena trditve *V*.

Ocene so razvrščene od 1 (popolna nezadovoljenost) do 7 (popolna zadovoljenost). Ocena predstavlja trenutno mnenje anketiranca o zadovoljenosti skupine potreb.

**Ocena pomembnosti zadovoljitve potreb (OPZP)** se izračuna na enak način kakor *OZP* (povprečna vrednost ocen – enačba 5.1). Predstavlja pomembnost zadovoljenosti skupine potreb posameznika.

**Faktor zadovoljenosti potreb (FZP)** je skaliran količnik med *OZP* in *OPZP* posameznega anketiranca. Za normalizacijo rezultatov med 0 in 100 % je količnik množen s konstanto 0,95. *FZP* predstavlja realen pogled na skupino potreb, saj vsebuje oceno zadovoljenosti (*OZP*) in oceno pomembnosti (*OPZP*). Tako imata lahko dve osebi enako *OZP*, vendar ima ena oseba večjo *OPZP* in s tem tudi subjektivno manjšo zadovoljitev te skupine potreb (Payne, 1970, str. 253). Izračunamo ga po naslednji enačbi:

$$FZP = \frac{OZP}{OPZP} \cdot k, \quad (5.2)$$

pri čemer je:

- *FZP* – faktor zadovoljenosti potreb posameznika;
- *OZP* – ocena zadovoljenosti potrebe posameznika;
- *OPZP* – ocena pomembnosti zadovoljitve potreb posameznika;
- *k* – skalirni faktor (konstanta vrednosti 0,95).

Pri interpretaciji rezultatov ankete se pojavijo težave, ki so bile navedene v poglavju 2.3.1, še zlasti določitev, kdaj je neka potreba dejansko zadovoljena. Lahko pa teorijo po Maslowu razumemo nekoliko bolj »mehko« in predpostavimo, da posameznik začne zadovoljevati po hierarhiji višjo skupino potreb, ko je bila nižja skupina dovolj (lahko tudi ne popolnoma) zadovoljena. Z drugimi besedami: če je skupina potreb zadovoljena do mere, pri kateri posameznik meni, da so potrebe dovolj zadovoljene, začne zadovoljevati po hierarhiji naslednjo skupino potreb.

»Mehkejšo« teorijo potrjujejo tudi rezultati raziskave, še najbolj *OPZP* – pomembnost zadovoljitve. Z višanjem hierarhije potreb se zmanjšuje pomembnost zadovoljitve. Podobno sliko daje tudi *OZP*, vendar takoj opazimo anomalijo pri oceni fizioloških potreb, ki je sorazmerno nizka.

Tabela 5.1: Zadovoljenost skupin potreb po Maslowu

| Temeljna skupina potreb    | Ocena zadovoljenosti potreb (OZP) | Ocena pomembnosti zadovoljitve potreb (OPZP) | Faktor zadovoljenosti potreb (FZP) |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|
| potreba po samouresničitvi | 4,62                              | 5,08                                         | 87 %                               |
| potreba po spoštovanju     | 5,19                              | 5,39                                         | 94 %                               |
| socialne potrebe           | 5,27                              | 5,73                                         | 88 %                               |
| potreba po varnosti        | 5,48                              | 5,95                                         | 89 %                               |
| fiziološke potrebe         | 4,93                              | 6,03                                         | 80 %                               |

Vir: lastna raziskava

Nizko OZP fizioloških potreb lahko razložimo z obliko trditve in številom trditev (1!) za to skupino. Trditev se glasi: »Menim, da so vse moje osnovne življenjske potrebe zadovoljene«. S tem, da nisem definiral, katere so osnovne življenjske potrebe, sem to prepustil presoji anketirancev. Moje mnenje je, da so anketiranci med osnovne življenjske potrebe šteli tudi rešitev stanovanjskega problema. Možno potrditev domneve vidimo na Grafu 5.5, kjer lahko opazimo velik preskok FZP med anketiranci, ki imajo do 5 let delovne dobe, in anketiranci, ki imajo od 6 do 10 let delovne dobe. Večina zaposlenih v PF razvoj je na začetku dela stara okoli 25 let in najverjetneje nima rešenega stanovanjskega problema, v šestih do sedmih letih (do tridesetega leta starosti) pa ta problem nekako reši. Žal iz anketnih podatkov tega ne morem dokončno potrditi, prav tako ne morem razložiti upadanja FZP pri anketirancih, ki imajo več kakor 25 let delovne dobe. Zanimivo je, da se OZP fizioloških potreb med vodji in strokovnjaki precej razlikuje; vodje imajo povprečno oceno 5,29, strokovnjaki pa 4,82. Za dokončno potrditev domneve o stanovanjskem problemu in tudi za določitev drugih razlogov, ki rezultirajo v takšni oceni, bi bile potrebne dodatne raziskave.

Iz vzorca FZP za posamezne skupine potreb lahko opazimo, da je najvišji pri potrebi po spoštovanju, torej je ta potreba tudi najbolj zadovoljena, če izhajamo iz predpostavke, da je FZP merilo subjektivne zadovoljitve potreb. Iz tega podatka lahko po teoriji po Maslowu sklepamo, da anketiranci zadovoljujejo po hierarhiji naslednjo (najvišjo) potrebo – potrebo po samouresničitvi.

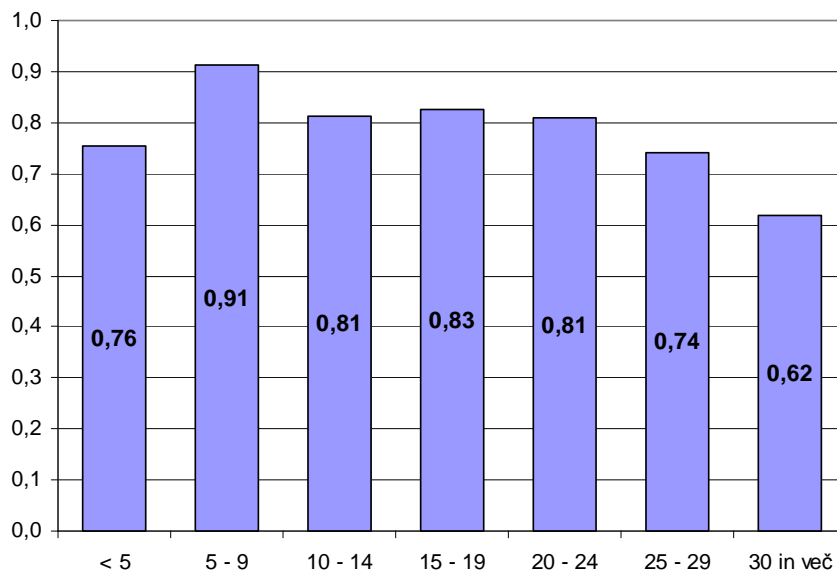
Potrebo po samouresničitvi lahko »sestavimo« iz različnih elementov oziroma kategorij (Tabela 4.2). Na Grafu 5.6 so prikazane OZP in OPZP za te elemente, za primerjavo so prikazane tudi ocene za preostale nižje skupine potreb.

Med elemente, ki so najbolj zadovoljeni, spadajo: samozadostnost, poklicni izziv, samoizpolnitev in samorazumevanje. *Inženirji* pri vsakodnevnem delu potrebujejo ogromno teoretičnega in še posebej praktičnega znanja s področja, na katerem delujejo. Da dosežejo tak nivo znanja, morajo iti skozi večletni proces učenja (samozadostnost in samoizpolnitev). Samorazumevanje izraža posameznikove osebne vrednote in zrcali osebnostni značaj, povečano samospoštovanje in postavljanje visokih osebnostnih ciljev. Opravljanje dela



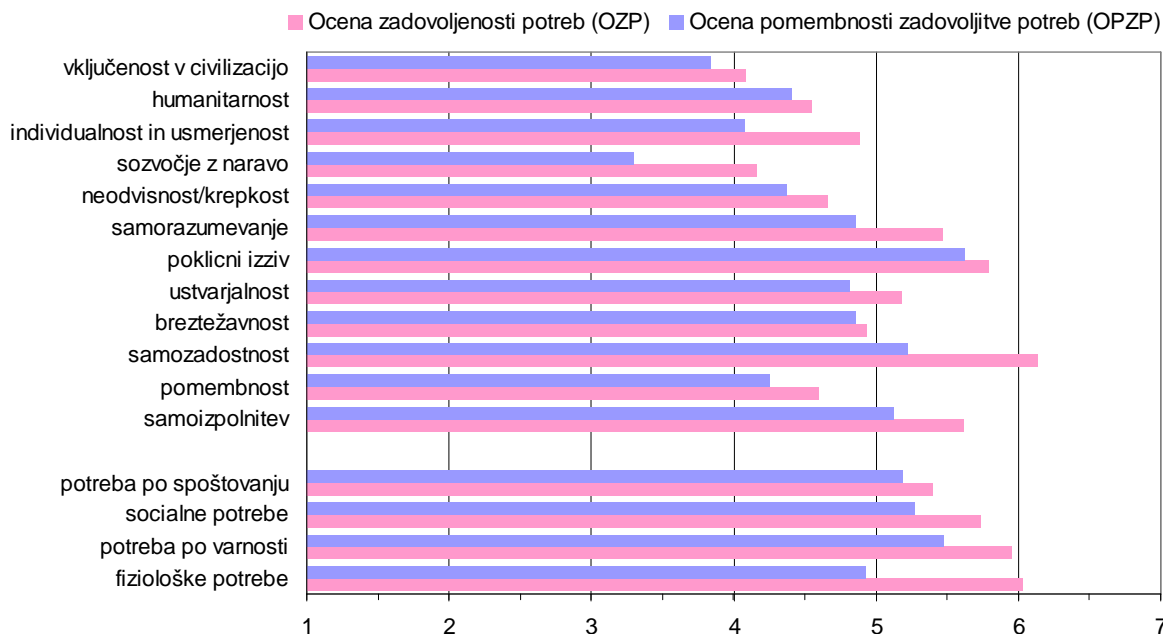
zahteva pri reševanju izzivov tehnični pogled, iznajdljivost, izvirnost in prilagodljivost; zato je zadovoljenost poklicnega izziva visoko ocenjena.

Graf 5.5: Odvisnost faktorja zadovoljenosti fizioloških potreb od delovne dobe anketirancev



Vir: lastna raziskava

Graf 5.6: Ocene OZP in OPZP za posamezne elemente potrebe po samouresničitvi

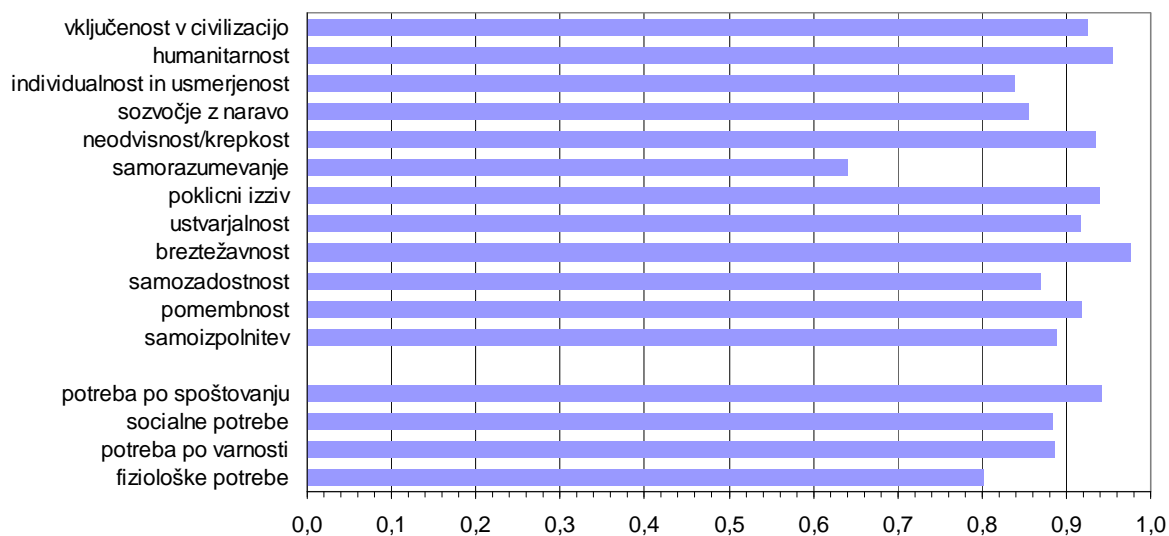


Vir: lastna raziskava

Nekoliko drugačna slika se pokaže pri FZP (Grafu 5.7). Najvišjo oceno imajo tokrat breztežavnost, humanitarnost, neodvisnost/krepkost in poklicni izziv. Breztežavnost izhaja iz enakih osnov kakor samozadostnost in samoizpolnitev: več(deset)letno pridobivanje znanja. Element humanitarnosti izraža dojemanje življenja in pravičnosti, nanaša se na notranjo lepoto in bogastvo posameznika ter resničnost (nepotvorjenost). Podobno izraža osebne

vrednote tudi neodvisnost/krepkost.

Graf 5.7: Ocena FZP za posamezne elemente potrebe po samouresničitvi



Vir: lastna raziskava

### 5.3 Pomembnost in navzočnost motivacijskih dejavnikov

V tem poglavju bom analiziral odnos, ki ga imajo skupine anketirancev do različnih motivacijskih dejavnikov. Analizo sem izvedel z metodo pomembnost–prisotnost, ki je predstavljena v poglavju 4.2.1. Anketirance sem razdelil po dveh različnih kriterijih: delovnem mestu (vodja ali strokovnjak) in delovni dobi.

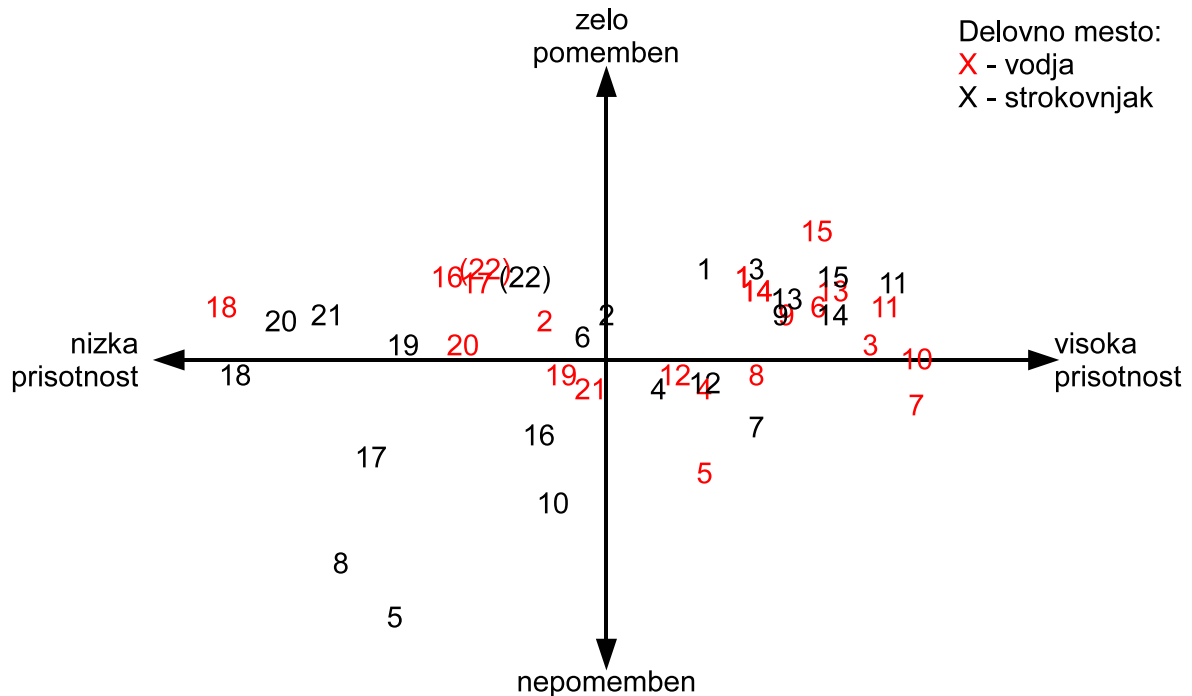
#### 5.3.1 Delitev glede na delovno mesto

Slika 5.1 prikazuje pomembnost in navzočnost motivacijskih dejavnikov glede na delovno mesto. Kakor lahko vidimo, so nekateri motivacijski dejavniki pri obeh skupinah v istih kvadrantih. Ti dejavniki so:

- učenje in pridobivanje novih veščin (1);
- izobraževanje (2);
- zanimivo delo (3);
- sodelovanje v vrhunskih ekipah (4);
- delovni izzivi (7);
- odnosi med sodelavci (9);
- enakopravnost z nadrejenimi (11);
- razpoložljivost nadrejenih (12);
- podpora nadrejenih (13);
- konsistentnost vodje (14);
- zaupanje nadrejenih (15);
- plačilo za obremenitev (20);

- sorazmernost nagrad z dosežki (22).

Slika 5.1: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov na podlagi kriterijev pomembnosti in navzočnosti za strokovnjake in vodje



- |                                          |                                            |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1 - učenje in pridobivanje novih veščin  | 12 - razpoložljivost nadrejenih            |
| 2 - izobraževanje                        | 13 - podpora nadrejenih                    |
| 3 - zanimivo delo                        | 14 - konsistentnost vodje                  |
| 4 - sodelovanje v vrhunskih ekipah       | 15 - zaupanje nadrejenih                   |
| 5 - priznanje v strokovnih krogih        | 16 - povratna informacija                  |
| 6 - dostop do najnovejših tehnologij     | 17 - pohvale in priznanja                  |
| 7 - delovni izzivi                       | 18 - plača po učinku                       |
| 8 - sodelovanje pri pomembnih odločitvah | 19 - primerljivost plač z drugimi podjetji |
| 9 - odnosi med sodelavci                 | 20 - plačilo za obremenitev                |
| 10 - določanje metod in procedur         | 21 - nagrajevanje izrednih dosežkov        |
| 11 - enakopravnost z nadrejenimi         | 22 - sorazmernost nagrad z dosežki         |

Vir: lastna raziskava

Prisotnost dejavnika v istem kvadrantu pomeni, da ima za obe skupini zaposlenih (glede na delovno mesto) enako pomembnost in navzočnost. Zadovoljitev oziroma nezadovoljitev tega dejavnika torej vpliva na motivacijo obeh skupin.

V »najpomembnejšem« kvadrantu (»pomemben–neprisoten«) so dejavniki: plačilo za obremenitev (20) in sorazmernost nagrad z dosežki (22) ter mejno (ocena strokovnjakov leži na ordinatni osi) tudi izobraževanje (2). Obe skupini torej menita, da je denarno nagrajevanje nesorazmerno z obremenitvijo oziroma z vloženim trudom. Treba je dodati, da je trditev o sorazmernosti nagrad z dosežki (22) ocenilo (oziroma je nagrado prejelo) 9 vodij in 14 strokovnjakov. V podjetju se teh težav zavedamo in trenutno se že izvaja reorganizacija plačnega sistema, ki bo nagrajeval zahtevnost in uspešno reševanje razvojnih izzivov. Poleg

tega se iščejo in razvijajo tudi drugi načini nagrajevanja ustvarjalnosti in inovativnosti (Nagrada za najboljšo idejo ...). V preteklosti se je v izobraževanje zaposlenih veliko vlagalo, kar pa se je v zadnjih nekaj letih žal spremenilo zaradi krize, v kateri se je podjetje znašlo. Sredstva za izobraževanje so se zmanjšala, kar se odraža v oceni dejavnika. Stanje se na tem področju z izhodom iz krize precej izboljšuje; v letu 2008 je bilo že precej izobraževanj.

V tem kvadrantu pri posameznih skupinah še posebej izstopata dva dejavnika: pri strokovnjakih je to nagrajevanje izrednih dosežkov (21), pri vodjih pa plača po učinku (18). Zaključimo lahko, da bi bilo področje nagrajevanja (in plač) v PF Razvoj treba temeljiteje urediti, kar se že dogaja.

V kvadrantu »pomemben–prisoten« imata obe skupini anketirancev naslednje dejavnike: odnosi med sodelavci (9), enakopravnost z nadrejenimi (11), podpora nadrejenih (13), konsistentnost vodje (14) in zaupanje nadrejenih (15). To so skoraj vse trditve, ki se nanašajo na odnose med zaposlenimi, še zlasti na odnose z nadrejenimi. Obe skupini te odnose ocenjujeta kot dobre in jim pripisujeta velik pomen. Uporabljena analiza (pomembnost–prisotnost) priporoča, da te dejavnike ohranimo vsaj na obstoječem nivoju.

Sodelovanje v vrhunskih ekipah (4) in razpoložljivost nadrejenih (12) sta v kvadrantu »nepomemben–prisoten«. Čeprav bi zagotavljanje teh dveh dejavnikov lahko zmanjšali, je moje priporočilo, da jih ohranimo (vsaj) na obstoječi ravni. Sodelovanje v vrhunskih ekipah je motivator, ki je večkrat omenjen v strokovnih člankih o motivaciji *inženirjev*<sup>11</sup>, razpoložljivost nadrejenih pa je še edini preostali dejavnik v anketi, ki se nanaša na odnose med zaposlenimi (vsi drugi so v kvadrantu »pomemben–prisoten«).

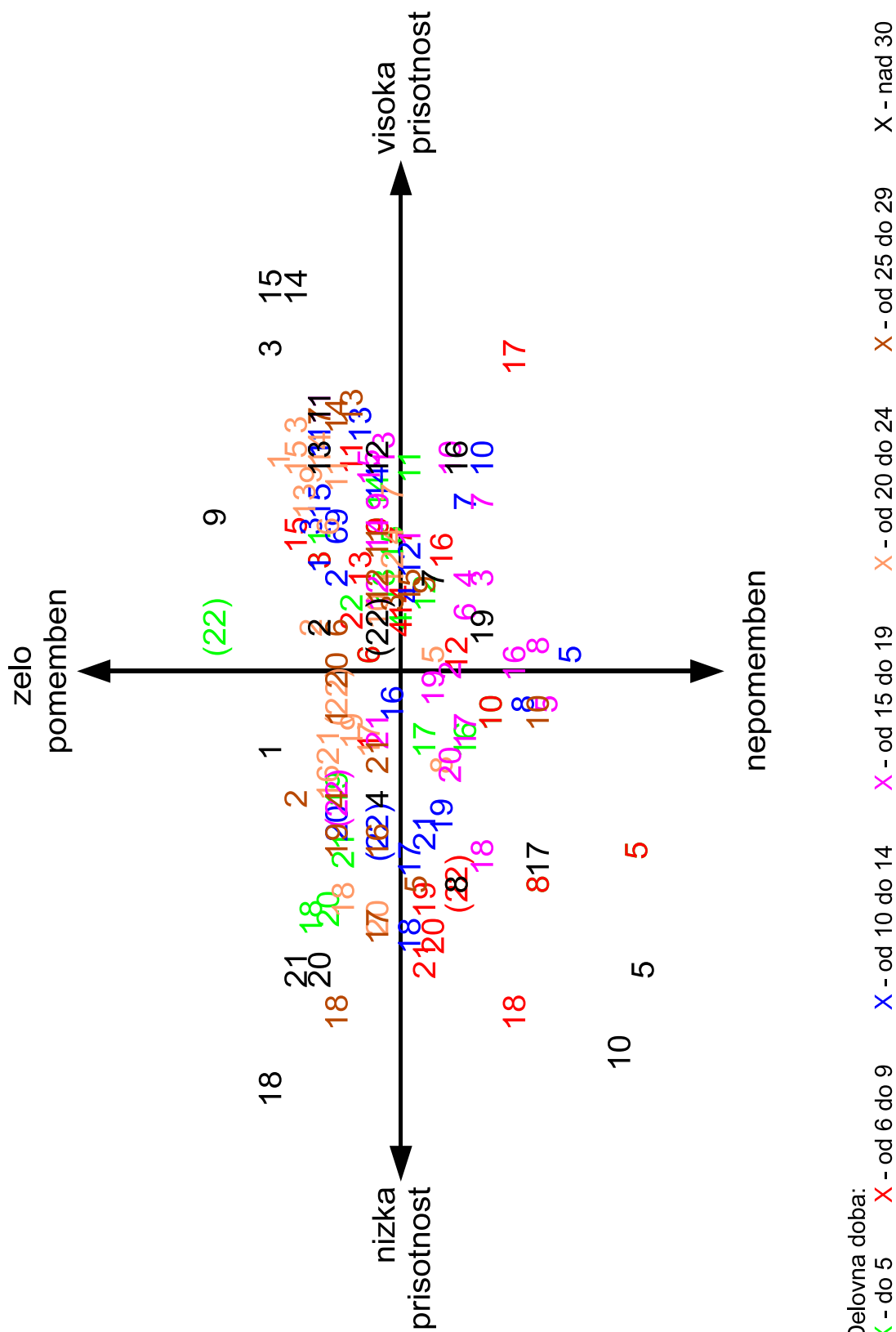
### 5.3.2 Delitev glede na delovno dobo

Z razdelitvijo anketirancev v skupine glede na delovno dobo je veliko težje najti motivacijske dejavnike, ki so za vse skupine v istem kvadrantu (Slika 5.2), kar je razumljivo in razložljivo. Novozaposleni imajo popolnoma druge potrebe in zahteve od zaposlenih s 30 let delovne dobe. Tako izmed vseh analiziranih motivacijskih dejavnikov najdemo samo dva, ki sta skupna vsem skupinam: podpora nadrejenih (13) in konsistentnost vodje (14). Oba dejavnika se nahajata v kvadrantu »pomemben–prisoten«.

---

<sup>11</sup> Glej npr. poglavje 3.2.

Slika 5.2: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov na podlagi kriterijev pomembnosti in navzočnosti glede na dolžino delovne dobe



Za legendo posameznih motivatorjev glej Sliko 5.1.

Vir: lastna raziskava

Z združitvijo soslednih skupin pa najdemo kar precej skupnih motivacijskih dejavnikov. Tako imata skupini z delovno dobo do 5 let in od 5 do 9 let kar 13 skupnih motivacijskih dejavnikov, od tega jih je 5 v kvadrantu »pomemben–prisoten«<sup>12</sup>. Ti dejavniki so: zanimivo delo (3), odnosi med sodelavci (9), podpora nadrejenih (13), konsistentnost vodje (14) in zaupanje nadrejenih (15). Zanimivo, da v kvadrantu »pomemben–neprisoten« ni skupnih dejavnikov.

Pri skupinah z delovno dobo od 10 do 14 let in od 15 do 19 let najdemo 12 skupnih motivacijskih dejavnikov. Tudi ti dve skupini nimata nobenega skupnega dejavnika v kvadrantu »pomemben–neprisoten«, imata pa 5 skupnih dejavnikov v kvadrantu »pomemben–prisoten«. Ti dejavniki so: odnosi med sodelavci (9), enakopravnost z nadrejenimi (11), podpora nadrejenih (13), konsistentnost vodje (14) in zaupanje nadrejenih (15).

Skupini z delovno dobo od 20 do 24 let in od 25 do 29 let imata 14 skupnih motivacijskih dejavnikov. V kvadrantu »pomemben–neprisoten« jih je 6: povratna informacija (16), pohvale in priznanja (17), plača po učinku (18), primerljivost plač z drugimi podjetji (19), plačilo za obremenitev (20) in nagrajevanje izrednih dosežkov (21). In v kvadrantu »pomemben–prisoten« 7: zanimivo delo (3), dostop do najnovejših tehnologij (6), delovni izzivi (7), enakopravnost z nadrejenimi (11), razpoložljivost nadrejenih (12), podpora nadrejenih (13) in konsistentnost vodje (14).

Precej podoben rezultat dobimo, če primerjamo skupini z delovno dobo od 25 do 29 let in nad 30 let. Skupini imata 13 skupnih dejavnikov, od tega jih je 5 v kvadrantu »pomemben–neprisoten«: učenje in pridobivanje novih veščin (1), sodelovanje v vrhunskih ekipah (4), plača po učinku (18), plačilo za obremenitev (20) in nagrajevanje izrednih dosežkov (21); ter v kvadrantu »pomemben–prisoten« tudi 5: zanimivo delo (3), enakopravnost z nadrejenimi (11), razpoložljivost nadrejenih (12), podpora nadrejenih (13) in konsistentnost vodje (14).

Tudi če pogledamo še nekoliko širše, lahko najdemo precej dejavnikov v istih kvadrantih. Tako imajo skupine, ki imajo delovno dobo do 5 let, od 5 do 9 let in od 10 do 14 let, 10 skupnih dejavnikov. Od tega jih je 5 v kvadrantu »pomemben–prisoten«: zanimivo delo (3), odnosi med sodelavci (9), podpora nadrejenih (13), konsistentnost vodje (14) in zaupanje nadrejenih (15). Seveda je razumljivo, da v kvadrantu »pomemben–neprisoten« ni nobenega skupnega dejavnika.

Tudi skupine, ki imajo delovno dobo od 20 do 24 let, od 25 do 29 let in nad 30 let, imajo 9

---

<sup>12</sup> V nadaljevanju se bom osredotočil samo na dejavnike, ki so v kvadrantih »pomemben–neprisoten« in »pomemben–prisoten«. Po metodi pomembnost–prisotnost je treba navzočnost teh dejavnikov povečati oziroma vsaj ohraniti na obstoječi ravni. Zagotavljanje dejavnikov v drugih dveh kvadrantih pa lahko zmanjšamo, vendar so lahko dejavniki pomembni za ostale skupine anketirancev in bi z njihovim zmanjšanjem zmanjšali tudi njihovo motivacijo.

skupnih dejavnikov. Trije so v kvadrantu »pomemben–neprisoten«: plača po učinku (18), plačilo za obremenitev (20) in nagrajevanje izrednih dosežkov (21). Kar 5 jih je v kvadrantu »pomemben–prisoten«: zanimivo delo (3), enakopravnost z nadrejenimi (11), razpoložljivost nadrejenih (12), podpora nadrejenih (13) in konsistentnost vodje (14).

Ostane še skupina z delovno dobo od 15 do 19 let. Pri tej skupini se vidi nekakšen »prelom« skupnih motivacijskih dejavnikov, saj ima s skupinama z delovno dobo od 10 do 14 let in od 20 do 24 let le 6 skupnih dejavnikov: odnosi med sodelavci (9), enakopravnost z nadrejenimi (11), podpora nadrejenih (13), konsistentnost vodje (14), zaupanje nadrejenih (15) in sorazmernost nagrad z dosežki (22). Zadnjo trditev (22) so ocenili 4 anketiranci iz te skupine. Vseh šest dejavnikov je v kvadrantu »pomemben–prisoten«.

Zaključimo lahko, da z vidika motivacijskih dejavnikov *inženirje* v PF razvoj lahko glede na delovno dobo razdelimo v tri skupine:

- do 15 let delovne dobe,
- od 15 do 19 let delovne dobe,
- nad 19 let delovne dobe,

pri čemer ima skupina z delovno dobo od 15 do 19 let skoraj vse motivacijske dejavnike skupne z eno ali drugo skupino.

Na koncu bi izpostavil še nekatere pomembnejše (izstopajoče) motivacijske dejavnike pri posameznih skupinah anketirancev. V kvadrantu »pomemben–neprisoten« so precej izraziti dejavniki za skupino:

- do 5 let delovne dobe: plača po učinku (18) in plačilo za obremenitev (20);
- od 25 do 29 let delovne dobe: izobraževanje (2) in plača po učinku (18);
- nad 30 let delovne dobe: učenje in pridobivanje novih veščin (1), plača po učinku (18), plačilo za obremenitev (20) in nagrajevanje izrednih dosežkov (21).

Tudi tu lahko podobno kakor pri razdelitvi glede na delovno mesto ugotovimo, da je po mnenju anketirancev denarno nagrajevanje treba še izpopolniti.

V kvadrantu »pomemben–prisoten« so precej izraziti dejavniki za skupino:

- do 5 let delovne dobe: sorazmernost nagrad z dosežki (22), to trditev so ocenili 3 anketiranci;
- nad 30 let delovne dobe: zanimivo delo (3), odnosi med sodelavci (9), konsistentnost vodje (14) in zaupanje nadrejenih (15).

Tudi v tem primeru so rezultati precej skladni z rezultati razdelitve glede na delovno mesto, saj je poudarek na odnosih med zaposlenimi.

## 6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI PRI MOTIVACIJI INŽENIRJEV

Opravljen raziskava je v večji meri potrdila dognanja raziskovalcev na področju motivacije *inženirjev*. V zadnjem poglavju zato želim združiti ugotovitve iz literature in tiste, ki izhajajo iz raziskave, ter na tej osnovi podati svoje predloge, kako motivirati *inženirje*. V prvem delu bom podal smernice, ki veljajo za vse *inženirje*, v drugem delu pa predloge za izboljšanje motivacije *inženirjev*, zaposlenih v PF Razvoj podjetja Iskraemeco, d. d.

### 6.1 Motiviranje *inženirjev*

Ugotovili smo, da je prva motivacija *inženirjev* njihovo delo, saj izhaja iz splošne želje ljudi po ustvarjanju in odkrivanju novega, ki je pri njih še veliko bolj razvita. To je tudi razlaga za pogost pojav pri *inženirjih*, da zelo radi začnejo z novo nalogo (zadolžitvijo) še pred zaključkom prejšnje. Pri stari nalogi so bile vse »nove« stvari že odkrite pa tudi delo, ki ostane na koncu, je največkrat duhamorno: odpravljanje manjših napak, pisanje poročil ...

Z motivacijo težko vplivamo na samo vsebino dela, saj so rezultati razvoja definirani s cilji organizacije in tako togo določeni. Kljub temu pa lahko na različne načine naredimo nalogo za *inženirje* bolj zanimivo:

- predstavimo jim pomembnost naloge za organizacijo – če je naloga pomembna, bo to delovalo motivacijsko;
- ponudimo jim možnost, da objavijo rezultate naloge v članku in/ali na konferenci – možnost predstavitve strokovnemu okolju;
- prepustimo jim proste roke pri izbiri metode dela;
- pri razporejanju ljudi na naloge stremimo k temu, da bodo za izvedbo naloge čim bolj izkoriščene njihove veščine in znanja oziroma da bodo pridobivali nova.

Možnost pridobivanja novih znanj na *inženirje* deluje zelo motivacijsko, zato je pomembno, da jim to omogočimo. Izobraževanje lahko predstavimo celo kot obliko nagrade – za uspešno zaključeno nalogo omogočimo obisk konference ali sejma in tako še povečamo motivacijski učinek.

Po zaključku naloge, včasih pa že prej (ob vmesnih rezultatih), poskrbimo, da izvajalci dobijo povratno informacijo o svojem delu. Pohvala in kritika morata biti posredovani primerno. Ugotovili smo, da je podajanje povratne informacije v oddelkih, kjer delajo *inženirji*, precej pomanjkljivo<sup>13</sup>, zato bom v nadaljevanju podal nekaj praktičnih smernic. Bissell (2002) navaja 5 elementov učinkovite pohvale:

1. Pohvala mora biti pristna. To ne pomeni, da mora biti izrekanje pohvale dovršeno in izpiljeno, dovolj je, da je iskrena. Ni potrebno, da je izrečena samo ob zaključku

---

<sup>13</sup> Glej poglavje 3.1.



naloge. Zlasti pri daljših nalogah so veliko bolj učinkovite pohvale ob dosegu vmesnih ciljev.

2. Pohvala mora biti ciljna. Pohvala preproste in inovativne rešitve zahtevnega izziva je odličen primer. Prepoznajte ključne dejavnike in jih izpostavite.
3. Pohvalo podajte takoj po dejanju. Takojšna pozitivna povratna informacija o dejanju je močno orodje in spodbuda za njegovo ponovitev.
4. Pohvala mora biti nepotvorjena; potvorjena pohvala pogosto vsebuje besede »ampak«, »toda«, »vendar« ...
5. Pohvalo podajte v zasebnosti. Izrekanje pohvale v javnosti je večkrat bolj izpostavljanje govornika kakor motiviranje pohvaljenega.

Tudi pri podajanju graje je dobro upoštevati nekaj splošnih usmeritev:

- Pred grajanjem se prepričajte, da je kritika utemeljena. Poskrbite, da so vam jasna vsa dejstva.
- Kritizirajte dejanje in ne osebe. Izogibajte se kritiziranja oseb.
- V svoji kritiki bodite jasni. Prepričajte se, da je grajana oseba razumela, kje je naredila napako.
- Cilj kritike naj bo izboljšanje. Grajani osebi povejte, kako se lahko izboljša. Bodite jasni, kako naj naslednjič ravna oziroma katere ukrepe naj sprejme. Če mora pridobiti nova znanja, jih navedite.
- Najprej pohvalite, potem kritizirajte. Vsakdo ima kakšno pozitivno lastnost. Grajo začnite z izpostavitvijo pozitivnih dejanj. Dobro razpoloženje bo olajšalo sprejetje kritike. Seveda pa mora biti pohvala iskrena, v nasprotnem primeru bo delovala izumetničeno.
- Ne kritizirajte pred drugimi ljudmi, temveč na samem; že tako je graja precejšen udarec za ego.
- Pazite na višino in ton glasu ter na mimiko obraza. Pri grajanju ne kričite in ne govorite v tonu, ki izraža sarkazem, jezo ali sovražnost. Poskusite govoriti na vljuden, prijazen in naraven način.
- Vsak človek je edinstven, ne primerjajte ga z nikomer.

Pri motivaciji *inženirjev* po mojem mnenju pomembno vlogo igrata delovna oprema in delovno okolje. Primerna delovna oprema je seveda prvi predpogoj za kakovostne in pravočasne rezultate dela, vendar je zlasti za *inženirje* tudi motivator. Ugotovili smo, da *inženirji* radi delajo nove stvari in pri delu uporabljajo pridobljene veščine; delo s kompleksno opremo zadovoljuje ti dve potrebi. Po drugi strani pa delo z zastarelo in počasno opremo motivacijo uničuje. Podobno je z delovnim mestom: prijetno okolje, skladnost barv, oblik in izbire svetlobe ter udobnost pohištva spodbudno vpliva na delo in počutje *inženirjev* ter dviguje raven ustvarjalnosti. Zato moramo pri načrtovanju pisarniških prostorov poleg praktičnosti, funkcionalnosti in upoštevanja sodobnih elementov ergonomije upoštevati tudi ljudi z njihovimi željami in potrebami. Zaradi narave dela inženirji v delovnem okolju preživijo veliko časa, zato je oblikovanje delovnega prostora, ki jim omogoča dobro počutje in pozitivno vzdušje, zelo pomembno.

Poskrbeti za in spodbujati je treba dobre medčloveške odnose med sodelavci, tudi med tistimi, ki ne sodelujejo neposredno. Seveda se je treba zavedati, da se odnosi med sodelavci vzpostavljajo postopoma; v nekaterih skupinah gre to lažje, druge potrebujejo spodbudo. Na samem delovnem mestu lahko druženje med sodelavci spodbudimo s prostori, kjer se lahko srečujejo in družijo (čajne kuhinje, sobe za sprostitev ...). Po mojem mnenju so za vzpostavljanje in izboljšanje odnosov v delovnih skupinah veliko bolj učinkovite dejavnosti, ki se izvajajo zunaj delovnega mesta, še zlasti, če trajajo več dni in vključujejo tudi nočitev. Najboljši učinek dosežemo, če se te dejavnosti dogajajo na bolj »izoliranih« mestih, kjer je skupina »prisiljena« k druženju<sup>14</sup>.

Vsaka skupina, pa naj bo še tako usklajena, potrebuje dobrega vodjo, pod katerim lahko da od sebe vse, kar zmore. Za vodjo *inženirjev* je prvi predpogoj strokovnost; samo s strokovnim znanjem bo vodja pridobil njihovo zaupanje, vendar to še zdaleč ni dovolj. Dober vodja mora znati svoje ljudi tako motivirati, da izpolnijo tudi najtežje zadolžitve. Vodja je tudi nosilec kadrovske politike oddelka in je odgovoren za (strokovni in osebni) razvoj sodelavcev. Imeti mora sposobnost zaznavanja, analiziranja in ukrepanja znotraj svojega oddelka in tudi v odnosu do okolice, znotraj in zunaj podjetja.

Na koncu bom med faktorji, ki se mi zdijo pomembni, izpostavil še plačo oziroma denarno nagrajevanje. Po mojem mnenju je ta faktor vsaj enakovreden z vsemi do sedaj omenjenimi. Se pa razlikuje od do sedaj omenjenih po tem, da je edini, ki je veliko bolj higienik kakor motivator. Plača oziroma finančno nagrajevanje ima, ko preseže določeno vrednost, zelo majhen vpliv na motivacijo *inženirjev*. Deluje pa zelo demotivacijsko, če menijo, da so manj plačani v primerjavi z njim enakovrednimi *inženirji* v organizaciji in v primerljivih organizacijah.

Včasih je za motivacijo dovolj, da vodstvo ljudem pokaže, da niso samo številke.

## **6.2 Motiviranje *inženirjev*, zaposlenih v PF Razvoj podjetja Iskraemeco, d. d.**

Tudi za motiviranje *inženirjev*, zaposlenih v PF Razvoj podjetja Iskraemeco, d. d., veljajo prej opisane smernice. Na podlagi ankete, opravljene v empiričnem delu, pa lahko podam nekaj ugotovitev za povečanje njihove motivacije.

Če razvrstimo rezultate ankete po ocenah<sup>15</sup> posameznih dejavnikov, je najslabše ocenjena kategorija **plača po učinku (3,14)**, ki ji sledijo **plačilo za obremenitev (3,58)**, **nagrajevanje**

---

<sup>14</sup> Prva predavanja za 3. skupino študentov Konzorcijskega magistrskega študija za proizvodna podjetja so se zaradi gradbenih del na Ekonomski fakulteti izvajala v Lipici. Zaradi intenzivnega urnika so študenti v Lipici tudi prenočevali. Že po nekaj predavanjih se je med študenti, ki se pred tem sploh niso poznali, razvil močan timski duh, ki traja še danes.

<sup>15</sup> Ocenjevanje je potekalo s sedemstopenjsko Likertovo lestvico.

**izrednih dosežkov (3,86).** Za izboljšanje stanja na tem področju se že izvaja reorganizacija plačnega sistema, ki bo nagrajeval zahtevnost opravljenega dela in kakovost rešitev. **Pohvale in priznanja (3,88)** so naslednja, nekoliko slabše ocenjena kategorija. Za izboljšanje le-te se bodo morali vodje skupin naučiti omenjene veščine, spremembe pa bodo potrebne tudi v samem podjetju. **Sodelovanje pri pomembnih odločitvah (3,99)** je dobilo srednjo oceno, podobno kakor **primerljivost plač z drugimi podjetji (4,03)** in **priznanje v strokovnih krogih (4,07)**. Ocene pomenijo, da je stanje na omenjenih področjih zadovoljivo, je pa še precej možnosti za izboljšave, podobno kakor na področjih: **sorazmernost nagrad z dosežki (4,25)**, **povratna informacija (4,37)**, **izobraževanje (4,78)**, **dostop do najnovjših tehnologij (4,85)** ter **določanje metod in procedur (4,87)**. Sorazmerno dobro so bile ocenjene tudi kategorije: **sodelovanje v vrhunskih ekipah (5,00)**, **razpoložljivost nadrejenih (5,23)** ter **učenje in pridobivanje novih veščin (5,26)**. **Odnosi med sodelavci (5,51)** so zelo dobri. Vsebina dela je ocenjena zelo visoko: **zanimivo delo (5,57)** in **delovni izzivi (5,59)**. Najvišje ocene so dobil dejavniki, ki se nanašajo na vodje (še zlasti vodje skupin): **podpora nadrejenih (5,66)**, **konsistentnost vodje (5,70)**, **zaupanje nadrejenih (5,74)** in **enakopravnost z nadrejenimi (6,01)**.

Vpliva delovne opreme in delovnega okolja na motivacijo *inženirjev*, zaposlenih v PF razvoj, v empiričnem delu nisem podrobneje raziskoval – zajet je v dejavniku dostop do najnovjših tehnologij. Menil sem, da to ni potrebno, saj so bili delovni prostori obnovljeni pred nekaj leti, oprema se redno vzdržuje in nadgrajuje. Zato je ocena tega dejavnika nekoliko nepričakovana, žal pa nimam podatkov za podrobnejšo analizo.

Navzočnost ključnih motivatorjev *inženirjev* je v PF Razvoj precejšnja. V negativnem smislu še najbolj izstopa plača oziroma denarno nagrajevanje, ki pa se že rešuje. V podjetju morajo razmisliti o ureditvi področja priznanj in pohval ter vodje naučiti podajanja povratnih informacij. Tudi za izobraževanje je (bilo) dobro poskrbljeno, kar je treba vzdrževati vsaj na nivoju iz preteklih let.

## SKLEP

Globalizacija postavlja podjetja pred nove izzive in jih sooča s svetovno konkurenco. Ravno človeški viri so ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti, ki se je ne da preprosto kopirati ali kupiti. Zato je razumljivo, da organizacije vedno več vlagajo v človeške vire. Ta vlaganja morajo biti premišljena, če želimo, da prinesejo zelene rezultate. Eno izmed orodij, ki nam pri tem lahko pomaga, je tudi izpopolnjen oziroma učinkovit proces zaposlovanja.

Proces zaposlovanja se v širšem smislu, kakor je bil predstavljen, v organizacijah neprestano izvaja. V istem trenutku se lahko odvijajo prav vse opisane faze. Zaradi razširitve proizvodnje podjetje načrtuje nove zaposlitve, istočasno se podjetje predstavlja na fakulteti z namenom privabljanja novih študentov. V kadrovski službi pregledujejo prošnje za razpisano delovno

mesto, v nekem oddelku uvajajo novega sodelavca. Vsi zaposleni v podjetju so spremljani, motivirani in nagrajevani. Nekaj dolgoletnih sodelavcev podjetje zapušča zaradi upokojitve.

Pravilno izvajanje procesa zaposlovanja in ustrezna izbira aktivnosti sta v današnjem času nujna za vsako organizacijo, ki želi čimbolj učinkovito uporabiti človeške vire. To se začne že s pravočasnim in pravilnim načrtovanjem potreb po človeških virih. Organizacija lahko z analizo dela in delavca predvidi število in profile delavcev, ki jih bo potrebovala. Izdelati mora strategijo, kako bo delavce pridobila in obdržala.

Za dolgoročno uspešnost organizacije je zelo pomembna tudi izbira primernih delavcev, in to predvsem zato, ker je odpuščitev neprimerne delavca lahko precej komplicirana, dolgotrajna in zato tudi draga. Toda tudi najbolj primeren delavec potrebuje ustrezno uvajanje, da bo lahko čim prej začel samostojno in učinkovito opravljati zaupane dela in naloge.

Tudi delavci, ki zapuščajo organizacijo, lahko pripomorejo k njeni uspešnosti, saj predstavljajo zelo dober vir informacij o dogajanju in odnosih v podjetju.

Največji vpliv na uspešnost organizacije ima motiviranost zaposlenih. Z različnimi metodami motivacije lahko dosežemo, da delavci svoje cilje poistovetijo s cilji organizacije, s čimer dosežemo, da je ves njihov trud usmerjen v izpolnjevanje zahtev organizacije. Najbolj pogost način motiviranja delavcev je nagrajevanje, ki pa ni nujno finančno. Delavce lahko zelo učinkovito motiviramo tudi z nefinančnim nagrajevanjem. Neodvisno od oblike je nagrajevanje učinkovito le, če je sorazmerno z doseženimi rezultati in trudom, vloženim v doseganje le-teh. Te informacije dobimo s spremljanjem uspešnosti.

Raziskava o zadovoljenosti temeljnih skupin potreb po Maslowu, opravljena v sklopu magistrskega dela, je pokazala, da *inženirji* zadovoljujejo po hierarhiji najvišjo potrebo, tj. potrebo po samouresničitvi. S tem je potrjena domneva, da so nižje potrebe ciljne skupine zadovoljene. Raziskava je potrdila tezo, da je prva motivacija *inženirjev* njihovo delo, saj ko sem potrebo po samouresničitvi opredelil z različnimi karakteristikami, so imele najvišje ocene karakteristike, vezane na delo oziroma znanje za opravljanje le-tega.

Tudi analiza pomembnost–prisotnost do neke mere potrjuje to tezo, vendar rezultati te analize veliko bolj poudarjajo pomen odnosov med pripadniki ciljne skupine; to velja tako za odnose med sodelavci (horizontalno) kakor za odnose med pod- in nadrejenimi (vertikalno). Med rezultati analize izstopa odsotnost za ciljno skupino pomembnih dejavnikov, povezanih s plačami in nagradami. Ta rezultat analize bi lahko nakazoval visoko pomembnost teh dejavnikov. Če upoštevamo zavedanje podjetja, da je to področje treba urediti, pa rezultat še najbolj potrjuje domnevo, da je plača higienik.

Tako literatura kakor empirični del sta pokazala, da je največji motivator *inženirjev* njihovo delo, ki izhaja iz splošne želje ljudi po ustvarjanju in odkrivanju novega, ki je pri *inženirjih* še posebej razvita. Raziskava je pustila tudi nekaj odprtih vprašanj, najbolj zanimivi se mi zdita:

razlog za nizko oceno zadovoljenosti fizioloških potreb anketirancev ter vpliv delovne opreme in delovnega okolja na motivacijo ciljne skupine.

## LITERATURA IN VIRI

- Ames, B.B. (2001). Engineers Bank Better Salaries. *Design News*, 57 (13), 58–60.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development. 515 str.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page. 979 str.
- Artač, G. (2005). *Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorij, usmerjenih na potrebe*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 88 str.
- Bacon, R.D. (2003). A comparison of approaches to Importance-Performance Analysis. *International Journal of Market Research*, 45 (1), 55–71.
- Ball, S. (1982). Motivation. V H. E. Mitzel (ur.), *Encyclopedia of educational research* (str. 1256–1261). New York: Free Press.
- Beecham S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H. & Sharp H. (2008). Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50, 860–878.
- Belič, Z. (2005). Letni razgovor za polovico ceneje. *HRM*, 3 (9), 70–75.
- Bissell, B. (1992). *Facing the Challenge of Change* [video zapis]
- Brenner, M.P. (1999). Motivating knowledge workers: The role of the workplace. *Quality Progress*, 32, 33–37.
- Bruce, A. (1998). *Motivating Employees*, New York: McGraw-Hill Professional. 192 str.
- Burney, A.M. (2000). Motivating Engineers. *IIE Solutions*, 32 (6), 33–36.
- Butina, V. (2005, 5. april). *Viri pridobivanja kadrov*. Najdeno 25. avgusta 2007 na spletnem naslovu [http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id\\_novice=49](http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=49)
- Caruth, L.D. & Handlogten, D.G. (2001). *Managing Compensation (and Understanding it Too)*, Westport: Greenwood Publishing Group. 280 str.
- Clark, E.R. (2004, marec). *The »10 Most Wanted« Motivation Killers*. Najdeno 7. aprila 2007 na spletnem naslovu <http://www.cgwla.org/motivation.pdf>
- Cushway, B. (1999). *Human resource management*. London: Kogan Page. 232 str.
- Doyle, E.C. (2003). *Work and Organizational Psychology*. Hove: Psychology Press. 483 str.
- Drake, J. (1997). *Performance Appraisal*. Manlo Park: Crisp Learning. 80 str.
- Fact Book*. (2005). Kranj: Iskraemeco, 26 str.
- Frederick, W.T. (2004). *The Principles of Scientific Management*. Whitefish: Kessinger Publishing. 84 str.

- Gabrovšek, T. *Primeri življenjepisov*. Najdeno 21. januarja 2008 na spletnem naslovu [http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=238&print](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=238&print)
- Gibson, N. & Whittaker J. (1996). Rules of Thumb. *Journal of Management in Engineering*, 12 (6), 34–39.
- Glavan, F. & Oman, I. (1988). *Kadri in pravna ureditev kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 288 str.
- Goreya, R. (2006). *Kako se trži ustvarjalen iskalec zaposlitve?*. Brezje, 51 str.
- Gorman, T. (2007). *Motivation: Spark Initiative. Inspire Action. Achieve Your Goal*, Cincinnati: Adams Media. 183 str.
- Graham, P. (2004). *Hackers and Painters: Big Ideas from the Computer Age*. Sebastopol: O'Reilly Media. 271 str.
- Gruban, B. (2004, april). *360° povratna informacija*. Najdeno 23. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija>
- Gruban, B. (2006). Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM*, 4 (11), 20–25.
- Hackman, J.R. & Oldham R.G. (1975a). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hackman, J.R. & Oldham R.G. (1975b). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hiebert, M. & Klatt B. (2001). *The Encyclopedia of Leadership*. New York: McGraw-Hill. 479 str.
- Iskraemeco – Predstavitev podjetja*. (2007, 6. december). predstavitev PowerPoint.
- Ivanuš - Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy. 155 str.
- Jagodič Luckmann, B. & Pacek, A. (2003). Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *HRM*, 1 (1), 22–24.
- Jereb, J. (1992). Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. *Organizacija in kadri*, 25 (3–4), 240–251.
- Katz, R. (2003). Organizational socialization and the reduction of uncertainty. V R. Katz (ur.) *The Human Side of Managing Technological Innovation* (str. 685–700). New York: Oxford University Press.
- Katz, R. (2005). Motivating technical professionals today. *Research-Technology Management*, 48 (6), 19–27.
- Korošak, A. (2004). Vedenjski (behavioralni) intervju kot metoda merjenja kompetenc. *HRM*. 2 (3), 10–13.
- Kragelj, R. (2003, 15. julij). *Kako oblikujemo kadrovske vprašalnike in katere informacije z*

*njim pridobivamo* (1. del). Najdeno 3. avgusta 2007 na spletnem naslovu [http://www.kadrovanje.com/mesecnik\\_04.php](http://www.kadrovanje.com/mesecnik_04.php)

Kragelj, R. (2003, 15. julij). *Kako oblikujemo kadrovski vprašalnik in katere informacije z njim pridobivamo* (2. del). Najdeno 3. avgusta 2007 na spletnem naslovu [http://www.kadrovanje.com/mesecnik\\_05.php](http://www.kadrovanje.com/mesecnik_05.php)

Kragelj, R. (2005). Ocenjevanje in izbira najprimernejših sodelavcev. *HRM*, 3 (7), 34–39.

Kragelj, R. (2006). Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti. *HRM*, 4 (13), 14–22.

Krstič Florjanič, S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 68 str.

Lipičnik B. (1994). Človeški viri in ravnanje z njimi. V S. Možina, B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus, R. Bohinc, *Management* (str. 444–486). Radovljica: Didakta.

Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 326 str.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 422 str.

Manolopoulos, D. (2006). Add AddedWhat motivates R&D professionals? Evidence from decentralized laboratories in Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 616–647.

Martilla, A.J. & James, C.J. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41 (1), 77–79.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Washington, 50, 370–396.

Mathis, L.R. & Jackson, H.J. (2006). *Human Resource Management*. Cincinnati: Thomson South-Western. 640 str.

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Professional. 430 str.

McManus K. (2006). Are you afraid?. *Industrial Engineer*, 38 (4), 18.

McMeekin, A. & Coombs, R. (1999). Human Resource Management and the Motivation of Technical Professionals. *International Journal of Innovation Management*, 3 (1) , 1–26.

Miller, R. (2002). Motivating and managing knowledge workers: Building strategy and culture in knowledge organizations. *KM Review*, 5 (1), 16–20.

Mohrman, M.A. (1989). *Designing performance appraisal systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 227 str.

Moloney, K. (2005). Vaši jutrišnji sodelavci. *HRM*, 3 (9), 6–9.

*Motivation*. Najdeno 7. junija 2007 na spletnem naslovu <http://cgda.nic.in/rt/rtcblr/website/>



[Training%20Material/H%20R%20D/ Motivation.htm](#)

Možina, S. (2002). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V S. Možina (ur.), I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan & Z. Vodovnik, *Management kadrovskih virov* (str. 45–97). Fakulteta za družbene vede. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Naoum, G.S. (2001). *People and Organizational Management*. London: Thomas Telford. 312 str.

Noe, R.A. (2003). *Human Resource Management: gaining a competitive advantage*. Boston: McGraw-Hill /Irwin. 740 str.

Oh, H. (2001). Revisiting importance–performance analysis. *Tourism Management*, 22 (6), 617–627.

Ovčar, B.D. *Psihološke osnove*. Najdeno 25. aprila 2007 na spletnem naslovu [http://www.svetujem.com/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=5&Itemid=59](http://www.svetujem.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5&Itemid=59)

Payne, R. (1970). Factor analysis of a Maslow-type need satisfaction questionnaire. *Personnel psychology*, 23, 251–268.

Pehnc, S. (2004). Način spremljanja uspešnosti zaposlenih z metod »izrednih« dogodkov. *HRM*, 2 (3), 22–23.

Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006). *People resourcing : Contemporary HRM in practice*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. 569 str.

Porter, W.L. (1961). A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45 (1), 1–10.

Porter, W.L. (1962). Job Attitudes in Management: I. Perceived Deficiencies in Need Fulfilment as a Function of Job Level. *Journal of Applied Psychology*, 46 (6), 375–384.

Porter, W.L. (1963a). Job Attitudes in Management: II. Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level. *Journal of Applied Psychology*, 47 (2), 141–148.

Porter, W.L. (1963b). Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfilment as a Function of Line vs. Staff Type of Job. *Journal of Applied Psychology*, 47 (4), 267–275.

Porter, W.L. (1963c). Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Size of Company. *Journal of Applied Psychology*, 47 (6), 386–397.

Proctor, R. (1987). Recruiting staff. V A. Vaughan (ur.), *International Reader in the Management of Library, Information and Archive Services* (str. 254–260). Pariz: Unesco.

Reinertsen, D. (1999). What motivates engineers?. *Electronic Design*, 16, 320.

Shoura, M.M. & Singh, A. (1998). Motivation Parameters for Engineering Managers Using Maslow's Theory. *Journal of Management in Engineering*, 15 (5), 44–55.

Svetlik, I. (1991). *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. 20 str.

Svetlik, I. (2002). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V S. Možina (ur.), I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan & Z. Vodovnik, *Management kadrovskih virov* (str. 133–174). Fakulteta za družbene vede. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Tanner, R.F. (2003). On Motivating Engineers. V *2003 IEEE International Engineering Management Conference (IEMC – 2003), Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change* (str. 214–218). New York: IEEE.

Tser-Yieth, C., Pao-Long, C. & Ching-Wen, Y. (2003). The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: the case of Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 1001–1026.

Vodovnik, Z. (2002). Pravna ureditev zaposlovanja in dela. V S. Možina (ur.), I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan & Z. Vodovnik, *Management kadrovskih virov* (str. 327–377). Fakulteta za družbene vede. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Vukovič, G. & Miglič, G. (2006). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija. 199 str.

Williams, K. & Johnson, B. (2003). *Introducing Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 368 str.

Zakon o delovnih razmerjih. (2002). *Uradni list RS* (Št. 42/2002, 15. maj 2002).

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba. 304 str.

Zupančič, P. (2005). Spremljanje delovne uspešnosti. *HRM*, 3 (9), 50–54.

## **PRILOGE**

## **Priloga 1: Vprašalnik**

### **VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI**

Pozdravljen(a)!

V svojem magistrskem delu raziskujem elemente motivacije raziskovalcev v razvojno-raziskovalnih enotah. Pomemben del te raziskave predstavljajo podatki, pridobljeni s to anketo. Poleg tega bodo rezultati raziskave (in ankete) uporabljeni tudi za izboljšanje delovnih pogojev v Razvoju. Zato prosim, da navodila in vprašanja natančno prebereš ter iskreno odgovoriš.

Izpolnjen vprašalnik oddaj najkasneje do petka, 24. 10., v skrinjico, ki bo za ta namen postavljena v Projektni pisarni.

Vprašalnik je popolnoma anonimen.

Najlepša hvala za sodelovanje in lep pozdrav

Dimitrij Černic

Na vprašanja odgovarjaš tako, da obkrožiš ali drugače označiš oznako odgovora.

I. Spol

- a) ženski      b) moški

II. Stopnja izobrazbe:

- a) srednja ali manj  
b) višja šola  
c) visoka strokovna šola  
d) univerzitetna izobrazba  
e) specializacija  
f) magisterij  
g) doktorat

III. Delovno mesto v podjetju:

- a) vodja      b) strokovnjak

IV. Skupna delovna doba:

- a) do 5  
b) od 6 do 10  
c) od 11 do 15  
d) od 16 do 20  
e) od 21 do 25  
f) od 26 do 30  
g) nad 31

- V. Vsako trditev oceni po dveh kriterijih s pomočjo navedenih lestvic. V levem stolpcu oceni, koliko zate in za tvoje delovno mesto trditev drži (*kjer 1 pomeni, da sploh ne drži, in 7, da popolnoma drži*). V desnem stolpcu pa oceni, koliko je omenjeni dejavnik zate pomemben (*1 pomeni, da dejavnik zate sploh ni pomemben, 7 pa pomeni, da je dejavnik zate zelo pomemben*).

Na vprašanja odgovarjaš tako, da obkrožiš ali drugače označiš oceno.

|                                                                                                                              | NE DRŽI |   |   |   |   |   |   | Resničnost trditve |   |   |   |   |   |   | POPOLNOMA DRŽI |   |   |   |   |   |   | NIZKA |   |   |   |   |   |   | Pomembnost dejavnika |   |   |   |   |   |   | VISOKA |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|--------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|---|---|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|--------|---|---|---|---|---|---|
| 1. Menim, da so vse moje osnovne življenjske potrebe zadovoljene.                                                            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Moje delovno mesto je tako organizirano, da pri delu nisem izpostavljen(a) nevarnostim poškodb in zdravstvenih okvar.     | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Moj neposredno nadrejeni ne more negativno vplivati na mojo poklicno kariero.                                             | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Ne počutim se ustrahovan(a) s strani sodelavcev.                                                                          | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Na delovnem mestu se počutim varen(a).                                                                                    | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. V svojem domačem okolju se počutim varen(a).                                                                              | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Na delovnem mestu imam možnost razvijanja prijateljskih stikov.                                                           | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. V ožji delovni skupini imam prijatelje.                                                                                   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. V moji ožji delovni skupini obstaja timski duh.                                                                           | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Med zaposlenimi v PF Razvoj vlada občutek pripadnosti podjetju.                                                          | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. S sodelavci si medsebojno pomagamo.                                                                                      | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Moj neposredno nadrejeni omogoča in spodbuja občutek pripadnosti skupini med podrejenimi.                                | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Moje delo v meni vzbuja občutek samospoštovanja.                                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Sodelavci me spoštujejo.                                                                                                 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Zaradi svojega poklicnega znanja in kompetenc se počutim zaželen(a).                                                     | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Oceni ugled, ki ga uživa tvoje delo pri ljudeh, ki niso zaposleni v podjetju.<br>(zelo nizek) 1 2 3 4 5 6 7 (zelo visok) | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Imam občutek samoizpolnjenja – to je občutek biti sposoben(a) uporabiti svoje lastne, edinstvene sposobnosti.            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Zaradi dela, ki ga opravljam, se počutim pomembnega(o).                                                                  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Imam vsa potrebna znanja in veščine za opravljanje zaupanega dela.                                                       | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Podjetje mi zagotavlja vse, kar potrebujem za delo.                                                                      | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Zame je delo, ki ga opravljam, enostavno.                                                                                | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Včasih imam občutek, da se kar zlijem s svojim delom.                                                                    | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Pri opravljanju dela lahko prepustim svoji ustvarjalni domišljiji prosto pot.                                            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja strokovni izziv.                                                                   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Delo mi omogoča razvijanje talentov in osebnosti.                                                                        | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Zaradi dela, ki ga opravljam, imam občutek neodvisnosti in moči.                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Čutim, da je moje delo v harmoniji z naravo.                                                                             | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Menim, da mi moje delo pomaga pri doseganju življenjskega poslanstva.                                                    | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. Menim, da moje delo prispeva k družbenemu in socialnemu razvoju.                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. Med mojim delom in celostnim razvojem človeštva ostaja povezava.                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

VI. Tudi naslednje trditve oceni tako kot prejšnje. Torej v levem stolpcu oceni, koliko zate in za tvoje delovno mesto trditev drži (*kjer 1 pomeni, da sploh ne drži in 7, da popolnoma drži*). V desnem stolpcu pa oceni, koliko je omenjeni dejavnik zate pomemben (*1 pomeni, da dejavnik zate sploh ni pomemben, 7 pa pomeni, da je dejavnik zate zelo pomemben*).

Na vprašanja odgovarjaš tako, da obkrožiš ali drugače označiš oceno.

|                                                                                          | NE DRŽI            |   |   |   |   |   |   | POPOLNOMA DRŽI             |   |   |   |   |   |   |        |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|----------------------------|---|---|---|---|---|---|--------|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                          | Resničnost trditve |   |   |   |   |   |   | NIZKA Pomembnost dejavnika |   |   |   |   |   |   | VISOKA |   |   |   |   |   |   |
| 1. Imam možnost učenja in pridobivanja novih veščin.                                     | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Za moje izobraževanje je dobro poskrbljeno.                                           | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Opravljam zanimivo delo.                                                              | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. V okviru delovnih nalog sodelujem v vrhunskih ekipah.                                 | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Za svoje delo imam priznanje v strokovnih krogih.                                     | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Na delovnem mestu mi je omogočen dostop do najnovejših tehnologij.                    | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Na svojem delovnem mestu se soočam s številnimi izzivi.                               | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Imam možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah.                                    | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Na splošno bi odnose med sodelavci ocenil(a) kot dobre.                               | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Imam možnost sodelovanja pri določanju metod in procedur na delovnem mestu.          | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Podrejeni in nadrejeni se pogovarjamo prijateljsko, sproščeno in enakopravno.        | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Nadrejeni so na razpolago, ko jih potrebujem.                                        | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Nadrejeni me pri delu podpirajo.                                                     | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.                                | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Nadrejeni mi zaupajo.                                                                | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Dobim povratno informacijo o svojih delovnih rezultatih.                             | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Za svoje delovne dosežke sem pohvaljen(a), dobim priznanja.                          | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. V PF Razvoj smo zaposleni plačani tudi po učinku.                                    | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Zaposleni v PF Razvoj prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Bolj obremenjeni z delom prejmejo tudi ustrezno plačilo.                             | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Izredni dosežki se dodatno nagrajujejo.                                              | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Na naslednje vprašanje odgovori le, če si že prejel(a) nagrado za dosežke pri delu:      |                    |   |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |   |        |   |   |   |   |   |   |
| 22. Nagrada(e), ki sem jih prejel(a), so bile v sorazmerju z dosežki.                    | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## Priloga 2: Citiranost motivatorjev razvijalcev programske opreme

|    | Motivator                                                                                                                                                           | št. citiranj |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1  | Poistovetenje z delom (znani cilji, osebni interes, poznan namen naloge, vključenost naloge v celoto, zadovoljstvo pri delu, vidna osebna nota v končnem rezultatu) | 20           |
| 2  | Dobro poslovanje (podpora višjega menedžmenta, tim building, primerna komunikacija)                                                                                 | 16           |
| 3  | Prispevek zaposlenih/vključenost/odnosi med sodelavci                                                                                                               | 16           |
| 4  | Razvoj kariere (možnost napredovanja, načrtovanje karier)                                                                                                           | 15           |
| 5  | Raznolikost dela (uporaba veščin, spodbujanje prizadevnosti)                                                                                                        | 14           |
| 6  | Občutek pripadnosti/podpora s strani sodelavcev                                                                                                                     | 14           |
| 7  | Plače in nagrade (povišanje plače in druge denarne nagrade, vezane na dosežke)                                                                                      | 14           |
| 8  | Priznanje dobro opravljenega dela, pri čemer ni vezano na denarno nagrajevanje                                                                                      | 12           |
| 9  | Tehnična zahtevnost naloge                                                                                                                                          | 11           |
| 10 | Usmerjen strokovni razvoj (možnost pridobivanja novih veščin; možnost specializacije)                                                                               | 11           |
| 11 | Povratna informacija                                                                                                                                                | 10           |
| 12 | Varnost delovnega mesta                                                                                                                                             | 10           |
| 13 | Samostojnost (svoboda pri izbiri rešitev, razvoj vlog)                                                                                                              | 9            |
| 14 | Uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem (prilagodljiv urnik, skrb za zaposlene, lokacija delovnega mesta)                                                   | 7            |
| 15 | Pomembnost naloge/količina prispevka (stopnja vpliva dela na življenje in delo drugih ljudi)                                                                        | 6            |
| 16 | Primerni pogoji za delo (okolje, dobra oprema, orodja, delovno mesto, tišina ...)                                                                                   | 6            |
| 17 | Široka pooblastila/odgovornost (pri čemer je odgovornost na osebi in ne na nalogi)                                                                                  | 6            |
| 18 | Zaupanje/spoštovanje                                                                                                                                                | 4            |
| 19 | Pravičnost                                                                                                                                                          | 3            |
| 20 | Dovolj resursov                                                                                                                                                     | 2            |
| 21 | Uspešnost podjetja (finančna stabilnost)                                                                                                                            | 2            |

vir: Beecham et al., 2008, str. 868