

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**VPLIV ČUSTEV NA MOTIVIRANOST TEHNIČNEGA OSEBJA  
V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

SAMO R. ZORKO

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Samo R. Zorko, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom, Vpliv čustev na motiviranost tehničnega osebja v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 23. 9. 2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ČUSTVA V POSLOVNEM PROCESU</b> .....	<b>6</b>
1.1 Definicija čustev .....	7
1.2 Delovanje in vrednotenje čustev.....	8
1.3 Vrste čustev .....	10
1.4 Parametri čustva in čustveni odziv na spremembe .....	11
1.5 Vrste temperamenta – osebnostna struktura .....	13
1.5.1 Kolerik.....	14
1.5.2 Sangvinik.....	15
1.5.3 Melanholik .....	15
1.5.4 Flegmatik.....	16
1.6 Čustvena inteligentnost.....	16
1.6.1 Začetki obravnave čustev in čustvene inteligentnosti .....	16
1.6.2 Elementi čustvene inteligentnosti.....	17
1.7 Situacije v delovnem okolju, kjer imajo čustva pomemben vpliv.....	18
1.7.1 Medsebojni odnosi v timu .....	18
1.7.2 Čustveno delo .....	19
1.7.3 Mobing .....	19
1.7.4 Spolno nadlegovanje .....	21
1.7.5 Stres in izgorelost .....	22
1.7.6 Ljubezensko razmerje na delovnem mestu .....	24
1.7.7 Vodenje sprememb.....	26
<b>2 MOTIVIRANOST</b> .....	<b>28</b>
2.1 Teorije motiviranosti .....	29
2.1.1 Vsebinske teorije motiviranosti.....	30
2.1.1.1 Maslowova motivacijska teorija.....	30
2.1.1.2 Alderferjeva teorija ali teorija <i>ERG</i> .....	32
2.1.1.3 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija .....	34
2.1.1.4 Povezava med Maslowovo, Alderferjevo in Herzbergovo teorijo .....	35
2.1.1.5 McClellandova motivacijska teorija .....	36
2.1.1.6 McGregorjeva teorija X in Y .....	37
2.1.2 Procesne teorije motiviranosti .....	38
2.1.2.1 Vroomova motivacijska teorija .....	39
2.1.2.2 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela .....	40
2.1.2.3 Teorija pravičnosti.....	42
2.1.2.4 Teorija cilja.....	43
2.2 Modeli motiviranosti .....	44
2.3 Dejavniki motiviranosti .....	45
2.4 Uničevanje motiviranosti in nezadovoljeni motivi.....	46

<b>3</b>	<b>VPLIV ČUSTEV NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH.....</b>	<b>47</b>
3.1	Povezava med čustvi in motiviranostjo.....	47
3.2	Notranja in zunanja motiviranost .....	49
<b>4</b>	<b>RAZISKAVA O VPLIVU ČUSTEV NA MOTIVIRANOST TEHNIČNEGA OSEBJA .....</b>	<b>50</b>
4.1	Predstavitev podjetja ZARJA Elektronika .....	51
4.2	Opredelitev tehničnega osebja v podjetju ZARJA Elektronika .....	52
4.3	Metoda.....	54
4.3.1	Izhodišča za pripravo vprašalnika.....	54
4.3.2	Izvedba anketiranja .....	56
<b>5</b>	<b>PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE .....</b>	<b>56</b>
5.1	Demografske značilnosti anketirancev .....	57
5.2	Zavedanje in ravnanje s čustvi v podjetju .....	58
5.3	Motiviranost tehničnega osebja po Herzbergu.....	60
5.4	Pomembnost dejavnikov motiviranosti tehničnega osebja .....	61
5.4.1	Delitev glede na izobrazbo – delovno mesto .....	62
5.4.2	Delitev glede na starost .....	64
5.4.3	Delitev glede na delež v podjetju.....	65
5.5	Čustva kot motivatorji .....	66
<b>6</b>	<b>KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI .....</b>	<b>67</b>
6.1	Upravljanje s čustvi in motiviranost tehničnega osebja v podjetju .....	68
6.2	Predlogi ukrepov .....	70
6.3	Omejitve raziskave in predlogi nadaljnjih raziskav .....	72
	<b>SKLEP.....</b>	<b>73</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>76</b>

## **PRILOGEii**

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Nastanek čustev glede na različne teorije .....	9
Tabela 2: Sinteza motivacijskih in teorij zadovoljitev potreb.....	29
Tabela 3: Povezave med potrebami (krepko besedilo) in željo po zadovoljitvi .....	33
Tabela 4: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do dela.....	34
Tabela 5: Povezava med Maslowovo, Alderferjevo in Herzbergovo motivacijsko teorijo .....	35
Tabela 6: Ravni motivacijskega procesa.....	48
Tabela 7: Prepoznavanje čustev in upravljanje z njimi.....	59
Tabela 8: Čustva, prisotna na delovnem mestu.....	60
Tabela 9: Motivatorji in higieniki po Herzbergu .....	61

Tabela 10: Odstotek nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih za.....	62
Tabela 11: Dejavniki motivacije za tehnike.....	63
Tabela 12: Dejavniki motivacije za inženirje.....	64
Tabela 13: Povezava motiviranosti in čustev na delovnem mestu.....	68
Tabela 14: Vpliv pozitivnih in negativnih čustev na motiviranost .....	69

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model krožne emocionalne reakcije .....	12
Slika 2: Razrešitev stimulusne situacije .....	13
Slika 3: Lewis-Parkerjeva krivulja odziva na spremembo.....	26
Slika 4: Motivacijski proces.....	28
Slika 5: Hierarhija potreb po Maslowu – šesti nivo .....	31
Slika 6: Skupine potreb po McClellandu (določene potrebe bolj izražene).....	37
Slika 7: Model teorije pričakovanj .....	40
Slika 8: Hackman-Olhamov model motivacije .....	41
Slika 9: Prikaz Adamsove teorije pravičnosti .....	43
Slika 10: Grafični prikaz Lockove teorije cilja .....	44
Slika 11: Potrebe in pričakovanja ljudi pri delu .....	46
Slika 12: Organizacijska shema Zarje Elektronika .....	53
Slika 13: Oddaljenost podjetja od bivališča zaposlenih .....	57
Slika 14: Izobrazbena struktura anketirancev .....	57
Slika 15: Starostna struktura anketiranega tehničnega osebja .....	58
Slika 16: Prepoznavanje čustev, zavedanje in upravljanje z njimi .....	58
Slika 17: Dejavniki motiviranosti glede na starost anketirancev .....	65
Slika 18: Dejavniki motiviranosti glede lastništva v podjetju.....	66
Slika 19: Vpliv prijetnih in neprijetnih čustev na motiviranost tehničnega osebja.....	67

## UVOD

Leta 1950 je ekonomist Peter Drucker, ki ga lahko štejemo za očeta sodobnega menedžmenta, dejal, da živimo v času velikih sprememb. Vedno višji cilji, zahteve in vedno kompleksnejše ideje od nas zahtevajo najvišjo stopnjo angažiranosti za realizacijo revolucionarnih inovacij, ki predstavljajo raznolike oblike napredka v našem življenju. V preteklosti je bilo moderno za podjetje imeti slogan v smislu, da so spremembe edina stalnica. Danes tega ne navaja nihče več, ker je postalo tako samo po sebi umevno (Zorko, 2009c, str. 62). Spremembe v zunanjem in notranjem okolju so edina stalnica časa, v katerem živimo (nove informacijsko-komunikacijske tehnologije, novi materiali, napredek medicine in znanosti, spremembe v gospodarskih sistemih, gensko spremenjena živila, novi viri energije, vremenske motnje, skrb za okolje, recikliranje materialov, globalizacija, selitev kapitala in delovne sile, vojna žarišča in terorizem ter posledično veliko število beguncev).

V takem poslovnem okolju ne uspejo največji, najhitrejši, najbogatejši, uspejo najbolj prilagodljivi. Tisti, ki nenehno iščejo vedno nove in nove konkurenčne prednosti. In kje je ključ do dolgoročne konkurenčne prednosti? Dejstvo je, da je uspešnost podjetja odvisna predvsem od zaposlenih, ki jih imamo za največji kapital podjetja. Praksa najuspešnejših kaže, da ni dovolj le razviti vizijo in oblikovati strategijo za njeno uresničitev, temveč je treba ustvariti pogoje, ki zaposlene spodbujajo, da to uresničujejo (Anterić, 2005, str. 12). Cilje podjetja in zaposlenih je treba dati na skupni imenovalec in zagotoviti ustrezno organizacijsko, ustvarjalno in motivacijsko vzdušje.

S prihodom kapitalizma smo se spraševali, kaj zaposleni čutimo. Na začetku smo upali, da bomo čutili zadovoljstvo, navdušenost, veselje, gotovost, in če se le da, eno samo srečo. Vprašanje, kaj na delovnem mestu dejansko čutimo, je poglobljeno in eksaktno ter zahteva od menedžmenta in ostalih ustreznih služb znotraj podjetja orientacijo in aktivacijo v svetu čustev. Odgovor na vprašanje je, da lahko zaposleni čutimo eno čustvo (jeza, strah, zadovoljstvo) ali pa razpon oziroma mešanico čustev (jeza/krivda, zadovoljstvo/zaskrbljenost, strah/žalost). Analize so pokazale, da v sodobnem kapitalizmu zaposleni najpogosteje čutimo strah in tesnoba (Zorko, 2009b, str. 64). To je vsekakor slaba novica za zanesenjake, ki so v prihodu kapitalizma videli pravljičico o nenehni rasti, zadovoljstvu, uspehu in sreči. Sanje o miru, zadovoljstvu, sproščenosti in sreči kot stalnicah vsakodnevnih delovnih resničnosti so zamenjala vprašanja: Kako, kaj in kam sami s seboj, ko doživljamo različna čustva? Kako in kaj z drugimi, ko doživljajo čustva, podobna mojim ali pa včasih tudi popolnoma različna?

Dejstvo današnjega stresnega poslovnega sveta je, da lahko v enakih razmerah skupina posameznikov doživlja povsem različna čustva (Ćurić, 2007, str. 42–44). Zaposleni so ljudje, ki imajo svoj način delovanja in razmišljanja, razum, potrebe in čustva. Zaradi edinstvenosti vsakega posameznika je ravnanje s človeškimi viri veliko bolj zapleteno kot ravnanje z drugimi viri podjetja. Teoretično bi bilo treba obravnavati in usmerjati vsakega posameznika posebej, kar pa je nemogoče že v podjetju z nekaj zaposlenimi, kaj šele, če število preseže sto ali tisoč. Ključno vprašanje menedžmenta postaja, kako tiste, ki doživljajo različna čustva in so zato tudi različno motivirani ter orientirani, usmeriti proti skupnemu poslovnemu cilju (Ćurić, 2007, str. 42–44). Doživljanje in izražanje čustev ni nekaj, kar ne bi bilo smiselno preučevati.

Racionalnost in emotivnost nista nasprotujoča si ali izključujoča se dejavnika, temveč nastopata v soodvisnosti. Menedžerji, ki to upoštevajo, lahko vodijo zaposlene tako, da so vsi zadovoljni z rezultati dela, zadovoljstvo pa spada v območje emotivnega (Lobnikar & Pagon, 1997, str. 547). Oseba, ki razume svoja čustva, se zna pravilno odločiti, kdaj bo določeno čustvo izrazila z določeno vrsto obnašanja (Zorko, 2009a, str. 60). Izbira ustrezen čas in način izražanja – obnašanja. Razmišlja, odloča se strateško in deluje taktično. Zna pravilno oceniti, kaj lahko doseže in česa ne. To pomeni, da je v poslovnem okolju sposobna prilagajanja. Upravljanje lastnih čustev pomeni usmerjanje energije čustev v ustrezno obliko obnašanja z namenom doseganja zastavljenega cilja, to se pravi, da osebe upravljajo svoja čustva. Posamezniki, ki tega niso sposobni, čutijo, da so v poslovnem okolju nemočni, da so pogosto »sužnji« lastnih čustev, ali pa za svoje obnašanje vedno krivijo druge.

O motivaciji ni mogoče govoriti, ne da bi omenili tudi čustva. Močna motivacija in osebna zavzetost za delo nista možni brez upoštevanja emocionalne komponente vsebine delovnega procesa. Čustva dajejo intenzivnost, ton, barvo, obliko posameznikovemu doživljanju zunanjega sveta in s tem odločilno vplivajo tudi na odzivanje (Gorman, 2007, str. 183). Brez čustev bi bilo naše odzivanje na zunanje dogajanje zgolj mehansko, delovali bi kot roboti. Čustva pa neposredno usmerjajo naše dejavnosti in nas motivirajo. Z motivacijo so torej povezana na dva načina (Zorko, 2009b, str. 63): čustva so že sama po sebi motivatorji, usmerjajo naše dejavnosti, poleg tega pa imajo tudi pomembno vlogo pri izbiri motivov.

Razumevanje in upravljanje lastnih čustev postaja temelj sodobne samomotivacije, tako kot postaja upravljanje čustev drugih temelj sodobnega menedžmenta. Prepoznavanje vzrokov in posledic čustvovanja drugih je temelj kakovostnega vodenja, sodelovanja, ustvarjanja ter vzdrževanja delovnega vzdušja in pogoj za uspešno motivacijo (Zorko, 2009b, str. 64). Posebej pomembno je, da čustev drugih ne doživljamo ali ocenjujemo na osnovi lastnega sistema vrednot, saj se lahko zelo razlikuje od sistema vrednot drugih zaposlenih.

Pomembnost samomotivacije oziroma motivacije v širšem smislu izhaja iz možnosti vpliva na zaposlene. Z uporabo različnih motivacijskih metod je mogoče zaposlene usmerjati tako, da svoje cilje in napore usmerijo v izpolnjevanje ciljev podjetja (Zorko, 2009b, str. 59). Izraz motivacija izhaja iz latinske besede *movere* in pomeni »premikati se«. Sam izvor ne pove veliko o pomenu besede, ki bi ga lahko definirali kot proces izvajanja in usmerjanja človekove aktivnosti na določene predmete, da bi dosegli določen cilj (Ball, 1982, str. 1256–1261). Sile, ki aktivnosti spodbujajo in jih usmerjajo k cilju, imenujemo motivi. Izraz motiv si lahko predstavljamo kot silo, ki človeka vleče v neko dejavnost, motivacija pa je potemtakem proces, v katerem se vse to dogaja. Ta proces je razmeroma preprost in temelji na ponovni vzpostavitvi ravnovesja, ki se je zrušilo zaradi različnih pričakovanj, želja, čustev in potreb posameznika. Vsi ti dejavniki sprožijo dejavnosti, za katere posameznik meni, da bodo ponovno vzpostavile ravnovesje. Te dejavnosti so vir povratnih informacij, ki vplivajo na posameznikovo obnašanje in ga usmerjajo k cilju. Gonilna sila oziroma motor tega procesa pa so čustva (Gorman, 2007, str. 183).

Z vprašanjem gibalnih sil, ki poganjajo človeka, so se v 5. in 4. st. pr. n. št. ukvarjali Demokrit, Platon in Aristotel. Tedaj je veljalo prepričanje, da vsakršno vedenje ljudi usmerjajo bogovi.

Začetki organizacije dela segajo v obdobje industrijske revolucije, ko so se začele pojavljati težave v zvezi z upravljanjem in vodenjem. Prve motivacijske teorije so se tako pojavile v štiridesetih letih prejšnjega stoletja. Nobena motivacijska teorija ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov pri zadovoljevanju potreb ali doseganju ciljev (Lipičnik 1992, str. 171), poskušajo pa razložiti vzroke za vedenje in procese, ki to vedenje povzročijo. Glede na vprašanje, na katerega poskušajo odgovoriti, jih delimo v dve skupini, in sicer na vsebinske in procesne teorije (Williams & Johnson, 2003, str. 368). Vsebinske skušajo razložiti, kaj motivira vedenje, in predpostavljajo, da je posameznik pripravljen vložiti napor, da bi dosegel cilj, ker mu bo ta pomagal zadovoljiti njegove potrebe. Procesne pa preučujejo, kako motivirati vedenje. Glede na vir motivacije ločimo notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija ne potrebuje zunanjih ciljev in izhaja iz dela samega. Cilj je že sama dejavnost, ki je pomembnejša kot rezultat, njen vir pa je v samem posamezniku. V nasprotju z notranjo zunanja motivacija izhaja iz zunanjih motivacijskih spodbud, ki so posredno povezane z vsebino dela (Tanner, 2003, str. 214).

Metode motivacije se med seboj razlikujejo glede na delo, ki ga posameznik opravlja (Burney, 2000, str. 34). Ker je vsak zaposleni edinstven v smislu preteklih izkušenj, vrednot, obnašanja, čustvovanja, načina razmišljanja, bi bilo teoretično treba vsakega posameznika motivirati na svoj način, kar pa je seveda nemogoče. Predpostavimo, da se določena skupina posameznikov obnaša podobno in jo motivirajo isti dejavniki. Tako preučujemo motiviranje različnih skupin zaposlenih, npr. zaposlenih v proizvodnji, učiteljev, zdravniškega osebja in tehničnih strokovnjakov, ki jim pravimo tudi delavci znanja.

V obstoječi literaturi najdemo, da tehnične strokovnjake demotivirajo naslednji dejavniki: neustrezen sistem nagrajevanja, pomanjkljivo razumevanje njihovih pričakovanj, enačenje z ostalimi zaposlenimi v podjetju, pomanjkanje notranje, z delom pogojene motivacije in pomanjkljive vodstvene kompetence ter znanja. S časom se njihova vrednost povečuje, sploh če razvijajo in delajo izboljšave. Podjetje jih mora pri tem podpirati, jim slediti z ustreznim sistemom nagrajevanja in programom profesionalnega razvoja (Colacino & Petronio, 2008, str. 21).

Tehnični strokovnjaki čutijo veliko pripadnost svojemu podjetju, motivira jih tudi uporaba najnovejših tehnologij in delovno okolje (Brenner, 1999, str. 33). Rezultati raziskave, ki jo je izvedel Manolopoulos (2006, str. 35), kažejo, da je tudi finančno nagrajevanje zelo pomembno, o čemer pa si različni avtorji niso povsem enotni.

V preučevanem podjetju ZARJA Elektronika predstavlja tehnično osebje jedro podjetja. To so zaposleni, ki pri svojem delu uporabljajo tehnična znanja, izkušnje in spretnosti ter so zaradi narave dela primorani slediti zadnjemu stanju tehnike. Njihovo delo je vpeto v trikotnik zakonodaje/standardizacije, najnovejših informacijsko-komunikacijskih tehnologij in odnosov s strankami. Tehnični kader predstavljajo zaposleni v poslovnih procesih: Razvoj in raziskave, Projektiva, Prodaja, Montaža, Vzdrževanje in Proizvodnja. Specifika in narava njihovega dela jim narekuje veliko terenskega dela, kar pomeni veliko neposrednega stika s strankami, kar posledično občasno vodi v hude čustvene in časovne pritiske. Mentorji mlajšim zaposlenim so starejši predstavniki generacij otrok blaginje in generacije X, ki so glede izražanja in



obravnavanja čustev bolj konservativne narave (Zorko, 2010, str. 32). Zaposleni so tudi lastniki podjetja, ki dnevno obravnavajo tekoče dogajanje in ravnanje posameznikov, kar zaradi različnih pogledov nemalokrat privede do konfliktov. Podjetje ima številna izobraževanja s tehničnega področja, zelo malo ali skoraj nič pozornosti pa se namenja izobraževanjem s področja mehkih veščin (retorika, vodenje, timsko vodenje, komunikacija) in čustvene inteligence. Zaradi vsega navedenega je problematika preučevanja vpliva čustev na motivacijo pri delu zelo aktualna. Izsledki raziskovalnega dela naloge so pokazali, v kolikšni meri je tehnično osebje kos dnevnim čustvenim izzivom. Drugi del raziskave, ki je usmerjen v motivacijo in motivacijske dejavnike, lahko služi vodstvu podjetja kot vodilo za doseganje še boljših rezultatov zaposlenih. Tehnično osebje podjetja predstavlja poseben in nepogrešljiv dejavnik njegovega obstoja in zato mu v svojem raziskovalnem delu namenjam posebno pozornost.

Namen magistrskega dela je opozoriti na pomen in vlogo čustev v poslovnih procesih podjetja in pri motiviranju tehničnega osebja ter njuno vzročno-posledično povezavo. Izsledki in informacije, ki sem jih pridobil s svojim raziskovalnim delom, podajajo jasnejšo sliko trenutnega stanja in lahko pomembno prispevajo k morebitnim izboljšavam na področju motiviranosti tehničnega osebja.

Na področju vpliva čustev na motiviranost tehničnega osebja sem si v svoji nalogi zastavil naslednje cilje:

- preučiti teoretične podlage in tako opredeliti vpliv čustev na motivacijske dejavnike;
- podati usmeritve za uspešno upravljanje s čustvi na področju motiviranja zaposlenih;
- raziskati vpliv čustev na motiviranost tehničnega osebja v poslovnih procesih podjetja ZARJA Elektronika;
- primerjati rezultate raziskave s podobnimi opravljenimi raziskavami;
- na podlagi pridobljenih ugotovitev in izsledkov analize podati vodstvu predloge in smernice za morebitno izboljšanje stanja na področju vpliva čustev na motiviranost tehničnega osebja v podjetju ZARJA Elektronika;
- in nenazadnje razumeti tudi svoja čustva, njihovo upravljanje in izražanje v smislu motivacije, večje učinkovitosti, prispevku k boljšemu organizacijskemu vzdušju in počutju v delovnem timu.

V svojem magistrskem delu uporabljam interdisciplinarni pristop k raziskovanju teoretičnih podlag različnih znanosti. S preučevanjem človekovega vedenja v podjetju se ukvarja veliko znanosti in prav vsaka prispeva pomemben del k njegovemu razumevanju. Vse skupaj pa dajejo celoten vpogled v vse pojavne oblike človekovega vedenja in delovanja v podjetju in tako lahko šele interdisciplinarni pristop poda celotno sliko, na njeni osnovi pa se lahko izoblikuje podlaga za optimalno uporabo človeških virov in izražanje potencialov zaposlenih, kar je za uspešno delovanje in obstoj podjetij vitalnega pomena.

Pri izdelavi magistrske naloge sem preučil in uporabil članke, vire, prispevke, objave in drugo strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev. V njej predstavljam izsledke in spoznanja o vplivih čustev na motiviranost zaposlenih, ki se v praksi kažejo kot koristna in uporabna. Tako

področje čustev kot motivacije sem pred izvedbo praktičnega dela teoretično obdelal. Rezultate raziskave sem primerjal s podobnimi, že izvedenimi raziskavami, v katere je bilo vključeno tehnično osebje. Rezultate sem na osnovi teoretičnih spoznanj tudi pojasnil. V pomoč pri delu mi je služilo tudi znanje, ki sem ga pridobil v času študija, in vse pridobljene izkušnje na številnih delovnih mestih in različnih podjetjih v vseh letih delovne dobe.

V raziskovalno empiričnem delu sem izvedel anketo, s pomočjo katere sem skušal priti do podatkov, kako tehnično osebje v podjetju ZARJA Elektronika upravlja s svojimi čustvi in kako in v kolikšni meri vplivajo čustva na njihovo motiviranost. Izsledki ankete so mi bili v pomoč pri določanju smernic za izboljšanje motiviranosti preučevanega osebja. Ugotovitve in predloge za izboljšanje motivacije in njenih dejavnikov sem posredoval odgovornim osebam v podjetju. Na osnovi zastavljenih ciljev sem raziskoval, kako zaposleni v podjetju ravnajo s svojimi čustvi in čustvi drugih ter kako z njimi upravljajo. Raziskati sem želel, katera prijetna in katera neprijetna čustva zaposlene spremljajo pri opravljanju dela. Pri raziskovanju motivatorjev in demotivatorjev sem za osnovo vzel Herzbergov (1987) dvofaktorski model. Zaposlene sem spraševal o tem, kaj jih pri opravljanju dela najbolj motivira in kaj demotivira. Z vprašalnikom sem ocenil zadovoljenost posameznih motivacijskih dejavnikov. To sem storil za celotno tehnično osebje ter primerjalno glede na starost, izobrazbo in lastniški delež v podjetju. Na koncu sem še ocenil, ob doživljanju katerih čustev so zaposleni najbolj motivirani in katera jih najbolj demotivirajo. To sem z vprašalnikom ugotavljal za prijetna in neprijetna čustva. Prikazal sem tudi nekatere demografske podatke tehničnega osebja in na predlog vodstva zaposlenim zastavil še dve vprašanji: s čim so v podjetju najbolj zadovoljni in kaj bi spremenili.

Podjetje ZARJA Elektronika spada med srednje velika podjetja, tehnično osebje sestavlja približno šestdeset zaposlenih. Pričakoval sem, da bodo na anketni vprašalnik odgovorili v velikem številu, pričakoval sem med osemdeset- in devetdesetodstotni odziv, kar v številkah pomeni okoli petdeset izpolnjenih vprašalnikov.

Obravnavano tematiko sem vsebinsko razdelil na šest poglavij. Za uvodnim delom je prvo poglavje namenjeno čustvom v poslovnih procesih. Splošnejši opredelitvi sledi podrobnejša razdelitev, posvetil sem se tudi vrstam temperamentov, ki močno vplivajo na doživljanje čustev pri posamezniku in posledično tudi na njegovo vedenje. Del poglavja je namenjen situacijam v delovnem okolju, kjer imajo čustva pomemben vpliv. V nadaljevanju sem razložil tudi čustveno inteligenco in nadaljeval z vplivnejšimi pojavnimi oblikami, ki vplivajo na odnose v podjetju in tako tudi na delovanje te inteligence.

Drugo poglavje je namenjeno motivaciji. V njem sem podrobneje razdelal motivacijske teorije, motivacijske modele, motivacijske dejavnike, kako se na motivacijo lahko pozitivno pa tudi negativno vpliva, lahko se jo tudi uniči.

V tretjem poglavju sem se posvetil povezavi med čustvi in motivacijo in podrobneje opredelil motivacijo z vidika notranje in zunanje. Navedel sem tudi izsledke raziskav s področja motivacije tehničnega osebja.

Četrto poglavje je namenjeno raziskavi o vplivu čustev na motivacijo v izbranem podjetju. Tehnično osebje, ki predstavlja jedro dejavnosti podjetja, je ciljna skupina, na kateri sem izvedel raziskavo. V tem poglavju sem podal izhodišča, cilje in metode za oblikovanje ankete.

Peto poglavje je namenjeno empiričnemu delu – v njem so predstavljeni rezultati raziskave.

Šesto poglavje združuje teoretične (literatura) in praktične (raziskava) ugotovitve. Na osnovi dognanj sem izdelal predloge, kako upravljati s čustvi zaposlenih in jih na primeren način usmeriti v večjo motiviranost, ki bi pomenila doprinos k še večji uspešnosti podjetja. Ključne ugotovitve, misli, zaključki in predlagane izboljšave so podani v zaključku.

## 1 ČUSTVA V POSLOVNEM PROCESU

Emocije so neločljiv del človeka in vseh področij njegovega življenja in delovanja. Prav tako so neločljiv del organizacijskega življenja. Čustev se z delovnega mesta ne da odstraniti, ker se jih ne da odstraniti iz ljudi (Robbins, Judge, & Campbell, 2010, str. 286). Vloga čustev na vseh področjih se s časom spreminja in tako je tudi v podjetjih. Brečkova (2003, str. 11) je predstavila dve skrajnosti, konvencionalno in nadpovprečno okolje na delovnem mestu, in opisala pomen čustev za obe. Čustva na delovnem mestu se je mnogo let preučevalo le s stališča dobrega počutja zaposlenih in zadovoljstva pri delu, v zadnjem času pa raziskovalci vedno bolj prihajajo do spoznanj, da čustva igrajo vlogo v skoraj vseh dejavnostih delovnega procesa (Boateng & Agyei, 2013, str. 256). Kljub temu pa je preučevanje emocij v podjetju še vedno prepogosto odrinjeno na stranski tir (Lobnikar & Pagon, 1994, str. 149).

Čustva so s časom v poslovnem okolju spremenila svojo vlogo. V konvencionalnem okolju predstavljajo znak šibkosti, v poslovnem svetu nimajo prostora, treba se jih je izogibati, saj povzročajo zmedenost. Tako se je treba izogibati tudi čustvenim ljudem. Prisluhni je treba le razumu in mislim. Čustva nas odvrčajo od problemov, so znak občutljivosti, nam upočasnijo razmišljanje in preprečujejo učinkovit nadzor. Hkrati slabijo obstoječa stališča, motijo načrtovanje in zmanjšujejo pretok informacij in avtoriteto. V nasprotju s konvencionalnim okoljem pa obstaja nadpovprečno okolje na delovnem mestu, kjer so čustva izraz moči in so bistvena v poslovnem svetu. Čustveni ljudje so v takem okolju iskani, prav tako je dobrodošla uporaba čustvenih besed. Čustvom je treba znati prisluhni, saj spodbujajo učenje in jasnost, nas motivirajo in delajo resnične in žive. Hkrati pa čustva spodbujajo ustvarjalno mišljenje, gradijo zaupanje in povezanost, aktivirajo moralne vrednote, podžigajo ustvarjalnost in inovativnost, zagotavljajo življenjsko pomembne povratne informacije in omogočajo vpliv brez avtoritete (Brečko, 2003, str. 11).

Poggi in Germani (2003, str. 462) delita čustva na delovnem mestu v pet skupin: individualna čustva, spoznavna čustva, čustva navezanosti, čustva, povezana s samopodobo, in čustva, ki jih občutimo zaradi lastne predstave o drugih ljudeh. Vseh pet skupin vključuje čustva s pozitivnim in negativnim prizvokom. Čustva vsebujejo spoznavni, subjektivni, psihološki, izrazni in motivacijski vidiki.

V povezavi s čustvi na delovnem mestu se je izoblikoval izraz emocionalni menedžment, ki zajema načine, s katerimi ljudje vplivajo na svoje občutke, čustva in reakcije, in načine, s katerimi vplivajo na občutke in čustva drugih ljudi. Vsi zaposleni v delovnem procesu postanejo del emocionalnega menedžmenta in igrajo pomembno vlogo pri njegovem oblikovanju. Zato je zelo pomembno, da podjetja upravljajo s čustvi na učinkovit način, ki bo iz zaposlenega iztržil največ v smislu izpolnjevanja zastavljenih ciljev. Primerno upravljanje s čustvi ohranja zdravje zaposlenih in dobrobit podjetja (Boateng & Agyei, 2013, str. 256).

Ashkanasy in Daus (2002, str. 82–84) predlagata uvedbo dveh vrst tehnik pri vzpostavljanju zdravega čustvenega okolja za zaposlene: preventivne tehnike (ocenitev čustvenega vpliva dela, vzpostavljanje pozitivnega in prijateljskega čustvenega vzdušja, spodbujanje pozitivnega čustvenega vzdušja z nagrajevanjem in kompenzacijo, izbiro zaposlenih in sestavljanje timov na osnovi pozitivne čustvene naravnosti, izobraževanje zaposlenih s področja čustvene inteligentnosti in zdravega emocionalnega izražanja) in obnovitvene tehnike (spremembo organizacijske kulture, preoblikovanje delovnega okolja in delovnih mest, spreminjanje vedenja zaposlenih s pomočjo usmerjenega izobraževanja, kaznovanja, prerazporeditve na druga delovna mesta ali z odpuščanjem, če so druge možnosti neuspešne).

## 1.1 Definicija čustev

Odgovor na vprašanje, kaj čustva so, ni enostaven. Tudi znanost si pri njihovem opredeljevanju ni enotna. Z definicijo čustev bi z razumom radi opredelili nekaj, kar ni razumsko, zato nam to povzroča toliko težav (Ličen, 2005, str. 110). Splošno sprejeta definicija čustev ne obstaja, obstaja pa zelo veliko definicij različnih avtorjev. V nadaljevanju podajam nekaj definicij.

Goleman (2010, str. 23, 445) čustva razume kot spodbudo k dejavnosti in trenutne načrte za ravnanje v življenju, ki nam jih je vtisnil razvoj. Izraz emocija (čustvo) izhaja iz latinske besede *motere*, ki pomeni gibati se. S predpono *e-*, ki pomeni vstran, beseda dobi pomen gibati se vstran. Tako je že v besednem pomenu nakazano spodbujanje k dejavnosti – čustva spodbujajo k dejavnosti. Omemba čustva posredno vključuje občutek in vse zanj značilne misli, duševna in biološka stanja in pripravljenost za dejanje. Sinonim slovenskega izraza »čustvo« je slovenjen tuj izraz »emocija«. V strokovni literaturi avtorji uporabljajo oba izraza kot enakovredni sopomenki in tudi sam sem zaradi lažje razlage in v strokovni literaturi že uveljavljenih prevodov (krožna emocionalna reakcija, emocionalno delo) v nadaljevanju naloge ravnal enako.

Čustva so naš unikat, ki nas dela ljudi. Z njimi ustvarjamo, zaznavamo in vzdržujemo družbene vezi (Scheff, 1990, str. 4). So pomemben element konfliktov, družbenih gibanj in družbenih sprememb (Collins, 1975, str. 59). Salovey in Mayer, (1990, str. 186) definirata čustva kot »organiziran odgovor, ki prečka meje več psiholoških podsistemov, vključno z fiziološkim, spoznavnim, motivacijskim in izkustvenim. So posledica reakcije na dogodek, ki je lahko zunanje ali notranje narave in imajo za posameznika pomen, ki vsebuje pozitivno ali negativno valenco«. Musek in Pečjak (2001, str. 67) razpravljata o čustvih kot o »duševnih procesih, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost«. Smrtnik Vitulić (2004, str. 10) pa jih razloži kot »zapletene in sestavljene procese, ki vključujejo vrsto kognitivnih,

fizioloških, izraznih in vedenjskih odzivov«. Lobnikar in Pagon navajata Wilkijevo opredelitev čustev kot stanje občutkov, ki jih posameznik doživlja kot reakcijo na nek zunanji pojav (Lobnikar & Pagon, 1997, str. 149).

Milivojević (2008, str. 9–13) razlaga, da so čustva pomemben vidik človeka, njegovega obstoja in delovanja na vseh področjih. Močno vplivajo na naše odločitve, vedenje, odnos do sveta. Avtor pojasni, da kljub njihovi pomembni vlogi do nedavnega niso bila deležna ustrezne znanstvene in strokovne konceptualizacije in tako na področju čustvovanja, čustvenosti ali afektivnosti primanjkuje znanstvenih teorij. V nadaljevanju pojasni, da je eden od razlogov za znanstveno pomanjkanje na tem področju nesoglasje pri opredeljevanju čustev, saj nekateri pojmujejo čustvo kot posebno vrsto zavesti o lastnem stanju oziroma posebno doživetje, za druge je čustvo posebna vrsta vedenja in s tem nekaj, kar lahko objektiviziramo oziroma izmerimo, tretji iščejo čustva v svojih laboratorijih z namenom, da bi jih odkrili v nevrofizioloških in biokemičnih procesih. Jasno je, da temu konceptualnemu nesoglasju kot logična posledica sledi cela vrsta med seboj nasprotujočih si teorij o čustvih. K poznemu raziskovanju tega področja so gotovo prispevali tudi predsodki o čustvih, saj večina ljudi sebe deli na racionalni (razumski) del, drugi del, ki čustvuje, pa je iracionalen. Tak odnos je pripeljal do tega, da se sodoben človek bori proti lastnemu čustvenemu svetu, se mu upira, saj se mu boji podleči, ne želi, da bi ga zapeljal, nadvladal nad njim.

Svojih čustev se tako kot nekaj neracionalnega sramujemo in skrivamo pred drugimi. Taka napačna interpretacija vodi v nerazumevanje pomembnega dela sebe in posledično tudi v nerazumevanje čustvovanja drugega. Opisana zabloda se nanaša zlasti na neprijetna čustva. Sodobni človek zahodne civilizacije tako išče načine, kako se v čim večji meri ogniti neprijetnim čustvom, in nepretrgano išče vedno nove dražljaje, ki bi izzvali čim prijetnejša čustva. S tehnološkimi dosežki mu danes farmacevtska industrija omogoča, da lahko z lastnimi čustvi manipulira, kar pa dolgoročno vodi v zmanjšan razpon čustvene odzivnosti. Skrajne posledice različnih čustvenih stanj in neprimerne soočanja z lastnim čustvenim svetom, katerega posledice se lahko resne čustvene motnje, se kažejo v vedno bolj natrpanih psihiatričnih in psihoterapevtskih ordinacijah (Milivojević, 2008, str. 9–13).

Čustev ne moremo ločevati od bitja, ki jih občuti, niti ne moremo bitja ločevati od življenjske situacije, v kateri določena čustva doživlja. Iz tega sledi, da je čustvo »reakcija« človeka na neko dogajanje, ki vsebuje posebno doživljajsko kvaliteto. Čustvo se pojavi ob človekovem vzpostavljanju nove skladnosti med njim samim in svetom, tako čustva v človekovem življenju igrajo »prilagoditveno funkcijo«. Čustva so vedno logična z vidika meril, po katerih določena oseba ocenjuje svet okoli sebe (Milivojević, 2008, str. 17–20). Doživljanje čustev je tako individualna izkušnja posameznika (Areh, 2003, str. 156).

## **1.2 Delovanje in vrednotenje čustev**

Obstaja več teorij (Tabela 1), ki skušajo pojasniti nastanek čustev, nekatere od njih na kratko povzemam po Arehu (2003, str. 157–158). Cannon-Bardova teorija (1927) pojasnjuje nastanek čustev s pojavom dogodkov, ki izzovejo pojav izkušenj ali doživljanje, ki ga označujemo kot čustvo. Pri tej teoriji se pojavi fiziološko in čustveno vzbujenje, teorija pa ne posveča nobene

pozornosti mislim in zunanjemu vedenju (Hayes & Orrel, 1998, str. 122). James-Langova teorija predpostavlja, da se v telesu najprej pojavi fiziološko vzburjenje, na osnovi katerega se odzovemo na pojavljeno vzburjenje. Šele naša interpretacija vodi v izkušnjo čustva. V primeru, da se lastna interpretacija ne pojavi, čustvo ne nastopi. Čeprav ime teorije povezuje oba priimka, pa sta eno prvih teorij čustev William James in Carl Lange (1880) razvila neodvisno (Lamovec, 1984, str. 23–24; Hayes & Orrel, 1998, str. 122). Schachter-Singerjeva dvofaktorska teorija pojasnjuje pojav čustev na osnovi pojava predhodnega dogodka, ki sproži čustveni odziv in povzroči fiziološko vzburjenje. Vsak posameznik se na to vzburjenje odzove z iskanjem vzroka zanj oziroma zunanjega dražljaja, ki naj bi ga povzročil. Ko je vzrok odkrit, sledi osmišljanje vzburjenja v obliki čustva (Hayes & Orrel, 1998, str. 122). Lazarusova (1991, str. 59) teorija pojasnjuje, da se, preden nastopi čustvo ali fiziološko vzburjenje, pojavi misel. Najprej razmišljamo o situaciji, šele nato lahko izkusimo čustvo.

*Tabela 1: Nastanek čustev glede na različne teorije*

Teorija	Potek čustvene reakcije			
<b>Cannon-Bard</b>	1. Dogodek	2. Vzburjenje	3. Čustvo	
<b>James-Lange</b>	1. Dogodek	2. Vzburjenje	3. Lastna interpretacija	4. Čustvo
<b>Schachter-Singer</b>	1. Dogodek	2. Vzburjenje	3. Iskanje razloga	4. Čustvo
<b>Lazarus</b>	1. Dogodek	2. Misel	3. Vzburjenje	4. Čustvo

Milivojević (2008) ločuje med občutki, ki jih nenehno čutimo, in čustvi, ki jih čutimo le občasno. Odgovora na vprašanje, zakaj se na nekatere situacije človek odzove emocionalno in na druge ne, ne moremo iskati v objektivnih okoliščinah. Skriva se v subjektivnem dojetanju osebe in v njej lastnem pripisovanju smisla določenim dražljajem in kako ta smisel vrednoti. Posameznik tako najprej zazna zunanje spremembe (percepcija), nato določi smisel zaznane zunanje spremembe (apercepcija), nato pa ovrednoti pomembnost tega smisla (valorizacija). Vse našteve sestavine prepoznavanja situacije pa niso funkcije dražljaja samega, ampak meril, po katerih posameznik oceni situacijo. Ljudje se na podlagi referenčnega okvira (sistem kodov, pravil, vrednot, ki so lastne subjektu za dešifriranje dražljajev zunanjega sveta), nikoli ne odzivajo na dražljaje kot take, ampak reagirajo na pomene, ki jih sami pripišejo dražljajem. Čustva tako občutimo le v situacijah, ki se nam zdijo pomembne. Tako različni ljudje v istih situacijah različno doživljajo kvalitativno različna čustva, nekateri pa jih sploh ne občutijo.

Kot reakcija na pomemben dražljaj se tako pojavi emocija, ki je sklop visceralnih (čustvo povzroči spremembo v notranjih organih – živčnem sistemu, hormonih, endokrinem sistemu), motoričnih (čustvo povzroči spremembe v motoričnem sistemu – mišicah), motivacijskih (čustvo osebo spodbudi k določeni dejavnosti ali pa jo zavre in jo »pasivizira«) in mentalnih procesov (čustva delujejo na pozornost, čuječnost, spomin, mišljenje in druge mentalne procese) (Milivojević, 2008, str. 20–24).

Nastanek čustev je povezan z možganskim delovanjem. Goleman (2010, str. 40–42) navaja pomembno LeDouxovo (2003, str. 728–729) raziskavo, s katero je slednji odkril, da ima center v možganih – amigdala nalogo čustvene straže. Avtor raziskave je dokazal, da nekatera čustva, ki vključujejo to, kar je v nas najbolj prvinskega in najbolj močnega, obidejo neokorteks in gredo

po najkrajši poti do amigdale. V takem primeru pokopljejo razum in reakcija se zgodi prej, preden neokorteks razbere, zakaj se je zgodila. Čustva imajo torej svoj posebni um, ki lahko ustvari lastno mnenje, neodvisno od razumnega uma. Ob močnem vznurjenju amigdale (v stresnem stanju) se izločata hormona adrenalin in noradrenalin, ki vplivata na spominski zapis, ki narašča sorazmerno z vznurjenostjo amigdale.

Vsak človek v vsakem trenutku, tudi med spanjem, pripisuje pomembnost zaznanim dražljajem. Večine dražljajev ne označimo kot pomembne, kadar pa jih, se pojavi čustvo, ki človeka napelje k akciji, tudi med spanjem – ga prebudi. Čustva delujejo na osnovi našega referenčnega okvira, ki neprestano primerja dražljaje s preteklimi izkušnjami in sočasno s tremi za posameznika bistvenimi polji stvarnosti (polje Jaz, polje Drugi, polje Situacija). Zaradi omejenosti človekove zavesti pri obdelavi podatkov na časovno enoto se večina obdelave opravi podzavestno (Milivojević, 2008, str. 50).

Areh (2003, str. 166) navaja Damasia (1994, str. 54), ki meni, da razum in čustva delujejo v soodvisnosti in da bi odsotnost čustev pomenila nesposobnost odločanja v zvezi s prihodnostjo, socialnim življenjem, moralnimi načeli. Čustva so aktivatorji aktivnosti: z njihovo pomočjo pridemo v procesu odločanja do tja, kjer lahko uporabljamo logiko.

Milivojević (2008, str. 50–55) deli delovanje neprijetnih čustev v štiri faze. Ko pride do porušenega ravnovesja med posameznikom in svetom zaradi vpliva neke zunanje situacije ali dražljaja, ki ga posameznik označi kot pomembnega, se v telesu najprej sproži emocionalni telesni odziv, zaradi katerega človek začuti intenzivno vznemirjenje v telesu, sledi faza pripravljenosti na akcijo, ko se človeško telo znajde v položaju pripravljenosti na beg, v fazi mišljenja in mentalne operacije človek pospešeno razmišlja o najprimernejši rešitvi, na koncu nastopi faza prilagoditvenega vedenja, v kateri se človek začne vesti skladno s svojo odločitvijo. Prijetna čustva pa nastanejo na osnovi posameznikovega odziva na situacijo, v kateri subjektivno oceni, da se je določeno ravnovesje vzpostavilo oziroma izboljšalo. Prijetna čustva so signal, da se je zgodilo nekaj v skladu z referenčnim okvirom posameznika, zato posameznik v fazi prilagoditve stremi k stabilizaciji in okrepitvi zunanjih sprememb, prijetna čustva tako izzovejo vedenje približevanja ali ponovno iščejo situacijo, na osnovi katere so nastala (Milivojević, 2008, str. 55). Nezavedna čustva nastanejo zunaj ega. Posameznik se v tem primeru emocionalne reakcije ne zaveda, a ima kljub nezavedanju obstoja čustvo posreden vpliv na njegovo vedenje (Milivojević, 2008, str. 236).

### **1.3 Vrste čustev**

Cicero je nekoč dejal, da je obraz podoba duše. V veliki meri je njegov rek skladen z ugotovitvami, da se z izraza na obrazu lahko razbere razpoložensko in čustveno stanje osebe. To velja za vsaj sedem vrst čustev: veselje, presenečenje, jeza, strah, žalost, gnus in prezir. Ne moremo pa govoriti o univerzalnosti obraznih izrazov (Areh, 2003, str. 156). Čustva delijo avtorji zelo različno. Milivojević jih glede na hedonični ton (hedonizem pomeni nagnjenost k uživanju) razdeli v dve veliki skupini: prijetna (zadovoljstvo, sreča, veselje, ljubezen, upanje, zaupanje, občutek varnosti) in neprijetna (strah, jeza, ljubosumje, žalost, zavist, zaskrbljenost).

Čustev je skupaj s sestavljenimi čustvi, njihovimi različicami, preoblikovanji in odtenki več sto vrst in za vso njihovo pretanjenost nam zmanjka besed (Goleman, 2010, str. 445). Prav zato se zelo zaplete pri njihovem razvrščanju v skupine, tukaj si raziskovalci niso enotni. Nekateri jih razvrščajo v enostavna in sestavljena, a se takoj pojavi pomislek, ali so čustva sploh lahko enostavna. Spet drugi so zagovorniki družin čustev. Goleman se pri svojem opredeljevanju sklicuje na Paula Ekmana in druge, ki čustva razvrščajo v družine ali druge razsežnosti, pri čemer se omejujejo na osnovne skupine, kot so jeza, žalost, strah, veselje, ljubezen, sram in druge, ki ustrezno pokrivajo neskončno število odtenkov našega čustvenega življenja (Goleman, 2010, str. 447).

Milivojević (2008, str. 120) meni, da čustva niso prirojena, saj mora zanje obstajati predhodna psihična struktura, ki omogoča nastanek čustva. Tradicionalni pristop delitve čustev zagovarja dve predpostavki. Po prvi obstaja nekaj osnovnih, elementarnih, preprostih čustev. Različni raziskovalci so sestavili petnajst seznamov, v katerih je navedenih od tri do enajst osnovnih čustev, večina raziskovalcev jih opredeljuje od pet do devet. Uvrstitev na ta seznam pomeni, da čustvo ustreza določenim parametrom (v individualnem razvoju se pokaže že zelo zgodaj, skupno je ljudem in živalim (drugim primatom), skupno je ljudem različnih kultur, vidno je izraženo na enak način, zanj obstaja specifična fiziologija, nastane hitro, je intenzivno, traja kratek čas, povezano je s specifičnim vedenjem, povezano je s instinktivnim vedenjem)

V skladu z drugo tradicionalno predpostavko pa naj bi se čustva tekom individualnega razvoja medsebojno seštevala in ustvarila sestavljena ali kompleksna čustva. Po Milivojevićevem mnenju (2008, str. 122–123) je omenjena predpostavka zgrešena, saj tako določenih čustev ni mogoče uvrstiti na noben seznam. Avtor meni, da sestavljenih čustev ni, saj se na osnovi dograjevanja, pretanjenosti in zapletanja kognitivnih struktur skozi razvoj posameznika oblikujejo odrasla, zrela, diferencirana oziroma prefinjena čustva. Tako bi po avtorjevem mnenju bolj upravičeno govorili o preprostih in bolj diferenciranih čustvih, ki nastanejo na osnovi diferenciacije posameznikovega referenčnega okvira in mu omogočajo ocenjevanje kompleksnejših kontekstov tekom razvoja.

## **1.4 Parametri čustva in čustveni odziv na spremembe**

Strukturo čustev Milivojević (2008, str. 33–35) deli na osnovni kontekst, prijetnost čustva, intenziteto čustva, trajanje čustva, časovni okvir in ciljnost čustva. Z osnovnim kontekstom avtor opredeli situacijo, ki ima za določenega posameznika velik pomen in tako subjektivni koncept »zelo pomembno« aktivira emocijo.

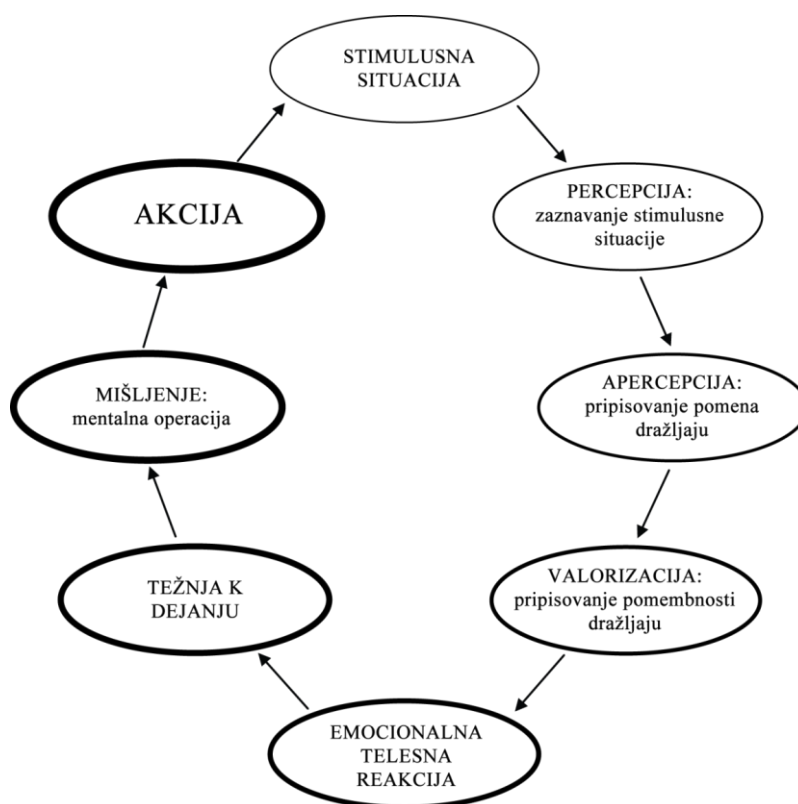
Prijetnost čustva se nanaša na dve veliki skupini: prijetna in neprijetna. Včasih je ta kakovost označena tudi z valenco in tako avtor poudari, da govorimo o pozitivni valenci (in ne o pozitivnem čustvu) in ravno tako o negativni valenci (in ne o negativnem čustvu). Intenziteto čustva avtor opredeljuje kot šibko, srednje močno, močno in zelo močno čustvo kot afekt. Bolj ko posameznik zazna določeno situacijo kot zanj pomembno, intenzivneje se bo čustveno odzval.



Glede na trajanje avtor čustva opredeli kot kratkotrajna (merimo jih v sekundah ali minutah), srednje trajna (merimo jih v desetinah minut ali v urah), dolgotrajna čustva (merimo jih dnevih, tednih, izjemoma v mesecih). Časovni okvir opredeli, ali je čustvo odziv na preteklo, sedanjo ali bodočo situacijo. Glede ciljnosti pa avtor pojasnjuje, da ima vsako čustvo (še posebej neprijetno) končni cilj, ki je prilagoditev spremembam v zunanjem svetu (Milivojević, 2008, str. 33–41).

Vsako čustvo je izkušnja, ki deluje po načelu zapletenega mehanizma, ki ga Milivojević (2008, str. 42–44) imenuje krožna emocionalna reakcija v (nadaljevanju KER). KER je zapleten kognitivno-fiziološko-vedenjski pristop, ki vključuje stimulusno situacijo, ki ji sledi njeno zaznavanje, nato pripišemo pomen oziroma smisel dražljaju, sledi pripisovanje pomembnosti temu smislu, nato se opravi telesna obdelava pomembne informacije, sledi pripravljenost za akcijo, nadaljuje v razmišljanje in izbiro vedenja, sledi vedenje oziroma akcija, ki je usmerjena na stimulusno situacijo (Slika 1). Čustva naravno sledijo naši rekonstrukciji dogodkov in so vmesni segment v verigi dogodkov, ki se začnejo z zaznavanjem stimulusne situacije, končajo pa z akcijo, usmerjeno v stimulusno situacijo.

Slika 1: Model krožne emocionalne reakcije

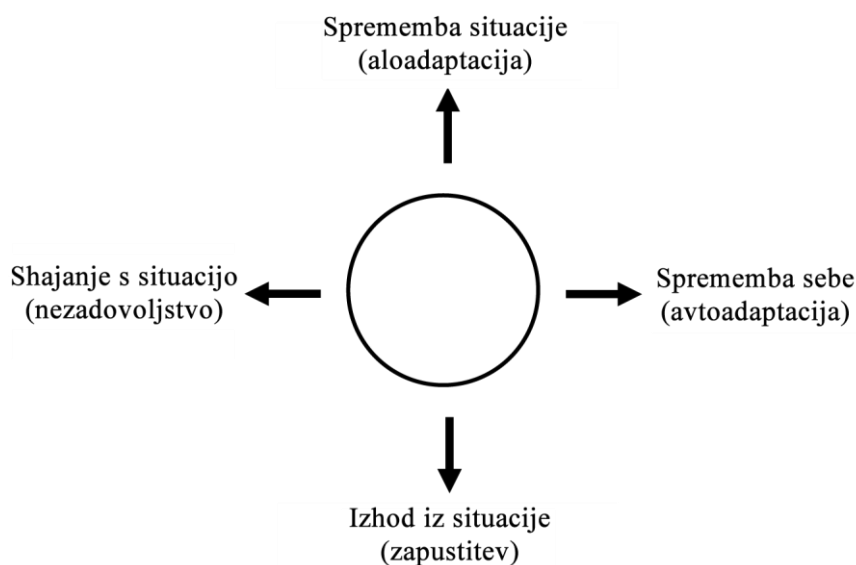


Vir: Z. Milivojević, *Emocije*, 2008, str. 43.

Obstajajo tri možnosti za razrešitev stimulusne situacije: lahko spremenimo sebe – avtoadaptacija, lahko spremenimo druge – aloadaptacija, lahko pa spremenimo (zapustimo) situacijo. S pomočjo razvoja čustvene inteligentnosti se modela KER zavedamo in ga ustrezno razrešimo. V nasprotnem primeru, ko s situacijo nekako shajamo (Slika 2), lahko pride do akumulacije čustev

in do njihovega prenašanja na druge. Akumulacija čustev lahko pripelje do psihosomatskih težav z zdravjem (Rutar & Leban, 2014, str. 5).

*Slika 2: Razrešitev stimulusne situacije*



Areh (2003, str. 157) čustvom pripisuje tri parametre: intenziteto, globino in trajnost. Razpoloženje označuje kot šibko in trajno čustvo, afektivno stanje kot intenzivno in kratkotrajno čustvo. Čustva, kot sta npr. ljubezen in obup, so po njegovem mnenju globoka čustva. Ugotavlja tudi, da so ekstravertne osebe bolj čustveno labilne kot vase usmerjene, introvertne osebe.

Čustveno reakcijo spremlja vrsta telesnih znakov, ki jih nadzorujeta vegetativni in avtonomni živčni sistem. Namen čustvene reakcije je zagotoviti čim večjo količino energije oziroma moči v čim krajšem času. Čustveno vzburjenje je zelo kompleksen pojav. Največjo intenziteto pokaže v življenjsko nevarnih okoliščinah – čustva imajo pomembno prilagoditveno funkcijo – pripravo telesa na fizično aktivnost, ki mu še iz časov pradavnine omogoča »boj ali beg«. Potlačena čustva škodljivo vplivajo na telesno in duševno zdravje, lahko se pojavijo psihosomatske bolezni (Areh, 2003, str. 159–161).

Goleman (2010, str. 24–26) navaja, kako so z novimi metodami, ki omogočajo vpogled v notranjost telesa in možganov, znanstveniki odkrili, da vsako čustvo pripravi telo na povsem drugačen odziv. Biološko nagnjenje k aktivnosti se s časom razvija pod vplivom navad in družbene omike. Čustveni odzivi so imeli v preteklosti odločilnejši pomen v boju za preživetje; ko so s časom in glede na okoliščine usahnili, so se zmanjšali tudi čustveni izbruhi. Poškodbe glave v predelu prefrontalnega korteksa, kjer je center sekundarnih (neprirojenih čustev), naj bi po izsledkih raziskav pripeljale do motenj zaznavanja, spomina, učenja, govora, računanja, saj ob poškodbah izgine zavedanje sekundarnih čustev (Damasio, 1994, str. 32–33).

## **1.5 Vrste temperamenta – osebnostna struktura**

Goleman (2010, str. 447) opredeljuje temperament kot pripravljenost, ki izzove primerno čustvo ali razpoloženje, zaradi katerih so ljudje melanholični, plašni ali veseljaški. Avtor ga tako

označuje kot razpoloženja, ki so tipična za čustveno življenje osebe. Avtor navaja, da nam je temperament dan ob rojstvu kot genetski zapis, ki močno vpliva na naše življenje. Vprašanje, ki se ob tej trditvi pojavi, pa je, ali je nanj mogoče vplivati in ga spremeniti. Goleman navaja Kagana (1994, str. 2–6), ki trdi, da obstajajo najmanj štiri tipi temperamenta: plašen, drzen, optimističen in melanholičen, vsak od njih se je izoblikoval glede na aktivnosti v možganih. Avtor nadalje navaja Davidsona, Shackmana in Maxwella (2004, str. 390), ki so odkrili, da imajo ljudje z dejavnejšim levim režnjem vedrejši temperament in se tako veselijo v družbi drugih ljudi in vsega, kar jim prinaša življenje. Psihološki testi pri takih osebah so pokazali, da depresija in druge čustvene motnje v manjši meri ogrožajo njihovo življenje. V nasprotju z njimi pa so ljudje z dejavnejšim desnim režnjem nagnjeni k negativnemu razpoloženju, zagrenjenosti in se hitro pustijo zмести, ko se znajdejo pred težavami; zdi se tudi, da trpijo, saj svoje potrtosti in skrbi ne znajo izključiti. Davidson je pri osebah z diagnosticirano klinično depresijo ugotovil povečano možgansko dejavnost v desnem režnju. Čeprav je temperament genetsko določen, pa avtor poudari, da ni nujno, da smo ljudje tako obsojeni na težave in muhavost življenja, saj lahko čustvena spoznanja iz otroštva močno vplivajo na temperament z bogatenjem in spreminjanjem prirojenih predispozicij (Goleman, 2010, str. 333–342).

O temperamentu je pisal že znani grški filozof in oče zdravilstva Hipokrat. Grški mislec je po svojem predhodniku Empedokleju povzel misel, da je veselje podvrženo silam štirih elementov: ognja, vode, zraka in zemlje, in da ti štiri elementi v različnih razmerjih vplivajo tudi na temperament osebnosti. Hipokrat je domneval, da se povezava med vplivom štirih elementov in osebnostnim značajem skriva v štirih telesnih sokovih: žolču, sluzi, krvi in »temnem žolču«. V izrazu »mešanica« (lat. *temperamentum*) se tako skriva Hipokratova ideja mešanja vplivov štirih elementov veselja. Hipokrat je zagovarjal uravnoteženost elementov in posledično sokov v telesu kot izraz uravnovešenosti in zdravega načina ravnanja posameznika. Nasprotno pa neravnovesje štirih telesnih sokov ne pomeni za človeka nič dobrega in se lahko odrazi v bolezni (Musek, 1999, str. 139–141).

Vsak tip temperamenta ima tako svoje posebnosti in lastnosti, ki vplivajo na vedenje osebe, kjerkoli se pojavlja. Različni tipi temperamenta tako vplivajo tudi na ljudi na delovnih mestih – na njihovo vedenje, oblačenje, način dela, delovanje v skupini. Jasne ločnice med različnimi tipi temperamentov se v praksi verjetno ne da potegniti in vsak človek ima delno prisotne lastnosti vseh štirih tipov temperamenta. Pri vsakem človeku pa je eden od njih prevladujoč, tako izražene lastnosti prevladujočega tipa pa narekujejo človekovo delovanje in vedenje.

### **1.5.1 Kolerik**

Vsak tip temperamenta ima svoje prednosti in slabosti, ki jih je potrebno upoštevati tudi na delovnih mestih, če želimo, da bodo ljudje delovali zavzeto in učinkovito.

Hipokrat je menil, da v telesu kolerika očitno nad ostalimi tremi telesnimi sokovi prevladuje žolč. Poimenovanje kolerik izhaja iz grškega poimenovanja žolča (gr. *khole*). Žolč je predstavnik elementa ognja in zanj je značilna toplota. V temperamentu kolerika se tako odražajo značilnosti ognja – lastnosti hitro vzplamtijo in se tudi hitro poležejo; reakcije kolerika so nagle in silovite, oseba je vzkipljiva, naglo razburljiva in nagle jeze (Musek, 1999, str. 141).

Kolerike prepoznamo po njihovi močni osebnosti, ki jim je pomembnejša funkcija kot pa videz. Ne prenesejo zavlačevanja, pomembna jim je funkcionalnost. Stvari se morajo odvijati tako kot so si zamislili in zelo hitro. So ekstravertirani in čutijo veliko potrebo po nadzorovanju situacij – najbolj se bojijo izgube nadzora, zato morajo imeti ob sebi podrejene ljudi. Delujejo po trenutnem navdihu in zelo impulzivno. So rojeni vodje in imajo dobre organizacijske sposobnosti – vsa organizacija pa se odvija v njihovi glavi. Dobro delujejo v stresnih situacijah, radi imajo izzive, preproste stvari jih dolgočasijo. So zelo samozavestni, svojih napak ne priznajo. Sposobni so videti celotno sliko in ponuditi praktične rešitve (Littauer & Littauer, 1999, str. 41–46, 75–84).

### 1.5.2 Sangvinik

Sangvinikom vlada kri, poimenovanje pa izhaja iz latinskega izraza zanjo (lat. *sanguis*). Poimenovanje je uvedel znani grško govoreči rimski zdravnik in filozof Klavdij Galen iz Pergamona v dobi rimskega cesarstva, ki je pri svojem delu dopolnil Hipokratova dognanja. Kri je življenjska tekočina, ki po Hipokratovem prepričanju daje sangviničnemu tipu osebnosti lastnosti veselja, živahnosti, podjetnosti, radosti in lahkotnosti (Musek, 1999, str. 142).

Sangviniku njegova vesela, ekstravertirana narava narekuje izrazito izstopanje v družbi z načinom oblačenja, obnašanja, govorjenja – zelo radi dominirajo in jih zaradi izrazite želje po animaciji občinstva vedno in povsod takoj opazimo. Radi imajo razgibano delo. Močna potreba po druženju z ljudmi jim narekuje delo z njimi. Nimajo občutka za čas, zato ne marajo urnikov in rokov, zanje je najbolj primeren prilagodljiv delovnik. Njegovo delovanje večkrat narekujejo čustva kot pa trezna presoja. Uspešni so na delovnih mestih, kjer je potrebno delati z ljudmi (prodajalci, vodje), zaman pa bi pričakovali od njih dober rezultat na delovnih mestih, kjer je potrebno veliko natančnega dela in discipline (npr. knjigovodja). Imajo zelo veliko energije, manjka pa jim doslednosti. Številnim zadanim projektom niso kos, saj ne znajo oceniti, koliko dela so sposobni opraviti (Littauer & Littauer, 1999, str. 26–29, 59–66).

### 1.5.3 Melanholik

Po Hipokratovem dognanju melanholikom vlada črni žolč ali vranični sok (gr. *melaina hole*). Tem osebam vlada vesoljni element zemlje, z njo je povezan hlad. V temperamentu melanholika je tako po Hipokratu opazno zaznati pesimizem, nagnjenost k obupu, otožnosti, introvertiranosti, potlačenosti in slabši odzivnosti (Musek, 1999, str. 142).

Melanholiki izražajo popolnost na vseh področjih: pri oblačenju, vedenju, delovanju. So zelo dobro organizirani, vestni, nagnjeni k perfekcionizmu, ki je lahko včasih tudi ovira. So zanesljivi, radi delajo v miru in sami. Pri delu potrebujejo točne roke vnaprej, saj z delom ne marajo odlašati do zadnjega trenutka. Dobra organizacija jim ne dopušča, da bi karkoli prepuščali naključjem. Pod pritiskom ne delajo dobro. Zelo uspešni so pri analitičnem delu, vedno dajo vse od sebe in s svojo resnostjo pristopa k delu, poiščejo kompleksne rešitve, zato veljajo za zelo zanesljive zaposlene (Littauer & Littauer, 1999, str. 33–39, 64–74).

#### 1.5.4 Flegmatik

Flegmatikom v telesu prevladuje telesna sluz (gr. *phlegma*), v vesolju pa jim vlada element vode, z njim je povezana mokrota. Hipokrat je dognal, da so take osebe nagnjene k okornosti, mirnosti, počasnosti, hladnokrvnosti in ravnodušnosti (Musek, 1999, str. 142).

Flegmatiki v družbi ne izstopajo, radi se držijo v ozadju. Pri delu so umirjeni, obvladani, zanesljivi. Povsod so srečni, njihov nivo motivacije je nizek. Delo lahko odložijo brez občutka krivde. So uravnovešeni, ekstremov pri njih ne opazimo. Vsakim situacijam se prilagodijo in delujejo umirjeno. So dobri vodje, saj svojo moč in avtoriteto izvajajo na dosleden in zanesljiv način in pri tem nimajo veliko nasprotnikov. Dobri so na delovnih mestih, kjer delo ni preveč neodvisno in je delno rutinsko. Izogibajo se konfliktom in odlašajo z reševanjem težav v prepričanju, da se bodo rešile same od sebe (Littauer & Littauer, 1999, str. 47–50, 85–92).

### 1.6 Čustvena inteligentnost

Čustvena inteligentnost je zmožnost zaznave in razumevanja čustev in izrabe njihove moči in pomena kot vira energije, informacij, ustvarjalnosti, zaupanja in povezanosti (Gendron, 2004, str. 7). Salovey in Mayer (1990, str. 189) sta opredelila izraz kot zmožnost opazovanja lastnih čustev in občutkov, zmožnost opazovanja čustev in občutkov drugih ljudi, sposobnost razlikovanja med njimi, sposobnost njihovega ocenjevanja in generiranja v mišljenje in zmožnost upravljanja z njimi. Čustvena inteligentnost pomeni čustveno svobodo, ki pomeni obvladovanje svojih čustev in prevzem odgovornosti zanje (Chopra, 2010, str. 40).

Daniel Goleman je v svoji knjigi čustvena inteligenca odprl nov pogled na čustva v strokovnih in laičnih krogih. Temeljna teza, iz katere izhaja koncept čustvene inteligentnosti, je v tem, da so čustva pomemben vidik realnosti – lastna čustva in čustva drugih. In tako ima le oseba, ki upošteva te vidike stvarnosti, dobro predstavo o realnosti, ki je podlaga za ustrezno ravnanje. Čustva so torej izjemno pomembna za poznavanje samega sebe in za poznavanje drugih (Goleman, 2010, str. 203–230).

Čustveno inteligentnejši ljudje so uspešnejši, saj čustvena inteligentnost vpliva tudi na intelektualno zmogljivost. Nizka čustvena inteligentnost je ovira, saj preprečuje uresničevanje intelektualne zmogljivosti. Ob neobvladovanju lastnih čustev dopustimo, da možgane preplavijo stresni hormoni, ki ohromijo spomin, učne sposobnosti in mišljenje. Ugotovitve raziskav so pokazale, da je pri vodilnih čustvena inteligenca pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti. Od čustvene inteligentnosti je namreč odvisna zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti. Brečkova (2001) navaja Golemana, ki je na svetovnem kongresu o čustveni inteligentnosti v New Yorku leta 1999 izrekel misel: »Višji ko je položaj, odločilnejša za uspeh je čustvena inteligenca« (Goleman, 1998, str. 94).

#### 1.6.1 Začetki obravnave čustev in čustvene inteligentnosti

Tako kot skoraj povsod v znanosti se je tudi pri preučevanju inteligentnosti zapletlo že takoj na začetku – pri njenem opredeljevanju. Milivojević (2008, str. 245) poudarja, da standardni

koncept inteligentnosti, izražen z inteligenčnim količnikom (angl. *Intelligence Quotient*), v nadaljevanju IQ, utrjuje mit o razcepu med razumom in čustvi. Meritve inteligentnosti so v praksi zožene na merjenje omejenega števila verbalnih in matematičnih veščin in veliko kritikov tega koncepta se sprašuje, koliko je inteligentnost zares bistvena za življenje. Avtor navaja Gardnerja (1995, str. 271–311), ki je izoblikoval koncept multiplih inteligentnosti, ki je na novo definirala nekatere osnovne postavke.

Salovey in Mayer sta leta 1990 definirala koncept emocionalne inteligentnosti in za številne je ta novi koncept združil nezdružljivo. Salovey je definirala pet spretnosti čustvene inteligentnosti: poznavanje lastnih čustev, ravnanje s čustvi, samomotivacija, prepoznavanje tujih čustev, urejanje odnosov (Salovey & Mayer, 1990, str. 192–201).

Goleman je leta 1995 postavil nov mejnik v preučevanju čustvene inteligence. Na praktičnih primerih je strokovni in laični javnosti pokazal, kako pomembno je razumevanje lastnih čustev in čustev drugih v dožemanju in razumevanju življenjskih situacij. Avtor je poudaril, da imamo dva tipa mišljenja in tako dve obliki inteligentnosti – čustveno in razumsko, in da obe vplivata na naše ravnanje v življenju. Intelpekt brez čustvene inteligentnosti ne more zares uspešno delovati. Te trditve avtor podkrepi z ugotovitvami Damasia (1994, str. 55), ki dokazujejo, da so čustva v procesu razumnega odločanja praviloma neodvisna, kar pomeni, da nas usmerjajo v pravo smer in šele nato prisluhujemo logiki. Damasio trdi, da čustveni um enako močno vpliva na razmišljanje kot miselni um (Goleman, 2010, str. 55–56).

### **1.6.2 Elementi čustvene inteligentnosti**

Goleman (2010, str. 75–76) navaja Saloveya (Salovey & Mayer, 1990, str. 192), ki povzema Gardnerjeve (1995, str. 271–311) razsežnosti čustvene inteligentnosti. Razvršča jih v pet skupin sposobnosti:

- Poznavanje svojih čustev pomeni zavedanje sebe in svojih občutkov, kar je temelj čustvene inteligentnosti, saj nas nesposobnost nadziranja lastnih čustev napelje k odvisnosti od njih.
- Obvladovanje čustev pomeni prilagajanje občutkov zunanjim okoliščinam. Ko obvladamo svoja čustva, se znamo umiriti, otresti razdražljivosti, zaskrbljenosti, mračnosti in se tako izogniti razočaranju, ki sledi neobvladovanju čustev.
- Spodbujanje sebe je sposobnost urjenja čustev, da služijo namenu. Tako dosežemo večjo zbranost in spodbujamo in obvladujemo samega sebe in ustvarjalnost. Čustveno samoobvladovanje pomeni odlog zadovoljitve in zadržitev vzgibov in je pravilo za doseganje vsakega cilja. Ljudje, ki obvladajo to spretnost, dosegajo pri svojem delu večjo učinkovitost in storilnost.
- Prepoznavanje čustev drugih ali empatija nadgrajuje čustveno zavest o sebi in je osnovna spretnost vseh odnosov. Ljudje z visoko stopnjo empatije lažje razumejo pritažene znake iz družbenega okolja in hkrati tudi potrebe in zahteve drugih ljudi.
- Uravnavanje odnosov je umetnost ustvarjanja in ohranjanja odnosov, je sposobnost uravnavanja čustev pri drugih ljudeh. Ta sposobnost vpliva na priljubljenost in učinkovitost v medsebojnih odnosih.

Brečkova (2001) podobno kot Goleman (2010, str. 75) razdeli čustveno inteligentnost na pet prvin: zavedanje sebe, obvladovanje razpoloženja, motiviranost, socialno zavedanje in socialne spretnosti. Avtorica poudari tudi dvajset spretnosti, ki jih pridobimo s čustveno inteligentnostjo: čustveno samozavedanje, oceno čustvenega kapitala, samozavest in samozaupanje, samonadzor, zaupljivost, konsistentnost, prilagodljivost, ciljno usmerjenost, iniciativnost, empatijo, organizacijsko zavedanje, usmerjenost k strankam, razvoj drugih, vodenje, vplivnost, komunikativnost, kataliziranje sprememb – aktivno odzivanje, reševanje konfliktov, navezovanje učinkovitih medosebnih odnosov in sposobnost sodelovanja z drugimi. Čustvene inteligentnosti se da priučiti, pridobivanje čustvene inteligentnosti pa je proces, pri katerem so prvi rezultati vidni šele po nekaj mesecih.

## **1.7 Situacije v delovnem okolju, kjer imajo čustva pomemben vpliv**

Vsak človek je zgodba zase. Vsak ima svoj način delovanja, vrednotenja, dojemanja, čustvovanja, delujemo na osnovi »čustvenih zemljevidov« (angl. *emotional mapping*), ki smo si jih vsak zase ustvarili na podlagi predhodnih izkušenj, veliko smo prejeli z genskim materialom, svoje sta prispevali tudi vzgoja in socializacija. Povsod delujemo v skladu s svojimi zemljevidi in se na dogodke odzivamo zelo različno na osnovi svojih vrednostnih sistemov (Zorko, 2009a, str. 58).

Čustva vplivajo na delovni proces, saj imajo pomembno vlogo v posameznikovem odnosu do dela, do sodelavcev, do nadrejenih. Lahko bi rekli, da ustvarjajo vzdušje v podjetju in da ugodna čustva zaposlenih prispevajo k ugodnemu vzdušju, posledično je tudi motivacija večja in delo produktivnejše. Če se zaposleni počutijo slabo in na delovnem mestu doživljajo stres, je organizacijsko vzdušje manj ugodno, rezultati dela pa temu primerni. Obstajajo pojavi, povezani s čustvi, ki imajo večji vpliv na vzdušje v podjetju. Prisotni so, odkar obstajajo podjetja, o njih pa se podrobneje govori v javnosti šele v zadnjem času, saj so jih podrobneje preučile in opredelile šele raziskave na temo stresa na delovnem mestu v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Omenjene raziskave so pokazale, da je nasilje na delovnem mestu velik vzrok stresa in posledično zmanjšane produktivnosti zaposlenih (Arnšek, 2010, str. 1).

### **1.7.1 Medsebojni odnosi v timu**

Tim je skupina, v kateri sodelujejo zelo različni posamezniki, in zato pri njihovem sodelovanju prihaja do izražanja različnih čustev. Iskanje načina za učinkovito delovanje tima zato predstavlja velik izziv. Izziv predstavljajo tudi konflikti in njihov vpliv na učinkovito delo. De Dreu in Weingart (2003, str. 741–749) sta na podlagi svoje raziskave ugotovila, da konflikti, ki so del vsakdanjika, v njih pa so močno izražena čustva, lahko škodujejo delu in skupini.

Scarnati (2001, str. 5) opredeljuje timsko delo kot »kooperativen proces, ki omogoča povprečnim ljudem doseganje nadpovprečnih rezultatov«. Pripadniki tima razvijajo skupne odnose z doseganjem skupnih rezultatov za skupni cilj. Zato je še kako pomembna sinergija med člani tima, na osnovi katere se oblikuje okolje, v katerem želijo vsi člani prisostvovati z namenom doseganja cilja. Pomembna je zmožnost članov za prilagajanje spremembam (Tarricone & Luca, 2002, str. 640).

V času velikih konkurenčnih izzivov je pomen timskega dela močno narasel, saj se podjetja zavedajo večjega doprinosa zaposlenih s pomočjo take oblike dela. Timsko delo velja za način, kako povečati delovno moč in izboljšati produktivnost posameznika, ki s primerno podporo vodstva pomembno prispevata k večji produktivnosti in učinkovitosti podjetja. Skupina posameznikov v obliki timskega dela sodeluje pri soodvisnem reševanju skupnih nalog in si hkrati deli odgovornost pri doseganju rezultatov (Manzoor, Ullah, Hussain, & Ahmad, 2011, str. 110).

### 1.7.2 Čustveno delo

Emocionalno delo je izraz, ki označuje vedenje zaposlenega v smislu izkazovanja čustev na delovnem mestu na način, na katerega to od njega pričakuje podjetje. Pojem emocionalnega dela se pojavlja predvsem na delovnih mestih, ki terjajo delo z ljudmi. Poseben izziv predstavlja zaposlenim izražanje čustva, ko resnici čutijo drugo čustvo (Robbins, Judge, & Campbell, 2010, str. 274). Emocionalno delo pomeni poskus spreminjanja stopnje in kvalitete čustva ali občutka. Nanaša se na napor, ki ga vložimo v spreminjanje čustva, tudi če končni rezultat ni v skladu s pričakovanji. Čustveno delo lahko imenujemo emocionalni menedžment – delo, ki se spopada s pravili občutkov (Hochschild, 1979, str. 561).

Pri posamezniku se tako pojavljata dve vrsti čustev: občutena in pokazana. Občutena posameznik zazna in čuti, pokazana pa pokaže navzven v skladu s pričakovanji podjetja pri opravljanju določenega dela, ki so naučena. Zaposleni igra z namenom, da obdrži službo (Robbins, Judge, & Campbell, 2010, str. 274).

Emocionalno delo poteka na treh ravneh. S kognitivnim (spoznavnim) emocionalnim delom poskušamo spreminjati misli, ideje in podobe z namenom, da bi spremenili občutke, ki s povezana z njimi; telesno emocionalno delo je poskus spreminjanja somatskih ali drugih fizičnih simptomov čustva (npr. upočasnitev dihanja, umirjanje); z izraznim emocionalnim delom pa poskušamo spremeniti izrazne geste z namenom spreminjanja notranjih občutkov (npr. poskus smeha, joka). Ponavadi se vsi trije različni načini v praksi prepletajo (Hochschild, 1979, str. 562).

Z izražanjem čustev, ki so v neskladju z občutenimi, se zaposleni znajdejo v čustveni disonanci, ki jim lahko predstavlja težko breme. Potlačena, neizražena, nezdravljena občutena čustva lahko vodijo v čustveno izčrpanost in izgorelost. Zaradi pogostejšega izražanja čustev se vanjo zapletajo ženske (Grandey, 2000, str. 95). Z izražanjem čustev, ki jih ne čutimo, lahko sicer doprinesemo k boljšim odnosom, a ker pri igranju nismo pristni, ne naredimo pri tem sebi nič dobrega (Hochschild, 1979, str. 572). Regulacija čustev predstavlja pomemben faktor v pojasnjevanju več vidikov življenja zaposlenih in podjetja (Grandey, 2000, str. 108).

### 1.7.3 Mobing

V primeru mobinga (angl. *mobbing*) in bulinga (angl. *bullying*) gre za neprimerno ravnanje z zaposlenimi, pri čemer sta ogrožena njihovo zdravje in varnost. Izraz mobing se nanaša na fizično in čustveno nasilje na delovnem mestu. Buling označuje ustrahovanje na delovnem



mestu, ki se odraža v napadalnem, žaljivem vedenju, zlorabi položaja ali moči, neupravičenem kaznovanju in sankcioniranju, ki povzročata pri posamezniku občutke ogroženosti, prestrašenosti in ponižanja (Mihalič, 2006, str. 312). Beseda *mobing* izhaja iz angleške besede *to mob* (planiti na, napasti, lotiti se nekoga), beseda *buling* pa pomeni tiranizirati. V slovenskem jeziku se uporablja beseda *šikaniranje*, ki pomeni namerno povzročanje nevšečnosti ali neprijetnosti.

Prvi je izraz *mobing* teoretično preučil švedski raziskovalec Heinz Leymann (1990, str. 119) in ga definiral kot sovražno ali neetično komunikacijo na delovnem mestu, ki jo ena ali več oseb sistematično povzroča določenemu posamezniku. Pri tem gre lahko za odnose med sodelavci ali med odnose med podrejenimi in nadrejenimi. Komunikacija, polna konfliktov, se dogaja redno (skoraj vsak dan) in daljše obdobje in tako povzroča pri žrtvi psihične, psihosomatske in družbene posledice – namen daljših napadov je izriniti osebo iz podjetja oziroma iz sistema. Di Martino in sodelavci (2003, str. 15) definirajo izraz *mobing* kot situacije, v katerih so določene osebe zlorabljene, se jim grozi ali se jih žali na delovnem mestu s strani posameznika ali skupine ljudi. Ponavljajoči nasilni napadi so nepredvidljivi, brez razumske osnove in nepošteni in imajo posreden ali neposreden vpliv na varnost, dobro počutje ali zdravje žrtve.

Nasilje je razdiralna agresija, ki krši pravila varnega in kakovostnega skupnega bivanja, hkrati krši človekove pravice in njegove osebne meje, to pa je tudi zloraba moči enega v škodo drugega (Arnšek, 2010, str. 2). Definicij za nasilje na delovnem mestu je veliko. Arnšek (2010) navaja definicijo Mednarodnega urada za delo pri Organizaciji združenih narodov, ki ga opredeljuje kot pripetljaje, v katerih so zaposleni ogroženi, napadeni ali žaljeni v delovnem okolju ali na poti na delo ali z njega in ki vključujejo jasno ali prikrito grožnjo njihovi varnosti, dobrobiti ali zdravju. Nasilje na delovnem mestu ima večinoma več oblik.

Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS št. 21/2013, 78/2013–popr., 47/2015–ZZSDT, 33/2016–PZ-F, 52/2016-ZDR-1A v nadaljevanju ZDRaz) uporablja izraza nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu, ki ju opredeljuje v sedmem členu: »Nadlegovanje je vsako neželeno vedenje, povezano s katero koli osebo okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim zaposlenim na delovnem mestu ali v zvezi z delom.« V 47. členu pa zakon določa, da mora delodajalec zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben zaposleni ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, nadrejenih ali sodelavcev. V osmem členu zakon tudi jasno določa, da je v primeru kršitve delodajalec zaposlenemu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

V primeru hujših kršitev je lahko odgovornost tudi kazenska in se rešuje v skladu z določbami Kazenskega zakonika. V Kazenskem zakoniku je trpinčenje na delovnem mestu prvič opredeljeno kot samostojno kaznivo dejanje, v naslovu poimenovano šikaniranje. Sto sedemindvetdeseti člen opredeljuje (Ur.l. RS št. 50/2012-UPB2, 54/2015–KZ-1C, 6/2016-KZ-1-UPB2p, 38/2016–KZ-1D v nadaljevanju KZak):

- »Kdor na delovnem mestu ali v zvezi z delom s spolnim nadlegovanjem, psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, se kaznuje z zaporom do dveh let.«
- »Če ima dejanje iz prejšnjega odstavka za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilec kaznuje z zaporom do treh let.«

Posameznik, ki je na delovnem mestu izpostavljen nadlegovanju in trpinčenju, lahko zazna posledice, ki se kažejo v njegovem vedenju v obliki slabše koncentracije, nespečnosti, glavobolov, prebavnih motenj, depresijah, tesnobe, izčrpanosti, sumničavosti, strahu, pozabljivosti, joka, izčrpanosti, spremembi vedenja, lahko pa se začne tudi posluževati zlorabe drog. Viktimizirane pa so tudi osebe, ki nadlegovanje le opazujejo (Sloan, Matyok, Schmitz, & Short, 2010, str. 92). Vse navedeno se lahko odrazi v obliki resnih psihosomatskih obolenj, ki vodijo v odsotnost od dela (absentizem), fluktuacijo, invalidske postopke, izstope iz trga delovne sile. Žrtve pogosto molčijo zaradi strahu pred izgubo delovnega mesta ali zapuščajo delovna mesta, izvajalci mobinga pa pri tem ostajajo nekaznovani in nasilje se z njihove strani nadaljuje (Mihalič, 2006, str. 312). To pa vodi v zmanjševanje socialne varnosti posameznikov in njihovih družin. Zaposleni lahko utrpí tudi škodo na področju osebne in širše socialne mreže, pa tudi na področju družbenega življenja – nastopi socialna izključenost posameznika (Arnšek, 2010, str. 15).

Nadlegovanje na delovnih mestih se dogaja v razčlovečenih, tekmovalnih okoljih. V primeru mobinga in bulinga tudi podjetje nosi posledice v obliki izgube zaposlenih, demoralizacije osebja, padca ustvarjalnosti in produktivnosti, povečanega izostajanja od dela, izgube zaupanja, motenja delovnih procesov in odnosov med zaposlenimi, trpi pa tudi ugled podjetja (Sloan, Matyok, Schmitz, & Short, 2010, str. 93).

Prav zaradi vsega naštetega je še kako primerno in potrebno, da se na primarni (z dvigom ozaveščenosti zaposlenih o pojavu, pridobitvijo veščin in spretnosti za reševanje konfliktnih situacij, krepitevijo timskega dela in ureditvijo področnih predpisov, ki opredeljujejo ravnanje v primeru tega pojava) in na sekundarni ravni (s sprejemom potrebnih ukrepov, s katerimi se proces trpinčenja na delovnem mestu ustavi) rešuje problematika čimprej, saj so posledice lahko usodne za posameznika, škodo pa posledično v večini primerov utrpí tudi podjetje (Arnšek, 2016, str. 15).

#### **1.7.4 Spolno nadlegovanje**

Pri spolnem nadlegovanju gre za zlorabo moči z namenom prisile sodelovanja posameznika v spolnem zapeljevanju. Tako kot mobing tudi spolno nadlegovanje prizadene žrtev in ima zanjo lahko usodne posledice, ki se lahko posledično odrazijo v vzdušju in delovanju podjetja. Ponavadi moč zlorabljujejo posamezniki, ki so višje na hierarhični lestvici v podjetju v odnosu do podrejenih (Luthans, 2005, str. 574). Vsako vedenje, ki je povezano s spolno vsebino in ob katerem se zaposleni počuti nelagodno, je lahko razumljeno kot spolno nadlegovanje. Spolno nadlegovanje nastopa v različnih oblikah (Aggarwal, 1987, str. 7–12):

- verbalno spolno nadlegovanje vključuje sugestivne komentarje, povezane z obleko, postavo, poželjivostjo, spolno usmerjenostjo, šale na račun spolnosti, grožnje in žalitve, povezane s spolno vsebino;
- neverbalno spolno nadlegovanje zajema sugestivne in žaljive zvoke, opolzke geste, žvižganje, poželjivo gledanje, razstavljanje opolzkih slik;
- fizično spolno nadlegovanje vključuje dotikanje, ščipanje, sedenje ali stanje preblizu, namerno zadevanje ob telo drugega, prisilo v spolni odnos ali napad na osebo.

Potrebno se je zavedati, da je vsaj v začetni fazi dejanje, ki ga oseba opredeli kot spolno nadlegovanje, v očeh opazovalca. Posameznik sam opredeli ravnanje kot spolno nadlegovanje – torej govorimo o njegovi subjektivni izkušnji, ki nastane na osnovi njegove lastne opredelitve meja dovoljenega v odnosu drugih do sebe. Vsekakor pa mora vodstvo pritožbe o nadlegovanju obravnavati, tudi če se na koncu izkaže, da zanje ni bilo prave osnove (Lickey, Berry, & Whelan-Berry, 2009, str. 106). Zakon o delovnih razmerjih obravnava mobing in spolno nadlegovanje v okviru istih členov. Sedmi člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDRaz) določa: »Prepovedano je spolno in drugo nadlegovanje. Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja.«

V sedeminštiridesetem členu pa zakon govori o zagotovitvi varnega in nenasilnega okolja s strani delodajalca. Določba osmega člena Zakona o delovnih razmerjih opozarja na odškodninsko odgovornost delodajalca v primeru kršitve zakonskih določb. Kazenski zakonik tako kot nadlegovanje na delovnem mestu ureja tudi spolno nadlegovanje v sto sedemindvetdesetem členu, poimenovanem šikaniranje. Če pa so kršitve hujše in nadlegovanje preraste v spolno nasilje, se delikt ureja po sto enainsedemdesetem členu Kazenskega zakonika, v katerem je opredeljeno kaznivo dejanje spolnega nasilja (KZak).

K problematiki spolnega nadlegovanja na delovnem mestu je treba pristopiti resno. Podjetje mora sprejeti ustrezne politike za preprečevanje spolnega nadlegovanja in sankcioniranje kršiteljev. Predpisi morajo biti jasno predstavljeni vsem zaposlenim v podjetju. Ob morebitnih pritožbah je potrebno takojšnje ukrepanje v smislu preiskave primera in ustreznega ukrepanja zoper povzročitelja s hkratnim ščitenjem prijaviteljev, da ne bi slednji utrpeli povračilnih ukrepov s strani povzročitelja nadlegovanja. Zelo smiselne so tudi preventivne dejavnosti, kot je med drugim izobraževanje zaposlenih na temo spolnega nadlegovanja, in kam se lahko obrnejo po pomoč. Potrebno je tudi izobraževanje zaposlenih, ki se ukvarjajo z morebitnimi pritožbami in so zadolženi za urejanje predpisov na temo spolnega nadlegovanja v podjetju. Pri vsem tem pa ima zelo pomembno vlogo vodstvo, ki mora posredovati jasno sporočilo ničelne tolerance do spolnega nadlegovanja v podjetju in vsak primer pritožbe obravnavati resno (Aggarwal, 1987, str. 30).

### 1.7.5 Stres in izgorelost

Prvi je izraz izgorelost (angl. *burnout*) uporabil Freudenberg (1974, str. 161) in ga označil kot stanje občutkov neuspeha in izčrpanosti. Izraz prihaja iz angleščine in pomeni izgoreti. Označuje

stanje velike fizične, psihične in/ali čustvene izčrpanosti, ki se ne pojavlja le prehodno po večjih obremenitvah. Je pojav kronične izčrpanosti, ki nastopi ob dolgotrajnem izpostavljanju previsoki količini stresa, pri tem pa je hkratna stopnja zadovoljstva pri delu nizka (Mihalič, 2006, str. 310). Lahko se odrazi v obliki različnih simptomov, ki se razlikujejo glede na posameznika in na stopnjo in obseg njegovega obolenja. Izgorelost ni objektivno izmerljiva, znaki se prepoznajo le na osnovi subjektivnih zaznav osebe in mnenja terapevta, kar lahko vodi v napačna sklepanja (Schmiedel, 2011, str. 13).

Ljudje, ki pri opravljanju svojih poklicev služijo drugim, so dovzetnejši za izgorelost zaradi svoje notranje potrebe, da bi skozi opravljanje dela dobili notranje zadoščenje in potrditev o koristnosti dela, ki ga opravljajo. Ponavadi so to posamezniki, ki se za poklic dela z ljudmi odločijo na osnovi močne notranje motivacije in želje, da bi ljudem, s katerimi bodo delali, uspeli pomagati (Pines, Aronson, & Kafry, 1981, str. 52). Tukaj pa se določeni posamezniki kljub zelo dobri namenom ujamejo v past, saj ponavljajoče se dnevne situacije, polne frustracij, lahko izzovejo čustveno izčrpanost in pomanjkanje energije. Z namenom, da si pomagajo, se taki ljudje pogosto psihično in čustveno odmaknejo od posebljanja stisk ljudi, s katerimi so v stiku, da bi tako preprečili nadaljnjo poplavo stresnih situacij. Sčasoma lahko razvijejo vedenje hladne brezbržnosti do potreb drugih ljudi, kar pa posledično vodi v občutek zmanjšane osebne izpolnitve, občutke nekompetentnosti in nekoristnosti pri opravljanju dela (Maslach, 1982, str. 21).

Izgorelosti bodo prej podlegli posamezniki po več letih prizadevanja in opravljanja svojega poklica, redko se pojavlja ob nastopu službe. Hitreje ji podlegajo preobremenjeni ljudje, idealisti, posamezniki, ki težje prenašajo stres, so impulzivni, hitro in močno reagirajo in ne prenašajo kritik. Neugodne spremembe v življenju posameznika lahko pospešijo ali sprožijo nastanek sindroma izgorelosti (Zorko, 2008, str. 16). Izgorevanje je postopen proces, ki poteka v treh fazah. V fazi aktivacije se pojavijo prvi znaki (povišana raven stresnih hormonov, potenje, tresenje, telesni nemir, tiščanje na vodo), druga faza je faza odpora, v njej se simptomom prve faze pridružijo novi (povišana raven stresnih hormonov, povišan krvni sladkor, krvni tlak, motnje v spolnosti, motnje spanja, odpor do dejavnosti in oseb, povečana agresivnost, začetni znaki izčrpanosti), tretja faza je faza izčrpanosti, znaki se v njej še stopnjujejo (raven stresnih hormonov se lahko zniža, padec imunosti, občutki neznosne izčrpanosti, težave s srcem, prebavne motnje, izbruhi agresije in globoka resignacija) (Schmiedel, 2011, str. 22).

Znaki izgorelosti se kažejo pri posamezniku na treh ravneh. Na telesni ravni lahko pride do težav s srcem, težav s prebavili, glavobolov, utrujenosti, pomanjkanja spanca, napetosti v mišicah in bolečin v hrbtu. Na mentalni ravni se pojavljajo motnje koncentracije, težave pri odločanju, slabše prenašanje obremenitev, zmanjšana ustvarjalnost, zmanjšana motivacija. Na čustveni ravni pa so prisotni nemir, živčnost, pesimizem, depresivna razpoloženja, občutek notranje praznine, zmanjšan občutek lastne vrednosti in pomanjkanje volje (Schmiedel, 2011, str. 16–17).

Ključno vlogo pri pojavu izgorelosti odigrajo vodje, ki lahko s svojim demokratičnim načinom vodenja in pravilnim delegiranjem nalog velikokrat pravočasno preprečijo ali zajeziijo pojav. Kot smo omenili, so k pojavu nagnjeni predvsem pretirano ambiciozni posamezniki, ki so prezahtevni do sebe; naloga vodij je korigiranje previsoko zastavljenih ciljev. Velikokrat pa so

žrtve pojava tudi vodilni zaposleni (Mihalič, 2006, str. 311). Posledice izgorelosti so lahko zelo resne za posameznika in posledično tudi za ljudi in organizacije, s katerimi je oseba v interakciji. Sindrom izgorelosti je povezan z absentizmom, fluktuacijo, nizko moralno. Pri posamezniku povzroča fizično izčrpanost, stresna stanja, nespečnost, lahko vodi v zlorabo drog in družinske težave. (Maslach & Jackson, 1981, str. 99–100). Izgorelost je zelo smiselno zajeziti že v začetni fazi. Dalj časa trajajoči simptomi nosijo resnejše posledice in zdravljenje je posledično dolgotrajnejše. V primeru resnejših težav je strokovna pomoč neizogibna. Z zdravim načinom življenja, ki vključuje zdravo prehrano, veliko gibanja, tehnike sproščanja in prisotno podporo okolice, pa se lahko resnim posledicam učinkovito ognemo že v začetnih fazah (Schmiedel, 2011, str. 96–120).

### 1.7.6 Ljubezensko razmerje na delovnem mestu

»Ljubezen je prijetno čustvo, ki ga oseba občuti do objekta, ki ga doživlja kot zelo dragocenega in ga ima za del svojega intimnega sveta (Milivojević, 2008, str. 620)«. Mogoča je na osnovi čustvene navezanosti. Njen namen je v vzpostavitvi pozitivnega odnosa do objektov v zunanjem svetu, ki temelji na ugajanju in želji, in ni nujno trajen. Najširši namen ljubezni je navezava osebe na zunanje objekte in ustvarjanje lastnega intimnega sveta, v katerem se oseba počuti varno, saj je v njem lahko sama (Milivojević, 2008, str. 620).

Ariani, Ebrahimi in Saeedi (2011, str. 100) navajajo Piercovo (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996, str. 6) opredelitev ljubezenskega razmerja na delovnem mestu (angl. *workplace romance*) kot »obojestransko željo dveh zaposlenih v istem podjetju po odnosu med njima, ki nastane na osnovi občutkov, čustev in fizične privlačnosti in lahko vodi do izmenjave osebnih informacij med dotičnima osebama, medsebojnega spoštovanja, skrbi drug za drugega in spolnega vedenja med osebama (dotiki, poljubi, objemi, spolni odnosi)«.

Ljubezen na delovnem mestu ni nov pojav, obstaja, odkar so se ženske v petdesetih letih prejšnjega stoletja začele množično zaposlovati. Na delovnih mestih preživljamo vedno več časa in posledično ga ostaja manj za družino in prijatelje. Mešani kolektivi so primerno okolje za rojevanje čustev, ki lahko prerastejo v ljubezenske romance med sodelavci ali podrejenimi in nadrejenimi. Ljubezenska razmerja na delovnem mestu so zelo kompleksna problematika, ki lahko izzove marsikateri pomislek (Amaral, 2016). Organizacijska kultura, stališča in prepričanja igrajo pomembno vlogo pri opredeljevanju, stopnji tolerance in upravljanju ljubezenskih razmerij na delovnem mestu (Gautier, 2007, str. 7).

Ljubezenski odnos lahko delimo na osnovi motiva, ki ga pogojuje. Lahko so motiv resnična ljubezenska čustva, zadoščenje lastnega ega in pogojeni motivi, na osnovi katerih si določeni partnerji zaradi ljubezenskega razmerja obetajo določene koristi na delovnem mestu. Druga delitev pa je delitev odnosov glede na njihovo raven. Sem spadajo odnosi med sodelavci na istem hierarhičnem nivoju v podjetju, ljubezenski odnosi med podrejenimi in nadrejenimi, in ljubezenska razmerja, v katerih je eden ali sta oba partnerja poročena (Ariani et al., 2011, str. 100).

Ljubezenski odnosi na delovnih mestih imajo lahko pozitivne ali negativne učinke na organizacijo v podjetju. Med pozitivne spadajo iskrena in dolgo trajajoča razmerja, okrepljena delovna aktivnost, več zadovoljstva pri delu, povečana pripadnost delu in podjetju (Ariani et al., 2011, str. 100–101). Poleg naštetih pa bi med pozitivne učinke lahko šteli tudi zmanjšano količino stresa, povečano komunikacijo, boljše rezultate dela in lažje sprejemanje organizacijskih sprememb (Lickey et al., 2009, str. 105).

Med negativne učinke pa lahko štejemo spolno nadlegovanje, neetične odnose, nepošteno vmešavanje v odnose, moteče posledice propadlih odnosov za vpletene in delovno okolje (Ariani et al., 2011, str. 100–101). Posledica ljubezenskih odnosov na delovnem mestu pa so lahko tudi nižja produktivnost s strani para ali sodelavcev, težnje po maščevanju, ko se romanca konča, pritožbe o favoriziranju posameznikov, vpletenih v razmerje in negativno zunanje ali notranje dojetje podjetja (Lickey et al., 2009, str. 105).

Delodajalci se bojijo tožb v povezavi s spolnim nadlegovanjem, skrbi jih morebitno ogrožanje produktivnosti zaposlenih in delovno vzdušje, na drugi strani pa zaposleni ščitijo svoje interese v povezavi z določenimi odnosi, dokler ti ne ogrožajo njihovega dela. Ljubezenski odnos med nadrejenim in podrejenim lahko zniža delovno moralo in produktivnost drugih uslužbencev, saj na osnovi bolj ali manj upravičenih domnev favoriziranja določenega zaposlenega s strani nadrejenega pogosto hitro izgubijo potrebno motivacijo za delo. Tudi ljubezensko razmerje med dvema sodelavcema lahko povzroči padec njune produktivnosti, odvisno od tega, koliko mešata svoje zasebno in poslovno življenje. Potrebno se je zavedati, da je na tem področju lahko meja med želenim in razumljenim zelo tanka in tako je lastna interpretacija in nerazumevanje sporočil lahko vzrok za doživljanje pojava kot spolno nadlegovanje. Obvladanje večšin čustvene inteligence lahko pomaga pri obvladovanju čustev, ki se pojavljajo na delovnih mestih, res pa je, da je močna ljubezenskega čustva ponavadi težko krotiti.

Nekateri strokovnjaki zagovarjajo, da je ljubezensko razmerje med sodelavci dobro za podjetje, saj delanje vtisa na drugo osebo spodbuja produktivnost, po drugi strani pa daljše razmerje večja interes zaposlenih v ljubezenskem razmerju za ohranjanje dobrobiti podjetja zaradi lastnih interesov npr. po zaposlitvi, zavarovanju (Amaral, 2006).

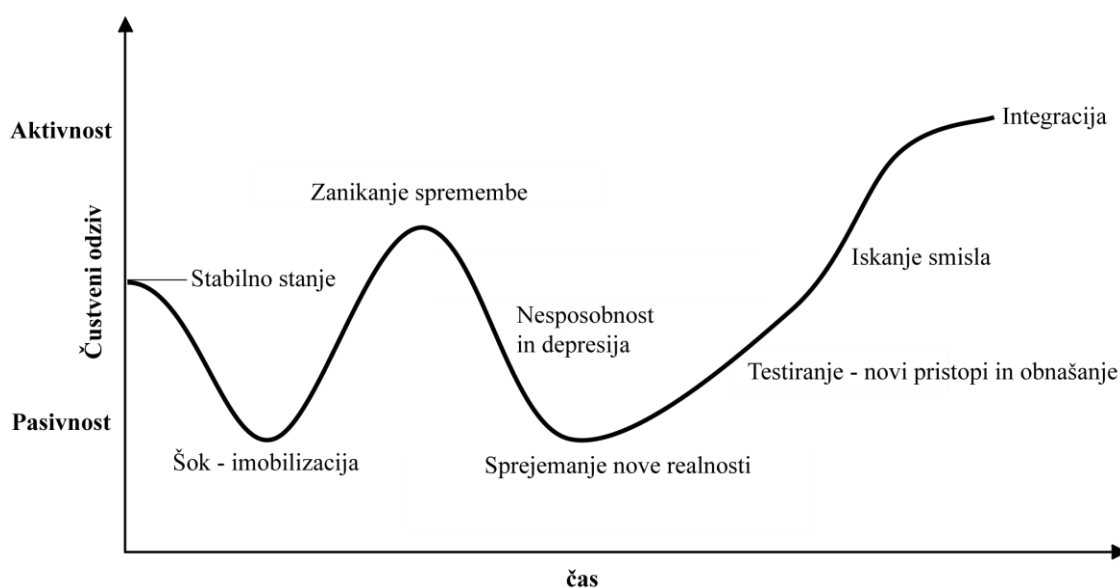
Sodobni pristopi se osredotočajo bolj na negativne posledice romanc na delovnih mestih. Treba pa se je zavedati, da bi uvedba politik, ki bi omejila ali celo zaježila ljubezen na delovnem mestu, pripeljala tudi do izgube potencialnih koristi, ki jih ljubezenska romanca na delovnem mestu lahko prinese. Smiselno bi bilo razmišljati v smeri širokega in strateškega upravljanja ljubezenskih razmerij na delovnih mestih v smislu učinkovitega upravljanja z riziki in nagradami, ki jih taka razmerja prinašajo podjetju. (Ariani et al., 2011, str. 99).

Ljubezenski odnosi na delovnih mestih so del organizacijskega življenja in njihovo omejevanje in prepovedovanje ne bo rešilo težav, povezanih z njimi, niti jih ne bo izkoreninilo (Gautier, 2007, str. 9).

### 1.7.7 Vodenje sprememb

Spremembe so v podjetjih danes vsakodnevna realnost. V ozadju tega preprostega stavka pa je neskončno osebnih zgodb o zaskrbljenosti in strahu, zmedenosti in jezi, vzhičenju in potencialu, osebnostni rasti in razvoju. Posameznikov odziv na spremembe opisuje model Elisabeth Kübler Ross (1970, str. 103–107), ki je preučevala faze žalovanja neozdravljivo bolnih (umirajočih) za rakom. Definirala je pet faz (zanikanje, jeza, preigravanje, depresija, sprejemanje). Pot skozi faze ni samo ena, niti ni enostavna. Vsako fazo posameznik lahko izkusi večkrat, tudi v drugačnem vrstnem redu, včasih lahko istočasno nastopi več faz. Model »krivulje žalosti« (angl. *grief curve*) je bil predmet številnih modifikacij in razprav, na osnovi katerih so nastale številne verzije krivulje sprememb (angl. *change curve*). Ena takšnih je Lewis-Parkerjeva krivulja (Thomson, 2014, str. 114) prehoda (angl. *transition curve*), ki vsebuje sedem faz (Slika 3), skozi katere gre nekdo, ki je napredoval. Krivulja služi kot osnova za preučevanje odziva na spremembo ali izgubo. Spremembe lahko na posameznika vplivajo pozitivno ali negativno, nekatere so planirane, druge nenadne. Kot je pojasnila že Kübler-Rossova, univerzalna krivulja ne obstaja. Vsak posameznik se pri odzivanju na spremembo sooča z lastnim razponom čustev in misli. Napredovanje in nazadovanje po krivulji je običajno in odvisno od okoliščin posameznika, četudi je sprememba planirana in želena. Poznavanje procesa, posameznih faz in dejstvo, da prilagoditev na novo situacijo zahteva svoj čas, običajno deluje na ljudi pomirjujoče (Kakabadse, Bank, & Vinnicombe, 2004, str. 40–43; Thomson, 2014, str. 112–115).

Slika 3: Lewis-Parkerjeva krivulja odziva na spremembo



Vir: B. Thomson, *Understanding Yourself and Others*, 2014, str. 114.

Goleman (2010, str. 233–234) opozarja, da vodstvo podjetij težko sprejema novo zamisel o vlaganju v čustveno inteligentnost v podjetjih, da pa je tak način ravnanja gotovo naložba za prihodnost podjetja. Zunanji opazovalci ne opazijo uničujočega učinka nizke morale, zastrašenih zaposlenih, arogantnih šefov in drugih številnih pripetljajev na delovnih mestih. Vsekakor pa se taki dogodki zelo pogosto na zunaj odražijo v padcu proizvodnje, pogostejšem zamujanju

dogovorjenih rokov, napakah in okvarah ter uhajanju zaposlenih v prijaznejša delovna okolja. Na koncu je tako treba poravnati škodo zaradi nizke čustvene inteligentnosti med opravljanjem delovnih obveznosti. Če ta preveč narašča, se lahko velike družbe celo zrušijo in propadejo. V svetu, kjer so edina stalnica spremembe, je čustvena inteligentnost na delovnih mestih nujna, saj z njeno uporabo razvijamo spretnosti, da razrešujemo krivice z dobronamerno kritiko, da ustvarjamo vzdušje, v katerem je različnost cenjena in tako ne povzroča medsebojnih trenj.

Cherniss, Goleman, Emmerling, Cowan in Adler (1998, str. 7) predlagajo optimalen proces za razvijanje čustvene inteligentnosti v podjetju, ki ga razdelijo v štiri faze (pripravljalna faza, učna faza, faza prenosa in ohranitve ter faza ovrednotenja), vse pa nadalje podrobneje razdelajo in opredelijo. Pri tem poudarjajo, da ni nikoli prepozno, da ljudje vseh starosti lahko postanejo bolj čustveno kompetentni, če se za to odločijo. Razvijanje čustvenih kompetenc pomeni, da lahko stare načine razmišljanja, čustvovanja, ravnanj opustimo in jih nadomestimo z novimi. Opozarjajo tudi, da so zelo pomembne fazi priprave in prenosa in ohranjanja v procesu razvijanja čustvene inteligentnosti v podjetju, ki sta v praksi prevečkrat zapostavljeni (Cherniss et al., 1998, str. 7).

Menedžerji morajo biti pozorni na čustveno vzdušje v podjetju, če želijo, da se podjetje razvija v učinkovito smer. Nanjo vplivajo vse dejavnosti zaposlenih na delovnem mestu in izven njega, ki izzovejo vključevanje čustev, kar se odrazi v rezultatih dela in vzdušju v podjetju. Upravljanje s čustvi bo nujno potrebna kompetenca menedžerjev prihodnosti, ki bo odigrala zelo pomembno vlogo glede uspešnosti podjetja. Preventivne tehnike (preučevanje čustvenega vpliva dela na ljudi, ustvarjanje pozitivnega organizacijskega vzdušja in njegovo spodbujanje tudi s pomočjo nagrajevanja, zaposlovanje ljudi, ki imajo pozitiven čustveni odnos, izobraževanje zaposlenih s področij čustvene inteligence in pozitivnega čustvenega izražanja), bodo lahko menedžerjem v veliko pomoč pri vodenju uspešnih podjetij. Ti se bodo zavedali pomembnosti vzpostavljanja in vodenja zdrave emocionalne vizije (Ashkanasy & Daus, 2002, str. 80).

Smiselno je razumeti tudi pojem čustvenega kapitala, ki ga Gendron, (2004, str. 9) opredeljuje kot serijo virov (emocionalnih kompetenc), ki posamezniku koristijo pri njegovem spoznavnem, osebnem, družbenem in ekonomskem razvoju. Čustveni kapital s svojim spodbujanjem energetske močno vpliva na človeški, družbeni in kulturni kapital. Bistvenega pomena je za formiranje in optimalno izrabo človeškega kapitala (Gendron, 2004, str. 2).

Emocije so enako pomembne kot razum. Kakovostna čustva zagotavljajo zaposlenim, da dajo na delovnih mestih od sebe le najboljše. Čustveni kapital je ključnega pomena za dobrobit posameznika, njegove uspehe v življenju in prav tako je ključen za uspeh in preživetje podjetja. Zagotavlja optimalno in učinkovito upravljanje znanja z inovativnim in ustvarjalnim organizacijskim vedenjem. Uspešnost in obstojnost podjetij v prihodnosti bo odvisna tudi od čustvenega kapitala in načina, kako bodo podjetja upravljala s čustvi zaposlenih – učinkovit in etičen način upravljanja z njimi bo zagotavljal njihov dolgoročni uspeh (Gendron, 2004, str. 31).



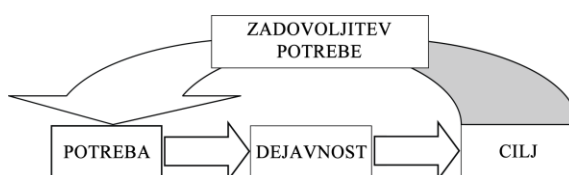
## 2 MOTIVIRANOST

Motiviranost je usmerjeno vedenje oziroma obnašanje. Obstaja mnogo razlag tega pojma, a pri vseh lahko povzamemo, da motiviranost spremlja napetost, ki jo doživimo in jo usmerimo k ali proti nekemu ciljnemu objektu. Razlage so si enotne tudi v tem, da je motiviranost notranji proces, ki ima vpliv na smer, intenzivnost in vztrajnost k cilju usmerjenega vedenja. Motiviranost je specifična potreba, želja ali hotenje, ki spodbudi k cilju usmerjeno vedenje. Motivacija je tako psihološki proces, ki se nanaša na vedenje, z njo so povezana čustva, stališča, prepričanja, pojmovanja. Motivacija je psihološki proces, ki spodbudi in usmeri naše vedenje (Petri & Govern, 2004, str. 15–16).

Pojem motiviranosti temelji na neki pogonski sili v posamezniku, zaradi katere si prizadeva doseči cilje z namenom zadovoljitve določene potrebe ali pričakovanja. Potreba se spremeni v motiv, ko postane dovolj močna. Motiv je torej dovolj močna potreba, da človeka sili v aktivnost oziroma v odziv (Kotler, 2004, 195). Motiviranost je subjektivna in zelo osebna stvar posameznika, nanjo vplivajo številni dejavniki (Mullins, 2010, str. 253). Po Lamovčevi (1986, str. 1) se motivirano vedenje kaže v povečanem delovanju energije, vztrajnosti, moči in učinkovitosti vedenja, usmerjenosti k cilju in spreminjanju vedenja.

Motiviranje ljudi pomeni, da jih usmerimo k cilju, ki ga želimo doseči. Tako lahko proces motivacije opišemo kot ciljno usmerjeno vedenje. Ljudje so motivirani, če pričakujejo, da jih njihovo delo vodi k določenemu cilju in da bodo za doseganje cilja nagrajeni z zadovoljitvijo svojih potreb. Zelo motivirani ljudje imajo jasno definirane cilje in jih s svojim usmerjenim ravnanjem skušajo doseči. Nekatere ljudi poganja lastna notranja motivacija, večina pa pri tem potrebuje spodbude v obliki nagrad, dela, ki jih izpolnjuje, priložnosti, pridobivanja novih znanj in rasti. Menedžerji imajo v procesu motivacije pomembno vlogo in šele z dobrim razumevanjem procesa, njegovega delovanja in različnih vrst motivacije so lahko uspešni pri motiviranju zaposlenih z namenom doseganja organizacijskih ciljev (Armstrong, 2006, str. 252–253).

*Slika 4: Motivacijski proces*



*Vir: D. Grum & J. Musek, Perspektive motivacije, 2009, str. 19.*

Motivacijo poganjajo štirje goni: gon pridobivanja, gon povezovanja, gon razumevanja in gon branjenja. Pomembno je, da podjetje vse našteje gone zadovolji s pomočjo različnih organizacijskih vzvodov. Gon pridobitve se zadovolji preko sistema nagrajevanja, gon povezovanja najde svojo zadovoljitev v organizacijski kulturi, gon razumevanja se upravlja preko oblikovanja dela, težnja po branjenju pa se aktualizira s pomočjo učinkovitega upravljanja in pravično razporeditvijo virov (Nitin, Groysberg, & Lee, 2008, str. 79–80).

K motiviranju osebja podjetij se velikokrat pristopa preveč poenostavljeno, motivacijski proces je bolj zapleten, kot si večina ljudi predstavlja. Ljudje imamo različne potrebe, postavljamo si različne cilje za zadovoljitev svojih potreb in razvijamo različne načine za doseganje teh ciljev. Motivacijske prakse bodo delovale učinkovito le ob primernem razumevanju vsega, kar motivacijski proces zajema (Armstrong, 2006, str. 252).

## 2.1 Teorije motiviranosti

Vsako delovanje, mišljenje, obnašanje, čutenje in vedenje ljudi ima za to početje vedno določene vzroke. Obstajajo zelo različne motivacijske teorije, vse pa skušajo razložiti, zakaj je človek v določenih situacijah aktiven, kaj ga spodbuja in motivira. Ugotavljajo tudi procese, ki to vedenje povzročajo. Motivacijske teorije razlagajo tudi človekov odnos do dela, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je njegovo delo odvisno, saj ni človekove dejavnosti, ki ne bi bila motivirana. Treba je tudi razumeti, da je vsak posameznik edinstven in ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo še različni dejavniki. Pri motivacijskih teorijah v splošnem ločimo dva glavna pristopa: vsebinske in procesne motivacijske teorije. Poznamo tudi behavioristične teorije, teorije socialnega učenja, ekonomske teorije motivacije, teorije, osnovane na potrebah, in teorije, osnovane na ciljih. Ena od možnih delitev je prikazana v Tabeli 2.

Delitev na procesne in vsebinske motivacijske teorije je v literaturi splošno priznana in uveljavljena (Shajahan & Shajahan, 2004, str. 90–99).

*Tabela 2: Sinteza motivacijskih in teorij zadovoljitev potreb*

Človekove zahteve	Človekovo obnašanje (pogojeno z osebnimi, okoljskimi, organizacijskimi značilnostmi in značilnostmi, ki se nanašajo na delo)	Nagrajevanje človekovega vedenja	Izpolnitev zahtev
Potrebe	Vložen napor/dosežki	Nagrade	Zadovoljitev
Fiziološke, kognitivne in socialne potrebe [Hierarhija potreb <b>Maslow</b> 1943/54; Dvofaktorska teorija <b>Herzberg</b> 1959; ERG teorija <b>Alderfer</b> 1969; Teorija potrebe po dosežkih <b>McClelland</b> 1961]	<ol style="list-style-type: none"> <li>Osebnosti značilnosti [Teorija X in Y <b>McGregor</b> 1960; Teorija pričakovanj Vroom 1963; Model <b>Porter &amp; Lawler</b> 1968; Atribucijska teorija; Teorija nadzora <b>Scott &amp; Snell</b> 1992]</li> <li>Značilnosti dela [Teorija značilnosti dela <b>Hackman &amp; Oldham</b>]</li> <li>Delovni pogoji [Hawtornski eksperiment <b>Mayo</b>]</li> <li>Organizacijske/menedžerske značilnosti [Teorija okrepitve <b>Skinner</b> 1953/69; Teorija postavljanja ciljev <b>Locke</b> 1968; Teorija nadzora <b>Scott &amp; Snell</b> 1992; Agencijska teorija <b>Hill &amp; Jones</b> 1992]</li> </ol>	Notranje in zunanje nagrade [Znanstveni menedžment <b>Taylor</b> 1911; Model <b>Porter &amp; Lawler</b> 1968; Teorija okrepitve <b>Skinner</b> 1953/69; Teorija pravičnosti <b>Adams</b> 1963]	Če je zaposleni zadovoljen, bo nadaljeval s svojim obnašanjem in načinom dela. Če pa je nezadovoljen, bo začel enak način dela opuščati. [16 teorij]

*Vir: S. K. Saif, A. Nawaz, F.A. Jan, & M.I. Khan, Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/Attitudinal dementions, 2012, str. 1387.*

### 2.1.1 Vsebinske teorije motiviranosti

Vsebinske teorije motivacije so usmerjene na preučevanje človeških potreb ali motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja, razložiti skušajo, kaj motivira vedenje. Vse izhaja iz človekovih nezadovoljenih potreb, zaradi katerih se ljudje vedejo, tako kot se. Teorije so nastale na podlagi klinične prakse v psihologiji in so uporabne za razlago vedenja posameznikov, manj pa za predvidevanje njihovega vedenja. Pomanjkljivost vsebinskih teorij je poenostavitev motivacijskega procesa in predpostavka, da imamo vsi ljudje enake potrebe. Vsebinskih motivacijskih teorij je veliko, tudi njihovih klasifikacij je več, avtorji si v njihovi delitvi niso povsem enotni. Shajahan & Shajahan (2004, str. 90–99) med vsebinske teorije uvrščata naslednje:

- motivacijska teorija potreb – Maslow (1943, str. 370–396);
- Alderferjeva (1969, str. 142–175) motivacijska teorija ali trofaktorska teorija Obstoj, Povezovanje, Razvoj, v nadaljevanju teorija *ERG* (angl. *ERG – Existence, Relatedness, Growth*);
- dvofaktorska teorija (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory), 2016);
- teorija zadovoljitve treh potreb – McClelland (Van Vliet, 2015);
- teorija X in teorija Y – McGregor (1960).

#### 2.1.1.1 Maslowova motivacijska teorija

Leta 1943 je Abraham H. Maslow predlagal preprosto psihološko teorijo človeških potreb (angl. *hierarchy of needs theory*), ki se nanašajo na motiviranost in vrstni red njihove zadovoljitve (Byorum, 2015, str. 47). Ta Maslowova objava (1943) je kasneje postala stalnica pri praktični uporabi teorije motivacije v poslovnem svetu in menedžmentu in je bila objavljena v vsaj dvaindvajset knjigah in revijah (Maslow, 1971, str. 379). Svoja raziskovanja je povzel v dveh ugotovitvah (Maslow, 1943, str. 394):

- Obstaja vsaj pet ciljnih skupin, ki jih lahko imenujemo temeljne potrebe (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju). Dodatno smo motivirani tudi z željo, da dosežemo ali ohranimo različne pogoje, ki so podlaga osnovnih zadovoljitev pa tudi nekaterih bolj intelektualnih želja.
- Ciljne skupine so med seboj povezane in glede na pomembnost razporejene v t. i. »hierarhijo potreb«. To pomeni, da bo najintenzivnejši cilj monopoliziral zavest in težil k temu, da aktivira različne zmogljivosti organizma. Najšibkejše potrebe bodo minimizirane, pozabljene ali zanikane. Ko je določena potreba dovolj dobro zadovoljena, se pojavi naslednja »višja« potreba kot nadomestilo prevlade nad zavestjo in služi kot center usmerjanja vedenja, saj zadovoljene potrebe niso aktivni motivatorji.

Maslow je potrebe razdelil v t. i. »piramido potreb«, zadovoljevanje pa poteka od spodaj navzgor. Zadovoljevanje nižjih potreb zagotavlja obstoj, višjih pa rast. Za motiviranje posameznika moramo vedeti, na katerem nivoju piramide se ta nahaja in se potem osredotočiti na potrebe te ravni. Na dnu piramide se nahajajo najosnovnejše, fiziološke potrebe, ki morajo biti

zadovoljene najprej, in dokler niso, človek nima drugih potreb. Zadovoljevanje teh potreb zagotavlja delovanje osnovnih bioloških funkcij. Sem spadajo potreba po hrani, zraku, vodi, obleki in zatočišču. Po Maslowu morajo podjetja zaposlenim zagotoviti plačilo, ki jim omogoča ustrezne življenjske pogoje. Razlaga je, da bodo lačni zaposleni težko karkoli prispevali k podjetju. Potrebe po varnosti predstavljajo drugo raven potreb in se pojavijo, ko so zadovoljene fiziološke potrebe, ki niso več motivator. Nanašajo se na potrebo po varnem delovnem okolju, brez nevarnosti in groženj. Logika te ravni potreb je, da zaposleni delajo v okolju brez nevarnosti in posledično brez strahu. Socialne potrebe predstavljajo tretjo raven Maslowove piramide. Pojavijo se, ko so zadovoljene potrebe po varnosti. Socialne potrebe se nanašajo na potrebo po sprejemanju, tj. da smo ljubljene in nas drugi ljudje sprejemajo. Da bi podjetja zadovoljila te potrebe, spodbujajo sodelovanje zaposlenih na raznih družabnih dogodkih (pikniki, srečanja, športne prireditve). Sledijo potrebe po spoštovanju (četrta raven). Tu gre za samospoštovanje in željo posameznika, da ga drugi cenijo. Podjetja podeljujejo različne nagrade, da bi izpostavile izjemne dosežke zaposlenih (napredovanje, pohvale, dosežki). Vrh piramide, peta raven predstavlja potreba po samopotrditvi. V definiciji samopotrditve je Maslow razložil, da kreativnost pomeni »biti ustvarjalen« (Bobic & Davis, 2003, str. 243). Gre za težnjo posameznika, da izrazi vse svoje sposobnosti in svoje potenciale razvije do popolnosti. To pa je za podjetje bistvenega pomena v smislu zagotavljanja človeških virov (Kaur, 2013, str. 1062).

*Slika 5: Hierarhija potreb po Maslowu – šesti nivo*



*Vir: H. S. Guest, Maslow's Hierarchy of Needs – the sixth level, 2014, str. 983.*

Splošno znana in opisana je Maslowova petstopenjska hierarhija potreb, malokdo pa ve, da obstaja tudi šesta raven (Slika 5), ki jo je Maslow uvrstil malo pred svojo smrtjo. Maslow v svoji razpravi iz leta 1943 omenja tudi kognitivne potrebe, kot so želja po znanju, razumevanju, estetiki, ki pa jih avtor ni uvrstil v hierarhično lestvico petih, iz česar se da razbrati, da se je Maslow že takrat zavedal, da slika ni popolna. V svojem tridesetletnem znanstveno-raziskovalnem delu je Maslow preučeval tudi ljudi, ki so že dosegli svoj polni potencial in s tem nivo samopotrditve. Pojavilo se je vprašanje, kaj jih še vedno motivira? Maslow je prišel do odgovora, da te ljudi motivirajo notranje vrednote, kot so resnica, dobrota, lepota, odličnost, preprostost, eleganca in druge. Z drugimi besedami so to vrednote, ki presega lastne interese. Označil jih je z besedno zvezo »B-vrednote« in so v nasprotju z ostalimi petimi motivacijskimi ravnmi, ki tako ali drugače vključujejo posameznikov lastni interes. B-vrednote tako predstavljajo vrednote, ki presežejo lasten ego in nastanejo s pomočjo dviga zavesti na

ravni duha. Maslow je omenjeno motivacijo označil kot duhovno. Zagovarjal je stališče, da je le peščica ljudi motivirana na tako visokem nivoju. Uvedel je termina (pojma presegata karakteristike, ki jih lahko pripišemo vsej človeški vrsti) metapotreba (angl. *metaneed*) in metamotivacija (angl. *metamotivation*). Maslow je kasneje svoje stališče spremenil in tudi metapotrebe uvrstil na seznam, saj so ravno tako biološko pogojene. Začel je zagovarjati stališče, da so v človeški naravi prisotne kot potenciali, ki pa se ne izrazijo vedno. To je objavil v članku o metamotivaciji, razprava je bila izdana v reviji *Journal of Humanistic Psychology* (Guest, 2014, str. 982).

Maslow je šesto raven, ki jo je strokovna znanost »spregledala«, opisal kot »vrhunec tridesetletnega dela na področju psihologije« (Sutich, 1976, str. 11). Če bi živel dlje, bi zagotovo zgradil novo integrirano teorijo motivacije, upoštevajoč fiziološke, emocionalne, socialne in duhovne aspekte človeške narave, ki bi jih apliciral na delovno mesto in v družbo nasploh. V šestoraven lahko uvrstimo tudi dve motivaciji iz temeljnega dela leta 1943, ki sta ostali nedodeljeni: želja po znanju in estetika imata opraviti z znanjem in resnico, lepoto in harmonijo, kar so vse notranje vrednote (Guest, 2014, str. 982).

#### 2.1.1.2 Alderferjeva teorija ali teorija *ERG*

Clyton P. Alderfer je ameriški psiholog, ki je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo in svoje ugotovitve združil v teoriji *ERG*. Delo je objavil pod naslovom »*An empirical test of a new theory of human needs*«, ki ga je leta 1969 objavil v reviji *Organizational Behavior and Human Performance*. Določil je tri skupine potreb (obstoj, pripadnost in rast), ki so:

- Potrebe po obstoju oziroma potrebe »imeti« (angl. *existence*), ki poleg osnovnih potreb za preživetje (hrana, pijača, obleka) vključujejo tudi potrebe po telesni in duševni varnosti (pravica do dela, pravica do lastnine).
- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi oziroma potrebe »ljubiti«. Sem spadajo potrebe po odnosih (angl. *relatedness*), ki so povezane z željo po vzdrževanju medosebnih odnosov (pripadnost, družina, sodelavci). To so potrebe po varnosti, socialne potrebe (komunikacija) in potrebe po spoštovanju (spoštovati in biti spoštovan).
- Potrebe po osebnem razvoju (angl. *growth*) oziroma potrebe po »biti«, kamor uvrščamo izražanje človekove osebnosti v smislu uresničevanja svojih potencialov (ustvarjalnost, duhovnost, osebna rast).

Alderfer (1969) je določil sedem trditev med človeškimi potrebami in željami. Manj bodo eksistenčne potrebe (E, potrebe po obstoju) zadovoljene, bolj bodo zelene. Manj bodo zadovoljene potrebe po povezovanju (R), bolj bodo zelene potrebe po obstoju (E). Bolj bodo zadovoljene potrebe po obstoju (E), bolj bodo zelene potrebe po povezovanju (R). Manj bodo zadovoljene potrebe po povezovanju (R), bolj bodo zelene. Manj bodo zadovoljene potrebe po osebnem razvoju (G), bolj bodo zelene potrebe po povezovanju (R). Bolj bodo zadovoljene potrebe po povezovanju (R), bolj bodo zelene potrebe po osebnem razvoju (G). Bolj bodo zadovoljene potrebe po osebnem razvoju (G), bolj bodo zelene.

Tabela 3: Povezave med potrebami (krepko besedilo) in željo po zadovoljitvi

	<b>Obstoj</b>	<b>Povezovanje</b>	<b>Razvoj</b>
1	<b>E- E+</b>		
2	E+	R-	
3	E+	R+	
4		<b>R-R+</b>	
5		R+	G-
6		R+	G+
7			<b>G+G+</b>

Zgornje trditve lahko strnemo v Tabelo 3 in pridemo do sledečih štirih ugotovitev (Alderfer, 1969, str. 156):

- Frustracija (angl. *frustration*) vsebuje trditvi ena in štiri (Tabela 3), kjer sta zadovoljitev in želja na istem nivoju potreb negativno korelirani. Ko je določena potreba nezadovoljena, obstaja velika želja po njeni zadovoljitvi.
- Zadovoljitev nižje potrebe (trditvi tri in šest) je pozitivno korelirana s hrepenenjem po višjem nivoju potreb, kar pomeni željo po višji ravni, ko je nižja raven zadovoljena.
- Če prejšnji dve ugotovitvi lahko povežemo z Maslowovo teorijo potreb, je frustracijska regresija lastna le Alderferju (trditvi dva in pet). Če se frustracija pojavi pri višjih potrebah, bo posameznik želel zadovoljiti potrebe na nižji ravni, ki so mu že prinesle zadovoljstvo, zato krepi to željo.
- Krepitev zadovoljstva vsebuje le ugotovitev sedem, ki trdi, da bolj ko so potrebe po rasti zadovoljene, bolj so zelene.

Teorija *ERG* je modificirana Maslowova teorija, pri kateri je zaradi prekrivanja srednjih ravni potreb Alderfer njihovo število zmanjšal na tri. Tudi pri tej teoriji so ravni razporejene hierarhično, vendar pa je bolj prilagodljiva in ponuja širši razpon razlag. Razloži na primer tudi primer »sestradanega umetnika«, ki je dal potrebe po osebnem razvoju pred potrebe po obstoju. Slikar Amedeo Modigliani je v Parizu umrl od izčrpanosti in lakote, medtem ko je skušal prodati svoje slike. Ustvarjalnosti ni manjkalo tudi v koncentracijskih taboriščih, kjer so bile osnovne potrebe daleč od zadovoljenih.

Teorija je pomembno doprinesla k razumevanju motivacije, ima pa tako kot Maslowova in tudi druge vsebinske teorije dve pomanjkljivosti. Prva je, da motivacijo posameznika ne določajo le potrebe, ampak interakcija med potrebami, spodbudami in posameznikovim dojemanjem. Kar je za nekoga zadovoljujoča spodbuda (npr. zdravstveno zavarovanje, dodatna odgovornost), ni nujno, da je tudi za drugega. Subjektivni element motivacije je ključnega pomena, saj se posamezniki odzivajo na zaznave in ne na objektivno realnost. Druga pa je dejstvo, da se ne spreminjajo samo potrebe, ampak tudi načini zadovoljitve teh potreb. Vsebinske teorije ne obravnavajo vprašanja izbire, tj. kako posameznik izbira med možnimi alternativami, od katerih lahko kakšna vodi do zadovoljitve določenih potreb (Crooks, 1997, str. 19–20). Pri teoriji *ERG* se morajo v nasprotju z Maslowovo teorijo nadrejeni zavedati, da morajo zaposleni sočasno zadovoljevati več potreb. Če ne bodo imeli priložnosti za osebno rast, se bodo vrnili na

zadovoljevanje potreb po povezovanju. Če bo uspel nadrejeni to prepoznati, se bo osredotočil na srednjo raven potreb, dokler podrejeni ne bo uspel spet zadovoljevati potrebe po rasti (*ERG Theory*, 2016).

### 2.1.1.3 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Z namenom, da bi bolje razumel zaposlene in njihovo motivacijo, je Frederick Herzberg izvajal študije, da bi ugotovil, kateri dejavniki delovnega okolja povzročajo zadovoljstvo in kateri nezadovoljstvo. Svoje ugotovitve je objavil leta 1959 v knjigi *The Motivation to work (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory))*, 2016). Osnoval je dvofaktorsko teorijo motivacije, kjer je predpostavil, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista dve nasprotni skrajnosti istega kontinuuma, ampak dva ločena subjekta z dvema precej različnima vidikoma dela. Herzberg ju je imenoval higieniki (angl. *hygiene factors*) in motivatorji (angl. *motivators*) (Furnham, Eracleou, & Chamorro-Premuzic, 2009, str. 766):

- Higieniki so označeni kot zunanje (angl. *extrinsic*) komponente strukture dela, katerih odsotnost povzroča nezadovoljstvo zaposlenih. Prisotni morajo biti, da zaposleni niso nezadovoljni, hkrati pa zaradi njih zadovoljstvo ni nič večje. Sem spadajo: nadzor, delovni pogoji, pravila podjetja, plače in odnosi s sodelavci.
- Motivatorji so notranji (angl. *intrinsic*) dejavniki in vključujejo vidike, kot so dosežki, razvoj, odgovornost in priznanje.

Če Herzbergova dvofaktorska teorija drži, mora menedžment poleg higienikov, ki preprečujejo nezadovoljstvo, zagotoviti tudi notranje motivatorje dela samega, da bodo zaposleni z njim zadovoljni. Tabela 4 prikazuje šest najpomembnejših dejavnikov, ki povzročajo nezadovoljstvo, in šest, ki povzročajo zadovoljstvo, razvrščenih po pomembnosti od zgoraj navzdol.

*Tabela 4: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do dela*

<b>Povzročajo nezadovoljstvo</b>	<b>Povzročajo zadovoljstvo</b>
Pravila podjetja	Dosežki
Nadzor	Priznanje
Odnosi z nadrejenim	Delo samo
Delovni pogoji	Odgovornost
Plačilo	Napredovanje
Medsebojni odnosi	Osebni razvoj

*Vir: Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory), 2016.*

Ker so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, drugačni od tistih, ki povzročajo nezadovoljstvo, je Herzberg prišel do zaključka, da dve čustvi ne moreta biti obravnavani preprosto kot medsebojno nasprotni. Nasprotje od zadovoljstva ni nezadovoljstvo, temveč »brez zadovoljstva«. Podobno je nasprotje nezadovoljstva »brez nezadovoljstva«. Teorija je zelo uporabna za ugotavljanje zadovoljstva pri delu. Herzberg je zagovarjal, da je »obogatitev dela« (angl. *job enrichment*)

potrebna za notranjo motivacijo (angl. *intrinsic motivation*) in da je to kontinuiran menedžerski proces (*Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory)*, 2016):

- delo mora imeti dovolj izzivov, da zaposleni izkoristi vse svoje potencialne;
- zaposleni, pri katerih so ugotovljene večje sposobnosti, morajo dobiti več odgovornosti;
- če delo ni zasnovano tako, da izkoristi vse sposobnosti zaposlenega, bi moralo podjetje razmišljati bodisi o avtomatizaciji postopkov bodisi o zamenjavi zaposlenega z nekom, ki ima manj veščin. Če zaposleni ne izkoristi vseh svojih potencialov, potem nastopi motivacijski problem.

Kritiki Herzbergove teorije trdijo, da je dvofaktorski rezultat povsem pričakovan, saj je v naravi ljudi, da zasluge za zadovoljstvo pripisujejo sebi, za nezadovoljstvo pa zunanjim dejavnikom. Teorija zanemara individualne razlike in krivično predpostavlja, da vsi zaposleni na spremembe higienikov in motivatorjev reagirajo na enak način. Poleg tega zadovoljstvo pri delu ne pomeni nujno visoke motivacije in produktivnosti. Herzbergova teorija je bila obsežno preučevana in kljub nekaterim slabostim je pomembno njeno spoznanje, da resnična motivacija prihaja iz notranjosti človeka in ne od »brca v rit« dejavnikov (angl. *KITA – Kick In The Ass*) (Herzberg, 1987, str. 6).

#### 2.1.1.4 Povezava med Maslowovo, Alderferjevo in Herzbergovo teorijo

Alderfer je raziskoval Maslowovo teorijo in jo povezal s praktičnimi raziskavami (Saif et al., 2012, str. 1388). Že na prvi pogled je podobna Alderferjevi teoriji *ERG*. Maslow je definiral pet skupin potreb, Alderfer pa tri. Če torej združimo po dve Maslowovi skupini nižjih potreb, dobimo eno, kot jo definira Alderfer (Tabela 5). Obe teoriji sta bili osnovani, da razložita človekovo motivacijo, ki vpliva na vedenje. Potrebe so urejene v določeni hierarhiji, nižje potrebe spodaj in višje pri vrhu.

*Tabela 5: Povezava med Maslowovo, Alderferjevo in Herzbergovo motivacijsko teorijo*

Maslowova hierarhija potreb	Alderferjeva teorija ERG	Herzbergova teorija
Fiziološke potrebe		
Potrebe po varnosti	Potrebe po obstoju	Higieniki
Socialne potrebe	Potrebe po odnosih	Motivatorji
Ugled in spoštovanje	Potreba po osebni rasti	
Samoaktualizacija		

*Vir: L. J. Mullins, Management & organizational behaviour, 2010, str. 267.*

Od Maslowove se Alderferjeva teorija razlikuje v treh pristopih (*ERG Theory*, 2016):

- dopušča, da se potrebe iz različnih nivojev pojavljajo hkrati in se tako tudi zadovoljujejo naenkrat, ne glede na raven;
- vrstni red potreb je za različne ljudi različen;



- če je višja potreba nezadovoljena, posameznik zadovoljuje, kar je lažje, tj. potrebe na nižjem nivoju. Temu mehanizmu pravimo frustracijska regresija.

V nasprotju z Maslowom in Herzbergom Alderfer ne sklepa, da zadovoljena nižja potreba postane motivator oziroma da je pomanjkanje edini način aktivacije potrebe. Namesto hierarhije ali dveh faktorjev zagovarja kontinuum potreb (Luthans, 2005, str. 244).

#### 2.1.1.5 McClellandova motivacijska teorija

David McClelland (Mullins, 2010, str. 267) v svoji Teoriji pridobljenih potreb (angl. *acquired needs theory*) trdi, da so posameznikove potrebe pridobljene skozi čas in oblikovane na podlagi življenjskih izkušenj. Večino teh potreb lahko uvrstimo v eno od naslednjih skupin potreb: potrebe po dosežkih, potrebe po pripadnosti, potrebe po moči in potrebe po izogibanju. Na motivacijo zaposlenega in učinkovitost na določenem delovnem mestu vplivajo te štiri skupine potreb. V literaturi se za to motivacijo uporabljata tudi termina »teorija zadovoljitve treh potreb« ali »teorija priučenih potreb«. Ker je usmerjena na dosežke, se imenuje tudi »teorija potrebe po dosežkih« (angl. *achievement theory*), druga dva motiva pa sta še pripadnost in moč (Saif et al., 2012, str. 1387).

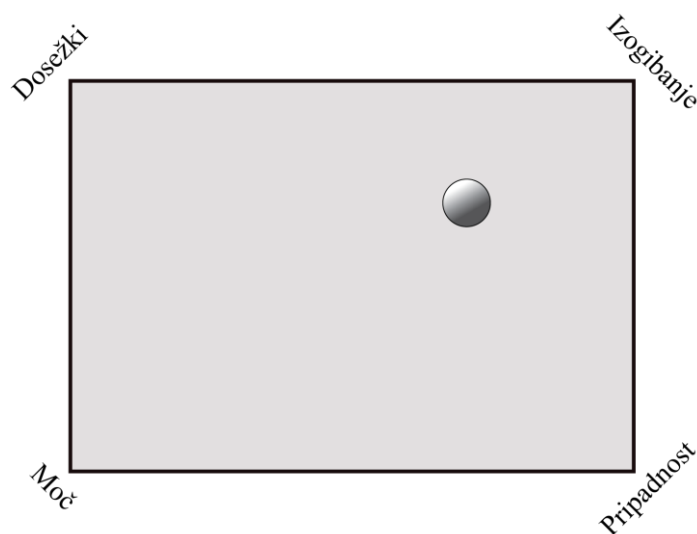
Potrebe po dosežkih spodbujajo zaposlene k uresničevanju dosegljivih ciljev, ki pa imajo hkrati tudi dovolj izzivov. Ljudje s poudarjeno potrebo po dosežkih (angl. *nAch – need for Achievement*) se želijo izkazati, zato se izogibajo situacijam z visokim in nizkim tveganjem. O svojem delu potrebujejo povratne informacije, pokazatelje napredka in občutek dovršenosti svojega dela, plačilo in nagrade so drugotnega pomena. Nizkemu tveganju se izogibajo zato, ker to potem ni pravi dosežek. Pri projektih z visokim tveganjem pa vidijo rezultat kot priložnost pred potrebnim vloženim trudom. Motiviranost je odvisna tudi od ocene zaposlenega, da bo nalogi kos. Najraje imajo izzive z zmerno verjetnostjo uspeha, idealno petdeset odstotkov možnosti. Najraje delajo sami ali med sebi enakimi (*McClelland's Theory of Needs*, 2016; Van Vliet, 2015).

Zaposleni z močno potrebo po pripadnosti (angl. *nAff – need for Affiliation*) potrebujejo prijateljske odnose s sodelavci, čutiti pa se morajo tudi sprejete. Prilagajajo se in povzemajo norme njihove delovne skupine. Raje imajo dela s poudarjeno osebno interakcijo. Dobro se obnesejo pri timskem delu, podpori strankam in v interakciji z njimi (*McClelland's Theory of Needs*, 2016; Van Vliet, 2015).

Posameznikova potreba po moči (angl. *nPow – need for Power*) je lahko dveh vrst, osebna ali institucionalna. Tisti, ki imajo potrebo po osebni moči, želijo pogosto usmerjati druge, zato je ta potreba zaznana kot neželena. Zaposleni, ki potrebujejo institucionalno moč (znana tudi kot socialna moč), pa želijo prizadevanja sodelavcev usmeriti v nadaljnje cilje podjetja. Menedžerji z izraženo potrebo po institucionalni moči so bolj učinkoviti od tistih s potrebo po osebni moči. Skupino potreb po izogibanju (angl. *nAvo – need for Avoidance*) je McClelland prvim trem dodal kasneje. Ko se zaposleni ne želijo izpostavljati in bi se radi izognili neprijetnim situacijam, pride ta potreba »na površje«. Ljudi je strah neuspeha, zavrnitve in celo uspeha. Z izogibanjem

situacijam, ki lahko te strahove »prožijo«, smo ljudje prepričani, da smo »na varni strani« (McClelland's Theory of Needs, 2016; Van Vliet, 2015 ).

Slika 6: Skupine potreb po McClellandu (določene potrebe bolj izražene)



Vir: L. J. Mullins, *Management & organizational behaviour*, 2010, str. 267.

McClelland je prišel do zaključka, da se pri vseh pojavlja kombinacija treh potreb (Slika 6), pri nekaterih pa je ena lahko močno poudarjena. V svojih raziskavah se je največ ukvarjal z menedžerji, ki imajo najbolj poudarjeni potrebi po dosežkih in uspehih (angl. *nAch*). Poudarjenost teh potreb je njihov glavni motiv. Situacije, kjer morajo za rešitev problema prevzeti osebno odgovornost, jim predstavljajo poseben izziv. Postavljajo si realno dosegljive cilje, za njihovo uresničitev pa so pripravljene sprejeti tudi določeno tveganje. So inovativni, povratna informacija o njihovem delu jim je zelo pomembna (Kast & Rosenzweig, 1985, str. 294; Mullins, 2010, str. 267).

Za indikacijo prisotnosti potrebe po dosežkih je McClelland uporabljal tematski test zaznavanja (angl. *TAT – Thematic Apperception Test*), ki sta na Harvardski psihiatrični kliniki razvila in prvič opisala Christina D. Morgan in Henry A. Murray (1935, str. 289–306). Test na posreden način ugotavlja lastnosti analizirane osebe. Sodelujočemu se pokažejo slike (seksualni pomen, agresija, neuspeh, uspeh, človeški odnosi itd.) z dvoumnim pomenom, ta pa mora razložiti, kaj se na sliki dogaja: kaj se je dogajalo pred sceno in kaj se bo zgodilo, razkriti mora svoje misli, skrbi, občutke in motive (Aronow, Altman Weiss, & Reznikoff, 2001, str. 5).

#### 2.1.1.6 McGregorjeva teorija X in Y

Teoriji X in Y je McGregor objavil leta 1960 v svoji knjigi »*The Human Side of Enterprise*«. Teoriji sta usmerjeni v dve skrajni možnosti človeškega obnašanja, po Teoriji X zaposlene motivirajo potrebe Maslowovih nižjih ravni, po Y pa višjih. Teorija X zavzema stališče, da zaposleni ne marajo delati in se želijo delu izogniti, zato jih mora menedžment usmerjati, motivirati in temeljito nadzirati. Po teoriji Y menedžment z zaposlenimi vzpostavi ozračje

zaupanja, vključuje jih v odločanje, omogoča jim razvijanje talentov in sprejemanje dodatnih odgovornosti (Byorum, 2015, str. 47). Po Teoriji X je pristop menedžmenta lahko »trd« ali »mehak«, pogled na vodenje in nadzor je tradicionalen. Zaposleni delajo izključno zaradi denarja in varnosti, manj zaradi višjih potreb. Teorija temelji na sledečih predpostavkah, ki veljajo za »povprečnega« zaposlenega (*Theory X and Theory Y*, 2016):

- ne mara dela in se mu skuša izogniti;
- nima ambicij, noče odgovornosti in raje sledi kot vodi;
- je egocentričen in ni mu mar za cilje podjetja;
- upira se spremembam;
- je lahkoveren in ne posebno inteligenten.

Menedžerji »Teorije Y« predpostavljajo, da so podrejeni predani delu in sposobni najti rešitve za težave v zvezi z delom kot oni sami. Prepričani so tudi, da zaposleni raje delajo kot ne. Posledično prelagajo odgovornost za delo na nižje ravni vodenja (McGregor, 1960, str. 11–12). McGregor je verjel, da so se zaposleni iz petdesetih »dvignili« nad nižje potrebe in sedaj stremijo k zadovoljitvi socialnih potreb in potreb po spoštovanju (1960, str. 40). Na podlagi tega zaključka je objavil teorijo Y, kjer so združeni cilji posameznika in podjetja. Višji potrebi, kot sta spoštovanje in samouresničitev, sta kontinuirani potrebi, ki nista nikoli povsem zadovoljeni. Kot take so te potrebe za zaposlene lahko najboljša motivacija. Predpostavke teorije Y so (*Theory X and Theory Y*, 2016):

- delo je naravno kot igra ali počitek;
- zaposleni se bodo sami nadzirali in usmerjali k ciljem, če so jim zavezani;
- zavezani bodo k ciljem, če bodo deležni nagrad, ki se nanašajo na višje potrebe, kot je na primer samouresničitev;
- pod takimi pogoji bodo tudi sprejemali odgovornost;
- večina zaposlenih lahko sprejme odgovornost, ker sta ustvarjalnost in iznajdljivost pogosta v populaciji.

### **2.1.2 Procesne teorije motiviranosti**

Procesne ali kognitivne teorije motivacije se za razliko od vsebinskih ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene. Preučujejo procese in razloge, ki ljudi spodbujajo, da ljudje v različnih delovnih situacijah delujejo na določen način. Sam koncept potreb ne zadostuje več. Ukvarjajo se z razlago, kako se ljudje odločamo za različne načine vedenja med različnimi alternativami za zadovoljitev potreb in kako ugotovimo, ali so bile izbire vedenja ustrezne. V te teorije je vključena še analiza percepcije, pričakovanja, vrednosti in njihove medsebojne interakcije. Med procesne teorije spadajo (Shajahan & Shajahan, 2004, str. 90–99):

- teorija pričakovanj – Vroom (1964);
- model obogatitve dela – Hackman-Oldham (1976, str. 250–279);
- teorija pravičnosti – Adams (Mullins, 2010, str. 275–276);
- teorija cilja – Locke (Lunenburg, 2011, str. 1–6).

### 2.1.2.1 Vroomova motivacijska teorija

Teorija pričakovanj motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot vedenje, ki je posledica zavestnih izbir med različnimi možnostmi. Temeljni namen izbir je zmanjšati trpljenje in povečati užitek. Victor H. Vroom je svojo teorijo (1964) razvil na ideji, da so ljudje motivirani za delo in doseg cilja, če menijo, da je cilj primeren ter obstaja verjetnost, da jim bo to, kar počnejo, v pomoč pri doseganju svojih ciljev (Weihrich & Koontz, 1993, str. 470). To je bila prva teorija pričakovanj za neposredno uporabo v delovnem okolju, kasneje sta jo dopolnila in dodelala Porter in Lawler (1968). Zaposleni si bo prizadeval za večjo uspešnost podjetja le, če bo prepoznal povezavo med doseganjem cilja podjetja in svojega cilja. Teorija ne podaja predlogov, kaj zaposlenega motivira. Namesto tega se ukvarja s kognitivnimi predhodniki, ki spadajo v motivacijo in načine, kako so med seboj povezani (De Simone, 2015, str. 19). Teorija trdi, da imajo posamezniki različne skupine ciljev in so lahko motivirani, če verjamejo (Slika 7):

- da so vloženi napori in rezultati dela kot posledica pozitivno korelirani;
- da dobri rezultati prinesejo želeno nagrado;
- da bo nagrada zadovoljila pomembno potrebo;
- da je želja po zadovoljitvi potrebe dovolj močna, da se vloženi trud izplača.

Vroomov model teorije pričakovanj (angl. *expectancy*) temelji na treh ključnih spremenljivkah (De Simone, 2015, str. 20; Mullins, 2010, str. 270). To so pričakovanje (E), instrumentalnost (I) in valenca (V).

Pričakovanje je prva spremenljivka in opredeljuje razmerje med vloženim trudom in pričakovanim rezultatom (povezava trud – rezultati). Je zelo pomembna za razumevanje obnašanja zaposlenih, saj gre za stopnjo prepričanja posameznika, da ga bo določeno obnašanje privedlo do zelenih rezultatov. Če ta ugotavlja, da ima nadrejeni za ocenjevanje učinka druge kriterije kot on sam, potem se ne bo pripravil maksimalno truditi. V splošnem se ocena pričakovanja zaposlenih nahaja med nič in ena in temelji na verjetnosti.

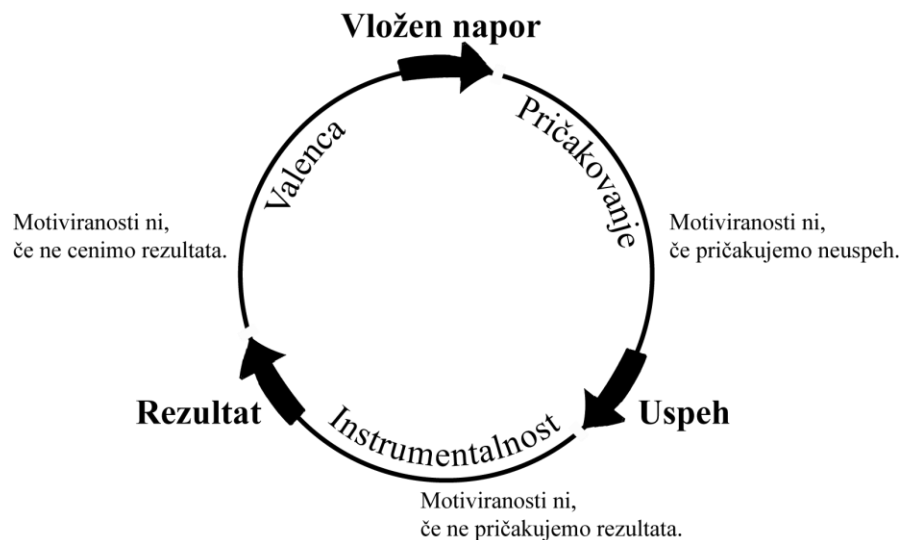
Instrumentalnost opredeljuje razmerje med učinkom vloženega truda in nagrado (povezava rezultati – nagrada). Valenca rezultatov izvira iz njihove instrumentalnosti, to pa privede do razlikovanja rezultatov na prvi (rezultati so povezani z učinkovitostjo) in drugi ravni (povezava s potrebami). Ti izhajajo iz rezultatov na prvi ravni, tj. z doseganjem velike učinkovitosti. Veliko rezultatov, povezanih s potrebami (angl. *need related*), je pogojenih z aktualno učinkovitostjo in ne vloženim naporom. Zaposleni pričakujejo, da bodo dobili, kar želijo, če bodo izpolnili zastavljene cilje. V splošnem dobijo nagrado za to, kar so dosegli, in ne za vloženi napor ali za to, koliko so se trudili. Tako kot pričakovanje se tudi instrumentalnost giblje v razponu med nič in ena. Če zaposleni ne zazna povezave med dobrimi rezultati in povišanjem, potem je instrumentalnost enaka nič.

Valenca je vrednost pričakovane nagrade, kot jo zaznava zaposleni. Teoretično ima nagrada valenco, ker je povezana z njegovimi potrebami (povezava nagrade in osebnih ciljev). Motivacijsko delovanje plače ni odvisno le od višine, ampak tudi od pomena, ki ga ima za zaposlenega. Če nekomu več pomeni zanimivo delo ali prosti čas, potem dodatni denar zanj ni

motivator. V nasprotju s pričakovanjem ali instrumentalnostjo je valenca lahko pozitivna ali negativna. Če ima zaposleni veliko željo po nagradi, potem je valenca pozitivna. V nasprotnem primeru je negativna. Če je do nagrade ravnodušen, je valenca nič. Po Vroomovi teoriji pričakovanj je motivacija enaka:

$$MOTIVACIJA = \text{pričakovanje} \times \text{instrumentalnost} \times \text{valenca} \quad (1)$$

Slika 7: Model teorije pričakovanj



Vroom se ni strinjal s trditvami, da zadovoljstvo povečuje produktivnost. Zaposleni mora verjeti, da bo s pomočjo dela lahko uresničil različne njemu lastne cilje. Za njegovo motivacijo je pomembno (Slika 7), da se zaveda, kaj podjetje od njega pričakuje, da so načini in oblike nagrajevanja jasno opredeljene ter da se prilagajajo posameznikovim željam in potrebam.

#### 2.1.2.2 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

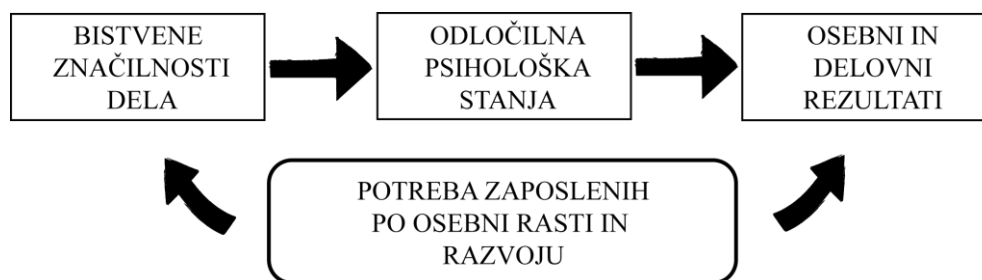
Teorija je osnovana na modelu obogatitve dela (angl. *job enrichment model*), ki sta ga Greg R. Oldham in Richard J. Hackman predstavila leta 1975. Avtorja ugotavljata, da na psihološke dejavnike, ki jih zaposleni doživlja, vplivajo značilnosti delovnega mesta. Pojasnjuje zadovoljstvo na delovnih mestih in omogoča razumevanje, kako delo motivira posameznike. Iz modela (angl. *JDS – Job Diagnostic Survey*) je razvidno, da na povezavo med bistvenimi lastnostmi dela in odločilnimi psihološkimi stanji in rezultati dela, odločilno vpliva potreba zaposlenega po osebni rasti in razvoju (angl. *employee need growth strength*). Osnovna teza modela je, da le zadovoljni delajo dobro.

Locke (1976, str. 1300) je zadovoljstvo zaposlenih opredelil kot »[...] prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene delovnega mesta oziroma z njim povezanih izkušenj«. Pomembno je, da v njegovi definiciji zaznamo tako kognitivno kot emocionalno komponento. Prva se nanaša na oceno delovnega mesta, torej na misel, druga pa na čustva, ki jih ta ocena v posamezniku vzbuja. Ko razmišljamo, imamo ob tem tudi čustva, in obratno: ko čutimo,

razmišljamo o tem, kar čutimo. Čustva in razmišljanje so med seboj neločljivo povezana tako v psihologiji kakor tudi v biologiji (Dunnette, 1976, str. 1304). Razvoj modela je trajal več kot dve leti, sodelovalo je več kot tisoč petsto zaposlenih na sto različnih delovnih mestih iz petnajstih podjetij. Model sestavljajo štiri glavne komponente (Hackman & Oldham, 1976, str. 255):

1. bistvene lastnosti (jedro) delovnega mesta;
2. odločilna psihološka stanja;
3. osebni in delovni rezultati in
4. potreba zaposlenih po osebni rasti in razvoju.

Slika 8: Hackman-Oldhamov model motivacije



Vir: prirejeno po J. R. Hackman & G. R. Oldham, *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, 1976, str. 256.

Model zagovarja, da je zaposlenega mogoče motivirati s spreminjanjem bistvenih lastnosti dela, vendar pa so pomemben dejavnik tudi potrebe po osebni rasti in razvoju. To je vmesnik (povezovalni element) med bistvenimi lastnostmi in rezultati dela (Slika 8). Če ta potreba zaposlenega ni dovolj močna, ima model manjši pomen in uporabnost. Da bi bil posameznik motiviran, bi moral po tem modelu imeti visoko raven vseh odločilnih psiholoških stanj in močno potrebo po osebni rasti in razvoju. Na podlagi modela sta Hackman in Oldham definirala enačbo za izračun koeficienta motivacijskega potenciala delovnega mesta KMPD (angl. *Motivating Potential Score*). Bistvene lastnosti dela ocenimo z vrednostmi od nič do deset in koeficient izračunamo po naslednji enačbi:

$$\text{KMPD} = \frac{\text{raznolikost veščin} + \text{vsebina naloge} + \text{pomembnost naloge}}{3} \times \text{samostojnost} \times \text{povratna informacija} \quad (2)$$

Koeficient motivacijskega potenciala dela je ustrezen pokazatelj, če ima posameznik veliko potrebo po osebni rasti in razvoju. Če ta potreba ne obstaja, potem izračun ni uporaben. V skladu s povedanim teorija delovnega mesta ni splošno uporabna in veljavna, ampak je odvisna od značilnosti vsakega posameznika.

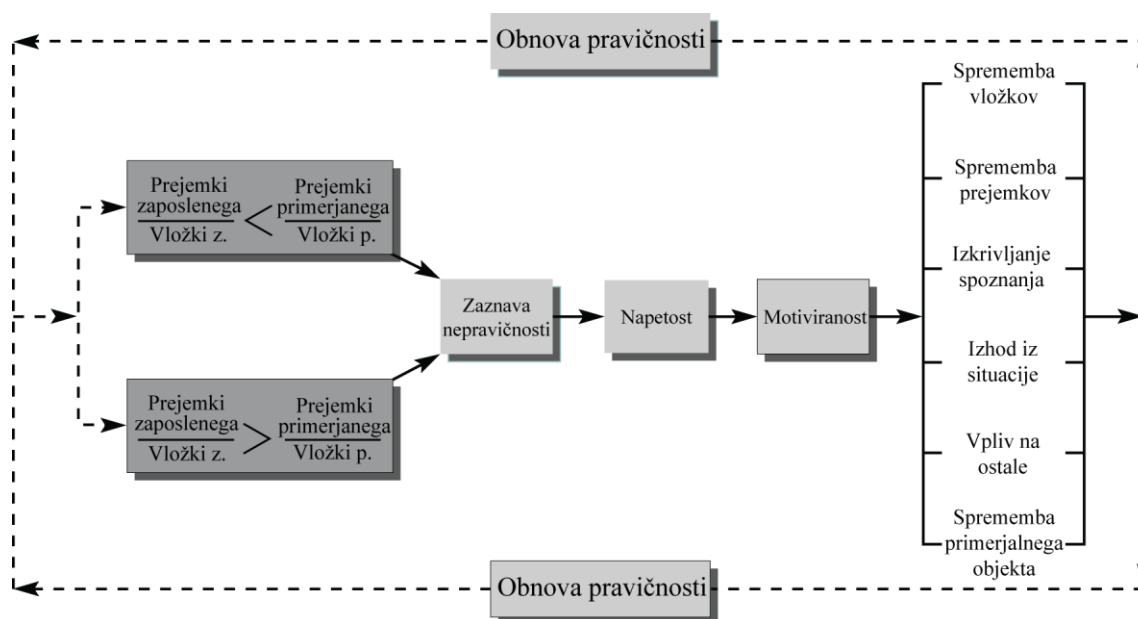
### 2.1.2.3 Teorija pravičnosti

Adamsova (1965) teorija pravičnosti (angl. *equity theory*) se osredotoča na čustva zaposlenih in na to, kako zaposleni občutijo lastno obravnavo s strani nadrejenih v primerjavi z obravnavo, ki so jo prejeli sodelavci. Teorija pravičnosti temelji na primerjavi, ki je posledica družbenih odnosov. Ljudje neprestano primerjajo svoj položaj s položajem drugih (Slika 9) in ugotavljajo pravičnost lastnega položaja. Ob primerjanju z drugimi v smislu pravičnosti doživljajo različna čustva, na katera vpliva obravnavanje, ki so ga bili deležni in ga ravno tako primerjajo z ravnanjem, ki so ga bili deležni drugi. Večina primerjav z drugimi temelji na vložkih in prejemkih, ki jim ljudje pripisujejo določeno subjektivno vrednost na osnovi njihove pomembnosti zanje. Če je seštevek vrednosti za posameznika nepravičen, ob tem občuti nepoštenost.

Občutek nepoštenosti povzroča napetost, ki pa za posameznika ni prijetna izkušnja, zato jo želi odpraviti ali vsaj zmanjšati. Magnituda prejete nepravičnosti vpliva na stopnjo napetosti, ta pa vpliva na moč motivacije. Adams je določil šest načinov vedenja, ki nastanejo kot posledica neenakosti (Mullins, 2010, str. 276):

- sprememba vložkov pomeni, da zaposleni povečajo ali zmanjšajo obstoječe vložke v smislu kakovosti opravljenega dela, odsotnosti z dela, nadur;
- sprememba prejemkov: zaposleni si prizadevajo spremeniti prejemke, kot so plača, delovni pogoji, položaj in prepoznavnost, ne da bi pri tem spremenili vložke;
- potvarjanje vložkov in prejemkov: zaposleni skušajo potvarjati dejstva o njih samih, kar pa je možno le v omejenem obsegu, zato se poslužujejo potvarjanja koristi teh dejstev, npr. prikazujejo, kako težko delajo, kaj lahko in česa ne morejo dobiti v okviru plačila, ki ga za delo prejemajo;
- zapustitev situacije: oseba skuša najti ugodnejše ravnovesje v novi situaciji, ki je lahko povezana z odsotnostjo od dela, zahtevo po premestitvi na drugo delovno mesto, odpovedjo delovnega razmerja;
- vplivanje na druge: zaposleni lahko poskuša doseči spremembe pri sodelavcih, tako da jih skuša prepričati v dajanje manjših vložkov ali prejetanje večjih prejemkov, lahko pa tudi potvarja njihove vložke in rezultate dela; lahko jih tudi prepričuje v zapustitev razmer;
- sprememba objekta primerjave: z njo posameznik zamenja referenčno skupino, s katero se primerja. Ni nujno, da bo zamenjana skupina imela enake vložke in prejemke, pomembno je, kako jih bo posameznik ovrednotil.

Slika 9: Prikaz Adamsove teorije pravičnosti



Vir: L. J. Mullins, *Management & organizational behaviour*, 2010, str. 275.

Obstajajo tri percepcije pravičnosti: distributivna, ki se nanaša na poštenost, zaradi katere se ljudje počutijo nagrajeni za svoj prispevek v primerjavi s sodelavci; postopkovna, ki označuje poštenost, ki jo zaposleni čutijo ob vrednotenju svojega dela, napredovanjih, disciplinskih postopkih; in interakcijska pravičnost, ki označuje prepričanje, da je vsak pravično obravnavan z dostojanstvom in spoštovanjem. Pravičnosti ne gre zamenjevati z enakopravnostjo, ki pomeni, da se vse obravnava enako, saj bi bilo tako obravnavanje zaradi različnosti posameznikov in njihovih sposobnosti nepošteno (Armstrong, 2006, str. 262).

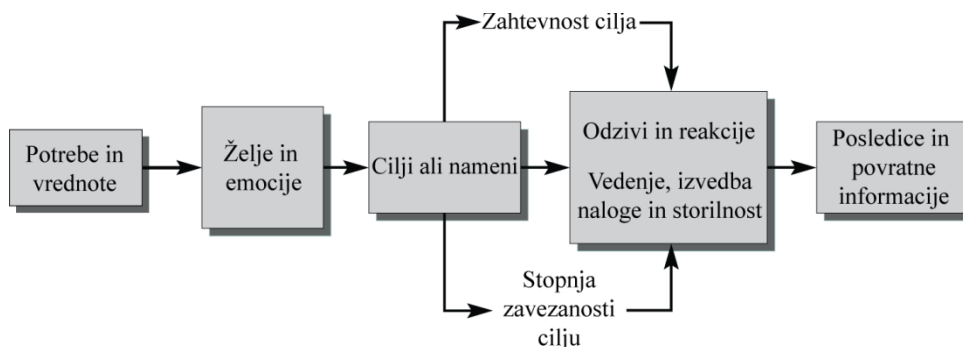
Pomembno je, da se menedžerji zavedajo, da je treba napetost, ki nastaja zaradi občutka nepravičnosti, zmanjšati. Na prejemke lahko vplivajo s povečanjem plačila, dodatnimi ugodnostmi, izboljšanimi pogoji dela, premestitvijo na drugo delovno mesto ali z odpustitvijo. Ljudje vrednotijo in primerjajo vse vložke in prejemke. Teorija pravičnosti poudarja, da ugotavljanje pravičnosti temelji na subjektivnih ocenah vložkov in prejemkov, ki pa ne odražajo nujno dejanskega stanja (Mullins, 2010, str. 276).

#### 2.1.2.4 Teorija cilja

Teorijo postavljanja cilja je razvil Edwin Locke v letu 1969. Glavna predpostavka teorije cilja je, da cilji oziroma nameni igrajo pomembno vlogo v vedenju posameznika. Pomen dobljene vrednosti daje povod za čustva in želje. Ljudje tako težijo k doseganju ciljev z namenom potešitve svojih čustev in želja. Cilji usmerjajo reakcije in delovanje ljudi, prav tako pa usmerjajo organizacijsko vedenje in delovanje in vodijo v določene posledice in povratne informacije. Locke je poudaril, da bi bilo teorijo cilja primerneje obravnavati kot motivacijsko metodo in ne kot teorijo (Slika 10).



Slika 10: Grafični prikaz Lockove teorije cilja



Vir: L. J. Mullins, *Management & organizational behaviour*, 2010, str. 277.

Odvisno od zahtevnosti doseganja cilja in zavezanosti posameznika za njegovo doseganje raste stopnja napora, ki ga je oseba pripravljena vložiti vanj. Jasnost ciljev vpliva na večjo zavzetost ljudi za njihovo doseganje, odsotnost ciljev pomeni manjšo zavzetost za delo. Ljudje, ki imajo postavljene težje cilje, bodo delovali učinkoviteje od tistih z lažjimi. Definirani cilji so v pomoč tudi ljudem, ki jim na delovnih mestih primanjkuje pozitivne motivacije, saj jasno postavljeni cilji in definirane naloge povzročijo njen dvig. Menedžerji lahko iz teorije cilja povzamejo veliko uporabnih sporočil (Mullins, 2010, str. 276–277):

- Zaposleni, ki jim primanjkuje motivacije, nimajo postavljenih jasnih ciljev.
- Cilji morajo biti zastavljeni ambiciozno, a realno. Višje zastavljeni cilji vodijo v večjo produktivnost. Pri tem pa je pomembno, da se ne ujamemo v past, kajti previsoko zastavljeni cilji povzročajo stres zaradi občutka nedosegljivosti in na dolgi rok se lahko to odrazi v slabših rezultatih dela.
- Pravočasne, točne, popolne povratne informacije in seznanjanje z rezultati dela večajo delovno produktivnost. Povratne informacije omogočajo sprotno preverjanje doseganja cilja in omogočajo njegovo morebitno popravljanje in dopolnjevanje.
- Cilje lahko zastavijo zaposleni ali nadrejeni. Cilje drugih ljudi je lažje sprejeti v primeru udeležbe pri njihovem opredeljevanju, kar posledično večja produktivnost.

## 2.2 Modeli motiviranosti

Iz številnih motivacijskih teorij je moč razbrati, da imamo ljudje zelo različne potrebe, ki jih skušamo zadovoljiti in tako doseči svoje cilje. Teorije nam ponujajo različne elemente in njihove razlage, nobena pa ne more razložiti, zakaj se pri zadovoljevanju teh potreb vedemo na toliko različnih načinov. Pri tem se moramo zavedati, da človeka ves čas spremljajo čustva, občutki in drugi dejavniki, ki vplivajo na doživljanje dela. Doživljanje dela bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Če želimo izzvati določeno aktivnost, uporabimo mehanizem posamezne motivacijske teorije, če pa želimo doseči ponavljanje te aktivnosti, potem moramo zgraditi motivacijski model. Lastnosti, ki jih mora motivacijski model imeti, so pričakovanje, enakost in pravičnost (Možina & Lipičnik, 1994, str. 504).

Pri principu enakosti zaposleni pričakujejo, da bodo od podjetja dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so jo vložili. Če je to ravnotežje porušeno, so ga zaposleni pripravljani ponovno vzpostaviti. Občutek neenakosti ima izredno moč in zaposleni bi radi z uravnoteženjem zmanjšali neprijetnost, ki jo čutijo. Ta občutek se precej očitno pojavlja na področju plače. Starejši zaposleni od podjetja pričakuje več kot mlajši, ker je prepričan, da je v vseh teh letih dal podjetju več (prostega časa, živcev, pripadnosti). Možne so tri različne situacije in sicer, da so zaposleni vložili več, kakor so po svojem občutku dobili. To privede do občutka zaslužnosti, ko zaposleni zase zahtevajo dodatne privilegije. Kadar dobijo toliko, kot jim občutki glede na njihov vložek narekujejo, gre za občutek enakosti, ki pa bi povzročal težnjo, da se za enak vložek dobi več. To izhaja iz želje po napredku in pričakujemo lahko, da si bodo zaposleni prizadevali uresničiti to željo. Tretja situacija nastopi, ko zaposleni prejme več, kakor meni, da je zaslužil in si to razlaga s pridobljeno pravico. To je mu v zadovoljstvo, hkrati pa tega noče nikoli več izgubiti. Vede se kot v prvem primeru zaznane neenakosti. Občutek neenakosti lahko povzroči resne težave pri produktivnosti, zato ga je potrebno minimizirati (Možina & Lipičnik, 1994, str. 505).

S pravičnostjo (nepravičnostjo) zaposleni označujejo občutenje razlik med prejemki. Če za enake vložke dobijo enako, bodo sistem ocenjevali kot pravičen in dobili občutek, da v podjetju vse obravnavajo enako. Če pa za opravljanje enakega dela dobijo različno plačilo, potem se zavedajo, da niso obravnavani enako. Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo skušajo zmanjšati. Povečujejo ali zmanjšujejo svoje vložke, nadomestilo skušajo doseči preko zakonitih ali nezakonitih poti (kraja imovine, napačna registracija delovnega časa, predčasni izhodi), za primerjavo izberejo drugo osebo, izkriviti želijo resničnost in zapuščajo delodajalce (Možina & Lipičnik, 1994, str. 506).

Model, ki motivira s pričakovanji, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj želijo, in so za dosego ciljev pripravljani spremeniti svoje vedenje. Rezultat motivacije je pričakovanje in če se to uresniči, smo zadovoljni. Zadovoljstvo je tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv. Težnja ljudi sili, da se izognejo nezadovoljstvu in se približajo zadovoljstvu. Velika pričakovanja so posledica velike motiviranosti. Zadovoljstvo da boljše rezultate, če so le izpolnjene obljube. Številne raziskave so pokazale, da veliko zadovoljstvo ni povezano z večjim učinkom. Bila naj bi enakovredna in neodvisna cilja, ukrepi naj spodbujajo oba hkrati, ne enega na račun drugega. Učinkovitost lahko označimo z razumskimi cilji, zadovoljstvo pa z emocionalnimi, skupnimi ali posameznikovimi (Možina & Lipičnik, 1994, str. 504).

### **2.3 Dejavniki motiviranosti**

Kaj je gonilna sila, ki motivira ljudi pri delu, in kakšna so pričakovanja in potrebe ljudi, ki vplivajo na njihovo vedenje in delovanje na delovnem mestu? Motivacija je kompleksen proces, nanjo vplivajo mnogi dejavniki. Vse dejavnike (Slika 11), ki vplivajo na motiviranost, bi lahko razvrstili v tri velike skupine (Mullins, 2010, str, 254–255):

- Ekonomske nagrade: sem spadajo plača, dodatki, pokojnina, materialne dobrine in varnost. Ekonomske nagrade označujejo materialno naravnost do dela, ukvarjanje z zunanjimi, materialnimi dobrinami.
- Notranje zadoščenje: izvira iz narave dela samega, zanimanja za delo, osebne rasti in razvoja. Notranje zadoščenje izraža osebno naravnost do dela, ukvarjanje s sabo.
- Socialni stiki: sem spada prijateljstvo, timsko delo, in želja po dodelitvi statusa in pripadnosti v skupini. Socialni stiki izražajo odnosno naravnost do dela, ukvarjanje z drugimi ljudmi.

*Slika 11: Potrebe in pričakovanja ljudi pri delu*



*Vir: L. J. Mullins, Management & organizational behaviour, 2010, str. 255.*

Osebna motivacija posameznika, zadovoljstvo pri delu in delovna storilnost so odvisni od primerjave velikosti zgoraj navedenih potreb in pričakovanj zaposlenega ter stopnjo njihove zadovoljitve. Ljudje smo si različni. Nekateri so se pripravljani odreči notranjemu zadovoljstvu in dobri odnosom za visoke materialne nagrade, drugim več pomenijo odnosi in notranje zadovoljstvo.

## **2.4 Uničevanje motiviranosti in nezadovoljeni motivi**

Motivacije zaposlenih ni težko uničiti. Zaposlenim lahko hitro pade delovna vnema, če dobijo občutek, da jih nadrejeni ne upoštevajo in hvalijo dovolj, nespodbudno vplivajo tudi prepogoste neargumentirane, neprestane kritike, slab pretok informacij, preveliko uveljavljanje avtoritete za vsako ceno s strani nadrejenih, neustrezni pogoji dela, nizke plače, neustrezen način nagrajevanja. Vodstvo ima pri uspešnem motiviranju osebja pomembno vlogo. Pri tem se mora vodilni kader zavedati, da je motivacija nestabilno stanje in je zato nujno njegovo neprestano vzdrževanje. Smiselno je, da je vzdrževanje motivacije zaposlenih načrtovano in podprto z znanji s tega področja. V primeru reševanja motivacijskih problemov pogosto prihaja do konfliktov in nesporazumov, ki jih je lažje odpravljati v delovnem okolju, kjer prevladuje medsebojno zaupanje. Za dvig motivacije je pomembno izbrati orodja, ki sodijo v določeno

organizacijsko kulturo, saj v nasprotnem primeru motiviranje ne bo uspešno (Možina & Lipičnik, 1994, str. 516–517).

Pomembna vloga menedžmenta je načrtovati delo tako, da se bodo zaposleni v njem počutili izpolnjeno, nagrajeno in visoko motivirano za izpolnjevanje ciljev podjetja. Ta naloga ni lahka. Potrebno je upoštevati raznolikost delovnih mest in različne kulture zaposlenih, na osnovi katerih vrednotijo in določajo, kaj jim pomeni nagrada. Naloga menedžmenta je, da ugotovi, kaj ljudi spodbuja, kaj vpliva nanje in zakaj vztrajajo v določenih situacijah, pri čemer je dober program motivacije ključen za doseganje organizacijskih ciljev (Uzonna, 2013, str. 199).

### **3 VPLIV ČUSTEV NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH**

Čustva, ki jih občutimo na delovnem mestu, se ne nanašajo vsa na delo samo, večina občutenih čustev je povezana z medsebojnimi odnosi na delovnem mestu in z odnosom posameznika do dela in do odnosov z drugimi ljudmi. Delo, ki ga opravljamo, ima pomemben učinek na našo samopodobo in z njo so povezana doživeta čustva. Odvisna so od individualnih dejavnikov, družbene strukture na delovnem mestu in s statusom, ki ga ima posameznik v podjetju. Pogojena so z našim življenjem in so hkrati povezana z vedenjem na delovnem mestu. Čustva, ki imajo pozitivno valenco, predstavljajo gonilo motivacije in zavezanost delu, po drugi strani pa čustva z negativno valenco delujejo demotivacijsko. Zato je pomembno spremljati zaposlene in njihova čustva. Z ustvarjanjem situacij in pogojev, ki bodo omogočili sproščanje prijetnih čustev in minimalizirali občutenje čustev z negativno valenco, bo podjetje z motiviranimi ljudmi na dobri poti k doseganju zastavljenih ciljev (Poggi & Germani, 2003, str. 468).

#### **3.1 Povezava med čustvi in motiviranostjo**

Med čustvenimi in motivacijskimi procesi obstaja tesna povezanost. Posameznikov občutek potrebe ponavadi spremljajo občutki emocionalne napetosti in nezadovoljstva, motivacijsko dejavnost in zadovoljevanje potreb pa spremljajo pozitivne emocije ugodja, sprostitve in zadoščenja. Motivacijski cilji posameznika dobijo z njegovim čustvenim doživljanjem emocionalni predznak – valenco. Valenca je pozitivna, če so cilji pozitivni, negativna valenca pa spremlja negativne cilje. Čustva imajo sama po sebi motivacijsko vlogo, saj vsako vedenje spodbujajo in ga usmerjajo. Motivi brez čustev ne bi delovali, brez emocionalne podprtosti ne bi imeli smisla. Čustva in motivacijo pa povezuje tudi prehodni značaj – nenehno smo pod vplivom obeh procesov, a so ta stanja prehodna.

Glavne razlike med čustvi in motivacijo (Grum & Musek, 2009, str. 19):

- čustva določa predvsem čustvena vrednost (pozitivna ali negativna), za motivacijo je značilno hotenje;
- čustva so zavestna, motivi lahko tudi nezavedni;
- čustva pogosteje spremljajo zunanji dejavniki, temeljni motivi pa nastanejo zaradi notranjih dejavnikov;

- bazična čustva se povezujejo z avtonomnim živčnim sistemom, za številne motive tega ne moremo trditi;
- čustva navadno nastanejo na osnovi kognitivnega ocenjevanja, temeljni motivi pa niso nujno povezani z njim.

Večini čustev lahko pripišemo nagonsko ali konativno kvaliteto. Nagon izraža pobudo za določeno akcijo, konativnost zajema nagone, stremljenja, želje. Tudi etimološko beseda emocija izraža akcijo, ki se skriva tudi v besedi motivacija, ki izhaja iz izrazov gibati (lat. *movere*) in gibanje (lat. *motus*). Emocije spodbujajo določeno dejavnost osebe, lahko pa čustva povzročijo, da do dejavnosti ne bo prišlo (Milivojević, 2008, str. 24).

Tabela 6 prikazuje povezanost motivacije, emocij in kognitivnih procesov. Poleg čustev spremlja motivacijo tudi kognicija (naše zaznavanje realnosti, ki ga ustvarja naš reprezentativni in simbolni odnos do realnosti). Vse, kar se nam zgodi na motivacijski ravni, se hkrati odrazi tudi na čustveni in kognitivni ravni. Ob pojavu potrebe ali želje nastane na emocionalni ravni emocionalna napetost, na kognitivni ravni pa takrat zaznavamo ključne dražljaje. Ko pride do aktivacije motivacijske dejavnosti, se ta odrazi v čustvenem doživljanju motiviranega vedenja na emocionalni ravni, hkrati pa se na kognitivni ravni orientiramo v situaciji, iščemo cilj ali pot do njega. Ob dosegu motivacijskega cilja se pojavi emocionalna sprostitvev na emocionalni ravni, na kognitivni ravni pa hkrati zaznavamo cilj, ga prepoznavamo ali izbiramo cilje (Grum & Musek, 2009, str. 20).

*Tabela 6: Ravni motivacijskega procesa*

		Prvine motivacijskega procesa		
<b>Ravni motivacijskega procesa</b>	motivacijska	potreba (želja)	motivacijska dejavnost	motivacijski cilj
	<b>emocionalna</b>	emocionalna napetost	emocionalno doživljanje motiviranega vedenja	emocionalno doživljanje cilja (valence), emocionalna sprostitvev
	kognitivna	zaznavanje ključnih dražljajev	orientacija v situaciji, iskanje cilja, iskanje poti k cilju	zaznavanje, prepoznavanje in izbiranje ciljev

*Vir: D. Grum & J. Musek, Perspektive motivacije, 2009, str. 20.*

Čustva pri motivaciji igrajo nepogrešljivo vlogo. Razlike med posamezniki in njihove emocionalne tendence se prepletanju z dogajanjem v podjetju in socialnimi interakcijami odražijo v emocionalnih reakcijah, ki pomembno vplivajo na posameznikove cilje in njegovo vztrajnost v soočanju z izzivi. Čustveni procesi so integrirani tudi v doseganje kompleksnejših strateških ciljev podjetja. Motivacijski proces igra pomembno vlogo tudi pri izražanju oziroma eliminaciji čustev (Lord, Klimoski, & Kanfer, 2002, str. 11).

## 3.2 Notranja in zunanja motiviranost

Notranja motivacija je vezana na prejemanje nematerialnih nagrad, kot so priložnosti, v katerih lahko dokažemo svoje sposobnosti, občutek za nove izzive, dosežki, dobljeni izkazi hvaležnosti, priznanja. Notranje motivirani so ljudje, kadar se z njimi ravna na spoštljiv in obziren način. Ponavadi na notranjo motivacijo vplivajo vodilni s svojim vedenjem in ravnanjem (Mullins, 2010, str. 254). Notranja motivacija pomeni opravljanje dejavnosti, da bi občutili neposredno povezano zadovoljstvo in ne da bi pridobili neko ločeno posledico. Notranje motivirana oseba deluje zaradi občutenja veselja ali z namenom doseganja izziva in ne zaradi zunanjih spodbud, pritiskov ali nagrad. Notranja motivacija vodi v doseganje višje vrednotenih rezultatov, kot so ustvarjalnost, kakovost, spontanost in vitalnost (Acar, 2014, str. 14). Notranji motivatorji so povezani z našim načinom življenja in imajo za posameznika večji in globlji pomen, saj izhajajo iz njega samega in niso posledica zunanjega sveta (Armstrong, 2006, str. 254).

Zunanja motivacija je povezana z materialnimi nagradami, kot so plača, dodatki, varnost, napredovanje, pogodba o zaposlitvi, delovno okolje, pogoji dela. Ti motivatorji so ponavadi določeni na nivoju podjetja in tako niso v domeni posameznih vodilnih (Mullins, 2010, str. 254). Zunanja motivacija pomeni delanje nečesa zaradi zunanjih potrditev – nalogo opravimo zaradi zunanjih spodbud ali oprijemljivih nagrad in ne zaradi notranjega zadovoljstva. Na delovnem mestu je zelo pomembna zunanja spodbuda plača z vsemi dodatki in nagradami (Acar, 2014, str. 14). Zunanji motivatorji imajo takojšen in močan učinek, ki pa ni nujno tudi dolgotrajen (Armstrong, 2006, str. 254).

Zaposlene motivira delo, ki je polno izzivov, občutek pripadnosti, odgovornosti, rast, napredovanje, zadovoljstvo pri delu in zaslužen priznanje. Po drugi strani zaposlene demotivirajo dejavniki, ki so posredno povezani z delom, to so delovna pravila, razsvetljava, odmori za kavo, posebne pravice zaradi določenih nazivov, starostni privilegiji in podobno. Zaposleni se na delovnem mestu počutijo nezadovoljne, če pri opravljanju svojega dela ne dobijo priložnosti za doseganje pomembnih dosežkov in tako postanejo v takem okolju preobčutljivi in se ne počutijo dovolj cenjene (Myers, 1964, str. 75).

Dejavnike nezadovoljstva najpogosteje predstavljajo plača in pripadajoči dodatki, sistem notranjih pravil in administracija, vedenje nadrejenih, delovni pogoji in mnogi drugi dejavniki, povezani z delom. Našteti dejavniki so kljub tradicionalnemu prepričanju, da delujejo kot motivatorji, močneje zastopani v vlogi dejavnikov nezadovoljstva. Visoka motivacija se tako ne pojavi, če naštete dejavnike izboljšamo, se pa pojavi nezadovoljstvo, če se poslabšajo. Motivatorje predstavljajo dosežki, priznanja, odgovornost, rast, napredek in drugi dejavniki povezani s samoaktualizacijo osebe pri opravljanju dela. Zadovoljstvo z delom in visoka produktivnost sta povezana z motivatorji, nezadovoljstvo in neučinkovitost pa se povezujeta z dejavniki nezadovoljstva.

Na dožemanje dejavnikov z vidika motivatorjev ali demotivatorjev vplivajo tudi osebne razlike. Ljudje, ki jih Herzberg imenuje »iskalci motivacije«, so primarno zelo motivirani zaradi nalog, ki jih opravljajo, in jih pri tem slabši dejavniki okolja ne motijo preveč. Drugo skupino

Ljudi pa predstavljajo po Herzbergu »ohranjevalci stanja«. Ti so primarno motivirani zaradi okolja in se pri tem izogibajo motivacijskim priložnostim. Ti ljudje so kronično prezaposleni, nezadovoljni s higieniki, kot so plača in dodatki, nadzor, status, varnost pri delu, notranja politika in administracija in sodelavci. »Ohranjevalci stanja« zaznavajo malo zadovoljstva ob dosežkih in izražajo cinizem ob pozitivnih vrlinah dela in življenja na splošno. Čeprav je osebna naravnost, izražena v obliki »iskalcev motivacije« ali »ohranjevalcev stanja«, stalna lastnost vsakega posameznika, se lahko zgodi, da se v zelo spodbudnih delovnih pogojih »ohranjevalec stanja« začne vesti kot »iskalec motivacije« in obratno (Myers, 1964, str. 78).

Inženirje pri delu motivirajo ali demotivirajo delo samo, napredek, odgovornost, dosežki, plača, notranja pravila in administracija, priznanja, odnosi z nadrejenimi in kompetence nadrejenih. Tehnike motivirajo ali demotivirajo odgovornost, napredek, delo samo, plača, notranja pravila in administracija, dosežki, priznanja in kompetence nadrejenih. Največja motivatorja tehnikov sta odgovornost in napredek, saj imajo pri svojem delu zanju manj priložnosti in jima zato ta dva dejavnika veliko pomenita.

Ponavadi igrajo tehniki, ki večinoma nimajo fakultetne izobrazbe, na svojih delovnih mestih podporno vlogo in opravljajo manj prijetne naloge, ki se jih drugi izogibajo. Delo samo jim zato predstavlja bolj demotivator, saj ga ne dojemajo kot zelo pomembno. Prav tako jim predstavlja demotivator kompetence nadrejenih. Notranja pravila in administracija jih omejujejo in jim ne dajejo velikih priložnosti za občutek zadovoljstva pri delu, zato jih dojemajo kot demotivatorje. Plača jim predstavlja zelo pomemben dejavnik, a ponavadi ni visoka in tako jim služi samo za golo preživetje, zato jo dojemajo kot demotivator (Myers, 1964, str. 82).

#### **4 RAZISKAVA O VPLIVU ČUSTEV NA MOTIVIRANOST TEHNIČNEGA OSEBJA**

Glavni namen mojega magistrskega dela je raziskati, ali tehnično osebje podjetja ZARJA Elektronika prepozna čustva, ki jih doživlja na delovnem mestu, katera čustva to so in kako zaposleni z njimi upravljajo. Tehnično osebje predstavlja jedro podjetja, glavni in nepogrešljiv dejavnik njegovega obstoja, zato mu v svojem raziskovalnem delu namenjam posebno pozornost. To so tisti zaposleni, ki pri svojem delu uporabljajo tehnična znanja, izkušnje in spretnosti ter so zaradi narave dela primorani slediti zadnjemu stanju tehnike. S pomočjo rezultatov vprašalnika skušam dokazati, kako pomembno je zavedanje in upoštevanje lastnih čustev ter njihova uporaba za motiviranost. Ravno tako je pomembno tudi, da smo sposobni prepoznati čustva drugih ljudi: sodelavcev, strank, poslovnih partnerjev, razbrati njihov pomen in jih v vsakdanjih delovnih situacijah obrniti sebi v prid. Razumevanje in upravljanje z lastnimi čustvi postaja temelj sodobne samomotivacije, tako kot postaja upravljanje čustev drugih temelj sodobnega menedžmenta. Drugi del raziskave je usmerjen v motiviranost tehničnega osebja, tj. kaj ter v kolikšni meri zaposlene motivira in kaj demotivira. Osnova motivacijskega dela raziskave je dvofaktorska teorija s higieniki in motivatorji, kot jih je raziskal in opredelil Frederick Herzberg. O motivaciji ni mogoče govoriti, ne da bi omenili tudi čustva. Močna motivacija in osebna zavzetost za delo nista možni brez upoštevanja emocionalne komponente vsebine delovnega procesa. Iz tega razloga je tretji del empirične raziskave usmerjen v povezavo

med čustvi in motivacijo, katera pozitivna (prijetna) in katera negativna (neprijetna) čustva lahko zaposlene pri delu motivirajo. Zapisanih je dvaindvajset trditev, anketiranci pa se opredelijo, v kolikšni meri se z navedeno izjavo strinjajo. Na podlagi rezultatov in ugotovitev želim podati izhodišče za razmišljanje in morebitne odločitve vodstva glede upravljanja s čustvi in izboljšanja motiviranosti tehničnega osebja.

#### **4.1 Predstavitev podjetja ZARJA Elektronika**

ZARJA Elektronika je eno izmed vodilnih podjetij na področju tehničnega varovanja z delovanjem v širši regiji. Leta 2009 se je med desetimi največjimi slovenskimi ponudniki uvrstilo na drugo mesto (Janež, 2011, str. 64). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1969, ko je majhna skupina navdušencev začela z razvojem, proizvodnjo in montažo protivlomnih sistemov. Večina ustanoviteljev je izvirala iz bivšega sistema Iskre. Od tam so razvojni kadri prihajali tudi kasneje, zadnji sem se podjetju pridružil leta 2013. Področja delovanja podjetja so:

- odkrivanje in javljanje požara ter alarmiranje;
- gašenje z okolju in zdravju prijaznimi gasili;
- javljanje plina;
- gostu in uslužbencem prijazni hotelski sistemi, signalizacija v sili ter tehnični alarmi;
- protivlomni in protitropni sistemi;
- registracija prisotnosti in delovnega časa;
- kontrola pristopa;
- videonadzorni sistemi;
- sistem za upravljanje z alarmi (angl. *AMS – Alarm Management System*).

Varovanje opredeljuje tudi Zakon o zasebnem varovanju (Ur.l. RS, št. 17/2011, v nadaljevanju ZZasV-1) in sicer kot varovanje ljudi in premoženja, varovanje oseb, prevoz in varovanje gotovine ter drugih vrednostnih pošiljk, varovanje javnih zbiranj, varovanje prirediteljev v gostinskih lokalih, upravljanje z varnostno-nadzornim centrom (VNC), načrtovanje sistemov tehničnega varovanja in izvajanje sistemov tehničnega varovanja. Polno ime podjetja je »ZARJA Elektronika, proizvodnja, montaža, inženiring in projektiranje sistemov in naprav za tehnično zaščito, d. o. o., Kamnik«, po ZZasV-1 pa je dejavnost podjetja opredeljena kot zadnji dve postavki, načrtovanje in izvajanje sistemov tehničnega varovanja.

V ZZasV-1 so sistemi tehničnega varovanja opredeljeni kot »[...] posamezna ali funkcionalno povezana tehnična sredstva in mehanske naprave za varovanje, naprave za protivlomno in protitropno varovanje, kontrolo vstopa, izstopa ali gibanja, pregled oseb, prevoznih sredstev, tovara in prtljage, preprečevanje nasilnega vstopa, samodejno odkrivanje in javljanje nepooblaščenih prisotnosti, prenos alarmnih sporočil ter sredstva za obdelavo in arhiviranje teh sporočil (video in avdio nadzor, varnostni alarmi, senzorji in detektorji gibanja, sistemi za nadzor alarmov, kamer in senzorjev), električne, elektromagnetne, magnetne ali biometrične naprave za pristopno kontrolo ter drugi sistemi in naprave, ki so namenjeni varovanju po tem zakonu. Za sisteme tehničnega varovanja po tem zakonu se štejejo tudi drugi sistemi, ki se neločljivo povežani s sistemi tehničnega varovanja po tem zakonu, in bi poseg v te sisteme pomenil poseg v



sisteme tehničnega varovanja po tem zakonu (varstvo pred požarom, javljanje eksplozivnih in drugih plinov, socialni alarmi, sistemi za detekcijsko merjenje eksplozivnih in strupenih snovi, plinov in par, varnostne blagajne, varnostna vrata, ključavnice, trezorji in sefi). Med sisteme tehničnega varovanja se ne štejejo naprave za nadzor nad zalogami in inventuro ter druge naprave in sistemi, ki niso namenjeni za varovanje v skladu s tem zakonom«.

Da bi preprečili nezaželene dogodke ali vsaj zmanjšali njihovo pogostost, si razvite države prizadevajo dvigniti stopnjo varnosti v procesnih okoljih s premišljenim vodenjem varnostne politike in z načrtovanjem ter pripravami na ravnanje v primeru nezd. V kemijski, farmacevtski, predelovalni in drugih industrijah nenehno naraščata tehnološka kompleksnost in raznolikost proizvodov. Zelo povečana je prisotnost nevarnih snovi v reaktorjih, cevovodih in hranilnikih pri visokih temperaturah in tlakih. Učinkovit nadzor nevarnosti je v današnjem času mogoč samo s sistematskim pristopom, z učinkovitim tehničnim varovanjem, organizacijo, predpisi, standardi, zakonodajo in strokovnjaki, ki tvorijo jedro podjetja tudi v ZARJI Elektroniki. Trend današnjega tehničnega varovanja je, da do škode sploh ne pride, če pa že, naj bo ta karseda omejena. Povedano drugače, procesi naj ne bodo moteni zaradi izrednih dogodkov. Tudi neprimerno gašenje lahko povzroči veliko škode. Čeprav požar in širjenje ognja gašenje sicer zaustavi, pa je škoda zaradi gašenja lahko tudi večja od škode, ki jo je povzročil sam požar.

Poslanstvo podjetja je ponuditi uporabnikom kar največjo tehnično varnost pred posledicami požara, vloma, kraje, ropa, uhajanja plina, razlitja tekočine ali drugimi neprijetnimi dogodki. Tehnična varnost danes vključuje znanja s področja elektrotehnike, strojništva, mehatronike, kemije, gradbeništva, arhitekture, predvsem pa štejejo izkušnje. Pri projektiranju je nujno poznati okoliščine, prostor, proces, lastnosti snovi. Dobro načrtovana varnost se vedno začne na papirju.

Podjetje ima reference v številnih prepoznavnih slovenskih podjetjih, pa tudi v širši regiji. Eden največjih in tehnološko najzahtevnejših projektov v zadnjih letih je bil sistem gašenja z vodno meglo (angl. *water mist*) za potrebe letališča Jožeta Pučnika. Pred leti je ZARJA posodobila tudi sistem tehničnega varovanja stavbe Državnega zbora, izvedla sistem javljanja, alarmiranja in gašenja v bloku TEŠ 6, namestila svoje rešitve v nuklearki Krško, Luki Koper, Leku, Heliosu, BTC, hotelu Kempinski Palace, policiji in javni upravi.

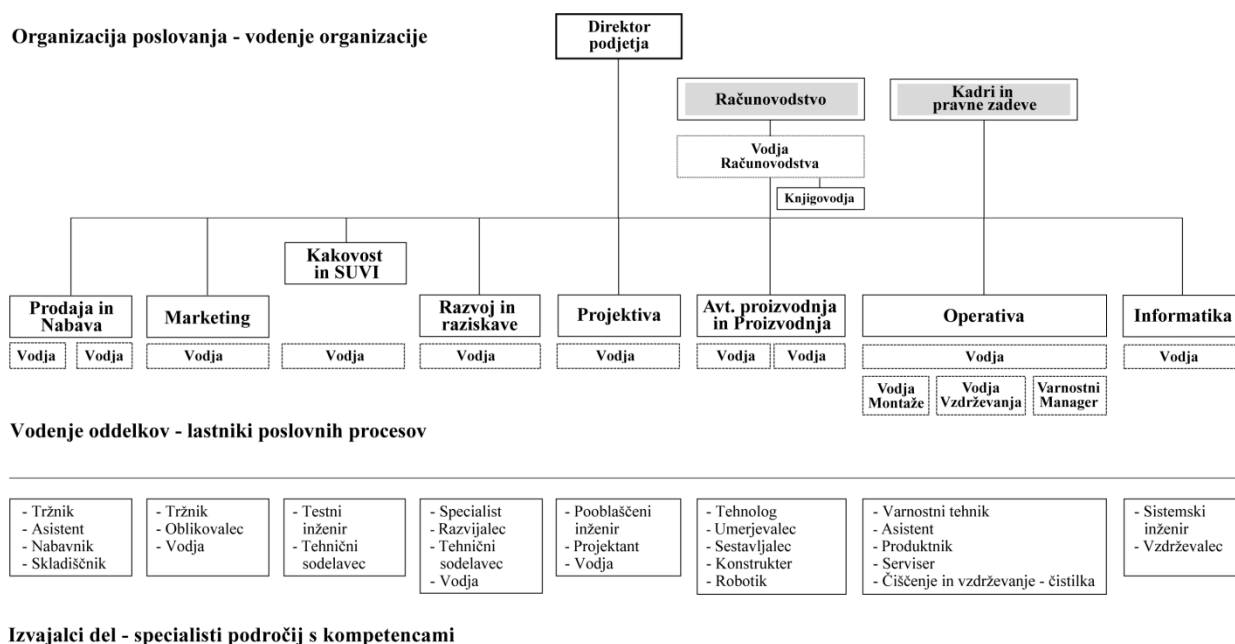
Čeprav je osnovni namen tehničnega varovanja v vseh primerih enak, pa so pristopi zelo različni glede na to, ali gre za Plečnikovo hišo, cerkev, otroški vrtec, nuklearko, prestižen hotel ali industrijski obrat. Vsem projektom pa je skupno, da je potrebno zelo veliko znanja in praktičnih izkušenj. Od davnih začetkov pa do danes se je ZARJA Elektronika z vztrajnim delom, lastnim znanjem in razvojem, nenehnim strokovnim izpopolnjevanjem, sledenjem svetovnim trendom in izvedbo tehnično najzahtevnejših projektov razvila v dinamično vodilno strukturo z več kot šestdeset zaposlenimi.

## **4.2 Opredelitev tehničnega osebja v podjetju ZARJA Elektronika**

Podjetje ZARJA Elektronika je organizirano v funkcijsko organizacijsko strukturo. To je centralizirana organizacijska struktura, oblikovana na zahtevi, da se s posameznim predmetom dela in poslovanja povezane in med seboj odvisne naloge opravljajo v podjetju na enem mestu.

Funkcije so oblikovane v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Ta organizacijska struktura (Slika 12) je najpogostejša organizacijska struktura in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v današnjih razmerah sodobne industrijske proizvodnje je funkcijska organizacijska struktura najbolj razširjena, zlasti v manjših industrijskih podjetjih, kamor spada tudi ZARJA Elektronika. Prednost je predvsem v racionalnosti, naloge se opravljajo v enem prostoru, povzroča manjše stroške ter povečuje specializacijo in profesionalizacijo zaposlenih. Primerna je predvsem za stabilno okolje, spremembam se težje prilagaja (Možina & Lipičnik, 1994, str. 383).

Slika 12: Organizacijska shema Zarje Elektronika



Vir: ZARJA Elektronika, Poslovník vodenja (interno gradivo), 2016, str. 5.

Tehnično osebje, ki je predmet raziskave, opravlja dela in naloge v naslednjih funkcijah oziroma na naslednjih področjih: Kakovost in sistem upravljanja ter varovanja informacij (SUVI), Razvoj in raziskave, Projektiva, Proizvodnja, Operativa (Montaža in Vzdrževanje) in Informatika. V smislu navodil za popis raziskovalno-razvojnne dejavnosti (Škrbec, 2012b, str. 15) so kot tehnično osebje opredeljeni tisti zaposleni, katerih glavne naloge zahtevajo tehnično znanje in izkušnje na enem področju ali več področjih tehnike, fizikalnih, bioloških in družboslovnih ter humanističnih znanstvenih disciplin. Pri raziskovalno-razvojnih projektih izvajajo tehnični del nalog pod nadzorom raziskovalcev/raziskovalk in inženirjev/inženirk. Stopnja strokovne izobrazbe tehničnega osebja se giblje od srednje do visoke izobrazbe, odvisno od standardizacije nalog (Škrbec, 2012a, str. 17). ZARJA Elektronika sicer ima raziskovalno-razvojni oddelek, vendar celotno tehnično osebje ni vključeno v to dejavnost, zato sem tehnično osebje opredelil nekoliko širše. Raziskovalno-razvojnna dejavnost je usmerjena v eksperimentalni razvoj, ki ga priročnik Frascati opisuje kot sistematično delo, ki znanje pridobiva iz raziskav in praktičnih izkušenj. Tako pridobljeno novo znanje in spoznanja so usmerjena v proizvodnjo novih izdelkov, storitev

ali procesov oziroma njihovo izboljšavo (Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], 2015, str. 51).

Tehnično osebje podjetja ZARJA Elektronika so zaposleni, ki za uspešno opravljanje nalog večino časa uporabljajo tehnična znanja (elektrotehnika, računalništvo, telekomunikacije, mehatronika, strojništvo), izkušnje in spretnosti. Zaradi tehnološkega napredka, zakonodaje in narave dela morajo slediti zadnjemu stanju tehnike in se na tem področju neprestano izobraževati. Sem spadajo obvezna (obnavljanje licenc) in neobvezna izobraževanja. Tehnično osebje predstavljajo razvijalci strojne in programske opreme, sistemski inženirji, pooblašeni inženirji (varnostnih sistemov), testni inženirji, produktni inženirji, projektanti strojnih in električnih inštalacij, tehnologi (robotik), umerjevalci, konstrukterji in (varnostni) tehniki. Vključeni so tudi vodilni s tehnično izobrazbo, razumevanjem problematike in znanjem, ki jim omogoča vodenje projektov in usmerjanje podrejenih.

### **4.3 Metoda**

Za raziskovalni, empirični del naloge sem za pridobivanje podatkov izbral metodo anonimnega anketiranja. Vprašalnik sem sestavil na podlagi lastnih dognanj pri preučevanju obsežne literature. Pri oblikovanju vprašanj sem sledil prvim trem poglavjem naloge: čustvom, motivaciji in njuni medsebojni povezavi. Pomagal sem si tudi s podobnimi, že izvedenimi raziskavami in njihovimi rezultati. Glede na izključno moško anketirano populacijo sem želel zastaviti veliko vprašanj, hkrati pa ohraniti anketo nezapleteno, tekočo za izpolnjevanje in razumljivo. Terensko osebje namreč nima klasičnega delovnega mesta, ampak je v podjetju prisotno le zjutraj, ko pride v skladišče po material. Zaradi tega je tudi branost elektronskih sporočil slaba. Pri enem sklopu vprašanj sem nameraval uporabiti tudi metodo rangiranja, vendar sem po posvetovanju s svetovalko idejo opustil. Postavk je namreč veliko (16) in obstajala je velika verjetnost, da bi se anketiranci pri dodeljevanju števil po pomembnosti enostavno zmedli. Za razdeljevanje anket in pridobivanje podatkov sem izkoristil tudi delovno soboto, ko je večina tehničnega osebja prisotna v podjetju (inventura, pospravljanje, vzdrževanje delovnih sredstev, izobraževanje).

#### **4.3.1 Izhodišča za pripravo vprašalnika**

Vprašalnik je namenjen tehničnemu osebju podjetja ZARJA Elektronika in obsega pet strani. Na prvi strani je podrobno razložen namen anketiranja, priporočen način izbire odgovorov (ni pravih in napačnih odgovorov), čemu bodo odgovori služili in kako bodo obravnavani. Raziskavo o zadovoljstvu v podjetju sta predlagala tudi letošnja presojevalca ISO. Določen je bil časovni rok za oddajo ankete z zagotovilom o popolni anonimnosti obravnave podatkov.

Vprašalnik o čustvih je razdeljen na dva dela. Prvi del obsega enajst trditev, ki naj bi odgovorila na vprašanje, koliko so sodelavci sposobni prepoznati lastna čustva in čustva drugih. Za ocenjevanje trditev je uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Pri vsaki od enajstih trditev anketiranec izbere eno izmed petih možnosti (vedno, običajno, včasih, redko, nikoli), odvisno od tega, kako na delovnem mestu doživlja svoja čustva in čustva drugih. Trditve so ocenjene s točkami od ena do pet. Za prvih pet vprašanj pomeni: vedno – pet točk, običajno – štiri, včasih – tri, redko – dve in nikoli – eno točko. Pri vseh vprašanjih ustrezno ravnanje s čustvi na delovnem mestu pomeni visoko število točk, zato je pri zadnjih šestih vprašanjih ocenjevanje s

točkami glede na odgovor ravno obrnjeno: vedno – ena točka, običajno – dve točki, včasih – tri točke, redko – dve točki in nikoli – ena točka. Pri drugem delu vprašalnika o čustvih je v tabeli navedenih štiriintrideset čustev (Milivojević, 2008, str. 119). Pri izpolnjevanju tega vprašanja je potrebno označiti šest čustev, ki jih sodelavci najpogosteje čutijo pri opravljanju svojega dela. Črka P pomeni pozitivna (prijetna) čustva, črka N pa negativna oziroma neprijetna čustva. Raziskovalni namen vprašanja je dvojen. Prvič, ugotoviti, kakšno vlogo sodelavci pripisujejo posameznim čustvom, in drugič, ugotoviti, katera prijetna in katera neprijetna čustva najpogosteje čutijo pri opravljanju svojega dela (Poggi & Germani, 2003, str. 462).

Sklop vprašanj o motivaciji je na tretji strani in je prav tako razdeljen na dva dela. V prvem delu želim preveriti zadovoljstvo sodelavcev s Herzbergovimi dejavniki dela, in sicer šestimi motivatorji (dosežki pri delu, cenjenost dosežkov, vrsta dela, stopnja odgovornosti, možnost napredovanja in možnost rasti ter osebnega razvoja) in sedmimi higieniki (notranja pravila v podjetju, nadzor nadrejenih, odnosi z nadrejenimi, pogoji za delo, plačilo za delo, medsebojni odnosi v podjetju ter status zaposlitve v podjetju ZARJA Elektronika). Za ocenjevanje stopnje zadovoljstva s posameznimi dejavniki je tako kot pri vprašalniku o čustvih uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Anketirancu so dana navodila, da pri vsakem vprašanju izbere eno od petih možnosti od »zelo nezadovoljen« do »zelo zadovoljen«. V drugem delu vprašalnika o motivaciji so dodani še trije higieniki (skrb podjetja za varno delo, razpolaganje s prostim časom in sodelovanje s strankami). Sodelovanje s strankami velja skrbno preučiti, saj je podjetje izrazito storitveno usmerjeno. Izmed šestnajstih dejavnikov dela je potrebno s črko M označiti tri motivatorje, ki sodelavce pri delu najbolj motivirajo in tri (D), ki jih izrazito demotivirajo. Poleg pomembnosti posameznih dejavnikov dela želim ugotoviti tudi njihovo dvojnost, tj. ali je posamezen dejavnik hkrati higienik in motivator. Podoben vprašalnik je bil uporabljen v raziskavi o pomembnosti dejavnikov dela (angl. *WVQ – Work Values Questionnaire*), kjer iskalci zaposlitve ali tisti, ki jo menjajo, ocenjujejo, kaj je pri delu za njih pomembno. Vprašalnik ima sedemintrideset vprašanj o dejavnikih dela, ki se po Likertovi lestvici ocenjujejo od ena – nepomemben do šest – pomemben (Furnham et al., 2009, str. 770). Čeprav je Herzbergova teorija doživela številne kritike, pa še vedno velja za eno najpomembnejših in najvplivnejših motivacijskih teorij in prav na njeni podlagi so bile izvedene številne raziskave.

V zadnjem, tretjem sklopu vprašanj so smiselno povezana čustva in motiviranost. Vprašalnik je usmerjen v preučevanje, kako na motiviranost vplivajo pozitivna (prijetna) in kako negativna (neprijetna čustva). Sestavlja ga dvaindvajset trditev, pri katerih je mogoče po petstopenjski Likertovi lestvici izbrati eno od možnosti: vedno, običajno, včasih, redko ali nikoli. V povezavi z motiviranostjo obravnavam sledeča čustva: veselje, žalost, jezo, zavrnitev, strah, zaskrbljenost, naklonjenost, pričakovanje, dvom, krivdo, odgovornost, ponos in radovednost. Podlaga za vprašalnik je bila raziskava o tistih dejavnikih poslovnega okolja (časovni roki, količina dela, pomanjkanje vodenja in podpore, krivična obravnava s strani vodij), ki pri zaposlenih povzročijo največ čustvenih reakcij (Boateng & Agyei, 2013, str. 256).

Peta (zadnja) stran je namenjena demografskim podatkom. S stopnjo izobrazbe želim ugotoviti, ali se (de-)motiviranost inženirjev (višja in visoka izobrazba) razlikuje od motiviranosti (varnostnih) tehnikov. Glede na starost ugotavljam motivacijske dejavnike ločeno za mlajše in starejše od štirideset let. Cilj tega dela je bil ugotoviti tudi, kaj motivira in demotivira tiste, ki

imajo delež v podjetju, in kaj tiste zaposlene, ki deleža nimajo. Z vprašanjem o oddaljenosti od bivališča je opredeljena lokalnost tehničnega osebja podjetja ZARJA Elektronika. Po predlogu direktorja podjetja sta v zadnji del vprašalnika umeščeni še dve vprašanji odprtega tipa, in sicer, kaj zaposleni vidijo kot najbolj pozitivno stvar v podjetju in kaj bi bilo potrebno po njihovem mnenju spremeniti, kje je še prostor za izboljšave. Na ti dve vprašanji ne pričakujem odgovora od prav vseh anketirancev.

#### **4.3.2 Izvedba anketiranja**

Glede na slab odziv na elektronski vprašalnik po enem od izobraževanj v preteklosti sem se odločil vprašalnik posredovati v papirnati obliki. Anketiranci so anketo izpolnili z označevanjem polj in vpisovanjem črk v ustrezna okenca. Posebno pozornost sem namenil tudi pisanju navodil pred vsakim sklopom vprašanj. Izpolnjeni vprašalnik so vstavili v poštni nabiralnik zraven tajništva. Izvedel sem tudi predhodni test ankete in jo razdelil trem sodelavcem, ki so mi podali nekaj koristnih predlogov glede vrstnega reda in razumljivosti posameznih vprašanj. Anketo sem z zaposlenimi tudi komuniciral preko oglasne deske podjetja in jih še dodatno spodbujal k oddajanju vprašalnikov. V sestavo vprašalnika in postopek izvedbe anketiranja sem vložil nekaj več časa, kar pa se je obrestovalo v velikem odstotku izpolnjenih anket in pravilno razumljenih vprašanj. Na predlog direktorja sem dodal še dve vprašanji odprtega tipa, ki sicer nista bili neposredno povezani z anketo. Spraševali sta po dobrih vidikih podjetja in pa priložnostih za izboljšave po mnenju zaposlenih. V Razvoju in raziskavah ter Projektivi, kjer imam s sodelavci vsakodnevni neposreden stik, sem anketo razdelil sam, pri komuniciranju s terenskim tehničnim osebjem pa sem za pomoč prosil sodelavko iz poslovne administracije. Pri razdeljevanju anket je vodila listo zaposlenih, kdo je anketo že prejel in kdo ne. Čeprav je bila anketa povsem anonimna, so zaposleni z evidenco o prejemu čutili večjo odgovornost, da jo oddajo v nabiralnik. Anketo sem vnesel tudi v elektronsko obliko, kjer je spletni portal 1KA – spletne ankete (<https://www.1ka.si>) za izpolnjevanje predvidel čas pet minut in triinštirideset sekund.

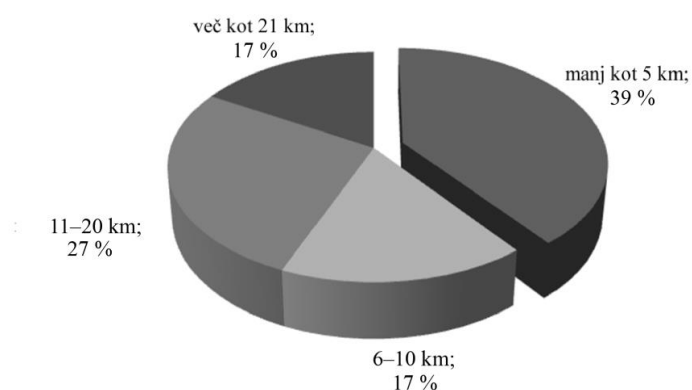
## **5 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE**

Raziskavo sem izvedel med tehničnim osebjem podjetja ZARJA Elektronika, d. o. o., ki je opredeljeno v poglavju 4.2. V ta namen je bilo osebno vročenih petinpetdeset anket, od katerih jih je bilo osemštirideset po navodilih vrnjenih v nabiralnik. Pri razdeljevanju sem se odločil za osebni pristop k anketirancem, in sicer s pomočjo sodelavcev, ki so določeni skupini blizu in so z njo v vsakodnevni kontaktih. O anketi sem sodelavce obvestil tudi na oglasni deski in sodelavce še dodatno spodbujal, da vprašalnike čimprej oddajo v nabiralnik. Trajanje ankete je bilo omejeno na štiri dni, kar je razmeroma malo, izkoristil pa sem tudi delovno soboto, ko je bila večina terenskega tehničnega osebja prisotna v podjetju. Prav ta dan je bilo izpolnjenih in oddanih največ anket. Pristop se je izkazal za učinkovit, saj je bilo vrnjenih sedeminosemdeset odstotkov razdeljenih anket. Med njimi ni bilo neveljavnih ali napačno izpolnjenih, kar je posledica kratkih in jasnih navodil. Pridobljene podatke sem statistično obdelal s programoma Microsoft Excel in SPSS in jih prikazal v obliki tabel in grafov.

## 5.1 Demografske značilnosti anketirancev

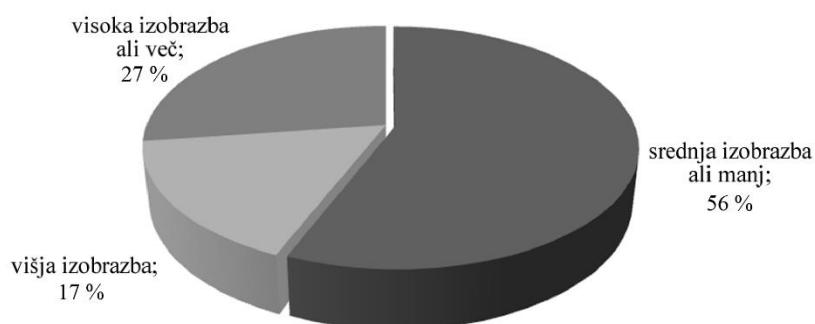
Ker je tehnično osebje v Zarji Elektroniki izključno moškega spola, v anketi nisem predvidel delitve na spol. Je pa pomemben podatek oddaljenost bivališča od podjetja, saj se mora tehnično osebje v primeru intervencije nemudoma zglasiti v podjetju. Devetnajst anketiranih oziroma devetintrideset odstotkov živi od podjetja manj kot pet kilometrov, nadaljnjih sedemnajst odstotkov je oddaljenih od šest do deset kilometrov, sedemindvajset odstotkov pa od enajst do dvajset kilometrov. Le sedemnajst odstotkov anketiranih ima bivališče več kot enaindvajset kilometrov stran. Pridobljeni podatki kažejo, da je podjetje izrazito lokalnega značaja (Slika 13).

Slika 13: Oddaljenost podjetja od bivališča zaposlenih



Izobrazbena struktura anketiranega tehničnega osebja je razdeljena v tri kategorije: srednja izobrazba ali manj, višja izobrazba in visoka izobrazba ali več. Podrobnejša delitev ni bila izvedena zaradi ohranjanja anonimnosti, sta pa v podjetju zaposlena tudi dva doktorja znanosti. Jedro podjetja predstavljajo tehniki in inženirji (višja izobrazba in visoka izobrazba ali več). Višjo izobrazbo je navedlo sedemnajst odstotkov anketirancev, visoko ali več pa sedemindvajset odstotkov vprašanih. Štiriinštirideset odstotkov anketiranih tako predstavljajo inženirji (Slika 14).

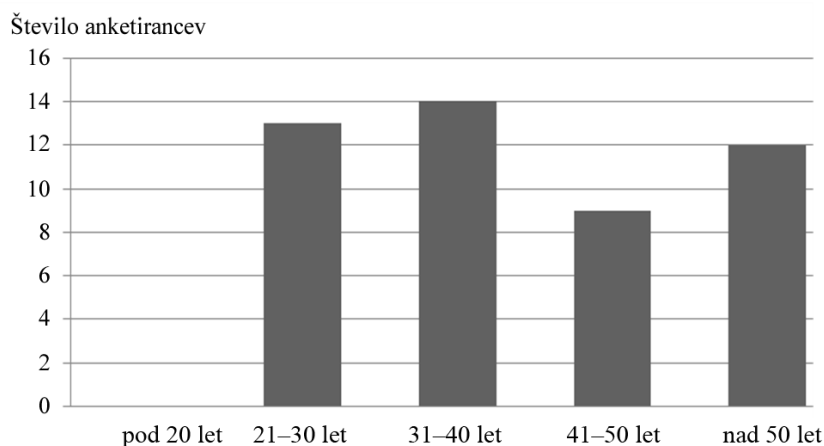
Slika 14: Izobrazbena struktura anketirancev



Tehnično osebje podjetja ZARJA Elektronika sestavljajo pripadniki treh generacij: otrok blaginje (angl. *babyboomers*), generacije X in generacije Y. Kot letnice rojstev se za generacijo otrok blaginje navajajo letnice rojstva od 1944 do 1960, za generacijo X od 1961 do 1980 in za generacijo Y od 1981 do 2000 (Zorko, 2010, str. 31–32). Anketiranci so se glede na letnico

rojstva razvrstili v eno od pet skupin: do dvajset let, nad petdeset let in tri skupine vmes, z intervalom po deset let (Slika 15). Približno polovica anketiranih je stara od trideset do petdeset let, kar jih uvršča v zgodnja oziroma pozna srednja leta. To pomeni, da operiramo s podatki zrelih in umirjenih ljudi.

*Slika 15: Starostna struktura anketiranega tehničnega osebja*

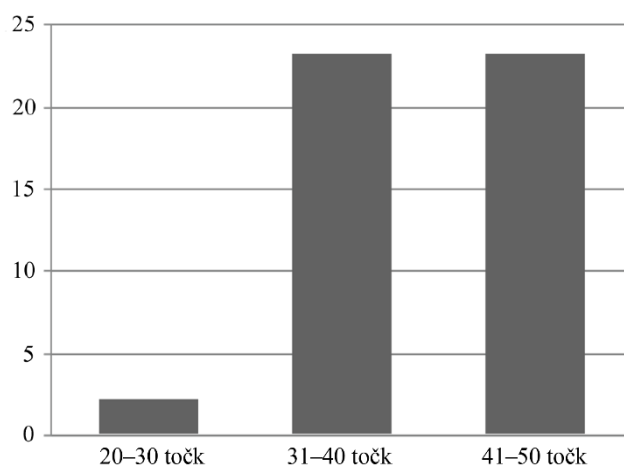


Večinski lastnik podjetja so zaposleni, torej gre za notranje lastništvo. Anketirano tehnično osebje sem spraševal tudi po podatku, ali imajo v podjetju lastniški delež. Triindvajset vprašanih je temu pritrdilo, petindvajset pa deleža v podjetju nima.

## 5.2 Zavedanje in ravnanje s čustvi v podjetju

Glede na opis točkovanja vprašalnika (vprašanje 1) o čustvih v poglavju 4.3.1 sem vsem osemindvajsetim odgovorom dodelil število točk. Maksimalno število točk je petinpetdeset, na Sliki 16 pa je prikazano število anketirancev, ki so dosegli posamezno število točk. Večje število točk pomeni ustreznejše prepoznavanje čustev, lastnih in drugih ter upravljanje z njimi.

*Slika 16: Prepoznavanje čustev, zavedanje in upravljanje z njimi*



Če izračunamo povprečno število točk za celotno anketirano tehnično osebje, to znaša štirideset točk (od možnih petinpetdeset), kar pomeni ustrezno ravnanje s čustvi. Večina torej zna presoditi, kdaj so čustva drugih iskrena in kdaj ne. Ti posamezniki so sposobni dobro nadzorovati svoja čustva, da se skladajo z lastnimi potrebami in zahtevami situacije, prav tako pa so sposobni tudi ustrezno reagirati na čustva drugih. Za primerjavo razdelimo tehnično osebje še po dveh kriterijih, tako da so opazovane skupine številčno čim bolj uravnotežene. Najprej glede na starost, kjer ločimo mlajše in starejše od štirideset let, potem pa še na izobrazbo, kjer ločimo inženirje od ostalega tehničnega osebja. Primerjava je prikazana v Tabeli 7.

*Tabela 7: Prepoznavanje čustev in upravljanje z njimi*

<b>Kriterij</b>	<b>Število točk (od 55)</b>
Starost: 20–31 let	42
Starost: 31–40 let	41
Starost: 41–50 let	41
Izobrazba – inženirji	41
Tehnično osebje Zarje Elektronike	40
Izobrazba – srednja šola	39
Starost nad 51 let	35

Svojih čustev in občutkov, tudi najšibkejših, se vedno in običajno zaveda devetdeset odstotkov anketiranih. Tudi na podlagi čustev, ne samo razuma, se vedno odločata dva odstotka vprašanih, običajno in včasih pa skupaj šestdeset odstotkov vseh, ki so izpolnili anketo. Pod vplivom negativnih čustev jih vedno in običajno težko dela enaintrideset odstotkov. Sodelavcu, ki je slabo razpoložen, se vedno in običajno izogne slaba polovica vprašanih.

Drugo vprašanje v zvezi s čustvi se je nanašalo na prepoznavanje treh pozitivnih (prijetnih) in treh negativnih (neprijetnih) čustev. Tabela 8 prikazuje, katera pozitivna in katera negativna čustva zaposleni najpogosteje čutijo na delovnem mestu. Razvrščena so glede na opredelitev zaposlenih glede posameznega čustva. Na vrhu tabele se nahajajo čustva, za katere se je opredelilo največ zaposlenih. Največ anketiranih kot prijetna čustva čuti zadovoljstvo, odgovornost in dolžnost, ki jo imajo pri delu. Medtem ko so prijetna čustva razmeroma enakomerno porazdeljena, pa je pri neprijetnih daleč na prvem mestu zaskrbljenost, sledita jeza in dvom. Če anketirane ločimo po starosti, potem mlajši od štirideset let kot pozitivna čustva najbolj čutijo zadovoljstvo, odgovornost, spoštovanje, dolžnost, ponos, zaupanje, veselje in srečo. Pri negativnih čustvih so v ospredju zaskrbljenost, jeza in dvom, napadalnost, razočaranje, strah in sovraštvo. Pri starejših od enainštirideset let kot pozitivna čustva prevladujejo odgovornost, dolžnost in zadovoljstvo, sreča in zaupanje ter veselje. Kot negativna so najizrazitejša zaskrbljenost, dvom, jeza in nostalgija, krivda, strah in zavrnitev. Tehniki so kot najpogostejša pozitivna čustva navajali zadovoljstvo, odgovornost, dolžnost, srečo in veselje ter zaupanje. Pri inženirjih je vrstni red malenkost spremenjen: odgovornost in spoštovanje, dolžnost in ponos ter zadovoljstvo in hvaležnost. Od negativnih so tehniki označili zaskrbljenost, dvom, jezo, strah, napadalnost, razočaranje in zavrnitev, inženirji pa prav tako zaskrbljenost, jezo, napadalnost, dvom in razočaranje. Omeniti velja tudi, da so bila nekatera čustva (odgovornost,



zanašanje nase, radovednost, zaupanje, ponos, pričakovanje, dvom, presenečenje) v redkih odgovorih določena kot pozitivna (P) ali negativna (N).

Tabela 8: Čustva, prisotna na delovnem mestu

Prijetna čustva	Št. opredelitev	Neprijetna čustva	Št. opredelitev
1. zadovoljstvo	19	1. zaskrbljenost	30
2. odgovornost	19	2. jeza	16
3. dolžnost	14	3. dvom	15
4. spoštovanje	12	4. napadalnost	11
5. veselje	10	5. razočaranje	9
6. zaupanje	10	6. strah	8
7. sreča	9	7. krivda	5
8. hvaležnost	7	8. nostalgija	5
9. ponos	7	9. ravnodušje	5
10. zanašanje nase	7	10. sovraštvo	5
11. radovednost	5	11. zavrnitev	5
12. naklonjenost	4	12. žalost	5

### 5.3 Motiviranost tehničnega osebja po Herzbergu

Drugi del vprašalnika (vprašanja tri in štiri) se je nanašal na motiviranost tehničnega osebja. V prvi tabeli (vprašanje 3) je po pomembnosti, kot jih je opredelil Herzberg, navedenih šest motivatorjev in sedem higienikov. Zadnji, trinajsti, je po Herzbergu opredeljen kot status, z njim pa sem želel preveriti, kaj za zaposlene pomeni zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika in kako so z njo zadovoljni. Anketirano tehnično osebje je posamezen dejavnik ocenilo po petstopenjski Likertovi lestvici, od »zelo zadovoljen« do »zelo nezadovoljen«. Posamezne dejavnike sem glede na odgovore ocenil, »zelo zadovoljen« je pomenil pet točk, »zelo nezadovoljen« pa eno točko. Če bi bili z enim dejavnikom vsi zelo zadovoljni, bi bil ta dejavnik ocenjen z oceno pet. Pri četrtem vprašanju je bilo treba, podobno kot pri čustvih, s črko M označiti tri motivatorje in s črko D tri demotivatorje, ki posameznega zaposlenega najbolj motivirajo oziroma demotivirajo. Vprašanja tri in štiri sem združil v Tabelo 9, kjer je prikazana stopnja zadovoljstva s posameznim dejavnikom in frekvenca ponovitve odgovora (f) kot motivatorja (M) ali demotivatorja (D). Tehnično osebje sem razdelil po različnih kriterijih, glede na starost, izobrazbo in lastniški delež v podjetju. Kriterije za delitev sem izbral tako, da sta vzorca številsko približno uravnotežena. Ker sta vzorca majhna, sem za ugotavljanje statističnih razlik med skupinama uporabil T-test za neodvisne vzorce. Tehnično osebje sem razdelil po različnih kriterijih, glede na starost, izobrazbo in lastniški delež v podjetju. Kriterije za delitev sem izbral tako, da sta vzorca številsko približno uravnotežena. Ker sta vzorca majhna, sem za ugotavljanje statističnih razlik med skupinama uporabil T-test za neodvisne vzorce.

Tabela 9: Motivatorji in higieniki po Herzbergu

M (f)	Motivacijski dejavnik	Stopnja motiviranosti		D (f)
		Aritm. sr. vrednost	Std. odklon	
34	1. Dosežki pri delu, zaključeni projekti, rešeni problemi	4,40	0,61	2
27	3. Zanimivo delo	4,31	0,69	0
11	16. Zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika	4,06	0,60	0
6	9. Odnosi z nadrejenimi	3,98	0,79	2
9	6. Možnost rasti in osebnega razvoja pri delu	3,94	0,73	4
11	4. Stopnja odgovornosti, ki jo imam pri svojem delu	3,88	0,73	3
4	10. Delovni pogoji	3,75	0,70	6
1	8. Nadzor nadrejenih pri opravljanju mojega dela	3,58	0,85	11
12	2. V podjetju cenijo moje dosežke	3,48	0,80	4
7	12. Medsebojni odnosi v podjetju	3,44	0,80	16
6	5. Možnost napredovanja	3,19	0,94	14
6	11. Plačilo za delo	3,08	0,92	17
0	7. Notranja pravila v podjetju	3,02	0,81	24
1	13. Skrb za moje varno delo	---	---	10
5	14. Dovolj prostega časa	---	---	9
7	15. Sodelovanje s strankami	---	---	2

Opomba: za vprašanja trinajst do petnajst zaposleni niso ocenjevali stopnje motiviranosti, lahko pa so se opredelili, ali jih dejavnik motivira (M) oziroma demotivira (D). Število pomeni frekvenco (f) ponovitve odgovora.

#### 5.4 Pomembnost dejavnikov motiviranosti tehničnega osebja

Kot je razvidno iz Tabele 9 (motivatorji so potemnjeni), je tehnično osebje najbolj zadovoljno z dosežki pri delu, zaključenimi nalogami in rešenimi problemi ter zanimivo vsebino dela. Sledita zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika in odnos z nadrejenimi. To po Herzbergu nista motivatorja, temveč higienika, kar pomeni, da njuna prisotnost ne pomeni motivacije, njuna odsotnost pa med zaposlene vnaša nezadovoljstvo. Na prvih šestih mestih so štirje motivatorji in dva higienika. Motivatorji so ocenjeni s skupno oceno 3,87, higieniki pa s 3,56. Narava dela tehničnega osebja omogoča, da zaposleni ne glede na notranja pravila, nadrejene, nadzor ali medsebojne odnose občutijo uspeh pri svojem delu. Uspeh je še toliko večji, ker je delo zanimivo. Najbolj demotivacijsko delujejo notranja pravila v podjetju, plačilo za delo in možnost napredovanja. Univerzalni motivatorji ali higieniki, kot to predvideva Herzbergova motivacijska teorija, ne obstajajo. Dejavniki znotraj delovnih skupin delujejo bodisi motivacijsko bodisi higiensko. Teorija velja le delno in jo je potrebno za vsako delovno skupino potrebno interpretirati na svoj način. V skupini dejavnikov, ki bistveno vplivajo na zadovoljstvo, prevladujejo motivatorji, ne pa popolnoma, saj na zadovoljstvo vplivajo tudi higieniki in obratno. Higieniki bistveno vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih, ne pa popolnoma, saj imajo pomembno vlogo tudi motivatorji. Tabela 10 prikazuje odstotek nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih za posamezen motivacijski dejavnik.

Tabela 10: Odstotek nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih za posamezne motivacijske dejavnike

Motivacijski dejavnik	Odstotek nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih (%)
Plačilo za delo	25
Notranja pravila v podjetju	23
Možnost napredovanja	19
Medsebojni odnosi v podjetju	12
Nadzor nadrejenih	8
V podjetju cenijo moje dosežke	6
Stopnja odgovornosti pri delu	4
Odnosi z nadrejenimi	4
Delovni pogoji	4
Možnost rasti in osebnega razvoja	2
Zaposlitev v podjetju	2
Dosežki pri delu, zaključeni projekti	0
Vrsta dela, ki ga opravljam	0

#### 5.4.1 Delitev glede na izobrazbo – delovno mesto

Tako kot pri tehnikih kot pri inženirjih sta največja motivatorja dosežki pri delu in sama vsebina dela. Po Herzbergu so pri tehnikih (Tabela 11) med prvimi šestimi motivacijskimi dejavniki trije motivatorji in trije higieniki, pri inženirjih pa so motivatorji štirje. Pri obeh skupinah je na četrtem mestu ugled, to je status zaposlitve v podjetju ZARJA Elektronika. Obe skupini, še posebej pa inženirji, pa sta nezadovoljni z notranjimi pravili v podjetju. Inženirji so prinašalci znanja in novih idej in potrebujejo za svoje delovanje ustvarjalnost, ki pa jo stroga pravila močno omejujejo. Delovanje podjetja in pravila so prilagojena tehnikom in terenskemu osebju, inženirji pa menijo, da bi morali biti iz tega izvzeti. Obvezna prisotnost v podjetju je od pol sedmih zjutraj do pol treh popoldan, kar je za mnoge inženirje precej omejujoče.

Tabela 11: Dejavniki motivacije za tehnike

M (f)	Motivacijski dejavnik – tehniki	Stopnja motiviranosti		D (f)
		Aritm. sr. vrednost	Std. odklon	
17	1. Dosežki pri delu, zaključeni projekti, rešeni problemi	4,26	0,66	2
15	3. Zanimivo delo	4,22	0,75	0
4	9. Odnosi z nadrejenimi	4,07	0,83	2
9	16. Zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika	4,04	0,65	0
5	6. Možnost rasti in osebnega razvoja pri delu	3,93	0,68	3
4	10. Delovni pogoji	3,74	0,71	3
0	8. Nadzor nadrejenih pri opravljanju mojega dela	3,67	0,88	7
2	4. Stopnja odgovornosti, ki jo imam pri svojem delu	3,63	0,79	3
5	12. Medsebojni odnosi v podjetju	3,52	0,85	6
5	2. V podjetju cenijo moje dosežke	3,41	0,69	1
0	7. Notranja pravila v podjetju	3,26	0,71	10
5	5. Možnost napredovanja	3,22	0,97	9
5	11. Plačilo za delo	3,19	0,83	10
1	13. Skrb za moje varno delo	---	---	5
2	14. Dovolj prostega časa	---	---	5
5	15. Sodelovanje s strankami	---	---	2

Opomba: za vprašanja trinajst do petnajst zaposleni niso ocenjevali stopnje motiviranosti, lahko pa so se opredelili, ali jih dejavnik motivira (M) oziroma demotivira (D). Število pomeni frekvenco (f) ponovitve odgovora.

Inženirji (Tabela 12) bi si radi svoj delovni čas uredili po svoje, kar pa trenutna notranja pravila ne omogočajo. To je edini dejavnik, ki ima povprečno vrednost pod tri, ki pomeni nevtralen – niti zadovoljen niti nezadovoljen. Inženirji tudi menijo, da so premalo plačani za svoj trud. Interes notranjih lastnikov, ki so tudi terenski delavci, je dobiček, ki bo kompenziral njihove nizke plače. Sicer so zaposleni v Zarji Elektroniki deležni številnih bonitet: trinajsta plača, regres, dodatek za prisotnost brez bolniških odsotnosti, jubilejne nagrade, nederarne nagrade. Tehniki so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja. Vodstvene pozicije so zasedene za daljša obdobja, naglih premestitev ali večje dinamike kadrovanja podjetje ne prakticira in tako tehniki s srednjo izobrazbo ne vidijo možnosti za napredovanje. Tehniki so zadovoljni z odnosi z nadrejenimi, kar je razvidno tudi iz njihove vsakodnevne komunikacije, manj pa z odgovornostjo, ki jo imajo pri svojem delu. S slednjo so inženirji zadovoljni bistveno bolj in je na tretjem mestu. Na podlagi Tabele 2 v prilogi, v kateri so prikazani rezultati T-testa, so statistično ugotovljene razlike pri motivacijskih dejavnikih stopnja odgovornosti ( $t = -2,817$ ,  $p = 0,007$ ) in notranja pravila v podjetju ( $t = 2,424$ ,  $p = 0,019$ ). Z nekoliko manjšo zanesljivostjo lahko ugotovimo statistično razliko še pri dosežkih pri delu ( $t = -1,801$ ,  $p = 0,078$ ).

Tabela 12: Dejavniki motivacije za inženirje

M (f)	Motivacijski dejavnik – inženirji	Stopnja motiviranosti		D (f)
		Aritm. sr. vrednost	Std. odklon	
17	1. Dosežki pri delu, zaključeni projekti, rešeni problemi	4,57	0,51	0
12	3. Zanimivo delo	4,43	0,60	0
9	4. Stopnja odgovornosti, ki jo imam pri svojem delu	4,19	0,51	0
2	16. Zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika	4,10	0,54	0
4	6. Možnost rasti in osebnega razvoja pri delu	3,95	0,81	1
2	9. Odnosi z nadrejenimi	3,86	0,73	0
0	10. Delovni pogoji	3,76	0,70	3
7	2. V podjetju cenijo moje dosežke	3,57	0,93	3
1	8. Nadzor nadrejenih pri opravljanju mojega dela	3,48	0,81	4
2	12. Medsebojni odnosi v podjetju	3,33	0,73	10
1	5. Možnost napredovanja	3,19	0,87	5
1	11. Plačilo za delo	2,95	1,02	7
0	7. Notranja pravila v podjetju	2,71	0,85	14
0	13. Skrb za moje varno delo	---	---	5
3	14. Dovolj prostega časa	---	---	4
2	15. Sodelovanje s strankami	---	---	0

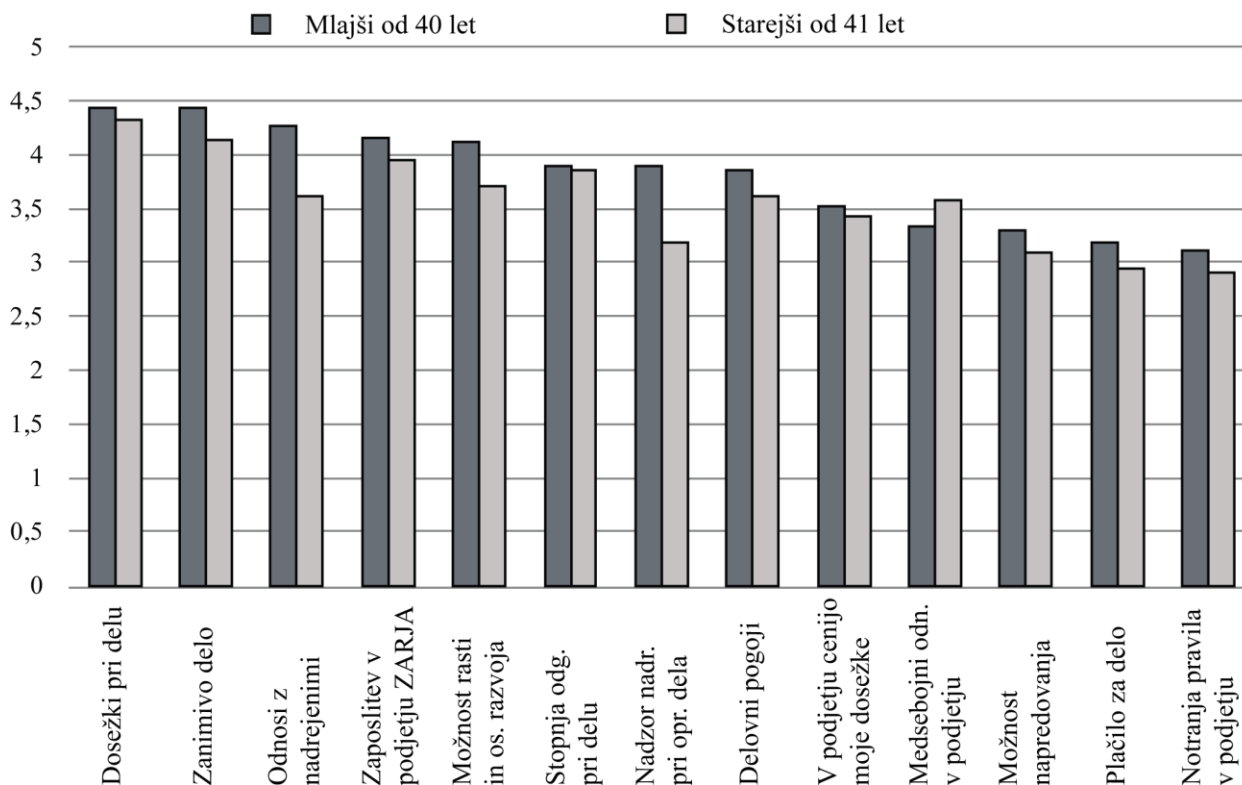
Opomba: za vprašanja trinajst do petnajst zaposleni niso ocenjevali stopnje motiviranosti, lahko pa so se opredelili, ali jih dejavnik motivira oziroma demotivira.

#### 5.4.2 Delitev glede na starost

Zaposlene sem glede na starost razdelil na mlajše (mlajši zaposleni) od štirideset let in starejše (starejši zaposleni) od enainštirideset let. S takšno delitvijo sem dobil dve približno enako veliki skupini za izračun (Slika 17). Iz grafa je razvidno, da imajo mlajši zaposleni bolj zadovoljene dejavnike motiviranosti. Levi, temnejši stolpci pomenijo ocenjeno stopnjo za mlajše zaposlene. Od leve proti desni si sledijo od največje do najmanjše srednje vrednosti, svetlejši stolpci pa so dejavniki motiviranosti za starejše zaposlene. Ti so primerjalno navedeni za vsak motivator oziroma higienik in niso urejeni po velikosti. Približno enaka za obe skupini je stopnja odgovornosti pri delu, starejša skupina je bolj zadovoljna le z medsebojnimi odnosi. Po pričakovanju je največja razlika med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi pri odnosih z nadrejenimi in nadzorom nadrejenih pri opravljanju dela. Nezadovoljstvo starejših zaposlenih je posledica dejstva, da so na vodilne položaje prišli mlajši izobraženi kadri, ki zdaj odreja delo starejšim, ki so sicer že dalj časa v podjetju in iz tega naslova pričakujejo določene privilegije. Najslabše ocenjeni dejavniki so možnost napredovanja, plačilo za delo in notranja pravila v podjetju. Slednja dva sta za starejše zaposlene pod nivojem tri (pomeni nevtralen, niti zadovoljen, niti nezadovoljen). Za starejše zaposlene velja tema dejavnikoma nameniti največ pozornosti. Na prvih šestih mestih so štirje motivatorji in dva higienika (Zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika in Odnosi z nadrejenimi). Na podlagi Tabele 1 v prilogi, v kateri so prikazani rezultati T-testa, so statistično ugotovljene razlike pri motivacijskih dejavnikih nadzor

nadrejenih pri delu ( $t = 3,082$ ,  $p = 0,003$ ) in odnosi z nadrejenimi ( $t = 3,038$ ,  $p = 0,004$ ). Z nekoliko manjšo zanesljivostjo lahko ugotovimo statistično razliko tudi pri možnosti za rast in osebni razvoj ( $t = 1,931$ ,  $p = 0,060$ ).

Slika 17: Dejavniki motiviranosti glede na starost anketirancev

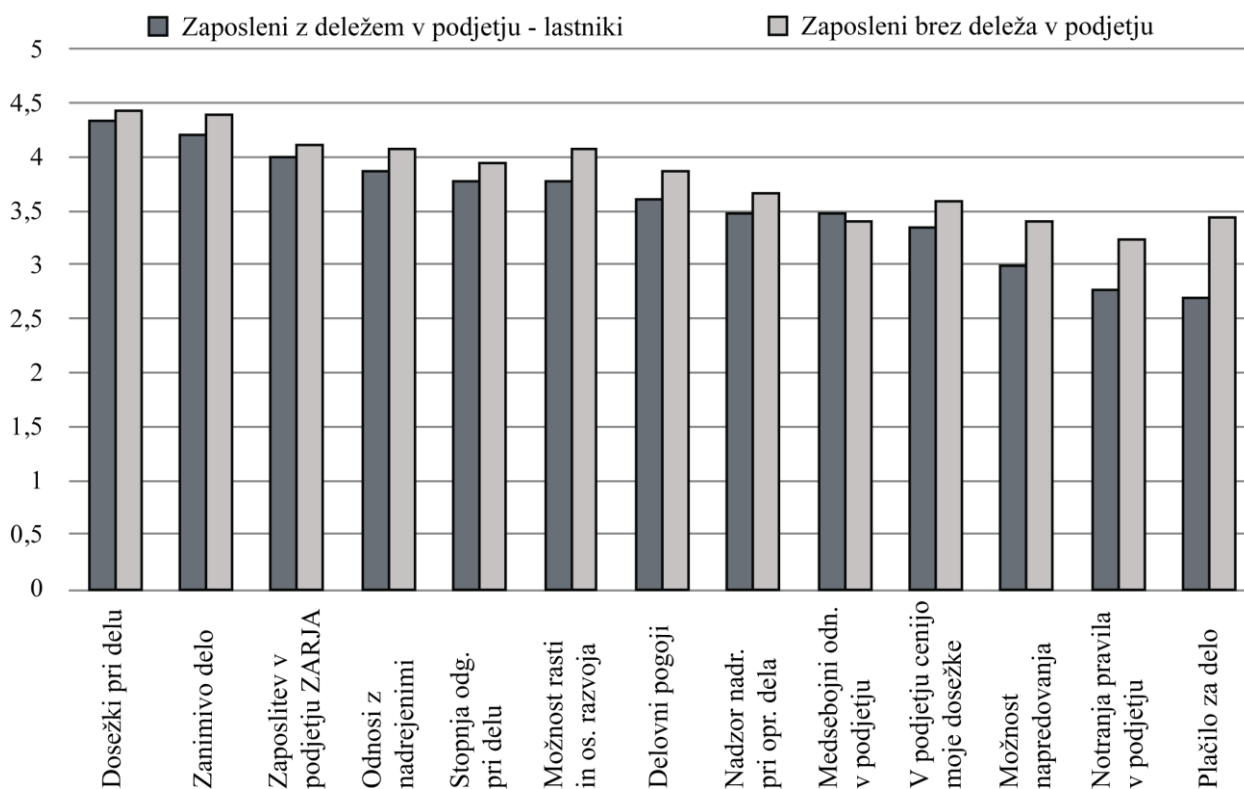


### 5.4.3 Delitev glede na delež v podjetju

Zaposlene sem glede na lastniški delež razdelil na tiste z deležem v podjetju (lastniki) in tiste, ki deleža nimajo. Tudi s to delitvijo sem dobil dve približno enako veliki skupini za izračun (Slika 18). Iz grafa je razvidno, da imajo tisti brez deleža bolj zadovoljene dejavnike motiviranosti. Levi, temnejši stolpci pomenijo ocenjeno stopnjo zaposlenih z deležem. Od leve proti desni si sledijo od največje do najmanjše srednje vrednosti, svetlejši stolpci pa so dejavniki motiviranosti za zaposlene, ki so brez deleža v podjetju. Ti so primerjalno navedeni za vsak motivator oziroma higienik in niso urejeni po velikosti. Približno enaki za obe skupini so dosežki pri delu, lastniki so malenkost bolj zadovoljni le z medsebojnimi odnosi v podjetju. Največja razlika je pri plačilu za opravljeno delo, tu so lastniki manj zadovoljni od tistih brez deleža. S plačilom je zelo zadovoljnih in zadovoljnih kar osemindeset odstotkov nelastnikov in le sedemnajst odstotkov lastnikov. Pri nevtralnih je odstotek približno enak, prednjačijo lastniki s trinštiridesetimi odstotki, nelastniki sledijo s štiridesetimi odstotki. Velika razlika je zopet pri nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih. Takšnih je kar devetintrideset odstotkov lastnikov in le dvanajst odstotkov nelastnikov. V starostni skupini od enainštirideset do petdeset let je lastnikov sedemšestdeset odstotkov, nad enainpetdeset let pa petinsedemdeset odstotkov. Lastniki dobijo poleg plačila za delo vsako leto izplačane dividende, različnih finančnih in nefinančnih spodbud

pa sta deležni obe skupini. Najslabše ocenjeni dejavniki so možnost napredovanja, notranja pravila in plačilo za delo. Vsi trije so za lastnike pod nivojem tri (pomeni nevtralen - niti zadovoljen, niti nezadovoljen). Za lastnike velja tem dejavnikom nameniti največ pozornosti. Na prvih šestih mestih so štirje motivatorji in dva higienika (Zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika in Odnosi z nadrejenimi). Na podlagi Tabele 3 v prilogi, v kateri so prikazani rezultati T-testa, so statistično ugotovljene razlike pri motivacijskem dejavniku plačilo za delo ( $t = -3,040$ ,  $p = 0,004$ ). Z nekoliko manjšo zanesljivostjo lahko ugotovimo statistično razliko tudi pri notranjih pravilih v podjetju ( $t = -2,012$ ,  $p = 0,050$ ).

Slika 18: Dejavniki motiviranosti glede lastništva v podjetju

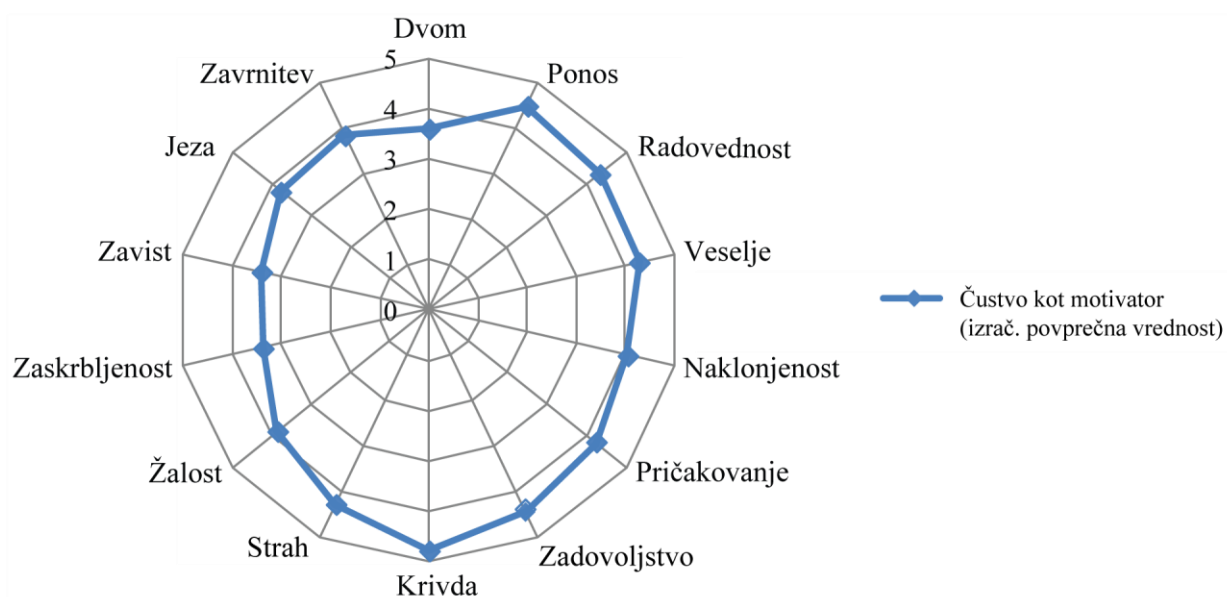


## 5.5 Čustva kot motivatorji

S petim sklopom vprašanj sem skušal povezati čustva in motivacijo oziroma raziskati, kako posamezna čustva na delovnem mestu vplivajo na motiviranost tehničnega osebja. Sklop vprašanj sestavlja dvaindvajset vprašanj, na katera so anketiranci odgovarjali z označevanjem ene od petih možnosti (vedno, običajno, včasih, redko in nikoli). Glede na tip vprašanja sem odgovore točkoval, odgovor vedno pomeni pet oziroma eno točko. Na osnovi točkovanja sem izračunal povprečne vrednosti in tako dobil ocene, kako posamezno čustvo vpliva na motiviranost tehničnega osebja Zarje Elektronike. Vpliv posameznih čustev na motiviranost je prikazan na Sliki 19. Iz slike je razvidno, da so prijetna čustva večji motivatorji kot neprijetna. Če je za neprijetna čustva stopnja motiviranosti pod štiri, je za prijetna nad štiri. So pa zelo veliki motivatorji tudi strah, dolžnost in krivda, kar izkoriščajo čustveni izsiljevalci v partnerskih,

sorodstvenih in drugih medosebnih odnosih. Z njimi prepojijo odnose in dosežejo, da se jim bojimo nasprotovati; čutimo, da jim moramo popuščati in občutimo krivdo, če tega ne storimo.

Slika 19: Vpliv prijetnih in neprijetnih čustev na motiviranost tehničnega osebja



## 6 KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI

Zaposlenim sem na koncu vprašalnika zastavil še eno opisno vprašanje, v katerem sem anketirance spraševal o pozitivnih stvareh, ki bi jih izpostavili v podjetju, zanimali pa so me tudi njihovi predlogi za morebitne bodoče izboljšave.

Zaposleni so najbolj pogosto (osem anketirancev) navedli kot pozitivno stvar v podjetju dobre odnose med zaposlenimi, sledilo je zanimivo in raznoliko delo (navedlo ga je šest anketirancev), navajali so tudi možnost razvoja, ki so jo kot pozitivno stvar označili štirje vprašani. Nadalje so trije anketiranci izpostavili, da je pozitivna stvar nedavna menjava vodstva, po dva vprašana sta navedla, da vidita kot pozitivno stvar odprtost za nove ideje, možnost širitve in redno plačo. Zaposleni so posamično opredeljevali kot pozitivno tudi strokovno ekipo, nove cilje, vzpostavitev reda, osebni razvoj, odnose z nadrejenimi, delovne pogoje, zadovoljne stranke, medsebojno sodelovanje, veliko dela, pripadnost, nova znanja, sloves, pripravljenost za delo, večinsko lastništvo in splošno informiranost o dogodkih v podjetju.

Na drugi del vprašanja so se zaposleni glede predlogov za morebitno izboljšanje obstoječe situacije izrekli na sledeč način: največ anketiranih (šest), je predlagalo izboljšanje odnosov in večjo povezanost med zaposlenimi, ki bi jo lahko dosegli s pomočjo timbilinga. Štirje bi spremenili organizacijo in prav tako štirje bi zaposlenim zvišali plače, trije anketiranci bi spremenili način in sistem nagrajevanja. Dva vprašana sta se opredelila, da bi izboljšala komunikacijo med zaposlenimi in pri tem izpostavila komunikacijo z upravo. Nadalje pa so vprašani posamično navajali kot predloge za izboljšanje in spremembe tudi več poudarka na kakovosti opravljenega dela in ne samo na rokih, manj administrativnih bremen, jasno izražene



prioritete projektov, fleksibilnost delovnega časa, več vlaganja v motiviranost zaposlenih, drugačen način dela in razdeljevanja delovnih nalog, boljše sodelovanje med oddelki, boljši odnos do serviserjev in dela na terenu, več skupnih sestankov, spremembo notranjih pravil, ureditev prostorske stiske, boljše vodenje, večjo samokontrolo in odgovornost nadrejenih ter omejitev razvojnih nalog, ki naj bi jih bilo preveč.

Vse kar so zaposleni izrazili v dveh vprašanjih odprtega tipa, je pokazala tudi anketa, v kateri je bilo potrebno sto štiri spremenljivkam določiti vrednosti. Zaposleni so se pri izpolnjevanju zelo potrudili, ankete pa ni vrnilo le sedem od petinpetdeset vprašanih. Glede na svoje dožemanje podjetja ZARJA Elektronika in analizo ankete (Tabela 13), ter njuno povezavo z dvema vprašanjema odprtega tipa ugotavljam, da je moja raziskovalna naloga podala realno sliko o motiviranosti tehničnega osebja in doživljanju čustev na delovnem mestu. Seveda pa se je potrebno zavedati, da sta tako ocena samomotivacije kot tudi doživljanje vrste in intenzitete posameznih čustev zelo subjektivni zadevi.

*Tabela 13: Povezava motiviranosti in čustev na delovnem mestu*

<b>Motivatorji</b>	<b>Prijetna čustva</b>
Dosežki pri delu	Zadovoljstvo
Zanimivo delo	Odgovornost
V podjetju cenijo dosežke pri delu	Dolžnost
Zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika	Spoštovanje
<b>Demotivatorji</b>	<b>Neprijetna čustva</b>
Notranja pravila	Zaskrbljenost
Plačilo za delo	Jeza
Medsebojni odnosi	Dvom
Možnost napredovanja	Napadalnost

## 6.1 Upravljanje s čustvi in motiviranost tehničnega osebja v podjetju

V svoji raziskavi sem povezal odgovore prvega (V1) in petega vprašanja (V5) ter na osnovi odgovorov za posamezna čustva izračunal (I) povprečji za prijetna in neprijetna čustva. Zanimivo je tudi številčno ujemanje posameznih odgovorov, kar podajam v Tabeli 14. Z vidika podjetja pomeni ocena pet najvišjo stopnjo motiviranosti, najvišji vložen trud oziroma ustrezno ravnanje s čustvi. Na osnovi ocene, pridobljene iz ankete, so pozitivna (prijetna čustva) večji motivatorji kot negativna (neprijetna). Zaposleni so si bili pri pozitivnih čustvih tudi bolj enotni v odgovorih, kar je razvidno iz standardnega odklona. Najbolj »razdiralna« čustva na delovnem mestu so jeza, napadalnost, zavist (ljubosumje) in sovraštvo, kar je povsem primerljivo z medosebnimi, partnerskimi in družinskimi odnosi. Če zaposleni čutijo odgovornost in dolžnost, jih to motivira, da delo opravijo kakovostno in v roku.

Kar trideset anketiranih je navedlo, da je eno od treh negativnih čustev, ki ga najpogosteje čutijo pri opravljanju svojega dela, zaskrbljenost. Na tretjem mestu je dvom, na šestem pa strah. To potrjuje ugotovitev, ki jo navaja Zorko (2009a, str. 59), da tudi v sicer dobrostoječem podjetju, zaposleni najpogosteje čutijo strah, tesnoba in zaskrbljenost. Tudi Freud se je ukvarjal s tesnoba in jo razumel kot odgovor na neznanost, notranjo, nedoločeno nevarnost ter jo

razlikoval od strahu, ki naj bi predstavljal odgovor na znano zunanjo, jasno definirano grožnjo. Do razlikovanja med strahom in tesnobo pa naj bi prišlo slučajno, saj je Freudov prevajalec netočno prevedel nemško besedo za strah (nem. *Angst*) kot anksioznost (tesnoba). Od tedaj se beseda uporablja v povezavi z nezavednimi objekti, strah pa z znanimi zunanjimi objekti.

Strah je splošno uporabljena motivacijska sila v podjetjih in odnosih. Naša kultura ga razume kot motivator, čeprav uničuje ustvarjalnost. Razumeti ga je kot emocionalni odziv na grožnjo, ki predstavlja ali vsaj kaže na neke vrste nevarnost. Ker ustvarja tesnobo in napetost, zaposleni iščejo načine, ki bi to zmanjšali oziroma odpravili. Tanner, Day in Crask (1989, str. 267) so predstavili motivacijsko teorijo zaščite, ki spada med modele subjektivne pričakovane koristi (angl. *SEU – Subjective Expected Utility*). Teorija se ukvarja z vprašanjem, kako zaposleni izbirajo odzive na nevarnosti pri izpostavljenih grožnjah (angl. *threats*). Omenjeno teorijo so uporabili za preučevanje apelov strahu (angl. *fear appeal*) in ugotovili, da ti najučinkoviteje delujejo v kombinaciji s strategijo obvladovanja (angl. *coping strategy*). Omenjena kombinacija se uporablja tudi pri uvajanju organizacijskih sprememb. Pri uvajanju sprememb je strah primarni motivator, strategije obvladovanja pa zaposlenim pomagajo pri prilagoditvah na spremembe in izogibanju posledicam, ki jih povzročata strah. Na nove razmere ali stimulusno situacijo (Slika 2, str. 20) se zaposleni, prejemniki sporočila, lahko odzovejo na štiri načine. Ogrožujoči situaciji se lahko umaknejo, s protiargumenti obvladajo strah ali pa se s potencialno nevarnostjo soočijo tako, da sprejmejo sporočilo priporočila. Z drugimi besedami to pomeni, delajte tako, kot smo vam rekli, in vse bo v redu. Lahko pa v neprijetni situaciji vztrajajo dalj časa, kar začne vplivati na zdravje, zadovoljstvo in splošno počutje. Ta vidik v času brezposelnosti delodajalci s pridom izkoriščajo.

Tabela 14: Vpliv pozitivnih in negativnih čustev na motiviranost

Zastavljeno vprašanje iz sklopa prve in pete točke ankete	Ocena	
	Sred. vred.	Std. odkl.
Če imam pred seboj izziv, sem pripravljen vložiti več navora (V5)	4,50	0,55
Pozitivna čustva – zagon in energija za delo (V5)	4,33	0,69
Pozitivna čustva (Slika 19): izračunano povprečje (I)	4,31	0,76
Obvladovanje negativnih čustev v kritičnih situacijah – vztrajanje (V1, D-O)	3,94	0,78
Negativna čustva (Slika 19): izračunano povprečje (I)	3,86	0,97
Ko me nekdo razjezi, vzkipim in se težko obvladam (V1)	3,79	0,90
Če me nekaj razjezi, mi da to še več zagona (V5)	3,77	1,04
Slabo razpoloženje – onemogoča mi normalno delo (V1)	3,75	1,02
Če nisem gotov, da bom izzivu kos, me prevzameta strah in tesnoba (V1, A)	3,48	0,97
Če jezo izrazim na konstruktiven način, mi to okrepi osebno moč (V5)	3,38	1,06
Pod vplivom negativnih čustev težko delam (V1)	3,13	1,00
Doseganje zastavljenih ciljev – le pozitivno razpoložen (V5)	2,92	1,20
Negativna čustva – jemljejo veselje do dela (V5)	2,85	1,17
Izogibanje slabo razpoloženemu sodelavcu (V1, N)	2,75	1,16

## 6.2 Predlogi ukrepov

Zaposleni v podjetju ZARJA Elektronika prepoznavajo svoja čustva in čustva drugih, ter z njimi ustrezno upravljajo. Kar šestinštirideset vprašanih je doseglo več kot enaintrideset točk (od skupaj petinpetdeset), kar je vsekakor zelo spodbudno. Dejavnost podjetja od zaposlenih zahteva številne vsakodnevne stike med zaposlenimi in tudi z zunanjimi deležniki, kar v dinamičnem poslovnem okolju vodi do zelo različnih interakcij, tudi konfliktnih. Vanje so tako ali drugače vpletene tudi čustva. Glede ravnanja s čustvi nekoliko navzdol odstopajo starejši zaposleni, zato je pri odnosih z njimi potrebno več razumevanja in potrpežljivosti. To velja predvsem za neposredno nadrejene, pa tudi za ostale zaposlene.

Zaposleni pri opravljanju svojega kot prijetna čustva najpogosteje čutijo zadovoljstvo, odgovornost, dolžnost in spoštovanje. To je za podjetje vsekakor spodbudno, saj je iz Slike 19 razvidno, da so vsa štiri čustva močni motivatorji. Zaposlene velja pri tem spodbujati, ta čustva namreč vnašajo pozitivno razpoloženje in zagon, ugodno vplivajo tudi na organizacijsko klimo. Po zaključku projekta, včasih pa tudi v vmesnih fazah, morajo izvajalci dobiti povratno informacijo. Za podajanje korektno in ustrezno predstavljene povratne informacije so odgovorni predvsem vodje. Kot je razvidno tudi iz zadnjega vprašanja prvega sklopa vprašanj iz ankete ( $4,44 \pm 0,74$ ), pohvala zaposlene zelo motivira.

Pohvala je močan motivator, zato bi jo veljalo izreči pogosteje. Izrečena pohvala naj bo iskrena, pristna, realna, ciljna, brezpogojna (brez besed ampak, toda, vendar) izrečena takoj po dobro opravljenem delu in v zasebnosti. Takojšnja spodbudna povratna informacija je dober motivator za ponovitev dejanja. Dajanje povratne informacije je zelo pomembno, saj na ta način tehničnemu osebju sporočamo, da ga podjetje potrebuje in spoštuje. Spoštovanje je četrto prijetno čustvo na delovnem mestu in s spodbujanjem dobrih in korektnih medsebojnih odnosov se splača to obdržati. Prva štiri čustva so enakomerno razporejena, zanje se je opredelilo od devetnajst do dvanajst anketiranih.

Postavljanje nejasnih ciljev, odločanje na podlagi predsodkov, črnogledost in negativna nastrojenost, iskanje in poudarjanje napak drugih, širjenje nerresnic in zahrbtnost, napadalnost in glasno izražanje jeze vodijo v zaskrbljenost, dodatno jezo in dvom ter uničujejo motiviranost tehničnega osebja. Pri neprijetnih čustvih se je kar trideset anketiranih opredelilo za zaskrbljenost; jeza, dvom in napadalnost pa so dokaj uravnoteženi (šestnajst do enajst opredeljenih). Mnogi svoja neprijetna čustva izražajo tudi na precej agresiven način. S takim vedenjem sodelavce mimogrede užalijo in prizadenejo. Čeprav so določena neprijetna čustva tudi motivatorji, takšno vedenje zagotovo ne deluje spodbudno in motivacijsko na delovno sredino. Vodje pa tudi ostali zaposleni naj starejšim zaposlenim pokažejo, da so kljub letom še vedno spoštovan, cenjen in nujen del ekipe. Starejši zaposleni so namreč kot neprijetni čustvi navedli krivdo in zavrnitev.

Če sem prej omenil pohvalo, bi sedaj nekaj besed namenil še kritiki. Kritika naj bo utemeljena, omejena in jasna. Če se le da, najprej pohvalimo (kaj je bilo tudi dobrega) in potem grajamo. Kritiziramo dejanje in ne osebe. Povemo z mirnim glasom in tonom, spoštljivo in prijazno, pazimo na mimiko in kretnje. Poniževanje, izražanje jeze in nestrpnosti, neumestne primerjave

niso na mestu. Če naj bo pohvala včasih tudi javna, pa mora biti kritika vedno izrečena v zasebnosti. V zvezi z omenjeno problematiko bi za vse vodje in starejše zaposlene v podjetju ZARJA Elektronika predlagal dvodnevno delavnico na temo čustev v poslovnih procesih in učinkovitega reševanja konfliktov.

Tehnično osebje v podjetju ZARJA Elektronika najbolj motivirajo (število opredelitev za posamezne motivatorje) dosežki pri delu, zanimivo delo, dejstvo, da so dosežki cenjeni, in zaposlitev v podjetju kot statusni simbol. Na prvih treh mestih so motivatorji, četrti pa izraža pripadnost podjetju. Za celotno tehnično osebje so vsi higieniki nad tri (nezadovoljstvo ni prisotno), kar pomeni, da motivatorji delujejo. Prekinitev delovnih razmerij s strani zaposlenih v podjetju praktično ni, kar pomeni, da se tehnično osebje počuti dobro. To je zelo pomemben podatek, ki se odraža tudi na rezultatih podjetja. Vsekakor velja poskrbeti za delovanje omenjenih motivatorjev tudi v prihodnje. Najmanj pa so zaposleni zadovoljni z notranjimi pravili, plačilom za delo, medsebojnimi odnosi in možnostjo napredovanja. Ti dejavniki se še posebej izpostavijo pri delitvi tehničnega osebja po različnih kriterijih.

Najbolj nezadovoljni so inženirji in sicer z notranjimi pravili in plačilom za delo (Tabela 12). Nezadovoljstvo velja tudi za starejše zaposlene in lastnike podjetja. Za inženirje ne smemo spregledati vpliva finančnega nagrajevanja na njihovo delo. Denar je za njih higienik, ki deluje demotivacijsko, če ga ni, je pa slab motivator. Po Manolopoulosovi (2006, str. 625) je plača za inženirje najpomembnejši motivacijski faktor. Zelo pomembna motivatorja sta tudi možnost pridobivanja novih znanj (konference, sejmi, izobraževanja) in delovno okolje, kamor spadajo tudi notranja pravila in delovna oprema (Tanner, 2003, str. 215). Inženirje demotivira tudi, če jih enačimo z ostalimi zaposlenimi oziroma se morajo podrežati pravilom, ki veljajo npr. za proizvodnjo, terensko osebje, poslovno administracijo.

Demotivacijsko delujejo na tehnično osebje tudi medsebojni odnosi, čemur je potrebno posvetiti posebno pozornost. Vsekakor se jih da in jih velja izboljšati. Potrni posamezniki imajo radi depresivne pogovore. Kritizirajo druge (posameznike in oddelke), iščejo napake, pozornost iščejo z negativno nastrojenostjo, dramtiziranjem in napovedovanjem črnih scenarijev. Iz naslova deleža v podjetju si jemljejo pravico do komentiranja stvari, ki se jih ne tičejo in zanje niso kompetentni. Takšni komentarji v delovno sredino vnašajo dvome, negativno razpoloženje, delujejo demotivacijsko, največkrat pa so brez realne osnove. Iz vsake situacije se da kaj naučiti in ne glede na občutek brezizhodnosti so zmeren optimizem in pozitivna pričakovanja najboljša usmeritev. Za vse zaposlene podjetja ZARJA Elektronika predlagam izobraževanje na temo medsebojnih odnosov in konstruktivnega reševanja konfliktov, za vodstveni kader pa delavnico učinkovitega vodenja in motiviranja zaposlenih s poudarkom na sodelovanju med oddelki. Pri svoji raziskavi sem ugotovil, da številnim zaposlenim, žal pa tudi nekaterim vodjem, manjkajo znanja in veščine iz teh področij. Vodstvu podjetja predlagam tudi, da izobraževanje s področja »mehkih veščin« izvede za vse zaposlene vsaj enkrat na dve leti. To v podjetju do zdaj ni bila praksa, kar je pokazala tudi raziskava. Predlagam tudi izvajanje letnih intervjujev, vsaj enkrat letno. Izvajali bi jih neposredni vodje z vsemi zaposlenimi.

Zaradi rasti podjetja in prostorske stiske je predvidena selitev podjetja na novo lokacijo. V teku je tudi reorganizacija po novi organizacijski shemi in sistemizacija delovnih mest. Novi opisi so

prilagojeni novim časom, dinamičnim razmeram na trgu tehničnega varovanja, potrebnim znanjem, kompetencam in veščinam. V opisih delovnih mest je posebna pozornost namenjena osebnostnim lastnostim vodij in komuniciranju med oddelki. Natančno je opredeljeno, kdo je za kaj odgovoren in na kakšen način. Jasno mora biti določeno, v katero poslovno funkcijo je zaposleni razporejen, kdo mu delegira naloge in komu je odgovoren. S tem želimo preprečiti dvome, v pristojnosti katerega oddelka je posamezen izziv, in splošno razpravljanje o zadevah, za katere posamezniki niso ne kompetentni ne odgovorni. Zaradi boljše obveščenosti in podajanja relevantnih informacij predlagam tedenske kolegije vodstva z obvezno prisotnostjo vseh vodij funkcij oziroma njihovih namestnikov. Po koncu kolegija se napiše (vodje po krožnem sistemu) zapisnik, ki se pošlje vsem udeležencem sestanka.

Vodstvu svetujem, da sočasno s spremembo lokacije začnejo veljati tudi nova, posodobljena, času in razmeram prilagojena, notranja pravila. Ta so se znašla na koncu vseh lestvic ocen zadovoljstva. Inženirjem morajo omogočati večjo svobodo pri izbiri prisotnosti in možnost dela tudi izven obvezne prisotnosti v podjetju. Za te kadre bi v času zaključevanja projektov in večjih količin dela veljalo prakticirati tudi delo od doma.

Tudi razporeditev prostorov in njihova opremljenost naj bo prilagojena novi organizacijski shemi in potrebam po medsebojni bližini posameznih oddelkov. Pri načrtovanju pisarniških prostorov je treba poleg praktičnosti, funkcionalnosti, sodobnih arhitekturnih elementov, ergonomije, upoštevati tudi in predvsem zaposlene ter njihove potrebe, pričakovanja in želje. Enako velja za delovna mesta. Prijetno delovno okolje, skladnost oblik in barv, dovolj naravne svetlobe, estetsko in oblikovno dovršeno pisarniško pohištvo, stimulatивно vpliva na zaposlene, spodbuja ustvarjalnost in motivira. Delo v neprimernih prostorih z zastarelim inventarjem in počasno opremo motiviranost uničuje.

### **6.3 Omejitve raziskave in predlogi nadaljnjih raziskav**

V raziskovalni nalogi sem se omejil na tehnično osebje enega podjetja. Raziskava je vključevala ves tehnični kader podjetja, vključno s tehniki, inženirji in vodilnimi zaposlenimi. V raziskavo je bilo vključenih osemindvajset anketirancev, saj se podjetje uvršča med srednja podjetja. V raziskavo bi veljalo vključiti več podjetij, ki prav tako razvijajo in proizvajajo tehnične izdelke. Smiselno bi bilo vključiti tudi velika podjetja, ki jih je pri nas kar nekaj, in rezultate glede čustev in motiviranosti primerjati. Zanimiva bi bila tudi primerjava različnih skupin, ki bi jih preučevali z vidika podjetij (v katerem podjetju delajo) in delovnega mesta oziroma izobrazbe: tehnik, inženir ali vodilni zaposleni. Kot osnova bi lahko služil obstoječi anketni vprašalnik, kar bi zagotovilo neposredno primerljivost dobljenih odgovorov.

Tako pri čustvih kot tudi pri dejavnih motiviranosti so anketiranci izbirali iz obstoječega seznama možnosti. Če je bil pri čustvih nabor razmeroma velik (štiriintrideset navedenih prijetnih in neprijetnih čustev), pa po Herzbergu obstaja le šestnajst specifičnih dejavnikov. Tako tehnično osebje ni moglo samo izbirati dejavnikov, ki jih pri delu najbolj motivira, temveč so bili ti določeni že vnaprej. Ker sem na vprašalnik navedel, da me sodelavci v primeru nejasnosti lahko kontaktirajo, me je poklical sodelavec, ki ga v podjetju zelo demotivira pomanjkljivo znanje posameznikov. Te možnosti izbora pri higienikih in motivatorjih ni imel, zato sem mu

svetoval, da to opiše kot odgovor na vprašanje odprtega tipa, kaj bi v podjetju spremenil. Kot nadaljnje raziskovanje bi bilo priporočljivo ugotoviti, ali morda obstaja še kakšen dejavnik, ki ni vključen v Herzbergov dvofaktorski model, je pa izjemnega pomena za motiviranost tehničnega osebja.

Ena od možnosti raziskovanja bi bila tudi ponovitev prvotne Herzbergove raziskave iz leta 1959, ko je s pol-strukturiranimi intervjuji neposredno spraševal posameznike o prijetnih in neprijetnih občutkih pri njihovem delu. Tako je Herzberg prišel do higienikov oziroma motivatorjev. V primeru raziskave tehničnega osebja podjetja ZARJA Elektronika bi bila pot obratna. Z anketnim vprašalnikom smo dobili dejavnike, s katerimi so zaposleni najmanj zadovoljni in jih najbolj demotivirajo. Preko intervjujev, lahko pa tudi preko anketnih vprašalnikov, bi bilo zelo smiselno raziskati podrobnosti najslabše ocenjenih motivacijskih dejavnikov.

V zvezi s čustvi bi bilo zanimivo raziskovati tudi obravnavo posameznih čustev ali skupin čustev na delovnem mestu, na primer, katera čustva najbolj razdiralno delujejo na medsebojne odnose, kakšno je ustrezno ravnanje z njimi in kaj storiti s sodelavci, ki neprijetna čustva izražajo na neustrezen način. Žal je med takimi tudi veliko vodij na vseh nivojih vodenja, od nižjega menedžmenta pa vse do generalnih direktorjev. Zelo aktualna tematika so tudi ljubezenska razmerja na delovnih mestih, stroka pa si, kot sem omenil v poglavju o čustvih, glede tega, kako jih obravnavati, ni enotna.

## **SKLEP**

Čustva in motivacija sta na prvi pogled popolnoma nepovezana pojma, a vendar obstaja med njima močna vez, zaradi katere lahko zaključimo, da eden brez drugega sploh ne bi obstajala. Med seboj se neprestano prepletata in drug drugega sprožata. Brez čustev ne bi bilo motivacije, saj motivi brez smisla ne bi sprožali vedenja, usmerjenega k ciljem. Ob motiviranem ali nemotiviranem doseganju ali nedoseganju zastavljenih ciljev pa se ponovno sproža cela paleta čustev, ki ponovno motivira ali demotivira naše nadaljnje vedenje in krog je tako sklenjen in se hkrati nikoli ne konča.

Pa vendar se v strokovni in drugi literaturi o tej povezavi ne razpravlja veliko. Motivacija se ločeno od čustev v strokovnih virih pojavlja in preučuje nekaj desetletij in današnja podjetja se vedno bolj zavedajo njenega pomena za njihovo delovanje in obstoj. Preučevanje čustev in njihov vpliv na delovanje podjetja pa je bilo dolgo časa odrinjeno na stranski tir, saj je bil človek obravnavan kot dvojno bitje – čustveno in razumsko – in dolgo je vsesplošno veljalo, da na delovnih mestih za emocionalni del človeka ni prostora. Čustva so predstavljala abstrakten, nepojasnen, težko razumljiv in še težje definiran del posameznika, ki naj bi v delovanje posameznika vnašal zmedo, zato se o njih ni dosti govorilo niti pisalo. Od tod izhajajo tudi vsa nesoglasja v povezavi z definiranjem pojma čustev. Danes se vedno bolj zavedamo, da so čustva neločljiv del posameznika. Delajo nas ljudi, ločujejo nas od ostalih živih bitij in na vsakem koraku usmerjajo naše vedenje, zato je še kako pomembno, da se njihovega obstoja zavedajo tudi podjetja. Revolucijo na strokovnem področju je sprožil Goleman (2010) s svojo knjigo *Čustvena inteligentnost*, s katero je jasno izpostavil pomembnost razumevanja čustev za človeka in pomembnost njihovega upravljanja na prav vseh področjih njegovega delovanja. Za čustva se

zanimajo vojaki in duhovniki, starši in ljubimci, pesniki in menedžerji, filmski režiserji in umetniki, arhitekti umetne inteligence in vzgojitelji. Tako ali drugače so čustva predmet številnih znanstvenih disciplin. In tako postaja jasno, da čustva močno vplivajo tudi na motiviranost, kar sem v svoji nalogi skušal jasno pokazati.

Motivacija je kompleksen koncept, ki lahko ključno pripomore k dobrobiti podjetja, v nasprotnem primeru pa lahko demotiviranost zaposlenih podjetje ohromi ali ga celo uniči. Zato je zelo pomembno, da si menedžerji vzamejo čas za razumevanje potreb zaposlenih, saj je njihova prepoznavna ključnega pomena za delovanje podjetja (Burton, 2012, str. 30). Ta naloga nikakor ni lahka. Mnogi filozofi so se trudili pojasniti, kaj motivira ljudi, a vse razlage ali teorije ne morejo v polnosti zajeti različnosti vseh posameznikov. Vsak človek je edinstven in vsak si skozi lastne izkušnje in dožemanja sveta zgradi svoj lasten pogled na svet in se odloča in deluje na osnovi lastnih kognitivnih shem in ukoreninjenih vzorcev. Pri procesu motivacije imajo nepogrešljivo in nenadomestljivo vlogo čustva, ki osmišljajo naše vedenje. Zavedati se je potrebno, dokazuje pa tudi praksa, da so zaposleni sposobni doseči neverjetne dosežke, potrebujejo le razumevanje, stimulatívno okolje, prave motivacijske spodbude in dobro vodenje.

Čustva ustvarjajo povezavo med našimi možgani in motivacijskim sistemom. Tako vodijo naše usmerjeno vedenje, saj nam posredujejo neposredne povratne informacije o doseganju ciljev, v katere je vpleten naš motivacijski sistem. S pomočjo čustev ljudje izražajo uspeh, zavezanost, orientacijo, ki močno vplivajo na motiviranost vsakega posameznika in hkrati dajejo podjetju pomembne informacije o zaposlenih. Včasih so interpretacije čustev v povezavi z motivacijo zelo jasne, pogosto pa se zaplete, saj na naše delovanje delujejo tudi druga čustva, ki nimajo nujno direktne povezave s trenutnim delovanjem (npr. na čustva na delovnem mestu vplivajo čustva, ki smo jih doživeli doma, preden smo prispeli na delo). Zato je zelo pomembno, da lastna čustva razumemo in jih v pravi meri upoštevamo, saj nam prinašajo dragocene informacije o našem motivacijskem sistemu in tako vplivajo na naše delovanje (Markman, 2015, str. 3).

Človeški kapital se pogosto omenja kot ključen dejavnik uspešnosti podjetja in njegova konkurenčna prednost. Človeški kapital (angl. *human capital*) izhaja prvenstveno iz kompetenc, odnosov in intelektualnih priložnosti sodelavcev organizacije, obenem pa je človeški kapital neprimerno več kot to (Mouritsen, Larsen, & Bukh, 2005, str. 16–17). Takoj ko omenimo odnose in kompetence, pa ne moremo mimo čustev. Tako lahko čustva oziroma čustveni kapital zaposlenih pojmujejo kot del človeškega kapitala. Čustev se ne da ločiti in jih obravnavati posebej. Številna podjetja se tega že zavedajo in svoj čustveni kapital ustrezno upravljajo (angl. *managing emotions*). Tako kot človeški tudi čustveni kapital ni v lasti podjetja, podjetje ga preko zaposlenih dobi le v najem (Mihalič, 2006, str. 45). Ali ga zna tudi unovčiti, pa je odvisno od podjetja do podjetja. Podjetja in posamezniki se vedno bolj zavedajo pomena lastnih čustev in čustev drugih v procesu motivacije in učinkovitega dela. Čustva, pojavi, povezani z njimi, in njihovo upravljanje postajajo vedno bolj raziskovana področja v sodobnih podjetjih zaradi svojega pomena in vpliva na učinkovito in produktívno delovanje zaposlenih. Zelo pomembno je, da se na delovnem mestu v analizo potreb, čustev in motivacije vključujejo vsi zaposleni. Vsi skupaj lahko z upoštevanjem in razumevanjem drug drugega ustvarijo okolje, ki bo v čim večji meri služilo vsem. Tako se bosta povečala učinkovitost in napredek zaposlenih, kar bo ustvarilo tim visoko motiviranih ljudi, ki bo preko zadovoljevanja svojih potreb uresničeval cilje podjetja.

In za konec še misel modrega voditelja, ki povezuje čustva in motiviranost (Chopra, 2010, str. 37): »Kadar so ljudje z vami čustveno povezani, želijo imeti z vami stik. Želijo vam pomagati in deliti vašo vizijo. Iz tega se razvije globoka motiviranost. Izoblikuje se trajna zvestoba.« In povedano še drugače (prirejeno po Goleman, 2004, str. 82): Inteligenca (IQ) in tehnično znanje sta pomembni, toda razumevanje lastnih in čustev drugih, ter upravljanje z njimi, je nepogrešljivi pogoj (lat. *sine qua non*) vsakega vodenja (angl. *leadership*).



## LITERATURA IN VIRI

1. Acar, A. B. (2014). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation factors Differ for Generation X and Generation Y? *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 12–20.
2. Aggarwal, A. P. (1987). *Sexual Harassment at the Workplace*. Toronto: Butterworths.
3. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of new theory of human need. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), 142–175.
4. Amaral, H. P. (2006). Workplace romance and Fraternization Policies. University of Rhode Island. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu [http://web.uri.edu/lrc/files/Amaral\\_Fraternization.pdf](http://web.uri.edu/lrc/files/Amaral_Fraternization.pdf)
5. Anterić, M. (2005). Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. *HRM*, 3(8), 12–15.
6. Areh, I. (2003). *Osnove psihologije*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
7. Ariani, M. G., Ebrahimi, S. S., & Saeedi, A. (2011). Managing Workplace Romance; A Headache for Human Resource Leaders. V *International Proceedings of Economics Development and Research*, (str. 99–103). Singapore: IACSIT Press.
8. Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
9. Arnšek, T. (2010). Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu. *Inšpektorat RS za delo*. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost\\_in\\_zdravje\\_pri\\_delu/Projekt\\_zmanjsevanja\\_stevila/Mobbing\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Projekt_zmanjsevanja_stevila/Mobbing_na_delovnem_mestu.pdf)
10. Aronow, E., Altman Weiss, K., & Reznikoff, M. (2001). *A practical guide to the thematic apperception test*. Philadelphia: Brunner-Routledge.
11. Ashkanasy, N. M., & Daus, C. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86.
12. Ball, S. (1982). Motivation. V H. E. Mitzel (ur.), *Encyclopedia of educational research* (str. 1256–1261). New York: Free Press.
13. Boateng, I. A., & Agyei, A. (2013). Employee's Emotions: A Managable Weapon for Organizations. *International Journal of Human resource Studies*, 3(4), 256–267.
14. Bobic, M. P., & Davis, W. E. (2003). A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 239–264.
15. Brečko, D. (2001, 20. april). Slogi vodenja in čustvena inteligentnost. *Finance*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/3666>
16. Brečko, D. (2003). *Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju*. Ljubljana: GV izobraževanje.
17. Brenner, P. M. (1999). Motivating knowledge workers: The role of the workplace. *Quality Progress*, 32(1), 33–37.
18. Burney, A.M. (2000). Motivating Engineers. *IIE (Institute of Industrial Engineers) Solutions*, 32(6), 33–36.
19. Burton, K. (2012). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*. Indiana: Indiana University.
20. Byorum, S. E. (2015). Management Theory: X, Y, Z and Maslow. *Western Banker Magazine*, 2(15), 47–48.

21. Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). Bringing emotional intelligence to the workplace. *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. New Brunswick: Rutgers University.
22. Chopra, D. (2010). *The soul of leadership*. New York: The Crown Publishing Group.
23. Colacino, P., & Petronio, A. (2008). Motivation strategies for knowledge workers: evidences and challenges. *Journal of technology management and innovation*, 3(3), 21–33.
24. Collins, R. (1975). *Conflict sociology*. New York: Academic Press.
25. Crooks, T. (1997). Motivating Theory: moving beyond Maslow. *ELT Management*, 23(3), 18–20.
26. Čurić, Ž. (2007). Upravljanje energije čustev. *HRM*, 5(16), 42–44.
27. Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error*. New York: A Grosset/Putnam Book.
28. Davidson, R. J., Shackman, A. J., & Maxwell, J. S. (2004). Asymmetries in face and brain related to emotion. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(9), 389–391.
29. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
30. De Simone, S. (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19–23.
31. Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
32. Dunnette, M. D. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
33. *ERG Theory*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.abahe.co.uk/Free-En-Resources/Theories-of-Management/ERG-Theory.pdf>
34. Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
35. Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.
36. Gardner, H. (1995). *Razsežnosti uma: Teorije o več inteligencah*. Ljubljana: Založba Tangram.
37. Gautier, C. (2007). Managing Romance in the Workplace. *Journal of Employee Assistance*, 37(1), 7–9.
38. Gendron, B. (2004). Why emotional Capital Matters in Education and in Labour? Toward an Optimal Exploitation of Human Capital and Knowledge Management. *Les Chaiers de la Maison des Sciences Economiques*, serie rouge, nr. 113. Paris: Universite Pantheon-Sorbonne.
39. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
40. Goleman, D. (2004). One More Time: What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–90.
41. Goleman, D. (2010). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d.d.
42. Gorman, T. (2007). *Motivation: Spark Initiative. Inspire Action. Achieve Your Goal*. Avon: Adams Media.
43. Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.

44. Grum, D., & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
45. Guest, H. S. (2014). Maslow's Hierarchy of Needs – the sixth level. *The Psychologist*, 27(12), 982–983.
46. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
47. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250–279.
48. Hayes N., & Orrel S. (1998). *Psychology: An introduction*. London: Addison Wesley Longman Ltd.
49. Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 5–16.
50. *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory)*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.abahe.co.uk/Free-En-Resources/Theories-of-Management/Herzberg-Motivation-Hygiene-Theory.pdf>
51. Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.
52. Janež, R. (2011). Analiza panoge tehničnega varovanja v Sloveniji (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Kagan, J. (1994). *Galen's prophecy: Temperament in human nature*. Boulder: Westview Press.
54. Kakabadse, A., Bank, J., & Vinnicombe, S. (2004). *Working in organisations*. Burlington: Gower Publishing Company.
55. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization & management*. New York: McGraw-Hill.
56. Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061–1064.
57. Kazenski zakonik. (2012). *Uradni list RS št. 50/2012-UPB2, 54/2015-KZ-1C, 6/2016-KZ-1-UPB2p, 38/2016-KZ-1D*.
58. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
59. Kübler-Ross, E. (1970). The care of the dying-whose job is it? *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, 1(2), 103–107.
60. Lamovec, T. (1984). *Emocije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
61. Lamovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
62. Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
63. LeDoux, J. (2003). The emotional Brain, Fear, and the Amygdala. *Cellular and Molecular Neurobiology*, 23(4/5), 727–737.
64. Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims* 5(2), 119–126.
65. Lickey, N. C., Berry, G. R., & Whelan-Berry, K.S. (2009). Responding to Workplace romance: A Proactive and Pragmatic Approach. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 100–119.
66. Ličen, N. (2005). Vzgoja čustev. *Sodobna pedagogika*, 56(3), 110–127.
67. Lipičnik, B. (1992). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

68. Littauer, F., & Littauer, M. (1999). *Osebnostna sestavljanja: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu*. Ljubljana: Lisac-Lisac d.o.o.
69. Lobnikar, B., & Pagon, M. (1997). Emocije na delovnem mestu: pomen čustev za organizacijsko uspešnost in učinkovitost. *Quo vadis management/XVI. posvetovanje organizatorjev dela* (str. 539–548). Portorož: Moderna organizacija.
70. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
71. Lord, R. G., Klimonski, R. J., & Kanfer, R. (2002). *Emotions in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
72. Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1–6.
73. Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
74. Manolopoulos D. (2006). What motivates R&D professionals? Evidence from decentralised laboratories in Greece. *International Journal of Human Resource management*, 17(4), 616–647.
75. Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning & Development*. 1(1), 110–126.
76. Markman, A. (2015). You Can't Manage Emotions Without Knowing What They Really Are. *Harvard Business Review* (23. decembra na hbr.org), 1–4.
77. Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behavior*, 2(2), 99–113.
78. Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
79. Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
80. Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: Viking Press.
81. *McClelland's Theory of Needs*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.abahe.co.uk/Free-En-Resources/Theories-of-Management/McClelland-Theory-of-Needs.pdf>
82. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
83. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
84. Milivojević, Z. (2008). *Emocije*. Novi sad: Psihopolis institut d.o.o.
85. Morgan C. D., & Murray, H. A. (1935). A method for examining fantasies. The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurology and Psychiatry*, 34, 289–306.
86. Mouritsen, J., Larsen, H. T., & Bukh, P. N. (2005). Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital versus Balanced Scorecard. *Journal of Intellectual Capital, Bradford*, 6(1), 8–27.
87. Možina, S., & Lipičnik, B. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
88. Mullins, L. J. (2010). *Management & organizational behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
89. Musek, J. (1999). *Psihološki modeli in teorije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
90. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
91. Myers, M. S. (1964). Who Are Your Motivated Workers? *Harvard Business Review*, 42(1), 75–89.

92. Nitin, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee Motivation. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78–84.
93. Organization for Economic Cooperation and Development (2015, 8. oktober). *Frascati Manual: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. Paris: OECD Publishing.
94. Petri, L. H., & Govern, J. M. (2004). *Motivation: Theory, Research & Applications*. New Orleans: Wadsworth Publishing.
95. Pierce, C. A., Byrne, D., & Aguinis, H. (1996). Attraction in organizations: A model of workplace romance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 5–32.
96. Pines, A. M., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.
97. Poggi, I., & Germani, M. (2003). Emotions at work. *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International conference on human aspects of advanced manufacturing: agility and hybrid automation* (str. 461–468). Rome: Haamaha.
98. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell T. (2010). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Parson Education.
99. Robertson, J., & Timperley, H. (2011). *Leadership and Learning*. London: SAGE Publications Ltd.
100. Rutar Leban, T. (2014, februar). Pedagoški inštitut. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu [http://raoilla.pei.si/wp-content/uploads/sites/3/2014/02/Custva\\_gradivo.pdf](http://raoilla.pei.si/wp-content/uploads/sites/3/2014/02/Custva_gradivo.pdf)
101. Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F.A., & Khan, M.I. (2012). Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/Attitudinal dementions. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(9), 1382–1396.
102. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
103. Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(1/2), 5–10.
104. Scheff, T. J. (1990). *Microsociology: Discourse, emotion, and social structure*. Chichago: The University of Chichago Press.
105. Schmiedel, V. (2011). *Izgorelost. Burnout. Ko nas delo, družina in vsakdanjih izčrpavajo*. Maribor: Mettis bukvarna d.o.o.
106. Shajahan, D. S., & Shajahan, L. (2004). *Organizational behavior*. New Delhi: New Age International Publications.
107. Sloan, L. M., Matyok, T., Schmitz, C. L., & Short, G.LF.L. (2010). A story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace. *International Journal f Business and Social science*, 1(3), 87–97.
108. Smrtnik Vitulić, H. (2004). *Čustva in razvoj čustev*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
109. Switch, A. (1976). The emergence of thetranspersonal orientation: A personal account. *Journal of Transpersonal Psychology*, 8(1), 5–19.
110. Škrbec, T. (2012a). *Metodološka navodila za popis raziskovalno-razvojne dejavnosti v poslovnem sektorju*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
111. Škrbec, T. (2012b). *Metodološka navodila za popis raziskovalno-razvojne dejavnosti v državnem sektorju*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
112. Tanner, J., Day, E., & Crask, M. (1989). Protection motivation theory: An extension of fear appeals theory in communication. *Journal of Business Research*, 19(4), 267–276.

113. Tanner, R. F. (2003). On Motivating Engineers. V *IEEE International Engineering Management Conference (IEMC'03), Managing Technologically Driven organizations: The Human Side of Innovation and Change* (str. 214–218). Albany, New York: IEEE.
114. Tarricone, P., & Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study. V *Proceedings of the 25th HERDSA Annual Conference* (str. 640–646). Perth, Western Australia: Higher Education Research and Development Society of Australasia, Inc.
115. *Theory X and Theory Y*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.abahe.co.uk/Free-En-Resources/Theories-of-Management/Theory-X-and-Theory-Y.pdf>
116. Thomson, B. (2014). *Understanding Yourself and Others*. London: Sheldon Press.
117. Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employees performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199–211.
118. Van Vliet, V. (2015, 3. september). Motivation Theory by David McClelland. *Toolshero*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.toolshero.com/effectiveness/motivation-theory-by-by-david-mcclelland/>
119. Vroom, V. H. (1964). *Work & motivation*. New York: Wiley.
120. Weirich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill.
121. West, M. A., & Woods, S. A. (2010). *The Psychology of Work and Organizations*. Singapore: Seng Lee Press.
122. Williams, K., & Johnson, B. (2003). *Introducing Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
123. Yang, C-L., Hwang, M., & Chen, Y-C. (2011). An empirical study of the existence, relatedness, and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services. *African Journal of Business Management*, 5(19), 7785–7898.
124. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013, 78/2013–popr., 47/2015–ZZSDT, 33/2016–PZ-F, 52/2016–ZDR-1A.
125. Zakon o zasebnem varovanju. *Uradni list RS* št. 17/2011.
126. ZARJA Elektronika d.o.o. (2016). *Poslovník vodenja* (interno gradivo). Kamnik: ZARJA Elektronika d.o.o.
127. Zorko, S. R. (2008). Z73 – (s)kurjeni do konca? *Moj mikro*, 24(12), 14–18.
128. Zorko, S. R. (2009a). Spoznajmo svoj čustveni zemljevid. *Moj mikro*, 25(4), 58–61.
129. Zorko, S. R. (2009b). Še hitreje, ceneje, učinkoviteje. *Moj mikro*, 25(5), 62–65.
130. Zorko, S. R. (2009c). Preživijo najprilagodljivejši. *Moj mikro*, 25(6), 62–65.
131. Zorko, S. R. (2010). Od veteranov do generacije Z. *Moj mikro*, 26(10), 30–33.

## **PRILOGE**

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Rezultati T-testa .....	7



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Spoštovani sodelavec!

V svojem magistrskem delu (EF) raziskujem **dejavnike motivacije tehničnega osebja** oziroma **vpliv čustev na motivacijo**. Zelo pomemben del te raziskave predstavljajo podatki, pridobljeni s to anketo. Anketo izvajam tudi na priporočilo presojevalcev ISO. Poleg tega bodo rezultati raziskave (in ankete) uporabljeni tudi za izboljšanje delovnih pogojev, medsebojnih odnosov in morebitna dodatna izobraževanja. **Zato te prosim**, da navodila in vprašanja **natančno prebereš** in nanje iskreno odgovoriš. Ponavadi je najboljši odgovor prvi občutek, ki ga dobiš, ko prebereš trditev, zato se pri posameznem vprašanju ne zadržuj predolgo.

**Pravilnih in napačnih odgovorov ni, različni smo si in tako je prav.**

**Izpolnjen vprašalnik lepo prosim oddaj najkasneje do vključno ponedeljka, 6. 6. 2016, v nabiralnik, desno od vrat tajništva.**

Vprašalnik je popolnoma anonimen, podatki se bodo obravnavali le kumulativno.

Na vprašanja odgovarjaš tako, da obkrožiš ali po navodilu vpišeš križec (X) oziroma črko (P, N, M, D).

Za vsa vprašanja in morebitno pomoč sem ti na razpolago!

Za sodelovanje se najlepše zahvaljujem in te lepo pozdravljam!

Samo Zorko

1. S križcem (X) prosim označi, v kolikšni meri doživljaš **navedeno na delovnem mestu**.

	Vedno	Običajno	Včasih	Redko	Nikoli
1. Zavedam se svojih čustev in občutkov, tudi najšibkejših					
2. Odločam se tudi na podlagi čustev, ne samo razuma					
3. Razpoloženje strank, sodelavcev razberem tudi preko telefona					
4. Tudi v najbolj kritičnih situacijah obvladam negativna čustva in vztrajam					
5. Sposoben sem začititi utrip sredine, kamor pridem, ali razpoloženje sodelavca					
6. Ko me nekdo razjezi, vzkopim in se težko obvladam.					
7. Ko imam pred seboj izziv, in ne vem, če mu bom kos, me prevzameta strah in tesnoba					
8. Slabo razpoloženje me v celoti prevzame in mi onemogoča normalno delo					
9. Kadar sem pod vplivom negativnih (neprijetnih) čustev, težko delam					
10. Če je sodelavec slabo razpoložen, se mu raje izognem					
11. Ko me nekdo razjezi, se zavijem v molk in imam občutek, »da me bo razneslo«					

2. V tabeli je zapisanih štiriintrideset čustev. S črko **P** označi **tri pozitivna (prijetna)** in s črko **N** **tri negativna (neprijetna)**, tista, ki jih najpogosteje čutiš pri opravljanju svojega dela. Skupaj označiš šest čustev.

Jeza		Sreča	
Strah		Pričakovanje	
Sovraštvo		Ponos	
Napadalnost		Veselje	
Žalost		Zadovoljstvo	
Ravnodušje		Naklonjenost	
Sram		Upanje	
Krivda		Zaupanje	
Zaskrbljenost		Radovednost	
Osamljenost		Ugajanje	
Otožnost		Zanašanje nase	
Presenečenje		Odgovornost	

Nesprejetost		Hvaležnost	
Dvom		Gotovost	
Nostalgija		Dolžnost	
Razočaranje		Občudovanje	
Zavrnitev		Spoštovanje	

**3. Za posameznike dejavnike prosim označi stopnjo vašega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva pri delu. V vsako vrstico naredi en križec.**

	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Nevtralen	Nezadovoljen	Zelo nezadovoljen
1. Dosežki pri delu, zaključeni projekti, rešeni problemi					
2. V podjetju cenijo moje dosežke					
3. Vrsta dela, ki ga opravljam					
4. Stopnja odgovornost, ki jo imam pri svojem delu					
5. Možnost napredovanja					
6. Možnost rasti in osebnega razvoja pri delu					
7. Notranja pravila v podjetju					
8. Nadzor nadrejenih pri opravljanju mojega dela					
9. Odnosi z nadrejenimi					
10. Delovni pogoji					
11. Plačilo za delo					
12. Medsebojni odnosi v podjetju					
13. Zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika					

4. S črko (M) označi tri dejavnike motivacije, ki te pri delu najbolj motivirajo, in tri, ki te demotivirajo (črka D). Skupaj označiš šest vrstic.

Dejavniki motiviranosti	Najbolj me Motivira (3 × M) in Demotivira (3 × D)
1. Dosežki pri delu, zaključeni projekti, rešeni problemi	
2. V podjetju cenijo moje dosežke	
3. Zanimivo delo	
4. Stopnja odgovornosti, ki jo imam pri svojem delu	
5. Možnost napredovanja	
6. Možnost rasti in osebnega razvoja pri delu	
7. Notranja pravila v podjetju	
8. Nadzor nadrejenih pri opravljanju mojega dela	
9. Odnosi z nadrejenimi	
10. Delovni pogoji	
11. Plačilo za delo	
12. Medsebojni odnosi v podjetju	
13. Skrb za moje varno delo	
14. Dovolj prostega časa	
15. Sodelovanje s strankami	
16. Zaposlitev v podjetju ZARJA Elektronika	

5. S križcem prosim označi, v kolikšni meri doživljaš navedeno na delovnem mestu.

	Vedno	Običajno	Včasih	Redko	Nikoli
1. Pozitivna (prijetna) čustva v skupini mi dajejo zagon in energijo za delo					
2. Negativna (neprijetna) čustva mi jemljejo veselje do dela					
3. Čustvo veselja mi delo naredi prijaznejše, z izzivi se enostavneje spopadam					
4. Zastavljene cilje dosežem le, če sem pozitivno razpoložen					
5. Kadar sem slabe volje, vedo, da z menoj ni nič in me spustijo pri miru					
6. Ko sem žalosten, sem povsem neproduktiven					
7. Če mi nekaj predstavlja izziv, sem v delo pripravljen vložiti veliko več napora					
8. Če me nekaj razjezi, mi da to še več zagona, da »pridem stvari do dna«					
9. Kadar me sodelavec zavrne, izgubim vso voljo in elan za delo					
10. Če me je strah, da mi naloge ne bo uspelo narediti dobro in v roku, se še bolj trudim					

11. Če jezo izrazim konstruktivno, mi to okrepi osebno moč					
12. Slabo vzdušje v skupini mi vzame veselje do dela					
13. Če me nadrejeni pohvali, me to zelo motivira					
14. Kadar sem vesel, skušam to deliti s sodelavci					
15. Kadar sem zaskrbljen, se to opazi pri padcu moje učinkovitosti					
16. Če čutim naklonjenost, delam bolje in z več zagona					
17. Pričakovanje me spodbuja, da želim priti do rezultatov čim prej					
18. Če sodelavec dela hitreje in bolje, me to spodbudi, da ga ujamem					
19. Če dvomim v svoj uspeh, sem pri delu manj učinkovit					
20. Če sem nekaj naredil narobe, skušam to čim prej popraviti					
21. Ko sem na rezultate svojega dela lahko ponosen, mi da to nov zagon					
22. Radovednost me spodbuja, da zlepa ne odneham					

## 6. Predlog za izboljšavo

a) Kaj vidiš kot najbolj pozitivno stvar v podjetju?

b) Kaj bi po tvojem mnenju spremenil, izboljšal?

## 7. Demografski podatki

### I. Stopnja izobrazbe

- a) srednja šola ali manj
- b) višja šola
- c) visoka šola ali več

### II. Starost

- a) do 20 let
- b) 21–30 let
- c) 31–40 let
- d) 41–50 let
- e) nad 51 let

### **III. Razdalja od bivališča do podjetja**

- a) manj kot 5 km
- b) 6–10 km
- c) 11–20 km
- d) nad 21 km

### **IV. Delež v podjetju**

- a) da
- b) ne

Hvala lepa za tvojo pomoč in sodelovanje!

Samo

## Priloga 2: Rezultati T-testa

Tabela 1: T-test za delitev glede na starost

Test neodvisnih spremenljivk										
Motivacijski dejavnik	Predpostavka	Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostr.)	Aritmetična Sredina razlike	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja	
									Sp. meja	Zg. meja
Vprašanje 1: Dosežki pri delu	Enakost varianc predpostavljena	0,856	0,360	0,622	46	0,537	0,1111	0,1786	-0,2484	0,4706
	Neenakost varianc predpostavljena			0,630	44,940	0,532	0,1111	0,1763	-0,2439	0,4661
Vprašanje 2: Dosežki so cenjeni	Enakost varianc predpostavljena	0,702	0,406	0,384	46	0,703	0,0899	0,2345	-0,3821	0,5620
	Neenakost varianc predpostavljena			0,390	45,254	0,698	0,0899	0,2307	-0,3747	0,5545
Vprašanje 3: Vrsta dela, ki ga opravljam	Enakost varianc predpostavljena	0,002	0,963	1,525	46	0,134	0,3016	0,1977	-0,0964	0,6995
	Neenakost varianc predpostavljena			1,501	40,174	0,141	0,3016	0,2009	-0,1044	0,7076
Vprašanje 4: Stopnja odgovornosti	Enakost varianc predpostavljena	1,859	0,179	0,147	46	0,884	0,0317	0,2155	-0,4021	0,4656
	Neenakost varianc predpostavljena			0,158	41,419	0,875	0,0317	0,2008	-0,3737	0,4372
Vprašanje 5: Možnost napredovanja	Enakost varianc predpostavljena	5,659	0,022	0,746	46	0,459	0,2011	0,2694	-0,3412	0,7434
	Neenakost varianc predpostavljena			0,774	45,939	0,443	0,2011	0,2598	-0,3218	0,7240
Vprašanje 6: Možnost rasti in osebnega razvoja	Enakost varianc predpostavljena	2,007	0,163	1,931	46	0,060	0,3968	0,2055	-0,0169	0,8105
	Neenakost varianc predpostavljena			1,882	38,238	0,067	0,3968	0,2108	-0,0299	0,8235
Vprašanje 7: Notranja pravila v podjetju	Enakost varianc predpostavljena	0,735	0,396	0,871	46	0,388	0,2063	0,2368	-0,2704	0,6831
	Neenakost varianc predpostavljena			0,882	44,856	0,382	0,2063	0,2339	-0,2648	0,6775
Vprašanje 8: Nadzor nadrejenih pri delu	Enakost varianc predpostavljena	0,098	0,756	3,082	46	0,003	0,6984	0,2266	0,2423	1,1546
	Neenakost varianc predpostavljena			3,051	41,332	0,004	0,6984	0,2289	0,2362	1,1606
Vprašanje 9: Odnosi z nadrejenimi	Enakost varianc predpostavljena	0,000	0,997	3,038	46	0,004	0,6402	0,2108	0,2160	1,0645
	Neenakost varianc predpostavljena			3,023	42,304	0,004	0,6402	0,2118	0,2129	1,0676
Vprašanje 10: Delovni pogoji	Enakost varianc predpostavljena	0,168	0,683	1,148	46	0,257	0,2328	0,2029	-0,1755	0,6411
	Neenakost varianc predpostavljena			1,158	44,448	0,253	0,2328	0,2010	-0,1722	0,6378
Vprašanje 11: Plačilo za delo	Enakost varianc predpostavljena	0,451	0,505	0,869	46	0,390	0,2328	0,2680	-0,3066	0,7723
	Neenakost varianc predpostavljena			0,881	44,982	0,383	0,2328	0,2644	-0,2997	0,7653
Vprašanje 12: Medsebojni odnosi v podjetju	Enakost varianc predpostavljena	4,043	0,050	-1,028	46	0,309	-0,2381	0,2316	-0,7043	0,2281
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,083	44,745	0,285	-0,2381	0,2199	-0,6810	0,2048
Vprašanje 13: Zaposlitev v podjetju Z. Elektronika	Enakost varianc predpostavljena	1,561	0,218	1,128	46	0,265	0,1958	0,1735	-0,1535	0,5450
	Neenakost varianc predpostavljena			1,131	43,540	0,264	0,1958	0,1731	-0,1531	0,5447

T-TEST SKUPIN = Starost (do 40, nad 41 let)  
 /Spremenljivke S = Vprašanje 1 do Vprašanje 13  
 /KRITERIJ = CI (0,95).

Tabela 2: T-test za delitev glede na izobrazbo

Test neodvisnih spremenljivk										
Motivacijski dejavnik	Predpostavka	Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostr.)	Aritmetična Sredina razlike	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja	
									Sp. meja	Zg. meja
Vprašanje 1: Dosežki pri delu	Enakost varianc predpostavljena	0,596	0,444	-1,801	46	0,078	-0,3122	0,1733	-0,6611	0,0368
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,860	46,000	0,069	-0,3122	0,1679	-0,6501	0,0257
Vprašanje 2: Dosežki so cenjeni	Enakost varianc predpostavljena	3,047	0,088	-0,702	46	0,486	-0,1640	0,2336	-0,6343	0,3063
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,677	36,007	0,503	-0,1640	0,2422	-0,6552	0,3271
Vprašanje 3: Vrsta dela, ki ga opravljam	Enakost varianc predpostavljena	0,918	0,343	-1,030	46	0,308	-0,2063	0,2003	-0,6096	0,1969
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,060	45,964	0,295	-0,2063	0,1947	-0,5982	0,1855
Vprašanje 4: Stopnja odgovornosti	Enakost varianc predpostavljena	2,706	0,107	-2,817	46	0,007	-0,5608	0,1991	-0,9616	-0,1601
	Neenakost varianc predpostavljena			-2,969	44,677	0,005	-0,5608	0,1889	-0,9414	-0,1803
Vprašanje 5: Možnost napredovanja	Enakost varianc predpostavljena	0,366	0,548	0,117	46	0,907	0,0317	0,2710	-0,5137	0,5772
	Neenakost varianc predpostavljena			0,119	45,018	0,906	0,0317	0,2672	-0,5065	0,5700
Vprašanje 6: Možnost rasti in osebnega razvoja	Enakost varianc predpostavljena	0,209	0,650	-0,124	46	0,902	-0,0265	0,2137	-0,4565	0,4036
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,121	38,920	0,904	-0,0265	0,2185	-0,4683	0,4154
Vprašanje 7: Notranja pravila v podjetju	Enakost varianc predpostavljena	0,261	0,612	2,424	46	0,019	0,5450	0,2248	0,0924	0,9976
	Neenakost varianc predpostavljena			2,372	39,031	0,023	0,5450	0,2298	0,0802	1,0097
Vprašanje 8: Nadzor nadrejenih pri delu	Enakost varianc predpostavljena	0,170	0,682	0,770	46	0,445	0,1905	0,2473	-0,3074	0,6883
	Neenakost varianc predpostavljena			0,778	44,518	0,441	0,1905	0,2450	-0,3031	0,6840
Vprašanje 9: Odnosi z nadrejenimi	Enakost varianc predpostavljena	0,550	0,462	0,948	46	0,348	0,2169	0,2287	-0,2434	0,6773
	Neenakost varianc predpostavljena			0,964	45,277	0,340	0,2169	0,2249	-0,2361	0,6699
Vprašanje 10: Delovni pogoji	Enakost varianc predpostavljena	0,090	0,765	-0,103	46	0,919	-0,0212	0,2057	-0,4352	0,3929
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,103	43,474	0,918	-0,0212	0,2053	-0,4350	0,3927
Vprašanje 11: Plačilo za delo	Enakost varianc predpostavljena	0,116	0,735	0,869	46	0,390	0,2328	0,2680	-0,3066	0,7723
	Neenakost varianc predpostavljena			0,847	38,154	0,403	0,2328	0,2750	-0,3239	0,7895
Vprašanje 12: Medsebojni odnosi v podjetju	Enakost varianc predpostavljena	0,133	0,717	0,796	46	0,430	0,1852	0,2326	-0,2831	0,6535
	Neenakost varianc predpostavljena			0,811	45,485	0,421	0,1852	0,2282	-0,2744	0,6447
Vprašanje 13: Zaposlitev v podjetju Z. Elektronika	Enakost varianc predpostavljena	0,007	0,933	-0,331	46	0,742	-0,0582	0,1757	-0,4118	0,2954
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,339	45,773	0,736	-0,0582	0,1716	-0,4037	0,2873

T-TEST SKUPIN = Izobrazba (tehnik, inženirji)  
 /Spremenljivke S = Vprašanje 1 do Vprašanje 13  
 /KRITERIJ = CI (0,95).



Tabela 3: T-test za delitev glede na lastništvo

Test neodvisnih spremenljivk										
Motivacijski dejavnik	Predpostavka	Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostr.)	Aritmetična Sredina razlike	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja	
									Sp. meja	Zg. meja
Vprašanje 1: Dosežki pri delu	Enakost varianc predpostavljena	0,983	0,327	-0,519	46	0,606	-0,0922	0,1776	-0,4496	0,2653
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,522	45,918	0,604	-0,0922	0,1766	-0,4477	0,2634
Vprašanje 2: Dosežki so cenjeni	Enakost varianc predpostavljena	0,414	0,523	-1,095	46	0,279	-0,2522	0,2303	-0,7157	0,2113
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,098	45,949	0,278	-0,2522	0,2298	-0,7147	0,2103
Vprašanje 3: Vrsta dela, ki ga opravljam	Enakost varianc predpostavljena	0,147	0,703	-0,916	46	0,365	-0,1826	0,1994	-0,5840	0,2188
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,911	43,973	0,367	-0,1826	0,2005	-0,5867	0,2215
Vprašanje 4: Stopnja odgovornosti	Enakost varianc predpostavljena	6,942	0,011	-0,835	46	0,408	-0,1774	0,2125	-0,6050	0,2503
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,818	35,305	0,419	-0,1774	0,2168	-0,6174	0,2626
Vprašanje 5: Možnost napredovanja	Enakost varianc predpostavljena	0,103	0,750	-1,523	46	0,135	-0,4000	0,2626	-0,9286	0,1286
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,504	40,079	0,141	-0,4000	0,2660	-0,9376	0,1376
Vprašanje 6: Možnost rasti in osebnega razvoja	Enakost varianc predpostavljena	2,044	0,160	-1,432	46	0,159	-0,2974	0,2076	-0,7153	0,1205
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,419	42,282	0,163	-0,2974	0,2095	-0,7201	0,1253
Vprašanje 7: Notranja pravila v podjetju	Enakost varianc predpostavljena	0,104	0,749	-2,012	46	0,050	-0,4574	0,2273	-0,9149	0,0002
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,998	43,406	0,052	-0,4574	0,2289	-0,9188	0,0040
Vprašanje 8: Nadzor nadrejenih pri delu	Enakost varianc predpostavljena	0,480	0,492	-0,822	46	0,415	-0,2017	0,2454	-0,6957	0,2922
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,827	45,908	0,413	-0,2017	0,2440	-0,6930	0,2895
Vprašanje 9: Odnosi z nadrejenimi	Enakost varianc predpostavljena	1,717	0,197	-0,926	46	0,359	-0,2104	0,2272	-0,6678	0,2469
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,935	45,240	0,355	-0,2104	0,2252	-0,6639	0,2430
Vprašanje 10: Delovni pogoji	Enakost varianc predpostavljena	0,271	0,605	-1,354	46	0,182	-0,2713	0,2003	-0,6746	0,1320
	Neenakost varianc predpostavljena			-1,371	44,192	0,177	-0,2713	0,1979	-0,6702	0,1276
Vprašanje 11: Plačilo za delo	Enakost varianc predpostavljena	0,026	0,872	-3,040	46	0,004	-0,7443	0,2448	-1,2372	-0,2515
	Neenakost varianc predpostavljena			-3,032	44,989	0,004	-0,7443	0,2455	-1,2388	-0,2499
Vprašanje 12: Medsebojni odnosi v podjetju	Enakost varianc predpostavljena	0,324	0,572	0,337	46	0,738	0,0783	0,2323	-0,3894	0,5459
	Neenakost varianc predpostavljena			0,339	45,674	0,736	0,0783	0,2307	-0,3861	0,5426
Vprašanje 13: Zaposlitev v podjetju Z. Elektronika	Enakost varianc predpostavljena	1,355	0,250	-,691	46	0,493	-0,1200	0,1738	-0,4698	0,2298
	Neenakost varianc predpostavljena			-0,698	44,918	0,489	-0,1200	0,1720	-0,4665	0,2265

T-TEST SKUPIN = Lastništvo (z deležem, brez deleža)  
 /Spremenljivke S = Vprašanje 1 do Vprašanje 13  
 /KRITERIJ = CI (0,95).