

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Dejavniki motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev
v zasavski regiji

IZJAVA

Študentka Romana Ranzinger izjavljam, da sem avtorica napisanega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah.

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
PROBLEMATIKA.....	2
NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA.....	3
METODE DELA.....	4
1. TRG DELA IN NJEGOVI UDELEŽENCI – DELAVCI DEFICITARNIH TEHNIČNIH POKLICEV.....	4
1.1. OPREDELITEV DEFICITARNIH TEHNIČNIH POKLICEV.....	5
1.2. SPECIFIČNE LASTNOSTI DELA NA PODROČJU INŠTALACIJSKIH STORITEV	5
1.2.1. Tipična dela na področju inštalacijskih storitev.....	6
1.2.2. Terensko delo.....	7
1.2.3. Delo v skupinah.....	7
1.3. ZNAČILNOSTI TRGA DELA NA PODROČJU INŠTALACIJSKIH STORITEV.....	9
1.3.1. Značilnosti trga dela na področju inštalacijskih storitev v Sloveniji.....	9
1.3.2. Značilnosti trga dela na področju inštalacijskih storitev v Zasavju.....	12
2. MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	14
2.1. MOTIVACIJSKE TEORIJE OSNOVANE NA POTREBAH.....	15
2.1.1. Maslowa teorija motivacije.....	15
2.1.2. Teorija ERG (existence, relatedness and growth).....	17
2.1.3. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	18
2.1.4. Teorija pridobljenih potreb.....	19
2.1.5. Primerjava štirih pristopov k motivaciji.....	19
2.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE.....	20
2.2.1. Teorija motivacije, ki temelji na pričakovanjih.....	20
2.2.2. Lockejeva teorija ciljev.....	21
2.2.3. Teorija okrepitve.....	22
2.2.4. Adamsova teorija enakosti.....	22
2.2.5. Teorija socialnega učenja.....	24
2.3. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	24
2.4. NAGRAJEVANJE KOT OBLIKA MOTIVACIJE.....	25
2.4.1. Finančno nagrajevanje.....	28
2.4.2. Nefinančno nagrajevanje.....	32
3. PRIPADNOST, ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU IN FLUKTUACIJA	32
3.1. OPREDELITEV PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH.....	33
3.1.1. Dejavniki, ki napovedujejo pripadnost.....	33
3.1.2. Pripadnost in vzajemnost.....	35
3.2. OPREDELITEV FLUKTUACIJE.....	36
3.3. POVEZANOST MED ZADOVOLJSTVOM, PRIPADNOSTJO IN FLUKTUACIJO	37
4. RAZISKAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH DELAVCEV DEFICITARNIH TEHNIČNIH POKLICEV NA PODROČJU INŠTALACIJSKIH STORITEV.....	38
4.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE.....	39
4.2. METODE DELA.....	39
4.2.1. Metoda zbiranja podatkov.....	40
4.2.2. Opis vzorca.....	40
4.2.3. Sestava in struktura vprašalnika.....	41

4.2.4. Izvedba raziskave	42
4.3. REZULTATI IN UGOTOVITVE RAZISKAVE.....	42
4.3.1. Demografske značilnosti vzorca	43
4.3.2. Dejavniki, ki so povezani z značilnostmi dela in delovnega okolja	46
4.3.3. Pomen in pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov nagrajevanja	51
4.3.4. Pripadnost podjetju	55
5. OBLIKOVANJE SMERNIC ZA VIŠJO RAVEN PRIPADNOSTI DELAVCEV DEFICITARNIH TEHNIČNIH POKLICEV IN DVIG MOTIVIRANOSTI	59
5.1. DEJAVNIKI, POVEZANI Z ZNAČILNOSTMI DELA IN DELOVNEGA OKOLJA	60
5.2. DEJAVNIKI, POVEZANI Z VRSTO NAGRAJEVANJA.....	62
5.3. DEJAVNIKI, V SKLADU S PRIPADNOSTJO	65
6. SKLEP	67
7. SEZNAM LITERATURE:	69
8. VIRI:	75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Priloga Pravilnika o nomenklaturi poklicev.....	6
Tabela 2: Napoved zaposlovanja s strani delodajalcev za leto 2008 po območnih službah Zavoda za zaposlovanje	11
Tabela 3: Število prostih delovnih mest po nazivih poklicne in strokovne izobrazbe za DDTP katere so napovedali delodajalci v anketi LPZAP 2008.....	11
Tabela 4: Deficitarni poklici na področju Zasavja.....	13
Tabela 5: Podatki povpraševanja DDTP v zasavski regiji v obdobju 1 .1. 2008 - 31. 8. 2008.....	14
Tabela 6: Osnovna plača in dodatki k osnovni plači.....	29
Tabela 7: Statistični parametri k sliki 10.....	48
Tabela 8: Statistični parametri k sliki 14.....	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Regije trga dela v Sloveniji	9
Slika 2: Načrtovana rast števila zaposlenih v letu 2008 po dejavnostih.....	12
Slika 3: Trikotnik pravičnosti	26
Slika 4: Sistem nagrajevanja.....	27
Slika 5: Delež anketirancev, opredeljen po starostnih razredih.....	43
Slika 6: Delež anketirancev, ki imajo zahtevano strokovno izobrazbo za delovno mesto, ki ga opravljajo	44
Slika 7: Delež tistih, ki imajo ustrezno izobrazbo v primerjavi s pozicijo, ki jo v podjetju zasedajo.....	44
Slika 8: Delež anketirancev zaposlenih v mikro, malih, srednjih in velikih podjetjih v Zasavju.....	45
Slika 9: Delež anketirancev v odstotkih, glede na zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo..	46
Slika 10: Povprečne vrednosti ocen dejavnikov dela in delovnega okolja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), ki so jih opredelili anketiranci	47
Slika 11: Povprečne vrednosti ocen dejavnikov dela in delovnega okolja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), v različnih starostnih skupinah anketirancev.....	49
Slika 12: Povprečne vrednosti ocen dejavnikov dela in delovnega okolja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), glede na pozicijo anketirancev v podjetju	50
Slika 13: Delež dejavnikov dela in delovnega okolja v odstotkih, ob predpostavki izbire treh najpomembnejših po mnenju anketirancev	51
Slika 14: Povprečne vrednosti ocen nagrajevanja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno) po mnenju anketirancev	52
Slika 15: Povprečne vrednosti ocen nagrajevanja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), v različnih starostnih skupinah anketirancev	54
Slika 16: Povprečne vrednosti ocen nagrajevanja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), v povezavi s pozicijo posameznika v podjetju	55
Slika 17: Delež v odstotkih pripadnost DDTP podjetju v katerem je zaposlen, v povezavi s starostjo posameznika	57
Slika 18: Delež pripadnosti anketirancev podjetju v katerem so zaposleni, v povezavi s pozicijo v podjetju	58
Slika 19: Delež pripadnosti anketirancev podjetju, v povezavi z delovno dobo anketirancev v podjetju v katerem so zaposleni (v odstotkih).....	59

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	1
PRILOGA 2: OPISI POKLICEV	2

UVOD

Področje storitvenih dejavnosti se je v devetdesetih letih, po osamosvojitvi Slovenije povečevalo tudi na račun procesov gospodarskega prestrukturiranja. Se pa tisti storitveni sektor, ki zaposluje pretežno tehnični kader, spoprijema s problemom primanjkljaja usposobljenega kadra. Trend izobraževanja se je zadnji dve desetletji bolj nagibal k družboslovnim usmeritvam in nastal je primanjkljaj na področju tehničnih profilov delavno aktivnega prebivalstva. Zato se v Sloveniji srečujemo s precejšnjimi neskladji na trgu dela. Le-ti se odražajo tudi v strukturi brezposelnosti v Sloveniji in vseh njenih regijah. Tako imamo na eni strani brezposelnost, na drugi pa se soočamo z deficitarnimi poklici.

Glede na regije v Sloveniji se seznam deficitarnih poklicev rahlo razlikuje, na splošno pa se opaža primanjkljaj tehničnih profilov. Kot kadrovnica v zasavskem podjetju s 150 zaposlenimi, ki se ukvarja izključno s storitveno dejavnostjo, opažam primanjkljaj kvalificiranih in srednje izobraženih kadrov tehničnih poklicev za področje elektro inštalacij.

Tudi podatki Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, območne enote Trbovlje zadnjih nekaj let med deficitarne tehnične poklice uvrščajo poklice za izvedbo elektro inštalacij, ki spadajo v naziv nižje in srednje poklicne izobrazbe: električar energetik, elektrotehnik, elektroinštalater, elektrotehnik energetik, pomožni električar. Za omenjeno skupino delavcev je značilen pretežen odstotek zaposlenih moškega spola in relativno nizka povprečna starost. Narava dela je terenskega značaja, delo pa običajno poteka v skupinah - kot skupinsko delo.

Odgovorni v podjetjih se zavedajo problema in zatrjujejo, da je težko dobiti ustrezno usposobljen kader. Zato bi bilo pričakovati, da bi v tovrstni kader vlagali veliko sredstev in napa, ko ga enkrat pridobijo, vendar odgovorni v podjetjih zatrjujejo, da se pogosto soočajo z negativno fluktuacijo.

Ali lahko torej predvidevamo, da za tehnični kader na področju inštalacijskih storitev veljajo specifični vzvodi zadovoljstva, motivacije, pripadnosti? Ali morda te vzvode, glede na trenutno stanje na tem področju, vodje v podjetjih ne prepoznajo, ne upoštevajo? Kaj torej vodje lahko storijo, v kolikor želijo ustvariti visoko raven motiviranosti, zadovoljstva in pripadnosti pri omenjenih profilih zaposlenih, ter v izogib nepotrebnim fluktuacijam?

PROBLEMATIKA

Ko govorimo o deficitarnih poklicih sta pomembna dva sklopa vprašanj. V prvem sklopu vprašanj je rdeča nit, zakaj so določeni poklici deficitarni. Ali je pomanjkanje kadra v povezavi s pomanjkanjem možnosti po izobrazbi za tovrsten poklic? Ali poklic ne uživa dovolj ugleda? Je poklic zaradi svoje specifikke neprimeren za večino ljudi? Je specifična dela tista, ki poklicu daje nepriljubljenost? V drugem sklopu pa se pojavljajo vprašanja, kako se na deficit kadra na trgu dela odzivajo podjetja. Kako podjetja rešujejo primanjkljaj v primeru povečanega obsega dela ali fluktuacije tovrstnega kadra? Podjetja, katerim preko razpisov prostih delovnih mest ne uspe dobiti potrebnega kadra, se za pridobitev delavcev deficitarnih tehničnih poklicev (DDTP)¹ trenutno poslužujejo različnih metod, med katerimi je aktualna priučitev nekvalificiranega kadra oziroma kadra z drugo vrsto izobrazbe na prosto delovno mesto. Zadnja leta usposabljanja na delovnem mestu spodbuja tudi Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje z razpisi, kot so: "Javno povabilo delodajalcem za izvedbo projektov Usposabljanja na delovnem mestu" (<http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/JavniRazpisi/JavniRazpisi.htm>). Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje skuša z omenjenimi razpisi predvsem uravnati neskladja na trgu dela.

Priučevanje nekvalificiranega kadra na področju elektro inštalacijskih storitev je možno le v omejenem obsegu, saj specifična dela in varnostna zagotovila pri delu za določena delovna mesta zahtevajo formalno, strokovno izobrazbo. Tako lahko priučeni v skupini opravljajo določena dela. Tovrstno priučevanje na delovnem mestu ima na splošno le kratkoročno pozitivne učinke v smislu uravnave neskladja na trgu dela in zaposlitve kadrovske vrzeli v podjetju. Hkrati za podjetje tovrstno reševanje problematike pomeni le omejeno rešitev na račun specifikke dela. Pojavlja se tudi vprašanje, ali je priučen delavec učinkovit? In nenazadnje – ali bo motiviran, ali bo zadovoljen in ali bo pripaden podjetju?

Za podjetja, ki zaposlujejo DDTP, je torej najpomembnejše, da izobražen in kvaliteten kader obdrži. Kaj torej mora podjetje storiti, da bo zadovoljilo potrebe in pričakovanja deficitarnega kadra, ki bo v zameno motiviran za dobro opravljeno delo, zadovoljen na delovnem mestu ter ne bo imel težnje k fluktuaciji?

Ko se posameznik pridruži neki organizaciji, s seboj prinese svoj nabor potreb in pričakovanj, ki se spreminjajo in razvijajo ves čas sodelovanja med organizacijo in posameznikom. Obseg zadovoljevanja potreb posameznika bo močno vplival ne samo na odnos in trajanje sodelovanja, temveč bo imel zelo močan vpliv na motivacijo in uspešnost posameznika pri njegovem delu v organizaciji (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2008, str. 162).

¹ Poklici zaposlenih, katere sem anketirala in analizirala v empiričnem delu magistrskega dela, zajemajo poklice za izvedbo elektro inštalacij, ki spadajo v naziv nižje in srednje poklicne izobrazbe: električar

Na podlagi potreb in pričakovanj posameznika lahko torej pridobljen in ustrezen kader učinkovito motiviramo. Motivacija je povezana s človekovim delom. Pravzaprav ni aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Pri preučevanju motivacije zaposlenih pri njihovem delu dodaten zaplet prinašajo ugotovitve, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi dejavniki (ti so lahko znani ali pa tudi ne). Na podlagi teh ugotovitev se moramo zavedati, da univerzalne resnice o motivaciji človekovega dela ni (Možina, 2002, str. 872).

To pa seveda dodatno oteži delo pri iskanju učinkovitih motivatorjev za posamezno skupino delavcev. Pri iskanju motivatorjev moramo biti pozorni tudi na dejavnike, ki demotivirajo, kajti le-ti lahko kljub učinkovitemu sistemu motivatorjev povzročijo veliko škodo. Posamezniki, ki so demotivirani, običajno na delovnem mestu tudi niso zadovoljni. Pri DDTP je zadovoljstvo na delovnem mestu izredno pomemben dejavnik. Mihalič (2008, str. 6) pravi, da bo zaposleni, ki je pri delu zadovoljen, lahko dosegal uspešnost in učinkovitost. Vendar če ni ob tem tudi lojalen in pripaden, potem je delodajalec na dokaj nezanesljivem terenu. Drži, da je le zadovoljen zaposleni lahko lojalen in pripaden, vendar pa je lahko posameznik zgolj zadovoljen in ob tem ni pripaden (Mihalič, 2008, str. 6).

Pripadnost podjetju je zaželena pri vseh zaposlenih, še posebej pa je zaželena pri deficitarnem kadru. V kolikor podjetju ne uspe učinkovito motivirati že zaposlenega kadra DDTP, vzdrževati njegovega zadovoljstva in pripadnosti podjetju, se bo le-ta odločal, ali naj v podjetju sploh še ostane ali naj odide. Tako se tudi podjetje prične soočati z novim problemom - fluktuacijo. Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije in ki jih je potrebno nadomestiti. Fluktuacija povzroči stroške, ki vključujejo direktne stroške iskanja in usposabljanja ter indirektno stroške manjše začetne storilnosti novega delavca. Visoka fluktuacija lahko tudi negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije (http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34). Fluktuacija je lahko tudi pozitivna, vendar le redko med DDTP. Zato mora podjetje, ki želi svoje kadre zadržati, z učinkovitim motiviranjem dvigniti raven zadovoljstva pri delu in spodbuditi občutek pripadnosti podjetju.

NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je osvetliti razmerje med delodajalci in zaposlenimi na področju elektro inštalacijskih storitev, ki zaposlujejo DDTP v zasavski regiji. Na podlagi teh spoznanj bom oblikovala smernice, ki bodo lahko služile kot opora delodajalcem, da v podjetjih vzpostavijo sistem motiviranja zaposlenih na področju inštalacijskih storitev.

energetik, elektrotehnik, elektroinštalater, elektrotehnik energetik, pomožni električar. Zaradi obsega, so v nadaljevanju označeni z nazivom: Delavci deficitarnih tehničnih poklicev oziroma s kratico DDTP.

Sistem bo učinkoviteje motiviral ciljno skupino in tako prispeval k dvigovanju zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, ki bi posledično vodila k nizki fluktuaciji deficitarnega kadra.

Zaradi tega sem si pri izdelavi magistrskega dela zastavila cilj opredeliti DDTP v zasavski regiji ter njihove značilnosti. Nadalje sta cilja magistrskega dela analizirati teoretične prispevke s področja dejavnikov motivacije in pripadnosti ter izvedba kvalitativne raziskave dejavnikov motivacije in pripadnosti DDTP v zasavski regiji. Končni cilj magistrskega dela je na osnovi zbranih ugotovitev oblikovati smernice, ki bodo lahko služile delodajalcem pri dvigovanju ravni motivacije in pripadnosti te ciljne skupine zaposlenih.

METODE DELA

Pri preučevanju literature je bila uporabljena predvsem metoda analize vsebine, primerjave, teoretičnih ugotovitev in kritične presoje zaključkov.

Ob tem sem uporabljala strokovno literaturo uveljavljenih domačih in tujih avtorjev, raziskave, razprave in različne vire, kot so članki, poročila raziskav, internetne strani in podobno.

V empiričnem delu je izvedena kvalitativna raziskava dejavnikov motivacije in pripadnosti zaposlenih DDTP. Uporabila sem neverjetnostno vzorčenje, kjer sem uporabila namenski vzorec populacije, ki opravlja inštalacijske storitve. Glede na ciljno skupino anketirancev sem se odločila, da je večina vprašanj v vprašalniku zaprtega tipa, kjer je bilo anketirancem ponujeno več vnaprej pripravljenih odgovorov, med katerimi so lahko izbirali. Kljub temu sta v anketi zaradi širine pregleda dve vprašanji odprtega tipa.

1. TRG DELA IN NJEGOVI UDELEŽENCI – DELAVCI DEFICITARNIH TEHNIČNIH POKLICEV

V vseh regijah Slovenije se pojavljajo neskladja na trgu dela, ki nastanejo zaradi razhajanja med izobraževanjem in potrebami delodajalcev. Tako se na eni strani soočamo s suficitarnimi poklici, na drugi z deficitarnimi. Tudi v Zasavju prihaja do omenjenih neskladij. Tovrstna neskladja so bila na področju Zasavja še bolj očitna zaradi propadanja večjih podjetij in množičnega odpuščanja delavcev po osamosvojitvi Slovenije in izgubi trgov na področju bivše Jugoslavije.

1.1. OPREDELITEV DEFICITARNIH TEHNIČNIH POKLICEV

Kaj smatramo kot deficitarni poklic? Deficitarni poklici so poklici po programih nižjega in srednjega poklicnega izobraževanja, pri katerih polovice ali več prijavljenih potreb po delavcih ni mogoče zagotoviti s prijavljenimi brezposelnimi osebami v isti smeri in stopnji izobrazbe. Deficitarni so poklici po programih srednjega, višjega in visokega izobraževanja, pri katerih 80% ali več prijavljenih potreb po delavcih ni mogoče zagotoviti s prijavljenimi brezposelnimi osebami v isti smeri in stopnji izobrazbe (http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/deficitarni_poklici/).

V Standardni klasifikaciji poklicev – SKP-ju se nanaša termin tehnik na poklice, ki zahtevajo obvladovanje posebnih tehnik, spretnosti in veččin delovnega področja. Z vidika ravni znanja praviloma zagotavljajo to usposobljenost programi srednjega in post srednjega izobraževanja, brez univerzitetnega izobraževanja. Poklici tehnikov v SKP-ju niso niti posredno vezani samo na štiriletno srednješolsko izobrazbo ali zgolj na določen šolski program.

Ko govorimo o deficitarnih poklicih, kot poklicih ki zajemajo le določeno skupino poklicev, je potrebno ločiti tudi pojma poklicna izobrazba in poklic. Po končanem izobraževalnem programu določene stopnje izobraževanja posameznik pridobi naziv poklicne oziroma strokovne izobrazbe in ne poklic. V skladu s konceptom klasifikacije pa se posameznika razvrsti v poklic oziroma v skupino poklicev glede na zahtevnost, kompleksnost, vrsto in druge značilnosti nalog in dolžnosti, ki jih opravlja pri svojem delu (http://www.stat.si/doc/klasif/skp_metnav.doc).

Poklicna usmeritev izobraževanja je torej nekaj drugega kot sam poklic na trgu dela, in slednjega ni mogoče enostavno enačiti z nazivom poklicne oz. strokovne izobrazbe (http://www.stat.si/doc/klasif/skp_metnav.doc).

1.2. SPECIFIČNE LASTNOSTI DELA NA PODROČJU INŠTALACIJSKIH STORITEV

Področje inštalacijskih storitev je zahtevno, saj poleg tipičnih znanj, ki jih delavci pridobijo s strokovnim izobraževanjem, vključuje tudi zahtevno naravo dela, kot je npr. terensko delo, delo v skupini, delo pri strankah. Tako morajo delavci poleg strokovne izobrazbe, spretnosti osvojiti tudi interno komuniciranje tako v skupini, kot tudi s strankami in nenazadnje z vodstvom.

1.2.1. Tipična dela na področju inštalacijskih storitev

Glede na regije v Sloveniji se deficitarni poklici sicer razlikujejo, na splošno pa se opaža primanjkljaj kvalificiranih in srednje izobraženih kadrov tehničnih poklicev za področje elektro inštalacij. V Zasavju zadnjih nekaj let med deficitarne tehnične poklice uvrščajo tudi poklice za izvedbo elektroinštalacij, ki spadajo v naziv nižje in srednje poklicne izobrazbe. Gre za naslednje poklice: elektromonter/ elektromonterka, elektroinštalater/ elektroinštalaterka, monter/ monterka električnega omrežja, serviser/ serviserka električnih naprav in opreme (glej tabelo 1).

DDTP, ki so predmet raziskave, so pretežno populacija moškega spola – pri svojem delu še nisem naletela na kandidatke za opravljanje inštalacijskih storitev ženskega spola. Običajno imajo kandidati za DDTP v skladu z zahtevanimi pogoji izobrazbe zaključeno IV. oziroma V. stopnjo izobrazbe. Pri DDTP oziroma njihovem delu pa moramo upoštevati, da je narava dela terenskega značaja, delo pa običajno poteka v skupinah - to je delo v tako imenovanih delovnih skupinah, le-te pa imajo svoje psihološke osnove. Šinko (2000, str. 80) pravi, da o psihološki skupini lahko govorimo takrat, kadar vzajemno delajo najmanj trije ljudje, se tega tudi zavedajo in sami sebe doživljajo kot "mi" ali skupino.

Tabela 1: Priloga Pravilnika o nomenklaturi poklicev

Tipična dela	Ocena ravni zahtevnosti del	Poklic	Koda	Strokovna znanja	Naziv poklicne oziroma strokovne izobrazbe	Stopnja izobrazbe
<ul style="list-style-type: none"> - polaganje in priključevanje kablov, gradnja nadzemnih električnih omrežij, montaža in ozemljitev strelvodnih sistemov - izdelava, montaža in priključevanje stikalnih blokov in električnih inštalacij - izdelava, montaža in priključevanje zahtevnejših električnih strojev in elektroenergetskih naprav po načrtih - vzdrževanje in servisiranje elektroenergetskih strojev, naprav, omrežij in inštalacij - preskušanje električnih strojev, elektroenergetskih naprav in inštalacij, merjenje električnih veličin in izdelava merilnih protokolov - izvajanje stikalnih manipulacij na elektroenergetskih napravah in kontrola delovanja 	IV.	Elektromonter/ elektromonterka	7241.13	<ul style="list-style-type: none"> - pozna materiale, elemente in tehnologijo v elektrotehniko ter osnove tehničnega dokumentiranja - pozna osnove elektrotehniških predpisov in standardov - usposobi se za izvedbo vseh vrst električnih inštalacij, razsvetljave in izdelavo stikalnih blokov 	Elektrikar energetik	Srednja poklicna izobrazba
	IV.	Elektroinštalater/ elektroinštalaterka	7137.01	<ul style="list-style-type: none"> - pozna vlogo, sestavo in delovanje električnih strojev in naprav - usposobi se za priključevanje, vzdrževanje in nadzor obratovanja ter servisiranja električnih strojev in naprav 		
	IV.	Monter/ monterka električnega omrežja	7245.02	<ul style="list-style-type: none"> - usposobi se za gradnjo in vzdrževanje elektroenergetskih omrežij 		
	IV.	serviser/ serviserka električnih naprav in opreme	7241.17	<ul style="list-style-type: none"> - pozna, vzdržuje in nadzira delovanje elektroenergetskih naprav - usposobi se za montažo, vzdrževanje in nadzor nekaterih vrst zaščit v elektroenergetiki (inštalacij, naprav in oseb) - usposobi se za izvajanje meritev v elektrotehniko in izdelavo poročil - usposobi se za izvajanje določb in predpisov iz varstva pri delu, požarne varnosti in varstva okolja 		

1.2.2. Terensko delo

Delo inštalaterja je večinoma terensko in pogosto v neugodnih delovnih razmerah. Inštalater montira naprave v nedokončanih objektih ali zunaj, dela v različnih vremenskih razmerah. V nedograjenih objektih in pri komunalnih storitvah lahko naleti na neprijetne vonje, umazanijo in odpadke. V zaprtih prostorih pogosto dela v navzočnosti plinov in drugih neprijetnih vonjev. Delo opravlja stoje in pogosto menja položaj telesa, se pripogiba, obrača, se vzpenja, čepi itd. Pri montaži mora včasih delati tudi v utesnjenih prostorih, kjer se težko premika in ni prave svetlobe. Občasno opravlja delo na dvignjenih mestih, v kanalih ali v kletih. Pogosto potiska, dviguje in vleče težja ali lažja bremena. Dela samostojno, pogosteje v skupini. Če inštalater dela na delovnem mestu vzdrževalec, delo večinoma opravlja v izmenah (<http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev/OpisiPoklicev.htm>).

1.2.3. Delo v skupinah

Skupina je socialna enota, ki jo sestavljata dva ali več medsebojno odvisna posameznika, ki si prizadevata za iste cilje (Hodgetts, 2002, str. 99).

Skupinsko delo pomeni, da člani skupine prevzamejo neko določeno nalogo in jo nato opravijo samostojno. Pri timskem delu vse faze v procesu dela člani tima rešujejo skupaj in skupaj prihajajo do rezultatov (Vrčko, 2000, str. 7).

Ločimo dve primarni obliki skupin:

- Formalne skupine so delovne skupine, ki so določene organizacijsko, z namenom, da bi opravile natanko določene naloge in cilje podjetja. Poleg formalnih skupin pa v vsaki organizaciji obstajajo tudi neformalne skupine, ki nastanejo na osnovi medsebojnih stikov, s pomočjo katerih posamezniki zadovoljujejo skupne potrebe in osebne interese (Buchanan, Huczynski, 1997, str. 190-191).
- Neformalne skupine temeljijo na podlagi prijateljskih odnosov med zaposlenimi in so oblikovane na čustveni in ne racionalni podlagi, kot so npr. formalne skupine. Med dejavniki neformalnega združevanja so najpomembnejši: fizična ali prostorska bližina, simpatija, skupni interesi (bodisi v prostem času ali v službi), skupno delo in enaka oziroma vsaj podobna uspešnost pri delu (Šinko, 2000, str. 59).

Zanimiva je interakcija med formalnimi in neformalnimi skupinami v organizaciji. V obeh se pojavijo norme in pravila, cilji in naloge, ter obe zahtevata od svojih članov pripadnost. V kolikor je posameznik član več formalnih in neformalnih skupin se odpira možnost konfliktov, ki vplivajo na obnašanje v organizaciji (Steers, Black, 1994, str. 240-276, 679-687).

Med pomembne značilnosti skupine, Možina (et al., 2002, str. 543) uvršča:

- biti mora prepoznavna, določljiva po članih, ki jo sestavljajo in po zunanjih opazovalcih,
- imeti mora socialno strukturo, kar pomeni, da ima vsak član v njej položaj, ki je določen v odnosu do položajev drugih,
- v skupini obstajajo individualne vloge, prek katerih člani sodelujejo v skupnem delu,
- v skupini vladajo recipročni odnosi, ki med člani zagotavljajo stike in komunikacijo,
- vsaka skupina ima norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog, zato je nujno, da član, ki pride v skupino, začne oblikovati svoje vedenje po njenem vzoru,
- člani skupine imajo skupne interese in vrednote, vendar ni nujno, da so natančno definirani,
- delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnemu cilju; cilj pove, zakaj in s kakšnim namenom skupina obstaja,
- skupina mora imeti določeno trajnost, se pravi, izmerljivo trajanje.

Delavci DDTP delujejo kot formalna skupina, delovna skupina sestavljena iz 2-5 članov. Delovna skupina je določljiva, strukturirana, razmeroma trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev (Možina et al., 2002, str. 544). Oblikovanje delovnih skupin je eden najosnovnejših načinov organiziranja dela v organizaciji. S pomočjo tega poskušamo najti načine aktivnega vključevanja vseh zaposlenih v neposreden proces dela, v njihovo odločanje, izvajanje dela in inovativno dejavnost (Možina et al., 2002, str. 541).

Člani skupine so osnovne organizacijske celice, ki delajo po določenem programu in naprej izbranih vlogah. Pri DDTP torej vodstvo izbere monterje/inštalaterje, ki delajo skupaj in jim dodeli vodjo – skupinovodjo. V primeru vključitve novega člana v skupino skupina hkrati prevzame tudi vlogo mentorstva. Še posebej to velja, če gre za iskalca prve zaposlitve ali delavca, ki se uvaja v delo - opravlja prekvalifikacijo. Značilno za tovrstne skupine je tudi, da jim vodstvo dodeli projekt - nalogo, katero mora skupina izvesti. Zaradi naštetih značilnosti tovrstno kategorijo opredeljujemo kot skupino in ne kot tim. Delovne skupine so osnovne organizacijske celice, ki delujejo po vnaprej določenem programu, njihov cilj je visoko kakovostno rutinsko delo, medtem ko so ustvarjalni timi jedra ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi ostali procesi usmerjeni v oblikovanje ustvarjalnih dosežkov, njihov cilj pa je ustvarjalno delo.

Hkrati ima skupina DDTP tudi značilnosti psihološke skupine. Po Ule (2004, str. 329) so psihološke skupine predvsem male skupine, v katerih je možen stik vsakega z vsakim v skupini, osebni pregled nad dogajanjem v skupini, emocionalni stiki in odnosi, neposreden osebni nadzor in sankcioniranje, medosebni dogovor o aktivnostih in ciljih skupine. Psihološke skupine so zanimive, ker se v njih lahko, in običajno tudi se, razvijejo pomembni psihološki procesi, kot so: privlačnost oz. odbojnost, sodelovanje oz.

tekmovanje, zaupanje oz. nezaupanje, socialna podpora, izmenjava informacij, dobrin, uslug, emocij, zaupanja, konflikti itd.

Skupina se od posameznikov razlikuje po svojem odnosu do socialnega okolja. Skupina je prodornejša in močnejša. Skupina tudi nudi varnost in pomoč svojim članom. Bolj primerne so manjše skupine, so bolj skladne, kar se kaže v večji uspešnosti (Možina et al., 2002, str. 541).

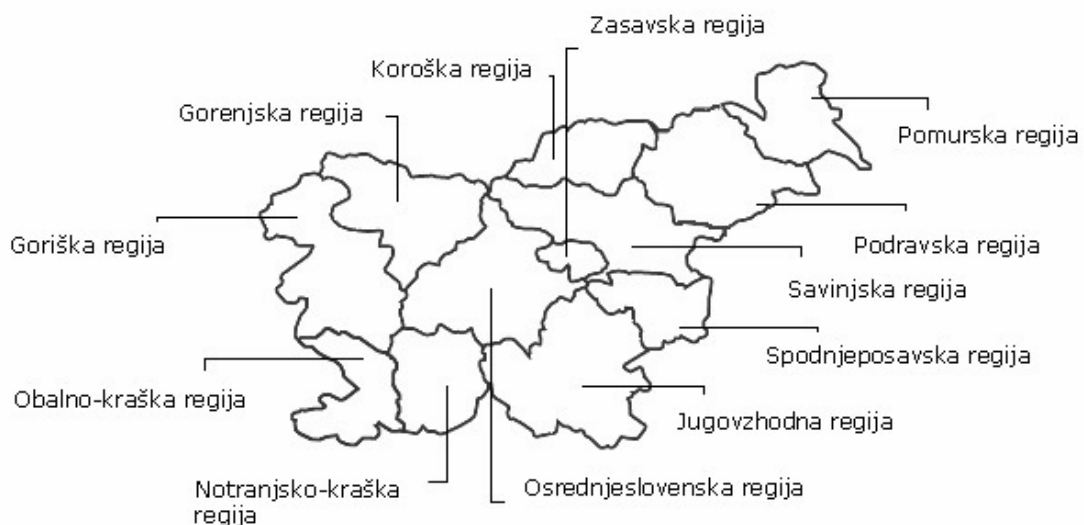
1.3. ZNAČILNOSTI TRGA DELA NA PODROČJU INŠTALACIJSKIH STORITEV

Po osamosvojitvi Slovenije je bilo slovensko gospodarstvu prisiljeno tudi v gospodarsko prestrukturiranje. Zmanjšal se je obseg proizvodnje posameznih dejavnosti kot so rudarstvo, tekstilna, usnjarska, živilska in lesno predelovalna industrija, na drugi strani pa se je in se še povečuje obseg dela v predelovalnih dejavnostih, gradbeništvu, trgovini in storitvah.

1.3.1. Značilnosti trga dela na področju inštalacijskih storitev v Sloveniji

Gospodarsko prestrukturiranje je v Sloveniji in vseh njenih regijah (glej sliko 1), med drugim, posledično pripeljalo do precejšnjih neskladij na trgu dela. Na eni strani imamo brezposelnost profilov, katerih obseg posameznih dejavnosti se je zmanjšal, na drugi strani pa se soočamo z deficitarnimi poklici.

Slika 1: Regije trga dela v Sloveniji



Vir: <http://www.ess.gov.si/slo/Eures/TrgDela/TrgDela.htm>

Struktura slovenskega gospodarstva narekuje obseg povpraševanja po posameznih poklicih. Na iskanost kadrov poleg tega vpliva aktualna ponudba delavcev, ki ne ustreza zahtevam prostih delovnih mest in potrebam delodajalcev. Primanjkuje zlasti delavcev s področja gradbeništva, kovinarstva in strojništva, gostinstva, ter strokovnjakov naravoslovnih in tehničnih ved ter s področja zdravstva.

Podjetja za pridobitev DDTP uporabljajo različne metode, tudi priučitve nekvalificiranega kadra oziroma kadra z drugo vrsto izobrazbe. V okviru ukrepa Usposabljanje in izobraževanje se bodo prednostno izvajali projekti usposabljanja za najbolj deficitarne poklice, ki bodo zajemali predvsem usposabljanje za pridobitev dodatnih znanj, veščin in zmožnosti s področij gradbeništva in zaključnih gradbenih del, kovinarstva in obdelave kovin, voznikov in poklicev za zdravstveno, higiensko in socialno oskrbo ter za druga poklicna področja, za katere je na trgu dela v Sloveniji premalo ponudbe, ki se nadomešča z zaposlovanjem tujcev. Metodologija za določanje suficitarnih in deficitarnih poklicev se opredeli v Pravilniku APZ (http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/Programi/apz_2007_2013.pdf).

Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije s svojimi programi izobraževanja brezposelnih oseb skuša omiliti nastala neskladja na trgu dela. V namen predvidevanja potreb delodajalcev po kadrovskih profilih vsako leto poslovnim subjektom pošlje v izpolnitev anketo LPZAP (glej tabelo 2).

Eno izmed vprašanj delodajalcem v vprašalniku je tudi, v okviru katerih nazivov poklicne oziroma strokovne izobrazbe težko najdejo ustreznega delavca za zaposlitev. V letošnji anketi je na to vprašanje odgovorilo 3.015 poslovnih subjektov. V nadaljevanju so naštet nazivi poklicne oziroma strokovne izobrazbe, s katerimi so imeli delodajalci težave pri zaposlovanju, izpostavilo pa jih je 20 ali več delodajalcev.

Največ težav pri pridobitvi ustreznih delavcev imajo delodajalci na področju gradbeništva, obdelovanja kovin ter gostinstva in turizma, precej pa jih je imelo težave pri zaposlovanju mehanikov in strojnikov, delavcev v zdravstvu, vzgojiteljev, učiteljev ter elektricarjev. Delodajalci so med omenjenim navedli, da imajo potrebe po kadru elektro monter/inštalater, vendar le-te zaradi premalo iskalcev zaposlitve težko zaposlijo (glej tabelo 3) (<http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/Analize/2008/AnalizaLPZAP2008.pdf>).

Tabela 2: Napoved zaposlovanja s strani delodajalcev za leto 2008 – (Odzivnost na anketo LPZAP)² za leto 2008 po območnih službah Zavoda

Območna služba	število poslovnih subjektov			število zaposlenih		
	vsi	upoštevani	v %	vsi	upoštevani	v %
Celje	878	656	74,7	54.077	46.783	86,5
Koper	687	554	80,6	34.532	32.044	92,8
Kranj	745	608	81,6	49.782	45.163	90,7
Ljubljana	3.425	2.727	79,6	262.835	245.205	93,3
Maribor	1.104	713	64,6	71.355	62.865	88,1
Murska Sobota	479	372	77,7	26.138	23.545	90,1
Nova Gorica	449	330	73,5	26.649	24.749	92,9
Novo mesto	444	267	60,1	31.122	27.903	89,7
Ptuj	300	230	76,7	16.917	15.214	89,9
Sevnica	312	227	72,8	13.320	11.360	85,3
Trbovlje³	212	173	81,6	12.138	11.504	94,8
Velenje	537	391	72,8	41.495	34.988	84,3
Slovenija	9.572	7.248	75,7	640.360	581.324	90,8

Vir: (<http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/Analize/2008/AnalizaLPZAP2008.pdf>NAPOVED).

Tabela 3: Število prostih delovnih mest po nazivih poklicne in strokovne izobrazbe, katere so napovedali delodajalci v anketi LPZAP 2008 (vseh napovedanih prostih mest je 24.572), in sicer izbor nazivov poklicne in strokovne izobrazbe DDTP, ki jih obravnava naloga in katere poslovni subjekti težko pridobijo za zaposlitev.

Naziv izobrazbe, ki jo predvidoma izpolnjujejo DDTP	število odgovorov/potreb
srednja poklicna izobrazba	603
elektrotehnik	355
elektrikar energetik	111
elektroinštalater	99
elektromonter	62
elektrotehnik energetik	47
pomožni elektrikar	23

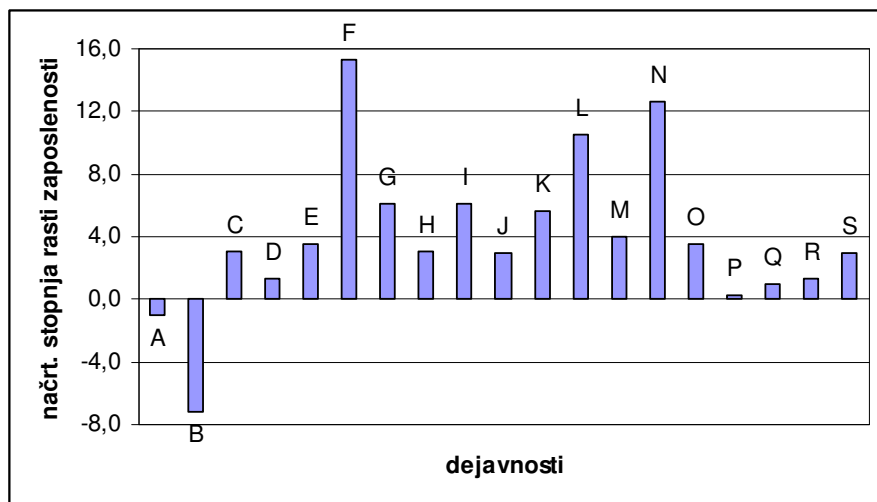
Vir: (<http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/Analize/2008/AnalizaLPZAP2008.pdf>; stran 25-31)

² Odzivnost na anketo je bila letos na podobni ravni kot leto poprej. Na anketo večinoma ne odgovorijo manjši delodajalci, med večjimi pa ponavadi poslovni subjekti, ki nimajo sprejetega poslovnega načrta oziroma se nahajajo v težavah. Odzivnost med območnimi službami se razlikuje, najvišjo je v letošnji anketi dosegla OS Trbovlje (<http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/Analize/2008/AnalizaLPZAP2008.pdf>). Ker anketa ne pokrije vseh podjetij, organizacij in samostojnih podjetnikov posameznikov, so podatki o predvidenih presežnih delavcih in prostih delovnih mestih podcenjeni. Pomembna lastnost ankete je zlasti, da realno odraža strukturne spremembe v zaposlenosti, predvsem v izobrazbeni sestavi zaposlenih in presežnih delavcih. Zbrani podatki so pomembni tudi z vidika izobraževanja, saj se izobrazbeni nazivi, katere delodajalci težko najdejo na trgu dela za zaposlitev, iz leta v leto ponavljajo. V tem smislu so rezultati ankete gradivo za objektivno in dobro podlago za načrtovanje rednega izobraževanja kot za pripravo usposabljanja odraslih, predvsem brezposelnih oseb za boljšo uspešnost na trgu dela (<http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/Analize/2008/AnalizaLPZAP2008.pdf>).

³ Območna služba Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje Trbovlje obsega naslednje urade za delo: Hrastnik, Litija, Trbovlje in Zagorje ob Savi.

Največji porast zaposlenosti za leto 2008 napoveduje dejavnost gradbeništva, kjer naj bi bilo konec letošnjega leta zaposlenih 15,3 % več oseb kot ob koncu leta 2007 (glej sliko 2). Že v lanski anketi so poslovni subjekti iz te dejavnosti napovedali rast zaposlenosti za 12,9 %, po podatkih Statističnega urada RS pa je v letu 2007 število delovno aktivnih v dejavnosti gradbeništva poraslo za 12,5 % (<http://www.ess.gov.si/slo/dejavnost/analize/2008/AnalizaLPZAP2008.pdf>).

Slika 2: Načrtovana rast števila zaposlenih v letu 2008 po dejavnostih



LEGENDA:

A Kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo; B Rudarstvo; C Predelovalne dejavnosti; D Oskrba z električno energijo, plinom in paro; E Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja; F Gradbeništvo; G Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil; H Promet in skladiščenje; I Gostinstvo; J Informacijske in komunikacijske dejavnosti; K Finančne in zavarovalniške dejavnosti; L Poslovanje z nepremičninami; M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti; O Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti; P Izobraževanje; Q Zdravstvo in socialno varstvo; R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti; S Druge dejavnosti.

Vir: (<http://www.ess.gov.si/slo/dejavnost/analize/2008/AnalizaLPZAP2008.pdf>)

1.3.2. Značilnosti trga dela na področju inštalacijskih storitev v Zasavju

Zasavska regija leži v osrednjem delu Slovenije in je najmanjša regija v Sloveniji. V regiji živi 2,3 % prebivalstva Slovenije. Zasavska regija se uvršča med tradicionalna industrijska in rudarsko-energetska območja Slovenije, praviloma s staro industrijsko sestavo, nizkim deležem kmečkega prebivalstva, visoko brezposelnostjo in z degradirano pokrajino (<http://www.ess.gov.si/slo/Eures/TrgDela/TrgDela.htm>).

Konec junija 2007 je bilo v Zasavju delovno aktivnih 13.602 prebivalcev, kar predstavlja 1,6 % delovno aktivnih v državi. Število delovno aktivnih se je v zadnjem letu povečalo. Kar tretjina delovno aktivnih se iz Zasavja dnevno vozi na delo v sosednje regije, največ v osrednjeslovensko in v savinjsko regijo, nekaj pa tudi v spodnjeposavsko regijo. Struktura brezposelnih v regiji je neugodna. Nadpovprečno je število brezposelnih žensk, mladih do 26 let, oseb, ki iščejo prvo zaposlitev, in oseb brez strokovne izobrazbe (<http://www.ess.gov.si/slo/Eures/TrgDela/TrgDela.htm>).

V regiji so prosta delovna mesta predvsem v predelovalni dejavnosti, zlasti na področju kovinarstva (obdelovalec kovin, ključavničar, strugar...) in na področju storitev električnih inštalacij (elektrikar energetik, elektrotehnik...). Na področju gradbeništva se kažejo potrebe tako po delavcih za enostavna dela v gradbeništvu kot tudi po kvalificiranih kadrih različnih vrst inštalacij. Prav tako so prosta delovna mesta na področju izobraževanja in zdravstva (glej tabelo 4).

Tabela 4: Deficitarni poklici na področju Zasavja:

Šifra	Poklici
2143.06	Inženir elektrotehnike
2145.09	Inženir strojništva
2221.10	Zdravnik za interno medicino
2221.36	Zdravnik
2222.06	Zobozdravnik
2321.01	Srednješolski učitelj
2331.01	Učitelj razrednega pouka
2331.02	Predmetni učitelj
2332.01	Vzgojitelj predšolskih otrok
2340.01	Učitelj za osebe s posebnimi potrebami
3115.10	Tehnik za strojništvo
3231.06	Medicinska sestra
3320.01	Pomočnik vzgojitelja predšolskih otrok
3415.01	Komercialist za prodajo
3433.02	Knjigovodja
4131.02	Skladiščnik
5122.04	Kuhar
5123.04	Natakar
5132.01	Bolničar v socialnovarstvenem zavodu
5169.09	Varnostnik
5222.01	Akviziter
7122.07	Zidar
7124.04	Tesar
7129.01	Monter gradbenih konstrukcij
7131.01	Krovec
7137.01	Elektroinštalater
7139.03	Izvajalec suhomontažne gradnje
7141.05	Pleskar
7141.07	Slikopleskar
7211.03	Livar
7211.06	Oblikovalec kovin

Šifra	Poklici
7212.01	Varilec
7222.02	Ključavničar
7222.03	Orodjar
7223.04	Strugar
7224.01	Brusilec kovin
7233.14	Strojni ključavničar
7233.15	Strojni mehanik
7241.04	Elektromehanik
7241.13	Elektromonter
7245.02	Monter električnega omrežja
7321.01	Keramik
7322.02	Kontrolor steklenih izdelkov
7322.06	Steklopihalec
7343.04	Montažer
7411.03	Mesar
7412.03	Pek kruha in peciva
7422.03	Mizar
7422.04	Monter pohištva
8121.06	Upravljalca procesnih strojev in naprav za pridobivanje kovin
8211.09	Upravljalca strožnice
8232.05	Upravljalca strojev za proizvodnjo plastičnih izdelkov
8284.04	Sestavljalca izdelkov iz keramike in podobnih materialov
8324.02	Voznik tovornjaka
8332.02	Upravljalca strojev gradbene mehanizacije
9313.01	Delavec za preprosta dela pri visokih gradnjah
9320.09	Delavec za preprosta dela v proizvodnji drugih nekovinskih mineralnih izdelkov
9320.13	Delavec za preprosta dela v proizvodnji vozil in plovil

Vir: (<http://www.ess.gov.si/slo/dejavnost/tujci/deficitarnipoklici2008.xls>)

Za vpogled v potrebe po DDTP, ki je predmet magistrske naloge, sem se obrnila tudi na Zavod za zaposlovanje RS, območno službo Trbovlje, kjer so mi posredovali podatke (glej tabelo 5), in sicer razmerje letošnjih prijavljenih potreb po DDTP v času od 01. 01. 2008 do 31. 08. 2008.

Podatek v rubriki PD, je zbir potreb, ki so jih v času od 01. 01. 2008 do 31. 08. 2008 prijavili kot tekoče iskanje kadra pri Zavodu za zaposlovanje RS, območni enoti Trbovlje. Rubrika "povprečno število BO" pa je kader, ki ima primerno izobrazbo, a je voden v registru brezposelnih oseb. V razgovoru z direktorico omenjenega zavoda sem dobila podatek, da gre v tem primeru za neskladje med deficitarnim poklicem in to številko brezposelnih oseb na račun oseb, ki spadajo med težje zaposeljive osebe zaradi starosti ter različnih oblik invalidnosti. Na Zavodu za zaposlovanje pa dopuščajo tudi možnost, da se nekateri ljudje preprosto ne želijo zaposliti. Tako obstajajo primeri, ko je nezaposlena oseba s strani Zavoda za zaposlovanje poslana na zaposlitveni razgovor k delodajalcu, a le-tega zavrne.

Dejstvo je, da na področju elektro inštalacij v Zasavju primanjkuje usposobljenega kadra in da potrebe presegajo ponudbo aktualnega kadra.

Tabela 5: Podatki povpraševanja DDTP v zasavski regiji v obdobju 1 .1. 2008 - 31. 8. 2008

	1. 1. 2008 - 31. 8. 2008	
	PD	Povprečno število BO
7137.01 Elektroinštalater	104	13
7241.13 Elektromonter	25	4
7241.17 Serviser električnih naprav in opreme	3	1
7245.02 Monter električnega omrežja	-	1

Vir: Zavod za zaposlovanje RS, območna enota Trbovlje

2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Naše ravnanje je motivirano takrat, kadar je ciljno usmerjeno, pri tem pa ga spodbujajo številne potrebe in vzgibi. Motivacijske teorije proučujejo, zakaj se ljudje obnašamo točno tako, kakor se in zakaj med različnimi možnimi načini ravnanja izberemo določeno obnašanje in ne kakšnega drugega (Marzel, 2000, str. 349).

V proučevanju motivacije se je razvilo več skupin motivacijskih teorij. Zato bom pregled pristopov k razlagi vedenja zaposlenih pričela s predstavitvijo motivacijskih teorij, osnovanih na potrebah posameznika, t.i. vsebinskih teorijah, med katere sodi teorija A. Maslowa, Alderferja, Herzberga in McClelland. Vsebinske teorije temeljijo na razlagi potreb ljudi in njihovem obnašanju, ki je praktično motivirano s potrebami, ki še niso zadovoljene (Armstrong, 1996, str. 301).

Pregled bom nadaljevala s predstavitvijo procesnih teorij. Te teorije izhajajo iz zavestnega in voljnega ravnanja ljudi, pri čemer posameznik presodi možne posledice tega ravnanja. Glavni predstavniki procesnih teorij so: teorija okrepitve, teorija cilja, teorija enakosti, teorija pričakovanj ter teorija socialnega učenja.

2.1. MOTIVACIJSKE TEORIJE OSNOVANE NA POTREBAH

Potrebe, ki niso zadovoljene, vzbujajo v posamezniku željo po njihovi zadovoljitvi. Z namero zadovoljitve potrebe, posameznik vlaga napor v aktivnosti, da bi dosegel cilj, ki mu omogoča zadovoljitev te potrebe. Vedenje posameznika je usmerjeno k zadovoljevanju potreb. Na teh spoznanjih temeljijo vse motivacijske teorije, osnovane na potrebah – tako imenovane vsebinske motivacijske teorije, ki se osredotočajo na razlago tistega kar motivira ljudi pri njihovem vedenju.

2.1.1. Maslowa teorija motivacije

Abraham Maslow je avtor najvplivnejše motivacijske teorije, osnovane na potrebah. V svojem delu je predlagal hierarhično lestvico potreb, ki je progresivna (Patrick Forsyth, 2000, str. 17). Na dnu hierarhične lestvice potreb so najosnovnejše potrebe. Ko posameznik zadovolji potrebe na najnižjem nivoju, le-te ne vplivajo več na njegovo motivacijo, temveč želi posameznik zadovoljiti potrebe naslednjega nivoja hierarhične lestvice potreb. Potreba po višjem nivoju se pri posamezniku pojavi šele, ko je posameznik že zadovoljil potrebe na nižjih stopnjah hierarhične lestvice (Maslow, 1982, str. 92-106).

Vendar pa ni potrebna popolna zadovoljitev nižje potrebe, da posameznik začuti željo po višji potrebi. Na tem mestu Maslow navaja sorazmernost, po kateri naj bi pomembnost višje potrebe naraščala bolj, kolikor bolj je že zadovoljena nižja potreba. V kasnejših delih je Maslow dodal, da hierarhična lestvica ni nujno fiksna in morebitna odstopanja razlaga npr. s preokupacijo posameznika s potrebo, ki dalj časa ostane nepotešena, ali s preskokom nižjih potreb, ki dalj časa ostajajo nepotešene, ter usmeritvijo na višje potrebe.

Razvrstitev potreb v hierarhično lestvico in posameznikova aktivnost za zadovoljevanje teh potreb sta ključni zakonitosti Maslowe teorije (Baron in Greenberg, 2002, str. 124).

Maslowa teorija ima dve osnovni izhodišči:

- ljudje imajo vedno potrebe in
- potrebe so rangirane po pomembnosti.

Potrebe so človekovo gonilo, saj takoj ko človek zadovolji eno potrebo, se pojavi nova potreba. Vedenje je pogosteje kot s posamezno potrebo pogojeno s kombinacijo potreb. Zadovoljena potreba ne more biti motivator, vlogo motivatorja za vedenje posameznika

prevzame potreba iz naslednje, višje ravni potreb, ki še niso zadovoljene. Da se pojavijo potrebe po višji ravni pa ni nujno, da so potrebe z nižje ravni sto odstotno zadovoljene.

Seznam potreb je povzet po knjigi *Motivacija i ličnost* (1982, str. 92–106):

1. Fiziološke potrebe. Na dnu hierarhije potreb, kot najosnovnejšo raven potreb pri človeku, so fiziološke potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da človek preživi v biološkem smislu. Če organizem ne more zadovoljiti svojih fizioloških potreb, vse druge potrebe izginejo ali se pomaknejo v ozadje. Maslow (1982, str. 93) še dodaja, da sta lahko fiziološka potreba in obnašanje osnovano na njej kanal, skozi katerega se izraža kakšna druga potreba. Fiziološke potrebe so najosnovnejše potrebe in dokler niso zadovoljene, dominantno vplivajo na človekovo delovanje.
2. Potreba po varnosti. Takoj po zadovoljitvi fizioloških potreb ljudje pričnejo stremeti k zagotavljanju varnega in stabilnega okolja, v katerem ni fizičnih ali psihičnih groženj. Potreba po varnosti je v Maslowi hierarhiji potreb rangirana nad fiziološkimi potrebami. Vse kar velja za fiziološke potrebe, v manjši meri velja tudi za potrebe po varnosti. Tudi te potrebe lahko zaslužnijo organizem kot fiziološke potrebe, kar pomeni, da so vse kapacitete posameznika usmerjene k zadovoljitvi te potrebe.
3. Socialne potrebe. Po zadovoljitvi fizioloških potreb in potreb po varnosti se pojavijo potrebe po pripadnosti, ljubezni in naklonjenosti. Maslow (1982, str. 100) kot primere izražanja potrebe po pripadnosti, ljubezni, navaja kolegialnost vojakov v vojnih razmerah, ki je prisotna še po koncu vojne nevarnosti. Piše o pasteh družbe, ki narekuje mobilnost ljudi, razpad tradicionalnih skupin, družine in površnosti ameriškega prijateljstva. Po njegovem vse to povzroča željo po pripadnosti neki skupini, željo po dotiku in je motiv organiziranja mladih upornikov v močne skupine, ki se borijo za isto stvar, proti kakršnemukoli sovražniku že.
4. Potrebe po statusu. To raven potreb lahko razdelimo v dve podskupini, in sicer potrebe po samospoštovanju in potrebe po spoštovanju s strani drugih ljudi – da se spoštujemo in smo spoštovani. Potrebe po samospoštovanju vključujejo potrebe po uspehu, prestižu, samozavesti, neodvisnosti... Potrebe po spoštovanju s strani drugih vključujejo potrebe po priznanju sposobnosti, potrebe po biti cenjen, slovesu, prevladi, pozornosti...
5. Potrebe po samouresničitvi. V Maslowi hierarhiji potreb so te potrebe rangirane najvišje in se pojavijo, ko posameznik zadovolji vse predhodne ravni potreb. Maslow je potrebe po samouresničitvi v svojem članku leta 1943 definiral tako: "Glasbenik se mora ukvarjati z glasbo, slikar mora slikati, pesnik pesniti, če želi biti srečen. Človek mora biti tisto, kar lahko je, biti mora zvest svoji naravi. Tej potrebi lahko rečemo samouresničitev" (Buchanan, Huczynski, 1997, str. 73). Potreba po samouresničitvi se od predhodnih razlikuje, saj se po mnenju Maslowa ne zmanjšujejo z njihovim zadovoljevanjem (z odpravo primanjkljaja), kot je to značilno za predhodne ravni potreb.

Ključne točke Maslowe teorije, na katere opozarjata Buchanan in Huczynski (1997, str. 74), so:

- ljudje stremijo k zadovoljitvi osnovnejših potreb preden usmerijo pozornost na zadovoljitev višjih ravni potreb;
- potrebe z zadovoljitvijo izgubijo sposobnost motiviranja in usmerjanja vedenja posameznika;
- nezmožnost zadovoljevanja potreb lahko povzroči stres, frustracije in konfliktno obnašanje posameznika;
- pri ljudeh je vedno prisotna želja po osebni rasti in profesionalnemu razvoju, zato si bodo vedno želeli vzpenjati se po hierarhični lestvici potreb.

Maslowa teorija ima veliko implikacij na posameznikovo storilnost (Ivancevich et al., 2008, str. 114). V skladu s tem mnenjem vodstvo za motivacijo zaposlenih najpogosteje uporablja strategije, ki so usmerjene v zadovoljevanje fizioloških potreb in potreb po varnosti (denarne nagrade, plača, zdravstveno zavarovanje ipd.), ki jih zaposleni v razvitih državah relativno enostavno dosežajo. Avtorja pri tem izpostavita, da ko zaposleni dobi občutek, da zasluži dovolj, denar izgubi sposobnost motiviranja zaposlenega. Slednje pa sovпада z eno osnovnih Maslowih tez, ki pravi, da potreba, ko je enkrat zadovoljena, izgubi sposobnost motivacije.

Ne glede na primarni namen Maslowe teorije je le-ta pustila močan vpliv na področju upravljanja in ravnanju z ljudmi.

2.1.2. Teorija ERG (existence, relatedness and growth)

Ivancevich et al. (2008, str. 115) pravijo, da se Alderfer strinja z Maslowo teorijo potreb urejenih v hierarhijo. Vendar pa predlaga hierarhijo potreb, ki vključuje le tri skupine temeljnih potreb:

1. Potrebe po obstoju, vključujejo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih potreb, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Poleg osnovnih potreb, kot so potreba po hrani, pijači, obleki, pa vključuje še potrebe po telesni in duševni varnosti, kamor spadajo tudi pravica do dela in delovni pogoji.
2. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi. Gre za potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
3. Potrebe po razvoju. Te potrebe so odraz človekove želje po osebni rasti. V primerjavi z Maslowom pa gre za osrednjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

Za razliko od Maslowa je Alderfer zmanjšal število ravni potreb na tri ter bil bolj fleksibilen glede povezav med ravnmi in prehajanj med njimi. Ljudje se po Alderferju lahko pomikajo po hierarhični lestvici potreb navzgor ali navzdol, odvisno od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb.

Alderfer zagovarja, da predstavljena hierarhija ni absolutna, ampak lahko osebo istočasno motivirajo potrebe različnih ravni. Teorija upošteva, da se lahko vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Ko so potrebe višje ravni frustrirane, jih posameznik lahko kompenzira z zadovoljitvijo potrebe nižje ravni, to je t.i. regresija. S tem posameznik kompenzira nezmožnost zadovoljevanja potrebe višje ravni (Ivancevich et al., 2008, str. 115-116).

2.1.3. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzberg je v svojih delih o motivaciji odkril, da tisto, kar motivira ljudi, ni tudi tisto, kar jih lahko odvrta od dela. Na podlagi raziskave je odkril, da dejavniki, ki osrečujejo ljudi pri njihovem delu in dejavniki, ki jih spravljajo v nezadovoljstvo, nimajo istih korenin in torej ne predstavljajo zrcalne slike drug drugemu (Buchanan, Huczynski, 1997, str. 90).

Ivancevich et al. (2008, str. 116) meni, da je originalna raziskava podala predvsem dva zaključka. Prvič, gre za sklop zunanjih dejavnikov, ki so lahko razlog nezadovoljstva in demotivirajo. Te dejavnike je poimenoval higienike, mednje pa sodijo: plača, varnost zaposlitve, delovni pogoji, administrativni postopki podjetja, medsebojni odnosi, nadzor. In drugič, notranji dejavniki, ki jih je Herzberg poimenoval motivatorji, ki gradijo močno stopnjo motivacije, ki se odraža na dobro opravljenem delu. V to skupino pa sodijo: dosežki, priznanja, odgovornost, napredovanje, rast in delo samo.

Posebnost pa je, da odsotnost omenjenih motivatorjev ne vodi nujno v nezadovoljstvo zaposlenega pri opravljanju svojega dela. Nezadovoljstvo povzroča odsotnost druge skupine dejavnikov – higienikov (Gibson, 2003, str. 140).

Herzberg je prišel do zaključka, da izboljšanje higienikov lahko odstrani nezadovoljstvo, ne more pa povečati motivacije. Zato je potrebno osredotočenje na motivatorje (Buchanan, Huczynski, 1997, str. 91).

Herzberg priporoča aplikacijo rednih vertikalnih obremenjenosti delovnega mesta (job loading factor) za dosego obogatitve dela (job enrichment), in sicer:

- odstranitev kontrolnih mehanizmov,
- uvedba novih izzivov,
- povečanje odgovornosti,
- uvedba direktne povratne informacije,
- svoboda pri delu,
- dodelitev posebnih in specialnih nalog

- ustvariti naravne delovne skupine (Buchanan, Huczynski, 1997, str. 91).

Gibson (2003, str. 143) opozarja, da motivatorji, kot so delovni dosežki, odgovornost, priznanja in napredovanje, ne bodo imeli pravega učinka, v kolikor zaposleni ne prepozna dela kot zanimivega in pomembnega.

2.1.4 Teorija pridobljenih potreb

Teorijo pridobljenih potreb je razvil David McClelland. Vodilo teorije je, da si človek pridobi določene potrebe skozi življenje in izkušnje. Pomeni, da te potrebe niso prirojene, ampak se jih ljudje naučijo.

McClellandova teorija obravnava:

- potrebo po dosežkih: želja po opravljanju in obvladovanju zahtevnih nalog, biti boljši od drugih in si zagotoviti visok standard uspešnosti;
- potrebo po sodelovanju: posameznik se izogiba konfliktnim situacijam in stremi k formiranju tesnih medosebnih stikov in prijateljstev;
- potrebo po moči: želja po vplivanju na druge in nadzoru nad njimi, pa tudi biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi (Armstrong, 1996, str. 304).

Različni posamezniki imajo različne prioritete pri teh treh potrebah. Nekateri imajo večjo potrebo po dosežkih, drugi po sodelovanju, nekateri po moči. McClelland pravi, da je čutiti veliko potrebo po dosežkih pri mlajših in pri tistih, ki opravljajo middle-management jobs, kjer je možno čutiti neposredno odgovornost za dosežene naloge. Medtem ko je pri tistih, ki jih imenuje senior-management, čutiti, da postaja pomembnejša potreba po moči. Prav velike potrebe po sodelovanju pa ni zaznal pri nobeni skupini (Armstrong, 1996, str. 304).

McClelland trdi, da zgodnje življenjske izkušnje določijo, ali bo človek pridobil potrebo po doseganju, po sodelovanju in po moči ali ne (Daft, 2001, str. 416).

2.1.5. Primerjava štirih pristopov k motivaciji

Vsaka izmed štirih zgoraj omenjenih teorij predstavlja obnašanje na svojstven način. Nobene izmed njih vodstvo ne more uporabljati samostojno v smislu izboljševanja učinka zaposlenega. Vendar pa vsaka teorija zagotavlja nekaj razumevanja obnašanja zaposlenih. Tako menedžer, ki želi izboljšati učinek zaposlenega, ne more mimo uporabe motivacijske teorije, kar nakazuje, da je motivacija povezana s ciljno usmerjenim vedenjem (Gibson, 2003, str. 137).

2.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Osnova procesnih teorij je v iskanju odgovora vpliva nagrad na vedenje posameznika (Buchanan, Huczynski, 1997, str. 79-86) in predstavljajo nadgradnjo teorijam motivacije, osnovanim na potrebah. Procesne teorije so osredotočene na dinamiko procesa motiviranja ter razlago njegovega delovanja (Vecchio, 1988, str. 189).

Procesne teorije proučujejo ključne procese ravnanja z ljudmi, ti procesi pa vodijo do določenih ciljev. Te teorije izhajajo iz zavestnega in voljnega ravnanja ljudi, pri čemer posameznik presodi možne posledice tega ravnanja ter pri tem izbere aktivnost prav zaradi pričakovanja določenega rezultata (Mrzel, Teorija in praksa, let. 37, 2/2000, str. 348-363).

Med pomembnejše predstavnike procesne teorije motivacije uvrščamo zlasti Vroomovo teorijo pričakovanj, Lockejevo teorijo ciljev, Skinnerjevo teorijo okrepitve, Adamsovo teorijo enakosti in teorijo socialnega učenja.

2.2.1. Teorija motivacije, ki temelji na pričakovanjih

Vroomova teorija motivacije temelji na pričakovanjih posameznika glede vpliva njegovih dejanj. Po teoriji motivacije, ki temelji na pričakovanjih, je večji del vedenja posameznika zavestno voden in posledično motiviran. Motivacija se potemtakem pojavi le, če posameznik misli, da s svojim vedenjem lahko pride do cilja, nagrade in da vrednost te nagrade upravičuje napor, ki ga vloži v spremembo svojega vedenja (Ivancevich et al., 2008, str. 121).

Moč motivacije posameznika bo odvisna od jakosti pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica oziroma nagrada, ter od vrednosti, ki jo predstavlja pričakovana nagrada za posameznika (Lipičnik, 1998, str. 171).

Vroomova teorija motivacije temelji na naslednjih predpostavkah:

- posameznik pričakuje, da bo rezultat posledica spremembe njegovega vedenja;
- posameznik ima za različna vedenja različna pričakovanja glede rezultata in zato lahko izbira med različnimi vedenji;
- posameznik bo motiviran za svoje delo, če bo pričakoval, da bo na podlagi uspešnega dela dosegel želeni rezultat – nagrado.

Po teoriji motivacije, temelječi na pričakovanjih, motivacija posameznika temelji na treh vrstah spremenljivk, in sicer (Hodgetts, 2002, str. 49-53):

1. Valenci. Valenca označuje, kako privlačen se zdi posamezniku možni rezultat. Vrednost je lahko bodisi pozitivna, v tem primeru gre za nagrado, bodisi negativna, v tem primeru gre za kazen, ali nevtralna.

2. Pričakovanju. Pričakovanje se nanaša na posameznikovo prepričanje o njegovi kompetentnosti, ki je povezana z določeno dejavnostjo, kar pomeni, da je izbrana dejavnost v okvirih njegove zmogljivosti. Pri tem je pomemben posameznikov občutek glede napora, ki je potreben za izvedbo naloge oziroma posameznikovo mnenje glede vpliva povečanja napora na verjetnost uspešne izvedbe naloge. Če je pričakovanje glede uspešne izvedbe visoko, bo posameznik pripravljen vložiti veliko napora za doseganje cilja. Če pa posameznik smatra cilj ali nalogo za nemogočo oz. nedosegljivo, se lahko zgodi, da ne bo pripravljen vložiti nikakršnega napora v doseganje cilja.
3. Instrumentalnosti. Instrumentalnost pomeni prepričanje posameznika o povezavi med rezultatom in dejavnostjo. Vrednost instrumentalnosti se giblje med 0 in 1, kar pomeni, da posameznik v skrajnih točkah bodisi ne verjame, da bo aktivnost prinesla pričakovan rezultat, bodisi je v to popolnoma prepričan.

Teorija pravi, da so za motivacijo potrebni vsi trije elementi, ki morajo obstajati, preden lahko od človeka pričakujemo, da bo za svoja dejanja motiviran. Teorija tudi zagovarja, da se želena obnašanja ponovijo, ko se ponovijo dejavniki, ki so jih izzvali. Človeka lahko motiviraš tako, da zeleno ravnanje nagradiš, neželenega pa kaznuješ ali prezreš.

Hodgetts (2002, str. 53) se zaveda, da vodstvo ne bo računalo moči motivacije za vsak cilj vsakega posameznika, vendar je po njegovem mnenju teorija pričakovanj v veliko pomoč pri razumevanju motivacije zaradi:

- pri teoriji pričakovanja ne razmišljamo, ali je oseba motivirana ali ne, temveč kako visoka je njegova motivacija;
- Maslowa teorija sicer na splošno vključi vse v strukturo motivacije, vendar ne govori o individualni motivaciji in pogledih nanjo;
- model predlaga, da se ljudje na podlagi izkušenj naučijo, kakšne nagrade jim ustrezajo in kakšne ne;
- motivacija ni neomajna le zaradi nagrad, ki so na razpolago, ampak tudi stopnje pravičnosti, ki jo spremlja.

2.2.2. Lockejeva teorija ciljev

Locke (v Gibson et al., 2003, str. 167) je pri preučevanju motivacije prišel do spoznanja, da cilji pomembno vplivajo na storilnost posameznikov. Cilj je specifična tarča, ki jo želi posameznik doseči in nanj deluje kot motivator, ker sili posameznika v primerjavo njegove obstoječe storilnosti s tisto, ki jo zahteva doseganje cilja.

Locke je pri svojem raziskovanju prišel do naslednjih zaključkov:

- cilji, ki so natančno določeni, se odražajo v večji storilnosti pri posamezniku v primerjavi s splošnimi, neoprijemljivimi cilji;

- zahtevnejši cilji močneje motivirajo posameznika in se odražajo v večji storilnosti v primerjavi z lahko dosegljivimi cilji, vendar je potrebno opozoriti, da cilji, ki se posamezniku zdijo nedosegljivi, ne dvigujejo motivacije, temveč jo zaradi frustriranosti posameznika onemogočajo;
- cilj bo imel svoj vpliv na motivacijo in storilnost posameznika, če se bo le ta z njim poistovetil ter sprejel zastavljeni cilj kot svoj osebni cilj;
- cilji morajo vedno biti povezani s povratnimi informacijami o njihovem doseganju ter ustreznimi nagradami;
- cilje posameznika je potrebno uskladiti s cilji skupine; kombinacija medsebojno usklajenih individualnih in skupinskih ciljev še dodatno motivira posameznika in poveča njegovo storilnost.

Ivancevich et al. (2008, str. 128) vidijo postavljanje ciljev v organizacijah kot učinkovito tehniko motiviranja zaposlenih.

2.2.3. Teorija okrepitve

Teorija okrepitve se nanaša na povezavo med posameznikovim vedenjem in posledicami vedenja za posameznika. Po teoriji okrepitve bo posameznik vedenje, ki ima zanj ugodne posledice, le-to verjetno ponavljal, medtem ko bo vedenje, ki ima zanj neugodne, negativne posledice, posameznik verjetno opustil (Daft, 1991, str. 415).

Skinnerjeva teorija okrepitve ne priznava potreb kot vodila posameznikovega vedenja, kot je to značilno za vsebinske teorije motivacije, niti ne priznava miselnih procesov, ki predstavljajo vodilo posameznikovega vedenja v večini procesnih teorij (Robbins, 1998, str. 182).

Na podlagi Skinnerjeve teorije okrepitve vodstvo podjetja vpliva na vedenje zaposlenih in raven njihove motivacije s pomočjo štirih osnovnih strategij: pozitivne okrepitve, negativne okrepitve, kazni in ingoriranja. Teorija okrepitve in tehnike, ki iz nje izhajajo, so lahko močno orodje pri vzpostavljanju organizacijske kulture, ki temelji na pozitivnem vedenju posameznikov. V skladu s teorijo okrepitve naj bi se ljudje na podlagi posledic svojega vedenja učili, kar pomeni, da se bodo vedenja, ki je prineslo negativne posledice, v prihodnosti verjetno izogibali, medtem ko bodo vedenje, ki je prineslo pozitivne posledice, verjetno ponavljali.

2.2.4. Adamsova teorija enakosti

Armstrong (1996, str. 309) pravi, da teorija enakosti temelji na mnenju posameznika, ali je obravnavan pošteno glede na ostale zaposlene.

Ivancevich et al. (2008, str. 123) meni, da teorija temelji na predpostavki, da je posameznik motiviran zaradi svoje želje po enakopravni obravnavi njega samega v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v podjetju oziroma na delovnem mestu. Posameznik dela v zameno za nagrado podjetja.

Posameznikova percepcija je primerjava vloženega napora s strani posameznika in nagrade, ki jo za vložen napor posameznik prejme, ter trdom drugih posameznikov in nagrad, ki so jih prejeli za svoje delo, trud. V kolikor bo posameznik smatral, da je za enak vložen napor prejel manjšo nagrado kot ostali zaposleni, bo postal nezadovoljen in bo skušal zmanjšati neenakost (Gibson, 2000, str. 272).

Robbins (1998, str. 186) pravi, da imajo zaposleni večjo toleranco do neenakosti, če smatrajo, da za svoje delo prejema večje nagrade v primerjavi s sodelavci in opozarja, da niso vsi posamezniki enako občutljivi na neenakosti. Nekateri posamezniki so celo naklonjeni nižjemu razmerju med vložki v delo in prejetimi nagradami. Adamsova teorija enakosti pri teh posameznikih slabo pojasnjuje motiviranost pri delu. Avtor pri tem navaja, da ima enakost razdelitve večji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih kot proceduralna enakost, vendar pa opozarja, da ima proceduralna enakost močan vpliv na pripadnost zaposlenih, vzpostavitev zaupanja nadrejenemu in njegovo avtoriteto, ter predstavlja močan dejavnik pri odločitvi posameznika o zapustitvi delovnega mesta oziroma organizacije. Avtor hkrati opozarja vodstvo, da ima povečanje zaznave proceduralne enakosti pri zaposlenih močan vpliv na dojemanje vodstva kot pozitivnega, tudi v primeru, da so sicer nezadovoljni z nagradami, možnostmi za napredovanje in ostalimi osebnimi bonitetami.

Armstrong (1996, str. 309-310) razlaga, da zaposleni zaznavajo dve vrsti "pravičnosti" oziroma enakosti:

- pravičnost oziroma enakost razdelitve, pri čemer gre za razmerje med vložkom v delo in prejetimi nagradami posameznika;
- proceduralna pravičnost oziroma enakost, pri čemer gre za enakost zaposlenih v proceduralnih postopkih podjetja, kamor spadajo postopki in merila napredovanja, sankcioniranja ipd.

Armstrong (1996, str. 309) nadalje navaja, da na dojemanje proceduralne enakosti s strani zaposlenih še zlasti vplivajo naslednji dejavniki:

- ustrezen odnos vodstva oziroma njegovo upoštevanje stališča zaposlenega;
- dajanje povratnih informacij o sprejetih odločitvah in njihova obrazložitev;
- uporaba enakih kriterijev za zaposlene ter
- odsotnost osebnih, subjektivnih predsodkov vodstva o zaposlenih.

Davis in Newstrom (1989, str. 136-139) na podlagi raziskav opozarjata vodstva podjetij, da si njihovi zaposleni navadno izberejo več skupin tako znotraj kot zunaj podjetij, s katerimi se primerjajo. Opozarjata tudi na zanimivo nagnjenost posameznikov k izkrivljanju

primerjalnih kriterijev v lastno korist in bodisi preveč poudarjajo vrednost določenih vložkov v delo, bodisi si za primerjavo izberejo neprimerne referenčne osebe ipd.

2.2.5. Teorija socialnega učenja

DuBrin (2002, str. 100) navaja, da pri teoriji socialnega učenja posamezniki opazujejo vedenje drugih in izhajajoče posledice ter temu primerno prilagajajo svoje vedenje. Posamezniki naj bi praviloma posnemali vedenje tistih, ki jim predstavljajo vzor. Pogosto gre za posnemanje nadrejenih, ki jim posamezniki želijo ugoditi. Da pa bi posameznik posnemal določeno vedenje, ga mora najprej prepoznati kot primerno in dovolj učinkovito, da ga je vredno posnemati.

DuBrin (2002, str. 104) pojasnjuje, da posameznik lahko posnema vedenje, ki je sestavljeno primarno iz motoričnih in verbalnih sposobnosti, ni pa mogoče na ta način posnemati vedenja, ki ga sestavljajo primarno kognitivni procesi. To pomeni, da lahko posameznik sicer posnema vedenje in se nauči npr. tehnike pogajanj, ne more pa posnemati npr. strateškega odločanja.

2.3. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Lipičnik (1998, str. 162–163) pravi, da teorije sicer pojasnjujejo obnašanje ljudi, še vedno pa je potrebno spoznati dejavnike delovne motivacije, ki se med seboj prepletajo ter so oblikovani iz posameznikove osebnosti in so tako specifični za vsakega zaposlenega. Kljub številčnosti dejavnikov, jih lahko strnemo v tri glavne skupine, ki vplivajo na motivacijo, in sicer:

1. Individualne razlike

Med nje štejemo značilnosti posameznika, ki se razlikujejo od človeka do človeka in med katere spadajo osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Na podlagi tega posameznike motivirajo različne stvari, zato je koristno posamezniku ponuditi priložnost, da bi začel s čim novim.

2. Značilnosti dela

Predstavljajo jih dimenzije dela, ki določajo, omejujejo in izzivajo, hkrati pa vključujejo zahteve po raznih zmožnostih – kdo lahko opravi delovne naloge, pogojujejo pomembne lastnosti dela ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

3. Organizacijska praksa

Sestavljajo jo politika podjetja, vodstva, pravila ter sistem nagrajevanja. Gre za natančno določene ugodnosti, nagrade, mehanizme pridobivanja novih ter ohranjanja obstoječih delavcev.

2.4. NAGRAJEVANJE KOT OBLIKA MOTIVACIJE

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti (Zupan, 2001, str. 122).

Zupan (2001, str. 121) pravi, da kljub temu, da se zdi, da si interesi podjetja in zaposlenih glede plač in nagrajevanja, nasprotujejo, je to tradicionalno gledanje danes že nekoliko zastarelo. Dejstvo je, da je usoda obeh neločljivo povezana. Podjetje ne more biti uspešno, sploh ne dolgoročno, če svojih uspehov ni pripravljeno deliti z zaposlenimi. Sicer bodo najboljši sodelavci odhajali, pri drugih pa bo padla zavzetost za delo. Prav tako zaposleni ne morejo dobiti dobrih plač, če podjetje ni uspešno. Zato je zelo pomembno, da skušajo oboji graditi partnerski odnos, v katerem bo vsak nekaj pridobil.

Da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora najprej zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

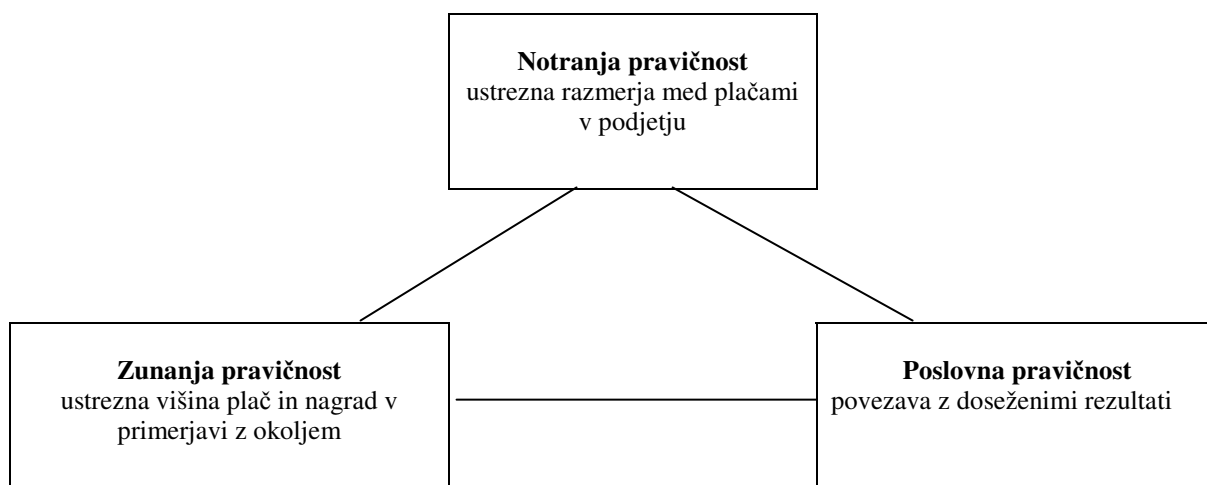
- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih (načrtovanih) okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Za DDTP je v okviru raziskave motivacije, zadovoljstva pri delu in pripadnosti, zelo pomembna zahteva – dojemanje pravičnosti.

Dojemanje pravičnosti je osebno doživljanje in nanj ne moremo vplivati zgolj s prizadevanji za čim boljše oblikovan sistem plač in nagrajevanja. Zaposleni nenehno primerjajo svoje plače z ostalimi v podjetju in izven njega (Zupan, 2001, str. 123). Dojemanje pravičnosti je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Sistem pa mora biti pravičen tako za zaposlene, kot za podjetje. Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja naj bi upoštevali trikotnik pravičnosti, ki ga prikazuje slika 3 (Hilb, 2000 v Zupan, 2001, str. 122):

- notranjo pravičnost, ki jo dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju,
- zunanjo pravičnost, ki jo dosežemo z ustrezno višino plač in nagrad glede na primerjavo z okoljem in
- poslovno pravičnost, ki jo dosežemo z ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo.

Slika 3: Trikotnik pravičnosti



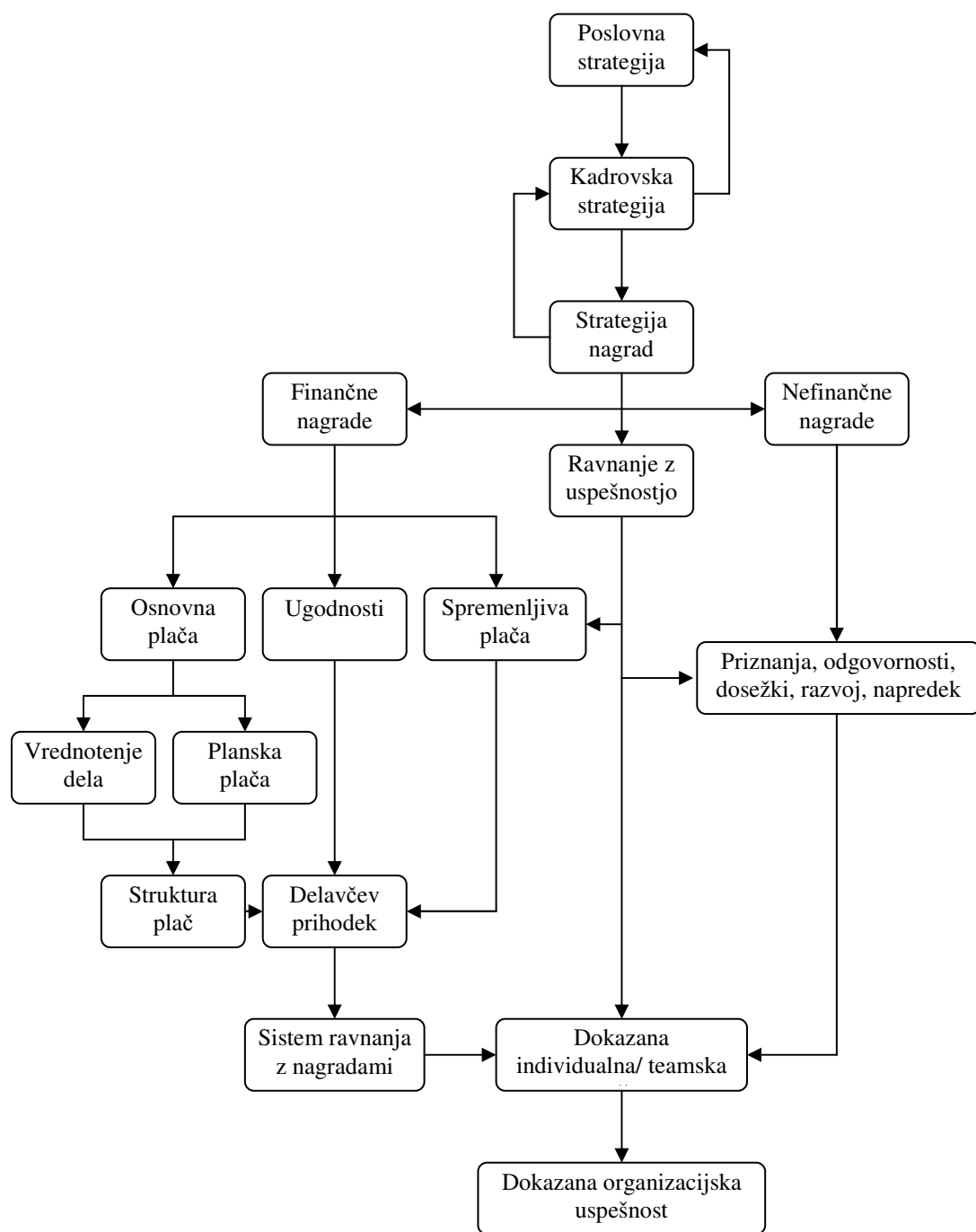
Vir: Hilb 2000 v Zupan, 2001, str.122

Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade sodijo predvsem: fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti. Med nefinančne nagrade pa sodijo: priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj in še kaj. Sistem nagrajevanja je predvsem dinamičen sistem – način spodbujanja dosežkov – ne statična struktura nagrad ali sistem postopkov za njihovo pridobivanje (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 488).

Pri vzpostavitvi sistema nagrajevanja je potrebno najprej definirati cilje, katere s sistemom želimo doseči, predvsem zato, da tako posamezniki, kot tudi delovne skupine jasno razumejo, kaj se od njih pričakuje. Drugi razlog je, da determinirani cilji omogočijo lažjo vzpostavitev sistema nagrajevanja, zlasti na področju postavitve kriterijev merjenja uspešnosti in s tem pripadajočega nagrajevanja. Pri tem podjetje ne sme pozabiti na delo posameznikov ter kakšne učinke bo to imelo na njihovo vedenje in delovanje organizacije kot celote (Lipičnik, 1998, str. 205-206).

Lipičnik (1998, str. 191) pojasnjuje, da sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse dotične organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene, glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (glej sliko 4).

Slika 4: Sistem nagrajevanja



Vir: Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 488

Wallace in Szilagy (v Lipičnik, 1998, str. 199) sta nagradam pripisala naslednje vplive:

- Nagrada lahko deluje kot cilj. Tako deluje nagrada takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- Nagrada lahko deluje kot instrument. Gre za primere, ko z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Čim več boste ponudili, tem uspešnejši boste pri tem. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodi.
- Nagrada lahko deluje kot simbol. Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo.
- Nagrada lahko deluje kot vajeti. Z denarjem je mogoče držati ljudi tudi na vajetih. To pomeni, da iz njih izvabite skoraj vse, kar hočete. Pogoji, da deluje denar v tej smeri, je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in da je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, ki bi si kaj takega domislil. To pa ni le nehumano, ampak pri tem o motiviranju ne moremo govoriti. Govorimo lahko le o manipulaciji.

2.4.1. Finančno nagrajevanje

Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj visok. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto prevladujoč dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik, 1998, str. 199).

Denar ima za ljudi različno vlogo. A za mnoge je zelo pomemben in ga kot motivacijski dejavnik ne moremo izključiti. Povišanje plače je neke vrste priznanje za dobro delo in kot tako sodi med motivatorje tudi po Herzbergu (Zupan, 2001, str. 120).

Armstrong (1996, str. 590–593) kot elemente finančnega nagrajevanja navaja osnovno plačo in dodatke k osnovni plači (glej tabelo 6).

Tabela 6: Osnovna plača in dodatki k osnovni plači

osnovna plača	Je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj še vedno zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Na njeno višino se veže še mnogo drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Njihovo višino podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja dela in upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe (Zupan, 2001, str. 147).
dodatki k osnovni plači	Dodatek za individualno uspešnost, "plačilo za zasluge". Bonusi - enkratne nagrade za uspešno opravljeno delo posameznika, skupine ali tima. Spodbude - plačila povezana z dosežki v preteklosti, njihov namen je motivirati zaposlene z namenom, da postanejo uspešnejši pri delu. Cilji so običajno kvantitativno ovrednoteni. Provizije – posebna oblika spodbude, kjer plačilo pomeni določen odstotek vrednosti prodaje. Plačilo na podlagi veščin, znanj, ki jih delavec ima plačilo za odgovornost, ki jo delavec ima na delovnem mestu. Nagrade za storilnost. Plačilo za zmožnosti. Dodatki zaradi posebnih okoliščin, kamor spadajo: nadurno delo, izmensko delo, nočno delo, dodatek za po zakonu dela proste dneve, dodatki za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu.
skupen zaslužek	Se običajno računa kot seštevek osnovne plače in dodatkov k osnovni plači. Sestavlja ga vsota denarja, ki je izvedena kot nakazilo na banko.
bonitete	Delavčeve bonitete, ki so znane kot posredno plačilo: dodatno pokojninsko zavarovanje, službeni avtomobil, službeni mobilni telefon.
celotna nagrada / plačilo	Je vrednost vseh denarnih plačil in bonitet, ki jih je deležen delavec.

Vir: Armstrong, 1996, str. 590 - 592

V zadnjem desetletju je prišlo v sistemih plač in nagrajevanja do precejšnjih sprememb. Poleg povezovanja plač s poslovno in kadrovske strategije so pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja tudi naslednje spremembe (Zupan, 2001, str. 129–130):

- Povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja. Med programi povezovanja plač in nagrad z uspešnostjo se najbolj uveljavljajo tisti, ki temeljijo na uspešnosti skupin oziroma enot in celotnega podjetja. Pravica do nagrade zaradi uspešnosti skupine oziroma podjetja je običajno vezana na razvrstitev delovnega mesta v plačilni razred. Plačilni razredi, ki so višje na hierarhični lestvici, imajo zaradi večjega vpliva na poslovanje tudi pravico do višjega dodatka. Izplačila niso le gotovinska, temveč za vse zaposlene vključujejo dolgoročne spodbude, kot so npr. delniške opcije in delnice.
- Povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene (risk-sharing). Delodajalci in zaposleni včasih celo sklenejo sporazum in osnovne plače znižajo pod trenutno raven. V zameno pa lahko zaposleni pridobijo večji dodatek za uspešnost. V tem smislu v podjetjih poudarjajo možnosti za povečanje celotnih izplačil, ugodnosti in nagrad, manj pa v višino osnovne plače.

- Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti. Ker se povečuje pomen znanja in zmožnosti ter uveljavlja učeča se organizacija, podjetja na novo postavljajo merila za določanje osnovne plače. Temeljila naj bi na vrednosti posameznika in njegovih zmožnostih. Več kot lahko delavec naredi (v smislu zahtevnosti dela), večja je njegova vrednost za podjetje.
- Raznoverstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine. Zaradi različnih zmožnosti, želenega vedenja in vpliva na poslovanje med poklicnimi skupinami, kot so na primer administrativna in tehnična podpora, izvajalci, strokovnjaki in managerji, se zanje razlikuje tudi sistem plač in nagrajevanja.
- Prenos odgovornosti s sistema na managerje, ki lahko samostojno oblikujejo določene sestavine celovitega sistema nagrajevanja, seveda v premišljeno postavljenih okvirjih. Običajno so za to določene omejitve pri skupni masi plač in delu, ki je namenjen za nagrajevanje, lahko pa v podjetju enotno opredelijo tudi ključna merila uspešnosti.
- Konkurenčno pozicioniranje, ko delodajalec svoj sistem plačevanja in nagrajevanja primerja s konkurenco, s čimer preverja upravičenost svojih stroškov za plače in nagrajevanje, hkrati pa zagotavlja, da (p)ostane privlačen za najboljše kadre.
- Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja, tako da zaposleni jasno vidijo vpliv različnih načinov svojega vedenja na končno izplačilo in nagrado, saj sistem le tako lahko spodbuja želeno vedenje zaposlenih za doseganje ciljev.
- Usmerjeni v prihodnost. Tradicionalni sistemi so nagrajevali pretekle rezultate. Novi so bolj usmerjeni v prihodnost in skušajo podpirati prihodnje poslovne načrte. To podjetja dosežejo s tem, da nagradijo pridobivanje novih znanj in zmožnosti, plačilo po uspešnosti pa vežejo na dolgoročne spodbude, kot so delnice in delniške opcije.
- Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih. Tradicionalni pogled je temeljil na izključevanju, saj so v podjetjih razmišljali o tem, kdo ni upravičen do nagrad za uspešnost. Danes prehajajo k vključevanju čim večjega števila zaposlenih. Zavedajo se, da le tako krepijo skupno privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov.

Pri DDTP so pri delu izredno pomembne tudi veščine. Ivancevich et al. (2008, str. 185) pravijo, da se vse več podjetij poslužuje tudi plačila na osnovi veščin in zmožnosti posameznika. V tradicionalnih plačnih sistemih so bili posamezniki plačani na osnovi svojega delovnega mesta. Pri planiranju na osnovi veščin so delavci plačani na osnovi osebnih veščin in zmožnosti, ki jih imajo. Običajno dobi posameznik na začetku osnovno plačilo. Ko pa ob delu razvije potrebne veščine, dobi povišanje. Stopnja plačila temelji na plačilu veščin in zmožnosti posameznika, ne glede na to, na katero delovno mesto je razporejen. Pri tovrstnem nagrajevanju posamezniki niso plačani glede na starost oziroma delovno dobo.

Ivancevich et al. (2008, str. 185) trdijo, da ima sistem plačila veščin in zmožnosti posameznika naslednje prednosti:

- Ker imajo zaposleni več veščin, organizacija povečuje svojo fleksibilnost pri zadolžitvi delavcev na različna delovna mesta.
- Ker plačilo ni osnovano glede na delovno mesto posameznika, podjetje potrebuje manjše število izrazitih, ozko določenih, delovnih mest.
- Podjetje potrebuje manjše število zaposlenih, saj le-ti obvladajo različne veščine in so zelo uporabni pri notranjih menjavah. Podjetje posameznike razporedi na dela, kjer se pojavi potreba po njih.
- Organizacija se lahko sooča z zmanjšanjem kadra zaradi fluktuacije ali absentizma, kar lahko kratkoročno kompenzira z notranjimi menjavami.

Sistem plačila na osnovi veščin je seveda pomembno povezan z delom in delovnimi nalogami, ki jih posameznik opravlja. Pri DDTP se že v svojem osnovnem delu zahtevajo znanja in veščine glede na delo, ki ga opravljajo. DDTP so v skupini rangirani v: skupinovodjo; člana skupine, ki dela samostojno; člana skupine, ki delo opravlja enakovredno z drugimi; člana skupine, ki delo opravlja po neposrednih navodilih skupinovodje. Običajno so v funkcije v skupini rangirani glede na znanja in veščine in imajo glede na to dobro izhodišče za urejanje plačila glede na znanja in veščine posameznika.

V določenih podjetjih pa ni najbolj primerno plačilo za individualno delo, saj organizacija dela z uporabo timov. W. Edwards Deming in ostali strokovnjaki za nagrajevanje opozarjajo, da je individualno nagrajevanje neprimerno za tista podjetja, katerih delo v glavnem poteka na podlagi timov, skupin. Po njihovem mnenju individualno nagrajevanje vzbuja tekmovanje. Timi morajo sodelovati v timski strukturi in procesu. Poleg tega obstajajo metode za prepoznavanje posebnih zaslug in pokažejo spoštovanje vodjem in izvajalcem (Ivancevich et al., 2008, str. 187).

V situacijah, kjer so timi relativno samostojni in imajo merljive cilje, so lahko ocenjeni, lahko obstajajo nagrade za dosežene cilje.

Prav tako bi pri DDTP v smislu povezovanja plač in nagrad z uspešnostjo prišlo v poštev nagrajevanje, ki temelji na uspešnosti skupin oziroma enot in celotnega podjetja. DDTP se namreč zavedajo, da so nekatere skupine preprosto učinkovitejše in zato boljše, za svoje delo pričakujejo tudi boljše plačilo. V skupini pa je običajno tudi prepoznan tisti, ki je boljši in tega pogosto izberejo tudi za mentorja novincem.

Seveda pa je pri nagrajevanju zelo pomembna težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja. Zaposleni morajo jasno videti vpliv različnih načinov svojega vedenja na končno izplačilo in nagrado. Le tako lahko sistem spodbuja želeno vedenje zaposlenih za doseganje ciljev.

2.4.2. Nefinančno nagrajevanje

Armstrong (1996, str. 592-593) pravi, da je nefinančno nagrajevanje tisto, ki se osredotoča na zadovoljitev potreb po dosežkih, odgovornosti, vplivu, prepoznavanju in osebni rasti.

Zupan (<http://www.erevir.com/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=187>) pravi, da so za dobro delo mnogim pomembne tudi spodbude iz okolja, med katerimi imajo nagrade in priznanja posebno mesto, saj z njimi dobimo potrditev svoje uspešnosti, občutek, da opazijo naše prizadevanje in da naše delo cenijo. Nagrada ni nujno povezana z denarnim izplačilom in se jih zato lahko poslužujejo tudi v podjetjih, ki imajo finančne omejitve.

Namen nefinančnih nagrad je zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik, 1998, str. 247).

Učinkovite so lahko tudi povsem nematerialne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala, ki sploh nič ne stane, lahko spodbuja k boljšemu delu. Nekoliko večjo težo imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo. Seveda pa ni pomembno zgolj to, kakšna je nagrada. V prvi vrsti je pomembno, da izberemo pravega nagrajenca, tistega, ki si nagrado zares zasluži. To lahko storimo le, če imamo jasno postavljena merila in če ustrezno spremljamo uspešnost zaposlenih in jim tudi sproti nudimo povratne informacije o tem, kako smo zadovoljni z njihovim delom. Navsezadnje pa je pomemben tudi način, kako podelimo nagrado. Za večje dosežke je že prav, da nagrado izročimo javno na primerni slovesnosti. V vsakem primeru pa mora imeti izročitev nagrade tudi neko osebno noto (<http://www.erevir.com/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=187>).

3. PRIPADNOST, ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU IN FLUKTUACIJA

Pripadnost in lojalnost zaposlenih je veliko težje doseči kot pa njihovo zadovoljstvo pri delu. Eden glavnih vzrokov za to je, da je interes za doseganje zadovoljstva dvostranski, za doseganje lojalnosti pa enostranski (Mihalič, 2008, str. 6).

Varona (2002 v Mihalič, 2008, str. 7) strokovno definira pripadnost zaposlenih kot multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen zlasti z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov.

Mihalič (2008, str. 7) pojasnjuje, da poznamo več vrst lojalnosti in pripadnosti zaposlenih, in sicer timu ali skupini, delu, vodji, karieri, organizaciji, vendar je pripadnost organizaciji

najpomembnejša. Zato je cilj doseči pripadnost organizaciji in sicer tako, da bo organizacija poskrbela za zadovoljstvo zaposlenih.

3.1. OPREDELITEV PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH

Pripadnost zaposlenih se nanaša na zvestobo, lojalnost in zaupanje organizaciji in se ne odraža zgolj z rednim prihajanjem zaposlenega na delo in samostojnim opravljanjem svojih zadolžitvev.

Pripadnost zaposlenih vsebuje več komponent:

- identifikacijo s cilji in vrednotami,
- željo pripadati organizaciji,
- pripravljenost in željo delati v korist organizacije (Armstrong, 1996, str. 319).

Coetzee (2005, str. 53) definira pripadnost v smislu sile, ki usmerja posameznikovo vedenje, kot:

- relativno moč posameznikovega poistovetenja z organizacijo;
- psihološko navezanost posameznika na organizacijo, ki odraža stopnjo posameznikovega ponotranjenja oziroma privzemanja karakteristik in usmeritev organizacije;
- psihološko stanje posameznika, zaradi katerega je navezan na organizacijo.

3.1.1. Dejavniki, ki napovedujejo pripadnost

Vodstvo lahko sklepa o posameznikovi pripadnosti v prihodnosti, na podlagi analize opredeljenih skupin dejavnikov.

Graham (1991, str. 249-270) pravi, da na odnos in vedenje posameznika ter posledično na njegovo pripadnost organizaciji vplivajo tri skupine dejavnikov, ki so:

- a) osebnostni dejavniki posameznika,
- b) dejavniki delovnega okolja in
- c) pozicijski dejavniki.

a) Osebnostni dejavniki posameznikove pripadnosti

Višjo stopnjo pripadnosti organizaciji po mnenju Bolina (2003, str. 60-72) opredeljujejo naslednje osebnostne značilnosti posameznikov:

- vestni, ekstrovertirani in optimistični posamezniki;
- timsko usmerjeni, cilje skupine postavljajo pred lastne cilje;
- empatični posamezniki, ki radi pomagajo sodelavcem;
- posamezniki, ki svoje delo dojemajo širše in mu pripisujejo globlji pomen.

b) Dejavniki delovnega okolja

Te dejavnike je Coetzee (2005, str. 51-54) razdelil v naslednje skupine:

- Vrednote neposrednega delovnega okolja posameznika, ki si jih posameznik na delovnem mestu deli s sodelavci in lahko bistveno vplivajo na pripadnost posameznika organizaciji. Vrednote, ki veljajo za pozitivne, zaposleni relativno lahko vzamejo za svoje in predstavljajo osnovo za tesnejše odnose med sodelavci. Med te vrednote spadajo: kakovost, inovativnost, sodelovanje, udeležba pri odločitvah itd.
- Za izgradnjo visoke stopnje pripadnosti zaposlenih v organizaciji je izrednega pomena odnos med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim. Vodja v očeh zaposlenega predstavlja oziroma zastopa organizacijo, saj v večini organizacij predstavlja glavni stik med zaposlenim in organizacijo. Zaupanje v vodjo zato pogosto predstavlja zaupanje v organizacijo. Vodja lahko bistveno vpliva na stopnjo medosebnega zaupanja med zaposlenimi v svoji delovni skupini. Izrednega pomena je pravičnost vodje v medosebnih odnosih, saj naj bi s tem zaposlenim dokazoval, da jih vodja ceni kot posameznike, ki so pomembni za organizacijo. Pravičnost razdelitve in pravičnost v formalnih postopkih na ravni organizacije sta pomembni, vendar šele pravičnost vodje v medosebnih odnosih v očeh zaposlenih manifestira obstoj pravičnosti v organizaciji.
- Značilnosti delovnega mesta lahko bistveno vplivajo na pripadnost posameznika organizaciji. Stopnja samostojnosti posameznika pri delu, stopnja povratnih informacij, ki jih prejema iz okolja, ter občutek doseganja ciljev močno vplivajo na posameznikovo zaznavanje stopnje samokontrole lastnega vedenja⁴.
- Podpora organizacije se nanaša na odnos, ki ga ima organizacija do zaposlenega. Raziskave so pokazale, da so zaposleni v organizacijah, ki so jim s fleksibilnostjo dela omogočale uravnovežiti poslovno in družinsko življenje, jim stala ob strani v primeru osebnih stisk, omogočila določene ugodnosti njihovim družinam itd., pripravljene za organizacijo storiti celo več, kot je zahtevano. Povezava med posameznikovo pripadnostjo organizaciji in odnosom organizacije do zaposlenega kot posameznika s človeškimi potrebami je tako po navedbah Bolina (2003, str. 60-72) zelo močna in pozitivna.

c) Pozicijski dejavniki pripadnosti so:

- delovna doba posameznika pri organizaciji in
- hierarhični nivo delovnega mesta, ki ga posameznik zaseda (Coetzee, 2005, str. 57).

Z dolžino delovne dobe, ko je posameznik zaposlen pri organizaciji, narašča tudi njegova stopnja pripadnosti le-tej. Rousseau in Parks (1993, v Coetzee, 2005, str. 61) vidita razlog

⁴ Samokontrola vedenja se tako nanaša na posameznikovo prepričanje, da lahko s spreminjanjem lastnega vedenja vpliva na potek dogodkov in končni rezultat.

za povečevanje stopnje pripadnosti posameznika predvsem v izgradnji odnosa in vezi med posameznikom in organizacijo, torej bolj v čustveni komponenti pripadnosti.

Morrow (1983, v Freud in Carmeli, 2003, str. 708-725) pa predstavlja pet glavnih dejavnikov pripadnosti, za katere smatra, da imajo vzajemen medsebojni vpliv:

- Pripadnost, ko delo smatramo kot vrednoto in ko vse ostalo izhaja iz dela (Greenberg, 1977, Mudrack, 1999 v Freud in Carmeli, 2003, str. 708–725).
- Vključitev v delo je definirana kot ustvarjanje močnega odnosa med delavcem in njegovim delom ter pripravljenostjo investiranja lastnih virov v svoje delo (Kanungos, 1982 v Freud in Carmeli, 2003, str. 708–725).
- Pripadnost karieri je stopnja, do katere se želi delavec razviti in napredovati v svoji karieri. V tem primeru gre za osebni razvoj, ki ni povezan z organizacijo, v kateri je zaposlen (Blau, 1985 v Freud in Carmeli, 2003, str. 708–725).
- Trajnostna pripadnost je osnovana na delavčevem ovrednotenju stroškov in koristi v odnosu z določeno organizacijo. Torej ocenjuje organizacijsko pripadnost (Morrow, McElroy, 1986, v Freud in Carmeli, 2003, str. 708–725).
- Učinkovita organizacijska pripadnost povezuje zaposlene z organizacijskimi cilji in vrednotami (Morrow, 1993 v Freud in Carmeli, 2003, str. 708–725).

Teh pet dejavnikov pripadnosti je razdeljenih v dve glavni skupini. Prva skupina preiskuje pripadnost, ki vpliva na delovni odnos in ni povezana z organizacijo, v kateri je delavec zaposlen. Druga skupina vključuje pripadnost, na katero neposredno vpliva organizacija, v kateri je delavec zaposlen in vključuje obe, trajnostno in učinkovito organizacijsko pripadnost (Allen in Meyer, 1993 v Freud in Carmeli, 2003, str. 708–725).

3.1.2. Pripadnost in vzajemnost

Armstrong (1996, str. 327) pravi, da je pojem vzajemnost tesno povezan s konceptom pripadnosti in sicer, da je vzajemnost v podjetju opaziti, kadar se ujema medsebojna odvisnost vodstva in zaposlenih in imata od tega obe stranki korist.

Vzajemnost pomeni, da vodstvo skrbi za zadovoljstvo zaposlenih ravno tako, kot za uspeh podjetja, ter da zaposleni skrbijo za uspeh podjetja ravno tako, kot za svoje lastno zadovoljstvo (Armstrong, 1996, str. 327).

Kochan and Dyer (1995 v Armstrong, 1996, str. 327-328) pa predlagata naslednje ukrepe za vzajemnost v podjetjih:

- strateška stopnja, ki vključuje: podporne poslovne strategije, da vodstvo ceni pripadnost, učinkovit vpliv HR-ja pri pripravljanju strategij in upravljanju;

- funkcionalna stopnja: investicije v izobraževanje in razvoj osebja, izbira osebja, ki je zaposlitveno ustaljeno, kompenzacija primanjkljaja, ki nastane pri zaposlenih, ki niso lastniki, na način, da zaposlene ponovno "mobiliziramo, jih na novo pritegnemo k motiviranemu sodelovanju;
- stopnja delovnega mesta: zasnovati selekcijo na visokih standardih, širok spekter nalog in skupinsko delo, vključevanje zaposlenih v reševanje problemov, vzdrževanje klime sodelovanja in zaupanja.

Strategija vzajemnostne pripadnosti je osnovana na principu visoko pripadnega vodstva, ki ga Wood (v Armstrong, 1996, str. 328) definira kot: obliko vodstva, ki privzame za cilj, da ima zaposleni močno samokontrolo in ga ni potrebno usmerjati s sankcijami ali zunanjim pritiskom, ter da odnos med njim in organizacijo temelji na visoki stopnji zaupanja.

Hierarhični nivo delovnega mesta v organizaciji in z njim povezan socialno-ekonomski standard posameznika je po izsledkih raziskav najzanesljivejši dejavnik, po katerem lahko napovedujemo posameznikovo pripadnost organizaciji, saj visok hierarhični položaj v organizaciji posamezniku omogoča sodelovanje v procesu odločanja, ustrezen ugled med sodelavci, formalno avtoriteto ter s strani organizacije izkazuje zaupanje, kompetence in pomen njihovega dela. Zaposleni na višjih položajih imajo navadno več svobode pri odločanju, vedenju in posledično močnejši občutek samokontrole nad svojim delom, kar tudi pomembno vpliva na pripadnost posameznika organizaciji.

3.2. OPREDELITEV FLUKTUACIJE

Fluktuacija je dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odhodu delavcev iz podjetja iz različnih vzrokov in jih je potrebno nadomestiti (<http://www.edupool.net/znanje/znanje.htm>). Ločiti je potrebno med potencialno in dejansko fluktuacijo. Potencialna fluktuacija je tista, kjer delavci razmišljajo o zamenjavi svojega dela v organizaciji ali pa so v procesu iskanja nove službe. Dejanska fluktuacija pa je, ko se delavci že odločijo za zapustitev organizacije in so si že našli novo delo.

Florjančič in Možina (1987, v Gorenak in Željko, 2008, str. 14-21) govorita o fluktuaciji na makro in mikro nivoju. Na makro nivoju vidita fluktuacijo kot neorganiziran in neplaniran premik človeških virov med organizacijami, medtem ko fluktuacijo na mikro nivoju vidita kot rezultat frustracij in nezadovoljstva zaposlenih. Fluktuacijo pa obravnavata kot zapuščanje delavcev ene organizacije z namenom zaposlitve v drugi.

Iz organizacijskega vidika ni vsaka fluktuacija slaba za podjetje. Določena stopnja fluktuacija je zaželena, potrebna in normalna. Novi kadri prispevajo sveže izkušnje, nove informacije (Branham, 2001, str. 5-10).

Branham (2001, str. 11) pravi, da ni pomemben le podatek, kolikšen je delež fluktuacije v podjetju. Ključen je podatek, kdo so osebe, ki zapuščajo podjetje in kateri so razlogi za to.

Branham (2001, str. 11-14) podaja šest ključnih razlogov, zakaj podjetje zapuščajo pomembni, ključni kadri:

1. ne vidijo povezave med svojo plačo in delom, zato iščejo boljšo priložnost, ki običajno vključuje boljšo plačo;
2. ne zaznajo svojih priložnosti rasti in priložnosti v podjetju, kljub temu, da v podjetju obstajajo "skrite" priložnosti;
3. svojega dela ne vidijo kot pomembnega⁵, njihov prispevek ni prepoznan in vrednoten kot pri ostalih;
4. nimajo možnosti uporabiti svojih naravnih talentov;
5. vodilni imajo nejasna in nerealna pričakovanja do zaposlenih;
6. ne želijo več tolerirati izkoriščevalskega vodstva ali slabega delovnega okolja.

Stopnjo fluktuacije izračunamo tako, da število novo zaposlenih delavcev (sprejetih, da bi nadomestili tiste, ki so v opazovanem letu odšli iz organizacije), delimo s skupnim številom zaposlenih v opazovanem obdobju.

3.3. POVEZANOST MED ZADOVOLJSTVOM, PRIPADNOSTJO IN FLUKTUACIJO

Cilj organizacije je doseči pripadnost organizaciji in sicer tako, da bo organizacija poskrbela za zadovoljstvo zaposlenih. Na ta način se bo zmanjšala tudi fluktuacija (Mihalič, 2008, str. 7).

Vendar pa nizka stopnja pripadnosti podjetju še ne pomeni avtomatično tudi visoke stopnje fluktuacije zaposlenih. Proces fluktuacije poteka v treh fazah:

- prva faza je opredeljena z (ne)zadovoljstvom pri delu;
- druga faza je opredeljena z namero po odhodu in jo imenujemo potencialna fluktuacija;
- tretja faza je faza dejanske fluktuacije.

Pripravljenost na spremembe je del, ki je povezan z namero o fluktuaciji. To je del, ko zaposleni svojo željo po spremembi z odločitvijo dokončno spremeni v spremembo zaposlitve.

⁵ Kako pomembno je delo nekoga, je stvar percepcije. To pove znana zgodba dveh, ki sta prenašala kamne. Ko vprašajo prvega kaj počne, le-ta odgovori: "Prenašam kamenje". Drugi pa na isto zastavljeno vprašanje odgovori: "Gradim katedralo".

Sprememba je pogosto dobra tako za posameznika, včasih celo za podjetje (Baruch, 2001 v Schyns, 2007, str. 660-679). S stališča posameznika je fluktuacija pozitiven pojav. Vključuje namreč razloge, kot je na primer ponudba boljšega delovnega mesta, ki vključuje boljše materialne ali nematerialne pogoje. Kar je še posebej lahko doseči, če ima delavec veliko možnost zaposljivosti (Hall, 1996, Van Dam, 2003 v Schyns, 2007, str. 660-679).

Fluktuacija je lahko pozitivna tudi za podjetje, v primeru, da podjetje z delom delavca ni zadovoljno, ga ne potrebuje več... V nasprotnem primeru pa je fluktuacija za podjetje strošek.

Zato se mora vsako podjetje osredotočiti na to, kolikšni so stroški pri nadomestitvi oziroma zamenjavi najbolj kritičnih, najtežje nadomestljivih, odličnih delavcev, kajti ti so tisti, katere si podjetje najtežje privoščiti, da jih izgubi. Pri preračunu stroškov je zato potrebno upoštevati direktne in indirektne stroške pri najemu in nadomestitvi delavca, ki je odšel (Branham, 2001, str. 6).

Potencialna fluktuacija je predhodnica dejanske fluktuacije. V širšem pomenu lahko rečemo, da potencialna fluktuacija zajema vse zaposlene, ki premišlujejo o zapustitvi organizacije (Hellman, 1997, str. 677-689). Na tovrstno razmišljanje vplivajo tako dejavniki zunaj kot znotraj organizacije.

Med zunanje dejavnike fluktuacije lahko uvrstimo razmere na trgu delovne sile oziroma možnosti za zaposlitev. Le-te so pri deficitarnih poklicih velike.

Med notranje dejavnike, ki vplivajo na potencialno fluktuacijo, se najpogosteje navajajo zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo z nadrejenimi, sistemi napredovanja in nagrajevanja, stopnja sodelovanja pri odločanju, avtonomija pri delu ter način razreševanja konfliktov. Čim večja je stopnja nezadovoljstva z naštetimi dejavniki, tem večja je verjetnost, da bo zaposleni pričel razmišljati o zamenjavi organizacije.

4. RAZISKAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH DELAVCEV DEFICITARNIH TEHNIČNIH POKLICEV NA PODROČJU INŠTALACIJSKIH STORITEV

Izhodišče raziskave je moje razumevanje predmeta raziskovanja, ki sem ga pridobila s preučevanjem literature s področij motivacije in pripadnosti zaposlenih. Na podlagi zbranih informacij sem za področje deficitarnih tehničnih poklicev na področju inštalacijskih storitev v zasavski regiji izpostavila problematična področja dejavnikov motivacije in pripadnosti pri teh zaposlenih.

Opredelila sem naslednja področja dejavnikov:

- dejavniki, ki vplivajo na raven motivacije zaposlenih DDTP v zasavski regiji;
- dejavniki nagrajevanja, ki motivirajo zaposlene DDTP v zasavski regiji;
- dejavniki, ki vplivajo na raven pripadnosti zaposlenih DDTP v zasavski regiji.

Pri izvedbi raziskave omenjenih področij dejavnikov za zaposlene DDTP sem med kvantitativno in kvalitativno izvedbo raziskave izbrala kvalitativno. Kvalitativna raziskava se mi zdi primernejša, saj je namenjena odkrivanju vzrokov in ozadja. Zikmund (2000, str. 220) pravi, da gre usmeritev pri kvantitativnem raziskovanju predvsem v "širino" in informacije "koliko", pri kvalitativnem raziskovanju pa skušamo pridobiti informacije o vzrokih, poskušamo odgovoriti zakaj je do nečesa prišlo. Kvalitativne raziskave so še posebej primerne za odkrivanje občutij, vrednot, motivacij, stališč in percepcij.

Poleg tega pravi Zikmund (2000, str. 221), kvalitativno raziskovanje uporabljamo predvsem pri motivacijskih raziskavah, pri čemer skušamo odkriti, zakaj pride do določenega vedenja, pri čemer se upošteva demografske, vedenjske, osebne spremenljivke in spremenljivke življenjskega stila. Prav tako tovrstno raziskovanje uporabljamo pri raziskavah stališč, s katerimi želimo pridobiti informacije o mnenju udeležencev o neki stvari.

4.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen mojega magistrskega dela je raziskava dejavnikov motivacije in pripadnosti točno določene skupine delavcev na področju zasavske regije, katerih poklice uvrščamo med deficitarne tehnične poklice. Oznaka deficitaren poklic je kazalnik neprivlačnosti poklica za delovno prebivalstvo, ki najverjetneje izhaja tudi iz specifike dela in delovnega okolja.

Omenjena spoznanja predstavljajo temelj naloge, na katerem sem si zastavila cilj raziskave, to pa je spoznati glavne dejavnike, na katere mora biti podjetje pozorno v procesu motiviranja ter dviga zadovoljstva zaposlenih.

Cilji raziskave:

- opredeliti področja dejavnikov motivacije zaposlenih DDTP v zasavski regiji;
- opredeliti dejavnike nagrajevanja, kakršnega si želijo DDTP v zasavski regiji;
- oblikovati smernice za izboljšanje situacije.

4.2. METODE DELA

Za potrebe raziskave dejavnikov motivacije in pripadnosti zaposlenih DDTP na področju inštalacijskih storitev v zasavski regiji, sem se odločila za kvalitativno raziskavo. Za njeno

izvedbo sem podatke pridobila z anketiranjem po pošti. Pri vzorčenju sem se poslužila neverjetnostnega vzorčenja, in sicer namenskega vzorca.

4.2.1. Metoda zbiranja podatkov

Pri zbiranju podatkov sem imela na voljo več načinov:

- osebno anketiranje,
- anketiranje po pošti,
- telefonsko anketiranje,
- anketiranje s pomočjo interneta.

Anketiranje po pošti je bilo glede na namen raziskave in dane razmere najprimernejše, saj ima številne prednosti. Anketiranje po pošti je Zikmund (2000, str. 190–206) opredelil:

- kot morda edini način, da dosežemo respondenta;
- ni težav z vzorčnim okvirom (če je na voljo seznam naslovnikov);
- ni pristranskosti zaradi vpliva anketarja;
- respondent si sam določi kdaj in kako hitro bo izpolnil vprašalnik;
- zagotovljena je anonimnost respondenta;
- omogoča veliko razpršenost vzorčnih enot;
- je razmeroma poceni.

Anketiranje po pošti ima tudi pomanjkljivosti, in sicer:

- ni nadzora nad tem, ali je odgovarjala ravno tista oseba, katero smo želeli;
- težko je vplivati na hitrost in obseg odziva;
- ni nikogar, ki bi anketirancu razložil morebitna dvoumna vprašanja;
- respondent si lahko vnaprej ogleda celoten vprašalnik, preden začne odgovarjati.

Glede na moje dosedanje izkušnje na delovnem mestu kadrovnice, sem izbrala anketiranje po pošti, saj sem na ta način dosegla tako tiste ki jih poznam osebno in jim je pomembna anonimnost pri odgovorih, kot tudi tiste, ki jih osebno ne poznam, vendar sem imela na voljo njihove sezname. Poleg tega sem na ta način anketiranja dosegla tudi razpršenost vzorčnih enot na področju Zasavja.

4.2.2. Opis vzorca

Metode vzorčenja delimo v dve kategoriji: verjetnostno in neverjetnostno vzorčenje (Kotler, 1996, str. 136–139).

Med verjetnostno vzorčenje spadajo:

- enostavni naključni vzorec (pri katerem ima katerakoli enota v populaciji enako in vnaprej znano možnost, da bo izbrana);

- stratificiran naključni vzorec (enote v skupini so razdeljene na stratum, ki se medsebojno izključujejo; iz vsakega stratum se nato izbere naključni vzorec);
- vzorec skupinic (populacijo razdelimo na medsebojno izključujoče se skupine, izmed katerih izberemo vzorec skupin za nadaljnje raziskovanje).

Med neverjetnostno vzorčenje spadajo:

- kvotni vzorec (v populaciji opredelimo kategorije, nato pa v vsaki kategoriji obdelamo predpisano število enot);
- namenski vzorec (izberemo tiste enote populacije, za katere smatramo, da bodo dale najnatančnejše oziroma najbolj relevantne podatke);
- priložnostni vzorec (izberemo tiste enote populacije, do katerih najlažje pridemo).

Najbolj relevantne podatke za potrebe kvalitativne raziskave dejavnikov motivacije DDTP v zasavski regiji sem pričakovala ob uporabi neverjetnostnega vzorčenja, in sicer namenskega vzorca.

V vzorec sem zbrala delavce deficitarnih tehničnih poklicev, ki opravljajo dela in naloge za izvedbo elektroinštalacij, v podjetjih v zasavski regiji.

4.2.3. Sestava in struktura vprašalnika

Vsebinsko vprašalnik predstavlja sklop vprašanj, na katera odgovarja anketirana oseba.

Pri načrtovanju vprašalnika se raziskovalci poslužujejo dveh tipov vprašanj (Kotler, 1996, str. 133–142).

1. Zaprti tip vprašanj. Pri zaprtih vprašanjih oblikovanja odgovora ne prepustimo anketirancu, temveč mu ponudimo vnaprej pripravljene odgovore, med katerimi lahko izbira. Med zaprte oblike vprašanja uvrščamo zlasti:
 - dihotomna vprašanja, na katera je možno odgovoriti z da ali ne in predstavljajo najenostavnejšo obliko zaprtih vprašanj;
 - vprašanja z več možnimi odgovori, kamor uvrščamo vprašanja, pri katerih je možnih tri ali več odgovorov;
 - ocenjevalna lestvica, pri kateri anketiranec določeni postavki na lestvici slabo – odlično doda ustrezno vrednost;
 - lestvica pomembnosti postavk, s katero anketiranec posamezni postavki določi stopnjo pomembnosti;
 - semantični diferencial, pri katerem lestvica povezuje dve nasprotni besedi, anketirani pa izbere točko na lestvici, ki po njegovem ustreza posamezni postavki in
 - Likertova lestvica, s katero anketiranec izraža stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja.

2. Odprti tip vprašanj. Pri odprtem tipu vprašanj je oblikovanje odgovora prepuščeno anketirancu, ki pri izražanju svojega mnenja uporablja poljubne besede. Ločimo različne oblike odprtih vprašanj, med katere spadajo zlasti:
 - nestrukturirano vprašanje, na katerega anketiranec povsem svobodno odgovarja;
 - nadaljevanje oz. dopolnjevanje stavka, pri čemer anketiranec nadaljuje oziroma dopolni nedokončan stavek (možne oblike tovrstnih vprašanj so tudi nadaljevanje oz. dopolnjevanje zgodbe ter grafična različica, kjer anketiranec dopolnjuje sliko);
 - asociacijska vprašanja, kjer anketiranec podaja asociacije glede besed ali trditev ter
 - tematske zaznave, kjer anketiranec na podlagi predložene slike oblikuje zgodbo ipd.

Pri sestavljanju vprašalnika za izvedbo raziskave sem upoštevala zgoraj navedene opredelitve. Med štirinajstimi vprašanji so z izjemo zadnjega vsi zaprtega tipa.

Vprašalnik obsega šest sklopov. Prvi sklop vprašanj je namenjen pridobivanju demografskih podatkov, drugi vpogledu na izobrazbo in pozicijo delovnega mesta, tretji informaciji glede zadovoljstva pri delu, četrti dejavnikom motivacije, peti pripadnosti in šesti dejavnikom nagrajevanja.

4.2.4. Izvedba raziskave

Raziskava je bila izvedena na populaciji DDTP v zasavski regiji, ki so aktivno zaposleni. Potekala je med 20. 06. 2008 in 31. 08. 2008.

Vprašalnike sem poslala na različne načine, in sicer po pošti na naslove posameznikov ter s posredovanjem vprašalnikov samostojnim podjetnikom oziroma kadrovskim službam s prošnjo, da jih razdelijo svojim zaposlenim. Od skupno 152 poslanih vprašalnikov sem prejela 73 izpolnjenih vprašalnikov.

4.3. REZULTATI IN UGOTOVITVE RAZISKAVE

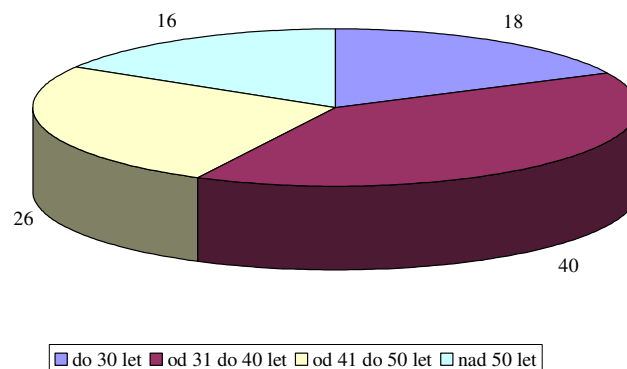
V nadaljevanju sem se osredotočila na rezultate raziskave. Pri tem naj opozorim, da gre pri grafičnih predstavitev za grafično ponazoritev vzorcev, ki so se pojavljali pri odgovorih in ne za kvantitativno pridobljene odgovore.

4.3.1. Demografske značilnosti vzorca

Prvo vprašanje v vprašalniku je bila opredelitev spola. Vseh 73 anketirancev je moškega spola. Kot kadrovnica sem takšen rezultat tudi pričakovala, saj pri svojem delu še nisem zasledila, da bi za omenjeni delovni profil oddala prošnjo za zaposlitev oziroma se odzvala na razpis oseba ženskega spola.

Za potrebe raziskave sem vzorec razdelila na štiri starostne skupine (glej sliko 5), kajti želela sem ugotoviti tudi različen pogled anketirancev na motivacijo, zadovoljstvo, vrsto nagrajevanja, v primerjavi z izkušnjami, ki jih je posameznik pridobil zaradi starosti, delovne dobe in položaja, ki ga zaseda.

Slika 5: Delež anketirancev, opredeljen po starostnih razredih



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

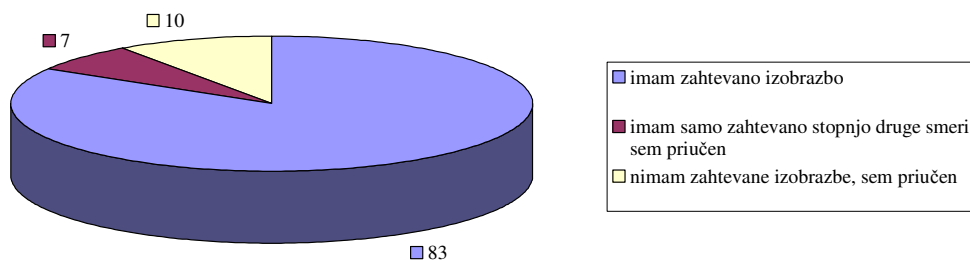
Vzorec anketirancev zaseda starostne razrede, kot je prikazano na sliki 5, kar pomeni, da je največ, kar 40 % anketirane populacije, stare med 31 in 40 leti, 26 % anketirancev je starih med 41 in 50 let, ter 16 % populacije nad 50 let. Le 18% anketirancev je v starostni skupini do 30 let.

Formalno izobrazbo IV. stopnje, ki je predvidena za DDTP, posamezniki običajno zaključijo pri starosti 19 let. Podatek, da je 82 % anketirancev starih nad 31 let in da Zavod za zaposlovanje RS, enota Trbovlje ne beleži presežka tega kadra, je priča neprivlačnosti tega poklica med mladimi. Glede na to, da je v magistrski nalogi obravnavana skupina že uvrščena med deficitarne poklice, je podatek zaskrbljujoč.

Bralca opozarjam, da naj ga ne zavede navajanje strukturnih deležev z ustvarjanjem vtisa natančnosti. Pri grafičnih predstavitev gre za grafično ponazoritev vzorcev, ki so se pojavljali pri odgovorih in ne za kvantitativno pridobljene odgovore.

Glede na to, da govorimo o deficitarnih poklicih me, je v anketi zanimalo tudi, kolikšen delež anketirancev ima pridobljeno zahtevano stopnjo izobrazbe. Rezultati so ponazorjeni s sliko 6 in kažejo, da ima 83 % anketirancev ustrezno izobrazbo zahtevane stopnje in smeri za delovno mesto, ki ga zasedajo. 7 % je tistih, ki imajo ustrezno stopnjo izobrazbe, vendar druge smeri in so na delovno mesto priučeni. 10% pa je tistih, ki nimajo niti ustrezne stopnje izobrazbe, niti ustrezne smeri in so na delovno mesto priučeni.

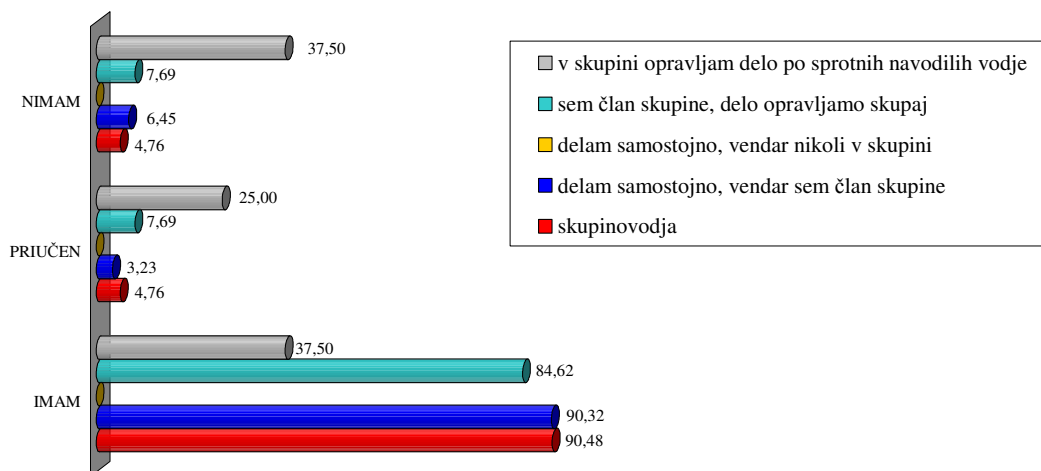
Slika 6: Delež anketirancev, ki imajo zahtevano strokovno izobrazbo za delovno mesto, ki ga opravljajo



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Če primerjamo podatke ustreznosti izobrazbe s pozicijo (glej sliko 7), ki jo v podjetju zasedajo, je med skupinovodji 90,48 % tistih, ki imajo ustrezno izobrazbo. Podoben je tudi odstotek tistih, ki delajo samostojno, vendar kot člani skupine. V neformalnem razgovoru z nekaj zasavskimi direktorji, katerih zaposleni so tudi izpolnili anketo, sem izvedela, da podjetja pri zasedanju delovnih mest upoštevajo pridobljena znanja in veščine in jih nagrajujejo s pozicijo v skupini, ki potem posledično vpliva tudi na višino osnovne plače posameznika.

Slika 7: Delež tistih, ki imajo ustrezno izobrazbo v primerjavi s pozicijo, ki jo v podjetju zasedajo

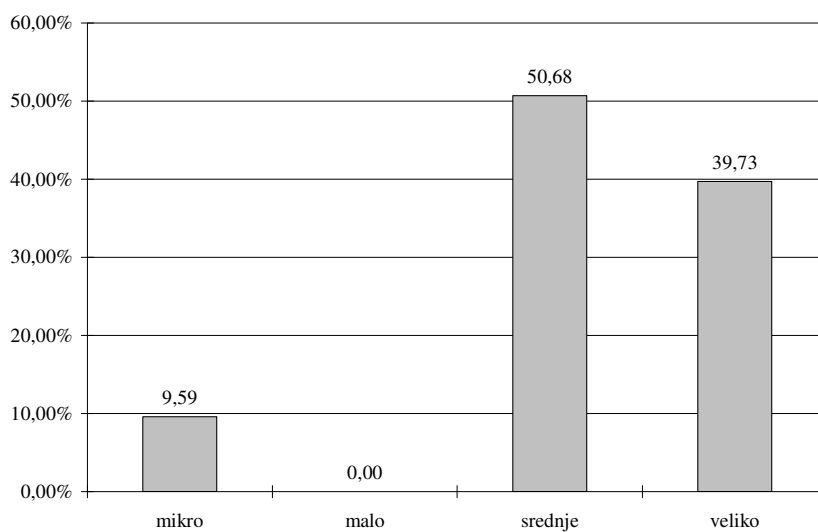


Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Vsi anketiranci se vidijo kot člani skupine in so se tako tudi opredelili. Primerjala sem tudi posameznike, ki so priučeni in nimajo zahtevanje stopnje izobrazbe, ali smeri, ali celo obojega. Ne glede na to, ali imajo vsaj zahtevano stopnjo izobrazbe ali ne, ne zasedajo enakovredne pozicije v podjetjih. Kar pa je seveda razumljivo, saj kljub stopnji izobrazbe le-ti namreč nimajo osvojenih znanj in veščin, ki so potrebne na zahtevanih delovnih mestih. Pridobljena znanja in veščine torej pogojujejo tudi pozicijo posameznika v podjetju.

Med anketiranimi jih je največ zaposlenih v srednje velikih podjetjih, in sicer 50,68 %, v velikih podjetjih je zaposlenih 39,73 % anketiranih DDTP, le 9,59 % anketirancev je zaposlenih v mikro podjetjih (glej sliko 8).

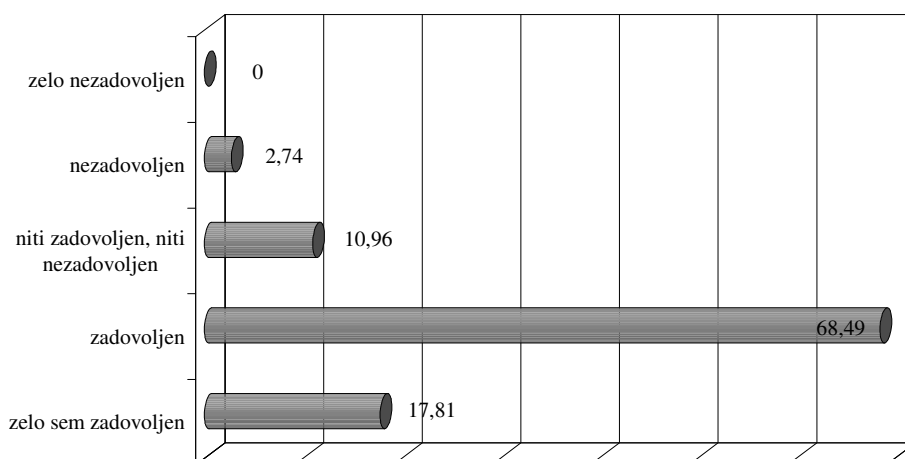
Slika 8: Delež anketirancev zaposlenih v mikro, malih, srednjih in velikih podjetjih v Zasavju



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Podjetja se zavedajo, kako težko je pridobiti kader, ki je deficitaren. V raziskavi sem pridobivala tudi podatke zadovoljstva DDTP pri delu, ki ga opravljajo (glej sliko 9). Pri DDTP obstaja visoka stopnja zadovoljstva pri delu, kajti za kategoriji zadovoljen in zelo zadovoljen skupaj se je opredelilo kar 86,3 % anketirancev, kar je po mojih ocenah zelo veliko. Hkrati podatek nakazuje, da se podjetja zavedajo deficitarnosti poklicev in skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih, da ne bi po nepotrebnem prihajalo do fluktuacije kadra.

Slika 9: Delež anketirancev v odstotkih, glede na zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

4.3.2. Dejavniki, ki so povezani z značilnostmi dela in delovnega okolja

Z vidika zaposlenih je varnost zaposlitve zelo pomembna. Značilno pa je, da je še pomembnejša za posameznike z nižjimi stopnjami izobrazbe, manj znanji in zato težje zaposljivimi (Mihalič, 2008, str. 74).

Pri ocenjevanju dejavnikov povezanih z značilnostmi dela in delovnega okolja so DDTP najvišje ovrednotili varnost zaposlitve (glej sliko 10). DDTP so sicer res posamezniki, ki imajo običajno IV. stopnjo izobrazbe, tako imenovano poklicno šolo. Glede na deficitarnost njihovega poklica pa jim zaradi izobrazbe ne-bi ravno pripisala "strahu" pred izgubo službe. Morda je pomembnost dejavnika varnosti zaposlitve bolj posledica preteklega obdobja, ko je Slovenija beležila večjo stopnjo brezposelnosti in so delavci, tudi z njihovo smerjo in stopnjo izobrazbe, izgubili službo. Ta trend je bil v letih po osamosvojitvi Slovenije v Zasavju močno prisoten, saj so bila primorana v stečajni postopek tudi velika podjetja, ki so zaposlovala kader z njihovo stopnjo izobrazbe in smeri, vendar na drugih delovnih mestih. Isti kader se je v Zasavju zaposloval tudi v rudnikih v Zagorju in Trbovljah, od katerih sta oba v postopku zapiranja.

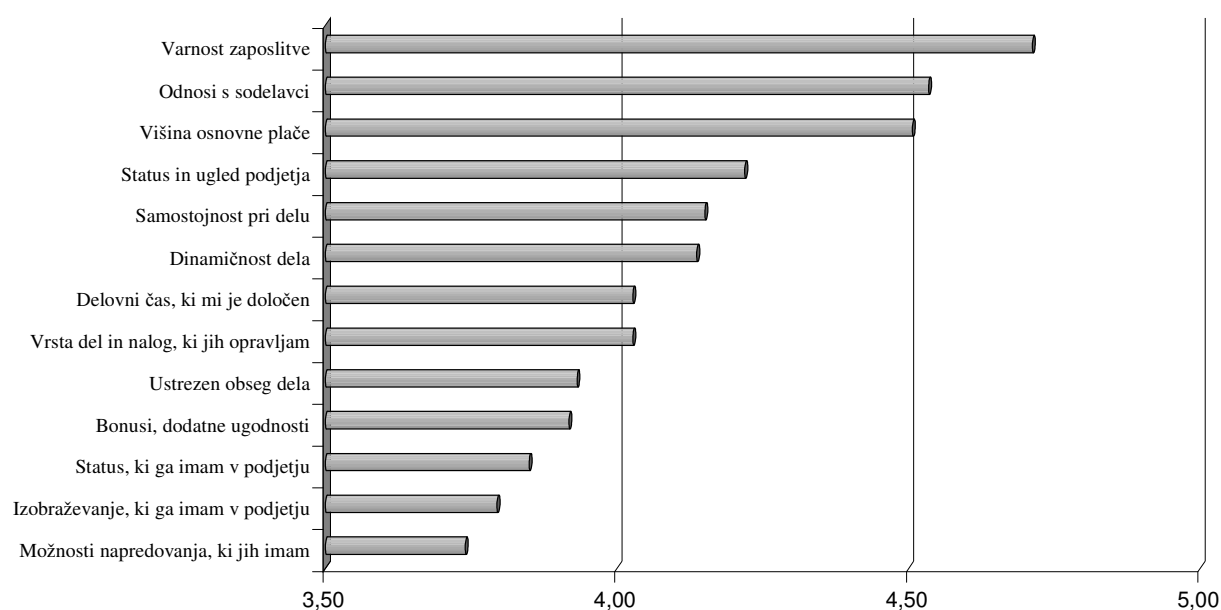
Glede na način dela, kjer so se prav vsi anketiranci opredelili v kategorije skupinskega dela, pa seveda ni presenetljivo, da so na drugem mestu glede pomembnosti dejavnikov dela dobri odnosi s sodelavci (s povprečno oceno kar 4,53). Način dela DDTP ima med drugim tudi značilnosti psihološke skupine. Za psihološke skupine velja, da je med njimi možen stik vsakega z vsakim v skupini, osebni pregled nad dogajanjem v skupini, emocionalni stiki in odnosi, neposreden osebni nadzor in sankcioniranje, medosebni dogovor o aktivnostih in ciljih skupine. V psiholoških skupinah se lahko, in običajno tudi se, razvijejo pomembni psihološki procesi, kot so: privlačnost oz. odbojnost, sodelovanje oz.

tekmovanje, zaupanje oz. nezaupanje, socialna podpora, izmenjava informacij, dobrin, uslug, emocij, zaupanja, konflikti itd (Ule, 2004, str. 329). Dober odnos v skupini zaposlenim pomeni pozitiven dejavnik dela.

Tretji pomemben dejavnik dela, ki tesno sledi odnosom s sodelavci, pa anketirancem predstavlja višina osnovne plače. Tudi Zupan (2001, str. 119) pravi, da so plače za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanja kakovosti življenja. Poleg tega jih posamezniki razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja.

S povprečno oceno med 4 in 4,50 pa po pomembnosti med dejavniki dela in delovnega okolja sledijo še: ugled podjetja; samostojnost pri delu; dinamičnost dela; vrsta del in nalog, ki jih opravljajo ter delovni čas, ki jim je določen.

Slika 10: Povprečne vrednosti ocen dejavnikov dela in delovnega okolja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), ki so jih opredelili anketiranci



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Iz tabele 7 je razvidno, da je standardni odklon v povprečju manjši pri bolj ocenjenih, torej pri za DDTP pomembnejših dejavnikih dela in delovnega okolja. Ta rezultat kaže na to, da so imeli zaposleni v povprečju glede na podane ocene dokaj enotno mnenje o najpomembnejših dejavnikih.

Varnost zaposlitve in odnosi s sodelavci, DDTP izredno veliko pomenijo, kar nakazujejo tudi statistični parametri. Oba dejavnika sta kot minimum dobila oceno tri in kot maksimum 5. Pomemben poudarek pomembnosti obeh dejavnikov pa kaže standardni odklon, ki je pri obeh dejavnikih zelo nizek in kaže na enotno mnenje anketirancev.

Tabela 7: Statistični parametri k sliki 10

	μ	min	max	Mo	σ
Varnost zaposlitve	4,71	3	5	5	0,49
Odnosi s sodelavci	4,53	3	5	5	0,60
Višina osnovne plače	4,51	2	5	5	0,63
Status in ugled podjetja	4,22	2	5	5	0,79
Samostojnost pri delu	4,15	1	5	4	0,85
Dinamičnost dela	4,14	3	5	4	0,66
Vrsta del in nalog, ki jih opravljam	4,03	2	5	4	0,69
Delovni čas, ki mi je določen	4,03	2	5	5	0,92
Ustrezen obseg dela	3,93	2	5	4	0,72
Bonusi, dodatne ugodnosti	3,92	2	5	4	0,75
Status, ki ga imam v podjetju	3,85	1	5	4	0,86
Izobraževanje, ki ga imam v podjetju	3,79	1	5	4	0,90
Možnosti napredovanja, ki jih imam	3,74	2	5	4	0,92

N = 73

Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Večji standardni odklon so imeli v povprečju slabše ocenjeni dejavniki dela in delovnega okolja, kar je posledica različnih pogledov posameznikov na določene dejavnike. Največjo razpršenost odgovorov pa predstavlja dejavnik možnosti napredovanja, ki jih imam. Slednji se je pri DDTP izkazal tudi kot najmanj pomemben.

V raziskovalnem delu sem se osredotočila tudi na medgeneracijsko raznolikost na delovnem mestu (glej sliko 11). Če pogledamo tri dejavnike dela in delovnega okolja, ki so pri skupni oceni dobili najvišje povprečje, je opazna tudi medgeneracijska razlika pomembnosti dejavnikov.

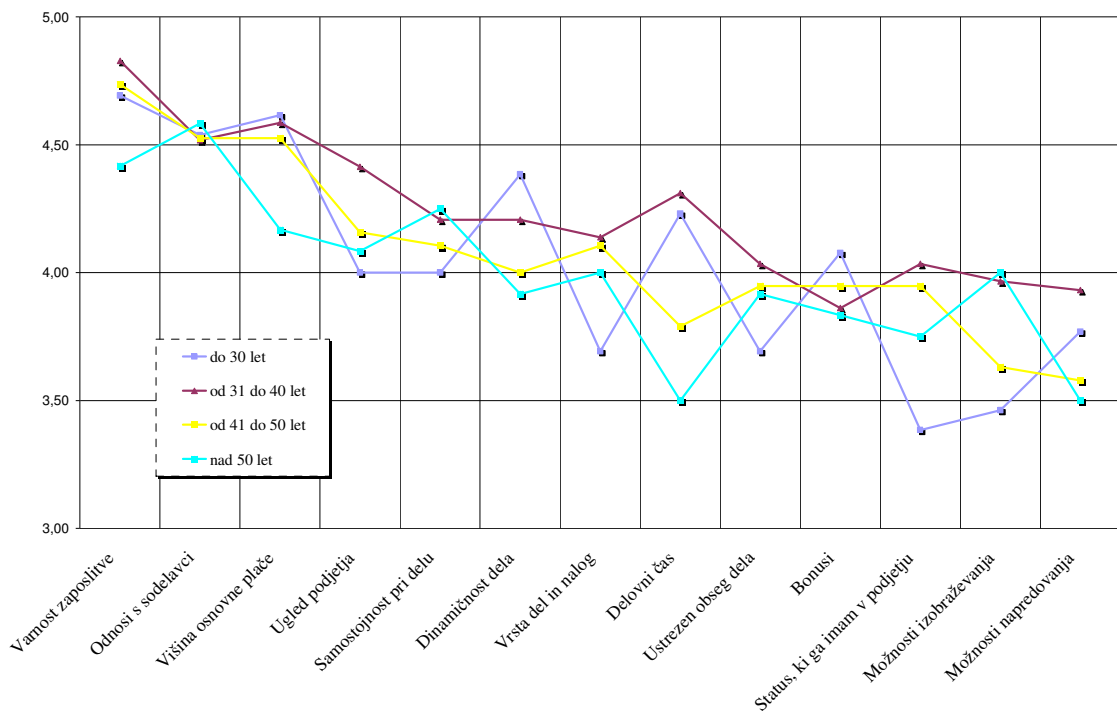
Pri obeh dejavnikih: varnost zaposlitve in višina osnovne plače, katerima so DDTP s skupno povprečno oceno podali velik pomen, je presenetljivo, da je ta dejavnik najmanj pomemben ravno pri starostni skupini nad 50 let, medtem ko so ostale starostne skupine dokaj enotne v tem, da jim ta dva dejavnika veliko pomenita. Mlajšim generacijam, ki so v fazi ustvarjanja družine in materialnega blagostanja, je sicer pripisati večji pomen višine osnovne plače. Čudi pa, da dejavnik varnost zaposlitve najmanj pomeni najstarejši skupini DDTP. Gre morda za posameznikov osebni občutek varnosti, da jih delodajalec tik pred upokojitvijo ne bi odpustil ali morda za zavedanje pomembnosti znanj in veščin, ki so si jih pridobili tekom svojega delovnega staža?

Pomen dejavnikov dinamičnost dela in delovnega časa glede na anketo s starostjo pada. Preseneča pa podatek, da anketirancem starim do 30 let zelo malo pomenijo možnosti izobraževanja, napredovanja in statusa, ki ga imajo v podjetju. Tako se pojavlja vprašanje, čemu je tako? Še posebej ker predstavlja veliko odstopanje od skupine od 31 do 40 let. Morda je razlog v politiki podjetja, kjer so ti trije dejavniki bolj dosegljivi glede na delovno dobo v podjetju. Morda je to kazalnik, da se podjetja bolj nagibajo k vertikalnemu načinu

napredovanja in zanemarjajo horizontalni način. Morda je vzrok tudi v nejasno opredeljeni politiki napredovanja na delovnem mestu ali nagrajevanja na osnovi znanja in veščin.

Zelo zanimiv je pogled na drugi stolpec slike 11, kjer je opredeljen dejavnik odnosi s sodelavci. Kljub siceršnjim generacijskim razlikam glede pomembnosti posameznih dejavnikov, se tu pokaže velika usklajenost. Vsi se zavedajo pomembnosti dobrega sodelovanja, saj zaradi narave dela skupina doseže cilj učinkoviteje, hitreje. Posledično to pomeni tudi boljšo nagrado.

Slika 11: Povprečne vrednosti ocen dejavnikov dela in delovnega okolja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), v različnih starostnih skupinah anketirancev



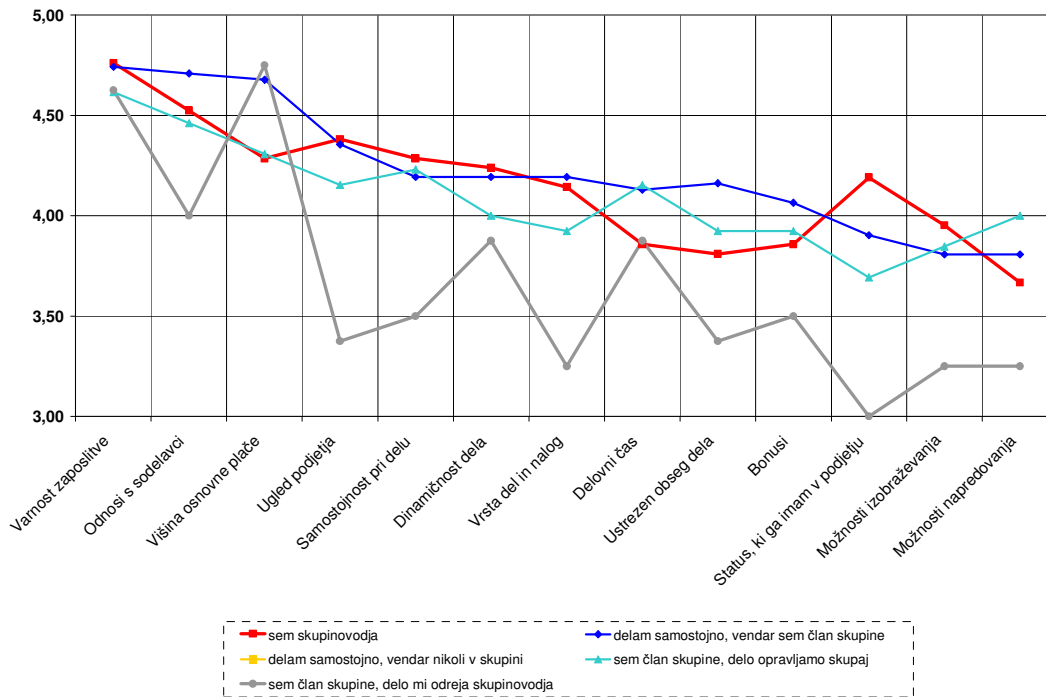
Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Skupina ima več znanja ter je skupaj močnejša, kar tudi pripomore k občutku varnosti na delovnem mestu. Možina et al. (2002, str 543) pravi, da v skupini vladajo recipročni odnosi, ki med člani zagotavljajo stike in komunikacijo; da ima vsaka skupina norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog; da imajo člani skupine skupne interese in vrednote; da mora biti delovanje skupine usmerjeno k delovnemu cilju, saj le-ta pove, zakaj in s kakim namenom skupina obstaja. To brez teoretične podlage vedo tudi DDTP, kar so dokazali v svojih odgovorih, kjer so dobre odnose s sodelavci po prioriteti postavili pred višino osnovne plače.

Tekom raziskave me je poleg razlik v starostni strukturi in stopnji izobrazbe zanimalo, ali se pomembnost dejavnikov dela bistveno razlikuje tudi glede na pozicijo, ki jo anketiraneec v podjetju zaseda (glej sliko 12). Pojavljajo se manjša odstopanja pri višini osnovne plače,

kjer skupinovodjem in samostojnim monterjem plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. Slednjim na primer več pomeni status, ki ga imajo sami v podjetju; ugled, ki ga podjetje uživa v okolju; vrsta del in nalog, ki jih opravljajo; samostojnost in dinamičnost pri delu.

Slika 12: Povprečne vrednosti ocen dejavnikov dela in delovnega okolja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), glede na pozicijo anketirancev v podjetju



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Na drugi strani pa imajo posamezniki, ki opravljajo dela in naloge po neposrednih navodilih nadrejenega, razumljivo drugačne poglede na dejavnike dela in delovnega okolja. Njim je najpomembnejša višina osnovne plače. Daleč najmanj pomembni pa so jim status, ki ga imajo v podjetju (ker tudi niso deležni nobenega posebnega statusa), izobraževanje, ugled podjetja, napredovanje, vrsta del in nalog ipd.

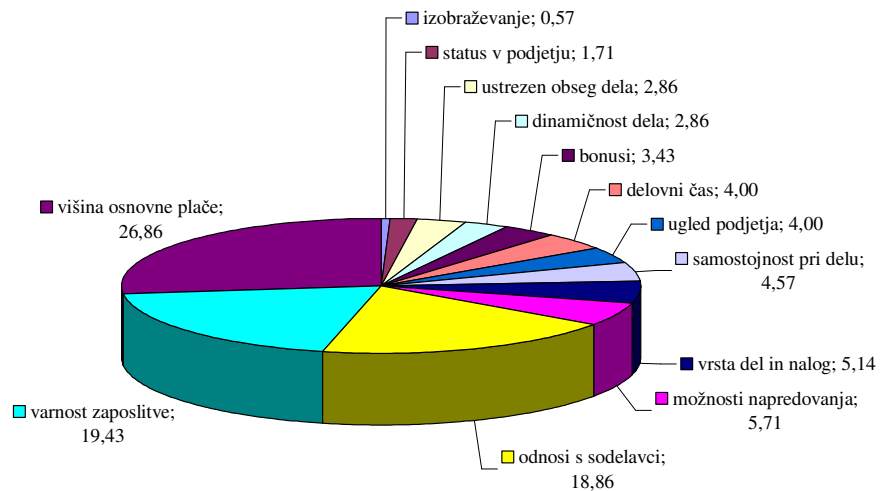
Z izjemo tistih, ki jim delo sproti določa skupinovodja, pa so se vsi ostali enakovredno opredelili tudi glede dobrih odnosov v skupini. Očitno se tisti, ki jim delo sproti določa skupinovodja, čutijo manj pripadne skupini, saj v njej ne sodelujejo enakovredno ostalim.

Zanimalo me je tudi, katere dejavnike dela in delovnega okolja si bodo DDTP izbrali kot najpomembnejše, če bi se lahko opredelili zgolj za tri. Rezultati so prikazani v odstotkih, kjer seštevek vseh dejavnikov skupaj pomeni sto odstotkov (slika 13).

Na ta način se je med dejavniki dela in delovnega okolja, ki so jim DDTP pripisali najvišjo pomembnost, spremenil vrstni red. Višina osnovne plače je s 26,86 % nesporno kategorija,

ki so jo med naštetimi dejavniki anketiranci postavili daleč pred druge. Z 19,43 % ji sledi varnost zaposlitve in z 18,86 % odnosi s sodelavci.

Slika 13: Delež dejavnikov dela in delovnega okolja v odstotkih, ob predpostavki izbire treh najpomembnejših po mnenju anketirancev



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Raziskava je pokazala, da je primarni dejavnik dela in delovnega okolja anketiranih DDTP finančnega izvora, in sicer višina osnovne plače. Glede na pomembne odstotke ne smemo spregledati niti pomembnega rezultata varnosti zaposlitve ter odnosov s sodelavci.

4.3.3. Pomen in pomembnost finančnih in nefinančnih dejavnikov nagrajevanja

Pri nagrajevanju moramo biti vedno osredotočeni tudi na to, koga nagrajujemo. Obstajajo različni modeli, ki predstavljajo managersko nagrajevanje, nagrajevanje prodajalcev in komercialistov ipd.

Strategija in sistem nagrajevanja običajno zajemata finančne in nefinančne nagrade. Finančne nagrade lahko vrednotimo po različnih kriterijih (učinkovitost, individualno denarno nagrajevanje, skupinsko denarno nagrajevanje, bonusi). Med nefinančne nagrade sodijo priznanja, osebni razvoj, pohvale; kot zelo pomembno pa bi omenila tudi prijetno delovno okolje.

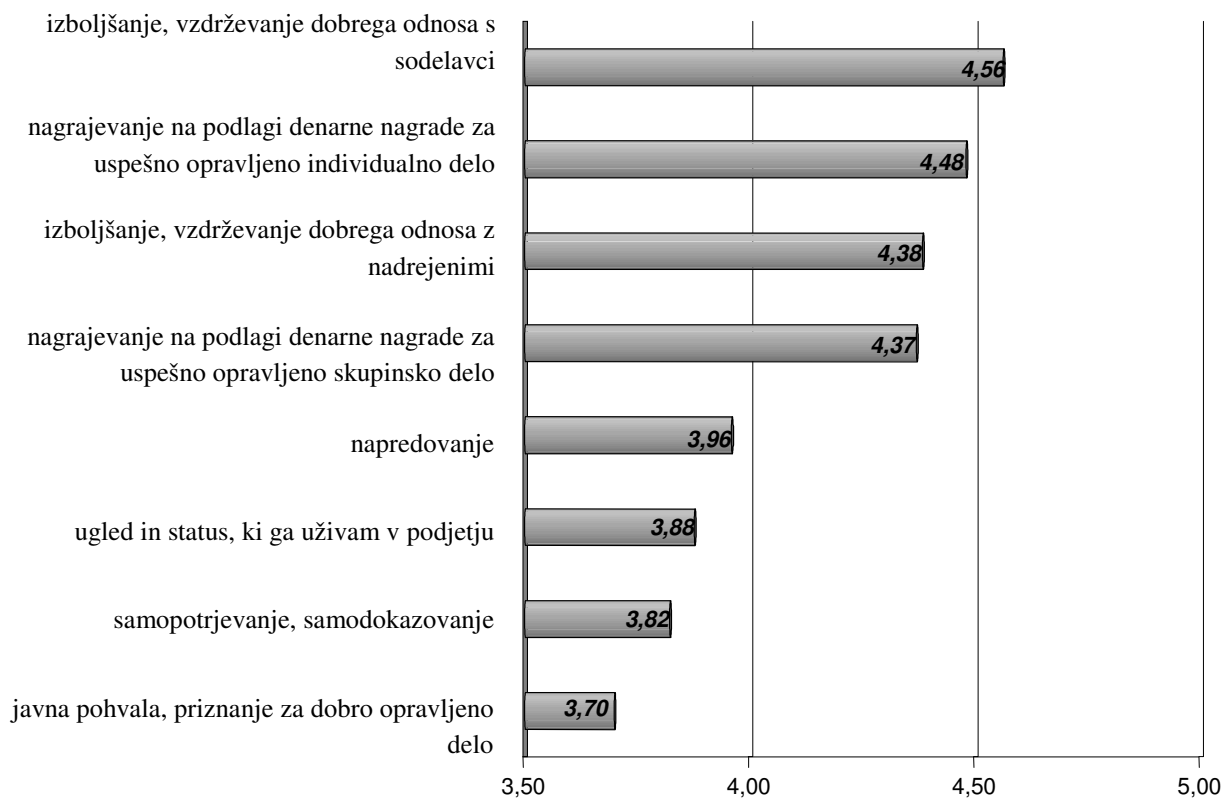
DDTP so kot zelo pomemben dejavnik dela poudarili odnose v kolektivu. Zato bi na tem mestu opozorila, da kvalitetna, učinkovita skupina, v kateri vladajo dobri odnosi,

predstavlja zaposlenim DDTP tudi neko vrsto nagrade. Glede na to, v katero skupino posameznika uvrstijo, je odvisna tako njegova pozicija v skupini in je, v primeru skupinske oblike nagrajevanja, odvisna tudi višina njegove finančne nagrade. Hkrati jim skupina daje moč tako pri doseganju cilja, kot pri dogovarjanju z nadrejenimi.

Kot kadrovnica sem ob svojem delu spoznavala tudi to specifiko in sem v vprašalniku na tem mestu podala tudi možnost "izboljšanje, vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci" in "izboljšanje, vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi" kot obliko nagrajevanja. Zato me niso presenetili rezultati, kjer so največji poudarek posamezniki dali prav dobri odnosom med sodelavci (glej sliko 14). Sledi dejavnik individualne nagrade, nato dobri odnosi z nadrejenimi (ki jim določajo tudi skupino), s skupno povprečno oceno nad 4 pa je še dejavnik nagrajevanje na podlagi skupinskega dela.

Napredovanje ter ugled in status v podjetju DDTP ne smatrajo kot pomemben dejavnik nagrajevanja. Kot manj pomemben dejavnik nagrajevanja so uvrstili tudi samopotrjevanje. Po mnenju DDTP se tisti, ki imajo močno izraženo željo po samopotrjevanju, slej ali prej odločijo za samostojno pot kot obrniki. Najmanj pa anketiranim DDTP pomeni nefinančni dejavnik motiviranja – javna pohvala.

Slika 14: Povprečne vrednosti ocen nagrajevanja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno) po mnenju anketirancev



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Tabela 8: Statistični parametri k sliki 14

	μ	min	max	Mo	σ
izboljšanje, vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci	4,56	2	5	5	0,62
nagrajevanje na podlagi denarne nagrade za uspešno opravljeno individualno delo	4,48	3	5	5	0,71
izboljšanje, vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi	4,38	2	5	5	0,70
nagrajevanje na podlagi denarne nagrade za uspešno opravljeno skupinsko delo	4,37	2	5	5	0,75
napredovanje	3,96	1	5	4	0,95
ugled in status, ki ga uživam v podjetju	3,88	2	5	4	0,82
samopotrjevanje, samodokazovanje	3,82	1	5	4	1,06
javna pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo	3,70	1	5	4	1,19

Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Kot najpomembnejšo nagrado so DDTP ocenili dober kolektiv, to je odnose s sodelavci ter z nadrejenimi, kar nakazujejo tudi statistični parametri. Oba dejavnika sta kot minimum dobila oceno 2, kot maksimum 5 in modus 5. Pomemben poudarek pomembnosti obeh dejavnikov je tudi nizek standardni odklon, ki kaže na enotno mnenje anketirancev.

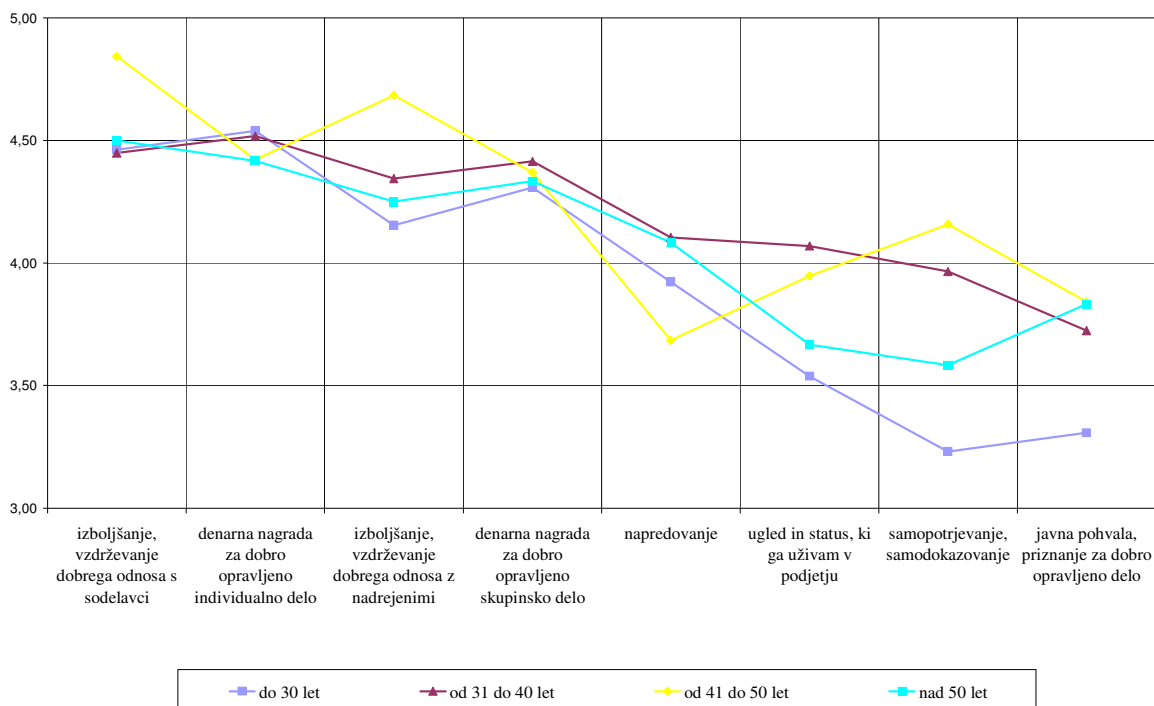
Velik pomen za DDTP igra finančno nagrajevanje, tako nagrajevanje za dobro opravljeno individualno, kot tudi skupinsko delo. Tudi glede te vrste nagrajevanja so si anketiranci zelo enotnega mnenja.

Med vrsto nagrajevanja, ki jim najmanj pomeni, uvrščajo samopotrjevanje in javno pohvalo. Ta dva dejavnika sta bila v povprečju ocenjena kot najmanj pomembna, vendar je iz standardnega odklona razvidna precejšnja razpršenost odgovorov, torej neenotnost med anketiranci.

Kot sem že omenila, sem v raziskovalnem delu upoštevala tudi medgeneracijsko raznolikost na delovnem mestu. Tako me je zanimala tudi razlika motivacijske moči posameznih nagrad glede na opredeljene starostne skupine.

Anketiranci so na podlagi rangiranja ocenili, katere so nagrade, ki si jih najbolj želijo oziroma so se zanje pripravljene najbolj potruditi. Na podlagi izračuna povprečnih vrednosti sem tako dobila lestvico nagrad (glej sliko 15).

Slika 15: Povprečne vrednosti ocen nagrajevanja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), v različnih starostnih skupinah anketirancev



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

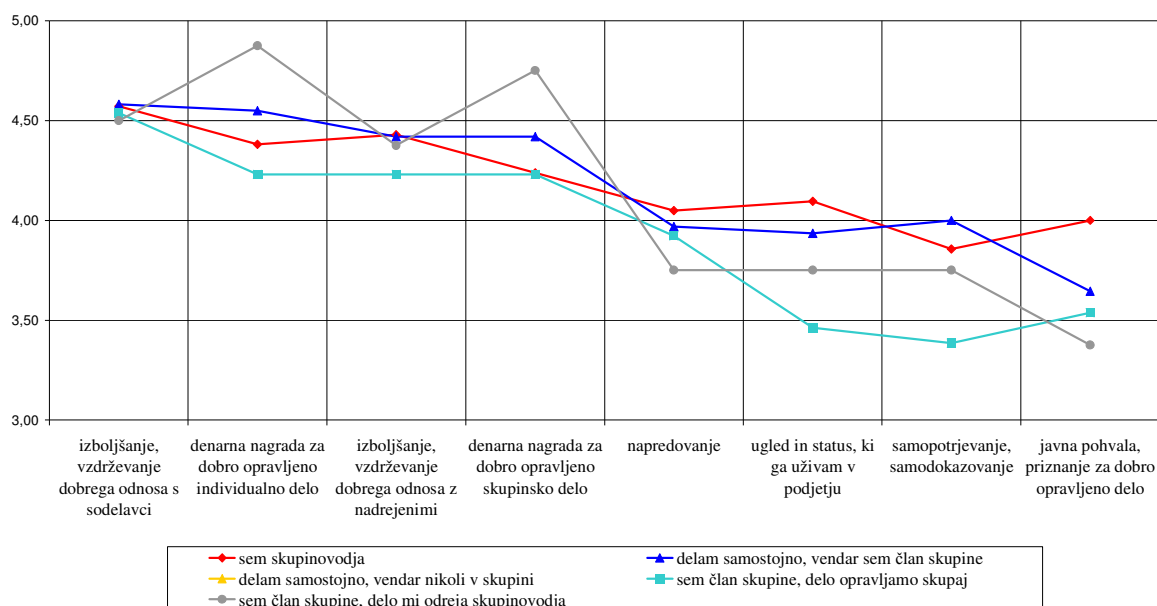
Vse štiri starostne skupine so dokaj enotne, da jim denarna nagrada za individualno delo pomeni največ, sledi ji denarna nagrada za skupinsko delo. Visoko povprečno vrednost ima izboljšanje in vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci, kjer je v povprečni oceni navzgor zelo izstopila skupina starih od 41 do 50 let. DDTP zelo veliko pomeni tudi dober odnos z nadrejenimi.

Pri najmlajši skupini do 30 let z zelo nizko povprečno oceno izstopajo: javna pohvala, ugled in status, ki ga imajo v podjetju ter samopotrjevanje. S temi rezultati daje ta skupina vtis karijerne apatičnosti.

Poleg generacijske strukture anketirancev sem pri dejavnikih nagrajevanja ločeno obravnavala tudi pomembnost dejavnikov nagrajevanja v skladu s pozicijo – delovnim mestom, ki ga posameznik zaseda v podjetju (glej sliko 16). Tudi v tovrstni primerjavi rezultatov se je izkazalo, da ne glede na pozicijo v podjetju, vsi obravnavajo dejavnika: dobri odnosi s sodelavci in z nadrejenimi dokaj enakovredno.

Razlike se pokažejo pri finančnem nagrajevanju, pa naj gre za skupinsko ali individualno, kjer tistim z nižjo pozicijo v podjetju, finančno nagrajevanje predstavlja pomembnejši dejavnik. Skupinovodjem in samostojnim monterjem pa v primerjavi z ostalimi več pomenijo tudi nefinančni načini nagrajevanja, kot so javna pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo. Več jim pomenijo tudi napredovanje in samopotrjevanje ter status in ugled, ki ga uživajo v podjetju.

Slika 16: Povprečne vrednosti ocen nagrajevanja (prikaz povprečnih ocen v ocenjevalnem intervalu 1 – nepomembno in 5 – zelo pomembno), v povezavi s pozicijo posameznika v podjetju



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Glede na rezultate lahko trdim, da DDTP kot dejavniki nagrajevanja največ pomenijo finančne oblike nagrajevanja, tako individualne kot skupinske. Kot nefinančne pa lahko za različne generacije in posameznike, ki zasedajo različne pozicije v podjetju, omenim dobre odnose v skupini in z nadrejenimi. Slednje potrди dejstvo, da imajo člani skupine resnično skupne interese in vrednote.

4.3.4. Pripadnost podjetju

Ker je naloga vsebinsko vezana na deficitarne poklice, ima pripadnost podjetju velik pomen. Rezultate zadovoljstva zaposlenih sem opisala v poglavju 5.3.1.. Ko pa govorimo o pripadnosti, se je potrebno zavedati, da je le-ta težje opredeljiva in zahtevnejša od zadovoljstva zaposlenih.

Le zadovoljen zaposleni je lahko lojalen oziroma pripaden. Obenem pa zaposleni ne more biti lojalen oziroma pripaden, če ni zadovoljen (Mihalič, 2008, str. 6). Poznamo več vrst lojalnosti in pripadnosti zaposlenih, in sicer timu ali skupini, delu, vodji, karieri, organizaciji, vendar je pripadnost organizaciji najpomembnejša (Mihalič, 2008, str. 7).

Vodstvo lahko sklepa o posameznikovi pripadnosti v prihodnosti na podlagi analize opredeljenih skupin dejavnikov, ki so: osebnostni dejavniki posameznika; osebnostne

značilnosti posameznika; dejavniki delovnega okolja in pozicijski dejavniki (Graham, 1991, str. 249 – 270).

Ko govorimo o osebnostnih dejavnikih posameznika, lahko na podlagi rezultatov ankete za DDTP trdim, da so zelo skupinsko naravnani, kar dokazuje njihova dosedanja opredelitev glede pomembnosti odnosov v skupini. Tudi pri dejavnikih dela in delovnega okolja so jim pomembni tako odnosi v skupini, kot tudi dobri odnosi z nadrejenimi.

Slika 17 prikazuje pripadnost anketirancev glede na trenutno stanje. Odstotek tistih, ki podjetja v katerem so trenutno zaposleni ne želijo zapustiti, narašča s starostjo. To pomeni, da so za prestop k drugemu podjetju mlajši dovzetnejši.

V starostni skupini nad 50 let se je kar polovica anketirancev opredelila, da trenutnega delodajalca ne želijo zapustiti; 16,67% je izrazilo, da čuti visoko pripadnost do podjetja v katerem so zaposleni. Še vedno pa je razmeroma visok odstotek, 33,33% tistih, ki bi službo zamenjali za boljšo ponudbo.

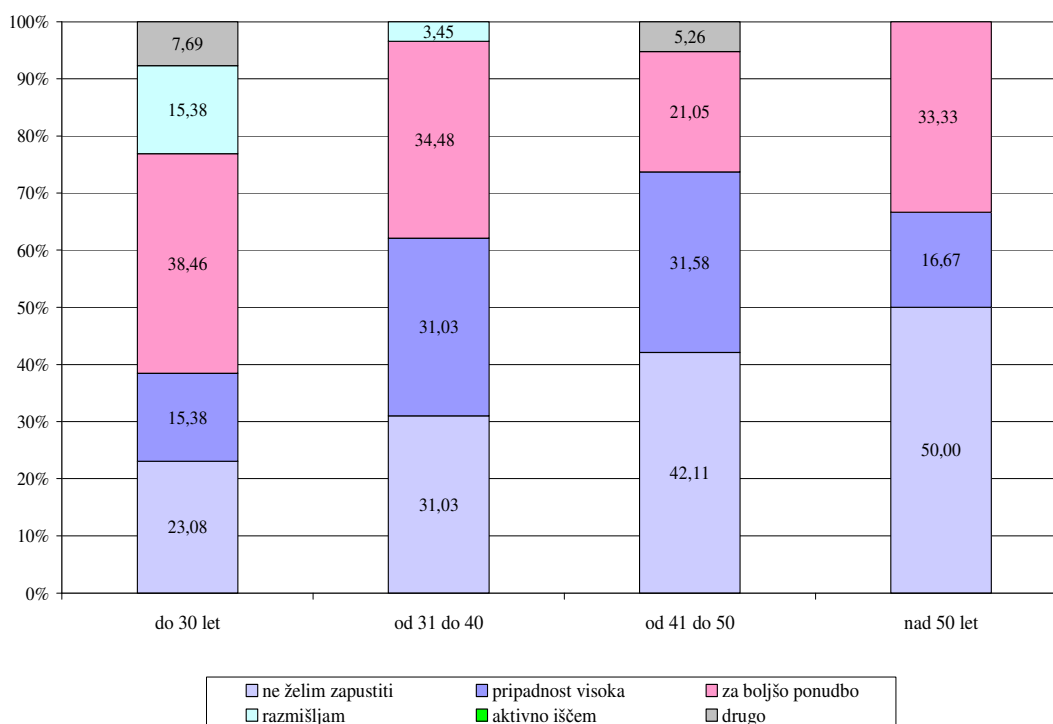
Zelo drugačni so rezultati v starostni skupini do 30 let. Če v tej skupini odštejemo odstotek tistih, ki podjetja ne želijo zapustiti in ki čutijo visoko pripadnost podjetju (kar skupaj znaša 38,46 %), je razmeroma velik del tistih, ki ne čutijo pripadnosti podjetju. Med njimi so tisti, ki razmišljajo o menjavi delodajalca in tisti, ki so se opredelili pod drugo, kjer so navedli trenutne probleme in nagnjenost k fluktuiranju (skupno 23,07%). Temu podatku lahko prištejemo tudi 38,46 % tistih, ki bi delodajalca menjali za boljšo ponudbo.

Srednji dve starostni skupini kažeta na učinek rastoče generacijske pripadnosti glede na višji starostni razred. Oboji čutijo visoko pripadnost podjetju (preko 31 %). V starostni skupini od 31 do 40 let je za boljšo ponudbo delodajalca pripravljeno zamenjati še 34,48 % anketirancev, medtem ko v starostni skupini od 41 do 50 let le 21,05 % anketirancev.

Starejši delavci imajo običajno tudi daljšo delovno dobo. Delovno dobo v podjetju štejemo med pozicijske dejavnike pripadnosti. Poleg nje med pozicijske dejavnike pripadnosti štejemo hierarhični nivo delovnega mesta, ki ga posameznik zaseda (Coetzee, 2005, str. 57).

Razčlenitev pozicijskih dejavnikov pripadnosti prikazujeta sliki 18 in 19. Pozicijski dejavnik hierarhičnega nivoja delovnega mesta kaže precejšnjo razliko v pripadnosti podjetju glede na delovno mesto, ki ga zaposleni zaseda. Anketirani skupinovodje imajo visoko stopnjo pripadnosti, saj je med njimi kar 42 % tistih, ki podjetja ne želijo zapustiti; 33 % je tistih še vedno čutijo visoko pripadnost, 23 % pa bi fluktuiralo v primeru boljše ponudbe.

Slika 17: Delež v odstotkih pripadnost DDTP podjetju v katerem je zaposlen, v povezavi s starostjo posameznika



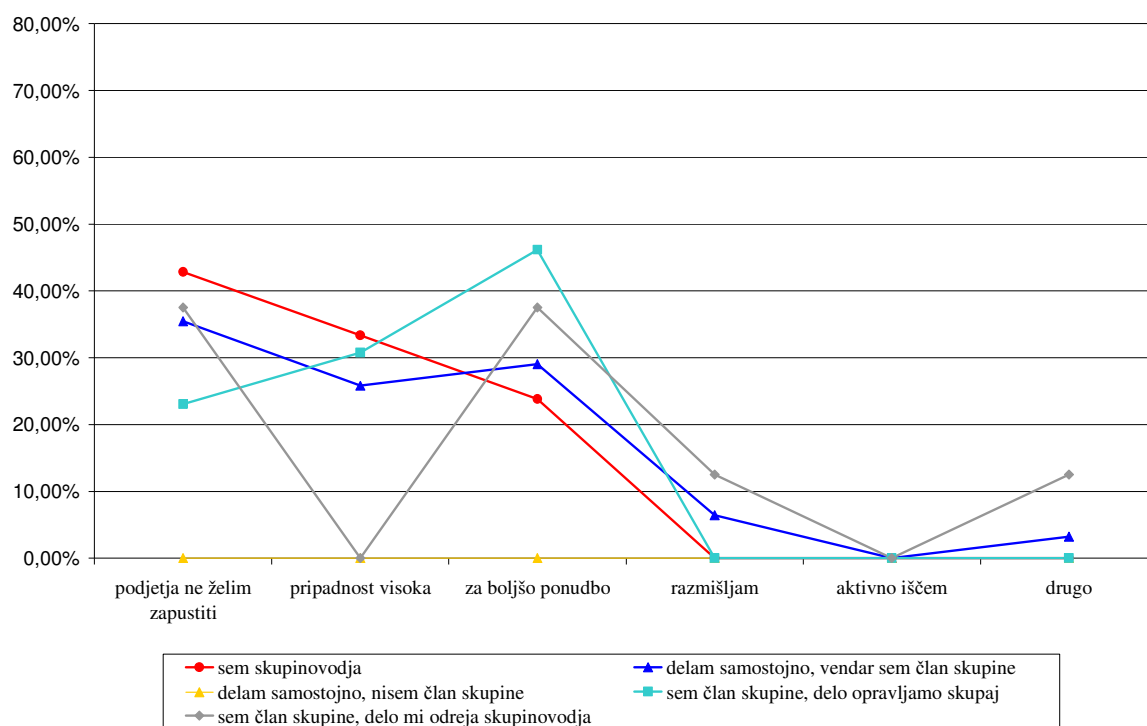
Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Med samostojnimi monterji je 35 % tistih, ki ne želijo zapustiti podjetja, 25 % jih še vedno čuti visoko pripadnost, 28 % pa bi podjetje zapustilo v primeru boljše ponudbe. Dobrih 6 % samostojnih monterjev razmišlja o menjavi podjetja.

Posamezniki, ki so se opredelili kot člani skupine brez posebne funkcije, v 23 % podjetja ne želijo zapustiti, v 30 % še vedno čutijo visoko pripadnost, za boljšo ponudbo pa bi šli k drugemu delodajalcu v 48 %, kar ni zanemarljiv podatek. Anketiranci, ki so podjetje pripravljene zapustiti za boljšo ponudbo, ne čutijo visoke pripadnosti podjetju. Pri deficitarnih poklicih je prav, da se ob tem zavedamo neskladja na trgu dela in pomanjkanja kadra. Tako podjetju vedno grozi nevarnost, da bo deficitarnega delavca prevzel drug delodajalec na podlagi boljše ponudbe.

Tisti, ki delajo po navodilih neposredno nadrejenega, običajno so to priučeni delavci brez formalne izobrazbe ali z zelo kratko delovno dobo v poklicu, pa podjetja ne želijo zapustiti v 37,5 %, za boljšo ponudbo pa bi jih bilo kar 37 % pripravljeno zamenjati delodajalca. Nihče se ni opredelil v kategorijo, da čuti pripadnost podjetju. V 12 % razmišljajo o menjavi, 12 %, ki so ga opredelili pod drugo pa se tudi večinoma nagibajo k menjavi delodajalca. Glede na rezultat ankete bi lahko sklepala, da je ta kader najbolj nagnjen k fluktuaciji, a je morda ravno zaradi pozicije in veččin ki jih obvlada, najlažje nadomestljiv.

Slika 18: Delež pripadnosti anketirancev podjetju v katerem so zaposleni, v povezavi s pozicijo v podjetju



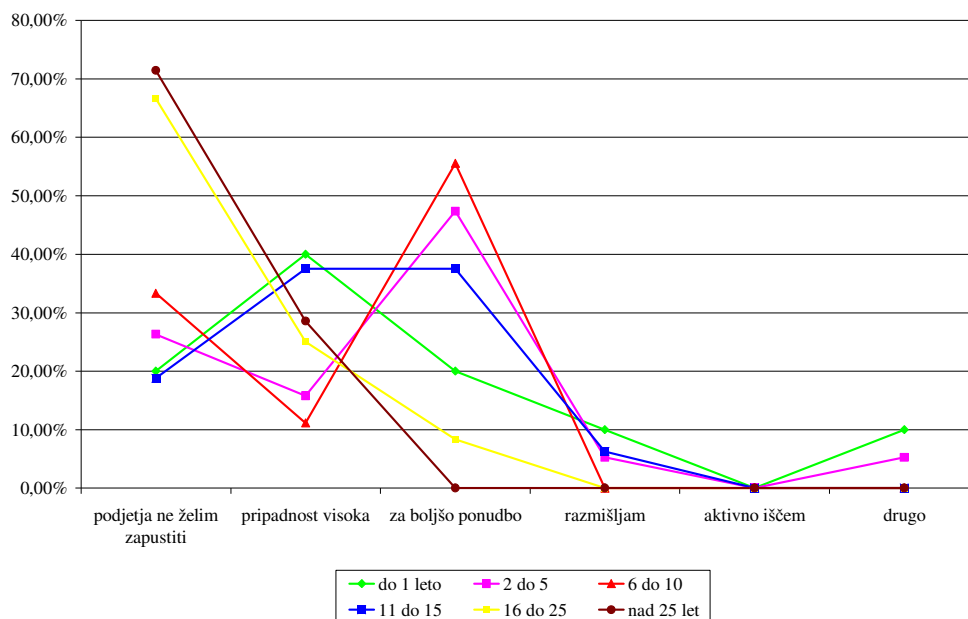
Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

Z dolžino delovne dobe, ko je posameznik zaposlen pri organizaciji, narašča tudi njegova stopnja pripadnosti le-tej. Razlogov za to naj bi bilo več. Allen in Meyer (1990, str. 710 – 720) kot razlog navajata predvsem trajnostno komponento pripadnosti, ki naj bi s časom naraščala. Rousseau in Parks (1993, v Coetzee, 2005, str. 61) pa vidita razlog za povečanje stopnje pripadnosti posameznika v čustveni komponenti pripadnosti, predvsem v izgradnji odnosa in vezi med posameznikom in organizacijo.

Rezultati ankete DDTP kažejo, da pripadnost v primerjavi z dolžino delovne dobe v podjetju res narašča. Glede na poznavanje problematike in rezultate ankete se strinjam z Rousseau-em in Parks-om, ki vidita razlog visoke pripadnosti v izgradnji odnosa in vezi med posameznikom in organizacijo. DDTP specifična dela usmerja v skupinsko delo in odvisnost le-temu. Zato tudi sami DDTP med zelo pomembne dejavnike dela in delovnega okolja izpostavljajo odnose s sodelavci in nadrejenimi.

V potrditev te teorije, lahko pogledamo tudi rezultate skupine anketirancev, ki beleži delovno dobo v podjetju med 16 do 25 let, in se je v kar 66,67 % opredelila, da podjetja ne želi zapustiti; v skupini anketirancev, ki beležijo nad 25 let delovne dobe v podjetju, pa ta odstotek znaša že 71,43 %. Najnižjo pripadnost podjetju čutijo tisti zaposleni, ki so v skupini od 2 do 5 let delovne dobe in tisti v skupini 6 do 10 let delovne dobe.

Slika 19: Delež pripadnosti anketirancev podjetju, v povezavi z delovno dobo anketirancev v podjetju v katerem so zaposleni (v odstotkih)



Vir: Raziskava dejavnikov motivacije delavcev deficitarnih tehničnih poklicev v zasavski regiji

V primeru boljše ponudbe bi v večjem odstotku zapustili podjetje anketiranci v tistih treh skupinah, ki beležijo od 2 pa do 15 let delovne dobe. To je kader, ki je pri svojem delu že osvojil določena znanja in veščine potrebne na delovnem mestu in so na višku svoje delovne moči. Najverjetneje zato čutijo, da so glede na ostale tri skupine bolj učinkoviti, oziroma si zaslužijo boljše ponudbe in jih tudi pričakujejo.

Skupina tistih, ki imajo do enega leta delovne dobe v podjetju, pa je v nizkem odstotku (20 %) izrazila da želi podjetje zapustiti. V 40 % so se anketiranci s skupno delovno dobo do enega leta odločili za visoko pripadnost podjetju in le v 20 % bi podjetje zamenjali za boljšo ponudbo; v 10 % pa razmišljajo o tem, da bi podjetje zapustili. Pod drugo so običajno opredelili težave, ki jih vidijo v podjetju, vendar le-te po njihovem mnenju še niso razlog za fluktuacijo.

5. OBLIKOVANJE SMERNIC ZA VIŠJO RAVEN PRIPADNOSTI DELAVCEV DEFICITARNIH TEHNIČNIH POKLICEV IN DVIG MOTIVIRANOSTI

Na podlagi analize teoretičnih prispevkov in lastne raziskave dejavnikov, ki vplivajo na raven pripadnosti in motivacije pri posameznih DDTP, katero sem opravila na vzorcu 73 anketiranih posameznikov DDTP, sem v nadaljevanju pripravila smernice za višjo raven pripadnosti in motiviranosti DDTP.

Smernice sem oblikovala v skladu s skupinami dejavnikov, ki sem jih raziskovala in za katere smatram, da so najbolj pomembni:

- dejavnike, ki so povezani z značilnostmi dela in delovnega okolja;
- dejavnike, ki so povezani z vrsto nagrajevanja;
- dejavnike, ki so v skladu s pripadnostjo.

5.1. DEJAVNIKI, POVEZANI Z ZNAČILNOSTMI DELA IN DELOVNEGA OKOLJA

Pomembnost dejavnikov, ki so povezani z značilnostmi delovnega mesta, bi glede na rezultate raziskave lahko razvrstila v tri kategorije:

1. DDTP-ju zelo pomembni dejavniki, povezani z značilnostmi delovnega mesta: varnost zaposlitve, odnosi s sodelavci, višina osnovne plače;
2. srednje pomembni dejavniki, povezani z značilnostmi delovnega mesta: samostojnost pri delu, dinamičnost dela, vrsta del in nalog ter delovni čas;
3. manj pomembni dejavniki, povezani z značilnostmi delovnega mesta: ustrezen obseg dela, bonusi, status v podjetju, izobraževanje in možnosti napredovanja.

V današnjem času, ko je poslovno okolje hitro spremenljivo, ne moremo več vnaprej obljubiti dolgoročne in popolne varnosti zaposlitve. A varnost zaposlitve je na splošno zelo pomemben dejavnik za zaposlene, saj jim zagotavlja stalni vir preživetja. Delodajalci se pri novem zaposlovanju radi poslužujejo zaposlovanja za določen čas, še posebej v storitvenih dejavnostih, kjer so zaposleni tudi DDTP, predvsem na račun sezonsko povečanega obsega dela. Zato je v času povečanega obsega dela še posebej težko pridobiti usposobljen kader.

Nekatera podjetja to specifiko, v izogib zaposlovanju za določen čas, kompenzirajo s posebnim razporejanjem delovnih ur, kjer se v toplejših mesecih dela dlje in več, v mrzlih zimskih mesecih pa ljudje na račun presežka ur ne delajo tudi po več tednov skupaj. Seveda je pri tem potrebno upoštevati zakonsko določene normative glede počitka posameznika. Večja in srednje velika podjetja, ki pogosto ne opravljajo le ene dejavnosti, si pri tem pomagajo tako, da v času manjšega obsega dela posameznike razporedijo znotraj podjetja za opravljanje drugih del in nalog. Slednjega se težko poslužujejo mikro podjetja. Se pa vseeno, v izogib zaposlovanju za določen čas, lahko odločijo za zgoraj omenjeno razporeditev delovnih ur.

Pri občutku varnosti zaposlitve najpomembnejšo vlogo igra komunikacija med vodstvom in zaposlenimi. DDTP so zelo povezani v skupine, anketa pa je pokazala tudi, da jim veliko pomenijo dobri odnosi in zaupanje z nadrejenimi.

Varnost zaposlenim pomeni tudi odkritost vodstva do razmer v podjetju in izven njega. Zato naj v primeru morebitnih težav, ki se obetajo podjetju, vodstvo o tem spregovori tudi z zaposlenimi in jim predstavi možnosti reševanja težav. Zaposleni bodo slej ko prej, če ne drugače iz zunanjih virov, izvedeli za težave in bodo na ta način posredovane informacije sprejeli precej drugače, kot če bi jim jih predstavilo vodstvo. To je morda lažje izvedljivo v mikro podjetjih, kot v večjih podjetjih. V mikro podjetjih se običajno lastnik, ki je hkrati tudi vodja skupin, lahko bolj na osebni ravni pogovori s svojimi zaposlenim.

Pomembno je tudi, da ne glede na to, ali so posamezniki zaposleni za določen ali nedoločen čas, ali se podjetju obetajo težave ali ne, posamezniki v podjetju vidijo lastno perspektivo. V primeru, da DDTP ne vidi lastne perspektive v podjetju, mu zaradi tega samo možnost, da bi lahko v podjetju ostal dlje časa, ne pomeni nič in je le vprašanje časa, kdaj bo fluktuiral. Na to pa moramo biti še posebej pozorni pri mlajših generacijah, ki jim, glede na anketo, varnost zaposlitve pomeni manj kot starejšim, vendar po mojem mnenju tudi na račun tega, ker kot začetniki še ne vidijo lastne perspektive v podjetju.

Višino osnovne plače, ki se je kot zelo pomemben dejavnik izkazala tudi pri DDTP, bi na tem mestu omenila z besedami, ki jih je podala Zupan (2001, str. 118), ki pravi, da so sistemi plač in nagrajevanja v bistvu procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Če bo vodstvu uspelo doseči usklajenost tega, bo v večji meri zagotovljen celoten splet najpomembnejših dejavnikov za DDTP, ki poleg plače vključuje tudi varnost zaposlitve.

Odnosi s sodelavci so kategorija, ki je vodstvo nikakor ne sme prezreti. Vodstvo se mora pri sestavljanju delovne skupine zavedati pomembnosti dobrega sodelovanja v skupini. Poleg tega je izredno pomembno tudi dejstvo, da ima vsaka skupina norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog, da imajo člani skupine skupne interese in vrednote ter da je vodstvo seznanjeno tudi z njimi.

Pri analiziranju podatkov ankete me je kar malce zmotilo, da so tako malo pomembnosti DDTP pripisali izobraževanju, statusu v podjetju, bonusom, možnostim napredovanja. To me opozarja predvsem na to, da večina posameznikov resnično ne vidi lastne perspektive v podjetju. Vodstvo bi vsekakor moralo dati pomemben poudarek na izobraževanju in pomembnosti le-tega. Tu gre predvsem za izobraževanja za pridobitev znanj in veščin, ki bi jim na delovnem mestu, katerega opravljajo, prinesla širino. Za podjetje je zelo pozitivno, da zaposleni obvladajo veliko znanj in veščin, saj so tako tudi široko uporabni. Za vzpodbudo k tovrstnemu izobraževanju bi lahko preoblikovali tudi plačni sistem, kjer plača ni vezana na delovno mesto, ampak predvsem na znanja, veščine, ki jih posameznik obvlada. Tovrstno izobraževanje pa prinese tudi varnost podjetju, saj v primeru fluktuacije, absentizma manjkajočega delavca lahko nadomesti od znotraj. Na tej osnovi je lahko zasnovan tudi bonus program ter možnosti napredovanja. Tako formalna izobrazba ne bo več edina možnost za napredovanje.

Izobraževanja so draga in si jih marsikatero podjetje finančno težko privošči. Poleg tega običajno formalna izobraževanja potekajo izven delovnega okolja. Izobraževanja veščin in znanj, ki jih posamezniki potrebujejo, pa lahko podjetje izvaja interno, v skupinah, v obliki mentorstva, saj le-to znanje v podjetju že obstaja. Tako podjetje nagrajuje oboje, učence in njihove mentorje. S takšnim načinom izobraževanja bi dali večji poudarek tudi učeči se organizaciji.

Mentorstvo, kot oblika izobraževanja, pa lahko posledično prinaša še eno ugodnost. Običajno so tisti, ki imajo znanja in veščine, razporejeni v višji rang v skupini. Ti pa so se v anketi opredelili, da jim je pomemben tudi status, ki ga uživajo v podjetju. Tako bi bil njim naziv mentorja dodatna vzpodbuda in nagrada hkrati.

5.2. DEJAVNIKI, POVEZANI Z VRSTO NAGRAJEVANJA

Pri nagrajevanju je pomembno, da imamo jasno postavljena merila, s katerimi so zaposleni seznanjeni. Ob tem je pomembno redno spremljanje uspešnosti zaposlenih in sprotno seznanjanje zaposlenih s tem, kako smo zadovoljni z njihovim delom.

Jasno postavljena merila bodo v pomoč, da bomo osredotočeni na to, koga nagradujemo ter kaj in koliko imamo na razpolago za nagrajevanje. Nagrajevanje mora biti pripravljeno premišljeno, da z njim dosežemo želen učinek. Pri vseh oblikah nagrajevanja je potrebno posebno pozornost nameniti temu, da izberemo pravega nagrajenca, to je tistega, ki si nagrado resnično zasluži. Poleg tega moramo paziti, da nagrajevanje izvedemo v pravem trenutku in da nagrado podelimo na ustrezen način.

DDTP preveč poudarjajo finančni vidik nagrajevanja, na kar pa kot negativno opozarjajo motivacijske teorije, ki trdijo, da določena oblika nagrajevanja motivira do neke meje, nato pa izgubi vpliv. Iz pregleda vrste nagrajevanja, ki so jih opredelili udeleženci raziskave, je razvidno, da gre predvsem za nagrade, ki zadovoljujejo nižje ravni potreb po lestvici Maslowa, ali pa bi jih lahko umestili med Herzbergove higienike. Zanimarjane ostajajo oblike nagrad, ki zadovoljujejo višje ravni potreb in jih opredeljujemo kot motivatorje, med katere uvrščamo priznanje za delo, javno pohvalo, napredovanje, izobraževanje ipd.

Pri DDTP tako nastaja neuskkljenost pri nagrajevanju, ki se nanaša predvsem na prevelik poudarek finančnemu nagrajevanju in premajhen pomen nefinančnega nagrajevanja. Vendar pa je zaradi dolgoročnih učinkov nagrajevanja pomembna uravnoteženost finančnega in nefinančnega nagrajevanja. Zavedati se moramo, da plača delavcu pomeni vir preživetja in da prvenstveno zato hodi v službo. Vodstvo pa ima v rokah dejavnike, s katerimi lahko posameznika spodbuja k večji učinkovitosti, k večji želji po osebni rasti,

zadovoljstvu pri delu, tudi dvigovanju posameznikove samopodobe, k dvigovanju pripadnosti skupini in podjetju.

Če se najprej osredotočim na finančno obliko nagrajevanja, so DDTP kot pomembno obliko izpostavili individualno finančno nagrajevanje. Pri DDTP, kjer je poleg formalne izobrazbe potrebna tudi uporaba dodatnih veščin in znanj, je namesto plačila za delovno mesto bolj primeren način plačevanja na osnovi veščin in zmožnosti. Ko posameznik začne opravljati svoje delo, dobi osnovno plačo. Ko pa ob delu razvije potrebne veščine, dobi povišanje. Stopnja plačila temelji na plačilu veščin in zmožnosti posameznika, ne glede na to, na katero delovno mesto je razporejen. Pri tovrstnem nagrajevanju posamezniki niso plačani glede na starost oziroma delovno dobo, kar znižuje nezadovoljstvo pri mlajših generacijah. Ta vrsta plačila je za DDTP primernejša, saj so lahko mlajši učinkovitejši in sposobnejši ter na ta način vodstvo nagrajuje na osnovi dobrega dela in ne na osnovi minulega dela in fiksnega delovnega mesta. S tem načinom nagrajevanja podjetje tudi povečuje svojo fleksibilnost pri razporejanju delavcev na različna delovna mesta. Podjetje potrebuje manjše število zaposlenih, saj le-ti obvladajo različne veščine in so zato uporabni pri notranjih menjavah. Kar je poleg vsega izredno pomembno pri DDTP je, da v primeru, če se podjetje sooča s fluktuacijo ali absentizmom, lahko le-to kratkoročno kompenzira z notranjimi menjavami. S tem načinom finančnega nagrajevanja nagrajujemo učinkovite in motivirane posameznike ne glede na njihovo starost, pozicijo v podjetju ali delovno dobo.

Zavedati se je potrebno, da nekatera podjetja preprosto niso sposobna večjega finančnega nagrajevanja posameznikov zgolj na račun deficitarnosti njihovega poklica. Kako torej doseči optimalno nagrajevanje, katerega bo podjetje še lahko preneslo in s katerim bodo DDTP še zadovoljni? Podjetje mora v tem primeru poskrbeti za dobro komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Že v anketi so DDTP dali visoko prioriteto tako odnosu s sodelavci, kot tudi odnosu z nadrejenimi. Če bo zaposlenim s strani vodstva jasno predstavljena situacija podjetja, bodo tudi zaposleni le-to nagradili s strpnostjo. Poleg tega lahko vodstvo na račun optimalnosti nagrajevanja vzpostavi sistem denarnega nagrajevanja, ki ne bo temeljil zgolj na fiksnem delu nagrade, ampak bo v precejšnji meri vezan tudi na variabilni del, ki bi imel dve postavki. DDTP so naklonjeni tako skupinskemu denarnemu nagrajevanju, kot tudi k individualnemu. V variabilnem delu skupinskega denarnega nagrajevanja, lahko vodstvo izhaja iz tržne uspešnosti podjetja in skupine; individualno denarno nagrajevanje pa je vezano na posameznikovo delovno uspešnost, znanja in veščine ki jih obvlada in učinkovitost pri delu. Če vodstvo jasno določi parametre ki določajo uspešnost podjetja in individualno uspešnost posameznika, bodo DDTP pred seboj imeli jasno sliko, kako to doseči. S tem se bo pri DDTP okreplil tudi občutek pripadnosti, saj bo DDTP čutil, da je soustvarjalec uspešnosti podjetja, da lahko nanjo aktivno vpliva. Tudi na individualno denarno nagrajevanje bo imel posameznik sam vpliv in se bo na podlagi ciljev zanj trudil. Imel bo interes, da se bo v svoji stroki izpolnjeval z dodatnimi znanji in veščinami, saj mu bo le-to omogočalo lažje doseganje ciljev, torej višjo denarno nagrado. Pri tem pa nikakor ne smemo zanemariti, da mora biti sistem nagrajevanja preprost in

pregleden, tako da zaposleni jasno vidijo vpliv različnih načinov svojega vedenja na končno izplačilo in nagrado, saj le tako lahko spodbuja želeno vedenje zaposlenih za doseganje ciljev.

Vodstvo je tisto, ki mora prepoznati prednosti in slabosti posameznih vrst nagrad, tako finančnih, kot tudi nefinančnih. Nefinančne nagrade so DDTP v anketi ocenili z nizko povprečno vrednostjo. Morda je razlog temu tudi to, da vodstvo tem vrstam nagrajevanja podaja premalo pozornosti in zaposleni preprosto določenega nefinančnega nagrajevanja ne prepoznavajo kot nagrajevanja. Pri tem bom izpostavila predvsem: izobraževanje znotraj podjetja, mentorstvo, javne pohvale.

Že v prejšnjem poglavju sem omenila, da je DDTP potrebno "privzgojiti" željo po izobraževanju in jim pokazati, da je to hkrati tudi vrsta nagrade, ki so jo v podjetju deležni. Vodstvo mora DDTP pojasniti, da so izobraževanja za pridobitev znanj in veščin v obojestransko korist. Od tega ima koristi tako podjetje, kot tudi posamezniki, saj so za obvladovanje dodatnih veščin in znanj posredno boljše finančno nagrajeni, lahko pa zaradi tega tudi zasedajo boljšo pozicijo v podjetju. Da bodo to dosegli, jim kot nagrado podjetje omogoča izobraževanje znotraj podjetja.

Kot nefinančno obliko nagrade lahko podjetje različnim posameznikom podeli naziv "mentor" za različne oblike učenja veščin. Tako sam naziv lahko pridobijo različni posamezniki in ne zgolj peščica izbrancev. Glede na to, da ima finančno nagrajevanje ključen vpliv na DDTP, pa v primeru, ko določen mentor dobi "učenca", poleg naziva, v času izobraževanja, dobi simbolni dodatek za mentorstvo k osnovni plači. Tako bo mentor dodatno nagrajen, učenec pa bo dobil občutek, da ga je podjetje resnično nagradilo z nečim, saj si je zaradi širjenja njegovega znanja "nakopalo" tudi dodatne stroške. Na ta način vsi: podjetje, mentorji in tisti, ki se naučijo določene veščine, le pridobijo.

Nefinančna oblika nagrade, ki bi jo še izpostavila, je javna pohvala, kljub temu, da so jo DDTP zelo nizko ovrednotili. Tovrstno obliko nefinančnega nagrajevanja bi izpostavila predvsem zato, ker gre pri javni pohvali predvsem za prepoznavanje lastnega doprinosa k uspehu podjetja, kar ima močan vpliv tako na čustveno kot normativno komponento pripadnosti posameznika ter se nanaša na odnos vodja-zaposleni. Tudi javna pohvala je spodbuda iz okolja, ki nagrajencu pove, da je vodstvo opazilo njegovo prizadevanje in da ceni njegovo delo. Javno pohvalo lahko poleg tega, da posameznika pohvalimo pred skupino, tudi v pisni obliki predstavimo na oglasni deski podjetja, internemu časopisu. Za prispevek posameznika, ki ima velik pomen za podjetje, skupino, se lahko poslužimo tudi priznanja. Za prispevek, ki pa je bistveno vplival na izboljšanje nečesa v podjetju, lahko priznanju pridružimo tudi simbolično darilo, morebiti manjšo slovesnost ali obliko finančne nagrade.

Nefinančno nagrajevanje je manj "oprijemljivo" kot finančno nagrajevanje. Zato je zelo pomembno, da vodstvo da jasno vedeti, da je to oblika nagrade. Nefinančno nagrajevanje je dosti težje izvesti na pravi način, zato mora le-temu vodstvo dati velik poudarek in zaposlenim tudi privzgojiti občutek tovrstnega nagrajevanja in prebuditi željo po njem. Tako kot lahko posameznike priučimo različnih veščin, organizacijske kulture, tako kot skupina priuči novozaposlenega svojih skupinskih norm; lahko posameznike naučimo raznolikosti nagrajevanja. Zavedati se je potrebno, da je tovrstno priučevanje dolgotrajen proces in ga je nemogoče na hitro uvesti, saj predstavlja del organizacijske kulture in vrednot podjetja. Glede na izvedeno anketo bi podjetjem, ki zaposlujejo DDTP priporočila ta korak, saj vodi k dolgoročnim učinkom nagrajevanja pa tudi pripadnosti podjetju. Menim, da je korak izvedljiv, saj imajo DDTP željo po povezanosti s kolektivom, tako z vodstvom kot s sodelavci in je na tak način tovrstno novost lažje sprejeti in privzeti.

Tako pri finančnih kot pri nefinančnih oblikah nagrajevanja pa je izrednega pomena, da so le-ta transparenta in si jih lahko vsi izmed DDTP postavijo kot osebni cilj.

5.3. DEJAVNIKI, V SKLADU S PRIPADNOSTJO

Pripadnost zaposlenih vključuje naslednje komponente: identifikacijo s cilji in vrednotami, željo pripadati organizaciji in pripravljenost delati v prid organizaciji. Lahko rečemo, da se pripadnost nanaša na zvestobo, lojalnost in zaupanje organizaciji in da se to ne odraža zgolj kot redno prihajanje posameznika na delo in opravljanje svojih zadolžitev.

Ko pri pripadnosti govorimo o dejavnikih delovnega okolja, ne moremo mimo pomembnosti odnosa med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim. Zaupanje v vodjo je nemalokrat tako močno, da predstavlja zaupanje v organizacijo. Tudi pri rezultatih ankete je bila pri DDTP razvidna pomembnost razumevanja med nadrejenimi in zaposlenimi. Vodstvo in neposredno nadrejeni se morajo tega zavedati. Zato je pri DDTP izrednega pomena komunikacija, ki bo učinkovita le, če bo potekala v obe smeri ter tudi tako omogočala večjo stopnjo pripadnosti zaposlenih.

Prav tako lahko vodja bistveno vpliva na skupino navznoter, in sicer na stopnjo medosebnega zaupanja med zaposlenimi v svoji delovni skupini. DDTP so odnose s sodelavci, torej znotraj skupine, ovrednotili kot izredno pomembne. Psihološki procesi privlačnosti oz. odbojnosti, sodelovanja oz. tekmovanja, zaupanja oz. nezaupanja, socialne podpore, izmenjave informacij, dobrin, uslug, emocij, zaupanje, konflikti, ki nastajajo igrajo v skupini ključno vlogo. Vodja vsake skupine mora biti na te procese pozoren ter, v primeru prevelike koncentracije negativnih procesov, biti sposoben poskrbeti za reševanje konfliktov in homogenost skupine. V primeru, ko to ni mogoče, mora v sodelovanju z vodstvom poskrbeti, da se v skupini kakšen posameznik zamenja.

Če se osredotočim še na pozicijske dejavnike pripadnosti, se je pokazalo, da delovna doba v podjetju in hierarhični nivo delovnega mesta, ki ga posameznik zaseda, pozitivno vplivata na pripadnost podjetju. Rezultati ankete DDTP kažejo, da pripadnost v primerjavi z dolžino delovne dobe narašča. Kot razlog visoke pripadnosti lahko resnično govorimo o izgradnji odnosa in vezi med posameznikom in organizacijo, pri čemer lahko govorimo o čustveni komponenti pripadnosti.

Pripadnost je večja tudi glede na hierarhični nivo delovnega mesta. To vrsto pripadnosti bi lahko razširili na več zaposlenih v smislu prerazporeditve. DDTP naj ne bi bili vezani na delovno mesto, ki jim hkrati določa tudi pozicijo v podjetju, ampak na znanja in veščine, ki jih premorejo. Na ta način lahko podjetja poskrbijo za večjo pripadnost tudi med mlajšim kadrom.

6. SKLEP

Inštalacije v gradbeništvu so nepogrešljiv del sodobnega sveta in se nahajajo v vsakem bivalnem, poslovnem in industrijskem okolju. Za izvajanje inštalacij so usposobljeni kadri tehnične usmeritve različnih poklicnih kategorij. Neprivlačnost poklica inštalaterja, monterja je posledično pripeljala do upada zanimanja za te profile in na trgu dela je nastal deficit omenjenega tehničnega kadra.

Podjetja, ki zaposlujejo delavce deficitarnih tehničnih poklicev, se zavedajo neugodnega položaja. Kaj torej storiti, da pridobijo, obdržijo kader? Kaj storiti, da bo kader motiviran, zadovoljen in pripaden podjetju in da se podjetju ne bo potrebno ukvarjati še s fluktuacijo deficitarnega kadra?

Preučevanje motivacije in pripadnosti je aktualno že desetletja. Razvitih je bilo veliko teorij, ki so na različne načine obravnavale problematiko ter prispevale k razumevanju tega področja. Na splošno lahko rečemo, da ne obstaja nek splošen model motivacije, saj se bistvo skriva v specifičnih lastnostih posamezne skupine zaposlenih, pa tudi v specifičnih lastnostih vsakega posameznika. Zavedati se moramo, da so v podjetju posamezniki, ki imajo različne potrebe, želje, zahteve in cilje; in na drugi strani tudi različne zmožnosti, znanja in sposobnosti.

Da bi lahko na skupino, v našem primeru so to DDTP, učinkovito vplivali, je potrebno, da nadrejeni poznajo specifične dejavnike, ki vplivajo na raven motivacije, nagrajevanja in pripadnosti zaposlenih.

Rezultati empiričnega dela naloge potrjujejo osnovno misel magistrske naloge, kjer sem že v uvodu postavila vprašanje: "Ali za tehnični kader na področju inštalacijskih storitev veljajo specifični vzvodi motivacije in pripadnosti?" V empiričnem delu magistrske naloge sem analizirala dejavnike dela in delovnega okolja; dejavnike nagrajevanja in dejavnike pripadnosti DDTP.

Analiza dejavnikov značilnosti dela in delovnega okolja je poudarila predvsem pomen varnosti zaposlitve, ki jo DDTP želijo čutiti v svojem podjetju in pomembnosti delovnih skupin ter odnosov znotraj le-teh. Tako mora vodstvo delovne skupine sestavljati premišljeno, skrbeti pa mora tudi za dobre odnose v razmerju podrejeni – nadrejeni.

Dejavniki nagrajevanja, ki sem jih analizirala v empiričnem delu, so pokazali velik razkorak med teoretičnimi vsebinami nagrajevanja in željami DDTP. Analiza preferenc nagrajevanja pri zaposlenih DDTP se nagiba k finančnemu nagrajevanju v tolikšni meri, da zasenči vse druge oblike nagrajevanja. Pri finančnih oblikah nagrajevanja je DDTP zelo pomembno finančno nagrajevanje na podlagi individualne uspešnosti posameznika, ki bi

imela večji učinek pri motivaciji za delo in učinkovitost vseh starostnih kategorij posameznikov DDTP v primeru, če bi bila vezana na znanja, veščine in sposobnosti. Poleg nagrajevanja individualne uspešnosti posameznika pa bi moral biti sistem nagrajevanja podprt tudi z obliko skupinskega nagrajevanja uspešnosti, saj bi omilil tekmovalnost individualnega nagrajevanja in poleg tega spodbujal tudi uspešnost delovne skupine. Preglednost nagrajevanja bi lahko opredelili v sistemu individualnega nagrajevanja na podlagi znanj, veščin, ter na osnovi skupinskega nagrajevanja v smislu učinkovitosti realiziranih delovnih nalog. Poleg finančnega nagrajevanja DDTP kot vrsta nagrade pomeni pozitivno delovno okolje, saj so odnose s sodelavci uvrstili takoj pod višino osnovne plače.

Pri oblikovanju ustreznega sistema motiviranja in nagrajevanja je pomembno, da podjetje razumno usklajuje različne vrste nagrad. Teoretični prispevki nakazujejo minljivost motivacijske moči finančnega nagrajevanja. Poleg tega mnoga podjetja niso sposobna nositi vse večjega bremena stroškov finančnega nagrajevanja. Ker pa ljudje, ne glede na zmožnosti podjetja, potrebujemo potrditev, da smo delo dobro opravili, je pomembna uporaba tudi nefinančnih oblik nagrajevanja. Da bi DDTP privzeli nefinančno obliko nagrajevanja kot dejansko nagrajevanje, je s strani podjetja in vodstva le-to potrebno privzgojiti!

Sistem individualnega nagrajevanja, kjer se finančno nagradijo znanja in osvojene veščine, da vodstvu orodje še za druge oblike nagrajevanja. Vodstvo lahko zaposlenim predstavi možnost izobraževanja kot nagrado zaposlenemu, saj bo dolgoročno zaradi več osvojenega znanja in veščin, deležen tudi večje finančne nagrade. Vzpostavitev sistema mentorstva, kot obliko izobraževanja znotraj podjetja, pa lahko kot nagrado osmislimo v obliki notranjega mentorstva, kjer lahko posameznik, ki obvlada določene veščine, pridobi naziv mentor zaradi posredovanja le-teh ostalim v skupini.

Pri nefinančni obliki nagrajevanja je pomembna oblika tudi javna pohvala, pa naj bo izrečena s strani sodelavcev, skupinovodje ali vodstva podjetja. Pri vseh oblikah nagrajevanja pa je najpomembnejše, da so izvedena transparentno.

In nenazadnje, izrednega pomena, ko govorimo o deficitarnih poklicih, je tudi pripadnost, ki jo posamezniki čutijo do podjetja. Pomembna je kot vidik za "varnost podjetja", da ne izgubijo kader, ki je težko nadomestljiv. Glede na težo, ki jo DDTP pripisujejo pomenu delovne skupine, je pomembno, da vodstvo na prvem mestu poskrbi za dobro dvosmerno komunikacijo med vodstvom in posamezno skupino, ter tudi za pozitivno komunikacijo znotraj skupine.

7. SEZNAM LITERATURE:

1. Anterič, M. (2005). Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv, *HRM*, (8), 12-15.
2. Armstrong, M. (1996). *Personnel Management Practise*. London: Kogan Page Limited.
3. Babcock, P. (2005) Find What Workers Want, *HRMagazine* 50(4).
4. Baron, A. M., Greenberg J. (2002). *Understanding and managing the Human Side of Work*. Eight Edition. Prentice Hall, 691.
5. Bassett-Jones, N., Lloyd G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
6. Belbin, M. (2004). Belbin Team – Roles. Najdeno 15. maj 2007 na spletnem naslovu <http://belbin.com/belbin-team-roles.htm>
7. Bolino, M. C. (2003): Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3) 60-72.
8. Branham, L. (2001): *Keeping the people who keep you in business*. New York, Amacom.
9. Bragg, T. (2002): Improve Employee Commitment. *Industrial Management*, 44(4), 18-21
10. Buchanan, D., Huczynski A. (1997): *Organizational behaviour an introductory text*, third edition, b.k. Prentice Hall.
11. Catalina, A. D., Traci M. (2003), Performance Pay and Fringe Benefits, Work Incentives or compensating Wage Differentials, *International Journal of manpower*, 24(6), 637-698.
12. Chiu, R., Francesco, A. (2003): Dispositional traits and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 24(3), 284-298.
13. Coetzee, M. (2005): *The Fairness of Affirmative Action: Employee Commitment*. University of Pretoria.

14. Čebulj, N., (2007), Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM*, 5(20), 29-32.
15. Daft, L.R. (1991): *Organization Theory and Design*. Forth Edition. West Publishing Company.
16. Davis, K., Newstrom W. J. (1989): *Human Behaviour at Work*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
17. Dickinskon, J. (2006), Employees' preferences for the bases of pay differentials, *Employee Relations*, 28(2), 164-183.
18. Dobni, D. (2004): A marketing-relevant framework for understanding service worker productivity. *Journal of Services Marketing*, 18(4), 303-317.
19. DuBrin, J. A. (2002): *Fundamentals of Organizational Behavior*. Second Edition. Cincinnati: Thomas Learnin.
20. Falkenburg, K. & Schyns, B., (2007), Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
21. Forsyth, P. (2000): *How to Motivate People*. Great Britan: Clays Ltd.
22. Freund, A., Carmeli, A., (2003): An empirical assessment: reconstructed model fo five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 708-725.
23. Gee, C. & Burke, E. M., (2001), Realising potential: the new motivation game. *Management decision*, 39(2), 131-137.
24. Graham, J. W. (1991): An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
25. Gibson, J. L. (2003): *Organizations: Behavior, Structure, Procesess*. Eleventh Edition. McGraw-Hill/Irwin.
26. Hellman, C. M. (1997): Job Satisfaction and Intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137, 677-689.
27. Hodgetts, R. (2002): *Modern human relations at work*, eighth edition. Harcourt, Inc.

28. Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., (2008): *Organizational behaviour and management*. Eight edition. New York: McGraw-Hill.
29. Jerovšek, J. (1988): Pa naj gredo... *Raziskovalna revija*, letnik 4, 30-32.
30. Kavčič, B. (1994): *Teamsko delo kot konkurenčna prednost : Globalni in kadrovski management*. Kranj, Moderna organizacija.
31. Kotler, P. (1996), *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
32. Kovač, J., Černetič, M., Ferjan, M., Florjančič, J., Florjančič, M., Jeraj, M., Jereb, E., Jereb, J., Jesenko, J., Kern, T., Kljajič, M., Leskovar, R., Ljubič, T., Marolt, J., Mežnar, D., Mikeln, P., Milač, N., Ovsenik, J., Ovsenik, M., Rajkovič, V., Roblek, M., Vila, A. & Vuk, D. (1999). *Sodobne oblike in pristopi k organiziranju*. Kranj, Moderna organizacija.
33. Krstič Florjanič, S., (2004): *Nagrade in motiacija zaposlenih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Lipičnik, B., Možina, S. (1993): *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
35. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 153-187
36. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 422
37. Marzel, K. (2000): Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki sloveniji. *Teorija in praksa*, 37(2), str. 348-363.
38. Maslow A. (1982): *Motivacija i ličnost*. Nolit, Beograd..
39. Mayer, J., Bečaj, J., Kneževič, A. N., Košir, M., Kovač, B., Pisani, L., Praper, P., Rajkovič V., Trstenjak, A. & Velikonja, M. (2001): *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
40. Meyer, J. & Allen, N. (1997): *Commitment in the Workplace*. Sage Publications, Inc.

41. Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001): Commitment in the Workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 299-326.
42. McCausland, W. D., Pouliakas, K. & Theodossiou, I., (2005), Some are punished and some are rewarded. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 636-659.
43. Mihalič, R., (2008): *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.o.o.
44. Moreno, J. & Moreno Toeman, Z., (2000): *Skupine, njihova dinamika in psihodrama*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
45. Morgeson, T. P., Campion, M. A., Maertz C. P. (2001), Understanding Pay Satisfaction: The Limits Of A Compensation System Implementation, *Journal of Business and psychology*, 16(1), 133-148.
46. Možina, S., (2002): *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica, založba Didakta.
47. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B., (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
48. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z., (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
49. Pogačnik, V., (1997), *Lestvica delovne motivacije*. Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana, 1997
50. Poon, J. M. L., (2004), Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33(3), 322-334.
51. Robbins, S. P. (1998), *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Prentice Hall.
52. Rečnik, F., (2003), *Psihologija dela* (Psihološke osnove skupinskega dela). Ljubljana: CTU.
53. Schyns, B., (2007), Turnover intention and preparedness for change. *Career Development International*, 12(7), 660-679.

54. Steers, R. M., Black, S. J., (1994). *Organizational behavior*, Fifth Edition. New York: HarperCollins College Publisher.
55. Stone, F., (2002). *Coaching and Mentoring*. Oxford, Capstone Publishing.
56. Šinko, B., (2000): *Psihologija dela*. Maribor: Doba.
57. Tietjen M. & Myers R. (1998): Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36(4), 226-231.
58. Uhan, S., (2000): *Vrednotenje dela II*. Kranj, Založba moderna organizacija.
59. Ule, M., (2004): *Socialna psihologija*. Ljubljana, FDV.
60. Vecchio P.R., (1988): *Organizational Behaviour*. Chicago: The Dryden Press.
61. Vrčko, M., (2000). Analiza in reševanje tehničnih problemov s timskim delom. *Gradivo za seminar*.
62. Welch, R. & Leighton, P., (1996) Individualizing Employee Relations, The Myth Of The Personal Contract, *Personnel Review*, 25(5), 37-50.
63. Wiley, C., (1997), What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
64. Wheeler, R.A., Gallagher, C.V., Brouer, L.R., & Sablynski, J.C., (2007), When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219.
65. Woodruffe, C., (2006), The Crucial Importance Of Employee Engagement, *Human Resource management International Digest*, 14(1), pp 3-5.
66. Zikmund, G. W., (2000): *Business Research Methods*. USA: Harcour College Publishers.
67. Zobal, C., (1998) The "Ideal" Team Compensation System – An Overwiev: Part I., *Team Performance Management*, 4(5), 235-249.
68. Zobal, C., (1998) The "Ideal" Team Compensation System – An Overwiev: Part II., *Team Performance Management*, 5(1), 23-45.

69. Zupan, N., (2006), Nagrade in priznanja kot orodje za spodbujanje sodelavcev, *E-
revir*. Najdeno 30.9.2008 na spletnem naslovu
[http://www.erevir.com/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11
&ClanekID=187](http://www.erevir.com/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=187)

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

8. VIRI:

1. *Advise, kadrovsko poslovno svetovanje*. Najdeno 8. junija 2007 na spletnem naslovu http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34
2. *Employee Motivation: Theory and practise*. Najdeno 12. maja 2007 na spletnem naslovu <http://accel-team.com/motivation/index.html>
3. *Motivation theorists and their theories*. Najdeno 12. maja 2007 na spletnem naslovu <http://accel-team.com/motivation/theory>
4. *Napoved zaposlovanja za leto 2008 (rezultati ankete LPZAP)* . Najdeno 28. junija 2008 na spletnem naslovu (<http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/Analize/2008/AnalizaLPZAP2008.pdf>)NAPOVED
5. *Slovenija - Zasavska regija - Kratak pregled trga dela*. Najdeno 26. maja 2007 na spletnih naslovih <http://www.ess.gov.si/slo/eures/trgdela/TrgDela.htm>; <http://www.ess.gov.si/slo/eures/trgdela/zasavskaslo.htm> in <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev/OpisiPoklicev.htm>
6. *Šifrant poklicne/strokovne izobrazbe*. Najdeno 28. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/ZaDelodajalce/SifPoklStrokIzo/po_st_izobr.
7. *Specialization Drives the World*. Najdeno 8. maja. 2007 na spletnem naslovu <http://www.skymark.com/resources/specialization.asp>
8. *Standardna klasifikacija poklicev*. Najdeno 28. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=1182> in http://www.stat.si/doc/klasif/skp_metnav.doc
9. *Team Motivation*. Najdeno 8. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.skymark.com/resources/motivation.asp>
10. *Tim in timsko delo – kako do sinergije v timu ali delovni ekipi*. Najdeno 12. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.html
11. *Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve*. Najdeno 8. junija 2007 na spletnem naslovu http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/deficitarni_poklici/

12. *Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje*. Najdeno 5. junija 2007 na spletnem naslovu <http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/JavniRazpisi/JavniRazpisi.htm>

PRILOGA 1: SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

achievement motivation	potreba po dosežkih
acquired needs theory	teorija pridobljenih potreb
affiliation motivation	potreba po sodelovanju
crowding-out	izrinjanje
employee commitment	pripadnost zaposlenih
employee loyalty	zvestoba zaposlenih
employee satisfaction	zadovoljstvo zaposlenih
empowerment	opolnomočenje
equity theory	teorija enakosti
expectancy theory	teorija pričakovanj
extrinsic motivation	zunanja motivacija
hygiene factors	higieniki
intrinsic motivation	notranja motivacija
loyalty	zvestoba
Maslow's hierarchy of needs	Maslowa piramida potreb
motivators	motivatorji
need for affiliation	potreba po pripadanju in ljubezni
need for esteem	potreba po ugledu
need for self-actualization	potreba po samouresničitvi
pay for performance	plačevanje po učinku
physiological needs	fiziološke potrebe
power motivation	potreba po moči
reinforcement theory	teorija okrepitve
retention	zadrževanje
safety needs	potrebe po varnosti
social capital	socialni kapital
socialization	socializacijska faza
tacit knowledge	skrito znanje
theory of human motivation	teorija človeške motivacije
turnover	fluktuacija
turnover rate	stopnja fluktuacije
two-factor theory	teorija dveh faktorjev
valence	valenca

PRILOGA 2: OPISI POKLICEV

Vir: <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev/OpisiPoklicev.htm>

7241.13 Elektromonter / elektromonterka

KAJ DELAVEC OBIČAJNO DELA:

Elektromonter skrbi, da omrežje z električno energijo deluje pravilno povsod, kjer je napeljeno. Na električnem omrežju po potrebi odpravlja napake, obnavlja infrastrukturo ali pa na novo gradi elektroenergetsko omrežje. Elektromonterji postavljajo daljnovode in kablovode, po drogovih napeljujejo žice za električno energijo, ob popravilih izklapljujejo in priključujejo elektriko in nove objekte fizično priključujejo na električno omrežje. Ob prekinitvah električnega toka posredujejo na terenu in skušajo v čim krajšem času vzpostaviti neprekinjen pretok elektrike. Elektromonterji so zadolženi tudi za to, da v stavbe vgrajujejo števec, ki merijo porabo električne energije in da te števce tudi redno popisujejo. Napake na električnem omrežju se pojavljajo ne glede na čas, tudi pozno popoldne in ponoči, zato je organizirana popoldanska dežurna služba. Dežurni elektromonter ima vsaj 5 let delovnih izkušenj na delovnem mestu elektromonterja. Sposoben je samostojno preveriti ali urediti manjše popravilo napake na elektroenergetskem omrežju. Njegova naloga je, da naslednje jutro vodji nadzorništva poroča, kaj se je v času njegovega dežurstva dogajalo.

DELOVNA PODROČJA

Elektromonterji so zaposljivi na vseh področjih, kjer so dela povezana z visokonapetostno električno energijo, elektroenergetiko in elektroinstalacijami. Zaposlijo se lahko na različnih elektroservisih in v zasebnih podjetjih, kjer delajo na področjih elektrike in elektroenergetike.

POTREBNA ZNANJA, SPRETNOSTI IN VEŠČINE

Elektromonter ima zaključeno 3-letno srednjo šolo, najpogosteje smer elektrikar-energetik, in vozniški izpit (vsaj) B kategorije, saj je mobilnost pri njegovem delu nujna. Pozna osnove elektrotehnike in energetike ter v manjši meri tudi elektronike. Poleg teh strokovnih znanj, ki jih pridobi z izobrazbo, obvlada tudi praktične spretnosti, npr. sečnjo dreves, vrtanje, varjenje, manjša zidarska dela, delo na višini in uporabo avtomatskih dvigal. Te spretnosti pridobi večinoma s prakso, ko je že zaposlen. Dodatno obiskuje tečaje varnosti pri delu, uporabe motorne žage in tečaje upravljanja avtomatskih dvigal z delovnimi košarami, kar prispeva k večji varnosti in k širjenju že obstoječih znanj. Elektromonter upravlja visokonapetostno električno energijo, kar poleg strokovne usposobljenosti, varstva pri delu in dela na višini zahteva tudi sposobnost dela pod stresom (možnost smrtne poškodbe, hiter tempo dela itd.).

RAZMERE ZA DELO

Elektromonter dela večinoma na terenu. To pomeni, da na določenem ozemeljskem območju skrbi, da električno omrežje nemoteno deluje oziroma da se omrežje nadgrajuje in posodablja. Elektromonterji so ločeni na skupine rednega vzdrževanja (pregledi transformatorskih postaj, daljnovodov, kablovodov), skupine investicijskega vzdrževanja (večje rekonstrukcije in novogradnje električnega omrežja) in na skupine konzuma. Slednje so zadolžene za to, da električna energija pride do končnega potrošnika in imajo stik z

uporabniki električne energije. Pregledujejo, popisujejo in menjajo električne števec. To je fizično manj naporno delo in ga lahko izvajajo elektromonterji, ki imajo fizične omejitve in ne smejo ali ne morejo sodelovati pri težjih fizičnih delih. V primeru izrednih razmer (na primer ob večjih izpadih električne energije, ko je potrebno delati tudi 16 ur na dan) imajo elektromonterji med enim in drugim delovnim dnevom vsaj 8 ur počitka. Obstaja tudi praksa, da se - glede na obseg dela - delavci premeščajo z enega območja Slovenije na drugega.

SORODNI POKLICI

7137.01 - Elektroinštalater / elektroinštalaterka; 7241.04 - Elektromehaničar / elektromehaničarka; 7241.02 - Avtoelektričar / avtoelektričarka

7245.02 MONTER / MONTERKA ELEKTRIČNEGA OMREŽJA

KAJ DELAVEC OBIČAJNO DELA

Delavec tega poklica opravlja dela in naloge, prikazane v tem opisu, lahko posamič ali po zaokroženih celotah, ki so v praksi poimenovane kot na primer: manj zahtevna dela na kablenskem omrežju, na priključkih, na prostih vodih, pri montaži transformatorjev, montiranje samonosilnih kablenskih snopov, nameščanje vodnikov prostih vodov ipd.

DELOVNA PODROČJA

Njegovo področje dela so manj zahtevne naloge v zvezi z gradnjo, montažo in vzdrževanje električne mreže ter transformatorskih postaj. Za dojetje navodil in opravljanje manj zahtevnih nalog v zvezi s tem delom potrebuje delavec posamično funkcionalno praktično in teoretično elektromontersko znanje v zvezi z gradnjami, montažo in vzdrževanjem naprav, delovne navade in nekatere senzomotorične spretnosti. Njegovo področje dela so manj zahtevne naloge v zvezi z gradnjo, montažo in vzdrževanje električne mreže ter transformatorskih postaj. Za dojetje navodil in opravljanje manj zahtevnih nalog v zvezi s tem delom potrebuje delavec posamično funkcionalno praktično in teoretično elektromontersko znanje v zvezi z gradnjami, montažo in vzdrževanjem naprav, delovne navade in nekatere senzomotorične spretnosti. Glavna področja dela so: - gradnje nadzemne mreže: odbiranje ustreznih drogov, transport drogov in skladišča do mesta postavitve, opremljanje ležečega in postavljenega droga, nameščanje izolatorjev na opornice, sestavljanje nosilnih in drugih specialnih drogov, postavljanje drogov, postavljanje podpor, sidranje drogov, dodatna zaščita drogov, zamenjava drogov, vodnikov in izvajanje notranjih hišnih priključkov s samonosilnim kablenskimi snopom; - gradnja transformatorskih postaj: vzidava konzol in nosilcev, montaža zbiralnic, izvedba ozemljitev, postavljanje transformatorjev, montaža opreme zidanih jamborskih in stolpnih transformatorskih postaj, montaža stikal.

POTREBNA ZNANJA, SPRETNOSTI IN VEŠČINE

Praktično poklicno znanje: kovinarske ročne sposobnosti (piljenje, sekanje, žaganje, rezanje, krivljenje, upogibanje, ravnanje, vrtanje, brušenje osnovnega ključavničarskega orodja, merjenje in zarisovanje, klepanje, kovičenje, ročno rezanje navojev, spajkanje, pokositrenje, izdelava vzmeti, prileganje). Električarske ročne spretnosti: obdelava

izolacijskega materiala, kovičenje z votlicami, obdelava lesa ravnanje z lestvami, zarisovanje in dolbenje zidu, mavčenje, vzdava vložkov, zaščitno pleskanje, snemanje izolacije z vodnikov in kablov, izdelava zank in ušesc na vodnikih, spajkanje vijčnih zank, ušesc in spojev, montaža vrtno spojnih naprav, razvijanje vodnikov s kolobarjev, montaža elementov. Elektromonterske spretnosti: trasiranje nadzemnih kabelskih vodov, kopanje jam za drogove, dodatno impregniranje lesenih drogov, sestavljanje in postavljanje drogov, montiranje opreme na drogovich, ...

RAZMERE ZA DELO

Dela in naloge opravlja delavec v tem poklicu na prostem, v odprtih in zaprtih zgradbah in na dvignjenih mestih (drogovi, daljnovodni stebri). Pri tem je delavec izpostavljen različnim atmosferskim vplivom (dež, sneg, veter, temperaturne spremembe itd.).

SORODNI POKLICI

Monter električne mreže je glede na vsebino dela in nekatera znanja soroden poklicu elektromonter, ki pa je zahtevnejši.

7245.03 MONTER / MONTERKA TELEKOMUNIKACIJSKEGA OMREŽJA

KAJ DELAVEC OBIČAJNO DELA

Monter telekomunikacijskega (tk) omrežja vzdržuje in gradi telekomunikacijsko omrežje. Delovno mesto lahko obsega samo vzdrževanje omrežja, samo gradnjo omrežja ali pa monter opravlja oboje: vzdržuje in gradi telekomunikacijsko omrežje. Vzdrževanje omrežja delimo na vzdrževanje zemeljskih telekomunikacijskih kablov in vzdrževanje nadzemnih telekomunikacijskih kablov. Monter polaga, spaja, odstranjuje napake ali kontrolira telekomunikacijske kable. Poznati mora tehnične lastnosti različnih vrst kablov, njihovo zaščito pred vplivi okolja in postopke spajanja oz. zamenjave poškodovanega dela kabla. Običajno delo poteka v ekipi, ki jo sestavlja praviloma priučen oz. nekvalificiran delavec, dva ali trije monterji, lahko tudi tehnik in delovodja, ki je lahko monter ali tehnik telekomunikacij. Delovodja prevzame nalogo popravila kabla ali polaganja novega odseka. Po ...primernem mestu namesti razvodno dozo, do nje izvede dovod kabla in priključi telefonski aparat. Zahtevnejša dela opravi tehnik, monter mu pri tem pomaga. Monter sodeluje tudi pri pripravah na delo. Ko delovodja iz delovnega naloga razbere, kakšne materiale bodo pri delu potrebovali, monter iz priročnega skladišča pripravi vse potrebno.

DELOVNA PODROČJA

Monterji se zaposlujejo na različnih področjih telekomunikacij. Vzdržujejo in gradijo lahko javno telekomunikacijsko omrežje, lokalno kabelsko mrežo operaterja, ki zagotavlja prenos TV signala in druge storitve. Lahko se zaposlijo kot vzdrževalci specifičnih kabelskih omrežij večjih sistemov, kot je npr. železnica. V vseh primerih gre za delo na terenu, na prostem. Izjemoma se monterji telekomunikacijskega omrežja zaposlujejo v skladiščih kablov.

POTREBNA ZNANJA, SPRETNOSTI IN VEŠČINE

Za opravljanje poklica monterja telekomunikacijskega omrežja se zahteva poklicna kvalifikacija. Monter se že med šolanjem usposobi za delo s kabli, spozna različne vrste kablov in načine spajanja. Nauči se varnostnih ukrepov pri delu na višini in pri delu s kabelskimi koluti. Spozna osnove delovanja telefonske centrale in upravljanja s preprostejšimi merilnimi inštrumenti. Poznati mora delovanje specialne gradbene mehanizacije, čeprav s stroji ne upravlja. Zaželen je vozniški izpit, kasneje, po nekaj letih delovnih izkušenj, pa je vozniški izpit pričakovan.

RAZMERE ZA DELO

Delo se odvija na prostem, bodisi na višini ali pod nivojem tal. To delo poteka v težkih pogojih, vseh vremenskih okoliščinah, v izkopani jami, pogosto ob prometnih cestah, lahko pa tudi na poseki skozi gozd ali na travniku. Kar nekaj delovnega časa skupina prebije na vožnji. Ker gre za mobilno skupino, ki s seboj prevaža orodje, pripomočke kot so plezalke, lestve ipd. in sredstva za delo (manjše količine kablov), se prevažajo s pol-tovornim vozilom; eden izmed članov skupine je tudi voznik. Delo je dinamično in včasih fizično težko, je sedeče ali stoječe, zahteva gibanje s celim telesom ali samo s prsti. Pojavlja se prisiljena drža telesa, zlasti pri delu v jašku. Občasno je potrebno vleči kabel, nositi in dvigovati težja bremena. Monter ima stik s strankami, vendar le redko sam, saj dela v skupini. Delo je lahko dvo-izmensko. V primeru večjih poškodb (žled, sneg, ki potrga nadzemne kable) je potrebno delati preko polnega delovnega časa.

SORODNI POKLICI

7245.02 Monter / monterka električnega omrežja